



**Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija
Vadybos katedra**

VIKTORAS ČERNIAVSKIS

KARINĖS ORGANIZACIJOS ĮVAIZDŽIO FORMAVIMAS

Bakalauro baigiamasis darbas

Studijų programa: Gynybos ir saugumo institucijų valdymas

Studijų kryptis: Viešasis administravimas

Darbo vadovas
doc. dr. Gitana Dudzevičiūtė

Vilnius, 2017

**Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija
Vadybos katedra**

VIKTORAS ČERNIAVSKIS

KARINĖS ORGANIZACIJOS ĮVAIZDŽIO FORMAVIMAS

Studijų programa: Gynybos ir saugumo institucijų valdymas
Studijų kryptis: Viešasis administravimas

Konsultantas

LK LKA konsultantas

2017 – 06 - ...

Recenzentas

prof. dr.

2017 – 06 - ...

Darbas skaitmenine forma priimtas

2017 - 06 - ...

Vadovė

doc. dr. Gitana Dudzevičiūtė

2017 - 06-...

darbą parengė

8PV4 grupės klausytojas

Viktoras Černiavskis

2017 - 06-...

Vilnius, 2017

**Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija
Vadybos katedra**

Viktoras Černiavskis
(Studijuojančiojo vardas ir pavardė)

Gynybos ir saugumo institucijų valdymas
(Studijų programa)

**BAIGIAMOJO DARBO (PROJEKTO)
SAŽININGUMO IR ATITIKTIES DEKLARACIJA**

2017-06-01
(Data)

Patvirtinu, kad parengtas baigiamasis darbas (projektas) tema „Karinės organizacijos įvaizdžio formavimas“, patvirtinta 20_____ metų _____ d. Akademijos viršininko įsakymu Nr. _____, yra parengtas savarankiškai ir niekada nebuvo pateiktas atsiskaityti LKA arba kitoje mokslo ar mokymo institucijoje.

Šiame darbe (projekte) pateikta medžiaga nėra plagijuota. Visi šiame darbe panaudoti informacijos šaltiniai yra cituojami ir įtraukti į literatūros sąrašą.

Kitų asmenų indėlio į parengtą baigiamąjį darbą (projektą) nėra. Jokių piniginių sumų už šį darbą niekam nesu sumokėjęs (-usi).

Renkant ir įvertinant medžiagą ir rengiant baigiamąjį darbą (projektą) mane konsultavo mokslininkai ir specialistai: _____

Darbo autorius _____
(parašas) (vardas ir pavardė, įrašyti ranka)

Darbo (projekto vadovė) _____ doc. dr. Gitana Dudzevičiūtė
(parašas)

- ☐ Darbas atitinka keliamus kvalifikacinius reikalavimus ir gali būti ginamas.
- ☐ Darbas negali būti ginamas. Priežastys:

Černiavskis, V. (2017). Karinės organizacijos įvaizdžio formavimas. Viešojo administravimo bakalauro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. Gitana Dudzevičiūtė. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, Vadybos katedra.

SANTRAUKA

Karinės organizacijos įvaizdžio formavimas yra svarbus ir aktualus šiandieniniame verslo bei moksliniame kontekste. Teigiamas organizacijos įvaizdis gali lemti egzistencinius organizacijos klausimus ir visuomenės nuomonę, pasitikėjimą organizacija. Todėl kiekviena organizacija stengiasi formuoti palankų, teigiamą organizacijos įvaizdį. Išanalizavus mokslinę literatūrą pastebėta, kad trūksta tyrimų, analizuojančių Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimo ypatumus Lietuvoje. Taigi šio bakalauro darbo mokslinę problemą galima būtų apibrėžti šiais klausimais: kokios yra pagrindinės problemos, su kuriomis susiduriama formuojant Lietuvos kariuomenės įvaizdį? Kaip galima būtų gerinti Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimą?

Tikslas – atlikus Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimo analizę, pateikti tobulinimo gaires. Tikslui pasiekti buvo suformuoti šie uždaviniai: 1) išanalizuoti teorinius organizacijos įvaizdžio formavimo ypatumus; 2) atlikti kokybinį ir kiekybinį tyrimą, identifikuoti Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimo privalumus ir trūkumus; 3) pateikti siūlymus, kaip gerinti Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimą.

Darbe naudojami tyrimo metodai: mokslinės literatūros šaltinių, knygų, straipsnių, teisės aktų, viešai prieinamų dokumentų analizė, apibendrinimo, palyginimo, grafinio vaizdavimo paveikslais ir lentelėmis metodai. Praktinėje dalyje naudojama mišri metodų prieiga – kiekybinis (apklausa internetu, $n = 400$) ir kokybinis tyrimas pusiau struktūrizuotas interviu ($n = 4$).

Nustatyta, kad Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimo privalumai yra atliekamų užduočių kokybė, firminis stilius bei personalo uniforma, karių profesionalumas, organizacijos kultūra bei personalo įvaizdis, o tobulintinos Lietuvos kariuomenės įvaizdžio dalys – patalpų eksterjeras, interjeras, organizacijos elgsena, neefektyvus karo prievolės administravimas, Lietuvos kariuomenės strateginė komunikacija ir socialiniai veiklos aspektai.

Reikšminiai žodžiai: karinė organizacija, įvaizdžio formavimas, organizacijos įvaizdis, Lietuvos kariuomenė.

Černiavskis, V. (2017). Image formation of Military organization. Final bachelor's thesis in Public administration. Supervisor assoc. prof. dr. Gitana Dudzevičiūtė. Vilnius: Department of Management, The General Jonas Žemaitis Military Academy of Lithuania.

SUMMARY

Military organizations branding is important and relevant in today's business and scientific context. A positive image of the organization can influence the organization's existential issues, and public opinion, trust in the organization. Therefore, any organization is trying to create favorable, positive image of the organization. The analysis of the scientific literature revealed that there is lack of studies analyzing the Lithuanian army image formation process in Lithuania. So the research problem can be defined by the following questions: what are the main problems encountered when formatting Lithuanian Armed forces image? how to improve the image formation of Lithuanian armed forces?

The aim – after conducting the analysis of Lithuanian armed force image formation to provide guidelines for its improvement. In order to reach the aim these objectives were formed: 1) to analyze the theoretical organization image forming process; 2) to perform a qualitative and quantitative studies, in which to identify pros and cons of Lithuania Armed forces; 3) To provide recommendations of how to improve Lithuanian Armed Forces image formation.

In this paper these work and research methods were used: scientific literature, books, articles, laws, publicly available document analysis, generalization, comparison, graphic images and tables methods. The practical part consisted of a hybrid access method - quantitative (online survey, n = 400) and a qualitative expert interview (n = 4), and analysis of data obtained was made using statistical analysis (Cronbach alpha, descriptive characteristics, average calculation) and content analysis methods.

It was found that advantages of Lithuanian military image formation are quality of tasks performed, corporate identity and staff uniforms, military professionalism, organizational culture and personnel image, while these Lithuanian army image components needs improvement: exterior, interior of buildings, organizational behavior, inefficient military conscription administration, the Lithuanian Armed Forces strategic communication and social aspects of operations.

Keywords: military organization, image formation, corporate image, the Lithuania Armed Forces.

TURINYS

ĮVADAS	7
1. ORGANIZACIJOS ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	10
1.1. Organizacijos įvaizdžio samprata	10
1.2. Įvaizdį lemiančių veiksnių analizė	12
1.3. Organizacijos įvaizdžio formavimo procesas ir ypatumai	19
1.4. Organizacijos įvaizdžio kūrimo modeliai	23
1.5. Įvaizdžio formavimo nauda organizacijai	30
1.6. Karinių organizacijų įvaizdžio formavimo ypatumai	32
2. LIETUVOS KARIUOMENĖS ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO TYRIMAS	36
2.1. Tyrimo metodologijos pagrindimas ir eiga	36
2.2. Kiekybinio tyrimo rezultatų analizė	42
2.3. Kokybinio tyrimo rezultatų analizė	47
2.4. Tyrimo duomenų apibendrinimas.....	54
IŠVADOS.....	57
SIŪLYMAI.....	58
LITERATŪRA	59
PRIEDAI	64

IVADAS

Temos pasirinkimo motyvai. Ši tema pasirinkta ne atsitiktinai – darbo autorius tarnauja karinėje organizacijoje ir jam svarbu, kad ji būtų kuo atviresnė visuomenei ir kad jos kaip organizacijos įvaizdis būtų kuo geresnis. Nuo karinės organizacijos įvaizdžio visuomenėje priklauso visuomenės požiūris ir pasitikėjimas karinėmis organizacijomis bei įsitraukimas į šių organizacijų veiklą. Teigiamas karinės organizacijos įvaizdis prisideda prie priešiška nusiteikusių valstybių atgrasymo, didina gyventojų pasitikėjimą karine organizacija, valstybės gyventojai jaučiasi saugesni. Darbo autoriaus nuomone, kariuomenė turėtų labiau investuoti į savo įvaizdžio gerinimą, dalyvaudama visuomeniniuose renginiuose, būdama labiau matoma. Tačiau šiuo metu Lietuvos kariuomenės įvaizdis yra nepakankamai geras. Žiniasklaidoje aprašomi įvykiai, susiję su nekokybiškai atliktomis viešųjų pirkimų procedūromis bei nelaimingais atsitikimais karinėje tarnyboje, lemia tai, kad visuomenės požiūris į Lietuvos kariuomenę nėra pakankamai palankus. Dėl šių pagrindinių priežasčių tema yra itin aktuali..

Bendras darbo kontekstas. Darbą sudaro dvi pagrindinės dalys. Pirmoje dalyje analizuojami teoriniai organizacijos įvaizdžio formavimo ypatumai. Antroje dalyje aprašomas atliktas Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimo tyrimas, nagrinėjami tyrimo metu gauti duomenys. Darbo gale pateikiamos išvados, siūlymai, literatūros sąrašas ir priedai.

Temos aktualumas ir naujumas. Organizacijos įvaizdis yra svarbus kiekvienai šiandieninėje konkurencinėje aplinkoje veikiančiai organizacijai. Todėl įvairios organizacijos Lietuvoje ir pasaulyje skiria vis didesnę dėmesį įvaizdžio formavimui. Kaip teigia Mikelionytė A. (2007), organizacijos įvaizdis gali lemti egzistencinius organizacijos klausimus bei visuomenės nuomonę apie organizaciją. Ivanauskienė (2016) pritaria šiai minčiai teigdama, kad šiandien neabejojama, kad visuomenės požiūris į instituciją priklauso nuo suformuoto institucijos įvaizdžio: teigiamas įvaizdis formuoja palankų visuomenės apsisprendimą dalyvauti organizacijos veikloje, lemia teigiamą teikiamos paslaugos vertinimą bei kuria pridėtinę organizacijos vertę visuomenės atžvilgiu. Salamas A. M. (2015) teigimu, pozityvus organizacijos įvaizdis lemia klientų pasitenkinimą, skatina labiau pasitikėti organizacija bei skleisti pozityvią „iš lūpų į lūpas“ komunikaciją apie instituciją. Visuomenės pasitikėjimas ir pozityvus požiūris yra itin svarbus karinėms organizacijoms. Todėl siekiant sukurti pozityvų karinės organizacijos įvaizdį yra svarbu skirti daugiau dėmesio organizacijos įvaizdžio kūrimo procesui, parinkti efektyvias įvaizdžio formavimo priemones. Taigi karinės organizacijos įvaizdžio kūrimo

tematika yra aktuali šiandieniniame kontekste.

Analizuojant mokslinę literatūrą, kurioje tiriamas organizacijos įvaizdis, pastebėta, kad daug užsienio ir Lietuvos tyrėjų rašė šia tema. Įvaizdį kaip socialinį – psichologinį fenomeną ir jo formavimo ypatumus Lietuvoje nagrinėjo Mikelionytė A. (2007), Kaušikas E. (2006), Jurgelevičiūtė I. (2006), Virvilaitė, R., ir Daubaraitė, U. (2011), Gatavynaitė, K. (2005), Jurgelevičiūtė I. (2006) ir kiti. Užsienio autorių literatūroje įvaizdžio formavimą ir jo svarbą įvairiame kontekste tyrė Shekari, H. ir Ghatari, A. R. (2013), Abd – El – Salamas ir kt., (2013), Bouchet D. (2014), Karadeniz. M. (2009), Adenijitas, O. T. et all (2005), Islamas, M. S. ir kt. (2016) ir kiti. Tačiau pastebėta, kad nepaisant didelio skaičiaus mokslinių publikacijų organizacijos įvaizdžio tematika, trūksta tyrimų, analizuojančių Lietuvos kariuomenės, kaip karinės organizacijos, įvaizdžio formavimo ypatumus. Taigi pasirinkta darbo tema yra aktuali ir nauja šiandieninėje visuomenėje ir moksliniame kontekste.

Tyrimo problema. Išanalizavus mokslinę literatūrą ir įvairių autorių darbus, nagrinėjančius karinių organizacijų įvaizdį, pastebėta, kad trūksta tyrimų, analizuojančių Lietuvos kariuomenės, kaip karinės organizacijos, įvaizdį ir jos formavimo ypatumus Lietuvoje. Taigi šio bakalauro darbo mokslinę problemą būtų galima apibrėžti šiais klausimais:

1. Kokios yra pagrindinės problemos, su kuriomis susiduriama formuojant Lietuvos kariuomenės įvaizdį?
2. Kaip būtų galima gerinti Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimą?

Tyrimo objektas – Lietuvos kariuomenės įvaizdis.

Tikslas – atlikus Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimo analizę, pateikti tobulinimo gaires.

Uždaviniai:

1. Analizuoti teorinius organizacijos įvaizdžio formavimo ypatumus;
2. Atlikti kokybinį ir kiekybinį tyrimus, identifikuoti Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimo privalumus ir trūkumus;
3. Pateikti siūlymus, kaip gerinti Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimą.

Darbo ir tyrimo metodai. Teorinėje dalyje naudojamas mokslinės literatūros šaltinių, knygų, straipsnių, teisės aktų, viešai prieinamų dokumentų analizės metodas. Taip pat naudojami apibendrinimo, palyginimo, grafinio vaizdavimo paveikslais ir lentelėmis metodai. Praktinėje dalyje taikoma mišri metodų prieiga – kiekybinis (apklausa internetu, n = 400) ir kokybinis tyrimas (pusiau struktūrizuotas interviu, n = 4). Tyrimų duomenų analizei naudojami statistinės duomenų analizės (aprašomoji charakteristika, vidurkių apskaičiavimas) ir turinio analizės metodai.

Praktinis pritaikomumas. Darbas naudingas Lietuvos kariuomenei, nes jame identifikuojamos Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimo problemos, įvaizdžio formavimo ypatumai bei pateiktos

rekomendacijos, kaip Lietuvos kariuomenės, kaip karinės organizacijos, įvaizdis galėtų būti tobulinamas.

