

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS**  
**VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**Sandra VOLBIKAITĖ**

Viešojo administravimo studijų programos studentė

**SAVIVALDYBIŲ ĮVAIZDŽIO FORMAVIMAS:  
BIRŽŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ATVEJIS**

Bakalauro baigiamasis darbas

Šiauliai, 2013

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS**  
**VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**Sandra VOLBIKAITĖ**

**SAVIVALDYBIŲ ĮVAIZDŽIO FORMAVIMAS:  
BIRŽŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ATVEJIS**

Bakalauro baigiamasis darbas  
Socialiniai mokslai, Viešasis administravimas (03S2)

**Darbo vadovas:**  
lekt. Marius GARBENIS

Teigiu, kad bakalauro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu viešojo administravimo studijų programos bakalauro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

---

(Studento parašas)

Volbikaitė, S. (2013). Savivaldybių įvaizdžio formavimas: Biržų rajono savivaldybės atvejis: universitetinių pagrindinių studijų Viešojo administravimo studijų programos baigiamasis darbas / baigiamojo darbo vadovas lekt. M. Garbenis. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra, 63 p. (69 p.).

## SANTRAUKA

Bakalauro baigiamajame darbe nagrinėjamas savivaldybių įvaizdžio formavimas. Kalbant apie įvaizdžio formavimą, įtraukiamas ir savivaldybės institucijų efektyvumo didinimo klausimas. Tai reiškia, kad formuojant įvaizdį, svarbus yra identitetas, reali institucijų veikla, jos gerinimo būtinumas, komunikacija su gyventojais, glaudesnio bendradarbiavimo su jais vystymo būtinumas. Teorinėje dalyje analizuojamos įvaizdžio, organizacijos įvaizdžio sampratos, organizacijos įvaizdžio formavimo būdai, pabrėžiant identitetą kaip įvaizdžio kūrimo pagrindą. Taip pat ši darbo dalis atskleidžia savivaldybių įvaizdžio formavimo ypatumus Lietuvoje ir užsienio valstybėse, kaip ir Biržų rajono savivaldybės institucijų įvaizdžio formavimo ypatumus. Empirinėje darbo dalyje tiriama Biržų rajono savivaldybės institucijų reputacija – atskleidžiama, kaip gyventojai vertina savivaldybės institucijas, kaip veikia jų naudojamos įvaizdžio formavimo priemonės. Taip pat ištiriama, kaip vietinė spauda prisideda prie Biržų rajono savivaldybės institucijų įvaizdžio formavimo, kokio pobūdžio informaciją apie jas skleidžia.

Volbikaitė, S. (2013). The image formation of municipalities: the case of Biržai district municipality: final work of the programme of Public Administration, university undergraduate studies / supervisor lect. M. Garbenis. Šiauliai University, Department of Public Administration, 63 p. (69 p.).

## SUMMARY

The present Bachelor work analyses the image formation of municipalities. Talking about image formation, it is included the question of increasing efficiency of the institutions of municipality. It means that in the process of image formation it is important identity, real activity of these institutions, the necessity to improve it, communication with people, the necessity to have better collaboration with them. The theoretical part of the work analyses the conceptions of image, organizational image, the ways of organizational image formation, emphasizing identity as a base of image formation. Also it reveals features of image formation

in Lithuanian and in foreign countries municipalities, as well as the features of image formation of each of municipality institutions and the measures of image formation that are using the institutions of Biržai district municipality. The empirical part of the work researches the reputation of the institutions of municipality – it is revealed how people appreciate institutions of municipality, how do the measures of image formation, that they are using already, work. It is also researched how the local press contributes to the image formation of institutions of Biržai district municipality and what kind of information about them does it emit.

## TURINYS

|                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| LENTELĖS .....                                                                       | 6  |
| PAVEIKSLAI.....                                                                      | 7  |
| ĮVADAS .....                                                                         | 8  |
| 1. ĮVAIZDŽIO FORMAVIMAS TEORINIŲ ASPEKTU.....                                        | 11 |
| 1.1. Įvaizdžio samprata.....                                                         | 11 |
| 1.2. Organizacijos įvaizdis .....                                                    | 14 |
| 1.3. Organizacijos įvaizdžio formavimo procesas.....                                 | 18 |
| 1.3.1. Identitetas kaip įvaizdžio formavimo pagrindas.....                           | 22 |
| 2. SAVIVALDYBĖS ĮVAIZDŽIO FORMAVIMAS.....                                            | 27 |
| 2.1. Savivaldybės institucijos ir jų įvaizdis .....                                  | 27 |
| 2.1.1. Savivaldybės atstovaujamosios institucijos įvaizdžio formavimo ypatumai ..... | 27 |
| 2.1.2. Savivaldybės vykdomosios institucijos įvaizdžio formavimo ypatumai.....       | 29 |
| 2.2. Savivaldybės kaip gyvenamosios teritorijos įvaizdis .....                       | 30 |
| 2.3. Savivaldybių įvaizdžio formavimo aspektai Lietuvoje ir užsienio valstybėse..... | 33 |
| 3. BIRŽŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO ĮVERTINIMAS .....                   | 36 |
| 3.1. Tyrimo metodika .....                                                           | 37 |
| 3.2. Biržų rajono savivaldybės įvaizdžio formavimo įvertinimas .....                 | 41 |
| 3.2.1. Biržų rajono savivaldybės reputacijos tyrimas .....                           | 41 |
| 3.2.2. Žiniasklaidos formuojamas Biržų rajono savivaldybės įvaizdis .....            | 49 |
| IŠVADOS.....                                                                         | 56 |
| REKOMENDACIJOS.....                                                                  | 58 |
| LITERATŪRA .....                                                                     | 59 |
| PRIEDAI .....                                                                        | 64 |
| 1 Priedas Operacionalizacijos schema anketos klausimams parengti .....               | 65 |
| 2 Priedas Anketa.....                                                                | 66 |

## LENTELĖS

|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1 lentelė Įvaizdžio apibrėžimai.....                                                     | 11 |
| 1.2 lentelė Organizacijos kultūros sandara.....                                            | 24 |
| 2.1 lentelė 2012 metų Lietuvos savivaldybių reitingas.....                                 | 29 |
| 3.1 lentelė Respondentų pasisakymai apie Biržų rajono savivaldybės institucijas.....       | 49 |
| 3.2 lentelė Žiniasklaidos turinio apie Biržų rajono savivaldybės institucijas analizė..... | 50 |
| 3.2 lentelės tęsinys.....                                                                  | 51 |

## PAVEIKSLAI

|                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1 paveikslas Įvaizdžio tipai.....                                               | 13 |
| 1.2 paveikslas Įvaizdžio sudėtinės dalys.....                                     | 14 |
| 1.3 paveikslas Organizacijos įvaizdžio „piramidė“.....                            | 16 |
| 1.4 paveikslas Organizacijos įvaizdžio tipai.....                                 | 16 |
| 1.5 paveikslas Įmonės įvaizdžio valdymo modelis.....                              | 19 |
| 1.6 paveikslas Ryšys tarp identiteto ir įvaizdžio.....                            | 22 |
| 1.7 paveikslas Nuo identiteto iki įvaizdžio.....                                  | 22 |
| 2.1 paveikslas Vietovės įvaizdžio elementai.....                                  | 29 |
| 3.1 paveikslas Organizacijos reputacijos ir įvaizdžio ryšys.....                  | 33 |
| 3.2 paveikslas Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....                        | 41 |
| 3.3 paveikslas Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....                 | 42 |
| 3.4 paveikslas Savivaldybės institucijų bendravimo su gyventojais vertinimas..... | 43 |
| 3.5 paveikslas Gyventojų domėjimasis savivaldybės tarybos veikla.....             | 44 |
| 3.6 paveikslas Savivaldybės tarybos darbo aspektų vertinimas.....                 | 45 |
| 3.7 paveikslas Savivaldybės administracijoje teikiamų paslaugų vertinimas.....    | 46 |
| 3.8 paveikslas Rūpinimasis patraukliu rajono įvaizdžiu.....                       | 46 |
| 3.9 paveikslas Savivaldybės institucijų veiklos vertinimas.....                   | 48 |
| 3.10 paveikslas Gyventojų požiūris į žiniasklaidos skleidžiamą informaciją .....  | 49 |

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Lietuvoje šiuo metu vyrauja neigiamas visuomenės požiūris valstybės institucijų atžvilgiu. Išaugęs nepasitikėjimas jomis sukelia neigiamas pasekmes. Sumažinus nepasitikėjimą minėtomis institucijomis išvengtumėm ar sumažintumėm iš žmonių nepasitikėjimo valdžia kylančias problemas, tokias kaip emigracija, visuomenės susipriešinimas, vis augantis abejingumas ir kitos problemos. Verslo organizacijų įvaizdžio formavimo svarba niekas net neabejoja, o valstybės institucijų įvaizdis dažnai yra pamirštas. Tai yra mažai išplėtotą temą, kuri reikalauja gilesnės analizės.

Temos aktualumą patvirtina Valstybės kontrolės atliktas auditas ir pateikta ataskaita „Lietuvos įvaizdžio formavimas“ (Lietuvos įvaizdžio..., 2009). Joje kalbama apie tinkamai sukurto ir pateikto įvaizdžio svarbą – teigiama, kad didėja konkurencija dėl užsienio investicijų pritraukimo, reikia pritraukti turistus ir formuoti palankią nuomonę apie Lietuvą tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje. Minėtoje ataskaitoje taipogi atskleidžiamos įvaizdžio formavimo Lietuvoje problemos – teigiama, kad dabartinis Lietuvos įvaizdžio formavimo modelis nėra veiksmingas, neužtikrinamas efektyvus lėšų naudojimas, nes nevykdoma sisteminga šalies įvaizdžio ir jo komponentų pokyčių stebėseną. Taipogi bendra šalies politika Lietuvos įvaizdžio klausimu nesuformuota, nėra aiškos Lietuvos pristatymo užsienyje koordinavimo, finansavimo tvarkos, projektų skaidrios atrankos, jų administravimo sistemos, kuri aiškiai apibrėžtų visų institucijų sąveiką ir funkcijas; nenustatyti Lietuvos įvaizdžio formavimo užsienyje vertinimo kriterijai; neieškoma rezervų išteklių naudojimui optimizuoti. Išnagrinėjus Valstybės kontrolės pateiktą ataskaitą, paaiškėja, kad įvaizdžio formavimas yra svarbus, ir svarbus ne tik valstybiniu, bet ir tarptautiniu mastu, o įvaizdžio formavimui mūsų valstybėje yra skiriama mažai dėmesio.

**Temos naujumas.** Apie įvaizdžio formavimo svarbą daugiausiai kalbama verslo įmonių kontekste. Analizuojant mokslininkų darbus apie įvaizdžio formavimą verslo įmonėse tampa aišku, kad įvaizdis labai svarbus verslo organizacijos gyvavimui ir sėkmingai veiklai. Tačiau įvaizdžio formavimas taip pat labai svarbus ir viešojo sektoriaus institucijų, tokių kaip savivaldybė, veikloje. Tačiau mokslinių darbų, nagrinėjančių pastarųjų institucijų įvaizdžio formavimą yra kur kas mažiau, nors kai kurias priemones, skirtas sėkmingam verslo organizacijų įvaizdžio formavimui, puikiai galima pritaikyti viešosioms institucijoms, netgi savivaldybėms.

Todėl šiame darbe bus gilinamasi į tai, kaip savivaldybių veikloje yra integruojamas įvaizdžio formavimo procesas ir kokios yra šios veiklos perspektyvos minėtame sektoriuje. Bus analizuojama, kaip savivaldybės formuoja savo įvaizdį, kiek tam skiria laiko ir pastangų,



kiek tai atspindi teisės aktuose, reglamentuojančiuose jų veiklą ir kaip būtų galima ją pagerinti. Geresnio įvaizdžio suformavimas gali pasitarnauti viešojo sektoriaus institucijų ir piliečių glaudesniai bendradarbiavimui, kartu tobulinant viešąjį administravimą ir efektyvinant viešojo administravimo institucijų veiklą.

Šiame darbe platesniam analizavimui pasirinkau savivaldybes, kurios veikia arčiausiai gyventojų, kur glaudus bendradarbiavimas yra labai svarbi sąlyga siekiant geresnio valdymo bei geresnės gyvenimo kokybės. Konkrečiai Biržų rajono savivaldybės strateginiame veiklos plane iki 2015 metų nesuformuotas Biržų rajono savivaldybės įvaizdis Lietuvoje ir užsienyje yra nurodytas kaip ekonominės aplinkos silpnybė.

**Tyrimo problema** – kokią įtaką įvaizdžio formavimas turi savivaldybės institucijoms ir visai savivaldybei?

**Tyrimo objektas** – savivaldybių įvaizdžio formavimas.

**Tyrimo tikslas** – remiantis teorinių koncepcijų apžvalga, atskleisti įvaizdžio formavimo sampratą bei, atlikus Biržų rajono savivaldybės įvaizdžio formavimo įvertinimo analizę, nustatyti, kokias pasekmes sukelia savivaldybės naudojamos įvaizdžio formavimo priemonės ir parengti jų sprendimo pasiūlymų planą Biržų rajono savivaldybei.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą apie įvaizdžio formavimą;
2. Atskleisti savivaldybės institucijų įvaizdžio formavimo ypatumus;
3. Įvertinti įvaizdžio formavimo sąsajas su viešojo administravimo efektyvumo didinimu;
4. Įvertinti įvaizdžio formavimo, kaip viešojo administravimo tobulinimo instrumento, perspektyvas;
5. Nustatyti, kaip formuojamas Biržų rajono savivaldybės įvaizdis ir kokias tai sukelia pasekmes.

**Tyrimo hipotezė.** Biržų rajono savivaldybė įvaizdžio formavimui skiria mažai dėmesio, o tai suformuoja neigiamą savivaldybės institucijų reputaciją gyventojų požiūriu ir menkina savivaldybės kaip gyvenamosios teritorijos įvaizdį prieš kitas tikslines auditorijas.

**Tyrimo metodai.** Šiame bakalauro baigiamajame darbe naudojama mokslinės literatūros analizė, mokslinės literatūros sisteminimo ir lyginimo metodai, kurie padės surinkti įvairiapusišką, objektyvią teorinę medžiagą.

Empirinėje darbo dalyje naudojami du tyrimo metodai. Pirmasis – anketinė apklausa skirta Biržų rajono savivaldybės gyventojams. Ši anketa bus parengta siekiant išsiaiškinti, kaip jau atskleistos įvaizdžio formavimo priemonės iš tiesų veikia, kokią reputaciją to pasekoje savivaldybės institucijos turi gyventojų požiūriu. Taip pat naudojamas dokumentų

analizės metodas – bus išanalizuota jau surinkta ir susisteminta vietinėje spaudoje skleidžiama informacija apie Biržų rajono savivaldybės institucijas, taip išryškinant žiniasklaidos vaidmenį formuojant savivaldybės įvaizdį.

**Darbo struktūra.** Teorinė dalis sudaryta iš dviejų skyrių. Pirmajame skyriuje atskleista įvaizdžio samprata, išanalizuoti teoriniai įvaizdžio formavimo ypatumai, išskirtas ir aptartas organizacijos įvaizdis bei jo formavimas, pabrėžiant įvaizdžio kūrimo identiteto pagrindu svarbą. Antrajame skyriuje dėmesys nukreiptas į savivaldybės įvaizdžio formavimą, t.y., atskirai aptarti dviejų savivaldybės institucijų – savivaldybės tarybos ir savivaldybės administracijos direktoriaus kartu ir visos savivaldybės administracijos – įvaizdžio formavimo ypatumai bei savivaldybės kaip gyvenamosios teritorijos įvaizdžio formavimo aspektai. Empirinėje dalyje pagrindžiami tyrimo instrumentai ir atliekama praktinė darbo analizė, atskleidžiant Biržų rajono savivaldybės institucijų reputaciją ir žiniasklaidos formuojamą šių institucijų įvaizdį.

## 1. ĮVAIZDŽIO FORMAVIMAS TEORINIU ASPEKTU

Prieš pradedant gilintis į savivaldybių įvaizdžio formavimo ypatumus pirmiausia reikia išsiaiškinti, kas yra įvaizdis, kokia yra jo reikšmė organizacijų veiklai, kokie yra jo formavimo ypatumai. Visa tai bus aptariama šiame skyriuje.

### 1.1. Įvaizdžio samprata

Visų pirma, kas tai yra įvaizdis? Žodžio *įvaizdis* tiesioginis vertimas iš anglų kalbos – paveikslas, vaizdas, atspindys, vaizdinys, parodymas, panašumas, pavidalas. Šis žodis nėra vienareikšmiškas taip pat ir lietuvių kalboje. Įvaizdis skirtingų autorių, nagrinėjančių šią temą, yra interpretuojamas įvairiai arba jie tiesiog pabrėžia skirtingus šio reiškinio aspektus. Taigi pati įvaizdžio samprata nėra vienareikšmiška ir reikalauja gilesnės analizės. Pirmiausia tikslinga būtų apžvelgti skirtingų autorių pateikiamas įvaizdžio sampratas (žr. 1.1 lent.).

1.1 lentelė

#### Įvaizdžio apibrėžimai

| Autorius                                                                            | Teiginiai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kenneth Ewart Boulding</b><br>(1961, p. 6)                                       | <i>Įvaizdis yra rezultatas, susikūręs iš įvaizdžio valdytojo ankstesnės patirties.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Bernstein D.</b><br>(1989)                                                       | <i>Įvaizdis yra realybė.<br/>Tai yra mūsų veiksmų rezultatas.<br/>Jei įvaizdis yra klaidingas, o pasirodymas geras, tai yra mūsų kaltė, kad mes esam blogi vadybininkai.</i>                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Čeikauskienė M.</b><br>(1997, p. 51)                                             | <i>Įvaizdis yra tikslingai sukurta arba stichiškai atsiradusi forma, kuri atspindi tam tikrą objektą žmonių sąmonėje.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Pranulis V.</b><br>(1998, p. 114)                                                | <i>Įvaizdis – bendras daugelio žmonių požiūris į ką nors.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Nugaraitė A.</b><br>(1999, p. 8)                                                 | <i>Įvaizdis – tai tam tikra nuomonė apie instituciją, žmogų, prekę.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Arimavičiūtė at. al.</b><br>(2002, p. 278)                                       | <i>Įvaizdis yra suprantamas kaip socialinis-psichologinis reiškinys. O tai, kaip institucijos reprezentuoja save, labai priklauso nuo jų tapatumo, kiek jos yra integruotos arba, kitais žodžiais, koks yra jų institucinis „Aš“.</i>                                                                                                                                                      |
| <b>Laurinčiukienė L., Mikalkevičienė D.</b><br>(2009, p. 18-19)                     | <i>Nėra vieno universalus žodžio, pilnai atspindinčio įvaizdžio prasmę. &lt;...&gt; Įvaizdis įvardijamas kaip <b>sąlyga</b> (siekti sėkmės bei stabilumo), <b>prilaida</b> (lengvesnės prieigos prie įvairių naujų galimybių – finansų, informacijos, žmonių ir t.t.), <b>garantija</b> (patikimumo ir pranašumo garantija konkuruojant), <b>investicija</b> (į organizacijos ateitį).</i> |
| <b>D. A. Leontjevas</b><br>Pagal Laurinčiukienę L., Mikalkevičienę D. (2009, p. 18) | <i>Įvaizdis yra išpūdis, konstruojamas tikslingai ir sąmoningai, o vaizdas/paveikslas yra tai, kas kuriasi spontaniškai. Vaizdas tik tuomet taps įvaizdžiu, kai bus specialiai kuriamas.</i>                                                                                                                                                                                               |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal įvairių mokslininkų pateiktas įvaizdžio sampratas.

Kaip matyti iš pateiktos lentelės (žr. 1.1 lent.), vieni autoriai pabrėžia, kad įvaizdis yra tiesiog veiksmų rezultatas arba savaime susiformuojantis reiškinys, kiti labiau linkę įvaizdį tapatinti su vadybos rezultatu. Skirtingi mokslininkai vertina šį reiškinį iš skirtingų pozicijų, išryškindami vieną ar kitą, jų manymu, svarbesnį aspektą. Išanalizavus įvairias įvaizdžio sampratas tampa aišku, kad įvaizdžio jokia būdu negalima apibūdinti vienu universaliu žodžiu, įvaizdis turi daug įvairių atspalvių.

Įvaizdis turi tam tikras savybes, kurios taip pat išskiriamos nevienodos. Vis dėlto jas išanalizavus galima kur kas geriau atskleisti įvaizdžio sampratą. Laurinčiukienė L., Mikalkevičienė D. (2009, p. 19) susistemina daugelio autorių pateiktas įvaizdžio savybes:

- *dinamiškumas* (dinamiškas reiškinys, kintantis priklausomai nuo objekto arba visuomenės grupių sąmonės pokyčių);
- *kintamumas* (nėra amžinas – kuriamas tam tikram laikui;  $5\pm 2$  – vadybos formulė gali būti pritaikyta įvaizdžio gyvavimo trukmei; per trejus metus gali pasakyti esminius dalykus apie save, savo organizaciją, savo prekę/paslaugą (sukurti įvaizdžio „griaučius“), per penkerius metus sukurti norimą įvaizdį ir gauti naudos. Po septynerių metų jau dirbti pagal kitą – naują ar pakoreguotą – įvaizdžio kūrimo strategiją);
- *vientisumas* (tai nuomonių, požiūrių bei vaizdinių apie organizaciją ar tam tikrą objektą visuma);
- *tikslingumas* (vienas svarbiausių strateginio valdymo tikslų; nėra atsitiktinis, jis yra sukuriamas, pasiekiamas, valdomas; jis kainuoja);
- *realumas* (įvaizdis turi parodyti realią organizacijos veiklą; apsimesti pateikti save kaip įsivaizduojamą, o ne kaip esamą – ydingi ketinimai).

Apibendrinus pateiktas savybes įvaizdį būtų galima apibūdinti kaip nuomonių, požiūrių, vaizdinių apie tam tikrą objektą visumą, kuri yra kažkieno nuolatos kuriama, dinamiška, bet kartu ir vientisa, atitinkantį realią objekto veiklą.

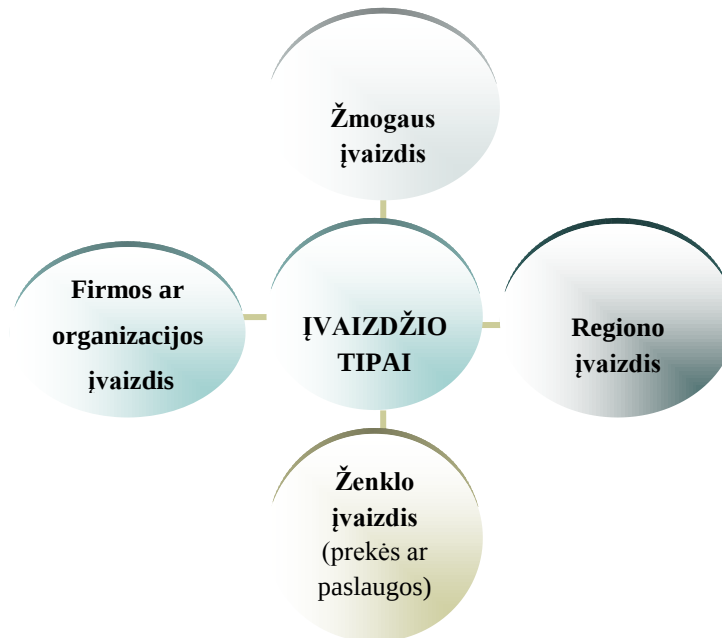
Įvaizdis yra skirtingų tipų. Laurinčiukienė L., Mikalkevičienė D. (2009, p. 21) pateikia tokią įvaizdžio klasifikaciją:

- pagal profesinės veiklos sritis (švietimo, politikos, teisingumo, valdymo, sveikatos apsaugos, meno ir t.t.);
- pagal socialines grupes („dalykiškos moters įvaizdis“, „mero įvaizdis“, „tėvų įvaizdis“, „šeimos įvaizdis“, „autoriteto įvaizdis“, „lyderio įvaizdis“, „studento įvaizdis“, „verslininko įvaizdis“, „mokslininko įvaizdis“, „prokuroro įvaizdis“, „pardavėjo įvaizdis“ ir t.t.);

- pagal kitus požymius („asmenybės įvaizdis“, „**regiono įvaizdis**“, „reklamos įvaizdis“, „istorinės epochos įvaizdis“, „informacinio prekės ženklo įvaizdis“, „**šalies įvaizdis**“);
- pagal organizacijos veiklos sritis („**organizacijos įvaizdis**“, „**valstybės tarnybos įstaigų įvaizdis**“, „verslo įmonės įvaizdis“, „banko įvaizdis“, „biuro įvaizdis“, „korporacinės kultūros įvaizdis“).

Iš pateiktos klasifikacijos matyti, kad įvaizdis gali būti labai įvairus. Prie įvaizdžio tipų pagal organizacijos veiklos sritis išskiriamas valstybės tarnybos įstaigų įvaizdis. Tai įvaizdžio tipas, kuris taip pat gali apibūdinti savivaldybių įvaizdį. Taip pat yra išskiriamas bendras šalies įvaizdis, kuris taip pat glaudžiai susijęs su savivaldybių įvaizdžio formavimu, nes bendros šalies įvaizdžio formavimo kryptys taikomos ir jos valstybės institucijoms, tokioms kaip savivaldybės. Taigi savivaldybės įvaizdžio tipas gali būti aptariamas tiek organizacijos įvaizdžio, tiek valstybės tarnybos įstaigų įvaizdžio kontekste bei turėti sąsajų su kitais įvaizdžio tipais.

Labiau susistemintą įvaizdžio tipų klasifikaciją pateikia Čeikauskienė (1997, p. 53). Autorė teigia, kad priklausomai nuo nešiklio galima skirti keletą svarbiausių įvaizdžio tipų (žr. pav. 1.1).



1.1 pav. Įvaizdžio tipai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Čeikauskienės M. (1997) pateiktus įvaizdžio tipus.

