

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
ŽMOGAUS IR VISUOMENĖS STUDIJŲ FAKULTETAS
KOMUNIKACIJOS INSTITUTO KATEDRA**

INDRĖ KALIBATAITĖ

**LIETUVOS POLICIJOS ĮVAIZDŽIO RAIDA IR JOS
VEIKSNIAI NUO 2007 m. IKI DABAR**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas –
Doc. dr. Virginijus Valentinavičius

Vilnius, 2023

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
ŽMOGAUS IR VISUOMENĖS STUDIJŲ FAKULTETAS
KOMUNIKACIJOS INSTITUTO KATEDRA**

INDRĖ KALIBATAITĖ

**LIETUVOS POLICIJOS ĮVAIZDŽIO RAIDA IR JOS
VEIKSNIAI NUO 2007 m. IKI DABAR**

Magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 6211LX084

Vadovas:

_____ Doc. dr. Virginijus Valentinavičius

Atliko:

_____ stud. Indrė Kalibataitė

Recenzentas

Vilnius, 2023

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	5
ĮVADAS	6
I. ORGANIZACIJŲ ĮVAIZDŽIO SAMPRATA, SVARBA, VALDYMAS	8
1.1 Organizacijos įvaizdžio samprata, tipai ir struktūra.....	8
1.2 Organizacijos įvaizdžio formavimas ir valdymas	15
II. VIEŠOSIOS ORGANIZACIJOS ĮVAIZDŽIO VALDYMO YPATUMAI	20
2.1 Organizacijos įvaizdžio valdymo svarba ir ypatumai viešajame sektoriuje	20
2.2 Pasitikėjimo viešojo sektoriaus organizacijomis svarba šių organizacijų įvaizdžiui.....	26
2.3 Pasitikėjimo svarba teisėsaugos institucijų įvaizdžiui ir veiklai	28
III. LIETUVOS RESPUBLIKOS POLICIJOS ĮVAIZDŽIO RAIDA NUO 2007 M. IKI DABAR.....	30
3.1 Policijos įvaizdžio raida nuo 1993 iki 2007 metų.....	31
3.2 Komunikacijos ir veiklos pokyčiai, kurie buvo įgyvendinti Lietuvos policijoje nuo 2007 m., turėję įtakos Lietuvos policijos įvaizdžiui.....	33
IV. TYRIMAS: LIETUVOS POLICIJOS ĮVAIZDŽIO RAIDA SOCIALINIUOSE TINKLUOSE	49
3.1 Kiekybinė ir kokybinė policijos socialinių tinklų paskyrų turinio analizė	50
3.2 Išmanančių suinteresuotųjų asmenų policijos komunikacijos socialiniuose tinkluose įvertinimas.....	64
V. IŠVADOS	69
VI. SIŪLYMAI.....	70
LITERATŪROS SĄRAŠAS	71
ANOTACIJA	77
SANTRAUKA.....	79
PRIEDŲ SĄRAŠAS	82

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1. lentelė Teisėsaugos institucijų paskyrų <i>Facebook</i> socialiniame tinkle stebėtojų skaičius.....	48
2. lentelė Teisėsaugos institucijų paskyrų skaičius socialiniuose tinkluose.....	53
3. lentelė Teisėsaugos institucijų pagrindinės paskyros socialiniuose tinkluose sukūrimo datos.....	55
4. lentelė 2023 m. kovo 26-os dienos teisėsaugos institucijų pagrindinės paskyros socialiniuose nuolatinis stebėtojų skaičius.....	56
5. lentelė Lietuvos policijos pagrindinių paskyrų socialiniuose tinkluose įrašų skaičius per 2022-uosius metus.....	57

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. A. Mikeliūnaitės siūlomas įvaizdžio tipų modelis.....	13
2 pav. Organizacijos įvaizdžio struktūra (Krasauskaitė, 2004).....	13
3 pav. Organizacijos įvaizdžio valdymo procesas (Massey, 2016).....	18
4 pav. Papirkimų skaičiaus pokytis (pagal P.Klikūnas ir D. Lombardero Chartuni, 2021.....	35
5 pav. 2010-ųjų metų sociologinio tyrimo „Visuomenės saugumo jausmo ir teisėsaugos institucijų veiklos vertinimo“ rezultatai į apklausos klausimą „Kokį įspūdį paliko pareigūnai su kuriais teko bendrauti?“.....	39
6 pav. Duomenys apie visuomenės grįžtamąjį ryšį vertinant Lietuvos policijos komunikaciją pagrindinėse jos anketose socialiniuose tinkluose <i>Facebook, Instagram, Youtube</i> ir <i>LinkedIn</i> 2022 m.....	57
7 pav. Lietuvos policijos įrašų socialiniuose tinkluose pasiskirstymas pagal sudarytą pagrindinių temų kategorijų lentelę 2022 m.....	59
8 pav. Visuomenės grįžtamasis ryšys vertinant Lietuvos policijos įrašus <i>Facebook</i> socialiniame tinkle pagal sudarytą pagrindinių temų kategorijų lentelę 2022 m.....	60
9 pav. Lietuvos policijos įrašų formos kitimas <i>Facebook</i> socialiniame tinkle 2010 – 2022 m.....	61
10 pav. Lietuvos policijos turinio <i>Facebook</i> socialiniame tinkle raida pagal sudarytą pagrindinių temų kategorijų lentelę nuo 2010 iki 2022 metų.....	62

IVADAS

Organizacijos įvaizdis ir komunikacija yra viena iš populiariausių temų šiandieninėje visuomenėje. Šis dėmesys palaipsniui vis didėjo, kol pasaulinė Covid-19 pandemija tinkamos komunikacijos ir įvaizdžio svarbos klausimą pastūmėjo į pirmąsias vietas. Organizacijos įvaizdis visuomenės akyse gali tapti konkurencinio pranašumo įrankiu pritraukiant talentingus darbuotojus, naujas investicijų galimybes, klientų rato didėjimą ir jų lojalumą. Tiesioginę įvaizdžio naudą privačioms organizacijoms pastebėti ganėtinai lengva, tačiau siekdami suprasti kiek įvaizdis svarbus viešojo sektoriaus organizacijoms dažniau susiduriame su pasitikėjimo ir reputacijos, o ne įvaizdžio sąvokomis.

Visuomenėje vyrauja nuolatinis privataus ir viešojo sektoriaus organizacijų palyginimas pastarųjų nenaudai. Dažnu atveju visuomenė turi išankstinę nuomonę apie viešojo sektoriaus organizacijos, kurių bandymas šį įsivaizdavimą pakeisti nesulaukia teigiamų pokyčių dėl daugybės priežasčių, kurios ne visada priklauso nuo organizacijos. Dalis viešojo sektoriaus organizacijų, tokios kaip teisėsaugos institucijos, yra nuolat žiniasklaidoje siejamos su neigiamomis naujienomis, kas sukelia papildomų keblumų siekiant formuoti ir keisti organizacijos įvaizdį.

Būtinybė formuoti ir valdyti viešojo sektoriaus organizacijų įvaizdį, kyla iš būtinybės formuoti visos šalies įvaizdį, kuris suprantamas kaip minkštoji šalies galia. Valstybės įvaizdis yra svarbus tiek ekonomine prasme, tiek bendradarbiavimo su kitomis valstybėmis prasme. Valstybės įvaizdis svarbus ne tik diplomatinuose ir ekonominiuose santykiuose, tačiau jis būtinas užtikrinant demokratinius procesus šalies viduje, kai valstybinių institucijų įvaizdis padeda išlaikyti piliečių pasitikėjimą ir pilietiškumą.

Piliečių pasitikėjimas viešojo sektoriaus organizacijoms yra labai svarbus, nes tai vienas iš būdų įvertinti viešojo sektoriaus organizacijos veiklos efektyvumą. Teisėsaugos institucijos siekdamos įgyti piliečių pasitikėjimą ir sukurti teigiamą įvaizdį visų pirma siekia sukurti ryšį su visuomene. Pasitikėjimu pagrįstas ryšis ir vyraujantis teigiamas įvaizdis visuomenėje skatina piliečius bendradarbiauti su teisėsaugos institucijomis, o tai padeda joms atlikti savo tiesioginį darbą.

Lietuvos policija yra viena iš ryškiausių teisėsaugos institucijų Lietuvoje, kadangi siekdama palaikyti viešąją tvarką ir užkardyti nusikalstamumą yra dažniausiai matoma visuomenėje. Pasitikėjimas policija yra vienas didžiausių per pastaruosius dvidešimt metų, tačiau taip buvo toli gražu ne visada. Iki 2007 m. pasitikėjimas policija buvo ganėtinai žemas ir nuolat svyravo dėl policijos bendruomenę lydėjusių skandalų. Tačiau nuo 2008 m. visuomenės pasitikėjimas policija stabiliai augo, galime pastebėti, kad žiniasklaidoje policija neretai pateikiama kaip tinkamos organizacinės komunikacijos pavyzdys.

Temos aktualumas ir iširtumas. Viešojo sektoriaus organizacijos sulaukia sąlyginai mažesnio mokslinių tyrinėtojų dėmesio dėl savo kompleksiško, sudėtingo, menkos galimybės atliktus tyrimus vienoje srityje ir šalyje pritaikyti platesniu mastu nei nagrinėjant privačias organizacijas, kurios

vadovaujasi globaliais rinkos dėsniais. Nemažai apie tai kalba užsienio autoriai, kuriais bus remiamasi šiame darbe: A. Wæraas ir H. Byrkjeflot, T. Baidak ir V. Bolotova, T. Christensen ir A. Gornitzka, E. O. Bustos, D. Lee ir G. Van Ryzin ir kiti. Lietuvoje viešojo sektoriaus, ypač teisėsaugos institucijų įvaizdis sąlyginai mažai tyrinėtas, dažniausiai nagrinėjami konkrečių institucijų komunikacijos pavyzdžiai, siejami su konkrečiais įvykiais, arba įvaizdžio tema paliečiama nagrinėjant pagrindinę temą – pasitikėjimą viena ar kita institucija. Lietuvoje apie viešojo sektoriaus organizacijas kalba A. Pikčiūnas, R. Bakutis, E. Visockas, G. Drūteikienė. G. Čepeliauskaitė ir R. Petrauskienė, S. Lakačauskaitė ir kiti.

Lietuvos policijos įvaizdis ir komunikacija mokslininkų darbuose nagrinėjami ganėtinai fragmentiškai, dažniausiai kaip papildoma tema papildanti pagrindinę temą – pasitikėjimo šia institucija tyrimus. Tačiau autorei nėra žinomi tyrimai, kuriuose būtų nagrinėjamas policijos įvaizdis ir jo raida, įvaizdžio kitimo priežastys pasirinktu laikotarpiu, nuo 2007 m. iki dabar, kada pasitikėjimas policija ir jos įvaizdis visuomenėje yra teigiamas.

Darbo problema – viešosios organizacijos įvaizdis ir jo valdymas.

Tyrimo objektas – Lietuvos policijos įvaizdis 2007 – 2022 m.

Darbo tikslas – ištirti Lietuvos policijos įvaizdžio raidą ir jos veiksnius nuo 2007 m. iki dabar bei pateikti rekomendacijas, kurios padėtų tinkamai valdyti Lietuvos policijos ir kitų teisėsaugos institucijų įvaizdį.

Uždaviniai:

1. Atlikti literatūros analizę, siekiant išanalizuoti pagrindinius organizacijos įvaizdžio sampratas, formavimo ir valdymo elementus.
2. Išskirti įvaizdžio formavimo ir valdymo elementus būdingus viešojo sektoriaus organizacijoms.
3. Remiantis dokumentų ir kitų šaltinių analize aprašyti, analizuoti ir vertinti pokyčius, kurie vyko policijos veikloje ir komunikacijoje nuo 2007 m.
4. Atlikti tyrimą, siekiant išanalizuoti Lietuvos policijos komunikacijos raidą ir perspektyvas pagrindinių socialinių tinklų paskyrose ir jų formuojamo įvaizdžio įtaką pasitikėjimui Lietuvos policija.

Tyrimo metodologija. Tyrimą galime išskirti į dvi dalis, kadangi tyrimo metu naudojama mišrių metodų prieiga. Pirmojoje dalyje surinktiems duomenims analizuoti pasitelkiama kiekybinė ir kokybinė turinio analizė. Antrojoje – pusiau struktūruotas policijos komunikaciją išmanančių suinteresuotų asmenų interviu. Pasirinkti metodai leidžia pateikti gilesnes įžvalgas ir apibendrinimus, kadangi vienas kitą papildo. Atliekant kiekybinę ir kokybinę turinio analizę siekiama įvertinti ir apžvelgti policijos komunikacijos raidą socialiniuose tinkluose, jos įtaką formuojamam įvaizdžiui. Pusiau struktūruoto interviu metu su pasirinktais suinteresuotais asmenimis siekiama sužinoti kaip Lietuvos policijos

komunikacijos profesionalai planuoja, vertina policijos komunikaciją socialiniuose tinkluose ir kokias įžvelgia perspektyvas.

Darbo struktūra. Darbą sudaro keturios dalys. Pirmojoje darbo dalyje aptariamas įvaizdis, jo samprata, formavimo ir valdymo ypatybės. Antrojoje – analizuojama kuo ypatingas viešojo sektoriaus organizacijos įvaizdžio kūrimas, kokie iššūkiai ir veiksniai jį įtakoja. Trečiojoje darbo dalyje trumpai pristatoma policijos įvaizdžio raida nuo 1993 m. iki 2007 m., o vėliau detalai nagrinėjami veiksniai, kurie darė įtaką policijos įvaizdžio raidai nuo 2007 m. remiantis dokumentų ir kitų šaltinių (pvz.: gyventojų apklausų) analize. Paskutinėje darbo dalyje – tyrimo metodologija bei atlikto tyrimo rezultatai. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados bei siūlymai.

I. ORGANIZACIJŲ ĮVAIZDŽIO SAMPRATA, SVARBA, VALDYMAS

Jau kelis dešimtmečius galime stebėti pokyčius susijusius su organizacijos komunikacija ir įvaizdžio formavimu. Organizacijų vadovams pastebėjus, kad gera įmonės reputacija ir tinkamas įvaizdis visuomenėje tiesiogiai įtakoja klientų pasirinkimą, pritraukia investicijas ir talentingus darbuotojus lėmė tai, kad vis didesnis dėmesys tenka įvaizdžio formavimui: jis įtraukiamas į įmonių strateginius planus, didinamas investavimas į įvaizdžio formavimo procesą.

Nors pastebimas padidėjęs mokslininkų dėmesys organizacijos įvaizdžio ir reputacijos, taip pat organizacijos kultūros, identiteto, patikimumo temoms, pagrindinė problema, kad vienu ar kitu metu šios sąvokos buvo vartojamos kaip sinonimai (Massey, 2016). Dalis sąvokų turi aiškių panašumų ar sąsajų, tačiau jos turi ir skirtumų.

Šiame skyriuje bus aptariamos tokios sąvokos kaip įvaizdis, organizacijos identitetas, pasitikėjimas ir reputacija. Bus analizuojama organizacijos įvaizdžio formavimo ir valdymo būdai, jį lemiantys veiksniai.

1.1 Organizacijos įvaizdžio samprata, tipai ir struktūra

Žodis įvaizdis yra dažnai vartojamas kasdieninėje kalboje, tačiau kiekvieno asmens sąmonėje šis žodis asocijuojasi su skirtingais dalykais: darbdavio įvaizdžiu, asmeniniu įvaizdžiu, įmonės įvaizdžiu ir t.t. Šiuolaikinės organizacijos neįsivaizduojamos be įvaizdžio, tai yra neatsiejama organizacijos dalis, kuri gali būti valdoma ir formuojama.

Didėjant globalizacijai ir ekonominei integracijai verslo organizacijos yra priverstos ieškoti būdų kaip išlikti rinkoje ir išsiskirti iš kitų. Šiuolaikiniame pasaulyje yra galimybių pasisavinti kito asmens verslo idėją, sukurti panašų produktą, tačiau sukurti tokį patį įvaizdį ir ilgainiui įgyti reputaciją yra neįmanoma, nes įvaizdis yra unikalus, priklauso nuo daugelio veiksnių ir gali būti laikomas nematerialiu organizacijos ištekliu.

Įvaizdis yra daugialypė sąvoka vartojama tiek kasdieninėje kalboje, tiek mokslinėje literatūroje. Tokia situacija susiklostė dėl to, kad įvaizdis nagrinėjamas įvairių sričių mokslo teorijose: strateginio valdymo, rinkodaros, personalo vadybos, organizacijų psichologijos, grafinio dizaino, komunikacijos, nors ši sąvoka pirmiausia buvo pradėta vartoti grafinio dizaino srityse, kai pagrindinis dėmesys buvo skiriamas organizacijos vardo parinkimui, architektūrai, spalvoms, emblemoms ir kt. (Gatavynaitė, 2005).

Pasak P. Oržekauskio ir I. Šmaižienės (2007) analizuojant įvaizdžio sampratos raidą ir jo vadybos teorijas galima nustatyti, kad laikui bėgant įvaizdžio samprata tampa sudėtingesnė ir yra gerokai nutolusi nuo pirminės sąvokos, kai pagrindinis dėmesys buvo sutelktas į grafinį dizainą ir įspūdžio reklamos pagalba sukūrimą.

Remiantis Gatavynaitės (2005) atlikta įvaizdžio sampratos raidos analize ankstesnieji mokslininkai tarp jų ir G. Dowling (1994), įvaizdžio ir reputacijos sąvokas laikė sinonimais, vėlesnieji pradėjo teigti, kad įvaizdis nėra reputacija. Bromley (2000) reputaciją pavadino identiteto ir įvaizdžio visuma. Cornelissen ir Thorpe (2002) reputaciją matė kaip organizacijos praeities įvaizdžių visuminį vaizdavimą, kadangi, jų nuomone, reputacija gimsta laikui bėgant, tai jų teigimu, ji negali būti suformuluota taip greitai kaip įvaizdis (Dolphin R., 2004).

Mokslinėje literatūroje galime rasti ne tik įvaizdžio ir reputacijos sąvokų tapatinimo, tačiau ir įvaizdžio bei identiteto sąvokų panašaus apibūdinimo, pavyzdžiui D. A. Gioia ir J. B. Thomas 1996m. identitetą apibūdino kaip būdą, kuriuo organizacijos nariai supranta/įsivaizduoja organizaciją. Tokia problema gali būti susijusi su tuo, kad šias sąvokas naudoja įvairių sričių specialistai, kurie akcentuoja tai sričiai būdingus aspektus (Gatavynaitė, 2005).

Pasak Massey (2016) identitetą turėtume suvokti ne tik kaip tai ką organizacijos nariai įsivaizduoja apie organizaciją, bet kaip organizacijos charakterį, kuris yra individualus ir remiasi esminėmis organizacijos vertybėmis. Pritardamas kitiems autoriams Massey (2016) pabrėžia, kad vienas svarbiausių komponentų kalbant apie organizacijos reputaciją yra laikas bei tai, kad organizacijos reputacija, įtakojama įvaizdžio ir identiteto, yra suinteresuotųjų grupių nuomonė apie organizaciją laikui bėgant.

Vieni autoriai teikdami įvaizdžio apibrėžimą akcentuoja, kad įvaizdis yra nuomonių rinkinys, kurį susidaro suinteresuotosios šalys (Massey, 2016), kiti papildo šią nuomonę teikdami, kad įvaizdis ne tik atspindi visuomenės nuomonę apie organizaciją, bet pabrėžia, kad jis yra toks, kokia yra pati organizacija, tad dirbtinai jo pakeisti neįmanoma (Gotsi, M., Lopez, C. ir Andriopoulos C., 2011).

Kiti autoriai apibrėžia įvaizdį remdamiesi tuo, ką naudoja organizacijos kurdamos įvaizdį, pavyzdžiui Veljkovič ir Petrovič (2011) teigia, kad organizacijos įvaizdis formuojamas remiantis organizacijos istorija, įsitikinimais ir verslo filosofija, darbuotojais bei įmonėje egzistuojančia etikos ir kultūrinių

vertybių sistema. Kiti teigia, kad organizacijos įvaizdis remiasi organizacijos sukurtu identitetu, pavyzdžiui organizacijos įvaizdis – „yra sukurtas ir formalizuotas organizacijos identitetas, pateikiamas išorinės aplinkos segmentams ir susiformuojantis kaip skirtingų adresatų suvokimo proceso pasekmė“ (Pikčiūnas, A., 2002).

Tendencija, kuri pastebima nagrinėjant vėlesnę mokslinę literatūrą yra ta, kad mokslininkai siekia atskirti reputacijos, identiteto ir įvaizdžio sąvokas ir parodyti tiek jų tarpusavio ryšius, panašumus ir skirtumus, tiek vienu kitiems daromą įtaką (Lakačauskaitė, 2012; Massey, 2016; Torfing, Sorensen ir Roiseland, 2016; Morris ir Santos, 2016; Christensen ir Gornitzka, 2019; Bustos, 2022).

Siekiant išskirti vieną įvaizdžio apibrėžimą verta remtis G. Drūteikiene (2003): „Organizacijos įvaizdis – tai yra idėjų, jausmų, suvokimų ir įsivaizdavimų, kuriuos asmuo ar jų grupė turi organizacijos atžvilgiu, visuma, įtakota materialių ir nematerialių organizacijos veiklos elementų, komunikacijos bei asmeninių ir socialinių vertybių“. Būtent šį apibrėžimą, kaip vieną tiksliausių, įvardina ir K. Gatavynaitė (2007). Nors apibrėžimas ganėtinai platus, jis apima daugelio nagrinėtų autorių mintis. Pirmą, organizacijos įvaizdis gali būti formuojamas remiantis įvairiais organizacijos veiklos elementais. Antra, organizacijos įvaizdis nėra pačios organizacijos nuosavybė, jis susiformuoja kaip nuomonė, tam tikra idėja ar suvokimas asmens ar asmenų grupės galvose.

Skirtingos įvaizdžio sampratos lemia tai, kad mokslininkai išskiria skirtingus įvaizdžio tipus. Vienas pagrindinių įvaizdžio tipų skirstymų yra vidinio ir išorinio įvaizdžio išskyrimas. Šie įvaizdžiai papildo vienas kitą suformuodami bendrą visos organizacijos įvaizdį.

Organizacijos išorinį įvaizdį formuoja daugybė veiksnių: fizinė aplinka (organizacijos aplinkos vaizdas susijęs su įmonės pastato ar gamyklos išore (eksterjeru), logotipais ir organizacijos patalpų vidumi (interjeru)), darbuotojų apranga (pvz.: uniformos ar aprangos stiliaus dominavimas įmonėje (griežtas klasikinis stilius ar laisvas aprangos stilius)), įmonės transporto priemonės (ar išsiskiria logotipais, ar automobiliai atrodo tvarkingi), organizacijos prekių ar paslaugų vizualus pateikimas, reklamos ir kokybės užtikrinimas, ir organizacijos komunikacija tiek su tiekėjais, partneriais, tiek su potencialiais klientais, ryšiai su žiniasklaida, komunikacija socialiniuose tinkluose ir kitose medijose.

Anksčiau pateikti įvaizdžio apibrėžimai yra siejami būtent su išoriniu įvaizdžiu, kadangi minėti autoriai akcentavo, jog nuomonę ar suvokimą susidaro išorėje esančios suinteresuotosios šalys. Tiek išorinio, tiek vidinio įvaizdžio apibrėžimus pateikia Lukianskaitė ir Kartašova (2015). Pasak jų, išorinis įvaizdis tai yra žmonių (tokių kaip klientai, partneriai, įdarbinimo agentūros ir pan.) pasąmonėje susikurta nuomonė apie tą įmonę. Tuo tarpu vidinis įvaizdis yra darbuotojų ir personalo nuomonė apie pačią įmonę, bendravimą, kultūrą, darbuotojų kvalifikaciją. Tai lemia įmonės organizacinę kultūrą ir jos veiklos sėkmę.

Vidini organizacijos įvaizdį įtakoja vadovų santykiai su darbuotojais, darbuotojų tarpusavio santykiai, organizacijoje vyraujanti atmosfera ir organizacijos kultūra, pačios organizacijos politika darbuotojų atžvilgiu, kuri ypač susijusi su darbo apmokėjimo ir motyvavimo sistema.

Kitas galimas organizacijos įvaizdžio skirstymas į tipus yra įvaizdžio skirstymas į korporatyvinį ir marketinginį įvaizdžius (Howard ir Kotler, 1991). Pasak autorių, bendras šių įvaizdžių tikslas yra daryti įtaką, tačiau korporatyviniu įvaizdžiu siekiama paskatinti teigiamas visuomenės, darbuotojų, klientų ir kitų suinteresuotųjų grupių nuostatas apie visą organizaciją, o marketinginiu įvaizdžiu siekiama paskatinti vartotojus įsigyti kompanijų produktus ir paslaugas bei rekomenduoti juos kitiems.

Nagrinėjant skirtingų autorių darbus pastebima, kad vieningos nuomonės dėl galimų įvaizdžio tipų nėra. Įvaizdžio tipai gali būti išskiriami remiantis jo charakteristika (Vitkienė, 2008; Čeikauskienė, 1997), funkcijomis (Jeffkins, 1994) ar įvaizdžio vertintojo pozicija (E. Samson pagal Mikelionytę, 2007).

Vitkienės (2008) išskiriami įvaizdžio tipai yra palankus, neutralus ir universalus. Autorė išskiria savybes, kuriomis reikia vadovautis kuriant šio tipo įvaizdžius.

- Palankų įvaizdį siekia kurti organizacijos, kurios turi aiškų vartotojų segmentą ir nori sukelti jų teigiamas emocijas, sužadinti norą naudotis jų paslaugomis. Šiam įvaizdžiui būdingas originalumas, aiškus adresatas, plastiškumas, adekvatumas.
- Neutralų įvaizdį formuoja kompleksiskumas, paprastumas, aiškumas, konkretumas, tiesos atitikimas.
- Universalus įvaizdis būdingas toms organizacijoms, kurioms tenka bendrauti su įvairiomis tikslinėmis auditorijomis. Šį įvaizdį sukurti yra labai sunku, kadangi tenka kurti kiekvienai auditorijai skirtą įvaizdį, juos derinti tarpusavyje, kad visos tikslinės auditorijos būtų pasiektos.

Čeikauskienė (1997) išskyrė tokius pačius įvaizdžio tipus kaip ir Vitkienė (2008) – palankus, neutralus ir universalus, tačiau prideda ketvirtąjį tipą – nepalankus įvaizdis. Organizacijose šis įvaizdžio tipas nėra formuojamas tikslingai, bet atsiranda kaip pasekmė organizacijai nepateisinus vartotojų lūkesčių. Didesnį dėmesį autorė skyrė ir sąlygoms, kurios reikalingos formuojant palankų ar neutralų įvaizdį. Kaip papildoma būtina sąlyga tokio įvaizdžio formavimui yra nurodomas neišbaigtumas, kuris turi suteikti vietos apmąstymams ir vaizduotei padėdamas pasiekti platesnę ir įvairesnę auditoriją.

Labiau atsižvelgdamas į įvaizdžio funkciją, F. Jeffkins (1994) įvaizdį skirsto į tokius įvaizdžio tipus: veidrodinis, dabartinis, pageidaujamas, korporacinis ir daugialypis.

- Veidrodinis įvaizdis parodo, kaip save suvokiame mes patys, t.y kaip organizacija suvokia pati save. Autoriaus nuomone šis įvaizdis dažniausiai yra teigiamas, nes psichologiškai asmenys yra linkę save vertinti teigiamai, neatsižvelgdami į nuomonę iš šalies. Šį įvaizdžio tipą galėtume

lyginti su kitų autorių išskiriamu vidiniu įvaizdžiu, nes tikslinė auditorija kuri formuoja šią įvaizdį yra ta pati – įmonės vadovai, darbuotojai, jų tarpusavio santykiai.

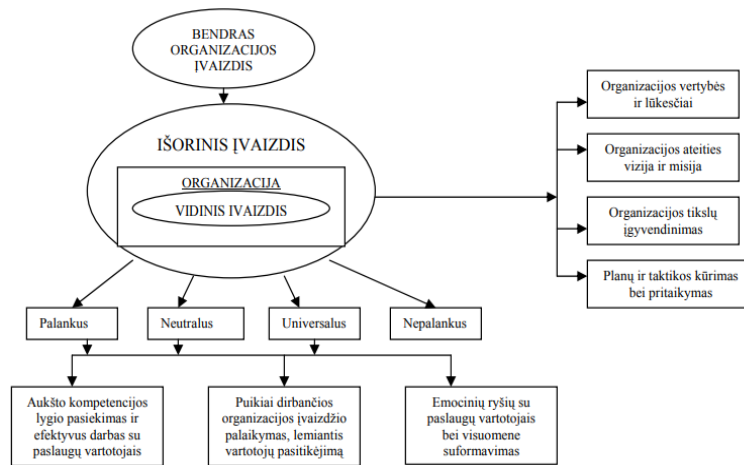
- Dabartinio tipo įvaizdis apibrėžiamas kaip einamuoju laiku vyraujantis išorinių grupių požiūris į organizaciją. Šis požiūris formuojamas viešųjų ryšių pagalba.
- Korporatyvinis įvaizdis apibūdinamas kaip visos organizacijos įvaizdis formuojamas per simboliką, uniformas ir panašius vizualinį identitetą kuriančius atributus. Šio įvaizdžio svarbai autorius priskiria ir reputacijos svarbą, pasiekimus ir stabilumą.
- Pageidaujamas įvaizdis parodo tai, ko siekia organizacija. Šio įvaizdžio svarba didžiausia naujai besikuriančioms organizacijoms, kadangi apie jas nėra jokios informacijos ir jos dar neturi pakankamai ryšio su tikslinėmis auditorijomis.
- Daugialypis įvaizdis susiformuoja kai viena organizacija skyla į skirtingas struktūras.

Mikelionytė (2007) aprašo E. Samson analizuojamą asmeninį įvaizdį, kuris gali būti pritaikomas ir organizacijai. Autorė įvaizdį apibūdina kaip išorinių ir vidinių veiksmų derinį, nulemiantį šiuos tipus: savęs įvaizdis (iš patirties kuriamas įvaizdis, kuris atspindi dabarties savigarbą), suvokiamas įvaizdis (taip, kaip mus mato aplinkiniai) ir reikalaujamas įvaizdis (tai profesinis įvaizdis).

Jei žvelgiant į šias įvaizdžio klasifikacijas galime šiuos įvaizdžio tipus, kaip smulkesnius, priskirti išoriniam ar vidiniam įvaizdžiui (arba korporatyviniam/marketinginiam įvaizdžiui) atsižvelgiant į jų savybes ar funkcijas, tai Pikčiūno (2001) pateikiami mokslininko Gee (2000) įvaizdžio tipai yra kitokie. Jo teigimu organizacijos įvaizdžio tipai yra: vidinis, išorinis, suvokiamas ir nesuvokiamas. Tiek vidinio, tiek išorinio įvaizdžio apibūdinimas aprėpia tuos pačius elementus kaip ir kitų autorių darbuose. Išorinis įvaizdis suvokiamas kaip paslaugų kokybė, reklama, organizacijos visuomeninė veikla ir ryšiai su rėmėjais, personalo požiūris į darbą ir jo išvaizda. Vidinis įvaizdis susidaro iš organizacijoje vyraujančios darbo atmosferos, organizacijos personalo politikos, darbuotojų požiūrio į vadovus, lojalumo organizacijai. Tuo tarpu autoriaus įvardintas suvokiamas įvaizdis apibrėžiamas kaip pirmojo įspūdžio įvaizdis, kuris apima viską nuo organizacijos pavadinimo iki patalpų interjero. Nesuvokiamas įvaizdis yra kliento atsakomoji reakcija į aptarnavimą ar organizacijos požiūrį į klientą. Įdomu tai, kad prie įvaizdžio dalių autorius priskiria ir įvaizdžio pagrindą susidedantį iš organizacijos veiklos principų nustatymo, nuostatų apie organizacijos tikslus parengimo, organizacijos filosofijos sukūrimo, ilgalaikių organizacijos kryptų numatymo ir darbuotojų elgesio standartų apibrėžimo.

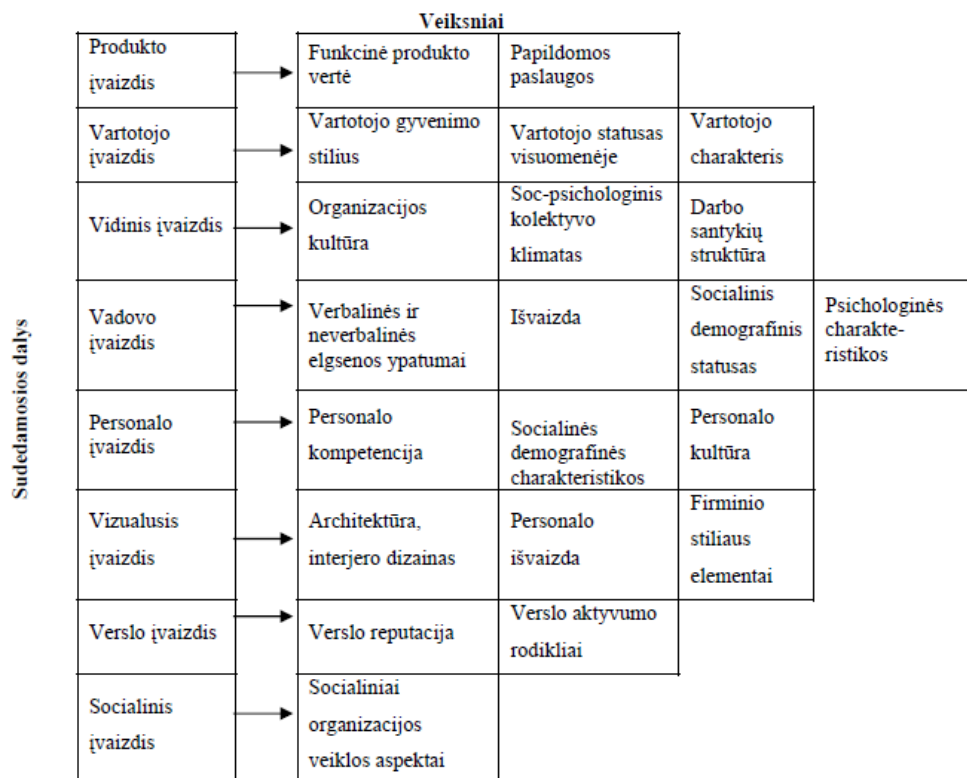
Mikelionytė (2007) nagrinėdama ir lygindama įvaizdžio tipus pateikė ir savo įvaizdžio modelį, kurį sudaro skirtingi anksčiau minėtų autorių įvaizdžių klasifikacijos komponentai (žiūrėti 1 pav.). Autorė pabrėžia, kad esant skirtingiems komponentams jų pagrindiniai tikslai yra vienodi. Pirma, aukšto kompetencijos lygio pasiekimas ir efektyvus darbas su paslaugų vartotojais. Antra, puikiai dirbančios

organizacijos įvaizdžio palaikymas, lemiantis vartotojų pasitikėjimą. Trečia, emocinių ryšių su paslaugų vartotojais bei visuomene suformavimas.



1. pav. A. Mikelionytės siūlomas įvaizdžio tipų modelis.

Siekiant formuoti organizacijos įvaizdį svarbu ne tik išskirti tikslines auditorijas, pritaikyti formuojamo įvaizdžio tipą, tačiau suvokti, kad pats įvaizdis susideda iš skirtingų dalių, kurias įtakoja skirtingi veiksniai. Organizacijos įvaizdžio struktūrą sudaro šios dalys: produkto, vartotojo, vidinis, vadovo, personalo, vizualinis, verslo ir socialinis (Krasauskaitė, 2004).



2. pav. Organizacijos įvaizdžio struktūra (Krasauskaitė, 2004)

Kiekvieną įvaizdžio struktūros dalį įtakoja skirtingi veiksniai. Organizacija gebėdama suvaldyti visas šias įvaizdžio dalis gebės kurti norimą organizacijos įvaizdį. Mokslinėje literatūroje šie įvaizdžiai nagrinėjami tiek kaip atskiri elementai, tiek jų įtaka bendram organizacijos įvaizdžiui, o vėliau ir reputacijai.

Remiantis Krasauskaite (2004), produkto įvaizdis apima viską, kas skirta kurti ir palaikyti teigiamą produkto įvaizdį: pavadinimas, dizainas, pakuotė ir svarbiausios savybės. Kiti svarbūs elementai yra paslaugos susijusios su produktu, tokios kaip garantinis aptarnavimas, galimybė pasirinkti atsiskaitymą išsimokėtinai ir pan. Vartotojų įvaizdis yra nulemtas jų gyvenimo stiliaus, statuso visuomenėje ir paties vartotojo charakterio.

Pasak Vaitkutės-Baltušienės (2007) visuomeninę vartotojo padėtį, kuri atspindi vartotojo įvaizdį ir jo požiūrį į prekę, parodo gyvenimo būdas, vertybinės žmonių orientacijos, asmeniniai poreikiai, interesai, įvairios socialinės pozicijos (amžius, lytis, išsilavinimas, profesija). Vidinis įvaizdis apima visų organizacijoje dirbančių žmonių nuomonę apie organizaciją, kuria įtakoja atmosfera, vyraujanti kultūra ir tarpusavio santykiai. Vadovo įvaizdis yra svarbus, nes jis matomas kaip visos organizacijos atstovas (Krasauskaite, 2004). Šiuo metu vadovo įvaizdžiui yra skiriama daug dėmesio tiek žiniasklaidoje, tiek mokslinėje literatūroje: vadovavimas yra lyginamas su lyderyste, jų rolių pokyčiai, atrandami nauji vadovavimo stiliai, ieškoma skirčių tarp vadovo ir lyderio, nagrinėjama lyderio įvaizdžio įtaka krizės metu (Kim ir Baek, 2016; Žarnauskaitė, 2017; Risco, Arcentales ir Alvares, 2022; Ashraf, Andrabi, Chhibber ir Sahni, 2022).

Vizualus įvaizdis kuriamas per regos pojūčius, tad organizacijos įvaizdžio kūrime yra svarbios patalpos, erdvė, išdėstymas, patogumas klientui, interjeras, personalo išvaizda bei organizacijos simbolika. Verslo organizacijos padėtį bei išskirtinumą rodo technologijų atnaujinimas, novatoriškumas, asortimento įvairovė, pardavimų skaičius. Verslo įvaizdis yra formuojamas pasitelkiant dalykinę reputaciją, etinių normų laikymąsi, sąžiningumą (Krasauskaitė, 2004). Socialinis įvaizdis tai visuomenės vertinimas, kurį lemia tai, kokiuose socialiniuose projektuose ar renginiuose dalyvauja organizacija. Kaip teigia Vaitkutė-Baltušienė (2007), organizacija dalyvaujama visuomeniniuose paramos, sveikatos apsaugos, ekologijos projektuose gali tikėtis palankaus visuomenės vertinimo.

Siekiant suprasti įvaizdžio struktūrinės dalis galime remtis ir kitokia nei Krasauskaitės (2004) pateikta struktūra. Melewar ir Karaosmanoglu (2006) išskiria septynias įvaizdžio dalis: organizacijos komunikacija, organizacijos dizainas, organizacijos kultūra, elgsena, organizacijos struktūra, rinkos identitetas ir organizacijos strategija. Kai kurias išskirtas autorių dalis galime tapatinti su Krasauskaitės išskirtomis dalimis, pavyzdžiui organizacijos kultūrą – su vidiniu įvaizdžiu, elgseną – su darbuotojų ir vadovo įvaizdžiu, strategiją, rinkos identitetą – su verslo įvaizdžiu, o organizacijos dizainą – su vizualiu įvaizdžiu. Pastebėsime, kad autoriai nemini vartotojų ar produkto įvaizdžio, tačiau jų manymu

organizacijos komunikacija dalindamasi visa informacija su suinteresuotomis grupėmis formuoja grupių suvokimą apie organizaciją, jos veiklą ir teikiamas paslaugas.

Remiantis Lievens ir Slaughter (2016) reikėtų išskirti dar vieną įvaizdžio dalį – darbdavio įvaizdį (kitas jų išskiriamas dalis, tokias kaip organizacijos socialinis aktyvumas ar produkto (paslaugos) įvaizdis galime sulyginti su kitų autorių išskirtomis ir apibūdintomis dalimis). Darbdavio įvaizdžio klausimas yra ypatingai aktualus šiuo metu, kada vyrauja didelė konkurencija, organizacijoms siekiant pritraukti ir išlaikyti talentingiausias ir kompetentingiausias darbuotojus. Šis įvaizdis svarbus tiek esamiems, tiek būsimiems darbuotojams.

Darbdavio įvaizdžio formavimas potencialiems darbuotojams apima darbdavio tapatybės vidinėje auditorijoje išgryninimą, siūlomo naudų paketo komunikaciją bei reikšmių visumos, apimančios subjektyviai suvoktus organizacijai priskirtinus simbolinius ir instrumentinius atributus, atsiradimą potencialių darbuotojų sąmonėje (Žarnauskaitė, 2017).

Apibendrinant, galime teigti, kad organizacijos įvaizdis yra suinteresuotųjų šalių suvokimas ir įsivaizdavimas organizacijos atžvilgiu, kurį įtakoja organizacijos veikla, komunikacija, asmeninės ar visuomeninės vertybės. Organizacijos įvaizdis gali būti kuriamas organizacijos arba gali atsirasti savaime, kaip vyraujančios vartotojų nuomonės ir įsivaizdavimų rezultatas. Dauguma organizacijų siekia turėti teigiamą organizacijos įvaizdį, kuris būtų paremtas organizacijos identitetu ir laikui bėgant formuotą gerą organizacijos reputaciją, todėl skiria dėmesį organizacijos įvaizdžio formavimui ir valdymui.