Trumpa publikacijų ir šaltinių apžvalga. Šiame darbe organizacijos įvaizdžio samprata buvo analizuojama remiantis Kim, Y. E., Lee J. W. (2010), Kotler, P., Armstrong, K. (2007), Eryilmaz, M. E. (2008), Ene, S. Ozkaya, B. A. (2010), Islam, M. E. (2010), • Barnett, M. L., Jermier, J. M., Lafferty, B. A. (2006), Kandampully, J.; and Hu, H.H., (2007) apibūdinimais. Įvaizdį lemiančių veiksnių analizė buvo atlikta remiantis Veljokovič, D., Petrovič, D. (2011), Krasauskaitės, S. (2004), Robbins, S. P. (2006), Šimanskienė, L., Seilius, A. (2009), Pučėtaitė, R., Pušinaitė, R. (2015), Vaitkutės – Baltušienės, R. (2007), Vitkienės, E. (2008), Lakačauskaitės, S. (2012), MintMind (2013), Virvilaitės, R., Daubaraitės, U. (2011), Šimanskienės, L. Paužuolienės, J. (2010), Melewaro, T. C., Karaosmanoglu, E. (2006), Mondeikienės, J. (2008), Budrikienės, L. (2010) teorinėmis nuostatomis. Organizacijos įvaizdžio formavimo proceso ypatumai buvo analizuojami remiantis Vaitkutė-Baltušienė, R. (2007), Vilčikauskaitės U. (2014), Činauskaitės – Četiner, J. (2010), Kaušiko, E. (2006), Drūtkienės, G. (2007), Markevičiaus, P., Lukaško, A. (2008), Barnett, M. L. ir kitų (2006) teoriniais šaltiniais. Organizacijos įvaizdžio kūrimo modeliai, organizacijos įvaizdžio formavimo nauda buvo analizuojama remiantis Krasauskaitės, S. (2004), Mikelionytės, A. (2007), Kaušiko, E. (2006), Jurgelavičiūtės, I. (2007), Kim, Y. E., Lee J. W. (2010), Alijošiūtė, D., Sūdžius, V. (2007) ir kitų autorių teorine medžiaga. O karinių organizacijų įvaizdžio formavimo analizė buvo atliekama remiantis Vaišvilos, A. (2007), Philips, CH. D. (2012), Kraujalytės, B. (2015), Kučinskės, I. (2005), krašto apsaugos sistemos viešųjų ryšių gairėmis bei kitais dokumentais. Visos publikacijos ir šaltiniai buvo parinkti taip, kad padėtų išsamiai atskleisti šio darbo temą ir padėtų teorinį pagrindą šio bakalauro darbo tyrimui.

1. ORGANIZACIJOS ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. ORGANIZACIJOS ĮVAIZDŽIO SAMPRATA

Šiandieninėje aplinkoje, kurioje konkurencija ir visuomenės lūkesčiai nuolat auga, o technologijų plėtra skatina institucijas judėti į priekį ir neatsilikti, įvaizdis tampa svarbus kiekvienos organizacijos išlikimui ar tolimesnės sėkmės ir stabilumo užtikrinimui. Daugelis institucijų šiandien sutinka, kad teigiamas organizacijos įvaizdis – tai daug pastangų, resursų ir investicijų, efektyvus formavimo proceso ir valdymo rezultatas. Teisingai formuojamas ir valdomas jis gali atnešti teigiamos naudos organizacijai: didinti visuomenės pasitikėjimą organizacija, garantuoti teigiamų paslaugų kokybę vartotojams, užtikrinti finansinės veiklos stabilumą, didinti vartotojų lojalumą bei užtikrinti tolimesnę organizacijos veiklos sėkmę. Tačiau prieš analizuojant teorinius organizacijos įvaizdžio kūrimo ypatumus, svarbu apžvelgti pačią organizacijos įvaizdžio sampratą (žr. 1 lentelę).

Atsižvelgus į lentelėje pateiktus naujausioje mokslinėje literatūroje pateikiamus organizacijos įvaizdžio apibrėžimus galima teigti, kad akademinėje literatūroje vyrauja daug ir įvairių organizacijos įvaizdžio sąvokų. Skirtingi autoriai pateikia savas apibrėžimo versijas, akcentuodami skirtingus organizacijos įvaizdžio aspektus iš skirtingų pusių. Tad galima teigti, kad organizacijos įvaizdžio samprata yra įvairiapusiška ir ją apibrėžti, atskleidžiant visą šios sąvokos visapusiškumą, yra gana sudėtinga. Todėl skirtingų autorių apibrėžimai skiriasi, priklausomai nuo konteksto, kuriame įvaizdis yra apibrėžiamas. Pavyzdžiui, Kim, Y. E., Lee, J. W. (2010, p.17), organizacijos įvaizdį apibrėžia kaip bendrą visuomenės įspūdį apie organizaciją. Autoriai pabrėžia, kad organizacijos įvaizdis yra visų pirma įspūdis. Kaip įspūdį organizacijos įvaizdį apibrėžia taip pat ir Ene, S. Özkaya, B. (2014), Nukpezah, D. and Nyumuyo, C. (2010), Islam, M. S. (2010), Barnett, M. L., Jermier, J. M., Lafferty, B. A. (2006) bei Marteson, R. (2007), tačiau visi šie autoriai pabrėžia gana skirtingus šio įspūdžio aspektus. Ene S. , Özkaya, B. (2014, p. 53) apibrėždami organizacijos įvaizdį akcentuoja įvaizdžio kūrimo būtinybę ir teigia, kad organizacijos įvaizdis yra asmens suvokimas, įspūdis apie organizaciją, kurį institucija stengiasi sukurti. O Barnett, M. L., Jermier, J. M., Lafferty, B. A. (2006), atrado vidinių ir išorinių organizacijos stebėtojų ir simbolių svarbą apibrėždami organizacijos įvaizdžio sampratą. Autoriai teigė, kad organizacijos įvaizdis - tai vidiniai ir išoriniai organizacijos stebėtojų įspūdžiai apie įvairius organizacijos simbolius. O Marteson, R. (2007, p. 159) apibrėždamas organizacijos įvaizdžio sampratą akcentuoja įvaizdžio naudą ir vertę korporacijai. Autorius mano, kad korporacijos įvaizdis -

tai įvairūs įspūdžiai, kuriuos bendruomenė susidaro apie korporaciją, kuris yra vertingas, apčiuopiamas subjektas, sunkiai imituojamas ir su kurio pagalba gali būti užtikrinami tvarūs ir ilgalaikiai finansiniai rezultatai. O Nukpezah, D. and Nyumuyo, C. (2010) ir Islam, M. S. (2010) pastebėjo, kad organizacijos įvaizdis - tai įspūdis, kuris formuojamas per įvairius organizacijos fizinius ir elgesio požymius: organizacijos pavadinimą, architektūrą, produktų paslaugų įvairovę ir kitus dalykus.

1 lentelė. Organizacijos įvaizdžio samprata

Apibrėžimas	Šaltinis
Organizacijos įvaizdis – bendras visuomenės susidarytas įspūdis apie organizaciją.	Kim, Y. E., Lee, J. W. (2010), p.17
Organizacijos įvaizdis – klientų sąmonėje esantis organizacijos suvokimas, kuris veikia kaip filtras, per kurį yra suvokiama visa įmonės reputacija ir kuris atspindi bendrą įmonės reputaciją ir prestižą.	Kotler, P., Armstrong, K. (2010), p. 31
Organizacijos įvaizdis gali būti apibūdinamas kaip įvairūs įspūdžiai, kuriuos bendruomenė susidaro apie korporaciją. Organizacijos įvaizdis yra vertingas, apčiuopiamas subjektas, kurį yra sunku imituoti ir kurio pagalba gali būti užtikrinami tvarūs ir ilgalaikiai finansiniai rezultatai.	Marteson, R. (2007), p. 546
Organizacijos įvaizdis yra paskutinė suinteresuotų šalių mintis apie organizaciją ir jos atributus.	Eryılmaz, M. E., (2008), p. 159
Organizacijos įvaizdis yra asmens suvokimas, įspūdis apie organizaciją, kurį organizacija stengiasi sukurti.	Ene S., Özkaya, B. A. (2014), p.53
Organizacijos įvaizdžio samprata yra įspūdis, nuomonė apie organizaciją, kuri yra suformuojama stebint organizacijos fizinius ir elgesio požymius, tokius kaip organizacijos pavadinimas, architektūra, produktų/paslaugų įvairovė ir kt.	Nukpezah, D., & Nyumuyo, C. (2010), p.33 Islam, M. S. (2010), p. 89
Organizacijos įvaizdis – tai vidiniai ir išoriniai organizacijos stebėtojų įspūdžiai apie įvairius organizacijos simbolius.	Barnett, M. L., Jermier, J. M., Lafferty, B. A. (2006), p. 9
Organizacijos įvaizdį sudaro du pagrindiniai komponentai: funkciniai arba kitaip apčiuopiamos organizacijos charakteristikos, kurios gali būti lengvai pamatuojamos ir įvertinamos, ir emociniai – tai jausmai, įsitikinimai ir požiūris į organizaciją.	Kandampully, J.; and Hu, H.H., (2007), p.13

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal Kandampully, J.; and Hu, H.H. (2007), Barnett, M. L., Jermier, J. M., Lafferty, B. A. (2006), Nukpezah, D. & Nyumuyo, C. (2010), Islam, M. S. (2010), Ene, S., Özkaya, B. A. (2014), Eryılmaz, M. E. (2008), Marteson, R. (2007), Kotler, P., Armstrong, K. (2010), Kim, Y. E., Lee, J. W. (2010).

O Kotler, Armstrong, (2010, p. 31) organizacijos įvaizdžio sampratą sieja su organizacijos reputacija ir prestižu. Autoriai teigia, kad organizacijos įvaizdis - tai klientų sąmonėje esantis

organizacijos suvokimas, kuris veikia kaip filtras, per kurį yra suvokiama visa įmonės reputacija ir kuris atspindi bendrą įmonės reputaciją ir prestižą. O Erylmaz, M. E. (2008, p. 159) teigia, kad organizacijos įvaizdis – tai suinteresuotų šalių mintys apie organizaciją ir jos atributus. Tačiau bene geriausiai organizacijos įvaizdžio sampratą apibūdina Kandampully, J., and Hu, H.H. (2007, p. 13), teigdamas, kad organizacijos įvaizdis yra multidimensinis ir susideda iš dviejų pagrindinių dalių: funkcinės ir emocinės. Funkciniai organizacijos įvaizdžio aspektai yra tie, kuriuos galima apčiuopti, pamatuoti ir įvertinti, o emociniai aspektai yra jausmai, požiūris ir įsitikinimai apie organizaciją.

Analizuojant organizacijos įvaizdžio sampratos raidos ypatumus, pastebėta, kad ankstesnėse mokslinėse publikacijose organizacijos įvaizdžio sąvoka dažnai vartojama kaip sinonimas apibūdinti kitoms organizacijos charakteristikoms. Pastebėta, kad anksčiau organizacijos įvaizdžio ir reputacijos sąvokos buvo vartojamos kaip sinonimai. Tačiau kiek vėlesniuose straipsniuose autoriai (Bromley, D. B., 2000, Cornelissen, Thorpe, 2002, Dolphin, R. R. 2004) atrado šių dviejų sąvokų skirtumus teigdami, kad įvaizdis yra reputacijos sudėtinė dalis, o pati reputacija yra suformuojama laikui bėgant ir paprastai ne taip greitai kaip įvaizdis. Įvaizdis mokslinėje literatūroje taip pat dažnai tapatinamas su organizacijos identiteto sąvoka ir net iki šiol įvairiuose straipsniuose šių dviejų sąvokų skirtumai nėra aiškiai apibrėžti. Tačiau dažniausiai ankstesniuose teoriniuose modeliuose identitetas siejamas su organizacijos simboliais, o įvaizdis su įspūdžiu, kurį susidaro suinteresuotos grupės apie instituciją.

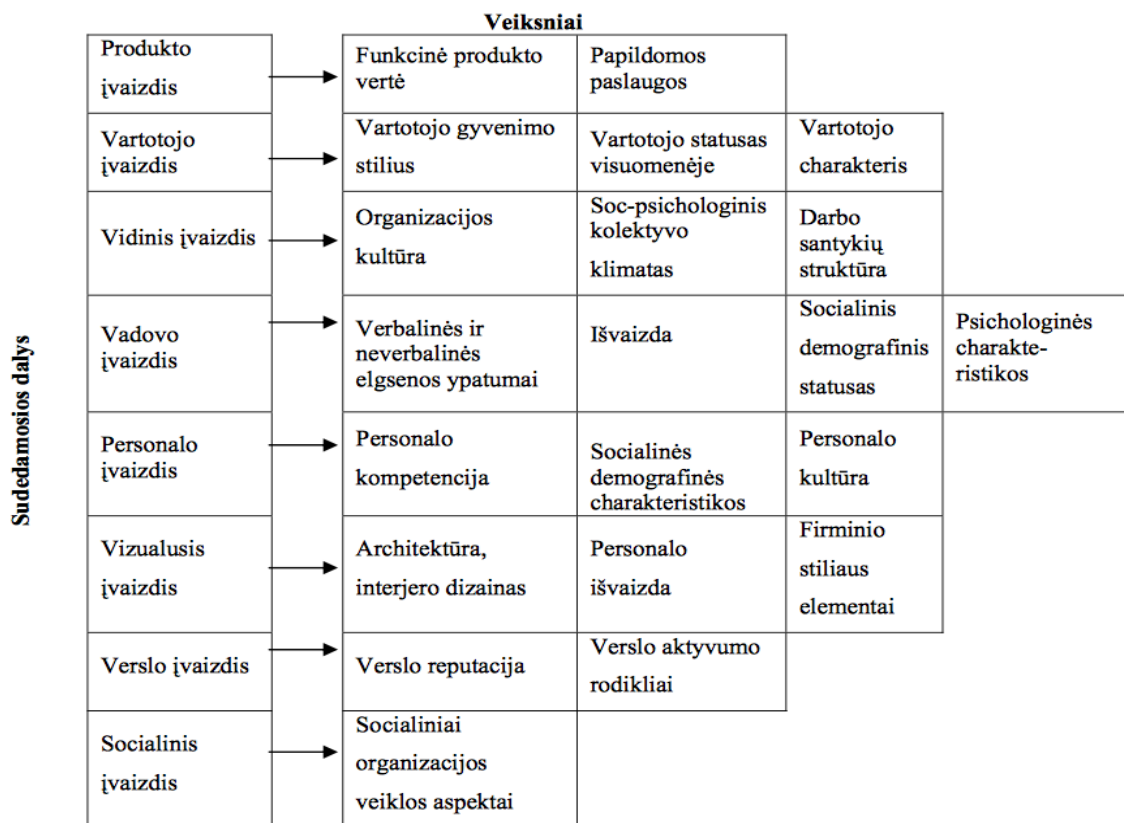
Taigi apibendrinant organizacijos įvaizdžio sampratą matyti, kad mokslinėje literatūroje nėra vienos organizacijos įvaizdžio sąvokos, o įvaizdžio sąvokos įvairiapusiškumas lemia tai, kad apibrėžti organizacijos įvaizdžio sąvoką nėra lengva. Įvairūs autoriai pateikia skirtingas organizacijos įvaizdžio sąvokas, kurios dažniausiai priklauso nuo autorių analizuojamo konteksto. Tačiau apibendrinus galima teigti, kad organizacijos įvaizdis – tai įvairių suinteresuotų šalių įspūdis ir organizacijos įvairių atributų suvokimas.

1.2. ĮVAIZDĮ LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ

Kiekvienos organizacijos įvaizdis yra daugiadimensinis konstruktas, o įvaizdžio struktūra priklauso nuo įmonės veiklos konteksto. Kitaip tariant, organizacijos įvaizdis yra sudarytas iš įvairių sudedamųjų dalių, kurioms įtaką daro įvairūs veiksniai. Veljokovič, D., Petrovič, D. (2011) teigimu, įmonės įvaizdis tai organizacijos veiklos rezultatas pradedant teikiamomis paslaugomis, darbuotojų ir pačios organizacijos elgsena, vidine, išorine komunikacija baigiant organizacijos požiūriu įvairiais socialiniais, ekologiniais ir kitais klausimais. Taigi, norint formuoti tinkamą organizacijos įvaizdį,

svarbu aptarti ir išanalizuoti organizacijos įvaizdžio struktūrinės dalis bei joms įtaką darančius veiksniai.