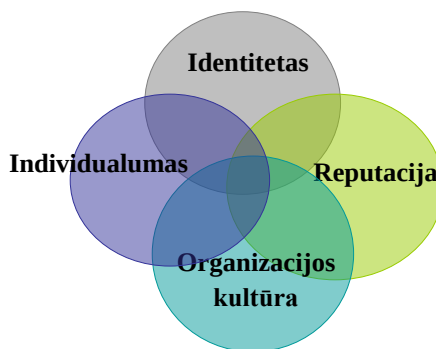
Pagal šią klasifikaciją, nagrinėjant savivaldybių įvaizdį, svarbiausias įvaizdžio tipas yra organizacijos įvaizdis. Tačiau įdomu tai, kad šiuo atveju taip pat galima kalbėti ir apie regiono

įvaizdžio tipą, nes savivaldybė siekia kurti ne tik savo, kaip atskiros organizacijos įvaizdį, bet kartu kaip tam tikros teritorijos įvaizdį. Savivaldybės institucijos yra vietinė valdžia, kuri kartu kuria atitinkamo administracinio struktūrinio Lietuvos Respublikos vieneto – savivaldybės – įvaizdį. Taigi, daugiausiai šiame darbe bus kalbama apie organizacijos įvaizdžio (1.2 skyr.) bei regiono įvaizdžio (1.3 skyr.) tipus.

## 1.2. Organizacijos įvaizdis

Iš anksčiau minėtų įvaizdžio tipų šiame darbe svarbiausias yra organizacijos įvaizdžio tipas. Vėlgi, nėra vieno universalaus organizacijos įvaizdžio apibrėžimo. Išsamų *organizacijos įvaizdžio* apibrėžimą, išanalizavusi kitų autorių pateiktas sampratas, pateikia Petrylaitė Ž. (2006, p. 11) – „tai visuminis organizacijos vaizdas, sukuriamas organizacijos kultūros, vizualaus identiteto, paslaugų kokybės bei komunikacijos priemonėmis, kintantis priklausomai nuo organizacijos ar visuomenės grupių sąmonės pokyčių“.

Svarbu yra išsiaiškinti, iš ko susideda pats organizacijos įvaizdis. Pagal Laurinčiukienę L., Mikalkevičienę D. (2009, p. 22), kai kalbama apie organizacijos įvaizdį, yra aptariami organizacijos *individualumas*, *identitetas* (tapatybė), *kultūra* (vertybės ir etika), *reputacija*. Beveik tokius pačius elementus – individualumą, identitetą, reputaciją, vertybes – Matkevičienė R. (2005, p. 21) įvardija kaip įvaizdžio sudedamąsias dalis (žr. 1.2 pav.). Todėl yra svarbu juos visus aptarti.



1.2 pav. Įvaizdžio sudėtinės dalys

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Matkevičienę R. (2005).

Pirmoji sudėtinė įvaizdžio dalis - *individualumas*. Organizacijos individualumas yra įvardijamas kaip išorinių auditorijų suvokiamas organizacijos vaizdas (Matkevičienė R., 2005, p. 21). Akivaizdu, kad savivaldybių, veikiančių Lietuvos Respublikoje veiklą

reglamentuoja tie patys įstatymai bei kiti teisės aktai. Tačiau kiekviena savivaldybė turi požymių, kuriais išsiskiria iš kitų. Taigi kiekviena iš jų turi skirtingą įvaizdį, kuris charakterizuoja ją kaip išskirtinę organizaciją, turinčią tik jai būdingų ypatybių.

Organizacijos **identitetas** pagal Matkevičienę R. (2005, p. 22), yra pastebimas per materialius organizacijos išskirtinumą pabrėžiančius elementus, tokius kaip organizacijos stilius, organizacijos komunikacija, organizacinė elgsena. Savivaldybių identitetas daugiausiai pasireiškia ne per stilių, o per komunikaciją bei organizacinę elgseną. Savivaldybės neturi daug lėšų tam, kad sukurtų visiškai patrauklų išoriškai organizacijos stilių. Tačiau visai kas kita yra komunikacija, nes labai svarbu, kaip šios institucijos bendrauja su gyventojais, koks bendravimas vyksta organizacijos viduje. Taip pat organizacinė elgsena yra labai svarbi, nes organizacijos vidiniai procesai smarkiai atsispindi jos veikloje ir turi įtakos organizacijos darbo rezultatams bei visuomenės požiūriui į jas. Tačiau apie visa tai plačiau bus kalbama 1.3.1 skyrelyje.

**Organizacijos kultūra** – tai vertybių, įsitikinimų, lūkesčių, normų, elgesio, reikšmių, simbolių sistema, kuri sutelkia kartu dirbančius žmones bei sukuria tam tikrą klimatą organizacijoje (Matkevičienė R., 2005, p. 21). Sunku būtų suformuoti teigiamą įvaizdį, jei organizacijos kultūra būtų priešinga. Todėl organizacijos kultūra yra svarbi teigiamo įvaizdžio formavimui. Svarbu, kad organizacijos viduje tiek darbas, tiek tarpusavio bendravimas vyktų sklandžiai ir harmoningai, kad darbuotojų ir darbdavių pažiūros bei įsitikinimai būtų panašūs.

Organizacijos įvaizdžio ir **reputacijos** santykis yra aptarinėjamas daugelio autorių darbuose. Ir šis santykis daugelyje jų pateikiamas skirtingai, ne tik kaip šiuo atveju, kuomet įvaizdis yra platesnė sąvoka, o reputacija yra jo sudedamoji dalis. Vieni teigia, kad šios sąvokos yra tapačios, kiti - kad šios sąvokos visiškai skirtingos, o dar kiti - kad šios sąvokos kyla viena iš kitos. Šmaižienė I. (2006) organizacijos reputacijos sampratą pateikia multidisciplininiu požiūriu. Būtent organizacijos mokslų kontekste organizacijos reputacija apibūdinama kaip susikristalizavęs suinteresuotųjų įsitikinimas, kas yra organizacija, ką ji daro ir kaip ji tai daro. Panašūs apibūdinimai pateikiami ir kitų mokslų kontekste. Kaip teigia Drūteikienė G. (2007, p. 14), įvaizdžio sąvoka yra platesnė, nes ji apima ne tik vertinimus – organizacija turi puikų ar prastą įvaizdį, bet ir turinį – organizacija yra patikima ar nepatikima, aktyvi ar pasyvi, atvira ar uždara. Taigi, galima įvardinti, kad reputacija seka iš įvaizdžio, jei pateiksime visą įvaizdžio formavimo proceso seką, tačiau taip pat galima teigti, kad reputacija yra siauresnė sąvoka už įvaizdį, jei kalbėsime apie tai, kas slypi už šių sąvokų.

Laurinčiukienė L., Mikalkevičienė D. (2009, p. 26) taip pat pateikia labai panašią įvaizdžio struktūrą, tačiau ją įvardija kaip **organizacijos įvaizdžio „piramidę“** (žr. 1.3 pav.), kurioje be jau minėtų elementų atsiranda naujas, kuris vadinasi „pagrindas“. Tai įvardijama

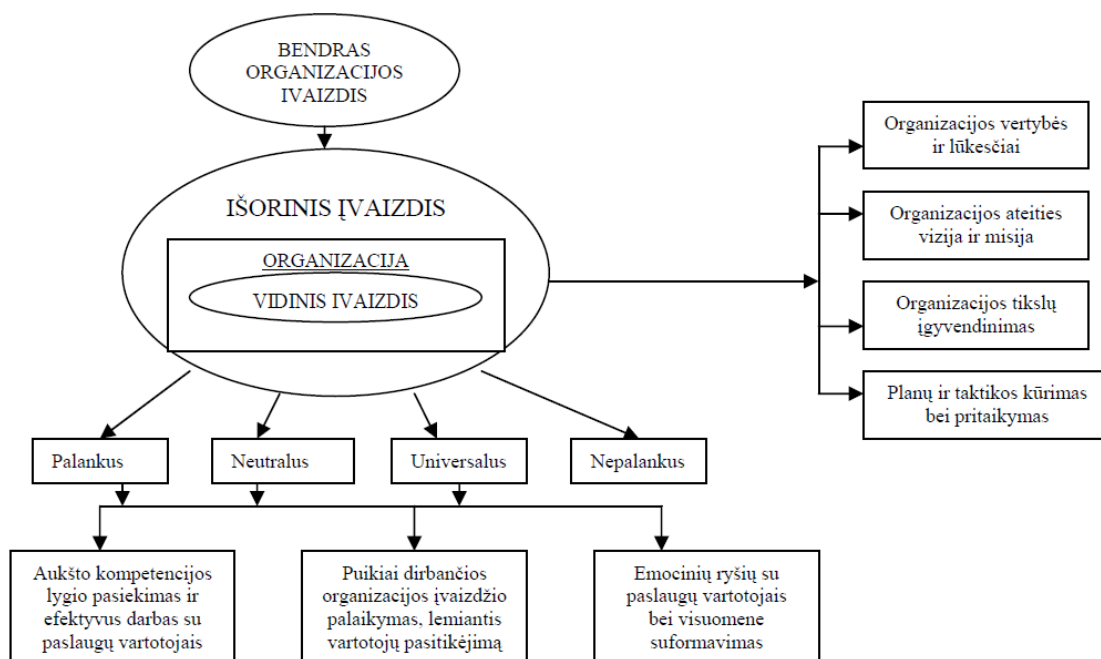
kaip organizacijos veiklą reglamentuojantys įstatymai, standartai, kuriais apibrėžiama organizacijos veikla, nurodoma organizacijos struktūra, jos gaminamos/realizuojamos prekės/paslaugos, paskirstomos darbuotojų pareigos. Šis elementas taip pat yra labai svarbus, ypač savivaldybėms, kurių įvaizdis yra šio tyrimo objektas, nes jų veikla griežtai reglamentuojama teisės aktais.



1.3 pav. Organizacijos įvaizdžio „piramidė“

Šaltinis: J. Mondeikienė (2008).

Tačiau ir pats organizacijos įvaizdis yra skirstomas į dar smulkesnius įvaizdžio tipus. Organizacijos įvaizdžio tipus susistemintai pateikia Mikelionytė A. (2007) (žr. 1.4 pav.).



1.4 pav. Organizacijos įvaizdžio tipai

Šaltinis: Mikelionytė A. (2007).

Šį modelį jo autorė sukūrė pagal lietuvių ir užsienio mokslininkų sukurtus organizacijų įvaizdžių tipų modelius. Apibendrinusi juos, autorė išskiria įvaizdį kaip vidinį ir išorinį ir pateikia jo dalis: palankus, neutralus, universalus, nepalankus. Įdomu tai, kad nors įvaizdžio



tipai skirtingi, autorės teigimu, kiekvieno jų tikslas tas pats – trijų pagrindinių uždavinių įgyvendinimas: aukšto kompetencijos lygio pasiekimas ir efektyvus darbas; puikiai dirbančios organizacijos įvaizdžio palaikymas, lemiantis vartotojų pasitikėjimą; emocinių ryšių su paslaugų vartotojais bei visuomene palaikymas. Iš tiesų, visa tai ir yra svarbiausios priežastys, dėl kurių organizacijai yra reikalingas įvaizdžio formavimas.

Organizacijų įvaizdis yra aptariamas ir kur kas įdomesniame metaforinio galvojimo kontekste. Arimavičiūtė et. al. (2002, p. 281) aptaria profesorės Morgan G. indėlį į įvaizdžio teorijas. Kalbama apie tai, kad ši autorė susiejo gana skurdžias teorines įvaizdžio formavimo paieškas su organizacijų tyrimais. Ši autorė teigia, kad metaforinis galvojimas praverčia siekiant teisingai suprasti tam tikrą organizaciją, išreikšti ir valdyti tai organizacijai būdingais būdais. Morgan manymu, metafora padeda išskirti panašumus ir ignoruoti skirtumus, o tai žadina vaizduotę ir skatina įvaizdžio formavimąsi. Užsiimdami organizacine veikla žmonės visada vadovaujasi tam tikrais šios organizacijos vaizdiniais, slypinčiais jų mintyse. Toliau Arimavičiūtė tai iliustruoja pavyzdžiais.

Arimavičiūtė (2002, p. 281) (pagal G. Morgan) parodo, kaip metafora gali būti naudojama, kuriant organizacijų teorijas arba skirtingas metaforas apie organizacijų prigimtį:

- *organizacija kaip mašina*: visos komandos duodamos ir vykdomos mechaniškai. Organizacijos kaip mašinos įvaizdis parodo biurokratinės organizacijos raidą. Vadovai, įsivaizduodami, kad jų organizacija yra tam tikra mašina, elgiasi su ja kaip su mašina, t.y. kiekvienas padalinys atlieka griežtai apibrėžtą vaidmenį tam, kad funkcionuotų visuma. Tam tikru metu visa tai gali būti gana efektyvu, o kartais – turėti daugybę nepageidaujamų padarinių.
- *organizacija kaip organizmas*: įsikiša pati gamta. Ši metafora sutelkia dėmesį į tai, kad organizacijai valdyti yra būtini ryšiai su aplinka. Į įvairių tipų organizacijas mėginame žiūrėti lyg jos priklausytų skirtingoms sritims ir biurokratija būtų tik viena iš jų. Matome, kad skirtingos sritys siejasi su skirtinga aplinka. Viena vertus, visa tai verčia tirti ar bent jau turėti omenyje begalę galimų organizacijos ryšių su aplinka, o kita vertus, suvokti konkrečios organizacijos unikalią padėtį ir perspektyvą (to reikalauja šiuolaikinis administravimo mokslas);
- *organizacija kaip smegenys*: išmokimas ir saviorganizacija. Ši metafora atkreipia dėmesį į informacijos perdirbimo svarbą, erudiciją, mokymąsi, protinius sugebėjimus ir galimybę pažvelgti į organizaciją per jos funkcionavimą. Kita vertus, ji padeda sukurti principus, pagal kuriuos galėtų veikti „besimokanti organizacija“;
- *organizacija kaip kultūra*: socialinės tikrovės suvokimas. Ši sritis, pastaraisiais metais sulaukusi daug dėmesio, nurodo kitą organizacijų valdymo ir kūrimo kryptį,

pabrėždama vertybių, idėjų, tikėjimo, normų, tradicijų ir kitų vaizdinių organizacinį vaidmenį;

- *organizacijos kaip politinės sistemos*: interesai, konfliktai ir galia.

Savivaldybėms labiausiai iš šių įvaizdžio tipų tiktų organizacijos kaip mašinos apibūdinimas. Žmonės dažnai turi susikūrę tokį įvaizdį apie savivaldybes ar panašaus pobūdžio organizacijas. Savivaldybėms apibūdinti dažnai taikomi neigiami epitetai, kuriuos iš dalies nulemia jų darbo specifika, griežtas veiklos reglamentavimas, tačiau iš dalies ir įvaizdžio formavimo spragos. Savivaldybėms reikėtų kurti įvaizdį apie jas kaip apie kultūrines organizacijas arba organizacijas kaip smegenis.

### 1.3. Organizacijos įvaizdžio formavimo procesas

Pirmajame skyrelyje buvo pateikta daug įvairių prieštaraujančių viena kitai įvaizdžio sampratų. Pagrindinis prieštaravimas jaučiamas minėtose įvaizdžio sampratos – ar įvaizdis kuriamas tikslingai, ar jo kurti nereikia ir tai yra savaime susiformuojantis reiškinys. Todėl šiame skyrelyje, kalbant apie įvaizdžio formavimo procesą, yra svarbu išsiaiškinti šį prieštaravimą.

Laurinčiukienė L., Mikalkevičienė D. (2009, p. 18) vienareikšmiškai pabrėžia, kad įvaizdis yra ir turi būti kuriamas. Jų teigimu, žodis „įsikišti“ bene taikliausiai apibūdina įvaizdį. Tam padeda dalelytė „si“, nurodanti, jog įvaizdį verčiau pačiam kurti. Ganėtina aiškų ir išbaigtą organizacijos įvaizdžio apibrėžimą šiuo aspektu pateikia Drūteikienė G. (2007, p. 9): „įvaizdis – tai idėjų, jausmų, suvokimų, įsivaizdavimų, kuriuos asmuo ar asmenų grupė turi organizacijos atžvilgiu, visuma, **veikiama materialinių ir nematerialinių organizacinių elementų, komunikacijos ir asmeninių bei socialinių vertybių**“. Šiuo apibrėžimu autorė pasako, kad įvaizdis yra daugumos organizacijos elementų visuma, tačiau ji yra veikiama įvairių kitų faktorių. Taigi organizacijos įvaizdis yra vienaip ar kitaip formuojamas.

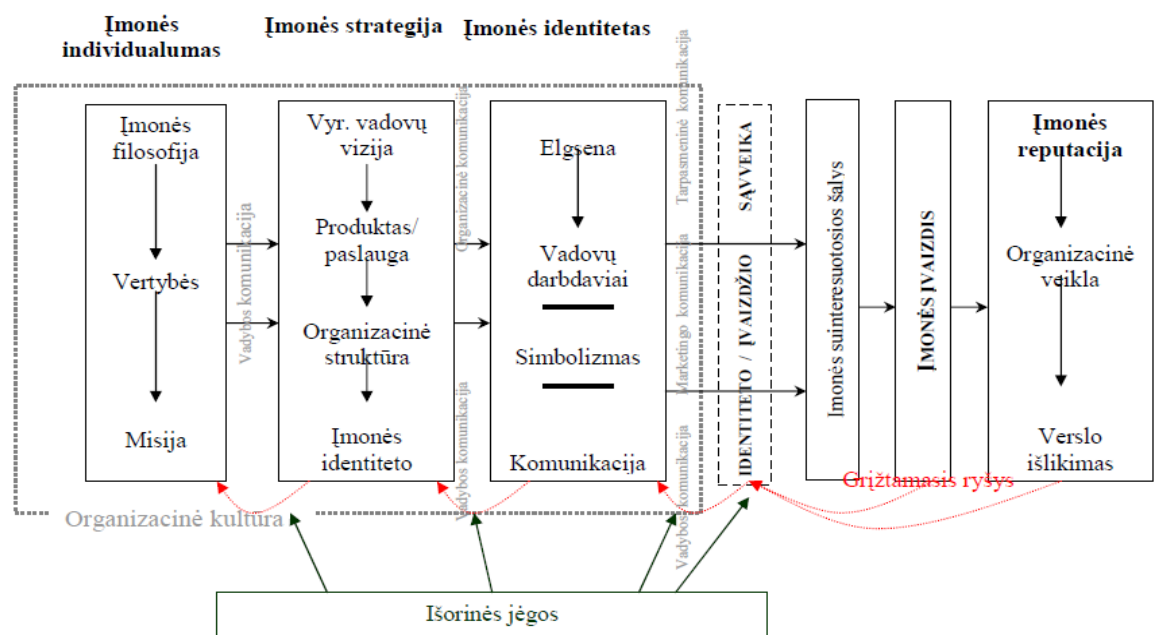
Žinoma, negalima paneigti, kad jei specialiai neužsiimsime įvaizdžio formavimu, tada neturėsime įvaizdžio. Pasak Nugaraitės A. (1999, p. 9), neretai organizacijos įvaizdis formuojasi savaime, atsitiktinai, nedirbant nuolatinio darbo su visuomene, tačiau dėl šių priežasčių eilinis vartotojas dažnai atsiduria gana dviprasmiškoje situacijoje. Tokiu atveju įvaizdis kuriamas iškraipytos, dažnai toli nuo tiesos ir realybės nutolusios informacijos pagrindu. Taip pat labai didelė tikimybė, kad šis įvaizdis bus negatyvus, neigiamas, hiperbolizuotas (Uznieienė R., 2011, p. 57). Įvaizdis iš tiesų yra nuolatinė planinga veikla, reikalaujanti pastangų ir materialinių sąnaudų. Įvaizdžio kūrimas ir įtvirtinimas – tai veikla,

kurios rezultatai nepasirodo iš karto ir ne visada gautas rezultatas būna adekvatus įdėtam darbui. Vis dėlto tai gali būti puiki investicija į institucijos ateitį.

Taigi nuo ko pirmiausia reikėtų pradėti tam tikros institucijos ar organizacijos įvaizdžio formavimą? Į šį klausimą taip pat yra ganėtinai sudėtinga rasti vienareikšmišką atsakymą. Egzistuoja įvairių įvaizdžio kūrimo strategijų, technologijų, priemonių ir t.t. Pirmiausia, reikėtų suprasti, kad įvaizdžio kūrimas nėra savitiksliis dalykas, t.y. neturėtume kurti įvaizdžio tik tam, kad jį kurti. Laurinčiukienės L., Mikalkevičienės D. (2009, p. 60) teigimu, jei įvaizdis nekuriamas strategiškai tikslingai, savo paralelinį gyvenimą pradeda gyventi gandai. Taigi visų pirma, reikia nusistatyti tikslus, dėl ko bus kuriamas vienoks ar kitoks įvaizdis.

G. Drūteikienė (2003, p. 12) organizacijos įvaizdžio kūrimo procesą apibrėžia kaip *sprendimų, veiksmų ir priemonių visumą, skirtą formuoti ir keisti pagrindinių interesų grupių organizacijos suvokimą*. Šis procesas neišvengiamai susijęs su kitais organizacijoje vykstančiais procesais: misijos formulavimu, strateginiu planavimu, organizacinės kultūros, identiteto formavimu ir keitimu bei kitais, todėl įvaizdžio kūrimo problematika persipina su įvairių mokslų teorijomis: strateginio valdymo, organizacinės elgsenos, personalo valdymo, komunikacijos valdymo, ryšių su visuomene, marketingo.

V. Adomavičiūtės (2008, p. 10) teigimu, įmonės įvaizdis yra platus, apimantis visą įmonę ir darantis jai įtaką. Tai autorė pateikia schemeje, kurioje apibendrinti garsių autorių (Kenedy, Dowling, Abratt, Baker and Balmer, Marwick and Fill, van Riel and Balmer) įvaizdžio valdymo modeliai (žr. 1.5 pav.).



1.5 pav. Įmonės įvaizdžio valdymo modelis

Šaltinis: Adomavičiūtė V. (2008).

Ši schema rodo, kad visa įmonė turi būti viena visuma: įmonės individualumas, kurį sudaro įmonės misija, vertybės ir filosofija, per vadybinę komunikaciją, turi atsispindėti įmonės strategijoje. Įmonės darbuotojų ir jų vadovų elgesys, simbolikos naudojimas bei komunikaciniai planai – organizacijos identitetas – turi turėti sąsajas su įmonės strategija, naudojant vadybos ir organizacinę komunikaciją. Vadybos, marketingo ir tarpasmeninė komunikacijos skirtos apibendrinti suinteresuotų šalių požiūrius į organizaciją įmonės identitetui nustatyti. Visos šios komunikacijos formos apima viską, ką daro ar sako įmonė, kaip ji bendrauja su išorine aplinka ir kaip informacija dalijamasi įmonės viduje. Tik esant komunikacijai, įmonė pajėgi nustatyti savo identitetą. Riba tarp identiteto ir įvaizdžio panaikinama komunikacijos pagalba. Tuomet organizacijos įvaizdis virsta įmonės reputacija, vedančia prie finansinės sėkmės bei verslo egzistencijos (Adomavičiūtė V., 2008, p. 11). Kaip matyti iš schemos, visos šio modelio dalys yra veikiamos išorinių jėgų, o organizacinė kultūra nėra išskiriama kaip atskiras kintamasis, bet ji apima visą įmonę. Taigi įvaizdžio susiformavimą lemia visa organizacijos veikla.

Kaip ir daugelis autorių pabrėžia, taip pat šioje schemoje matyti, kad organizacijos veiklai svarbus yra sisteminis, viską apimantis organizacijos matymas bei mąstymas, strateginis planavimas. Vien tai, kad kai kurios organizacijos neuri aiškiai apibrėžtos vizijos ir misijos, rodo negebėjimą planuoti strategiškai. Norvaišienės K. (2010, p. 31) teigimu, įvaizdis yra neatsiejamas nuo įmonės identiteto ir veiklos strategijos. Taigi organizacijoms, siekiančioms formuoti įvaizdį, reikėtų įvertinti savo strateginio planavimo pajėgumus.

Laurinčiukienė L., Mikalkevičienė D. (2009, p. 38) pateikia įvaizdžio kūrimo gebėjimų „penkiapirštę“. Autorės teigia, kad jei organizacija nori būti atpažįstama, matoma, mylima, pageidaujama, jos vadovai ir personalas turi įgyti įvairių gebėjimų:

- ❖ kurti nematerialiąją vertę, t.y., kurti konkurencinį pranašumą įvardijant pačius efektyviausius epitetus, pavyzdžiui, produktas – kokybiškas, ženklas – ryškus, išskirtinis, orientuotas į tikslinę auditoriją; personalas – puikiai išugdytas ir kompetetingas; finansinė struktūra – aiški; santykiai su tiekėjais ir klientais – puikūs; verslo organizacijos vertybės – aukščiausios prabos ir t.t.;
- ❖ efektyviai bendrauti su tikslinėmis auditorijomis, kurioms organizacija kuria savo įvaizdį, t.y. išsiaiškinti ir įvertinti savo organizacijos konkurencinius pranašumus bei juos perteikti skirtingiems rinkos dalyviams; atpažinti, nustatyti, kokios informacijos tikisi skirtingos tikslinės auditorijos;
- ❖ vertinti tikslinių auditorijų reakcijas, gauti grįžtamąjį ryšį, t.y., išsiaiškinti kiekvienos tikslinės auditorijos reakcijas į joms pateikiamą ar pačių gautą informaciją, nustatyti, kokia, koku būdu ir koku laiku pateikiama informacija jas

veikia labiausiai, atlikti kokybinius ir kiekybinius tyrimus bei efektyviai panaudoti jų išvadas;

- ❖ vertinti kuriamos nematerialios vertės pokyčius, t.y., pamatuoti, kaip organizacijos darbas kuriant ir stiprinant savo įvaizdį paveikė organizacijos veiklą; įvertinti, kaip organizacijos reputaciją sustiprino atskiros tikslinės auditorijos;
- ❖ apginti organizacijos reputaciją tuomet, kai kas nors kėsina ją diskredituoti.

Šmaižienė I., Oržekauskas P. (2007, p. 5) remdamiesi kitais šaltiniais nurodo 7 etapus tiek reputacijos, tiek įvaizdžio valdymui, tiek organizacijos, tiek asmens lygiu:

1. Apsibrėžti identitetą;
2. Išanalizuoti vidinę ir išorinę aplinką; apibrėžti suinteresuotas šalis ir jas įvertinti;
3. Nustatyti trokštamą įvaizdį;
4. Pamatuoti dabartinį įvaizdį;
5. Nustatyti spragas tarp norimo ir esamo įvaizdžio;
6. Parengti planą minėtoms spragoms sumažinti;
7. Įgyvendinti programą ir įvertinti jos įtaką įvaizdžiui ar reputacijai.