Įvaizdis gali būti skirstomas į tipus priklausomai nuo suinteresuotųjų grupių, pavyzdžiui išorinis ir vidinis. Vidinį organizacijos įvaizdį lemia personalo politika, darbo atmosfera, organizacijos kultūra, darbuotojų tarpusavio santykiai ir požiūris į organizaciją. Išorinį įvaizdį lemia organizacijos komunikacija, produktų ar paslaugų kokybė, dizainas, socialinė atsakomybė. Šiandieninė konkurencija darbo rinkoje leidžia išskirti dar vieną įvaizdžio dalį – darbdavio įvaizdį, be kurios neįsivaizduojamas sėkmingo visos organizacijos įvaizdžio sukūrimas.

1.2 Organizacijos įvaizdžio formavimas ir valdymas

Organizacijos įvaizdis, kuris gimsta dialogo keliu (organizacija kuria savo įvaizdį (įvaizdžius) suinteresuotosioms grupėms, šios grupės jį stebėdamos ir reaguodamos susikuria savo nuomonę ir įsivaizdavimus) lemia tai, kad siekdamas kurti ir valdyti savo įvaizdį, organizacijos turi į komunikacijos procesą žvelgti strategiškai, tam, kad galėtų skatinti vienus ir silpninti kitus įvaizdžius Massey (2016). Pasak Massey (2016), būtent strateginis požiūris lems tai, ar organizacija gebės sėkmingai suvaldyti įvaizdį.

Nors skirtingi autoriai nagrinėdami įvaizdžio valdymo klausimą turi skirtingą nuomonę dėl to, kiek organizacija turi būti aktyvi kuriant įvaizdį, didžioji dalis sutaria, kad įvaizdis turi būti kontroliuojamas ir planuojamas, kaip ir kiti organizacijos strateginiai veiksmai (Drūteikienė, 2007).

Mokslinėje literatūroje autoriams pradėjus diskutuoti apie įvaizdžio fenomeno valdymą ir jį lemiančius veiksnius, jau 1977 m. S. Kennedy pristatė pirmąjį schematinį įvaizdžio kūrimo modelį. Pagrindinis autorės tikslas atskleisti kaip kuriama organizacijos įvaizdžio programa, o esminė nagrinėjama problema – kiek organizacijos įvaizdis atspindi realybę (Drūteikienė, 2007). Kiti du svarbūs autorės nagrinėjami elementai yra organizacijos identitetas (didesnį dėmesį skyrė vizualiniam identitetui) ir personalo požiūris į organizaciją (Kennedy, 1977).

Kiek vėliau, 1986 m. panašų įvaizdžio valdymo modelį pristatė ir G. Dowling. Pagrindinis išskirtinumas – dėmesys komunikacijai. Autorius savo modelyje išskyrė organizacijos vidinę komunikaciją, tarpasmeninę komunikaciją (vidinę ir išorinę) bei marketingo komunikaciją. Nors kaip ir Kennedy palietė organizacijos identiteto sąvoką, tačiau tam skyrė gerokai mažiau dėmesio, bei į savo modelį įtraukė dar vieną sąvoką – organizacijos kultūrą (Dowling, 1986).

Trečiasis buvo R. Abratt modelis, kuris pristatytas 1989 metais. Nors laikomas nauju požiūriu į organizacijos įvaizdžio valdymą, R. Abratt savo darbe siekė paaiškinti ir ankstesnių autorių koncepcijas. Pagal jo modelį yra trys įvaizdžio valdymo aspektai: individualumas, identitetas ir įvaizdis. Organizacijos individualumas remiasi organizacijos filosofija, kurios pagrindas yra organizacijos vertybės. Tai autorius vadina organizacijos kultūra (Abratt, 1989). Siekdamas atskirti identiteto ir įvaizdžio sąvokas autorius įveda identiteto interfeiso sąvoką (pasak Drūteikienės (2007) ši sąvoka žymi perėjimą iš organizacijos vidinės aplinkos į išorinę.)

N. Inid 1997 m. mokslininkų bendruomenei pateikė papildytą Abratt modelį. Ji manė, kad Abratt modelis yra naudingas, bet jame trūksta labai svarbios dalies, kuri neabejotinai daro įtaką organizacijos identitetui ir kultūrai – Abratt modelis nemini produkto ar paslaugų įtakos. Helena Stuart 1998 m. peržiūrėjo ir papildė Abratt modelį. Pritardama Kennedy, kad personalas turi didelę įtaką organizacijos įvaizdžiui ji išlaikė šią sąvoką, kaip ir Abratt naudojamą identiteto ir įvaizdžio interfeiso sąvoką. Svarbu pažymėti, kad tarp organizacijos identiteto ir individualumo buvo įterpta strategija, taip parodant, kad organizacijos identitetas yra sąmoningas organizacijos individualumo, kaip strateginio sprendimo pristatymas (Drūteikienė, 2007).

Deja, H. Stuart modelis neaprepia produkto ar paslaugų įtakos įvaizdžiui. Kaip pastebi Drūteikienė (2007), minėti modeliai nors ir vaizdavo schematinį įvaizdžio kūrimo ir valdymo procesą, vėlesnių autorių buvo kritikuojami dėl per mažo dėmesio organizacijos kultūrai, per menko išorės veiksnių, tokių kaip politinė ar ekonominė, etinė aplinka, vertinimo, neminimos galimybės, kad sukurtas įvaizdis gali būti nepalankus organizacijai bei organizacijos reputacija nėra atskiriama nuo įvaizdžio (kartais ir nuo identiteto).

Remdamasis skirtingų autorių darbais skirtais įvaizdžio valdymui Oržekauskas ir Šmaižienė (2007) išskiria septynias stadijas, būtinas tiek asmens, tiek organizacijos įvaizdžio valdymui:

- suprasti ir apibrėžti identitetą;
- išanalizuoti vidinę ir išorinę aplinką, nustatyti ir įsivertinti suinteresuotųjų grupes;
- nuspręsti, koks turėtų būti trokštamas įvaizdis;
- įvertinti koks yra dabartinis įvaizdis;
- nustatyti, kas lemia skirtumus tarp trokštamo ir dabartinio įvaizdžio;
- parengti planą, koku būdu bus siekiama sumažinti skirtumus tarp esamo ir trokštamo įvaizdžio (programos įvaizdžio formavimui, modernizavimui ir „gydymui“);
- įgyvendinti programą(s) ir įvertinti jos įtaką įvaizdžiui ir reputacijai.

Dalis autorių nesiekia pavaizduoti schematiško įvaizdžio valdymo, bet skiria dėmesį esminių veiksmų išskiriami. Pavyzdžiui Normann (1991) išskiria keturis veiksmus, kurie kuria, įtakoja ir valdo įvaizdį. Pirma, tai organizacija, kultūra ir žmonės (personas), antra – produktai ar paslaugos, trečia – rinkos segmentas (klientai) ir paskutinė grupė – specifiniai įvaizdį įtakojantys veiksmai (angl. specific image influencing activities). Specifinius veiksmus Normann (1991) apibūdina kaip komunikaciją ir priimamus strateginius sprendimus, liečiančius kitus tris jo paminėtus veiksmus, kurių pagalba organizacijos vadovybė gali sustiprinti ir išgryninti organizacijos įvaizdį ir įtakoti žmonių elgesį. Leblanc ir Nguyen (1995) kalbėdami apie organizacijos įvaizdžio formavimą ir valdymą, išskiria penkis pagrindinius įtakojančius elementus: identitetą, individualumą, fizinę aplinką, pasaugų teikimą bei kontaktuojantį personalą (Virvilaitė, Daubaraitė, 2011, p. 536).

Kaip matome, autoriai identiteto, organizacijos kultūros sąvokas naudoja ne tik stengdamiesi apibrėžti įvaizdžio sąvoką, bet ir siekdami apibūdinti kaip įvaizdis galėtų būti valdomas. Siekiant pamatyti nuoseklų ryšį tarp šių sąvokų galime remtis Lakačauskaite (2012), kuri organizacijos kultūrą laiko organizacijos identiteto dalimi, o organizacijos komunikacija siejančia dalimi tarp organizacijos identiteto ir įvaizdžio.

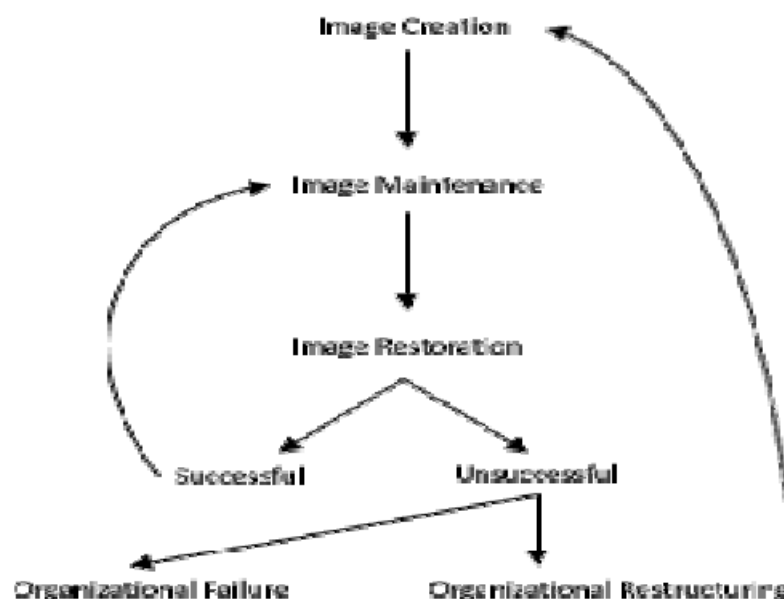
Organizacijos identitetas – tai organizacijos individualumas, komunikuojamas įvairioms visuomenės auditorijoms. Organizacijos identitetas susikuria pačioje organizacijoje (viduje), o įvaizdis – tai komunikacinio proceso dėka susiformavęs organizacijos, jos pasaugų suvokimas visuomenėje (išorėje) (Lakačauskaitė, 2012).

Drūteikienė (2007) kalbėdama apie įvaizdžio valdymo procesą pabrėžia, kad jis turi būti nuoseklus, tad nuoseklus vadybinis ciklas susidėtų iš trijų pagrindinių dalių: planavimo, įgyvendinimo ir kontrolės. Šios dalys sudarytos iš penkių etapų: savianalizės, organizacijos įvaizdžio strategijos formulavimo, organizacijos įvaizdžio kūrimo programų planavimas, organizacijos įvaizdžio kūrimo programų įgyvendinimas ir organizacijos įvaizdžio kūrimo programų įvertinimas. Kiekvienas etapas yra svarbus ir susijęs vienas su kitu. Pirmajame etape atliekamas esamo įvaizdžio auditas, identifikuojama

organizacijos kultūra, vizija ir misija. Įvaizdžio strategijos formulavimo etape kuriamas bendro įvaizdžio kūrimo tikslas, kuris susiejamas su organizacijos strateginiais tikslais. Trečiajame etape parengiami planai, kurie pateikia detales ir žingsnius kurie būtini kasdienėje veikloje, tam, kad būtų pasiekti strateginiai planai. Programų įgyvendinimas apima visus organizacijos veiklos aspektus, kadangi jų sėkmė įtakoja klientų požiūrį, organizacijos atmosferą ir tarpusavio bendravimą, santykius su tiekėjais ir t.t. Įvertinimo etapas yra būtinas, tam, kad suprasti ar veikla buvo efektyvi, palyginti rezultatus su numatytais tikslais.

Jei nuspręstume papildyti Drūteikienės siūlomą modelį, galėtume autorės siūlomos penkis etapus vaizduoti ne kaip linijinį procesą, tačiau kaip ciklinį. Kai procesas pasiekia paskutinį etapą – Įvertinimą – tolimesni žingsniai yra gautų rezultatų įvertinimo analizė, naujos organizacijos įvaizdžio strategijos formulavimas, programų planavimas ir įgyvendinimas, ir procesas sukasi ratu, kadangi įvaizdis yra nuolat kintantis.

Organizacijos įvaizdžio valdymą kaip labiau ciklinį, o ne linijinį, procesą suvokia ir Massey (2016). Jo nuomone įvaizdžio valdymas susideda iš trijų stadijų: įvaizdžio sukūrimas, įvaizdžio palaikymas ir įvaizdžio atkūrimas (žr. 3 pav.). Sukūrus sėkmingą įvaizdį siekiama jį išlaikyti. Įvaizdžio atkūrimas reikalingas kai organizacija išgyvena tam tikrą krizę (Massey pabrėžia, kad nepaisant to, kad ne visos organizacijos patiria krizę, tendencijos rodo, kad tokių organizacijų daugėja). Jei organizacija įveikė įvaizdžio krizę sėkmingai, ji grįžta prie įvaizdžio palaikymo etapo. Jei nesėkmingai ji gali pradėti organizacijos pertvarkymą ir naujo įvaizdžio kūrimą arba patirti organizacijos nesėkmę.



3. pav. Organizacijos įvaizdžio valdymo procesas (Massey, 2016)

Massey (2016) siūlomą įvaizdžio atkūrimo etapą galime sieti ne tik su organizacijos krize, bet ir su organizacija, kuri išgyvena pokyčius. Labai svarbu, kad apie pokyčius būtų tinkamai komunikuojama, tam, kad vykstantys pokyčiai nepadarytų žalos (L. Preikšienė, 2021). Tam pritaria ir V. Valentukonytė – Urbonavičienė (2020) palygindama pokyčių ir krizių komunikaciją ir panašų jų valdymą.

Stoyanov (2017) nagrinėdamas organizacijos socialinės atsakomybės ir įvaizdžio kūrimą, teigia, kad organizacijos, kurios sugeba keistis atsižvelgdamos į išorinę nuomonę, turi galimybę įgyti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą. Autorius pritaria Leblanc ir Nguyen (1995) išskirtiems įvaizdį veikiančioms elementams (identitetas, individualumas, fizinė aplinka, pasaulių teikimas bei kontaktuojantis personalas) ir pateikia išvadą, kad iš esmės organizacijos įvaizdį veikia jos pačios nuomonė apie save ir suinteresuotųjų grupių nuomonė. Organizacijos įvaizdis yra sudėtingas fenomenas, kuris apima organizacijos identitetą, individualumą ir komunikaciją ir yra veikiamas suplanuotų aktyvių organizacijos veiksmų, kaip pavyzdžiui organizacijos socialinė atsakomybė.

Ne vienas autorius pažymi komunikacijos svarbą įvaizdžio valdymo procese. Organizacija savo žinomumą išorinėms suinteresuotosioms grupėms didina naudodama tokius įrankius kaip reklama, informacijos apie organizaciją sklaidimas per masines informavimo priemones, ryšių su visuomene palaikymas (renginių organizavimas, ryšio kūrimas socialinių tinklų pagalba, dalyvavimas bendruomenės iniciatyvose, jų rėmimas). Pasak Keyton (2011), komunikacija yra informacijos perdavimo procesas, kuriam būtinas bendras tarpusavio supratimas tarp asmenų. Jei iš informacijos pasikeitimo nekyla bendras supratimas, tokiu atveju Keyton (2011) teigia, kad nėra jokios komunikacijos.

Organizacijos, kurios siekia įgyti palankų įvaizdį, turi užtikrinti tinkamą komunikaciją su visomis suinteresuotomis šalimis. Pasak Tomas ir Lane (1990), viešieji ryšiai yra vadybinis įrankis sukurtas tam, kad palaikyti organizacijos ryšius su organizacijos išorinėmis ir vidinėmis publikomis (Rivero ir Theodore, 2014).

Siekdama tinkamai formuoti ir valdyti įmonės įvaizdį, organizacija negali palikti įvaizdžio valdymo savieigai, o turi pasitelkdama strateginį valdymą, viešuosius ryšius formuoti ir palaikyti palankų organizacijos įvaizdį ir užtikrinti tinkamą komunikaciją, kuri formuotų bendrą supratimą tarp tikslinių grupių. Komunikacija yra būdas užtikrinti dialogą ir sulaukti grįžtamojo ryšio, tam, kad organizacijai pavyktų išlaikyti palankų įvaizdį ir teigiamą nuomonę apie ją, bei spėtų laiku reaguoti į besikeičiančias situacijas ir prisitaikyti, ar esant reikalui keisti kryptį.

Lygindami skirtingus įvaizdžio valdymo modelius ir būdus galime daryti išvadas, kad vieningo ir teisingo įvaizdžio valdymo modelio nėra. Viena iš būtinų sąlygų yra strateginis požiūris į įvaizdžio valdymą, o antra – stebėti ir analizuoti veiksnius, kurie lemia įvaizdį. Įvaizdžio valdymas turėtų būti

suvokiamas kaip cikliškas procesas, kuriam būtina analizė, planavimas, plano įgyvendinimas ir rezultatų įvertinimas.

II. VIEŠOSIOS ORGANIZACIJOS ĮVAIZDŽIO VALDYMO YPATUMAI

2.1 Organizacijos įvaizdžio valdymo svarba ir ypatumai viešajame sektoriuje

Diskusijos apie viešojo ir privataus sektoriaus skirtumus ir panašumus Vakaruose prasidėjo prieš kelis dešimtmečius. Taip nutiko dėl to, kad pokario laikotarpiu valstybės vaidmuo buvo labai svarbus siekiant atkurti ekonomiką. Buvo išplėtos įvairios socialinės programos, viešasis sektorius plėtėsi. Pastebėjus, kad privatus sektorius teikia dalį panašių paslaugų kaip ir viešasis sektorius, prasidėjo paslaugų kokybės palyginimai ir vertinimai. Tai lėmė, kad prasidėjo viešojo valdymo reformų ir tobulinimo laikas. Pradžioje buvo siekiama paimti iš privataus verslo pasiteisinusius vadybos metodus ir juos taikyti viešajame sektoriuje, tačiau ilgainiui buvo pastebėta, kad ne visi metodai tinkami privačiame sektoriuje, tinka ir viešajam sektoriui (A. Stasiukynas pagal Murauskaitė, 2020).

Ankstesniuose skyriuose aptariamos įvaizdžio sampratos ir valdymo modeliai yra taikomi organizacijoms neišskiriant, ar jos priklauso viešajam ar privačiam sektoriui. Nagrinėjant skirtingus įvairių autorių pateikiamus įvaizdžių tipus, struktūrą, juos lemiančias sąlygas ar įvaizdžio funkcijas, pastebėsime, kad skirtingi įvaizdžio tipai negali egzistuoti ar būti kuriami visose organizacijose.

Pavyzdžiui, jei įvaizdžio tikslas pagal Howard ir Kotler (1991) yra vienas – daryti įtaką, pastebėsime, kad skiriasi jų išskirtų įvaizdžio tipų (korporatyvinis ir marketinginis) galutinis tikslas, t.y. kam daryti įtaką ir koks turi būti rezultatas. Korporatyviniu įvaizdžiu siekiama paskatinti visuomenės, klientų, darbuotojų ir kitų suinteresuotųjų grupių teigiamą nuomonę apie visą organizaciją, jos veiklą, tuo tarpu marketinginiu įvaizdžiu siekiama padaryti įtaką vienai iš suinteresuotųjų grupių – vartotojams, tam, kad jie pasirinktų organizacijos siūlomas prekes ar paslaugas.

Šis pavyzdys parodo vieną iš skirtumų tarp privataus ir viešojo sektoriaus, kurį mini ir A. Stasiukynas (Murauskaitė, 2020), t.y. galimybė lengvai išmatuoti ir palyginti rezultatus. Privačiame sektoriuje ganėtinai lengva kurti ir koreguoti strateginius planus, įgyvendinti pokyčius veikloje atsižvelgiant į trokštamą rezultatą. Rezultatai privačiame sektoriuje gali būti išmatuoti pinigine išraiška. Privačios arba verslo organizacijos, retai kada rinksis kurti universalų įvaizdį, nes jų tikslinė auditorija nėra visa visuomenė, bet ta visuomenės dalis, kuriai aktualūs kuriami produktai ar paslaugos. Tuo tarpu viešojo sektoriaus organizacijos, nekuria marketinginio įvaizdžio, nes jų tikslas nėra daryti įtaką tam, kad visuomenė įsigytų jų prekes ar paslaugas.

Viešojo sektoriaus organizacijų tikslas yra tarnauti visuomenei, užtikrinti jų gyvenimo kokybę ir teikti kokybiškas paslaugas. Atsižvelgiant į tai, viešojo sektoriaus organizacijos gali siekti kurti

korporatyvinį įvaizdį, tam, kad užsitikrinti visuomenės palaikymą diegiant naujoves, tvirtinant finansavimą ar keičiant įstatyminę bazę. Jei privačias organizacijas galime skirstyti pagal dydį, teikiamas paslaugas ir prekes į tam tikras grupes, tokio paties viešojo sektoriaus organizacijų skirstymo atlikti negalime. Viešojo sektoriaus organizacijos yra labai skirtingos, atliekančios skirtingas funkcijas ir turinčias skirtingus tikslus, kuriuos reglamentuoja skirtingi įstatymai.

Viešojo sektoriaus organizacijos turėtų būti suprantamos ne tik kaip paslaugas visuomenei teikiančios organizacijos. Šios organizacijos, kurdamos savo įvaizdį, puoselėdamos reputaciją įtakoja ir visos valstybės kuriamą įvaizdį. „Nacionalinis šalies įvaizdis yra minkštosios galios elementas. Manoma, kad tautos įvaizdis yra viešasis gėris, kuris gali padėti sukurti palankią arba nepalankią situaciją visuomenei ir valstybei“ (Leah, Chitty, 2009, p. 4). Sėkmingas valstybės įvaizdis tarptautiniu mastu padeda valstybei pelnyti kitų šalių palankumą jos atžvilgiu, plėsti diplomatinius ryšius, pritraukti investicijas, aukštos kvalifikacijos darbuotojus, studentus, turistus. Visa tai daro milžinišką įtaką šalies raidai, jos ekonomikai, kultūrai. Pasak A. Stončaičio (2018) stiprus valstybės įvaizdis yra svarbus ir nacionalinei politikai, nes jis vienija šalies gyventojus ir pakelia tautinę savigarbą.

Puškorius (2002) išskiria dvi pagrindinės šalies įvaizdžio funkcijas: šalies reprezentacija tarptautiniu mastu ir socialinės tvarkos palaikymas valstybėje. Šioms funkcijoms atlikti pasitelkiami įvaizdžio kūrimo įrankiai - viešojo sektoriaus organizacijos. Kiekvienos viešojo sektoriaus organizacijos indėlis į šalies įvaizdžio palaikymą priklauso nuo organizacijos tikslų ir funkcijų.

Visuomenė tikisi, kad viešasis sektorius teiks kokybiškas paslaugas, valstybės skiriamas lėšas naudos atsakingai ir bus atskaitingas visuomenei, taikys tobulesnius administravimo procesus. Remiantis Čepeliauskaite ir Petrauskiene (2017), pasitikėjimas valstybe ir viešuoju sektoriumi yra didesnis tuomet kai gyventojai tiesiogiai bendrauja su valstybės tarnautojais, naudojami viešojo sektoriaus institucijų paslaugomis. Teigiamas požiūris į valstybines institucijas didina piliečių lojalumą, palaikymą, tautinę savimonę, bendruomeniškumo jausmą.

Pasak Wæraas, Byrkjeflot (2012), įvaizdžio (ilgalaikėje perspektyvoje ir reputacijos) valdymas viešajame sektoriuje negali būti vykdomas sėkmingai, jei nėra suvokiamas platesnis kontekstas kuriame veikia viešojo sektoriaus organizacijos. Minėtas kontekstas yra įtakojamas politinių ir demokratiškos veiksmų. Autoriai išskiria penkias problemas su kuriomis susiduriama siekiant taikyti įvaizdžio vadybos principus viešajame sektoriuje: politikos įtaka, vientisumo, charizmos, unikalumo ir meistriškumo problemos.

Politikos įtaka privačioms organizacijoms yra netiesioginė, tuo tarpu politiniai sprendimai, vykstantys rinkimai, politinės valdžios pasikeitimai yra veiksnys, kuris nuolat vienaip ar kitaip tiesiogiai įtakoja viešojo sektoriaus organizacijų veiklą. Šią įtaką, kaip teigia Wæraas, Byrkjeflot (2012), reikia suprasti ne tik kaip tiesioginę įtaką organizacijų veiklai, bet ir kaip galimas politines atakas (viešus

pasisakymus kenkiančius organizacijos įvaizdžiui) prieš tam tikras organizacijas siekiant įgyti daugiau piliečių pasitikėjimo, atliepti visuomenės nuomonę, tam, kad įgyti daugiau balsų rinkimuose.

Autoriai nagrinėdami politikos įtaką pabrėžia, kad viešojo sektoriaus organizacijos yra sukuriamos politiniais sprendimais, jos atsiranda ne todėl, kad yra poreikis rinkoje, tačiau tam, kad būtų sprendžiama konkreti problema. Tai reiškia, kad organizacija pati neturi laisvės apibrėžti savo misijos, ji jau būna numatyta. Organizacija turi tam tikrą savarankiškumo laipsnį, pavyzdžiui numato strategiją, viziją, tačiau organizacijos esminė misija gali būti keičiama politiniais sprendimais. Tai vienas didžiausių skirtumų tarp viešo ir privataus sektoriaus, nes privačiame sektoriuje veikianti organizacija yra visiškai savarankiška. Pavyzdžiui keičiantis rinkai tokia organizacija pati priima sprendimą ir gali keistis kartu su ja.

Viešojo sektoriaus organizacijoms trūksta vientisumo, dėl jų atliekamų funkcijų gausos ir skirtingų atsakomybių bei skirtingų pavaldumo laipsnių. Pasak Christensen ir kt. (2007) viešojo sektoriaus organizacijos savo esme yra nevientisos, o jų sudėtingumas, aiškių ribų dėl pavaldumo ir įtakos trūkumas, didžiulės tikslinės auditorijos lemia tai, kad joms sunku sukurti vientisą tapatybę. Vientisumo trūkumas lemia tai, kad sunku formuoti įvaizdį, jis yra kintantis ir tai lemia teigiamos reputacijos išliekamumo problemų.

Remiantis Wæraas, Byrkjeflot (2012) atlikta kitų autorių analize, jie apibendrintai teigia, kad viešojo sektoriaus organizacijose egzistuoja charizmos problema. Daugelis jų nagrinėtų autorių teigia, kad organizacijos, kurios turi tvirtą reputaciją, geba išlaikyti savo sukurtą įvaizdį ilgalaikėje perspektyvoje sukuria charizmą, kuri išskiria jų organizaciją iš kitų. Viena iš svarbiausių charizmos elementų yra emocinis patrauklumas (privataus sektoriaus organizacijos turi daugiau laisvės ir galimybių siekti, kad jų suinteresuotosios grupės jaustųsi gerai, jomis pasitikėtų ir jaustų emocinį ryšį su organizacija).

Viešojo sektoriaus organizacijos susiduria su charizmos problema dėl kelių priežasčių: savarankiškumo trūkumas, išankstinės neigiamos nuostatos apie viešojo sektoriaus organizacijas (šios nuostatos ypač paplito su Naujosios viešosios vadybos metodo paplitimu) ir asociacija su neigatyviomis žiniomis. Viešojo sektoriaus organizacijos žiniasklaidoje ir socialinėse medijose dažniausiai apibūdinamos neigiamų žinių kontekste, kadangi daugumos jų tikslai ir veikla yra susijusios su sunkiai išsprendžiamomis, sudėtingomis problemomis. Autoriai pastebi, kad sukurti charizmą ar emocinį patrauklumą tokioje aplinkoje yra ypatingai sunku (kartais neįmanoma), nes daugelis tokių bandymų kaip tik pabrėžia skirtumą tarp trokštamo rezultato ir karčios realybės bei atrodo neįtikinamai ir skatina priešingą rezultatą.

Vertindami viešojo sektoriaus organizaciją, visuomenė susidaro įspūdį ne tik apie vieną konkrečią organizaciją, bet apie visą viešąjį sektorių (Arimavičiūtė ir kt., 2002). Tai reiškia, kad prastas vienos viešojo sektoriaus organizacijos įvaizdis kenkia ir kitų organizacijų įvaizdžiui. Wæraas, Byrkjeflot (2012) įvardina tai, kaip unikalumo problemą su kuria susiduria viešojo sektoriaus organizacijos.

Penktoji autorių įvardinta problema – meistriškumo (angl. excellence) problema. Šį terminą turėtume suprasti, kaip galimybę viešojo sektoriaus organizacijoms būti vertinamoms kartu su privataus sektoriaus organizacijomis. Autoriai apžvelgia ne vieną reputacijos tyrimą, kuris parodo, kad viešojo sektoriaus organizacijos negali išlaikyti tokio meistriškumo (pažangumo) lygio kaip privačios, todėl jų įvaizdis visada vertinamas prasčiau ir ilgalaikė reputacija negali pasiekti tokio pat aukšto lygio ir būti vertinama taip pat gerai kaip privačių organizacijų.

Pasak pačių autorių (Wæraas, Byrkjeflot (2012) išskirtos penkios problemos nagrinėjamos ne tam, kad pateikti vieną konkretų problemos sprendimą, tačiau tam, kad atkreipus į jas dėmesį kiekviena viešojo sektoriaus organizacija, siekdama valdyti įvaizdį ir reputaciją galėtų įsivertinti savo galimybes ir ribas.

Dar vienas veiksnys, kurį siekiant kurti viešojo sektoriaus organizacijos įvaizdį, reikia įvertinti yra teisinis reguliavimas. Kitaip nei privačių organizacijų, viešojo sektoriaus organizacijų struktūrą, atskaitomybę visuomenei, procedūras ir prievoles numato bendri įstatymai, kurie numatyti visoms viešojo sektoriaus organizacijoms.

Remiantis Lietuvos Respublikos Konstitucija visi piliečiai turi teisę naudotis viešųjų organizacijų paslaugomis, gali laisvai reikšti nuomonę apie institucijų darbą, gauti viešųjų institucijų sukauptą informaciją apie juos. Konkrečius subjektus apibrėžia bei jų veiklos principus nustato Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas, kuris taip pat numato jų administracinį reglamentavimą, viešųjų paslaugų teikimo administravimo pagrindus, procedūras bei prievoles, susijusias su asmenų prašymų ir skundų nagrinėjimu. Kokybiškų paslaugų suteikimas, veiklos efektyvumo užtikrinimas turi įtakos viešojo sektoriaus įvaizdžiui.

Kaip numato Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas, valstybės tarnautojas turi būti nepriekaištingos reputacijos ir vadovautis šiame įstatyme numatytais pagrindiniais valstybės tarnautojų veiklos ir etikos principais. Valstybės tarnautojų etikos principų laikymasis gali lemti ne tik paties valstybės tarnautojo asmeninį įvaizdį, tačiau gali įtakoti visos organizacijos įvaizdį bei pasitikėjimą šia tarnyba. Todėl minėtas įstatymas numato, kad pažeidus šiuos etikos principus valstybės tarnautojui gali būti skirta tarnybinė nuobauda ar net atleidimas iš valstybės tarnautojo pareigų.

Kiekviena organizacija gali savarankiškai nustatyti vidaus tvarkas, pareigybių aprašymus, veiklos reglamentus, organizacijos strateginės komunikacijos ar informacijos teikimo gyventojams planus, kuriais remiantis įvaizdį formuos per darbuotojų bendravimą, išvaizdą ir pan., tačiau visos viešojo sektoriaus organizacijos vadovaujasi įstatymo bendrai numatytais valstybės tarnautojų veiklos ir tarnybinės etikos principais.

Bendras teisinis reguliavimas viešojo sektoriaus organizacijoms nenumato ir visiškos laisvės kuriant organizacijos išorinį įvaizdį – organizacijos priimti nutarimai ir strateginiai planai turi derėti su Visuomenės informavimo įstatymu, kuriuo užtikrinamas tinkamas visuomenės informavimas. Taip pat

viešojo sektoriaus organizacijos privalo vadovautis Bendraisiais reikalavimais valstybės institucijų interneto svetainėms (2003) kurdamos savo interneto svetaines: kiekviena viešojo sektoriaus organizacija turi išlaikyti privalomas skiltis ir gali nebent išplėsti numatytą struktūrą, tačiau vienpusiškai jos keisti negali.

Vidaus reikalų ministerija 2020 metais parengė bendras „Komunikacijos apie viešojo sektoriaus įstaigų teikiamas paslaugas ir gyventojų aptarnavimą“ gaires. Šiose gairėse pažymima, kad atlikus Lietuvos bei užsienio šalių analizę nustatyta, kad dauguma viešojo sektoriaus organizacijų nėra nusimačiusios jokių komunikacijos apie paslaugas ir gyventojų aptarnavimo standartų. Todėl gairėse pateikiamas rekomendacinio pobūdžio komunikacijos modelis, kurį taikyti rekomenduojama atsižvelgiant į kiekvienos organizacijos specifiką. Minėta analizė parodo, kad didžioji dalis viešojo sektoriaus organizacijų skiria nedaug dėmesio savo organizacijos komunikacijai ir įvaizdžio formavimui.

Nagrinėdami teisinį reguliavimą skirtą viešojo sektoriaus organizacijoms susiduriame su problema, kurią minėjo Wæraas, Byrkjeflot (2012) – organizacijoms trūksta savarankiškumo, jos nėra pavienės organizacijos, tačiau veikia ir yra vertinamos kaip viešojo sektoriaus organizacijų tinklo dalis. Kita problema – minėtas vientisumo trūkumas, organizacijos atlieka labai skirtingas funkcijas ir teikia labai skirtingas paslaugas, o tai kelia vidinius prieštaravimus organizacijai bandant apibrėžti savo tapatybę.

Nagrinėjant skirtingų autorių darbus (Wæraas, Byrkjeflot (2012), Luoma-aho, V. Canel, M. ir Hakola, J. (2021), Lee, D. ir Van Ryzin, G. (2020), Pepermans, R. ir Peiffer M. (2022), Gromark, J. ir Melin, F. (2013), Christensen, T. ir Gornitzka, A. (2019), Thunnissen, M. ir Buttiens, D. (2017)) skirtus viešojo sektoriaus organizacijoms ir pokyčiams jose, pastebime, kad vienas iš esminių rodiklių siekiant vertinti viešojo sektoriaus organizacijų veiklą yra visuomenės vertinimas apie viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų ir aptarnavimo kokybę bei pasitikėjimo lygis šiomis institucijomis.

2010 metais Vidaus reikalų ministerija parengė metodiką skirtą viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimui. Šioje metodikoje nurodoma, kad vienas iš veiksnių, lemiančių visuomenės lūkesčius viešojo sektoriaus paslaugų kokybei ir vėliau jų vertinimui yra viešojo sektoriaus organizacijos įvaizdis. Įstaigos, siekiančios palankaus įvaizdžio visuomenėje, privalo gerinti teikiamų paslaugų ir aptarnavimo kokybę, gebėti kurti tinkamus klausimynus vartotojų pasitenkinimo tyrimui, analizuoti gautus rezultatus ir tobulinti organizacijos veiklą.

Vidaus reikalų ministerija jau daugiau nei prieš dešimtį pradėjo įgyvendinti projektus, susijusius su viešojo valdymo tobulinimu. Nuo 2007 iki 2014 metų buvo vykdomos projektinės veiklos, apimančios kokybės iniciatyvų sklaidą, kompetencijų ugdymą, kokybės vadybos priemonių diegimą, su kokybės vadyba susijusių tyrimų, publikacijų ir metodinės medžiagos sklaidą ir taikymo skatinimą. 2010-2015 metais buvo vykdoma projektinė veikla, kurios metu buvo sukurta ir išbandyta stebėsenos sistema

orientuota į įstaigų struktūrų, funkcijų, žmogiškųjų išteklių, lėšų ir strateginių veiklos planų įgyvendinimą (buvo parengta studija „Viešojo administravimo stebėsenos sistemos sukūrimas“).

2020 metais buvo parengta „Paslaugas teikiančių ir klientus aptarnaujančių viešojo sektoriaus įstaigų orientacijos į paslaugų ir aptarnavimo kokybę vertinimo ir stebėsenos metodika“. Ši metodika sudaro prielaidas sukurti Lietuvos įstaigų orientacijos į paslaugų ir aptarnavimo kokybę stebėsenos ir vertinimo sistemą.

Dėmesys šiems rodikliams (paslaugų ir aptarnavimo kokybė, veiklos efektyvumo didinimas) yra siekis priartinti viešojo sektoriaus organizacijas prie privataus sektoriaus organizacijų sukuriant galimybę išmatuoti rezultatus. Visi nagrinėti autoriai atkreipia dėmesį, kad nepaisant bandymų apskaičiuoti viešojo sektoriaus organizacijų veiklos rezultatą visada susidursime su šių tyrimų ir apklausų ribotumu. Galimybės lyginti visas viešajam sektoriui priklausančias organizacijas nebuvimą pabrėžė ir 2020 metais Vidaus reikalų ministerijos parengta studija.

Johan Gromark ir Frans Melin (2013), pažymi, kad tiesioginis marketinginių strategijų taikymas (per didelė orientacija į pilietį kaip į klientą, ekonominių rodiklių svarbos išaukštinimas) ilgalaikėje perspektyvoje gali sukelti viešajame sektoriuje daugiau problemų nei naudos, tad verta svarstyti apie prekinio ženklo kūrimą (angl. Brand orientation). Verta pastebėti, kad terminas „brand“ neturi tikslaus vertimo į lietuvių kalbą, tačiau Johan Gromark ir Frans Melin (2013) vartojamą terminą turėtume suprasti, kaip orientaciją į organizacijos asmenybės kūrimą, kur vadovaujamesi holistiniu požiūriu į organizaciją ir demokratinių vertybių pirmumą. Būtent holistinis požiūris į viešojo sektoriaus organizaciją gali padėti spręsti viešojo sektoriaus organizacijos, kaip prasto darbdavio, įvaizdžio problemą. Pasak autorių, dėmesys organizacijos darbuotojams, organizacijos kultūros gerinimas, organizacijos vidaus procesų tobulinimas gali padėti pritraukti ir išlaikyti talentus viešojo sektoriaus organizacijose.

Darbdavio įvaizdis yra ypatingai svarbus siekiant pritraukti ir išlaikyti darbuotojus. Jei privataus sektoriaus organizacijos turi daugiau laisvių ir finansinių galimybių taikyti skirtingas metodikas, viešojo sektoriaus galimybes tapti patraukliu darbdaviu mažina didelis biurokratijos lygis, finansavimas, teisinė aplinka. Viešojo sektoriaus organizacijos negali pasiūlyti staigių karjeros galimybių, finansinio paskatinimo, tačiau turėtų daugiau dėmesio skirti darbdavio įvaizdžio kūrimui, parodant realias galimybes ir darbo viešajame sektoriuje privalumus (Pepermans, R. ir Peiffer M. (2022)). Kitu atveju, žmonės svarstydami karjeros galimybes vadovausis tais pačiais stereotipais, kurie bendrai kuria neigiamą viešojo sektoriaus organizacijų įvaizdį.

Nuo 2005 metų Vidaus reikalų ministerija kasmet atlieka Lietuvos gyventojų apklausas, kurių pagalba tiriamas Lietuvos gyventojų pasitikėjimas valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis. Visuomenės pasitikėjimas ir viešojo sektoriaus organizacijų veiklos teisėtumas ir pagrįstumas, remiantis Wæraas, Byrkjeflot (2012) gali būti svarbiau už kuriamą įvaizdį ir reputaciją. Kaip teigia Carpenter, D.

ir Krause, G.A. (2012), jei viešojo sektoriaus organizacija veikia pagal nustatytas normas ir laikosi pažadų visuomenei, jos įvaizdis ir reputacija laikui bėgant gerėja, nepaisant Wæraas, Byrkjeflot (2012) nurodytų problemų.

Kitaip nei privataus sektoriaus organizacijoms, įvaizdžio ir reputacijos valdymas turi būti suvokiamas ir planuojamas atsižvelgiant į gerokai platesnį kontekstą, suvokiant egzistuojančias neišsprendžiamas problemas, derinant organizacijos komunikaciją prie egzistuojančios realybės ir užtikrinant viešojo sektoriaus organizacijos veiklos skaidrumą ir įstatymų laikymąsi.

Apibendrinant galime teigti, kad įvaizdžio ir reputacijos valdymas viešojo sektoriaus organizacijose skiriasi ne tik dėl skirtingų finansinių išteklių, biurokratijos lygio ir sudėtingesnio teisinio reguliavimo, tačiau ir dėl visuomenėje egzistuojančių išankstinių nuostatų viešojo sektoriaus organizacijų atžvilgiu, šių organizacijų veiklos sudėtingumo, priklausomybės vienai nuo kitos, organizacijų misijų sudėtingumo ir politinės aplinkos. Dideli visuomenės lūkesčiai, kurie nebūtinai dera su realiomis viešojo sektoriaus organizacijų galimybėmis, gali lemti, kad didžioji dalis viešojo sektoriaus organizacijų, nepaisant savo įdėtų pastangų į veiklos efektyvumą ir paslaugų kokybę, visada turės labiau neigiamą įvaizdį visuomenėje dėl savo veiklos specifikos ir asociacijų su neigiamomis žiniomis, pavyzdžiui mokesčių inspekcija.

Remiantis Wæraas, Byrkjeflot (2012), penkios problemos (politikos įtaka, vientisumo, charizmos, unikalumo ir meistriškumo problemos) gali būti neišsprendžiamos, tačiau jos turi būti įvertinamos kuriant realybę atitinkantį įvaizdį, kuris ilgainiui, didinant veiklos efektyvumą, paslaugų kokybę ir užtikrinant dialogą su visuomene, kuriant pasitikėjimą jos teisėta veikla leis viešojo sektoriaus organizacijai turėti labiau teigiamą nei neigiamą įvaizdį.