Pirmajame paveiksle pavaizduotas Krasauskaitės, S. (2004) pateiktas organizacijos įvaizdžio modelis, kuriame aiškiai identifikuotos pagrindinės įvaizdžio struktūrinės dalys bei jas lemiantys veiksniai (žr. 1 pav.).



1 pav. Organizacijos įvaizdžio struktūra ir jį lemiantys veiksniai (Krasauskaitė, S. 2004)

Šaltinis: Krasauskaitė, S. (2004), p. 19

Iš paveikslo matyti, kad S. Krasauskaitės (2004) nuomone, dažniausiai organizacijos įvaizdį sudaro šios pagrindinės įvaizdžio struktūrinės dalys: verslo įvaizdis, produkto įvaizdis, vidinis įvaizdis, vadovo įvaizdis, vartotojo įvaizdis, personalo įvaizdis, vizualusis įvaizdis, bei socialinis įvaizdis. Kiekviena iš šių įvaizdžio dalių yra svarbi formuojant organizacijos įvaizdį.

Produkto įvaizdis. Produkto įvaizdis yra svarbus organizacijai, nes visa kas stiprina organizacijos produkto įvaizdį formuoja įvairių suinteresuotų grupių teigiamą požiūrį į organizaciją. Produkto įvaizdį lemia funkciniai produkto veiksniai tokie kaip pavadinimas, kaina, kokybė, produkto atliekamos funkcijos, dizainas bei kiti. Šie su produktu ir jo funkcionavimu susiję veiksniai išskiria produktą iš kitų panašių rinkoje esančių produktų. Kokybiškas, funkcionalus produktas formuoja

teigiamą jį gaminančios ar parduodančios organizacijos įvaizdį. Papildomos paslaugos yra dar vienas veiksnys darantis įtaką produkto įvaizdžiui. Papildomos paslaugos gali būti garantija, mokėjimo, pristatymo sąlygos, įrengimas ir kiti.

Vartotojo įvaizdis. Organizacijos įvaizdžiui taip pat labai svarbus yra vartotojų įvaizdis. Vartotojų įvaizdis - tai žmonių nuomonė, įsitikinimai, suvokimas, kurie yra susiję su organizacijos klientų, perkančių organizacijos produktus ar paslaugas, gyvenimo stiliaus, charakterio savybių, vartotojo statuso visuomenėje ypatumais. Jei potencialiems vartotojams organizacijos vartotojų įvaizdis yra priimtinas, didelė tikimybė, kad pastarieji naudosis organizacijos paslaugomis ar pirsks organizacijos parduodamus produktus taip norėdami susitapatinti su žmonių grupe, kurie jau yra įmonės klientai. Visuomeninę vartotojo padėtį formuoja gyvenimo būdas, žmonių vertybės, poreikiai, interesai, amžius, lytis, išsilavinimas bei kitos socialinės pozicijos. Tad vartotojų įvaizdžiui didelę įtaką daro vartotojų gyvenimo stilius, charakterio savybės bei vartotojo statusas visuomenėje (Baltušienė-Vaikutė, 2007).

Vidinis įvaizdis. Vidinis organizacijos įvaizdis yra žmonių, dirbančių organizacijoje nuomonė, įsitikinimai apie pačią organizaciją. Ši bendro organizacijos įvaizdžio sudėtinė dalis yra svarbi, nes vidinis įmonės įvaizdis daro įtaką išoriniam įvaizdžiui: organizacijos kultūra, vidiniu klimatu patenkinti darbuotojai siunčia teigiamą informacinę žinutę apie organizaciją visuomenei, esančiai už organizacijos ribų. Tad vienas iš veiksnių, darančių įtaką vidiniam organizacijos įvaizdžiui, yra organizacijos kultūra. Robbins, S. P. (2006) teigimu, organizacijos kultūra yra neatsiejama nuo organizacijos narių, kuriuos dažnai vienija tie patys įsitikinimai. Autorė išskyrė pagrindines savybes, kurios atspindi organizacinę kultūrą:

1. Nvatoriškumas ir rizika – kūrybingi, inovatyvūs darbuotojai, nebijantys rizikos.
2. Orientacija į rezultatus – siekiama bendrų organizacijos tikslų.
3. Orientacija į darbuotojus – atsižvelgiama į darbuotojų lūkesčius bei atliktų sprendimų poveikį jiems.
4. Komandinio darbo palaikymas – stengiamasi dirbti komandomis, ne pavieniui, darbuotojai tarpusavyje dalinasi informacija, reikalinga bendram darbui atlikti.
5. Agresyvumas – konkurentų atžvilgiu, padeda išlikti konkurencingoje rinkoje.
6. Stabilumas – vyksta organizacijos plėtra arba palaikoma esama organizacijos būklė.

Šimanskienės, L., Seiliaus, A. (2009) teigimu, organizacijos kultūra atspindi organizacijos simboliuose, kuriais yra komunikuojama su potencialiais ir esamais klientais, perteikiamos organizacijos vertybės. O Robbins, S. P. (2006) pabrėžė vadovo vaidmenį atspindint ir formuojant organizacijos kultūrą. Kiti nemažiau svarbūs veiksniai, darantys įtaką vidiniam organizacijos

įvaizdžiui, yra socialinis – psichologinis organizacijos klimatas bei darbo santykių struktūra. Organizacijos klimatą formuoja darbuotojų tarpusavio bendravimo modeliai, būsenos, nuotaikos, santykiai tarpusavyje bei tarp pavaldinių ir vadovų. Darbuotojams yra svarbu prisitaikyti prie organizacijos, būti jos dalimi, būti vertinamiems, išlaikyti gerus santykius su kolegomis ir vadovais. Taigi, organizacijos vidiniam įvaizdžiui daro įtaką organizacijos kultūra, socialinis – psichologinis kolektyvo klimatas bei darbo santykiai.

Vadovo įvaizdis. Vadovo įvaizdis taip pat yra svarbi bendro organizacijos įvaizdžio sudedamoji dalis, nes organizacijos vadovai dažnai atstovauja organizaciją ir jos interesus visuomenėje. Organizacijos vadovo įvaizdį lemia verbalinės kalbos ir neverbalinio elgesio ypatumai, išvaizda, socialinis – demografinis statusas bei psichologinės charakteristikos. Teigiamą organizacijos įvaizdį sukurs novatoriškas, kompetentingas vadovas, kuris yra visada atviras naujovėms, sugeba keistis priklausomai nuo situacijos, gebantis suburti kompetentingų specialistų komandą (Pučėtaitė, R., Pušinitė, R. 2015).

Personalo įvaizdis. Personalo įvaizdis – tai paveikslas, kurį žmonės susidaro kontaktuodami su organizacijos darbuotojais. Todėl kiekvienas darbuotojas, bendraudamas su esamais ar potencialiais klientais, formuoja organizacijos personalo bei bendrą organizacijos įvaizdį. Personalo įvaizdį lemia personalo kompetencija, socialinės demografinės charakteristikos bei personalo kultūra (Vaikutės-Baltušienės, R. 2007). O Vitkienė, E. (2008) pabrėžia, kad personalo įvaizdį lemia ne tik darbuotojų elgesys ar bendravimas, bet ir apranga. Todėl darbuotojų apranga turi reprezentuoti ir neprieštarauti organizacijos veiklos pobūdžiui, o tikslingai parinktos aprangos spalvos ar simbolika gali įtakoti tai, kad vartotojai rinksis organizaciją, o ne jos konkurentus. Tad personalo įvaizdis yra viena veiksmingiausių priemonių organizacijos įvaizdžiui skleisti ir kurti.

Vizualusis įvaizdis. Vizualusis organizacijos įvaizdis yra tai, kas kuriama per regos pojūčius. Tad vizualiajam įvaizdžiui didelę įtaką turi organizacijos patalpų architektūra, interjero dizainas, personalo išvaizda, firminio stiliaus elementai. Autoriaus Lakačauskaitės, S. (2012), teigiamu įmonės eksterjeras ir interjeras atspindi organizacijos kultūrą, savybes. Tad įmonės interjeras turi būti suderintas: tinkamai parinktos spalvos, suderinti vizualaus identiteto elementai. Tiek interjeras, tiek eksterjeras turi būti patrauklus ir jaukus vartotojui, suderintas su organizacijos simboliais. Firminis stilius taip pat lemia organizacijos vizualųjį įvaizdį. Įprastai organizacijos firminis stilius susideda iš prekės ženklo, logotipo, devizo elementų, tačiau logotipas yra bene vienas esminių, svarbiausių, dažniausiai naudojamų organizacijos firminio stiliaus dalis (MintMind, 2013, Vitkienė, E. 2008). Vitkienė, E. (2008) išskiria septynis pagrindinius logotipo privalumus:

- sukuria pridėtinę vertę;

- kuria patikimos ir aukštos kokybės įvaizdį;
- lemia vartotojų lojalumą;
- nemokamos reklamos šaltinis;
- mažina rinkodarai skirtas išlaidas;
- padeda įvesti į rinką naujus produktus/paslaugas;
- sukuria didesnę rinkos dalyvio vertę.

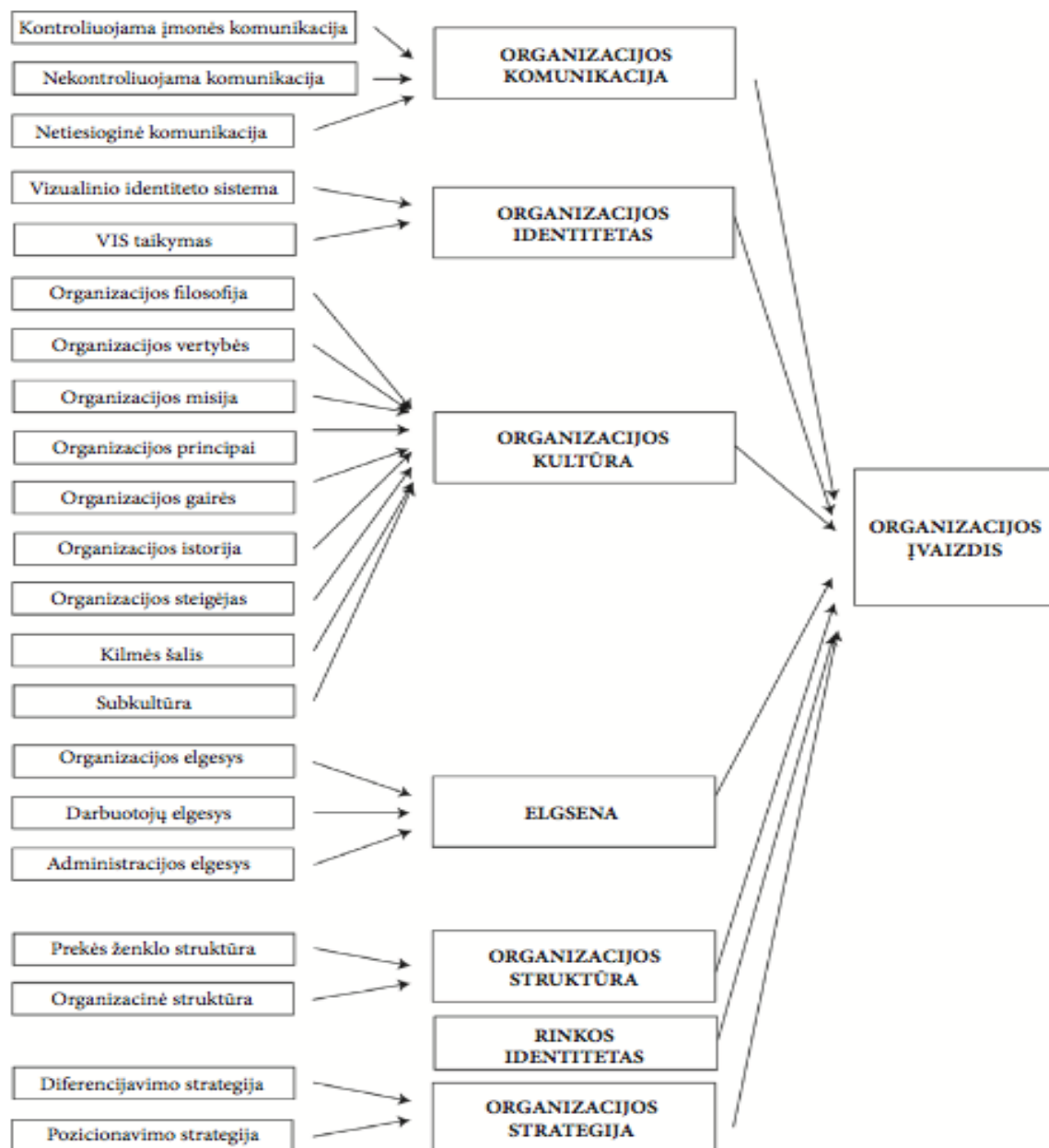
Todėl siekiant sukurti teigiamą vizualųjį įvaizdį reikia didesnę dėmesį skirti firminio stiliaus elementams, personalo išvaizdai bei patalpų eksterjerui bei interjerui, nes šie veiksniai daro įtaką vizualiajam organizacijos įvaizdžiui, o pastarasis lemia bendrą organizacijos įvaizdį.

Verslo įvaizdis. Verslo įvaizdį lemia verslo reputacija bei verslo aktyvumo rodikliai tokie kaip pardavimų skaičius, novatoriškumas, technologijų atnaujinimas, asortimentas, kainų politika. Verslo įvaizdis formuojamas per etninių normų laikymąsi, dalykinę reputaciją, sąžiningą konkurenciją (Krasauskaitė, S. 2004).

Socialinis įvaizdis. Socialinis įvaizdis yra neatsiejama organizacijos įvaizdžio dalis. Socialinis organizacijos įvaizdis formuojamas tada, kai įmonė dalyvauja įvairiuose renginiuose susijusiuose su sveikatos apsauga, ekologija, visuomenės parama (Krasauskaitė, S. 2004). Socialinis įvaizdis taip pat dažnai yra siejamas su socialine įmonių atsakomybe. Virvilaitė, R. ir Daubaraitė, U. (2011) nustatė, kad socialinė atsakomybė formuoja organizacijos įvaizdį, tačiau trūksta teorinių ir empirinių tyrimų, kuriais būtų pagrindžiamos socialinės atsakomybės ir bendro organizacijos įvaizdžio sąsajos. Autorių atliktame tyrime nustatyta, kad visuomenė gana atmetinai žiūri į socialinės atsakomybės raišką, tačiau vartotojams socialinė atsakomybė yra vienas iš svarbių veiksnių, lemiančių organizacijos įvaizdį. O Šimanskienė, L. ir Paužuolienė, J. (2010) teigia, kad socialinė įmonės atsakomybė atspindi organizacijos vertybines nuostatas, požiūrį į visuomenę ir jos gerovę. Socialiai atsakingos organizacijos vartotojų laikomos patikimesnėmis, tad jų įvaizdis vartotojų pasąmonėje taip pat būna geresnis.

Melewaras, T. C., Karaosmanoglu, E. (2006) pateikia savitą organizacijos įvaizdžio struktūrą bei nurodo kitus organizacijos įvaizdį lemiančius veiksnius (žr. 2 pav.). Autorių teigimu organizacijos įvaizdį sudaro organizacijos komunikacija, organizacijos identitetas, organizacijos kultūra, elgsena, organizacijos struktūra, rinkos identitetas bei organizacijos strategija. Teigiama, kad organizacijos komunikacija – tai būdai, kuriais organizacija komunikuoja su suinteresuotomis šalimis. Tad visos žinutės, išeinančios iš organizacijos formuoja įvairių suinteresuotų šalių nuomonę, suvokimą apie organizacijos veiklą. Organizacijos komunikacijai įtaką daro kontroliuojama ir nekontroliuojama bei netiesioginė komunikacija. Organizacijos identitetas taip pat formuoja organizacijos įvaizdį, o patį

identitetą lemia vizualinio identiteto sistema bei jos taikymas.



