

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
REGIONŲ PLĖTROS INSTITUTAS

Sonata DANIELIENĖ

**KLIENTŲ DALYVAVIMAS KULTŪROS PASLAUGOSE:
VERTĖS KŪRIMO ASPEKTAS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2019

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
REGIONŲ PLĖTROS INSTITUTAS**

Sonata DANIELIENĖ
Vadybos studijų programos studentė

**KLIENTŲ DALYVAVIMAS KULTŪROS PASLAUGOSE:
VERTĖS KŪRIMO ASPEKTAS**

Magistro darbas

Mokslo sritis, kryptis: Socialiniai mokslai, Vadyba (S 003)
Studijų kryptis: Vadyba (L02)

Darbo vadovė:
doc. dr. Evandželina PETUKIENĖ

Teigiu, kad baigiamasis darbas, kurį teikiu Verslo vadybos magistro laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

SANTRAUKA

Sonata Danielienė

Klientų dalyvavimas kultūros paslaugose: vertės kūrimo aspektas

Magistro darbas

Magistro darbo tikslas – atskleidus klientų dalyvavimo paslaugose ir vertės kūrimo koncepcijos esmę, identifikuoti vertės kūrimo metu vykstančius procesus kultūros paslaugose.

Siekiant atskleisti klientų dalyvavimo paslaugose koncepciją, pirmiausiai išanalizuojama klientų dalyvavimo paslaugose samprata ir klientų dalyvavimo paslaugose lygiai. Kadangi magistro darbe tiriamos viešojo sektoriaus teikiamos kultūros paslaugos, analizuojamos ir viešosios kultūros paslaugos klientų dalyvavimo kontekste. Siekiant atskleisti vertės kūrimo koncepciją, darbe išsiaiškinama vertės kūrimo samprata. Kadangi tema nagrinėjama iš kliento dalyvavimo perspektyvos, darbe analizuojamas ir klientų dalyvavimas vertės kūrime. Toliau darbe identifikuojami vertės kūrimo metu sąveikaujant klientui ir darbuotojui vykstantys veiksmai, dimensijos, procesai ir jų dedamosios.

Antroje darbo dalyje aprašoma tyrimo metodologija ir eiga, pagrindžiami duomenų rinkimo ir duomenų analizės metodai. Empiriniam tyrimui atlikti pasirinktas kokybinis tyrimas. Duomenų rinkimui naudojamas pusiau struktūruotas giluminis interviu, pirminių duomenų surinkimui vykdomas tiesioginis stebėjimas. Gautų duomenų analizei pasirinkti kokybinės turinio analizės ir aprašomosios analizės metodai. Šiame skyriuje taip pat pateikiama išsami pusiau struktūruoto interviu klausimyno struktūra.

Empiriniam tyrimui atlikti pasirinktos Lietuvos kultūros centrų teikiamos paslaugos. Kadangi jų teikiamos paslaugos nėra apibrėžtos, pirmiausia identifikuotos kultūros centrų teikiamos paslaugos ir nustatyta, kuriose klientai dalyvauja aukščiausiu dalyvavimo lygiu kaip bendrakūrėjai ar daliniai darbuotojai.

Tyrimo metu identifikuoti ir ištirti procesai, vykstantys tarp klientų ir darbuotojų kultūros paslaugų metu kartu kuriant vertę. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad vertės kūrimo metu tarp darbuotojų ir klientų vyksta komunikavimas, leidžiantis atskleisti darbuotojų ir klientų poreikius bei juos suderinti. Tarp darbuotojų ir klientų yra kuriami socialiniai ryšiai, tai yra vidiniai santykiai ir vertybės, kurie sukuria tvirtesnius ir ilgalaikius santykius bei leidžia paslaugos dalyviams pasidalinti užduotimis ir kiekvienam savarankiškai siekti savo tikslų. Per ilgalaikius draugiškus santykius, vykstančius tarp

klientų ir darbuotojų, susiformavusios tradicijos leidžia klientui pasijusti svarbiam, reikalingam, kas ir skatina jį dar aktyviau įsitraukti į paslaugos teikimą. Nustatyta, kad individualizavimo proceso metu išsiaiškinami klientų asmeniniai poreikiai, vartojimo istorija, jų turimi išteklių ir gebėjimai. Kultūros centrų teikiamų paslaugų metu vyksta informacijos paieška, informacijos mainai ir iš klientų gaunamas grįžtamasis ryšys. Dalijimosi žiniomis esmė – gauti ir perduoti informaciją apie vienas kito tikslus, lūkesčius, išteklius ir kt. Įgalinimo procesas susideda iš dviejų dedamųjų: galios veikti suteikimas ir prašymas leisti veikti. Įgalinti klientai jaučiasi patenkinti savo indėliu, o tuo pačiu ir teikiama paslauga, teigiamai atsiliepiama apie paslaugos teikėją ir gautą paslaugą.

SUMMARY

Sonata Danielienė

Participation of clients in culture services: the aspect of value creation

Master's work

The aim of the Master's thesis is to identify the processes of value creation during cultural services by revealing the essence of the concept of the client's participation in services and value creation

In order to reveal the concept of the participation of the clients in services, the concept of the participation of the clients in services and the level of the participation of the clients in services is analysed first. As the master's thesis examines the cultural services provided by the public sector, it also analyses public cultural services in the context of the client's participation. In order to reveal the concept of value creation, the thesis explains the concept of value creation. Since the topic is analysed from the perspective of the client's participation, the thesis also analyses the participation of the clients in value creation. Further, the thesis identifies the actions, dimensions, processes and their components involved in value creation during interaction with the client and employee.

The second part describes the methodology and course of the research, justifies the methods of data collection and data analysis. Qualitative research was chosen for empirical research. Semi-structured in-depth interviews are used for data collection, direct monitoring is performed for primary data collection. Qualitative content analysis and descriptive analysis method have been selected for the analysis of the obtained data. This chapter also provides a comprehensive, semi-structured interview questionnaire structure.

The services provided by the Lithuanian cultural centres were selected for the empirical research. As the services they provide are not defined, the services provided by the cultural centres are first identified and it was found where customers participate at the highest level of participation as co-workers or part-time employees.

During the research, the processes between clients and employees during cultural services were identified and investigated, with the involvement of the client and at the same time creating value.

The results of the research revealed that during the value creation process there is communication between employees and clients that allows to identify and match the needs of employees and clients. Social relationships are being developed between employees and clients. These are internal relationships and values that create stronger and lasting relationships and allow service participants to share tasks and achieve their goals on their own.

Through long-lasting friendly relationships between clients and employees, the established traditions allow the clients to feel important and necessary. This also encourages them to become more involved in the service. It was found that the individualization process identifies the personal needs of the clients, the history of consumption, the resources and abilities they possess. The services provided by cultural centres provide information search, information exchange and feedback from customers. The essence of sharing knowledge is to receive and transmit information about each other's goals, expectations, resources, etc. The empowerment process, which consists of two components: the power to act and the request to act. The enabled clients feel satisfied with their contribution, and at the same time with a provided service and respond positively to the service provider and service they receive.

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	8
PAVEIKSLĖLIŲ SĄRAŠAS.....	9
ĮVADAS.....	10
1. KLIENTŲ DALYVAVIMO VIEŠOSIOSE PASLAUGOSE IR VERTĖS KŪRIMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	14
1.1. Klientų dalyvavimo viešosiose paslaugose koncepcija.....	14
1.1.1. Klientų dalyvavimo paslaugose samprata.....	14
1.1.2. Klientų dalyvavimo paslaugose lygiai.....	18
1.1.3. Viešosios kultūros paslaugos klientų dalyvavimo kontekste.....	21
1.2. Vertės kūrimo koncepcija.....	24
1.2.1. Vertės kūrimo samprata.....	24
1.2.2. Klientų dalyvavimas vertės kūrime.....	29
1.2.3. Vertės kūrimo procesai.....	33
2. VERTĖS KŪRIMO KULTŪROS PASLAUGOSE DALYVAUJANT KLIENTAMS TYRIMO METODOLOGIJA.....	39
2.1. Kokybinio tyrimo metodikos pagrindimas.....	39
2.2. Interviu metodo ir instrumento pagrindimas.....	42
2.3. Stebėjimo metodo pagrindimas.....	46
3. VERTĖS KŪRIMAS KULTŪROS PASLAUGOSE DALYVAUJANT KLIENTAMS: EMPIRINIO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ.....	49
3.1. Kultūros centrų teikiamos paslaugos.....	49
3.2. Vertės kūrimo metu vykstantys procesai kultūros paslaugų kontekste.....	54
3.2.1. Komunikavimo procesas ir jo dedamosios.....	54
3.2.2. Socialinių ryšių kūrimo procesas ir jo dedamosios.....	59
3.2.3. Tradicijų kūrimas klientų dalyvavimo kultūros paslaugose metu.....	68
3.2.4. Klientų individualizavimas: asmeninių poreikių, patirties, turimų išteklių ir gebėjimų nustatymas.....	71
3.2.5. Dalijimosi žiniomis procesas ir jo dedamosios.....	76
3.2.6. Įgalinimo procesas.....	83
IŠVADOS.....	87
REKOMENDACIJOS.....	90
DISKUSIJA.....	91
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	92
PRIEDAI.....	99
1 priedas. Magistro darbo struktūros schema.	
2 priedas. Interviu klausimų gidas darbuotojams.	
3 priedas. Interviu klausimų gidas klientams.	
4 priedas. Stebėjimo duomenų rinkimo forma.	

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Klientų dalyvavimo paslaugose sąvokos apibrėžimai.....	15
2 lentelė. Klientų dalyvavimo paslaugose lygiai.....	19
3 lentelė. Interviu klausimynas kultūros centrų darbuotojams.....	44
4 lentelė. Interviu klausimynas Kultūros centrų klientams.....	45
5 lentelė. Stebėjimo metodo privalumai ir trūkumai.....	47
6 lentelė. Dalyvavimo lygių identifikavimo apibrėžtys.....	48
7 lentelė. Kultūros centrų teikiamos paslaugos darbuotojų požiūriu.....	50
8 lentelė. Komunikavimas kultūros centrų darbuotojų požiūriu.....	55
9 lentelė. Komunikavimas kultūros centrų klientų požiūriu.....	56
10 lentelė. Socialinių ryšių kūrimas kultūros centrų darbuotojų požiūriu.....	60
11 lentelė. Socialinių ryšių kūrimas kultūros centrų klientų požiūriu.....	60
12 lentelė. Tradicijų kūrimas kultūros centrų darbuotojų požiūriu.....	68
13 lentelė. Tradicijų kūrimas kultūros centrų klientų požiūriu.....	69
14 lentelė. Klientų individualizavimas kultūros centrų darbuotojų požiūriu.....	72
15 lentelė. Klientų individualizavimas kultūros centrų klientų požiūriu.....	73
16 lentelė. Dalijimasis žiniomis kultūros centrų darbuotojų požiūriu.....	78
17 lentelė. Dalijimasis žiniomis kultūros centrų klientų požiūriu.....	78
18 lentelė. Įgalinimas kultūros centrų darbuotojų požiūriu.....	83
19 lentelė. Įgalinimas kultūros centrų darbuotojų požiūriu.....	84

PAVEIKSLĖLIŲ SĄRAŠAS

1 pav. Vertės kūrimo proceso schema.....	28
2 pav. Klientų vaidmenys kuriant bendrą paslaugą.....	31
3 pav. Vertė kūrimo metu vykstantys procesai.....	38
4 pav. Empirinio tyrimo logikos schema.....	41

ĮVADAS

Temos aktualumas. Užsienio ir lietuvių tyrėjai, nagrinėdami klientų reikšmingumo rinkoje evoliucionavimą, pastebi, kad rinka transformavosi. Išskirtinis šios naujos rinkos bruožas yra tai, kad klientai tampa nauju organizacijos kompetencijos šaltiniu. Pasak Bowen'o, Schneider'o (1988; 2009), klientų dalyvavimo svarba yra konceptualiai nusistovėjusi. Gronroos'as (2000) pastebi, kad „<...> paslaugos gamyba ir vartojimas vyksta tuo pačiu metu, taigi, kliento dalyvavimas paslaugos gamyboje yra neišvengiamas.“. Damkuvienės ir kt. (2014) mokslinėje studijoje teigiama, kad klientų dalyvavimas paslaugose sukuria prielaidas organizacijai mokytis, tobulinti įvairias veiklas ir procesus, o tai reiškia, kad organizacijos, norėdamos prisitaikyti prie naujų rinkos sąlygų, turi panaudoti klientų kompetencijas.

Siekiant atskleisti klientų dalyvavimo paslaugose ir bendros vertės kūrimo temų aktualumą, remiamasi užsienio ir lietuvių akademinėje literatūroje padarytomis tyrimų išvadomis. Tokie lietuvių autoriai kaip Tijūnaitienė ir kt. (2009), Raipa, Petukienė (2009), Šidlauskienė (2011) ir kt. teigia, kad klientas per paslaugos sąveiką kartu su paslaugos teikėju dalyvauja kuriant paslaugą ir prisideda savo pastangomis, kad paslauga būtų suteikta. Taigi, klientai, aktyviai dalyvaudami paslaugos gamyboje, tampa bendrais paslaugos kūrėjais, o bendrai kuriamos paslaugos metu kuriama ir bendra vertė. Užsienio autoriai (Claycomb ir kt. (2001), Bendapudi, Leone (2003), Vargo, Lusch (2004,a), Lusch, Vargo (2006,a,b), Dong ir kt. (2008), Gronroos (2012), Gronroos, Voima (2012) ir kt.) pripažįsta, kad vis dažniau klientai aktyviai dalyvauja kuriant vertę tarnaudami sau arba bendradarbiaudami su paslaugų teikėjais ir pastebi, kad be sąveikos su klientu paslaugos teikėjas neturi jokios vertės kūrimo galimybės. Atskirai teikėjas yra tik tarpininkas, o klientas yra vienintelis vertės kūrėjas. Nors bendras kūrimas suprantamas kaip bendra veikla, daugelyje paslaugų vartotojai patys atlieka svarbų vaidmenį kuriant paslaugų rezultatus ir padidina arba sumažina savo pasitenkinimą ir gautą vertę. Remiantis šiomis nuomonėmis ir Vargo'os, Lusch'o (2004, b) pasiūlytu vienu iš pagrindinių paslaugų dominuojančios rinkos logikos argumentu, kad klientas visada yra bendras kūrėjas, galima teigti, kad klientai yra ne tik paslaugų pirkėjai ir vartotojai, bet jie taip pat aktyviai, kartu su organizacija dalyvauja vertės kūrimo procesuose, tai yra kartu kuria vertę. Todėl ir skiriamas vis didesnis dėmesys kliento ir organizacijos bendradarbiavimo kūrimui, bendrai klientų ir paslaugų teikėjų tarpusavio veiklai tiesioginės sąveikos paslaugos metu, tai yra bendram vertės kūrimui.

Siekiant pagrįsti temos aktualumą viešosiose kultūros paslaugose, darbe vadovaujamosi Raipos, Petukienės (2009, p. 55) apibrėžimu: „Bendrasis paslaugos kūrimas kaip aktyvus kliento dalyvavimas paslaugoje akademinėje literatūroje traktuojamas kaip fenomenas, kylanti paradigma, elgsena, procesas, paslaugų teikimo forma, modelis ar tiesiog pripažįstamas bendrasis paslaugos kūrimas, būdas pertvarkyti viešąsias paslaugas sąveikaujant personalui ir klientams.“ Remiantis Tijūnaitienės ir kt.

(2009), Raipos, Petukienės (2009), Šidlauskienės (2011) ir kt. tyrimuose padarytomis išvadomis, kad klientai, aktyviai dalyvaudami paslaugos gamyboje, tampa bendrais paslaugos kūrėjais, ir remiantis Ramirez'o (1999), Gronroos'o, Voima'os (2012), Gronroos'o, Strandvik'o, Heinonen'o (2015) ir kt. tyrimuose padarytomis išvadomis, kad vertės kūrimo tiesioginė funkcija yra sąveika tarp klientų ir paslaugų teikėjų ir kad vertė sukuriama kartu su klientais, tai yra abiem, organizacijai ir klientui, sąveikaujant paslaugos metu, galima teigti, kad vykstant bendram paslaugos kūrimui tuo pačiu metu kuriama ir bendra vertė. Taigi, bendros vertės kūrimo tyrimas taip pat gali atskleisti būdus, kaip pertvarkyti viešąsias kultūros paslaugas sąveikaujant darbuotojams ir klientams, tai yra padidinti klientų pasitenkinimą ir gautą vertę.

Temos iširtumas ir naujumas. Klientų dalyvavimo nauda kuriant vertę paslaugų kontekste akademinėje visuomenėje, tiriančioje šį reiškinį, yra jau pripažinta (Dong, Evans, Zou, 2008). Autoriai, pateikdami klientų dalyvavimo paslaugose tyrimų apžvalgą nuo 1979 m. iki 2000 m., teigia, kad tuo metu buvo atlikti 23 tyrimai ir tik 3 iš jų buvo empiriniai. Nuo 2000 m. šis tyrimo objektas sulaukė daugelio tyrėjų susidomėjimo. Bendrą paslaugų kūrimą klientų dalyvavimo aspektu tyrė tokie marketingo srities mokslininkai, kaip Rodie'as, Kleine'as (2000); Claycomb'as, Hall'as, Inks'as (2001); Prahalad'as, Ramaswamy'as (2000, 2004); Yen'as, Gwinner'a, Su'as (2004); Dong'as, Evans'as, Zou'as (2008); Ple'as, Lecocq'as, Angot'as (2008); Yi'as, Nataraajan'as, Gong'as (2011); Gallan'as, Jarvis'as, Brown'as, Bitner'as (2013); Cui'a, Wu'as (2015); Markkanen'as, Burgess'as (2015); Li'as, Liu'as, Luk'as (2017); Zhang'as, Chen'as (2017); Hsu'as (2018) ir kt. Vertės kūrimo aspektą iš klientų dalyvavimo perspektyvos nagrinėjo Kotze'as, Plessis'as (2003); Payne'as, Storbacka'as, Frow'as (2008); Gronroos'as, Voima'as (2012); Gronroos'as (2012); Hilton'as, Hughes'as, Chalcraft'as (2012); Zhang'as, Lu'as, Wang'as, Wu'as (2015) ir kt. Klientų dalyvavimu paslaugų dominuojančios logikos kontekste domėjosi Vargo'as, Lusch'as (2004,a,b; 2008); Lusch'as, Vargo'as (2006,a,b; 2008); Madhavaram'as, Hunt'as (2008); Gronroos'as, Ravald'as (2010); Karpen'as, Bove'as, Lukas'as (2012) ir kt. Bet apie vertės kūrimą dalyvaujant klientams, kai tema analizuojama apie patį bendros vertės kūrimo procesą ir jos metu vykstančius procesus, rasta tik keletas autorių darbų (Neghina, Caniels, Bloemer, Birgelen, 2014; Ranjan, Read, 2014; Gronroos, Strandvik, Heinonen, 2015; Neghina, 2016).

Taigi, išanalizavus mokslinius šaltinius, galima daryti prielaidą, kad dauguma tyrimų iki šiol buvo orientuoti į vertės kūrimo rezultatus. Buvo tiriama klientų dalyvavimo daroma įtaka darbuotojų veiklai, inovacijoms bei analizuojamas klientų pasitenkinimas, lojalumas, motyvavimas, klientų suvokiama vertė ir kita iš klientų dalyvavimo valdymo, organizacijų konkurencingumo didinimo perspektyvų. Bet šis tyrimas leis geriau suprasti patį vertės kūrimą dalyvaujant klientui ir jo metu vykstančius procesus paslaugos sąveikos metu bei bus suformuotas geresnis supratimas apie vertės

kūrimo dalyvaujant klientui eiga, bus išanalizuoti tiesioginės sąveikos paslaugos metu kuriant vertę vykstantys veiksmai, dimensijos, procesai ir kt., jų dedamosios (veiksniai, elementai, sąveikaujantys ištekliai/procesai ir kt.), įtakojančios vertės kūrimą dalyvaujant klientui. Išanalizavus mokslinius šaltinius, empirinio tyrimo metu bus apibrėžti/išskirti viešosiose kultūros paslaugose vertės kūrimo metu dalyvaujant klientui vykstantys procesai ir jų dedamosios.

Darbo problema išreiškiama probleminiu klausimu: Kokie procesai vyksta vertės kūrimo metu kultūros paslaugose dalyvaujant klientui?

Darbo objektas: Kultūros paslaugų vertės klientui kūrimas.

Darbo dalykas: Klientų dalyvavimas.

Darbo tikslas: Atskleidus klientų dalyvavimo paslaugose ir vertės kūrimo koncepcijos esmę, identifikuoti vertės kūrimo metu vykstančius procesus kultūros paslaugose.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti klientų dalyvavimo paslaugose teorinius aspektus: atskleisti klientų dalyvavimo paslaugose sampratos esmę ir identifikuoti dalyvavimo lygius viešosiose kultūros paslaugose.
2. Apibrėžti vertės kūrimo procesą.
3. Atskleisti klientų dalyvavimo vertės kūrime esmę ir identifikuoti paslaugų teikimo metu tarp darbuotojų ir klientų vykstančius vertės kūrimo procesus.
4. Ištirti vertės kūrimo metu dalyvaujant klientui vykstančius procesus kultūros paslaugų kontekste.

Darbo atsiribojimai. Vertės kūrimas dalyvaujant klientui paslaugose neabejotinai reikšmingas ir organizacijoms, bet šiame darbe tema nagrinėjama iš klientų dalyvavimo perspektyvos, todėl neanalizuojami organizacijoje vykstantys procesai, naudojamos jų pastangos bei ištekliai ar patiriama nauda. Mokslinėje literatūroje vertės kūrimas nagrinėjamas kaip bendra organizacijos ir kliento veikla, bendradarbiavimas, bendras kūrimas teikiamos paslaugos metu, todėl ir šiame darbe šie du paslaugos sąveikos dalyviai glaudžiai susiję, nors tema nagrinėjama klientų dalyvavimo aspektu.

Tyrime taikytini metodai. Siekiant išanalizuoti klientų dalyvavimo paslaugose, vertės kūrimo dalyvaujant klientams teorinius aspektus ir išskirti vertės kūrimo metu vykstančius procesus, nagrinėjamus moksliniuose šaltiniuose, taikyta lyginamoji mokslinės literatūros analizė.

Atsižvelgiant į metodologines nuostatas, empiriniam tyrimui atlikti pasirinktas kokybinis tyrimas, naudojant pusiau struktūruoto giluminio interviu ir neformaliojo stebėjimo metodus.

Tyrimo metu gautų duomenų analizei pasirinktas aprašomosios analizės metodas ir kokybinė turinio analizė. Duomenys, gauti siekiant išsiaiškinti teikiamas paslaugas ir vertės kūrimo procesus, analizuojami indukcinio požiūriu, o duomenys, gauti siekiant patikrinti teorines tendencijas, analizuojami dedukcinio požiūriu (Žydžiūnaitė, Sabaliauskas 2017, p. 69).

Mokslinis tyrimo reikšmingumas.

Išanalizuota klientų dalyvavimo viešosiose paslaugose ir vertės kūrimo mokslinė medžiaga, apibrėžtas vertės kūrimo procesas ir identifikuoti vertės kūrimo metu dalyvaujant klientui vykstantys procesai yra reikšmingi tolimesniems, bendros vertės kūrimo ir klientų dalyvavimo bendros vertės kūrimo tyrimams. Remiantis tyrimo rezultatais, ateities tyrimų metu būtų galima tirti klientų dalyvavimo vertės kūrimo motyvus. Tai leistų sukurti klientų dalyvavimo motyvavimo strategijas. Tyrimo rezultatai pasitarnautų ir kuriant vertinimo rodiklių rinkinius, skirtus pamatuoti vertės kūrimo procesą.

Praktinis tyrimo reikšmingumas. Tyrimo rezultatai partvirtina mokslinėje literatūroje išskirtus vertės kūrimo procesus bei jų dedamąsias ir identifikuoja naujus procesus, vykstančius tarp kliento ir darbuotojo tiesioginės sąveikos paslaugos metu kuriant vertę. Atlikto tyrimo rezultatai gali padėti kultūros paslaugas teikiantiems viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojams aktyviau įtraukti klientus į jų teikiamas paslaugas kaip bendrakūrėjus ar dalinius darbuotojus taip užtikrinant teikiamų paslaugų aukštesnę vertę. Organizacijos, žinodamos, kokie procesai vyksta tarp darbuotojų ir klientų paslaugos metu kuriant vertę ir kokie fiziniai veiksmai ir emociniai veiksniai juos įtakoja, gali priimti sprendimus ir atlikti veiksmus, kurie skatintų ir motyvuotų klientus aktyviau įsitraukti į vertės kūrimo procesus.

Darbo struktūra ir apimtis. Magistro darbo struktūros schema siekiama tiksliau apibūdinti tyrimo eigą, etapus bei jų tarpusavio sąsajas (1 priedas). Laikantis šios struktūros analizuojami tik tyrimui aktualūs konstruktai ir taip išlaikomas nuoseklus tyrimo objekto pažinimas. *Įvade* pateikiamas temos aktualumas, ištirtumas ir naujumas, probleminis klausimas, darbo objektas ir dalykas, tikslas bei uždaviniai, aprašoma taikoma metodologija, mokslinis ir praktinis tyrimo reikšmingumas. *Teorinėje dalyje* atlikta teorinė mokslinių šaltinių analizė, kuria vadovaujantis atliekamas empirinis tyrimas. Siekiant išsamiai ištirti pasirinktą temą, darbe analizuojami klientų dalyvavimo viešosiose paslaugose ir vertės kūrimo teoriniai aspektai. *Tyrimo metodologijos* dalyje pateikiama tyrimo eiga, tyrimo loginė schema (4 pav.), kokybinio tyrimo, pusiau struktūruoto interviu ir stebėjimo metodų pagrindimas. *Empirinio tyrimo rezultatų analizės* dalyje pateikiami tyrimo metu identifikuoti ir ištirti procesai, vykstantys tarp klientų ir darbuotojų kultūros paslaugų metu kartu kuriant vertę. Darbo pabaigoje pateikiamos pagrindinės atlikto tyrimo *išvados* ir *rekomendacijos*. *Diskusijos* skyriuje aprašomi atlikto tyrimo privalumai ir trūkumai bei ateities tyrimų galimybės. Darbo apimtis – 99 p. Darbe pateikta: 19 lentelių, 4 paveikslėliai, 4 priedai, 96 literatūros šaltiniai.

1. KLIENTŲ DALYVAVIMO VIEŠOSIOSE PASLAUGOSE IR VERTĖS KŪRIMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Klientų dalyvavimo viešosiose paslaugose koncepcija

1.1.1. Klientų dalyvavimo paslaugose samprata

Klientų dalyvavimo paslaugose reikšmingumas pastebėtas ir tyrinėjamas daugelio mokslininkų. Klientų dalyvavimo svarba yra konceptualiai nusistovėjusi (Bowen, Schneider, 1988). Moksliniai tyrimai atskleidžia, kad klientų dalyvavimas paslaugose yra pagrįstas tyrimais, kaip teigia Gronroos'as (2000), „<...> paslaugos gamyba ir vartojimas vyksta tuo pačiu metu, taigi kliento dalyvavimas paslaugos gamyboje yra neišvengiamas“. Šiame darbe nagrinėjamas klientų dalyvavimas kultūros paslaugose, todėl būtina išnagrinėti klientų dalyvavimo paslaugose sampratą.

Dalyvavimas yra keletu dimensijų konstruktas, todėl analizuojamas kaip daugiašalis reiškinys iš skirtingų perspektyvų: psichologinių, sociologinių, ekonominių, politinių ir t.t. (Bersėnaitė, Tijūnaitienė, 2013; Neverauskas, Tijūnaitienė, 2007; Tijūnaitienė, Neverauskas, 2009). Tijūnaitienė (2009), cituojama Raipos, Petukienės (2009), teigia, kad „<...> dalyvavimas apskritai reiškia teigiamą dalyką: kad kažkas bendradarbiauja, dirba kartu su grupe ar žmogumi, kad pasiektų bendrą tikslą“. Šiame darbe dalyvavimas nagrinėjamas klientų dalyvavimo paslaugose kontekste.

Mokslinėje literatūroje pripažįstama, kad klientų dalyvavimas paslaugose įgauna vis didesnę svarbą šiuolaikinėje realybėje. Prahalad'as, Ramaswamy'is (2000) teigia, kad praktikai ir mokslininkai iki šiol ignoravo vartotoją, kuris labiausiai keičia rinką. Klientai išeina iš savo tradicinio pasyvaus vaidmens ir tampa aktyviais dalyviais. Šie autoriai mano, kad klientai iš esmės keičia rinkos dinamiką, kad rinka turi tapti platforma, kurioje vartotojai aktyviai dalyvauja kuriant ir konkuruojant už vertę. Petukienė (2010), išanalizavusi Lovelock'o (2000); Bowen'o, Ford'o (2002); Langvinienės, Vengrienės (2005); Bagdonienės (2008) ir kt. mokslinius darbus, teigia, kad paslaugos negali būti teikiamos vienaip ar kitaip nedalyvaujant klientams. Remiantis skirtingais autoriais, 1 lentelėje pateikiami klientų dalyvavimo paslaugose apibrėžimai.

Klientų dalyvavimo paslaugose sąvokos apibrėžimai

Autorius, metai	Apibrėžimas
Cermak, File, Prince (1994)	„Klientų dalyvavimas gali būti apibrėžiamas kaip konkretus elgesys, vartotojų pastangų laipsnis, protinis ir fizinis dalyvavimas, susijęs su paslaugos teikimu ir pristatymu“
Bettencourt (1997)	„Aktyvus kliento vaidmuo kuriant ar teikiant paslaugą“
Rodie, Kleine (2000)	„Klientų dalyvavimas yra elgesio koncepcija, kuri paremta veiksmais ir ištekliais, teikiama klientų paslaugos kūrimui ar teikimui. Klientų dalyvavimas apima protinius, fizinius ir emocinius klientų indėlius“
Ple, Lecocq, Angot (2008)	„Dalyvavimas reiškia veiksmą ar grupę kliento veiksmų, kurie yra susiję su prekių arba paslaugų gamyba“
Dong, Evans, Zou (2008)	„Mastas, koku klientas yra įtrauktas į paslaugos kūrimą ir teikimą“
Chan, Yim, Lam, (2010)	„Klientų dalyvavimas yra apibrėžiamas kaip elgsenos konstruktas, kiek informacijos klientai dalijasi, teikia pasiūlymus ir dalyvauja priimančiais sprendimus“
Damkuvienė, Petukienė, Valuckienė, Tijūnaitienė, Balčiūnas, Bersėnaitė (2014)	„Klientų dalyvavimas apibrėžiamas kaip dažnai sąmoningi ir kryptingi, fiziniai, kognityviniai ir emociniai ištekliai pagrįsti kliento veiksmai įvairiuose paslaugų proceso etapuose“

Šaltinis: sudaryta autorės pagal lentelėje nurodytus autorius

Pagal 1 lentelėje pateiktus apibrėžimus, klientų dalyvavimas yra apibrėžiamas kaip elgsios konstruktas, konkretus elgesys ar elgsios koncepcija, paremta sąmoningais ir kryptingais kliento veiksmais (Cermak ir kt., 1994; Rodie, Kleine, 2000; Chan ir kt. 2010; Ple ir kt., 2008; Damkuvienė ir kt., 2014). Visuose apibrėžimuose klientų dalyvavimas siejamas su paslaugų proceso etapais: paslaugos teikimu ir pristatymu, paslaugų ir prekių gamyba, paslaugų kūrimu ir teikimu. Bettencourt'as (1997) pabrėžia, kad reikalingas aktyvus kliento vaidmuo, tai yra protinis ir fizinis dalyvavimas, Cermak'as ir kt., (1994) teigia, kad reikalingi klientų įnešami protiniai, fiziniai ir emociniai indėliai (Rodie, Kleine, 2000), tai yra kognityviniai ir emociniai ištekliai (Damkuvienė ir kt., 2014). Dong'as ir kt. (2008) klientų dalyvavimą apibrėžia kaip mastą, koku klientas yra įtrauktas, o Cermak'as ir kt. (1994) - kaip pačių klientų pastangų laipsnį įsitraukiant į paslaugų proceso etapus. Chan'as ir kt. (2010) klientų pastangų laipsnį išskirsto į dedamąsias: kiek informacijos dalijasi, teikia pasiūlymus, dalyvauja priimančiais sprendimus.

Apibendrinant 1 lentelėje pateiktus apibrėžimus galima teigti, kad klientų dalyvavimas yra sąmoningas ir kryptingas kliento elgesys, jo atliekami veiksmai, įnešami protiniai, fiziniai ir emociniai indėliai, kognityviniai ir emociniai ištekliai visuose paslaugų proceso etapuose. Klientų dalyvavimui reikšmingas kliento įtraukimas arba jo paties įsitraukimas, tai yra aktyvus kliento vaidmuo: klientas turi dalintis informacija, teikti pasiūlymus, dalyvauti priimančiais sprendimus.

Ple'a ir kt. (2008), paaiškindami 1 lentelėje pateikto apibrėžimo reikšmę, teigia, kad klientas ne visada paslaugos gamybos procesuose dalyvauja tokiu pačiu būdu arba tokiu pat intensyvumu. Tai

priklauso nuo jo įsitraukimo lygio. Šidlauskienės (2011) nuomone, susiklosčiusi ekonominė situacija, atsiradusi produktų gausa ir panašumas reikalauja ne tik fizinio kliento būvimo paslaugoje, bet ir jo įsitraukimo bei aktyvumo. Chan'as ir kt. (2010); Dong'as ir kt. (2008) klientų dalyvavimą paslaugose sieja su įsitraukimo laipsniu: kiek informacijos dalijasi, kiek teikia pasiūlymų. Bakanauskas (2006) taip pat mano, kad įsitraukimo laipsnis yra vienas iš svarbiausių kliento elgsenos veiksnių pirkti ar vartoti prekę ar paslaugą. Klientų įsitraukimą į paslaugos gamybą paaiškina Christopher'as ir kt. (2002), teigdami, kad klientas yra orientuotas į tikslą (gauti jam reikiamą paslaugą), todėl jis ieško sprendimo būdų, kurie patenkintų jo tikslą. Marti'as, Bannon'as (2009) teigia, kad įsitraukimas į paslaugų teikimą gali būti ir žalingas, nes kartais klientai nežino, ko jiems reikia, kas jiems tinka; negali išreikšti savo poreikių, net jei juos ir atpažįsta; dažnai keičia savo mintis ir jas skirtingai nusako; nesutinka su kitais klientais dėl to, ko jiems reikia ir kt. Neidentifikavę savo poreikių, klientai gali supainioti paslaugos teikėją apibūdindami savo norus: ko jie nori ir ko jiems reikia.

Yen'a, Gwinner'as, Su'as (2004, p. 9), cituodami kitus autorius, teigia, kad klientų dalyvavimas paslaugose apima fizines ir psichines jų sąnaudas (Rodie, Kleine, 2000) ir pareikalauja tiek fizinių, tiek protinių jų indėlių (Cermak ir kt., 1994; Silpakit, Fisk, 1985). Autoriai teigia, kad klientų dalyvavimas paslaugose susideda iš trijų pagrindinių aspektų ar dimensijų: informacijos mainų, atsakingo elgesio ir asmeninės sąveikos. Pirmasis aspektas (dalijimasis informacija): klientams reikia keistis informacija su paslaugų teikėjais, siekiant užtikrinti, kad jų asmeniniai poreikiai būtų patenkinti. Antrasis aspektas (atsakingas elgesys): klientai prisiima įmonės dalinio darbuotojo vaidmenį, t. y. prisiima atsakomybę ir pareigą bendradarbiauti su paslaugų teikėju. Trečiasis aspektas (asmeninė sąveika): kai tarp paslaugos teikėjo ir kliento atsiranda pasitikėjimas, parama, bendradarbiavimas ir įsipareigojimai.

Ple'as, Lecocq'as, Angot'as (2008); Kotze'a, Plessis'as (2003) išskiria klientų dalyvavimo veiksmus. Kotze'a, Plessis'as (2003), apibendrindami (Schneider, Bowen, (1995); Lengnick, Hall (1996); Lengnick-Hall ir kt. (2000); Rodie, Kleine (2000) ir kt.) mokslinius šaltinius, pabrėžia tai, kad veiksmingas ir efektyvus dalyvavimas priklauso nuo trijų veiksnių: klientų vaidmens aiškumo (klientai turi tiksliai žinoti, ką jie turėtų daryti ir kaip jie turėtų elgtis susidūrus su paslauga), gebėjimų (klientai turi turėti reikiamus išteklius ir gebėjimus, kad prisidėtų prie paslaugos teikimo) ir motyvacijos (klientai turi būti motyvuoti dalyvauti paslaugoje ar jos teikimo metu, t. y. klientai turi gauti išorinę naudą ir atlygį). Bitner'as, Faranda'a, Hubbert'as, Zeithaml'as (1997) taip pat teigia, kad klientai gali atlikti įvairius vaidmenis, pvz.: klientas kaip produktyvus išteklius; klientas, prisidedantis prie kokybės, pasitenkinimo ir vertės; klientas kaip paslaugų organizacijos konkurentas.

Tijūnaitienė (2009); Barsėnaitė, Tijūnaitienė (2013, p. 138) išskiria dalyvavimo vidinius motyvus/ stimulus: „<...> didesnė savirealizacija, malonumas, didesnis pasitikėjimas savimi, galimybė reikšti savo nuomonę, vertinga mokymosi patirtis ir jausmas, kad galima lengviau kontroliuoti savo gyvenimą <...>“ ir išorinius motyvus/stimulus: „<...> kitų žmonių pagarba, reikšmingesni socialiniai vaidmenys, nauda karjeros arba politiniams siekiams, organizacijos vadovų pagalba sprendžiant kylančias asmenines problemas ir finansinis atlygis.“

Bitner'as, Faranda'a ir kt. (1997), Bakanauskas (2006), Raipa, Petukienė (2009) ir kt., nagrinėdami klientų įsitraukimą į paslaugų teikimą, išskiria tris klientų dalyvavimo paslaugose lygius: žemą (tiesiog lankymasis), vidutinį (kai paslaugų sukūrimui reikalingas vartotojų indėlis) ir aukštą (kai klientai dalyvauja bendrai kurdami paslaugas).

Cui'a, Wu'as (2015, p. 6), tirdami klientų dalyvavimą inovacijose, remdamiesi (Blazevic, Lievens (2008); Fang (2008); Jeppesen (2005); Nambisan (2002) ir kt.) ankstesniais tyrimais, teigia, kad klientai paslaugose gali dalyvauti kaip: 1. Klientai kaip informacijos šaltinis: darbuotojai renka informaciją iš klientų ir ją pritaiko patenkinti klientų poreikius. Klientai tarnauja kaip informacijos teikėjai, bet nedalyvauja tiesiogiai priimant sprendimus ir kuriant paslaugą. Klientai atlieka pasyvų informacijos teikėjų vaidmenį. 2. Klientai kaip bendrakūrėjai. Klientai kuria produktus kartu su darbuotojais: tiesiogiai dalyvauja derinant reikalingą informaciją ir technologijas, priimant sprendimus ir gaminant produktus. Jie veikia kaip komandos nariai, glaudžiai bendrauja ir bendrai sprendžia problemas. Darbuotojai ir klientai dirba kaip partneriai ir prisiima atsakomybę už produkto kūrimą. Šiuo atveju įmonė yra glaudžiai susieta su savo klientais, o klientai yra naujų produktų kūrėjai. 3. Klientai kaip novatoriai. Klientams leidžiama kurti savo produktus, kuriuos priima ir siūlo įmonė. Įmonės dalijasi tam tikromis technologijomis su klientais, suteikia jiems naujovių platformas ir techninę paramą. Klientai tampa pagrindiniais produktų dizaineriais. Klientai yra pagrindiniai produkto kūrimo dalyviai.

Apibendrinant galima teigti, kad klientų dalyvavimas – sąmoningas ir kryptingas kliento elgesys ir jo atliekami veiksmai bei įnešami protiniai, fiziniai ir emociniai indėliai, kognityviniai ir emociniai ištekliai, visuose paslaugų proceso etapuose. Dalyvavimui paslaugų procese reikalingas klientų įsitraukimas bei aktyvumas. Klientas paslaugoje gali dalyvauti kaip informacijos šaltinis, kaip bendrakūrėjas, kaip novatorius. Klientų dalyvavimas susideda iš aspektų/dimensijų: dalijimasis informacija, atsakingas elgesys, asmeninė sąveika. Klientų dalyvavimas priklauso nuo veiksmų: vaidmens aiškumo (vaidmenys: kaip produktyvus išteklius; klientas, prisidedantis prie kokybės, patenkinimo ir vertės; klientas kaip paslaugų organizacijos konkurentas ir kt.), gebėjimų (kliento

turimi ištekliai ir gebėjimai), motyvacijos (vidiniai ir išoriniai motyvai/stimulai). Išskiriami trys klientų dalyvavimo paslaugose lygiai: žemas, vidutinis ir aukštas.

1.1.2. Klientų dalyvavimo paslaugose lygiai

Klientų dalyvavimo paslaugose lygiai magistro darbe nagrinėjami detaliau, nes atliekamame tyrime, remiantis klientų dalyvavimo lygių teoriniais apibrėžimais, bus identifikuojamos paslaugos, kurių metu klientai dalyvauja aukštu kliento dalyvavimo paslaugose lygiu. Pagal aukštame lygyje dalyvaujančio kliento būdingus elgsenos bruožus taip pat bus identifikuoti bei atrinkti informantai tyrimo imčiai sudaryti.

Langvinienė, Vengrienė (2008) teigia, kad paslaugoje būtina dalyvauja ir paslaugos teikėjas, ir vartotojas, o kliento dalyvavimą šiame procese lemia paslaugos teikimo ir vartojimo sąveika. Pasak Bagdonienės, Hopenienės (2005), klientas „dalyvauja šiame procese kaip būtinas gamybos veiksnys, kaip pilnateisis paslaugų proceso dalyvis“. Autorės taip pat teigia, kad paslauga negalima be kliento dalyvavimo. Bitner'as, Faranda'a ir kt. (1997) teigia, kad skirtingose paslaugose skiriasi ir klientų dalyvavimo lygiai. Tai priklauso nuo paslaugos specifikos. Paslaugos tipas, aplinka, kurioje paslauga teikiama ir individualūs klientų skirtumai daro įtaką kliento dalyvavimo lygiui (Claycomb, Lengnick-Hall, Inks, 2001). Raipa, Petukienė (2009). Petukienė (2010) taip pat teigia, kad klientų dalyvavimo lygis skirtingose paslaugose skiriasi, o klientai gali būti aktyvūs ir pasyvūs paslaugos teikimo dalyviai.