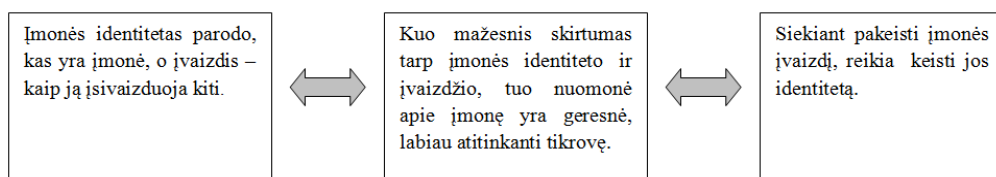
Čeikauskienė M. (1997, p. 53) akcentuoja tokius aspektus, kurie būtini formuojant palankų įvaizdį:

1. adekvatumą – organizacijos įvaizdis turi atitikti viską, kas iš tikrųjų egzistuoja;
2. originalumą – organizacijos įvaizdis turi patraukti akį, išsiskirti iš kitų organizacijų įvaizdžių, ypatingai užsiimančių ta pačia veikla;
3. neišbaigtumą – įvaizdžio neišbaigtumas leidžia pritraukti platesnę ir įvairesnę auditoriją. Formuojant įvaizdį svarbu palikti vietos pamąstymams, vaizduotei;
4. adreso tikslumą – įvaizdis privalo turėti tikslų adresą, kad galėtų pritraukti atitinkamus rinkos segmentus bei vartotojų grupes;
5. lankstumą – įvaizdis turi turėti vartotojų sąmonėje lengvai atpažįstamą pavidalą, tačiau lygiai taip pat svarbu, kad jis gebėtų prisitaikyti nuolat kintančioje aplinkoje.

Taigi formuojant organizacijos įvaizdį, reikia atsižvelgti į labai daug įvairių niuansų, ypač kalbant apie tokias institucijas kaip savivaldybės taryba ar administracija, kurių darbo pobūdis ir griežtas teisinis reglamentavimas reikalauja visai kitokių veiksmų nei verslo organizacijoms. Vis dėlto ir jos gali sėkmingai formuoti savo įvaizdį greta realios efektyvios institucijų veiklos.

### 1.3.1. Identitetas kaip įvaizdžio formavimo pagrindas

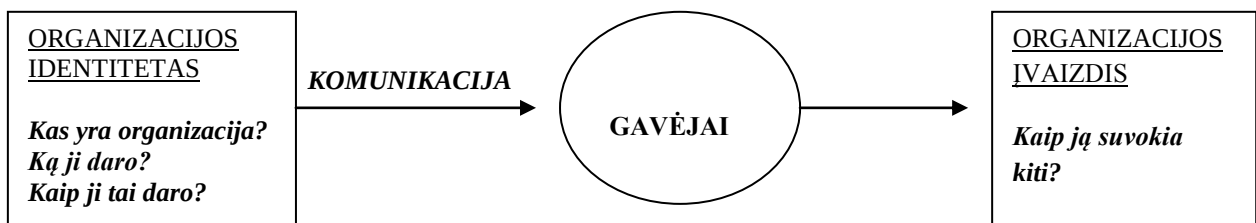
Išanalizavus literatūrą, identitetas atsiduria įvaizdžio formavimo centre. Šmaižienė I., Oržekauskas P. (2007, p. 5) identitetą įvardija svarbiausioje vietoje kuriant įvaizdį, apie jį kalba kaip apie organizacijos įvaizdžio kūrimo pagrindą. Petrylaitės Ž. (2006, p. 22) teigimu, identitetas yra svarbiausias veiksnys kuriant organizacijos įvaizdį. Anot jos, formuodama identitetą ir pateikdama jį įvairioms visuomenės grupėms, organizacija kuria savo įvaizdį. Adomavičiūtė V. (2008, p. 18), išanalizavusi užsienio autorių informaciją apie identiteto ir įvaizdžio tarpusavio ryšį, pateikia panašų požiūrį kaip ir prieš tai minėtieji autoriai (žr. 1.6 pav.).



1.6 pav. Ryšys tarp identiteto ir įvaizdžio

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Adomavičiūtę V. (2008).

Tokios pat nuomonės apie ryšį tarp identiteto ir įvaizdžio yra ir Lakačauskaitė S. (2012, p. 171). Pasak jos, identiteto formavimas padeda organizacijai išskirti save iš kitų ir visuomenei perduoti tris pagrindines savo idėjas: kas yra organizacija, ką ji daro ir kaip ji tai daro. Šios idėjos perduodamos organizacijos komunikacijos proceso metu ir, pasiekusios gavėjus, tampa organizacijos įvaizdžiu (žr. 1.7 pav.). Yra teigiama, kad identitetas yra tai, kas parodo tam tikros organizacijos charakterį (Dennis et al., 2000). Taigi kalbant apie organizacijos įvaizdžio formavimą pirmiausia reikia kalbėti apie identiteto formavimą.



1.7 pav. Nuo identiteto iki įvaizdžio

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Lakačauskaitės S. (2012) pateiktą aprašymą.

Pagal Petrylaitę Ž. (2006, p. 19), nepaisant to, kad mokslinėje literatūroje nagrinėjamas organizacijos įvaizdžio valdymas, iš esmės įvaizdis negali būti valdomas tiesiogiai, o

organizacijos įvaizdžio valdymas pasiekiamas tik organizacijos identiteto valdymu. Pastarasis apibrėžiamas kaip suplanuota ir tikslinga veikla, kuri remiasi organizacijos individualumu, todėl galima tikėtis, kad įvaizdis atitiks organizacijos realybę ir siekiamybę. Formuodama identitetą ir pateikdama jį įvairioms visuomenės grupėms, organizacija kuria savo įvaizdį.

Susitelkimas ties identitetu sumažina riziką, kad susidarytų spragos tarp sukurto organizacijos įvaizdžio ir realybės. Identitetas parodo, kas mes esame ir ką mes veikiamo, jis stipriai susijęs su institucijos misija viešumoje, jos vizija ir misijos įgyvendinimu praktikoje. Identitetas turėtų būti integruojamas į praktinius standartus ir įkūnijamas kasdienėje veikloje (Šmaižienė I., Oržekauskas P., 2007, p. 5).

Apie identitetą, nors šiek tiek kitokiame kontekste – kaip įvaizdžio sudedamąją dalį – jau buvo kalbėta 1.2. skyrelyje. Ten buvo pabrėžti elementai per kuriuos pastebimas identitetas, t.y., stilius, organizacijos komunikacija, organizacinė elgsena. Panašius elementus išskiria dauguma autorių (Abratt, 1989; Balmer, 1997; van Riel, 1997; Stuart, 1999). Jų nuomone, identiteto struktūrą sudaro: *vizualusis identitetas*, *organizacijos komunikacija* ir *elgsena*. Šiam požiūriui pritaria ir Lietuvos autoriai: V. Pranulis, J. Stravinskienė, J. Šeputienė (Petrylaitė Ž., 2006, p. 23). Taigi kalbant apie įvaizdžio formavimą, tikslinga plačiau aptarti visas identiteto sudėtinės dalis.

Pirmiausia vizualusis identitetas. Jis yra svarbus organizacijos veiklai, nes padeda komunikuoti su vartotojais, perduodant jiems norimą informaciją vizualinių kodų pagalba. Vizualinio identiteto sąvoka literatūroje dažniausiai pateikiama naudojant tuos pačius elementus, kurie sudaro vizualinio identiteto sistemą (Adomavičiūtė V., 2008, p. 19). Adomavičiūtė V. (2008, p. 19), išanalizavusi užsienio autorių literatūrą (Melewar ir kt., 2000; Baker ir kt., 1997; Van Den Bosh, 2005; Elving, 2006), nurodo penkis dažniausiai pateikiamus vizualinio identiteto elementus:

1. Įmonės pavadinimas;
2. Logotipas ir/ar simbolis;
3. Šriftas;
4. Spalvų gama;
5. Šūkis.

Vizualinio identiteto elementai perteikiami produktų išvaizdoje, ant spausdintinės medžiagos, uniformų, įrangos, skelbimuose, pakavimo priemonių, pastatų interjere ar eksterjere ir panašiai. Pagal V. Adomavičiūtę (2008, p. 19), nors vizualinio identiteto poveikis įmonės reputacijai nėra visiškai ištirtas ir patvirtintas, nustatyta, kad logotipo, spalvų ir netgi šrifto pasirinkimas gali paveikti žmonių sprendimus ir nuomonę.

Sekantis identiteto elementas – organizacijos komunikacija. Vieni autoriai apie komunikaciją kalba kaip apie identiteto dalį, o kiti – kaip apie organizacijos vadybos elementą. Iš tiesų manau, kad komunikacija atlieka abu šiuos vaidmenis. Tačiau visoje organizacijos komunikacijoje turi būti išlaikytas charakteringas, atpažįstamas, vientisas komunikacijos stilius.

Trečiasis identiteto elementas – elgsena. Pagal Adomavičiūtę V. (2008, p. 19), tai yra darbuotojų ir vadovų elgesys. Elgsena yra atsakas į tam tikras susidariusias situacijas, veikimas jose. Tai yra labai platus aspektas, dėl kurio identitetą galima apibūdinti kone kaip visą organizacijos vykdomą veiklą. Tačiau savivaldybių atveju ta elgsena svarbi yra atliekant savarankiškąsias savivaldybių funkcijas, nes ten yra paliekama tam tikra diskrecija tas funkcijas vykdyti savais būdais.

Nepaisant to, kad Petrylaitė Ž. (2006) kultūros neįvardija kaip identiteto sudedamosios dalies, ji organizacijos kultūrą įvardija kaip identiteto pagrindą, kuris padeda organizaciją išskirti iš kitų. Kaip jau buvo minėta anksčiau, jei organizacijos kultūra nėra teigiama, sunku sukurti teigiamą organizacijos įvaizdį. Radzevičienė V. (2008, p. 32) pateikia informaciją, kaip reikia dirbti su organizacijos kultūros elementais, kad organizacija formuotų tinkamą įvaizdį (žr. 1.2 lent.).

1.2 lentelė

### Organizacijos kultūros sandara

| Organizacijos kultūros elementai                                              | Svarbūs įvaizdžio formavimo požymiai                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Organizacijos aplinka (politinė, teisinė, socialinė, ekonominė, technologinė) | Išskirtinumo, saugumo, naujumo požymis; Numatytos strategijos įgyvendinimo galimybė.                                                                                     |
| Vertybės                                                                      | Vertybės žinomos ir pripažįstamos visiems organizacijos nariams.                                                                                                         |
| Žmoniškieji ištekliai:<br>Vadovai<br>Darbuotojai<br>Pasiekimai                | Valdymo stilius. Strategija. Kokybė ir kiekybė, siekiant tikslų ir uždavinių, strategijos įgyvendinimo.<br>Profesinė kompetencija būtina, kad paslaugos būtų kokybiškos. |
| Ritualai, papročiai                                                           | Prigiję – atliekama/švenčiama nuolat, įtraukiami bendruomenės nariai.                                                                                                    |
| Kultūrinis tinklas (formali ir neformali komunikacija)                        | Bendradarbiaujama/dalijamasi patirtimi viduje ir išorėje.                                                                                                                |

Šaltinis: Radzevičienė V. (2008).

Taigi galvojant apie organizacijos kultūrą kaip apie būtiną teigiamo įvaizdžio elementą, reikia, kad organizacijos aplinka būtų išskirtinė, saugi, joje būtų mąstoma strategiškai, akcentuojamos bendros visiems organizacijos nariams vertybės, valdymas bei organizacijos narių bendravimas ir bendradarbiavimas būtų kokybiški.



Šmaižienė I., Oržekauskas P. (2007, p. 5), kalbėdami apie identitetą kaip įvaizdžio kūrimo pagrindą, turi įdomią poziciją organizacijos įvaizdžio kūrimo atveju. Jų teigimu, tvaraus įvaizdžio ir reputacijos kūrimas negali būti institucijos lyderių ar kažkurių skyrių funkcija: kiekvienas viešosios organizacijos narys ar viešasis pareigūnas turėtų būti laikomas reputacijos ambasadoriumi darančiu įtaką institucijos reputacijai per jų bendravimą „akis į akį“, susirašinėjimą, komunikaciją ir kt.

Žinoma, kad viešųjų institucijų vadovai bei darbuotojai privalo būti pavyzdžiais, juos tam įpareigoja ir Lietuvos įstatymai (*Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas* – pavyzdingumo principas (Lietuvos Respublikos..., 2002), *Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas* – objektyvumo principas (Lietuvos Respublikos..., 2006)), tačiau įvaizdžio formavimas turi būti viena iš organizacijos veiklų. Jau išsiaiškinta, kad geriausia įvaizdį formuoti identiteto pagrindu. O organizacija savo identitetą geriausiai apibūdina ir praneša apie jį įvairioms visuomenės grupėms bei kuria įvaizdį komunikacijos proceso metu. Pagal Nugaraitę A. (1999, p. 5), ryšiai su visuomene yra speciali vadybos funkcija, kuri padeda sukurti ir išlaikyti abipusę komunikaciją, pritarimą ir bendradarbiavimą tarp institucijos ir visuomenės. Ypač tai svarbu politinėms bei valstybinėms institucijoms, tokioms kaip savivaldybės administracija bei savivaldybės taryba, apie kurias daugiausiai kalbama šiame darbe.

Remiantis teorine analize, galima daryti išvadą, kad dažniausiai pozicionuojant organizaciją, yra naudojami ryšiai su visuomene. Organizacija turėtų pasirūpinti asmeniu ar asmenimis, atsakingais už viešuosius ryšius. Petrylaitės Ž. (2006, p. 26) teigimu, visos organizacijos interesų grupės turėtų žinoti organizacijos tikslus, viziją ir misiją. Organizacija, kontroliuodama perduodamus pranešimus, informuoja publikas apie tai, kas ji yra, ką ir kaip ji daro, ir tuo būdu sumažina neatitikimą tarp įmonės profiliuojamo identiteto ir publikų susidaryto įvaizdžio. Organizacijos komunikacija yra efektyvi, jei joje atsispindi esminės įvaizdžio charakteristikos: kompleksiskumas, adekvatumas, originalumas, aiškumas ir konkretumas, adresato tikslumas, paprastumas. Šie bruožai užtikrina organizacijos komunikacijos kokybę, nuoseklumą ir efektyvumą.

Cesevičienės (2009, p. 27) teigimu, organizacijos komunikacija gali būti vidinė, t.y., komunikuojama organizacijos viduje (pvz., darbuotojų tarpusavio santykiai arba ryšiai su vadovybe), ir išorinė, kai komunikuojama su išorinėmis auditorijomis (pvz., su vartotojais, konkurentais ir kt.). Todėl kalbant apie organizacijos komunikaciją reikia pažinti visas organizacijos kontaktines auditorijas ir kruopščiai suplanuoti, kokia informacija joms bus skleidžiama.

Išanalizavus įvairių autorių pateiktas nuomones, išvalgas, įvaizdžio kūrimo modelius, galėčiau pasakyti, kad, pirmiausia, reikia atkreipti dėmesį į organizacijos identitetą, t.y. organizacija privalo pasirūpinti, kokia bus jos vizualinė pusė, koks bus visų organizacijos narių elgesys bei kokia komunikacija bus tiek organizacijos viduje, tiek už jos ribų. Tačiau, visų pirma reikia atrasti kompetentingą bei motyvuotą asmenį ar asmenis, atsakingus už organizacijos viešuosius ryšius bei įvaizdžio formavimą. Taip pat svarbu nustatyti, koks yra dabartinis organizacijos įvaizdis, ir koks yra atotrūkis tarp norimo įvaizdžio ir realaus. Toliau turėtų sekti įvaizdžio formavimo strategijos kūrimas. Strategijoje turi atsispindėti tiek subjektyvioji, tiek objektyvioji įvaizdžio formavimo pusė, bei aiškiai apibrėžta misija, vizija bei visiems organizacijos nariams pripažįstamos vertybės bei būdai, kuriais visa tai turi pasiekti tikslines auditorijas.

## 2. SAVIVALDYBĖS ĮVAIZDŽIO FORMAVIMAS

Prieš tai buvusio skyrelio pabaigoje buvo pateikti esminiai žingsniai, siekiant suformuoti palankų organizacijos įvaizdį. Savivaldybių atveju juos įgyvendinti pavyks tik kartu abiems savivaldybės institucijoms, nes jų veikla remiasi tuo pačiu – tarnavimo žmonėms – principu, jos turi bendrų abiems institucijoms įstatymais priskirtų funkcijų. Todėl sekančiuose poskyriuose (2.1.1., 2.1.2.) bus aptariami tik išskirtiniai šių institucijų įvaizdžio formavimo aspektai.

### 2.1. Savivaldybės institucijos ir jų įvaizdis

#### 2.1.1. Savivaldybės atstovaujamosios institucijos įvaizdžio formavimo ypatumai

Savivaldybės atstovaujamoji institucija yra savivaldybės taryba. Savivaldybės taryba susideda iš įstatymų nustatyta tvarka demokratiškai išrinktų savivaldybės bendruomenės atstovų – savivaldybės tarybos narių (Lietuvos Respublikos..., 2008). Biržų rajono savivaldybės tarybą sudaro 25 nariai. Savivaldybės taryba įgyvendina savivaldos teisę. Tai yra vietinė valdžia, kuri sprendžia svarbiausius savivaldybėje iškilančius klausimus bei vykdo kitas įstatymų priskirtas funkcijas. Ši savivaldybės institucija yra svarbiausia, nes ji sprendžia daugelį klausimų. Taip pat svarbus yra jos įvaizdis.

Šios savivaldybės institucijos išskirtinumas yra tas, kad ji yra renkama pačių savivaldybės gyventojų. Rinkdami tarybos narius gyventojai jau būna susidarę tam tikrą nuomonę apie savivaldybėje kandidatuojančias partijas bei jų atstovus. Visai kas kita yra naujai suformuotos savivaldybės tarybos kaip institucijos įvaizdis, nes jie priima bendrus sprendimus, kurie iš dalies formuoja bendrą įvaizdį. Tačiau, kaip teigia Drūteikienė G. (2007, p. 14), organizacijos įvaizdis stipriai sąveikauja su jai atstovaujančių asmenų įvaizdžiais. Todėl šiuo atveju yra svarbus kiekvieno tarybos nario įvaizdis. Jei pasklinda neigiama informacija apie vieną tarybos narį, dažnai žmonės ima tai „primesti“ ir kitiems.

Taip pat taryba turi savo vadovą – merą, kuris rūpinasi savo kaip mero, o kartu ir kaip tarybos vadovo, įvaizdžiu. Taigi, mero kaip pagrindinio asmens, įvaizdis yra labai svarbus. Jis turi būti tikras lyderis, būti nepriekaištingos reputacijos ir rodyti pavyzdį tiek kitiems tarybos nariams, tiek gyventojams. Taipogi ir patys tarybos nariai turėtų nedaug jam nusileisti.

Iš tiesų, savivaldybės taryba nėra tokia institucija, kuri specialiai kurtų savo įvaizdį, nes jos pagrindinis darbas yra įgyvendinti savivaldos teisę ir rūpintis svarbiausių sprendimų priėmimu. Šios institucijos atveju didžiausią įtaką įvaizdžio susiformavimui turi veiklos rezultatai ir tai, kaip informacija apie tai pasiekia gyventojus. Šiuo atveju komunikacija,

glaudus bendradarbiavimas su savivaldybės gyventojais yra labai svarbu. Žinoma, taip pat galima formuoti įvaizdį bendradarbiaujant su viešųjų ryšių specialistu, jei toks savivaldybėje yra.

Savivaldybės tarybai tiktų *organizacijos kaip politinės sistemos* apibūdinimas. Tai vienas iš metaforinių vaizdinių apie kuriuos buvo kalbėta 1.2. skyrelyje, kuomet žmonės apie organizaciją galvoją kaip apie politinę sistemą. Pagrindiniai dalykai, kurie apibūdina šią organizaciją yra interesai, konfliktai ir galia. Tarybos nariai dažniausiai būna partijų atstovai, kurie, žmonių nuomone, gali turėti atitinkamų interesų, trokšta valdžios ir galios, o ne viešojo intereso gynimo. Taigi, tai apsunkina savivaldybės tarybos teigiamo įvaizdžio formavimą. Tačiau dažnai ir patys tarybos nariai apsunkina savo situaciją kuomet ima komunikuoti su rinkėjais propagandiniu būdu. Laurinčiukienė L., Mikalkevičienė D. (2009) teigia, kad įvaizdžio kūrimas naudojant propagandą yra politikų išmintas takelis, ypač prieš rinkimus. Tačiau tai žmones veikia neigiamai. Žinoma, dažniausiai žmonėms, kurie domisi ir seka tarybos narių veiklą tampa aišku, kas iš tiesų tarnauja žmonėms ir gina jų, o ne savo ar tam tikros grupės interesus. Vis dėlto, su žmonėmis reikėtų bendrauti nuoširdžiau, suteikiant kuo daugiau įvairiapusės informacijos ir ne tik prieš rinkimus.

Savivaldybės tarybai sukurti teigiamą įvaizdį yra ganėtinai sudėtinga taip pat dėl kitų priežasčių. Kaip jau buvo minėta, savivaldybės taryba sprendžia savivaldybės teritorijoje išskylančius svarbiausius klausimus, priima sprendimus. Ir dažniausiai visi šie sprendimai negali būti priimami būtent tokie, kurie visoms suinteresuotoms grupėms būtų naudingi. Įstatymai, vyriausybės nutarimai, kiti poįstatyminiai teisės aktai, riboti ištekliai – yra tai, dėl ko dažnai taryba, privalo priimti vadinamus nepopuliarius sprendimus. Tačiau tarybos narių išeitis šiuo atveju, siekiant formuoti teigiamą įvaizdį, vėlgi, yra tinkama komunikacija su savivaldybės gyventojais.

Dažniausiai komunikacija vyksta žiniasklaidos priemonių pagalba. Pagrindinė tarybos veiklos forma yra posėdžiai. Tarybos posėdžiai yra atviri, todėl gyventojai gali tiesiogiai stebėti posėdžius bei susidaryti atitinkamą nuomonę apie tarybos veiklą. Tačiau tai nėra populiaru. Taipogi tarybos posėdžiai yra filmuojami, o jų vaizdo įrašai patalpinami Biržų rajono savivaldybės elektroninėje svetainėje. Tačiau dažniausiai tarybos posėdžiais gyventojai domisi tiek, kiek juos aprašo žiniasklaida, o žiniasklaida dažniausiai neperteikia visos informacijos. Dažniausiai tai būna trumpa įvykusio posėdžio santrauka su subjektyviomis įžvalgomis (plačiau apie tai 3.2. skyrelyje). Išnagrinėjus savivaldybės tarybos darbo ypatumus ir įvaizdžio formavimo galimybes, galima teigti, kad tarybai yra svarbu rūpintis, kad komunikacija būtų kokybiška.

Apibendrinant, galima teigti, kad savivaldybės taryba yra institucija, kurios teigiamo įvaizdžio formavimui išskyla nemažai kliūčių. Žinoma, teigiamo įvaizdžio formavimui galėtų pasitarnauti savivaldybės gyventojų didesnis susidomėjimas tarybos veikla bei didesnis įsitraukimas į ją. Šios situacijos sprendimas galėtų būti kitokių informacijos skleidimo kanalų paieška, gyventojų susidomėjimo vietine valdžia skatinimas, bendravimas su jais, supažindinimas su atitinkamais teisės aktais, ribojančiais jų veiklą ir panašiai.

### 2.1.2. Savivaldybės vykdomosios institucijos įvaizdžio formavimo ypatumai

Savivaldybės vykdomoji institucija yra savivaldybės administracijos direktorius bei jo pavaduotojai. Savivaldybės administracijos direktorius vadovauja savivaldybės administracijai, jis yra įstaigos vadovas. Taigi, kalbant apie vykdomosios institucijos įvaizdžio formavimo ypatumus, galima kalbėti bendrai apie visą savivaldybės administraciją.

Ši institucija, visai kitaip nei taryba, nėra renkama gyventojų. Savivaldybės administracijos direktorius į pareigas skiriamas mero teikimu tarybos sprendimu. Paskirtas administracijos direktorius siūlo savo pavaduotoją ar pavaduotojus, kuriuos meras teikia tarybai, o ši patvirtina. Administracijos direktorius vykdo vidaus administravimą, priima ir atleidžia savivaldybės administracijos darbuotojus. Taigi, į šios institucijos formavimą savivaldybės gyventojai nėra įtraukiami.

Tačiau įdomu tai, kad su šia institucija gyventojai susiduria kur kas dažniau savo kasdienėje veikloje tvarkant įvairius reikalus. Visi šie reikalai, kuriuos gyventojai tvarko savivaldybės administracijoje yra griežtai reglamentuoti įstatymais bei kitais teisės aktais. Būtent dėl šios priežasties gyventojai dažniausiai neigiamai vertina šią įstaigą. Jai labiausiai tinka apibūdinimas – *organizacija kaip mašina*, apie kurį buvo kalbėta 1.2. skyrelyje.

Reikėtų paminėti, kad ši institucija yra atsakinga už vizualiojo identiteto formavimą. Galima teigti, kad šiuo aspektu Biržų rajono savivaldybė tvarkosi ganėtinai gerai: korespondencija, tarnybiniai automobiliai ir panašūs rekvizitai yra su miesto herbo logotipais, savivaldybės internetiniame tinklalapyje pagrindinis elementas – Biržų pilis, kuri yra patraukli turistams. Žinoma, būtų galima prigalvoti dar įvairesnių patrauklesnio vizualinio identiteto kūrimo būdu, tačiau šis sritis taip pat yra teisiškai reglamentuota – savivaldybių atributiką ir jos naudojimo tvarką reglamentuoja Lietuvos Respublikos valstybės herbo, kitų herbų ir herbinių ženklų įstatymas (Lietuvos Respublikos..., 2008).