2.2 Pasitikėjimo viešojo sektoriaus organizacijomis svarba šių organizacijų įvaizdžiui

Pasitikėjimas organizacija, nepriklausomai nuo to, ar ji priklauso viešajam ar privačiam sektoriui, gali būti laikomas svarbiu veiksmu, turinčiu įtakos organizacijos įvaizdžiui. Remiantis Mason (2014), susidomėjimas organizacijos patikimumu yra išaugęs dėl informacijos gausos ir prieinamumo apie organizacijas išstinkančias krizes, etiškumo problemas ir socialinių medijų, kaip sarginio šuns, vaidmens padidėjimo.

P. Oržekauskas ir I. Šmaižienė (2007) kelia klausimą dėl viešųjų ryšių ir pasitikėjimo organizacija sąsajų: ar tinkami viešieji ryšiai gali būti garantas, kad organizacija bus kelianti pasitikėjimą? Atsakymas – ne. Viešieji ryšiai negali paversti organizacijos geresne nei ji yra, tačiau gali padėti organizacijai pristatyti savo veiklą visuomenei, kurti dialogą ir padėti kurti pasitikėjimą. Kuriamas įvaizdis negali sukurti pasitikėjimo, jei nėra realaus pagrindo tą pasitikėjimą pagrįsti (Wæraas, Byrkjeflot (2012). Tam pritaria ir S. Anholt (2008) teigdamas, kad įvaizdis viešajame sektoriuje yra

nusipelnomas, o ne kuriamas. To pavyzdžiu turėtume laikyti situaciją, kuomet valstybė (viešojo sektoriaus organizacijos) siekia specialiais veiksmais pakeisti suinteresuotųjų grupių (visuomenės) nuomonę apie tam tikrą situaciją, tačiau pastangos nepasiteisina. Tai leidžia teigti, kad teigiamas įvaizdis susiformuoja tik tuomet, kada kasdieninė praktika leidžia užsitarnauti visuomenės pasitikėjimą ir palaikymą.

Pasitikėjimo sąvoka yra labai plati ir mokslinėje literatūroje galime rasti įvairių jos apibrėžimų, žvelgiant iš skirtingų mokslų perspektyvų, tačiau pasak Rūtos Žiliūkaitės (2006), pasitikėjimas pačia bendriausia prasme yra žmonių nuomonė apie kitų veiksmus: tai kognityvinis reiškinys, kuris remiasi žmonių pastangomis įvertinti tikimybę, kad kitų veiksmai atitiks jų interesus arba jiems nepakenks. Ši samprata taikoma elementariems, tęstiniais ir netiesioginiams žmonių santykiams. Socialiniame gyvenime pasitikėjimo samprata gali įgauti ir kitokių formų, kadangi pasitikima ne tik pažįstamais žmonėmis, bet ir institucijomis, organizacijomis, asmenimis, kurie priklauso vienai ar kitai socialinei kategorijai.

R. Žiliūkaitė (2016), E. Visockas (2016), R. Bakutis (2017), A. Dobryninas (2012) sutaria, kad pasitikėjimas valdžios institucijomis yra susijęs su tuo, kaip visuomenė vertina šių institucijų veiklą, tačiau tam įtakos gali turėti ir daug kitokių faktorių, tokių kaip asmens domėjimasis politiniais klausimais, subjektyvi gerovė, ideologinės nuostatos, asmeninė patirtis susidūrus su valdžios institucijomis. E. Visockas (2016) nagrinėdamas pasitikėjimą teisėsaugos institucijomis ir lygindamas atliekamus skirtingus tyrimus apie pasitikėjimą jomis, pabrėžia šių tyrimų skirtingumą ir ribotumą. Apklausos sudarymo metodika yra nepaprastai svarbi galutiniams tyrimo rezultatui. Pasak autoriaus, daliai institucijų užtenka vieno klausimo, ar pasitikima konkrečia teisėsaugos institucija, tačiau tai neatskleidžia kas lemia rezultatą.

Viešojo sektoriaus organizacijos, savo veikla kurdamos pamatus visuomenės pasitikėjimui, pagrindžia savo teisėtumą ir egzistavimo priežastį. Tai leidžia šioms organizacijoms ne tik turėti palankų savo organizacijos įvaizdį, tačiau įtakoti visuomenės požiūrį į valstybę, užtikrinti demokratinių vertybių puoselėjimą, skatinti lojalumą. Pasak E. Visocko (2016) institucijos žinomumas leidžia susidaryti tikslesnę nuomonę apie ją ir tai gali lemti pasitikėjimo augimą ir palankaus įvaizdžio atsiradimą.

Danbee Lee ir Greg Van Ryzin (2020) nagrinėdami Jungtinių Amerikos Valstijų (toliau – JAV) valstybinių agentūrų įvaizdį ir reputaciją visuomenėje pastebi, kad vienos agentūros yra vertinamos geriau nei kitos. Tai lemia pasitikėjimas minėta organizacija, tačiau tam taip pat turi įtakos ir nemažai kintančių rodiklių, tokių kaip bendras pasitikėjimas valstybinėmis institucijomis ir valdžia, skirtinga socioekonominė, demografinė padėtis skirtinguose regionuose.

Johan Gromark ir Frans Melin (2013) vertindami kuo prekinio ženklo kūrimo (angl. Brand orientation) strategijų taikymas yra tinkamesnis viešajam sektoriui nei marketingo strategijų taikymas, pastebi, kad kitaip nei taikant vien marketingo strategijas, prekinio ženklo kūrimas padeda kurti

pasitikėjimą. Jų nuomone, pasitikėjimas yra svarbus ne tik konkrečios organizacijos (ar viso šio sektoriaus) reputacijai ir įvaizdžiui, tačiau pasitikėjimas viešojo sektoriaus organizacijomis yra būtina sąlyga tinkamai veikiančiai demokratijai. Su matomomis, išsiskiriančiomis ir skaidriomis institucijomis yra lengviau bendradarbiauti; jas paprasčiau vertinti ir išsakyti joms kritiką. Todėl viešojo sektoriaus organizacijos, siekiančios turėti stiprius prekės ženklus, neturėtų būti instinktyviai atmetamos kaip narciziškos ar be reikalo save pristatančios, naudojant viešąsias lėšas (Gromark ir Melin, 2013, p. 1106).

Viešojo sektoriaus organizacijoms svarbus ne tik išorinis pasitikėjimas organizacija, tačiau ir vidinis pasitikėjimas tarp darbuotojų, vadovų ir bendras pasitikėjimas organizacijos kultūroje. Kuriant stiprų darbdavio prekės ženklą yra svarbios ne tik išorinės, bet ir vidinės priežastys. Remiantis Johan Gromark ir Frans Melin (2013) stiprūs prekės ženklai funkcionuoja kaip „organizaciniai klėjai“, kurie stiprina darbuotojų pasitikėjimą, tuo pačiu kuriant pasididžiavimo organizacija jausmą. Pasitikėjimas leidžia kurti ilgalaikius darbinius santykius, įtakoja įvaizdį ir kuria gero darbdavio reputaciją, padeda išlaikyti esamus bei pritraukti naujus darbuotojus (E. O. Bustos, 2022).

Viešojo sektoriaus institucijos, tiek mėgindamos kurti įvaizdį ir puoselėti reputaciją, tiek mėgindamos užsitikrinti visuomenės pasitikėjimą susiduria su iššūkiais ir problemomis, kurių viena konkreti organizacija nepajėgi išspręsti. Skirtingi autoriai pasitikėjimo, įvaizdžio ir reputacijos ryšius nagrinėja vertindami skirtingus veiksmus, tačiau įvaizdis ir pasitikėjimas organizacija yra glaudžiai susiję. Jei organizacija veikia efektyviai, reaguoja į kritiką, priima atitinkamus sprendimus, palaiko dialogą su visuomene – pasitikėjimas šia organizacija bus didesnis, o jos įvaizdis teigiamas. Jei organizacija išgyvena krizę, veikia neskaidriai, nereaguoja į visuomenės pastabas ir kritiką – pasitikėjimas šia organizacija nebus didelis (arba jms mažėti), o įvaizdis keisis į neigiamą pusę.

2.3 Pasitikėjimo svarba teisėsaugos institucijų įvaizdžiui ir veiklai

Nagrinėdamas pasitikėjimą teisėsaugos institucijomis Lietuvoje E. Visockas (2016) pastebi, kad šia tema jau seniai domisi užsienio mokslininkai, įvertindami pasitikėjimo svarbą įvairių socialinių procesų valdymui. Nors Lietuvoje ši tema pradėta nagrinėti gerokai vėliau, per pastarąjį dešimtmetį dauguma Lietuvos teisėsaugos institucijų įvertino pasitikėjimo svarbą.

Teisėsaugos institucijų išskirtinė padėtis lemia, kad jos negali būti vertinamos vien tik kaip paslaugas teikianti viešoji organizacija. Pagrindinė šių institucijų funkcija ir tikslas – tvarkos ir saugumo visuomenėje užtikrinimas. „Teisinė sistema yra pamatinė institucija, kuri užtikrina ypatingą valdžios uždavinį: aptikti ir nubausti asmenis, kurie, remiantis lošimų teorijos žodynu, taiko oportunistines strategijas“ (R. Bakutis ir kt., 2017). Visuomenės pasitikėjimas teisine sistema ir teisėsaugos institucijomis, teigiamas šių institucijų įvaizdis ir reputacija padeda užtikrinti stabilią demokratiją valstybėje, didina pasitikėjimą politine valdžia, padeda kurti valstybės įvaizdį (A. Dobryninas, 2012).

Johan Gromark ir Frans Melin (2013), pristatydami prekinio ženklo kūrimą, kaip tinkamą strategiją viešojo sektoriaus organizacijoms, išskiria keturis viešojo sektoriaus organizacijų tipus: visuomenės sargas (angl. society-keeper), visuomenės kūrėjas (ang. society-developer), paslaugas teikiančios institucijos, kurios neturi konkurencijos (angl. non-competitive service providers) ir paslaugas teikiančios institucijos, kurios dalyvauja (konkuruoja) bendroje paslaugų rinkoje (angl. competitive service providers).

Policija, kaip ir kitos teisėsaugos institucijos, Johan Gromark ir Frans Melin (2013) yra priskiriamos prie visuomenės sargo (angl. society-keeper) tipo institucijų. Nors šios institucijos veikia kaip monopolį turinčios organizacijos savo srityje, joms taip pat svarbu tinkamai kurti įvaizdį ir didinti visuomenės pasitikėjimą jų veikla. Pasak autorių, tokio tipo institucijoms gero prekės ženklo sukūrimas svarbus vidinei darbuotojų motyvacijai išlaikyti, kompetencijų ugdymui ir naujų darbuotojų pritraukimui

Pasitikėjimas institucija suvokiamas kaip teigiamas institucijos veiklos vertinimas. Pasitikėjimo rodiklis minimas metiniuose veiklos vertinimuose, viešuose vadovų pasisakymuose. Pavyzdžiui, buvęs Lietuvos policijos generalinis komisaras Saulius Skvernelis (aptardamas Vidaus reikalų ministerijos (toliau – VRM) organizuotos apklausos apie teisėsaugos institucijas ir viešojo saugumo būklę 2014 metais rezultatus) yra ne tik sakęs, kad pasitikėjimas yra vienas iš svarbiausių policijos veiklos vertinimo kriterijų, bet pabrėžęs, kad „Mums labai svarbu žinot, ko nori gyventojai, kaip jie vertina mūsų darbą, todėl apklausos atliekamos kiekvienais metais. Apklausų rezultatai yra analizuojami, pagal tai sudarinėjami mūsų veiklos planai, stengiamės atsižvelgti į gyventojų nuomonę“.

Skirtingi autoriai (Kurek, D. (2019), Franks P. ir Evans, L. (2015), Yesberg, J., Brunton-Smith, I. Ir Bradford, B. (2021), Raga, K. ir Modise, M. (2022), Baidak, T. ir Bolotova, V. (2021), Van damme, A. (2015)), nagrinėdami pasitikėjimą teisėsaugos institucijomis pabrėžia, kad pasitikėjimas teisėsaugos institucijomis, ypač policija, leidžia pareigūnams savo darbą atlikti lengviau ir efektyviau, nes visuomenė pasitikėdama policija bendradarbiauja, dalinasi informacija ir praneša apie nusikalstamas veikas. E. Visockas (2016) pranešimą apie nusikalstamas veikas priskiria vienai iš bendradarbiavimo formų. Remiantis viktimologiniais tyrimais, S. Mališauskaitė-Simanaitienė ir G. Sakalauskas (2011) teigia, kad pasaulyje registruojamų nusikaltimų skaičius nuo realaus nusikaltimų skaičiaus skiriasi kelis kartus. Pasak autorių, didžioji dalis žmonių dalis nusprendė nepranešti apie nusikaltimą dėl nepasitikėjimo policijos pareigūnų kompetencija ir realiomis galimybėmis surasti nusikaltėlių, lėtai vykstančių tyrimų.

E. Visockas (2016) pritardamas minėtiems autoriams pateikia Policijos departamento duomenis, gautus atliekant tyrimą „Lietuvos gyventojų apklausa apie policiją“ 2006 – 2010 metais, kuriais remiantis, tokių asmenų dalis (kurie nepranešė apie nusikaltimą dėl nepasitikėjimo policija) sudarė daugiau nei du trečdalius nepranešusių apie nusikaltimą asmenų policijai. Remiantis VRM ataskaita apie viešojo saugumo būklę Lietuvoje 2005 – 2019 metais, nepasitikėjimas policija lėmęs, kad asmuo

nepranešė apie nusikaltimą buvo dažniau minimas iki 2012 metų, o 2013 – 2015 metais buvo minimas vis rečiau, tad galime matyti teigiamus pokyčius. Vitalis Nakrošis tirdamas pasitikėjimą Lietuvos valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis, nustatė, kad visuomenė skiria valdymo institucijas (tokias kaip policija) nuo Seimo ir kitų politinių institucijų (R. Bakutis ir kt., 2017). Pasak V. Nakrošiaus, ilgametės tendencijos rodo ryškius skirtumus tarp pasitikėjimo politinėmis institucijomis ir pasitikėjimo valdymo institucijomis, o šių institucijų valdymo kokybė ir jos gerinimas turi lemiamą įtaką pasitikėjimui.

Viešojo sektoriaus organizacijos, tarp jų ir teisėsaugos institucijos susiduria su rezultatų įvertinimo problema. Jei privačioms įmonėms ir organizacijoms ganėtina lengva įvertinti savo įvaizdį ir reputaciją remiantis pelnu, įvertinti viešojo sektoriaus, ypač teisėsaugos institucijų, kurios asmenims daugeliu atveju asocijuojasi su neigiamomis žiniomis, įvaizdį yra sudėtinga.

Skirtingų autorių pateikiamos mintys ir nagrinėti tyrimai leidžia sieti pasitikėjimą teisėsaugos institucijomis su teigiamu institucijų įvaizdžiu. Kuo didesnis pasitikėjimas institucija – tuo minėtos institucijos įvaizdis visuomenėje yra geresnis. Pasitikėjimas institucija tampa bendrinium rodikliu tiek veiklos efektyvumo, tiek institucijos įvaizdžio vertinimui.

III. LIETUVOS RESPUBLIKOS POLICIJOS ĮVAIZDŽIO RAIDA NUO 2007 M. IKI DABAR

Pasitikėjimą valdžios institucijomis 1993 m. pradėjo tirti visuomenės nuomonės ir rinkos tyrimų bendrovė “Baltijos tyrimai”, o nuo 1998-ųjų metų – Vilmorus. Pasak E. Vileikienės (Radžiūnas, 2016) pirmosios apklausos rodė menką pasitikėjimą policija, kuris siekė vos 30 procentų. Pasitikėjimas policija nebuvo didelis, todėl pavieniai, išskirtiniai įvykiai labai įtakoją žmonių pasitikėjimą. Didžiausi policijos reitingų kritimai buvo 1993 metais (žurnalisto V. Lingio nužudymas), 1996 m. (“Svainijos” bylos tyrimas Panevėžyje) ir 2007 metais (įvykis Skuodo rajone, kai neblaivus policininkas mirtinai sužalojo tris mažamečius). Įvykis Skuodo rajone sukretė visuomenę ir visą policijos bendruomenę. Po 2007 metų įvykio Skuodo rajone, Lietuvos policija pasitikėjo vos 25 procentai gyventojų.

Remiantis visuomenės apklausų agentūros Vilmorus pasitikėjimo institucijomis tyrimu (organizuojamu kasmet nuo 1998 m. iki dabar), VRM atliekamais tyrimais apie Lietuvos gyventojų pasitikėjimą valstybės ir savivaldybių institucijomis bei visuomenės nuomonę apie teisėsaugos institucijas ir viešojo saugumo būklę, pastebėtume, kad pasitikėjimas Lietuvos policija iki 2007 metų nuolat kito ir svyravo (tačiau nesiekė net 40 procentų), o nuo 2007 metų pasitikėjimas pradėjo augti ir 2020 metais policija pasitikėjo 68,4 procentai žmonių, pasitikėjimas policija – didžiausias per du dešimtmečius ir išlieka pakankamai stabilus.

Šioje darbo dalyje remiantis dokumentų ir kitų šaltinių analize bus aprašomi, analizuojami ir vertinami pokyčiai, kurie vyko policijos veikloje ir komunikacijoje nuo 2007 metų. Siekiant palyginti skirtumus, bus trumpai pristatyta policijos įvaizdžio raida iki 2007 metų.

3.1 Policijos įvaizdžio raida nuo 1993 iki 2007 metų

1990-ųjų gruodžio 11 diena yra atkurtos Lietuvos policijos pradžia, kadangi tą dieną Lietuvos Aukščiausioji taryba priėmė Policijos įstatymą. Pasak Lietuvos policijos istorijos tyrinėtojo ir buvusio policijos pareigūno, Skirmanto Andriušio (Radžiūnas, 2016) atkūrus Nepriklausomybę, policija nuo milicijos nedaug kuo skyrėsi: darbo metodai ir visuomenės požiūris į policiją kaip instituciją esą buvo panašus į milicijos vertinimą.

Remiantis Petro Liubarto (pirmojo atkurtos nepriklausomos Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos Policijos departamento generaliniu komisaro, VRM ministro pavaduotojo) pasakojimu (S. Andriušis ir kt., 2018), 8-ojo ir 9-ojo dešimtmečio Lietuvos milicija ir buvo pertvarkymo į dabartinę policiją bazė. Policijai teko susidurti su dideliais sunkumais: kito valstybės santvarka, tarp naujų pareigūnų ir tų, kurie dirbo ankstesnėje santvarkoje, tvyrojo įtampa, kito visuomenės vertybės, keitėsi ekonominė situacija, atsirado naujo pobūdžio nusikaltimų (turto prievartavimas, kontrabanda).

Pasitikėjimas teisėsaugos institucijomis (tuo pačiu ir policija) 1993-2007 metų laikotarpiu Lietuvoje yra panašus į daugelį kitų Vidurio ir Rytų Europos valstybių, kurios išgyveno politines ir ekonomines transformacijas bei įstojo į Europos Sąjungą bei kitas euroatlantines struktūras (R. Bakutis ir kt., 2017).

Policija keitėsi iš represinės ir politizuotos struktūros (Lietuvos milicijos) į policiją, kurios tikslas padėti ir tarnauti žmogui. Pasitikėjimas atkurta policija buvo nedidelis, tuometinei policijai trūko visko: finansinių ir žmogiškųjų išteklių, įgūdžių, tinkamos teisinės bazės, laiko suvokti ir priimti pokyčius vykstančius visoje valstybėje.

Vienos iš pagrindinių nepasitikėjimo priežasčių – korupcija, netinkamas pareigūnų elgesys (girtavimas, nusikalstamų veikų dangstymas, piktnaudžiavimas tarnyba), rezonansiniai įvykiai (1993-iais V. Lingio nužudymas, 1996-iais „Svainijos“ byla Panevėžyje ir 2007-ųjų metų įvykis Skuodo rajone, kai neblaivus policininkas mirtinai sužalojo tris mažamečius), kurie sulaukė didžiulio žiniasklaidos dėmesio. Minėti rezonansiniai įvykiai buvo išsamiai pristatyti spaudoje, televizijoje, kas lėmė pasitikėjimo policija kritimą, kartais net keliems metams (taip nutiko po V. Lingio nužudymo). Remdamasi VRM atliekamais tyrimais apie pasitikėjimą teisėsaugos institucijomis, E. Vileikienė (Radžiūnas, 2016) šiuos tris rezonansinius įvykius susieja su didžiausiais pasitikėjimo reitingo kritimais atitinkamais metais. Po 2007-ųjų metų įvykių Skuode, pasitikėjimas policija buvo tik 25 procentai. Remiantis VRM organizuotu sociologiniu tyrimu 2006-ais metais „Viešojo saugumo įstaigų ir saugumo jausmo vertinimas“, visuomenė aktualia viešojo saugumo problema nurodė smurtinius nusikaltimus, o

tokiai gyventojų nuomonei įtakos turėjo neproporcingai didelis žiniasklaidos dėmesys smurtiniams nusikaltimams.

Nuo atsikūrimo iki 2007 m. Lietuvos policija išgyveno nemažai struktūrinių pokyčių: nuo respublikinės ir savivaldybių policijos reorganizavimo, pasienio policijos atsiradimo iki Policijos departamento statuso pokyčių (iki 1997 m. Policijos departamentas buvo VRM sudėtyje, o generalinį komisarą skirdavo VRM ministras).

1997 m. buvo reorganizuotas Policijos departamentas, 1998 m. reformuota savivaldybių policija, nebeliko apsaugos policijos (apsaugos paslaugų teikimas įmonėms ir privatiems asmenims už atlygį), o reformų etapą užbaigė 2000 m. priimtas naujas Policijos veiklos įstatymas. Iki 2000 m. policija vykdė nemažai jai nebūdingų funkcijų, tokių kaip transporto priemonių registro ir kelių transporto apskaitos funkcijas, kurias 2000 m. perėmė įkurta valstybinė įmonė „Regitra“. Blaivyklos buvo likviduotos, o pataisos inspekcijos perduotos Kalėjimų departamentui prie Lietuvos Respublikos Teisingumo ministerijos (S. Andriušis ir kt., 2018). Svarbu paminėti, kad 2000 m. spalio 27 dieną, Policijos veiklos įstatymu buvo patvirtinta nauja šalies policijos sistema. Pasienio apsaugos, mokesčių policijos ir Specialiųjų tyrimų tarnybos tapo atskiromis teisėsaugos institucijomis ir nebe priklausė policijos sistemai, jų veiklą reglamentavo atskiri įstatymai (S. Andriušis ir kt., 2018).

Iki 2000 metų policijos veiklos spektras buvo labai platus, tad natūralu, kad visų funkcijų neįmanoma atlikti vienodai gerai, žmonės su policijos pareigūnais susidurdavo dėl labai skirtingų priežasčių, todėl jų išpūdžiai buvo labai skirtingi. Wæraas, Byrkjeflot (2012) akcentuoja veiklos vientisumą, efektyvumą ir skaidrumą, kaip tinkamą būdą sukurti gerą įvaizdį ir ilgainiui įgyti gerą reputaciją.

Ramūnas Matonis, Policijos departamento prie VRM (toliau – Policijos departamento) Komunikacijos skyriaus vedėjas, rengdamas pranešimus apie tai, kaip policijai pavyko užsitarnauti žmonių pasitikėjimą (R. Matonio pateikta pristatymo „Kaip užsitarnauti žmonių pasitikėjimą?“ medžiaga) kalbėdamas apie įvaizdį nemažą dėmesio dalį skiria ir vizualiam įvaizdžiui – uniformos, policijos automobiliai, policijos komisariatų pastatai ir net iškabos ant jų. Pirminį išpūdį apie organizaciją ar kitą žmogų, žmogus susidaro per kelias sekundes ir šis išpūdis priklauso nuo vizualaus įvaizdžio.

Policija atkurtoje Lietuvoje dirbo dažniausiai sovietinės statybos patalpose, tebevažinėjo nenaujais rusiškais automobiliais, retais atvejais – vakarietiškais. Standartiškai policijos automobiliai buvo balti, su juodomis juostomis ir užrašu „Policija“. Apie 1997-uosius metus policija ėmė gauti naujų automobilių, o vietoj juodų juostų atsirado žalios (S. Andriušis ir kt., 2018).

Remiantis VRM atliekamais tyrimais apie Lietuvos gyventojų pasitikėjimą valstybės ir savivaldybių institucijomis bei visuomenės nuomonę apie teisėsaugos institucijas ir viešojo saugumo būklę, svarbiausiu šaltiniu apie viešojo saugumo būklę 2005-2007 metais buvo laikoma televizija ir spauda.

Šiuo metu *Youtube* kanale „Lietuvai“ galime rasti vaizdo medžiagos rinkinį „*M. Juškauskas gerina policiją 2002-2007 m.*“. Pasak paties Milvydo Juškausko, jis sąmoningai pažeisdamas Kelių eismo taisyklės siekė būti sustabdytas policijos pareigūnų ir filmuodavo pokalbius su policijos pareigūnais, norėdamas parodyti jiems tuometines teisės aktų spragas. Viename iš vaizdų įrašų (*M. Juškauskas gerina policiją. Berkut 1 dal. 2005*) galime įvertinti ir palyginti kaip atrodė tuometinės policininkų uniformos, darbo priemonės ir automobiliai. 2005 metais Lietuvos kelių policijos funkcijas vykdė Lietuvos policijos eismo priežiūros tarnyba, tačiau automobiliai vis dar pažymėti iki 2001 metų egzistavusiu Lietuvos kelių policijos ženklu, pareigūno uniforma taip pat neturėjo atitinkamų ženklų. Didžioji dalis vaizdo įrašų buvo transliuojami per televiziją laidoje „Keliai.Mašinos.Žmonės“, dalis per kitas LRT, LNK, TV3 televizijų laidas. Pagrindinis tikslas parodyti ne tik galimas įstatymų spragas, bet ir pačių policininkų galimus pažeidimus, kompetencijos spragas. Stebint šiame rinkinyje esančius vaizdo įrašus galime rasti ir vaizdo įrašų iš pokalbių laidų bei pastebėti, kad laidose policijai atstovaujantys pareigūnai ar komisarai ne visada moka aiškiai atsakyti į pateiktus klausimus, nėra pasiruošę ar gebantys bendrauti televizijoje.

Apibendrintai galime teigti, kad policijos įvaizdis 1993-2007 metais buvau labiau neigiamas, nei teigiamas visuomenės akyse. Tai patvirtina VRM organizuotų pasitikėjimo teisėsaugos institucijomis ir viešojo saugumo jausmo vertinimo visuomenėje tyrimų duomenys (pasitikėjimo rodiklis nuolat kintantis ir mažesnis nei 40 procentų visu minimu laikotarpiu) ir televizijoje formuojamas policijos įvaizdis (kompetencijų trūkumo išryškinimas, klaidų pašiepimas ir pan.). Minėti rezonansiniai įvykiai visuomenei atskleidė policijos sistemos viduje egzistuojančias problemas: korupcija, piktnaudžiavimas tarnybine padėtimi ir girtavimas. Policijos veikla minėtu laikotarpiu buvo ne kartą reorganizuojama siekiant išgryninti policijos funkcijas, buvo susiduriama su policijos finansavimo problemomis. Policijos sistema išgyvendama pokyčius po pokyčių negalėjo užtikrinti tinkamo savo pareigų vykdymo, tad natūralu, kad visuomenės pasitikėjimas šia institucija buvo lengvai paveikiamas svarbesnių įvykių, kuriuose policijos pareigūnai ne visada pasirodydavo iš gerosios pusės.

3.2 Komunikacijos ir veiklos pokyčiai, kurie buvo įgyvendinti Lietuvos policijoje nuo 2007 m., turėję įtakos Lietuvos policijos įvaizdžiui

Pasitikėjimas Lietuvos policija 2007 m. buvo pasiekęs žemiausią tašką. Visa policijos bendruomenė ir visuomenė skaudžiai išgyveno įvykius Skuodo rajone, kuomet neblaivus policininkas padarė avariją ir mirtinai sužalojo tris nepilnamečius vaikus. Tačiau nuo 2008 m. pasitikėjimas policija pradėjo augti. 2020 m. dauguma populiarių naujienų portalų (Delfi.lt, Lrt.lt, 15min.lt ir kiti) pranešė, kad pasitikėjimas policija – didžiausias per pastaruosius du dešimtmečius. Svarbu paminėti, kad šie rezultatai nėra vienu metų išskirtinumas – pasitikėjimas policija nuosekliai augo nuo 2008 metų, ženklų svyravimų, kokių

būta iki 2007 metų, nebėra. 2007-ieji metai parodė policijos vadovybei, policijos bendruomenei ir visai visuomenei, kad tuometinė policijos sistema privalo keistis.

Vienas iš garsiausiai nuskambėjusių pastarųjų metų įvykių – 2015 m. lapkričio mėnesį įvykęs incidentas su “Kalašnikov” automatu, kai policijos sulaikytas vyras sugebėjo pasprukti nuo pareigūnų pavogęs pareigūnų ginklą. E. Vileikienė (Radžiūnas, 2016) atkreipė dėmesį, kad šis incidentas pasitikėjimo policija nesugebėjo pakirsti. Šį įvykį galime vertinti kaip rodiklį, parodantį, kad Lietuvos policija ne tik sugebėjo sukurti teigiamą įvaizdį, bet ir įgyti pakankamai gerą reputaciją, jei tokio masto įvykis nepaveikė pasitikėjimo policija ilgalaikėje perspektyvoje.

Lietuvos policijos pokyčiai dažniausiai pristatomi per pasitikėjimo augimo (E. Visockas, A. Dobryninas, R. Bakutis, T. Butavičiūtė, L. Rubytė ir kt.) arba reformų (G. Bubnys, V. Smalskys, G. Danišauskas ir kt.) prizmę. Ekspertai vertina policijos komunikaciją socialiniuose tinkluose ir pateikia kaip pavyzdį kitoms viešojo sektoriaus organizacijoms (Kasparavičius, 2016). Kadangi ankstesniuose skyriuose buvo pristatyta pasitikėjimo įtaka įvaizdžiui ir reputacijai, šiame skyriuje norima apžvelgti pagrindinius veiksnius lėmusius policijos įvaizdį šiandien.

Remiantis anksčiau pateikta informacija, kas įtakoja įvaizdį, reputaciją ir pasitikėjimą organizacija, VRM atliktų tyrimų apie pasitikėjimo teisėsaugos institucijomis ir viešojo saugumo jausmo vertinimo visuomenėje duomenimis bei Ramūno Matonio savo pristatymuose (R. Matonio pateikta „Kaip užsitarnauti žmonių pasitikėjimą?“ bei „Lietuvos policijos komunikacija Facebook‘e“ pristatymų medžiaga (toliau – Ramūno Matonio pateikta medžiaga)) galime išskirti esminius veiksnius, kuriuos apžvelgsime detaliau: reali kova su korupcija, nuolatinis policijos veiklos tobulinimas, vadovų lyderystė bei komunikacijos sistemos sukūrimas ir planavimas.

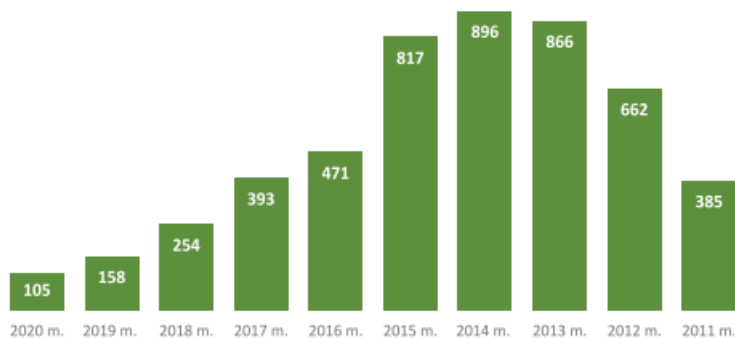
Imuniteto valdybos atsiradimas ir reali kova su korupcija

Viena pagrindinių priežasčių skatinusi visuomenės nepasitikėjimą policija ir prastą įvaizdį – policininkų korupcija. 2011 metais pradėjusi veikti Policijos departamento prie VRM Imuniteto valdyba buvo sukurta siekiant iš policijos sistemos išgyvendinti pažeidimų dangstymą, piktnaudžiavimą tarnyba ir girtavimą (Saulius Skvernelis pagal BNS, 2011). Specializuotų Imuniteto padalinių steigimą paskatino 2011 metų balandį įvykęs incidentas, kai už pavyzdingą tarnybą buvo apdovanotas nusikaltimais įtariamasis pareigūnas (P. Klikūnas ir D. Lombardero Chartuni, 2021).

Remiantis 2021 m. VRM tyrimu apie gyventojų nuomonę vertinant teisėsaugos institucijas ir viešojo saugumo situaciją pastebima, kad ženkliai sumažėjo žmonių, tikinčių, kad pareigūnai ima kyšius. Tokia situacija stebima jau aštuonerius metus.). Aktyvios korupcijos sumažėjimas yra didžiulis pasiekimas visai policijos sistemai. Tai rodo ne tik pačių pareigūnų, tačiau ir visuomenės pokyčius. Po Imuniteto valdybos atsiradimo, nustatytų pareigūnų papirkimų skaičius ženkliai išaugo (nuo 385 atvejų 2011-ais metais iki 896-ių atvejų 2014 metais).

Įvairūs ekspertai šį nustatytą korupcijos atvejų augimą vertino kaip policijos bendruomenės požiūrio vektoriaus pasikeitimą skaidrumo link. Visuomenei taip pat reikėjo suprasti ir priimti šį pasikeitimą bei keisti savo požiūrį ir įpročius. Nuo 2015 metų prasidėjo korupcijos atvejų mažėjimas (žiūrėti 4 pav.), o 2020 m. buvo pasiektas rekordiškai mažas nustatytų papirkimų skaičius – 105 atvejai. (P. Klikūnas ir D. Lombardero Chartun, 2021).

Papirkimų skaičiaus pokytis



4. pav. Papirkimų skaičiaus pokytis (pagal P.Klikūnas ir D. Lombardero Chartun, 2021).

2013 m. buvo pradėta vykdyti socialinė antikorpucinė akcija „Kyšis išpurvina“, kuri vyksta iki šiol. Prie šios akcijos 2015 m. prisijungė VĮ Regitra. Dėl aktyviai vykdomos kontrolės bei griežto pareigūnų požiūrio į kyšius, policijos reali kova su korupcija dažnai minima spaudoje, kai kuriuose straipsniuose policija pateikiama kaip pavyzdys kitoms viešojo sektoriaus organizacijoms, pvz.: medikų bendruomenei (Malinauskas, 2016).

Imuniteto valdyba ir jos padaliniai sukūrė programas kaip kovoti su korupcija policijoje ir kelių policijoje. Žvelgiant iš dabartinės perspektyvos galima drąsiai vertinti, kad policijos pasitelktos technologinės priemonės (garso ir vaizdo priemonių naudojimas policijos automobiliuose, mobilūs garso ir vaizdo įrašymo įrenginiai dėvimi kartu su policininko uniforma), netradicinės priemonės (moterų pareigūnių skaičiaus didinimas kelių policijoje (tarptautiniai tyrimai rodo, kad moterys atsparesnės korupcijai) ženkliai prisidėjo prie korupcijos policijos sistemoje sumažinimo. Tačiau tokie pokyčiai nebūtų galimi be pokyčių visuomenėje – minėta akcija „Kyšis išpurvina“ prisidėjo prie korupcijos toleravimo keliuose mažinimo. Visos šios priemonės skatino ir skatina etišką pareigūnų elgesį, kultūringą bendravimą, padeda išvengti galimų provokacijų ir nesusipratimų (P. Klikūnas ir D. Lombardero Chartun, 2021).

Policija kas kelerius metus atlieka aplinkos analizę, įvertina duomenis iš įvairių vykdomų sociologinių tyrimų Lietuvoje ir užsienyje (tyrimai atliekami „Transparency international“), vertina Specialiųjų tyrimų tarnybos pateiktų tyrimų duomenis ir remiantis šia aplinkos analize rengia

prevencijos ir kovos su korupcija planus. Policijos interneto svetainėje www.policija.lt gyventojai gali susipažinti ne tik su planais, parengtais ir vykdytais nuo 2012 metų, tačiau ir su kiekvienu metų planų įgyvendinimo ataskaitomis.

Kiekvienais metais policijos pareigūnai primena apie akciją „Kyšis išpurvina“ tokiu būdu siekdami priminti visuomenei, kad korupcija nėra toleruojama. Siekiama rasti teigiamą ryšį su bendruomene, todėl ši akcija įgyja įvairiausių formų, tokių kaip pokalbis prie kavos puodelio, kai minint tarptautinę Antikorupcijos dieną pareigūnai vairuotojus vaišino kava Circle K degalinėje Šilutėje ir kituose miestuose (Tauragės apskrities vyriausiojo policijos komisariato informacija, 2021).

Siekiant pakeisti policininko, kaip galimai korumpuoto, įvaizdį į policininko, kuris visų pirma padeda žmonėms, buvo nueitas ilgas kelias. Ne vienas anksčiau šiame darbe nagrinėtų autorių pabrėžia, kad įvaizdis, ypač viešojo sektoriaus organizacijų, turi būti kuriamas atsižvelgiant į realybę. Kovoje su korupcija policijai pavyko pasiekti realių rezultatų ir užmegzti teigiamą ryšį su bendruomene, nuolat edukuojant visuomenę apie korupciją ir primenant apie nuveiktus darbus didesnių ar mažesnių viešųjų ryšių akcijų metu. Nemažiau svarbus aspektas šių akcijų tęstinumas. Didesnės ar mažesnės akcijos susijusios su tolerancijos korupcijai mažinimu vyksta kasmet, visuomenė informaciją apie akcijas gali ne tik gauti socialiniuose tinkluose, televizijoje, spaudoje, bet ir susipažinti su rezultatais oficialioje policijos svetainėje www.policija.lt ir specialiai šiai temai 2016 m. sukurtoje svetainėje <https://kysis-nusikaltimas.vrm.lt>.

Policijos pareigūnų rengimas

Viena iš priežasčių, kuri lėmė nepasitikėjimą policijos pareigūnais buvo abejojimas jų kompetencija. Anksčiausi VRM pateikiami duomenys apie gyventojų viešojo saugumo jausmo vertinimą – 2006 m. sociologinis tyrimas „Viešojo saugumo įstaigų ir saugumo jausmo vertinimas“. Remiantis šiuo tyrimu, absoliuti dauguma apklaustų gyventojų (92 procentai) manė, kad geriausios priemonės pagerinti viešąjį saugumą yra geresnis darbuotojų profesinis mokymas, griežtesnė darbuotojų atranka ir darbo kontrolė. 2016 m. tyrime policijos kompetencija nepasitikėjo 50 procentų apklaustųjų, tačiau vertindami bendravimo patirtį su pareigūnais 2019 m. tyrime tik 23 procentai apklaustųjų patirčiai apibūdinti pasirinko žodžius „neprofesionalūs“, „nekompetentingi“ ar „neišmano savo darbo“. Remiantis šiais tyrimais galime teigti, kad pareigūnų profesinis mokymas tobulėjo, taip leisdamas gyventojams susidaryti geresnę nuomonę apie pareigūnų kompetenciją.

Atsikūrus Lietuvos valstybei dabartinės policijos mokyklos pirmtake buvo 1992 metais įsteigta Klaipėdos policijos mokykla. 1999 m. sausio 21 d. buvo įsteigtas Lietuvos policijos mokymo centras. Žemas pasitikėjimas policijos sistema ir pareigūnų kompetencija vertė policiją ieškoti išeičių – 2008 m. Klaipėdos policijos mokyklos steigėjo funkcijos buvo perduotos Policijos departamentui prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos (P. Klikūnas ir D. Lombardero Chartun, 2021).

Policijos personalo atrankos ir rengimo politikos klausimus nagrinėjo A. Pumputis (1995), V. Smalskys (2002), G. Bubnys (2005) A. Raipa ir V. Smalskys (2007) ir K. Vitkauskas (2011). Pagrindinis nagrinėjimo laikotarpis – nuo Lietuvos valstybės atkūrimo iki 2010 metų.

Remiantis Kęstučiu Vitkausku (2011) policijos pareigūnų rengimo sistemos raidą galime išskirti į du laikotarpius: struktūrinių pertvarkymų (1990-2000) ir pareigūnų rengimo kokybės paieškų (2000-2010). Pirmojo laikotarpio metu net penkis kartus buvo keičiami policijos rengimo modeliai, todėl nepavyko sukurti efektyvios personalo rengimo sistemos. Šiuo laikotarpiu policijos pareigūnų sistemos kūrimąsi taip pat lydėjo dažna tiek vykdomosios valdžios, tiek vidaus reikalų sistemos vadovų kaita. 2000-2010 metų laikotarpį K. Vitkauskas (2011) apibūdina kaip pareigūnų rengimo kokybės paieškų laikotarpį. Tam įtakos turėjo tiek Lietuvos priimti įsipareigojimai Europos Bendrijai, tiek pokyčiai pačioje policijos sistemos tiksluose ir veikloje, kurie numato skirti daugiau dėmesio pareigūnų rengimo kokybės gerinimui.