Petkienės nuomone (2010, p. 30), mokslininkai „vadovaujasi plačiai akademinėje paslaugų marketingo bendruomenėje pripažinta trijų lygių dalyvavimo aktyvumo tipologija, kurią pirmasis pasiūlė Hubbert (1995), cituojamas Bitner ir kt. (1997). Vėliau tyrėjai pildė šią tipologiją įvairiomis dimensijomis, atsiradusiomis dėl teorinių ir empirinių patvirtinimų. Zeithaml'as, Bitner'as (1996), cituojami Claycomb'o ir kt. (2001), taip pat teigia, kad kliento veikla dalyvaujant paslaugoje atitinka tris dalyvavimo lygius: „<...> tiesiog lankymasis, informacijos teikimas ir bendras paslaugos kūrimas <...>“. Bitner'as, Faranda'a ir kt. (1997), Bakanauskas (2006), Raipa, Petukienė (2009), Petukienė (2010) ir kt., nagrinėdami klientų įsitraukimą į paslaugų teikimą, taip pat išskiria tris klientų dalyvavimo paslaugose lygius: žemą, vidutinį ir aukštą. Raipa, Petukienė (2009); Petukienė (2010), remdamiesi Hubbert'u (1995), (cituojamu Bitner ir kt. (1997), Kotze, Plessis (2003), Claycomb ir kt. (2001) ir kt.), lygius identifikuoja pagal paslaugos rezultato, paslaugos teikimo, kliento indėlio ir dalyvavimo pobūdžio požymius (2 lentelė).

Bitner'as ir kt. (1997) *žemo dalyvavimo paslaugose lygį* priskiria tokiems atvejams, kai užtenka tik paslaugos užsakymo ar fizinio kliento buvimo, o organizacija atlieka visus paslaugų suteikimo darbus. Pramogų paslaugose, pavyzdžiui koncerte, klientui užtenka tik ateiti ir stebėti jam suteikiamą paslaugą. Bakanauskas (2006) teigia, kad žemo įsitraukimo lygyje klientas nerenka ir nekaupia informacijos, nes nėra motyvuotas. Raipa, Petukienė (2009); Petukienė (2010), žemą dalyvavimo lygį, kuriame reikalingas tik klientų dalyvavimas teikiant paslaugą, apibūdina taip: teikiant paslaugą reikalingas klientų fizinis buvimas ar dalyvavimas, o pati organizacija atlieka visą paslaugos gamybą ir pristatymą. Paslauga teikiama nepaisant individualaus įsigijimo ir vienintelis kliento indėlis yra susimokėti už paslaugą.

2 lentelė

Klientų dalyvavimo paslaugose lygiai

Dalyvavimo lygis	Žemas: <i>klientų dalyvavimas reikalingas paslaugos teikime</i>	Vidutinis: <i>kliento indėlis reikalingas paslaugos kūrimui</i>	Aukštas: <i>klientas kartu kuria paslaugos produktą</i>
Paslaugos rezultatas	Produktai (paslaugų rezultatai) yra standartizuoti	Kliento indėlis sąlygoja standartinės paslaugos pritaikymą individualiam klientui	Aktyvus kliento dalyvavimas sąlygoja paslaugos pritaikymą individualiam klientui
Paslaugos teikimas	Paslauga teikiama nepaisant Individualaus įsigijimo	Paslaugos teikimas reikalauja kliento įsigijimo	Paslauga negali būti sukurta be aktyvaus kliento dalyvavimo
Kliento indėlis	Sumokėjimas gali būti vieninteliu reikalaujamu kliento indėliu	Kliento indėlis (informacija, medžiagos) būtini atitinkamam rezultatui, bet paslaugą teikia organizacija	Kliento indėlis yra privalomas kartu kuriant paslaugos rezultata
Dalyvavimo pobūdis	Visa, kas yra reikalaujama – tai klientų fizinis buvimas ar fizinis dalyvavimas. Paslaugų Organizacijos darbuotojai atlieka visą paslaugų kūrimo darbą	Klientas dalyvauja pateikdamas informaciją organizacijai arba apie organizaciją. Klientas veikia kaip konsultantas, kokybės inspektorius ir pranešėjas kitiems: • Pateikdamas informaciją organizacijai apie blogą ir gerą paslaugų pristatymą; • Siūlydamas inovacines idėjas; • Bendraudamas teigiamu ar neigiamu kontekstu su kitais potencialiais ir esamais klientais apie paslaugas ar organizaciją	Klientas dirba partnerystėje su paslaugų organizacija, padėdamas įvertinti paslaugų poreikį, klientams pritaikyti paslaugų dizainą bei sukurti dalį ar visas paslaugas sau pačiam. Tokiu būdu, klientą galima laikyti bendru kūrėju arba daliniu darbuotoju, kuris prisideda pastangomis, laiku ir kitais indėliais prie paslaugų kūrimo proceso

Šaltinis: Raipa, Petukienė (2009, p.56); Petukienė (2010, p.30)

Vidutinis kliento paslaugose dalyvavimo lygis, kai paslaugų sukūrimui reikalingas vartotojų indėlis, pavyzdžiui, mokesčių deklaracijos sudarymo paslaugos suteikimui reikalingi kliento duomenys ir jo suteikiama informacija (Bitner, Faranda ir kt.,1997). Raipa, Petukienė (2009); Petukienė (2010),

apibūdindami vidutinį dalyvavimo lygį, kuriame jau reikalingas kliento indėlis kuriant paslaugą, teigia, kad kliento indėlis pritaiko paslaugą individualiam vartojimui, o klientas veikia kaip organizacijos konsultantas, tai yra „<...> teikia informaciją apie organizacijos blogą ar gerą paslaugų pristatymą, siūlo inovacines idėjas, teigiamai arba neigiamai bendrauja su kitais klientais, bet paslaugą teikia organizacija <...>“.

Bitner'o, Faranda'os ir kt. (1997) nuomone, *aukštas kliento dalyvavimo paslaugose lygis* - tai atvejai, kai klientai dalyvauja bendrai kurdami paslaugas. Švietimo, sveikatos priežiūros paslaugų teikėjai negali suteikti kokybiškų paslaugų, jei klientas pats aktyviai nedalyvauja paslaugos kūrime. Aukštas dalyvavimo lygis, pagal Raipą, Petukienę (2009); Petukienę (2010), būna tada, kai klientas yra aktyvus ir kartu kuria paslaugos produktą. Autoriai teigia, kad kliento indėlis privalomas ir kartu kuria būsimą rezultatą. Paslauga negali būti įsigyta be aktyvaus kliento dalyvavimo, kuris bendradarbiauja su organizacija: padeda įvertinti paslaugų poreikį, sukurti ar pritaikyti paslaugą sau. Šiame lygyje autoriai įvardina klientą kaip bendrą kūrėją arba dalinį darbuotoją, kuris prisideda savo pastangomis, laiku ir kitomis priemonėmis. Šidlauskienė (2011, p. 324) aktyvų kliento dalyvavimą apibrėžia taip: „<...> klientas aktyviai dalijasi informacija, priima sprendimus, atskleidžia savo poreikius <...>“

„Aktyvi veikla ir bendras paslaugų kūrimas vyksta aukštame dalyvavimo lygyje <...>“, - teigia Claycomb'as ir kt. (2001). Petukienė (2010) aukščiausią dalyvavimo lygį supranta kaip bendrąjį kūrimą, „<...> kuriame klientai sąveikoje su paslaugų teikėjais atlieka bendrakūrėjų vaidmenį <...>“. Autorė teigia, kad tokios nuomonės laikosi ir Hubbert'as (1995), cituojamas Bitner'o ir kt. (1997); Hsieh'o ir kt. (2004). Klientui aktyviai dalyvaujant paslaugoje išryškėja individualūs jo poreikiai ir labiau patenkinami jo lūkesčiai, todėl, pasak Tijūnaitienės ir kt. (2009), tiesioginio ir visapusio kliento įsitraukimo kuriant paslaugą dėka atsiranda bendras paslaugos kūrimas. Pagal anksčiau jau aptartus aukštam dalyvavimo lygiui būdingus požymius bendrą paslaugos kūrimą, apibūdintą Tijūnaitienės ir kt. (2009), galima priskirti aukštam kliento dalyvavimo paslaugose lygiui. Siekiant efektyvios paslaugos kūrimo eigos, klientų dalyvavimas yra svarbus faktorius, kuris didina produktyvumą ir klientų pasitenkinimą (Šidlauskienė, 2011). Visų nagrinėtų mokslinių šaltinių autorių teigimu, visais atvejais klientų dalyvavimas paslaugose turi įtakos organizacijos produktyvumui, paslaugų kokybei bei kliento pasitenkinimui paslauga.

Apibendrinant galima teigti, kad nuo paslaugos specifikos (paslaugos tipo, paslaugos teikimo aplinkos, individualių klientų skirtumu) bei individualių klientų savybių priklauso ir klientų dalyvavimo lygiai. Klientai gali būti aktyvūs ir pasyvūs paslaugos teikimo dalyviai. Mokslinėje literatūroje pripažįstama trijų lygių dalyvavimo aktyvumo tipologija: žemas – tiesiog lankymasis, vidutinis –

informacijos teikimas ir aukštas – bendras paslaugos kūrimas. Aukštą kliento dalyvavimo paslaugose lygį galima suprasti kaip kliento ir paslaugos teikėjo bendrąjį paslaugų kūrimą, o klientą, dalyvaujantį paslaugoje aukštu lygiu, – kaip bendrą kūrėją ar dalinį darbuotoją.

1.1.3. Viešosios kultūros paslaugos klientų dalyvavimo kontekste

Šiame darbe viešosios paslaugos ir klientų dalyvavimas viešosiose paslaugose analizuojamos iš marketingo perspektyvos, bet siekiant sudaryti aiškesnį vaizdą bus trumpai apžvelgta paslaugų ir viešojo sektoriaus teikiamų viešųjų paslaugų sampratos. Pirmதாகai paslaugą apibrėžia kaip „<...> veiksmą ar seriją veiksmų, kurie, būdami neapčiuopiamos prigimties, pasireiškia sąveika tarp vartotojo ir paslaugų darbuotojo, pastarajam pasiūlius fizinių išteklių, prekių ar sistemų vartotojo problemoms spręsti <...>“ (Gronroos, 1989). Kotler’is, Bloom’as (1984) taip pat teigia, kad paslauga „<...> pasižymi neapčiuopiamumu ir tuo, kad nėra nuosavybės rezultatas <...>“. Langvinienė, Vengrienė (2008), apibendrinamos užsienio autorius, išskiria pagrindines paslaugų savybes: „<...> tai neapčiuopiama veikla; tai santykiečiai tarp savarankiškų ūkio subjektų; tai klientų poreikių tenkinimas; tai veikla, kurią gali atlikti tik kitas asmuo, o ne paslaugos vartotojas <...>“. Bet Hilton’as ir kt. (2012) jau formuoja nuomonę, kad paslauga – tai procesas, kurį vykdo du ar daugiau veikėjų, siekiančių realizuoti vertės pasiūlymus.

Naujesniuose moksluose šaltiniuose randama teiginių, kad paslauga jau nebėra tik neapčiuopiamos vertės kūrimas. Autoriai paslaugą suvokia plačiau. Pasak Vargo’as, Lusch’as (2004,a,b), per pastaruosius kelis dešimtmečius susiformavo nauja dominuojanti marketingo logika, kad ne prekės, o paslaugų teikimas sudaro esmę ekonomikoje. Cituojant Tijūnaitienę, Šidlauskienę ir kt. (2009), galima teigti, kad pasikeitęs marketingo mokslininkų požiūris į paslaugą rodo, kad „<...> paslaugos būdingos ne tik įmonėms, tradiciškai priskiriamoms paslaugų sektoriui, bet ir gamybinėms prekybinėms įmonėms“. Skačkauskienė, Vestertė (2018), išanalizavusios paslaugos sampratą mokslinėje literatūroje, taip pat padarė išvadą, kad per du šimtmečius paslaugos apibrėžimas neatpažįstamai evoliucionavo. Vykstant technologinei ir socialinei pažangai paslauga pastaraisiais dešimtmečiais nagrinėjama per vertės kūrimo perspektyvą: „<...> paslauga pristatoma kaip vertę generuojanti sistema, apibūdinant paslaugą visiškai atsiribojama nuo bendrųjų paslaugų savybių ir išskiriamas vertės bendrakūros aspektas.“ Autorės siūlo paslaugą suprasti kaip „<...> interaktyvų procesą, per teikimo sistemą realizuojamą taip, kad sukuriama šiame procese dalyvaujančias šalis

tenkinanti vertė <...>“ (Skačkauskienė, Vestertė, 2018). Autorių paslaugos apibrėžtis yra labai universali – ja galima apibūdinti tiek verslo (komercines), tiek viešąsias paslaugas.

Tad, remiantis išanalizuotais moksliniais šaltiniais galima teigti, kad pirmதாகai paslaugą apibrėžia kaip neapčiuopiamos prigimties veiksmus ar savarankiškų ūkio subjektų veiklą klientų poreikiams tenkinti, kurią gali atlikti tik kitas asmuo, o ne paslaugos vartotojas. Vėliau formuojama nuomonė, kad tai procesas, kurį vykdo du ar daugiau veikėjų, siekiančių realizuoti vertės pasiūlymus. Per pastaruosius kelis dešimtmečius, vykstant technologinei ir socialinei pažangai, apibūdinant paslaugą atsiribojama nuo iki tol suformuotų paslaugų savybių ir paslauga traktuojama kaip vertę generuojanti sistema ir pabrėžiamas bendros vertės kūrimo aspektas. Dabar paslauga suprantama kaip interaktyvus procesas, kurio metu sukuriama šiame procese dalyvaujantis šalis tenkinanti vertė. Toks paslaugos apibrėžimas taikytinas ir komercinėse, ir viešosiose paslaugose.

LR Viešojo administravimo įstatyme viešosios paslaugos apibrėžimas skamba taip: „...valstybės ar savivaldybių kontroliuojamų juridinių asmenų veikla teikiant asmenims socialines, švietimo, mokslo, kultūros, sporto ir kitas įstatymų numatytas paslaugas“ (2 str., 18 p.). Petukienės (2010, p.25) viešųjų paslaugų apibrėžimas skamba taip: „Viešoji paslauga yra ta, kuriai sukurti daugiau ar mažiau reikalinga tiesioginė sąveika tarp viešųjų paslaugų teikėjo ir kliento, yra teikianti individualią ir/ar viešąją naudą ir yra vietos valdžios atsakomybėje.“ Brazienė, Merkys (2015), išanalizavę teisės aktus ir mokslinius šaltinius, teigia, kad viešos paslaugos skirtos patenkinti gyventojų viešąjį interesą ir kad viešojoje paslaugoje gali dalyvauti neribotas vartotojų skaičius. LR Vidaus reikalų ministerija (2010) viešąsias paslaugas skirsto į tiesiogines ir universalias: „<...> tiesioginės viešosios paslaugos (pavyzdžiui, mokykla, biblioteka), kur galima išskirti individualų vartotoją <..>“, o „<...> universalios viešosios paslaugos (pavyzdžiui, gatvių apšvietimas, aplinkos priežiūra ir pan.)<...>.“ Brazienė, Merkys (2015), teigia, kad viešąsias paslaugas gali teikti valstybės, savivaldos įsteigtos institucijos ir kiti viešieji ar privatūs subjektai. LR Vidaus reikalų ministerija (2010) kultūros paslaugas įvardina taip: „<...> tai kultūros įstaigų teikiamos paslaugos, kultūros renginiai bei infrastruktūra, skirta gyventojų kultūriniais poreikiams tenkinti.“ Išanalizavus mokslinius ir teisinius šaltinius, galima suformuluoti viešosios kultūros paslaugos apibrėžtį.

Viešosios kultūros paslaugos – tai valstybės įsteigtų kultūros organizacijų teikiamos tiesioginės viešosios paslaugos, tenkinančios gyventojų individualų ar viešą interesą, skirtos kultūriniais gyventojų poreikiams tenkinti, joms sukurti reikalinga tiesioginė sąveika tarp viešųjų paslaugų teikėjo ir kliento.

Pagal Raipą, Petukienę (2009, p. 55) „<...> pastaraisiais metais paslaugų teikimas viešojoje sferoje naujai interpretuojamas: paslaugos nebėra suprantamos kaip „vienpusiai“ procesai, nes vis didesnę vaidmenį kuriant ir įgyvendinant sprendimus vaidina vartotojai ir kiti Visuomenės nariai“. Autoriai teigia, kad viešojo sektoriaus paslaugų teikėjų užduotis yra teikti piliečiams tas paslaugas, kurių jiems reikia.

Šidlauskienės (2011) cituojami autoriai (Chua, Sweeney, 2003; Whitaker, 1980; Claycomb ir kt., 2001 ir kt.), teigia, kad kliento dalyvavimas paslaugose „<...> didina tikimybę, kad kliento poreikiai bus patenkinti bei lems paslaugos sėkmę, o tai būtina sąlyga efektyviam paslaugos rezultatui <...>“. „Viešojo sektoriaus klientai, net jei jie nemoka už paslaugas, gali būti svarbiais kitų dalykų, reikalingų organizacijai, tokių kaip informacija, bendradarbiavimas ar produktyvios pastangos, teikėjais. Būtent klientai dalinasi šiais ir kitais ištekliais. Tai yra socialiniai mainai, ir kad juos paskatintų, organizacija turi pasiūlyti klientui dalykus, kuriuos jis vertina“ (Petukienė, 2010, p. 18). Damkuvienė (2009), cituojama Petukienės (2010), taip pat pabrėžia, kad viešųjų paslaugų klientai „<...> reikalauja ne tik apčiuopiamais kriterijais įvertinamų aukščiausios kokybės paslaugų, bet ir pozityvių, reikšmingų, įsimintinų, emocinių patyrimų, kurie nepamatuojami ekonominiais matais <...>“. Daugelyje svarbių vyriausybės veiklos sričių neįmanoma teikti paslaugas be klientų ir klientų pastangų (Alford, 2002), o tam tikra prasme santykiai tarp kliento ir vyriausybės organizacijų gali būti laikoma mainais.

Taigi, viešosiose paslaugose klientų dalyvavimas vaidina vis didesnę vaidmenį, nes daugelyje sričių teikti viešąsias paslaugas be klientų ir klientų pastangų neįmanoma. Siekiant efektyvių rezultatų ir klientų poreikio patenkinimo, viešųjų paslaugų tiekėjams atsiranda pareiga teikti klientams būtent tas paslaugas, kurių jiems reikia. Klientui aktyviai dalyvaujant bendrai kuriant viešąsias paslaugas, nors ir neįnešant piniginių įnašų (jei paslaugos nemokamos), vyksta socialiniai mainai, tai yra klientas suteikia organizacijai svarbius savo išteklius: informaciją, prisideda bendradarbiavimu ir produktyviomis pastangomis. Klientai ne tik dalinasi savo ištekliais su organizacija, bet ir reikalauja rezultatų, ir ne tik pamatuojamų ekonominiais matais, bet ir reikšmingų, pozityvių, įsimintinų emocinių patyrimų.

Analizuojant mokslinę literatūrą apie viešojo sektoriaus organizacijų teikiamas viešąsias paslaugas, susiduriama su tokiais terminais kaip „vartotojas“, „pilietis“, „klientas“ ir kt. Europos viešojo administravimo institutas (2008) viešųjų paslaugų vartotojus, atsižvelgdamas į paslaugų pobūdį ir vartotojų vaidmenį, netgi skirsto į gavėjus, klientus, naudotojus, pirkėjus, mokesčių mokėtojus, piliečius ir kt., o aiškindami „klientas“ terminą pabrėžia, kad klientas gali pasirinkti paslaugą teikiančią viešąją arba privačią organizaciją. LR Vidaus reikalų ministerija (2010) kliento terminą interpretuoja dvejopai: pilietis „<...> kai institucijos ar įstaigos yra atsakingos už socialinės ir ekonominės aplinkos

sukūrimą <...>“; vartotojas – „<...> kai institucijos ar įstaigos teikia tiesiogines paslaugas <...>“, o paaiškinimuose nurodo, kad „piliečiai, gaudami paslaugą neturi tiesioginio ryšio su paslaugos gamyba ir vertės kūrimu“, o „<...> vartotoją galima apibūdinti kaip klientą, perkantį tam tikrą paslaugą ar prekę, įsigyjantį tam tikrą produktą, kur vyrauja piniginiai mainai ir siekis skatinti vartotojo lojalumą <...>“. Alford'as (2002), analizuodamas kitų autorių apibrėžimus (Moore, 1994; Clary, Snyder, Stukas, 1996 ir kt.), šiuos terminus aiškina taip: piliečiai - kolektyviai gaunantys vertę iš vyriausybinių organizacijų, o klientai akivaizdžiai turi tiesioginį materialų susidomėjimą jų santykiais su organizacija, nes jie gauna asmeninę vertę prekių ar paslaugų forma, tai yra piliečiai gauna viešą vertę, o klientas gauna asmeninę vertę. Klientų suvokimas apie gautą vertę gali paveikti jų norą dalyvauti paslaugose. Klientai yra ne tik tie, kurie moka už paslaugas, bet ir tie, kurie gauna paslaugas tiesiogiai nemokėdami pinigų (Alford, 2002). Walsh'as (1991), cituojamas Alford'o (2002), taip pat paaiškina, kad piliečių santykius su vyriausybe sudaro įvairios teisės, pareigos ir atskaitomybė, o kliento santykiai vyksta tik per paslaugų teikimą. „<...> individas, dalyvaudamas paslaugose ir patirdamas sąveiką su paslaugų teikėju bei gaudamas asmeninę naudą šiame procese, gali būti vadinamas klientu <...>“ (Petukienė, 2010).

Taigi, paaiškinant viešosiose paslaugose vartojama „kliento“ terminą galima teigti, kad gyventojai įvardijami piliečiais tada, kai gaudami paslaugą neturi tiesioginio ryšio, nedalyvauja paslaugos gamyboje ir nekuria bendros vertės, bet gauna tik viešą vertę, o vartotojais – kai gauna tiesiogines paslaugas iš valstybinių institucijų ir gauna viešą ar asmeninę vertę. Vartotoją galima įvardinti klientu, kai jis perka ar gauna tam tikrą paslaugą, kur vyksta piniginiai ar socialiniai mainai (mokamos ar nemokamos paslaugos), siekis skatinti vartotojo lojalumą ir santykiai vyksta tik per paslaugų teikimą. Klientas gali pats pasirinkti viešąją paslaugą teikiančią organizaciją ir gauna asmeninę vertę, kurios suvokimas gali įtakoti jo norą dalyvauti paslaugose.

1.2. Vertės kūrimo koncepcija

1.2.1. Vertės kūrimo samprata

Bendradarbiavimo, bendrai kuriamų paslaugų ir vertės kūrimo tematika užsienio ir Lietuvos akademinėje visuomenėje diskutuojama jau keletas dešimtmečių. Mokslinėje literatūroje randama daug skirtingų nuomonių, kaip pavaizduoti vertės kūrimą kaip reiškinį ar procesą. Tyrėjų požiūris yra platus ir lankstus, bet esama ir bendrų bruožų vertės kūrimo sampratos apibrėžimui. Šiame skyriuje bus apžvelgtas bendrasis vertės kūrimo suvokimas ir pagrindimas užsienio ir lietuvių mokslinėje literatūroje.

Normann'as, Ramirez'as (1993); Wikstrom'as (1996); Gummesson'as (1998) vertės kūrimą nagrinėjo iš organizacijos perspektyvos, leidžiančios suteikti vertę klientams ir teikti tokią vertę pelningai. Autorių nuomone, vertės kūrimo tikslas yra ne sukurti vertę klientams, o mobilizuoti klientus, kad jie sukurtų savo vertę iš įvairių organizacijos pasiūlymų. Kituose moksliniuose šaltiniuose randama informacijos, kaip sukurti daugiau vertės tiek klientams, tiek įmonėms sinchroniškai. Ramirez'as (1999) vertės kūrimą apibūdina kaip sinchroninį (vienalaikį, susijusį su vienu metu vykstančiais reiškiniais) ir interaktyvų (vartotojų dalyvavimą komunikacijoje bei turinio kontrolėje) reiškinį. Autoriaus nuomone, vertės kūrimas gali būti atsitiktinis (angl. contingent) ir faktinis (angl. actual), sukurtas interaktyviai. Bendros vertės kūrimo koncepcijos pradininkais laikomi Prahalad'as, Ramaswamy'as (2000) teigia, kad bendras kūrimas (angl. Co creation) yra susijęs su bendros vertės kūrimu tarp organizacijos ir kliento. Prahalad'as, Ramaswamy'as (2004) pabrėžia, kad bendras kūrimas reikalauja, kad klientai būtų aktyvūs dalyviai, o įvairūs organizacijos ir kliento sąveikos taškai yra vertės kūrimo vieta. Bendrai kuriant reikia bendros problemų apibrėžties ir bendrų problemų sprendimo būdų. Autorių nuomone, pagrindinė vertės kūrimo idėja yra orientuotis į aktyvų klientų dalyvavimą, o vertės kūrimo esmė – klientams sukurti patirties vertę. Vargo'as, Lusch'as (2004,a,b) iš esmės pabrėžė vertės kūrimą paslaugų dominuojančios logikos sistemoje kaip abipusį procesą, kuriame klientai ir organizacijos yra vienodai vertingi kūrimui. Autoriai teigia, kad klientas visada yra gamintojas, o organizacija gali pateikti vertės pasiūlymus. Naudodami produktus klientai tęsia marketingo, vartojimo ir vertės kūrimo bei pristatymo procesus, todėl turi būti skiriamas ypatingas dėmesys klientui ir santykiams su juo. Norint sėkmingai bendradarbiauti kuriant bendrą veiklą (paslaugą) reikia abiejų, kliento ir įmonės, pastangų. Kiti autoriai (Payne, Storbacka, Frow, 2008) bendros vertės kūrimą apibūdina taip: tai, kaip klientai aktyviai dalyvauja produktų ar paslaugų kūrime ir tai, kaip klientai bendrauja su įmonėmis ar kitais vartotojų sektoriaus suinteresuotaisiais subjektais. Bet Gronroos'as (2012) atkreipia dėmesį į tai, kad vertės kūrimas dažnai naudojamas metaforinėje formoje, tiek paslaugų teikėjų, tiek klientų vaidmenys išlieka analitiškai neapibrėžti, be teoriškai patikimo pagrindo vertės kūrimui ar bendram kūrimui.

Apibendrinant galima teigti, kad pradininkų nuomone vertės kūrimo tikslas yra ne sukurti vertę klientams, o mobilizuoti klientus, kad jie sukurtų savo vertę iš įvairių organizacijos pasiūlymų. Bendros vertės kūrimo koncepcijos kūrėjų nuomone, bendras kūrimas yra susijęs su bendros vertės kūrimu tarp organizacijos ir kliento: klientai yra aktyvūs dalyviai, o įvairūs organizacijos ir kliento sąveikos taškai yra vertės kūrimo vieta. Tai abipusis procesas, kuriame klientai ir organizacijos yra vienodai vertingi kūrimui: klientas visada yra paslaugos gamintojas, o organizacija gali pateikti vertės pasiūlymus. Vertės kūrimo esmė – klientams sukurti patirties vertę.

Normann'as, Ramirez'as (1993) teigia, kad vertę kuriančioje sistemoje, dalyvauja įvairūs ūkio subjektai: tiekėjai, verslo partneriai, sąjungininkai ir klientai. Wikstrom'as (1996) taip pat teigia, kad tiek klientai, tiek organizacijos yra aktyvūs dalyviai kuriant vertės kūrimo procesą. Organizacijos sukuria vertę, kai ne tik jie teikia pasiūlymus, bet ir jų klientai (ir tiekėjai) taip pat įsitraukia į šį procesą (Normann, Ramirez, 1993). Autorių nuomone, verslo tikslas ir yra sutelkti klientus, kad vertę kurtų patys. Gummesson'o (1998) požiūriu, vertės kūrimas galimas tik tada, kai vartojama prekė ar paslauga. Tokiu būdu neparduota paslauga ar prekė neturi vertės ir paslaugų teikėjas be klientų negali kurti vertės. Wikstrom'o (1996) nuomone, klientai gali įsitraukti į vertės kūrimą įvairiuose procesuose: projektavime, gamyboje, prekyboje, vartojime ar sunaikinime (angl. destruction). Klientai dalyvauja veikloje ir procesuose, kurie anksčiau buvo tik organizacijos sritis, o organizacijos taip pat patenka į klientų sritį ir dalyvauja jų veikloje: produkto vartojime ir netgi jo atsisakyme. Zhang'as, Chen'as (2017) išskiria klientų interaktyvų ir neaktyvų dalyvavimą. Interaktyvus dalyvavimas, kai dalijamasi informacija ir reaguojama į kitų poreikius, o tai yra teigiamas dalykas. Neaktyvus (pasyvus) dalyvavimas – tai fizinis dalyvavimas arba tik pasyvus stebėjimas.

Apibendrinant galima teigti, kad, tiek klientai, tiek organizacijos yra aktyvūs dalyviai kuriant vertės kūrimo procesą. Organizacijos sukuria vertę, kai ne tik jos teikia pasiūlymus, bet ir jų klientai (ir tiekėjai) taip pat įsitraukia į šį procesą. Išskiriamas klientų interaktyvus (kai dalijamasi informacija ir reaguojama į kitų poreikius) ir neaktyvus (fizinis dalyvavimas arba tik pasyvus stebėjimas) dalyvavimas. Klientai gali įsitraukti į vertės kūrimą įvairiuose paslaugos procesuose: projektavime, gamyboje, prekyboje, vartojime ar sunaikinime.

Bendravimas su klientais ir bendradarbiavimas yra socialiniai mainai (organizacijos ir kliento sąveika) ir prisitaikymas siekiant pridėtinės vertės (Wikstrom, 1996). Ramirez'as (1999) teigia, kad vertė sukuriama kartu su klientais, tai yra abiem, įmonei ir klientui, sąveikaujant. Prahalad'as, Ramaswamy'as (2000, 2004) teigia, kad bendradarbiavimas (angl. Co creation) leidžia klientui savo patirtį pritaikyti paslaugos kūrime ir taip paslaugą prisitaikyti individualiems savo poreikiams. Lusch'as, Vargo'as (2006,a,b) teigia ir tęsdami tyrimus (Vargo, Lusch, 2008) patvirtina ankstesnes išvadas, kad vertę gali sukurti tik klientas, o ją nustato „vartojimo“ procesas ir klientas, kas vadinama vartojimo verte. Autorių nuomone, vertė atsiranda tiekėjo ir kliento tiesioginės sąveikos metu. Gronroos'o (2012) nuomone, kūrimas turėtų būti vertinamas kaip bendra klientų ir paslaugų teikėjų tarpusavio veikla tiesioginės sąveikos metu, kuria siekiama prisidėti prie vienos ar abiejų šalių atsirandančios vertės. Gronroos'as, Voima'a (2012); Gronroos'as, Strandvik'as, Heinonen'as (2015) teigia, kad vertės kūrimo tiesioginė funkcija yra sąveika tarp klientų ir paslaugų teikėjų. Autorių nuomone, vertė yra sukuriama, kai tiekėjo ištekliai/procesai sąveikauja su klientų ištekliais/procesais (susijungusiam dialoginiame procese). Sąveika tarp organizacijų ir klientų gali būti tiesioginė ir

netiesioginė, todėl atsiranda įvairių formų vertės kūrimui ir bendram kūrimui. Pasak Hilton'o, Hughes'o, Chalcraft'o(2012), vertė yra subjektyviai nustatomas dalykas ir yra laikoma paslaugų kūrimo proceso rezultatu. Neghina'a ir kt. (2014), Neghina'a (2016) teigia, kad vertė yra didžiausias sąveikos rezultatas ir tikslas, kuris realizuojamas per šios sąveikos rezultatą, būtent per paslaugą, kuria keičiasi sąveikaujantys subjektai. Autorės nuomone, šis vertės kūrimo apibrėžimas akcentuoja du pagrindinius aspektus: vertė sukuriama per mainus ir vertės kūrimas yra bendra bendradarbiavimo veikla.

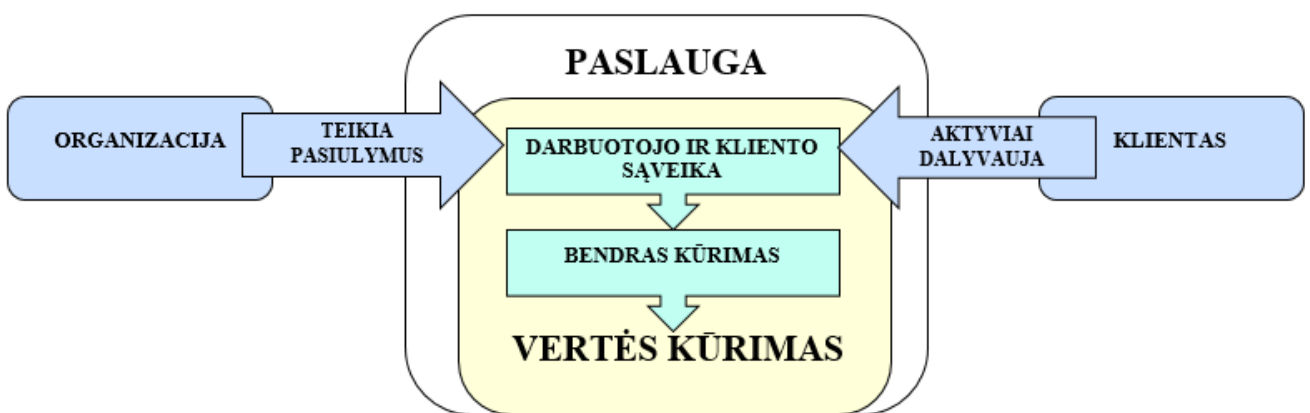
Apibendrinant galima teigti, kad bendravimas su klientais ir bendradarbiavimas yra organizacijos ir kliento sąveika. Bendradarbiaudamas klientas savo patirtį pritaiko paslaugos kūrime ir taip paslaugą prisitaiko individualiems savo poreikiams. Vertė atsiranda tiekėjo ir kliento tiesioginės sąveikos metu, todėl ir bendras kūrimas turėtų būti vertinamas kaip bendra klientų ir paslaugų teikėjų tarpusavio veikla tiesioginės sąveikos metu. Vertė yra sukuriama, kai teikėjo ištekliai/procesai sąveikauja su klientų ištekliais/procesais (susijungusiame dialoginiame procese), todėl vertės kūrimo tiesioginė funkcija yra sąveika tarp klientų ir paslaugų teikėjų. Vertė yra didžiausias sąveikos rezultatas ir tikslas, kuris realizuojamas per šios sąveikos rezultatą, būtent per paslaugą, kuria keičiasi sąveikaujantys subjektai. Taigi, daroma išvada, kad vertė sukuriama per klientų ir paslaugų teikėjų išteklių/procesų mainus paslaugos sąveikos metu ir vertės kūrimas yra bendra bendradarbiavimo veikla.

Aktyvaus kliento dalyvavimo bendrai kuriant paslaugas tema domisi ir Lietuvos tyrėjai, tokie kaip Tijūnaitienė ir kt. (2009); Raipa, Petukienė (2009); Šidlauskienė (2011) ir kt. Tijūnaitienės ir kt. (2009), analizuojančių kliento dalyvavimą kuriant paslaugas kartu su profesionaliais paslaugų kūrimo atstovais, nuomone, „<...> kai klientui suteikiama galimybė dalyvauti kuriant paslaugą, kurios metu išryškėja kliento individualūs poreikiai ir labiau patenkinami jo lūkesčiai, atsiranda bendras paslaugos kūrimas“ (Tijūnaitienė ir kt. 2009, p. 290). Raipa, Petukienė (2009) teigia, kad klientai, aktyviai dalyvaudami paslaugos gamyboje, „<...> aktyviai dalindamiesi su paslaugos teikėju informacija, žiniomis, pastangomis, aukodami savo laiką bei perimdami dalį paslaugos teikimo procedūrų <...>“ (Raipa, Petukienė, 2009, p. 61), tampa bendrais paslaugos kūrėjais. Pasak Šidlauskienės (2011), kai klientai yra ne pasyvūs paslaugos gavėjai, o aktyvūs paslaugos dalyviai, vyksta bendras paslaugos kūrimas.

Remiantis Tijūnaitienės ir kt. (2009); Raipos, Petukienės (2009); Šidlauskienės (2011) išvadomis, kad klientai, aktyviai dalyvaudami paslaugos gamyboje tampa bendrais paslaugos kūrėjais, ir remiantis užsienio autorių (Ramirez,1999; Gronroos, Voima, 2012; Gronroos, Strandvik, Heinonen, 2015 ir kt.) padarytomis išvadomis, kad vertės kūrimo tiesioginė funkcija yra sąveika tarp klientų ir paslaugų teikėjų ir kad vertė sukuriama kartu su klientais, tai yra abiem, organizacijai ir klientui,

sąveikaujant paslaugos metu, galima teigti, kad bendros paslaugos kūrimo metu kuriama ir bendra vertė.

Petukienė (2010) bendrojo kūrimo sampratą analizuoja iš klientų dalyvavimo viešosiose paslaugose perspektyvos. Remdamasi išnagrinėta mokslinė literatūra autorė bendrojo kūrimo sąvoką apibrėžia taip: „...savanoriškas individualaus kliento ir viešųjų paslaugų teikėjo bendradarbiavimas daugiau ar mažiau tiesioginėje sąveikoje teikiant fizinius, protinius, emocinius ir kt. išteklius, reikalingus sukūrimui paslaugos, kuri visų pirma tenkina individualius kliento poreikius ir yra paslaugų teikėjo valdymo pastangų rezultatas“. Autorės nuomone, bendram kūrimui reikalingas aukštas dalyvavimo paslaugose lygis, o tai reiškia, kad reikalingas aktyvus, bendradarbiaujantis klientas „klientai ne tik vartoja, jie kuria vertę ir patys yra nematerialus organizacijos turtas, kuris turi būti vertinamas bei ugdomas“ (Petukienė, 2010, p. 19). Damkuvienė ir kt. (2014), išnagrinėję vertės kūrimo ir bendrakūros mokslinę literatūrą, daro išvadą, kad vertės kūrėjas yra klientas, o organizacija, įveiklinusi turimus išteklius, kuria ir pateikia klientams vertės pasiūlymus. Klientas vertę suvokia individualiai, pagal savo patirtis ir kontekstus. Bendrakūrą autoriai apibrėžia kaip „<...> per kliento ir organizacijos tiesioginę sąveiką“ vykstantį „abiejų pusių procesų“ pokytį, „vienas kito ribų“ išplėtimą, „kuris gali būti vadinamas mokymusi, tobulėjimu, vystymusi <...>“ (Damkuvienė ir kt., 2014). Išanalizavus užsienio ir lietuvių autorių moksliniuose šaltiniuose pateiktas tendencijas apie vertės kūrimo sampratą, sudaryta vertės kūrimo proceso schema, kuri pateikiama 1 paveikslėlyje.



1 pav. Vertės kūrimo proceso schema

Šaltinis: sudaryta pagal Vargo, Lusch, 2004, 2008; Payne ir kt., 2008; Gronroos, Voima, 2012; Neghina, 2016 ir kt.

Bendras kūrimas yra susijęs su vertės kūrimu tarp organizacijos ir kliento: klientai yra aktyvūs dalyviai, o įvairūs organizacijos ir kliento sąveikos taškai yra vertės kūrimo vieta. Tai abipusis procesas, kur klientas visada yra paslaugos gamintojas, o organizacija gali pateikti vertės pasiūlymus. Tiek klientai, tiek organizacijos yra aktyvūs dalyviai vertės kūrimo procese. Organizacijos sukuria vertę, kai ne tik jos teikia pasiūlymus, bet ir jų klientai (ir tiekėjai) taip pat įsitraukia į šį procesą. Bendravimas su klientais ir bendradarbiavimas yra organizacijos ir kliento sąveika. Bendradarbiaudamas klientas savo patirtį pritaiko paslaugos kūrimo ir taip paslaugą prisitaiko individualiems savo poreikiams. Vertė atsiranda tiekėjo ir kliento tiesioginės sąveikos metu, todėl ir bendras kūrimas turėtų būti vertinamas kaip bendra klientų ir paslaugų teikėjų tarpusavio veikla tiesioginės sąveikos metu. Vertė yra didžiausias sąveikos rezultatas ir tikslas, kuris realizuojamas per šios sąveikos rezultata, būtent per paslaugą, kuria keičiasi sąveikaujantys subjektai.

Taigi, vertė kuriama per aktyviai dalyvaujančių klientų ir paslaugų teikėjų išteklių/procesų mainus klientų ir darbuotojų sąveikoje paslaugos metu (1 pav.). Vertės kūrimas yra bendras kūrimas, bendradarbiavimo veikla. Klientai, aktyviai dalyvaudami paslaugos gamyboje, tampa bendrais paslaugos kūrėjais, o bendrai kuriamos paslaugos metu ir yra kuriama vertė.

1.2.2. Klientų dalyvavimas vertės kūrimo

Analizuojant vertės kūrimo sampratą padaryta išvada, kad vertės kūrimas gali būti suprantamas kaip klientų ir organizacijos bendra veikla, kuriai reikalingos kliento ir darbuotojų pastangos. Nors bendras kūrimas suprantamas kaip bendra veikla, bet Bitner'as ir kt. (1997) teigia, kad daugelyje paslaugų vartotojai patys atlieka svarbų vaidmenį kurdami paslaugų rezultatus ir padidina arba sumažina savo pasitenkinimą ir gautą vertę, o Gronroos'o, Voima'os (2012) nuomone, paslaugos teikėjas yra tik tarpininkas, o klientas yra vienintelis vertės kūrėjas. Mokslinėje literatūroje kai kurie autoriai vertės kūrimą nagrinėja kaip bendrą organizacijos ir kliento veiklą, todėl ir šiame darbe šie du paslaugos sąveikos dalyviai glaudžiai persipina, nors tema nagrinėjama klientų dalyvavimo aspektu. Raipas, Petukienė akcentuoja (2009, p. 55): „Bendras paslaugos kūrimas kaip aktyvus kliento dalyvavimas paslaugoje akademinėje literatūroje traktuojamas kaip fenomenas, kylanti paradigma, elgsena, procesas, paslaugų teikimo forma, modelis ar tiesiog pripažįstamas bendras paslaugos kūrimas, būdas pertvarkyti viešąsias paslaugas sąveikaujant personalui ir klientams“.

Prahalad'as, Ramaswamy'as (2000), nagrinėdami klientų reikšmingumo rinkoje evoliucionavimą, pastebi, kad rinka transformavosi, o išskirtinis šios naujos rinkos bruožas yra tai, kad klientai tampa nauju šaltiniu įmonės kompetencijoje. Autorių nuomone, organizacijos, norėdamos

prisitaikyti prie naujų rinkos sąlygų, turi panaudoti klientų kompetencijas. Vargo'as, Lusch'as (2004,a,b) taip pat teigia, kad klientas paslaugos sąveikoje kartu su paslaugos tiekėju dalyvauja paslaugų kūrime ir prisideda savo pastangomis, kad paslauga būtų suteikta. Dong'as, Evans'as, Zou'a (2008), cituodami kitus autorius (Claycomb ir kt., 2001; Bendapudi, Leone, 2003; Vargo, Lusch, 2004; Lusch, Vargo, 2006), pripažįsta, kad vis dažniau klientai aktyviai dalyvauja vertės kūrime, tarnaudami sau arba bendradarbiaudami su paslaugų teikėjais. Gronroos'as (2012) pastebi, kad be sąveikos su klientu, paslaugos teikėjas neturi jokios vertės kūrimo galimybės. Bendras kūrimas reikalauja, kad teikėjas ir klientas tuo pačiu metu dalyvautų vertės kūrimo procese. Autoriaus nuomone, atskirai teikėjas yra tik tarpininkas, o klientas yra vienintelis vertės kūrėjas. Gronroos, Voima (2013) teigia, kad klientai yra ne tik prekių ir paslaugų pirkėjai ir vartotojai, bet jie taip pat aktyviai, kartu su organizacija, dalyvauja vertybių kūrimo procese. Todėl ir skiriamas vis didesnis dėmesys kliento ir organizacijos bendradarbiavimo kūrimui. Pasak Tijūnaitienės ir kt. (2009), kliento „dalyvavimas bendrai kuriant paslaugas yra koncepcija, numatanti tiesioginį klientų įtraukimą į projektus kartu su profesionaliais paslaugų teikėjais“. Damkuvienės ir kt. (2014, p. 33) išleistoje mokslo studijoje teigiama, kad dalyvaudami „paslaugos teikimo procese klientai kontroliuoja paslaugos kokybę, savo veiksmais ir indėliais adaptuojasi paslaugą, kuria sau naudingas, individualizuotas patirtis. Šiame etape klientų dalyvavimo veiksmai apima ir savitarnos elementus, kuo, kaip jau minėta, klientai iš dalies arba visai pakeičia organizacijos aptarnaujantį personalą“. Autorių teigimu, klientų dalyvavimas paslaugose „<...> sukuria prielaidas organizacijai mokytis, tobulinti įvairias veiklas ir procesus <...>“.