Savivaldybės administracija suskirstyta į skyrius, kurių kiekvienas vykdo jų kompetencijai priskirtą veiklą. Kai kuriose savivaldybėse, ypač didesnėse, yra įkuriami skyriai, kurie būna atsakingi už komunikavimą su gyventojais, teigiamo įvaizdžio formavimą. Tai gali būti ne skyrius, o vienas žmogus, atliekantis panašias funkcijas. Šie asmenys

analizuoja žiniasklaidoje pasirodančius straipsnius apie savivaldybę, patys parengia pranešimus apie savivaldybės veiklą žiniasklaidos priemonėms, rengia įvaizdžio kūrimo strategijas ir atlieka kitas panašias funkcijas. Ši pareigybė ar skyrius savivaldybei gali būti labai naudingas. Tačiau, dažniausiai dėl lėšų trūkumo mažesnėse savivaldybėse žmonių, atliekančių tokias funkcijas nėra.

Konkrečiai Biržų rajono savivaldybės administracijoje tokią pareigybę užimančio asmens kurį laiką nebuvo. Dėl to komunikacija su savivaldybės gyventojais buvo sudėtinga. Viešųjų ryšių specialistas buvo priimtas tik visai nesenai – 2013 metų balandžio mėnesį. Toliau plėtojant šią temą būtų galima ištirti, kokias įvaizdžio formavimo priemones ketina naudoti šis specialistas, kuo, jo manymu, turi remtis įvaizdžio formavimo procesas ir pan.

Reikėtų paminėti, kokiomis savybėmis turėtų pasižymėti asmenys, atsakingi už viešuosius ryšius. Uznienė R. (2011, p. 107) išskiria tokias savybes: iškalbos menas, analitiniai įgūdžiai problemoms nustatyti ir apibūdinti, kūrybiniai gebėjimai plėtoti naujus ir efektyvius problemų sprendimus, įgimtas polinkis įtikinėti, gebėjimas atlikti įspūdingus ir profesionalius pristatymus. Tačiau svarbiausia – noras būti geru specialistu, motyvacija ir saviugda. Minėtos paskutinės trys savybės taip pat labai svarbios ir kitiems savivaldybės administracijos darbuotojams bei savivaldybės administracijos direktoriui, kuriam taip pat labai svarbu būti lyderiu, kuris gebėtų ir kitiems įkvėpti minėtasias savybes.

## 2.2. Savivaldybės kaip gyvenamosios teritorijos įvaizdis

Kaip jau buvo minėta 1.1 skyrelyje, vienas iš įvaizdžio tipų, kurį svarbu aptarti nagrinėjamos temos kontekste yra regiono įvaizdžio tipas, arba kitaip jį būtų galima pavadinti gyvenamosios teritorijos įvaizdžio tipu. Neabejotinai yra svarbu, kokį įvaizdį sukuria tam tikras Lietuvos Respublikos teritorijos administracinis vienetas. Tai reikšminga tiek pačiai savivaldybei, tiek turi įtakos ir visos šalies įvaizdžio formavimui. Būtent dėl šių priežasčių svarbu išanalizuoti savivaldybės, kaip gyvenamosios teritorijos, įvaizdžio formavimo ypatumus.

Siekiant, kad savivaldybė turėtų teigiamą įvaizdį, yra svarbūs 2 pagrindiniai elementai:

- ❖ įvaizdžio kūrimo procesas, jo ypatumai (subjektyvioji pusė);
- ❖ savivaldybėje sukurti „produktai“, savivaldybės veiklos rezultatai, kuriantys teigiamą įvaizdį (objektyvioji pusė).

Savivaldybės institucijų įvaizdžio kūrimo procesas bei jo formavimo ypatumai jau buvo aptarti 2.1 skyrelyje (subjektyvioji pusė). O racionalieji dalykai: savivaldybės konkreti veikla, joje sukurta gyvenimo kokybė, kartu kuriamas patrauklaus regiono įvaizdis išorinėms

auditorijoms (objektyvioji pusė), formuojant savivaldybės įvaizdį, bus nagrinėjami šiame skyrelyje.

Be abejo, svarbiausia yra tai, ką pati savivaldybė sukuria, kokie yra jos veiklos rezultatai, kokia yra gyvenimo kokybė savivaldybėje. Laurinčiukienė L., Mikalkevičienė D. (2009, p. 12) teigia, kad yra svarbu nustebinti tikslines grupes, bet geriausiai visus įtikina racionalūs dalykai, pvz., vadybos profesionalumas, rūpinimasis aplinka, labdara ir pan.

Formuojant tam tikros vietovės įvaizdį, galima išskirti labai daug elementų, ties kuriais turėtų orientotis savivaldybės institucijos. Atkočiūnienė, Boculo (2011, p. 5) įvardija vietovės įvaizdžio formavimui svarbius elementus (žr. 2.1 pav.).

|                                                  |                                              |                                                            |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Strateginiai vietovės vystymo dokumentai         | Unikalių vietovės produktų/ paslaugų kūrimas | Kultūros, tradicijų, amatų išsaugojimas ir vystymas        |
| Vietovės internetinio tinklalapio funkcionavimas | <b>VIETOVĖS ĮVAIZDŽIO ELEMENTAI</b>          | Informacijos sklaida, reklaminiai, informaciniai leidiniai |
| Turizmo rinkos vystymas                          | Prekinio ženklo sukūrimas                    | Infrastruktūros gerinimas                                  |

2.1 pav. Vietovės įvaizdžio elementai

Šaltinis: Atkočiūnienė, Boculo (2011).

Kaip matyti iš paveikslo, vienas iš vietovės įvaizdžiui svarbių elementų yra strateginiai vietovės vystymo dokumentai. Pagrindinis Biržų rajono savivaldybės strateginio vystymo dokumentas – „Biržų rajono plėtros iki 2015 metų strateginis planas“. Jame pateikta Biržų rajono plėtros vizija – Biržų rajonas – Lietuvos ekologiškos veiklos centras, įdomus, jautrus ir svetingas šiaurės Lietuvos kraštas. Dabar, 2013-aisiais metais Biržų miestas nėra matomas tokiam kontekste. Biržų rajonas išsiskiria gamtinių išteklių, kultūros ir istorijos objektų gausa, tokių kaip: Biržų pilis ir ilgasis tiltas, Širvėnos ežeras, Likėnų reabilitacijos centras, grafų Tiškevičių dvaras, karstinės įgriuvos ir dar daug kitų. Tačiau, kaip nurodyta Biržų rajono strateginiame veiklos plane, kultūriniai ir gamtiniai ištekliai yra nepritaikyti turizmui ir rekreacijai, o tai mažina rajono patrauklumą.

Turizmo rinkos vystymas yra labai svarbus vietovės įvaizdžio formavimui. Kaip jau buvo minėta, Biržų rajonas turi pakankamai daug turistams patrauklių objektų, kuriuos tinkamai pritaikius turizmui ir rekreacijai, reikėtų tinkamai pateikti tikslinėms auditorijoms. Todėl yra reikalinga ne tik pritaikyti minėtus išteklius turizmui ir rekreacijai, bet ir pasirūpinti reklama – tinkamu vietovės pateikimu. Ši problema daugiausia kyla todėl, kad Biržų rajono savivaldybės administracijoje ilgą laiką nebuvo asmens, kuris rūpintųsi viešaisiais ryšiais,

įvaizdžio formavimu. Į viešųjų ryšių specialisto pareigas tik visai neseniai priimtas asmuo. Šis valstybės tarnautojas turėtų rūpintis tiek savivaldybės administracijos, tiek savivaldybės tarybos, tiek savivaldybės, kaip regiono, įvaizdžiu. Žinoma, visa tai turėtų vykti bendradarbiaujant su taryba bei administracija.

Unikalių vietovės paslaugų ar produktų kūrimas taip pat yra labai svarbus elementas. Kaip jau buvo minėta kalbant apie įvaizdžio savybes, labai svarbu yra individualumas. Kiekviena savivaldybė turi tam tikrus požymius, kuriais išsiskiria iš kitų. Kaip teigia Cameron G.T., Wilcox D.L. (2006, p. 509), miestui reikia susikurti „kabliuką“, kuriuo būtų pritraukiamas visos šalies dėmesys. Biržų rajonas Lietuvoje garsėja kaip alaus kraštas. Šis Biržų rajono išskirtinumas yra ganėtinai gerai išnaudojamas – parengta ekskursija „Alaus kelias“, kur galima pamatyti, kaip senovėje buvo gaminamas alus, aplankyti Biržų rajone veikiančias alaus daryklas ir paragauti jose gaminamo alaus bei pamatyti jo gaminimo procesą. Apie visus šiuos lankytinus objektus šiek tiek informacijos galima rasti Biržų rajono savivaldybės tinklalapyje, nuorodoje, skirtoje turistams. Tačiau ši informacija galėtų būti pateikiama labiau susistemintai, patrauklesne skaitytoji forma ir platinama įvairesniais informacijos skleidimo kanalais. Taip pat galėtų būti atgaivintos „Alaus šventės“, kurios labai populiarino miestą, o šiuo metu jos nebėra rengiamos.

Žinoma, kad neužtenka apsiriboti tik nuo seno nusistovėjusiais miestą garsinančiais atributais. Reikia ieškoti naujų originalių sprendimų. Galima bandyti išskirtiniais renginiais pritraukti šalies televizijos dėmesį. Kaip teigia Cameron G.T., Wilcox D.L. (2006, p. 509), galima netgi rengti grožio konkursus, kas, pavyzdžiui, tokiam nedideliame mieste kaip Biržai būtų įdomi patirtis.

Svarbus yra kultūros, tradicijų, amatų išsaugojimas ir vystymas. Visa tai sukuria jaukią vietovės atmosferą, lemia jos patrauklumą. Kultūrinės veiklos gausa, puoselėjamos tradicijos, rengiamos šventės, susibūrimai labai pagerina žmonių gyvenimo kokybę ir lemia teigiamą vietovės įvaizdį. Todėl savivaldybės institucijos turi stengtis vystyti šią sritį, jei reikia, gerinti kultūros įstaigų veiklą.

Vienu iš vietovės įvaizdžio elementų įvardijamas prekės ženklo sukūrimas. Žinoma, kad tai yra privalumas. Jei vietovėje kuriamas populiarus produktas, prekė ar paslauga, ypač su tos vietovės pavadinimu, tai gali labai išgarsinti vietovę ir teigiamai įtakoti jos įvaizdį. Tokių atvejų pavyzdžiai: „Utenos trikotažas“, „Kėdainių konservų fabrikas“ ir pan. Biržai taip pat turi tokį prekės ženklą, kuris, iš tiesų, garsina miestą, t.y. „Biržų alus“.

Infrastruktūros gerinimas taip pat turėtų būti vienas iš vietinės valdžios prioritetų. Ypač Biržuose tai yra didelė problema. Žmonės yra pasipiktinę bloga kelių būkle. Vien jau išsprendus šią problemą, įvaizdis pagerėtų.



Kaip jau buvo minima ankstesniame skyriuje, komunikacija yra labai svarbi. Svarbu plėtoti įvairius komunikacijos kanalus. Svarbu, kad tinkamai funkcionuotų savivaldybės elektroninis tinklalapis, informacijos sklaida būtų pakankama. Biržų rajono savivaldybės tinklalapis funkcionuoja gerai, jame pateikiami įvairūs informaciniai pranešimai. Taip pat labai glausta, oficialią informaciją savivaldybės institucijos pateikia vietinėje spaudoje. Reikėtų ieškoti įvairesnių informacijos sklaidos kanalų, spaudoje pateikti išsamesnę informaciją. Žinoma, čia būtų galima paminėti ir pernelyg griežtą teisinį reglamentavimą, kuris apsunkina savivaldybės institucijų ir gyventojų bendravimą. Tačiau tai spręsti reikia jau visos valstybės lygmeniu, keičiant viešojo administravimo institucijų veiklos teisinį reglamentavimą.

Teigiamo vietovės įvaizdžio formavimas svarbiausias tam, kad pritraukti žmones, ypač jaunimą, gyventi atitinkamoje vietovėje. Tai ypač svarbu mažesniems miesteliams, tokiems kaip Biržai, nes vis daugiau jaunų žmonių linkę migruoti į kitus miestus. Biržuose buvo atsiradę keletas iniciatyvų apmokėti talentingų studentų mokslus, su sąlyga, kad šie grįžtų į šį miestą po studijų, tačiau tai buvo susiję su medicinos sritimi. Manau, kad tai gera iniciatyva, tačiau ji nėra toliau plėtojama dėl lėšų trūkumo.

Steponavičiūtė (2008, p. 30) išskiria 12 kategorijų, kurios svarbios gyventojų pritraukimui: *darbo ir karjeros galimybės, estetiškai vietovių išvaizda, verslas, saugumas, tvarka, vietovės istorija, ekologija ir natūralumas, laisvalaikis ir pramogos, švietimas ir mokslo įstaigos, būsto galimybės, plėtros perspektyvos, transportas*. Todėl be visų minėtų priemonių, svarbu, kad savivaldybės vadovai gebėtų finansiškai gerai tvarkytis, nes dauguma veiklų reikalauja piniginių lėšų.

Žinoma, kad visi prieš tai aptarti vietovės įvaizdžio elementai yra svarbūs, tačiau geriausiai tas sritis, kurias reikia tobulinti ir ties kuriomis reikia orientuotis, galvojant apie teigiamo įvaizdžio sukūrimą, žino vietovės, šiuo atveju savivaldybės, gyventojai.

### 2.3. Savivaldybių įvaizdžio formavimo aspektai Lietuvoje ir užsienio valstybėse

Prieš pradėdant formuoti savivaldybių įvaizdį, reikėtų pasidomėti kitų savivaldybių įvaizdžio formavimo geraisiais pavyzdžiais ir pasimokyti iš blogųjų.

Pirmiausia, pateiksiu teigiamą Jungtinių Amerikos Valstijų Milvokio miesto įvaizdžio kūrimo pavyzdį: miesto tarybos sukurta darbo grupė nusprendė, kad miestui reikia pagerinti savo įvaizdį. Pirmasis teigiamas pastebėjimas – tai nuspręsta daryti, nepaisant to, kad nebuvo nustatyta daug neigiamo įvaizdžio bruožų, t.y., nelaukiama krizinės situacijos. Pirmoji

įvardinta įvaizdžio tobulinimo priemonė – sukurtas filmukas apie šio miesto istoriją kviečiantis aplankyti šį miestą. Kadangi buvo nuspręsta, kad per daug sudėtinga papasakoti, koks iš tiesų yra miestas, kokia jo istorija, buvo sukurta 12 dokumentinių filmukų. Šie filmukai rodomi populiariame visame pasaulyje „YouTube“ kanale ir sulaukia gero grįžtamojo ryšio. Prie šio projekto noriai prisidėjo ir miesto gyventojai. Buvo surengtas konkursas „Papasakok savo Milvokio istoriją“, kuomet gyventojai pasakojo istorijas tiek žodžiais, tiek nuotraukomis, tiek kurdami vaizdelius. Tai buvo taip populiariu, kad persikėlė į nuolatinę elektroninę svetainę, leidžiančią gyventojams bei vietos verslininkams patiems kurti savo miesto įvaizdį.

Miestas taip pat susikūrė oficialų savo logotipą, kuriame pavaizdavo patraukliausius miesto objektus. Logotipai talpinami visur – ant automobilių, raštinės reikmenų, korespondencijos. Taigi šis miestas rūpinamasi ir vizualiniu identitetu. Minėtos priemonės ir bendradarbiavimas tarp įvairių grupių padėjo sukurti geresnį miesto įvaizdį.

Mūsų šalyje jau šeštus metus yra sudarinėjami Lietuvos miestų reitingai. Tai gerai atspindi įvaizdžio formavimo rezultatus. Pateiksiu 2012 metų pirmąjį savivaldybių trisdešimtuką (žr. 2.1 lent.).

2.1 lentelė

## 2012 metų Lietuvos savivaldybių reitingas

| 2012 m. Savivaldybių reitingas         |                                        |                |                       |                    |                                                    |                                                          |                                                                |                                                                         |                                                            |                                                       |                                                                |                                |                                                             |                                     |
|----------------------------------------|----------------------------------------|----------------|-----------------------|--------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Savivaldybės<br>Vieta 2012 m. reitinge | Savivaldybės<br>Vieta 2011 m. reitinge | Savivaldybė    | Iš viso surinko taškų |                    |                                                    |                                                          |                                                                |                                                                         |                                                            |                                                       |                                                                |                                |                                                             |                                     |
|                                        |                                        |                |                       | Gyventojų skaičius | Gyventojų skaičiaus<br>pokyčiai, proc.<br>(6 tsk.) | Vidutinis darbo<br>užmokesčio savivaldybėje<br>(15 tsk.) | Bedarbių proc. tarp<br>darbingo amžiaus gyventojų<br>(15 tsk.) | Valst. gaunamųjų nemokamą<br>maitinimą, 1 tūkst. gyventojų<br>(10 tsk.) | Socialinė rizikos šeimų<br>1 tūkst. gyventojų<br>(10 tsk.) | Pensininkų skaičius<br>1 tūkst. gyventojų<br>(6 tsk.) | Socialinių paslaugų gavėjų, 1<br>tūkst. gyventojų<br>(15 tsk.) | Veikėančių įmonių<br>(15 tsk.) | Tiesioginės užsienio<br>investicijos 1 gyv. Lt<br>(15 tsk.) | Budžeto lėšos 1 gyv. Lt<br>(6 tsk.) |
| 1                                      | 1                                      | Vilniaus m.    | 140,2                 | 552 008            | -0,4                                               | 2198                                                     | 8,4                                                            | 113,7                                                                   | 1                                                          | 186,1                                                 | 31,1                                                           | 25 881                         | 37 831                                                      | 860,5                               |
| 2                                      | 2                                      | Neringos       | 122,5                 | 3930               | 2,1                                                | 2446                                                     | 1,8                                                            | 74,6                                                                    | 1                                                          | 140,2                                                 | 12                                                             | 175                            | 4589                                                        | 3159,8                              |
| 3                                      | 4                                      | Klaipėdos m.   | 116,9                 | 175 276            | -1,4                                               | 1898                                                     | 8                                                              | 123,7                                                                   | 1,9                                                        | 198                                                   | 36,3                                                           | 5946                           | 13 309                                                      | 977,7                               |
| 4                                      | 3                                      | Kauno m.       | 112,9                 | 330 742            | -1,8                                               | 1797                                                     | 9,7                                                            | 141,4                                                                   | 1,6                                                        | 219,2                                                 | 41,2                                                           | 11 681                         | 10 003                                                      | 1044,8                              |
| 5                                      | 34                                     | Klaipėdos r.   | 95,6                  | 51 849             | 0,4                                                | 1653                                                     | 8,1                                                            | 192,1                                                                   | 2,9                                                        | 180,5                                                 | 48,8                                                           | 1202                           | 14 047                                                      | 802,9                               |
| 6                                      | 6                                      | Utenos r.      | 92,6                  | 44 935             | -1,8                                               | 1563                                                     | 10,8                                                           | 220,1                                                                   | 3,7                                                        | 233,7                                                 | 55                                                             | 857                            | 6584                                                        | 783,8                               |
| 7                                      | 24                                     | Kauno r.       | 92                    | 89 540             | 0,3                                                | 1646                                                     | 9,5                                                            | 170,4                                                                   | 4                                                          | 183,7                                                 | 44,8                                                           | 1848                           | 1798                                                        | 757                                 |
| 8                                      | 12                                     | Mažeikių r.    | 91,2                  | 61 636             | -1,4                                               | 1777                                                     | 15,2                                                           | 243,7                                                                   | 2,6                                                        | 173,3                                                 | 116,5                                                          | 1330                           | 55 705                                                      | 696,8                               |
| 9                                      | 31                                     | Palangos m.    | 90,3                  | 17 001             | -1,4                                               | 1757                                                     | 5,7                                                            | 178,4                                                                   | 1,4                                                        | 231,3                                                 | 49                                                             | 644                            | 6351                                                        | 1776,5                              |
| 10                                     | 23                                     | Marijampolės   | 90                    | 65462              | -1,5                                               | 1477                                                     | 8,7                                                            | 218,6                                                                   | 2,9                                                        | 188,1                                                 | 51,3                                                           | 1464                           | 943                                                         | 784,8                               |
| 11                                     | 22                                     | Elektrėnų      | 89,5                  | 26 599             | -1,2                                               | 1709                                                     | 7,9                                                            | 235,5                                                                   | 5,2                                                        | 206,4                                                 | 54,6                                                           | 359                            | 2136                                                        | 814,8                               |
| 12                                     | 52                                     | Šiaulių m.     | 89,1                  | 119 096            | -1,5                                               | 1588                                                     | 7,6                                                            | 203,3                                                                   | 1,4                                                        | 197,9                                                 | 55,9                                                           | 3710                           | 2323                                                        | 896,5                               |
| 13                                     | 38                                     | Panevėžio m.   | 87,7                  | 107 613            | -1,3                                               | 1621                                                     | 11                                                             | 268                                                                     | 1,6                                                        | 212,5                                                 | 85,7                                                           | 3191                           | 5007                                                        | 810,8                               |
| 14                                     | 32                                     | Kretingos r.   | 87,6                  | 43 513             | -1,2                                               | 1471                                                     | 6,9                                                            | 261,7                                                                   | 2,4                                                        | 202,2                                                 | 64,5                                                           | 852                            | 1955                                                        | 764,2                               |
| 15                                     | 7                                      | Vilniaus r.    | 86,8                  | 96 309             | 0,4                                                | 1734                                                     | 13,9                                                           | 222,1                                                                   | 3,3                                                        | 171,4                                                 | 87,8                                                           | 1570                           | 4295                                                        | 754,4                               |
| 16                                     | 10                                     | Kėdainių r.    | 86,4                  | 58 939             | -2,1                                               | 1545                                                     | 7,3                                                            | 294,4                                                                   | 5,2                                                        | 221,1                                                 | 73                                                             | 1065                           | 17 785                                                      | 806,9                               |
| 17                                     | 27                                     | Visagino       | 83,8                  | 26 389             | -2,7                                               | 1802                                                     | 10,5                                                           | 203,1                                                                   | 3                                                          | 136,9                                                 | 61,1                                                           | 441                            | 594                                                         | 850,9                               |
| 18                                     | 25                                     | Trakų r.       | 81,2                  | 34 985             | -0,5                                               | 1619                                                     | 7,8                                                            | 240,3                                                                   | 4,4                                                        | 203,1                                                 | 70,9                                                           | 606                            | 4354                                                        | 808                                 |
| 19                                     | 37                                     | Plungės r.     | 79,8                  | 41 161             | -1,5                                               | 1391                                                     | 9,5                                                            | 292,7                                                                   | 3,7                                                        | 198                                                   | 74,7                                                           | 810                            | 640                                                         | 747,4                               |
| 20                                     | 45                                     | Kaišiadoryų r. | 79,5                  | 34 006             | -1,4                                               | 1555                                                     | 11,1                                                           | 249,9                                                                   | 5,9                                                        | 217,1                                                 | 84,5                                                           | 536                            | 505                                                         | 974,2                               |
| 21                                     | 9                                      | Rokiškio r.    | 78,4                  | 36 090             | -2,1                                               | 1460                                                     | 11,3                                                           | 344,9                                                                   | 4,6                                                        | 253,5                                                 | 92,2                                                           | 544                            | 34                                                          | 798,8                               |
| 22                                     | 18                                     | Birštono sav.  | 78,1                  | 5044               | -1                                                 | 1629                                                     | 7,5                                                            | 238,9                                                                   | 6,1                                                        | 235,1                                                 | 64,2                                                           | 101                            | 72                                                          | 966,3                               |
| 23                                     | 26                                     | Alytaus m.     | 77,5                  | 61 956             | -2,6                                               | 1597                                                     | 13                                                             | 247,6                                                                   | 1,8                                                        | 186,6                                                 | 82,5                                                           | 1591                           | 3290                                                        | 818,1                               |
| 24                                     | 8                                      | Raseinių r.    | 77,2                  | 38 735             | -1,9                                               | 1381                                                     | 10,9                                                           | 333,4                                                                   | 5,8                                                        | 239,3                                                 | 86,2                                                           | 638                            | 1847                                                        | 794                                 |
| 25                                     | 39                                     | Molėtų r.      | 76,2                  | 21 648             | -1,6                                               | 1452                                                     | 12,9                                                           | 295,9                                                                   | 6,4                                                        | 259,4                                                 | 80,5                                                           | 374                            | 617                                                         | 812,1                               |
| 26                                     | 44                                     | Kazlų Rūdos    | 75,7                  | 13 588             | -1,7                                               | 1553                                                     | 13,3                                                           | 274,1                                                                   | 7                                                          | 222                                                   | 70,5                                                           | 223                            | 18 286                                                      | 803,7                               |
| 27                                     | 28                                     | Svenčionių r.  | 75,1                  | 28 706             | -1,8                                               | 1453                                                     | 9,5                                                            | 307,2                                                                   | 5                                                          | 246,7                                                 | 79,9                                                           | 322                            | 2630                                                        | 800,2                               |
| 28                                     | 17                                     | Telšių r.      | 74,6                  | 51 625             | -1,5                                               | 1435                                                     | 10,6                                                           | 316,4                                                                   | 3,8                                                        | 209,7                                                 | 96,7                                                           | 863                            | 447                                                         | 749,4                               |
| 29                                     | 47                                     | Jonavos r.     | 73,5                  | 49 239             | -1,8                                               | 1671                                                     | 12,7                                                           | 265,6                                                                   | 4                                                          | 192,5                                                 | 99,6                                                           | 773                            | 260                                                         | 819,4                               |
| 30                                     | 15                                     | Šilalės r.     | 73,4                  | 28 207             | -1,7                                               | 1361                                                     | 7,9                                                            | 403,5                                                                   | 4,5                                                        | 196,7                                                 | 104,7                                                          | 424                            | 10                                                          | 790,9                               |

Šaltinis: žurnalas „Veidas“ (2013).

Toliau bus aptariamas kai kurių miestų įvaizdžio formavimas šio reitingo kontekste. Įvaizdis yra įtakojamas objektyvių ir subjektyvių elementų. Objektyviai šią sritį įtakoja miesto

savivaldybių skiriamas dėmesys ir lėšos, o subjektyviai – įvaizdžio kūrėjų vieningos koncepcijos nebuvimas, nesugebėjimas dirbti komandinio darbo (Dilnikaitė A., 2006, p.23). Nesenai Vilniaus miestas susirūpino įvaizdžio formavimu. Vilniaus miestas objektyviuoju aspektu yra geroje pozicijoje – tai yra patrauklus miestas, kuris traukia daug gyventojų iš kitų Lietuvos miestų ir miestelių, ten daugiau karjeros galimybių, daugiau laisvalaikio praleidimo vietų, daug lankytinų objektų ir pan. Tai atsispindi ir pateiktame savivaldybių reitinge (2.1 lent.). Reikėtų paminėti, kad Biržų rajono savivaldybė šiame reitinge užima 36 –ąją vietą iš 60 savivaldybių. Tačiau subjektyvioji pusė visai kas kita. Pagal Čerkauską M. (2013), parengti Vilniaus miesto įvaizdžio tobulinimo studiją paskatino skirtingas Vilniaus miesto įvaizdžio formavimas – Vilniuje miesto įvaizdžio formavimo atžvilgiu buvo skirtingos pozicijos, dėl to įvaizdžio strategijos pradėjo konkuruoti tarpusavyje.