Nuo 2009 m. (kai lapkričio 6 d. Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymu Nr. 5-V-808 Klaipėdos policijos mokyklą ir Lietuvos policijos mokymo centrą reorganizavo į naują ugdymo įstaigą – Lietuvos policijos mokyklą), Lietuvos policijos vadovybė sutelkė dėmesį į profesinio mokymo kokybę ir nuolatinį esamų pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo užtikrinimą.

Remiantis Policijos departamento strateginių planų įgyvendinimo ataskaitomis, 2011 m. pagrindinis Lietuvos policijos mokyklos uždavinys buvo profesinis policijos pareigūnų parengimas ir pareigūnų kvalifikacijos kėlimas, orientuojantis į profesinių žinių suteikimą ir praktinių įgūdžių formavimą. Tikslas vertinamas pagal vieną kriterijų, t. y. gyventojų, teigiamai vertinančių policijos pareigūnų profesinį pasirengimą, procentinę dalį. 2011-ųjų metų tikslas buvo pasiekti ne žemesnę nei 60 procentų dalį, tikslas buvo ne tik pasiektas, bet viršytas – net 72 procentai gyventojų 2011 metais policijos pareigūnų profesinį pasirengimą vertino teigiamai.

Šiuo metu policijos pareigūnai ruošiami Lietuvos policijos mokykloje Kaune ir Mykolo Romerio universiteto Viešojo saugumo fakultete. Nuo 2016 m. Lietuvos policijos mokyklos kursantai mokosi pagal metų trukmės modulinę programą ir baigusiems kursantams suteikiama policininko kvalifikacija. Policijos pareigūnais galima tapti ir įgijus aukštąjį išsilavinimą. Lietuvos policijos mokykloje kasmet (ar pagal poreikį du kartus per metus) organizuojami įvadiniai kursai. Baigusiems šiuos kursus suteikiama vidurinės grandies policijos pareigūno kvalifikacija. Taip pat norintieji tarnauti policijoje gali rinktis bakalauro ar magistro laipsnio studijas Mykolo Romerio universitete (P. Klikūnas ir D. Lombardero Chartun, 2021).

Užtikrinant policijos pareigūnų rengimą centralizuotai Lietuvos policijos mokykloje, nuo pat policijos mokyklos įkūrimo (2009 metų), policijos vadovybė kuria ne tik šiuolaikišką ir modernią mokymų aplinką (investuojama į tinkamą infrastruktūrą, bendrabučius, mokymo priemones ir t.t.), tačiau nuolat rūpinasi mokymų kokybės užtikrinimu, bendradarbiauja su Nimes policijos mokykla

Prancūzijoje, Slupsko policijos mokykla Lenkijoje, Latvijos valstybinė policijos kolegija, Suomijos policijos koledžu ir kitais partneriais užsienio šalyse. Svarbu paminėti, kad Lietuvos policijos mokykla dalyvauja ir Europos policijos kolegijos (CEPOL) veikloje, bei nuo 2010 m. tapo Europos policijos koledžų asociacijos (AEPC) nare.

2020 m. buvo svarstymų steigti Statutinių pareigūnų kolegiją (Jaruševičiūtė, 2020), tačiau šiuo metu galutiniai sprendimai dėl kolegijos įgyvendinimo dar nėra priimti. Statutinių pareigūnų kolegijos idėja gimė kaip alternatyva iki šiol egzistuojančiai sistemai. Šiuo metu pareigūnai gali įgyti profesinę kvalifikaciją ir pradėti darbą, tačiau negali kilti karjeros laiptais ir įgyti vidurinės grandies pareigūno kvalifikacijos be studijų universitete. Baigusiems tarnybą pareigūnams, kurie turi tik profesinę kvalifikaciją, yra sudėtingiau įsilieti į darbo rinką nei tiems, kurie yra įgiję aukštojo mokslo diplomą. Statutinė kolegija būtų skirta centralizuotam viešojo saugumo sektoriaus pareigūnų rengimui.

Pasak Roberto Šimulevičiaus (2022), dabartinio Lietuvos policijos mokyklos vadovo, neaišku, ar bus įgyvendinta kolegijos koncepcija, bet pirmieji žingsniai yra žengti. Asmenys, kurie įstojo 2022 m. rugsėjį į Lietuvos policijos mokyklą, vienerius metus mokysis pagal pirminio profesinio mokymo programą, o vėliau mokslus tęs Mykolo Romerio universiteto Viešojo saugumo akademijoje, kurie truks dvejus su puse metų.

Nuolatinis dėmesys policijos pareigūnų rengimui ir esamų pareigūnų kvalifikacijos tobulinimui lėmė, kad gyventojai, remiantis VRM kasmet vykdomų apklausų duomenimis, policijos pareigūnų profesionalumą 2021 vertino geriausiai per pastaruosius šešerius metus (lyginant tyrimų duomenis nuo 2016-ųjų metų, kai rodiklis buvo 3,78, o 2021 – 4,03 (vidurkių palyginimas, kai vertinimas vyko penkiabalėje skalėje)).

Policijos vadovų lyderystė ir jaunoji policininkų karta

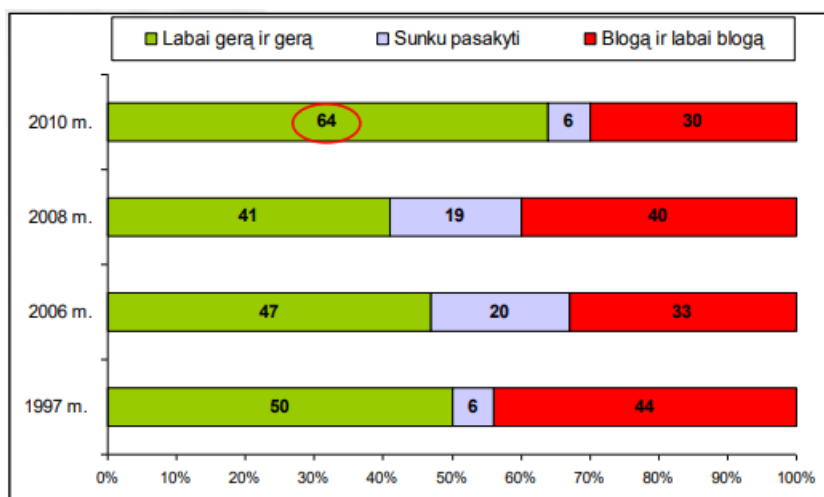
Nagrinėdami policijos įvaizdžio raidą, negalime neapžvelgti dviejų svarbių komponentų, t.y. pačių policijos pareigūnų ir policijos vadovybės. Kiekvienas pilietis susikuria savo nuomonę apie policiją remdamasis skirtingomis prielaidomis: vieni vertindami iš asmeninės patirties, kiti vertindami policijos įvaizdį žiniasklaidoje ir socialiniuose tinkluose.

Vertinantiems policiją remiantis asmenine patirtimi didelę įtaką turi žmogiškasis faktorius: kaip elgėsi pareigūnas, koks buvo bendravimo tonas, kaip buvo sprendžiama situacija. 2006-2007 metų VRM atliktuose tyrimuose apie viešojo saugumo įstaigų ir saugumo jausmo vertinimą, kaip priemonės, galinčias pagerinti viešojo saugumo institucijų darbo kokybę nurodė didesnę pareigūnų dėmesį ir pagarbą žmogui.

Policijos sistemos ir vertybiniai pokyčiai (iš represinės ir politizuotos sistemos tapo tvarką užtikrinančia institucija, kurios tikslas padėti žmogui) atsispindi net policijos naudojamuose šūkiuose.

Iki 2008 metų, policija vadovavosi šūkiu, kuris buvo įrašytas atsikūrusios policijos vėliavoje – „Įstatymas ir teisėtumas“. Nuo 2008 metų keičiasi policijos šūkis – „Ginti. Saugoti. Padėti.“ Tai rodo naują vertybinį policijos prioritetą (Butavičiūtė ir Ruibytė, 2015).

Jaunoji policininkų karta iš karto stoja į policiją vadovaudamasi šiuo požiūriu ir šiomis vertybėmis, jų tikslas yra būti pagalbininku žmogui. Tai leidžia keistis ir visuomenės požiūriui, matyti pareigūnus kaip pagalbininkus, o ne baudėjus. Tą patvirtina ir kasmet atliekami VRM tyrimai, pavyzdžiui jau 2010-ųjų metų tyrime yra palyginama kokį įspūdį paliko bendravimas su pareigūnais ir kaip šis įspūdis kito nuo 1997-ųjų (žr. pav. 5 pav.)



5. pav. 2010-ųjų metų sociologinio tyrimo „Visuomenės saugumo jausmo ir teisėsaugos institucijų veiklos vertinimo“ rezultatai į apklausos klausimą „Kokį įspūdį paliko pareigūnai su kuriais teko bendrauti?“

Vėlesnėse gyventojų apklausoje, siekiama išsiaiškinti detaliau, kokie būtent bendravimo su pareigūnais aspektai vertinami, pavyzdžiui 2018 metų VRM organizuotas tyrimas parodo, kad teigiamai vertinami tokie bendravimo aspektai „mandagus“, „paslaugus“, „dalykiškai bendraujantis“ (taip manė 66,7% apklaustųjų gyventojų). Kiti teigiamai įvertinti aspektai: savo darbo išmanymas, tinkamos pagalbos, ir informacijos suteikimas laiku (taip manė 43,5% apklaustųjų gyventojų). Remiantis E. Vileikiene (Radžiūnas, 2016) policijos pareigūnų bendravimas yra ženkliai pasikeitęs, didelis dėmesys skiriamas žmonėms, nukentėjusiesiems, tą galime pajauti vertinant kaip pareigūnai bendraudavo anksčiau ir kaip bendrauja dabar, vienas esminių pokyčių kurį vertina visuomenė – pasikeitęs policijos pareigūnų bendravimo tonas.

Didelę įtaką visos organizacijos įvaizdžiui turi organizacijos vadovas. Ne vienas policijos generalinis komisaras gali būti vertinamas kaip charizmatiškas vadovas, įkvepiantis lyderis, skatinantis žavėjimąsi juo kaip visuomenės veikėju. Nuo 2007-ųjų iki 2019-ųjų metų generaliniu komisaru yra buvę Vytautas Grigaravičius (2001-2008), Vizgirdas Telyčėnas (2008-2011), Saulius Skvernelis (2011-2014) ir Linas

Pernavas (2014-2019). Čia minimi tik generaliniai komisarai, kurių kadencija jau yra pasibaigusi, tam, kad būtų galima įvertinti jų veiklos laikotarpį.

2005 metų vasario mėnesį rinkos ir viešosios tyrimų kompanijos „Baltijos tyrimai“ apklausos metu paaiškėjo, kad gyventojai, kaip visuomenės veikėją palankiausiai vertino Vytautą Grigaravičių (69% apklaustųjų). 2016 metais Dovydas Pancerovas (tyrimų žurnalistas) paminėjo Vytautą Grigaravičių tarp dešimties įtakingiausių teisėsaugos pareigūnų, pasirinkusių darbą versle. Vytautas Grigaravičius palankumą visuomenės akyse pelnė kai prisidėjo prie kovos su pavojingiausiomis to meto organizuotų nusikaltėlių grupuotėmis (1999 metais jis buvo Policijos departamento Organizuoto nusikalstamumo tyrimo tarnybos vyriausiuoju komisaru, vėliau Kriminalinės policijos vyriausiuoju komisaru ir generalinio komisaro pavaduotoju). Pasitikėjimas V. Grigaravičiumi visuomenėje buvo didelis, nepaisant to, kad tuo laikotarpiu pasitikėjimas pačia policija buvo menkas. Politologo Lauro Bielinio (Kuzmickaitė, 2004) nuomone, V. Grigaravičiaus populiarumą lėmė žiniasklaida, kuri gebėjo tinkamai parodyti jo veiklą ir jo asmenybės bruožai. Kai kilo neramumai politikoje ir buvo siekiama V. Grigaravičių atstatydinti dar nesibaigus pirmajam jo kadencijai, jis laikėsi ramiai, tolerantiškai ir visuomenė susiformavo teigiamą nuomonę. Pasak Rasos Ališauskienės, tuometinės rinkos ir visuomenės tyrimų kompanijos „Baltijos tyrimai“ vadovės, žmonėms susidarė įspūdis, kad politikų reikalavimai nepagrįsti, o V. Grigaravičius aplinkybių auka (Kuzmickaitė, 2004).

Vizgirdas Telyčėnas, tapęs generaliniu komisaru, po to, kai savo antros kadencijos metu 2007-aisiais atsistatydino V. Grigaravičius (po įvykio Skuodo rajone, kai policininkas mirtinai sužalojo nepilnamečius), taip pat nebuvo generaliniu komisaru visą kadenciją. Vizgirdas Telyčėnas atsistatydino, po to, kai 2011 m. vasario 14 d. neblaivus Trakų policijos pareigūnas sukėlė avariją, nusinešusią dviejų žmonių gyvybes.

Vizgirdas Telyčėno atsistatydinimas, nors jis nebuvo toks ryškus ir visuomenės palankumą pelnęs visuomenės veikėjas kaip jo pirmtakas, spaudoje buvo plačiai aptarinėjamas ir keliamos diskusijos, ar tikrai šiuo atveju generalinis komisaras turėjo pasitraukti. Būtent V. Telyčėnas per kelerius metus nuveikė daug, kad keliuose sumažėtų žuvusiųjų ir eismo įvykių skaičius. Dalia Grybauskaitė V. Telyčėno poelgį įvertino kaip garbingą poelgį ir priėmė jo atsistatydinimo raštą. Policijos vadovų asmeninės atsakomybės prisiėmimas krizinės situacijos metu buvo viena iš sudedamųjų dalių, kurios lėmė pasitikėjimo augimą ir įvaizdžio gerėjimą. Pasak Arvydo Anušausko, kuris dalyvavo 2011-ųjų metų vasario 17 d. Žalgirio nacionalinio pasipriešinimo surengtoje diskusijoje „Ar aukštų VRM pareigūnų keitimas padarys Lietuvos žmones saugesnius?“, Lietuvos policijos vadovai vieni pirmųjų įvedė vakarietišką tradiciją Lietuvoje, kai atsitikus rezonansiniams įvykiams, kurie galbūt tiesiogiai nuo jų nepriklauso, prisiima asmeninę atsakomybę. Svarbus faktas, kad būtent Vizgirdo Telyčėno policijos valdymo laikotarpiu, policija pradėjo kitaip komunikuoti su visuomene – atsirado Lietuvos policijos anketa *Facebook* socialiniame tinkle.

Saulius Skvernelis, tuometinis generalinio komisaro V. Telyčėno pavaduotojas, buvo minimas kaip vienas rimčiausių kandidatų į generalinio komisaro postą. Prezidentė Dalia Grybauskaitė 2011-ųjų metų vasario 25-tą dieną generaliniu komisaru paskyrė Saulių Skvernelį. Pradėdamas savo kaip generalinio policijos komisaro kadenciją, Saulius Skvernelis nebijojo drąsių pažadų ir reformų. Svarbu paminėti, kad tik pradėjęs eiti generalinio komisaro pareigas, Saulius Skvernelis suformavo specialią grupę pareigūnų blaivumui tikrinti. Tais pačiais metais, kai S. Skvernelis tapo generaliniu komisaru, buvo įsteigta ir Imuniteto valdyba, kuri pradėjo realią kovą su korupcija policijos sistemoje. Tiek visuomenės, tiek politikų Sauliaus Skvernelio darbai buvo vertinami, tai lėmė, kad Saulius Skvernelis buvo paskirtas Vidaus reikalų ministru.

Nepaisant to, kad buvo svarstymų jog naujuoju generaliniu komisaru taps Renatas Požėla (tuometinis generalinio komisaro S. Skvernelio pavaduotojas), prezidentė Dalia Grybauskaitė naujuoju generaliniu komisaru 2014-ais metais paskyrė Liną Pervaną. Linas Pervanas, kaip ir Saulius Skvernelis, turėjo ambicingų planų dėl policijos reformų, remiantis keliais jo interviu – 90% tų planų pavyko įgyvendinti. Būtent Lino Pervano valdymo laikotarpiu Lietuvos policijoje vykusio reformos leido pagaliau pakelti policijos pareigūnams algas, centralizuoti veiklą ir pagerinti materialinį aprūpinimą: nuo tarnybinių automobilių iki naujų uniformų.

Kaip ir jo pirmtakai (Saulius Skvernelis ir Vytautas Grigaravičius) Linas Pervanas užsitikrino visuomenės palaikymą. 2018 metais Linas Pervanas papuolė į įtakingiausių valstybės tarnautojų ir teisininkų sąrašą ir užėmė garbingą penktą vietą (apklausą vykdė portalo Delfi.lt ir žurnalo „Reitingai“ žurnalistai). Lino Pervano vykdyta reforma vertinama nevienareikšmiškai, tarp policijos vadovybės ir policijos profsąjungų trūko konstruktyvaus dialogo – šis aspektas buvo dažnai nagrinėjamas žiniasklaidoje.

Linas Pervanas – pirmasis generalinis komisaras sukūręs savo, kaip viešo asmens ir generalinio komisaro, paskyrą socialiniuose tinkluose (socialinis tinklas Facebook ir Instagram). Turintis tvirtą nuomonę, ryžtą, propaguojantis sveiką gyvenimo būdą ir sportą – tokį įspūdį gali susidaryti kiekvienas peržiūrėjęs jo paskyrą socialiniuose tinkluose ar perskaitęs interviu.

Generalinių komisarų elgesys yra pavyzdys ir įkvėpimas visiems policijos pareigūnams. Jei pareigūnas girdės iš generalinio komisaro, kad reikia ryžtingai priimti sprendimus, tačiau matys, kad pats generalinis komisaras dvejoja – neturės paskatos elgtis kitaip. Jei organizacijos įvaizdis turi būti kuriamas realiu pagrindu, organizacijos vadovas savo pavyzdžiu ir veiksmais turi būti įkvėpimu ir pavyzdžiu darbuotojams. Pavyzdžiui, aktyviai sportuojantis ir sveikais mitybos principais besivadovaujantis Linas Pervanas ne vienam tapo pavyzdžiu – jei laiko sportuoti gali rasti generalinis komisaras, turintis daug atsakomybių ir veiklų, gali ir eilinis policininkas ar net policijos sistemai nepriklausantis žmogus.

Jaunoji policininkų karta, kuriems nėra tekę tarnauti milicijoje, kuri gyvena ir tarnauja laisvoje šalyje, nuolat keičia paprasto policininko paveikslą visuomenės akyse. Ne mažiau svarbūs policijos vadovybės, o būtent generalinio komisaro poelgiai, gebėjimas įkvėpti tiek kolegas ir jaunąją kartą, tiek kurti ryšį su visuomene ir didinti pasitikėjimą policijos sistema.

Policijos veiklos tobulinimas

Vienas esminių dalykų, kuriuos mini autoriai nagrinėjantys organizacijų įvaizdžių kūrimą, nepriklausomai nuo to, ar nagrinėjama viešojo ar privataus sektoriaus organizacija, yra tai, kad įvaizdis turi būti kuriamas atsižvelgiant į realią organizacijos veiklą ir kuriamus produktus. Nei viešojo, nei privataus sektoriaus organizacija neturės teigiamo įvaizdžio, jei įvaizdis neatitiks realybės ir nebus niekuo pagrįstas. Kol policijos sistemoje egzistavo didelio masto korupcija, piktnaudžiavimas tarnyba, pareigūnų girtavimas – tiek pasitikėjimas policija buvo menkas, tiek įvaizdis visuomenėje prastas.

Nuo Lietuvos valstybės atsikūrimo ir Lietuvos policijos atkūrimo praėjus nedaug laiko, jau 1998 m. buvo kalbama apie būtinybę reorganizuoti policijos valdymą, efektyviau vykdyti policijai numatytus uždavinius. 2000 m. kartu su naujuoju Policijos veiklos įstatymu buvo nustatyta nauja šalies policijos sistema, atsisakyta policijai nebūdingų funkcijų, tačiau tuo policijos pertvarkos nesibaigė.

2001-2003 metais pokyčiai policijos sistemoje susiję su naujai įsigaliojusiais įstatymais. 2001 sausio 29 d. buvo patvirtinti nauji Policijos departamento nuostatai, neilgai trukus, dėl įsigaliojusių naujų Baudžiamojo ir Baudžiamojo procesų kodeksų, 2003 kovo 28 d. buvo patvirtintas Policijos departamento ir Tardymo departamento reorganizavimo planas. 2003 balandžio 29 buvo priimtas naujas Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statutas (P. Klikūnas ir D. Lombardero Chartun, 2021).

Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą ir tapus Šengeno zonos nare, policijai atsirado naujų įsipareigojimų, kito tarptautinis bendradarbiavimas. 2004 gegužės 1 dieną pradėjo veikti SIRENE (angl. Supplementary Information Request at the National Entries) nacionalinis padalinys, kurio tikslas gerinti tarpvalstybinį bendravimą, kovojant su terorizmu ir tarpvalstybiniais nusikaltimais, taip pat Lietuvos policija pradėjo vykdyti papildomą užduotį – užtikrinti Rusijos Federacijos piliečių supaprastintą tranzitą per Lietuvos Respubliką. Kai Lietuva tapo Šengeno nare – policijai teko prisidėti prie sklendaus prekių ir asmenų judėjimo užtikrinimo (Policijos departamento pateikiama informacija, 2023)

2011 metais įgyvendinti du svarbūs pokyčiai policijos sistemoje. Vienas iš jų, ankstesniuose skyriuose minėta Imuniteto valdybos veikla, kuri leido policijai efektyviai kovoti su korupcija sistemos viduje. Antrasis svarbus pokytis – galimybė gyventojams sparčiau pateikti pareiškimą policijai per sukurtą Policijos elektroninių paslaugų sistemą (ePolicija.lt).

Policijos sistemoje, jau nuo 2008-ųjų metų siekiama centralizuoti veiklą ir naudoti tiek žmogiškuosius, tiek materialinius išteklius kuo efektyviau. 2008-ais metais policijos sistema pradėjo veikti pagal apskričių

sistemą (įkurti dešimt vyriausiųjų policijos komisariatų), taip sumažinant policijos įstaigų, turinčių atskirą juridinį statusą skaičių. 2009-aisiais metais centralizuota ir reformuota pareigūnų rengimo sistema, pradėjo veikti reorganizuota policijos mokykla. 2013-ais metais, prie Lietuvos kriminalinės policijos biuro buvo prijungta Policijos departamento Kriminalinės policijos valdyba. (Policijos departamento pateikiama informacija (2023)).

Nuo 2008 metų jaučiamas policijos vertybinis pokytis, kai policija pradeda save suvokti ir pristatyti kaip instituciją, kurios siekis padėti žmogui. Šiame darbe jau esame minėję, kad būtent 2008-aisiais metais kito policijos naudojamas šūkis, parodantis naują policijos vertybinį prioritetą. Šis vertybinis pokytis atsispindi ir policijos veiklos tobulinime, kuriame dėmesys skiriamas visų pirma gyventojų patogumui. ePolicija.lt – policijos elektroninių paslaugų portalas buvo kuriamas dvejus metus, finansuojamas ir Lietuvos Respublikos, ir Europos Sąjungos biudžeto lėšomis. Šio projekto sėkmę liudija tai, kad asmenų, besinaudojančių šiuo paslaugų portalu skaičius auga (remiantis VRM ataskaitų duomenimis), o policija ir toliau tobulina paslaugų portalą (paskutinis atnaujinimas vyko 2022 metų vasario mėnesį).

Kitas svarbus žingsnis – 2016 metais pradėjęs veikti policijos informacijos telefonas 8 700 60000. Šis telefono numeris nėra skirtas skubiai pagalbai gauti, tačiau teikia informaciją piliečiams apie policijos teikiamas administracines paslaugas bei informaciją susijusią su policijos veikla. Informacija asmenims teikiama centralizuotai, vadovaujantis Asmenų aptarnavimo standartu. Informaciją teikia ne pareigūnai, tačiau specialiai tam apmokyti darbuotojai. Tai leidžia pareigūnams sutelkti dėmesį į pagrindines savo užduotis, o asmenims gauti informaciją greičiau ir kokybiškiau.

2016-2018 metais vyko dar viena policijos reforma, kuri sukėlė diskusijų tiek tarp pačių pareigūnų, tiek tarp politikų ir visuomenės. Visuomenei ši reforma buvo labiausiai pastebima ne tik dėl žiniasklaidoje jai skiriamo dėmesio, bet ir dėl to, jog šios reformos metu buvo pakeistas policijos automobilių dizainas, atnaujinta policijos pareigūnų uniforma, atsisakyta septyniasdešimt prastos būklės pastatų (buvo keliamasi į naujas patalpas ar statomi nauji pastatai), įsigyta įrangos, transporto, ekipuotės (Pankūnas, 2021). Buvo siekiama užtikrinti didesnę patruliuojančių pareigūnų skaičių bei ženkliai padidinti esamų pareigūnų algas.

Siekiant įgyvendinti šiuos pokyčius keitėsi pačios policijos veiklos principas. Būtent ši reformos dalis sukėlė daugiausiai diskusijų tarp skirtingų grupių. Policijos komisariatai pradėjo veikti pagal naują modelį, t.y buvo sujungta viešoji ir kriminalinė policija. Nepaisant to, kad 2018 metais tuometinis Vidaus reikalų ministras Eimutis Misiūnas įvertino reformą teigiamai, buvo nustatytos tam tikros grėsmės: sumažėjęs pareigūnų skaičius, padidėjęs darbo krūvis, menkas policijos dėmesys prevencinei veiklai (Pankūnas, 2021).

Atsižvelgiant į šias grėsmes, 2019 metais generalinio komisaro kadenciją pradėjęs Renatas Požėla, skelbė, kad bus siekiama dialogo tiek su pareigūnų profesinėmis sąjungomis, tiek su visa policijos

bendruomene užtikrinant sklandžią policijos veiklą. Siekdamas išspręsti kai kurias problemas ir grėsmes, galimai nulemtas ankstesnės reformos, Renatas Požėla paskelbė apie naują policijos pertvarką (Pankūnas, 2021). Vienas esminių pokyčių – policijos darbo organizavimas penkių apygardų principu ir policijos tapimas vienu juridiniu asmeniu. Ši pertvarka nėra baigtinė, todėl jos detaliau nagrinėti ir vertinti negalime.

Šioje darbo dalyje pateikiami tik patys didžiausi ir esminiai visai policijos sistemai pokyčiai, kurių dėka buvo siekiama užtikrinti policijos darbo efektyvumą. Viena pokyčių dalis skirta policijos darbo organizavimui, siekiant sudėlioti procesus taip, kad policijos vidiniai darbo procesai vyktų sklandžiai, o antroji dalis yra orientuota į policijos ir visuomenės santykį, siekiant užtikrinti, kad visuomenė jaustųsi saugi ir būtų patenkinta policijos darbo kokybe.

Policijos komunikacija

Tinkama komunikacija su organizacijos išorinėmis ir vidinėmis grupėmis yra vienas iš pagrindinių veiksnių, lemiančių ar organizacijai pavyks sukurti teigiamą įvaizdį (Christensen ir Gornitzka, 2019; Gotsi M., Lopez C., & Andriopoulos C., 2011; Wæraas ir Byrkjeflot 2012; Lee, D. ir Van Ryzin, G. (2020) ir kt.) Nuo Lietuvos valstybės atsikūrimo ir milicijos tapimo policija, pagrindinis visuomenės informacijos šaltinis apie policiją, jos veiklą ir pokyčius buvo televizija ir spauda.

Remiantis VRM ataskaitomis apie viešojo saugumo būklę Lietuvoje nuo 2006-ųjų metų galime stebėti kaip kito pagrindiniai informacijos šaltiniai apie policiją. 2006-2008 metais televizija buvo pagrindinis informacijos šaltinis, tačiau nuo 2009-ųjų metų pastebimas interneto, kaip informacijos šaltinio, svarbos augimas. Trečiasis šaltinis, kurio svarba pradėta matuoti nuo 2015-ųjų metų – socialiniai tinklai. Svarbu pažymėti, kad ankstesni tyrimai (iki 2015-ųjų metų) nedetalizuoja, kuris interneto informacijos šaltinis (internetinė televizija, internetinė žiniasklaida ar socialiniai tinklai) yra tas, kurį dažniausiai naudoja visuomenė.

2021-ųjų metų VRM ataskaita apie viešojo saugumo būklę parodo, kad nors televizija užima vieną iš pagrindinių pozicijų tarp informacijos šaltinių visuomenei, įvairesnių šaltinių atsiradimas ir socialinių tinklų įtakos nuolatinis augimas leidžia gyventojams įvertinti didesnę informacijos kiekį apie policiją, kuris kuria jos įvaizdį iš skirtingų perspektyvų.

Iki 2007-ųjų metų VRM ataskaitose apie viešojo saugumo jausmą yra pažymima, kad didelis žiniasklaidos dėmesys sudėtingiems ir smurtiniams nusikaltimams įtakuoja visuomenės nuomonę apie viešojo saugumo šalyje situaciją. Gyventojai vertindami savo artimą gyvenamąją aplinką ar miestą, labiau linkę pasikliauti asmenine patirtimi ar draugų, šeimos narių nuomone, tuo tarpu vertindami saugumo situaciją šalyje – televizija. Pasak Lazauskaitės (Vainorytė, 2014), tokia situacija susiklosto dėl anksčiau vyravusių komunikacijos modelių. Iki 1990-ųjų metų buvo naudojamas šis modelis: Policija –

propaganda – visuomenė. Vyravo griežtos taisyklės kokia informacija galėjo būti skleidžiama, ji turėjo būti palanki tuometinei valdžiai.

Situacija pasikeitė, kai Lietuva atgavo nepriklausomybę ir nebeliko griežtos cenzūros. Policija nebuvo įpratusi teikti informaciją spaudai, nes anksčiau policijai nereikėdavo tuo rūpintis. Policijos vaidmuo – atsakančiojo pozicija, pati nesiekianti užmegzti ryšio. Tad žurnalistai tiek televizijoje, tiek spaudoje pateikdavo informaciją visuomenei taip, kaip norėdavo, dažnai pritrūkdami informacijos ir situacijos komentavimo iš policijos pusės. Tai lėmė, kad didžioji dalis visuomenei pateikiamos informacijos priklausė tik nuo žurnalistų požiūrio. Policijai pradėjus rūpintis savo įvaizdžiu ir teikti informaciją, buvo siekiama policiją parodyti iš gerosios pusės, komunikacijos modelis pasikeitė į šį: Policija – teisinga informacija – visuomenė (Vainorytė, 2014). Šis komunikacijos modelis netiko siekiant kurti pasitikėjimu grįstą santykį su visuomene, nes vykdoma komunikacija ir formuojamas įvaizdis turi atitikti realybę. Kadangi komunikacija neatitiko realybės buvo sulaukta priešingo efekto: tiek pasitikėjimas šia institucija, tiek jos įvaizdis visuomenės akyse išliko prastas.

Realioji policijos su visuomene viešųjų ryšių pradžia, kai komunikacijos modelis remiasi dvikrypte komunikacija ir grįžtamuoju ryšiu prasidėjo tada, kai policija pradėjo teikti informaciją ne vien tik tokią, kokią norėjo, kad visuomenė apie ją žinotų. Pavyzdžiui, policijos komisariatų vadovai pradėjo daugiau kalbėti apie neigiamus reiškinius, veiklos tobulinimo galimybes, iniciatyvas stiprinti ryšį su bendruomenėmis (Vainorytė, 2014).

Šiame darbe aptarėme, kokie veiklos pokyčiai leido tobulėti policijai ir tuo remiantis kurti geresnį policijos įvaizdį. Šie pokyčiai tapo pagrindu realaus ir teigiamo įvaizdžio kūrimui. Siekiant, kad šie pokyčiai būtų matomi ir priimami visuomenės buvo reikalingi pokyčiai policijos komunikacijoje. Policijai likus prie ankstesnių komunikacijos modelių, šiandien policija negalėtų būti vertinama, kaip viena iš geriausiai komunikuojančių viešųjų organizacijų (A. Žako pokalbis su R. Matoniu (Skamba teisingai (2021))). Viena esminių policijos komunikacijos taisyklių, kurią Ramūnas Matonis (Policijos departamento Komunikacijos skyriaus vedėjas) mini ne viename interviu yra atvirumas, t. y. informacijos pateikimas visuomenei laiku ir klaidų pripažinimas.

Policijai pradėjus valdyti ir planuoti viešuosius ryšius, ji iš atsakovės pozicijos (kai reaguojama į jau įvykusį incidentą, atsakoma į užduodamus klausimus, po įvykio ar pokyčio įgyvendinimo ir pan.) tapo informacijos pranešėja, t.y. pati organizuoja spaudos konferencijas, susisiekiama su žurnalistais, skelbia informaciją savo interneto svetainėje ir socialiniuose tinkluose, siekia užmegzti ryšį su visuomene per įvairius renginius ir reaguoti į grįžtamąjį ryšį. 2006-ais metais buvo priimtas naujas Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymas Nr. 5-V-257 „Dėl informacijos teikimo viešosios informacijos rengėjams ir platintojams reglamento patvirtinimo“. Šiuo įsakymu buvo numatyta, kas ir kada gali teikti informaciją spaudos atstovams, komentuoti įvykius, su kuo pateikiama informacija turi būti derinama,

kada ir kam pateikiamos ataskaitos apie pateiktą informaciją spaudos atstovams. 2005-2006 metais į viešuosius ryšius pradėdama žvelgti profesionaliau, pasikeitė policijos viešųjų ryšių vadovas (juo tapo Ramūnas Matonis), apskričių komisariatuose buvo steigiamas atstovų spaudai pareigybės ir viešųjų ryšių skyriai („Keliai.Mašinos.Žmonės“ (2005)).

Apskričių vyriausiuose komisariatuose esantys komunikacijos skyriai (ar poskyriai (priklausomai nuo apskrities dydžio), specializuotų policijos įstaigų (pvz.: Lietuvos kriminalinės policijos biuro) komunikacijos specialistai yra tiesiogiai atskaitingi tos įstaigos vadovui, tačiau tam, kad būtų užtikrinamas vientisos komunikacinės strategijos vykdymas – tariasi su Policijos departamento Komunikacijos skyriumi.

Viena iš policijos sėkmingos komunikacijos dalių yra atvirumas visuomenei, kurį leidžia užtikrinti policijos sukurta viešųjų ryšių strategija. Jei iki 2005 – 2006 metų policijos viešieji ryšiai yra gan chaotiški, trūksta aiškaus planavimo ir procesų („Keliai.Mašinos.Žmonės“ (2005)), tai atsiradus šiems dalykams, policija tapo pajėgi užtikrinti informacijos teikimą visuomenei laiku ir sulaukti reikalingo grįžtamojo ryšio. Kiti svarbūs elementai leidę policijos komunikacijai keisti policijos įvaizdį yra lankstumas, tinkama socialinių tinklų strategija ir dėmesys visuomenei.

Policijos departamento Komunikacijos skyrius yra įtraukiamas rengiant policijos strateginius planus, vienas iš esminių būdų įvertinti šio skyriaus veiklą – visuomenės apklausų apie pasitikėjimą policija duomenys (A. Žako pokalbis su R. Matoniu (Skamba teisingai (2021))). Metiniai uždaviniai policijos komunikacijos specialistams įtraukiami į kiekvienos policijos įstaigos metinius veiklos planus, tačiau pasak Ramūno Matonio (A. Žako pokalbis su R. Matoniu (Skamba teisingai (2021))), ilgamečių komunikacijos strategijų kūrimą, pakeitė planavimas trumpesniam laikotarpiui, pagrindinių gairių komunikacijai nustatymas. Paskutinis detalus strateginės komunikacijos planas ir komunikacijos planas nutikus komunikacijos krizei buvo parengtas 2013 metais (pridedama Ramūno Matonio pateikta medžiaga). Vadovybės pasitikėjimas Policijos departamento Komunikacijos skyriaus vadovu ir jo komanda, leidžia šiam skyriui veikti dinamiškai, lanksčiai reaguoti į situacijas, turėti vidinę tvarką, kuri veikia. Tai leidžia komunikacijai būti lankstesnei ir prisitaikyti prie einamojo laikotarpio aktualijų (išvengiama biurokratizmo).

Policijos komunikacijos skyrių uždaviniai rengiami kartu su tos įstaigos metiniais veiklos planais, atsižvelgiant į kiekvienos įstaigos prioritetus. Pavyzdžiui, Vilniaus apskrities vyriausiojo policijos komisariato (toliau - Vilniaus AVPK) 2022 metų ataskaitoje pažymima, kokios viešųjų ryšių priemonės pasirinktos didinti įsidarbinimo galimybių Vilniaus AVPK žinomumą, policininko profesijos patrauklumą, policijos rėmėjų pritraukimo galimybes. Policija aktyviai siekė bendradarbiauti su švietimo įstaigomis ir kitomis institucijomis, kvietė moksleivius ir studentus išbandyti policininko darbą renginiuose „Pasimatuok profesiją“ ir t.t. 2021-ų metų Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos

komisariato veiklos ataskaitoje išskirtos vykdytos prevencinės priemonės (atsvaitų, saugos diržų naudojimo kontrolė, vairuotojų naudojimosi mobiliais priemonėmis kontrolė ir t.t.) ir jų viešinimo visuomenei būdai. Lietuvos policijos mokyklos 2022-ųjų metų veiklos ataskaitoje, pažymima, kad pagrindinis dėmesys vykdant išorinę komunikaciją buvo skirtas bendradarbiavimui su švietimo institucijomis, policininko profesijos populiarinimas (renginiai, diskusijos, susitikimai ir t.t.), o vidinę – buvo atlikta apklausa įvertinti vidinės komunikacijos efektyvumą, nustatyti tobulintinus aspektus ir juos įgyvendinti.

Policijos gebėjimas kurti įvaizdį ir vykdyti komunikaciją socialiniuose tinkluose buvo pastebėtas ne vieno eksperto (Kasparavičius, A. (2016), Žakas, A. (Skamba teisingai (2021), „PR Impact awards (2021), viešųjų ryšių kampanijos #StokIPoliciją įvertinimas „Sabre Awards“ (Bendras Policijos komunikacijos ir „Fabula Rud Pedersen Group“ darbas (Balčiūnienė, R. (2023)). Policija turi ne vieną komunikacijos kanalą socialiniuose tinkluose (*Facebook, Instagram, LinkedIn, Youtube*). Ne visi komunikacijos kanalai buvo sukurti vienu metu, ne visi vienodai aktyvūs, o šiuo metu pagrindinis socialinis tinklas, kuris pasiekia didžiausią auditoriją yra *Lietuvos policija* paskyra *Facebook* socialiniame tinkle (309 tūkst. sekėjų). Policijos komunikacija socialiniuose tinkluose yra aktyvi, pastebima, nes tai ne tik komunikacija pagrindinėse *Lietuvos policija* paskyrose socialiniuose tinkluose, tačiau ir vyriausiųjų apskrities komisariatų bei specializuotų policijos įstaigų paskyrose socialiniuose tinkluose.

Pagrindinės taisyklės *Facebook* socialiniame tinkle, kurių laikosi policijos komunikacijos specialistai yra: „sureaguok čia ir dabar“, „sakyk tik tiesą, niekuomet nemeluok“, „bendraudamas nusiimk uniformą“, „biurokratijai – ne“, „nebijok būti žaismingu“, „parodyk dėmesį kiekvienam lankytojui“, „sulauk grįžtamojo ryšio“, „pateik tai, ko negalima sužinoti niekur kitur“ ir „netrinti ir neblokuoti“ (Ramūno Matonio pateikta Lietuvos policijos komunikacijos *Facebook* „e“ pristatymo medžiaga).

2019 metų Kantar Digital tyrimo metu nustatyta, kad pagrindiniu socialiniu tinklu Lietuvoje ir šiandien išlieka – *Facebook* (Budziniauskienė, E. (2019)). Policija viena iš pirmųjų viešojo sektoriaus įstaigų priėmė sprendimą komunikuoti socialiniame tinkle *Facebook*. Policija prisijungė prie *Facebook* 2010 metais ir buvo pirmoji iš teisėsaugos institucijų pradėjusi komunikaciją šiame socialiniame tinkle. Galimybė visuomenei reaguoti į policijos skelbiamas naujienas, pareikšti nuomonę ir svarbiausia – gauti atsakymą – pagrindinė priežastis auginanti policijos auditoriją šiame socialiniame tinkle.

Palyginus policijos suburtos auditorijos dydį su kitomis teisėsaugos institucijų turimomis auditorijomis *Facebook* socialiniame tinkle (žr. lent. 1), galime matyti, kad policijos komunikacijos specialistų sugalvotos taisyklės veikia – policijos auditorija (stebėtojų skaičius) yra kelis kartus didesnė. Paprastumas ir atvirumas leidžia visuomenei pasitikėti policija labiau, kiekvienų metų VRM organizuojamų apklausų duomenimis, vis daugiau žmonių teikia pirmenybę socialiniams tinklams (kaip pagrindiniam informacijos šaltiniui) ir pasitikėjimo policija rodikliai yra vis dar augantys.

Teisėsaugos institucija*	Stebėtojų Facebook socialiniame tinkle kiekis	Anketos socialiniame tinkle Facebook sukūrimo data
* pavadinimai nurodyti taip, kaip juos institucijos nurodė Facebook socialiniame tinkle		
Policija	309 000	2010
Valstybės sienos apsaugos tarnyba	41 000	2014
Valstybinė priešgaisrinė gelbėjimo tarnyba	18 000	2017
Specialiųjų tyrimų tarnyba	16 000	2011
Lietuvos muitinė	15 000	2016
Lietuvos teismai	13 000	2013
Lietuvos kalėjimų departamentas	9 700	2015
Valstybės saugumo departamentas	8 600	2021
Lietuvos Respublikos prokuratūra	8 400	2014
Karo policija	5 500	2018
Finansinių nusikaltimų tyrimo tarnyba	3 200	2017

1 lent. Teisėsaugos institucijų paskyrų *Facebook* socialiniame tinkle stebėtojų skaičius 2023 m. kovo 26 d. (sudaryta autorės).