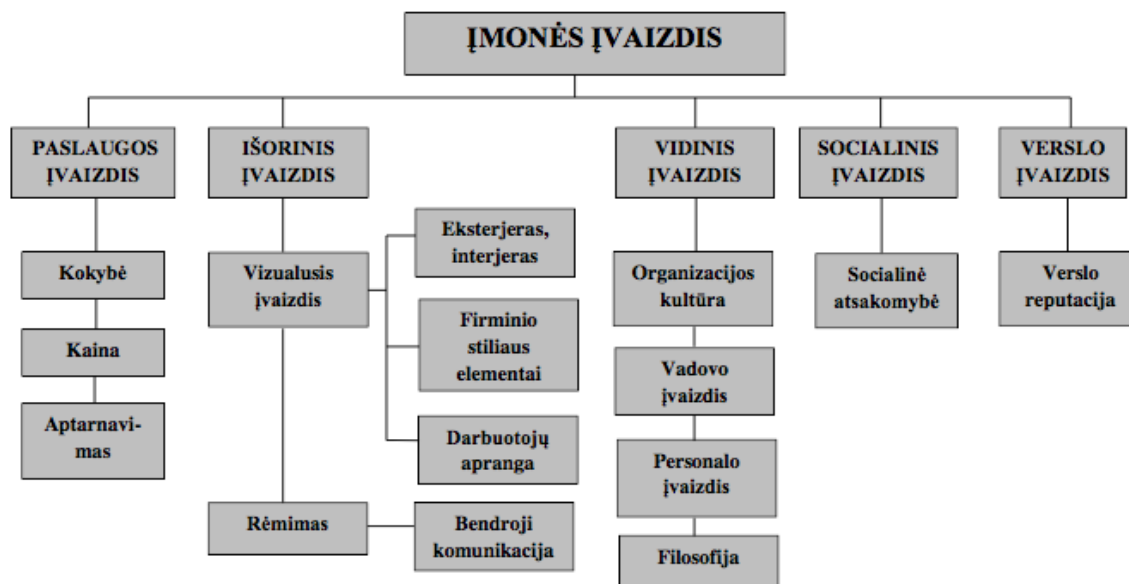
2 pav. Įmonės įvaizdžio struktūra ir jį lemiantys veiksniai remiantis Melewaru, T. C., Karaosmanoglu, E. (2006)

Šaltinis: Lačkauskaitė, S. (2012) cit. pagal Melewaru, T. C., Karaosmanoglu, E. (2006)

Organizacijos įvaizdis yra formuojamas taip pat ir organizacijos kultūros, o organizacijos kultūrai įtaką daro organizacijos filosofija, vertybės, misija, principai, veiklos gairės, organizacijos istorija, kilmės šalis bei subkultūra. Kita organizacijos įvaizdžio sudedamoji dalis yra elgsena, kurią

įtakoja organizacijos elgesys, administracijos elgesys bei organizacijos darbuotojų elgesys. Tuo tarpu organizacijos struktūrą lemia prekės ženklo bei organizacinė struktūra. Rinkos identitetas ir organizacijos strategija, Melewaro, T. C. ir Karaosmanoglu, E. (2006) teigimu, taip pat yra bendro organizacijos įvaizdžio sudedamosios dalys. Organizacijos strategijai įtaką daro pozicionavimo bei diferencijavimo strategijos organizacijos viduje. Lakačauskaitė, S (2012) pabrėžia, kad šis Melewar, T. C. ir Karaosmanoglu, E. (2006) sukurtas organizacijos įvaizdžio modelis nėra tobulas: pateiktas modelis nėra lengvai pritaikomas realioje organizacijos veikloje. Šiame modelyje trūksta informacijos apie tai, kaip turi būti formuojama organizacinė kultūra, neapžvelgiami organizacijai nepavaldūs išorinės aplinkos elementai bei jų įtaka organizacijos įvaizdžiui. Autorė taip pat pabrėžė, kad šiame modelyje nėra analizuojama vizualinė identiteto sistemos sandara, nenurodoma kaip pastaroji turėtų būti kuriama (p.174).

Mondeikienė, J. (2008) ir Budrikienė, L. (2010) pateikia paslaugų organizacijos įvaizdžio struktūrą bei kiekvieną įvaizdžio sudedamąją dalį lemiančius veiksniai (žr. 3 pav.). Šiame modelyje pateikta organizacijos įvaizdžio struktūra yra panaši į Krasauskaitės, S. (2004) pateiktą organizacijos įvaizdžio struktūrą: kai kurios organizacijos įvaizdžio sudedamosios dalys yra tos pačios, o kai kurie įvaizdžio struktūrinio elementus lemiantys veiksniai sutampa.



3 pav. Paslaugas teikiančios organizacijos įvaizdžio struktūra

Šaltinis: Mondeikienė, J. (2008) ir Budrikienė, L. (2010)

Tiek Krasauskaitės, S. (2004), tiek Mondeikienės, J. (2008) ir Budrikienės, L. (2010) modelyje

išskiriamos šios tos pačios organizacijos įvaizdžio struktūrinės dalys: vidinis įvaizdis, socialinis įvaizdis ir verslo įvaizdis. Mondeikienės, J. (2008) ir Budrikienės, L. (2010) modelyje taip pat išskiriamas išorinis organizacijos įvaizdis bei paslaugos įvaizdis. Autorių teigimu, vidinį organizacijos įvaizdį lemia organizacijos kultūra, vadovo įvaizdis, personalo įvaizdis bei organizacijos filosofija. Socialinį įvaizdį lemia socialinė atsakomybė, o verslo įvaizdį lemia verslo reputacija. Paslaugos įvaizdžiui įtaką daro paslaugos kaina, kokybė bei aptarnavimas. O išorinis įvaizdis priklauso nuo vizualinio įvaizdžio bei rėmimo. O vizualinis įvaizdis priklauso nuo eksterjero, interjero, firminio įmonės stiliaus elementų bei darbuotojų aprangos. Rėmimui įtaką daro bendroji komunikacija.

Taigi mokslinėje literatūroje organizacijos įvaizdis yra daugiadimensinis konstruktas, kurį sudaro įvairios struktūrinės dalys. Skirtingi autoriai pateikia skirtingas organizacijos įvaizdžio struktūrines dalis bei jas lemiančius veiksnius. Taip yra todėl, kad kiekvienos organizacijos įvaizdis yra skirtingas, o pačios organizacijos įvaizdžio sudedamosios dalys priklauso nuo organizacijos veiklos konteksto. Tačiau apibendrinus galima teigti, kad organizacijos įvaizdžiui didelę įtaką daro vadovo įvaizdis, išorinis įvaizdis, paslaugos/produkto įvaizdis, vidinis, socialinis, verslo įvaizdžiai bei organizacijos komunikacija. Kiekvieną organizacijos įvaizdžio struktūrinę dalį lemia įvairūs veiksniai. Vadovo įvaizdžiui įtaką daro verbalinis ir neverbalinis bendravimas bei elgsena, socialinis – demografinis statusas, išvaizda bei psichologinės charakteristikos. Išoriniam organizacijos įvaizdžiui įtaką daro vizualusis įvaizdis ir rėmimas. Paslaugos / produkto įvaizdį lemia kaina, kokybė, aptarnavimas, funkciniai ypatumai bei papildomos paslaugos. Vidinį organizacijos įvaizdį lemia personalo, vadovo, organizacijos kultūros įvaizdžiai bei organizacijos filosofija. O socialiniam įvaizdžiui įtaką daro socialinė atsakomybė ir socialinė organizacijos veiklą. Tuo tarpu verslo įvaizdį lemia verslo reputacija ir verslo aktyvumo rodikliai. Tad norint formuoti teigiamą organizacijos įvaizdį reikia atsižvelgti į visas aukščiau įvardintas organizacijos įvaizdžio struktūrines dalis bei jas lemiančius veiksnius.

1.3. ORGANIZACIJOS ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO PROCESAS IR YPATUMAI

Organizacijos įvaizdžio formavimas yra sudėtingas procesas, nes pastarasis yra susijęs su įvairiomis įmonės veiklos sritimis bei įvairiomis mokslinėmis žiniomis apie strateginį valdymą, organizacinę elgseną, personalo valdymą, ryšius su visuomene, organizacijos komunikacijos valdymą bei rinkodarą. Organizacijos įvaizdžio kūrimo procesas taip pat neatsiejamas nuo organizacijos misijos, vizijos formulavimu, organizacijos strategija, organizacijos kultūros formavimo aspektais (Vaitkutė - Baltušienė, R. 2007, Vilčikauskaitė, U. 2014, Činauskaitė - Četiner, J. 2010).

Analizuojant organizacijos įvaizdžio formavimo ypatumus, pastebima, kad mokslinėje literatūroje Kaušikas, E. (2006) teigė, kad formuojant organizacijos įvaizdį reikia atlikti konkurentų analizę bei įvertinti ryšių programos tikslus, nes dėl jų organizacija konkurencinėje rinkoje gali užsitikrinti patikimos organizacijos įvaizdį bei pranašumą konkurentų atžvilgiu. O Gatavynaitė, K. (2005) cit. pagal Fatt (2000) išskiria šiuos pagrindinius teigiamo organizacijos įvaizdžio formavimo ypatumus:

- įmonės reklama turi būti informatyvi;
- reikalinga užtikrinti privalomų moralės normų laikymąsi;
- organizacijos atributika turi būti aukštos kokybės;
- orientacija į klientą ir tinkamą jo aptarnavimą;
- reikalinga vertybėmis grįsta verslo kultūra;
- propaguojama sąžininga ir atvira konkurencija;
- paslaugos turi būti kokybiškos, novatoriškos.

Tačiau daugelis autorių (Drūtkienė, G. 2007, Paulienė, R. 2004, Krasauskaitė, S. 2004) sutinka, kad įvaizdžio formavimas yra vykdomas lygmenimis, kurie dažniausiai pateikiami piramidės forma (žr. 4 pav.).



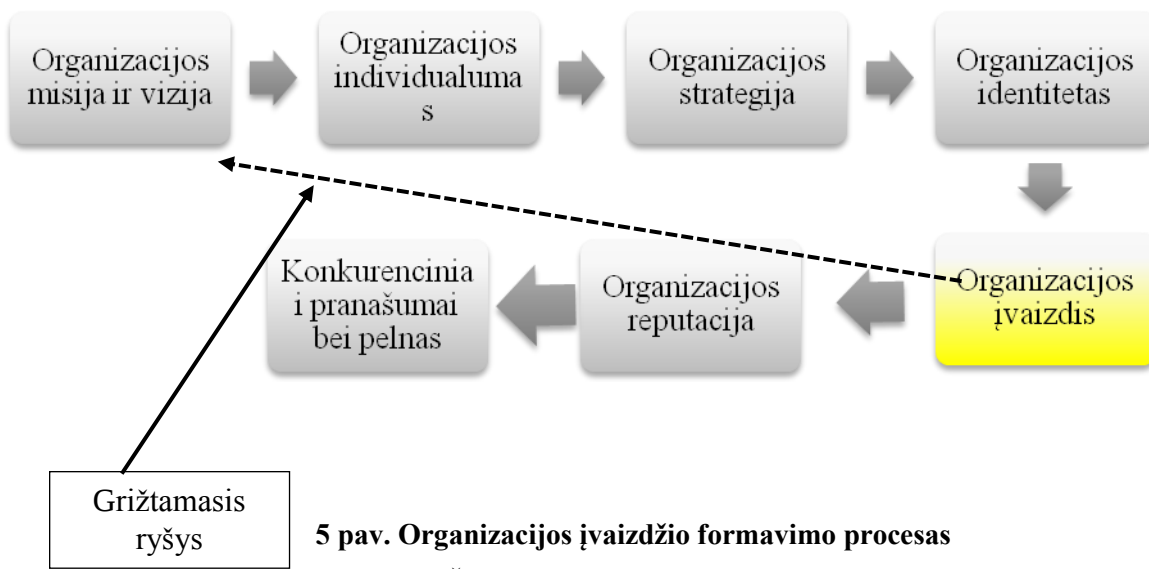
4 pav. Organizacijos įvaizdžio lygmenys

Šaltinis: Drūtkienė, G. 2007, Paulienė, R. 2004, Krasauskaitė, S. 2004

Remiantis įvaizdžio formavimo pagal lygmenis teorija, svarbu paminėti, kad organizacijos įvaizdis turi būti pradedamas formuoti nuo apačios į viršų. Tad organizacijos formuodamos savo

įvaizdį turėtų pradėti nuo pagrindo. Pasak Drūteikienės, G. (2007), pagrindas - tai pirmasis organizacijos įvaizdžio formavimo etapas, kuriame būna apibrėžiamos organizacijos veiklos galimybės. Tad formuojant organizacijos įvaizdžio pagrindą visų pirma yra svarbu įstatymais ir įvairias dokumentais apibrėžti organizacijos veiklos kryptis bei lūkesčius. O Markevičiaus, P., Lukausko, A. (2008) teigimu, organizacijos įvaizdžio pagrindas yra paslauga ir jos kokybė, socialinė atsakomybė, etika, organizacijos aplinka, reklama, ryšiai su visuomene, santykiai su klientais bei organizacijos identitetas. Pikturnaitės, I. Paužuolienės, J. (2013) teigimu, kitame organizacijos formavimo kultūros lygmenyje formuojamos organizacijos vertybės, kurios vienija visus esančius darbuotojus. Šiame etape taip pat formuojami organizacijos požiūriai bei kiti elementai, kurie atspindi organizacijos kultūrą. Drūteikienė, G. (2007) akcentavo, kad formuojant organizacijos identitetą svarbų vaidmenį atlieka įvairūs organizacijos simboliai, kurie būna viena iš komunikacijos priemonių apie bendrą organizacijos įvaizdį. Tad identiteto lygmeniu organizacijoms yra svarbu suformuoti tinkamus organizacijos vertybes, požiūrį bei kultūrą atspindinčius simbolius. O pasiekus profilio lygį svarbu palaikyti esamą ir kryptingą įmonės identitetą, kuris išskiria organizaciją bei suteikia jai unikalumo. Drūteikienė, G. (2007) ir Paulienė, R. (2004) pabrėžė, kad kiekvienas organizacijos formavimo lygmuo yra svarbus bendram organizacijos įvaizdžiui, todėl formuojant organizacijos įvaizdį svarbu išlaikyti piramidėje įvardintą logišką bei nuoseklią organizacijos įvaizdžio formavimo seką. Taigi galima teigti, kad organizacijos įvaizdžio lygmenų piramidė yra gana populiarus būdas mokslinėje literatūroje, paaškinantis, kaip ir kokia seka turi būti formuojamas išskirtinis organizacijos įvaizdis.

Vaitkutės - Baltušienės, R. (2007), Drūteikienės, G. (2007), Barnett, M. L. ir kiti (2006) teigimu įvaizdžio formavimo procese svarbi dalis yra organizacijos misijos suformavimas, organizacijos kultūros formavimas bei strateginis planavimas. Tad Barnett, M. L. ir kiti (2006) pateikia savitą organizacijos įvaizdžio formavimo procesą, kurio viena iš dalių yra organizacijos misijos ir vizijos suformavimas (žr. 5 pav.).