Apibendrinant galima teigti, kad nors bendras kūrimas suprantamas kaip bendra veikla, bet daugelyje paslaugų vartotojai patys atlieka svarbų vaidmenį kurdami paslaugų rezultatus ir padidina arba sumažina savo pasitenkinimą ir gautą vertę. Klientas paslaugos sąveikoje kartu su paslaugos tiekėju dalyvauja paslaugų kūrime ir prisideda savo pastangomis, kad paslauga būtų suteikta, o tai reiškia, kad, klientas, dalyvaudamas paslaugos kūrime, dalyvauja ir vertės kūrime. Be sąveikos su klientu, paslaugos teikėjas neturi jokios vertės kūrimo galimybės, atskirai teikėjas yra tik tarpininkas, o klientas yra vienintelis vertės kūrėjas.

Kai kurie autoriai klientų aktyvų dalyvavimą paslaugų kūrime įvardina kaip priemonę bendrai kurti vertę. Tijūnaitienės ir kt. (2009, p. 290) teigimu, „<...> tai įmanoma tuo atveju, kai klientui suteikiama galimybė dalyvauti kuriant paslaugą, kurios metu išryškėja kliento individualūs poreikiai ir kartu labiau patenkinami jo lūkesčiai; taigi atsiranda bendras paslaugos kūrimas“. Sąveika tarp įmonių ir klientų yra tiesioginė arba netiesioginė, todėl atsiranda įvairių formų vertės kūrimui ir bendram kūrimui (Gronroos, Voima 2013). Autorių nuomone, bendradarbiavimas (bendras kūrimas) duoda

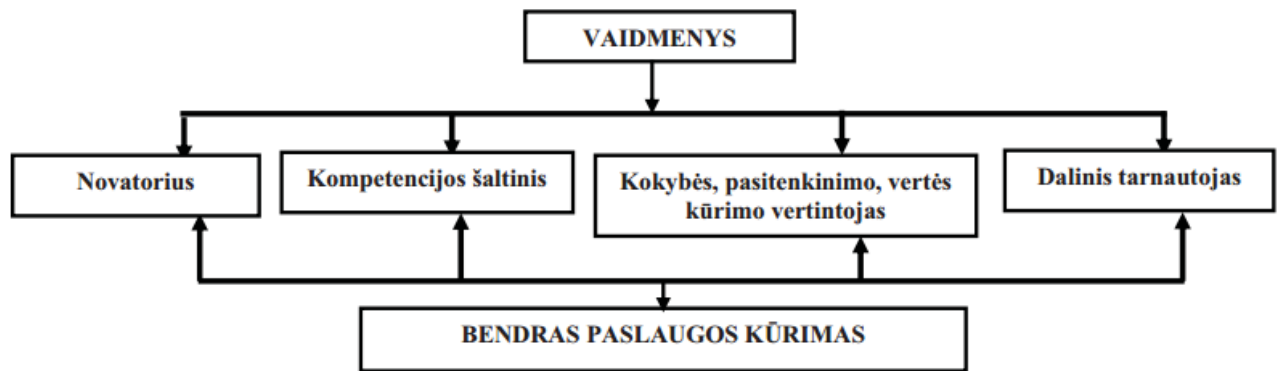
naudos ir klientams (pvz.: mažesnės kainos), ir organizacijoms (pvz.: didesnis veiklos efektyvumas, didesnė paslaugų vertė). Vargo'os, Lusch'o (2004) nuomone, kad, kai klientas kartu su paslaugų tiekėju vykdo bendrą veiklą ir kuria savo paslaugą, parodo aktyvią jo dalyvavimo formą. Petukienė (2010) taip pat teigia, kad bendram kūrimui reikalingas aukštas dalyvavimo paslaugose lygis, o tai reiškia, kad reikalingas aktyvus, bendradarbiaujantis klientas. Pasak Prahalad'o, Ramaswamy'o (2004), ankstesnių dienų klientai buvo pasyvi auditorija, norėjusi gauti integruotą vertę į produktus ir paslaugas, bet dabar jie yra aktyvūs dalyviai, o tai reiškia – bendrai kuriantys vertę.

Taigi, bendram kūrimui reikalingas aukštas dalyvavimo paslaugose lygis, o tai reiškia, kad reikalingas aktyvus, bendradarbiaujantis klientas. Kai klientas kartu su paslaugų tiekėju vykdo bendrą veiklą ir kuria savo paslaugą, parodo aktyvią kliento dalyvavimo formą.

Prahalad'o, Ramaswamy'o (2000) nuomone, klientai, dalyvaudami kuriant vertę, atneša savo kompetencijas. Klientų kompetencijos - tai jų turimos žinios ir įgūdžiai, jų noras mokytis ir eksperimentuoti bei jų gebėjimas dalyvauti aktyviame dialoge. Damkuvienė ir kt. (2014, p. 8), apibendrinami užsienio autorius, klientų dalyvavimą vertės kūrime apibrėžia taip: „<...> elgsenos konstruktas, kuris parodo, koku mastu klientai teikia ar dalijasi su organizacija savo apčiuopiamais ir neapčiuopiamais ištekliais <...>“. Vargo'o, Lusch'o (2004,b) nuomone, vertės kūrimo proceso metu, tiek paslaugų teikėjai, tiek klientai, taiko išteklius, tokius kaip įgūdžiai ir žinios.

Apibendrinant galima teigti, kad tiek paslaugų teikėjai, tiek klientai vertės kūrimo proceso metu įneša savo išteklius. Klientai dalyvaudami kuriant vertę, atneša į šį procesą savo kompetencijas: įgūdžius ir žinias, norą mokytis ir eksperimentuoti bei savo gebėjimą dalyvauti aktyviame dialoge su paslaugos teikėju.

Vargo'as, Lusch'as (2004,b) pabrėžia, kad, norint sėkmingai bendradarbiauti kuriant bendrą veiklą, reikia abiejų, klientų ir darbuotojo, bendradarbiavimo. Knoglich'as ir kt. (2011) teigia, kad bendra veikla apibrėžiama kaip socialinė sąveika, kurią koordinuoja du asmenys savo veiklos erdvėje ir laike. Autoriaus nuomone, vertės kūrimas nėra savaime vykstantis procesas, o planuojamas koordinavimas (derinimas), nes vertės kūrimo dalyvių elgesį lemia pageidaujamas bendros veiklos rezultatas ir atliekami vaidmenys siekiant šio rezultato. Tijūnaitienė ir kt. (2009), išanalizavę įvairių autorių išskiriamus klientų atliekamus vaidmenis, atrinko tik bendram paslaugos kūrimui svarbiausius vaidmenis (1 pav.).



2 pav. Klientų vaidmenys kuriant bendrą paslaugą

Šaltinis: Tijūnaitienė ir kt., 2009, p. 292

„Novatoriais vadinami pirmaujantys vartotojai, kurie vaidina svarbų vaidmenį, aktyviai dalyvaudami, kurdami naujoves“; „Klientas – kompetencijos šaltinis. Klientai tampa kompetentingi, kai aktyviai dalyvauja kurdami paslaugas, vadovaudamiesi savo patirtimi, taip susikurdami unikalią vertę“; „Klientas – kokybės, pasitenkinimo ir vertės kūrimo vertintojas“. Klientui rūpi tik jo poreikio patenkinimas, aktyvus dalyvavimas padidina tikimybę, kad siekiama nauda iš tikrųjų gaunama; „Klientas – dalinis tarnautojas. Kai klientai įsitraukia į paslaugos kūrimą, jie atlieka tarnautojų vaidmenį, siūlydami savo darbą, naudodami savo laiką ir kitus išteklius“ (Tijūnaitienė ir kt., 2009, p. 292).

Taigi, vertės kūrimas nėra savaime vykstantis procesas. Jam reikia klientų ir darbuotojų bendradarbiavimo, kurio metu planuojama, koordinuojama, derinama bendra veikla paslaugos sąveikos metu. Vertės kūrimo dalyvių elgesį lemia ne tik pageidaujamas bendros veiklos rezultatas, bet ir klientų vaidinami vaidmenys, kurie moksliniuose šaltiniuose išskiriami tokie: klientas, kaip novatorius; klientas, kaip kompetencijos šaltinis; klientas, kaip kokybės, pasitenkinimo ir vertės kūrimo vertintojas; klientas kaip dalinis tarnautojas.

Li'as ir kt. (2018), analizuodami bendrą paslaugos kūrimą aktyviai dalyvaujant klientams, atlikto tyrimą, kurio metu tyrė klientų dalyvavimo paslaugose įtaką darbuotojų elgesiui ir padarė išvadas, kad klientų informacinis ir emocinis dalyvavimas paslaugose turėjo įtakos novatoriškam darbuotojų elgesiui, o aukštas klientų ir darbuotojų tarpusavio pasitikėjimo lygis gali padidinti darbuotojų našumą. Chan'as ir kt. (2010) teigia, kad naujoviškos marketingo perspektyvos išryškina naujas galimybes, leidžiančias klientams apibrėžti ir suformuoti vertę dalyvaujant paslaugose. Tyrime autoriai nustatė, kad klientų dalyvavimas paslaugose yra susijęs su pasitenkinimu vertinant gautą paslaugą. Klientai patys dalyvauja kuriant paslaugas taip užtikrindami savo pasitenkinimą. Gallan'o ir

kt. (2013) nuomone, klientų patiriamos emocijos dalyvaujant paslaugose daro įtaką paslaugų kokybės vertinimui. Apžvelgdami išnagrinėtą mokslinę literatūrą, Zhang'as ir kt. (2015) teigia, kad bendradarbiavimo (organizacijos ir kliento) patirtis yra psichinė būseną, kurią klientas gauna dalyvaudamas vertės kūrimo procese. Padidėjusi klientų ir organizacijų sąveika suteikia klientams „įgalinimo“ jausmą, kuris toliau skatina jų norą dalyvauti bendro kūrimo veikloje. Zhang'as, Chen'as (2017) atliktame tyrime nustatė, kad klientų dalyvavimas bendrai kuriant paslaugą teigiamai veikia tris bendro kūrimo patirties aspektus: hedonistinę patirtį, pažinimo patirtį, socialinę patirtį. Gentile'a ir kt. (2007) teigia, kad klientų patirtis apima socialinį, funkcinį ir emocinį aspektus. Verleye'a (2015) padalino vertės kūrimo patirtį į šešis aspektus: hedonistinę, pažinimo, socialinę, pragmatišką ir ekonominę patirtis.

Apibendrinant keleto naujausių išanalizuotų empirinių tyrimų rezultatus, galima teigti, kad klientų dalyvavimas paslaugų sąveikos metu bendrai kuriant vertę daro įtaką ir organizacijai, ir klientams: klientų dalyvavimas turėjo įtakos novatoriškam darbuotojų elgesiui, o pasitikėjimo lygis gali padidinti darbuotojų našumą; klientų patiriamos emocijos daro įtaką gaunamų paslaugų kokybės vertinimui ir kt. Nustatyta, kad bendradarbiavimo patirtis yra psichinė būseną, kurią klientas patiria dalyvaudamas vertės kūrimo procese. Patiriama psichinė kliento būseną apima socialinį, funkcinį ir emocinį aspektus. Moksliniuose šaltiniuose išskiriami keli bendro kūrimo patirties aspektai: hedonistinė, pažinimo, socialinė, pragmatiškoji ir ekonominė patirtys.

1.2.3. Vertės kūrimo procesai

Vertės kūrimo paslaugos metu esmė yra klientų ir darbuotojų sąveikos veiksmai (Neghina, 2016), kuriuos autorė dar įvardina kaip dimensijas. Ertimur'as, Venkatesh'as (2010) bendrą veiklą apibūdina kaip abipusius mainus, tikintis gauti abipusę patirtį, kurių metu vyksta fiziniai ir psichiniai veiksmai. Kiti autoriai įvardina veiksnius, elementus, veikiančius vertės kūrimą (Gustafsson ir kt. 2012; Ranjan, Read, 2016). Gronroos'o ir kt. (2015) nuomone, vertė yra kuriama, kai teikėjo ištekliai/procesai sąveikauja su klientų ištekliais/procesais (susijungusiame dialoginiame procese). *Šiame skyriuje, remiantis mokslinėje literatūroje autorių pateiktomis įžvalgomis, bus analizuojami tiesioginės sąveikos paslaugos metu vykstantys veiksmai, dimensijos, procesai ir kt. ir jų dedamosios (veiksniai, elementai, sąveikaujantys ištekliai/procesai ir kt.), darančios įtaką vertės kūrimui. Išanalizavus mokslinius šaltinius, bus apibrėžti/išskirti vertės kūrimo metu vykstantys procesai ir jų dedamosios.*

Dauguma tyrėjų pripažįsta, kad bendra bendradarbiavimo veikla – vertės kūrimas – yra daugialypis. Tokie autoriai, kaip Vargo’as, Lusch’as (2008), Gustafsson’as ir kt. (2012 m.), Neghina’a (2016) ir kt., mokslinėje literatūroje, analizuodami vertės kūrimą, įvardija, kad vertės kūrimo metu tarp klientų ir darbuotojų vyksta komunikavimas. Gustafsson’as ir kt. (2012 m.), analizuodami klientų bendradarbiavimą inovacijose komunikacijos aspektu, kaip svarbius veiksnius komunikavimo kokybei išskiria bendravimo dažnį, kryptį, turinį. Vargo’as, Lusch’as (2008) teigia, kad klientams ir darbuotojams dažnai bendraujant paslaugos sąveikos metu atsiranda intensyvesnis keitimasis informacija, o tai leidžia dalyviams atrasti vienas kito išteklius, suprasti vienas kito poreikius ir vaidmenis sąveikoje, pageidaujamą bendravimo būdą, tempą ir netgi sukurti bendrą pagrindą, kuriuo jie galėtų geriau sąveikauti. Ne tik komunikacijos dažnumas, bet ir bendravimo kryptis gali veikti vertės kūrimą tarp dalyvių. Ballantyn’as, Varey’as (2006) išskiria dvikryptį ir vienakryptį ryšį tarp bendraujančių subjektų ir įvardina dvikryptį bendravimą kaip naudingesnį komunikavimo kokybei. Autoriai teigia, kad šis komunikacijos elementas yra ypač svarbus, nes skatina vertės kūrimą dialoginiu ryšiu, kuriame, tiek kliento, tiek darbuotojo nuomonės yra išgirstamos. Šią prielaidą taiko ir Vargo’as, Lusch’as (2008), jei klientas arba darbuotojas yra paliktas už pokalbio ribų, vertybių kūrimas yra slopinamas, o jei abu gali bendrauti ir daryti įtaką komunikacijos kryptčiai, tada skatinamas vertės kūrimas. Jei kryptis yra subalansuota ir klientai, ir darbuotojai gali daryti įtaką komunikacijos turiniui, nustatyti bendrus tikslus, derėtis, užtikrinti skaidrumą, tai tikėtina, kad jie labiau įsitrauks į vertės kūrimą (Neghina, 2016). Trečiasis elementas, kurį nustatė Gustafsson’as ir kt. (2012), yra komunikavimo turinio aktualumas. Nors bendravimas paprastai yra naudingas, ne visa informacija yra vienodai vertinga vertės kūrimo metu, o kai kuri informacija gali būti svarbi tik tam tikru momentu (Sebanz ir kt. 2006). Todėl komunikavimo turinys yra labai svarbus, nes tikimasi, kad klientai ir darbuotojai gaus reikiamą informaciją, kuri ir reikalinga būtent tos sąveikos metu. Komunikavimo turinys prisideda prie sąveikos tikslo, nes gerina klientų ir darbuotojų įgūdžius ir žinias, taip pat koordinuoja ir sinchronizuoja dalyvių veiksmus (Knoblich ir kt., 2011; Sebanz ir kt., 2006).

Apibendrinant galima teigti, kad vertės kūrimo metu tarp darbuotojų ir klientų vyksta komunikavimas. Komunikavimo veiksmai – dažnis, kryptis, turinys. Komunikavimo dažnis daro įtaką vertės kūrimui, nes dažnai bendraujant atsiranda intensyvesnis keitimasis informacija, o tai leidžia dalyviams atrasti pageidaujamą bendravimo būdą, vienas kito išteklius, suprasti vienas kito poreikius ir vaidmenis sąveikoje. Komunikavimo kryptis – dvikryptis/vienakryptis ryšis. Dvikryptis ryšys skatina vertės kūrimą dialoginiu ryšiu, kai išgirstamos abi nuomonės, o tai leidžia nustatyti bendrus tikslus, derėtis, užtikrinti skaidrumą. Ne visas komunikavimo turinys naudingas vertės kūrimui. Turinio aktualumas užtikrina, kad abi sąveikaujančios pusės gaus reikiamą informaciją, o tai gerina klientų ir darbuotojų įgūdžius ir žinias, koordinuoja ir sinchronizuoja dalyvių veiksmus. Išanalizavus mokslinius

šaltinius daroma išvada, kad komunikavimas yra vertės kūrimo metu vykstantis procesas, o komunikavimo dažnumas, dvikryptis ryšys ir reikiamas turinys yra šio proceso dedamosios (žiūrėti 3 pav.).

Ranjan'as, Read'as (2016) kaip vieną iš elementų, sudarančių vertės kūrimą, įvardina sąveiką (angl. Interaction) tarp veikiančių veikėjų. Kiti autoriai šį elementą analizuoja kaip susiejimą, supratimą, ryšio nustatymą (angl. Relating), kaip reliaciją (angl. Relational) ar bendrų veiksmų susiejimą (angl. Relating joint actions) (Ballantyn, Varey, 2006; Nedhina, 2016; Berthon, John, 2006). Šiame darbe ši sąvoka bus įvardijama vadovaujantis Ranjan'as, Read'as (2016) kaip paslaugos dalyvių sąveika. Taigi, pasak Berthon'o, John'o (2006), sąveika tarp paslaugos dalyvių yra laikoma reikšmingu vertės kūrimo šaltiniu. Šie autoriai sąveiką apibūdina kaip santykių, socialinių ryšių bei vertybių kūrimą.

Kalbėdami apie sąveiką, Randall'as ir kt. (2011) išskiria įsipareigojimą, pasitikėjimą bei tarpusavio emocinį ryšį ir sieja juos su aukštesnės vertės kūrimu. Nedhina'a (2016) taip pat mano, kad pasitikėjimas, įsipareigojimai ir ryšiai teigiamai veikia vertės kūrimą. Pasitikėjimas siejamas su mainų partnerio patikimumu, didinančiu sąveikos naudą, mažinančiu stresą, neapibrėžtumą ir skatinančiu bendradarbiavimą. Ballantyn'as, Varey'a (2006) teigia, kad pasitikėjimas, esantis tarp darbuotojo ir kliento, skatina sąžiningumą ir nuoširdumą bei dalyvių norą bendradarbiauti. Randall'o ir kt. (2011) nuomone, įsipareigojimas yra labai svarbus skatinant bet kokią bendrą veiklą. Autoriai įsipareigojimą apibūdina kaip ilgalaikį norą ir norą dirbti palaikant santykius, nes vertės kūrimas reiškia tam tikrą skaidrumo, vientisumo ir bendros rizikos laipsnį (Randall ir kt., 2011). Įsipareigojimas, kaip ir pasitikėjimas, gali padidinti dalyvavimo bendroje veikloje lygį, skatina atsidavimą tikslui sąveikos metu, motyvuoja siekti abipusiai priimto tikslo ir įpareigoja veikti etiškai (Morgan, Hunt, 1994). Netaikant etikos atsiranda nepasitikėjimas ir įsipareigojimo trūkumas. Pasak Nedhira'a (2016), etiniai bendri veiksmai nustato sąžiningumo ir moralines gaires tarp sąveikaujančių dalyvių, kurios įpareigoja stengtis siekti bendro tikslo ir nedaryti jokių prieštaringų ir paslėptų veiksmų. Etiniai veiksmai darbuotojus įpareigoja teisingą pasiūlymo pateikimą, skaidrumo užtikrinimą ir visišką atsiskleidimą sąveikos metu, o klientus įpareigoja sąžiningai elgtis su darbuotojais, pateikti tikslią informaciją ir sąžiningumą sąveikos metu. Keaveney'as (1995) neetišką elgesį įvardina kaip vieną iš priežasčių, kodėl klientai keičia paslaugų teikėjus. Tarp klientų ir darbuotojų užmezgtas emocinis ryšys sukuria tarpusavio supratimą, savanoriškumą ir intymumą (Garbarino, Johnson, 1999; Westbrook, 1981), todėl prisideda prie bendros veiklos kūrimo. Randall'as ir kt. (2011) ryšį supranta kaip kliento ir darbuotojo emocinį prisirišimą, kuris užtikrina, kad sąveikaujantys dalyviai suprastų vienas kitą ir rūpintųsi vienas kito gerove. Užmezgus ryšį geriau sąveikaujama paslaugos metu, nes atsiranda pasitikėjimas (Nedhira, 2016).

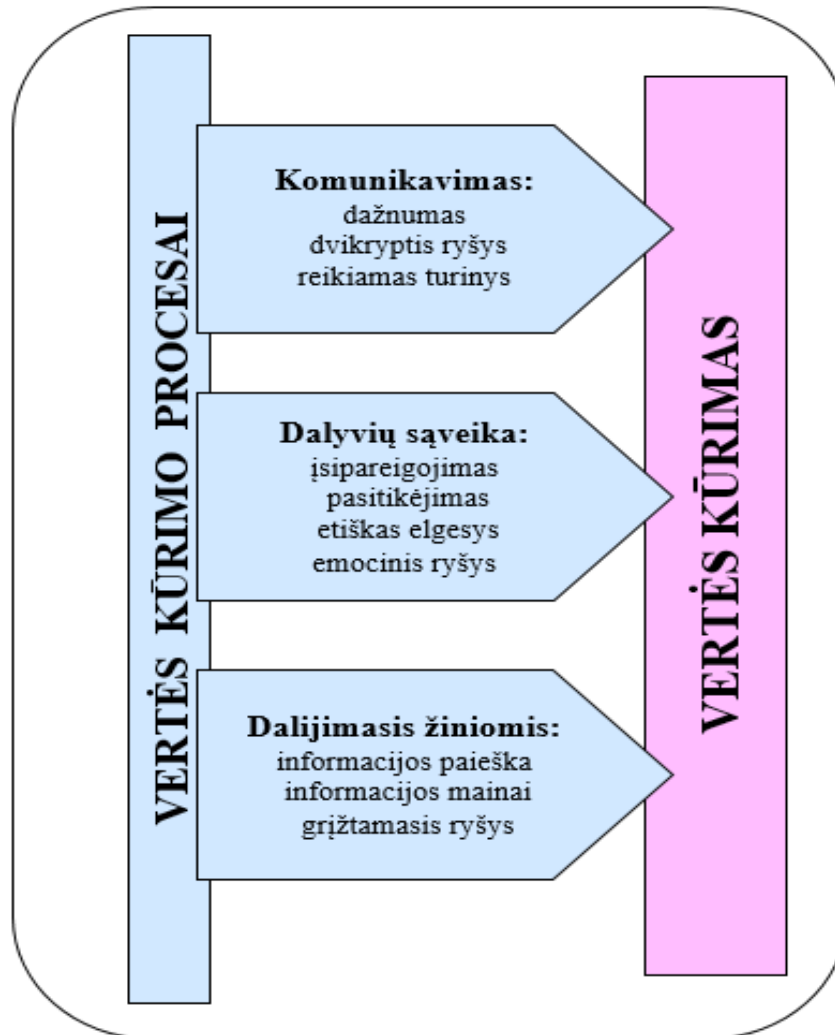
Apibendrinant galima teigti, kad vertės kūrimo metu tarp darbuotojų ir klientų vyksta sąveika – santykių, socialinių ryšių bei vertybių kūrimas. Paslaugos dalyvių sąveikos procesui priskiriamas įsipareigojimas, pasitikėjimas, etiškas elgesys ir tarpusavio emocinis ryšis. Pasitikėjimas siejamas su mainų partnerio patikimumu, didinančiu sąveikos naudą, mažinančiu stresą, neapibrėžtumą ir skatinančiu bendradarbiavimą. Įsipareigojimas apibūdinamas kaip noras dirbti palaikant santykius ir didinantis dalyvavimo bendroje veikloje lygį, skatinantis atsidavimą tikslui sąveikos metu, motyvuojantis siekti abipusiai priimto tikslo ir įpareigojantis veikti etiškai. Etiški veiksmai (tarpusavio sąžiningumas, skaidrus elgesys, tikslios informacijos pateikimas ir kt.) nustato sąžiningumo ir moralines gaires tarp sąveikaujančių dalyvių, kurios įpareigoja stengtis siekti bendro tikslo ir nedaryti jokių prieštarų ir paslėptų veiksmų. Emocinis ryšys sukuria tarpusavio supratimą, savanoriškumą ir intymumą, tai yra emocinį prisirišimą, kuris užtikrina, kad sąveikaujantys dalyviai suprastų vienas kitą ir rūpintųsi vienas kito gerove. Išanalizavus mokslinius šaltinius daroma išvada, kad dalyvių sąveika yra vertės kūrimo metu vykstantis procesas, o įsipareigojimas, pasitikėjimas, etiškas elgesys ir tarpusavio emocinis ryšis yra šio proceso dedamosios (žiūrėti 3 pav.).

Ranjan'as, Read'as (2016) kaip dar vieną iš elementų, sudarančių vertės kūrimą, įvardija dalijimąsi žiniomis. Dalijimasis žiniomis apima dalijimąsi klientų žiniomis, idėjomis ir kūrybiškumu, suformuluojant ir išreiškiant dabartinius ir būsimus poreikius (Zhang, Chen, 2017). Dalijimasis žiniomis padeda spręsti dinamiškus, susirūpinimą keliančius klausimus kuriant vertę (Fisher, Smith, 2011). Ballantyn'as, Varey'a (2006) klientus ir darbuotojus laiko operandiniais ištekliais, kurie yra žinių saugykla, o žinias laiko operantiniaus ištekliais, kuriais darbuotojai ir klientai gali naudotis tiesiogiai kurdami vertę. Pasak Skačkauskienės, Vestertės (2018), „<...> bet kurie materialūs ištekliai tampa iš tikrųjų ištekliais, kai žmonės sugalvoja, ką su jais daryti. Tokiu būdu išteklius galima suskirstyti į operandinius, tai yra pirminius išteklius, kurie yra veikiami tam, kad būtų gaunamas efektas, bei operantinius, tai yra išteklius, kuriuos pasitelkus išgaunamas efektas“. Operandiniai ištekliai yra apčiuopiami, operantiniai ištekliai yra nematerialūs ir nematomi – tai žinios, įgūdžiai ir technologijos (Vargo, Lusch, 2004; Madhavaram, Hunt, 2008).

Yi'as (2011) pabrėžia informacijos paiešką, keitimąsi informacija ir grįžtamąjį ryšį (klientų atsiliepimus) kaip svarbius siekius vertės kūrimui. Informacijos paieška naudojama informacijos surinkimui apie kitą sąveikos dalyvį. Tokiu būdu dalyviai sužino apie vienas kito tikslus bei perduoda informaciją apie savo išteklius, o tai sudaro palankias sąlygas koordinuoti ir gerinti bendrą veiklą (Clark, 1996). Informacijos paieška leidžia sąveikos dalyviams, bendraujant tarpusavyje, užpildyti nežinojimo apie vienas kitą (tikslus, lūkesčius, išteklius ir kt.) spragas. Užpildžius šias spragas

sukuriamas palankus psichologinis klimatas paslaugos sąveikos metu kuriant vertę (Nedhira, 2016). Kad žinių dalijimasis būtų efektingas, neužtenka tik informacijos paieškos. Sėkmingai sąveikai svarbus ir keitimasis informacija, tai yra informacijos mainai (Gwinner ir kt., 2005). Autoriai mano, kad dalyviai gali savanoriškai ir aktyviai dalintis informacija, bet gali jos ir neatskleisti. Klientai gali dalintis ir tokia informacija, kuri nėra reikalinga paslaugos metu, bet jiems atrodo svarbi. Nedhira'as (2016) teigia, kad informacijos mainai didina tarpusavio supratimo lygį paslaugų sąveikos metu ir prisideda prie vertės kūrimo. Sebanz'as ir kt. (2006) pažymi, kad grįžtamasis ryšys yra specifinis žinių perdavimo tipas, kuris skatina vertės kūrimą, nes yra orientuotas į žinių bazių tobulinimą ir bendrų veiksmų sinchronizavimą. Kiti autoriai (Hattie, Timperley, 2007) teigia, kad grįžtamasis ryšys yra atlikties „padarinys“. Savo požiūrį apie grįžtamąjį ryšį išsako Sadler'as (1989), cituojamas Hattie, Timperley, (2007, p. 4): „<...> grįžtamasis ryšys turi teikti informaciją, susijusią su mokymosi užduotimi ar procesu ir mažinti skirtumą tarp to, kas buvo suprasta, ir to, ką buvo siekiama suprasti“. Grįžtamojo ryšio metu klientai pateikia atsiliepimus. Atsiliepimais klientai gali informuoti apie klaidas arba teigiamą patyrimą, gali įvardinti, ko jie pageidavo arba kas jiems buvo nepriimtina (Nedhira, 2016). Grįžtamasis ryšys yra ypač svarbus kuriant sąveiką tarp dalyvaujančiųjų, nes buvo įrodyta, kad jis pagerina tiek paslaugos teikimo laiką, tiek sinchronizavimą (Sebanz ir kt. 2006).

Apibendrinant galima teigti, kad vertės kūrimo metu tarp darbuotojų ir klientų vyksta dalijimasis žiniomis: klientų žiniomis, idėjomis ir kūrybiškumu, taip suformuluojant ir išreiškiant dabartinius ir būsimus poreikius. Klientai ir darbuotojai laikomi operandiniais ištekliais, kaip žinių saugyklos, o žinios – operantiniai ištekliai, kuriuos abi pusės gali naudoti tiesiogiai kurdamos vertę. Dalijimuisi žiniomis priskiriama informacijos paieška, keitimasis informacija ir grįžtamasis ryšys. Informacijos paieška naudojama informacijos surinkimui, kurios metu dalyviai sužino apie vienas kito tikslus bei perduoda informaciją apie savo išteklius taip užpildydami žinojimo apie vienas kitą (tikslų, lūkesčių, išteklių ir kt.) spragas. Keitimasis informacija/informacijos mainai didina tarpusavio supratimo lygį paslaugų sąveikos metu ir prisideda prie vertės kūrimo. Grįžtamasis ryšys yra atlikties „padarinys“. Tai specifinis žinių perdavimo tipas, kurio metu klientai išsako atsiliepimus. Išanalizavus mokslinius šaltinius daroma išvada, kad dalijimasis žiniomis yra vertės kūrimo metu vykstantis procesas, o informacijos paieška, keitimasis informacija ir grįžtamasis ryšys yra šio proceso dedamosios (žiūrėti 3 pav.).



3 pav. Vertė kūrimo metu vykstantys procesai

Šaltinis: sudaryta pagal Vargo, Lusch, 2008; Gustafsson ir kt., 2012; Neghina, 2016; Ranjan, Read, 2016; Yi, Gong, 2013, ir kt.

Apibendrinant skyrių galima teigti, kad per klientų ir darbuotojų veiksmus paslaugos sąveikoje kuriama vertė. Vertės kūrimo metu tarp darbuotojų ir klientų vyksta komunikavimas (kliento ir darbuotojo bendravimas sąveikos metu). Dalyvių sąveika (socialinių ryšių bei vertybių kūrimas), dalijimasis žiniomis (klientų žiniomis, idėjomis ir kūrybiškumu, kaip operantiniiais ištekliais) (žiūrėti 3 pav.). Komunikavimas yra vertės kūrimo metu vykstantis procesas, o komunikavimo dažnumas, dvikryptis ryšys ir reikiamas turinys yra šio proceso dedamosios. Paslaugos dalyvių sąveika yra vertės kūrimo metu vykstantis procesas, o išsipareigojimas, pasitikėjimas, etiškas elgesys ir tarpusavio emocinis ryšys yra šio proceso dedamosios. Dalijimasis žiniomis yra vertės kūrimo metu vykstantis procesas, o informacijos paieška, keitimasis informacija ir grįžtamasis ryšys yra šio proceso dedamosios.

2. VERTĖS KŪRIMO KULTŪROS PASLAUGOSE DALYVAUJANT KLIENTAMS TYRIMO METODOLOGIJA

Kardelis (2007) teigia, kad „<...> metodologija tai teorija, kurios pagalba nagrinėjami pažinimo procesai bei principai“. Pasak Gintalo (2011, p. 983), metodologija „suprantama kaip mokslas, teoriškai pagrindžiantis ir aprašantis metodus. Metodika – visumos praktinio veikimo priemonių, padedančių pasiekti iš anksto norimą rezultatą, sutelkimas. Metodas – tikrovės pažinimo ir pertvarkymo būdas“. Ir metodologijos, ir metodikos sudedamosios dalys yra metodai. Šiame skyriuje bus pateikta empirinio tyrimo metodologija: kokybinio tyrimo metodika, duomenų rinkimo metodai ir instrumentai, duomenų analizės metodai, tyrimo laukas, imtis, bus paaiškinama empirinio tyrimo logika. Tyrimo logikos schema pateikiama 4 paveikslėlyje.

2.1. Kokybinio tyrimo metodikos pagrindimas

Tyrimo strategija. Pagal Blaik'ą (2000), cituojamą Novelskaitės (2002), tyrimo strategija gali būti apibrėžiama labai paprastai – tiesiog tai tyrimo logika. Empiriniam tyrimui atlikti šiame magistro darbe pasirinkta indukcinė tyrimo strategija. Indukcinę tyrimo strategiją Blaik'as (2000) charakterizuoja taip: „<...> universalių apibendrinimų nustatymas ir pateikimas remiantis tyrimo duomenimis, kurie būtų naudojami kaip paaiškinimai.“ Novelskaitė (2002, p. 6) paaiškina indukcinės strategijos požymius detaliau: faktai stebimi ir fiksuojami neskirstant jų pagal santykinį svarbumą; gauti duomenys analizuojami nesinaudojant hipotezėmis; duomenų analizės apibendrinimai skirti tam, kad nustatytų ryšius tarp užfiksuotų faktų; išvados – ateities empirinių patikrinimų dalykas.

Kokybinis metodas. Empirinis tyrimas bus atliekamas vadovaujantis kokybinių tyrimų metodika. Kokybinis tyrimas, kaip teigia Žukauskienė (2008), tai „<...> sistemingas situacijos, įvykio, atvejo, individo tyrimas natūralioje aplinkoje, siekiant suprasti tiriamus reiškinius“. Magistro darbe atliekamo tyrimo objektas – kultūros paslaugų vertės klientui kūrimas, kaip procesas mažai tirtas reiškinys, jo metu vykstantys procesai nėra išsamiai išanalizuoti, todėl kokybinis tyrimas padės pažinti tiriamo objekto struktūrinius elementus ir jų sudedamąsias dalis. Tyrimo metu reikia atskleisti žmonių patirtį šio proceso metu per jų suvokiamą prasmę, kurią sudėtinga nagrinėti kiekybiškai. Atliekant kokybinį tyrimą ir yra „<...> atskleidžiamos konstruktyvūs, kuriuos sudėtinga nagrinėti kiekybiškai, prasmė ir interpretacijos <...>“ (Žydzūnaitė, Sabaliauskas, 2017, p. 22).

Duomenų rinkimo metodai. Pasirinkti du duomenų rinkimo metodai: pusiau struktūruotas giluminis interviu ir stebėjimas. Pasak Bitino ir kt. (2008), interviu ir stebėjimas - tai vienas kitą papildantys duomenų rinkimo metodai. Žydžiūnaitės, Sabaliausko (2017) teigimu, apklausiant giluminiu interviu galima labiau atskleisti žmonių pažiūras ir nuostatas, o tyrėjas gali giliau išvelgti informanto psichinius procesus. Pagal Kardelį (2017), galimi struktūruoti interviu, kai situacija apibrėžiama iš anksto ir nekeičiama, klausimai parenkami iš anksto ir užduodami visiems informantams ta pačia tvarka, ir nestruktūruoti interviu, kai situacija atvira, gali kisti ir nėra detalaus plano. Pasirinktas pusiau struktūruotas interviu, kuriam atlikti bus sudarytas duomenų rinkimo instrumentas – interviu gidas su iš anksto numatytais klausimais, bet bus pasiruošta ir improvizuoti prisitaikant prie situacijos. Pagal Bitiną ir kt. (2008), stebėjimas taikomas tada, kai „<...> siekiama pažinti fizinę tiriamos problemos aplinką: siekiama geriau suprasti žmonių tarpusavio santykius, siekiama išnagrinėti tam tikrų įvykių detales, siekiama ištirti nežodinę komunikaciją <...>“. Mayring’as ir kt. (2005), cituojami Žydžiūnaitės ir kt. (2017), nurodo, kad interviu ir stebėjimo duomenys gali būti įrašinėjami ir filmuojami, taip pat fiksuojami raštu. Išsamiau duomenų rinkimo metodai ir instrumentai pagrindžiami 2.2. ir 2.3. skyriuose.

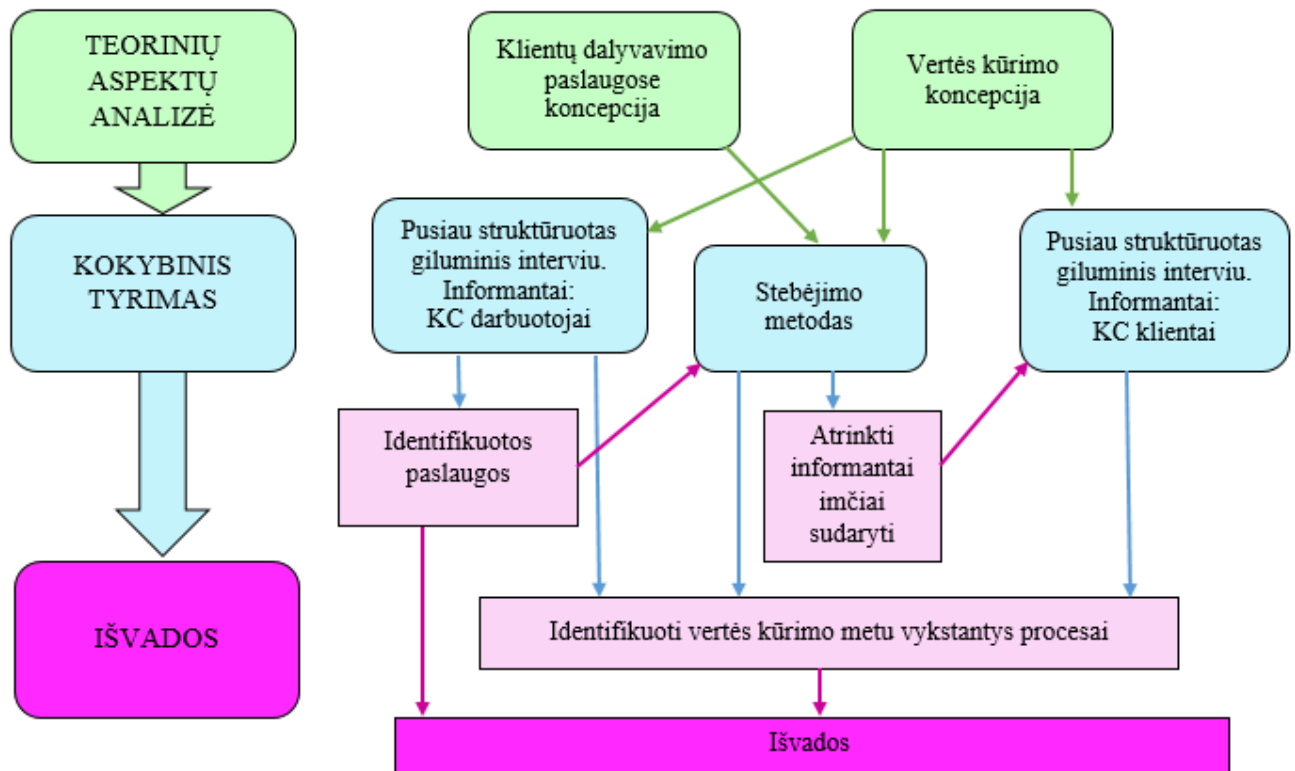
Tyrimo laukas. Siekiant ištirti viešųjų paslaugų vertės klientui kūrimą, tyrimas vykdomas natūralioje aplinkoje, tai yra pasirinkta kokybinio tyrimo rūšis – lauko tyrimas. Šiuo atveju tyrimas vyko Lietuvos kultūros centruose, teikiančiuose kultūros paslaugas. Kultūros centrai, pagal LR Kultūros centrų įstatymą (2004), yra viešoji įstaiga ir savo veikla „<... puoselėja etninę kultūrą, mėgėjų meną, kuria menines programas, plėtoja švietėjišką (edukacinę), pramoginę veiklą, tenkina bendruomenės kultūrinius poreikius <...>“. Viena iš daugelio kultūros centrų atliekamų funkcijų yra gyventojų meninis, edukacinis ugdymas per saviraiškos formas.

Tyrimo eiga. Kokybinio tyrimo loginė schema pateikiama 4 paveikslėlyje. Kultūros centrai vykdo veiklą pagal teisės aktuose nurodytas funkcijas, bet teikiamos paslaugos nėra apibrėžtos. Siekiant ištirti kultūros paslaugų metu vykstantį vertės kūrimo procesą, pirmiausia apklausus darbuotojus buvo identifikuojamos kultūros centrų teikiamos paslaugos ir išsiaiškinta, kuriose iš jų klientai dalyvauja aukščiausiu dalyvavimo lygiu kaip bendrakūrėjai ar daliniai darbuotojai. Pusiau struktūruoto interviu metu buvo apklausti 9 darbuotojai. Šio etapo metu taip pat buvo siekiama išsiaiškinti vertės kūrimo metu vykstančius procesus ir jų dedamąsias darbuotojų požiūrius.

Atrenkant klientus tyrimo imčiai nustatyti, buvo taikomas kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodas – neformalus stebėjimas. Stebėjimas buvo vykdomas tų kultūros centrų teikiamų paslaugų metu, kuriose, apklausus darbuotojus, buvo nustatyta, kad klientai dalyvauja aukščiausiu dalyvavimo

lygiu. Stebėjimo metu buvo stebimas dalyvaujančių klientų elgesys. Informantai tyrimui stebėjimo metu buvo atrinkti pagal jų dalyvavimo paslaugose lygį, nes teorinėje dalyje išsiaiškinta, kad vertės kūrimui reikalingas aukščiausias klientų dalyvavimo lygis.