Policijos siekis būti atviresnei visuomenei lėmė, kad sekant Jungtinių Amerikos Valstijų pavyzdžiu, 2009 metais buvo pradėta transliuoti laida „Farai“ (Petraitis, T. (2010). Su pertraukomis ši laida rodoma iki dabar. Laidą „Farai“ galime pamatyti ne tik per televiziją, tačiau šios laidos įrašus galima rasti socialiniame tinkle Youtube, tiek oficialioje Lietuvos policija paskyroje, tiek atskirų pareigūnų sukurtose Youtube kanaluose (pvz.: Vitalijaus Vaitkevič Youtube kanale (@vitalijusvaitkevic9796) ar kitų žmonių sukurtuose Youtube kanaluose. „Farų“ laida skirta parodyti policijos darbo kasdienybę, žmonės matydami kokie pareigūnai yra iš tikrųjų gali susikurti realesnę ir teisingesnę jų įvaizdį savo pašamonėje. Ši laida puikus pavyzdys, kaip policijos vienam komunikacijos kanalui (televizijai) transliuojamas turinys socialinių tinklų pagalba plinta ir kituose kanaluose – „Farų“ laidų epizodais dalinamasi *Youtube*, *Facebook* ir *Instagram* socialiniuose tinkluose.

Policijai sukonzentravus dėmesį į visuomenės poreikius pakito komunikacija. Įsiklausydama į visuomenės poreikius ji tapo atviresnė ir labiau pasiekiamą. Dar vienas šio reiškinio patvirtinimas – 2016 m. sukurtas Policijos departamento Informacijos teikimo skyrius, teikiantis informaciją gyventojams telefonu 8 700 60000. Šis skyrius teikia informaciją visuomenei apie policijos administracines paslaugas ir policijos veiklą. Gyventojai aptarnaujami vadovaujantis Asmenų aptarnavimo standartu, siekiama užtikrinti aptarnavimo kokybę ir vykdoma nuolatinė jos kontrolė.

Iki šio skyriaus atsiradimo, asmenys patys ieškodavo pareigūnų kontaktų norėdami pasiteirauti apie bylos eigą, licencijavimo paslaugas ar gauti informaciją apie baudas už Kelių eismo taisyklių pažeidimus. Jiems būdavo sunku pasiekti pareigūnus telefonu (pareigūnai dėl darbo specifikos ne visada gali atsiliepti telefonu), dažnai bandydavo susisiekti ne su tuo pareigūnu ir atsiliepęs pareigūnas juos

tiesiog nukreipdavo skambinti kitu telefono numeriu savo kolegai. Šie nepatogumai lemdavo, kad žmonės vertindavo bendravimą su pareigūnais, kaip sudėtingą ir nekokybišką, abejodami jų kompetencija, jei pareigūnas neatsakydavo į klausimus, o nukreipdavo pas kolegą, atsakingą už reikiamą sritį. Dažnu atveju asmenys vykdavo iki komisariato teirautis informacijos pas budėtojus, apkraudami budinčius pareigūnus papildomu darbu.

Svarbu pastebėti, kad policija skyrė ir skiria dėmesį ne tik išorinei komunikacijai, tačiau tokias pačias taisykles taiko ir vidinei komunikacijai. Nepaisant to, kad naudojami visi tradiciniai vidinės komunikacijos kanalai (naujienulaiškiai, vidinė interneto svetainė darbuotojams (intranetas), vidiniai leidiniai (pvz. Kriminalinės policijos žinios ir t.t.) yra sukurta speciali grupė socialiniame tinkle *Facebook* – Mes policininkai, kurioje darbuotojai gali diskutuoti, sulaukti kolegų patarimų, pasidalinti aktualia informacija. Taip pat tai vienas iš būdų policijos vadovybei greičiau pasidalinti informacija, sureaguoti į aktuales klausimus ir pan.

Apibendrintai galime teigti, kad pasitikėjimas policija nebūtų toks didelis, koks yra šiandien, jei policija, kaip organizacija, nebūtų išgyvenusi ir savo iniciatyva įgyvendinusi daug veiklos pokyčių. Būtent policijos iniciatyvumas, atsakomybės prisiėmimas lėmė, tai kaip kito policijos veikla ir organizacijos komunikacija. Tiek veiklos pokyčiai, tiek komunikacijos pokyčiai padėję keisti visą organizaciją, pačią policijos bendruomenę, nebūtų pasiekę tokio žmonių pasitikėjimo augimo vienas be kito. Įvaizdis ir komunikacija remiasi į realią policijos veiklą, todėl žmonės šia organizacija tiki.

Sėkminga policijos komunikacija socialiniuose tinkluose buvo ir yra vienas iš policijos, kaip viešojo sektoriaus, organizacijos išskirtinumas. Socialiniuose tinkluose suburti ir išlaikyti didelės auditorijos dėmesį sudėtinga ne tik viešojo sektoriaus organizacijoms, bet ir privataus sektoriaus organizacijoms. Kaip vieną iš komunikacijos socialiniuose tinkluose tikslų Ramūnas Matonis įvardija žmonių grupės (bendruomenės), neabejingos policijai subūrimą, todėl detalesnę socialinių tinklų įtaką policijos įvaizdžio raidai apžvelgsime šio darbo tyrimo dalyje.

IV. TYRIMAS: LIETUVOS POLICIJOS ĮVAIZDŽIO RAIDA SOCIALINIUIOSE TINKLUOSE

Socialinių tinklų tapimas vienu iš pagrindinių informacijos šaltinių apie policiją (ir kitas teisėsaugos institucijas) remiantis VRM ataskaitomis apie viešojo saugumo būklę Lietuvoje lemia tai, kad visuomenės nuomonę įtakoja Lietuvos policijos komunikacija socialiniuose tinkluose.

Lietuvos policija komunikaciją socialiniuose tinkluose pradėjo 2010 metais, kai sukūrė pagrindinę *Lietuvos policija* paskyrą *Facebook* socialiniame tinkle. Šiuo metu (2023 m. kovo mėnesį) Lietuvos policijos paskyra *Facebook* socialiniame tinkle turi 309 000 tūkst. nuolatinių stebėtojų. Tai yra

didžiausią stebėtojų skaičių turinti anketa tarp teisėsaugos institucijų. Policija naudojami ne tik *Facebook* socialiniu tinklu, tačiau ir kitais socialiniais tinklais – *Instagram*, *Youtube* ir *LinkedIn*.

Ankstesnėje darbo dalyje buvo pristatyta kaip Lietuvos policijos komunikaciją teigiamai vertina ne tik visuomenė, tačiau ir komunikacijos specialistai, policijos organizuotos viešųjų ryšių kampanijos laimi apdovanojimuose. Pasitikėjimas Lietuvos policija remiantis pastarųjų metų atliktais Vilmorus tyrimais ir VRM organizuotomis apklausomis apie viešojo saugumo būklę Lietuvoje išlieka aukštesnė ir nusileidžia tik Valstybinei priešgaisrinei gelbėjimo tarnybai, kuri lyderio pozicijose yra nuo 2006 metų.

Lietuvos policijos komunikacija socialiniuose tinkluose neretai naudojama kaip pavyzdys tinkamai komunikacijai, tačiau tema, kaip Lietuvos policijos komunikacija kito socialiniuose tinkluose ir įtakoja policijos įvaizdį bei pasitikėjimą šia institucija nėra detaliai nagrinėta.

Atsižvelgiant į tyrimo objektą, tikslą ir uždavinius, buvo pasirinkta naudoti mišrių metodų priėmą, todėl tyrimas padalinimas į dvi dalis. Kiekvienos tyrimo dalies metodologija bus pristatyta kartu su atitinkama tyrimo dalimi.

3.1 Kiekybinė ir kokybinė policijos socialinių tinklų paskyrų turinio analizė

Pirmoje tyrimo dalyje bus taikoma mišri turinio analizė. Pasak Creswell (2003) „Sujungtų metodų tyrimo naudojimas leidžia tyrėjams naudojant tiek kokybinius, tiek kiekybinius duomenis įgyti visapusišką supratimą apie nagrinėjamą problemą, kurio nebūtų galima įgyti naudojant šiuos metodus atskirai“.

Tyrimo objektas – Lietuvos policijos komunikacija socialiniuose tinkluose.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti Lietuvos policijos komunikacijos raidą ir perspektyvas pagrindinių socialinių tinklų paskyrose ir jų formuojamo įvaizdžio įtaką pasitikėjimui Lietuvos policija.

Tyrimo uždaviniai:

1. Apžvelgti Lietuvos policijos naudojamus komunikacijos kanalus skirtinguose socialiniuose tinkluose ir palyginti juos su kitomis teisėsaugos institucijomis.
2. Palyginti pagrindinėse Lietuvos policijos socialinių tinklų paskyrose visuomenės suteikiamą grįžtamąjį ryšį: nuolatinį stebėtojų, komentarų, teigiamų įvertinimų (angl. like), įrašų pasidalinimų skaičių.
3. Iširti Lietuvos policijos komunikacijos turinį pagrindinėse paskyrose socialiniuose tinkluose ir nustatyti kaip kinta visuomenės grįžtamasis ryšys priklausomai nuo pateikiamo turinio temos.
4. Įvertinti komunikacijos turinio raidą pagrindiniame Lietuvos policijos profilyje Facebook socialiniame tinkle.

Tyrimo strategija ir metodai. Remiantis Snelson, C., (2016), Andreotta, M. ir kt. (2019), V. Žydzūnaitė ir kt. (2017) autorių įžvalgomis, kaip ir kokius metodus taikyti tyrinėjant socialinius tinklus, buvo detalai susipažinta su Lietuvos policijos pagrindinėmis paskyromis socialiniuose tinkluose ir išskirti duomenys, kuriais remiantis galima atlikti statistinę policijos socialinių tinklų analizę: įrašų skaičius, nuolatinių paskyrų stebėtojų (sekėjų) skaičius, įrašų teigiamų vertinimų, pasidalinimo ir komentarų skaičiai. Analizuojant Lietuvos policijos įrašus socialiniuose tinkluose, siekiama nustatyti, kokios yra pagrindinės temos, kuriomis Lietuvos policija dalinasi informacija su visuomene siekdama formuoti savo įvaizdį ir kaip kinta visuomenės grįžtamasis ryšis.

Tyrimo imtis. Siekiant įgyvendinti tyrimo uždavinius, buvo pasirinkta vertinti Lietuvos policijos komunikaciją socialiniuose tinkluose, kuriuos naudoja Lietuvos policija – *Facebook*, *Instagram*, *LinkedIn* ir *Youtube*. Komunikacija šiuose socialiniuose tinkluose bus lyginama su kitų teisėsaugos institucijų komunikacija juose. Lietuvos policija socialiniuose tinkluose išsiskiria iš kitų teisėsaugos institucijų tuo, kad socialiniuose tinkluose (pvz.: *Facebook*), turi ne tik pagrindinę *Lietuvos policija* paskyrą, tačiau vykdo komunikaciją ir per kitas paskyras, kurios sukurtos struktūriniu pagrindu, pvz.: Vilniaus apskrities policija, Kauno policija, Klaipėdos apskrities policija, Šiaulių apskrities policija ir t.t. (pavadinimai nurodyti taip, kaip nurodomi socialiniame tinkle, nors formalus pavadinimas skiriasi (Kauno policija – Kauno apskrities vyriausiasis policijos komisariatas)).

Siekiant įvertinti policijos kuriamą turinį skirtinguose socialiniuose tinkluose pasirinkta lyginti tik pagrindinių (*Lietuvos policija*) anketų turinį ir gaunamą visuomenės grįžtamąjį ryšį. Vertinimo laikotarpis yra 2022-ieji metai, kurie pasirinkti dėl to, kad būtent šiais metais Lietuvos policija pradėjo vykdyti komunikaciją *LinkedIn* socialiniame tinkle. Tai naujausias socialinis tinklas prie kurio prisijungė Lietuvos policija.

Atsižvelgiant į tai, kad Lietuvos policija anksčiausiai komunikaciją socialiniuose tinkluose pradėjo vykdyti *Facebook* socialiniame tinkle (2010 m.) bei pateiktas policijos komunikaciją išmanančių suinteresuotų asmenų įžvalgas, kad pagrindiniu socialiniu tinklu išlieka Facebook, buvo nuspręsta įvertinti turinio raidą šiame socialiniame tinkle pagrindinėje Lietuvos policija Facebook paskyroje nuo 2010-ųjų iki 2022-ųjų metų.

Tyrimo organizavimas. 2023 m. kovo - balandžio mėnesiais vyko kiekybinių ir kokybinių duomenų analizė socialiniuose tinkluose. Tikslios datos, kada buvo surinkti duomenys yra nurodomos prie pateiktų duomenų lentelių, kadangi socialiniai tinklai yra nuolat kintantys ir tam tikri duomenys gali keistis (pavyzdžiui, nuolatinių stebėtojų skaičius). Skaitmeninėje laikmenoje pateikiama pristatymų medžiaga, kuria pasidalino Ramūnas Matonis, kuri buvo nagrinėjama šiame darbe anksčiau ir kuri bus minima atliekant tyrimą.

Lietuvos policijos paskyrų socialiniuose tinkluose palyginimas su kitomis teisėsaugos institucijomis

Teorinėje šio darbo dalyje buvo nagrinėta viešojo sektoriaus organizacijų įvaizdžio ir komunikacijos problematika, kurią lemia, šio sektoriaus organizacijų vientisumo problema: jas sunku vertinti tiek lyginant su privačiu sektoriumi, tiek lyginant tarpusavyje. Remiantis Johan Gromark ir Frans Melin (2013), kuris siūlo grupuoti viešojo sektoriaus organizacijas į tipus, atliekant tyrimą buvo nuspręsta lyginti Lietuvos policijos komunikaciją socialiniuose tinkluose tik su tos pačios kategorijos, t.y teisėsaugos institucijomis.

Teisėsaugos institucijos yra ganėtinai plati sąvoka, kuri šiuolaikinėje Lietuvos teisės mokslo literatūroje apibrėžiama kaip savarankiška valstybės aparato dalies ar nepriklausomų asmenų, kuriems valstybė patikėjo vykdyti jai priklausančias tam tikras funkcijas, įgyvendinant specifines teisės apsaugos ir tinkamo jos įgyvendinimo funkcijas (Dobryninas, A., 2012). Pasiremiant ankstesniais 2003 ir 2011 metų tyrimais apie žmonių pasitikėjimą teisėsaugos institucijomis, kurie pristatomi ir nagrinėjami knygoje „Pasitikėjimo Lietuvos teisėsauga profiliai“ (Dobryninas, A., 2012) Lietuvos policijos komunikacija bus lyginama su teisėsaugos institucijomis, taip kaip jos apibrėžiamos ir priskiriamos teisėsaugos institucijų kategorijai vykdant minėtus tyrimus. Lietuvos policijos komunikacija socialiniuose tinkluose bus lyginama su Lietuvos Respublikos Specialiųjų tyrimų tarnybos, Finansinių nusikaltimų tyrimų tarnybos prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos, Valstybės sienos apsaugos tarnybos prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos, Valstybinės priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos, Lietuvos Respublikos muitinės, Lietuvos teismų, Lietuvos kalėjimų departamento, Lietuvos Respublikos Valstybės saugumo departamento, Lietuvos Respublikos prokuratūros ir Lietuvos karo policijos komunikacija.

Atliekant Lietuvos policijos anketų apžvalgą socialiniuose tinkluose pastebima, kad Lietuvos policija išsiskiria anketų skaičiumi (žr. 2 lent.). Lietuvos policija ne tik turi atskiras anketas, kuriose nuolatinę komunikaciją užtikrina apskričių vyriausiųjų policijos komisariatų komunikacijos skyrių specialistai, tačiau atskiras anketas kuria ir apskričių bendruomenės pareigūnai, specializuotos policijos įstaigos (žiūrėti priedą nr.1). Kitos teisėsaugos institucijos dažniausiai apsiriboja viena pagrindine anketa viename socialiniame tinkle.

Teisėsaugos institucija*	Paskyrų socialiniame tinkle skaičius		
	Facebook	Instagram	Youtube
* pavadinimai nurodyti taip, kaip juos institucijos nurodė Facebook socialiniame tinkle			
Policija	62	11	14
Valstybės sienos apsaugos tarnyba	2	2	2
Valstybinė priešgaisrinė gelbėjimo tarnyba	1	1	1

Specialiųjų tyrimų tarnyba	1	1	1
Lietuvos muitinė	2	-	2
Lietuvos teismai	20	1	1
Lietuvos kalėjimų departamentas	1	-	-
Valstybės saugumo departamentas	1	1	1
Lietuvos Respublikos prokuratūra	1	-	1
Karo policija	1	1	-
Finansinių nusikaltimų tyrimo tarnyba	1	-	1

2. lent. Teisėsaugos institucijų paskyrų skaičius socialiniuose tinkluose 2023 m. kovo 27 d. (sudaryta autorės).

Antroji Valstybės sienos apsaugos tarnybos anketa socialiniame tinkle skirta specializuotai įstaigai – pasieniečių mokyklai, Lietuvos muitinės – Lietuvos muitinės kriminalinei tarnybai. Vienintelė institucija išsiskirianti profilių gausa – Lietuvos teismai. Atskiras anketas socialiniame tinkle turi Lietuvos apeliacinis teismas, Lietuvos Respublikos konstitucinis teismas ir apygardų bei apylinkių teismai. Verta atkreipti dėmesį, kad smulkiausi struktūriniai teismų sistemos vienetai, pvz.: Vilniaus regiono apylinkės teismo Trakų teismo rūmai paskyrų socialiniuose tinkluose neturi. Lietuvos Respublikos prokuratūra, Specialiųjų tyrimų tarnyba, Finansinių nusikaltimų tyrimų tarnyba, Kalėjimų departamentas turi teritorinių skyrių (kaip Lietuvos policija ir teismų sistema), tačiau nei viena iš jų nevykdo komunikacijos socialiniuose tinkluose teritoriniu principu.

Lietuvos policija išsiskiria iš kitų teisėsaugos institucijų ne vien tuo, kad vykdo reguliarią komunikaciją teritoriniu principu *Facebook* ir *Youtube* socialiniuose tinkluose, tačiau ir tuo, kad atskiras paskyras *Facebook* ir *Instagram* socialiniuose tinkluose kuria bendruomenės pareigūnai (pagal struktūrą priklausantys smulkiausiems struktūriniais vienetais – apskričių vyriausiųjų policijos komisariatų skyriams).

Viešojo sektoriaus organizacijų, ypač teisėsaugų institucijų, paskyros socialiniuose tinkluose kūrėsi skirtingu metu skirtinguose socialiniuose tinkluose. Šiuo metu sunku būtų rasti viešojo sektoriaus organizaciją neturinčią nė vienos paskyros socialiniuose tinkluose, dažniausiai viešojo sektoriaus organizacijų naudojamas socialinis tinklas – *Facebook*. Teisėsaugos institucijos šiuo atveju nėra išimtis, visos šiame darbe aptariamoms teisėsaugos institucijoms turi mažiausiai vieną paskyrą socialiniame tinkle *Facebook* (žiūrėti 3 lent.)

Antru pagal populiarumą tarp teisėsaugos institucijų galime laikyti *Youtube* socialinį tinklą (tik dvi teisėsaugos institucijos šiuo metu neturi paskyros šiame tinkle – Karo policija ir Lietuvos kalėjimų departamentas). Šio socialinio tinklo populiarumą lemia tai, kad teisėsaugos institucijos tiek siekdamos informuoti visuomenę apie savo veiklą, tiek siekdamos parodyti veiklos pobūdį dažnai naudoja vaizdo įrašus. Trečią vietą pagal populiarumą užima *Instagram* socialinis tinklas, paskyros šiame socialiniame tinkle neturi tik Lietuvos muitinė, Lietuvos kalėjimų departamentas, Valstybės saugumo departamentas,

Lietuvos Respublikos prokuratūra ir Finansinių nusikaltimų tyrimų tarnyba. *LinkedIn* yra sparčiai populiarėjantis socialinis tinklas Lietuvoje, kuriame savo paskyras kuria tiek privačios organizacijos, tiek viešojo sektoriaus organizacijos, tiek pavieniai asmenys. Pagrindinis tikslas šiame socialiniame tinkle organizacijoms – kurti ir formuoti organizacijos kaip darbdavio įvaizdį. Tokios tarnybos kaip Lietuvos policija, Specialiųjų tyrimų tarnyba, Valstybės saugumo departamentas, Finansinių nusikaltimų tyrimo tarnyba ir Lietuvos Respublikos prokuratūra jau turi savo paskyras šiame socialiniame tinkle. Didžioji šių institucijų dalis paskyras šiame socialiniame tinkle sukūrė tik praėjusiais, t.y. 2022-ais metais (žiūrėti 3 lent.).

Teisėsaugos institucija*	Pagrindinės paskyros socialiniame tinkle sukūrimo data			
	Facebook	Instagram	Youtube	LinkedIn
* pavadinimai nurodyti taip, kaip juos institucijos nurodė Facebook socialiniame tinkle				
Policija	2010	2018	2012	2022
Valstybės sienos apsaugos tarnyba	2014	2016	2016	-
Valstybinė priešgaisrinė gelbėjimo tarnyba	2017	2017	2017	-
Specialiųjų tyrimų tarnyba	2011	2014	2015	2019
Lietuvos muitinė	2016	-	2013	-
Lietuvos teismai	2013	2015	2012	-
Lietuvos kalėjimų departamentas	2015	-	-	-
Valstybės saugumo departamentas	2021	-	2016	2022
Lietuvos Respublikos prokuratūra	2014	-	2019	2022
Karo policija	2018	2019	-	-
Finansinių nusikaltimų tyrimo tarnyba	2017	-	2017	2018

3. lent. Teisėsaugos institucijų pagrindinės paskyros socialiniuose tinkluose sukūrimo datos (sudaryta autorės).

Atsižvelgiant į duomenis pateiktus 3-ioje lentelėje matome, kad dažniausiai pirmoji socialinių tinklų anketa tarp teisėsaugos institucijų buvo *Facebook* socialiniame tinkle. Lietuvos policija buvo pirmoji iš teisėsaugos institucijų sukūrusi savo paskyrą šiame socialiniame tinkle ir pradėjusi vykdyti nuoseklią komunikaciją jame. Nuolatinis stebėtojų skaičius viename ar kitame socialiniame tinkle nebūtinai atspindi kiekvieno tos institucijos įrašo pasiekiamumą (t.y. pavienių įrašų auditorija gali būti kelis kartus didesnė nei nuolatinis stebėtojų skaičius, bet tai įtakoja žinios kuria dalinamasi pobūdis), tačiau parodo, koks žmonių skaičius yra sąmoningai pasirinkęs sekėti šios institucijos kuriamą turinį socialiniuose tinkluose.

Teisėsaugos institucija*	Pagrindinės paskyros socialiniame tinkle nuolatinių stebėtojų skaičius			
	Facebook	Instagram	Youtube	LinkedIn
* pavadinimai nurodyti taip, kaip juos institucijos nurodė Facebook socialiniame tinkle				

Policija	309 000	28 800	2090	316
Valstybės sienos apsaugos tarnyba	41 000	4 205	484	-
Valstybinė priešgaisrinė gelbėjimo tarnyba	18 000	745	202	-
Specialiųjų tyrimų tarnyba	16 000	1381	311	2728
Lietuvos muitinė	15 000	-	529	-
Lietuvos teismai	13 000	1314	512	-
Lietuvos kalėjimų departamentas	9 700	-	317	-
Valstybės saugumo departamentas	8 600	-	166	733
Lietuvos Respublikos prokuratūra	8 400	-	49	98
Karo policija	5 500	2076	-	-
Finansinių nusikaltimų tyrimo tarnyba	3 200	-	241	2823

4. lent. 2023 m. kovo 26-os dienos teisėsaugos institucijų pagrindinės paskyros socialiniuose nuolatinis stebėtojų skaičius (sudaryta autorės).

Pagal duomenis pateiktus 4-oje lentelėje matome, kad Lietuvos policijos paskyros socialiniuose tinkluose *Facebook*, *Instagram* ir *Youtube* turi kelis kartus didesnę nuolatinį stebėtojų skaičių nei kitos teisėsaugos institucijos. Nors Lietuvos policijos paskyros nuolatinį stebėtojų skaičius *LinkedIn* socialiniame tinkle nėra didelis, verta pastebėti, kad policija šiame socialiniame tinkle komunikaciją pradėjo tik 2022-ais metais. Komunikaciją *Facebook* socialiniame tinkle panašiu metu kaip Lietuvos policija pradėjo ir Specialiųjų tyrimų tarnyba, ir Lietuvos teismai, tačiau nuolatinį stebėtojų skaičiai skiriasi dešimtimis kartų, tad tokį skirtumą lemia ne kelių metų skirtumas tarp paskyrų sukūrimo, o komunikacijos pobūdis.

Vienu iš komunikacijos tikslų *Facebook* socialiniame tinkle, pasak Ramūno Matonio, buvo (ir yra) neabejingos Lietuvos policijai žmonių bendruomenės sukūrimas (Ramūno Matonio pristatymo „Lietuvos policijos komunikacija *Facebook*“ medžiaga). Atsižvelgiant į duomenis pateiktus 4-oje lentelėje, matome, kad šis tikslas yra pasiektas. Tokią bendruomenę policijai pavyko suburti ne tik *Facebook*, bet ir *Instagram* bei *Youtube* socialiniuose tinkluose. *LinkedIn* yra išskirtinis socialinis tinklas, kuris yra orientuotas į organizacijos kaip darbdavio įvaizdžio kūrimą. Viena vertus nedidelį Lietuvos policijos sekėjų skaičių galime vertinti kaip natūralų dalyką, kurį lemia paskyros sukūrimo data (2022-ieji metai), kita vertus tai gali rodyti, kad *LinkedIn* bendruomenė, vertinanti organizacijas kaip potencialų darbdavį, Lietuvos policiją kaip potencialų darbdavį vertina prasčiau nei kitas teisėsaugos institucijas. Pavyzdžiui, Valstybės saugumo departamentas, sukūręs paskyrą *LinkedIn* socialiniame tinkle tais pačiais metais kaip Lietuvos policija, turi daugiau nei dvigubai didesnę nuolatinį stebėtojų skaičių.

Apibendrinant, galime teigti, kad Lietuvos policija socialiniuose tinkluose iš kitų teisėsaugos institucijų išsiskiria gausiu nuolatinį stebėtojų skaičiumi ir vykdomos komunikacijos gausa ne tik pagrindinėse savo paskyrose socialiniuose tinkluose, bet ir paskyrose, kurios vykdo komunikaciją teritoriniu principu.

Pagrindinių Lietuvos policijos paskyrų socialiniuose tinkluose turinio analizė

Lietuvos policija turi keturias pagrindines anketas keturiuose socialiniuose tinkluose, kurias jau nagrinėjome lygindami Lietuvos policijos komunikaciją socialiniuose tinkluose su kitomis teisės saugos institucijomis. Siekiant įvertinti turinį visuose keturiuose socialiniuose tinkluose bus nagrinėjamas vienerių metų laikotarpis. Atsižvelgiant į tai, kad Lietuvos policija paskyrą *LinkedIn* socialiniame tinkle sukūrė tik 2022-aisiais metais, bus analizuojami būtent šie metai.

Peržiūrėjus visus 2022-ųjų metų Lietuvos policijos paskelbtus įrašus šiuose socialiniuose tinkluose, buvo surinkti duomenys apie įrašų skaičių (žiūrėti 5 lent.).

Socialinis tinklas	Įrašų skaičius 2022-ais metais Lietuvos policijos pagrindinėse paskyrose	Nuolatinių stebėtojų skaičius
<i>Facebook</i>	234	309 000
<i>Instagram</i>	90	28 800
<i>Youtube</i>	20	2090
<i>LinkedIn</i>	25	316

5. lent. Lietuvos policijos pagrindinių paskyrų socialiniuose tinkluose įrašų skaičius per 2022-uosius metus (sudaryta autorės).

Nors kiekvienas socialinis tinklas turi tam tikrus funkcinius skirtumus (pavyzdžiui, tik *Facebook* socialiniame tinkle viešai pateikiama informacija kiek kartų buvo pasidalinta konkrečiu įrašu), visuose socialiniuose tinkluose galime matyti kiek kiekvienas įrašas sulaukė teigiamų įvertinimų (angl. like) arba „patiktukų“ ir kiek aktyviai žmonės reiškė savo nuomonę, t.y kiek komentarų turėjo kiekvienas įrašas (žiūrėti 6 pav.)

Vertinant pateiktus duomenis matome, kad didžiausio susidomėjimo ir reakcijų susilaukia įrašai Facebook socialiniame tinkle. Instagram socialiniame tinkle žmonės dažniau teigiamai įvertina patikusį įrašą, tačiau jo nekomentuoja, tuo tarpu vaizdo įrašai Youtube socialiniame tinkle susilaukia daugiau komentarų nei įrašai Instagram socialiniame tinkle.



6 pav. Duomenys apie visuomenės grįžtamąjį ryšį vertinant Lietuvos policijos komunikaciją pagrindinėse jos anketose socialiniuose tinkluose *Facebook*, *Instagram*, *Youtube* ir *LinkedIn* 2022 m. (sudaryta autorės)

Siekiant įvertinti kokios yra pagrindinės temos, kuriomis Lietuvos policija dalinasi informacija, perskaičius įrašus visuose socialiniuose tinkluose per 2022 metus buvo sudaryta pagrindinių temų kategorijų lentelė:

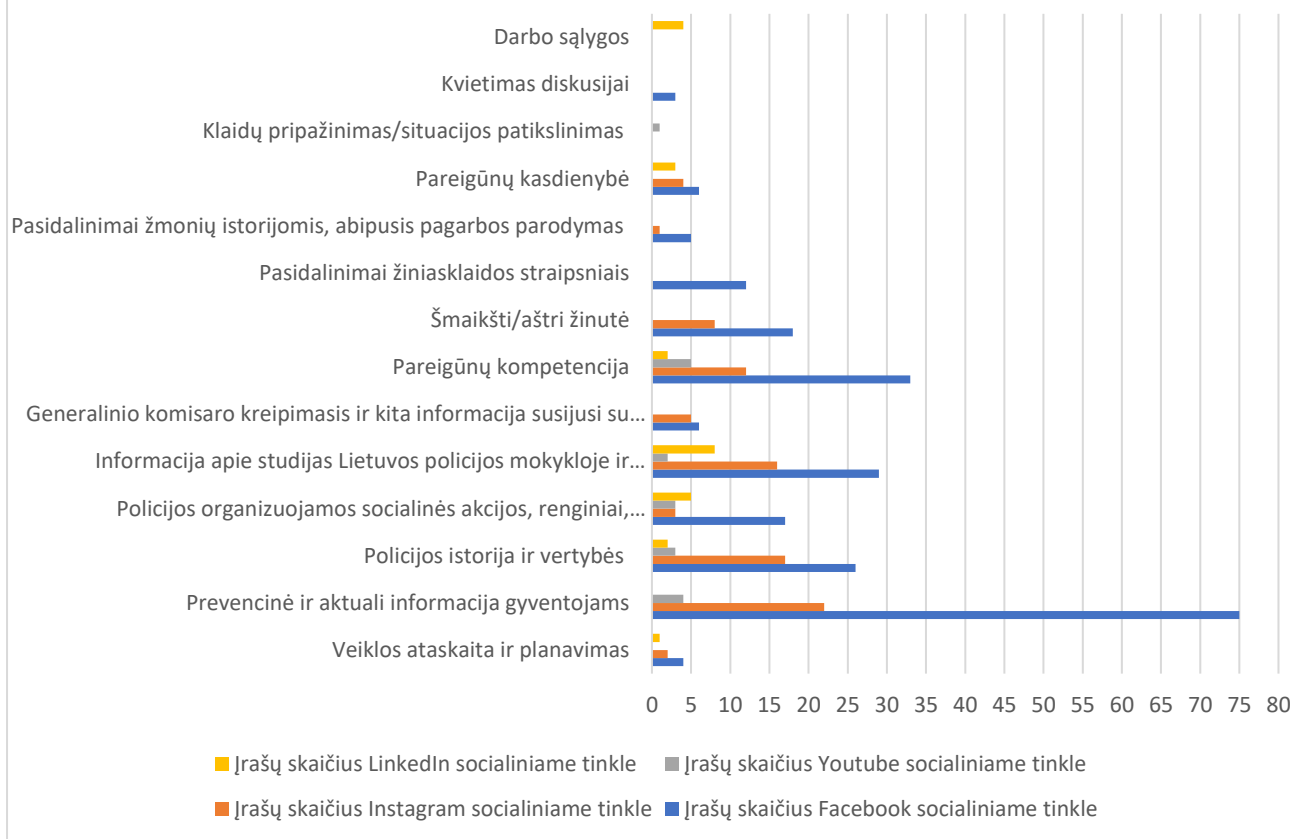
Numeris	Kategorija	Platesnis kategorijos paaiškinimas
1	Veiklos ataskaita ir planavimas	Šiai kategorijai priskiriami įrašai, kuriuose Lietuvos policija dalinasi metinėmis veiklos ataskaitomis, planais, einamųjų metų (pusmečio) statistika
2	Prevencinė ir aktuali informacija gyventojams	Šiai kategorijai priskiriami įrašai, kuriuose Lietuvos policija dalinasi informacija apie policijos įgyvendinamas prevencines priemones, teisės aktų pasikeitimus, išpėjimus apie pavojus (sukčiavimą, pabėgusius kalinius, eismo pakeitimus ir t.t), atsakymus į dažniausiai gyventojų užduodamus klausimus.
3	Policijos istorija ir vertybės	Šiai kategorijai priskiriami įrašai, kuriuose Lietuvos policija dalinasi Lietuvos policijos istorijos faktais, puoselėjamomis vertybėmis ir tradicijomis, išsako policijos bendruomenės vertybinį požiūrį į šalyje ar pasaulyje vykstančius įvykius.
4	Policijos organizuojamos socialinės akcijos, renginiai, pasirodymai TV laidose	Šiai kategorijai priskiriami įrašai, kuriuose Lietuvos policija dalinasi informacija apie vykstančias socialines akcijas gyventojams, socialines akcijas, kuriose dalyvauja pareigūnai, policijos organizuojamus renginius (Policijos ir visuomenės šventė ir pan.), policijos pareigūnų ar policijos vadovų pasirodymus renginiuose/ televizijos laidose.
5	Informacija apie studijas Lietuvos policijos mokykloje ir karjeros galimybes policijoje	Šiai kategorijai priskiriami įrašai, kuriuose Lietuvos policija dalinasi informacija apie Lietuvos policijos mokyklą, kursantus, studijas policijos mokykloje ir kitas karjeros galimybes policijoje.
6	Generalinio komisaro kreipimasis ir kita informacija susijusi su aukščiausia	Šiai kategorijai priskiriami įrašai, kuriuose Lietuvos policija dalinasi generalinio komisaro kreipimusi į visuomenę, generalinio komisaro įrašais savo socialiniame tinkle, žiniasklaidos straipsniai ir interviu su generaliniu komisaru

	policijos vadovybe	ar su generalinio komisaro pavaduotojais.
7	Pareigūnų kompetencija	Šiai kategorijai priskiriami įrašai, kuriuose Lietuvos policija dalinasi informacija apie pareigūnų kvalifikacijos tobulinimą, tarptautines operacijas, išskirtinius darbus/operacijas.
8	Šmaikšti/aštri žinutė	Šiai kategorijai priskiriami įrašai, kuriuose Lietuvos policija dalinasi linksma, nestandartine žinute, aštresniu komentaru, papildytu lengva ironija ar kitokia nestandartine žinute, siekdami atkreipti visuomenės dėmesį nebiurokratine kalba.
9	Pasidalinimai žiniasklaidos straipsniais	Šiai kategorijai priskiriami įrašai, kuriuose Lietuvos policija dalinasi žiniasklaidos straipsniais
10	Pasidalinimai žmonių istorijomis, abipusis pagarbos parodymas	Šiai kategorijai priskiriami įrašai, kuriuose Lietuvos policija dalinasi žmonių istorijomis (tiek teigiamomis, tiek neigiamomis), padėkomis, patys dėkoja žmonėms už suteiktą informaciją ir/ar pagalbą.
11	Pareigūnų kasdienybė	Šiai kategorijai priskiriami įrašai, kuriuose Lietuvos policija dalinasi įrašais apie pareigūnų kasdienybę po darbo, žmogiškosios policijos pareigūnų pusės demonstravimas
12	Klaidų pripažinimas/situacijos patikslinimas	Šiai kategorijai priskiriami įrašai, kuriuose Lietuvos policija siekia sureaguoti į konkrečią situaciją, pateikti patikslinančią informaciją visuomenei (pvz.: paneigti klaidingus faktus paskelbtus spaudoje) arba įrašai, kuriais Lietuvos policija prisiima atsakomybę, pripažįsta klaidą ir atsiprašo visuomenės.
13	Kvietimas diskusijai	Šiai kategorijai priskiriami įrašai, kuriais Lietuvos policija atvirai kviečia gyventojus pareikšti savo nuomonę komentaruose dėl visuomenei ir policijos bendruomenei aktualių klausimų, svarstomų įstatymų pakeitimų ir pan.
14	Darbo sąlygos	Šiai kategorijai priskiriami įrašai, kuriuose Lietuvos policija tiesiogiai kalba apie policijos pareigūnų (ir kitų policijos darbuotojų) darbo sąlygas

Vertinant įrašų pasiskirstymą pagal temas skirtinguose socialiniuose tinkluose, pastebima, kad Lietuvos policija beveik visas temas paliečia didžiausią auditoriją (didžiausią nuolatinį stebėtojų skaičių) turinčioje *Facebook* policijos paskyroje, kitos temos pasirenkamos atsižvelgiant į konkretaus socialinio tinklo ypatumus (žiūrėti 7 pav. arba priedą Nr. 3).

Pavyzdžiui, *Youtube* socialiniame tinkle daugiausiai dėmesio skiriama kategorijai „Pareigūnų kompetencija“, kadangi šiame socialiniame tinkle visuomenė galės pamatyti policijos pareigūnų sugebėjimus ir kompetenciją tarnyboje stebint vaizdo įrašą, *LinkedIn* socialiniame tinkle pagrindinis dėmesys skiriamas darbo sąlygų ir karjeros policijoje temai, nes ši socialinį tinklą organizacijos naudoja darbdavio įvaizdžio kūrimui. Tai rodo, kad Lietuvos policijos komunikacijos specialistai gerai pažįsta savo tikslinę auditoriją skirtinguose socialiniuose tinkluose.

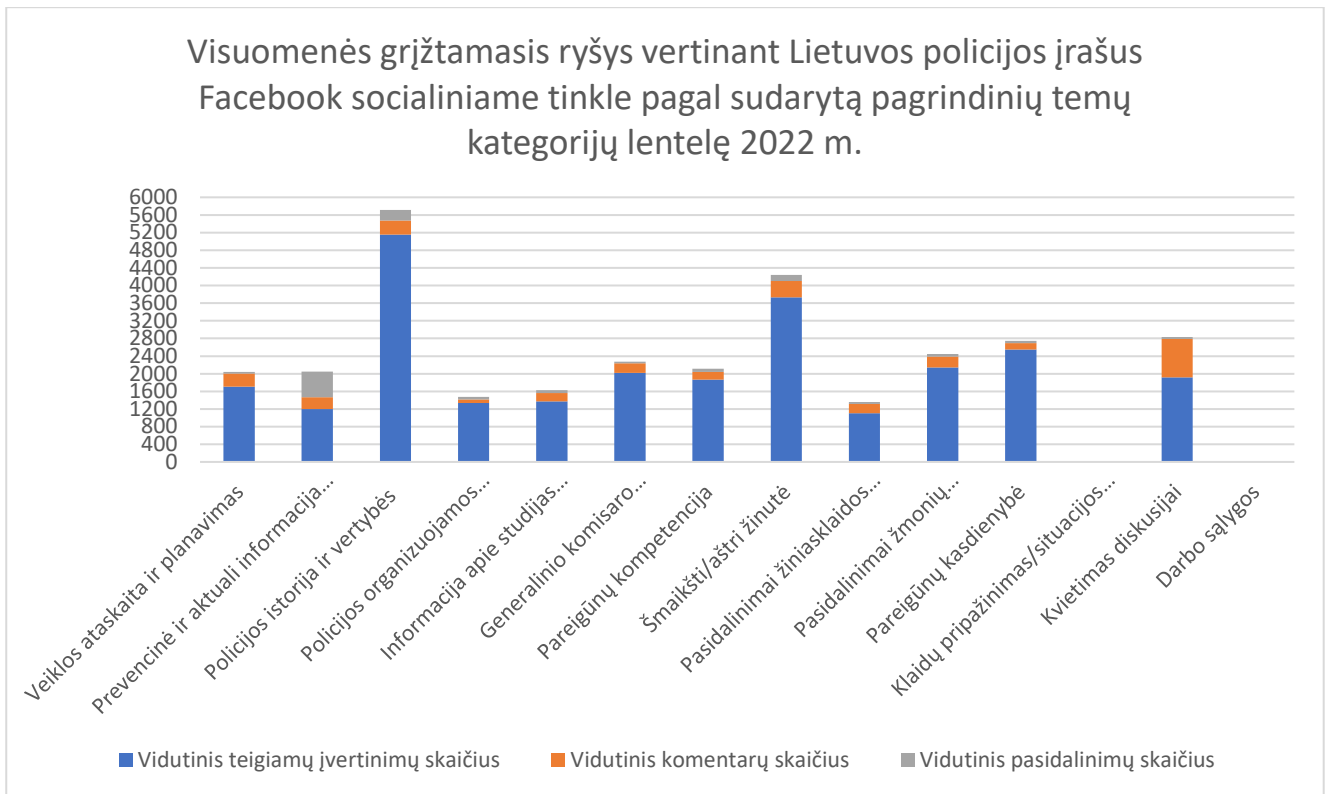
Lietuvos policijos įrašų socialiniuose tinkluose pasiskirstymas pagal sudarytą pagrindinių temų kategorijų lentelę 2022 m.