Savivaldybės skelbiamą konkursą laimėjusi bendrovė turės sukurti miesto išskirtinumą pabrėžiantį šūkį anglų ir lietuvių kalbomis, miesto įvaizdžio logotipą. Be daugybės įvairių užduočių, studijos rengėjai turės išanalizuoti bent kelių su Vilniumi konkuruojančių Vidurio, Rytų ir Šiaurės Europos miestų įvaizdį ir rinkodarą, išskirti unikalias Vilniaus savybes, atlikti mieste vykstančių kultūros ir sporto renginių analizę. Konkursą laimėjusi bendrovė turės pasiūlyti, koku būdu geriausia reklamuoti miestą užsienyje. Didžiąją dalį studijai įsigyti reikalingų lėšų savivaldybė gaus iš Europos Sąjungos paramos fondų. Lietuvos komunikacijos agentūrų asociacijos vadovas Gintaras Šeputis mano, kad miesto savivaldybė užsienyje Vilniaus miesto įvaizdžio iki šiol kryptingai ir nuosekliai nekūrė (Čerkauskas M., 2013). Blogai yra tai, kad toks didelis miestas kaip Vilnius, būdamas Lietuvos sostine, neturi viešųjų ryšių skyriaus ir jo įvaizdis nėra nuosekliai formuojamas.

Iš pateiktos lentelės matyti, kad kai kurie didmiesčiai užima žemesnes reitingų lentelės vietas nei mažesni miesteliai. Palyginsiu dviejų miestų – didmiesčio ir mažesnio miesto, kuris yra aukštesnėje reitingų lentelės vietoje už prieš tai minėtąjį, įvaizdžio formavimo ypatumus. Pirmiausia - Šiaulių miestas. Objektyviuoju aspektu jis nėra labai patrauklus Lietuvoje. Tačiau ir subjektyviuoju aspektu nėra pastebima vieningų įvaizdžio formavimo pastangų. Vis dėlto, noras gerinti situaciją jaučiamas ir tam tikrų veiksmų yra imamasi. Dar 2011 metais įvykusiame studentų susitikime su Šiaulių miesto savivaldybės atstove spaudai Jūrate Rauduvienė, studentams buvo paaiškintos jos funkcijos ir tai, kad vienam asmeniui yra sudėtinga užsiimti kokybiškų viešųjų ryšių formavimu. O jau 2012 metais savivaldybėje buvo įkurtas viešųjų ryšių skyrius. Šiuo metu šiame skyriuje dirba 5 asmenys. Taigi savivaldybė rūpinasi įvaizdžio formavimu.

Taip pat įdomu apžvelgti Utenos miesto, kuris yra aukštesnėje reitingų lentelės vietoje už Šiaulius, įvaizdžio formavimo ypatumus. Šis miestas, nors ir nebūdamas vienu iš didžiųjų

Lietuvos miestų, užima puikias pozicijas tiek objektyviuoju, tiek subjektyviuoju įvaizdžio formavimo aspektu. Jame puikiai išvystyta pramonė, kuriami projektai, sėkmingai pasinaudojama Europos Sąjungos parama, vienijasi įvairios grupės dirbti kartu siekiant bendrų tikslų – tiek geresnės gyvenimo kokybės, tiek miesto įvaizdžio palaikymo ir gerinimo.

Išanalizavus kai kurių Lietuvos ir užsienio miestų naudojamas įvaizdžio formavimo priemones ir dėl jų suformuojamą miesto įvaizdį, galima teigti, kad yra labai svarbu, jog būtų atsižvelgiama į objektyviuosius ir subjektyviuosius įvaizdžio formavimo aspektus. Mieste turi būti sukurta patraukli aplinka gyventi, organizuojamos kuo originalesnės veiklos tam, kad pritraukti visos šalies dėmesį ir tuo pačiu metu įvaizdis turi būti strategiškai apipavidalinamas, jam suteikiama konkreti kryptis ir visa tai įgyvendinama bei atliekama grįžtamojo ryšio analizė.

### 3. BIRŽŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO ĮVERTINIMAS

### 3.1. Tyrimo metodika

**Tyrimo problema.** Kokią įtaką Biržų rajono savivaldybės institucijų formuojamas įvaizdis turi jų reputacijai?

**Tyrimo objektas** – Biržų rajono savivaldybės institucijų reputacija.

**Tyrimo tikslas.** Nustatyti Biržų rajono savivaldybės institucijų naudojamų įvaizdžio formavimo priemonių įtaką savivaldybės reputacijai.

**Tyrimo uždaviniai:**

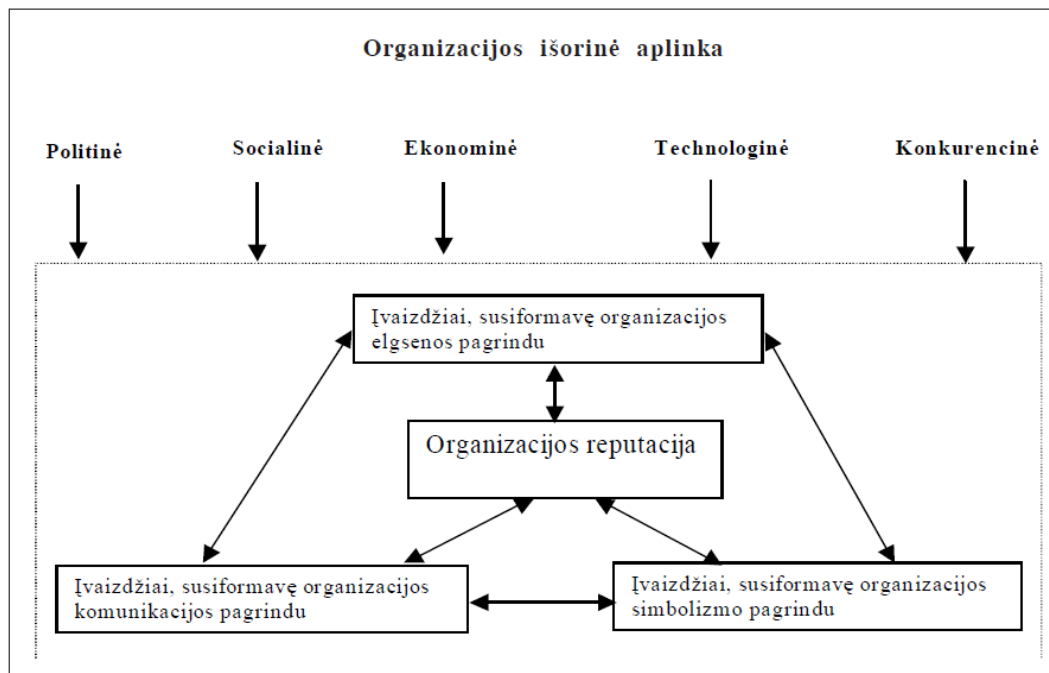
1. Ištirti, kokia yra Biržų rajono savivaldybės institucijų reputacija šios savivaldybės gyventojų požiūriu.
2. Atskleisti, koks yra žiniasklaidos skleidžiamos informacijos apie savivaldybės institucijas pobūdis.
3. Nustatyti, kaip žiniasklaida įtakoja savivaldybės institucijų reputaciją.

**Tyrimo metodai.** Teorinių duomenų rinkimui buvo naudojamas daugiausia mokslinės literatūros analizės metodas. Literatūros šaltinių analizė yra neatsiejama mokslinio darbo dalis, kuri tęsiasi per visą mokslinio tyrimo procesą. Taip pat buvo naudojami mokslinės ir periodinės literatūros sisteminimo ir lyginimo metodai, kurių pagalba buvo atskleista įvaizdžio samprata, struktūra bei jo reikšmė savivaldybėms.

Siekiant išsiaiškinti, kokią reputaciją Biržų rajono savivaldybės institucijos įgijo savivaldybės gyventojų požiūriu ir kiek įtakos tam turi žiniasklaidos priemonės, šiuo atveju – vietinė spauda, empirinė darbo dalis remsis dviem tyrimo metodais – dokumentų analize ir anketine apklausa. Šių metodų derinys pasirinktas dėl to, kad iš anketinės apklausos gauti rezultatai parodys, kokią reputaciją yra įgijusios Biržų rajono savivaldybės institucijos šiai dienai naudojamų įvaizdžio formavimo priemonių kontekste. O dokumentų analizė – populiaraus vietinio laikraščio straipsnių apie savivaldybės institucijas analizė – parodys, kokią įtaką galutiniam įvaizdžio formavimo rezultatui – reputacijai – turi viena iš svarbiausių tikslinių auditorijų – žiniasklaida ir kaip vietinė spauda vertina savivaldybės institucijų veiklą.

Kodėl pasirinktas būtent reputacijos tyrimas? Organizacijos reputacija apibrėžiama kaip organizacijos atspindys, kurį per tam tikrą laiką suvokia organizacijos auditorijos ir išreiškia savo mintimis bei poelgiais (G. Drūteikienė, 2007, p. 5). Šio baigiamojo bakalauro darbo tema – savivaldybių įvaizdžio formavimas. Kaip jau buvo minėta teorinėje dalyje, įvaizdis ir reputacija yra smarkiai susijusios sąvokos, todėl remiantis šiomis sąsajomis (žr. 3.1. pav.), bus atliekamas reputacijos tyrimas. Teorinėje dalyje paaiškėjo, kaip ir kiek tiriamoji Biržų rajono savivaldybė formuoja savo įvaizdį, todėl praktinė dalis turi parodyti, koks organizacijos

atspindys to pasekoje susiformuoja gyventojų akyse. Būtent todėl tiriama reputacija, kuri apima daug įvairių aspektų.



3.1 pav. Organizacijos reputacijos ir įvaizdžio ryšys

Šaltinis: G. Drūteikienė (2007).

**Anketinė apklausa.** Socialiniuose moksluose apklausa yra plačiai paplitęs tyrimo metodas. Viena iš plačiausiai paplitusių apklausos rūšių yra anketinė apklausa. Pagal R. Tidikį (2003, p. 474), anketa – tai klausimų lapas tam tikroms žinioms surinkti, kurį pagal nurodytas taisykles užpildo klausiamasis. Anketinės apklausos metodas pasirinktas todėl, kad jis leidžia apklausti pakankamai didelę grupę žmonių, tuomet gaunami atsakymai yra reprezentatyvesni. Taip pat šis metodas leidžia instruktuoti respondentus, supažindinti juos su tyrimu, jo tikslu ir anketos pildymo sąlygomis. Tyrėjui galima dalyvauti pildant anketas ir matyti žmonių reakcijas, yra galimybė kontroliuoti situaciją: sekti atsakymo į klausimus eigą, gauti papildomos informacijos stebint

Šis metodas yra dažnai kritikuojamas dėl subjektyvumo. Bet šiuo atveju turėtų būti kritikuojamas ne pats metodas, o jo taikymo būdai. Pasirinkus šį metodą, yra labai svarbu užtikrinti būtiną anketavimo sąlygą, kad tyrimas, atliktas šiuo metodu, būtų patikimas ir objektyvus.

Labai svarbu užtikrinti anketos patikimumą ir objektyvumą – tai įvardijama kaip tyrimo *vidinis validumas*. Tam, kad būtų užtikrintas šis tyrimo reikšmingumo kriterijus, prieš pradedant tyrimą, anketa bus patikrinta su nedidele 15 respondentų grupele, siekiant aprobuoti ją – sužinoti anketos privalumus ir trūkumus. Iš respondentų bus sužinota, kas jiems neaišku,

kokių netikslumų anketoje jie pastebėjo. Kaip teigia Tidikis R. (2002, p. 478), tai vadinama *pilotažiniu tyrimu*, kuris yra skirtas įvertinti organizavimo procedūrų ir metodo kokybę.

*Tyrimo instrumento struktūra.* Tyrimui bus naudojama anoniminė pusiau uždara anketa. Anketa sudarys trys dalys: įžanginė, pagrindinė ir baigiamoji. Pirmoji anketos dalis – įžadinė, kurioje pristatomas tyrimo tikslas bei atskleidžiamas tyrimo objekto praktinis reikšmingumas, akcentuojamas tyrimo anonimiškumas. Kitoje dalyje pateikiami uždaro tipo demografiniai profesiniai klausimai, tačiau ši dalis susideda tik iš kelių klausimų, todėl, kad šiam tyrimui nereikia daug šio pobūdžio duomenų apie respondentus. Pagrindinė dalis susidarys taip pat iš uždaro tipo klausimų apie tyrimo objektą. Baigiamojoje dalyje bus atviras klausimas leidžiantis respondentams pasisakyti plačiau tiriamu klausimu bei padėka. Anketos turinį sudarantys klausimai operacionalizacijos pagal reputacijos ir įvaizdžio sąsajas (žr. 3.1 pav.) buvo suskirstyti į tris pagrindinius blokus, o šie – į smulkesnius blokus (žr. Priedas nr.1), turinčius skirtingus pavadinimus.

*Tyrimo imtis.* Tyrimo populiacija, kitaip vadinama generaline aibe – Biržų rajono savivaldybėje gyvenantys žmonės. 2012 metų duomenimis tai yra 30 404 gyventojai. Atliekant tyrimą svarbu nustatyti reikiamą tiriamųjų skaičių. Imties tūris bus nustatomas pagal specialią imties skaičiavimui skirtą skaičiuoklę, pateiktą *Creative Research Systems* tinklalapyje (Sample Size...,2012). Patikimumas pasirinktas 95 procentai, o paklaida – 7. Imtis pagal šiuos duomenis paskaičiuota – 195 respondentai.

Svarbu užtikrinti tyrimo reprezentatyvumą. R. Tidikio (2002, p. 485) teigimu, tai yra būdingas nagrinėjamos generalinės visumos (aibės) atspindys tyrimui atrinktuose objektuose. Juo daugiau į visumą atrinktos charakteristikos atitinka generalinės visumos, iš kurios padaryta atranka, charakteristiką, juo reprezentatyvumas (imtis) turi būti didesnis. Todėl šiuo atveju respondentai bus parinkti iš visų Biržų rajono savivaldybės seniūnijų, kad kuo geriau atitiktų populiaciją. Imtis bus sudaroma pagal neatsitiktinę (netikimybinę) schemą. Imties sudarymo būdas – kvotos. Kvotinė imtis yra tokia, kuomet iš anksto nustatomos atskirų populiacijos dalių kvotos (V. Rudzkienė, p. 18). Šiame tyrime bus nustatomos kvotos pagal amžių ir lytį.

Tyrimas bus atliekamas savaitę laiko – 2013 m. balandžio 22 - 29 dienomis. Anketa bus popieriuje, ją platins tyrimo vykdytojas. Pateikiant anketa respondentui, bus trumpai pristatomas tyrimas, jo tikslas, bei kuo respondentai, atsakę į klausimus, prisidės prie darbo tikslų įgyvendinimo, t.y., kokia bus gautų atsakymų reikšmė visam darbui. Taip pat bus paminima, kad dalyvavimas apklausoje yra savanoriškas bei anonimiškas, t.y. nei vardo, nei pavardės nurodyti nereikės. Anketos užpildymui tam tikrai asmenų grupei bus skiriamos dvi dienos.

Statistiniam tyrimo metu gautų duomenų apdorojimui bus naudojama Microsoft Excel programa, kurioje duomenys analizuojami modeliuojant grafikus ir aptariant gautus rezultatus.

**Dokumentų analizė.** Spaudos analizei atlikti bus naudojamas kokybinis dokumentų analizės metodas. R. Tidikio (2002, p. 488) teigimu, tai yra pirminių duomenų rinkimas, kai dokumentai naudojami kaip pagrindiniai informacijos šaltiniai. Žinoma, kad šie šaltiniai gali būti labai įvairūs, jie vienas nuo kito gali skirtis kilme, prieinamumu ir t.t. Tačiau rengiantis dokumentą naudoti socialiniam tyrimui, jis turi atitikti kelis kriterijus:

- autentiškumo;
- patikimumo;
- atstovavimo: ar tekstas tipiškas panašaus pobūdžio dokumentams;
- reikšmingumo: ar tekstas aiškus, suprantamas.

Periodinis leidinys atitinka šiuos reikalavimus ir gali būti nagrinėjamas dokumentų analizės metodu. Žiniasklaida yra vienas svarbiausių informacijos šaltinių apie valdžios institucijų darbą bei jo vertinimą ir kartu viena pagrindinių demokratinės visuomenės veikėjų, formuojančių ir palaikančių viešąjį diskursą (B. Jasnauskaitė, K. Juraitė 2011, p. 77). Žiniasklaida neabejotinai formuoja viešąją nuomonę, pateikia naujienas ir padeda jas suvokti, o skaitytojai yra linkę pasitikėti spausdintu žodžiu vien dėl to, kad „kažkas yra atspausdinta“ (Valstybės įstaigų..., 2003). Taigi labai svarbu, kokią informaciją apie savivaldybės institucijas bei jų veiklą gauname iš žiniasklaidos, šiuo atveju – iš vietinės spaudos.

Bus naudojama kitaip dar vadinama žiniasklaidos turinio analizė. Tai yra būdas ištirti žiniasklaidos tikrumą, verbalines ir vizualines išraiškas (laikraščių, žurnalų, radijo, televizijos ir interneto turinį), kuris veda prie išvadų apie komunikaciją ir šio turinio auditoriją. Šis įvaizdžio tyrimų tipas yra vienas iš dažniausiai naudojamų tyrimų analizuoti organizacijos įvaizdį žiniasklaidoje. Be to, toks tyrimas pasižymi objektyvumu, nes analizuojami žiniasklaidoje pateikiami faktai, o ne žiniasklaidos vartotojų suvokimas (Mockutė L., 2007, p. 30).

Šiai tyrimo daliai pasirinktas populiarus laikraštis Biržų rajone – „Šiaurės rytai“. Dokumentų analizei medžiaga kaupia ir analizuota 6 mėnesius. Analizuojant spaudoje pateiktą informaciją apie savivaldybės institucijas, buvo parengta lentelė. Joje suregistruoti straipsniai, kurių tema – minėtos institucijos bei jų veikla. Lentelėje įvardinamas straipsnio pavadinimas, institucija, kurios veiklai aprašyti šis straipsnis skirtas ir pagal tam tikrus požymius pažymima, koks straipsnis yra, t.y.: *teigiamas, labiau teigiamas nei neigiamas, labiau neigiamas nei teigiamas, neigiamas*. Požymiai, pagal kuriuos skirstoma į minėtas kategorijas – įvairūs, tokie kaip: vienpusiškas ar nevienpusiškas tam tikros situacijos



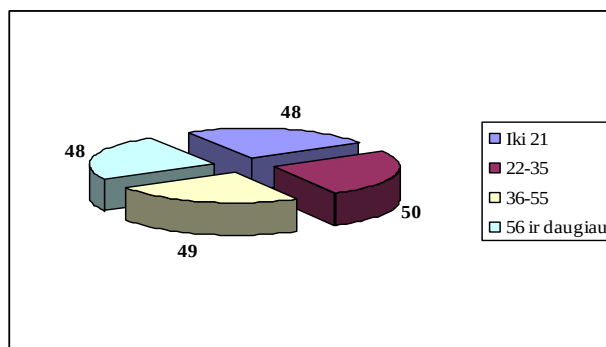
aprašymas, įvairių svarbių aplinkybių išryškėjimas ar neišryškėjimas, straipsnių pavadinimų pobūdis, straipsnių kategoriškumas, straipsniuose naudojami epitetai savivaldybių institucijoms apibūdinti ir pan. Straipsniai buvo grupuojami tokiu būdu tam, kad žmogui, neanalizavusiam šių straipsnių, būtų galima susidaryti bendrą vaizdą, kokio pobūdžio bei kokią nuomonę atskleidžiantys straipsniai yra rašomi apie savivaldybės institucijas. Be lentelės bus pateikiama platesnė šių straipsnių analizė.

### 3.2. Biržų rajono savivaldybės įvaizdžio formavimo įvertinimas

#### 3.2.1. Biržų rajono savivaldybės reputacijos tyrimas

Dar kartą reikėtų paminėti, kad reputacija sąveikauja su įvairiais organizacijos įvaizdžiais: įvaizdžiais susiformavusiais organizacijos elgsenos pagrindu, įvaizdžiais, susiformavusiais organizacijos komunikacijos pagrindu bei įvaizdžiais, susiformavusiais simbolizmo pagrindu. Todėl buvo tiriama, kaip respondentai vertina daug įvairių aspektų, susijusių su savivaldybės institucijų veikla, komunikacija, jų pastangomis kurti patrauklų rajono įvaizdį.

Anketinės apklausos metodu buvo apklausti 195 respondentai, 100 iš jų – moterys, 95 – vyrai. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių beveik tolygus. Pasirengimo tyrimui metu buvo numatyta apklausti 200 respondentų, po 50 iš kiekvienos amžiaus grupės, nes respondentų atrankai buvo naudojama kvotinė imtis, tačiau 5 anketos buvo negrąžintos. Taigi pasiskirstymas pagal amžių šiek tiek pasikeitė (žr. 3.1 pav.).

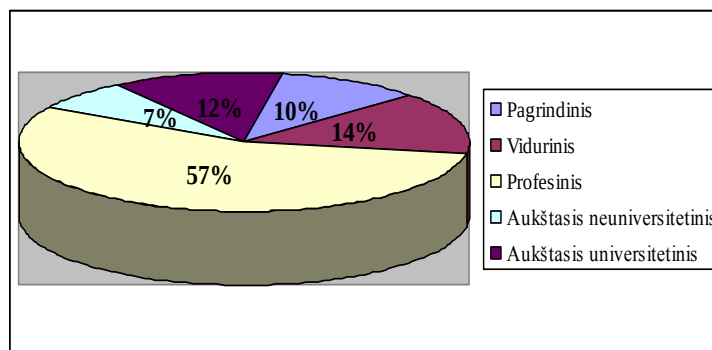


3.2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Siekiant užtikrinti tyrimo reprezentatyvumą, jame dalyvavo respondentai iš visų 8 Biržų rajono seniūnijų – po 25 žmones iš kiekvienos, išskyrus Širvėnos seniūniją, kur anketos buvo atgautos tik iš 20 žmonių. Daugiausia respondentų, dalyvavusių tyrime, yra įgiję profesinį išsilavinimą (žr. 3.2 pav.). Taip pat nemažai respondentų įgiję vidurinį ir netgi 10 % –

pagrindinį išsilavinimą. Pagrindinį išsilavinimą daugiausia yra įgiję asmenys, kuriems yra 56 metai ir daugiau.



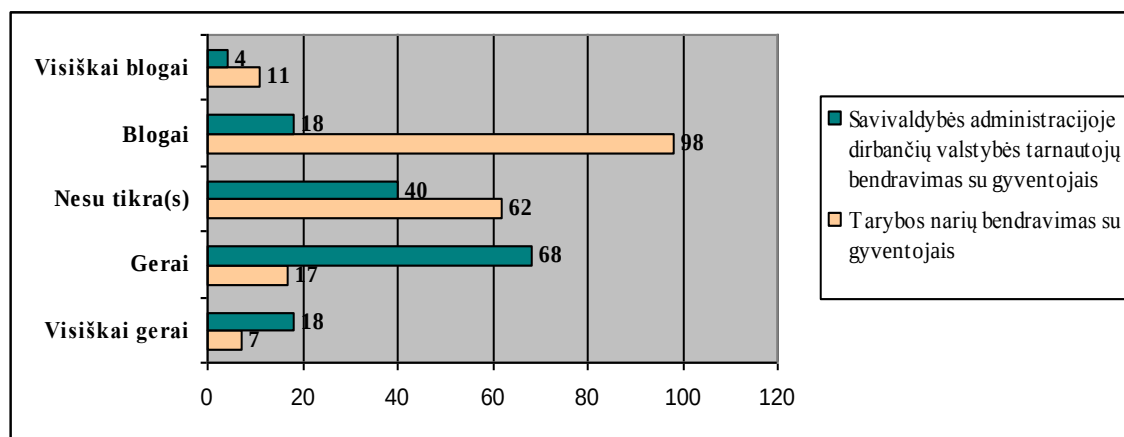
3.3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Tyrimo metu paaiškėjo, kad labai mažai žmonių bendrauja su savivaldybės taryba ar jos nariais. Į klausimą „Ar teko būti priėmime, susitikime su Biržų rajono savivaldybės tarybos nariais ar dalyvauti tarybos posėdyje?“ iš 195 respondentų tik 24 atsakė teigiamai. Iš atsakiusių teigiamai 10 respondentų kreipėsi su prašymu, 7 kreipėsi į tarybos narius informacijai gauti, 4 su skundu ir 4 kitais klausimais. Į panašaus pobūdžio klausimą apie Biržų rajono savivaldybės administraciją respondentai pasisakė priešingai – net 148 apklaustieji atsakė, kad yra lankęsi savivaldybės administracijoje, tik 47 atsakė, kad ne. Taigi daugiausia žmonėms tenka bendrauti su savivaldybės administracijoje dirbančiais valstybės tarnautojais, o su tarybos nariais bendraujama labai mažai, nors gyventojai turi tokią teisę. Jie gali kreiptis į juos gyventojų, savivaldybės interesus liečiančiais klausimais, tačiau tuo nėra pakankamai naudojasi.

Taip pat ir patys tarybos nariai nepakankamai bendrauja ir bendradarbiauja su savivaldybės gyventojais. Vertinant tarybos darbo aspektus, *bendravimą su gyventojais* dauguma respondentų įvertino *blogai* – net 98 respondentai, 11 įvertino *visiškai blogai* (žr. 3.3 pav.). Taip pat ir pasisakydami atvirame klausime respondentai minėjo, kad tarybos nariai per mažai bendrauja su gyventojais, vengia bendrauti su jais, nors bendravimas su rinkėjais yra viena iš tarybos veiklos formų ir netgi Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme nurodyta, kad tarybos narių pareiga yra „nuolat bendrauti su rinkėjais“ (Lietuvos Respublikos..., 2008). Taip pat komunikacija yra vienas iš identiteto elementų ir kartu jungiamoji grandis tarp identiteto ir įvaizdžio susiformavimo. Todėl Biržų rajono savivaldybės tarybos narių bendravimas su gyventojais yra pernelyg menkas. Kuriant įvaizdį identiteto pagrindu, kokybiška, tinkamai išvystyta komunikacija yra labai svarbi.