5 pav. Organizacijos įvaizdžio formavimo procesas

Šaltinis: Barnett, M. L. ir kiti (2006)

Bernett, M. L. ir kiti (2006) akcentuoja, kad pirmasis organizacijos įvaizdžio kūrimo proceso etapas yra organizacijos misijos ir vizijos suformulavimas. Kitaip tariant, šiame etape turi būti parengta organizaciją visuomenei pristatanti trumpa žinutė, kuri nusakytų, kas yra organizacija ir ko ji siekia. Kitu etapu išskiriamas ir formuojamas organizacijos individualumas - savybių visuma, kuriomis organizaciją galima būtų išskirti iš kitų organizacijų rinkoje. Lakačauskaitės, S. (2012) teigimu organizacijos unikalumas kuriamas analizuojant organizacijos kultūrą, vertybes bei įsitikinimus. Kitas svarbus etapas organizacijos įvaizdžio formavimo procese yra organizacijos strategija, kurioje nustatomi organizacijos tikslai, veiklos principai. Dar kitu etapu formuojamas organizacijos identitetas – simboliai, logotipas, spalvos, ritualai, komunikacinės priemonės bei jų sistemos, kuriuose atsispindi įmonės misija, vizija, tikslai ir individualumas. Barnett, M. L. ir kiti (2006) teigimu organizacijos identitetas tai organizacijos pristatymas, parodantis organizacijos unikalumą bei tai, kas yra pati organizacija. Taip pat labai svarbi organizacijos formavimo proceso dalis yra grįžtamasis ryšys. Be grįžtamojo ryšio, organizacijos kūrimo procese susiduriama su rizika suformuoti ne itin palankų įvaizdį. Tad po organizacijos identiteto suformavimo, suformuojamas organizacijos įvaizdis, kuris turi būti susijęs su gaunamu grįžtamu ryšiu. Barnett, M. L. ir kiti (2006) įvaizdžio kūrimo modelyje, po įvaizdžio suformavimo kuriama organizacijos reputacija, kuri įprastai būna stabilesnė nei pats organizacijos įvaizdis, kuris gali nuolat keistis. O proceso galutinis rezultatas yra organizacijos konkurencinis pranašumas bei pelnas.

Apibendrinant organizacijos įvaizdžio formavimo procesą ir jo ypatumus, galima daryti išvadą,

kad organizacijos įvaizdis yra atskirų priemonių ar įmonės veiksmų derinio rezultatas. Norint sukurti teigiamą organizacijos įvaizdį svarbu atsižvelgti į šiuos įvaizdžio formavimo aspektus: įmonės reklamos informatyvumą, privalomų moralės normų laikymąsi, aukštos kokybės organizacijos atributiką, orientaciją į klientą bei tinkamą jo aptarnavimą, vertybėmis grįstą verslo kultūrą, sąžiningos ir atviros konkurencijos propagavimą bei paslaugų novatoriškumą, kokybę. Nustatyta, kad akademiniėje literatūroje skirtingi autoriai pateikia skirtingus įvaizdžio formavimo proceso elementus – nėra sutarta dėl vieningo proceso. Vieni mokslininkai akcentuoja, kad organizacijos įvaizdis turi būti kuriamas nuosekliai ir logiškai pagal organizacijos įvaizdžio lygmenis pradedant organizacijos pagrindo suformavimu, vėliau formuojant kultūrą, identitetą, profilį bei galiausiai įvaizdį. Kiti akcentuoja organizacijos misijos, vizijos, strategijos, grįžtamojo ryšio, identiteto svarbą organizacijos įvaizdžio formavimo procese. Apibendrinus galima teigti, kad organizacijos įvaizdis turi būti formuojamas pradedant organizacijos misijos, vizijos suformulavimu, vėliau formuojant organizacijos unikalumą, strategiją, identitetą kol galiausiai suformuojamas organizacijos įvaizdis, kuris suformuoja organizacijos reputaciją. Teigiamas organizacijos įvaizdis formuoja teigiamą organizacijos reputaciją, o teigiama organizacijos reputacija yra naudinga, nes suteikia organizacijai konkurencinį pranašumą bei garantuoja pelną.

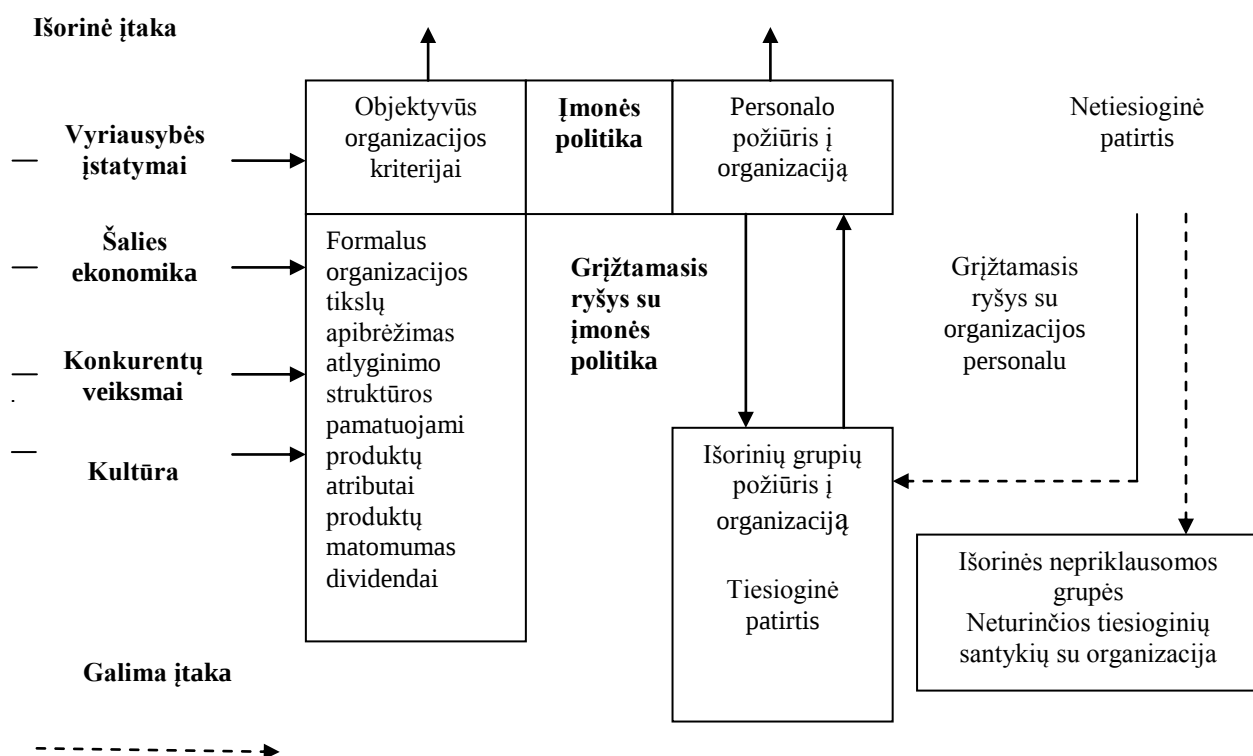
1.4. ORGANIZACIJOS ĮVAIZDŽIO KŪRIMO MODELIAI

Analizuojant organizacijos įvaizdžio kūrimo modelius, naudinga apžvelgti pačią jų atsiradimo pradžią. Manoma, kad mokslinėje literatūroje apie organizacijos įvaizdžio kūrimą ir valdymą buvo pradėta diskutuoti 1959 metais. O per pastaruosius keturis dešimtmečius mokslinėje literatūroje gana dažnai yra minimi šie organizacijos įvaizdžio modeliai (Drūteikienė, D. 2007), kurie bus detaliau nagrinėjami šiame poskyryje:

- Kennedy, S. (1977) įvaizdžio formavimo modelis;
- Dowlingo, G. (1986) įvaizdžio formavimo modelis;
- Abratto, R. (1989) įvaizdžio formavimo modelis;
- Indo, N. (1997) įvaizdžio formavimo modelis;
- Stuart, H. (1998) įvaizdžio formavimo modelis;
- Alijošiūtės, D. ir Sūdžiaus, V. (2007) organizacijos įvaizdžio formavimo modelis.

Pirmasis organizacijos įvaizdžio formavimo modelis atsirado ir buvo schematiškai atvaizduotas 1977 metais. Jo autorė Kennedy, S. ir jos sukurtas modelis laikomas pirmuoju mėginimu pavaizduoti

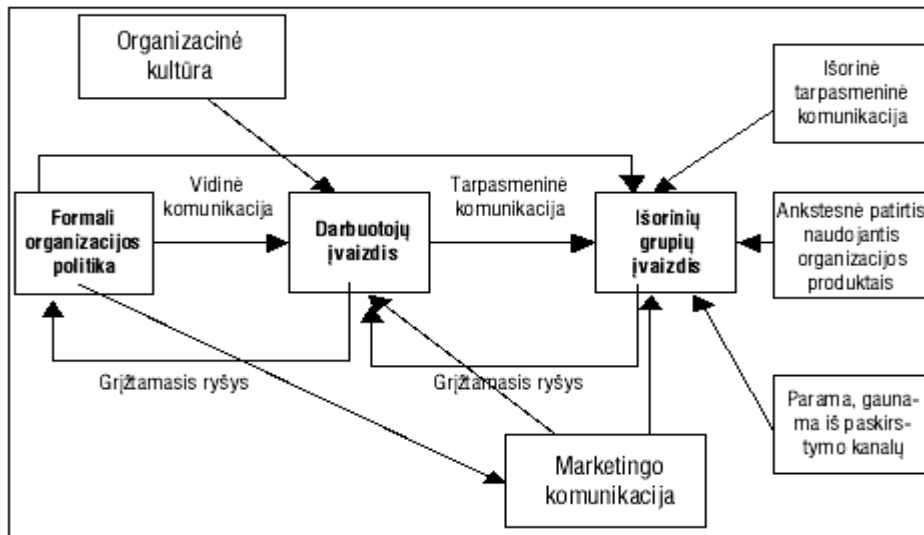
organizacijos įvaizdžio kūrimo procesą (žr. 6 pav.). Pagrindinis šio organizacijos įvaizdžio formavimo modelio tikslas buvo atskleisti, kaip yra kuriamas organizacijos įvaizdis. Autorė itin akcentavo tuometinę organizacijos įvaizdžio kūrimo problemą – kaip suformuotas organizacijos įvaizdis atitinka realybę. Kitaip tariant modelio autorė pabrėžė, kad kuriant organizacijos įvaizdį dažnai yra dvejojama, ar įvaizdis turi būtinai būti realybės atspindys ar jis gali būti sukurtas ir nebūtinai atspindėti realybę. Todėl Kennedy pabrėžė, kad kuriant organizacijos įvaizdį svarbu remtis konkrečiais faktais – tik taip kuriamas įvaizdis atspindės realią organizacijos būseną. Tad galima teigti, kad Kennedy suformulavo efektyvaus organizacijos įvaizdžio sąlygą – formuojamas įvaizdis turi atitikti organizacijos realybę (Drūteikienė, G. 2007). O Parachomikienė, K. (2005) pastebėjo, kad Kennedy, S. (1977) sukurtas organizacijos įvaizdžio formavimo modelis išsiskiria tuo, kad jame, skirtingai nei kitų mokslininkų modeliuose, kaip vienas iš svarbiausių veiksnių kuriant organizacijos įvaizdį yra organizacijos personalas.



6. pav. Kennedy, S. (1977) organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis

Šaltinis: S. Kennedy (1977)

Antrasis organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis buvo sukurtas 1986 metais autoriaus Dowling, G. (žr. 7 pav.).

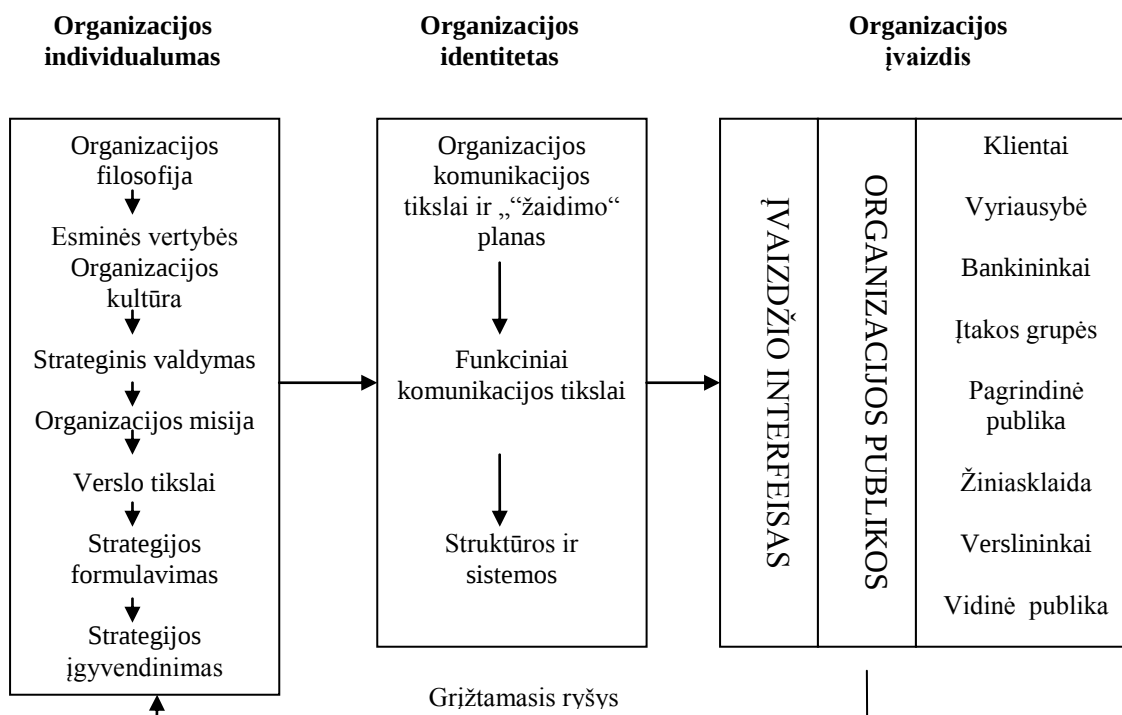


7 pav. G. Dowling (1986) organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis

Šaltinis: G. Dowling (1986)

Dowling, G. (1986) sukurtas modelis buvo panašus į Kennedy, S. (1977) organizacijos įvaizdžio modelį. Tačiau Dowling, G (1986) modelis išsiskyrė tuo, kad jame buvo didelis dėmesys skiriamas organizacijos vidinei, tarpasmeninei bei marketingo komunikacijai, kaip vienam iš svarbių veiksnių formuojant organizacijos įvaizdį. Taip pat buvo į modelį buvo įtraukta organizacijos kultūra, kaip viena iš sudedamųjų organizacijos įvaizdžio formavimo dalių. Nepaisant to, šis modelis buvo daug kritikuojamas vėlesnių autorių, analizavusių organizacijos įvaizdžio kūrimo ypatumus, nes šie nepritarė esminėms šio modelio savybėms (Drūteikienė, G. 2007).

Po trejų metų 1989 metais Abratt, R. pateikė savitą organizacijos įvaizdžio kūrimo modelį, kuris buvo visiškai kitoks nei ankstesni organizacijos įvaizdžio formavimo modeliai (žr. 8 pav.). Šiuo modeliu buvo pristatomas naujas požiūris į organizacijos įvaizdžio formavimą bei taip buvo bandoma paaiškinti tam tikrus ankstesnių modelių aspektus. Abratt, R. (1989) į modelį įtraukta buvo pirmą kartą įtraukta organizacijos individualumo sąvoka.