Pagrindiniam tyrimui atlikti pasirinktas duomenų rinkimo metodas – pusiau struktūruotas giluminis interviu. Interviu informantai (atrinkti stebėjimo metu) – kultūros centrų klientai, dalyvaujantys paslaugose aukščiausiu dalyvavimo lygiu kaip paslaugos bendrakūrėjai. Pagrindinio tyrimo metu buvo siekiama identifikuoti vertės kūrimo metu vykstančius procesus klientų požiūriu.



4 pav. Empirinio tyrimo logikos schema

Šaltinis: sudaryta autorės

Imtis. Kokybinių tyrimo imties dydis nėra griežtai apibrėžiamas. Jis priklauso nuo daugelio priežasčių, tokių kaip reiškinių tyrimo detalumas, tyrimo strategija, duomenų rinkimo metodai, renkamų duomenų informatyvumas (Bitinas, 2008). Pasirenkant individualųjį giluminį interviu, įvairūs autoriai siūlo skirtingas imtis: nuo 5 iki 30. Kadangi šiame tyrime išvados siejamos ne su imties dydžiu, bet su turinio informatyvumu, interviu imtis buvo nustatyta pagal renkamų duomenų informatyvumą tyrimo metu. Remiantis Bitinu ir kt. (2008, p. 105), „<...> į tyrimą verta traukti naujus imties vienetus tol, kol pradeda mažėti gaunamų duomenų informatyvumas <...>“. Tyrimo metu buvo apklausta 19 informantų: 9 kultūros centrų darbuotojai ir 10 kultūros centrų klientų.

Duomenų analizės metodai. Analizuojant gautus duomenis buvo naudojama kokybinė turinio analizė ir aprašomosios analizės metodas. Atliekant analizę, vadovautasi Žydžiūnaitės, Sabaliausko (2017) rekomendacijomis. Buvo daug kartų skaitomas gautų interviu tekstas, remiantis raktiniais žodžiais išskirtos kategorijos. Kategorijų turinys buvo išskaidomas į subkategorijas. Kategorijos ir subkategorijos buvo pagrindžiamos iš teksto paimtais įrodančiais teiginiais. Žydžiūnaitės, Sabaliausko (2017) teigimu, po tokios kokybinio turinio analizės atsiranda galimybė skaičiuoti kategorijų dažnius, kurie parodo atskirų nuomonių ir jų derinių paplitimą apklaustų informantų tarpe, tai yra nustatomos ir vyraujančios, ir retos (netipinės) nuomonės. Kadangi apklausos metu informantams nėra nurodomas ar sufleruojamas galimas atsakymo turinys, tiriamieji gali iškelti ir akcentuoti įvairius jiems pateikto klausimo aspektus, apie kuriuos tyrėjas iš anksto gali net nežinoti. Kokybinė turinio analizė pasirinkta, nes leidžia giliau pažvelgti į informantų sąmonę, tai yra leidžia atskleisti jų patirtį ir jai suteikiamą prasmę. Aprašant tyrimo duomenis ir cituojant informantų pasisakymus, jų kalba darbe pateikiama netaisyta.

2.2. Interviu metodo ir instrumento pagrindimas

Kardelis (2007. p. 194) tiriamąjį interviu apibūdina kaip tyrėjų inicijuotą dviejų asmenų pokalbį, kurio pagrindinis tikslas – gauti reikiamą informaciją tyrimo tikslui pasiekti. Interviu suteikia galimybę geriau pažinti teikiantį informaciją asmenį, jo požiūrį. Pasak autoriaus, tiriamojo interviu išskirtinis bruožas yra tai, kad visa informacija gaunama žodžiu. Bitinas ir kt. (2008) interviu apibūdina kaip duomenų rinkimo metodą, kuriuo siekiama „<...> suvokti informantų patirtį, sužinoti nuomones tiriamu klausimu, kurias jie išsako savais žodžiais <...>“. Atliekant tyrimą, interviu metu vyksta ir stebėjimas, bet Bitinas ir kt. (2008) pabrėžia, kad pagrindinę informaciją tyrėjas gauna iš apklausiamųjų pasisakymų.

Kardelis (2007) išskiria keturių tipų interviu: struktūrizuotas, kai visa interviu procedūra ir klausimai numatomi iš anksto ir nekeičiami; nestruktūrizuotas, kai nėra numatyta detali procedūra, kuri gali keistis, klausimai užduodami laisva forma; neprimestinis, kai interviu eigą pakreipia pats informantas; kryptingasis, kuris patvirtina iškeltas hipotezes, kurio metu tyrėjas susikoncentruoja į informanto atsakymus apie jam pateiktą situaciją. Kad interviu pasiektų tikslą, reikia tiksliai žinoti kokių duomenų reikia tyrimo tikslui pasiekti. Jeigu tyrimui reikia lengvai palyginamų duomenų, tada interviu klausimai turi būti standartizuoti, bet jeigu reikia įvertinti situacijos unikalumą turi būti pasirinktas atviro tipo interviu, bet kiekvienam informantui turi būti pateikiama vienodai suprantama klausimų esmė (Kardelis, 2017). Bitinas ir kt. (2008) taip pat išskiria neformalizuotų ir formalizuotų interviu tipus, bet pabrėžia, kad „<...> taikydamas neformalizuotąjį interviu, tyrėjas gali lengviau suprasti tiriamą problemą, atskleisti visiškai netikėtus ir iš anksto nenumatytus tiriamos problemos

aspektus <...>“ (Bitinas ir kt., 2008, p. 154). Yra interviu, kur vieni klausimai parengiami iš anksto, o kiti kyla spontaniškai pagal situaciją apklausiant informantus. Tokie interviu vadinami iš dalies struktūruoti/standartizuoti, tai yra pusiau struktūruoti. „Visi neformalizuotieji interviu vadinami giluminiais, nes nepaisant tyrėjo klausimų formulavimo (struktūravimo) laipsnio jais siekiama kruopščiai iširti nuomones, požiūrius, patirtis <...>“ (Bitinas ir kt., 2008). Giluminio interviu pagrindinis bruožas – informanto išklašinėjimas. Kai interviu metu apklausiamas tik vienas informantas, interviu vadinamas individualiuoju. Tyrėjas kokybiniuose tyrimuose atlieka mokslinio pažinimo instrumento funkciją, tai yra „<...> tyrėjas ne tik renka duomenis apie nagrinėjamą objektą, bet ir dalyvauja kuriant šiuos duomenis išreiškiantį tekstą <...>“ (Bitinas, Rupšienė, Žydzūnaitė, 2008, p. 49).

Išanalizavus interviu, kaip duomenų rinkimo metodą bei priskiriamus jam tipus, tyrimui atlikti pasirinktas pusiau struktūruotas, giluminis, individualusis interviu. Interviu atlikti buvo sudarytas interviu gidas su iš anksto numatytais klausimais, bet pasiruošta ir improvizuoti prisitaikant prie situacijos.

Ruošiantis pusiau struktūruotam interviu, pirmiausia reikia numatyti ir suformuluoti interviu klausimus. Frechtling’as, Sharp’as (1997), cituojami Bitino ir kt. (2008), nurodo, kad siekiant išsamesnio ir naudingesnio tyrėjui interviu, reikia jį susisteminti, o tai atlikti padeda suformuluoti klausimai. „Interviu gido“ bruožai, stipriosios ir silpnosios pusės, apibrėžiamos Patton’o (1980), cituojamo Kardelio (2017):

Bruožai: „Temos ir problemos iš anksto paruoštos preliminariniame tyrimo plane, o klausimų eiga ir jų formuluotė nusprendžiama interviu metu“.

Stipriosios pusės: „Preliminarus tyrimo planas daro interviu sistemingesnį. Loginiai tarpai gali būti užpildomi klausimais, interviu lieka panašus į pokalbį, lanksčiai reaguojama į situaciją“.

Silpnosios pusės: „Svarbios temos gali būti praleistos ir ne visai iširtos. Dėl tyrėjo lankstumo interviu metu gali būti surenkami nevienodi duomenys iš įvairių interviu, kuriuos sunku palyginti“ (Kardelis, 2008, p. 257).

Kadangi „Interviu gidas“ turi ne tik teigiamų pusių, bet ir silpnųjų pusių, tyrėjui atliekant tyrimą reikia į tai atsižvelgti ir nenukrypti nuo preliminaraus tyrimo plano, atidžiai susitelkti į temas ir problemas.

3 ir 4 lentelėse pateikiami pusiau struktūruoto interviu klausimynai, kuriuose išskiriami struktūriniai vienetai – temos, nurodomas temų tikslas ir pateikiami klausimai. Pagal 3 lentelėje pateikiamą klausimyną sudarytas „Interviu gidas“ (2 priedas), kuris naudojamas apklausiant kultūros centrų darbuotojus. Apklausiant kultūros centrų darbuotojus buvo siekiama: identifikuoti kultūros

centrų teikiamas paslaugas; nustatyti paslaugas, kuriose reikalingas aktyvus klientų dalyvavimas; nustatyti, kokie procesai vyksta vertės kūrimo metu kultūros centrų teikiamose paslaugose bei kokią įtaką jie daro paslaugos teikimui (kuriamai vertei).

3 lentelė

Interviu klausimynas kultūros centrų darbuotojams

Tema	Tikslas	Klausimai
Apšildomieji klausimai	Užmegzti ryšį	Kokios Jūsų pareigos KC? Ką konkrečiai dirbate?
Teikiamos paslaugos	Nustatyti kokios paslaugos teikiamos KC	Kokias paslaugas gyventojams teikia KC? Kaip jos teikiamos, kokias funkcijas atlieka?
Klientų dalyvavimo lygiai teikiamose paslaugose	Nustatyti paslaugas, kuriose reikalingas aktyvus klientų dalyvavimas	Kuriose iš Jūsų išvardintų paslaugų yra būtinas kliento dalyvavimas, kad paslauga būtų suteikta?
Paslaugos teikimo metu vykstantys procesai	Nustatyti vertės kūrimo metu vykstančius procesus	Kalbant apie paslaugas, kuriose kliento aktyvus dalyvavimas yra būtinas: Kaip prie paslaugos teikimo prisideda klientas? Kokius pastebite emocinius ir psichologinius dalykus, vykstančius paslaugos teikimo metu?
Komunikavimas klientui aktyviai dalyvaujant paslaugos teikime	Nustatyti ar vyksta komunikavimo procesas kultūros paslaugų metu	Kalbant apie paslaugos metu vykstantį bendravimą aktyviai dalyvaujant klientui: Dažnai ar retai klientas klausinėja ar išreiškia savo nuomonę, papasakokite, kaip tai vyksta? Klientas užmezga dialogą su Jumis ar pasisako tik vienas, papasakokite, kaip tai vyksta? Apie ką vyksta bendravimas paslaugos teikimo metu?
Paslaugos dalyvių sąveika klientui aktyviai dalyvaujant paslaugos teikime	Nustatyti ar vyksta paslaugos dalyvių sąveikos procesas kultūros paslaugų metu	Kalbant apie emocinius ryšius, santykius, formuojamas vertybes paslaugos teikimo metu aktyviai dalyvaujant klientui: Ar atpažįstate pasitikėjimą klientų veiksmuose, papasakokite, iš kokių požymių tai atpažįstate? Ar atpažįstate įsipareigojimą kliento veiksmuose, kaip įsipareigojęs klientas elgiasi paslaugos teikimo metu? Ar atpažįstate sąžiningumo apraiškas aktyvaus kliento veiksmuose, papasakokite, kaip sąžiningas klientas elgiasi paslaugos teikimo metu? Ar atpažįstate draugiškumo apraiškas aktyvaus kliento veiksmuose, papasakokite, kaip draugiškas klientas elgiasi paslaugos teikimo metu?
Dalijimasis žiniomis klientui aktyviai dalyvaujant paslaugos teikime	Nustatyti ar vyksta dalijimosi žiniomis procesas kultūros paslaugų metu	Kalbant apie aktualią informaciją paslaugos teikimui: Kokios informacija domina klientus, kokiais būdais jos ieško? Kokia informacija dalijasi klientas ir kokiais būdais ją perduoda? Kokią informaciją gaunate iš kliento po paslaugos suteikimo, kokiais būdais ji perduodama?

Šaltinis: sudaryta autorės (KC – kultūros centras)

Pagal 4 lentelėje pateikiamą klausimyną sudarytas „Interviu gidas“ (3 priedas), kuris bus naudojamas apklausiant informantus – kultūros centrų klientus. Apklausiant kultūros centrų klientus siekiama identifikuoti procesus, vykstančius vertės kūrimo metu kultūros centrų teikiamose paslaugose, bei kokią įtaką tai daro vertės kūrimui.

4 lentelė

Interviu klausimynas kultūros centrų klientams

Tema	Tikslas	Klausimai
Apšildomieji klausimai	Užmegzti ryšį	Kokiomis KC paslaugomis naudojotės? Trumpai apibūdinkite tas paslaugas: kaip jos teikiamos, kokius Jūsų poreikius patenkina?
Paslaugos teikimo metu vykstantys procesai	Nustatyti vertės kūrimo metu vykstančius procesus	Kalbant apie tas paslaugas, kuriose Jūs aktyviai dalyvaujate: Kaip prisidedate prie paslaugos? Kokie fiziniai, emociniai, psichologiniai dalykai vyksta tarp Jūsų ir darbuotojo, kai Jūs aktyviai dalyvaujate paslaugoje?
Komunikavimas klientui aktyviai dalyvaujant paslaugos teikime	Nustatyti ar vyksta komunikavimo procesas kultūros paslaugų metu	Kalbant apie paslaugos metu vykstantį bendravimą su darbuotoju, kai Jūs prisidedate prie paslaugos sukūrimo: Dažnai ar retai Jūs klausinėjate darbuotojo, kas Jus domina, ar išreiškiate savo nuomonę, papasakokite, kaip tai vyksta, kodėl taip darote? Jūs stengiatės užmegzti dialogą su darbuotoju ar tik išsakote savo nuomonę, papasakokite, kaip tai vyksta, kodėl taip darote? Papasakokite, apie ką bendraujate paslaugos metu, papasakokite, kaip tai vyksta, kodėl taip darote?
Paslaugos dalyvių sąveika klientui aktyviai dalyvaujant paslaugos teikime	Nustatyti ar vyksta paslaugos dalyvių sąveikos procesas kultūros paslaugų metu	Kalbant apie emocinius ryšius, santykius, formuojamas vertybes paslaugos teikimo metu, kai Jūs aktyviai prisidedate: Ar Jūs pasitikite paslaugą teikiančiu darbuotoju? Papasakokite, kaip Jūs elgiatės, kai pasitikite darbuotoju? Ar Jūs įsipareigoję dalyvauti paslaugoje? Kaip Jūs elgiatės, kai esate įsipareigojęs? Kokiais veiksmais pasireiškia Jūsų etiškas elgesys? Ar Jūs draugiškai nusiteikę, kai dalyvaujate paslaugoje? Kokiais veiksmais išreiškiate draugiškumą?
Dalijimasis žiniomis klientui aktyviai dalyvaujant paslaugos teikime	Nustatyti ar vyksta dalijimosi žiniomis procesas kultūros paslaugų metu	Kalbant apie reikiamą ar aktualią informaciją paslaugos teikimui: Kokia informacija Jus domina? Kaip ieškote reikiamos informacijos apie paslaugą ar paslaugos metu? Kokia informacija pasidalinate su darbuotojais? Kaip tai darote, kodėl? Ar po paslaugos Jūs darbuotojui pasakote, kad esate patenkintas/nepatenkintas suteikta paslauga? Papasakokite, kaip Jūs tai pasakote, kodėl pasakote?

Šaltinis: sudaryta autorės (KC – kultūros centras)

Pasak Bitino ir kt. (2008), „<...> klausimynas nėra toks dokumentas, kurio nebūtų galima keisti <...>“. Autorius netgi rekomenduoja klausimyną detalizuoti laipsniškai, atsižvelgiant į anksčiau gautą interviu informaciją. Remiantis autorių rekomendacijomis, pirmiausia ir buvo atliktas žvalgomasis tyrimas, kurio metu patikrinta, ar parengtas instrumentas – „Interviu gidas“ – tinkamas naudoti tolimesniam tyrimui. Žvalgomasis tyrimas parodė, kad kai kurių klausimų formuluotės buvo aiškios ir suprantamos, nes informantų atsakymai atitiko klausimus. Keleto klausimų formuluotės informantams

pasirodė neaiškios, jie dvejojo kaip atsakyti, nukrypdavo nuo temos, atsakymai buvo neatitinkantys klausimų. Atsižvelgiant į bandomojo interviu rezultatus, klausimynas buvo peržiūrėtas ir pataisytas. Pakartotinis žvalgomasis interviu esminių problemų nebeatskleidė, todėl galima daryti išvadą, jog klausimynas „Interviu gidas“ parengtas tinkamai.

Planuojant interviu reikia numatyti, kiek laiko jis truks. Bitinas (2008), cituodamas kitus autorius (Belanovskij, 2001; Girdzijauskienė, 2006), nurodo laiką nuo 40 min. iki dviejų valandų. Autoriaus nuomone, gali užtekti ir mažiau laiko, jeigu tyrėjui reikia mažiau informacijos. Atliktų interviu laikas buvo nuo 45 min. iki 65 min. Pirmųjų interviu metu pastebėta, kad po 50 min. informantai pradėdavo nekantrauti, nebegalėdavo susikaupti. Dėl šios priežasties stengtasi neviršyti 50 min. laiko limitu.

2.3. Stebėjimo metodo pagrindimas

Pagal Bitiną ir kt. (2008), stebėjimas taikomas tada, kai „<...> siekiama pažinti fizinę tiriamos problemos aplinką; geriau suprasti žmonių tarpusavio santykius; išnagrinėti tam tikrų įvykių detales; iširti nežodinę komunikaciją <...>“. Stebėjimas - tai duomenų rinkimo metodas, kuris padeda tyrėjui surinkti pirminius duomenis. Mokslinėje literatūroje nurodoma, kad stebėjimas ir interviu yra vienas kitą papildantys duomenų rinkimo metodai, bet, siekiant visapusiškai suvokti tyrimo kontekstą, rekomenduojama taikyti stebėjimo metodą.

Stebėjimas gali būti neformalusis ir formalusis. „Formaliojo stebėjimo metu duomenys renkami sistemiškai, iš anksto yra numatyti stebėjimo vienetai ir laukiama jų pasireiškimo“, o „<...> neformaliuoju stebėjimu siekiama gauti duomenų, kai mažai žinoma apie tiriamą situaciją, reiškinį ar įvykį <...>“ (Bitinas ir kt (2008, p. 182). Stebėjimo metodo privalumas – natūralumas. Stebėjimas vyksta ir duomenys gaunami natūralioje gyvenimiškoje aplinkoje, tiesioginių įvykių metu. Siekiant surinkti kuo tikslesnius duomenis, rekomenduojama nepažeisti natūralios stebėjimo aplinkos, tai yra tyrėjas negali daryti jokio poveikio tiriamai aplinkai ar vykstančiai įvykių raidai. Stebėjimo metodas dar kvalifikuojamas pagal:

- dalyvavimo kriterijus – stebėtojas pasirenka kaip stebėti aplinką: ar kaip stebimos aplinkos dalyvis, ar kaip stebėtojas iš šalies;
- tyrėjo įkyrumo/ne įkyrumo kriterijus – kai stebėtojas demonstruoja pabrėžtinai aktyvius veiksmus stebėjimo metu yra vadinamas įkyriuoju stebėjimu, o neįkyriuoju stebėjimu vadinamas toks, kai stebėtojas nekrenta į akis, stebi iš nuošalios vietos ir nesikiša;
- natūralumo/dirbtinumo kriterijus – stebėjimas gali vykti įprastoje natūralioje situacijoje ir dirbtinai sukuriamoje situacijoje;

- tyrėjo užsimaskavimo/atvirumo kriterijus – užmaskuoto stebėjimo metu stebėtojas įsijungia kaip dalyvis, neatskleisdamas savo tikrojo dalyvavimo tikslo, o atvirojo stebėjimo metu informantai žino, kad yra stebimi;
- tiesioginis/netiesioginis stebėjimas – tiesioginis stebėjimas vyksta esamuoju laiku, netiesioginiam stebėjimui daromi vaizdo įrašai, kurie žiūrimi jau po įvykusio fakto.

Išanalizavus Dikčiaus (2005), Bitino ir kt. (2008); Valackienės, Mikėnės (2008); Žydžiūnaitės, Sabaliausko (2017) ir kt. pateikiamą metodologinę medžiagą, išskirti stebėjimo metodo privalumai ir trūkumus, kurie pateikiami 5 lentelėje.

5 lentelė

Stebėjimo metodo privalumai ir trūkumai

Privalumai	Trūkumai
Gaunami realūs duomenys apie elgesį, įvykius, aplinką, o ne tai, kas apie tuos įvykius, elgesį ar aplinką yra sakoma	Tyrėjas negali stebėdamas aprėpti visko bei negali kontroliuoti situacijos
Nereikia rūpinti tyrimo technine įranga, nes tyrėjas yra pagrindinis instrumentas	Ribotos stebėjimo galimybės, ypač dalyvaujant stebimoje situacijoje, nes ne visi nori išleisti stebėtoją į savo aplinką
Galimybė įvairiapusiškai tirti socialinį reiškinių, atkreipiant dėmesį į kiekvieną aspektą	Ribota atranka, kurios neįmanoma koreguoti natūraliomis sąlygomis
Dėl aplinkos struktūravimo galimas tyrėjo santykio su stebima aplinka lankstumas	Subjektyvus tyrėjo išikišimas į tyrimo eigą riboja galimybę apibendrinti stebėjimo rezultatus platesniu mastu
Nedidelės finansinės išlaidos	Dažniausiai neįmanoma nustatyti stebimųjų elgesio priežasčių
Kai tiriamieji nežino, kad yra stebimi, nepatiria jokių stebėtojo įtakos	Stebėjimu galima tirti trumpalaikį veiksmą ar elgesį veiksmo metu, dažniausiai tiriamuoju laiko momentu
Stebimasis negali suteikti jokių „netikslių“ atsakymų, taip išvengiama atsakymo klaidų	Norimo rezultato tendencija, formuojanti išankstinę tyrėjo nuomonę
Stebint galima surinkti duomenis, kurių kitais būdais neįmanoma gauti	Tiriamą žinojimas, kad yra stebimas gali įtakoti nenatūralų elgesį, taip iškreipiant gaunamus rezultatus
Galimybė analizuoti grupės elgesį t.y. aprėpti daugiau tiriamųjų vienu metu	
Galimybė tiksliau įvertinti stebimojo elgesį, nei tai padarytu pats asmuo	
Stebėjimas nepriklauso nuo tiriamojo nusiteikimo ar noro atsakinėti į interviu klausimus	
Stebėjimo metu atsiribojama nuo subjektyvios asmens nuomonės	
Stebėjimas yra vienas iš greičiausių informacijos gavimo būdų	

Šaltinis: sudaryta pagal Dikčius (2005), Bitinas ir kt. (2008); Valackienė, Mikėnė (2008); Žydžiūnaitė, Sabaliauskas (2017)

Remiantis lentelėje pateiktais duomenimis sprendžiama apie stebėjimo, kaip duomenų rinkimo metodo, pasirinkimo galimybę bei tikslingumą. Išanalizavus duomenis pastebėta, kad stebėjimo metodas turi daug daugiau privalumų nei trūkumų, todėl ir pasirinktas kaip pirminės informacijos rinkimo būdas. Tyrėjas atliekamo tyrimo metu atliks tik stebėtojo vaidmenį, nes dalyvaujant stebimoje aplinkoje kaip dalyviui yra rizika nepastebėti daugelio reikšmingų dalykų, kurie matomi išoriniam stebėtojui. Stebima bus vadovaujantis ne įkyrumo kriterijumi, tai yra bus stebima nekrentant į akis, iš

šalies ir nedarant jokių aktyvių veiksmų. Tiesioginis stebėjimas vyks dalyviams įprastoje natūralioje aplinkoje paslaugos teikimo metu, esamuoju laiku. Stebint rekomenduojama numatyti stebėjimų skaičių. Stebėjimų skaičius pasirinktas vadovaujantis Frechtling'o, Sharp'o (1997), kuriuos cituoja Bitinas ir kt. (2008), rekomendacijomis: „<...> stebėti daugiau negu vieną kartą ir, jeigu įmanoma, tarp stebėjimų daryti ilgesnę pertrauką <...>.“ (Bitinas ir kt., 2008, p. 185).

Pagal Bitiną ir kt. (2008, p. 186), „<...> stebėjimo metu įprasta naudoti specialius dienoraščius, kuriuose aprašoma visa tai, kas stebima. Tuo siekiama tiksliai užfiksuoti pagrindinius faktus, jų laiką ir vietą <...>“. Stebėjimo dienoraštyje tyrėjas užsirašo visą informaciją, kuri jam atrodo vertinga, o stebėjimui pasibaigus aprašo vykusią eigą, interpretuoja ir padaro išvadas. Remiantis šiomis rekomendacijomis, vykdomo stebėjimo metu bus daromi stebimos veiklos užrašai pagal iš anksto paruoštą duomenų rinkimo formą. Stebėjimo duomenų fiksavimo forma pateikiama 4 priede. Pirmoje formos dalyje fiksuojami pirminiai stebėjimo duomenys: stebėjimo vieta, pasirinkta stebėti paslauga, stebėjimo data, laikas. Stebėjimo metu yra atrinkami informantai interviu imčiai sudaryti pagal aukštame lygyje dalyvaujančio kliento būdingus elgsenos bruožus. Dėl šios priežasties, antroje formos dalyje pateikiami klientų dalyvavimo lygių teoriniai apibrėžimai, kuriais vadovaujantis nustatomas kliento dalyvavimo paslaugoje lygis (žiūrėti 6 lentelę).

6 lentelė

Dalyvavimo lygių identifikavimo apibrėžtys

Žemas dalyvavimo lygis	Tik fizinis kliento buvimas Paslauga teikiama ir be individualaus kliento dalyvavimo Darbuotojai atlieka visą paslaugos kūrimo darbą	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Vidutinis dalyvavimo lygis	Klientas dalyvauja pateikdamas informaciją organizacijai arba apie organizaciją Paslaugą teikia organizacijos darbuotojas Paslauga pritaikyta individualiam klientui	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Aukštas dalyvavimo lygis	Paslauga nevyksta be aktyvaus kliento dalyvavimo Klientas paslaugos metu pataria ir pamoko, kaip darbuotojui atlikti darbą Klientas padeda įgyvendinti pateiktus pasiūlymus Klientas pats savarankiškai atlieka dalį darbo paslaugos metu	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Šaltinis: sudaryta autorės

Kitas stebėjimo etapas skirtas nustatyti paslaugos teikimo metu vykstančius procesus. Stebimas kliento, kuris paslaugoje dalyvauja aukštu dalyvavimo lygiu, elgsenys: kaip jis prisideda prie bendro paslaugos kūrimo, kokie fiziniai veiksmai ir emociniai bei psichologiniai dalykai vyksta paslaugos teikimo metu. Paskutiniame stebėjimo etape siekiama nustatyti, ar teorinės analizės metu identifikuoti vertės kūrimo procesai ir jų dedamosios būdingi viešųjų kultūros paslaugų vertės kūrimui. Bus stebima, kaip vyksta komunikavimas, paslaugos dalyvių sąveika ir dalijimasis žiniomis tarp paslaugos teikėjo ir kliento paslaugos teikimo metu kuriant vertę.

3. VERTĖS KŪRIMAS KULTŪROS PASLAUGOSE DALYVAUJANT KLIENTAMS: EMPIRINIO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

3.1. Kultūros centrų teikiamos paslaugos

Siekiant ištirti vertės kūrimą kultūros paslaugų teikimo metu aktyviai dalyvaujant klientui, pirmiausia tikslinga identifikuoti kultūros centrų teikiamas paslaugas. Kultūros centrai veiklą vykdo pagal teisės aktuose nurodytas funkcijas, bet teikiamos paslaugos nėra apibrėžtos.

Atliekant interviu su kultūros centrų darbuotojais, pastebėta tendencija, kad paprašius pasakyti, kokias paslaugas kultūros centrai teikia gyventojams, jiems sunku jas įvardinti ir išskirti. Informantai teigia: „<...> Nu kokias tas paslaugas čia mes teikiame, kaip čia pasakyti, kai paslauga neša apčiuopiamą ar materialinę naudą, mes tada suprantame. Nueini į kirpyklą, gauni paslaugą, nueini pas notarą, gauni paslaugą, o čia iš tikrųjų tai toks neapibrėžtumas. Turbūt dėl to, kad tai yra kultūra, tai yra dvasiniai dalykai, emocijos, nelabai gali pavadinti jų paslaugomis <...>“ (D3); „<...> Paslauga ir yra paslauga, o čia viskas eina per emocijas, sunku net pasakyti, ar čia paslauga, ar ne <...>“ (D2). Apklausiant pastebėta, kad kai kurie informantai paslaugas pirmiausia bandė apibūdinti per LR Kultūros centrų įstatyme nurodytas kultūros centrų atliekamas funkcijas: „<...> Jeigu galėtų įvardinti tai, kad žmonėms, neturintiems jokio specialaus pasiruošimo su menu, yra sudarytos sąlygos ateiti ir mokytis būtent šito meno, tai sakyčiau ir yra paslauga. Sudarytos sąlygos žmonių saviraiškai, kas kam artima <...>“ (D4); „<...> Kas liečia tautodailę, žmonėms sudaromos sąlygos eksponuoti savo darbus ir paskleisti žinią miesto visuomenei, pasireklamuoti. Mes sudarom sąlygas naudotis ekspozicijų salėmis, padedam parengti parodų pristatymus. Galbūt eilinis žmogelis savo kieme neturėtų tokių sąlygų ir galimybių <...>“ (D9). Paslaugas buvo bandoma įvardinti ir pagal siekiamus paslaugų tikslus ar rezultatus: „<...> Laisvalaikio praleidimo, gyventojų užimtumo paslaugos <...>“ (D4); „<...> valstybinių švenčių, atmintinų datų, kalendorinių švenčių paminėjimai <...>“ (D6); „<...> rūpintis mėgėjų meno kolektyvų parengimu, rūpintis jų dalyvavimu kultūros renginiuose, šventėse <...>“ (D3); „<...> sudaryti sąlygas etninės kultūros sklaidai, populiarinti senąsias kultūros tradicijas, papročius <...>“ (D2); „<...> suteikiame galimybę atėjus pas mus žmogui pajauti tą skonį ir , sakyčiau, malonumą <...>“ (D1); „<...> suteikiame galimybę eksponuoti savo kūrinis, reklamuoti <...>“ (D7). Kai kurie informantai teikiamas paslaugas bandė apibūdinti per savo atliekamą darbą ir pareigybines funkcijas. Informantai: „<...> Kuruojame savo rajono tautodailininkus <...>“ (D4); „<...> esame

atsakingi už programų kūrimą ir ruošimą kultūros centre, turime teisę pažiūrėti, pakoreguoti, pasiūlyti ką nors <...>“ (D5).

Apibendrinant galima teigti, kad, kultūros centrų teikiamos kultūros paslaugos yra sunkiai įvardijamos, nes darbuotojai jas apibūdina pagal kultūros centrų atliekamas funkcijas, skirtas tenkinti žmonių dvasinius ir emocinius poreikius. Paslaugas darbuotojai įvardina pagal siekiamus paslaugų tikslus ar rezultatus: laisvalaikio praleidimas, valstybinių švenčių minėjimai, meno kolektyvų parengimas ir kt. Kai kurie informantai teikiamas paslaugas apibūdina kaip savo atliekamą darbą ir pareigybines funkcijas: kuruoti tautodailininkus, kurti programas ir kt.

Išanalizavus iš darbuotojų gautus duomenis, kultūros centrų teikiamos paslaugos suskirstytos į kategorijas, nurodančias paslaugos paskirtį ir subkategorijas, įvardijančias pačias paslaugas (žiūrėti 7 lentelę).

7 lentelė

Kultūros centrų teikiamos paslaugos darbuotojų požiūriu

Kategorija: Paslaugų grupės	Subkategorija: Teikiamos paslaugos	Patvirtinantys teiginiai (kalba netaisyta)
Nekultūrinės paslaugos	Patalpų nuoma	„<...> sudarom sąlygas naudotis ekspozicijų salėmis <...>“ (D4); „<...> atvažiuoja įvairios grupės, muzikantai su koncertais. Išnuomojame jiems sales, išplatiname bilietus <...> (D8); „<...> įmonės išsinuomuoja sales konferencijoms <...>“ (D8).
	Scenos dekoravimas	„<...> kai vyksta kitų organizacijų renginiai, kai išnuomojamos patalpos, nuomotojai beveik visada nori, kad būtų apipavidalinama scena pagal jų pageidaujamą tematiką <...>“ (D5).
	Renginių įgarsinimas	„<...> išnuomojame aparatūra su visu darbuotoju <...>“ (D6); „<...> su savo aparatūra įgarsiname organizacijų renginius <...>“ (D8).
Eksponavimo paslaugos	Parodos (klientas kaip menininkas)	„<...> klientas parodoje, kaip menininkas, kaip kūrėjas, kuris atneša savo kūrinius <...>“ (D4); „<...> suteikiame galimybę eksponuoti ir reklamuoti save <...>“ (D9); „<...> sudaromos sąlygos žmonėms eksponuoti savo darbus ir paskleisti žinių miesto visuomenei <...>“ (D7); „<...> padedam parengti parodų pristatymus <...>“ (D8).
	Parodos (klientas kaip lankytojas)	„<...> organizuojame liaudies meno, tapybos, drožybos, rankdarbių ir kitokias parodas. Kiekvienas, atėjęs iš gatvės, gali pasižiūrėti ką nuveikia, ką sukuria jų krašto žmonės <...>“ (D2).
Saviraiškos paslaugos	Mėgėjų meno kolektyvai	„<...> režisuojam su mėgėjais spektaklius <...>“ (D7); „<...> parengiame, su savo kolektyvais, koncertines programas ir pasirodome visuose mūsų organizuojamuose renginiuose <...>“ (D3); „<...> neturintiems jokio specialaus pasiruošimo su menu, yra sudarytos sąlygos ateiti ir mokyti būtent šito meno <...>“ (D4); „<...> kolektyvų veiklos tikslas, suteikti gyventojams galimybę išreikšti save, kad žmogus pajauštų meno skonį ir malonumą <...>“ (D5).
Renginiai	Renginiai (profesionalaus meno renginiai)	„<...> atvyksta įvairių teatrų trupės su parengtais spektakliais <...>“ (D6); „<...> vyksta atvažiuojantys koncertai, kuriuose koncertuoja atlikėjai iš visos Lietuvos <...>“ (D8).
	Renginiai	„<...> patys organizuojame renginius savo jėgomis, su savo parengtais

	(mėgėjų meno renginiai)	<i>kolektyvais. Kartais pravedame juos, netgi patys šalutinius darbus padarome: plakatus maketuojame, darome skelbimus, viešiname <...>“ (D4); „<...> esam atsakingi už renginių programų kūrimą ir ruošimą kultūros centre <...>“ (D3); „<...> turiu teisę pažiūrėti, pakoreguoti, teikti pasiūlymus organizuojamų renginių metu <...>“ (D7).</i>
Edukacinės paslaugos	Edukaciniai užsiėmimai (klientas kaip menininkas)	<i>„<...> į dailės studiją, kur mokomės tapybos pagrindų, taisyklių, ateina žmonės, kurie nori tapyti. Jie savęs kažkada, kažkur gyvenime nėra realizavę, bet jie labai nori išmokti tai padaryti <...>“ (D5); „<...> mes organizuojame edukacines teatrines dirbtuves, kuriose gyventojai išbando savo sugebėjimus, pasižiūri, ar jiems patinka toks užsiėmimas, ar gali nugalėti scenos baimę. Kurie užkimba, kviečiame jau įsijungti į teatro studiją <...>“ (D7).</i>
	Edukaciniai užsiėmimai (klientas kaip dalyvis)	<i>„<...> aš einu į mokyklą, susikviečiu mokinius ir aiškinu apie šoki, kas yra folkloras, kas yra sceninis šokis, kokie yra pramoginiai, linijiniai ir kitokie šokiai <...>“ (D3); „<...> vedu renginius, kurių metu lankytojus supažindinu su tautodaile, švenčių papročiais <...>“ (D5).</i>
Laisvalaikio užimtumo paslaugos	Kūrybinės stovyklos	<i>„<...> pasiviešiname, kad vyks vieši visos dienos užimtumo užsiėmimai gyventojams pagal parengtą programą. Sakykime, kad tokią savaitės dieną skirsime, tarkim, scenos judesiui, kitą dieną – sceninei kalbai. Paskelbiame programą, kurioje nurodome, ką veiksime pagal temą, ką pamatysime, ką galės išbandyti <...>“ (D7).</i>
	Vakaronės	<i>„Kviečiame gyventojus į pasivakarojimus, kur mes koncertuojame, juos kartu įjungiam, darom kartu bendrą vakarą, pabendravinimą <...>“ (D3); „<...> kvieti žmones į vakaronę pasižmonėti. Žmonės pasirošia, pagal pateiktą tematiką, meninę programėlę <...>“ (D2).</i>

Šaltinis: sudaryta autorės

Kultūros centrų teikiamos paslaugos suskirstytos į grupes pagal jų atliekamą paskirtį: nekultūrinės, eksponavimo, saviraiškos, edukacinės, laisvalaikio užimtumo paslaugos ir renginiai (žiūrėti 7 lentelę). Ne kultūrinėms paslaugoms galima priskirti paslaugas, kurių metu nėra vykdoma kultūrinė veikla su klientais. Tai yra patalpų nuoma, scenos dekoravimas, renginių įgarsinimas. Pastebėta, kad šiomis paslaugomis gyventojai naudojami labai retai, dažniausiai jos teikiamos kitoms organizacijoms. Ne kultūrinės paslaugos yra vienintelės, už kurias klientai turi susimokėti pagal kultūros centrų nustatytus įkainius. Eksponavimo paslaugoms priskiriamos parodos. Šiose paslaugose klientas gali dalyvauti kaip menininkas, kuris kartu su paslaugos teikėjo darbuotoju dirba organizuodamas parodą, ir kaip lankytojas, kuris tik pasinaudoja paslauga, bet nekuria kartu. Saviraiškos paslaugos apima visus, kultūros centre veikiančius mėgėjų meno kolektyvus: dramos studijas, šokių kolektyvus, orkestrus, chorus, vokalinius ansamblius ir kt. Pasak informantų, būtent šiose paslaugose klientai dalyvauja aukščiausiu dalyvavimo lygiu, o paslauga kuriama kartu, klientą galima įvardinti kaip dalinį darbuotoją. Informantai: „<...> Meno kolektyvuose yra pastovus darbo grafikas, dalyviai eina kaip į antrą tarnybą <...>“ (D3); „<...> šiuo atveju reikėtų šnekėti apie saviveiklinį kolektyvą, kur, iš tikrųjų, aktyviausi dalyviai, su savo išpareigojimais, atsakomybe, su savo darbinio režimu, su rezultato siekimu, dideliu noru save pateikti, save išreikšti <...>“ (D6); „<...>

kolektyvo dalyviai nenori „belenko“, kartu pažiūrime, išanalizuojame. Jie netgi teikia savo pasiūlymus, galima sakyti, kad prisideda prie repertuaro formavimo <...>“ (D4); „<...> pas mane kolektyve nėra nei vieno tokio, kurį aš galėčiau išskirti, kad nieko nedaro. Galutinius sprendimus priima patys žmonės <...>“ (D7). Edukacinėse paslaugose, kaip ir eksponavimo paslaugose, klientai gali dalyvauti kaip kuriantys menininkai ir kaip dalyviai. Klientas, kaip menininkas, įsitraukia į paslaugos kūrimą aukščiausiu dalyvavimo lygiu. Laisvalaikio užimtumo paslaugoms priskiriamos kūrybinės stovyklos ir vakaronės. Kaip atskirą paslaugų grupę galima išskirti kultūros centruose vykstančius renginius. Darbuotojai renginius skirsto į dvi grupes: iš šalies pritraukti profesionalaus meno renginiai, kuriems yra nuomojamos kultūros centrų patalpos, ir renginiai, kuriuos organizuoja patys, savo jėgomis ir savo ištekliais.

Išanalizavus gautą informaciją, kultūros centrų teikiamos paslaugos suskirstytos į grupes pagal jų atliekamą paskirtį: nekultūrinės, eksponavimo, saviraiškos, edukacinės, laisvalaikio užimtumo paslaugos ir renginiai. Nekultūrinėms paslaugoms priskiriamos paslaugos, kurių metu nėra vykdoma kultūrinė veikla su klientais: patalpų nuoma, scenos dekoravimas, renginių įgarsinimas. Eksponavimo paslaugoms priskiriamos parodos, kuriose klientas gali dalyvauti kaip menininkas ir kaip lankytojas. Saviraiškos paslaugoms priskiriami mėgėjų meno kolektyvai: meno studijos, šokių kolektyvai, orkestrai ir kt. Edukacinėse paslaugose klientai gali dalyvauti kaip kuriantys menininkai ir kaip dalyviai. Laisvalaikio užimtumo paslaugoms priskiriamos kūrybinės stovyklos ir vakaronės. Renginiai suskirstyti į dvi grupes: atvykstantieji profesionalaus meno renginiai ir organizuojami savo jėgomis ir ištekliais.

Siekiant nustatyti paslaugas, kuriose reikalingas aktyvus klientų dalyvavimas, darbuotojai buvo paprašyti įvardinti tas paslaugas, kuriose yra būtinas klientų dalyvavimas, kad paslauga būtų suteikta. Informantų atsakymai atskleidė, kad saviraiškos paslaugos, kurioms priskiriami mėgėjų meno kolektyvai, nebūtų galimos teikti be aktyvaus klientų dalyvavimo. Informantai: „Kultūros centro teikiamos paslaugos tuo ir išsiskiria iš kitų, kad, jei žmonės neateitų, neįsitrauktų, nebūtų aktyvūs, tai niekas ir nevyktų, nebūtų saviveiklos kolektyvų, nei tų renginių nesuorganizuotume be kolektyvų paruoštų koncertinių programų.“ (D4); „<...> mėgėjų meno kolektyvuose patys jie kuria viską, reikia tik spėti reguliuoti, pakreipti, kaip būtų meniškiau, kad būtų patraukliau žiūrovų akiai <...>“ (D8). Eksponavimo ir edukacinės paslaugos, kuriose klientai dalyvauja kaip menininkai, yra galimos teikti be aktyvaus kliento dalyvavimo, bet nebūtų sukuriama aukšta tų paslaugų vertė. Informantai: „Praktiškai visoje mūsų pačių organizuojamoje veikloje reikalingas aktyvus gyventojų dalyvavimas, ypač edukacinėse paslaugose, kur gyventojai ateina kažką sukurti, parsinešti padarytą darbėlį namo. Žinoma, gali ir neįsitraukti, nieko nedaryti, juk nepriversi, jei nenorės, o tik paklausys, pasėdės ir nieko nepadarys. Kažin ar jis dar kartą ir beateis.“ (D5); „<...> be paties menininko iniciatyvos, įdėto darbo, pastangų, noro, nebūtų jokio gero rezultato. Paroda tai būtų padaryta, bet ar ji turėtų sielą. Svarbiausia

menininko kūryba, atnešti darbai, bet jei pats nedalyvaus parodos organizavime, nepridės savo rankos, nepasuks savo kūrinio tinkamu kampu, tai neatskleis ir savo siunčiamos žinios.“ (D2).