Tačiau bendravimą savivaldybės administracijoje žmonės įvertino ganėtinai teigiamai (žr. 3.3 pav.). Nepaisant to, kad nedaug respondentų bendravimą šioje institucijoje įvertino *visiškai gerai*, įvertinimą *gerai* pasirinko daugiausiai žmonių, net 68 respondentai, kai tuo tarpu bendravimą su tarybos nariais – tik 17.



3.4 pav. Savivaldybės institucijų bendravimo su gyventojais vertinimas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Iš šių paveikslėlyje pateiktų duomenų matyti, kad bendravimas kaip identiteto elementas savivaldybės administracijoje yra ganėtinai neblogai vertinamas, bent jau viena jo pusė – bendravimas su gyventojais, teikiant jiems tam tikras paslaugas. Tačiau ir čia yra kur tobulėti. O ta komunikacija, kuri yra jungiamoji grandis tarp organizacijos identiteto ir įvaizdžio vis dėlto abiejų savivaldybės institucijų yra ganėtinai prasta. Savivaldybės tarybos, administracijos veiklos klausimais su visuomene ar spauda yra bendraujama labai minimaliai. Tiesą sakant, bendravimą, vėlgi, apsunkina griežtas teisinis reglamentavimas – kiekvienas iš spaudos ar gyventojų gautas paklausimas, išsiunčiamas atsakymas turi būti registruojamas įvairiuose kataloguose ir vien tai užima daug laiko.

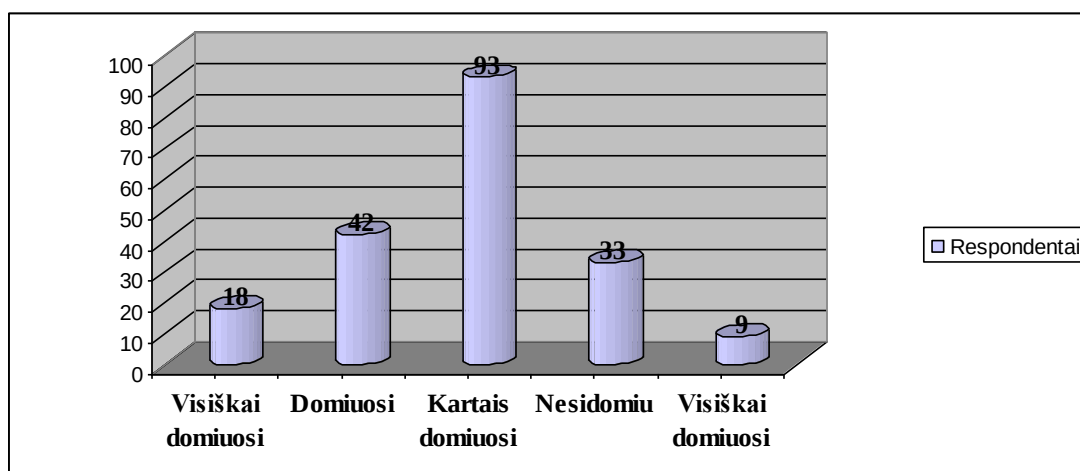
Dar viename klausime apie tarybos bendravimą su gyventojais pastebima panaši situacija, kaip ir prieš tai aptartame klausime. Respondentams buvo pateikti 3 galimi pasirinkimų variantai:

- ✓ *Pastebiu norą bendrauti su savivaldybės gyventojais;*
- ✓ *Pastebiu norą bendrauti, tačiau tik artėjant savivaldybės tarybos rinkimams;*
- ✓ *Nepastebiu noro bendrauti su savivaldybės gyventojais.*

Iš aukščiau pateiktų atsakymų variantų daugiausiai žmonių, net 103, pasirinko antrąjį variantą, 68 pasirinko trečiąjį ir tik 24 – pirmąjį. Kaip jau buvo minėta teorinėje darbo dalyje, komunikacija yra priemonė, kurios būdu mes galutinai suformuojame įvaizdį. Net jei organizacijos identiteto elementai yra teigiami, netinkama komunikacija su organizacijos

išore gali lemti prastą įvaizdį. Juolab, kad, kaip paaiškėjo tyrimo metu, tarybos nariai daugiausiai naudoja teorinėje darbo dalyje minėtą vadinamą „propagandinį“ metodą, kuomet aktyvios komunikacijos priemonės yra taikomos akivaizdžiai tik rinkiminiu laikotarpiu. Tai ypač piktna gyventojus ir tik menkina tarybos narių įvaizdį prieš juos.

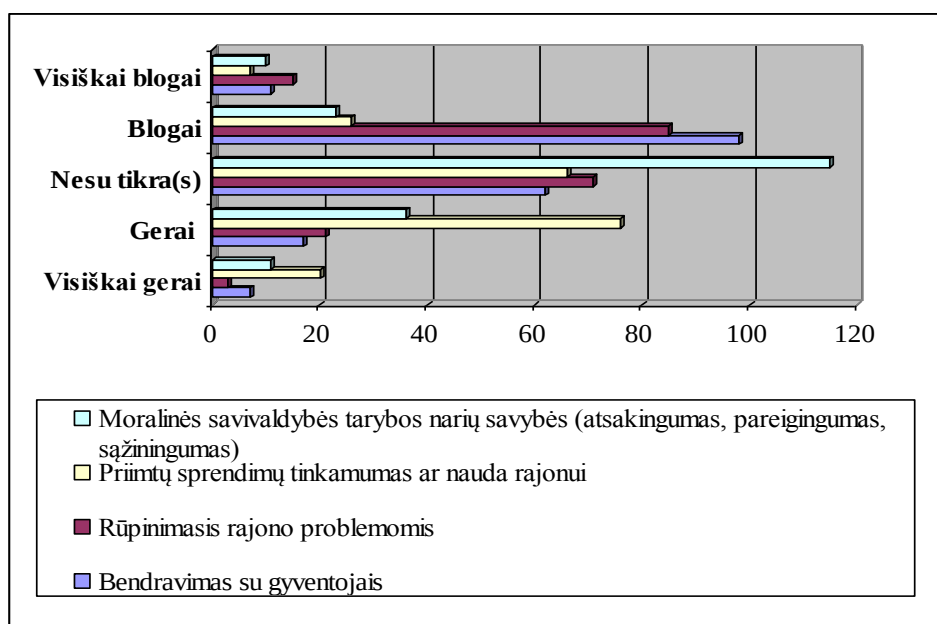
Tyrimo metu paaiškėjo, kad gyventojų susidomėjimas tarybos darbu yra ganėtinai menkas. Dauguma apklaustųjų Biržų rajono savivaldybės tarybos darbu domisi tik kartais (žr. 3.5 pav.). Tai rodo, kad gyventojai patys yra mažai suinteresuoti savivaldybės institucijų darbu.



3.5 pav. Gyventojų domėjimasis savivaldybės tarybos veikla

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Tačiau reikėtų paminėti, kad bendraujant su respondentais dažnai buvo pastebimas nepasitikėjimas tarybos nariais. Respondentai teigė, kad neverta kreiptis į tarybos narius jokiais klausimais, nes jie niekuo nepadės, esą jiems neįdomios žmonių problemos, jie rūpinasi tik savo interesais ir pan. Tai rodo ir atsakymai į klausimus apie tarybos darbo aspektus (žr. 3.5 pav.), kur ganėtinai nemažai respondentų blogai vertina ne tik tarybos narių bendravimą su gyventojais, bet ir rūpinimąsi rajono problemomis ir netgi moralines tarybos narių savybes.



3.6 pav. Savivaldybės tarybos darbo aspektų vertinimas

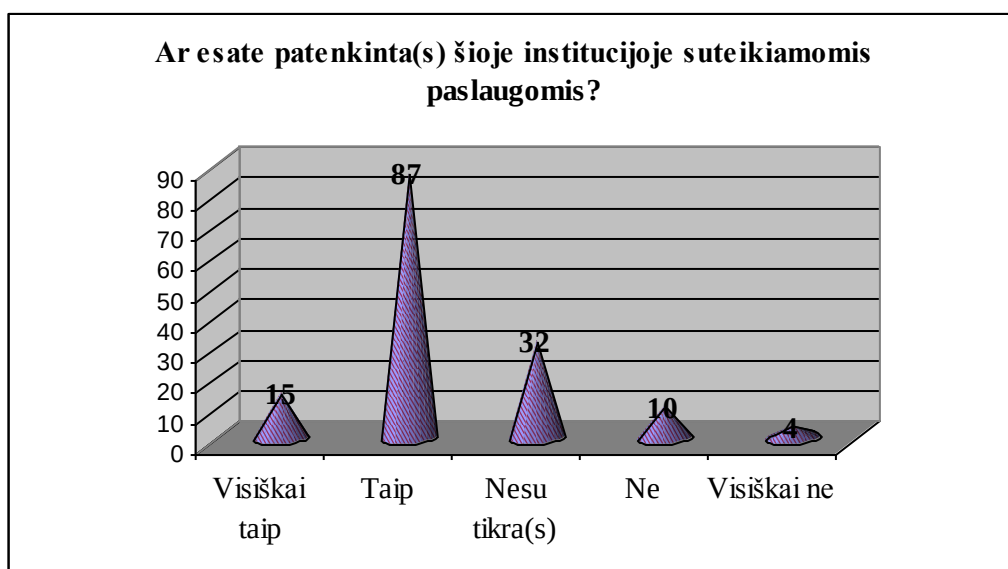
Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Dar vieną komunikacijos trūkumą parodo ir tai, kad žmonėms trūksta informacijos apie tarybos darbą. Dauguma respondentų į klausimą „Ar Jums pakanka informacijos apie savivaldybės tarybos veiklą?“ atsakė neigiamai – net 89 apklaustieji. Informacijos visiškai pakanka tik 6 respondentams, pakanka – 50, nėra tikri – 50, informacijos visiškai nepakanka šešiems respondentams.

Biržų rajono savivaldybės administracijoje tenka apsilankyti daugumai rajono gyventojų. Didžioji dalis apklaustųjų, net 86, Biržų rajono savivaldybės administracijoje lankosi rečiau nei kartą į metus, 29 – kartą į metus, 15 – kartą į pusmetį, 13 – kartą į mėnesį ir tik 5 lankosi kas savaitę ar dažniau. Skyriais, kuriuose dažniausiai lankomasi, įvardinti: Žemės ūkio, Socialinės paramos, Teisės ir personalo bei Kanceliarijos skyriai. Juose lankomasi daugiausiai dėl šių priežasčių:

1. Pažymai gauti 32 %;
2. Informacijai gauti 32%;
3. Pateikti prašymą 29%;
4. Pateikti skundą 5%;
5. Kitu klausimu 2%.

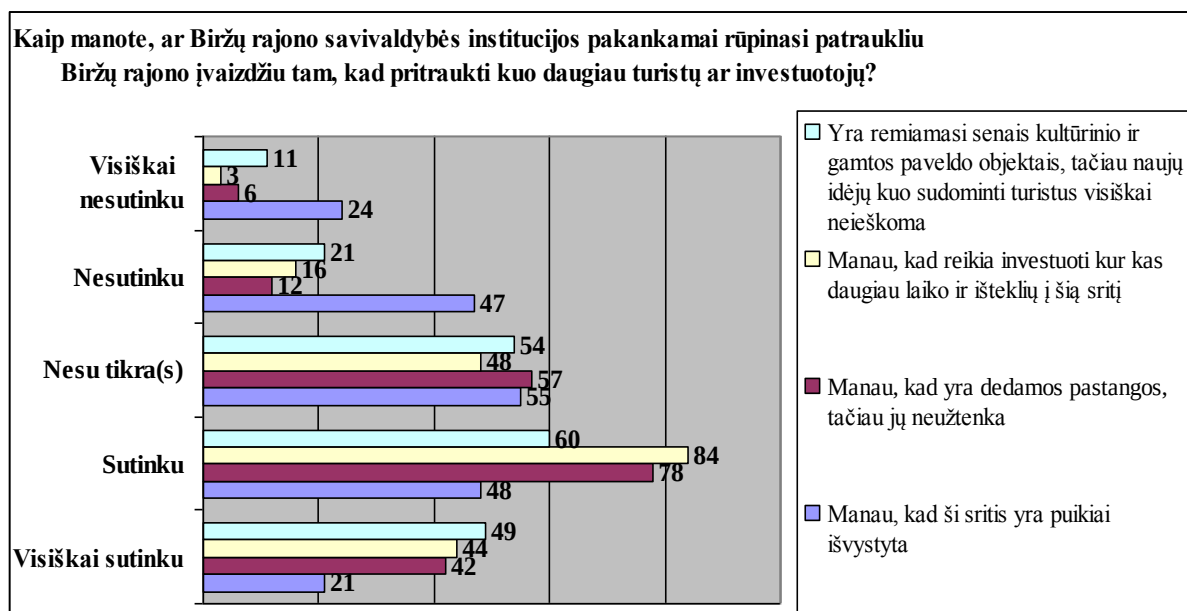
Paklausti, kaip vertina Biržų rajono savivaldybės administracijoje suteikiamas paslaugas, dauguma respondentų pasisakė teigiamai (žr. 3. 7 pav.).



3.7 pav. Savivaldybės administracijoje teikiamų paslaugų vertinimas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Šios teigiamai vertinamos paslaugos yra administracinės. Nepaisant to, kad šias suteikiamas paslaugas gyventojai vertina ganėtinai teigiamai, visai kitaip reaguojama į savarankiškųjų savivaldybės funkcijų vykdymą. Pavyzdžiui, į tyrime iškeltą patrauklaus Biržų rajono įvaizdžio formavimo klausimą gali būti įtraukiama ne viena savarankiškoji funkcija. Respondentų buvo klausiama, ar jie mano, kad savivaldybės institucijos pakankamai rūpinasi patraukliu rajono įvaizdžiu (žr. 3.7 pav.). Šią veiklą respondentai vertino ganėtinai neigiamai.

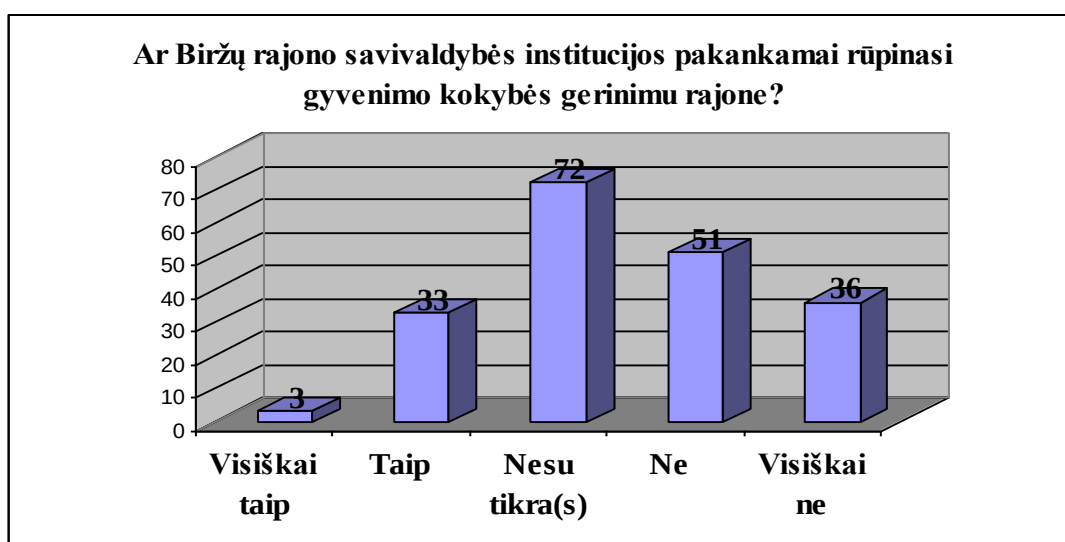


3.9 pav. Rūpinimasis patraukliu rajono įvaizdžiu

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Daugiausiai respondentai pasisakė, kad į šią sritį reikia investuoti kur kas daugiau laiko ir išteklių. Apklaustieji pripažino savivaldybės institucijų dedamas pastangas, tačiau teigė, kad jų neužtenka. Taip pat daug žmonių pripažino, kad be nuo senų laikų egzistuojančių kultūrinio ir gamtos paveldo objektų naujų idėjų kuo sudominti turistus ar kitas grupes, kurios galėtų būti suinteresuotos atvykti į Biržų rajoną, čia gyventi ar vykdyti kitas veiklas, nėra ieškoma.

Gyventojų taip pat buvo klausiama apie tai, ar, jų manymu, savivaldybės institucijos pakankamai rūpinasi gyvenimo kokybės gerinimu rajone (žr. 3.8 pav.). Buvo klausiama plačiąja prasme ir prašoma bendro vertinimo, susijusio su įvairiomis sritimis, kuriomis turi rūpintis savivaldybės institucijos, t.y., rūpinimasis kultūrine veikla, sveikatos apsaugos, švietimo gerinimu ir pan.



3.10 pav. Savivaldybės institucijų veiklos vertinimas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

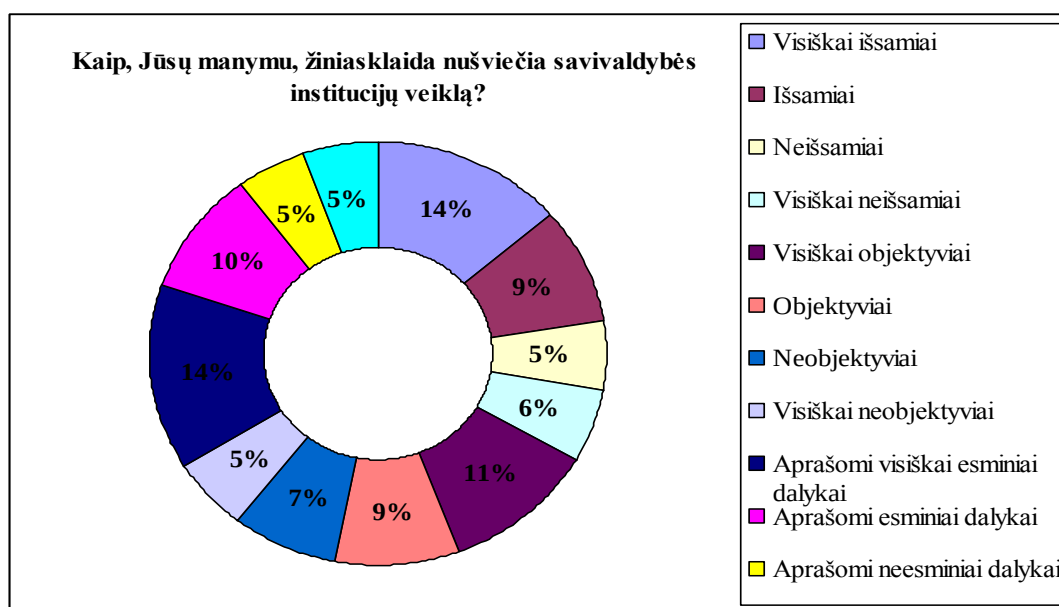
Daugiausiai respondentų pasirinko atsakymo variantą *nesu tikra(s)*. Šis klausimas apima plačią sritį ir nevisi žmonės nori vienareikšmiškai teigti, kad viskas šiuo klausimu yra gerai, ar blogai. Vis dėlto ganėtinai daug žmonių mano, jog yra nepakankamai rūpinamasi, tuo, kad gyvenimo kokybė rajone būtų kuo geresnė, taip pat nemažai mano, kad visiškai nepakankamai rūpinamasi. Taigi paaiškėjo, kad žmonės geriau vertina savivaldybės kaip regiono įvaizdžio formavimą, tačiau pačią savivaldybės institucijų veiklą rajone sprendžiant kasdienes problemas linkę vertinti ganėtinai neigiamai.

Bendravimas svarbus ne tik su visuomene, bet ir tiesiogiai su žiniasklaida. Būtent spauda yra viena iš tikslinių auditorijų todėl, kad respondentų ji buvo įvardinta kaip

pagrindinis informacijos šaltinis, iš kurio daugiausiai sužinoma apie savivaldybės institucijų veiklą. Svarbiausi informacijos šaltiniai pagal eiliškumą tyrimo metu buvo įvardinti taip:

1. Spauda 56 %;
2. Kaimynai draugai 26 %;
3. Savivaldybės tinklalapis 12 %;
4. Regioninė televizija 5 %;
5. Kita 1 %.

Dėl tokio žiniasklaidos, ypač spaudos, populiarumo tyrimo metu taip pat buvo domimasi, kaip, žmonių manymu, žiniasklaida nušviečia savivaldybės institucijų veiklą (žr. 3.7 pav.), tuo siekiant išsiaiškinti, kiek žmonės pasitiki žiniasklaidos priemonėmis.



3.7 pav. Gyventojų požiūris į žiniasklaidos skleidžiamą informaciją

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Daugiausiai respondentų mano, kad žiniasklaida savivaldybės institucijų veiklą aprašo visiškai išsamiai, aprašo visiškai esminius dalykus. Taip pat daug respondentų mano, kad šiuo informacijos perdavimo kanalu suteikiama informacija yra išsami, visiškai objektyvi ir yra aprašomi esminiai dalykai. Visi šie pasisakymai rodo, kad gyventojai itin pasitiki žiniasklaidos teikiama informacija. Tai tik dar kartą patvirtina tai, kad žiniasklaida atlieka labai svarbų vaidmenį savivaldybės institucijų įvaizdžio formavimo procese. Žiniasklaida ne tik suteikia vienokią ar kitokią informaciją, bet kartu ir formuoja įvaizdį. Todėl yra svarbu, kad savivaldybės institucijos glaudžiau bendradarbiautų su žiniasklaida tam, kad visuomenei būtų pateikiama kuo objektyvesnė, išsamesnė ir neiškraipyta pati svarbiausia rajono gyventojams informacija.



Šiame tyrime buvo labai svarbi gyventojų nuomonė apie savivaldybės institucijas. Buvo įdomu, kaip respondentai vertina jų darbą, galbūt, patys turi kokių pasiūlymų ar pastebėjimų dėl jų veiklos. Šiam tikslui anketoje buvo paliktas atviras klausimas. Mažai žmonių norėjo pasisakyti šiuo klausimu, tačiau tie, kurie pasisakė, daugiausiai išreiškė neigiamą požiūrį dėl kasdienių problemų – gatvių apšvietimo, kelių asfaltavimo ir pan. Tačiau pateiksiu keletą įdomesnių pasisakymų (žr. 3.1 lent.).

3.1 lentelė

**Respondentų pasisakymai apie Biržų rajono savivaldybės institucijas**

|                                                                                     |                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | „Per mažai vadovai turi kompetencijos, geranoriškumo, sąžiningumo, vengia susitikti su gyventojais, per daug pasitiki savo sugebėjimais“.                                                  |
|    | „Geriau dirbti rankomis ir protu, negu savo sapnais“.                                                                                                                                      |
|    | „Savivaldybės skyriai dirba nepakankamai. Labiausiai ūkio skyrius, kuris nežiūri miesto tvarkos ir švaros“.                                                                                |
|    | „Siūlau savivaldybės darbuotojams ne imituoti dirbamą darbą, bet jį dirbti sąžiningai ir atsakingai. Nenudirbtų darbų daug: korupcijos mažinimas, kelių remontas, projektų rašymas ir kt“. |
|   | „Norėtusi, kad rajonas turėtų tikrą (ne valdišką) ūkišką šeimininką“.                                                                                                                      |
|  | „Būtina kuo skubiau atjauninti ir tuo pačiu atnaujinti savivaldybės kolektyvą“.                                                                                                            |
|  | „Nepatinka tai, kad naikinami medicinos punktai, gaisrinės, mokyklos“.                                                                                                                     |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Dauguma pasisakymų atvirame klausime buvo itin neigiami. Kalbama apie savivaldybės politikų ir valstybės tarnautojų kompetencijos stoką, darbo imitavimą, nevykstančią tarnautojų rotaciją, negebėjimą tvarkytis su rajono problemomis ir panašiai.

Reputacijos tyrimo metu buvo atskleista ganėtinai prasta Biržų rajono savivaldybės tarybos reputacija. Tyrimo rezultatai parodė, kad Biržų rajono savivaldybės administraciją žmonės linkę vertinti kur kas geriau, tačiau tas vertinimas susijęs tik su administracinių paslaugų teikimo kokybe. O bendrą savivaldybės institucijų darbą, kuris nėra taip griežtai reglamentuotas įstatymais, t.y., savarankiškųjų funkcijų vykdymą, žmonės vertina neigiamai.

### 3.2.2. Žiniasklaidos formuojamas Biržų rajono savivaldybės įvaizdis

Autoriai, atlikę tyrimus, daro išvadą, kad žiniasklaidos turinys yra svarbus reputacijos vertinimo faktorius. Žiniasklaida ne tik padeda įvertinti reputaciją, tačiau ją ir kuria. Dowling taip pat atkreipia dėmesį į žiniasklaidos reikšmę įmonių reputacijai, nes žiniasklaida yra pagrindinė visuomenės nuomonės formuotoja, todėl vertinant reputaciją reikėtų atsižvelgti ir į žurnalistų nuomonę (N. Klebanskaja, 2012). Taigi žiniasklaidos tyrimas šiuo atveju yra svarbus.

Pirmiausia reikėtų paminėti, kad pačios savivaldybės institucijos teikia informaciją vietinei spaudai apie tarybos priimamus sprendimus ar kitą būtiną informaciją, tačiau tai yra labai trumpos žinutės, pavyzdžiui, su priimtų sprendimų pavadinimais, jų numeriais ir pan. Tačiau platesnis šių sprendimų paaiškinimas paliekamas spaudai.