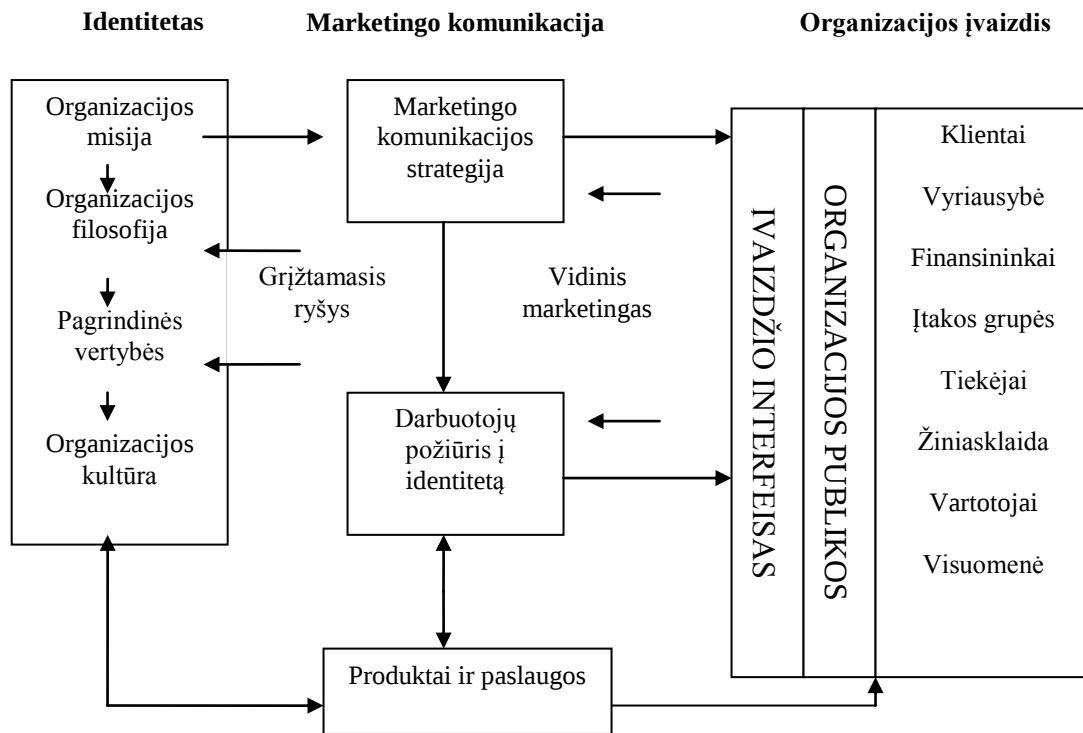


8 pav. Abratt (1989) organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis

Šaltinis: R. Abratt (1989)

Organizacijos individualumas buvo laikomas pagrindu organizacijos filosofijos plėtotei. Modelio autoriaus teigimu, į organizacijos filosofijos sąvoką įėjo organizacijos vertybės, kurios modelyje buvo pristatomos kaip organizacijos kultūra. Taip pat svarbios šio organizacijos įvaizdžio modelio kūrimo dalys yra identitetas, kuris buvo apibrėžiamas kaip vaizdinių, elgsenos bei kitų atributų rinkinys, kuriais organizacija gali būti identifikuota ir išskirta iš kitų organizacijų (Drūteikienė, G. 2007, Gatavynaitė, K. 2005).

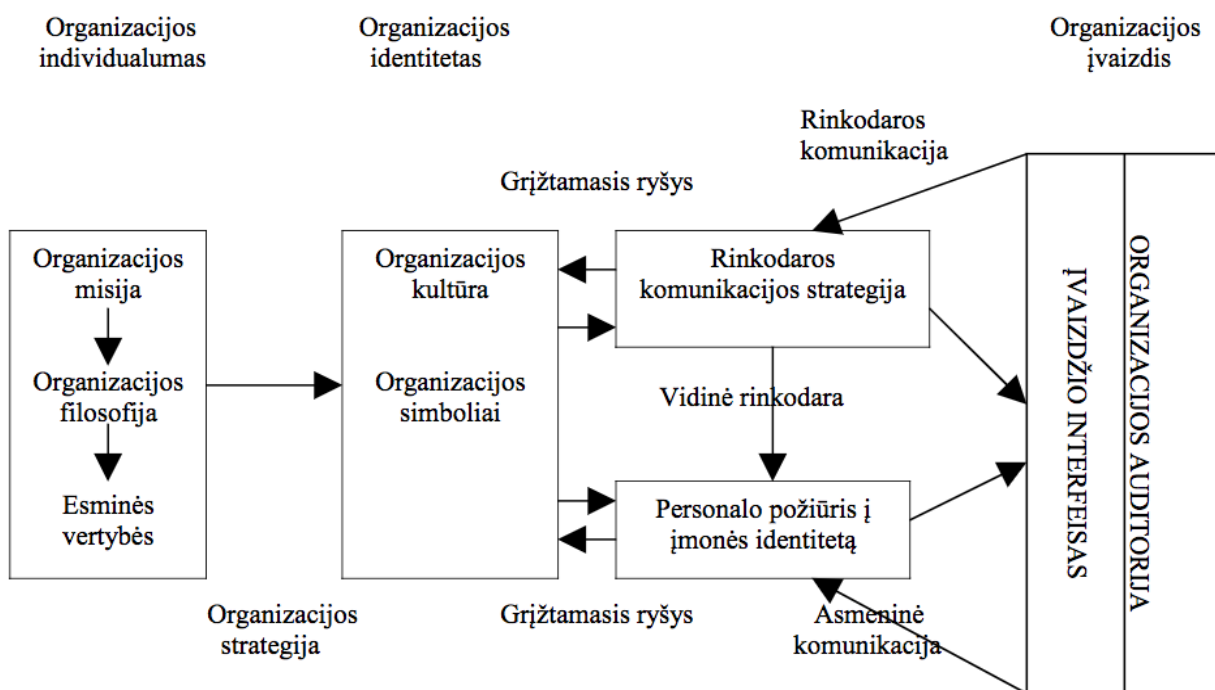
Kiti vėlesni Indo, N. (1997) ir Stuart, H. (1998) visuomenei pateikti organizacijos įvaizdžio kūrimo modeliai nebuvo nauji, o tik papildė Abratt, R. (1989) sukurtą modelį. Indo, N. (1997) organizacijos įvaizdžio formavimo modelis pavaizduotas devintame šio darbo paveiksle (žr. 9 pav.), o Stuart, H. (1998) modelis pateikiamas dešimtajame paveiksle (žr. 10 pav.).



9 pav. Ind (1997) organizacijos įvaizdžio modelis

Šaltinis: N. Ind (1997)

Iš devinto paveikslo matyti, kad Ind, N. (1997) pirmasis modelio elementas yra organizacijos identitetas, o ne organizacijos individualumas, kaip buvo pateikta Abratt, R. (1989) modelyje. Taip yra todėl, kad mokslininkės nuomone, organizacijos identitetas, kuris gali būti formuojamas per organizacijos istoriją, įsitikinimus, filosofiją, technologinį pobūdį bei kokybę, per žmones, organizacijos strategiją, pelningumą, patikimumą, struktūrą ir kitus organizacijos elementus yra tas pats organizacijos individualumas, kuris aprašomas Abratt, R. (1989) modelyje. Mokslininkė taip pat akcentavo, kad kiekviena organizacija turi savitą ir unikalų organizacijos identitetą. Mokslininkė taip pat išskyrė dar vieną konstrukta, svarbų organizacijos įvaizdžio formavime – tai marketingo komunikacija, kuri yra susijusi su identitetu bei organizacijos įvaizdžiu. Ind, N. (1997) papildė Abratt, R. (1989) modelį svarbiu organizacijos įvaizdį lemiančiu elementu „produkčiai ir paslaugos“, kuris yra paskutinis marketingo komunikacijos proceso etapas.

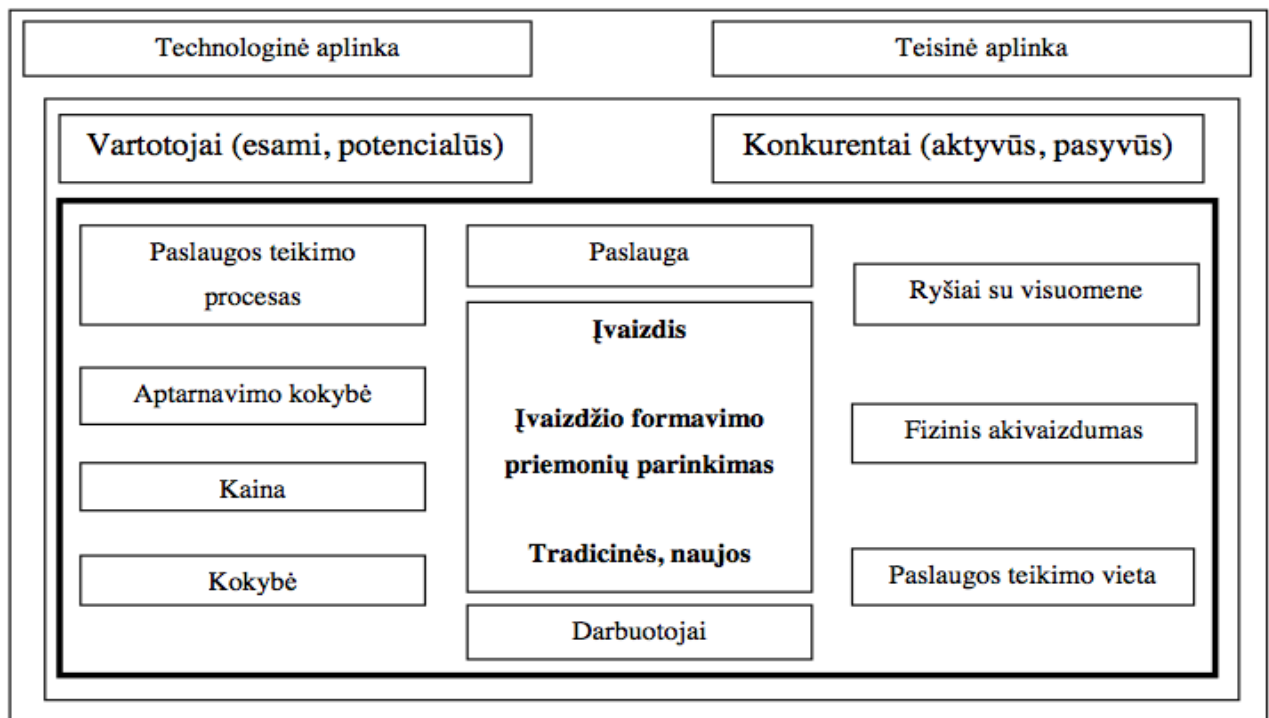


10 pav. Stuart (1998) organizacijos įvaizdžio modelis

Šaltinis: Stuart H. Exploring the Corporate Identity Corporate Image Interface: an Empirical Study of Accounting Firms//Journal of Communication Management. 1998. – vol. 2, no. 4.

Po metų, 1998 metais, australų kilmės mokslininkė Stuart, H. taip pat pakoregavo bei papildė Abratt, R. (1989) sukurtą organizacijos įvaizdžio kūrimo modelį. Autorė į modelį įtraukė organizacijos kultūrą, organizacijos simbolius kaip organizacijos identiteto visumą. Stuart, H. (1998) modelyje taip pat kaip ir Kennedy, S. (1977) modelyje akcentuojama personalo įtaka formuojant organizacijos įvaizdžio „interfeisą“, kuris yra sudedamoji organizacijos įvaizdžio dalis. Parachomikienė, K. (2005), analizuodama Stuart, H. (1998) pateiktą organizacijos įvaizdžio kūrimo modelį, pastebėjo, kad modelyje tarp organizacijos individualumo ir organizacijos identiteto buvo įterpta organizacijos strategija. Tai reiškė, kad Stuart, H. (1998) modelyje organizacijos identitetas buvo traktuojamas kaip sąmoningas organizacijos individualumas, kuris buvo suformuotas priimant strateginius organizacijos sprendimus. Po metų pati modelio autorė Stuart, H. (1998) pripažino savo pateikto organizacijos įvaizdžio formavimo modelio netobulumą – jame nebuvo apręptos organizacijos teikiamos paslaugos ar gaminamos prekės, kurios taip pat formuoja organizacijos identitetą.

Išanalizavus pirmuosius užsienio autorių organizacijos įvaizdžio kūrimo modelius, svarbu apžvelgti nors vieną naujesnį lietuvių autorių sukurtą modelį. Tad vienuoliktame paveiksle pavaizduotas Alijošiūtės, D., Sūdžiaus, V. 2007 metais visuomenei pristatytas paslaugas teikiančios organizacijos įvaizdžio formavimo modelis (žr. 11 pav.).



11 pav. Alijosiūtės, D., Sūdžiaus, V. (2007) organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis

Šaltinis: Alijosiūtė, D., Sūdžius, V. (2007)

Pažymėtina, kad lietuvių autorių pateiktas modelis turi savų privalumų ir trūkumų. Vienas iš modelio trūkumų yra tas, kad šiame organizacijos įvaizdžio kūrimo modelyje įtraukiami išorinės aplinkos elementai tokie kaip technologinė, teisinė, ekonominė bei kultūrinė aplinka, tačiau išorinės aplinkos sąvoka tik paminėta, plačiau neaiškinama. Kaip Alijosiūtės, D., Sūdžiaus, V. (2007) modelio privalumas tas, kad abu lietuvių autoriai išskiria naujas bei tradicines įvaizdžio formavimo priemones – televiziją bei internetą. Šių priemonių išskyrimas rodo, kad autorių pateiktas modelis yra aktualesnis ir labiau atitinka dabartinių laikų realijas nei anksčiau aptarti užsienio autorių organizacijos įvaizdžio kūrimo modeliai. Tai priemonės, kurios yra ypač naudingos norint paveikti šiuolaikinį vartotoją. Autorių teigimu formuojant organizacijos įvaizdį didelį dėmesį reikia skirti reklamos televizijoje efektyvumui. Tą pabrėžia ir Čereška, B. (2004) teigdamas, kad televizijoje transliuojama reklama turi būti lengvai suprantama, įtikinanti tam, kad galima būtų atkreipti žiūrovų dėmesį. Tuo tarpu jeigu pasitelkiama reklama internete, didelę įtaką reklamos efektyvumui daro svetainės patrauklumas vartotojui: neperkrautas turinys, tinkamai parinktas šriftas, pateikta išsami ir aktuali informacija.