7 pav. Lietuvos policijos įrašų socialiniuose tinkluose pasiskirstymas pagal sudarytą pagrindinių temų kategorijų lentelę 2022 m.

Prieduose Nr. 3 – Nr. 6 pateikiama visa informacija apie visuomenės pateikiamą grįžtamąjį ryšį Lietuvos policijos pagrindinėse socialinių tinklų anketose. Vertinant žmonių grįžtamąjį ryšį galime teigti, kad didžiausia Lietuvos policijos suburta tikslinė auditorija ir bendruomenė yra *Facebook* socialiniame tinkle.

Ši paskyra išsiskiria didžiuliu nuolatinio stebėtojų skaičiumi (309 000 tūkst.), kuri aktyviai vertina ir komentuoja įrašus (žiūrėti 8 pav.). Nepriklausomai nuo įrašo temos, vidutiniškai vienas įrašas sulaukia ne mažiau 1100 žmonių įvertinimo, ne mažiau nei 80 komentarų ir ne mažiau 35 pasidalinimų. Nagrinėjant pavienes temas, pastebime, kad įrašo tema gali įtakoti žmonių reakciją. Pavyzdžiui, aktuali prevencinė informacija žmonės yra linkę dalintis, tačiau sąlyginai mažiau reiškia nuomonę komentaruose. Tuo tarpu reaguodami į kvietimą diskutuoti aktyviau reiškia nuomonę komentaruose, nors mažiau dalinasi šios temos kategorijos įrašais.



8 pav. Visuomenės grįžtamasis ryšys vertinant Lietuvos policijos įrašus *Facebook* socialiniame tinkle pagal sudarytą pagrindinių temų kategorijų lentelę 2022 m.

Instagram socialiniame tinkle esanti paskyra sulaukia didelio dėmesio – nuolatinė stebėtojų auditorija yra 28 800 tūkstančiai žmonių, ji nuolat auga, nors 2022 metais ir nepasiekė policijos metiniuose planuose numatyto tikslo (tikslas – 30 000 tūkst. nuolatinių stebėtojų auditorija). *Instagram* socialiniame tinkle galime matyti tik teigiamų įvertinimų ir komentarų skaičių. Lyginant su paskyra *Facebook* socialiniame tinkle, vidutinis vieno įrašo teigiamų įvertinimų skaičius yra gerokai mažesnis, tačiau sulaukia ne mažiau nei 150 teigiamų įvertinimų nepriklausomai nuo pasirinktos temos (žiūrėti priedą Nr. 3). Vidutinis komentarų skaičius neviršija 10 komentarų vienam įrašui.

Kitos dvi paskyros socialiniuose tinkluose *Youtube* ir *LinkedIn* lyginant su pirmomis dvejomis paskyromis kituose socialiniuose tinkluose yra pasiekusios gerokai mažesnių rezultatų. Tai gali lemti ir pačių komunikacijos specialistų mažesnis dėmesys šioms paskyroms. Vaizdo įrašai, kurie yra talpinami policijos *Youtube* paskyroje taip pat yra talpinami ir Lietuvos policijos *Facebook* paskyroje, toks įrašų dubliavimas gali lemti tai, kad tikslinei auditorijai neverta nuolat stebėti *Youtube* socialinio tinklo tam, kad matyti keliamus naujus vaizdo įrašus. Lietuvos policijos paskyra *LinkedIn* socialiniame tinkle yra pati naujausia paskyra, kuri dėl natūralių priežasčių dar nespėjo suburti didesnės auditorijos. Dalis įrašų *LinkedIn* socialiniame tinkle taip pat dubliuojami kartu su *Facebook* ir *Instagram* įrašais, nekuriant specifinio turinio būtent šiam socialiniam tinklui. Tai rodo, kad *Facebook* išlieka pagrindiniu socialiniu tinklu Lietuvos policijai, tuo tarpu kiti socialiniai tinklai yra skirti mažesnėms tikslinėms auditorijoms.

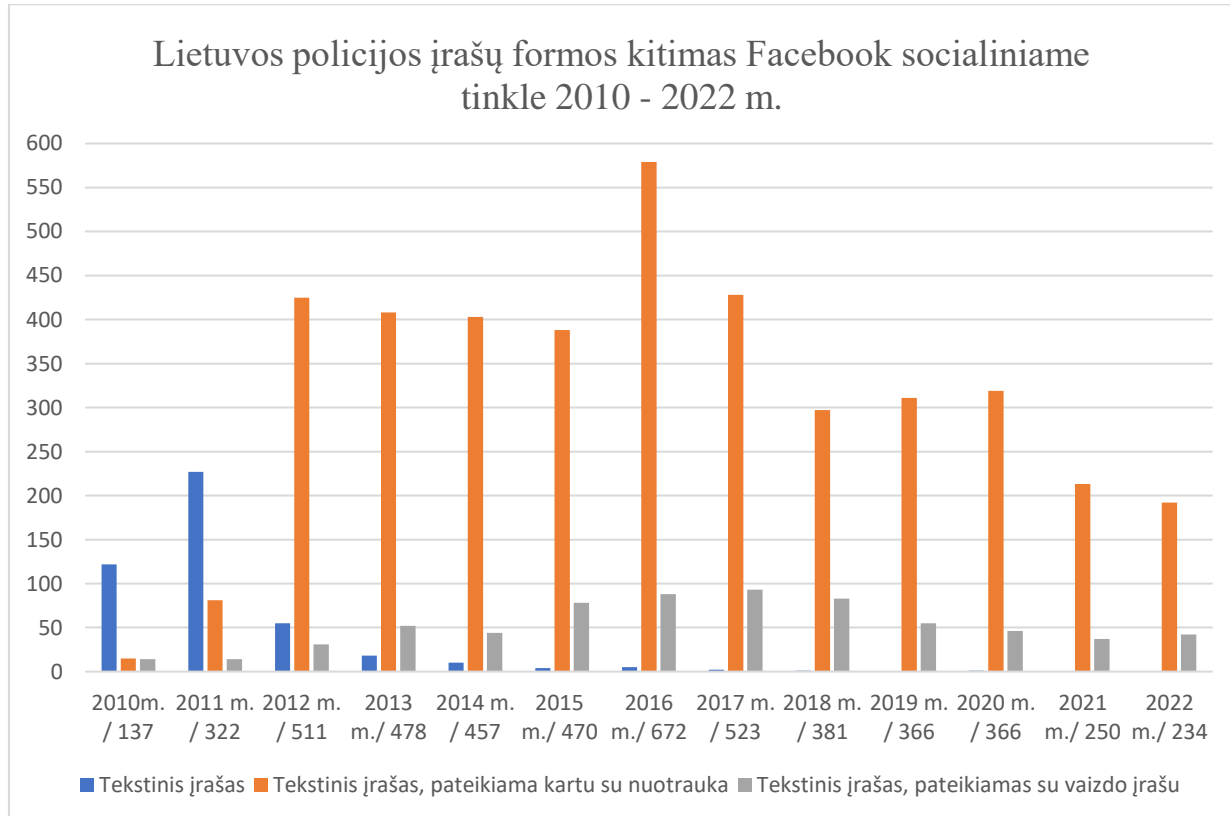
Komunikacijos turinio raida pagrindiniame Lietuvos policijos profilyje Facebook socialiniame tinkle

Komunikacijos ir veiklos pokyčių, vykdytų Lietuvos policijoje nuo 2007 m., analizė atlikta ankstesnėje šio darbo dalyje, leido daryti išvadas, kad policijos veiklos ir policijos komunikacijos pokyčiai yra tarpusavyje susiję ir pasitikėjimą policija įtakojantys veiksniai. Vienas iš esminių pokyčių policijos komunikacijoje – policija pradėjusi komunikaciją socialiniame tinkle *Facebook*, iš žiniasklaidoje aptariamo objekto tapo informacijos skleidėja ir medijų dalimi. Ši transformacija yra neišvengiama ir policijos organizacijos pasaulyje negali vykdyti savo tiesioginės veiklos netapdamos socialinių tinklų dalimi ir medijų dalimi (M. Lee ir A. Mcgovern, 2014).

Iki Lietuvos policijos paskyros atsiradimo *Facebook* socialiniame tinkle, policija buvo žiniasklaidos ir medijų objektu: apie policiją buvo rašomi straipsniai, kuriamos laidos, pagrindinę informaciją visuomenei pateikdavo žurnalistai, pateikdami informaciją per savo vertinimo prizmę.

Sukūrus paskyrą *Facebook* socialiniame tinkle policija galėjo ne tik sureaguoti į informaciją, kuri yra apie ją pateikiama, bet ir pati tiesiogiai pateikti visuomenei tai, ką mano esant svarbu ir naudinga bei gauti tiesioginį grįžtamąjį ryšį.

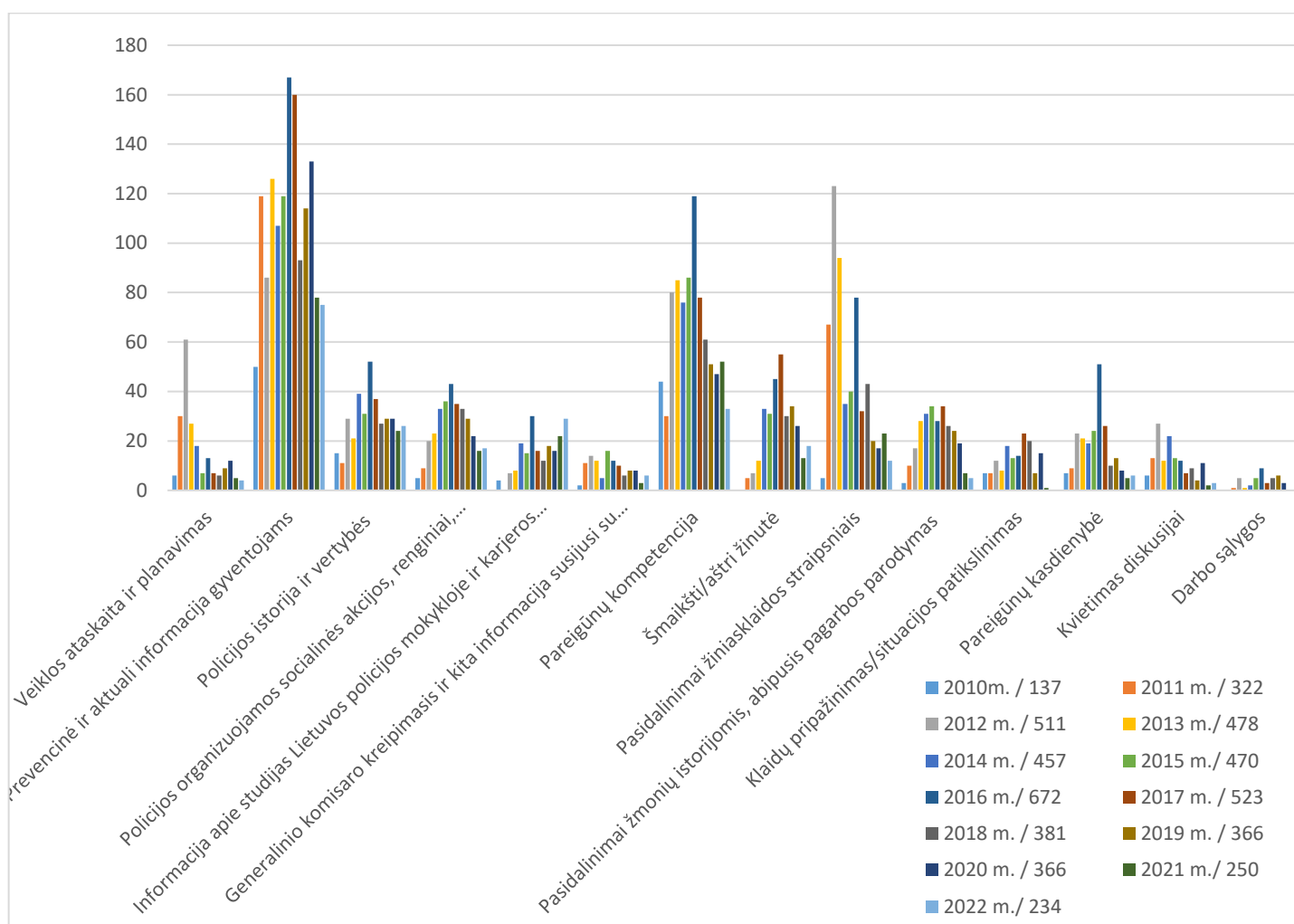
Siekiant įvertinti turinio kitimą *Facebook* socialiniame tinkle, visų pirma verta nagrinėti kokios formos turinys buvo komunikacijos šiame socialiniame tinkle pradžioje ir kaip jis kito (žiūrėti 9 pav.).



9 pav. Lietuvos policijos įrašų formos kitimas *Facebook* socialiniame tinkle 2010 – 2022 m.

2010 metais, komunikacijos socialiniame tinkle *Facebook* pradžioje, Lietuvos policijos paskyroje vyravo tekstinio pobūdžio įrašai, tik nedidelis kiekis įrašų buvo pateikiama su vaizdine medžiaga. Per kelis metus statistika pasikeitė, nuo 2012 m. vyrauja tekstiniai įrašai su vaizdine medžiaga (dažniausiai – tekstinis įrašas, pateikiamas kartu su nuotrauka). Įrašų forma, kai stebėtojujui pateikiamas tik tekstas, pastebima iki 2016 metų, tačiau nuo 2013 metų tokia forma dažniausiai naudojama pranešant skubią informaciją (pvz.: informacija apie asmens paieškos eigą, perspėjimas dėl neeilinio įvykio.).

Temos, kuriomis Lietuvos policija skelbia informaciją *Facebook* socialiniame tinkle nesikeičia nuo 2010 metų, tad visą laikotarpį nuo 2010-ųjų metų iki 2022-ųjų metų galime analizuoti pagal sudarytą pagrindinių temų kategorijų lentelę (žiūrėti priedą Nr. 7). Esminis skirtumas, kuris pastebimas – temų prioritetų pokyčiai laiko perspektyvoje.



10 pav. Lietuvos policijos turinio *Facebook* socialiniame tinkle raida pagal sudarytą pagrindinių temų kategorijų lentelę nuo 2010 iki 2022 metų

Lietuvos policija siekdama gerinti savo įvaizdį ir įgyti daugiau visuomenės pasitikėjimo nuo 2007 m. didelį dėmesį skyrė įvairiems veiklos pokyčiams ir komunikacija socialiniame tinkle *Facebook* buvo (yra) vienas iš būdų apie tų pokyčių rezultatus informuoti visuomenę. Pavyzdžiui, pirmaisiais komunikacijos *Facebook* metais (2010-2013 metai) didelis dėmesys buvo skiriamas pažinti savo auditoriją socialiniuose tinkluose ir visuomenę, todėl tais metais didesnis kiekis įrašų buvo skiriami pakviesti visuomenę diskutuoti ir gauti grįžtamąjį ryšį. Siekdami paskatinti visuomenės diskusijas dažnai dalindavosi įvairiais žurnalistų straipsniais, žmonių atsiųstomis istorijomis ir nutikimais. Reaguodami į visuomenėje vyraujančią nuomonę apie kompetenciją, policija daugiau dėmesio skyrė šiai temai.

Įkūrus Policijos departamento Imuniteto valdybą padaugėjo komunikacijos apie policijos organizuojamas socialines akcijas korupcijos prevencijos ir kitomis temomis (2011-2014 metai). Policijos paskyros *Facebook* socialiniame tinkle auditorijai augant, policijos komunikacijos specialistai pradėjo dalintis ir kitokio pobūdžio žinutėmis, t.y nevengė šmaikščių žinučių, policininkų kasdienybę po darbų parodančių linksmų istorijų. Prasidėjus 2016 m. reformai atsirado daugiau informacijos apie darbuotojų darbo sąlygas, kvalifikacijos kėlimą.

Tai rodo, kad policijos komunikacijos specialistai įdėjo daug pastangų ieškodami ryšio su visuomene, stengėsi pateikti aktualią informaciją, kuri visuomenei rūpi čia ir dabar. Policija nevengė viešai pripažinti įvykusių klaidų, leido gyventojams komentuoti ir reaguoti (t.y komentarai nebuvo ir nėra trinami), operatyviai reaguodavo (ir reaguoja) į informaciją neatitinkančią tikrovės ir ją tikslina. Esminis siekis – parodyti, kad policija nėra baudžiančioji ar represinė institucija, o pagalbinkai, kurie gina, saugo ir padeda.

Tiesos sakymas, greita reakcija, dėmesys visuomenės poreikiams ir neformalus, tačiau pagarbus bendravimas su žmonėmis – esminės taisyklės, kurių laikosi policijos komunikacijos specialistai. Tai, kad šios taisyklės veikia, rodo tai, kad 2012 metais policijos paskyros nuolatinių stebėtojų skaičius buvo 7000 žmonių, o 2015-ais metais – 75 000 tūkstančiai (remiantis įrašais Lietuvos policija *Facebook* paskyroje).

Nors pagrindinės komunikacijos temos *Facebook* socialiniame tinkle yra nusistovėjusios, jos nėra neaktualios. Vertinant temų pokyčius pastebima pagrindinė taisyklė – komunikacija vykdoma apie tai, kas policijai ir visuomenei yra aktualu šiandien. Pavyzdžiui, 2022 m. ženkliai daugiau informacijos pateikiama apie karjeros galimybes policijoje, siekiant spręsti pareigūnų trūkumo problemą. Atsižvelgiant į karo Ukrainoje kontekstą, pastebime, kad padaugėjo temų, susijusių su policijos vertybine pozicija visuomenei aktualiais klausimais.

Įvertinus išanalizuotus duomenis šioje tyrimo dalyje, galime teigti, kad kiekybiniai duomenys atskleidžia policijos, kaip teisėsaugos institucijos, pirmavimą socialiniuose tinkluose. Kokybinė turinio raidos analizė parodo kaip keitėsi policijos komunikacija: tekstinius įrašus keitė visuomenei aktualesni

įrašai su daugiau vaizdinės medžiagos, komunikacijos pradžioje aktyvus kvietimas diskusijai leido pažinti savo auditoriją ir teikti būtent jai įdomų turinį, kas lėmė nuolatinių stebėtojų skaičiaus augimą. Tokio dydžio auditorija leidžia policijai tiesiogiai ir atvirai bendrauti su didele visuomenės dalimi, kurti glaudesnę ryšį, tuo pačiu didinant pasitikėjimą organizacija ir palaikant teigiamą įvaizdį.

3.2 Išmanančių suinteresuotųjų asmenų policijos komunikacijos socialiniuose tinkluose įvertinimas

Antroji tyrimo dalis – pusiau struktūruotas policijos komunikaciją išmanančių suinteresuotųjų asmenų interviu. Šis metodas bus naudojamas kaip papildomas metodas išsamesnei informacijai gauti (Tidikis, 2003).

Tyrimo objektas – Lietuvos policijos komunikacija socialiniuose tinkluose.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti Lietuvos policijos komunikacijos raidą ir perspektyvas pagrindinių socialinių tinklų paskyrose ir jų formuojamo įvaizdžio įtaką pasitikėjimui Lietuvos policija.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išsiaiškinti kaip policijos komunikaciją išmanantys suinteresuotieji asmenys vertina Lietuvos policijos komunikaciją socialiniuose tinkluose: įtaką pasitikėjimui policija, socialinių tinklų, kaip komunikacijos kanalo, svarbą, pareigūnų komunikaciją socialiniuose tinkluose.
2. Išsiaiškinti, kokie yra pagrindiniai komunikacijos organizavimo principai, temų pasirinkimo kriterijai, iššūkiai vykdant komunikaciją socialiniuose tinkluose.

Tyrimo strategija ir metodas. Pusiau struktūruoto interviu su pasirinktais policijos komunikaciją išmanančiais asmenimis metu siekiama suprasti kaip organizuojama komunikacija socialiniuose tinkluose, kokiomis taisyklėmis vadovaujamosi, kas lemia vienus ar kitus skaičius socialiniuose tinkluose. Remiantis V. Žydžiūnaite ir kt. (2017), analizuojant bet kokį reiškinį būtina kelti kuo daugiau klausimų, pagal kuriuos bus analizuojami ir vertinami surinkti duomenys. Kuo daugiau atsakymų ir informacijos gaunama, tuo išsamesnį tiriamo reiškinio vaizdą galima susidaryti. Interviu buvo atliekamas su Policijos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos Komunikacijos skyriaus vedėju Ramūnu Matoniu ir Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato Komunikacijos poskyrio vyresniąja specialiste Dvile Vaitekūnaite.

Tyrimo organizavimas. Interviu vyko 2023 balandžio 3-4 dienomis. Iš viso atlikti du pusiau struktūruoti interviu, vieno iš jų trukmė 20 min, kito - 23 min. Pirmajam policijos komunikaciją išmanančiam asmeniui (Ramūnui Matoniui) buvo pateikta dešimt klausimų (žr. priedą Nr. 8), o antrajam – devyni klausimai (žiūrėti priedą Nr. 9).

Tyrimo etika ir ribotumas. Apklausiamiesiems buvo atskleista tyrimo esmė ir tyrimo tikslas. Asmenys dalyvavo interviu savo noru, prieš pradėdant interviu buvo informuoti apie galimybę neatsakyti į klausimus ar nutraukti tyrimą bet kuriuo metu, be jokių pasekmių. Dalyviai buvo informuoti apie interviu įrašymą, papildomai išreiškė sutikimą pradėjus interviu įrašymą. Asmenys sutiko dalyvauti tyrime neanonimiškai, t.y. sutiko su tuo, kad bus nurodyta jų vardas, pavardė ir užimamos pareigos. Į visus tyrimo klausimus buvo atsakyta. Svarbu paminėti, kad abu ekspertai dirba Lietuvos policijoje ir tai įtakojo jų atsakymus bei lemia tyrimo ribotumą, kita vertus, tik šie asmenys galėjo atsakyti į klausimus kokie prioritetai socialinių tinklų komunikacijoje, kaip vertinama darbuotojų komunikacija socialiniuose tinkluose (ar skatinama, ar draudžiama).

Tyrimo dalyvių atranka. Kriterinės atrankos metodas leido pasirinkti respondentus remiantis tyrimo temos kontekstą atitinkančiais kriterijais (Žydžiūnaitė, 2011). Pirmasis asmuo (Ramūnas Matonis) pasirinktas dėl to, kad yra ne tik ilgiausiai dirbantis komunikacijos specialistas su Lietuvos policijos komunikacija, bet ir kartu su vadovais kūręs Lietuvos policijos komunikacijos strategiją, galintis atsakyti į klausimus kaip organizuojama ir planuojama visa Lietuvos policijos komunikacija socialiniuose tinkluose. Šios įžvalgos papildė iš socialinių tinklų anketų surinktą tiek kokybinę, tiek kiekybinę informaciją. Antrasis asmuo (Dovilė Vaitekūnaitė) pasirinktas dėl to, kad būtent ji yra atsakinga už socialinių tinklų administravimą Šiaulių apskrities vyriausiąjame policijos komisariate. Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato komunikacija yra sėkmingiausia iš visų apskričių vertinant pagal nuolatinių stebėtojų (sekėjų) skaičių ir vykdoma nuosekliai visuose socialiniuose tinkluose (*Facebook, Instagram* ir *Youtube* (dėl *LinkedIn* specifikos (komunikaciją čia vykdo visa organizacija, o ne atskiri padaliniai) šiame socialiniame tinkle veikia tik pagrindinė Lietuvos policijos anketa).

Tiek Ramūnas Matonis (Policijos departamento Komunikacijos skyriaus vedėjas), tiek Dovilė Vaitiekūnaitė (Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato Komunikacijos poskyrio vyresnioji specialistė (atsakinga už Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato komunikaciją socialiniuose tinkluose)) teigia, kad socialiniai tinklai įtakoja pasitikėjimo policiją augimą, tačiau sunku pamatuoti kiek tiksliai.

Socialiniai tinklai leidžia policijai betarpiškai bendrauti su visuomene, jausti atgalinį ryšį, visuomenė gali greitai ir lengvai gauti atsakymą tiesiog parašę žinutę socialiniuose tinkluose, kas asmenims šiuo metu yra įprasta bendravimo forma. Tai, kad policija bendrauja tiesiogiai ir mažiau formaliai, leidžia visuomenei labiau pasitikėti policija. Socialinius tinklus reikėtų vertinti kaip priemonę, kurią policija pradėjo naudoti keisdama savo komunikaciją, kai keitėsi pačios organizacijos filosofija – iš

gremėzdiškos ir baudžiančiosios statutinės institucijos, primenančios miliciją, ji siekė tapti visuomenės pagalbinkais.

Abu policijos komunikacijos profesionalai sutaria, kad sudėtinga išskirti kurie komunikacijos kanalai svarbesni (tradiciniai ar socialiniai tinklai), jų formuojama komunikacijos strategija yra ta, kad kiekvienas komunikacijos kanalas yra svarbus ir komunikacijos kanalus ir turinį reikia derinti atsižvelgiant į tikslinę auditoriją. Ramūnas Matonis teigia: „Kadangi policija yra beveik visuose komunikaciniuose kanaluose ir juos išnaudoja, aš manau dėl to ir rezultatas yra geras.“

Vertindami policijos naudojamus socialinius tinklus abu policijos komunikacijos profesionalai sutinka, kad pagrindinis socialinis tinklas, kuriam skiriama daugiausiai dėmesio – *Facebook* socialinis tinklas. Pagrindinis tikslas nėra pasiekti tam tikrus konkrečius sekėjų skaičius per tam tikrą laiką, tačiau kurti turinį, kuris būtų įdomus. Kaip pastebi Ramūnas Matonis, nors nebuvo pasiektas 2022 m. metinės veiklos planuose formaliai nustatytas sekėjų skaičius *Instagram* socialiniame tinkle, šis tikslas yra labiau biurokratinis. Ramūnas Matonis teigia: „Sekėjų skaičius nėra pats pagrindinis rodiklis, aišku jis svarbus, jei sekėjų skaičius nedidėja tai automatiškai reiškia, kad neįdomiai tą puslapį administruoji ir neįdomiai komunikuoji. Jei nedidėja visiškai arba net mažėja tada verta susimąstyti, bet pas mus jis auga, gal ne taip greitai kaip norėtume, bet aš manau viskas bus gerai.“

Dovilė Vaitekūnaitė kalbėdama apie Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato paskyrų socialiniuose tinkluose stebėtojų skaičių (kuris yra didžiausias lyginant skirtingų apskričių komisariatų paskyras socialiniuose tinkluose – aut. past.) pastebi, kad tai gali lemti kelios priežastys (nuoseklumas, paskyrų gyvavimo laikas, naujų stebėtojų atsiradimas dėl komunikacijos apie Telšių apskritį (dėl vykdomo komisariatų sujungimo eksperimento)), tačiau pagrindinė priežastis yra įdomus turinys. Komunikacija vykdoma natūraliai, dalinamasi informacija kai yra kuo dalintis, galvojama, kas būtų įdomu ir svarbu visuomenei. Dalis komunikacijos yra planuojama ir ja privaloma dalintis (informacija apie reidus, prevencinė informacija dėl sukčių). Svarbu komunikuojant neperkrauti informacijos, neskelbti įrašų vien dėl paskelbimo, tam, kad visuomenei neįkyrėti neaktualia ar pasikartojančia informacija.

Prisijungimo prie naujų socialinių tinklų, pavyzdžiui *Twitter*, neplanuojama. Siekiama išnaudoti tuos socialinius tinklus, kuriuose dabar policija turi paskyras vertinant tiek apskričių komunikacijos, tiek visos policijos mastu. *LinkedIn* yra naujausias socialinis tinklas prie kurio prisijungė policija. Pagrindinis tikslas – populiarinti policininko profesiją ir pritraukti naujų žmonių. Vertindamas policijos komunikaciją *LinkedIn* socialiniame tinkle Ramūnas Matonis pabrėžia, kad vertina kritiškiau, nes šiame socialiniame tinkle policija yra naujokai ir dar neišnaudoja jo taip, kaip galėtų išnaudoti. Tai lemia žmonių trūkumas, tačiau planuose yra komunikacijos tobulinimas šiame tinkle, skiriant tam atskirą specialistą. Dovilės Vaitiekūnaitės nuomone, *Facebook* turi plačiausią auditoriją Lietuvoje, todėl natūralu, kad pagrindinis dėmesys skiriamas būtent šiam tinklui.

Ankstesnėje tyrimo dalyje buvo įvertinta, kad policija išsiskiria paskyrų socialiniuose tinkluose skaičiumi, kadangi komunikaciją vykdoma ne tik pagrindinėse Lietuvos policija paskyrose, tačiau aktyvią komunikaciją vykdo ir apskričių vyriausieji policijos komisariatai ir bendruomenės pareigūnai skirtingose apskrityse. Tiek apskričių komisariatų, tiek bendruomenės pareigūnų paskyros kūrėsi skirtingu metu skirtinguose socialiniuose tinkluose. Kai kurie apskričių komisariatai komunikuoja tik *Facebook* socialiniame tinkle, kiti palaiko komunikaciją ir *Youtube* bei *Instagram* socialiniuose tinkluose. Ramūnas Matonis nurodo, kad apskričių komisariatams ir bendruomenės pareigūnams yra palikta laisvė komunikuoti socialiniuose tinkluose pagal jų matomą poreikį ir visuomenės susidomėjimą. Šių anketų pagrindinės komunikacijos temos yra apie tai, kas vyksta konkrečioje vietovėje ir kas gali būti jiems aktualu: [...] „Utenos gyventojams yra aktualiau, kas vyksta Utenoj ir jiems nelabai įdomu, kas vyksta Panevėžyje ir kas vyksta kituose miestuose“.

Policijos komunikacija organizuojama sutariant pagrindines strategines veiklos kryptis, tačiau detalių, ilgalaikių planų vengiama, ypač kas liečia socialinius tinklus, kuriuose reikalingas greitas reagavimas į situaciją ir prisitaikymas prie aktualijų.

Dalis pareigūnų yra aktyvūs savo asmeninėse paskyrose socialiniuose tinkluose. Ramūnas Matonis tai vertina kaip pliusą, kadangi tai yra savanoriška iniciatyva iš pačių pareigūnų pusės, o ne kuriama strategija. Žmonės stebėdami juos gali pajauti artimesnį ryšį ir pasitikėjimą policija, kadangi komunikacija vyksta per asmenybę, o ne iš institucinės pusės. Tuo tarpu Dovilė Vaitiekūnaitė vertina šį reiškinį kiek atsargiau, kadangi atsiranda galimybių, jog pareigūnas gali aštriau pakomentuoti kokį nors įvykį, per drąsiai išsakyti asmeninę nuomonę, kuri vėliau bus siejama su institucija. Visgi apibendrinama Dovilė Vaitiekūnaitė pritaria Ramūnui Matoniui, kad tai yra pliusas organizacijai, kurios darbuotojai savo noru tampa jos ambasadoriais.

Komunikacija apskrityse yra orientuota į vietos gyventojams aktualius dalykus, tuo tarpu komunikacija pagrindinėse Lietuvos policija paskyrose paliečia tai kas aktualu visai visuomenei ir visai policijos bendruomenei. 2022 m. viešųjų ryšių kampanija „Stok į policiją“ buvo įvertinta „Sabre awards“. Tai vienas iš policijos pasirinktų būdų populiarinti policininko profesiją. Ši kampanija vyko virtualiame žaidimų pasaulyje, ji buvo viešinama ir per socialinius tinklus. Apibūdinamas šią viešųjų ryšių kampaniją Ramūnas Matonis teigia: „[...] paminėtas virtualus žaidimas „Stok į policiją“ skirtas tiems žmonėms, kurie gyvena žaidimų pasaulyje ir daugiau nieko nemato, bet žaidimų pasaulyje renkasi žaisti policininkus, tai mes irgi norėjome ateiti pas juos į tą virtualią erdvę ir pasakyti, kad mums trūksta darbuotojų, kad mes ieškome žmonių, ir kad jeigu jūs žaidžiate policininkus, siūlome ateiti ir išbandyti darbą policijoje. Tai yra daug įdomiau nei žaidimas. Kartu su jais pažaisti, parodyti, kad esame inovatyvūs, kad suprantame, ką jie čia daro. Mūsų pareigūnai su humoru ir prisitaikė prie tos auditorijos, prie paties žargonu kaip jie ten bendrauja, lygiai taip pat sėkmingai surengė su jais reidą ir manau tikrai užsitarnavo požiūrį institucijos, kad mes esame drąsūs ir nebijome netradicinių sprendimų ir tikrai

manau išgirdo tą žinutę, kad policijai trūksta žmonių. Kas tai rodo, rodo, kad turime beveik 600 norinčių tapti policininkais. Tokio skaičiaus niekada neturėjome. Pernai rezultatai buvo geriausi lyginant su pastaraisiais keliais metais stojančių į policiją žmonių skaičiais.“

Svarbiausia priežastis policijai ieškoti būdų būti arčiau visuomenės, turėti glaudų ryšį, yra ta, kad visuomenė pasitikėdama policija, yra linkusi bendradarbiauti ir padėti policijai tiesioginėje jos veikloje. Tai geriausiai atspindi Ramūno Matonio pateiktas pavyzdys: „Naujausias savaitgalio pavyzdys kai buvo ieškomas iš įkalinimo įstaigos pabėgęs pavojingas nusikaltėlis, tai lygiai taip pat žmogus pamatė informaciją socialiniuose tinkluose, kažkas pasidalino, pamatė tą žmogų ir paskambino į policiją ir jis buvo sulaikytas. Tai geras pavyzdys, kad socialiniai tinklai suveikė vėl.“

Apibendrinant abiejų komunikacijos profesionalų išvalgas, galime teigti, kad sėkmingai policijos komunikacijai socialiniuose tinkluose daro įtaką veikimo laisvė, savo auditorijos pažinimas, gebėjimas greitai reaguoti ir bendrauti su visuomene neformaliai. Visa komunikacija remiasi į realią policijos veiklą, o pasirinktas komunikacijos tonas leidžia žmonėms matyti instituciją artimesnę žmogui. Nors nemažai jau pasiekta socialiniuose tinkluose ir policijai nereikia pristatinti savęs kaip institucijos (pasak Dovilės Vaitekūnaitės komunikacijos pradžioje nemaža dalis turinio buvo supažindinimas su institucijos veikla, o dabar dėmesys – naujienų ir aktualijų pristatymui bei galimybė leisti sau kurti lengvesnę ir smagesnę turinį parodant pareigūnų kasdienybę), planuose visada yra dar geresnės komunikacijos kokybės siekimas ir visų turimų socialinių tinklų paskyrų išnaudojimas pagal jų potencialą.

V. IŠVADOS

1. Šiandieninėje visuomenėje įvaizdžio formavimo ir valdymo procesas yra svarbus tiek privačioms, tiek viešojo sektoriaus organizacijoms. Įvaizdžio samprata yra ganėtinai plati, siejama su organizacijos identitetu, komunikacija ir reputacija, tačiau organizacija negali palikti įvaizdžio valdymo savieigai, o turi pasitelkti strateginį valdymą ir viešuosius ryšius, tam, kad formuoti ir palaikyti palankų organizacijos įvaizdį. Vieningo ir teisingo įvaizdžio valdymo modelio nėra, tačiau viena iš būtinų sąlygų yra strateginis požiūris į įvaizdžio valdymą, o antra – stebėti ir analizuoti veiksnius, kurie lemia įvaizdį. Įvaizdžio valdymas turėtų būti suvokiamas kaip cikliškas procesas, kuriam būtina analizė, planavimas, plano įgyvendinimas ir rezultatų įvertinimas.

2. Viešojo sektoriaus organizacijų įvaizdis turi būti formuojamas ir valdomas atsižvelgiant į viešojo sektoriaus organizacijų ypatumus: teisinę priklausomybę, politinę įtaką, visuomenės nuostatas organizacijos atžvilgiu, finansinius išteklius. Pagrindiniai kriterijai siekiant kurti teigiamą viešosios organizacijos įvaizdį yra veiklos tobulinimas ir efektyvumas bei skaidri komunikacija su visuomene. Kitaip nei privačių organizacijų atveju, įsivertinti ar tikslas pasiektas galima vertinant visuomenės pasitikėjimą organizacija.

3. Lietuvos policija įsivertinusi savo veiklą, atsižvelgusi į visuomenės nuomonę, 2007 m. pradėjo keisti organizacijos filosofiją. Organizacijos vertybių išgryninimas, realūs nuveikti darbai veiklos skaidrumo ir efektyvumo srityje, vadovų lyderystė ir atsakomybės prisiėmimas, dėmesys darbuotojų kvalifikacijai bei komunikacijos strategijos sukūrimas lėmė, kad policijai pavyko užsitarnauti visuomenės pasitikėjimą ir pakeisti policijos įvaizdį.

4. Tyrimo dalyje atlikta kiekybinė ir kokybinė turinio analizė rodo policijos, kaip teisėsaugos institucijos ir viešosios organizacijos, pirmavimą socialiniuose tinkluose. Turinio raida ir pokyčiai socialiniame tinkle *Facebook* rodo policijos komunikacijos profesionalų gebėjimą ir norą pažinti savo auditoriją, dalintis jai aktualiomis temomis, taip kuriant įdomų turinį. Tinkamai policijos komunikacijos profesionalų pasirinkta komunikacijos strategija ir sau sukurtos taisyklės lemia, kad policijos auditorija socialiniuose tinkluose yra didžiausia iš teisėsaugos institucijų. Remiantis policijos komunikaciją išmanančių asmenų įžvalgomis, galima apibendrintai teigti, kad sėkmingai policijos komunikacijai socialiniuose tinkluose daro įtaką veikimo laisvė, savo auditorijos pažinimas, gebėjimas greitai reaguoti ir bendrauti su visuomene neformaliai. Atvirumas ir klaidų pripažinimas, realios veiklos rodymas socialiniuose tinkluose leidžia visuomenei pasitikėti policija, o policijai sukurti ir išlaikyti teigiamą įvaizdį visuomenėje.