Atlikus žiniasklaidos analizę, kaip matyti lentelėje (žr. 3.1 lent.), daugiausiai straipsnių apie savivaldybės institucijas buvo priskirta neigiamą požiūrį atspindinčių straipsnių kategorijai. Tokį požiūrį atspindi daugelis aspektų. Pirmiausia tai, kas matyti lentelėje, t.y., straipsnių pavadinimai, kuriuose kartais išvelgiamos pašaipios frazės, kartais tiesiogiai pateikiami neigiamą reikšmę turintys žodžiai ar jų deriniai, pvz., „apgailėtina saviveikla“, „taupymas ar kliedesiai“, „chaosas savivaldybėje“, „turgaus pokeris“. Panašaus pobūdžio pavadinimai vyrauja ir pasibaigus tiriamajam laikotarpiui.

3.2 lentelė

### Žiniasklaidos turinio apie Biržų rajono savivaldybės institucijas analizė

| Data  | Institucija                            | Teigia-<br>mas | Labiau<br>teigiamas<br>nei<br>neigiamas | Labiau<br>neigiamas<br>nei<br>teigiamas | Neigia-<br>mas | Straipsnio pavadinimas                                                                          |
|-------|----------------------------------------|----------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 09-06 | Savivaldybės taryba                    |                |                                         | +                                       |                | „Medicinos punktų likimas rūpėjo ne visiems“                                                    |
| 09-06 | Savivaldybės taryba/<br>administracija | +              |                                         |                                         |                | „Prie savivaldybės – obelėlė, pušynėlyje – treniruokliai“                                       |
| 09-22 | Savivaldybės administracija            |                |                                         |                                         | +              | „Penktadienis – partinių rūpesčių savivaldybėje diena“                                          |
| 10-06 | Savivaldybės taryba/<br>administracija |                |                                         |                                         | +              | „Ministro vizitas, savivaldybės tradicijos ir lėšų praradimas“                                  |
| 10-10 | Savivaldybės taryba/<br>administracija |                |                                         |                                         | +              | „Taupymo diržą veržia per „siauriausią“ vietą – seniūnijas“                                     |
| 10-27 | Savivaldybės taryba                    |                |                                         | +                                       |                | „Kodėl į geriausią rajono ligoninę nenori grįžti net gydytojų vaikai?“                          |
| 10-30 | Savivaldybės taryba                    |                |                                         |                                         | +              | „Bandymas bausti kultūros įstaigos vadovą: profesionalus spektaklis ar apgailėtina saviveikla?“ |
| 11-03 | Savivaldybės taryba/<br>administracija |                |                                         | +                                       |                | „Kaip „juda“ investiciniai projektai, darbo jėga ir statybinės medžiagos?“                      |
| 11-22 | Savivaldybės administracija            |                |                                         |                                         | +              | „Kas bendra tarp melioracijos, kultūros paveldo saugos ir užkandos?“                            |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

## 3.2 lentelės tęsinys

**Žiniasklaidos turinio apie Biržų rajono savivaldybės institucijas analizė**

| Data  | Institucija                            | Teigia-<br>mas | Labiau<br>teigiamas<br>nei<br>neigiamas | Labiau<br>neigiamas<br>nei<br>teigiamas | Neigia-<br>mas | Straipsnio pavadinimas                                         |
|-------|----------------------------------------|----------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------|----------------|----------------------------------------------------------------|
| 11-27 | Savivaldybės taryba                    |                |                                         |                                         | +              | „Mano, kad gavo?“                                              |
| 11-29 | Savivaldybės administracija            |                |                                         |                                         | +              | „Švietimo įstaigų sargyba: taupymas ar klievesiai?“            |
| 01-10 | Savivaldybės taryba/<br>administracija |                |                                         |                                         | +              | „Savivaldybė rizikuoti nebijo“                                 |
| 01-15 | Savivaldybės taryba                    |                |                                         |                                         | +              | „Mokyklų direktoriai prašo nurodymų ir pinigų“                 |
| 01-17 | Savivaldybės taryba                    |                |                                         |                                         | +              | „Iš biudžeto duobės ruošiasi skrydžiui į padebesius“           |
| 01-22 | Savivaldybės taryba/<br>administracija |                |                                         |                                         | +              | „Ar atnaujintas planas įveiks chaosą savivaldybėje?“           |
| 01-26 | Savivaldybės taryba                    |                |                                         |                                         | +              | „Šilumos kaina: politikos, kuro ir neatsakingumo santykis“     |
| 01-29 | Savivaldybės taryba                    |                |                                         |                                         | +              | „Politikų paslaugų kaina“                                      |
| 01-31 | Savivaldybės taryba                    |                |                                         | +                                       |                | „Kultūros sostinės titulo siekti galės tik kita Biržų valdžia“ |
| 02-02 | Savivaldybės taryba/<br>administracija |                |                                         |                                         | +              | „Biržų turkaus pokeris“                                        |
| 02-05 | Savivaldybės taryba                    |                | +                                       |                                         |                | „Mokyklų teikiama šiluma patuštins pinigines“                  |
| 02-23 | Savivaldybės administracija            |                |                                         | +                                       |                | „Kas atlygins Pabiržėje įstrigusio projekto nuostolius?“       |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Toliau bus aptariamas šių straipsnių turinys. Straipsnyje „Medicinos punktų likimas rūpėjo ne visiems“ kalbama apie medicinos punktų veiklos perspektyvas analizavusios darbo grupės darbą ir padarytas išvadas. Pats straipsnis parašytas ganėtinai objektyviai, pateikiami pačių darbo grupės narių pasisakymai apie darbo grupės veiklą, pateikiami įvairūs duomenys apie medicinos punktus, pateiktas kritiškas kai kurių darbo grupės narių, nedalyvavusių posėdžiuose, vertinimas, tačiau tai perteikta kitų narių cituojamais žodžiais. Straipsnyje pateiktas vienas rimtesnis žurnalistės vertinimą parodantis pasisakymas: „darbo grupės sudarymą ir veiklą teigiamai vertinti reikia jau vien dėl to, jog kai kurie jos nariai pirmą sykį susipažino su medicinos įstaigų būkle, iš pirmų lūpų išgirdo darbuotojų ir pacientų problemas“. Toks pasisakymas rodo daugiau neigiamą vertinimą, nes norima pasakyti, kad darbo grupės nariai jau turėjo žinoti apie minėtus dalykus.

„Prie savivaldybės – obelėlė, pušynėlyje – treniruokliai“. Šis straipsnis yra visiškai teigiamas. Tai galima pastebėti vos perskaičius straipsnio pavadinimą. Šiame straipsnyje aprašoma „Vietos bendruomenių savivaldos programa“ ir kaip ji įgyvendinama Biržuose. Aprašytas bendruomeniškumo simbolio – obelėlės – sodinimas prie savivaldybės pastato, aprašyti planai pušynėlyje įrengti treniruoklius, Biržų rajono seniūnijoms skirtos lėšos. Nepateikiama jokių neigiamų įžvalgų ar panašių pastebėjimų.

„Penktadienis – partinių rūpesčių savivaldybėje diena“. Šiame straipsnyje kalbama apie savivaldybės administracijos direktorės darbo metu dalijamus kvietimus į partinį renginį. Straipsnyje galima įžvelgti labiau neigiamą požiūrį atspindinčių frazių, tokių kaip: „*moterys tvirtino, kad direktoriaus pavaduotojos šukuosena prieš partinius renginius išties puikiai atnaujinta*“, „*tai svarbiausia, nes daugiau problemų šiuo metu savivaldybėje ir nėra*“ ir pan. Tačiau straipsnyje yra pateikiama ir kitos pusės nuomonė – pačios pavaduotojos paaiškinimas apie susiklėsčiusią situaciją.

„Ministro vizitas, savivaldybės tradicijos ir lėšų praradimas“. Šiame straipsnyje aprašomas savivaldybės atstovų susitikimas su susisiekiimo ministru Eligijumi Masiuliu. Jame aprašoma, kaip savivaldybės atstovai aptaria kelių gerinimo būklę su ministru, nors patys nėra parengę jokių projektų. Straipsnis ganėtinai objektyvus, aprašomi tikrai egzistuojantys savivaldybės darbo trūkumai, pateikiama tiek ministro kritika, tiek pačios merės savikritika. Straipsnyje pateikiamos kelios žurnalistės įžvalgos: „*iki šiol laukia žinios nuo „bokštų“ apie pinigus*“; „*Merės kalbą girdėjo patyręs Vietinio ūkio skyriaus vedėjas, susitikimo metu neištaręs nė žodžio*“.

„Taupymo diržą veržia per „siauriausią“ vietą – seniūnijas“. Tai straipsnis apie savivaldybės institucijų bandymą taupyti, kuriame reiškiamas didelis nepasitenkinimas. Žinoma, kad netinkamai sudėlioti taupymo prioritetai gali būti kritikuojami. Tačiau spaudoje neturėtų būti tokių kategoriškų, atitinkamą nuomonę formuojančių pasisakymų, kaip šiuo atveju: „*valdantieji <...> vis labiau darosi panašūs į iš pašalpy, greitųjų kreditų gyvenantį bei išmaniuosius telefonus perkantį girtuoklį*“; „*skolose skendinti Biržų rajono savivaldybė vis dar nesiryžta efektyvinti valdymo struktūros ir liesti centrinio aparato, kuriame vis daugėja žmonių*“.

„Kodėl į geriausią rajono ligoninę nenori grįžti net gydytojų vaikai?“ Straipsnyje aprašomas tarybos posėdyje svarstytas klausimas dėl apmokėjimo už studentės, būsimos kardiologės studijas, tam, kad ji po studijų grįžtų dirbti į Biržų ligoninę. Straipsnyje pateikiami objektyvūs duomenys, nuosekliai aprašomi tarybos narių pasisakymai už ir prieš, balsavimo rezultatai. Straipsnis priskirtinas labiau neigiamam, nei teigiamam todėl, kad, kaip rašoma straipsnyje, taryba dar neužbaigusi vieno tokio pat projekto ir nežinodama jo

rezultatų, jau pritarė kitam, pastebimas veiklos nenuoseklumas. Tačiau šis klausimas yra abejotinas, nebūtinai tokią situaciją reikėtų vertinti neigiamai, nes Biržų ligoninei iš tiesų trūksta specialistų tam, kad užtikrinti kuo kokybiškesnę sveikatos apsaugą rajone. Todėl kuo įvairesnių būdų ieškojimas tam tikslui įgyvendinti yra naudingas visiems rajono gyventojams.

„Bandymas bausti kultūros įstaigos vadovą: profesionalus spektaklis ar apgailėtina saviveikla?“ Straipsnyje aprašomas tarybos posėdis, kuriame buvo svarstomas klausimas dėl nuobaudos skyrimo kultūros įstaigos vadovui. Straipsnyje galima pastebėti žurnalistės abejones dėl tarybos narių veiksmų teisingumo. Šis straipsnis apibendrinamas taip: *„Biržų rajono vadovų nepasiruošimas svarbaus klausimo svarstymui ir žongliravimas projektais baigėsi apgailėtinais“*. Taigi straipsnyje nevengiama išreikšti kategorišką nuomonę apie savivaldybės tarybos veiklą.

„Kaip „juda“ investiciniai projektai, darbo jėga ir statybinės medžiagos?“ Straipsnis paremtas gyventojų skundu dėl Biržų rajone esančiame kaime vykdomo investicinio projekto, kuriuo naudojasi privatūs asmenys savo interesams. Iš šio straipsnio tampa aišku, kad trūksta savivaldybės institucijų kontrolės ir švaistomos lėšos bei neginami viešieji interesai.

„Kas bendra tarp melioracijos, kultūros paveldo saugos ir užkandos?“ Straipsnyje aprašyta savivaldybėje naujai įsteigta pareigybė. Yra abejojama, ar pareigybė nėra pritaikyta konkrečiam asmeniui. Yra nemažai pašiepiančių replikų, tokių kaip: *„specialistų nuovargi ir valdžios dejonės dėl lėšų stygiaus įveikia žvalumo suteikianti užkanda, kone šimtaprocentiniai atlyginimų priedai bei naujų valstybės tarnybos etatų kūrimas“*; *„taupymo programą paskelbusi Biržų rajono savivaldybė ne tik toliau dalija priemokas ir priedus, bet ir steigia naujas valstybės tarnybos pareigybes „tam tikroms funkcijoms atlikti“ ir pan.*

„Mano, kad gavo?“ Straipsnis, vėlgi, ganėtinais neigiamas, nemažai pašiepiančių išsireiškimų, kritikuojama savivaldybės merė, kuri esą nuslepia tam tikrus faktus nuo gyventojų. Pačios merės paaiškinimas nėra pateiktas.

„Švietimo įstaigų sargyba: taupymas ar kliedesiai?“ Straipsnyje kritikuojama savivaldybė, kuri nesiima pakankamų taupymo priemonių. Labai panaši situacija aprašoma ir sekančiame straipsnyje „Savivaldybė rizikuoti nebijo“. Galima sakyti, kad abi situacijos aprašomos objektyviai, nes nurodytoje situacijoje galima atsisakyti tam tikrų išlaidų. Pateikiami savivaldybės administracijos darbuotojų atsakymai į žurnalistų klausimus.

„Mokyklų direktoriai prašo nurodymų ir pinigų“. Straipsnyje pateikiamas kategoriškai neigiamas požiūris į savivaldybės institucijas. Rajono valdžia vadinama neryžtinga ir tarpusavyje kovojančia dėl įtakos. Toks požiūris straipsnyje nėra visiškai pateisinamas, pateikti tik dviejų tarybos narių pasisakymai, trūksta informacijos išsamumo, neaiškios visos aplinkybės.

„Iš biudžeto duobės ruošiasi skrydžiui į padebesius“. Šiame straipsnyje vėl pašiepiamas savivaldybės institucijų skelbiamas noras taupyti, bet elgimasis priešingai, t.y. mokestinių lengvatų suteikimas verslininkams. Straipsnis perteikia tik neigiamą požiūrį į šią situaciją. Yra paminimas svarbus faktas, kad verslininkai, kuriems bus suteiktos mokestinės lengvatos, parems sportą ir kultūrą. Tačiau jis tik paminimas ir apie jį nėra daugiau kalbama, nors tai yra svarbus veiksnys. Visapusiškai įvertinus situaciją, svarstomas klausimas nebūtinai blogai atsilieptų savivaldybės biudžetui, jis gali turėti ir teigiamą poveikį.

„Ar atnaujintas planas įveiks chaosą savivaldybėje?“ Pats šio straipsnio pavadinimas, savivaldybėje vyraujančią situaciją įvardijantis kaip chaosą, rodo ne labai gerą požiūrį, kuris vyrauja ir visame straipsnyje. Savivaldybės darbuotojai vadinami nekompetetingais, o jų veikla – į jokių planų rėmus netelpančia, nekontroliuojama. Pateikiamas itin neigiamas požiūris, bet, iš tiesų, yra aprašoma situacija, kurioje reikalingos permainos – savivaldybės veikloje trūksta strateginio planavimo, visą apimančio mąstymo. Planai parengiami, bet nevykdoma jų stebėsena ir pan.

„Šilumos kaina: politikos, kuro ir neatsakingumo santykis“. Straipsnyje aprašomi galimi prieš tai buvusios kadencijos tarybos narių interesai pasirenkant šildymu besirūpinančią bendrovę, taip pat dabartinių tarybos narių nepasitenkinimas ankstesniųjų darbu, nors, kaip pastebima žurnalistės, kritikuojantys nepamini to, kad jų kritikuojami sprendimai buvo palaikomi jų bendrapartiečių. Iš tiesų, šilumos kaina Biržų rajone yra ganėtinai didelė ir tai yra aktuali problema gyventojams, todėl kiekvienas toks, galimus interesų konfliktus atskleidžiantis, straipsnis įtakoja neigiamos reputacijos susiformavimą.

„Politikų paslaugų kaina“. Šiame straipsnyje kritikuojamas savivaldybės tarybos narių darbas. Teigiama, kad *„tarybos posėdžių metu vykstančiose diskusijose jų užduodami klausimai rodo menką ne tik apskritai konkrečios problemos supratimą, bet ir savivaldą“*; *„nesunku pastebėti, kad politikai sukurta tik tada, kai posėdyje sprendžiamas juos arba jų profesinę aplinką liečiantis klausimas“* ir kitokia panaši kritika.

„Kultūros sostinės titulo siekti galės tik kita Biržų valdžia“ straipsnyje pateikiamas objektyvus ir išsamus situacijos aprašymas. Biržų rajono savivaldybė, kaip jau buvo minėta teorinėje darbo dalyje, turi nemažai istorinio bei kultūrinio paveldo objektų, kurie traukia turistus, bet tolesnis šios srities vystymas nėra pastebimas, dauguma vietovių nėra pakankamai pritaikytos turizmui ir rekreacijai. Viena iš priežasčių, kodėl tai nėra daroma – lėšų stygius. Biržams tapus kultūros sostine, iš Kultūros ministerijos 3 metus būtų gaunamos lėšos, kurių pagalba būtų galima gerinti šią sritį. Tačiau Biržai nedalyvauja konkurse dėl tapimo kultūros sostine, ir paklausti žurnalistų kodėl, nepateikia atsakymo.

„Biržų turgaus pokeris“. Šiame straipsnyje pateikiamos kritikos pagrindas – aiškos tarybos valdančiųjų pozicijos tam tikru klausimu nepateikimas gyventojams ir žiniasklaidai.

„Mokyklų teikiama šiluma patuštins pinigines“. Straipsnis aprašytas ganėtinai objektyviai ir išsamiai, aprašytas tarybos posėdis ir jame svarstyti klausimai.

„Kas atlygins Pabiržėje įstrigusio projekto nuostolius?“ Šiame straipsnyje rašoma apie tai, kad *savivaldybė neturi aiškos kultūros paveldo objekto atgaivinimo vizijos ir konkretaus projekto, neįvertinusi darbų apimties vadovavimą tam tikram projektui patiki netinkamam asmeniui ir pan.* Pateikiama situacija nėra aiški, pateikiamos skirtingos visų pusių pozicijos ir neaišku, kuri yra teisi.

Analizuoto vietinio laikraščio straipsniuose aprašomų situacijų aplinkybės dažniausiai nurodomos objektyviai, bet pateikiamos subjektyvios įžvalgos, taip pat trūksta informacijos išsamumo, pateikiamos ne visos aplinkybės ir ne visų suinteresuotų pusių pasisakymai. Toks informacijos pateikimas dažniausiai labiau akcentuojant neigiamus aspektus ir juos vaizdžiai pateikiant gyventojams neabejotinai gali prisidėti prie neigiamo savivaldybės institucijų įvaizdžio susiformavimo.

## IŠVADOS

1. Įvaizdžio formavimo remiantis identitetu reikšmė savivaldybėms gali būti itin didelė: taip formuojant įvaizdį galima efektyvinti savivaldybės institucijų veiklą, atitinkamą savivaldybę padaryti traukos objektu įvairioms tikslinėms auditorijoms.
2. Išanalizavus teoriją, buvo atskleista, kad įvaizdžio formavimas yra procesas, apimantis visą organizaciją, o geriausia yra jį formuoti identiteto pagrindu. Taip pat yra svarbu, kad organizacijoje būtų viešųjų ryšių specialistas, kuris gebėtų koordinuoti šį procesą.
3. Savivaldybės institucijų įvaizdžio formavimas yra komplikuoatas, nes jį riboja griežtas teisinis reglamentavimas, menkos finansinės galimybės, taip pat apsunkina vietinės spaudos skleidžiama daugiausia neigiamo pobūdžio informacija.
4. Darbo eigoje buvo atskleistas ryšys tarp įvaizdžio formavimo ir efektyvumo didinimo – paaiškėjo, kad šios veiklos kryptys yra lygiagrečios ir formuojant įvaizdį yra svarbu siekti, kad savivaldybės institucijų veikla būtų kuo efektyvesnė.
5. Tiriant Lietuvos savivaldybių įvaizdžio formavimo galimybes ir perspektyvas, paaiškėjo, ką būtų galima pakeisti viešajame administravime, siekiant jį patobulinti, modernizuoti. Daugiausia tai susiję su teisinio reglamentavimo keitimo galimybėmis, lengvinančiomis savivaldybės institucijų komunikaciją su savivaldybių gyventojais.
6. Buvo atskleista, kad Biržų rajono savivaldybėje nėra naudojama daug įvaizdžio formavimo priemonių ir šis klausimas nėra labai aktualus; taip pat galima pastebėti Biržų rajono savivaldybės strateginio planavimo trūkumą: nėra aiškiai apibrėžtos vizijos bei misijos, nėra jokios įvaizdžio formavimo strategijos, nesidomima grįžtamuoju ryšiu, t.y., kaip gyventojai vertina savivaldybės institucijas ir jų veiklą.
7. Teorinėje dalyje buvo atskleista itin didelė komunikacijos reikšmė visame įvaizdžio formavimo procese. O empirinėje dalyje paaiškėjo Biržų rajono savivaldybės tarybos bendravimo su gyventojais spragos.
8. Empirinėje dalyje buvo ištirta, kad Biržų rajono savivaldybės institucijų reputacija yra ganėtinai prasta, daugelis gyventojų nepasitiki jomis.
9. Taip pat buvo atskleista, kad populiariame vietiniame laikraštyje skleidžiama informacija apie Biržų rajono savivaldybės institucijas yra ganėtinai kategoriška, dažniausiai pateikianti neigiamą požiūrį į šias institucijas ir jų veiklą, taip prisidedama prie neigiamos reputacijos susiformavimo.
10. Tyrimo hipotezė buvo patvirtinta – Biržų rajono savivaldybės institucijų įvaizdis yra formuojamas minimaliai, taip pat minimaliai vystomas ir Biržų regiono įvaizdis, o tai



formuoja ganėtinai prastą savivaldybės institucijų reputaciją ir nepadedą suformuoti patrauklaus Biržų rajono savivaldybės įvaizdžio šalyje.

## REKOMENDACIJOS

### *Subjektyvioji įvaizdžio formavimo pusė:*

1. Biržų rajono savivaldybėje turėtų dirbti viešųjų ryšių specialistas, kuris būtų motyvuotas vystyti savivaldybės institucijų ir savivaldybės gyventojų bendravimą ir dirbtų ieškodamas naujų būdų, kaip pagerinti šių pusių bendradarbiavimą.
2. Viešųjų ryšių specialistas pirmiausia turėtų parengti įvaizdžio formavimo strategiją, nusistatyti tikslus, užduotis, kartu su savivaldybės vadovais apsibrėžti realią, būtent Biržų rajono savivaldybei bei jos institucijoms tinkamą, misiją bei viziją. Tada turėtų būti tiriama, koks savivaldybės institucijų įvaizdis yra susiformavęs šiuo metu, koks yra norimas įvaizdis, rengiamos priemonės spragoms tarp jų užpildyti.
3. Labai svarbu, kad viešųjų ryšių specialistas gebėtų tinkamai komunikuoti organizacijos viduje ir tai tinkamai ištransliuoti išorinėms auditorijoms.
4. Turėtų būti keičiamas bendravimas su vietinės spaudos atstovais – reikėtų skirti daugiau laiko pranešti jiems apie savivaldybės institucijų veiklą, priimamus poįstatyminius teisės aktus, nuveiktus darbus ir panašiai. Reikėtų pranešinėti apie priimamus sprendimus visais žmonėms rūpimais klausimais, nes visi gyventojai turi skirtingus prioritetus ir taip būtų galima gauti didesnės auditorijų dalies komunikacinių poreikių patenkinimą.
5. Biržų rajono savivaldybės institucijos turėtų išnaudoti visas šiuolaikinių technologijų teikiamas interaktyvumo galimybes, kaip grįžtamajam ryšiui ir bendruomenės telkimui būtinas priemones (diskusijų savivaldybės veiklos tobulinimo klausimais forumas savivaldybės tinklalapyje ar pan.).

### *Objektyvioji įvaizdžio formavimo pusė:*

1. Pirmiausia reikėtų spręsti problemas, kurios šiuo metu rajone yra aktualiausios. Jos turėtų būti sudėliojamos prioritetine tvarka bendradarbiaujant su savivaldybės gyventojais.
2. Svarbu puoselėti esamus kultūrinius, gamtinius išteklius ir kai kuriuos iš jų reikėtų tinkamai pritaikyti turizmui ir rekreacijai.
3. Reikėtų tinkamai plėtoti alaus, kaip Biržų rajono savivaldybės individualumą pabrėžiančio elemento, temą.
4. Taip pat reikėtų ieškoti naujų originalių sprendimų, domintis kitų šalių ar kitų Lietuvos miestų savivaldybių pavyzdžiais, siekiant pritraukti visos šalies gyventojų dėmesį.

## LITERATŪRA

1. Adomavičiūtė, V. (2008). *Įmonės įvaizdžio keitimas remiantis vizualiniu įvaizdžiu* Magistro darbas [interaktyvus]. Vytauto didžiojo universitetas Ekonomikos ir vadybos fakultetas Ekonomikos katedra [žiūrėta 2013-03-10]. Prieiga per internetą: <[http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2008~D\\_20080825\\_100749-57901/DS.005.0.01.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2008~D_20080825_100749-57901/DS.005.0.01.ETD)>.
2. Atkočiūnienė, V., Boculo, I. (2011). *Lietuvos kaimo vietovių įvaizdžio formavimo valdymas* Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos [interaktyvus]. Aleksandro Stulginskio universitetas [žiūrėta 2013-05-02]. Prieiga per internetą: <<http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2011~1367182159149/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>>.
3. Bernstein, D. (1985). *Company Image and Reality – A Critique of Corporate Communications* [interaktyvus]. Butler & Tanner Ltd, Frome and London [žiūrėta 2012-12-16]. Prieiga per internetą: <[http://books.google.lt/books/about/Comany\\_Image\\_and\\_Reality.html?id=MVEOAA-AAQAAJ&redir\\_esc=y](http://books.google.lt/books/about/Comany_Image_and_Reality.html?id=MVEOAA-AAQAAJ&redir_esc=y)>.
4. Biržų rajono plėtros iki 2015 metų strateginis planas (2005) [interaktyvus] [žiūrėta 2013-02-08]. Prieiga per internetą: <<http://birzai.lt/index.php?233147781>>.
5. Boulding, K.E. (1961). *The Image: Knowledge in Life and Society* [interaktyvus]. The University of Michigan Press and simultaneously [žiūrėta 2012-12-16]. Prieiga per internetą: <[http://books.google.lt/books?id=w11X66GwvNIC&printsec=frontcover&dq=image&hl=en&sa=X&ei=vI\\_NUNq2O8botQaov4GQAw&redir\\_esc=y](http://books.google.lt/books?id=w11X66GwvNIC&printsec=frontcover&dq=image&hl=en&sa=X&ei=vI_NUNq2O8botQaov4GQAw&redir_esc=y)>.
6. Kameron, G.T., Wilcox D.L. (2006). *Public relations: strategies and tactics*. Boston: Pearson.
7. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai : (edukologija ir kiti socialiniai mokslai) : vadovėlis*. Šiauliai : Lucilijus, 2007.
8. Cesevičienė, A. (2009). *Profesinės mokyklos ir kolegijos įvaizdžio vertinimas* Magistro darbas [interaktyvus]. Šiaulių universitetas Socialinių mokslų fakultetas Vadybos katedra [žiūrėta 2013-03-11]. Prieiga per internetą: <[http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D\\_20090828\\_132127-65379/DS.005.0.01.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D_20090828_132127-65379/DS.005.0.01.ETD)>.
9. Corley, K.G., Dennis, A.G., Schultz, M. (2000). *Organizational identity, image and adaptive instability* [interaktyvus]. The Academy of Management Review Vol. 25, No.