Išanalizavus mokslinėje literatūroje pateikiamus organizacijos įvaizdžio kūrimo modelius, pastebėta, kad kiekvienas modelis turi savo privalumų bei trūkumų. Nenuostabu, kad visada atsirasdavo žmonių kritikuojančių organizacijos įvaizdžio kūrimo modelius. Drūteikienė, G. (2007),

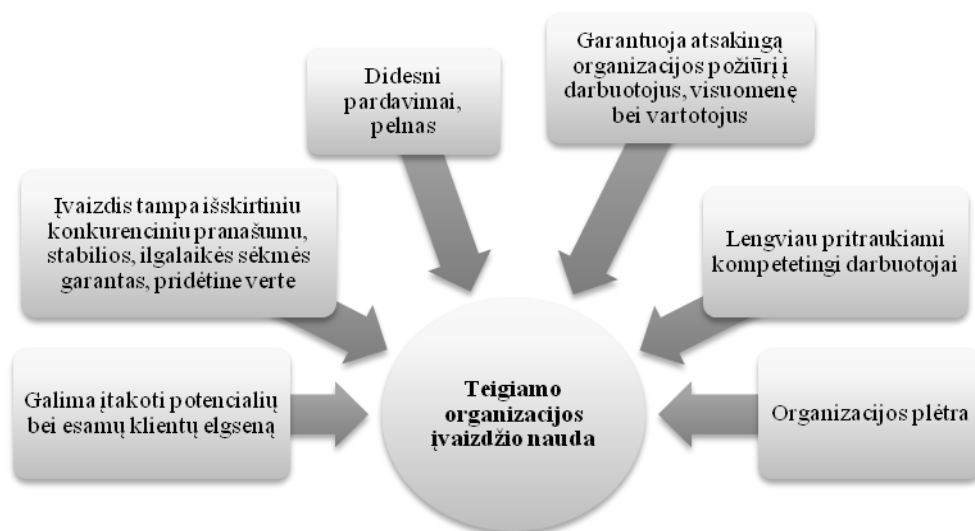
Parachomikienė, K. (2005) išskiria šias pagrindines priežastis dėl ko dažniausiai buvo kritikuojami analizuoti įvairių autorių organizacijos įvaizdžio kūrimo modeliai:

1. Mažai skiriama arba iš viso neskiriama dėmesio organizacinės kultūros formavimui.
2. Ignoruojama išorinės aplinkos įtaka organizacijai bei organizacijos formavimo procesui.
3. Organizacijos reputacija tapatinama su organizacijos įvaizdžiu ar identitetu.
4. Organizacijos strateginis valdymas nepakankamai reikšmingas.
5. Akcentuojamas įvaizdžio valdymo paprastumas, o ne kompleksiskumas.

Taigi, apibendrinant organizacijos įvaizdžio formavimo modelius, galima teigti, kad mokslinėje literatūroje egzistuoja daug įvairių organizacijos įvaizdžio kūrimo modelių. Vieni iš jų labiau pritaikyti šiuolaikiniam laikotarpiui, dar kiti – ankstesniems laikotarpiams. Išanalizavus Kennedy, S. (1977), Dowling, G. (1986), Abratto, R. (1989), Ind, N. (1997), Stuart, H. (1998) bei Alijošiūtės, D. ir Sūdžiaus, V. (2007) įvaizdžio formavimo modelius, pastebėta, kad kiekvienas iš šių modelių turi savo privalumų ir trūkumų, todėl dažnai būdavo kritikuojami. Dažniausiai išskiriami šie organizacijos įvaizdžio formavimo modelių trūkumai: mažai skiriama arba iš viso neskiriama dėmesio organizacinės kultūros formavimui, ignoruojama išorinės aplinkos įtaka organizacijai bei organizacijos formavimo procesui, organizacijos reputacija tapatinama su organizacijos įvaizdžiu ar identitetu, organizacijos strateginis valdymas nepakankamai reikšmingas bei akcentuojamas įvaizdžio valdymo paprastumas, o ne kompleksiskumas. Tai pat pastebėta, kad skirtinguose organizacijos įvaizdžio kūrimo modeliuose skiriasi organizacijos kultūros vieta ir vaidmuo formuojant organizacijos įvaizdį: Abratt, R. (1989) modelyje organizacijos kultūra yra organizacijos individualumo dalis, Ind, N. (1997), Stuart, H. (1998) modeliuose – organizacijos identiteto dalis, o Kennedy, S. (1977) modelyje organizacijos kultūra iš viso nėra išskiriama. Skiriasi ir strategijos klausimų vieta skirtinguose organizacijos įvaizdžio kūrimo modeliuose: Abratt, R. (1989) strategiją pateikia kaip organizacijos individualumo dalį, o Dowling, G. (1986) ir Ind, N. (1997) modeliuose organizacijos strategija iš viso neegzistuoja.

1.5. ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO NAUDA ORGANIZACIJAI

Kiekviena organizacija siekia formuoti palankų organizacijos įvaizdį, nes teigiamas organizacijos įvaizdis yra naudingas organizacijai. Mokslinėje literatūroje įvairūs autoriai pabrėžia teigiamo organizacijos įvaizdžio svarbą bei naudą organizacijai, konkrečiai įvardindami teigiamas organizacijos įvaizdžio pasekmes organizacijos veiklai. Tad šiame poskyryje susisteminta ir analizuojama skirtingų autorių pateikiama teigiamo organizacijos įvaizdžio nauda (žr. 12 pav.).



12 pav. Teigiamo organizacijos įvaizdžio nauda

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Krasauskaitė, S. (2004), Kaušikas, E. (2006), Mikelionytė, A. (2007)

Analizuojant teigiamo organizacijos įvaizdžio naudą pastebėta, kad akademinėje literatūroje autoriai, nagrinėdami su organizacijos įvaizdžiu susijusius klausimus, dažnai pabrėžia palankaus organizacijos įvaizdžio naudą. Krasauskaitės (2004), Kaušiko (2006), Mikelionytės (2007) teigimu nuo organizacijos įvaizdžio priklauso organizacijos sėkmė bei egzistavimas. Šiandien organizacijos veikia ypač konkurencingoje aplinkoje, todėl sėkmingai konkuruoti rinkoje gali tik turėdamos teigiamą organizacijos įvaizdį, kuris suteikia organizacijai konkurencinį pranašumą. Autoriai taip pat pabrėžė, kad geras organizacijos įvaizdis garantuoja atsakingą požiūrį į darbuotojus, visuomenę bei vartotojus.

Jurgelavičiūtė, I. (2006) atlikusi tyrimą nustatė, kad 90% vartotojų nuomone, organizacijos įvaizdis daro įtaką vartotojų pasirinkimui įsigyti prekę. Tad kryptingai kuriamas įvaizdis turi poveikį vartotojų apsisprendimui, vartotojų elgsenai (Dowling, G. 2001), gaunamų paslaugų kokybės vertinimui bei kuria pridėtinę vertę įmonei. Kim, Y. E., Lee J. W. (2010), Krasauskaitės, S. (2004) teigimu teigiamas įvaizdis lemia organizacijos pripažinimą bei gali būti veiksminga priemonė, užtikrinant ilgalaikę sėkmę. Teigiamas organizacijos įvaizdis taip pat yra būtinas organizacijai norint užsitikrinti stabilią, ilgalaikę sėkmę, pritraukti potencialių klientų ar partnerių, siekiant didinti pardavimų apimtį, pelną, organizacijos galimybes pasinaudoti išoriniu finansavimu bei kitais organizacijai reikalingais ištekliais. Be viso to, palankaus organizacijos įvaizdžio dėka galima pritraukti daugiau kompetentingų, savo darbą puikiai išmanančių, darbuotojų (Dowling, G. 2001, Žemaitytė, K. 2005).

Taigi, apibendrinus organizacijos įvaizdžio , galima daryti išvadą, kad teigiamas organizacijos įvaizdis yra naudingas organizacijai. Tą akcentavo ir pabrėžė daug Lietuvos ir užsienio autorių.

Palankus organizacijos įvaizdis yra naudingas, nes juo galima įtakoti esamų ir potencialių klientų elgseną, organizacija įgauna konkurencinį pranašumą rinkoje, užtikrinama ilgalaikė ir stabili organizacijos sėkmė, didėja pardavimai, pelnas, galima organizacijos plėtra, lengviau pritraukiami potencialūs kompetentingi darbuotojai. Teigiamas organizacijos įvaizdis taip pat reiškia atsakingą organizacijos požiūrį į darbuotojus, visuomenę bei vartotojus.

1.6. KARINIŲ ORGANIZACIJŲ ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO YPATUMAI

Karinės organizacijos, kaip ir kitos organizacijos, rūpinasi savo įvaizdžio formavimu, nes nuo jo priklauso valstybės gyventojų pasitikėjimas bei parama organizacijai. Vaišvilos, A. (2007) teigimu pasitikėjimas karinėmis organizacijomis bei kitomis valdžios institucijomis yra svarbus norint užtikrinti efektyvią valdžios organizacijų veiklą bei demokratijos plėtrą. Pasitikėjimas taip pat palengvina valdžios institucijų ir vietos gyventojų bendradarbiavimą sprendžiant įvairias socialines ir kitas problemas. Todėl turi būti užtikrintas abipusis karinės organizacijos ir piliečių pasitikėjimas vieni kitais.

Visuomenės pasitikėjimas organizacija atsiranda visuomenei įsitraukiant į institucijos veiklą per abipusį supratimą, kuris augina organizacijos ir visuomenės santykius. Tad formuojant karinės institucijos įvaizdį svarbus visuomenės įsitraukimas, bet nemažiau svarbi yra ir komunikacija su visuomene naudojantis viešųjų ryšių priemonėmis. Kaip buvo išsiaiškinta ankstesniuose skyriuose organizacijos reputacija yra suformuojama ilgainiui, bet tam reikalinga palaikyti teigiamą nuoseklų organizacijos įvaizdį. Skirtingų organizacijų viešųjų ryšių veikla būna skirtinga. Tai priklauso nuo organizacijos veiklos pobūdžio (Philips, CH. D. 2012). Pavyzdžiui, Lietuvos kariuomenė yra statutinė organizacija, kurios komunikacija yra apribota statutais bei kitais kariuomenės veiklą reglamentuojančiais dokumentais.

Analizuojant mokslinę literatūrą, susijusią su karinių organizacijų įvaizdžio formavimu, pastebėta, kad trūksta tyrimų, kuriuose būtų plačiau analizuojamas organizacijos įvaizdžio kūrimas siekiant užtikrinti visuomenės palankumą organizacijai. Lietuvoje Lietuvos kariuomenės įvaizdis formuojamas per strateginę komunikaciją, kuri būna pasyvesnė ar aktyvesnė, per informacijos apie organizacijos veiklą skleidimą viešojoje erdvėje. Tačiau visgi trūksta detalesnės informacijos šia tema. Mažai tiriama Lietuvos kariuomenės komunikacijos poveikis bei per žiniasklaidą kuriamas karinės organizacijos įvaizdis. Taip pat atlikta mažai tyrimų apie įvaizdžio svarbą pasitikėjimo formavimui. Taip yra todėl, kad karinės organizacijos yra gana uždaros visuomenei lyginant su kitomis

organizacijomis, todėl žiniasklaidos priemonėmis vaizduojama organizacijos veikla dažnai yra susijusi su visuomenei svarbiausiu klausimu – valstybės saugumo užtikrinimu (Kraujalytė, B. 2015).

Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymo 9 straipsnio, 3 dalies, 6 punkte rašoma, kad: <...> krašto apsaugos ministerija administruoja viešosios informacijos apie KAS teikimą, kontroliuoja kariuomenės bendradarbiavimą su civilinėmis institucijomis bei kitomis asociacijomis ir viešosiomis įstaigomis, tiesiogiai prisidedančiomis prie KAS stiprinimo, visuomenės informavimo ir parengimo gynybai, privalo sudaryti sąlygas Lietuvos piliečiams gauti informaciją apie krašto gynybos politiką ir procesus <...>. O 2011 metų gruodžio 28 d. Krašto apsaugos ministrės Rasos Juknevičienės patvirtintame įsakyme „Dėl Krašto apsaugos sistemos viešųjų ryšių gairių tvirtinimo“ nustatytos pagrindinės komunikacijos kryptys ir viešųjų ryšių prioritetai yra: siekti geros kariuomenės ir kitų Krašto apsaugos sistemos (toliau – KAS) institucijų reputacijos, kad visuomenė būtų informuota apie KAS ir Lietuvos kariuomenės veiklą ir gynybos politiką, siekti visuomenės paramos krašto gynybai ir kariuomenei (Krašto apsaugos sistemos viešųjų ryšių gairės, 2011, V-1467).

Viešieji ryšiai yra viena iš efektyvių priemonių, kuria galima informuoti visuomenę, suteikti žinių, supratimą, formuoti Lietuvos kariuomenės bei visos KAS veiklos palaikymą visuomenėje, bei jauno žmogaus supratimą, kad jis yra asmeniškai atsakingas už Lietuvos saugumo užtikrinimą. Viešųjų ryšių pagalba taip pat galima formuoti patrauklų kario profesijos įvaizdį, formuoti Lietuvos kariuomenės ir kitų KAS institucijų įvaizdį, kad šios institucijos būtų vertinamos kaip patikimi, socialiai atsakingi partneriai bei patraukli darbo ir tarnybos vieta Lietuvos piliečiams. KAS viešųjų ryšių padalinio vienas iš pagrindinių tikslų - siekti Lietuvos visuomenės paramos Lietuvos Respublikos krašto apsaugai: Lietuvos kariuomenei bei kitoms KAS institucijoms ir jų veiklai. Visuomenės paramos gavimas yra neatsiejamas nuo visuomenės pasitikėjimo, kuris gali būti užtikrintas, kuriant teigiamą karinės organizacijos įvaizdį per įvairias visuomenės informavimo priemones. Visuomenės požiūriu karinės organizacijos įvaizdžiui įtaką daro šie veiksniai: kariuomenės struktūrinių padalinių veikla, užduotys bei jų atlikimo kokybė, personalo, ypač užimančio vadovaujančias pareigas veikla, prioritetai, vieši pranešimai, profesionalumas, reprezentatyvumas. Karinės organizacijos įvaizdį taip pat lemia kaip karinės organizacijos personalas vertina kariuomenės tikslus bei prioritetus bei kaip šie tikslai ir prioritetai yra perteikiami bendraujant su kitais asmenimis (Kraujalytė, B. 2015).

Remiantis Lietuvos karinėje doktrinoje (2016) pateikiama informacija kariuomenė yra valstybės dalis, kuri atlieka įvairias užduotis: prisideda prie bendrų interesų bei tikslų įgyvendinimo, gina valstybės teritorinį vientisumą bei suverenitetą, demokratinę santvarką, piliečių teises ir laisves. Kariuomenė aktyviai dalyvauja tarptautinių organizacijų tokių kaip NATO, ES veikloje. Tokiu būdu

vystomas NATO kolektyvinės gynybos pajėgumas bei prisidedama prie tarptautinių bandymų siekti taikos, saugumo bei stabilumo užtikrinimo. Be viso to, kariuomenė taikos metu rūpinasi kariniu parengimu galimoms grėsmėms, užtikrina saugumą. Profesionaliai paruošti karininkai, patriotiškas nuostatas propaguojanti Lietuvos kariuomenė yra vienas svarbiausių Lietuvos valstybės saugumo garantų.

Lietuvos kariuomenės strateginės komunikacijos vienas iš tikslų yra sukurti patikimos organizacijos įvaizdį, išlaikyti teigiamą karinės organizacijos reputaciją, kuri neabejotinai formuotų visuomenės nuomonę apie kariuomenę kaip patikimą valdžios instituciją. Teigiamo įvaizdžio formavimas yra svarbus karinei organizacijai, nes nuo jo priklauso skiriama parama organizacijai. Siekiant kurti teigiamą Lietuvos kariuomenės įvaizdį bei siekiant visuomenės pasitikėjimo tikslinga žiniasklaidos priemonėmis pasiekti kuo didesnę tikslinės auditorijos dalį. Taip pat svarbu, kad komunikuojamoje žinutėje būtų pateikiama teisinga, neklaidinanti informacija. Tokiu atveju žiniasklaida gali būti puikia priemone kuriant teigiamą patikimos organizacijos įvaizdį bei didinant visuomenės pasitikėjimą karine organizacija. Svarbu aprūpinti visuomenę informacija apie karinės organizacijos veiklą, apie sąžiningą organizacijos funkcijų atlikimą bei esamą organizacijos narių kompetenciją. Visi šie aspektai formuoja teigiamą karinės organizacijos įvaizdį, kas lemia, kad susiformuoja visuomenės pasitikėjimas, kariuomenės palaikymas ir parama. Tik turėdama visuomenės paramą ir palaikymą, kariuomenė gali maksimaliai išnaudoti savo pajėgumus bei išteklius karo metu, o taikos metu palaikyti kovinę parengtį (Kučinskė, I. 2005).