Nustatyta, kad saviraiškos paslaugos, kurioms priskiriami mėgėjų meno kolektyvai, nebūtų galimos teikti be aktyvaus klientų dalyvavimo. Šiose paslaugose klientai dalyvauja aukščiausiu dalyvavimo lygiu, paslauga kuriama kartu, o klientą galima įvardinti kaip dalinį darbuotoją. Eksponavimo ir edukacinės paslaugos, kuriose klientai dalyvauja kaip menininkai, yra galimos teikti be aktyvaus kliento dalyvavimo, bet nebūtų sukuriama aukšta tų paslaugų vertė.

Gauti duomenys atskleidė, kad aukščiau įvardintos kultūros centrų teikiamos paslaugos yra ilgalaiškės, vykstančios nenutrūkstančiu ritmu nuo keleto savaitių iki keleto metų. Darbuotojai įvardina, kad prie šių paslaugų teikimo klientai prisideda reguliariu lankomumu. Informantai: „<...> prisideda privalomu lankomumu, aišku, jų nespaudžiam, dirba savanorišku principu, bet tai išplaukia iš atsakomybės jausmo ir pareigos kažkokios, nes daug kas turi atsisakyti ir kitų dalykų, bet jie pasirinkę būtent šitą dalyką. Yra begalinis noras viską padaryti kuo geriausiai.“ (D5); „Per vieną kartą atėjus nieko gero neišaina padaryti, todėl labai svarbu, kad būtų pastovumas, lankytų reguliariai. Dailės studijos edukacija vyksta jau keturioliktus metus, o kai kurie klientai lanko net nuo pat pradžių.“ (D5). Klientai kultūros centrų teikiamų paslaugų kūrime dalyvauja kaip daliniai darbuotojai, bendrakūrėjai. Informantai: „<...> programos parinkimo sprendimus daro patys žmonės <...>“ (D3); „<...> yra ne vienas klientas, su kuriuo bendromis jėgomis kuriam viską <...>“ (D6). Klientai prisideda ir asmenine motyvacija. Informantai: „<...> prisideda galutinio tikslo, galutinio rezultato siekimu <...>“ (D6); „<...> prisideda didžiuliu noru, ateina tiesiog žibančiomis akimis. Jei patys nenorėtų, tai per prievartą nieko nepriverstum. O jei ir prikalbintum, bet noro nesužadintum ir neišlaikytum, tai greit, vis tiek pabėgtų.“ (D9). Klientai, teikdami pasiūlymus ir padėdami juos įgyvendinti, prisideda savo idėjomis. Informantas: „<...> ateina su savo sugalvotomis temomis, su mintimis, ką jie nori padaryti <...>“ (D8). Jie patys padaro ir dalį fizinio darbo, savanoriškai atlikdami paskirtas užduotis. Informantai: „<...> panešioja stalus, dekoracijas, kai reikia salę pasiruošti, padaro plakatus savo noru, tiesiog pasisiūlo patys padėti ko reikia <...>“ (D7); „<...> į parodą atneša savo padarytus gaminius: skulptūras, paveikslus <...>“ (D4); „<...> patys apsirūpina reikiamomis priemonėmis <...>“ (D5). Klientai, dalyvaudami kultūros centrų paslaugų teikime kaip bendrakūrėjai ar daliniai darbuotojai, kartu su darbuotojais paruošia koncertines programas, kurias parodo viešuose renginiuose, sukuria meno kūrinius, kuriuos eksponuoja parodose. Išanalizavus informantų pasisakymus, galima teigti, kad klientams ir darbuotojams, bendradarbiaujant paslaugos sąveikos metu, yra sukuriamos ir kitos paslaugos, skirtos išoriniams klientams. Informantai: „<...> kartu ruošiame programą, su kuria galime dalyvauti įvairiuose koncertuose ir išvykose, pasirodome žiūrovams <...>“ (D3); „Meno kolektyvo tikslas yra koncertuoti, o koncertuoti tenka visur, ir čia, kultūros centre, ir šventėse, arba važiuojame į

kitus rajonus, kur kviečia.“ (D6); „<...> sukuriame pasirodymą kitiems žmonėms, o tai duoda vidinį malonumą ir mums, ir klientams <...>“ (D3); „<...> pasirodome visur, kur tik galime suteikti pasitenkinimą žiūrovams <...>“ (D9). Analizuojant gautus iš darbuotojų interviu, išsiaiškinta, kad daugumoje kultūros centrų paslaugų klientai dalyvauja grupėmis. Darbuotojai išskiria ne tik vykstančius procesus tarp darbuotojo ir kliento, bet ir vykstančius procesus tarp klientų. Informantai: „<...> kolektyve mūsų daug, dirbame kaip komanda <...>“ (D1); „<...> galutiniam tikslui pasiekti labai svarbūs ir tarpusavio santykiai <...>“ (D4); „<...> turim dirbti kolektyve, atsižvelgti į vienas kito norus, nuotaikas <...>“ (D5). Pastebėta, kad klientų tarpusavio santykiai daro įtaką klientų elgesiui paslaugos teikimo metu. Informantai: „<...> geras dalyvio pavyzdys užkrečia kitus dalyvius <...>“ (D1); „<...> kitą kartą pasakyta kažkokia kliento replika kitam klientui gali būti naudinga, o kitą kartą – netgi padaryti žalos <...>“ (D5); „<...> vienas kito paraginimas suveikia kaip paskatas veikti, pasistengti, pasitempti <...>“ (D1).

Apklausoje atskleidė, kad paslaugos, kuriose klientai dalyvauja aukščiausiu dalyvavimo lygiu, yra ilgalaikės, vykstančios nenutrūkstančiu ritmu nuo keleto savaičių iki keleto metų. Prie paslaugų teikimo klientai prisideda reguliariu lankomumu, asmenine motyvacija ir noru, idėjomis, pasiūlymais. Jie patys paslaugos metu atlieka ir dalį fizinio darbo, savarankiškai padarydami paskirtas užduotis. Klientams ir darbuotojams bendradarbiaujant paslaugos sąveikos metu yra sukuriamos ir kitos paslaugos (koncertai ir kt.), skirtos išoriniams klientams (žiūrovams). Daugumoje kultūros centrų teikiamų paslaugų klientai dalyvauja grupėmis. Klientų tarpusavio santykiai taip pat daro įtaką klientų elgesiui paslaugos teikimo metu.

3.2. Vertės kūrimo metu vykstantys procesai kultūros paslaugų kontekste

3.2.1. Komunikavimo procesas ir jo dedamosios

Teorinės analizės metu išnagrinėjus mokslinius šaltinius, buvo padaryta išvada, kad komunikavimas yra vertės kūrimo metu vykstantis procesas, o komunikavimo dažnumas, dvikryptis ryšys ir reikiamas turinys yra šio proceso dedamosios.

Empirinio tyrimo metu nustatyta, kad bendravimas, kaip informacijos perdavimas, siekiant klientui ir darbuotojui geriau suprasti vienas kitą, yra tirtų kultūros paslaugų pagrindas. Informantai: „<...> visuomet pas mus yra toks bendravimas, pasitariant, kaip geriau, kaip gražiau, kaip maloniau atrodo.“ (D3); „<...> su jais gali tartis, su jais gali kalbėti <...>“ (D5). Vykstanti komunikacija palaiko vertės kūrimą, nes padeda plėtoti tarpusavio santykius ir generuoja dalyvaujančių dalyvių žinias.

Informantas: „<...> kokia kryptimi mes eisime, ką mes veiksime, ką darysime <...> aptariame per asmeninį bendravimą neoficialioje aplinkoje <...>“ (D3). Bendravimas yra pagrindinis būdas, leidžiantis atskleisti paslaugų teikėjo ir gavėjo panašumus ir skirtumus bei juos suderinti pagal poreikius. Informantas: „<...> pjesę renkamės kartu su dalyviais. Tai sunkus etapas, nes reikia, kad kiekvienam atitiktų, reikia rasti tą aukso viduriuką, tad tariamės kartu su visais <...>“ (D7).

Apklausoje metu pastebėta, kad tirtose kultūros paslaugose, kaip ir teorinėje analizėje, galima išskirti bendravimo dažnį, kryptį ir turinį, kaip komunikavimo proceso dedamąsias. 8 lentelėje pateikiama komunikavimo proceso analizė darbuotojų požiūriu, o 9 lentelėje – klientų požiūriu.

8 lentelė

Komunikavimas kultūros centrų darbuotojų požiūriu

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai (kalba netaisyta)
Komunikavimo dažnis	Bendraujama dažnai	„<...> tarp mūsų vyksta labai intensyvus bendravimas, netgi ištisinis <...>“ (D3).
	Bendraujama mažai	„<...> kiti nedažnai išreiškia savo nuomonę, bet reikalui esant visada pasako pastabas <...>“ (D6).
Komunikavimo kryptis	Dialogas	„<...> žinoma, padiskutuojame, ar tinka tas variantas, ar ne. Kartais klientai net pateikia kelis pasiūlymus. Diskusijų metu išsigininame galutinį, visiems priimtina sprendimą <...>“ (D5); „<...> visada klientas išgirsta, ką aš sakau. Aš skatinu abipusį bendravimą, nes kitaip nesužinosi, nei ko jis nori ar tikisi, nei ko aš iš jo tikiuosi.“ (D7).
	Monologas	„<...> vis tiek turiu viską, kas reikalinga, išsakyti <...>“ (D4).
Komunikavimo turinys	Techninis, paslaugai aktualus bendravimas	„<...> sausas, oficialus bendravimas apie reikiamus dalykus, kad ir koks jis ten bebūtų, vis tiek neduoda artumo. Be šiltų santykių mūsų veikla netenka prasmės, klientai ateina praleisti savo laisvalaikį, tad turi gauti ir malonumą iš paslaugos <...>“ (D3).
	Paslaugai neaktualus bendravimas	„<...> neoficialiai bendraujant susikuriama artimi santykiai, vyksta savitarpio susikalbėjimas, todėl ir tikslai greičiau pasiekiami <...>“ (D5).

Šaltinis: sudaryta autorės

Kultūros centrų darbuotojų nuomone, su skirtingais klientais vyksta ir skirtingas bendravimas. Informantas: „Galėčiau išskirti dvi žmonių grupes. Su vienais vyksta vienoks bendravimas, su kitais vyksta kitoks bendravimas.“ (D4). Bendravimo dažnis, kryptis ir turinys priklauso nuo asmeninių kliento savybių. Pasak informantų, su vienais klientais vyksta labai intensyvus bendravimas, netgi ištisinis, o kiti klientai retai išreiškia savo nuomonę, bet reikalui esant visada pasako savo pastabas. Darbuotojų nuomone, dažnas bendravimas yra naudingesnis paslaugos kūrimui, nes pagerina bendradarbiavimą. Informantai: „<...> kalbėdamiesi išsiaiškiname, ko kam reikia, todėl galime atsižvelgti į vienas kito poreikius. Kai žinome, ko iš mūsų tikisi klientas, galime jam tą ir suteikti <...> (D3); „<...> klientas, gaudamas ko nori, jaučiasi patenkintas, aktyviau įsitraukia į bendrą veiklą ir

bendradarbiauja <...>“ (D5). Darbuotojai teigia, kad kliento monologas tik pagilina neaiškumą tarp sąveikaujančių pusių paslaugos metu, bet jie pateisina monologą iš darbuotojo pusės. Informantas: „<...> jeigu bendrautų vien tik monologu, būtų daug keblumų, nesusišnekėjimų <...>“ (D4); „<...> aš, kaip darbuotojas, vis tiek turiu viską, kas reikalinga, išsakyti. Kad būčiau išklaudyta, tenka nutraukti pašalines kalbas, bet mano monologas būna labai kryptingas, nukreiptas į techninę dalį.“ (D6). Kultūros centruose tarp klientų ir darbuotojų, skatinamas bendravimas dialogu. Informantai: „<...> bendrai apšnekame jų mintis, aptariame, ir vyksta darbas <...>“ (D3); „<...> kitaip nesužinosi, nei ko jis nori ar tikisi, nei ko aš iš jo tikiuosi <...>“ (D5); „<...> diskusijos metu išsigryniname galutinį, visiems priimtina sprendimą <...>“ (D4); „<...> jeigu iškyla neaiškių klausimų, vyksta didžiulė diskusija, su ginčais, pasvarstymais, pamąstymais, kurios metu mes priimame pagrindinius sprendimus ir nusistatom prioritetus.“ (D7). Informantai teigia, kad oficialus bendravimas neduoda artumo. O bendraujant neoficialiai, susikuriami artimi santykiai ir vyksta tarpusavio susikalbėjimas. Jų nuomone, paslaugai neaktualus turinys yra vertingesnis bendros vertės kūrimui. Informantai: „<...> pirmiausiai padirbame, o paskui pabendraujam bet kokiais klausimais <...>“ (D6); „<...> jeigu tai yra darbas, sakykime, ruošiamės kam nors konkrečiai, tai susikoncentruojam į darbinę temą, bet jeigu ieškom kokios tai idėjos, tai nuklystam į pašalinius pokalbius, pašalines temas <...>“ (D3); „<...> šalutinis bendravimas, kuris visiškai nesusijęs su teikiama paslauga, sutvirtina emocinį ryšį tarp mūsų. Ko gero, tai svarbiausias ir pagrindinis dalykas.“ (D8).

9 lentelė

Komunikavimas kultūros centrų klientų požiūriu

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai (kalba netaisyta)
Komunikavimo dažnis	Bendraujama dažnai	„<...> dažnai išreiškiu savo nuomonę <...> dažnai pasakau, ką galvoju <...>“ (K3); „<...> kai vyksta ištisinis bendravimas, išdiskutuojame susidariusią problemą ir priename kompromisą <...>“ (K7); „<...> dažnai bendraujant atsiranda aiškumas, sužinome, ko norime vienas iš kito <...>“ (K6).
Komunikavimo kryptis	Dialogas	„<...> sėkmingam bendradarbiavimui reikia dialogo <...>“ (K5).
	Monologas	„<...> monologu nevyksta bendradarbiavimas, tada kiekvienas sau dirba asmeniškai, nebūna bendros veiklos arba ji bus nekokybiška <...>“ (K5); „<...> neišgirdimas, ką sako kitas, visada priveda prie išsiskirstymo <...>“ (K4); „<...> gal kažkas ir vyksta, bet tikrai nėra kokybės. Tada dirbama tik iš reikalo, bet be naudos.“ (K9).
Komunikavimo turinys	Techninis, paslaugai aktualus bendravimas	„<...> būtų labai šalti santykiai <...>“ (K3); „<...> būtų nemalonu dirbti per repeticijas <...>“ (K6); „<...> nebūtu išvis jokio bendravimo <...>“ (K7).
	Paslaugai neaktualus bendravimas	„<...> visada būna nukrypimų nuo temos, todėl, kad esam susidraugavę <...>“ (K7); „<...> natūraliai taip gaunasi, kad bendraujam ir visokiais asmeniniais reikalais, pašaliniais dalykais <...>“ (K4).

Šaltinis: sudaryta autorės

Klientai teigia, kad komunikuoja su paslaugos teikėju įvairiais būdais. Bendravimas persikelia ir už paslaugos ribų. Informantai: „<...> kontaktuojame tiesiogiai ir susirašinėjimo būdu <...>“ (K3); „<...> susirašinėjame SMS žinutėmis, interneto puslapyje dalijamės informacija <...>“ (K6); „<...> susiskambiname ar susirašome telefonu <...>“ (K7); „<...> yra sukurta uždara grupė internete, ten ir susirašome <...>“ (K3). Kadangi tirtose kultūros paslaugose vienu metu dalyvauja net keli klientai, informantai ypač išskiria bendravimą tarpusavyje. Informantai: „<...> tai komandinis darbas, juk visi turime skirtingas nuomones, tad kažkaip reikia rasti bendrą kalbą <...>“ (K7); <...> su kitais kolektyvo nariais vykdome bendrą užduotį, darome bendrą darbą, tai ir rezultatas bendras, kuris priklauso nuo mūsų susikalbėjimo <...>“ (K9). Klientai pabrėžia, kad dirba ir kaip vadybininkai, siūlydami sukuriamas paslaugas potencialiems klientams. Informantas: „<...> kai nuvažiuoju kažkur kitur, į kokią bendruomenę, visada pasiūlau mūsų spektaklį. Ne visada pavyksta susitarti, bet kai kada susiderinam.“ (K3).

Apklausus kultūros centrų klientus, nustatyta, kad paslaugos metu yra bendraujama ištisai. Informantas: „<...> aš dažnai išreiškiu savo nuomonę. Ne vien tik pritardama. Jeigu nesutinku su kokiu sprendimu, visada pasakau, ką galvoju.“ (K3). Atsiradus poreikiui, kontaktuojama ir už paslaugos teikimo ribų. Informantas: „<...> reikalui esant, kai iškyla klausimų, ar kas neaišku, bendraujame iš namų, susirašome internetu ar telefonu <...>“ (K9). Kultūros centrų klientų teigimu, kai vyksta dažnas, netgi ištisinis bendravimas, yra išdiskutuojama susidariusi problema, atsiranda aiškumas ir randamas kompromisas. Dažnas bendravimas paslaugos teikimo metu padeda atlikti bendrą darbą ir siekti bendro tikslo. Informantai: „<...> dažnas bendravimas, vykstantis tarp mūsų, padeda atlikti bendrą veiklą, daryti bendrą darbą ir siekti bendro tikslo <...>“ (K4); „<...> dažnai bendraujant atsiranda aiškumas, sužinome, ko norime vienas iš kito <...>“ (K6). Apklausus klientus nustatyta, kad bendravimas dialogu nukreipia paslaugos teikėją ir klientą viena kryptimi, suteikia aiškumo. Taip išvengiama konfliktų, nesusipratimų, prieinama bendros nuomonės. Informantai: „<...> jei nesikalbėtume tarpusavyje ar nesiklausytume, ką sako kitas, jei bendravimas būtų į vienus vartus, tai liktume prie savo nuomonės, kiekvienas sau režisierius, o juk dirbame tai kartu.“ (K6); <...> bendravimas dialogu duoda bendros išvados priėjimą, bendrų veiksmų darymą viena kryptimi, o ne kiekvienas atskirai <...>“ (K3). Paslaugos sąveikos metu, klientų nuomone, bendravimas tik apie paslaugos techninę dalį būtų labai sausas ir nuobodus. Informantai: „<...> būtų labai šalti santykiai, būtų nemalonu dirbti per repeticijas, nebūtų išvis jokio bendravimo. Kažin ar ilgai aš ten eičiau, jeigu būtų šalti mūsų tarpusavio santykiai <...>“ (K3). Jie teigia, kad vyksta ir asmeninis bendravimas, nes per ilgą paslaugos teikimo laiką jau

yra susidraugavę. Informantai: <...> natūraliai taip gaunasi, kad bendraujam ir visokiais asmeniniais reikalais, pašaliniais dalykais <...>“ (K4); „<...> visada būna nukrypimų nuo temos, todėl, kad esam susidraugavę <...>“ (K7).

Stebėjimo metu nustatyta, kad paslaugos teikimo metu tarp darbuotojų ir klientų vyksta dažnas, netgi ištisinis komunikavimas. Stebimų paslaugų metu būna didžiulis šurmulyš, būna diskutuojama, ginčijamasi. Diskusijos vyksta ne tik tarp kliento ir darbuotojo, bet ir tarp klientų. Komunikavimo turinio temos labai įvairios: nuo paslaugos teikimui aktualių dalykų iki asmeninių pokalbių ir diskusijų.

Tyrimo metu nustatyta, kad komunikavimas yra vienas iš svarbiausių procesų, vykstantis tarp kliento ir darbuotojo kuriant bendrą vertę. Bendravimas yra pagrindinis informacijos perdavimo būdas, leidžiantis atskleisti paslaugų teikėjo ir gavėjo poreikius bei juos suderinti. Vykstanti komunikacija palaiko vertės kūrimą, nes padeda plėtoti tarpusavio santykius ir generuoja dalyvaujančių dalyvių žinias. Komunikuojama įvairiais kanalais, bendravimas persikelia ir už paslaugos ribų į asmeninę erdvę. Kadangi paslaugose dalyvauja keletas klientų vienu metu, išskiriamas komunikavimas ir tarp klientų. Pastebėta, kad klientai, komunikuodami išorėje, netgi atlieka viešinimo funkcijas, reklamuodami paslaugas kitiems klientams.

Tiek kultūros centrų darbuotojai, tiek klientai, laikosi nuomonės, jog vyksta dažnas, netgi ištisinis bendravimas, kurio metu yra išdiskutuojama susidariusi problema, atsiranda aiškumas ir prieinamas kompromisas. Dažnas bendravimas paslaugos teikimo metu padeda atlikti bendrą darbą ir siekti bendro tikslo ir yra naudingesnis paslaugos kūrimui, nes pagerina bendradarbiavimą.

Bendravimas dialogu nukreipia paslaugos teikėją ir klientą viena kryptimi, suteikia aiškumo, taip išvengiama konfliktų, nesusipratimų, prieinama bendros nuomonės. Darbuotojų nuomone, kliento monologas tik pagilina neaiškumą tarp paslaugos metu sąveikaujančių pusių, bet jie pateisina monologą iš darbuotojo pusės. Kultūros centruose tarp klientų ir darbuotojų skatinamas bendravimas dialogu.

Informantų nuomone, paslaugos sąveikos metu vykstantis bendravimas tik apie paslaugos techninę dalį būtų labai sausas ir nuobodus. Paslaugai neaktualus turinys yra vertingesnis bendros vertės kūrimui, nes klientai ir darbuotojai užmezga draugiškus ryšius. Paslaugų sąveikos metu vyksta ir asmeninis bendravimas, nes per ilgą paslaugos teikimo laiką jau yra susiformavę draugiški ryšiai ir tradicijos.

3.2.2. Socialinių ryšių kūrimo procesas ir jo dedamosios

Išanalizavus mokslinius šaltinius buvo padaryta išvada, kad vertės kūrimo metu tarp kliento ir darbuotojo vyksta santykių, socialinių ryšių bei vertybių kūrimas, kurio metu gaunama informacija apie ankstesnes sąveikas, jų sėkmės lygius, asmeninė informacija apie dalyvius ir jų pageidaujamus darbo metodus. Kuriamiems socialiniams ryšiams priskiriamas įsipareigojimas, pasitikėjimas, etiškas elgesys ir tarpusavio emocinis ryšis.

Empirinio tyrimo metu nustatyta, kad tirtų kultūros paslaugų metu tarp darbuotojų ir klientų yra kuriami socialiniai ryšiai, kuriuos informantai įvardina kaip vidinius santykius ir vertybes. Informantai: „<...> jei nebūtų sukurtų vertybių, užmegztų draugiškų santykių, tai būtų paslaugos lygis žemesnis, būtų daugiau ginčų, nesutarimų <...>“ (D6); „<...> be nusistovėjusių vidinių santykių būtų sunku dirbti, rasti bendrą kalbą <...>“ (D9). Formuojamos vertybės sukuria tvirtesnius ir ilgalaikius santykius, nes suteikia saugumo jausmą, pasitikėjimą. Informantas: „<...> vidiniai santykiai ir vertybės leidžia darbuotojams išlaikyti klientus paslaugose <...>“ (D8). Sukurti socialiniai ryšiai leidžia paslaugos dalyviams pasidalinti užduotimis ir kiekvienam savarankiškai siekti savo tikslų. Informantai: „<...> jeigu nebūtų šilto bendravimo, jei nebūtų sukurtos jaukios atmosferos, draugiškų santykių, tai aš priimčiau kaip priverstinį įsipareigojimą atlikti užduotis. Tai neteiktų malonumo, turbūt nelabai norėčiau ir dalyvauti <...>“ (K6); „<...> kai žinau, kas per žmogus, savo vietoje vesti užsiėmimą galiu pastatyti kitą dalyvį <...>“ (D4); „<...> per artimus santykius, draugystę aš pamatau jo gabumus: lyderystės, organizacinius, oratoriaus sugebėjimus <...>“ (D3).

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad kultūros paslaugų metu tarp darbuotojų ir klientų yra kuriami socialiniai ryšiai, kuriuos informantai įvardina kaip vidinius santykius ir vertybes. Pasak informantų, formuojamos vertybės sukuria tvirtesnius ir ilgalaikius santykius, nes suteikia saugumo jausmą, pasitikėjimą. Sukurti socialiniai ryšiai leidžia paslaugos dalyviams pasidalinti užduotimis ir kiekvienam savarankiškai siekti savo tikslų.

Stebėjimo metu galima atpažinti klientų pasitikėjimą, įsipareigojimą ir draugišką elgesį. Darbuotojas patiki klientams savarankiškai atlikti užduotis. Klientai įsijaučia į jiems pateiktas užduotis, atlieka susikaupę, yra atidūs. Ko nesupranta, paklausia ir pasitikslina, ar gerai suprato. Klientai konsultuoja ir vieni kitus, pataiso, pataria ir parodo, kaip padaryti patikėtą darbą.

Apklausus informantus, nustatyta, kad tirtų kultūros centrų teikiamų paslaugų metu formuojasi tokie socialiniai ryšiai: įsipareigojimas, iniciatyvumas, pasitikėjimas, atsakomybė, etiškas elgesys,

emocinis ryšys ir tolerancija. 10 lentelėje pateikiama socialinių santykių kūrimo proceso analizė darbuotojų požiūriu, o 11 lentelėje – klientų požiūriu.

10 lentelė

Socialinių ryšių kūrimas kultūros centrų darbuotojų požiūriu

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai (kalba netaisyta)
Socialinių ryšių kūrimas paslaugos sąveikos metu	Įsipareigojimas	„<...> aktyviai lankosi repeticijose <...>“ (D2); „<...> pasako, kad man tas nepatinka, ar toj vietoj nepatinka, ar išviso niekas nepatinka, bet jeigu reikia, tai ir padarysim <...>“ (D4); „<...> dalyviai įsipareigoja lankyti, nes yra pastovus darbo grafikas, režimas <...>“ (D3).
	Iniciatyvumas	„<...> reikia, kad kiekvienam atitiktų, reikia rasti tą aukso viduriuką, tad tariamės kartu su visais. Kiti atneša net savo surastą variantą <...>“ (D7); „<...> klientas yra ne tik aktyvus, bet ir iniciatyvus, kelia idėjas, ieško sprendimų.“ (D5).
	Pasitikėjimas	„<...> nepastebėjau, kad meluotų, niekada nepaveda, laikosi pažadų, tai ir pasitikiu <...>“ (D1); „<...> savo vietoje vesti užsiėmimą galiu pastatyti kitą dalyvį, nes aš matau jo gabumus: lyderystės, organizacinius, oratoriaus sugebėjimus <...>“ (D4).
	Atsakomybė	„<...> labai stengiasi, jaučiasi kad yra atsakingi už gerą rezultatą, už pasisekimą <...>“ (D8); „<...> Atsakomybės reikia iš visų dalyvių, darbuotojas vienas nedalyvaus už visus <...>“ (D2); „<...> tas lankomumas išplaukia iš atsakomybės jausmo ir pareigos kažkokios, nes daugelis atsisako kitų gyvenimiškų dalykų <...>“ (D3).
	Etiškas elgesys	„<...> jie stengiasi padaryti ne bet kaip, jei darai, daryk gerai <...>“ (D4); „<...> klientas turi būti sąžiningas pats prieš save. Svarbu, kad pripažintų pats sau, kad neturi tokių gebėjimų, kaip kitas <...>“ (D6); „<...> visada turiu sakyti, ir nebijoti pasakyti, ne tik kas gerai, bet ir kas blogai“ (D5).
	Emocinis ryšys	„<...> su klientais, jau tiesiog per tiek metų, esam kaip draugai, palikom kaip šeima <...>“ (D5); „<...> tarp mūsų yra užsimezges labai artimas ryšys, išeinantis net į asmeninį bendravimą“ (D1); „<...> jaučia dėkingumą, draugiškumą. Kai atsiranda jau tokie santykiai, tai ir visą dušią įdeda į darbą <...>“ (D7).
	Tolerancija	„<...> bendravimas niekada nebūna aštrus ar su kokia sarkazmo gaidėle, įžeidimo intonacija <...>“ (D5); nepastebėjau, kad elgtųsi iš aukšto, rodytų nepagarbą kitiems dalyviams, niekada neišsišoka ir prieš mane <...>“ (D4); „<...> turiu sakyti <...> ir kas blogai. Bet ne skaudžia forma, neužgaunant, nesityčiojant, nes galiu nebesulaukti kitą dieną nei vieno <...>“ (D7); „<...> supranta ir išreiškia savaip, privalau priimti kiekvieno vaizduotę tolerantiškai, nors ir atrodo, kad netinkamas pateikimas <...>“ (D4); „<...> jei nori išlaikyti klientus, turi tolerantiškai atlikti šią pareigą <...>“ (D3).

Šaltinis: sudaryta autorės

11 lentelė

Socialinių ryšių kūrimas kultūros centrų klientų požiūriu

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai (kalba netaisyta)
Socialinių ryšių	Įsipareigojimas	„<...> jeigu pažadėjau iki tam tikros dienos kažką padaryti, tai ir atlieku <...>“ (K3); „<...> ir kito žmogaus darbą įsimeni, kas po ko eina, ir padedi,

kūrimas paslaugos sąveikos metu		<i>jeigu reikia ar nesiseka. Tai yra iš įsipareigojimo vienas kitam, kad nesužlugytų bendra veikla.“ (K7).</i>
	Iniciatyvumas	<i>„<...> pats ieškau literatūros, reikiamos informacijos internete apie pjesę <...>“ (K4); „<...> per repeticiją, jeigu ką sugalvoju, visada pasidalinu savo idėjomis <...>“ (K2).</i>
	Pasitikėjimas	<i>„<...> jei nepasitikėčiau režisierė, tikrai nerodyčiau jokios iniciatyvos <...>“ (K3); „<...> viskas gerai pavyks, juk žino kaip savo darbą atlikti <...>“ (K6); „<...> jeigu vadovė taip pasakė, taip ir turi būti <...>“ (K2).</i>
	Atsakomybė	<i>„<...> privalai stengtis, nes nuo to priklauso galutinis rezultatas <...>“ (K5); „<...> rūpi, kaip čia gausis, ar patenkinsiu režisierės, kolektyvo, žiūrovų lūkesčius, nes jaučiuosi atsakinga už man patikėtą užduotį <...>“ (K3).</i>
	Etiškas elgesys	<i>„<...> neapsimeti prieš kitus, kad moki <...>“ (K9); „<...> nieko nenuslepiau, visada pasakau, kas svarbu, nors žinau, kad kartais tai nemalonu kitiems <...>“ (K1); „<...> jei pažadėjai, turi ir padaryti <...>“ (D4); „<...> taip negerai, kad jei aš žinau, bet vis tiek nesakysiu, tegul pats susieško <...>“ (K7).</i>
	Emocinis ryšys	<i>„<...> bendraujame ir po repeticijų, asmeniškai <...>“ (K6); „<...> pasišneki ir apie asmeninius reikalus, paklausi, kaip šeima, kaip reikalai <...>“ (K8); „<...> mūsų bendravimas nuoširdus, nepaviršutinis <...>“ (K7); „<...> jei nebūtume draugiški, būtų nuobodu <...>“ (K3); „<...> be draugiškų ryšių repeticijos primintų darbą <...>“ (K9).</i>
	Tolerancija	<i>„<...> niekada nesu girdėjusi, kad kas šmeižtų ar pasijuoktų iš ko nors <...>“ (K3); „<...> laikome vienas kitą lygiaverčiais, o ne, kad aš žvaigždė, o visi kiti prastesni <...>“ (K4); „<...> toleruojama pagarba vienas kitam, visi čia esame lygūs, ar geriau išeina, ar prasčiau <...> (K 3); „<...> jei elgtųsi su manimi nepagarbiai, paprasčiausiai nebečiau daugiau i kultūros centrą <...>“ (K9).</i>

Šaltinis: sudaryta autorės

Įsipareigojimas. Darbuotojų požiūriu, klientų aktyvus įsitraukimas į veiklą parodo jų emocinį įsipareigojimą. Informantų nuomone, jeigu klientas yra įsipareigojęs, jis visada dalyvaus, nors ir turės kitų reikalų, o jeigu negalės ar iškils nenumatytų problemų, visada suderins ir praneš iš anksto. Informantai: „<...> tada jisai visada randa išeitį, randa būdą kaip sudalyvauti, kaip atvykti <...>“ (D1); „<...> sakykim, reikia kažką netikėtai, asmeniškai padaryti, jis visada suderins visus savo darbus ir nepaves <...>“ (D6); <...> jeigu vyksta „Euro Lyga“, o jam taip širdį skauda, kad turi išjungti televizorių ir būti čia, paskirtu laiku. Aš tai vadinu įsipareigojimu <...>“ (D4); „<...> būtent tada, kada reikia, visada dalyvaus, nors ir turi kitų reikalų <...>“ (D9). Klientų nuomone, įsipareigojimas yra svarbus kuriant ir plėtojant bendrą veiklą, nes pagilina bendravimo lygį, atsidavimo vienas kitam jausmą, padidina motyvaciją pasiekti priimtus abipusius tikslus. Informantai: „<...> tai yra iš įsipareigojimo vienas kitam, kad nesužlugytų bendra veikla. Ko tik nepadarytų dėl bendro reikalo <...>“ (K1); „<...> ir kito žmogaus darbą įsimeni, kas po ko eina, ir padedi, jeigu reikia ar nesiseka. Va būna, žagt ir pamiršo scenoje žodžius, pasimetė, tai aš nelaukiu, kada jis atsimins, o toliau improvizuoju, rutulioju veiksmą už jį <...>“ (K3). Įsipareigoję klientai patys apsirūpina reikiamomis priemonėmis.

Informantas: „<...> jei negaunu tinkamų priemonių, visada pats susirandu ir nusiperku man reikiamą aprangą, atributus. Juk negalima ant scenos atrodyti bet kaip.“ (K9). Klientų įsipareigojimą paslaugos teikėjui rodo ir jų pažadų laikymasis. Informantas: „<...> jeigu pažadėjau iki tam tikros dienos kažką padaryti, tai ir atlieku. Gal ir ne visada pavyksta, visi esame žmonės, bet siekiu to, kad pavyktų. O jeigu nepavyko, ką jau darysi, bet to reikia siekti.“ (K3).

Išanalizavus informantų atsakymus, nustatyta, kad klientų aktyvus įsitraukimas į veiklą parodo jų emocinį įsipareigojimą. Jeigu klientas yra įsipareigojęs, jis visada dalyvaus, nors ir turės kitų reikalų. Jeigu klientas negalės atvykti ar iškils nenumatytų problemų, visada suderins ir praneš iš anksto. Įsipareigojimas yra svarbus kuriant ir plėtojant bendrą veiklą, nes pagilina bendravimo lygį, atsidavimo vienas kitam jausmą, padidina motyvaciją pasiekti priimtus abipusius tikslus. Įsipareigoję klientai patys apsirūpina reikiamomis priemonėmis, laikosi pažadų.

Iniciatyvumas. Kultūros centrų darbuotojai klientų iniciatyvumą atpažįsta, kai šie prisideda prie paslaugos suteikimo savanoriškai pasisiūlydami padėti atlikti užduotis ir pateikia savo pasiūlymus bei problemų sprendimo būdus. Informantai: „<...> rodo iniciatyvą sudarant programą ar pasirengiant įvairiems renginiams, kuriant dekoracijas <...>“ (D1); „<...> klientas yra ne tik aktyvus, bet ir iniciatyvus, kelia idėjas, ieško sprendimų <...>“ (D5). Darbuotojų nuomone, klientų parodyta iniciatyva pagerina paslaugos kūrimo vertę ir suteikia patiems klientams pasitenkinimo jausmą bei didesnę jų suvokiamą vertę. Informantai: „<...> nėra taip, kad tu viską pats žinotum ar visos idėjos tau savaime generuotųsi. O štai, tau klientas pasako kažką įdomaus, pameta idėją ir paskui toks geras rezultatas gaunasi. O kai geras rezultatas, tai visi patenkinti, laimingi, dar labiau nusiteikę dirbti.“ (D7). Klientas iniciatyvumą parodo išsakydamas savo pastebėjimus, pasidalindamas savo mintimis, idėjomis bei prisiimdamas savarankiškai atlikti užduotis. Informantai: „<...> pasakau savo iškilusias mintis. Jei suprantu, kad galima padaryti geriau, pasakau savo nuomonę, jeigu ji ir skiriasi nuo darbuotojo nuomonės <...>“ (K8); „<...> per repeticiją, jeigu ką sugalvoju, visada pasidalinu savo idėjomis <...>“ (K2); „<...> jeigu reikia, visada pasisiūlau paieškoti literatūros, reikiamos informacijos internete apie pjese <...>“ (K4); <...> kartais būna, kad negauname transporto, tai vežu visus savo automobiliu. Manęs netgi nebeklausia, visi žino, kad tikrai padėsiu, neatsisakysiu <...>“ (K10).

Apklausti darbuotojai iniciatyvumą atpažįsta, kai klientai prisideda prie paslaugos suteikimo savanoriškai pasisiūlydami padėti atlikti užduotis ir pateikia savo pasiūlymus bei problemų sprendimo būdus. Klientų rodomas iniciatyvumas gerina paslaugos kūrimo vertę ir suteikia klientams pasitenkinimo jausmą bei didesnę jų suvokiamą vertę. Klientas iniciatyvumą parodo išsakydamas savo pastebėjimus, pasidalindamas savo mintimis, idėjomis bei prisiimdamas savarankiškai atlikti užduotis.

Pasitikėjimas. Darbuotojų nuomone, ilgalaikės paslaugos metu, per laiką, išryškėja klientų asmeninės savybės, kurios dažniausiai ir atsiskleidžia per kliento ir darbuotojo bendravimą. Jų teigimu, pasitikėjimas ir yra tokia vertybė, kuriai susiformuoti reikia patirties ir laiko. Jei neišsivysto tarpusavio pasitikėjimas, nesukuriami artimi, nuoširdūs ir sąžiningi santykiai. Informantas: „<...> yra tokių, kuriais negali pasitikėti iki galo, visą laiką bijai, kad atsakingu momentu nepavestų. Jeigu vieną kartą neatvyko be jokio perspėjimo, kitą kartą neatvyko, tai ir nebepasitiki, nebepasikliauji juo, neduodi jam ir svarbių užduočių <...>“ (D3). Darbuotojo pasitikėjimas klientu atsiskleidžia per svarbių, atsakingų užduočių suteikimą. Informantai: „<...> kartais gyvenime būna tokių situacijų, kad savo vietoje vesti užsiėmimą galiu pastatyti kitą dalyvį, nes aš matau jo gabumus: lyderystės, organizacinius, oratoriaus sugebėjimus <...>“ (D4); „<...> pasirenku pagal tai, ar niekada nėra pavedęs, laikosi pažadų. Tokiems visada galiu paskirti savarankiškai atlikti darbą <...>“ (D7); „<...> kuriais pasitikiu, niekada nekontroliuoju, galiu būti rami. Žinau, kad viską padarys, kad tik puikiai gautusi <...>“ (D9). Klientų nuomone, pasitikėjimas tarp darbuotojo ir kliento yra labai svarbus. Kai jaučia pasitikėjimą, klientai yra ramūs dėl galutinio rezultato sėkmės, nesijaudina dėl padarytų klaidų, nes yra įsitikinę, kad nesėkmės atveju bus suteikta galimybė pasitaisyti. Informantai: „<...> jeigu vadovė taip pasakė, taip ir turi būti. Kaip tam pasakyme yra, mielai į žvalgybą eičiau su ja <...>“ (K2); „<...> pasitikėjimas man labai svarbus, jei nepasitikėčiau režisierė, tikrai nerodyčiau jokios iniciatyvos, net negalėčiau pasakyti savo nuomonės, kad negaučiau kritikos <...>“ (K3); „<...> esu rami, kad viskas gerai pavyks, juk žino, kaip savo darbą atlikti <...>“ (K6); „<...> jei kas ir nepavyksta, tai pasitaisom visada. Tai todėl ir pasitikiu darbuotoja <...>“ (K8).

Apklausoje metu išsiaiškinta, kad per ilgesnį laiką išryškėja klientų asmeninės savybės, kurios atsiskleidžia per kliento ir darbuotojo bendravimą. Pasitikėjimas ir yra tokia vertybė, kuriai susiformuoti reikia patirties ir laiko. Jei neišsivysto tarpusavio pasitikėjimas, nesukuriami artimi, nuoširdūs ir sąžiningi santykiai. Darbuotojo pasitikėjimas klientu atsiskleidžia per svarbių, atsakingų užduočių suteikimą. Informantų nuomone, pasitikėjimas tarp darbuotojo ir kliento yra labai svarbus. Kai klientai jaučia pasitikėjimą, yra ramūs dėl galutinio rezultato sėkmės, nesijaudina dėl padarytų klaidų, nes jie žino, kad nesėkmės atveju bus suteikta galimybė pasitaisyti.

Atsakomybė. Darbuotojai atskleidė, kad klientų įsipareigojimas sukuria ir kliento atsakomybės jausmą. Informantas: „<...> sakyčiau, jaučiamas sąmoningumas, branda, nedaro bet kaip ir bet ko, labai stengiasi, jaučiasi, kad yra atsakingi už gerą rezultatą, už pasisekimą <...>“ (D8); <...> tas lankomumas išplaukia iš atsakomybės jausmo ir pareigos kažkokios <...>“ (D3). Dalyvavimas kultūros centrų teikiamose paslaugose yra klientų savanoriškas apsisprendimas, nors ir reikalaujama reguliaraus

lankomumo. Informantai: „<...> atsakomybės reikia iš visų dalyvių, darbuotojas vienas nedalyvaus už visus. Jeigu rengiame programą, ruošiamės, tai ir turi dalyvauti <...>“ (D2); „<...> aišku, mes dalyvių nespaudžiame reguliariai lankyti, viskas vyksta savanorišku principu, bet tas lankomumas išplaukia iš atsakomybės jausmo ir pareigos, nes daugelis atsisako kitų gyvenimiškų dalykų, bet jie pasirinkę būtent čia ateiti <...>“ (D3). Klientai atskleidė, kad jaučia didelį atsakomybės jausmą ne tik darbuotojui, bet ir kitiems, kartu dalyvaujantiems klientams. Jie jaučiasi atsakingi už gautos užduoties įgyvendinimą, todėl stengiasi ją atlikti kokybiškai, kad nenuvilti darbuotojų ir kitų klientų. Informantai: „<...> yra labai didelė atsakomybė prieš kolektyvą, jeigu pasakei, kad padarysi, tai ir privalai stengtis, nes nuo to priklauso galutinis rezultatas <...>“ (K5); „<...> visada jaučiu didžiulį stresą, ar man pavyks. Juk negaliu nuvilti vadovo, kolektyvo nariu, todėl labai stengiuosi <...>“ (K9); „<...> yra jaudulys dėl naujos užduoties, rūpi kaip čia gausis, ar patenkinsiu režisierės, kolektyvo, žiūrovų lūkesčius, nes jaučiuosi atsakinga už man patikėtą užduotį <...>“ (K10); „<...> atsakomybė vienas prieš kitą, galų gale, ir prieš žiūrovus, kai lipam į sceną <...>“ (K5).