- 1 [žiūrėta 2013-03-26]. Prieiga per internetą: <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/259263?uid=3738480&uid=2&uid=4&sid=21102230835211>>.
10. Čeikauskienė, M. (1997). *Reklama ir firmos įvaizdis*. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas.
11. Čerkauskas, M. (2013). *Naujas Vilniaus įvaizdis kainuos pusę milijono litų* [interaktyvus]. Lietuvos rytas [žiūrėta 2013-03-25]. Prieiga per internetą: <<http://www.lrytas.lt/verslas/rinkos-pulsas/naujas-vilniaus-ivaizdis-kainuos-puse-milijono-litu.htm>>.
12. Davis, S. V. (2013). *Creating a perception: city, community leaders work on ways to promote city's image* [interaktyvus]. The Bussiness Journal [žiūrėta 2013-03-25]. Prieiga per internetą: <<http://www.bizjournals.com/milwaukee/print-edition/2013/01/11/creating-a-perception-city.html?page=all>>.
13. Drūteikienė, G. (2007). *Organizacijos įvaizdžio kūrimo procesas ir jo vadyba. Daktaro disertacijos santrauka*. Vilniaus universitetas, Vilnius.
14. Drūteikienė, G. (2007). *Organizacijos įvaizdžio valdymas: mokomoji knyga*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
15. Gregory, A. (2010). *Planning and Managing Public Relations Campaigns: A Strategic Approach* [interaktyvus]. Kogan Page Ltd, London [žiūrėta 2013-02-03]. Prieiga per internetą: <[http://web.ebscohost.com/ehost/ebookviewer/ebook/e000xww\\_330818\\_AN?sid=02b5e904-2842-48f6-ac3d-e1465a6165d9@sessionmgr110&vid=2&format=EB](http://web.ebscohost.com/ehost/ebookviewer/ebook/e000xww_330818_AN?sid=02b5e904-2842-48f6-ac3d-e1465a6165d9@sessionmgr110&vid=2&format=EB)>.
16. Jasnauskaitė, B., Juraitė K. (2011). *Visuomenės informavimas ir nuomonės formavimas apie valdžios institucijų veiklą* [interaktyvus]. Lietuvos mokslų akademija [žiūrėta 2012-12-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.cceol.com/aspx/getdocument.aspx?logid=5&id=7982ff862db2438581471e867595f582>>.
17. Kaušikas, E. (2006). *Organizacijos įvaizdžio formavimas ir struktūra* [interaktyvus]. Lietuvos žemės ūkio universitetas [žiūrėta 2013-03-21]. Prieiga per internetą: <[http://www.asu.lt/jaunasis\\_mokslininkas/smk\\_2006/vadyba/Kausikas%20Edmundas.pdf](http://www.asu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2006/vadyba/Kausikas%20Edmundas.pdf)>.
18. Kazakevičienė, A. (2009). *Telekomunikacijos organizacijų įvaizdžio kūrimo ir palaikymo ypatumai: Lietuvos atvejis* Magistro darbas [interaktyvus]. Vytauto didžiojo universitetas Politikos mokslų ir diplomatijos fakultetas Viešosios komunikacijos katedra [žiūrėta 2013-03-20]. Prieiga per internetą:

- <[http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D\\_20090804\\_145956-83954/DS.005.0.01.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D_20090804_145956-83954/DS.005.0.01.ETD)>.
19. Klebanskaja, N. (2012). *Reputacijos vertinimas* [interaktyvus]. Vytauto didžiojo universitetas [žiūrėta 2013-04-16]. Prieiga per internetą: <<http://fcis.vdu.lt/~n.klebanskaja@evf.vdu.lt/FOV1000949F1/reputacijos%20vertinimas.ppt>>.
  20. Lakačauskaitė, S. (2012). *Organizacijos komunikacija: įvaizdžio formavimas semiotinės komunikacijos būdu* [interaktyvus]. SANTALKA: Filosofija, Komunikacija [žiūrėta 2013-03-04]. Prieiga per internetą: <<http://www.cpc.vgtu.lt/index.php/cpc/article/download/cpc.2012.17/pdf>>.
  21. Laurinčiukienė, L., Mikalkevičienė, D. (2009). *Mokomės kurti įvaizdį : verslo praktinio mokymo firmų patirtis : mokomoji metodinė medžiaga*. Vilnius : ["Simulith" centras].
  22. Lesutytė, E., Šimkus, A. (2010). *Tyrimo metodika ir organizavimas* [interaktyvus]. Vytauto didžiojo universitetas [žiūrėta 2013-04-15]. Prieiga per internetą: <<https://fcis.vdu.lt/~l.pileliene@evf.vdu.lt/FOV100098699/TYRIMO%20METODIKA%20IR%20ORGANIZAVIMAS.pdf>>.
  23. Lietuvos Respublikos valstybės herbo, kitų herbų ir herbinių ženklų įstatymas//Valstybės žinios. 2008, Nr. 45-1679 [interaktyvus] [žiūrėta 2013-04-05]. Prieiga per internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=442324](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=442324)>.
  24. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas//Valstybės žinios. 2002, Nr. 45-1708 [interaktyvus] [žiūrėta 2013-05-05]. Prieiga per internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=442298](http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=442298)>.
  25. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas//Valstybės žinios. 2006, Nr. 77-2975 [interaktyvus] [žiūrėta 2013-05-05]. Prieiga per internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=390913](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=390913)>.
  26. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas//Valstybės žinios. 2008, Nr. 113-4290 [interaktyvus] [žiūrėta 2013-05-05]. Prieiga per internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=441200](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=441200)>.
  27. Matkevičienė, R. (2005). *Ryšiai su visuomene*. Vilnius: Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras.
  28. Mikelionytė, A. (2007). *Organizacijų įvaizdžio tipai ir jų lyginamosios savybės* [interaktyvus]. Lietuvos žemės ūkio universitetas [žiūrėta 2013-01-21]. Prieiga per

- interneta: <[http://jaunasis-mokslininkas.asu.lt/smk\\_2007/vadyba/Mikelionyte\\_Asta.pdf](http://jaunasis-mokslininkas.asu.lt/smk_2007/vadyba/Mikelionyte_Asta.pdf)>.
29. Mockutė, L. (2007). *Organizacijos įvaizdžio žiniasklaidoje tyrimas* Bakalauro darbas [interaktyvus]. Vilniaus universitetas Komunikacijos fakultetas Informacijos ir komunikacijos katedra [žiūrėta 2013-02-02]. Prieiga per internetą: <<http://lt.scribd.com/doc/10948559/5/Organizacijos-įvaizdžio-formavimo-samprata-ir-procesas>>.
30. Mondeikienė, J. (2008). *AB „Panevėžio statybos trestas“ įvaizdžio gerinimas* Magistro baigiamasis darbas [interaktyvus]. Vytauto didžiojo universitetas Ekonomikos ir vadybos fakultetas Vadybos katedra [žiūrėta 2013-03-20]. Prieiga per internetą: <[http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2008~D\\_20080828\\_093617-63293/DS.005.0.02.ETD](http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2008~D_20080828_093617-63293/DS.005.0.02.ETD)>.
31. Norvaišienė, K. (2010). *Sporto ir pramogų parko „Impuls“ įvaizdžio valdymas* Magistro darbas [interaktyvus]. Vytauto didžiojo universitetas Ekonomikos ir vadybos fakultetas Vadybos katedra [žiūrėta 2013-03-20]. Prieiga per internetą: <[http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2010~D\\_20100617\\_160755-55810/DS.005.0.02.ETD](http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2010~D_20100617_160755-55810/DS.005.0.02.ETD)>.
32. Nugaraitė, A. (1999). *Ryšiai su visuomene: prabanga ar būtinybė?* Vilnius.
33. Petrylaitė, Ž. (2006). *Mokyklos įvaizdžio formavimas* Magistro darbas [interaktyvus]. Šiaulių universitetas Socialinių mokslų fakultetas Vadybos katedra [žiūrėta 2013-02-08]. Prieiga per internetą: <[http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2006~D\\_20060608\\_125059-68703/DS.005.0.01.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2006~D_20060608_125059-68703/DS.005.0.01.ETD)>.
34. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Viršilaitė, R. (2008). *Marketingas*. Vilnius: Garnelis.
35. Radzevičienė, V. (2008). *Kaimo pagrindinės mokyklos įvaizdžio gerinimas koreguojant strateginį planą* Magistro darbas [interaktyvus]. Vytauto didžiojo universitetas Socialinių mokslų fakultetas Švietimo studijų centras [žiūrėta 2013-03-24]. Prieiga per internetą: <[http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2008~D\\_20080929\\_135809-55748/DS.005.0.02.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2008~D_20080929_135809-55748/DS.005.0.02.ETD)>.
36. Rudzkienė, V. (2005). *Socialinė statistika: vadovėlis* [interaktyvus]. Vilnius: MRU [žiūrėta 2013-04-02]. Prieiga per internetą: <<http://vital.home.mruni.eu/wp-content/uploads/2009/10/vadovelis-socialine-statistika.pdf>>.
37. *Sample size calculator* [interaktyvus] (2012) Creative Research Systems [žiūrėta 2013-04-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>>.

38. Steponavičiūtė A. (2008). *Vietovės įvaizdžio formavimas: gyventojų pritraukimo strategijos* Magistro darbas [interaktyvus] Vilniaus universitetas Komunikacijos fakultetas Komunikacijos ir informacijos katedra [žiūrėta 2013-05-12]. Prieiga per internetą: [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2008~D\\_20110709\\_152233-56762/DS.005.1.01.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2008~D_20110709_152233-56762/DS.005.1.01.ETD).
39. Šmaižienė, I. (2006). *Organizacijos reputacijos valdymas: prabanga ar būtinybė?* *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 2006. 1 (6), 163–169 [interaktyvus] [žiūrėta 2013-01-20]. Prieiga per internetą: [http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas/2006/Leidiny%201\(6\)/Smaiziene.pdf](http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas/2006/Leidiny%201(6)/Smaiziene.pdf).
40. Šmaižienė, I., Oržekauskas P. (2007). *Public Image and Reputation Management: Retrospective and Actualities* [interaktyvus]. ISSN 1648-2603 VIEŠOJI POLITIKA IR ADMINISTRAVIMAS 2007. Nr. 19 [žiūrėta 2012-11-15]. Prieiga per internetą: [http://www.ktu.edu/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa19/Nr19\\_9\\_Orzekauskas.pdf](http://www.ktu.edu/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa19/Nr19_9_Orzekauskas.pdf).
41. Tidikis R. (2002). *Socialinių mokslų tyrimo metodologija*. Vilnius : Lietuvos teisės universiteto leidybos centras [interaktyvus] [žiūrėta 2011-12-01]. Prieiga per internetą: [http://scholar.google.lt/scholar?hl=lt&q=Metodologija&btnG=Ie%C5%A1koti&as\\_ylo=&as\\_vis=0](http://scholar.google.lt/scholar?hl=lt&q=Metodologija&btnG=Ie%C5%A1koti&as_ylo=&as_vis=0).
42. Uznieņ, R. (2011). *Ryšiai su visuomene: įvadas į studijas*. Klaipėda : Klaipėdos universiteto leidykla.
43. *Valstybinio audito ataskaita Lietuvos įvaizdžio formavimas* [interaktyvus] (2009) [žiūrėta 2012-12-15]. Prieiga per internetą: <http://www.vkontrole.lt/failas.aspx?id=1687>.
44. *Valstybės tarnybos įvaizdis ir organizacinė elgsena* [interaktyvus] (2003) [žiūrėta 2012-12-15]. Prieiga per internetą: [http://www.lidata.eu/files/pdf/20090514/Valstybes\\_tarnybos\\_ivaizdis\\_2003\\_tyrimo\\_ataskaita.pdf](http://www.lidata.eu/files/pdf/20090514/Valstybes_tarnybos_ivaizdis_2003_tyrimo_ataskaita.pdf).

## **PRIEDAI**



## Operacionalizacijos schema anketos klausimams parengti

|                                                            |                                                                     |                                                | Klausimų pavyzdžiai                                                                                                                                                                                                                                         | Klausimų skaičius |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| <b>Demografiniai – profesiniai klausimai</b>               |                                                                     |                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Jūsų lytis?</li> <li>✓ Koks yra Jūsų amžius?</li> <li>✓ Koks yra Jūsų išsilavinimas?</li> </ul>                                                                                                                    | 4 klausimai       |
| <b>SAVIVALDYBĖS TARYBA</b>                                 | <i>Įvaizdžiai, susiformavę organizacijos komunikacijos pagrindu</i> | Asmens santykis su savivaldybės taryba         | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ar esate susidūręs (-usi) su Biržų rajono savivaldybės taryba, jos nariais?</li> <li>✓ Kaip dažnai susiduriate su savivaldybės taryba ar jos nariais?</li> </ul>                                                   | 3 klausimai       |
|                                                            |                                                                     | Bendravimo su šia institucija įvertinimas      | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Kaip vertinate savivaldybės tarybos narių komunikavimą su savivaldybės gyventojais?</li> <li>✓ Ar informacija apie savivaldybės tarybos veiklą Jums yra prieinama?</li> </ul>                                      | 4 klausimai       |
|                                                            | <i>Įvaizdžiai, susiformavę organizacijos elgsenos pagrindu</i>      |                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Kaip vertinate savivaldybės tarybos narių veiklą?</li> </ul>                                                                                                                                                       | 1 klausimas       |
| <b>SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJA</b>                         | <i>Įvaizdžiai, susiformavę organizacijos komunikacijos pagrindu</i> | Asmens santykis su savivaldybės administracija | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ar esate lankęsis (-i) savivaldybės administracijoje?</li> <li>✓ Kokiuose skyriuose Jums yra tekę lankytis?</li> <li>✓ Kaip dažnai ten lankotės?</li> </ul>                                                        | 4 klausimai       |
|                                                            |                                                                     | Bendravimo šioje institucijoje įvertinimas     | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Kaip su jumis bendraujama šioje institucijoje?</li> <li>✓ Ar Jūs gaunate tai, ko tikėtės prieš eidami į šią instituciją?</li> </ul>                                                                                | 1 klausimas       |
|                                                            | <i>Įvaizdžiai, susiformavę organizacijos elgsenos pagrindu</i>      |                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Kaip vertinate šios institucijos darbuotojų teikiamas paslaugas?</li> </ul>                                                                                                                                        | 1 klausimas       |
| <b>SAVIVALDYBĖS KAIP GYVENAMOSIOS TERITORIJOS ĮVAIZDIS</b> | <i>Patrauklus įvaizdis turistams ar kitiems lankytojams</i>         |                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Kaip manote, ar Biržų rajono savivaldybės institucijos pakankamai rūpinasi patraukliu Biržų rajono įvaizdžiu, tam, kad pritraukti kuo daugiau turistų?</li> </ul>                                                  | 1 klausimas       |
|                                                            | <i>Patrauklios vietos gyventi įvaizdis</i>                          |                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Kaip manote, ar Biržų rajono savivaldybės institucijos pakankamai rūpinasi patraukliu Biržų rajono įvaizdžiu pačių savivaldybės gyventojų atžvilgiu, t.y. ar stengiasi gerinti gyvenimo kokybę ir pan.?</li> </ul> | 1 klausimas       |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

## **Anketa**

*Gerb. respondente,*

Atliekamas tyrimas, kurio tikslas – atskleisti, kokia Biržų rajono savivaldybės institucijų reputacija yra susiformavusi šios savivaldybės gyventojų požiūriu. Šiame tyrime laikomasi nuomonės, kad svarbiausia įvaizdį formuoti identiteto pagrindu, tai reiškia, kad svarbiausia yra reali minėtų institucijų veikla, kurios pagrindu ir turėtų būti kuriamas savivaldybės įvaizdis bei susiformuotų gera reputacija. Tyrimo rezultatai padės atskleisti, ko trūksta savivaldybės institucijoms ir jų veiklai, kad jos galėtų patobulinti savo įvaizdžio formavimo priemones ir pagerinti reputaciją. Tam tikslui bus parengtas planas su pasiūlymais Biržų rajono savivaldybei.

**Ši apklausa yra ANONIMINĖ, nei vardo, nei pavardės žymėti nereikia.**

**Pasirinktus atsakymus pažymėkite ☒.**

**1. Jūsų lytis:**

- ☐ Moteris
- ☐ Vyras

**2. Koks yra Jūsų amžius?**

- ☐ Iki 21
- ☐ 22-35 metai
- ☐ 36-55 metai
- ☐ 56 metai ir daugiau

**3. Koks yra Jūsų išsilavinimas?**

- ☐ Pagrindinis
- ☐ Vidurinis
- ☐ Profesinis
- ☐ Aukštasis neuniversitetinis
- ☐ Aukštasis universitetinis

**4. Įvardinkite savo gyvenamąją vietovę:**

- ☐ Biržų miesto seniūnija
- ☐ Nemunėlio Radviliškio seniūnija
- ☐ Pabiržės seniūnija
- ☐ Pačeriaukštės seniūnija
- ☐ Papilio seniūnija
- ☐ Parovėjos seniūnija
- ☐ Širvėnos seniūnija
- ☐ Vabalninko seniūnija

---

\* Anketa parengė Sandra Volbikaitė, Šiaulių universiteto viešojo administravimo studijų programos IV kurso studentė. Iškilus klausimams kreiptis el. paštu: [svolbikaite@gmail.com](mailto:svolbikaite@gmail.com).

## **Savivaldybės taryba\***

### **5. Ar teko būti priėmimo, susitikime su Biržų rajono savivaldybės tarybos nariais ar dalyvauti tarybos posėdyje?**

*Jei į šį klausimą Jūsų atsakymas yra neigiamas, toliau tęskite nuo 7 klausimo.*

- ☐ Taip
- ☐ Ne

### **6. Dėl kokios priežasties Jums yra tekę susitikti su savivaldybės tarybos nariais?**

- ☐ Informacijai gauti
- ☐ Kreiptis su prašymu
- ☐ Kreiptis su skundu
- ☐ Kita (įrašykite).....

### **7. Kaip vertinate savivaldybės tarybos narių bendravimą su savivaldybės gyventojais?**

- ☐ Pastebiu norą bendrauti su savivaldybės gyventojais;
- ☐ Pastebiu norą bendrauti, tačiau tik artėjant naujiems savivaldybės tarybos rinkimams;
- ☐ Nepastebiu noro bendrauti su savivaldybės gyventojais.

### **8. Ar Jums pakanka informacijos apie savivaldybės tarybos veiklą?**

- ☐ Visiškai pakanka
- ☐ Pakanka
- ☐ Nesu tikra(-as)
- ☐ Ne
- ☐ Visiškai nepakanka

### **9. Ar Jūs domitės savivaldybės tarybos darbu?**

- ☐ Visiškai domiuosi
- ☐ Domiuosi
- ☐ Kartais domiuosi
- ☐ Nesidomiu
- ☐ Visiškai nesidomiu

### **10. Iš kokių informacijos šaltinių sužinote apie savivaldybės tarybos veiklą?**

- ☐ Iš spaudos
- ☐ Iš regioninės televizijos
- ☐ Iš kaimynų, draugų
- ☐ Iš savivaldybės tinklalapio
- ☐ Kita (įrašykite).....

### **11. Kaip vertinate savivaldybės tarybos darbo aspektus? Pažymėkite kaip vertinate kiekvieną iš šių aspektų.**

| Teiginys                                                                                 | Visiškai gerai | Gerai | Nesu tikra(s) | Blogai | Visiškai blogai |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------|---------------|--------|-----------------|
| Bendravimas su gyventojais                                                               |                |       |               |        |                 |
| Rūpinimasis rajono problemomis                                                           |                |       |               |        |                 |
| Priimtų sprendimų tinkamumas ar nauda rajonui                                            |                |       |               |        |                 |
| Moralinės Savivaldybės tarybos narių savybės (atsakingumas, pareigingumas, sąžiningumas) |                |       |               |        |                 |

\* Anketą parengė Sandra Volbikaitė, Šiaulių universiteto viešojo administravimo studijų programos IV kurso studentė. Iškilus klausimams kreiptis el. paštu: [svolbikaite@gmail.com](mailto:svolbikaite@gmail.com).

## **Savivaldybės administracija**

**12. Ar esate lankiūsis(-ėsis) Biržų rajono savivaldybės administracijoje?** (Jei į šį klausimą Jūsų atsakymas bus neigiamas, toliau tęskite nuo 18 klausimo)

- ☐ Taip
- ☐ Ne

**13. Kaip dažnai ten lankotės?**

- ☐ Kas savaitę ar dažniau
- ☐ Kas mėnesį
- ☐ Kartą į pusmetį
- ☐ Kartą į metus
- ☐ Rečiau nei kartą į metus

**14. Kokiuose skyriuose Jums yra tekę lankytis?**

- |                                                                |                                                            |                                                        |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Architektūros ir urbanistikos skyrius | <input type="checkbox"/> Civilinės metrikacijos skyrius    | <input type="checkbox"/> Švietimo skyrius              |
| <input type="checkbox"/> Archyvų skyrius                       | <input type="checkbox"/> Ekonomikos ir investicijų skyrius | <input type="checkbox"/> Vaiko teisių apsaugos skyrius |
| <input type="checkbox"/> Biudžeto skyrius                      | <input type="checkbox"/> Kanceliarijos skyrius             | <input type="checkbox"/> Viešųjų pirkimų skyrius       |
| <input type="checkbox"/> Būhalterinės apskaitos skyrius        | <input type="checkbox"/> Kultūros ir sporto skyrius        | <input type="checkbox"/> Vietinio ūkio skyrius         |
| <input type="checkbox"/> Centralizuotas vidaus audito skyrius  | <input type="checkbox"/> Socialinės paramos skyrius        | <input type="checkbox"/> Žemės ūkio skyrius            |
|                                                                | <input type="checkbox"/> Teisės ir personalo skyrius       |                                                        |

**15. Dėl kokios priežasties ten lankėtės?**

- ☐ Pažymai gauti
- ☐ Informacijai gauti
- ☐ Pateikti prašymą
- ☐ Pateikti skundą
- ☐ Kitu klausimu (įrašykite).....

**16. Ar esate patenkinta(-as) bendravimu šioje institucijoje?**

- ☐ Visiškai taip
- ☐ Taip
- ☐ Nesu tikra(s)
- ☐ Ne
- ☐ Visiškai ne

**17. Ar esate patenkinta(-as) šioje institucijoje suteikiamomis paslaugomis?**

- ☐ Visiškai taip
- ☐ Taip
- ☐ Nesu tikra(s)
- ☐ Ne
- ☐ Visiškai ne

---

\* Anketą parengė Sandra Volbikaitė, Šiaulių universiteto viešojo administravimo studijų programos IV kurso studentė. Iškilus klausimams kreiptis el. paštu: [svolbikaite@gmail.com](mailto:svolbikaite@gmail.com).

## ***Patrauklius Biržų rajono įvaizdis***

**18. Kaip, Jūsų manymu, žiniasklaida nušviečia savivaldybės tarybos ir savivaldybės administracijos veiklą?** Kiekvienai žodžių porai žymėkite tik po vieną atsakymą. Kuo rutuliukas yra labiau į vieną ar kitą pusę, tuo labiau vienas ar kitas teiginys Jums tinka.

|                                     |  |                                       |
|-------------------------------------|--|---------------------------------------|
| <i>Išsamiai</i>                     |  | <i>Neišsamiai</i>                     |
| <i>Objektyviai</i>                  |  | <i>Neobjektyviai</i>                  |
| <i>Rašoma apie esminius dalykus</i> |  | <i>Rašoma apie neesminius dalykus</i> |

**19. Kaip manote, ar Biržų rajono savivaldybės institucijos pakankamai rūpinasi patraukliu Biržų rajono įvaizdžiu, tam, kad pritraukti kuo daugiau turistų?** Pažymėkite Jums priimtinius teiginius.

| Teiginys                                                                                                                      | Visiškai sutinku | Sutinku | Nesu tikra(s) | Nesutinku | Visiškai nesutinku |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---------|---------------|-----------|--------------------|
| Manau, kad taip, ši sritis yra puikiai išvystyta                                                                              |                  |         |               |           |                    |
| Manau, kad yra dedamos pastangos, tačiau jų neužtenka                                                                         |                  |         |               |           |                    |
| Manau, kad reikia investuoti kur kas daugiau laiko ir išteklių į šią sritį                                                    |                  |         |               |           |                    |
| Ne, yra remiamasi senais kultūrinio ir gamtos paveldo objektais, tačiau naujų idėjų kuo sudominti turistus visiškai neieškoma |                  |         |               |           |                    |

**20. Kaip manote, ar Biržų rajono savivaldybės institucijos pakankamai rūpinasi tuo, kad savivaldybėje gyvenančių žmonių gyvenimo kokybė būtų kuo geresnė (pvz., rūpinimasis kultūrine veikla, sveikatos apsaugos, švietimo gerinimu ir pan.)?**

- ☐ Visiškai taip
- ☐ Taip
- ☐ Nesu tikra(s)
- ☐ Ne
- ☐ Visiškai ne

**21. Šis klausimas skirtas Jūsų pasiūlymams Biržų rajono savivaldybės institucijoms, ar pastebėjimams dėl jų veiklos. Jei norite pasisakyti šiuo klausimu ir turite minčių, įrašykite.**

.....

.....

.....

.....

.....

***Dėkoju už atsakymus!***

---

\* Anketą parengė Sandra Volbikaite, Šiaulių universiteto viešojo administravimo studijų programos IV kurso studentė. Iškilus klausimams kreiptis el. paštu: [svolbikaite@gmail.com](mailto:svolbikaite@gmail.com).