VI. SIŪLYMAI

Atsižvelgiant į atlikto tyrimo apie Lietuvos policijos komunikacijos raidą ir perspektyvas pagrindinėse socialinių tinklų paskyrose, jų formuojamo įvaizdžio įtaką pasitikėjimui Lietuvos policija, rezultatus, siūloma:

- 1. stiprinti policijos, kaip darbdavio, įvaizdžio formavimą socialiniuose tinkluose.** Socialiniuose tinkluose trūksta detalesnės informacijos apie policiją kaip būsimą darbdavį: apie konkrečias darbo sąlygas pareigūnams, tarnybos privalumus, mažai skiriama dėmesio darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartį ar karjeros valstybės tarnautojams – jų darbo sąlygų pristatymo. Dažniausiai rodoma tik viena darbo pusė: priemonės skiriamos pareigūnams, mokymai ir darbas operacijų metu. Antra, pakankamai nedaug skiriama dėmesio vykstančiai reformai, kuri neabejotinai įtakos darbo sąlygas, todėl trūksta detalesnės informacijos šia tema.
- 2. Užtikrinti tolygią komunikaciją visuose socialiniuose tinkluose.** Siūloma svarstyti, ar tikrai visuose socialiniuose tinkluose verta vykdyti komunikaciją teritoriniu principu. Pavyzdžiui *Youtube* socialiniame tinkle pasiekiamas mažesnis dėmesys (mažesnis nuolatinių stebėtojų skaičius), komunikacija vyksta teritoriniu principu, bet kiekvienoje paskyroje ji yra gan reta. Siūloma šiame socialiniame tinkle palikti vieną pagrindinę Lietuvos policijos paskyrą, kuri galėtų dažniau dalintis informacija, apie įvykius visos Lietuvos mastu. Tai leistų suburti didesnę nuolatinių stebėtojų skaičių pagrindinėje anketoje.
- 3. Teisėsaugos ir kitoms viešojo sektoriaus organizacijoms svarstyti galimybę taikyti Lietuvos policijos komunikacijos socialiniuose tinkluose taisyklės.** Kiekviena organizacija yra unikali ir kurti savo įvaizdį privalo remdamasi savo turimomis vertybėmis ir vykdoma veikla. Tačiau taisyklės, kurių laikosi Lietuvos policija komunikuodama socialiniuose tinkluose yra universalios: noras pažinti ir suburti savo auditoriją, greitai reakcija, neformalus bendravimas, atsakomybės prisiėmimas – gali būti taikomos ir kitose viešojo sektoriaus organizacijose, tokiu būdu skatinant pasitikėjimo augimą ir ryšio su visuomene užmezgimą.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Aaliya, A., Ashraf, U., Andrabi U., Chibber, P. ir Sahni, N. (2022). Role of Leadership in Digitalization: A review, Conference: National Conference on HRM and International BusinessAt: Jamia Millia Islamia Delhi, Prieiga per internetą: [\(2\) Role of Leadership in Digitalization: A review | Request PDF \(researchgate.net\)](#)
2. Abratt, R., & Nsenki Mofokeng, T. (2001). Development and management of corporate image in South Africa. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), p. 368-386.
3. Andreotta M., Nugroho R.,Hurstone M., Boschetti F., Farell S., Walker I. Ir Paris C. Analyzing social media data: A mixed-methods framework combining computational and qualitative text analysis, Prieiga per internetą: [Analyzing social media data: A mixed-methods framework combining computational and qualitative text analysis | SpringerLink](#), Žiūrėta 2023-04-20
4. Andriušis S., Pranckūnas P., Jakimovienė S. ir Bataitytė R. Lietuvos policijai 100: praeitis, dabartis, ateitis, 2018
5. Anholt, S. (2008). Place Branding: Is It Marketing, Or Isn't It?. *Place Branding and Public Diplomacy*, 4 (1). DOI: 10.1057/palgrave.pb.6000088
6. Arimavičiūtė, M., Domarkas, V., Gineitienė, D., Jančauskas, E., Pumputis, A., Puškorius, S., Vidrinskaitė, S. (2002). Viešojo sektoriaus institucijų administravimas: Monografija. Vilnius.
7. Bakutis, R., Dranseika, D., Gudžinskas, L., Kuokštis, V., Malūkaitė, K. ir Nakrošis V. (2017). Pasitikėjimas valstybe: prielaidos, iššūkiai, sprendimai, Vilniaus universiteto leidykla.
8. Baidak, T. ir Bolotova, V. (2021) Positive public image as a factor of trust relations between patrol police and public, DOI: 10.32843/2663-5208.2021.24.1.2
9. Balčiūnienė R. (2023) Pasauliniuose komunikacijos apdovanojimuose „Fabulos“ ir „Rud Pedersen Group“ darbas. Prieiga per internetą: [Pasauliniuose komunikacijos apdovanojimuose – „Fabulos“ ir „Rud Pedersen Group“ pergalės - Verslo žinios \(vz.lt\)](#)
10. Baltušienė – Vaitkutė R. (2007). Įmonės įvaizdžio svarba ir jį lemiantys veiksniai. Prieiga per internetą: http://jaunasis-mokslininkas.asu.lt/smk_2007/vadyba/Baltusiene_Rasa.pdf Žiūrėta 2022 09 29.
11. Budziniauskienė E. (2019) Socialiniai tinklais naudojasi 99 proc. Z kartos atstovų. Prieiga per internetą:<https://www.delfi.lt/mokslas/technologijos/socialiniai-tinklais-naudojasi-99-proc-z-kartos-atstovu-81977327> Žiūrėta 2023-04-19.
12. Bustos E. O., (2022). The effect of organizational reputation on public employees' retention: how to win the „war for talent“ in constitutional autonomous agencies in Mexico, *Review of Public Personnel Administration*, p. 1-29.
13. Butavičiūtė, T. ir Rubytė, L. (2015). Pasitikėjimo policija veiksniai ir jų analizė, *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka*, 2015, t. 15, p. 38-49.
14. Carpenter, D. ir Krause, G. A. (2012). Reputation and public administration. *Public Administration Review* 72 (1):26-32.
15. Chareen L. Snelson (2016) Qualitative and Mixed Methods Social Media Research: A Review of the Literature, Prieiga per internetą: [Qualitative and Mixed Methods Social Media Research: A Review of the Literature - Chareen L. Snelson, 2016 \(sagepub.com\)](#), Žiūrėta 2023-04-20
16. Christensen T., Gornitzka A (2019). Reputation management in public agencies: the relevance of time, sector, audience, and tasks, *Administration & Society*, 51(6), p. 885–914.
17. Christensen, T., P. Lægreid, P. G. Roness, and K. A. Røvik (2007). *Organization Theory and the Public Sector: Instrument, culture and myth*. Hoboken: Taylor & Francis.
18. Christensen, T. ir Gornitzka, A. (2019). Reputation management in Public agencies: The Relevance of time, Sector, Audience, and Tasks, *Administrations and Society*, 2019, 51 (6), 885-914 psl. DOI: 10.1177/0095399718771387
19. Čeikauskienė, M. (1997). Reklama ir firmos įvaizdis. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas.
20. Čepeliauskaitė, G. ir Petrauskienė, R. (2017). Pasitikėjimą valstybės tarnyba sąlygojantys veiksniai Lietuvoje. *Viešoji Politika Ir Administravimas*, 16(3), p. 405-423. Prieiga per internetą:

<https://docplayer.lt/155509634-Vadybos-administravimo-koncepcij%C5%B3-realizavimas-praktikoje.html>

21. Danišauskas, G. (2009) Teisėsaugos funkcijas vykdančių institucijų rūšys bei teismo vieta šių institucijų sistemoje, Socialinių mokslų studijos, 3 (3), p. 289-303.
22. Dobryninas A., Drakšienė A., Gaidys V., Vileikienė E., Žilinskienė L. Pasitikėjimo Lietuvos teisėsauga profiliai. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2012.
23. Dowling, G. (1986). Managing your corporate images, Industrial marketing journal. Prieiga per internetą: [Managing your corporate images | Grahame Dowling - Academia.edu](#)
24. Dowling, G. (1986). Managing Your Corporate Images, Industrial Marketing Management 15: 109–115. Prieiga per internetą: [http://dx.doi.org/10.1016/0019-8501\(86\)90051-9](http://dx.doi.org/10.1016/0019-8501(86)90051-9)
25. Drūteikienė, Greta (2003). Organizacijos įvaizdžio ekonominė funkcija. Ekonomika, 62, Ekonomika, 01 December 2003, Vol.62.
26. Drūteikienė, G. (2007). Organizacijos įvaizdžio valdymas: Mokojoji knyga. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
27. Franks, P. ir Evans, L. (2015). Social media and trust in North American local government law enforcement, Conference: 2nd European Conference on Social Media (ECSM 2015). Prieiga per internetą: [\(1\) \(PDF\) Social Media and Trust in North American Local Government law Enforcement \(researchgate.net\)](#)
28. Gatavynaitė K. (2005). Organizacijos įvaizdžio formavimas. Prieiga per internetą: http://elibrary.lt/resursai/Konferencijos/KTU_PI/KNYGA2005%20PDF/straipsniai/Vadybos/Gatavynaite.pdf Žiūrėta 2022-11-29.
29. Gioia D. A., Thomas, J. B. (1996). Identity, image, and issue interpretation: Sense-making during strategic change in academia, Administrative Science Quarterly, 41(3), p. 370-390.
30. Gotsi M., Lopez C. ir Andriopoulos C. (2011). Building country image through corporate image: Exploring the factors that influence the image transfer. Journal of Strategic Marketing, 19(3), p. 255-272, DOI: 10.1080/0965254X.2011.581387
31. Gromark, J. ir Melin, F. (2013) From market orientation to brand orientation in the public sector, Journal of Marketing Management, 29:9-10, p. 1099-1123, DOI:10.1080/0267257X.2013.812134
32. Harvey W. S., Morris T. ir Santos M. M., 2016. Reputation and identity conflict in management consulting, Human relations 2017, Vol. 70(1) 92–118, DOI: 10.1177/0018726716641747
33. Howard B. ir Kotler P. (1991). A Framework for Marketing Image Management. Sloan Management Review;; 32 (2); ABI/INFORM Global, p. 95. Prieiga per internetą: [A Framework for Marketing Image Management - MIT SMR Store](#)
34. Yesberg, J. , Brunton-Smith, I. ir Bradford, B. (2021). Police visibility, trust in police fairness, and collective efficacy: a multilevel structural model, European Journal of Criminology, 1 (26), DOI: 10.1177/14773708211035
35. Jaruševičiūtė, G (2020) Sukritikavo ministerijos iniciatyvą dėl naujos kolegijos steigimo: prieštarauja universitetų tinklo optimizavimui, Prieiga per internetą: [Sukritikavo ministerijos iniciatyvą dėl naujos kolegijos steigimo: prieštarauja universitetų tinklo optimizavimui - LRT](#) Žiūrėta 2023-02-14.
36. Jefkins F. (1994). Public relations. 5th ed, London : Pitman Publishing, p. 504. Prieiga per internetą: [Public relations \(1998 edition\) | Open Library](#) Žiūrėta 2022-10-15.
37. Kasparavičius (2016) Kaip komunikuoti krizinėje situacijoje? Prieiga per internetą: [Kaip komunikuoti krizinėje situacijoje? | Verslas | 15min.lt](#) Žiūrėta 2023-04-15.
38. Keyton, J. (2011). Communication and organizational culture: A key to understanding work experience. Thousand Oaks, CA: Sage Keyton, J. Prieiga per internetą: [Communication & organizational culture : a key to understanding work experiences : Keyton, Joann : Free Download, Borrow, and Streaming : Internet Archive](#)
39. Kennedy S. Nurturing Corporate Images // European Journal of Marketing. 1977, vol. 11, no. 3. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005007>
40. Kim, H.J ir Baek, H. (2016). A Study on the Effect of the Image of Local Government Leader on Leadership., Indian Journal of Science and Technology 9(46), DOI:10.17485/ijst/2016/v9i46/107861

41. Kishore, R. ir Modise, M. J. (2022). Police Accountability, Oversight and Integrity to Enhance Professionalism in the Police Service, *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 7 (9) Prieiga per internetą: [\(1\) \(PDF\) Police Accountability, Oversight and Integrity to Enhance Professionalism in the Police Service \(researchgate.net\)](#)
42. Klikūnas P. ir Lombardero Chartuni D. Skaidresnės policijos link: policijos Imuniteto padaliniam 10 metų, 2021 Prieiga per internetą: [SKAIDRESNĖS POLICIJOS LINK LT\(1\).pdf \(lrv.lt\)](#) Žiūrėta 2023-03-19.
43. Krasauskaitė S. (2004). Įmonės įvaizdžio modelis. *Reklamos ir marketingo idėjos*, 1, p. 12-70.
44. Kurek, D. (2019). Competence management and image of police in Poland, *International conference KNOWLEDGE BASED ORGANISATION*, 25 (2), 147-152 psl. DOI: 10.1515/kbo-2019-0071
45. Kuzmickaitė J. (2004) V. Grigaravičius – tvenkiantis debesims į politiką? Prieiga per internetą: [V. Grigaravičius: tvenkiantis debesims – į politiką? - DELFI](#) Žiūrėta 2023-04-19.
46. Lakačauskaitė S. (2012). Organizacijos komunikacija: įvaizdžio formavimas semiotinės komunikacijos būdu., *Santalka: Filosofija, Komunikacija*, 20 (2), p. 171-179.
47. Leah, X., Chitty, N. (2009). Reframing National Image: a Methodological Framework. *Conflict & Communication Online*, 8 (2), p. 4. Prieiga per internetą: http://www.cco.regeneration.de/2009_2/pdf/li_chitty.pdf.
48. Lee, D. ir Van Ryzin, G. (2020). Bureaucratic reputation in the eyes of citizens: an analysis of US federal agencies, *International review of administrative sciences*, 86(1), p. 183-200. DOI: 10.1177/0020852318769127
49. Lievens, F. ir Slaughter J. (2016). Employer image and employer branding: what we know and what we need to know, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 3. p. 407-440. Prieiga per internetą: <https://biblio.ugent.be/publication/8100868>
50. Luoma-aho, V. Canel, M. ir Hakola, J. (2021). Public sector reputation and net promoter score. *International review on public and nonprofit marketing* 18, p. 419-446. Prieiga per internetą: [Public sector reputation and netpromoter score | SpringerLink](#)
51. Lukianskaitė, Nelė, & Kartašova, Jekaterina. (2015). Investicijų į įvaizdžio formavimą analizė. Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka. *Mokslinių straipsnių rinkinys*, 15, p. 87-96. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/15008/Lukianskait%C4%97.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Žiūrėta 2022-11-30.
52. Malinauskas S. Kodėl policininkui kyšio geriau nesiūlyti, o gydytojui voką galima nešti be baimės? Prieiga per internetą: [Kodėl policininkui kyšio geriau nesiūlyti, o gydytojui voką galima nešti be baimės? | 15min.lt](#) Žiūrėta 2023-03-28.
53. Mason, A. M. (2014). The impact of media frames and treatment responsibility within the situational crisis communication theory framework. *Corporate Reputation Review*, 17(1), p. 78-90.
54. Massey J. E. (2016). A theory of organizational image management, *International Journal of Management and Applied Science*, 2 (1), p. 1-6.
55. Melewar, T., & Karaosmanoglu, E. (2006). Seven dimensions of corporate identity. *European Journal of Marketing*, 40(7/8). Prieiga per internetą: <https://vdocuments.mx/tc-melewar-elif-karaosmanoglu-2006-seven-dimensions-of-corporate-identity-a-categorisation-from-the-practitioners-perspectives-european-journal-of-marketing-vol-40-iss-78-pp846-869.html?page=1>
56. Mikelionytė A. (2007). Organizacijų įvaizdžio tipai ir jų lyginamosios savybės. Prieiga per internetą: http://jaunasis-mokslininkas.asu.lt/smk_2007/vadyba/Mikelionyte_Asta.pdf
57. Murauskaitė, A. (2022) Lietuvai 30. Ar tikrai viešasis sektorius visada lėtas, o privačiame – geresnė paslaugų kokybė? Prieiga per internetą: [Lietuvai 30. Ar tikrai viešasis sektorius visada lėtas, o privačiame – geresnė paslaugų kokybė? - LRT](#) Žiūrėta 2022-12-19.
58. Murray L. ir Mcgovern A. (2014) Policing and media: public relations, simulations and communications.
59. Norman R. (1991). *Service Management Strategy and Leadership in Service Business*. Gr. Britain. Prieiga per internetą: [Service management : strategy and leadership in service business : Normann, Richard, 1943- : Free Download, Borrow, and Streaming : Internet Archive](#)

60. Oržekauskas, Petras ir Šmaižienė, Ingrida (2007). Public image and reputation management: retrospective and actualities, *Viešoji politika ir administravimas*, 19, p. 90-97.
61. Pancеровas D. (2016) 10 įtakingiausių teisėsaugos pareigūnų, kurie pasirinko darbą versle. Prieiga per internetą: [10 įtakingiausių teisėsaugos pareigūnų, kurie pasirinko darbą versle | 15min.lt](#) Žiūrėta 2023-04-02.
62. Pankūnas G. (2021) Policija reformų tarpduryje: nesaugumo jausmas regionuose ir mažiausias pareigūnų skaičius istorijoje. Prieiga per internetą: [Policija – reformų tarpduryje: nesaugumo jausmas regionuose ir mažiausias pareigūnų skaičius istorijoje - LRT](#) Žiūrėta 2023-04-10.
63. Pikčiūnas, A. (2002). Organizacijos ryšių sistema: [metodinė priemonė]. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, p. 19.
64. Pikčiūnas A. (2001). Organizacijos ryšių ir institucinio įvaizdžio valdymo patirtis Lietuvos įmonėse. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 21, p. 148-149.
65. Pepermans, R. ir Peiffer M. (2022). Choosing Jobs in the Public, Non-Profit, and For-Profit Sectors: Personal Career, Anchors Moderating the Impact of Sector Image and Reputation, *Review of Public Personnel Administration*, 1-30 psl. DOI: 10.1177/0734371X221130972
66. Petraitis, T. (2010) Pareigūnų bendravimo ypatumai laidoje farai, *Visuomenės saugumas globalizacijos kontekste*, 1, p. 102-111.
67. Radžiūnas, V. (2016) Policija tarpukariu ir šiandien: mitai apie galingą stotą, faktai apie nusikalstamumą. Prieiga per internetą: [Policija tarpukariu ir šiandien: mitai apie galingą stotą, faktai apie nusikalstamumą - LRT](#) Žiūrėta 2023-02-11.
68. Risco, A., Arcenales, S., Villalobos-Alvarez, V., Diaz-Risco, S. (2022). Leadership for Sustainability in Crisis Time, *Circular Economy*, DOI: 10.1007/978-981-19-0549-0_3
69. Rivero, O., Theodore, J. (2014). The importance of Public Relations in Corporate Sustainability. *Global Journals Inc*, 14(4), p. 21-23. Prieiga per internetą: <https://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/1339> Žiūrėta 2022-10-28.
70. Sakalauskas G., Dobrynina M., Justickaja S., Kalpokas V., Mališauskaitė-Simanaitienė S., Nikartas S., Pocienė A., Zaksaitė S. Registruotas ir latentinis nusikalstamumas Lietuvoje: tendencijos, lyginamieji aspektai ir aplinkos veiksniai. Vilnius: Eugrimas, 2011, p. 53, 239–241.
71. Skvernelis, S.(2014) Auga pasitikėjimas policija. Prieiga per internetą: [Auga gyventojų pasitikėjimas policija | 15min.lt](#) Žiūrėta 2023-02-10.
72. Smalskys, V. (2002) Policijos personalo atrankos ir rengimo politikos lyginamieji aspektai (Lenkijos pavyzdžiu), *Jurisprudencija*, 36 (28), p. 101-112.
73. Stoyanov, F. (2017). Corporate social responsibility and corporate image building, *Scientific Journal Economics and finance*, 8, p. 4-11. Prieiga per internetą: https://www.academia.edu/40710764/CORPORATE_SOCIAL_RESPONSIBILITY_AND_CORPORATE_IMAGE_BUILDING
74. Stončaitis, A. (2018) A.Stončaitis: stiprus valstybės įvaizdis pakelia tautinę savigarbą ir suvienija šalies gyventojus. Prieiga per internetą: [A.Stončaitis: stiprus valstybės įvaizdis pakelia tautinę savigarbą ir suvienija šalies gyventojus | Mano vyriausybė \(lrv.lt\)](#) Žiūrėta 2022 11 21.
75. Thunnissen, M. ir Buttiens, D. (2017). Talent Management in Public Sector Organizations: A Study on the Impact of Contextual Factors on the TM Approach in Flemish and Dutch Public Sector Organizations, *Public Personnel Management* 2017, 46 (4), p. 391-418. DOI: 10.1177/0091026017721570
76. Torfing J., Sorensen E. ir Roiseland A., 2016. Transforming the public sector into an arena for co-creation: barriers, drivers, benefits, and ways forward, *Administration and society*, 51 (5), p. 795-825.
77. Vainorytė D. (2014) Lietuvos policija: saugumo paslaugos visuomenei pokyčio komunikacijos analizė, magistro darbas. Prieiga per internetą: <https://gs.elaba.lt/object/elaba:2116390/>
78. Van Damme, A. (2015) The impact of police contact on trust and police legitimacy in Belgium, *Policing and Society: An International Journal of Research and Policy*, DOI: 10.1080/10439463.2015.1045510

79. Veljkovič D., & Petrovič, D. (2011). The role of corporate image in the process of company takeovers. Scientific review paper, 8(1), p. 77 – 94., DOI: 10.1016/S0167-4870(02)00151-4
80. Virvilaite, Regina, & Daubaraite, Ugne. (2011). Corporate social responsibility in forming corporate image. Inžinerinė Ekonomika, 22(5), p. 534-543. doi: 10.5755/j01.ee.22.5.972
81. Visockas, E. (2016). Pasitikėjimas teisėsaugos institucijomis Lietuvoje, Teisės problemos, 2016, 2 (92) Prieiga per internetą: [Pasitikėjimas teisėsaugos institucijomis Lietuvoje | Evaldas Visockas - Academia.edu](#)
82. Vitkauskas K. (2011) Policijos personalo sistemos rengimo sistemos raida Lietuvoje 1990-2010, Viešojo politika ir administravimas, 10 (3), p. 373-386.
83. Vitkienė E. (2008). Paslaugų marketingas. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
84. Wæraas, A. & Byrkjeflot, H. (2012). Public Sector Organizations and Reputation Management: Five Problems. International Public Management Journal, 15(2), p. 186-206. DOI:10.1080/10967494.2012.702590
85. Žarnauskaitė, M. (2017). Organizacijos kaip patrauklaus darbdavio įvaizdžio formavimas orientuojantis į Lietuvos Y kartai atstovaujančius specialistus, INFORMACIJOS MOKSLAI. 2017 77, DOI: <https://doi.org/10.15388/Im.2017.77.10709>
86. Žiliūkaitė, R. (2006). Pasitikėjimas: nuo teorinių įžvalgų empirinės analizės link, Kultūrologija 2006, t. 13, p. 205-252.
87. Žydžiūnaitė V. ir Sabaliauskas S. (2017) Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai, Vilnius: Lietuvos edukologijos universiteto leidykla

Įstatymai, nutarimai ir metodikos:

1. 2000 m. spalio 17 d. Nr. VIII-2048 Lietuvos Respublikos Policijos įstatymas, prieiga per internetą: [VIII-2048 Lietuvos Respublikos policijos įstatymas \(lrs.lt\)](#)
2. 1999 m. liepos 8 d. Nr. VIII-1316 Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas, prieiga per internetą: [VIII-1316 Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas \(lrs.lt\)](#)
3. 2010 m. Vidaus reikalų ministerijos parengta metodika skirtą viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimui. Prieiga per internetą: [metodika](#).
4. 2003 m. balandžio 18 d. Nr. 480 Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Dėl bendrųjų reikalavimų valstybės institucijų interneto svetainėms nustatymo, prieiga per internetą: [480 Dėl Bendrųjų reikalavimų valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų interneto svetainėms ap... \(lrs.lt\)](#)
5. 2020 m. „Paslaugas teikiančių ir klientus aptarnaujančių viešojo sektoriaus įstaigų orientacijos į paslaugų ir aptarnavimo kokybę vertinimo ir stebėsenos metodika“. Prieiga per internetą: [Viešasis administravimas | Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija \(lrv.lt\)](#)
6. 2006 m. liepos 11 d. Nr. X-752 Visuomenės informavimo įstatymas, prieiga per internetą: [X-752 Lietuvos Respublikos visuomenės informavimo įstatymo pakeitimo įstatymas \(lrs.lt\)](#)
7. 1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII-1234 Viešojo administravimo įstatymas, prieiga per internetą: [VIII-1234 Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas \(lrs.lt\)](#)

Interneto šaltiniai:

1. Arijaus Žako ir Ramūno Matonio pokalbis laidoje „Skamba teisingai“ (2021), Prieiga per internetą: [\(69\) Jei nesusirūpinsi reputacija, komunikacija nepadės | Policijos komunikacija | Matonis | Žakas - YouTube](#)
2. Informacija apie antikoruacijos akciją „Kyšis išpurvina“ Prieiga per internetą: [Lietuvos policija \(vrm.lt\)](#)
3. Lietuvos gyventojų požiūris į teisėsaugos institucijas ir viešojo saugumo būklės vertinimas nuo 2006-2021 metų. Prieiga per internetą: [Gyventojų apklausa | Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija \(lrv.lt\)](#) Žiūrėta 2023-03-29.

4. Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos studijos, rekomendacijos, vykdytų apklausų ataskaitos, kiti analitiniai dokumentai: [STUDIJS, REKOMENDACIJOS, VYKDYTŲ APKLAUSŲ ATASKAITOS, KITI ANALITINIAI DOKUMENTAI | Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija \(lrv.lt\)](#)
5. Lietuvos policijos mokyklos viršininkas R. Šimulevičius: padėsime pareigūnams rasti tinkamiausią karjeros kelią. Prieiga per internetą: [Lietuvos policijos mokyklos viršininkas R. Šimulevičius: padėsime pareigūnams rasti tinkamiausią karjeros kelią | Lietuvos policija \(lrv.lt\)](#) Žiūrėta 2023-01-25.
6. Policijos departamento pateikiama informacija, 2023 Prieiga per internetą: www.policija.lrv.lt Žiūrėta 2023-04-09.
7. Tauragės apskrities vyriausiojo policijos komisariato informacija apie antikorupcijos dienos minėjimą. Prieiga per internetą: <https://taurage.policija.lrv.lt/lt/naujienos/minint-tarptautine-antikorupcijos-diena-pareigunai-eismo-dalyvius-vaisino-kava> Žiūrėta 2023-03-29.
8. Tyrimai apie Lietuvos gyventojų pasitikėjimą valstybės ir savivaldybių institucijomis nuo 2005-ųjų metų. Prieiga per internetą: [Viešojo administravimo kokybės iniciatyvos \(vrm.lt\)](#) Žiūrėta 2022-12-08.
9. 2011-ųjų metų vasario 17 d. Žalgirio nacionalinio pasipriešinimo surengtoje diskusijoje „Ar aukštų VRM pareigūnų keitimas padarys Lietuvos žmones saugesnius?“ Prieiga per internetą: [99596746_pdf_12_131326.pdf \(respublika.lt\)](#) Žiūrėta 2023-03-12.

Kiti šaltiniai:

1. Ramūno Matonio pateikta „Kaip užsitarnauti žmonių pasitikėjimą?“ bei „Lietuvos policijos komunikacija Facebook‘e“ pristatymų medžiaga.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuota ir įvertinta Lietuvos policijos įvaizdžio raida ir jos veiksniai nuo 2007 m. iki dabar. Šis policijos įvaizdžio raidos laikotarpis yra mažai tyrinėtas, daugiausiai dėmesio skiriama ankstesniam laikotarpiui, įvaizdį nagrinėjant kaip papildomą aspektą pasitikėjimo policija kontekste. Pirmajame skyriuje nagrinėjama įvaizdžio samprata, tipai ir struktūra. Atkreipiamas dėmesys kas įtakoja įvaizdį, kaip jis gali būti formuojamas ir valdomas. Antrajame šio darbo skyriuje yra nagrinėjamas įvaizdžio formavimas ir valdymas viešosiose organizacijose, jo ypatumai bei pasitikėjimo svarba šių organizacijų, ypač teisėsaugos institucijų, įvaizdžiui ir veiklai. Trečiajame skyriuje trumpai pristatoma policijos įvaizdžio raida iki 2007 metų, siekiant parodyti platesnę organizacijos raidą. Pagrindinė trečiojo skyriaus dalis yra skiriama aprašyti, analizuoti ir vertinti Lietuvos policijos komunikacijos ir veiklos pokyčius nuo 2007 metų iki dabar, kurie gali būti laikomi veiksniais įtakojusiais policijos įvaizdžio raidą. Ketvirtame šio darbo skyriuje yra analizuojami duomenys gauti atlikto kokybinio tyrimo metu, kuriuo siekiama išanalizuoti Lietuvos policijos komunikacijos raidą ir perspektyvas pagrindinėse Lietuvos policijos socialinių tinklų paskyrose ir jų formuojamo įvaizdžio įtaką pasitikėjimui Lietuvos policija. Penktajame skyriuje pateikiamos viso darbo išvados, o šeštajame – siūlymai tiek Lietuvos policijai, tiek viešosioms organizacijoms apie komunikacijos planavimą ir įvaizdžio kūrimą socialiniuose tinkluose.

Pagrindiniai žodžiai: įvaizdis, viešojo sektoriaus organizacijos, teisėsaugos institucijos, pasitikėjimas, Lietuvos policija.

Kalibataitė, I. (2023). Lietuvos policijos įvaizdžio raida ir jos veiksniai nuo 2007 m. iki dabar (magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas

ANNOTATION

The master thesis analysis and evaluates Lithuanian police image development and its influencing factors from 2007 till present. There is little research about Lithuanian police image development in this particular period of time, more information can be found about the previous period, when image was researched only as secondary part in the research about public trust in police. The first chapter examines the concept of image, its structure and types. Attention is drawn to factors which influence image, how image can be created and managed. The second chapter deals with creating and managing image in public sector, its peculiarities and importance of public trust for public sector organization image, especially for law enforcement organisations. In the third chapter there is a short review of police image before 2007 to show organisational development. The main focus of the third chapter is to describe, analyse and evaluate Lithuanian police communication and practise development from 2007 till present,

which can be considered as factors which influenced the development of Lithuanian police image. The fourth chapter analyses the data which was obtained during the qualitative research in order to analyse Lithuanian police communication development and prospect in the social media and it's influence to public trust and image of Lithuanian police. The fifth chapter presents findings and the last chapter – suggestions to Lithuanian police and other public sector organizations on how to plan communication and image creation in social media.

Key words: image, public sector organizations, law enforcement institutions, public trust, Lithuanian police.

Kalibataitė, I. (2023). Lithuanian police image development and it's influencing factors from 2007 till present (master thesis). Vilnius: Mykolo Romeris university

SANTRAUKA

Organizacijos įvaizdis visuomenės akyse gali tapti konkurencinio pranašumo įrankiu pritraukiant talentingus darbuotojus, naujas investicijų galimybes, klientų rato didėjimą ir jų lojalumą. Tiesioginę įvaizdžio naudą privačioms organizacijoms pastebėti ganėtinai lengva, tačiau siekdami suprasti kiek įvaizdis svarbus viešojo sektoriaus organizacijoms dažniau susiduriame su pasitikėjimo ir reputacijos, o ne įvaizdžio sąvokomis. Piliečių pasitikėjimas viešojo sektoriaus organizacijoms yra labai svarbus, nes tai vienas iš būdų įvertinti viešojo sektoriaus organizacijos veiklos efektyvumą.

Lietuvos policija yra viena iš ryškiausių teisėsaugos institucijų Lietuvoje, kadangi siekdama palaikyti viešąją tvarką ir užkardyti nusikalstamumą yra dažniausiai matoma visuomenėje. Pasitikėjimas policija yra vienas didžiausių per pastaruosius dvidešimt metų, tačiau taip buvo toli gražu ne visada. Iki 2007 m. pasitikėjimas policija buvo ganėtinai žemas ir nuolat svyravo dėl policijos bendruomenę lydėjusių skandalų.

Darbo problema – viešosios organizacijos įvaizdis ir jo valdymas. Tyrimo objektas – Lietuvos policijos įvaizdis 2007 – 2022 metais. Darbo tikslas – ištirti Lietuvos policijos įvaizdžio raidą ir jos veiksnius nuo 2007 m. iki dabar bei pateikti rekomendacijas, kurios padėtų tinkamai valdyti Lietuvos policijos ir kitų teisėsaugos institucijų įvaizdį.

Uždaviniai:

1. Atlikti literatūros analizę, siekiant išanalizuoti pagrindinius organizacijos įvaizdžio sampratas, formavimo ir valdymo elementus.
2. Išskirti įvaizdžio formavimo ir valdymo elementus būdingus viešojo sektoriaus organizacijoms.
3. Remiantis literatūros ir kitų šaltinių analize aprašyti, analizuoti ir vertinti pokyčius, kurie vyko policijos veikloje ir komunikacijoje nuo 2007 m.
4. Atlikti tyrimą, siekiant išanalizuoti Lietuvos policijos komunikacijos raidą ir perspektyvas pagrindinių socialinių tinklų paskyrose ir jų formuojamo įvaizdžio įtaką pasitikėjimui Lietuvos policija.

Pirmajame skyriuje nagrinėjama įvaizdžio samprata, tipai ir struktūra. Pateikiamos skirtingų autorių nuomonės dėl to, kas įtakoja įvaizdį, kaip jis gali būti formuojamas ir valdomas. Antrajame šio darbo skyriuje yra nagrinėjamas įvaizdžio formavimas ir valdymas viešosiose organizacijose, jo ypatumai bei pasitikėjimo svarba šių organizacijų, ypač teisėsaugos institucijų, įvaizdžiui ir veiklai. Trečiajame skyriuje trumpai pristatoma policijos įvaizdžio raida iki 2007 metų, siekiant parodyti platesnę organizacijos raidą. Remiantis literatūros ir kitų šaltinių analize pagrindinė trečiojo skyriaus dalis yra skiriama aprašyti, analizuoti ir vertinti Lietuvos policijos komunikacijos ir veiklos pokyčius nuo 2007 metų iki dabar.

Ketvirtame šio darbo skyriuje yra analizuojami duomenys gauti atlikto kokybinio tyrimo metu, kuriuo siekiama išanalizuoti Lietuvos policijos komunikacijos raidą ir perspektyvas pagrindinėse Lietuvos policijos socialinių tinklų paskyrose ir jų formuojamo įvaizdžio įtaką pasitikėjimui Lietuvos policija. Tyrimas sudarytas iš dviejų dalių. Pirmoji dalis skirta kiekybinei ir kokybinei Lietuvos policijos paskyrų socialiniuose tinkluose turinio analizei. Antroji dalis – pusiau struktūruotas interviu su pasirinktais suinteresuotaisiais asmenimis, kurie išmano Lietuvos policijos komunikaciją.

Remiantis kokybinio tyrimo rezultatais galima teigti, kad Lietuvos policija pirmauja socialiniuose tinkluose kaip teisėsaugos ir viešojo sektoriaus organizacija. Turinio raidos ir pokyčių analizė *Facebook* socialiniame tinkle rodo policijos komunikacijos profesionalų gebėjimą ir norą pažinti savo auditoriją, dalintis jai aktualiomis temomis, taip kuriant įdomų turinį. Policijos komunikaciją išmanančių asmenų įžvalgos leidžia teigti, kad sėkminga komunikacija socialiniuose tinkluose, paremta atvirumu ir realia policijos veikla, leidžia visuomenei pasitikėti policija, o policijai sukurti ir išlaikyti teigiamą įvaizdį visuomenėje.

Šio magistrinio darbo pabaigoje pateikiami siūlymai tiek Lietuvos policijai, tiek viešosioms organizacijoms apie komunikacijos planavimą ir įvaizdžio kūrimą socialiniuose tinkluose.

Kalibataitė, I. (2023). Lietuvos policijos įvaizdžio raida ir jos veiksniai nuo 2007 m. iki dabar (magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas

SUMMARY

Organisational image can be considered as a competitive advantage in the eyes of society because of the possibility to draw talented employees, new investment possibilities, new customers and customer loyalty. It is simple to notice the benefits of positive image to private organizations, but if we try to notice the same outcome for public sector organizations, we will come across the concept of public trust and reputation more often than the term of positive image. Public trust is very important for public sector organizations, because it's one of the ways to measure public sector's organisation effectiveness.

Lithuanian police is one of the most observed law enforcement institutions in Lithuania, because in order to keep public order and prevent crime it is most commonly seen in public places. Public trust in Lithuanian police is the biggest in the last few decades, but it wasn't always like that. Until 2007, public trust in Lithuanian police was particularly low and always changing because of the scandals, which accompanied police community.

The problem of work – public sector organization's image and it's management. The object of this research – Lithuanian police image from 2007 till 2022. The aim of this work is to analyse Lithuanian police image development and it's influencing factors from 2007 till present and present

recommendations regarding Lithuanian police and other law enforcement institutions image management.

Tasks:

1. To analyse theoretical aspects of the image concept, it's creation and management elements.
2. Distinguish elements of image creation and management which are typical for public sector organizations.
3. Describe, analyse and evaluate changes, which were made in Lithuanian police practice and communication from 2007.
4. Describe and analyse Lithuanian police communication development and prospect in the social media and it's influence to public trust and image of Lithuanian police using qualitative research.

The first chapter examines the concept of image, it's structure and types. Attention is drawn to opinions of different authors about factors which influence image, how image can be created and managed. The second chapter deals with creating and managing image in public sector, it's peculiarities and importance of public trust for public sector organization image, especially for law enforcement organisations. In the third chapter there is a short review of police image before 2007 to show organisational development. The main focus of the third chapter (based on literature and other sources) is to describe, analyse and evaluate Lithuanian police communication and practise development from 2007 till present.

The fourth chapter analyses the data which was obtained during the qualitative research in order to analyse Lithuanian police communication development and prospect in the social media and it's influence to public trust and image of Lithuanian police. This research consists of two parts. First part of this research is for quantitative and qualitative analysis of Lithuanian police accounts in the social media. The second part of this research is a survey of people of interest, who are specialised in the Lithuanian police communication.

The results of this research suggest that Lithuanian police are leading as a law enforcement and public sector's organization in the social media. Content development in the Lithuanian police account on *Facebook* suggest that communication specialists, who are working in Lithuanian police, are able to know their audience (and are interested in this procedure), are willing to share actual information and make interesting content for their audience and society. Based on the insights from the interview, we can claim that successful communication in social media, which is based on openness and real police work practises, allows society to trust in police, as for police it allows to create and maintain positive image.

At the end of this master thesis, suggestions are given for Lithuanian police and other public sector organizations on how to plan communication and image creation in social media.

PRIEDŲ SĄRAŠAS

Priedas Nr. 1 Detalus Lietuvos policijos paskyrų sąrašas socialiniuose tinkluose

Priedas Nr. 2 Lietuvos policijos įrašų socialiniuose tinkluose pasiskirstymas pagal sudarytą pagrindinių temų kategorijų lentelę 2022 m.

Priedas Nr. 3 Visuomenės grįžtamasis ryšys vertinant Lietuvos policijos įrašus socialiniuose tinkluose pagal sudarytą pagrindinių temų kategorijų lentelę 2022 m.

Priedas Nr. 4 Visuomenės grįžtamasis ryšys vertinant Lietuvos policijos įrašus *Instagram* socialiniame tinkle pagal sudarytą pagrindinių temų kategorijų lentelę 2022 m.

Priedas Nr. 5 Visuomenės grįžtamasis ryšys vertinant Lietuvos policijos įrašus *Youtube* socialiniame tinkle pagal sudarytą pagrindinių temų kategorijų lentelę 2022 m.

Priedas Nr. 6 Visuomenės grįžtamasis ryšys vertinant Lietuvos policijos įrašus *LinkedIn* socialiniame tinkle pagal sudarytą pagrindinių temų kategorijų lentelę 2022 m.

Priedas Nr. 7 Lietuvos policijos turinio *Facebook* socialiniame tinkle raida pagal sudarytą pagrindinių temų kategorijų lentelę nuo 2010 iki 2022 metų

Priedas Nr. 8 Interviu su Ramūnu Matoniu, Policijos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos Komunikacijos skyriaus vedėju

Priedas Nr. 9 Interviu su Dovile Vaitiekūnaite, Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato Komunikacijos poskyrio vyresniąja specialiste

Priedas Nr. 1 Detalus Lietuvos policijos paskyrų sąrašas socialiniuose tinkluose

Socialinis tinklas	Profilų skaičius	Profilų pavadinimai	Profilio sukūrimo metai	Nuolatinių stebėtojų/ prenumeratorių skaičius
Facebook	62	Lietuvos policija	2010	309 000
		Vilniaus apskrities policija	2023	78
		Vilniaus pirmasis policijos komisariatas	2017	4800
		Vilniaus pirmasis policijos komisariatas	2017	1100
		Vilniaus trečiasis policijos komisariatas	2017	3300
		Vilniaus penktasis policijos komisariatas	2021	834
		Vilniaus šeštasis policijos komisariatas	2700	1100
		Vilniaus rajono policijos komisariatas	2020	1500
		Kauno policija	2022	1100
		Klaipėdos apskrities policija	2017	15 000
		Alytaus policija	2022	1000
		Marijampolės apskrities vyriausiasis policijos komisariatas	2016	14 000
		Panevėžio apskrities policija	2017	9200
		Šiaulių apskrities policija	2016	37 000
		Tauragės apskrities policija	2017	6800
		Utenos apskrities vyriausiasis policijos komisariatas	2020	3200
		Lietuvos policijos mokykla	2014	19 000
		Aras	2017	31 000
		Lietuvos policijos antiteroristinių operacijų rinktinė „Aras“ (senoji anketa)	2013	5600
		Vilniaus apskrities bendruomenės pareigūnai	2014	2 600
		Vilniaus aps. VPK Vilniaus miesto pirmojo policijos komisariato bendruomenės pareigūnai	2016	356
		Kauno apskrities bendruomenės pareigūnai	2014	6000
		Kauno Rajono Bendruomenės Pareigūnai	2021	485
		Jonavos Policijos Bendruomenės Pareigūnai	2021	1600
		Kauno m. Santakos PK bendruomenės pareigūnai	2021	1100
		Kauno m. Nemuno PK bendruomenės pareigūnai	2021	613
		Kauno Žaliakalnio PK bendruomenės pareigūnai	2021	636
		Kauno miesto Dainavos PK bendruomenės pareigūnai	2021	450
		Kėdainių rajono policijos bendruomenės pareigūnai	2021	1000
		Kaišiadorių rajono policijos bendruomenės pareigūnai	2021	1500
		Klaipėdos Miesto Policijos Bendruomenės Pareigūnai	2021	1500
		Klaipėdos rajono policijos bendruomenės pareigūnai	2021	1900
Kretingos rajono policijos bendruomenės pareigūnai	2021	1100		
Neringos Policijos Bendruomenės Pareigūnas	2021	764*		
Plungės rajono bendruomenės pareigūnai	2021	1900		

		Rietavo policijos bendruomenės pareigūnė	2021	843
		Šiaulių apskrities bendruomenės pareigūnai	2017	12 000
		Joniškio policijos bendruomenės pareigūnai	2016	3900
		Radviliškio rajono policijos komisariato Bendruomenės pareigūnai	2021	1400
		Pakruojo Rajono Bendruomenės Pareigūnai	2019	2200
		Raseinių policijos Bendruomenės pareigūnai	2021	1400
		Alytaus Policijos Bendruomenės Pareigūnai	2020	1800
		Lazdijų Policijos Bendruomenės Pareigūnas	2020	1937*
		Prienų policijos bendruomenės pareigūnės	2020	983*
		Telšių apskrities bendruomenės pareigūnai	2020	1200
		Tauragės apskrities bendruomenės pareigūnai	2020	1200
		Šilalės Policijos Bendruomenės Pareigūnė	2021	1500
		Utenos Policijos bendruomenės pareigūnai	2021	4900
		Ignalinos policijos bendruomenės pareigūnai	2021	2500
		Visagino PK Bendruomenės Pareigūnai	2020	2300
		Zarasų Policijos Bendruomenės Pareigūnai	2020	245
		Molėtų Policijos bendruomenės pareigūnai	2021	1600
		Šakių bendruomenės pareigūnas	2016	4500
		Vilkaviškio policijos bendruomenės pareigūnai	2019	2100
		Jurbarko Policijos Bendruomenės Pareigūnas	2020	2800
		Kalvarijos Policijos Bendruomenės Pareigūnas	2022	607
		Policijos virtualus patrulis	2021	28000
		Policijos skelbimai	2021	3600
Instagram	11	liuvos_policija_	2018	28 890
			2020	153
		vilniaus_pirmasis_komisariatas		
		vilnius.3pk.policija	2022	28
		Kauno reagavimo valdyba	2022	2500
		Marijampolės apskrities policija	2023	55
		siauliu_apskrities_policija	2018	3045
		Lietuvos policijos mokykla	2020	1129
		araslithuania	2017	13390
		lithuanian_police_k9	2018	5526
		kaunobendruomenespareigunai	2020	75
		Šiaulių bendruomenės pareigūnai	2018	432
LinkedIn	1	Lietuvos policija	2022	316
Youtube	14	Lietuvos policija	2020	2090
		Lietuvos policija	2008 - 2012	2140
			2008	3600
		Vilniaus aps. VPK		
		Kauno policija	2011	1250
		Klaipėdos aps. VPK	2011	740
		Alytaus aps. VPK	2014	550
			2023	1
		Marijampolės apskr. VPK		
		Šiaulių apskrities VPK	2015	1970
		Panevėžio avpk	2017	381
		Tauragės policija	2012-2014	59
		Tauragės AVPK	2014	283

	Telšių apskr. VPK	2015	334
	Utenos VPK	2015	1
	Šiaulių policijos bendruomenės pareigūnai	2016	274

* - tai rodo ne nuolatinių stebėtojų, bet paskyros draugų skaičių, kai paskyra buvo sukurta pasirinkus ne puslapio, o asmeninio profilio funkciją

Priedas Nr. 2 Lietuvos policijos įrašų socialiniuose tinkluose pasiskirstymas pagal sudarytą pagrindinių temų kategorijų lentelę 2022 m.