Tirtos kultūros centrų teikiamos paslaugos reikalauja savanoriško įsipareigojimo: reguliaraus lankomumo, savo laisvalaikio paskyrimo, gerų rezultatų siekimo ir kt.. Nustatyta, kad klientų atsakomybės prisiėmimą už paslaugos rezultatus įtakoja jų įsipareigojimo lygis ir savanoriškas apsisprendimas jose dalyvauti. Atsakingumas suprantamas, kaip atsakingas įsipareigojimų vykdymas. Klientai jaučia didelį atsakomybės jausmą ne tik darbuotojams, bet ir kitiems, kartu dalyvaujantiems klientams. Jie jaučiasi atsakingi už gautos užduoties įgyvendinimą, todėl stengiasi ją atlikti kokybiškai, kad nenuvilti darbuotojų ir kitų klientų.

Etiškas elgesys. Etišką elgesį apklausti informantai atpažįsta, kaip sąžiningus veiksmus arba sąžiningumą. Darbuotojai teigia, kad sąžiningumas priklauso nuo kliento įsipareigojimo lygio, o iš sąžiningumo gimsta pasitikėjimas. Informantai: „<...> taip ir gimsta pasitikėjimas, iš sąžiningo elgesio. O nuo žmogaus įsipareigojimo lygio priklauso ir jo sąžiningumas <...>“ (D4); „<...> jei klientas neįsipareigoja, tai ir daro ne tai, ką reikia, nors pats supranta, kad tai neetiška darbuotojo atžvilgiu <...>“ (D3). Jei klientas elgiasi sąžiningai, tai visada stengiasi užduotį atlikti gerai ir nevēluoti be pateisimos priežasties. Informantai: „<...> sakyčiau, kad jie stengiasi padaryti ne bet kaip, jei darai, daryk gerai <...>“ (D4); „<...> niekada nevēluoja, netgi atvažiuoja iš toli, jeigu atsiranda netikėtas reikalas <...>“ (D1). Darbuotojai pastebi, kad etiškas elgesys yra atskleisti klientams ir jų tikruosius gebėjimus. Informantai: „<...> sąžiningumas turi būti iš abiejų pusių. Visada turiu sakyti, ir nebijoti pasakyti, ne tik kas gerai, bet ir kas blogai“ (D5); „Klientas turi būti sąžiningas pats prieš save. Jei kalbėsime apie gebėjimus, juk visi su skirtingais, bet paslaugą nori gauti geriausią ir rezultato nori

pasiekti geriausio, bet lygindamasis save su kitais. Svarbu, kad pripažintų pats sau, kad neturi tokių gebėjimų, kaip kitas. Tokiam stengtis daugiau reikia, ir darbo daugiau įdėti, ir skaudulį nuryti, kai nepasiseka <...>“ (D6).

Klientai taip pat mano, kad, jeigu esi atsakingas, jautiesi įsipareigojęs darbuotojui ir kitiems klientams, tai ir visada elgsiesi sąžiningai jų atžvilgiu. Informantai: „<...> jeigu esi atsakingas, tai ir elgiesi sąžiningai <...>“ (K7); „<...> jei nepasiruošei, tai taip ir pasakai, atsiprašai, pažadi pasitaisyti, paaiškini padėtį, bet neapsimeti prieš kitus, kad moki <...>“ (K9). Klientai išskiria tokius, jų atliekamus, etiškus veiksmus: sąžiningumas, informacijos nenuslėpimas, informacijos perdavimas laiku, nemelavimas, žodžio laikymasis. Informantai: „<...> visada elgiuosi sąžiningai, nieko nenuslepiu, visada pasakau, kas svarbu, nors žinau, kad kartais tai nemalonu kitiems <...>“ (K1); „<...> kažką darant kartu labai svarbu nemelavimas, žodžio laikymasis. Jei pažadėjai, turi ir padaryti <...>“ (K4); „<...> informacijos perdavimas laiku, o ne tai, kad aš pats ieškausi. Taip negerai, kad jei aš žinau, bet vis tiek nesakysiu, tegul pats susieško <...>“ (K7). Pastebėtas kitų klientų neetiškas elgesys netoleruojamas ir išreiškiamos pastabos dėl tokių jo veiksmų. Informantas: „<...> nesureikšminam, jei pavėluoja kokį kartą, bet jei pastoviai turime laukti ir gaišti savo laiką, taip nesąžininga mūsų atžvilgiu. Tada ir pasakom atvirai, kad, baik taip elgtis arba visai išeišk <...>“ (K2).

Išanalizavus interviu su darbuotojais, išsiaiškinta, kad etišką elgesį jie supranta kaip sąžiningus abipusius veiksmus. Darbuotojai teigia, kad sąžiningas elgesys priklauso nuo kliento įsipareigojimo lygio. Sąžiningo elgesio rezultatas – tarpusavio pasitikėjimas. Jei klientas elgiasi sąžiningai, tai stengiasi užduotį atlikti gerai, atskleisti visą reikiamą informaciją, nemeluoti, nevēluoti be pateisimos priežasties ir kt. Darbuotojų nuomone, jų darbinė etika reikalauja atskleisti klientams jų tikruosius gebėjimus. Klientai mano, jeigu esi atsakingas, jautiesi įsipareigojęs darbuotojui ir kitiems klientams, tai ir elgsiesi etiškai, tai yra sąžiningai jų atžvilgiu. Klientai išskiria tokius jų atliekamus etiškus veiksmus: informacijos nenuslėpimas, informacijos perdavimas laiku, nemelavimas, žodžio laikymasis ir kt. Pastebėtas kitų klientų neetiškas elgesys kolektyve netoleruojamas ir išreiškiamos pastabos dėl tokių veiksmų.

Emocinis ryšys. Visi apklausti darbuotojai ir klientai išskyrė emocinį tarpusavio ryšį kaip labai svarbų procesą, keliantį teikiamos paslaugos vertę. Informantai emocinius ryšius įvardina draugiškais santykiais, tarpusavio draugyste. Nustatyta, kad užsimezgę draugiški tarpusavio santykiai peržengia paslaugos sąveikos ribas ir pereina į asmeninį bendravimą. Kadangi tirtų kultūros paslaugų sąveika tarp klientų ir darbuotojų tęsiasi nuo kelių savaičių iki kelių metų, draugiški santykiai perauga į asmeninę draugystę. Informantai: „<...> pasakyčiau, kad vykstantis bendravimas yra netgi peržengęs paslaugos

ribas, tarp mūsų yra užsimezgęs labai artimas ryšys, išeinantis net į asmeninį bendravimą“ (D1); „<...> su klientais, jau tiesiog, per tiek metų, esam kaip draugai, palikom kaip šeima <...>“ (D5); „<...> bendraujame ir po repeticijų, asmeniškai <...>“ (K6); „<...> susibėgame pasisėdėti prie arbatos puoduko, pasitarti, smagiai praleisti laiko <...>“ (K3); „<...> susitikus gatvėje pasišneki ir apie asmeninius reikalus, paklausi kaip šeima, kaip reikalai <...>“ (K8). Darbuotojai pastebi, kad susiformavę draugiški santykiai, emocinis ryšys, artumo jausmas kelia klientų produktyvumą ir kūrybiškumą. Informantai: „<...> jeigu yra emocinis, dvasinis ryšys, artumo jausmas, natūraliai viskas sekasi geriau, greičiau <...>“ (D8); „<...> jeigu jau yra tokia nuotaika negera, tai yra pavargę, bet visada atsiranda tai vienas, tai kitas, kuris kažką pasako, ir pradedame visi juoktis, ir pasikeičia mūsų nuotaikos. Atrodo, tas sunkumas praėjo ir galim toliau produktyviai dirbti <...>“ (D5); „<...> būna, kartais ateina su bloga nuotaika, ar su kokia bėda, vis tiek reikia kažkaip tai dirbti su žmogumi. Pareikšti jam užuojautą, nuraminti, ir matai, kad jaučia dėkingumą, draugiškumą. Kai atsiranda jau tokie santykiai, tai ir visą dušią įdeda į darbą <...>“ (D7). Klientai emocinius ryšius atpažįsta iš darbuotojų ir kitų klientų palaikymo, pagalbos, supratingumo. Informantai: „<...> jaučiu kitų draugiškumą, kai sulaukiu moralinio palaikymo ir pagalbos, kai kas nesiseka <...>“ (K5); „<...> mūsų bendravimas nuoširdus, nepaviršutinis <...>“ (K7); „<...> tarp mūsų su meno vadovu vyksta draugiškas bendravimas. Kai matau, kad ateina blogos nuotaikos ar nusiminęs, stengiuosi neužgauti, nebūti įkyri, juk visiems būna tokių momentų <...>“ (K3). Jų nuomone, jei nebūtų užsimezgusių tarpusavio draugiškų ryšių, kultūrinės paslaugos prarastų savo patrauklumą, nebebūtų smagu leisti laiką, o klientai pasijaustų priverstiniais darbuotojais. Informantas: „<...> ateiname smagiai leisti laiką, bedirbdami pokštaujame, juokaujame, pasierziname. Jei nebūtume draugiški, būtų nuobodu <...>“ (K3); „<...> be draugiškų ryšių repeticijos primintų darbą, į kurį ateini, atidirbi ir išeini namo <...>“ (K9).

Apklausoje metu nustatyta, kad emocinis tarpusavio ryšys yra labai svarbus, paslaugos metu vykstantis procesas, keliantis teikiamos paslaugos vertę. Informantai tai įvardina draugiškais santykiais, tarpusavio draugyste. Užsimezgę draugiški tarpusavio santykiai peržengia paslaugos ribas ir pereina į asmeninį bendravimą, asmeninę draugystę. Darbuotojai pastebi, kad susiformavę draugiški santykiai ir artumo jausmas kelia klientų produktyvumą ir kūrybiškumą. Klientai emocinius ryšius atpažįsta iš darbuotojų ir kitų klientų palaikymo, pagalbos, supratingumo. Jų nuomone, jei nebūtų užsimezgusių tarpusavio draugiškų ryšių, kultūrinės paslaugos prarastų savo patrauklumą, nebebūtų smagu leisti laiką, ir jie pasijaustų priverstiniais darbuotojais.

Tolerancija. Apklausiant darbuotojus ir klientus, paaiškėjo, kad kultūros centrų teikiamų paslaugų metu propaguojamas tolerantiškas elgesys. Laikomasi požiūrio, kad visi yra lygūs,

netoleruojami užgauliojimai. Informantai: „<...> bendravimas niekada nebūna aštrus ar su kokia sarkazmo gaidele, įžeidimo intonacija <...>“ (D5); „<...> niekada nesu girdėjusi, kad kas šmeižtų ar pasijuoktų iš ko nors <...>“ (K3). Tirtose saviraiškos paslaugose pastebėta, kad vienu klientų meniniai gebėjimai aukštesni už kitų, jie užima ir garbingesnę vietą, sulaukia daugiau pagyrimų, bet darbuotojų ir klientų bei tarpusavio klientų santykiuose tai neakcentuojama. Informantai: „<...> vieni sugeba daugiau, jie yra lyderiai, bet niekada nepastebėjau, kad elgtųsi iš aukšto, rodytų nepagarbą kitiems dalyviams. Niekada neišsišoka ir prieš mane <...>“ (D4); „<...> laikome vienas kitą lygiaverčiais, o ne, kad aš esu žvaigždė, o visi kiti prastesni <...>“ (K4); „<...> toleruojama pagarba vienas kitam, visi čia esame lygūs, ar geriau išeina, ar prasčiau <...> (K 3). Į kultūros centrus ateina klientai iš įvairių socialinių sluoksnių, įtraukiami neįgalieji, patiriantys socialinę atskirtį. Dalyvaudami paslaugose, jie nėra užgauliojami, išskiriami ir gali jaustis saugūs. Informantas: „<...> klientai yra iš skirtingų socialinių sluoksnių, bet niekada nesijaučia, kad kažkas parodytų, kad yra reikšmingesnis, kad užgauliotų, kad rodytų nepagarbą <...>“ (D7). Darbuotojai atskleidė, kad turi nemalonią pareigą, klientams turi sakyti ne tik malonius dalykus, bet ir padaryti pastabas dėl klaidų ar netinkamai atliekamos užduoties. Tai turi būti daroma labai subtiliai, nes galima prarasti klientus. Informantai: „<...> turiu sakyti <...> ne tik kas gera, bet ir kas blogai. Bet ne skaudžia forma, neužgaunant, nesityčiojant, nes galiu nebesulaukti kitą dieną nei vieno <...>“ (D7); „<...> kiekvienas meną supranta ir išreiškia savaip, privalau priimti kiekvieno vaizduotę tolerantiškai, nors ir atrodo, kad netinkamas pateikimas <...>“ (D4). Klientai savo pastabas taip pat išsako diplomatiškai, stengdamiesi neužgauti ir neįžeisti kitų. Informantai: „<...> kartais, kai išsiskiria požiūriai, emocingiau savo nuomonę išsakau, bet niekada nesakau užgaulių žodžių, nesišaipau. O jei matau, kad įskaudinau, atsiprašau <...>“ (K6); „<...> pasisakom diplomatiškai, nors ir matom neatitikimų, nekritikuojam <...>“ (K2). Informantai pastebi, kad jei nebūtų laikomasi tolerantiškumo principų, klientai nesinaudotų kultūros centrų teikiamomis paslaugomis. Informantai: „<...> jei nori išlaikyti klientus, turi tolerantiškai atlikti šią pareigą <...>“ (D3); „<...> nes galiu nebesulaukti kitą dieną nei vieno <...>“ (D7); „<...> jei elgtųsi su manimi nepagarbiai, paprasčiausiai nebeičiau daugiau į kultūros centrą <...>“ (K9).

Tyrimo metu nustatyta, kad kultūros centrų teikiamų paslaugų metu propaguojamas tolerantiškas elgesys, laikomasi požiūrio, kad visi yra lygūs, netoleruojami užgauliojimai. Aukštesnių gebėjimų turintys klientai to neakcentuoja kitiems žeminančiomis formomis. Klientai iš įvairių socialinių sluoksnių, neįgalieji, patiriantys socialinę atskirtį, paslaugose dalyvauja lygiomis teisėmis, nėra išskiriami ar netoleruojami. Pastabos dėl klaidų ar netinkamai atliktų užduočių sakomos subtiliai, neįžeidžiant klientų. Klientai savo pastabas taip pat išsako diplomatiškai, stengdamiesi neužgauti ir

nežžeisti kitų. Jei nebūtų laikomasi tolerantiškumo principų, būtų prarandami klientai, nes žmonės nebesinaudotų kultūros centrų teikiamomis paslaugomis.

3.2.3. Tradicijų kūrimas klientų dalyvavimo kultūros paslaugose metu

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad tarp darbuotojų ir klientų ilgalaikių paslaugų metu, yra kuriamos tradicijos, pritraukiami ir klientų šeimos nariai. Informantai: „<...> yra švenčiami gimtadieniai, neformalūs pasibuvimai, bendros išvykos <...>“ (K8); „<...> į visus mano pasirodymus ateina dukros. Žinoma, ir vyras palaiko <...> jau nebepyksta, kad daug laiko atima mano šokiai, važiuoja kartu į išvykas, ateina į vakarojimus <...> (K4); „<...> nelaimės atvejais visada padedame morališkai ir finansiškai <...>“ (D3). Išsiaiškinta, kad tradicijos susiformuoja per ilgesnį laikotarpį, klientams ir darbuotojams palaikant emocinius ryšius, tai yra draugiškus santykius. Informantas: „<...> per laiką užsimezga tarpusavio draugystė <...> savaime gaunasi, kad pradedame sveikinti vieni kitus gimtadienių proga, būna, kad ir apvesdinam kokią porą <...> pareiškiame užuojautą netekus artimųjų <...>“ (K5). Susiformavusios tradicijos padeda klientui pasijusti svarbiam, reikalingam, kas ir skatina jį dar aktyviau įsitraukti į paslaugos teikimą. Informantai: „<...> vien tik formalus darbas neišlaiko pas mus klientų ilgam <...>“ (D7); „<...> žmogus, atėjęs pas mus, turi gerai jaustis. Sveikinimai, užuojauta nelaimės metu <...> parodo pagarbą klientui ir leidžia jam pasijausti svarbiu, reikalingu <...>“ (D7); „<...> jeigu nėra palaikymo šeimoj, tai labai sudėtinga išvažiuoti <...>, todėl labai svarbu įtraukti šeimos narius <...>“ (D3). Galima išskirti tokias formuojamas tradicijas, kaip asmeninių progų paminėjimai ir pagalba asmeninių nelaimių atvejais. Informantai atskleidė, kad per ilgalaikį tarpusavio bendravimą susiformuoja verbalinė ir neverbalinė kalba, kuri nesuprantama pašaliniams asmenims. Siekiant išlaikyti klientus ir užsitikrinti jų lojalumą, kultūros centruose kuriamos, kaip informantai įvardina, šeimos tradicijos, į kurias įtraukiami klientų šeimos nariai. 12 lentelėje pateikiama kuriamų tradicijų analizė darbuotojų požiūriu, o 13 lentelėje – klientų požiūriu.

12 lentelė

Tradicijų kūrimas kultūros centrų darbuotojų požiūriu

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai (kalba netaisyta)
Sukuriamos tradicijos	Asmeninių progų paminėjimai	„<...> pasveikinam visus tų metų jubilatus <...> (D4); „<...> visada susibėgame pasisėdėti, susimetame vaisėms, dovanėlei <...>“ (D4).
	Pagalba asmeninės nelaimės atveju	„<...> nelaimės atvejais visada padedame morališkai ir finansiškai <...>“ (D3); „<...> nešėme iš namų, ką turėjome, pinigėlių surinkome <...> (D3); „<...> kolektyvo vyrai ir prie darbų ėjo padėti <...>“ (D3); „<...> jeigu

		<i>kokia kam nelaimė, savaime aišku, visuomet sudedame, visuomet važiuojame <...>“ (D4).</i>
	Išskirtinis bendravimo būdas	<i>„<...> kas pasiūlo, kad susitinkame prie ąžuoliuko, niekam nekyla klausimų kur, visi žino, kad pas mane namuose <...>“ (D4); iš visokių pajuokavimų, netaisyklingai ištartų pavadinimų, replikų visokiausių, susiformavo tik mums vieniems žinomi žodžiai <...>“ (D 7); „<...> pašaliniai net nesuprastų, ką sakau daryti, bet kolektyvo nariai puikiai žino jų reikšmę.“ (D 7).</i>
	Šeimos narių įtraukimas	<i>„<...> jeigu nėra palaikymo šeimoj, tai labai sudėtinga išvažiuoti <...> todėl labai svarbu įtraukti šeimos narius <...>“ (D3); „<...> neoficialiai darome bendrus renginius, žaidynes, pasišokimus, kur kviečiame jų šeimos narius <...> (D7).</i>

Šaltinis: sudaryta autorės

13 lentelė

Tradicijų kūrimas kultūros centrų klientų požiūriu

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai (kalba netaisyta)
Sukuriamos tradicijos	Asmeninių progų paminėjimai	<i><...> savaime gaunasi, kad pradedame sveikinti vieni kitus gimtadienių proga, būna, kad ir apvesdinam kokią porą <...> (K5); „<...> yra švenčiami gimtadieniai, neformalūs pasibuvimai, bendros išvykos <...>“ (K8); „<...> visi žino, kad paskutinė mėnesio repeticija skirta neoficialiam pasibuvimui, tai ir atšvenčiam visas šventes <...>“ (K3).</i>
	Pagalba asmeninės nelaimės atveju	<i>„<...> pareiškiame užuojautą netekus artimųjų <...>“ (K5); „<...> visas pulkas atėjo pareikšti užuojautos <...> savi juk esam <...>“ (K9).</i>
	Išskirtinis bendravimo būdas	<i>„<...> turim savo tokias nerašytas taisykles, žinom, kas už ką atsakingas, kas ką turi padaryti <...>“ (K2); „<...> sukurtus pavadinimus šokių žingsneliams, ženklus, kuriuos tik mes suprantame <...>“ (K8); „<...> parodom ženklus, kai kažkas nutinka scenoje, kai reikia pagalbos ar nutraukti pasirodymą, kad niekas nepastebėtų <...>“ (K3).</i>
	Šeimos narių įtraukimas	<i><...> jau nebepyksta, kad daug laiko atima mano šokiai, važiuoja kartu į išvykas, ateina į vakarojimus <...> (K4); „<...> į visus mano pasirodymus ateina dukros.“ (K4).</i>

Šaltinis: sudaryta autorės

Apklaustų darbuotojų nuomone, vien tik formalus darbas neišlaiko klientų ilgam. Nors klientai į kultūros centrus ateinama maloniai praleisti savo laisvalaikį, bet aktyviai įsitraukia į paslaugos teikimą ir įsipareigoja ilgam laikui. Jie dirba kaip darbuotojai, reguliariai lanko repeticijas, dalyvauja koncertuose, parengia ekspozicijas ir kt. Informantai: „<...> ne tik dalyvauti savo malonumui kolektyvuose, bet ir atidirbti per repeticijas ir koncertus <...>“ (D4); „<...> organizuodami parodą užtrunkam porą savaitių, kiekvieną vakarą susirenkame, tupinėjame aplink eksponatus, dėliojame, tariamės <...>, reikia ir scenarijų susidėlioti, svečius sukviesti, kalbas pasirašyti, <...> tautodailininkai pasiskirsto, kada kuris prižiūrės ekspoziciją <...>“ (D2). Pastovūs klientai kultūros centruose jaučiasi kaip neatsiejama organizacijos dalis. Jų asmeniniai gyvenimo įvykiai persikelia ir į šią aplinką, švenčiami gimtadieniai, vyksta neformalūs pasibuvimai, bendros išvykos. Informantai: „<...> oficialiai

per parodos atidarymą pasveikinam visus tų metų jubiliatų, <...> taip gaunasi, kad visada susibėgame pasisėdėti, susimetame vaišėms, dovanėlei <...>“ (D4); „<...> kažkas papasakoja, kaip fainai pasibuvo <...> žodis po žodžio, ir susiorganizuojam visi palėkti <...>“ (K5); „<...> visi žino, kad paskutinė mėnesio repeticija skirta neoficialiam pasibuvimui, tada ir atšvenčiam visas šventes <...>“ (K3). Kai kurie apklausti informantai kaip nusistovėjusias tradicijas išskyrė užuojautos pareiškimą ir pagalbą asmeninių nelaimių atvejais. Informantai: „<...> pareiškiame užuojautą netekus artimųjų <...>“ (K5); „<...> vieno nario namai sudegė, nešėme iš namų ką turėjome, pinigėlių surinkome <...> kolektyvo vyrai ir prie darbų ėjo padėti <...>“ (D3); „<...> gera ant širdies buvo, kai visas pulkas atėjo pareikšti užuojautos <...> savi juk esam <...>“ (K9); „<...> jeigu kokia kam nelaimė, savaime aišku, visuomet sudedame, visuomet važiuojame ar toliau, ar arčiau, savo pajėgomis, savo transportu <...>“ (D4).

Informantai teigia, kad ilgalaikių santykių metu tarp darbuotojų ir klientų susiformuoja tik jiems vieniems žinomos nerašytos taisyklės, verbalinė ir neverbalinė kalba, kuri nesuprantama pašaliniais asmenimis. Informantai: „<...> turim pasisodinę pas mane sode ažuoliuką, gavom dovanų. Kai kas pasiūlo, kad susitinkame prie ažuoliuko, niekam nekyla klausimų kur, visi žino, kad pas mane namuose <...>“ (D4); „Dauguma techninių terminų yra įvardinti sudėtingais tarptautiniais žodžiais. Per ilgą laiką, iš visokių pajuokavimų, netaisyklingai ištartų pavadinimų, replikų visokiausių susiformavo tik mums vieniems žinomi žodžiai. Pašaliniai net nesuprastų, ką sakau daryti, bet kolektyvo nariai puikiai žino jų reikšmę.“ (D 7); „<...> turim savo tokias nerašytas taisykles, žinom, kas už ką atsakingas, kas ką turi padaryti, kokią sumą kokiam reikalui metamės. Nebereikia nei diskutuoti tokiais klausimais. Užtenka tik atsisukti į atsakingą žmogų ir tas linkteli galvą, kad viskas aišku <...>“ (K2); „<...> savo savaime sukurtus pavadinimus šokių žingsneliams, ženklus, kuriuos tik mes suprantame <...>“ (K8); „<...> parodom ženklus, kai kažkas nutinka scenoje, kai reikia pagalbos ar nutraukti pasirodymą, kad niekas nepastebėtų <...>“ (K3).

Darbuotojų nuomone, būtų sudėtinga klientus išlaikyti ilgą laiką paslaugos teikime, jei tam prieštarautų jų šeimos nariai, todėl kultūros centruose stengiamasi įtraukti ir klientų šeimos narius į kultūros centrų veiklą. Informantai: „<...> jeigu nėra palaikymo šeimoj, tai labai sudėtinga išvažiuoti su kolektyvu: žmona burbuliuos, vaikai kojas apsikabinę neišleis. Todėl labai svarbu įtraukti šeimos narius.“ (D3); „<...> neoficialiai darome bendrus renginius, žaidynes, pasišokimus, kur kviečiame jų šeimos narius <...>“ (D7). Klientai teigia, kad aktyviai įsitraukus į kultūros centrų teikiamas paslaugas tenka atiduoti daug savo laisvalaikio, kuris atimamas iš šeimos. Dėl šios priežasties, jie, kaip ir darbuotojai, stengiasi savo šeimos narius kvieisti į savo pasirodymus, išvykas ir bendras vakarones.

Informantai: <...> jau nebepyksta, kad daug laiko atima mano šokiai, važiuoja kartu į išvykas, ateina į vakarojimus <...> (K4); „<...> į visus mano pasirodymus ateina dukros.“ (K4).

Tyrimo metu nustatyta, kad tarp darbuotojų ir klientų yra kuriamos tradicijos. Tradicijos susiformuoja per ilgalaikius draugiškus santykius tarp klientų ir darbuotojų. Susiformavusios tradicijos padeda klientui pasijusti svarbiam, reikalingam, kas ir skatina jį dar aktyviau įsitraukti į paslaugos teikimą. Darbuotojų požiūriu, vien tik formalus darbas neišlaiko klientų ilgam. Nors klientai į kultūros centrus ateina maloniai praleisti savo laisvalaikį, bet paslaugos specifika įpareigoja aktyviai įsitraukti į paslaugos teikimą ilgam laikui. Jie dirba kaip darbuotojai, reguliariai lanko repeticijas, dalyvauja koncertuose, parengia ekspozicijas ir kt. Pastovūs klientai kultūros centruose jaučiasi neatsiejama organizacijos dalimi, todėl ir jų asmeniniai gyvenimo įvykiai persikelia ir į šią aplinką: švenčiami gimtadieniai, vyksta neformalūs pasibuvimai, bendros išvykos ir pagalba asmeninių nelaimių atvejais. Per ilgą bendradarbiavimo laikotarpį susiformuoja tik jiems vieniems žinomos nerašytos taisyklės, verbalinė ir neverbalinė kalba, kuri nesuprantama pašaliniam asmeniui. Siekiant išlaikyti klientus ir užsitikrinti jų lojalumą, kultūros centruose kuriamos ir šeimos tradicijos, į kurias įtraukiami klientų šeimos nariai. Darbuotojų teigimu, būtų sudėtinga ilgą laiką išlaikyti klientus, jeigu tam prieštarautų jų šeimos nariai.

3.2.4. Klientų individualizavimas: asmeninių poreikių, patirties, turimų išteklių ir gebėjimų nustatymas

Apklausoje metu pastebėta, kad klientai, besinaudojantys kultūros centrų paslaugomis, ateina su savo asmeniniais poreikiais, turintys ankstesnės patirties, suformuotą požiūrį apie teikiamas paslaugas. Informantai: „<...> klientai ateina vedini skirtingų motyvų <...>“ (D4); „<...> paprastai jie žino, ko nori iš mūsų, yra apsiklausinėję, ką galime pasiūlyti, bet jeigu negaus to, tai daugiau jų ir nebematysim <...>“ (D6); „<...> kultūringai praleisti laiko, save realizuoti <...>“ (K3); „<...> smagu ne tik gauti, bet ir duoti. Pačiam vidinis malonumas, kai jautiesi, kad gali padaryti, kai esi dar ir įvertintas <...>“ (K7). Kiekvieno kliento skirtingi ir turimi išteklių. Informantai: „<...> dirbu pamainomis, jei nesitartu su mumis dėl repeticijų laiko, nesuderinčiau su darbo laiku <...>“ (K5); „<...> kolektyvo dalyviams reikia sceninius rūbus nusipirkti, batus, tai papildomos išlaidos, ne kiekvienas gali sau leisti <...>“ (D3); „<...> daug išvykų savaitgaliais, repeticijos tris kartus per savaitę <...> kai vaikai buvo maži, nėjau, nors ir labai traukė <...>“ (K8). Kultūros centrų teikiamos paslaugos išsiskiria dar ir tuo, kad reikalauja iš klientų išskirtinių gebėjimų. Informantas: „Jei kalbėsime apie gebėjimus, juk visi su skirtingais, bet paslaugą nori gauti geriausiai ir rezultato nori pasiekti geriausiai, bet lygindamas save

su kitais <...> neturi tokių gebėjimų, kaip kitas. Tokiam ir stengti daugiau reikia ir darbo daugiau įdėti, ir skaudulį nuryti, kai nepasiseka <...>“ (D6).

Tyrimo metu nustatyta, kad tirtų kultūros paslaugų metu vyksta klientų individualizavimas. Individualizavimo proceso metu siekiama identifikuoti klientų asmeninius poreikius ir pageidavimus, išsiaiškinti vartojimo istoriją ir jau gautų paslaugų patirtį, jų turimus išteklius ir gebėjimus. 14 lentelėje pateikiama klientų individualizavimo proceso analizė darbuotojų požiūriu, o 15 lentelėje – klientų požiūriu.

14 lentelė

Klientų individualizavimas kultūros centrų darbuotojų požiūriu

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai (kalba netaisyta)
Individualizavimas	Poreikiai	<i>„<...> visada pirmiausia išsiaiškiname, ko norime vienas iš kito <...>“ (D1); „<...> neišsiaiškinę, ko jis tikisi, galime pasiūlyti ne tai, ko norėjo, ir nebeįpildyti tos jam teikiamos paslaugos <...>“ (D5); „<...> klientai nori jaustis svarbūs, pripažinti, nori gauti galimybę save parodyti <...>“ (D6).</i>
	Patirtis	<i>„<...> pirmiausia išklausiu visko, kaip sekėsi repeticijoje <...> tada aš jau žinau, ką galiu pasiūlyti, kad prisivilioti kitam kartui <...>“ (D5); „<...> pasakoja, kaip dalyvavo, kaip ten jam nepatiko ar patiko <...> susidarau nuomonę ir žinau kaip elgtis, ką pasiūlyti, kad jis įsitrauktų <...>“ (D3); „<...> jei klientas nebenori ateiti, vadinasi, kažkas jam nepatiko <...>“ (D5).</i>
	Ištekliai	<i>„<...> reikia ateiti ir pirmiausiai pabandyti, ar rasi laiko, ar patiks, ar galėsi. Kartais žmonės neįvertina savo galimybių <...>“ (D3); „Mūsų teikiamoms saviraiškos paslaugoms reikalingas išsibandytas <...> skiriamas laikas apsipratimui: ateik, pabandyk, pažiūrėk, ar sugebėsi, ar rasi laiko.“ (D7).</i>
	Gebėjimai	<i>„<...> svarbu išsiaiškinti, ką žmogus sugeba. Jei neturi didelių sugebėjimų, kaip kitas, tokiam ir stengtis daugiau reikia, ir darbo daugiau įdėti, ir skaudulį nuryti, kai nepasiseka <...>“ (D6); Jei tik nori, bet nesugeba, nieko neišeis, todėl labai svarbu iškart tai patikrinti ir išsiaiškinti.“ (D2); „<...> jei kalbėsime apie gebėjimus, juk visi su skirtingais <...>“ (D4); „Reikia pažinti žmones, nes jei paskirsi, kas jam neišeina, tai ir nieko nesukurs arba padarys netinkamai <...>“ (D8); „<...> labiausiai patenkintas bus tas klientas, kuriam leisi daryti tai, ką jis moka geriausiai.“ (D7).</i>

Šaltinis: sudaryta autorės

Klientų individualizavimas kultūros centrų klientų požiūriu

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai (kalba netaisyta)
Individualūs veiksmi	Poreikiai	„<...> kaip kitaip sužinosim vieni apie kitus: išsisakom, išklausom kitų ir taip sužinom, ko norim, ko reikia <...>“ (K5); „<...> dalyvaudama jaučiuosi naudinga, galiu save realizuoti, parodyti savo sugebėjimus <...> esu čia, nes galiu save realizuoti <...> (K2); „<...> vadovė supranta, kad man svarbu tobulėti. Jaučiu, kad kasmet pasiekiu vis geresnius rezultatus <...>“ (K7).
	Patirtis	„<...> jei nieko naujo nedarome, vis tą patį per tą patį, darosi nuobodu <...> praleidinėjū repeticijas <...>“ (K6); „<...> iš vadovės pastabų ir vis atsakingesnių man skiriamų užduočių, suprantu, kad man sekasi gerai, tobulėju <...>“ (K4).
	Ištekliai	„<...> daug laiko skiriu, kelis vakarus per savaitę <...> savaitgaliais būna išvykos į koncertus, renginius <...>“ (K5); „<...> reikalui esant, patys susikuriame ir susikonstruojame dekoracijas, atsinešame iš namų ar nusiperkame trūkstamus daiktus <...>“ (K2); „<...> nusiperkame ar susirandame rūbus, daiktus, kurių reikia, <...> ko reikia, ką turime, tą nešamės <...>“ (K3); „<...> kultūrinėj veikloj finansavimas mažas, tenka visur patiems prisidėti <...>“ (K8);
	Gebėjimai	„<...> reikia plastikos <...>, turi sugebėti <...>“ (K2); „<...> jei nori dainuoti, turi turėti balsą <...>“ (K6); „<...> be talento nieko gero nesigaus, <...> neišmokstama, reikia gabumų <...>“ (K9); „<...> nebuvau šokė, nežinojau, ar sugebėsiu <...> pasirodo, turiu gabumų, esu plastiškas, imlus, greitai įsimenu ir išmokstu <...>“ (K2).

Šaltinis: sudaryta autorės

Poreikiai. Darbuotojai atskleidė, kad komunikuodami paslaugos teikimo metu pirmiausia išsiaiškina klientų poreikius. Informantas: „<...> visada pirmiausiai išsiaiškiname, ko norime vienas iš kito <...>“ (D1). Suteikta individuali kliento informacija labai vertinga, atsižvelgiant į ją galima teikti vertingus paslaugų pasiūlymus, pritaikytus individualiems poreikiams. Informantai: „<...> visi yra skirtingi, individualūs. Ir norai visų skirtingi, todėl ir yra būtina atskleisti tą individualumą <...>“ (D7); „<...> kas atrodytų kitam visiškai nereikšminga, tam kūrėjui yra ypatingai svarbu. Neišsiaiškinę, ko jis tikisi, galime pasiūlyti ne tai, ko norėjo ir nebeįspildyti jam teikiamos paslaugos <...>“ (D5). Darbuotojai teigia, kad atskleidus klientų poreikius ir nukreipus tinkama linkme, galima padidinti teikiamos paslaugos metu kuriamą vertę. Informantas: „Vien jau mūsų paslaugų specifika parodo, kad atėję klientai nori jaustis svarbūs, pripažinti, nori gauti galimybę save parodyti, lipti į sceną. Todėl būtina išsiaiškinti, kas būtent jam yra svarbu, ko jis nori. Jei darbuotojas sugeba tai atpažinti, tai iškart ir matosi ant jo kolektyvo rezultatų, nes dalyviai tiesiog spinduliuoja, visu savo pasirodymu demonstruoja savo vertę, reikšmingumą.“ (D6). Klientai atskleidė, kad naudojami kultūros centrų paslaugomis, nes nori kultūringai praleisti laisvalaikį, atskleisti savo gebėjimus ir išmokyti jiems

aktualių meniškų dalykų. Jie teigia, kad pirmiausia išsako savo poreikius ir sužino iš darbuotojų, ko iš jo tikimasi. Informantas: „<...> kaip kitaip sužinosim vieni apie kitus: išsisakom, išklausom kitų ir taip sužinom, ko norim, ko reikia <...>“ (K5). Per kultūros paslaugas jie gali realizuoti save, atskleisti savo gebėjimus, tobulėti. Svarbiausia, kad gautas rezultatas atitinka jų lūkesčius, nors kartais pareikalauja daugiau išteklių, negu tikėjosi. Informantai: „<...> ateinu kultūringai praleisti laisvalaikį, kažko išmokti. Dalyvaudama jaučiuosi naudinga, galiu save realizuoti, parodyti savo sugebėjimus <...> esu čia, nes galiu save realizuoti <...>“ (K2); „<...> čia einu, nes patinka. Pats noriu, nors kartais būna ir sunku, bet einu su entuziazmu <...>“ (K3); „<...> vadovė supranta, kad man svarbu tobulėti. Jaučiu, kad kasmet pasiekiu vis geresnius rezultatus <...>“ (K7).

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojai pirmiausia išsiaiškina klientų individualius poreikius. Suteikta individuali kliento informacija labai vertinga, nes atsižvelgiant į ją galima teikti vertingus paslaugų pasiūlymus, pritaikytus individualiems jų poreikiams. Nustatyta, kad atskleidus klientų poreikius ir nukreipus juos tinkama linkme, galima padidinti teikiamos paslaugos metu kuriamą vertę. Klientai atskleidė, kad naudojami kultūros centrų paslaugomis, nes nori kultūringai praleisti laisvalaikį, atskleisti savo gebėjimus ir išmokti jiems aktualių meniškų dalykų. Jie teigia, kad pirmiausia išsako savo poreikius ir sužino iš darbuotojų, ko iš jo tikimasi. Per kultūros paslaugas jie gali realizuoti save, atskleisti savo gebėjimus, tobulėti. Klientai teigia, kad jiems yra svarbu, kad jų gaunama vertė atitiktų jų lūkesčius.

Patirtis. Tyrimo metu paaiškėjo, kad tirtų paslaugų rezultatui svarbi klientų patirtis, įgyta naudojantis kitomis kultūros centro ar kitų kultūros centrų paslaugomis. Žinant, kas klientui patinka ar nepatinka, galima jį išlaikyti aktyviu dalyviu, kuriančiu vertę. Informantas: „Ateina ir pasakoja, kaip dalyvavo kitur, kas ten jam nepatiko ar patiko. Iš pasakojimo susidarau nuomonę ir žinau kaip elgtis, ką pasiūlyti, kad jis įsitrauktų <...>“ (D3). Kadangi tirtos kultūros paslaugos yra ilgalaikės ir tęstinės, nustatyta, kad įtaką daro ir ankstesnė konkrečios paslaugos patirtis. Informantas: „<...> jei klientas nebenori ateiti, vadinasi kažkas jam nepatiko <...> pirmiausiai išklausiu, kaip sekėsi repeticijoje <...> tada aš jau žinau, ką galiu pasiūlyti, kad prisivilioti kitam kartui <...>“ (D5). Klientai teigia, kad, atėjęs į kultūros centrą, pirmiausia buvo paklausti, kokiose kultūros paslaugose anksčiau dalyvavo ir kaip jiems ten sekėsi. Informantai: „<...> paklausinėjo, ar anksčiau dalyvavau kokiam kolektyve <...> ar man patiko <...>“ (K2); „<...> norėjo sužinoti, kodėl išėjau iš šokių grupės <...>“ (K6). Ilgalaikių paslaugų metu yra stebimi klientų pasiekti rezultatai. Skiriant klientams užduotis, atsižvelgiama į tai, kad jie įgyja daugiau patirties, patobulėja. Informantai: „<...> iš vadovės pastabų ir vis atsakingesnių, man skiriamų užduočių, suprantu, kad man sekasi gerai, tobulėju <...>“ (K4); „<...> kai atėjau į

kolektyvą, stovėjau paskutinėje eilėje <...> po metų aš jau šokau pirmoje eilėje <...>“ (K8). Turėdamas didesnę patirtį ir negalėdamas ja naudotis paslaugos teikimo metu, klientas jaučiasi nepatenkintas, nes negali savęs pilnai realizuoti. Informantai: „<...> nuo pat vaikystės šoku, pramoginių šokių pagrindai kaip prigimtiniai, <...> kai vadovė sužinojo, paskyrė kitą partnerę, su kuria galėjau normaliai šokti, o ne stumdytis ir gaišti laiką <...>“ (K2); „<...> jei nieko naujo nedarome, vis tą patį per tą patį, darosi nuobodu <...>, praleidinėjau repeticijas <...>“ (K6).

Tyrimo rezultatai parodė, kad teikiamos paslaugos kuriamai vertei svarbi klientų patirtis, įgyta naudojantis kitomis kultūros centro ar kitų kultūros centrų paslaugomis. Žinant, kas klientui patinka ar nepatinka, galima jį išlaikyti aktyviu dalyviu. Kadangi tirtos kultūros paslaugos yra ilgalaikės ir tęstinės, nustatyta, kad įtaką daro ir ankstesnė konkrečios paslaugos patirtis. Klientai teigia, kad atėjus į kultūros centrą pirmiausia buvo paklausti, kokiose kultūros paslaugose anksčiau dalyvavo ir kaip jiems ten sekėsi. Ilgalaikių paslaugų metu yra stebimi klientų pasiekti rezultatai. Skiriant klientams užduotis, atsižvelgiama į tai, kad jie įgyja daugiau patirties, patobulėja. Turėdamas didesnę patirtį ir negalėdamas ja naudotis paslaugos teikimo metu, klientas jaučiasi nepatenkintas, nes negali savęs pilnai realizuoti.

Ištekliai ir gebėjimai. Tyrimo metu nustatyta, kad kiekvienas klientas ateina su skirtingais poreikiais, kurie paremti individualia patirtimi ir turimais individualiais ištekliais bei gebėjimais. Kultūros paslaugų specifika reikalauja išsiaiškinti kliento galimybes ir turimus gabumus. Informantai: „<...> pirmiausiai reikia ateiti ir pabandyti, ar rasi laiko, ar patiks, ar galėsi. Kartais žmonės neįvertina savo galimybių <...>“ (D3); „Mūsų teikiamoms saviraiškos paslaugoms reikalingas išsibandymas. Pavyzdžiui, ateiti į dailės studiją, kuri garsėja parodomis, tarptautiniu bendradarbiavimu ir kt., ir pasakyti, kad aš nuo rytojaus esu jūsų klientas, psichologiškai žmonėms nėra lengva. Todėl yra skiriamas laikas apsipratimui: ateik, pabandyk, pažiūrėk, ar sugebėsi, ar rasi laiko.“ (D7); „<...> reikia sužinoti, ko klientas čia atėjo. Jei tik nori, bet nesugeba, nieko neišeis, todėl labai svarbu iškart tai patikrinti ir išsiaiškinti.“ (D2). Darbuotojai pastebi, kad norint kurti didesnę paslaugos vertę, reikia ne tik atpažinti kliento turimus išteklius, gebėjimus, bet ir juos pritaikyti paslaugos metu. Informantas: „<...> jei kalbėsime apie gebėjimus, juk visi su skirtingais, bet paslaugą nori gauti geriausią ir rezultato nori pasiekti geriausio <...>“ (D4); „<...> jeigu klientas moka šokti, tai jokių būdu negalima jo paskirti į pradedančiųjų grupę. Jam bus neįdomu, jis neišmoks ir nesužinos nieko naujo <...>“ (D4); „<...> vieni atsiskleidžia kažką naujo pasiūlydami, kiti mielai atlieka tai, kas jiems pasakoma padaryti. Reikia pažinti žmones, nes jei paskirsi, kas jam neišeina, tai ir nieko nesukurs arba padarys netinkamai <...>“ (D8). Kai klientas turi pakankamai išteklių, gebėjimų ir patirties jam priskirtai užduočiai atlikti, tai

pasiekiamas aukštas rezultatas, o klientas jaučia pasitenkinimą savo atliktu darbu. Informantai: „<...> labiausiai patenkintas bus tas klientas, kuriam leisi daryti tai, ką jis moka geriausiai. Jei žinau, kad klientas moka organizuoti išvykas ar gerai jam sekasi rašyti viešinimo straipsnius, tai ir paskiriu jam tą užduotį. Tada esu tikras, kad ir viskas bus padaryta gerai ir jis bus patenkintas savo darbu <...>“ (D7). Klientai teigia, kad prie paslaugos teikimo prisideda fiziniais darbais, materialiniais dalykais ir skirdami savo laiką. Informantai: „<...> reikalui esant, patys susikuriame ir susikonstruojame dekoracijas, atsinešame iš namų ar nusiperkame trūkstantus daiktus <...>“ (K2); „<...> nusiperkame ar susirandame rūbus, daiktus, kurių reikia, <...> ko reikia, ką turime, tą nešamės <...>“ (K3); „<...> kultūrinė veikloje finansavimas mažas, tenka visur patiems prisidėti <...>“ (K8); „<...> daug laiko skiriu, kelis vakarus per savaitę, <...> savaitgaliais būna išvykos į koncertus, renginius <...>“ (K5). Klientai žino, kad kultūros paslaugoms reikalingi tam tikri gebėjimai. Informantai: „<...> su šleiva koja nepašoksi, reikia plastikos, <...> turi sugebėti <...>“ (K2); „<...> jei nori dainuoti, turi turėti balsą <...>“ (K6); „<...> gali ten kažką paišyti, bet be talento nieko gero nesigaus, <...> neišmokstama, reikia gabumų <...>“ (K9). Jie teigia, kad kultūros centruose suteikiama galimybė išbandyti savo sugebėjimus ir pasinaudoti tokia paslauga, kurioje galėsi atskleisti savo gabumus. Informantai: „<...> į dailės studiją gali ateiti ir pabandyti <...>“ (K6); „<...> buvo atranka <...> reikėjo padainuoti <...>“ (K4); „<...> nebuvau šokęs, nežinojau, ar sugebėsiu <...> pasirodo, turiu gabumų, esu plastiškas, imlus, greitai įsimenu ir išmokstu <...>“ (K2).

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad kiekvienas klientas ateina su skirtingais poreikiais, kurie paremti individualia patirtimi ir turimais individualiais ištekliais bei gebėjimais. Kultūros paslaugų specifika reikalauja išsiaiškinti kliento galimybes ir turimus gabumus. Norint kurti didesnę paslaugos vertę, reikia kliento turimus išteklius ir gebėjimus pritaikyti paslaugos teikimo metu. Kai klientas turi pakankamai išteklių, gebėjimų ir patirties jam priskirtai užduočiai atlikti, tai pasiekiamas aukštas rezultatas, o klientas jaučia pasitenkinimą savo atliktu darbu. Klientai prie paslaugos teikimo prisideda fiziniais darbais, materialiniais dalykais ir skirdami savo laiką. Jie žino, kad kultūros paslaugoms reikalingi tam tikri gebėjimai. Kultūros centruose suteikiama galimybė išbandyti klientų sugebėjimus, jie gali pasinaudoti tokia paslauga, kurioje galės atskleisti savo gabumus.

3.2.5. Dalijimosi žiniomis procesas ir jo dedamosios

Teorinės analizės metu paaiškėjo, kad vertės kūrimo metu, tarp darbuotojų ir klientų, vyksta dalijimasis žiniomis: dalijimasis klientų žiniomis, idėjomis ir kūrybiškumu taip suformuluojant ir

išreiškiant dabartinius ir būsimus poreikius. Dalijimuisi žiniomis priskiriama informacijos paieška, keitimasis informacija ir grįžtamasis ryšys.

Empirinio tyrimo metu nustatyta, kad kultūros centrų teikiamų paslaugų metu taip pat vyksta informacijos paieška, informacijos mainai ir gaunamas iš klientų grįžtamasis ryšys. Informantai: <...> klientai suteikia reikiamą informaciją apie save, papasakoja, ko norėtų, ko tikisi <...>“ (D2); <...> kai nežino, klausinėja, patys ieško išoriniais kanalais ir kitus informuoja <...>“ (D5); „<...> surandu internete ir atnešu kitiems parodyti <...>“ (K3); „<...> kai randu, ko reikia, išbandau pati, o po to rekomenduoju vadovui, parodau kaip daryti <...>“ (K7); „<...> visada inicijuojau atgalinį ryšį, aptariame įvykusią paslaugą, apšnekame techninius dalykus <...>“ (D6); „<...> aptarimas po renginio, nuomonių išsakymas. Kaip klientai, esame išklaudyti <...>“ (K8). Informacijos paieška reikalinga sužinoti apie vienas kito tikslus, lūkesčius, išteklius ir kt. Informantas: „<...> išklausiu, ko norėtų, ko tikisi. Paaškinu sąlygas ir pasidomiu, ar galės tiek laiko skirti <...>“ (D4). Gauta informacija leidžia geriau koordinuoti veiklą ir gerina bendradarbiavimą. Informantai: „<...> kai išsiaiškiname, ko reikia, susideriname kaip daryti, tai ir nekyla jokių problemų <...>“ (D6); „<...> dirbame juk kolektyve, kad būtų sklandus bendradarbiavimas, visi turi gauti vienodą informaciją <...>“ (D9). Informacijos mainai skirti perduoti informaciją apie savo tikslus, lūkesčius, išteklius ir kt. bei didinti tarpusavio supratimo lygį. Informantas: „<...> kad vyrautų aiškumas ir nekiltų nesusipratimų, turime žinoti, ko kas nori, ko kas tikisi, kas ką sugeba <...>“ (D5). Grįžtamojo ryšio metu klientai išsako teigiamus ir neigiamus atsiliepimus apie paslaugos teikimą ir pateikia pasiūlymų. Informantai: „<...> nuomonių dalijimasis <...> sulaukiame komplimentų ir pastabų, išreiškiame savo nuomonę <...>“ (D4); „<...> jei žinau, kaip būtų geriau, tai ir pasakau kaip padaryti <...>“ (K2).

Empirinio tyrimo rezultatai patvirtino teorinės analizės išvadas. Nustatyta, kad kultūros centrų teikiamų paslaugų metu taip pat vyksta informacijos paieška, informacijos mainai ir gaunamas iš klientų grįžtamasis ryšys. Informacijos paieškos esmė – sužinoti apie vienas kito tikslus, lūkesčius, išteklius ir kt. Gauta informacija leidžia geriau koordinuoti veiklą ir gerina bendradarbiavimą. Informacijos mainai skirti perduoti informaciją apie savo tikslus, lūkesčius, išteklius ir kt. bei didinti tarpusavio supratimo lygį. Grįžtamojo ryšio metu klientai išsako teigiamus ir neigiamus atsiliepimus apie paslaugos teikimą ir pateikia pasiūlymų ir problemų sprendimo būdų.

Stebėjimo metu galima atpažinti klientų informacijos paieškos būdus, informacijos dalijimosi būdus ir grįžtamąjį ryšį. Pastebėta, kad, ieškodamas informacijos, klientas klausia darbuotojo ir kitų klientų. Jei jis nesupranta, klausia kelis kartus ir pasitiksina, ar teisingai suprato. Klientai, savanoriškai, patys savo iniciatyva pasakoja apie turimą patirtį ir galimus problemų sprendimo būdus,

reikiamus užduočiai atlikti. Jie noriai kalba apie savo turimus išteklius, galimybes, neklausiami išsako, kokio tikisi galutinio rezultato. Po paslaugos suteikimo darbuotojas inicijuoja aptarimą. Klientai ne tik išsako, kas jiems patiko ar buvo negerai, bet iškart siūlo sprendimus, kaip tinkamai atlikti užduotį.

Dalijimuisi žiniomis galima priskirti informacijos paiešką, informacijos mainus ir grįžtamąjį ryšį. 18 lentelėje pateikiama dalijimosi žiniomis analizė darbuotojų požiūriu, o 19 lentelėje – klientų požiūriu.

16 lentelė

Dalijimasis žiniomis kultūros centrų darbuotojų požiūriu

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai (kalba netaisyta)
Dalijimasis žiniomis	Informacijos paieška	„<...> patys visada klausia, ko nežino, domisi specifika, klausinėja smulkmenų“ (D4); „<...> neatspėsiu, kodėl jis čia atėjo, ko tikisi. Turiu išklausti viską, nes nieko nepadarysiu, nežinodama, ką žmogus gali <...>“ (D7); „<...> atėjęs klientas turi man papasakoti ir parodyti, ką moka, ką sugeba <...>“ (D3); „<...> pirmiausiai paklausinėju, ko tikisi čia atėjęs, ką norėtų gauti <...>“ (D7).
	Informacijos mainai	„<...> patys ieško išoriniais kanalais ir kitus informuoja <...>“ (D5); „<...> kai išsiaiškiname, ko reikia, susideriname kaip daryti, tai ir nekyla jokių problemų <...>“ (D6); „<...> ir jie, ir mes turime turėti vienodą informaciją ir ją susiderinti, nes jei darysime, kas kam šauna į galvą, tai ir keliausime skirtingomis kryptimis <...>“ (D2); ne tik pačios atneša ir pasiūlo, bet ir kitus pamoko, pataiso jų klaidas <...>“ (D2); pasakoja, siūlo, netgi rodo prifilmavę, kas mums tiktų ir būtų naudinga <...>“ (D3).
	Grįžtamasis ryšys	„<...> visada inicijuojau atgalinį ryšį, aptariame įvykusią paslaugą, apšnekame techninius dalykus <...>“ (D6); „<...> nuomonių dalijimasis <...> sulaukiame komplimentų ir pastabų, išreiškiame savo nuomonę <...>“ (D4); „<...> po repeticijos <...> iš klientų atsiliepiamų sužinome, ar viskas pavyko, ar reikia kažką keisti <...>“ (D4); „<...> pasibaigus užsiėmimui išgirstu visokiausių nuomonių <...>“ (D2); „<...> po koncerto patys sako savo klaidas, prisipažįsta, apgailestauja, jei suklydo, ir prisiima atsakomybę <...>“ (D2); „<...> kad pavyko, suprantu iš džiaugsmo <...>“ (D5).

Šaltinis: sudaryta autorės

17 lentelė

Dalijimasis žiniomis kultūros centrų klientų požiūriu

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai (kalba netaisyta)
Dalijimasis žiniomis	Informacijos paieška	„<...> žinojau, ko norėčiau, bet nežinojau, ką gausiu, atėjęs pirmiausiai išsiaiškinau, ką man pasiūlys <...>“ (K6); „<...> ne kiekvienas gali šokti, todėl buvo labai svarbu žinoti, ar pritapsiu <...>“ (K2); „<...> išsiaiškinau, kada vyksta repeticijos, nes dirbu ir savaitgaliais, nežinojau, ar suderinsiu laiką <...>“ (K5); „<...> pirmiausiai susipažinau su elgesio taisyklėmis, man viskas pasirodė tinkama ir pradėjau lankyti repeticijas <...>“ (K6).
	Informacijos mainai	„<...> surandu internete ir atnešu kitiems parodyti <...>“ (K3); „<...> kai randu, ko reikia, išbandau pati, o po to rekomenduoju vadovui, parodau

		<i>kaip daryti <...>“ (K7); „<...> kaip kitaip sužinosim vieni apie kitus: išsisakom, išklausom kitų ir taip sužinom, ko reikia, kaip reikia <...>“ (K5).</i>
	Grįžtamasis ryšys	<i>„<...> aptarimas po renginio, nuomonių išsakymas. Kaip klientai, esame išklaudyti <...>“ (K8); „<...> po renginio <...> visada išsakau, jeigu ir nepatiko <...>“ (K2); „<...> pasidaliname įspūdžiais ir esame išklaudyti <...>“ (K5); „<...> kai diskutuojam pabaigoje, stengiuosi negadinti nuotaikos, bet nepasakyti negaliu, jei buvo negerai <...>“ (K8).</i>

Šaltinis: sudaryta autorės

Informacijos paieška. Apklausus informantus, nustatyta, kad kultūros centrų teikiamų paslaugų metu vyksta informacijos paieška apie kitą paslaugos dalyvį. Informantai: „<...> patys visada klausia, ko nežino, domisi specifika, klausinėja smulkmenų <...>“ (D4); „<...> aš minčių skaityti nemoku, neatspėsiu, kodėl jis čia atėjo, ko tikisi. Turiu išklausti viską, nes nieko nepadarysiu, nežinodama, ką žmogus gali <...>“ (D7); „<...> atėjęs klientas turi man papasakoti ir parodyti, ką moka, ką sugeba <...>“ (D3); „<...> jau iš anksto buvau sužinojęs, kas vadovas, kaip vyksta repeticijos <...>“ (K2); „<...> žinojau, ko norėčiau, bet nežinojau, ką gausiu. Atėjęs pirmiausia išsiaiškinau, ką man pasiūlys <...>“ (K6). Darbuotojai pastebi, kad informacijos paieška leidžia geriau koordinuoti veiklą paslaugos teikimo metu ir gerina bendradarbiavimą, užpildo trūkstamų žinių spragas, nes gaunamos žinios apie kliento turimus išteklius. Kultūros centrų darbuotojai informacijos paieška naudojami siekdami sužinoti apie klientų tikslus, išteklius, pageidavimus ir atskleisti savuosius. Informantai: „<...> pirmiausiai paklausinėju, ko tikisi čia atėjęs, ką norėtų gauti <...>“ (D7); „<...> paprašau papasakoti, kur yra dalyvavęs, ką moka. Žinoma, iškart supažindinu su mūsų tikslais ir pasiektais rezultatais, kad žinotų, kokia rimta mūsų grupė <...>“ (D3); „pasidomiu, ką žino apie mūsų kolektyvą, su kuo bendrauja iš jo narių, kodėl norėtų įsitraukti į mūsų gretas <...>“ (D4); „<...> per pirmą susitikimą pasakau, kad čia ne vien pramoga, kad dirbti teks daug, netgi aukoti savo laisvalaikį <...>“ (D3). Klientai labiau domisi teikiamos paslaugos specifika, nes bando išsiaiškinti, ar turės tinkamų gebėjimų ir išteklių. Informantai: „<...> ne kiekvienas gali šokti, todėl buvo labai svarbu žinoti, ar pritapsiu <...>“ (K2); „<...> man atrodė, kad mano darbai labai paprasti. Buvau nustebusi, kai sužinojau, kad parodoje dalyvauja ne žymūs menininkai, o paprasti žmonės <...>“ (K10); „<...> išsiaiškinau, kada vyksta repeticijos, nes dirbu ir savaitgaliais, nežinojau, ar suderinsiu laiką <...>“ (K5); „<...> anksčiau buvau vaidinus tik komedijose, o čia tragedijos žanras. Pirmiausia norėjau pabandyti, ar sugebėsiu <...>“ (K3). Apklaustos metu atskleista, kad informacijos paieška paslaugos dalyviams naudinga kaip elgesio ir lūkesčių derinimo priemonė. Informantai: „<...> norėti daug ko galima, bet reikia išsiaiškinti, ar patiks, juk yra ir atsakomybė, reikalavimai <...>“ (D5); „<...> iš anksto klausia išvykų grafiko, kad galėtų susiderinti savo darbuose <...>“ (D3); „<...> norėjau dainuoti, bet nežinojau, ar tiks mano balsas <...> išsiaiškėjo,

kad mano balsas labai tinkamas vokaliniam ansambliui <...>“ (K9); „<...> pirmiausia susipažinau su elgesio taisyklėmis, man viskas pasirodė tinkama ir pradėjau lankyti repeticijas <...>“ (K6).

Apklaustos rezultatai atskleidė, kad kultūros centrų teikiamų paslaugų metu vyksta informacijos paieška, kurios metu gaunama žinių apie kitą paslaugos dalyvį. Darbuotojai pastebi, kad informacijos paieška leidžia geriau koordinuoti veiklą ir gerina bendradarbiavimą. Kultūros centrų darbuotojai informacijos paieškos metu siekia sužinoti apie klientų tikslus, išteklius, pageidavimus ir atskleisti savuosius. Klientai labiau domisi teikiamos paslaugos specifika, nes bando išsiaiškinti, ar turės tinkamų gebėjimų ir išteklių. Apklaustos metu atskleista, kad informacijos paieška paslaugos dalyviams naudinga kaip abipusė elgesio ir lūkesčių suderinimo priemonė.

Informacijos mainai. Informacijos paieška labai reikšminga žinių dalijimosi procese, bet vien tik paieškos neužtenka. Informantas: „<...> kitų gali klausinėti neklausinėjęs, bet, jei pats nebus nusiteikęs, nieko ir nesužinosi <...>“ (D4); „<...> turi ir patys papasakoti, ne visada pataikai, ko reikia paklausti <...>“ (D7). Darbuotojų teigimu, kultūros centruose stengiamasi įtraukti klientus į informacijos dalijimosi procesą, nes keitimasis informacija padidina tarpusavio supratimo lygį paslaugos teikimo metu. Keitimasis informacija užtikrina, kad dalyviai suprastų vienas kitą. Informantai: „<...> prašome papasakoti savo idėjas, pateikti savo pasiūlymus, <...> kai turime vienodą supratimą, visi žinome, kuria linkme judėti <...>“ (D4); „<...> pasikalbame, padiskutuojame, aptariame ir visiems aišku, <...> nebebūna netikėtumų, kad ne tą kostiumą apsirengė, nes niekas nepasakė <...>“ (D6); „<...> ir jie, ir mes turime turėti vienodą informaciją ir ją susiderinti, nes jei darysime, kas kam šauna į galvą, tai ir keliausime skirtingomis kryptimis <...>“ (D2); „<...> ką darome, kaip darome priklauso nuo bendro žinojimo kaip daryti. Jokios naudos bendram tikslui, jei vienam atrodo taip, o kitam kitaip, ir nei vienas nieko nesako <...>“ (D7). Darbuotojai teigia, kad aktyvūs klientai patys dalijasi žiniomis, savanoriškai pasiūlo parodyti ar surasti informacijos iš šalies. Informantai: „<...> jei tik užsimenu, kad girdėjau kažkokią dainą šitame krašte, tai pradeda sakyti, kad žino, kad irgi girdėjo, pradeda siūlyti, kad nueis pas tą žmogų, pasiklaus, sužinos, suras autentišką variantą. Ieško net po visą savo kaimą.“ (D2); „<...> iš dalyvių, šito krašto gyventojų, visada gaunu autentiškų krašto dainų. Moterys ne tik pačios atneša ir pasiūlo, bet ir kitus pamoko, pataiso jų klaidas <...>“ (D2); „<...> ieškom kokios melodijos ar kūrinio, o kuris nors pamatė kokioj šventėj ar renginyje kitame mieste ar kito kolektyvo pasirodymą, tuoj pasakoja, siūlo, netgi rodo prifilmavę, kas mums tiktų ir būtų naudinga <...>“ (D3). Tai gali ne tik duoti naudos paslaugos teikimui, bet ir kenkti, nes klientų teikiama informacija gali būti netiksli, nereikalinga paslaugos teikimui ar net perteklinė. Informantai: „<...> ne visos kliento žinios būna tikslios, kartais ir suklaidina, <...> suprantu, kad netyčia, tik gero norėdamas

<...>“ (D6); „<...> visokių pasiūlymų pateikia, ir ko reikia, ir ko nereikia <...>“ (D8); „<...> kai „gerai žino“, bet visiškai nebūtina tuo vadovautis, sunku įtikinti, kad mums neaktualu ir nieko nekeičia <...>“ (D2). Informantai atskleidė, kad informacijos mainų metu perduoda informaciją apie savo tikslus, lūkesčius ir išteklius. Informantas: „<...> kaip kitaip sužinosim vieni apie kitus: išsisakom, išklausom kitų ir taip sužinom, ko norim, ko reikia <...>“ (K5); „<...> pasakoja, kaip dalyvavo kitur, kas ten jam nepatiko ar patiko, ko tikisi atėjęs čia <...>“ (D3); „<...> mėnesio pradžioje susideriname repeticijų grafiką, visi juk dirbantys esame <...>“ (K2).

Tyrimo metu nustatyta, kad keitimasis informacija padidina tarpusavio supratimo lygį paslaugos teikimo metu. Kultūros centruose stengiamasi įtraukti klientus į informacijos dalijimosi procesą, nes tai užtikrina, kad paslaugos dalyviai geriau suprastų vienas kitą. Aktyvūs klientai, įsitraukę į paslaugos teikimą aukščiausiu dalyvavimo lygiu, patys savanoriškai dalijasi žiniomis, pasisiūlo parodyti, suranda informacijos iš šalies. Informantai atskleidė, kad klientų teikiama informacija ne tik duoda naudos, bet gali ir kenkti, nes suteikta informacija gali būti netiksli, nereikalinga paslaugos teikimui ar net perteklinė. Informantai atskleidė, kad informacijos mainų metu perduoda informaciją ir apie savo tikslus, lūkesčius ir išteklius.

Grįžtamasis ryšys. Teorinės analizės metu nustatyta, kad grįžtamasis ryšys yra informacijos perdavimo būdas, kurio metu klientai išsako atsiliepimus apie suteiktą paslaugą. Empirinio tyrimo rezultatai patvirtino teorinės analizės išvadas. Informantai grįžtamąjį ryšį supranta kaip klientų atsiliepimus, išsakytus po paslaugos suteikimo. Informantai: „<...> visada yra atgalinis ryšys, aptariame įvykusią paslaugą, techninius dalykus <...> (D7); „<...> po repeticijos <...> iš klientų atsiliepimų sužinome, ar viskas pavyko, ar reikia kažką keisti <...>“ (D4); „<...> pasibaigus užsiėmimui išgirstu visokias nuomonių <...>“ (D2); „<...> po renginio <...> visada išsakau, jeigu ir nepatiko <...>“ (K2); „<...> vyksta aptarimas, nuomonių išsakymas. Pasidaliname įspūdžiais ir esame išklaudyti <...>“ (K5). Atsiliepimai po paslaugos suteikimo leidžia klientams informuoti darbuotojus apie galimas jų klaidas arba pranešti apie tinkamai atliktus jų veiksmus paslaugos teikimo metu. Informantai: „<...> po koncerto patys sako savo klaidas, prisipažįsta, apgailestauja, jei suklydo, ir prisiima atsakomybę <...>“ (D2); „<...> pasisako, kas sunku buvo, kas nesisekė, pasirodo, kas negražiai gavosi, ką pataisyti reikia <...>“ (D8); „<...> išreiškia man padėką, pagarbą, duoda kitiems suprasti, koks didelis mano, kaip darbuotojo, indėlis <...>“ (D4); „<...> jeigu man patiko, aš ir pasakau <...>“ (K2); „<...> pasakau, ot gražiai sudainavom. Kitą kartą būna, kad man negražu. Aš pasakau savo nuomonę, kad man nepatinka, negražu <...>“ (K5); „<...> kai diskutuojam pabaigoje, stengiuosi negadinti nuotaikos, bet nepasakyti negaliu, jei buvo negerai <...>“ (K8). Grįžtamojo ryšio metu išsiaiškinama, ar paslauga buvo suteikta

tinkamai, ar klientas liko patenkintas. Iš gautos informacijos grįžtamojo ryšio metu darbuotojai gali daryti išvadas, ar pasisekė tinkamai suteikti paslaugą. Atsižvelgiant į pastabas, galima padidinti teikiamų paslaugų vertę, nes darbuotojai iš klientų gauna informacijos ir pasiūlymų. Informantai: „<...> klientai pateikia ne tik pastabų, bet ir pateikia pasiūlymų, pamoko <...>“ (D7); „<...> pradeda fantazuoti, kaip būtų buvę, jei būtų daroma kitaip <...>“ (D9); „<...> niekada nekritikuoju, jei neturiu ko pasiūlyti, kad išeitų geriau <...>“ (K2); „<...> pagrindžiame ir paaiškiname savo nuomonę, pateikiame pasiūlymus, kaip spręsti problemą <...>“ (K8). Grįžtamasis ryšys būna inicijuojamas ir darbuotojų, ir klientų. Nustatyta, kad jis vyksta keliomis formomis: darbuotojai klausia klientų, klientai patys pasisako, klientai klausia darbuotojo ir neverbaline kalba. Informantai teigia, kad dažniausiai darbuotojai klientų klausia apie savo atliekamo darbo kokybę ir teikiamos paslaugos rezultata. Informantai: „<...> aš visą laiką klausiu, ką aš darau blogai ar gerai <...>“ (D3); „<...> kalbą turiu užvesti, nes esu darbuotoja <...>“ (D7); „<...> inicijuoju pasitarimą, reikia išklausti, kad nedaryti klaidų <...>“ (D4); „<...> pirmiausiai paklausiu, ar patiko, ne visi drįsta išsakyti <...>“ (D1); „<...> vadovė klausia, kaip mums patiems atrodė <...>“ (K2). Ar patenkinti, ar nepatenkinti, klientai patys išsako savo nuomonę. Informantai: „<...> patys pasako, kad taip turi būti, ar kitaip turi būti, net pataiso tuos, kurie ne taip daro <...>“ (D3); „<...> aš pasakau savo nuomonę, kad man nepatinka, negražu. Jeigu man patinka, irgi pasakau <...>“ (K1); „<...> patys išreiškiame savo nuomonę <...>“ (K6). Klientai, aktyviai dalyvaujantys paslaugoje, jaučiasi atsakingi už paslaugos galutinį rezultatą ir patys teiraujasi, kaip paslaugos suteikimas atrodo kitiems iš šalies. Informantai: „Po renginio jie teiraujasi, kaip pasisekė pasirodyti. Tiesiog prašo, kad būtų grįžtamasis ryšys. Tai būtina dalis. Visi kolektyvo dalyviai per vakarą prieina manęs paklausti, kaip ten mes atrodėme. Žmonėms to reikia, jaučiasi prisidėję prie bendros kūrybos.“ (D8); „<...> įdomu, ar geras rezultatas, tad visada klausiu vadovės, kaip atrodė iš šalies <...>“ (K8). Grįžtamasis ryšys vyksta ir neverbaline kalba. Iš klientų emocijų, veido išraiškos, kūno kalbos darbuotojai supranta, ar klientas liko patenkintas ar ne. Informantai: „Yra klientų, kurie grįžtamąjį ryšį išreiškia kitokiais būdais: kūno kalba, pavyzdžiui, šypsena, sutikimu ir noru plėtoti veiklą ir toliau naudotis paslauga, dar labiau prisideda prie paslaugos. Šitie dalykai parodo emocinį grįžtamąjį ryšį.“ (D8); „<...> kad pavyko, suprantu iš džiaugsmo <...>“ (D5); „<...> emocinis grįžtamasis ryšys: kūno kalba, šypsena, noras dalyvauti ir toliau <...>“ (D4); „<...> suprantu iš emocijų, laimingas ar nepatenkintas <...>“ (D6).

Apklausoje metu nustatyta, kad informantai grįžtamąjį ryšį supranta, kaip klientų atsiliepimus, išsakytus po paslaugos suteikimo. Atsiliepimai po paslaugos suteikimo leidžia klientams informuoti darbuotojus apie galimas jų klaidas arba pranešti apie tinkamai atliktus jų veiksmus paslaugos teikimo

metu. Darbuotojai grįžtamojo ryšio metu išsiaiškina, ar paslauga buvo suteikta tinkamai, ar klientas liko patenkintas, ir nustatyti, ar tinkamai suteikta paslauga, ar reikia pasitaisyti. Atsižvelgiant į pastabas, galima padidinti teikiamų paslaugų vertę, nes darbuotojai iš klientų gauna informacijos ir pasiūlymų. Klientai, aktyviai dalyvaujantys paslaugoje, jaučiasi atsakingi už paslaugos galutinį rezultatą ir patys teiraujasi, kaip pavyko galutinis rezultatas, patys išsako savo nuomonę, ar jie yra patenkinti, ar nepatenkinti. Grįžtamasis ryšys vyksta ir neverbaline kalba. Iš klientų emocijų, veido išraiškos, kūno kalbos darbuotojai supranta, ar klientas liko patenkintas ar ne.

3.2.6. Įgalinimo procesas

Apklausus informantus, nustatyta, kad tirtų kultūros paslaugų metu vyksta klientų įgalinimo procesas. Įgalinti klientai geriau atlieka jiems pavestą darbą, susidoroja net su sudėtingomis užduotimis. Informantai: „<...> kai leidi jiems patiems nuspręsti, tai ir padaro geriau, negu tikėjaisi <...>“ (D5) „<...> labai stengiuosi pateisinti pasitikėjimą. Ir kažkaip pavyksta viską padaryti gerai, net tuos pavedimus, kurie atrodė ne mano jėgoms <...>“ (K3). Jeigu suteikiama galia veikti, klientai būna iniciatyvesni, pasiūlo įvairius problemų sprendimo būdus, pasisiūlo padėti, nors ir nepriklauso to daryti. Informantai: „<...> paprašius pateikti idėjų, temų, siužetų, tuoj pamatai, kokie jie kūrybingi <...> (D1); „<...> jei tik užsimeni, pasipila įvairūs pasiūlymai, net patys pasisiūlo kai kurias savo pateiktas idėjas įgyvendinti <...>“ (D5); „<...> padaro net siurprizų. Jei žino, kad bus naudinga, atlieka iš anksto, kas jiems nebuvo privaloma padaryti <...>“ (D6). Įgalinti klientai jaučiasi patenkinti savo prisidėtu indėliu, o tuo pačiu ir teikiama paslauga, teigiamai atsiliepia apie paslaugos teikėją ir gautą paslaugą. Informantai: „<...> taip gera ant dūšios, kai gerai padarai, ko iš tavęs tikėjosi <...>“ (K2); „<...> man labai patinka mūsų veikla ir kaip ji atliekama. Vadovė visada paklausia, ką aš manau, ir stengiasi prisitaikyti prie mano pageidavimų <...>“ (K3); „<...> mūsų parodytos programos sukelia daug žiūrovų ovacijų, mes geriausi rajone <...>“ (K5). Tyrimo metu nustatyta, kad įgalinimo procesas susideda iš dviejų dedamųjų: tai galios veikti suteikimas ir prašymas leisti veikti. 20 lentelėje pateikiama įgalinimo proceso analizė darbuotojų požiūriu, o 21 lentelėje – klientų požiūriu.

18 lentelė

Įgalinimas kultūros centrų darbuotojų požiūriu

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai (kalba netaisyta)
Įgalinimas	Galios veikti suteikimas	„<...> su klientais visuomet tariosi, klausiu, kaip jums atrodo <...>“ (D3); „<...> jei paklausi dalyvių nuomonės, tuoj jaučiasi iš jų pusės, kad kartu kažką kuriame <...>“ (D7); „<...> jeigu jiems leidi suprasti, kad jų nuomonė

		<i>svarbi, kad be jų dalyvavimo nieko gero čia nebūtų, tuoj pajauti ir atgalinį ryšį <...>“ (D8); „<...> mano pagyrimas, nuėjimas į repeticiją, dėmesio parodymas, visada suveikia kaip paskatinimas kažką kurti ir savarankiškai <...>“ (D8); „<...> įteikti padėkos raštus, dovanėles <...> tai veikia kaip paskatinimas padaryti dar daugiau <...>“ (D4).</i>
	Leidimo veikti prašymas	<i>„<...> paklausia manęs, ar gali pasakyti <...>“ (D8); „<...> matau jau iš elgesio, kad turi savo nuomonę, bet nediršta jos išsakyti. Tada paklausiu, ką galvoja tuo klausimu <...>“ (D3).</i>

Šaltinis: sudaryta autorės

Galios veikti suteikimas. Apklausus darbuotojus, galima išskirti keletą galios veikti suteikimo būdų. Tai būtų klientų nuomonės paklausimas, tarimasis su klientais, išskirtinio dėmesio parodymas, žodinis pagyrimas, padėkų įteikimas. Klientų nuomonės paklausimas, tarimasis su jais įvairiais klausimais suveikia kaip leidimas išsakyti savo nuomonę, pateikti pasiūlymus arba kurti savarankiškai. Informantai: „<...> su klientais visuomet tariusi, klausiu, kaip jums atrodo, ir tada prasideda diskusija: pasipila patarimai, pamokymai, aptarimai kaip gražiau, kaip geriau <...>“ (D3); „<...> jei paklausi dalyvių nuomonės, tuoj jaučiasi iš jų pusės, kad kartu kažką kuriame, kad nėra primesta, kad ne kažkokie užsakymai jiems formuojami, kuriuos jie turėtų vykdyti <...>“ (D7). Kaip leidimą veikti klientai supranta ir išskirtinio dėmesio parodymą, pagyrimą, padėkos raštų ir dovanėlių įteikimą. Informantai: „<...> jeigu jiems leidi suprasti, kad jų nuomonė svarbi, kad be jų dalyvavimo nieko gero čia nebūtų, tuoj pajauti ir atgalinį ryšį. Klientai pradeda jaustis šeiminkais, bendraautoriais, prisiima daugiau pareigų, patys siūlo spręsti iškilančias problemas, iškart matosi, kad jaučiasi atsakingi už bendrą rezultatą <...>“ (D8); „<...> mano pagyrimas, nuėjimas į repeticiją, dėmesio parodymas visada suveikia kaip paskatinimas kažką kurti ir savarankiškai. Tuoj sulaukiu jų pasiūlymų, kiekvienas nori pademonstruoti savo gebėjimus, savo svarbą <...>“ (D8); „<...> kiekviena proga, atsidėkodama už atliktą darbą, stengiuosi įteikti padėkos raštus, dovanėles. Pastebėjau, kad tai veikia kaip paskatinimas padaryti dar daugiau <...>“ (D4).

19 lentelė

Įgalinimas kultūros centrų klientų požiūriu

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai (kalba netaisyta)
Įgalinimas	Galios veikti suteikimas	<i>„<...> jeigu matau, kad vadovė pasitiki manimi, aš mielai noru pasisiūlau atlikti dar ir kitas užduotis <...>“ (K1); „<...> kai pasako, kad puikiai pasirodžiau <...> tai norisi vėl ir vėl eiti į sceną <...>“ (K6); „<...> vadovė paprašo praveisti pamoką <...> reikia dar labiau stengtis, kad nenuvilti <...>“ (K2); „<...> jeigu paklausia manęs, kaip turėtų būti, aš visada pasiūlau savo variantą <...>“ (K4); „<...> gaunu nuoširdžią šypseną, padėką ar dovanėlę. Tai mane įpareigoja dar labiau stengtis <...>“ (K2); „<...> paprašo režisierė patiems susirasti kostiumus <...> ieškome visur patys, ir</i>

		<i>nusiperkame patys, nors mums ir nepriklauso <...>“ (K3).</i>
	Leidimo veikti prašymas	<i>„<...> jei turiu ką pasakyti, visada atsiklausiu, ar galiu kalbėti <...>“ (K5); „<...> net jei labai jau noriu pasakyti savo nuomonę, paklausiu, ar galima <...>“ (K9).); „<...> neprimetu kategoriškai savo nuomonės, pirmiausia pasiteirauju, ar ji kam nors įdomi, ar reikalinga <...>“ (K7);</i>

Šaltinis: sudaryta autorės

Apklausus klientus, taip pat pastebėta, kad parodytas pasitikėjimas ar gautas pagyrimas iš darbuotojo klientus paskatina priimti daugiau užduočių ir kokybiškiau jas atlikti. Galima daryti išvadą, kad darbuotojo pagyrimas klientui suveikia kaip leidimas veikti. Informantai: „<...> jeigu matau, kad vadovė pasitiki manimi, aš mielai noru pasisiūlau atlikti dar ir kitas užduotis <...>“ (K1); „<...> kai pasako, kad puikiai pasirodžiau, kad viskas pavyko, o klaidelės buvo nepastebimos, tai norisi vėl ir vėl eiti į sceną <...>“ (K6); „<...> būna, kad vadovė paprašo praveisti pamoką naujai atėjusiems, parodyti šokio judesius. Tada aš suprantu, kad mano šokio technika geriausia. Nori nenori reikia dar labiau stengtis, kad nenuvilti <...>“ (K2). Kaip įgalinimą veikti klientai supranta ir paklausimą, paprašymą, paraginimą, žodinį ir materialų paskatinimą. Informantai: „<...> jeigu paklausia manęs, kaip turėtų būti, aš visada pasiūlau savo variantą <...>“ (K4); „<...> būna, kad režisierė paprašo patiems susirasti kostiumus, nėra juk pinigėlių, už ką juos nupirks. Žinoma, kad ieškome visur patys, ir nusiperkame patys, nors mums ir nepriklauso <...>“ (K3); „<...> beveik po kiekvieno koncerto iš vadovės gaunu nuoširdžią šypseną, padėką ar dovanėlę. Tai mane įpareigoja dar labiau stengtis <...>“ (K2).

Leidimo veikti prašymas. Informantų nuomone, ne visi klientai patys, be atskiro leidimo išsako savo nuomonę ar išdrįsta patys pateikti savo pasiūlymus. Kai kurie klientai, prieš pradėdami išsakyti savo mintis, paprašo leidimo pasisakyti, teiraujasi, ar jų nuomonė reikalinga. Informantai: „<...> paklausia manęs, ar gali pasakyti <...>“ (D8); „<...> jei turiu ką pasakyti, visada atsiklausiu, ar galiu kalbėti <...>“ (K5); „<...> net jei labai jau noriu pasakyti savo nuomonę, paklausiu, ar galima <...>“ (K9). Klientai nenori trukdyti darbuotojui dirbti savo darbą, jiems reikia patvirtinimo, kad jų nuomonė reikalinga ir svarbi. Informantai: „<...> jei manęs neklausia, nenoriu sakyti, kad netrukdyčiau. Bet jei labai jau noriu pasakyti savo nuomonę, paklausiu, ar galima <...>“ (K1); „<...> neprimetu kategoriškai savo nuomonės, pirmiausia pasiteirauju, ar ji kam nors įdomi, ar reikalinga <...>“ (K7); „<...> neperšu savo nuomonės, pasakau, kad turiu variantą ir paklausiu, ar galiu išsakyti <...>“ (K10). Darbuotojai klientų prašymą leisti išsakyti savo nuomonę supranta ir iš neverbalinės kalbos: veido išraiškos, gestų, kūno kalbos. Informantas: „<...> iš elgesio matau, kad turi savo nuomonę, bet nediršta jos išsakyti. Tada paklausiu, ką galvoja tuo klausimu <...>“ (D3). Neigiama kitų klientų ar darbuotojo reakcija į

klientų pasisakymą, nuomonės pareiškimą mažina jų iniciatyvumą. Informantai: „<...> kiti nesuprato, kaip aiškina vadovė, aš atsistočiau ir parodžiau pats, kaip tas judesys realiai atrodo. Sulaukiu replikų, kad trukdau klausyti. Po tokios reakcijos niekada pats nebesiimu iniciatyvos, jei manęs nepaprašo <...>“ (K5); „<...> jei sukritikuoja mano pasisakymą, ilgai negaliu per save perlipti ir pasakyti, kaip man atrodo geriau <...>“ (K7).

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad paslaugos teikimo metu vyksta klientų įgalinimo procesas. Įgalinti klientai geriau atlieka jiems pavestą darbą, susidoroja net su sudėtingomis užduotimis. Jeigu suteikiama galia veikti, jie būna iniciatyvesni, pasiūlo įvairius problemų sprendimo būdus, pasisiūlo padėti, nors ir nepriklauso to daryti. Įgalinti klientai jaučiasi patenkinti savo prisidėtu indėliu, o tuo pačiu ir teikiama paslauga, teigiamai atsiliepia apie paslaugos teikėją ir gautą paslaugą. Apklausus informantus, nustatyta, kad įgalinimo procesas susideda iš dviejų dedamųjų: tai galios veikti suteikimas ir prašymas leisti veikti.

Galima išskirti keletą galios veikti suteikimo būdų: klientų nuomonės paklausimas, tarimasis su klientais, išskirtinio dėmesio parodymas, žodinis pagyrimas, padėkų įteikimas. Klientų nuomonės paklausimas, tarimasis su jais įvairiais klausimais suveikia kaip leidimas išsakyti savo nuomonę, pateikti pasiūlymus arba kurti savarankiškai. Kaip leidimą veikti klientai supranta ir išskirtinio dėmesio parodymą, pagyrimą, padėkos raštų ir dovanėlių įteikimą. Pastebėta, kad parodytas pasitikėjimas ar iš darbuotojo gautas pagyrimas klientus paskatina prisiimti daugiau užduočių ir kokybiškiau jas atlikti. Galima daryti išvadą, kad darbuotojo pagyrimas klientui suveikia kaip leidimas veikti. Kaip įgalinimą veikti klientai supranta ir paklausimą, paprašymą, paraginimą, žodinį ir materialų paskatinimą.

Išsiaiškinta, kad ne visi klientai patys, be atskiro leidimo išsako savo nuomonę ar išdrįsta patys pateikti savo pasiūlymus. Kai kurie klientai paprašo leidimo pasisakyti, teiraujasi, ar jų nuomonė reikalinga. Klientai nenori trukdyti darbuotojui dirbti savo darbą, jiems reikia patvirtinimo, kad jų nuomonė svarbi. Darbuotojai klientų prašymą leisti išsakyti savo nuomonę supranta ir iš neverbalinės kalbos: veido išraiškos, gestų, kūno kalbos. Neigiama kitų reakcija į klientų pasisakymą mažina jų iniciatyvumą.

IŠVADOS

Atskleista, kad klientų dalyvavimas – sąmoningas ir kryptingas kliento elgesys ir jo atliekami veiksmai bei įnešami protiniai, fiziniai ir emociniai indėliai bei ištekliai visuose paslaugų proceso etapuose, kuriam reikalingas klientų įsitraukimas bei aktyvumas.

Nuo paslaugos specifikos bei individualių klientų savybių priklauso **klientų dalyvavimo lygiai**: žemas – tiesiog lankymasis, vidutinis – informacijos teikimas, aukštas – bendras paslaugos kūrimas. Aukštą dalyvavimo lygį galima traktuoti kaip kliento ir paslaugos teikėjo bendrąjį paslaugų kūrimą, o klientą, dalyvaujantį paslaugoje aukštu lygiu, – kaip bendrą kūrėją ar dalinį darbuotoją.

Viešosios kultūros paslaugos – valstybės įsteigtų kultūros organizacijų teikiamos tiesioginės viešosios paslaugos, tenkinančios gyventojų individualų ar viešą interesą, skirtos kultūriniais gyventojų poreikiams tenkinti, kurioms sukurti reikalinga tiesioginė sąveika tarp viešųjų paslaugų teikėjo ir kliento.