Numeris	Kategorija	Įrašų skaičius Facebook socialiniame tinkle	Įrašų skaičius Instagram socialiniame tinkle	Įrašų skaičius Youtube socialiniame tinkle	Įrašų skaičius LinkedIn socialiniame tinkle
1	Veiklos ataskaita ir planavimas	4	2		1
2	Prevencinė ir aktuali informacija gyventojams	75	22	4	
3	Policijos istorija ir vertybės	26	17	3	2
4	Policijos organizuojamos socialinės akcijos, renginiai, pasirodymai TV laidose	17	3	3	5
5	Informacija apie studijas Lietuvos policijos mokykloje ir karjeros galimybes policijoje	29	16	2	8
6	Generalinio komisaro kreipimasis ir kita informacija susijusi su aukščiausia policijos vadovybe	6	5		
7	Pareigūnų kompetencija	33	12	5	2
8	Šmaikšti/aštri žinutė	18	8		
9	Pasidalinimai žiniasklaidos straipsniais	12			
10	Pasidalinimai žmonių istorijomis, abipusis pagarbos parodymas	5	1		
11	Pareigūnų kasdienybė	6	4		3
12	Klaidų pripažinimas/situacijos patikslinimas				
13	Kvietimas diskusijai	3			
14	Darbo sąlygos				4
	Viso:	234	90	20	25

Priedas Nr. 3 Visuomenės grįžtamasis ryšys vertinant Lietuvos policijos įrašus *Facebook* socialiniame tinkle pagal sudarytą pagrindinių temų kategorijų lentelę 2022 m.

Numeris	Kategorija	Įrašų skaičius <i>Facebook</i> socialiniame tinkle	Vidutinis teigiamų įvertinimų skaičius	Vidutinis komentarų skaičius	Vidutinis pasidalinimų skaičius
1	Veiklos ataskaita ir planavimas	4	1707	296	35
2	Prevencinė ir aktuali informacija gyventojams	75	1199	267	584
3	Policijos istorija ir vertybės	26	5155	319	240
4	Policijos organizuojamos socialinės akcijos, renginiai, pasirodymai TV laidose	17	1337	80	61
5	Informacija apie studijas Lietuvos policijos mokykloje ir karjeros galimybes policijoje	29	1373	191	65
6	Generalinio komisaro kreipimasis ir kita informacija susijusi su aukščiausia policijos vadovybe	6	2020	214	42
7	Pareigūnų kompetencija	33	1865	176	73
8	Šmaikšti/aštri žinutė	18	3733	367	139
9	Pasidalinimai žiniasklaidos straipsniais	12	1103	212	43
10	Pasidalinimai žmonių istorijomis, abipusis pagarbos parodymas	5	2143	244	57
11	Pareigūnų kasdienybė	6	2547	150	45
12	Klaidų pripažinimas/situacijos patikslinimas				
13	Kvietimas diskusijai	3	1917	875	40
14	Darbo sąlygos				
	Viso:	234			

Priedas Nr. 4 Visuomenės grįžtamasis ryšys vertinant Lietuvos policijos įrašus *Instagram* socialiniame tinkle pagal sudarytą pagrindinių temų kategorijų lentelę 2022 m.

Numeris	Kategorija	Įrašų skaičius <i>Instagram</i> socialiniame tinkle	Vidutinis teigiamų įvertinimų skaičius	Vidutinis komentarų skaičius
1	Veiklos ataskaita ir planavimas	2	151	1
2	Prevencinė ir aktuali informacija gyventojams	22	204	1
3	Policijos istorija ir vertybės	17	541	-
4	Policijos organizuojamos socialinės akcijos, renginiai, pasirodymai TV laidose	3	563	3
5	Informacija apie studijas Lietuvos policijos mokykloje ir karjeros galimybes policijoje	16	397	5
6	Generalinio komisaro kreipimasis ir kita informacija susijusi su aukščiausia policijos vadovybe	5	344	4
7	Pareigūnų kompetencija	12	381	3
8	Šmaikšti/aštri žinutė	8	330	3
9	Pasidalinimai žiniasklaidos straipsniais			
10	Pasidalinimai žmonių istorijomis, abipusis pagarbos parodymas	1	290	
11	Pareigūnų kasdienybė	4	911	8
12	Klaidų pripažinimas/situacijos patikslinimas			
13	Kvietimas diskusijai			
14	Darbo sąlygos			
	Viso:	90		

Priedas Nr. 5 Visuomenės grįžtamasis ryšys vertinant Lietuvos policijos įrašus *Youtube* socialiniame tinkle pagal sudarytą pagrindinių temų kategorijų lentelę 2022 m.

Numeris	Kategorija	Įrašų skaičius <i>Youtube</i> socialiniame tinkle	Vidutinis teigiamų įvertinimų skaičius	Vidutinis komentarų skaičius
1	Veiklos ataskaita ir planavimas			
2	Prevencinė ir aktuali informacija gyventojams	4	8	1
3	Policijos istorija ir vertybės	3	25	2
4	Policijos organizuojamos socialinės akcijos, renginiai, pasirodymai TV laidose	3	36	
5	Informacija apie studijas Lietuvos policijos mokykloje ir karjeros galimybes policijoje	2	1406	
6	Generalinio komisaro kreipimasis ir kita informacija susijusi su aukščiausia policijos vadovybe			
7	Pareigūnų kompetencija	5		
8	Šmaikšti/aštri žinutė			
9	Pasidalinimai žiniasklaidos straipsniais			
10	Pasidalinimai žmonių istorijomis, abipusis pagarbos parodymas			
11	Pareigūnų kasdienybė		393	
12	Klaidų pripažinimas/situacijos patikslinimas		1200	717
13	Kvietimas diskusijai			
14	Darbo sąlygos		8	
	Viso:	19		

Priedas Nr. 6 Visuomenės grįžtamasis ryšys vertinant Lietuvos policijos įrašus *LinkedIn* socialiniame tinkle pagal sudarytą pagrindinių temų kategorijų lentelę 2022 m.

Numeris	Kategorija	Įrašų skaičius <i>LinkedIn</i> socialiniame tinkle	Vidutinis teigiamų įvertinimų skaičius	Vidutinis komentarų skaičius
1	Veiklos ataskaita ir planavimas	1	2	
2	Prevencinė ir aktuali informacija gyventojams			
3	Policijos istorija ir vertybės	2	5	
4	Policijos organizuojamos socialinės akcijos, renginiai, pasirodymai TV laidose	5	8	1
5	Informacija apie studijas Lietuvos policijos mokykloje ir karjeros galimybes policijoje	8	5	
6	Generalinio komisaro kreipimasis ir kita informacija susijusi su aukščiausia policijos vadovybe			
7	Pareigūnų kompetencija	2	12	1
8	Šmaikšti/aštri žinutė			
9	Pasidalinimai žiniasklaidos straipsniais			
10	Pasidalinimai žmonių istorijomis, abipusis pagarbos parodymas			
11	Pareigūnų kasdienybė	3	8	
12	Klaidų pripažinimas/situacijos patikslinimas			
13	Kvietimas diskusijai			
14	Darbo sąlygos	4	9	
	Viso:	25		

Priedas Nr. 7 Lietuvos policijos turinio *Facebook* socialiniame tinkle raida pagal sudarytą pagrindinių temų kategorijų lentelę nuo 2010 iki 2022 metų

Metai / įrašų skaičius per metus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
2010m. / 137	6	50	15	5	4	2	44	0	5	3	7	7	6	0
2011 m. / 322	30	119	11	9	0	11	30	5	67	10	7	9	13	1
2012 m. / 511	61	86	29	20	7	14	80	7	123	17	12	23	27	5
2013 m. / 478	27	126	21	23	8	12	85	12	94	28	8	21	12	1
2014 m. / 457	18	107	39	33	19	5	76	33	35	31	18	19	22	2
2015 m. / 470	7	119	31	36	15	16	86	31	40	34	13	24	13	5
2016 m. / 672	13	167	52	43	30	12	119	45	78	28	14	51	12	9
2017 m. / 523	7	160	37	35	16	10	78	55	32	34	23	26	7	3
2018 m. / 381	6	93	27	33	12	6	61	30	43	26	20	10	9	5
2019 m. / 366	9	114	29	29	18	8	51	34	20	24	7	13	4	6
2020 m. / 366	12	133	29	22	16	8	47	26	17	19	15	8	11	3
2021 m. / 250	5	78	24	16	22	3	52	13	23	7	1	5	2	0
2022 m. / 234	4	75	26	17	29	6	33	18	12	5	0	6	3	0

Priedas Nr. 8 Interviu su Ramūnu Matoniu, Policijos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos Komunikacijos skyriaus vedėju

1. Kaip manote, kiek socialiniai tinklai prisidėjo prie pasitikėjimo policija augimo?

Manau, kad prisidėjo, bet kiek neskaičiuoju ir sunku būtų suskaičiuoti, bet faktas, kad socialinių tinklų strategija apskritai kokia yra pasirinkusi policija tai toks draugiškas, neformalus bendravimas su žmonėmis, atsakymai į jiems kylančius klausimus, humoras, tai manau tikrai prisidėjo prie to, kad policija vertinama geriau, tad prisidėjo tiek vertinimo policijos, tiek prie įvaizdžio.

2. Ar komunikaciją priskirtumėte vienam iš tu lemiančių faktorių, kas lėmė, kad tas pasitikėjimas augo ir kiekvienais metais išlieka stabiliai augantis?

Aš manau, kad komunikacija buvo vienas iš kelių tų priežasčių, bet tikrai yra ir kitų priežasčių, tai ir reali kova su korupcija, jaunosios kartos atėjimas ir pačios policijos filosofijos pasikeitimas pakeitimas ir šūkio į „Ginti.Saugoti.Padėti“ pakeitimas iš „Įstatymas ir teisėtumas“. Manau tai labai prisidėjo prie to, kad organizacija nuėjo kita kryptimi, turbūt nuo 2008 metų pakeitus šūkį „Ginti. Saugoti, Padėti“ pati veiklos filosofija pasikeitė ir tapo tokia iš baudėjų į pagalbininkus. Jeigu anksčiau policija turbūt pirmaisiais Nepriklausomybės metais buvo tapatinama su milicija, su tokia baisia, gremėzdiška, statutine institucija, kuri daugiau skirta bausti, bauginti piliečius tai dabartinė policija daugiau yra nukreipta į tai, kad padėti žmogui, padėti, apsaugoti. 10-15 metų filosofija lėmė, kad žmonės kitaip vertina juos, nebijo policijos, o kreipiasi pagalbos.

3. Žvelgiant iš dabartinės perspektyvos, kaip manote, kurie komunikacijos kanalai svarbesni šiuo metu – socialiniai tinklai ar tradiciniai kanalai (pranešimai spaudai, žiniasklaida, televizija ir t.t.)?

Aš manau, kad svarbūs visi kanalai. Visų kanalų visuma svarbi, kompleksiškai žiūrint visuose kanaluose turi būti policija ir kai visuose juose yra policija tai duoda žymiai geresnį rezultatą. Išskirti, kuris iš jų svarbiausias yra pakankamai sunku, nes su atitinkamom tikslinėm grupėm labiau veikia tiksliniai kanalai. Jaunimui labiau veikia socialiniai tinklai, įvairios pramoginės laidos, tiems patiems senjorams efektyvus ir radijas, ir reportažai televizijoje ir panašiai. Skirtingoms tikslinėms auditorijoms turi būti pasirenkami skirtingi tiksliniai kanalai. Kadangi policija yra beveik visuose komunikaciniuose kanaluose ir juos išnaudoja, aš manau dėl to ir rezultatas yra geras.

4. Nagrinėjant policijos metinius tikslus, buvo pastebėta, kad vienas iš metinių tikslų 2022 metais buvo nustatytas tam tikras sekėjų skaičius, planavote pasiekti 30 000 sekėjų. Kaip manote, kodėl nepasiekėte šio tikslo, nors trūkumas nėra didelis?

Nežinau, gal Instagramui tiesiog skyrėme mažiau dėmesio, daugiau skyrėme Facebook'ui, jis mūsų pagrindinis socialinis tinklas, kurį naudojame. Nežinau atsakymo, kodėl. Gal jaunimui trūksta kažko, Instagram skirtas jaunesnei auditorijai, žiūriu savikritiškai, nes mūsų Instagram nėra toks išskirtinis kaip

Facebook, todėl ir sekėjų skaičius neauga taip greit kaip norėtusi. Trūksta dabar 100 žmonių, manau pasieksim tą skaičių ir palaipsniui didės. Čia nėra tikslas, kad vien didėtų sekėjų skaičius, daugiau keliamė tikslą turėti išskirtinį įdomų turinį tikslinei auditorijai. Jei kažkam įdomu, kažkas seka viskas tvarkoje, o kiek ten tų sekėjų bus čia yra labiau biurokratinis dalykas, nes kažką reikia į planą įsitraukti. Sekėjų skaičius nėra pats pagrindinis rodiklis, baidė jis svarbus, jei sekėjų skaičius nedidėja tai automatiškai reiškia, kad neįdomiai tą puslapį administruoji ir neįdomiai komunikuoji. Jei nedidės visiškai arba net mažėja tada verta susimąstyti, bet pas mus jis auga, gal ne taip greitai kaip norėtume, aš manau viskas bus gerai.

5. Kiek preliminariai kartu per savaitę įkeliate Instagram istorijas (angl. stories), ar jie būna suplanuoti?

Nieko neplanuojama, priklauso nuo tos savaitės įvykių kokie vyksta. Iš esmės dedame kiekvieną dieną, preliminariai nuo 15 iki 50 istorijų.

6. Policija prie LinkedIn prisijungė tik 2022 metais. Koks pagrindinis tikslas pradėdant komunikuoti šiame socialiniame tinkle?

Pagrindinis tikslas buvo pritraukti, susirasti dar vieną kanalą, kad pritraukti naujų pareigūnų, populiarinti savo profesiją. Kolkas tikrai čia vertinu dar kritiškiau, pavadinčiau, kad esame čia dar naujokai ir tikrai neišnaudojame jo iki galo, kiek galėtume išnaudoti. Planuose yra tobulinti, turėti atskirą žmogų, kuris prie jo dirbtų. Tikslas buvo tas, kad populiarinti profesiją ir ieškoti naujų darbuotojų, bet manau, kad neišnaudojamas taip, kaip galėtų būti naudojamas. **Kaip suprantu planuojate aktyviai naudoti LinkedIn kaip socialinį tinklą?** Planuojame, tik nežinau kada tai padarysime, nes neturime galimybių, žmogiškųjų išteklių šiuo metu.

7. Ar yra dar socialinių tinklų prie kurių planuojate prisijungti, tarkime Twitter, Tiktok ar kuris nors kitas socialinis tinklas?

Minčių yra, bet realiai veiksmų, kažką planuotume artimiausiu metu tai ne. Minčių yra, bet čia vėlgi žmogiškųjų resursų klausimas. Idėjų turime, bet artimiausiu metu neplanuojame.

8. Policijos komunikacija socialiniuose tinkluose išsiskiria dideliu profiliu skaičiumi – be pagrindinės anketos (tiek Facebook, tiek Instagram) dar yra apskričių, bendruomenės pareigūnų anketos. Dabar vykdoma policijos reforma siekia daug funkcijų centralizuoti, pakeisti apskritis į apygardas. Ar jau žinoma ką tai reikš komunikacijai?

Sunku pasakyti, kadangi esame palikę tokiai savivalei pačioms apskritims, patiems bendruomenės pareigūnams. Jiems suteikta teisė išnaudoti socialinius tikslus aktyvesnei komunikacijai. Bendruomenės pareigūnų tikrai liks, nes tai yra jiems vienas iš privalomų kanalų komunikuoti su žmonėmis, ypač po to kai nebeliko kažkur rajonuose policijos nuovadų, policijos komisariatų. Tai yra vienas iš būdų susisiekti su žmonėmis, ypač žmonėms susisiekti su policija ar pranešti kažką bendruomenės pareigūnams. O kas liečia apskritis ir apygardas, turbūt net jei apskrityje policija, pavyzdžiui Utenos policija taps Panevėžio

apygardos dalimi, mano toks pirminis vertinimas, kad Utenos policijos Facebook puslapis tikrai gali likti, nes Utenos gyventojams yra aktualiau, kas vyksta Utenoj ir jiems nelabai įdomu, kas vyksta Panevėžyje ir kas vyksta kituose miestuose. Tai aš manau to miesto Facebook puslapis tikrai gali likti, nes tai nesisieja visiškai su struktūriniais pokyčiais.

9. Facebook tinkle policija subūrusi solidžią sekėjų auditoriją, Instagram iš teisėsaugos institucijų taip pat didžiausia auditorija. Daugumą viešojo sektoriaus institucijų taip pat auditorija lenkiate kelis kartus. Kaip manote ar tokią pat sėkmę pavyks pakartoti LinkedIn?

Jeigu skirsime patys daugiau dėmesio, tai galimai, bet nesitikiu greitų ir gerų rezultatų, nes patys tam neskiriame pakankamai dėmesio kiek skiriame kitiems socialiniams tinklams. Kolkas didelių vilčių ir iliuzijų nėra, bet ateityje ką gali žinoti, visko gali būti. Šiai minutei nelabai daug vilčių į tai dedame, bet yra prie artimiausių tikslų jį tobulinti ir stiprinti ir daugiau dėmesio tam skirti.

10. Policijos viešųjų ryšių kampanija „Stok į policiją“ su buvo įvertinta „Sabre awards“ apdovanojimuose. Ar artimiausiu metu policija ir toliau daug dėmesio skirs policijos profesijos populiarinimui naudojant soc tinklus?

Taip, tai viena iš pagrindinių problemų darbuotojų trūkumas, todėl išnaudojame visus galimus būdus įrankius populiarinti profesiją, kviesti daugiau jaunų žmonių, norint atkreipti žmonių dėmesį, ypač jaunų žmonių, turi galvoti apie netradicinius būdus. Todėl pernai buvo keletą komunikacinių žinučių ar kampanijų pavadinim, kurios atkreiptų dėmesį. Viena iš didesnių ir labiau pastebimų tie patys trys troleibusai atsiradę Vilniuje, pagrindinė žinutė pasakyta jais, kad policijai trūksta darbuotojų ir kviečiame stoti į polciją. Taip pat Jūsų paminėtas virtualus žaidimas „Stok į policiją“ skirtas tiems žmonėms, kurie gyvena žaidimų pasaulyje ir daugiau nieko nemato, bet žaidimų pasaulyje renkasi žaisti policininkus, tai mes irgi norėjome ateiti pas juos į tą virtualią erdvę ir pasakyti, kad mums trūksta darbuotojų, kad mes ieškome žmonių, ir kad jeigu jūs žaidžiate policininkus, siūlome ateiti ir išbandyti darbą policijoje. Tai yra daug įdomiau nei žaidimas. Kartu su jais pažaisti, parodyti, kad esame inovatyvūs, kad suprantame ką jie čia daro ir mūsų pareigūnai su humoru ir prisitaikę prie tos auditorijos, prie paties žargono kaip jie tan bendrauja, lygiai taip pat sėkmingai surengė su jais reidą ir manau tikrai užsitarnavo požiūrį institucijos, kad mes esame drąsūs ir nebijome netradicinių sprendimų ir tikrai manau išgirdo tą žinutę, kad policijai trūksta žmonių. Kas tai rodo, rodo, kad turime beveik 600 norinčių tapti policininkais. Tokio skaičiaus niekada neturėjome. Pernai rezultatai buvo geriausi lyginant su pastairaisiais keliais metais su stojančių į policiją žmonių skaičiais.

Minėjote, kad nemažai laisvės paliekama bendruomenės pareigūnams ar apskričių komisariatams kuriant Facebook ar Instagram anketas ir kuriant turinį jose, ar teisingai suprantu, kad patvirtinto plano nėra, kas nori kurti turinį tas turi galimybę tai daryti?

Taip.

12. Nemažai pareigūnų būna aktyvūs savo asmeninėse socialinių tinklų anketose, ar vertinate tai labiau kaip grėsmę ar kaip pliusą?

Aš daugiau gal kaip pliusą vertinu, nes iš esmės jie pakankamai sėkmingai tai daro. Tai nėra strategijos dalis ar susitarimas su jais, kad jie tai darytų, jie tai daro savanoriškai savo iniciatyva, aukodami savo laisvalaikį, tas yra gerai. Aišku turėjome keletą pastebėjimų tam tikriems labai aktyviems pareigūnams ir patarimų kaip jiems reiktų komunikuoti socialiniuose tinkluose, jie įsiklausė ir dabar kiek seku, matau, žinau, laikau tai kaip pliusą, per asmenybę yra artimesnis ryšys su žmogumi negu su institucija.

13 Ką policija daro kitaip nei kitos viešojo sektoriaus organizacijos, kad komunikacija socialiniuose tinkluose veikia?

Kodėl policijai pasisekė pavadinčiau taip socialiniuose tinkluose tapti išskirtiniu puslapiu, nes mes 2010 kai sukūrėme policijos Facebook puslapį iš esmės vieninteliai tarp valstybės institucijų bendravome taip, kaip dabar bendrauja didžioji dalis institucijų. Nevengėme humoro, mes bendravome neformaliai, atsisakėme biurokratijos, nusiėmėme uniformą ir tapę paprastu socialiniu tinklo lankytoju kaip ir tas žmogus kuris tenai ateina. Visi pradžioje į tai žiūrėjo nepatikimai, klausė ar mes nieko nepažeidėme, ar mums taip leidžia vadovai tas labai svarbu. Tai iš karto pastebėjo žmonės, palaikė. Labai daug žmonių prisijungė, prieš 10 metų nebuvo paprasta pavadinkim taip „prisikasti“ prie kurios nors institucijos ir gauti atsakymą. Policija buvo ta, kur galėjai gauti atsakymą greitai per kelias minutes bet kuriuo paros metu, gal naktį nuo 12 val. iki 6 ryto ne, bet kitu laiku taip. Tai lėmė, kad puslapis buvo sėkmingas. Pradžioje visi žiūrėjo įtariai, kitos institucijos nuėjo tuo pačiu keliu ir dabar didžioji dalis institucijų ir valdiškų ir privačių bendrauja lygiai taip pat, nes visi pamatė, kad komunikacija socialiniuose tinkluose turi būti šiek tiek kitokia negu oficiali. Taip pat svarbus vadovų požiūris, kad netrukdyti nesikišti ir leisti daryti taip kaip mes patys, komunikacijos ekspertai, suprantame ir išmanome. Manau, kad netrukdytas, o leidimas veikti visiškai savarankiškai, laisvai, be jokių įsikišimų ir apribojimų irgi lėmė tai, kad mes buvome ir jautėmės laisvi ir esame tokie patys, tai ir lemia rezultatą. Mes matome didelę naudą iš socialinių tinklų, pirmas dalykas kas liečia sklaidą, mes turime žinučių, kur reach'as, pasiekiamumas, yra pusantro milijono, daugiau negu milijonas žmonių pamato tą žinutę, tai manau, kad tokių skaičių per įprastą žiniasklaidą ir įprastus komunikacijos būdus tiek žmonių tikrai nepasiektume. Lygiai taip pat su informacijos pasidalinimu, kai reikia pasidalinti kažkokia informacija, kuri reikia, kad pasklistų kuo plačiau, tai tikrai socialiniai tinklai yra labai naudingi, labai daug žmonių dalinasi mūsų paskelbta žinia. Naujausias savaitgalio pavyzdys kai buvo ieškomas iš įkalinimo įstaigos pabėgęs pavojingas nusikaltėlis, tai lygiai taip pat žmogus pamatė informaciją socialiniuose tinkluose, kažkas pasidalino, pamatė tą žmogų ir paskambino į policiją ir jis buvo sulaikytas. Tai geras pavyzdys, kad socialiniai tinklai suveikė vėl.

Priedas Nr. 9 Interviu su Dovile Vaitiekūnaite, Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato Komunikacijos poskyrio vyresniąja specialiste

1. Kaip manote, kiek socialiniai tinklai prisidėjo prie pasitikėjimo policija augimo?

Nežinau, aš manau, kad socialiniai tinklai šiandieninėje visuomenėje yra svarbus dalykas ir organizacijoms yra svarbu juos turėti. Manau, kad jie prisideda prie pasitikėjimo policija augimo jau vien todėl, kad tą informaciją mes suteikiame visuomenei greitai, betarpiškai, mes galime bendrauti su žmonėmis betarpiškai, komunikuoti tiesiogiai, nes jie tuos mūsų post'us (aut. pastaba – Facebook įrašus) gali ir komentuoti ir mum tą žinutę greitai parašyti. Jiems nereikia ieškoti susigalvojus nežinau kažkokią problemą kontaktų kažkur painiuose tinklalapiuose, o jie gali mums parašyti įsijungę žinutės langą, mes atrašom, kiek galime padėti. Kiek jau ten ne mūsų kompetencijai mes bandome nukreipti pas kolegas ar klausime kolegų ir atsakome vėliau. Gaunami paprastesnis per socialinius tinklus bendravimas policijos su visuomene ir jau vien tai prisideda prie to pasitikėjimo augimo, nes žmogus žino, kad jis gali kreiptis ir bent jau kiek aš dirbdama su socialiniais tinklais policijos matau, jie nebijo rašyti ir turbūt labai lengvai tai daro, turbūt pasitiki, kad nereikia bijoti paklausti, nereikia bijoti kreiptis ir ko gero pagrindinis socialinių tinklų dalykas kaip jie prisideda prie to pasitikėjimo augimo yra tas toks artimas santykis su auditorija. Tai gal aš taip įvardinčiau. **Dar patikslinsiu (remiantis vakarykščiu pokalbiu su Ramūnu Matoniu) ar socialinius tinklus įvardintumėte kaip vieną iš lemiamų faktorių pasitikėjimo policija augimui? Ar priskirtumėte prie tokių faktorių?** Aš nežinau ar tai lemiamas faktorius, aš kai atėjau dirbti, socialiniais tinklais jau buvo, Šiaulių policijos Facebook jau buvo sukurtas, nežinau kaip buvo anksčiau. Kai Šiaulių policijos Facebook buvo sukurtas, tas pasitikėjimas Lietuvos policija jau buvo nemažas. Nesakyčiau, kad esminis, bet svariai prisideda prie to, kad informacija greitai pasiekia visuomenę, bendravimas greitas, lengvas ir tai kažkiek skatina pasitikėjimą.

2. Kaip manote, kurie komunikacijos kanalai svarbesni šiuo metu – socialiniai tinklai ar tradiciniai kanalai (pranešimai spaudai, žiniasklaida, televizija ir t.t.)?

Aš manau, kad skirtingi kanalai atlieka labai skirtingas funkcijas, na nelabai skirtingas, gal tiesiog skirtingas ir šiek tiek skirtingai veikia. Manau, kad abu svarbūs, nežinau, ar galėčiau išskirti kuris svarbesnis. Socialiniai tinklai kaip ir kalbėjom yra tokie betarpiškesni, žmonės ten gali komentuoti, leisti į diskusijas ir jie tai iš tikrųjų drąsiai daro, drąsiai reiškiasi ten, bet tos informacijos socialiniuose tinkluose yra šiek tiek mažiau apie pačius įvykius, mūsų darbą, kad ten išaiškintas kažkoks nusikaltimas, kažkokie tai vagys, įtariamieji, nusikaltėliai pričiuoti. Socialiniuose tinkluose mes rašom trumpą žinutę, bet kai rengiamas pranešimas spaudai ar komentaras televizijai, tai ten tos informacijos yra daugiau. Negaliu pasakyti, kad ji yra mažiau svarbi, negu tai, ką mes parašom Facebooke. Facebook'e informacija tiesiog turi būti greitesnė, žmonės greičiau ją nori suvartoti, o tradicinėse žiniasklaidos

priemonėse gali sužinoti daugiau ir man atrodo tai irgi labai svarbu, nes tos detalės žiūrint žinias, žmonės žiūri ir jiems įdomu, naudinga žinoti kažką daugiau negu socialinių tinklų trumpą žinutę. Tai aš neišskirčiau, kuris svarbesnis, aš manyčiau, kad abudu vienodai svarbūs, nes atlieka skirtingas šiek tiek misijas.

3. Kuriam socialiniam tinklui (Jūsų nuomone) (Facebook, Instagram, LinkedIn) policija turėtų skirti daugiausiai dėmesio? Ar turėtų jungtis prie naujų, pvz.: twitter, tik tok?

Aš gal pradėsiu nuo antros klausimo dalies, jeigu kalbant apie Twitter konkrečiai, nežinau, Twitter'is man atrodo toks lėtai populiarėjantis Lietuvoje, lėtai didėja Lietuvos auditorijai, bet aš pati kaip asmeninę paskyrą Twitter turintis žmogus aš labiau seku ten užsienio naujienas ir svarstau ar Šiaulių būtent apskrities policijai būtų labai aktualu bent jau šiai dienai turėti Twitter paskyrą, nes ten yra globalesnis pasaulis ir globalesni klausimai aptariami. Jeigu Lietuvos policijos imant visą mastą tai būtų daugiau aktualu, čia mano nuomonė, nes tiesiog globaliu mastu būtų aktualu būti Lietuvos policijai. Tik tok nemanau, kad dėl duomenų saugumo rinktųsi viešosios institucijos, plius tai yra tokiai nišinei jaunai auditorijai pritaikyta programėlė, vėlgi kuriai reikia labai prisitaikyti ir turbūt kreipti socialinius tinklus kita linkme negu dabar kreipiam. Reikėtų pagalvoti, bet kol kas to nėra galvojama. O kuriam socialiniam tinklui reiktų skirti daugiau dėmesio? Aš visgi likčiau prie Facebook'o, nes man atordo, kad šiai dienai Lietuvoje ten visgi yra plačiausia auditorija, kurią mes galim pasiekti, kuriai mes galim kažkokią informaciją suteikti, prevencines kažkokias žinutes rašydami, tai mes daugiausiai ten pateikiame. Instagram'as sakyčiau toks labiau pramoginis, nes mes ten neskelbiam apie įvykius, apie išaiškintus nusikaltimus. Instagram'ui neatrodo, kad tiktų tokia informacija, jis ne žinioms, o šiaip tokiam linksmam turiniui skirtas, bent jau mūsų paskyra tokia. O LinkedIn mes neturim ir kol kas irgi negalvojam. **Dėl LinkedIn paklausiau, nes policija bendrą anketą turi, neseniai prisijungė, dar nedidelis sekėjų skaičius, bet ten negalioja tas principas kaip su apskričių komunikacija Facebook'e.**

4. Jūsų apskrities policijos Facebook anketoje vienas didesnių nuolatinių sekėjų skaičių palyginti su kitomis apskritimis, kaip manote, kas būtent tai lemia?

Nežinau kas iš tikro lemia, bet galiu spėti, kad mūsų anketa jau ganėtinai sena, per tiek metų tiesiog užaugo, mes lyginant su kitomis kolegomis gal kiek daugiau turinio keliame, būname kiek atviresni, kartais galėtume to ir nedaryti, kad apsaugotume save, nes kartais gal parodėme daugiau nei turėjome. Bet stengiamės daug viešinti, tai kas gali būti įdomu paprastam žmogui ką policija nuveikė, kas ten atsitiko, mes stengiamės tai ir rodyti, rodyti pareigūnų gerus darbus. Gal taip ir pritraukiame žmones. Buvo čia toks video, kaip pareigūnai padėjo žmogui išgelbėti jo viščiukus, kai automobilis važiavo, apsivertė, tie viščiukai jam ten išbėgo. Pareigūnai rinko tuos viščiukus, dėjo į pavėsi, nes buvo karšta vasaros diena, tas video susilaukė labai didelio žmonių susidomėjimo ir automatiškai jau jis pereina per visą Lietuvą, ne tik Šiaulių apskritį. Tai gali būti, kad tokiu būdu mes prisirenkame tų sekėjų, nes būna ir

po metų jį kažkas pamato, paspaudžia patinka ir vėl jis užsisuka. Tai gal taip metai iš metų ir augo tas sekėjų skaičius. Plius dabar dar Šiaulių ir Telšių apskritys dalyvauja eksperimente, kur jungsis į vieną apygardą kažkada tai gal ir iš Telšių mes tu sekėjų nesąmoningai prisirenkame daugiau, nes skelbiame informaciją ir apie Telšius. Stengiamės dalintis įdomiu turiniu, kada pavyksta tada pavyksta.

5. Kokias temas stengiatės dažniau paliesti? Kokios temos Jūsų nuomone susilaukia daugiau dėmesio?

Liečiam labai įvairias temas, yra tų temų, kurios gimsta natūraliai, atsitiko kažkas, pamatom, kad yra faina vaizdo medžiaga ir tiesiog dedam, rodom, viešinam ką veikiame, ką dirbam, kaip mums sekasi. Bet šiaip yra ir tų temų, kurias karts nuo karto reikia paliesti, pavyzdžiui dažnai skelbiam apie reidu, kuriuose buvo girtumas vairuotojų nustatinėjimas. Mums kaip komunikacijos poskyriui yra viena iš užduočių viešinti, ypač jei matome, kad padaugėję tokių atvejų, nes mes laikome, kad tai yra skaudi problema vairavimas apsvaigus. Taip pat prevenciniai dalykai, kai matome, kad padaugėję atvejų kai nuo sukčių nukenčia žmonės, tai tuos prevencinius pranešimus turim, juolab, kad ir metų laikai keičiasi, keičiasi tos problemos, kad ir kelyje, vasarą jos vienokios (motociklininką ir pan.), žiemą kitokios – slidūs keliai, padangų keitimas. O kurios temos susilaukia daugiausiai dėmesio, tai man atrodo arba sensacingos, kur galima komentaruose išsiliesti jei esi piktas ant policijos, ar požiūris nesutampa su mūsų kaip institucijos nuomone, mano, kad baudžia be reikalo. Dar dėmesio susilaukia tos temos, kur smagūs įrašai, kaip sakiau apie tuos viščiukus, kai rinko pareigūnai arba kai pakūreno pareigūnai močiutei krosnį namuose. Tokios temos plačiai pasklinda ir žmonės labai fainai sureaguoja į jas.

6. Ar pastebėjote skirtumus tarp turinio kuris buvo kuriamas anketų sukūrimo pradžioje ir kuris kuriamas dabar? Jei tuo metu nedirbote, gal esate domėjusis kaip kolegos komunikavo anksčiau?

Sunku vertinti, bet man atrodo, kad anksčiau buvo toks labiau supažindinamas turinys, nežinau ar pirma ar antra iš apskričių susikūrė, bet tikrai viena iš pirmesnių kuri susikūrė Facebook'ą, tai man atrodo, kad tada labiau supažindino su darbu, subtilybėm, pristatydavo priemones, mūsų darbo metodus. Toks buvo susipažinimas su visuomene ir bandymas užmegzti ryšį per socialinius tinklus. Dabar labiau vystom, skelbiam tokį įdomesnį, daugiau smagaus turinio, jei atsiranda naujovė ją pristatom, bet mums nebereikia prisistatinėti socialiniuose tinkluose kaip institucijai. Tada tai buvo dar šiek tiek nauja ir reikėjo tai daryti daugiau. **Patikslinimui, pasižiūrėjau savo sudarytą sąrašą, kada susikūrė policijos apskričių Facebook anketos, tai Šiaulių apskrities policijos Facebook anketa susikūrė antra, po pagrindinės Lietuvos policijos Facebook paskyros sukūrimo. Tai pirmieji iš apskričių.**

7. Kaip dažnai keliate įrašus, kaip dažnai keliate stor'ius? (ar yra kažkoks sutartas dažnis, kurį stengiatės išlaikyti?)

Nėra nustatyta kas kiek laiko turime įkelti. Jeigu kelti pagal tai, kad reikia kelti kiekvieną dieną ar kas dieną dvi, kad mus prisimintų, bet kelti bet ką, tai nėra aktualu jei tai neįdomi informacija. Būna tie

įrašai apie prevencinę informaciją, kur turime viešinti, jie ne visada būna įdomūs plačiai auditorijai, nes sakykime apie sukčius visi viską žino, bet pinigus vis tiek atiduoda. Jeigu reikia paskelbi, bet iš esmės, nėra to, kad mes čia žiūrėtume neįkeltas įrašas dvi dienas ir turime kažką įkelti. Keli tada kada žinai, kad reikia kelti, turi ką įkelti arba yra įdomi informacija. Kartais būna, kad visa įdomi informacija sukrenta į vieną, atsiranda kokie trys dalykai ir tai nesinori užkišti to savo lauko, tos savo Facebook sienos turiniu, tada išskaidai. Iš esmės neturim susitarimų, o kalbant apie storius, Instagrame, keliame pagal poreikį, kada sugalvojam, kada jaučiam, kad galim, bet irgi nesam nusimatę, kad va čia būtinai reikia įkelti. Ko gero pagal Instagram algoritmus taip reiktų daryti, bet šiai dienai Facebook labiau prioritetas ir gaunasi skirti ten daugiau dėmesio.

8. Nemažai pareigūnų būna aktyvūs savo asmeninėse socialinių tinklų anketose, ar vertinate tai labiau kaip grėsmę ar kaip pliusą?

Nežinau, šiaip aš manau, kad kiekvienas žmogus socialiniuose tinkluose turi teisę komunikuoti, tik kai tu tai darai reprezentuodamas save kaip pareigūną, turėtum iš vidaus didesnę atsakomybę jausti. Aš iš esmės turbūt vertinčiau kaip pliusą, jeigu tu kaip asmuo rodantis kad dirbi policijoje, tu tą turinį keli fainą, komentuoji, esi aktyvus, tai su tavim sutinka ar nesutinka, tave mato, vis tiek populiarini save kaip žmogų, kaip darbuotoją, kaip įstaigos atstovą. Aišku tai yra skaudžiau kai atsiranda kažkokia problema, kažkoks provokuojantis komentaras, turbūt vis tiek visuomenė policininką vertina jautriai. Kaip ir mokytojas, politikas ar medikas ta profesija įpareigoja, bet policininkas vis tiek yra tas, kuris gali kartais nubausti, tie žmonės gal linkę labiau teisti, pamiršta, kad ir policijoje žmonės dirba, klysta, gal vėliau ir pagalvoja, kad ne taip pakomentavo. Aš manau, kad vistiek turi jausti atsakomybę, mes ir kalbame kartais, kad jei tu reprezentuoji, rodai save kaip policininką, kad tu turėtum socialiniuose tinkluose atitinkamai elgtis. Jei elgiesi atitinkamai, aš tikrai vertinčiau kaip pliusą. Na tų grėsmių visur ir visada galima įžvelgti, mes ir kaip darbuotojai galime įsijautę kažką kažkur ne taip ar per drąsiai parašyti, bet kai atstovauji instituciją kaip darbuotojas gal šiek tiek daugiau apsvarstai. Iš esmės išsiplėčiau, bet vertinčiau kaip pliusą su atskiromis išimtimis.

9. Ne visi apskričių komisariatai turi savo Instagram profilį, būtent Šiaulių apskritis turi ir Instagram profilį, bendruomenės pareigūnai labai aktyvūs. Kokios priežastys paskatino pradėti komunikuoti ir čia?

Negaliu pasakyti, nes dar nedirbau policijoje, bet jei neklystu jis atsirado gerokai vėliau nei Facebook profilis, bet jis buvo sukurtas kitokiai komunikacijai. Facebook daugiau informacijos pateikiama, nors ji nėra tokia plati kaip pranešimai spaudai, bet ji yra platesnė negu Instagrame. Čia neskelbiame nei prevencinės informacijos, nei apie įvykius arba įdedame labai retai, iš esmės čia toks pramoginis turinys. Gal tam ir buvo kurtas – pasidalinimui fainomis nuotraukomis, arčiau šiek tiek jaunesnės auditorijos, kad ji matytų policiją. Instagram renka šiek tiek kitokią auditoriją negu Facebook. Sakyčiau čia palikta erdvė lengvesniam turiniui.