Išanalizavus vertės kūrimo procesą, nustatyta, kad bendras kūrimas yra susijęs su bendros vertės kūrimu tarp organizacijos ir kliento: klientai yra aktyvūs dalyviai, o įvairūs organizacijos ir kliento sąveikos taškai yra vertės kūrimo vieta. Tai abipusis procesas – klientas yra paslaugos gamintojas, o organizacija pateikia vertės pasiūlymus. Vertės kūrimo esmė – klientams sukurti patirties vertę. Vertė sukuriama per klientų ir paslaugų teikėjų išteklių/procesų mainus paslaugos sąveikos metu. Vertės kūrimas yra bendras kūrimas, bendradarbiavimo veikla. Klientai, aktyviai dalyvaudami paslaugos gamyboje, tampa bendrais paslaugos kūrėjais, o bendrai kuriamos paslaugos metu ir yra kuriama vertė.

Atskleista, kad be sąveikos su klientu paslaugos teikėjas neturi jokios vertės kūrimo galimybės, atskirai teikėjas yra tik tarpininkas, o klientas yra vienintelis vertės kūrėjas. Bendram kūrimui reikalingas aukštas dalyvavimo paslaugose lygis, o tai reiškia, kad reikalingas aktyvus, bendradarbiaujantis klientas. Per klientų ir darbuotojų veiksmus paslaugos metu kuriama vertė.

Identifikuoti vertės kūrimo metu tarp darbuotojų ir klientų vykstantys procesai: komunikavimas (kliento ir darbuotojo bendravimas sąveikos metu), paslaugos dalyvių sąveika (socialinių ryšių bei vertybių kūrimas), dalijimasis žiniomis (klientų žiniomis, idėjomis ir kūrybiškumu). Komunikavimo dažnumas, dvikryptis ryšys ir reikiamas turinys yra komunikavimo proceso dedamosios. Sąveikos proceso dedamosios: įsipareigojimas, pasitikėjimas, etiškas elgesys ir tarpusavio emocinis ryšis. Informacijos paieška, keitimasis informacija ir grįžtamasis ryšys yra dalijimosi žiniomis dedamosios.

Empirinio tyrimo metu identifikuoti ir ištirti procesai, vykstantys tarp klientų ir darbuotojų kultūros paslaugų metu dalyvaujant klientui ir kartu kuriant vertę:

Komunikavimas – pagrindinis informacijos perdavimo būdas, leidžiantis atskleisti darbuotojų ir klientų poreikius bei juos suderinti. Vykstanti komunikacija palaiko vertės kūrimą, nes padeda plėtoti tarpusavio santykius ir generuoja dalyvaujančių dalyvių žinias. Komunikuojama įvairiais kanalais, bendravimas persikelia už paslaugos ribų į asmeninę erdvę. Kadangi paslaugose dalyvauja keletas klientų vienu metu, komunikavimas vyksta ir tarp klientų. Dažnas bendravimas padeda siekti bendro tikslo ir atlikti bendrą darbą, nes pagerina bendradarbiavimą. Bendravimas dialogu nukreipia paslaugos teikėją ir klientą viena kryptimi, suteikia aiškumo, taip išvengiama konfliktų, nesusipratimų, sutariama dėl bendros nuomonės. Kadangi kultūros paslaugos tenkina žmonių dvasinius ir emocinius poreikius, komunikavimo turinys tik apie paslaugos techninę dalį būtų labai sausas ir nuobodus. Paslaugai neaktualus turinys yra vertingesnis vertės kūrimui kultūrinėse paslaugose, nes tarp klientų ir darbuotojų užmezgami socialiniai ryšiai.

Socialiniai ryšiai – vidiniai santykiai ir vertybės, kurie sukuria tvirtesnius ir ilgalaikius santykius, nes suteikia saugumo jausmą, pasitikėjimą, leidžia paslaugos dalyviams pasidalinti užduotimis ir kiekvienam savarankiškai siekti savo tikslų. Nustatyti tokie socialiniai ryšiai: *Įsipareigojimas* pagilina bendravimo lygį, atsidavimo vienas kitam jausmą, padidina motyvaciją pasiekti abipusius tikslus. *Iniciatyvumas* gerina paslaugos kūrimo vertę ir suteikia klientams pasitenkinimo jausmą bei didesnę jų suvokiamą vertę. *Pasitikėjimas* atsiskleidžia per svarbių, atsakingų užduočių suteikimą. Suformuoti pasitikėjimą reikia patirties ir laiko. Jei neišsivysto tarpusavio pasitikėjimas, nesukuriami artimi, nuoširdūs ir sąžiningi santykiai. Klientų *atsakomybės* prisiėmimą už paslaugos rezultatus įtakoja jų *įsipareigojimo* lygis ir savanoriškas apsisprendimas joje dalyvauti. Atsakingumas suprantamas kaip įsipareigojimų vykdymas. Kai klientai jaučiasi atsakingi už paslaugos įgyvendinimo eigą ir rezultata, jie dar labiau įsitraukia į paslaugos teikimą ir stengiasi nenuvilti darbuotojų ir kitų klientų. *Etiškas elgesys* suprantamas kaip sąžiningi abipusiai veiksmai. Sąžiningas elgesys priklauso nuo kliento įsipareigojimo lygio. Sąžiningo elgesio rezultatas – tarpusavio pasitikėjimas. Išskiriami tokie etiški veiksmai: informacijos nenuslėpimas, informacijos perdavimas laiku, nemelavimas, žodžio laikymasis ir kt. *Emocinis ryšys* – draugiški santykiai, artumo jausmas, kurie kelia klientų produktyvumą ir kūrybiškumą.

Tradicijos susiformuoja per ilgalaikius draugiškus santykius, vykstančius tarp klientų ir darbuotojų ir leidžia klientui pasijusti svarbiam, reikalingam, kas ir skatina jį dar aktyviau įsitraukti į paslaugos teikimą. Pastovių klientų asmeniniai gyvenimo įvykiai persikelia ir į paslaugos teikimo

aplinką. Per ilgą bendradarbiavimo laikotarpį susiformuoja nerašytos taisyklės, verbalinė ir neverbalinė kalba. Siekiant užsitikrinti klientų lojalumą, kuriamos ir šeimos tradicijos, į kurias įtraukiami šeimos nariai.

Individualizavimo proceso metu išsiaiškinami klientų asmeniniai poreikiai, vartojimo istorija, jų turimi ištekliai ir gebėjimai. Atsižvelgiant į kliento asmeninę informaciją, galima teikti vertingus paslaugų pasiūlymus, pritaikytus individualiems jų poreikiams. Atskleidus klientų poreikius ir nukreipus juos tinkama linkme, galima padidinti kuriamą vertę. Kai kliento turimi ištekliai, gebėjimai ir patirtis atitinka jam priskirtą užduotį, tai pasiekiamas aukštesnis rezultatas, o klientas jaučia pasitenkinimą.

Dalijimasis žiniomis. Kultūros centrų teikiamų paslaugų metu vyksta informacijos paieška, informacijos mainai ir iš klientų gaunamas grįžtamasis ryšys. Informacijos paieškos esmė – sužinoti apie vienas kito tikslus, lūkesčius, išteklius. Gauta informacija leidžia geriau koordinuoti veiklą ir gerina bendradarbiavimą. Informacijos mainai skirti perduoti informaciją apie savo tikslus, lūkesčius, išteklius ir kt. bei didinti tarpusavio supratimo lygį. Informacijos mainai paslaugos dalyviams naudingi, kaip abipusė, elgesio ir lūkesčių, suderinimo priemonė. Klientų teikiama informacija ne tik duoda naudos, bet gali ir kenkti, nes suteikta informacija gali būti netiksli, nereikalinga paslaugos teikimui ar net perteklinė. Atsižvelgiant į klientų atsiliepimus, galima padidinti teikiamų paslaugų vertę, nes darbuotojai iš klientų gauna informacijos ir pasiūlymų. Grįžtamasis ryšys vyksta ir neverbaline kalba.

Įgalinimo procesas. Įgalinti klientai geriau atlieka jiems pavestą darbą, susidoroja ir su sudėtingomis užduotimis. Jeigu suteikiama galia veikti, jie būna iniciatyvesni, pasiūlo įvairius problemų sprendimo būdus, pasisiūlo padėti. Įgalinti klientai jaučiasi patenkinti savo prisidėtu indėliu, o tuo pačiu ir teikiama paslauga, teigiamai atsiliepia apie paslaugos teikėją ir gautą paslaugą. Įgalinimo procesas susideda iš dviejų dedamųjų: tai galios veikti suteikimas ir prašymas leisti veikti. Galios veikti suteikimo būdai: klientų nuomonės paklausimas, tarimasis su klientais, išskirtinio dėmesio parodymas, žodinis pagyrimas, padėkų įteikimas. Neigiama reakcija į klientų pasisakymą mažina jų iniciatyvumą.

REKOMENDACIJOS

Rekomendacijos skirtos kultūros paslaugas teikiančioms organizacijoms, tai yra jų darbuotojams, tiesiogiai dirbantiems su klientais teikiamų paslaugų metu.

Nustatyta, kad vykstanti komunikacija paslaugos teikimo metu palaiko vertės kūrimą, nes padeda plėtoti tarpusavio santykius ir generuoja paslaugos dalyvių žinias. Norint įtraukti klientus į vertės kūrimo procesus, **rekomenduojama** skatinti dažną bendravimą, bendrauti dialogu. Toks bendravimo būdas suteikia aiškumo, išvengiama konfliktų, nesusipratimų, prieinama bendra nuomonė. Norint patenkinti klientų dvasinius ir emocinius poreikius, komunikavimo turinys turi būti ne tik aktualus paslaugos teikimui, bet ir asmeniškai dominantis klientą, nes taip užmezgami socialiniai ryšiai.

Nustatyta, kad socialiniai ryšiai gerina paslaugos kūrimo vertę, nes sukuria tvirtesnius ir ilgalaikius santykius, suteikia saugumo jausmą, kelia klientų produktyvumą ir kūrybiškumą, suteikia klientams pasitenkinimo jausmą, leidžia paslaugos dalyviams pasidalinti užduotimis ir kiekvienam savarankiškai siekti savo tikslų. **Rekomenduojama** skatinti klientų įsipareigojimo, pasitikėjimo, atsakomybės jausmą, iniciatyvumą, propaguoti etišką ir tolerantišką elgesį, kurti emocinį ryšį.

Nustatyta, kad formuojamos tradicijos leidžia klientui pasijusti svarbiam, reikalingam, kas skatina jį dar aktyviau įsitraukti į paslaugos teikimą. Siekiant išlaikyti klientus ilgalaikių paslaugų metu ir užsitikrinti jų lojalumą, **rekomenduojama** ilgalaikių paslaugų metu skatinti asmeninių progų paminėjimą, pagalbą asmeninės nelaimės atveju, toleruoti verbalinę ir neverbalinę kalbą, į tradicijų kūrimą įtraukti klientų šeimos narius.

Nustatyta, kad, atsižvelgiant į asmeninę kliento informaciją, galima teikti vertingus paslaugų pasiūlymus, pritaikytus individualiems jų poreikiams. **Rekomenduojama** pirmiausia išsiaiškinti klientų asmeninius poreikius, vartojimo istoriją, jų turimus išteklius ir gebėjimus.

Nustatyta, kad dalijimasis žiniomis leidžia geriau koordinuoti veiklą ir gerina bendradarbiavimą, sužinoma ir perduodama informacija apie vienas kito tikslus, lūkesčius, išteklius, kuri didina tarpusavio supratimo lygį. Atsižvelgiant į klientų atsiliepimus, galima padidinti teikiamų paslaugų vertę, nes darbuotojai iš klientų gauna informacijos ir pasiūlymų. **Rekomenduojama** skatinti ir palaikyti informacijos paiešką, informacijos mainus ir grįžtamąjį ryšį.

Nustatyta, kad įgalinti klientai geriau atlieka jiems pavestą darbą, susidoroja ir su sudėtingomis užduotimis, būna iniciatyvesni, pasiūlo įvairius problemų sprendimo būdus, pasisiūlo padėti. **Rekomenduojama** klientams suteikti galią veikti: tartis, paklausti jų nuomonės, parodyti išskirtinį dėmesį, pagirti, padėkoti, įteikti padėkų. Patartina nekritikuoti klientų pasisakymų, nes tai mažina jų iniciatyvumą.

DISKUSIJA

Atlikto tyrimo rezultatai gali padėti kultūros paslaugas teikiančioms viešojo sektoriaus organizacijoms įtraukti klientus į jų teikiamas paslaugas kaip bendrakūrėjus ar dalinius darbuotojus. Organizacijos žinodamos, kokie procesai vyksta tarp darbuotojų ir klientų paslaugos metu kuriant vertę, ir žinodamos, kokie fiziniai veiksmai ir emociniai veiksniai juos įtakoja, gali priimti sprendimus ir atlikti veiksmus, kurie skatintų ir motyvuotų klientus aktyviau įsitraukti į vertės kūrimo procesus.

Tyrimui atlikti pasirinktos Lietuvos kultūros centrų teikiamos paslaugos, kuriose klientai dalyvauja aukštu dalyvavimo lygiu. Atliekant tyrimą buvo apklausti kultūros centrų darbuotojai ir klientai. Kultūros paslaugas dar teikia bibliotekos ir muziejai, o tirtos tik kultūros centrų teikiamos paslaugos, todėl ir tyrimo rezultatai labiausiai atspindi kultūros centrų teikiamų paslaugų metu tarp darbuotojų ir klientų vykstančius vertės kūrimo procesus. Ateityje, remiantis šio tyrimo rezultatais, galėtų būti atliekami tyrimai apie tai, kokie procesai vertės kūrimo metu vyksta bibliotekų ir muziejų teikiamose kultūros paslaugose. Siekiant susidaryti aiškesnį vaizdą apie kultūros paslaugas, taip pat būtų galima atlikti bibliotekų, muziejų ir kultūros centrų teikiamų paslaugų metu vykstančių vertės kūrimo procesų palyginamąją analizę.

Apklaustos analizė atskleidė, kad kultūros centrų teikiamos paslaugos, kuriose klientai dalyvauja aukščiausiu dalyvavimo lygiu, yra ilgalaikės, vykstančios nenutrūkstamiu ritmu nuo keleto savaičių iki keleto metų. Apklausiant informantus išryškėjo tokia tendencija, kad klientai, dalyvaujantys paslaugose ilgą laiką, yra labiau įsitraukę į paslaugų metu vykstančius vertės kūrimo procesus. Tyrimo tikslas buvo iširti vertės kūrimo metu vykstančius procesus, todėl duomenų analizės metu nebuvo atsižvelgiama į klientų dalyvavimo paslaugose stažą. Duomenys, gauti iš trumpą laiką dalyvaujančių ar ilgalaikę patirtį turinčių klientų, buvo analizuojami bendrame tyrimo kontekste, neskirstant jų pagal dalyvavimo laiką.

Tyrimo metu buvo pastebėta, kad daugelyje kultūros centrų teikiamų paslaugų klientai dalyvauja grupėmis. Klientų tarpusavio santykiai taip pat daro įtaką klientų elgesiui paslaugos teikimo metu. Tyrimo duomenų analizės metu buvo akcentuojami vykstantys veiksmai tarp darbuotojų ir klientų, bet atsižvelgiama ir į klientų tarpusavyje vykstančius procesus.

Išanalizuota klientų dalyvavimo viešosiose paslaugose ir vertės kūrimo mokslinė medžiaga, apibrėžtas vertės kūrimo procesas ir identifikuoti vertės kūrimo metu, dalyvaujant klientui, vykstantys procesai yra reikšmingi tolimesniems, bendros vertės kūrimo ir klientų dalyvavimo bendros vertės kūrime, tyrimams. Remiantis tyrimo rezultatais, ateities tyrimų metu būtų galima tirti klientų dalyvavimo vertės kūrime motyvus. Tai leistų sukurti klientų dalyvavimo motyvavimo strategijas. Tyrimo rezultatai pasitarnautų ir kuriant vertinimo rodiklių rinkinius, skirtus pamatuoti vertės kūrimo procesą.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

Mokslinės literatūros sąrašas:

1. Alford, J. (2002). Why do Public-Sector Clients Coproduce? Towards a Contingency Theory. *Administration and Society*, 34 (1), 32-56.
2. Bakanauskas, A. (2006). *Vartotojų elgsena*. Vilnius: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
3. Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2005). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
4. Ballantyne, D., Varey, R., J. (2006). Creating Value-in-Use Through Marketing Interaction: The Exchange Logic of Relating, Communicating and Knowing. *Marketing Theory*, 6 (3), 335-348.
5. Bendapudi, N., Leone, R., P. (2003). Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production. *Fisher College of Business, Ohio State University*, 67 (1), 14-28.
6. Bersėnaitė, J., Tijūnaitienė, R. (2013). Dalyvavimo pilietinės visuomenės organizacijų veikloje motyvacijos pokyčiai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 4 (32), 134-147.
7. Bettencourt, L., A. (1997). Customer Voluntary Performance: Customers as Partners in Service Delivery. *Journal of Retailing*, 73 (3), 383-406.
8. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydzūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda.
9. Bitner, M., J., Faranda, W., T., Hubbert, A., R., Zeithaml, A., V. (1997). Customer contributions and roles in service delivery. *International Journal of Service Industry Management*, 8 (3), 193-205.
10. Bowen, D., E., Schneider, B. (1988). Services Marketing and Management: Implications for Organizational Behavior. *Research in Organizational Behavior*, 10, 43-80.
11. Bowen, D., E., Schneider, B. (2009). Modeling the Human Side of Service Delivery. *Service Science*, 1(3), 154-168.
12. Brazienė, r., Merkys, G. (2015). Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso metodikos taikymas Lietuvoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 14 (1), 103-114.
13. Chan, K., W., Yim, C., K., Lam, S., S., K. (2010). Is customer participation in value creation a double -edged sword? evidence from professional financial services across cultures. *Journal of Marketing*, 74 (3), 48-64.
14. Christopher, M., Payne, A., Ballantyne, D. (2002). *Relationship Marketing*. Published by Elsevier Ltd. eBook. Prieiga per internetą: <https://www.taylorfrancis.com/books/9781136368967> (Žiūrėta 2019-02-12)
15. Cermak, D., S., P., File, K., M., Prince R., A. (1994). Customer Participation In Service Specification And Delivery. *Journal of Applied Business Research*, 10 (2), 90-97.

16. Clark, H.H. (1996) Using Language. Cambridge: Cambridge University Press. Prieiga per internetą: <http://web.stanford.edu/~clark/1990s/Using%20language/Clark.Ch2.UsingLanguage.1996.pdf> (Žiūrėta: 2019-03-12)
17. Cui, A., S., Wu, F. (2015). Utilizing Customer Knowledge in Innovation: Antecedents and Impact of Customer Involvement on New Product Performance. *Article in Journal of the Academy of Marketing Science*, 10.
18. Claycomb, C., Hall, C., A., Inks, L., W. (2001). The Customer as a Productive Resource: a Pilot Study and Strategic Implications. *Journal of Business Strategies*, 47-69.
19. Damkuvienė, M., Petukienė, E., Valuckienė, J., Tijūnaitienė, R., Balčiūnas, S., Bersėnaitė, J. (2014). *Klientų suvokiama dalyvavimo vertė kaip organizacijos konkurencingumo didinimo veiksnys*. Mokslo studija. Šiaulių universitetas.
20. Dikčius, V. (2005). Marketingo tyrimai: teorija ir praktika. *Vilniaus vadybos akademija*.
21. Dong, B., Evans, K., R., Zou, S. (2008). The effects of customer participation in co-created service recovery. *Academy of Marketing Science*, 36 (1), 123-137.
22. Ertimur, B., Venkatesh, A. (2010). Opportunism in co-production: Implications for value co-creation. *Australasian marketing journal*, 18 (4), 256-263.
23. Fisher, D., Smith, S. (2011). Co-Creation is Chaotic: What it Means for Marketing When No One Has Control. *Marketing Theory*, 11 (3), 325-350.
24. Gallan, A., Jarvis, C., Brown, S., Bitner, M. (2013). Customer positivity and participation in services: an empirical test in a health care context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41 (3), 338-356.
25. Garbarino, E., Johnson, M., S. (1999). The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships. *Journal of Marketing*, 63 (2), 70-87.
26. Gentile, C., Spiller, N., Noci, G. (2007). How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer. *European Management Journal*, 25 (5), 395-410.
27. Gintalas, A. (2011). Metodologijos ir metodo samprata. *Socialinių mokslų studijos*, 3 (3), 983-996.
28. Gronroos, C. (1989). Defining Marketing: A Market-Oriented Approach. *European Journal of Marketing*, 23 (1), 52-60.
29. Gronroos, C. (2000). Relationship marketing: Interaction, dialogue and value. *Revista Europea de Direccion y Economia de la Empresa*, 9 (3), 13-24.

30. Gronroos, C. (2012). Conceptualizing Value Co-creation: A Journey to the 1970s and Back to the Future. *Journal of Marketing Management*, 28 (13-14), 1520-1534.
31. Gronroos, C., Ravald, A. (2010). Service as Business Logic: Implications for Value Creation and Marketing. *Journal of Service Management*, 22 (1), 5-22.
32. Gronroos, C., Voima, P. (2012). Critical service logic: making sense of value creation and cocreation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41 (2), 133-150.
33. Gronroos, C., Strandvik, T., Heinonen, K., (2015). *Value Co-creation: Critical reflections. The Nordic school – service Marketing and Management for the future*. Helsinki: Hanken School of Economics.
34. Gummesson, E. (1998). Productivity, quality and relationship marketing in service operations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10 (1), 4-15.
35. Gustafsson, A., Kristensson, P., Witell, L. (2012). Customer Co-Creation in Service Innovation: A Matter of Communication?. *Journal of Service Management*, 23(3), 311-27.
36. Gwinner, K.,P., Bitner, M., J., Brown, S., W., (2005). Service Customization Through Employee Adaptiveness. *Journal of Service Research*, 8 (2), 131-148.
37. Hattie, J., Timperley, H. (2007). The Power of Feedback. *Review of Educational Research March*, 77 (1), 81-112. Prieiga per internetą:
<http://www.columbia.edu/~mvp19/ETF/Feedback.pdf> (Žiūrėta: 2019-03-15)
38. Hilton, T., Hughes, T., Chalcraft, D. (2012). Service Co-Creation and Value Realisation. *Journal of Marketing Management*, 28 (13-14), 1504-1519.
39. Hubbert, A., R., Sehorn, A., G., Brown, S., W. (1995). Service Expectations: The Consumer the Provider. *International Journal of Service Industry Management*, 6 (1), 6-21.
40. Hsu, L. (2018). Investigating Effect of Service Encounter, Value, and Satisfaction on Word of Mouth: An Outpatient Service Context. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15 (1), 195.
41. Yen, H., R., Gwinner, K., P., Su W. (2004). The Impact of Customer Participation and Service Expectation on Locus Attributions Following Service Failure. *International Journal of Service Industry Management*, 15 (1), 7-26.
42. Yi, Y., Natarajan, R., Gong, T. (2011). Customer participation and citizenship behavioral influences on employee performance, satisfaction, commitment, and turnover intention. *Journal of Business Research*, 64, 87-95.
43. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Leidykla Lucilijus.

44. Kardelis, K. (2017). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
45. Karpen, I., O., Bove, L., L., Lukas, B., A. (2012). Linking Service-Dominant Logic and Strategic Business Practice: A Conceptual Model of a Service-Dominant Orientation. *Journal of Service Research*, 15 (1), 21-38.
46. Keaveney, S., M. (1995). Customer Switching Behaviour in Service Industries: An Exploratory Study. *Journal of Marketing*, 59 (2), 71-82.
47. Knoblich, G., Butterfill, S., Sebanz, N. (2011). Psychological research on joint action: Theory and data. *The Psychology of Learning and Motivation: Advances in Research and Theory*, 54, 59-101.
48. Kotler, P., Bloom, P. (1984). *Marketing professional services*. Published Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
49. Kotze, T., G., Plessis, P., J. (2003). Students as Co-producers of Education: A Proposed Model of Student Socialization and Participation at Tertiary Institutions. *Quality Assurance in Education*, 11 (4), 186-201.
50. Langvinienė, N., Vengrienė, B. (2008). *Paslaugų teorija ir praktika*. Leidėjas: KTU leidykla Technologija.
51. Li, E., L., Y., Liu, B., S., C., Luk. S., T., K. (2017). Customer Participation Behavior in High-Versus Low-Contact Services: The Multiple Roles of Customer Trust. *Journal of Global Marketing*, 322-341.
52. Lusch, R., F., Vargo, S., L. (2006,a). Service-dominant logic: Reactions, reflections, and refinements. *Marketing Theory*, 6 (3), 281-288.
53. Lusch, R., F., Vargo, S., L. (2006,b). The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions. *Armonk, NY: M.E. Sharpe*.
54. Lusch, R., F., Vargo, S., L. (2008). The Service-Dominant Mindset. Service Science. *Management and Engineering Education for the 21st Century*, 89-96.
55. Madhavaram, S., Hunt, S., D. (2008). The Service-Dominant Logic and a Hierarchy of Operant Resources: Developing Masterful Operant Resources and Implications for Marketing Strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 67-82.
56. Markkanen, S., Burgess, G. (2015). Introduction to co-production in services: summary report. *Cambridge: Cambridge Centre for Housing and Planning Research*, 2-12.
57. Marti, P., Bannon, L., J. (2009). Exploring User-Centred Design in Practice: Some Caveats. *Knowledge, Technology & Policy*, 22, 1-7.

58. Morgan, R., M., Hunt, S., D. (1994). The Commitment–Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58 (3), 20-38.
59. Li, M., Cathy, H., C., Hsu, (2018). Customer participation in services and employee innovative behavior: The mediating role of interpersonal trust. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30 (4) 2112-2131.
60. Neghina, C., Caniels, M., C., J., Bloemer, J., M., M., Birgelen, M., J., H. (2014). Value cocreation in service interactions: Dimensions and antecedents. *Marketing Theory*, 15 (2), 221-242.
61. Neghina, C. (2016). *Value cocreation in service interactions: A consumer perspective*. Doctoral dissertation at the Open University. Prieiga per internetą: (Žiūrėta 2019-03-01)
<https://carmenneghinadotcom1.files.wordpress.com/2016/06/e-book-dissertation-carmen-neghina.pdf>
62. Neverauskas, B., Tijūnaitienė, R. (2007). Public Participation in City Governance Decision-Making: Theoretical Approach. Engineering economics. *The economic conditions of enterprise functioning*, 4 (54), 27-35.
63. Normann, R., Ramirez, R. (1993). *Operations Management: Designing Interactive Strategy*. Harvard Business Review. Prieiga per internetą: <https://hbr.org/1993/07/designing-interactive-strategy> (Žiūrėta 2019-03-20)
64. Novelskaitė, A. (2012). Socialinio tyrimo terminija: tyrimo strategija, tyrimo planas, tyrimo dizainas, tyrimo procesas. *Metodinė knyga Kultūros vadybos studijų programos studentams*. Vilnius: Vilniaus universiteto Kauno humanitarinio fakultetas.
65. Payne, A., F., Storbacka, K., Frow, P. (2008). Managing the Co-Creation of Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 83-96.
66. Petukienė, E. (2010). *Klientų dalyvavimo viešosiose paslaugose valdymas Lietuvos seniūnijose* (Daktaro disertacija, Kauno technologijos universitetas).
67. Petukienė, E., Tijūnaitienė, R., Damkuvienė, M. (2012). Participation of Clients in Public Services: the Aspect of Motivating. *Inžinerinė Ekonomika-Engineering Economics*, 23(3), 301-309.
68. Ple, L., Lecocq, X., Angot, J. (2008). *Customer-integrated business models: a theoretical framework*. Prieiga per internetą: (Žiūrėta 2019-03-04)
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.487.5537&rep=rep1&type=pdf>
69. Prahalad, C., K., Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard Business Review*, 78, 79-87.
70. Prahalad, C., K., Ramaswamy, V. (2004). Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18, 5-14.

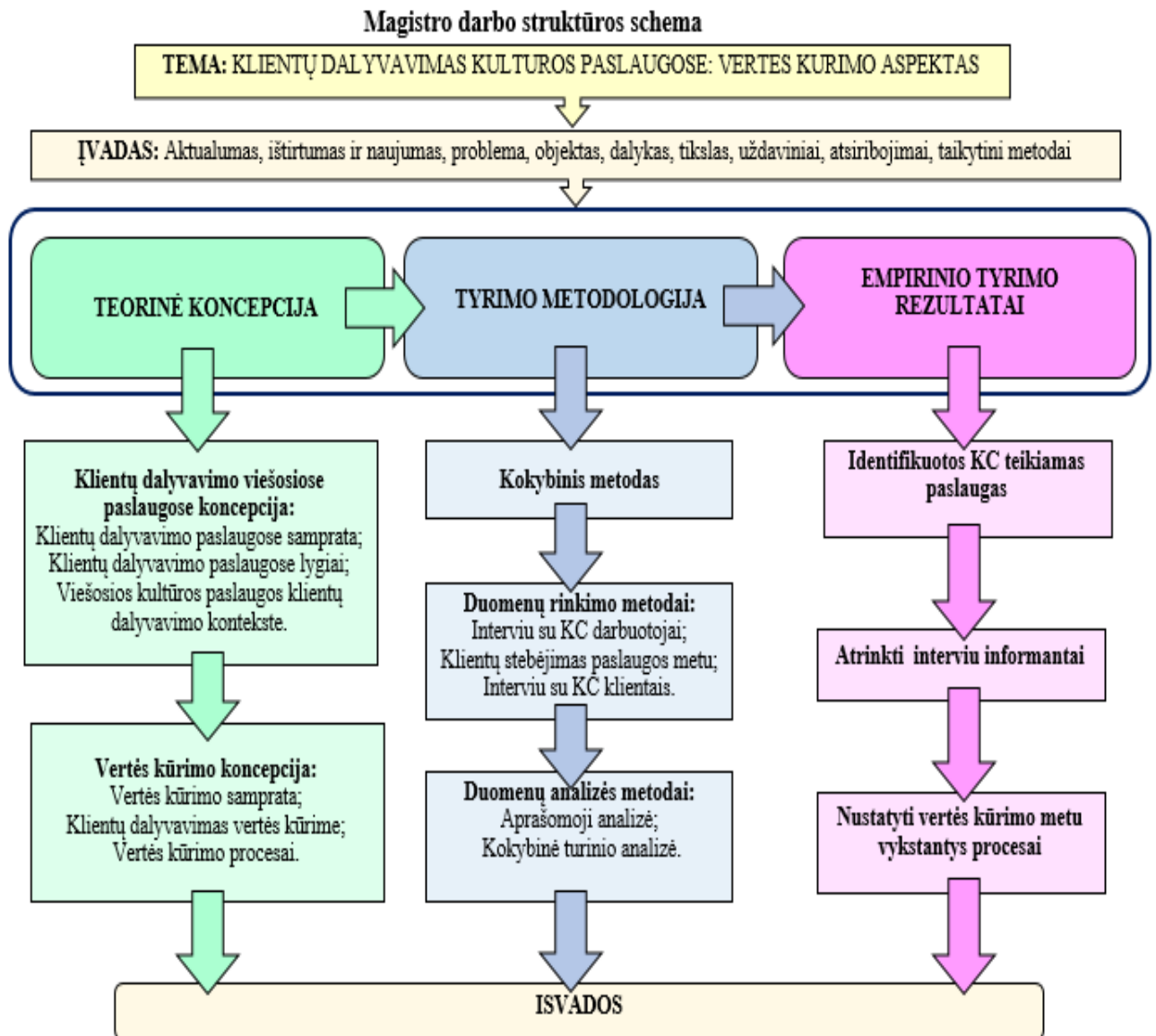
71. Raipa, A., Petukienė, E. (2009). Klientų dalyvavimas viešosiose paslaugose: bendrasis paslaugų kūrimas. *Viešojoji politika ir administravimas*, 27, 54-62.
72. Randall, W., S., Gravier, M. J., Prybutok, V., R. (2011). Connection, Trust, and Commitment: Dimensions of Co-creation. *Journal of Strategic Marketing*, 19 (1), 3-24.
73. Ranjan, K., R., Read, S. (2014). Value co-creation: Concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 10, 4-29.
74. Ramirez, R. (1999). Value Co-Production: Intellectual Origins and Implications for Practice and Research. *Strategic Management Journal*, 20 (1), 49-65.
75. Rodie, A., R., Kleine, S., S. (2000). Customer Participation in Services Production and Delivery. *Handbook of Services Marketing and Management*, 111-125.
76. Sebanz, N., Bekkering, H., Knoblich, G. (2006). Joint action: Bodies and minds moving together. *Trends in Cognitive Science*, 10 (2), 70-76.
77. Skačkauskienė, I., Vestertė, J., (2018). Paslaugos sampratos aktualizavimas šiuolaikinėje vadyboje. *Mokslas – Lietuvos ateitis*, 10, 1-9.
78. Šidlauskienė, J. (2011). Aktyvus dalyvavimas paslaugose: klientų motyvavimo aspektas. *Ekonomikos ir vadybos aktualijos*.
79. Tijūnaitienė, R., Neverauskas, B. (2009). Activation of Participation Motivation Directed towards Agents: A Conceptual Model. *Inžinerinė Ekonomika-Engineering Economics. The economic conditions of enterprise functioning*, 4, 71-77.
80. Tijūnaitienė, R., Šidlauskienė, J., Petukienė, E. (2009). Klientų įsitraukimo bendrai kuriant baldų projektavimo paslaugas laipsnis. *Įmonių ekonomika ir vadyba. Verslas, vadyba ir studijos. Vilniaus Gedimino technikos universitetas*, 285-297.
81. Valackienė, A., Mikėnė, S. (2008). Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo metodika. *KTU leidykla Technologija*.
82. Vargo, S., L., Lusch, R., F. (2004,a). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68, 1-27.
83. Vargo, S., L., Lusch, R., F. (2004,b). The four service marketing myths: Remnants of a goods-based, manufacturing model. *Journal of Service Research*, 6 (4), 324-335.
84. Vargo, S., L., Lusch, R., F. (2008). Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 1-10.
85. Verleye, K. (2015) The co-creation experience from the customer perspective: its measurement and determinants. *Journal of Service Management*, 26 (2), 321-342.

86. Zhang, Y., Chen, L., (2017). The Impacts of Website Characteristics and Customer Participation on Citizenship Behaviors: The Mediating Role of Co-Creation Experience in Virtual Brand Communities. *Advances in Applied Sociology*, 7, 151-164.
87. Zhang, Y., Lu, Y., Wang, B., Wu, S. (2015). The Impacts of Technological Environments and Co-Creation Experiences on Customer Participation. *Information & Management*, 52, 468-482.
88. Zhang, Y., Chen, L. (2017). The Impacts of Website Characteristics and Customer Participation on Citizenship Behaviors: The Mediating Role of Co-Creation Experience in Virtual Brand Communities. *Advances in Applied Sociology*, 2017 (7), 151-164.
89. Žydžiūnaitė, V., Sabaliauskas, S., (2017). *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai*. Vilnius: Vaga.
90. Žukauskienė, R. (2008) Kokybiniai ir kiekybiniai metodai. *Modulio medžiaga*. Prieiga per internetą: rzukausk.home.mruni.eu/wp.../kokybiniai-ir-kiekybiniai-tyrimai1.ppt (Žiūrėta 2019-04-10)
91. Westbrook, R., A. (1981). Sources of Consumer Satisfaction with Retail Outlets. *Journal of Retailing*, 92 (3), 68-85.
93. Wikstrom, S. (1996). Value Creation by Company – Consumer Interaction. *Journal of Marketing Management*, 12 (5), 359-374. Prieiga per internetą: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0267257X.1996.9964422> (Žiūrėta 2019-02-12)



Dokumentai ir kiti šaltiniai:

94. Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika (2010). Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija.
95. EU Primer on Customer Satisfaction Management, EIPA (2008). The European Institute of Public Administration. Prieiga per internetą: (Žiūrėta 2019-03-08)
http://www.eupan.eu/files/repository/20101215131727_EU_Primer_English_FINAL_LR.pdf
96. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas (2007). Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.0BDFFD850A66/aCzZjZYmHl> (Žiūrėta 2019-03-08)




PRIEDAI



Interviu klausimų gidas darbuotojams

 <p>„INTERVIU GIDAS“ Informantai: Kultūros Centrų darbuotojai</p>	
Apšildomieji klausimai, skirti užmegzti ryšį:	5 min.
Kokios Jūsų pareigos KC? Ką konkrečiai dirbate?	
Kultūros centrų teikiamų paslaugų nustatymas:	5 min.
Kokias paslaugas gyventojams teikia KC? Kaip jos teikiamos, kokias funkcijas atlieka?	
Paslaugų, kurios nebūtų galimos teikti be aktyvaus kliento dalyvavimo, nustatymas:	5 min.
Kuriose iš Jūsų išvardintų paslaugų yra būtinas kliento dalyvavimas, kad paslauga būtų suteikta?	
Informacijos, apie vertės kūrimo procesus, vykstančius paslaugų teikimo metu, rinkimas:	40-50 min.
Kalbant apie paslaugas, kuriose kliento aktyvus dalyvavimas yra būtinas: Kaip prie paslaugos teikimo prisideda klientas? Kokius pastebite emocinius ir psichologinius dalykus, vykstančius paslaugos teikimo metu?	
Kalbant apie paslaugos metu vykstantį bendravimą aktyviai dalyvaujant klientui: Dažnai ar retai klientas klausinėja ar išreiškia savo nuomonę, papasakokite kaip tai vyksta? Klientas užmezga dialogą su Jumis ar pasisako tik vienas, papasakokite kaip tai vyksta? Apie ką vyksta bendravimas paslaugos teikimo metu?	
Kalbant apie emocinius ryšius, santykius, formuojamas vertybes paslaugos teikimo metu aktyviai dalyvaujant klientui: Ar atpažįstate pasitikėjimą klientų veiksmuose, papasakokite iš kokių požymių tai atpažįstate? Ar atpažįstate įsipareigojimą kliento veiksmuose, kaip įsipareigojęs klientas elgiasi paslaugos teikimo metu? Ar atpažįstate sąžiningumo apraiškas aktyvaus kliento veiksmuose, papasakokite kaip sąžiningas klientas elgiasi paslaugos teikimo metu? Ar atpažįstate draugiškumo apraiškas aktyvaus kliento veiksmuose, papasakokite kaip draugiškas klientas elgiasi paslaugos teikimo metu?	
Kalbant apie aktualią informaciją paslaugos teikimui: Kokios informacija domina klientus, kokiais būdais jos ieško? Kokia informacija dalijasi klientas ir kokiais būdais ją perduoda? Kokią informaciją gaunate iš kliento po paslaugos suteikimo, kokiais būdais ji perduodama?	
<p>Diskusijos pabaiga</p> 	

Interviu klausimų gidas klientams

<p>„INTERVIU GIDAS“ Informantai: Kultūros Centrų klientai</p> 	
Apšildomieji klausimai, skirti užmegzti ryšį:	5-10 min.
<p>Kokiomis KC paslaugomis naudojotės? Trumpai apibūdinkite tas paslaugas: kaip jos teikiamos, kokius Jūsų poreikius patenkina?</p>	
Informacijos, apie vertės kūrimo procesus, vykstančius paslaugų teikimo metu, rinkimas:	40-50 min.
<p>Kalbant apie tas paslaugas, kuriose Jūs aktyviai dalyvaujate: Kaip prisidedate prie paslaugos? Kokie fiziniai, emociniai, psichologiniai dalykai vyksta tarp Jūsų ir darbuotojo, kai Jūs aktyviai dalyvaujate paslaugoje?</p>	
<p>Kalbant apie paslaugos metu vykstantį bendravimą su darbuotoju, kai Jūs prisidedate prie paslaugos sukūrimo: Dažnai ar retai Jūs klausinėjate darbuotojo kas Jus domina ar išreiškiate savo nuomonę, papasakokite kaip tai vyksta, kodėl taip darote? Jūs stengiatės užmegzti dialogą su darbuotoju ar tik išsakote savo nuomonę, papasakokite kaip tai vyksta, kodėl taip darote? Papasakokite apie ką bendraujate paslaugos metu, papasakokite kaip tai vyksta, kodėl taip darote?</p>	
<p>Kalbant apie emocinius ryšius, santykius, formuojamas vertybes paslaugos teikimo metu, kai Jūs aktyviai prisidedate: Ar Jūs pasitikite paslaugą teikiančiu darbuotoju? Papasakokite kaip Jūs elgiatės kai pasitikite darbuotoju? Ar Jūs įsipareigoję dalyvauti paslaugoje? Kaip Jūs elgiatės kai esate įsipareigojęs? Kokiais veiksmais pasireiškia Jūsų etiškas elgesys? Ar Jūs draugiškai nusiteikę kai dalyvaujate paslaugoje? Kokiais veiksmais išreiškiate draugiškumą?</p>	
<p>Kalbant apie reikiamą ar aktualią informaciją paslaugos teikimui: Kokia informacija Jus domina? Kaip ieškote reikiamos informacijos apie paslaugą ar paslaugos metu? Kokia informacija pasidalinate su darbuotojais? Kaip tai darote, kodėl? Ar po paslaugos Jūs darbuotojui pasakote kad esate patenkintas/ nepatenkintas suteikta paslauga? Papasakokite kaip Jūs tai pasakote, kodėl pasakote?</p>	
 <p>Diskusijos pabaiga</p> 	

STEBĖJIMO DUOMENŲ RINKIMO FORMA

Stebėjimo vieta _____ Pasirinkta paslauga _____

Data _____ Laikas _____

Nustatyti, koku dalyvavimo lygiu klientas dalyvauja paslaugoje:

Žemas dalyvavimo lygis	Tik fizinis kliento buvimas Paslauga teikiama ir be individualaus kliento dalyvavimo Darbuotojai atlieka visą paslaugos kūrimo darbą	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Vidutinis dalyvavimo lygis	Klientas dalyvauja pateikdamas informaciją organizacijai arba apie organizaciją Paslaugą teikia organizacijos darbuotojas Paslauga pritaikyta individualiam klientui	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Aukštas dalyvavimo lygis	Paslauga nevyksta be aktyvaus kliento dalyvavimo Klientas paslaugos metu pataria ir pamoko kaip darbuotojui atlikti darbą Klientas padeda įgyvendinti pateiktus pasiūlymus Klientas pats atlieka dalį darbo paslaugos metu	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Nustatyti vertės kūrimo metu vykstančius procesus:

Kaip klientas prisideda prie bendro paslaugos kūrimo	
Kokie fiziniai veiksmai vyksta paslaugos metu, kai klientas dalyvauja aukštu dalyvavimo lygiu	
Kokie emociniai ir psichologiniai dalykai vyksta paslaugos metu, kai klientas dalyvauja aukštu dalyvavimo lygiu	

Nustatyti, ar komunikavimas, bendrų veiksmų susiejimas, dalijimasis žiniomis yra vertės kūrimo metu vykstantys procesai:

Dažnai/retai klausinėjama ar išreiškiama nuomonė paslaugos metu	
Bendraujama dialogu/monologu:	
Bendravimo turinys yra aktualus/neaktualus paslaugos teikimui	
Ar pastebimas pasitikėjimas tarp paslaugos dalyvių	
Ar pastebimas kliento įsipareigojimas	
Ar pastebimas sąžiningas elgesys tarp paslaugų dalyvių	
Ar pastebimas draugiškas elgesys tarp paslaugos dalyvių	
Kokie pastebimi kliento informacijos paieškos būdai	
Kokie pastebimi kliento informacijos dalijimosi būdai	
Koks pastebimas grįžtamasis ryšys iš kliento	