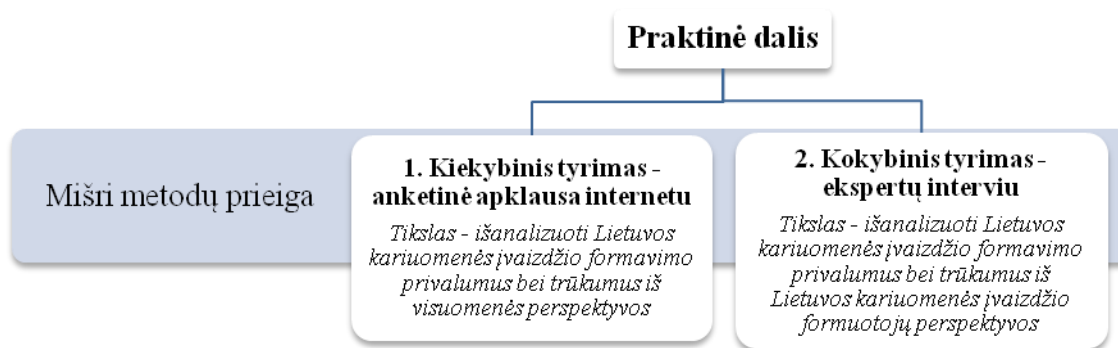
Veiksminga strateginė komunikacija – tai komunikacija, kuri yra iš anksto suplanuota, apibrėžianti organizacijos veiklos kryptis bei padedanti pasiekti numatytus organizacijos tikslus. Ši komunikacijos rūšis yra svarbi formuojant teigiamą karinės organizacijos įvaizdį, siekiant sutelkti visuomenę palaikyti organizacijos politines iniciatyvas. Siekiant apibrėžti karinę strateginę komunikaciją galima remtis JAV karinių struktūrų vartojama strateginės komunikacijos sąvoka. Remiantis JAV gynybos departamento strateginės komunikacijos apibrėžimu strateginė komunikacija – „<...> tai JAV valdžios pastangos suprasti ir paveikti tikslines auditorijas tam, kad sustiprinti ir apsaugoti reikiamus JAV valdžios interesus, politinius siekius bei vykdyti koordinuotus planus, programas, temas, žinutes ir produktus, sinchronizuotus su nacionalinės galios instrumentais ir veiksmais“ (Report of the Defense Science Board Task Force, 2004, p. 2). Pastebima, kad šiame apibrėžime vyrauja transakcinės komunikacijos modelis, nes yra siekiama ne tik perduoti žinutę, bet taip pat paveikti, kad auditorija žinutę tinkamai suprastų. Strateginė komunikacija, naudojant transakcinį komunikacijos modelį, padeda kurti santykius tarp organizacijos ir suinteresuotų šalių bei padeda augti pasitikėjimui organizacija (Kraujalytė, B. 2015).

Apibendrinus karinių organizacijų įvaizdžio formavimo ypatumus, galima teigti, kad teigiamas karinės organizacijos įvaizdis yra naudingas karinei organizacijai, nes padeda užtikrinti visuomenės pasitikėjimą, gauti visuomenės paramą, palaikymą bei maksimaliai išnaudoti karinius pajėgumus ir turimus išteklius karo metu, o taikos metu palaikyti kovinę parengtį. Siekiant formuoti teigiamą karinės organizacijos įvaizdį reikia nuolat informuoti visuomenę apie karinės organizacijos veiklos rezultatus, atliktų veiklų kokybę, esamų jos narių kompetenciją, naudojant strateginės komunikacijos transakcinį modelį, kuriuo būtų siekiama ne tik perduoti žinutę, bet taip pat paveikti visuomenę. Svarbu atsižvelgti, kad Lietuvos kariuomenė yra statutinė organizacija, kurios komunikacija yra apribota statutais bei kitais kariuomenės veiklą reglamentuojančiais dokumentais. Taip pat nustatyta, kad karinės organizacijos įvaizdžiui įtaką daro šie veiksniai: kariuomenės struktūros veikla, užduotys bei jų atlikimo kokybė, darbuotojų, ypač užimančių vadovaujančias pareigas, veikla, prioritetai, vieši pranešimai, profesionalumas, reprezentatyvumas, kaip karinės organizacijos darbuotojai vertina kariuomenės tikslus bei prioritetus bei kaip šie tikslai ir prioritetai yra perteikiami bendraujant su kitais asmenimis.

2. LIETUVOS KARIUOMENĖS ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO TYRIMAS

2.1. TYRIMO METODOLOGIJOS PAGRINDIMAS IR EIGA

Šioje bakalaurinio darbo tyrimo dalyje buvo pasirinktas mišrios metodų prieigos tyrimo metodas, kai duomenys renkami kiekybinio bei kokybinio tyrimo metodais, siekiant, kad kiekybinio tyrimo metodu surinkti duomenys būtų papildyti. Pasak Teddlie, C. B., Tashakkori, A. (2008) mišri metodų prieiga yra naudingas tyrimo metodas, nes juo galima įveikti atskirų metodų trūkumus, surinkti įvairesnę ir įvairiapusiškesnę empirinę medžiagą, pagrįsti tyrimo rezultatus skirtingais šaltiniais.



13 pav. Praktinės dalies tyrimų strategija

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Buvo pasirinktas nuoseklių procedūrų tyrimas. Pirmiausia – atliekamas kiekybinis tyrimas, kuris buvo pagrindinis šio darbo tyrimas. Buvo atliekama anketinė apklausa internetu, kurios tikslas – išanalizuoti Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimo privalumus bei trūkumus iš visuomenės perspektyvos. O vėliau siekiant papildyti kiekybinio tyrimo metu gautus duomenis buvo atliekamas kokybinis tyrimas – ekspertų interviu. Kokybinio tyrimo tikslas buvo išanalizuoti Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimo privalumus bei trūkumus. Analizuoti trūkumus apklausus Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formuotojų – Lietuvos kariuomenės atstovų, tiesiogiai dirbančių su Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimu, perspektyvos.

Kiekybinio tyrimo metodologijos pagrindimas. Kiekybinis tyrimas kaip pagrindinis tyrimas šiame tyrimo modelyje buvo pasirinktas, nes, Kardelio, K. (2014), teigiamu kiekybinis tyrimo metodas yra vienas patikimiausių tyrimo metodų, nes, surinkus duomenis, išvados yra daromos remiantis

statistiniais skaičiavimais, o ne tyrėjo interpretacijomis, kaip yra daroma kokybinio tyrimo atveju. Be viso to, kiekybinis tyrimas leidžia surinkti informaciją skaitinėmis reikšmėmis, o tai yra būtina norint įvertinti Lietuvos kariuomenės įvaizdį, jo formavimo privalumus ir trūkumus. Duomenims surinkti buvo naudojamas apklausos raštu metodas. Pagrindinė priežastis, lėmusi pasirinkti šį duomenų rinkimo metodą, yra ta, kad, pasak Dikčiaus, V. (2011), apklausa internetu yra patogus ir gana pigus duomenų rinkimo metodas, lyginant su kitomis duomenų rinkimo formomis.

1. Kiekybinio tyrimo imtis, populiacija ir tiriamieji. Tyrime buvo siekiama apklausti Vilniaus miesto gyventojus. Remiantis Statistikos departamento duomenimis, 2017 metų pradžioje Lietuvoje gyveno 2831670 gyventojų. Tad kiekybinio tyrimo populiacija $N = 2831670$. Pasirinkta paklaida dažniausiai statistikoje naudojama 5% paklaida. Kai pasirinktos populiacijos dydis N yra žinomas, tyrimo imtis apskaičiuojama pagal Paniotto formulę:

$$n = \frac{1}{\varepsilon^2 + \frac{1}{N}}$$

Čia: n – reikalinga tyrimo imtis;

N – pasirinktos populiacijos dydis;

ε – paklaida

Duota: $N = 2831670$; $\varepsilon = 0.05$

(apskaičiavimas)

Taigi su 95 % patikimumo koeficientu ir 5 % paklaida, reikalingas tyrimo imties dydis $n = 400$ respondentų. Tai reiškia, jog tam, kad tyrimo rezultatai su 5% paklaida būtų tikslūs, reikia apklausti 400 Lietuvos gyventojų. Tyrimo pabaigoje buvo gauta 400 užpildytų klausimynų, t.y. tiek, kiek reikia, norint gauti reprezentatyvius tyrimo rezultatus.

Kiekybinio tyrimo respondentų charakteristika pateikiama antrojoje lentelėje (žr. 2 lentelę). Iš lentelės matyti, kad apklausoje dalyvavo daugiau vyrų, nei moterų (60,8% vyrų ir 39,2% moterų). Dauguma respondentų buvo vyresni nei 31-erių metų (21,7% + 24,8% + 26% = 72,5%). Daugumos tyrimo dalyvių vidutinės mėnesio pajamos tenkančiam vienam asmeniui šeimoje buvo iki 900 eurų (22% + 43,3,% + 22,5% = 87,8%). Daugiau nei pusė (57,3%) apklausos dalyvių buvo vedę / ištekęsios. Kita dalis – 33,2% – nevedę / netekęsios, ir 9,5% išsiskyrę. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą buvo toks: 28% respondentų turėjo aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 14,3% turėjo aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, 11% turėjo nebaigtą aukštąjį, profesinį turėjo 22,5% tyrime dalyvavusiųjų, o 24,3% turėjo vidurinį išsilavinimą.

2 lentelė. Respondentų charakteristika

<u>Amžius:</u>	<u>Vidutinės mėnesio pajamos:</u>
18–25 m. – 14,5%	Iki 300 eur – 22%
26–30 m. – 13%	301–600 eur – 43,3%
31–35 m. – 21,7%	601–900 eur – 22,5%
36–41 m. – 24,8%	901–1200 eur – 8,7%
41–ir daugiau metų – 26%	Virš 1200 eur – 2,5%
<u>Šeimyninė padėtis:</u>	<u>Išsilavinimas:</u>
Vedęs / ištekęjusi – 57,3%	Vidurinis – 24,3%
Nevedęs/netekėjusi – 33,2%	Profesinis – 22,5%
Išsiskyręs/išsiskyrusi – 9,5%	Nebaigtas aukštasis – 11%
<u>Lytis:</u>	Aukštasis neuniversitetinis – 14,3%
Vyras- 60,8%	Aukštasis universitetinis – 28%
Moteris - 39,2%	

Taigi kiekybinio tyrimo apklausoje dauguma apklaustųjų buvo vedę vyrai, vyresni nei 31 metų, kurių vidutinės mėnesio pajamos yra iki 900 eurų.

2. Tyrimo instrumento pagrindimas. Tyrimo instrumentas buvo klausimynas, skirtas Lietuvos gyventojams. Klausimai buvo formuluojami parinkti taip, kad galima gauti kuo tikslesnius atsakymus norima tema tokiu būdu atskleidžiant tyrimo esmę ir jo tikslą. Formuojant klausimus buvo stengiamasi juos pateikti nesudėtingai, kad galima būtų be trukdžių gauti informaciją, o vėliau gautus tyrimo rezultatus analizuoti, apibendrinti. Anketą sudarė trys pagrindinės dalys (žr. 1 priedą):

1. Tyrimo informacija – prisistatymas.
2. Diagnostinis blokas, sudarė klausimai, kuriais buvo siekiama gauti bendrą informaciją apie tyrimo objektą (1–6 klausimai).
3. Demografiniai klausimai (7 – 11 klausimai).

3. Tyrimo eiga. Lietuvos gyventojų apklausa buvo atliekama 2017 metų balandžio mėnesį. Iš pradžių buvo paruoštas klausimynas. Vėliau apklausos instrumentas buvo įdėtas į svetainę į puslapį *apklausa.lt*. Nustačius reikiamą tyrimo imtį buvo renkami duomenys. Surinkus duomenis, jie buvo analizuojami SPSS Statistics programa.

4. Klausimyno validumas / patikimumas. Siekiant nustatyti, ar klausimynas ir jame naudojamos skalės yra patikimos tolimesnei duomenų analizei, SPSS programa buvo apskaičiuotas bendras klausimyno vidinis skalių patikimumo koeficientas. Nustatyta, kad viso klausimyno Chronbacho alfa yra 0,938. Dikčiaus, V. (2011) teigimu, kuo Chronbacho alfos reikšmė yra arčiau

vieneto, tuo klausimyno skalių vidinis patikimumas yra didesnis. Autoriaus teigimu, klausimynas yra patikimas ir validus, kai Chronbacho alfos reikšmė yra daugiau už 0,6. Taigi galima daryti išvadą, kad bendras klausimyno vidinis skalių patikimumas yra aukštas, o klausimynas yra patikimas. Dėl to galima teigti, kad klausimyne naudojamas skales tinkamas tolimesnėje duomenų analizėje.

5. Tyrimo etika. Vykstant kiekybinį tyrimą buvo laikomasi visų pagrindinių etikos principų: stengtasi puoselėti geranoriškumą, pagarbą asmens orumui, teisingumą. Visi tyrimo dalyviai dalyvavo tyrime savanoriškai, jokia prievarta nebuvo naudojama. Informaciją klausimyne buvo stengtasi pateikti taip, kad respondentas ją lengvai suprastų ir netrukdomai galėtų atsakyti į jam užduotus klausimus. Tyrimo dalyviams nereikėjo nurodyti savo vardo, pavardės – taip buvo užtikrinamas tyrimo dalyvių anonimiškumas ir konfidencialumas. Kiekvienas tyrimo dalyvis, prieš atliekant apklausą supažindintas su tyrimo tikslu, tyrėju, duomenų naudojimo tikslu bei kaip duomenys bus apdorojami. Tyrimo metu buvo vengta šališkumo, faktai nebuvo slepiami ar nutylimi, nebuvo stengiamasi įtakoti respondentų atsakymus.

Kokybinio tyrimo metodologijos pagrindimas. Kokybinio tyrimu buvo siekiama papildyti kiekybinio tyrimo metu gautus duomenis. Šis tyrimo metodas buvo pasirinktas, nes kokybinio tyrimu galima gauti informaciją, išreikštą ne skaitine forma, o ištirti reiškinio esmę, numatyti reiškinio priežastis, galimybes, plačiau išanalizuoti darbo problemą. Dikčiaus, V. (2011, p. 68) teigimu, kokybinis tyrimas yra gera priemonė, kai tyrimu siekiama plačiau išanalizuoti žmonių suvokimus, apibrėžti situaciją, o surinktą informaciją galima plačiau interpretuoti nagrinėjant situacijos kontekstą bei atsižvelgiant į surinktą papildomą informaciją. Kokybinio tyrimo metodas sudaro galimybę ne tik plačiau išanalizuoti problemą, tačiau ir gauti įvairiapusiškesnę informaciją bei išskirti lemiamus veiksnius, galimybes, priežastis, analizuojant žmonių nuomones, įsitikinimus, jausmus.

1. Duomenų rinkimo metodo pagrindimas. Tyrimo duomenims surinkti buvo naudojamas pusiau struktūrizuotas ekspertų interviu metodas. Žydzūnaitės, V. ir kt. (2009) nuomone, interviu yra duomenų rinkimo įrankis, leidžiantis labiau įsigilinti į tiriamą subjektą. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydzūnaitė, V. (2008) teigia, kad individualiu pokalbiu siekiama suvokti respondentų patirtį, sužinoti jų požiūrius ir nuomones į nagrinėjamą problemą, kurie yra išsakomi žodine šnekamąja kalba. Kardelio, K. (2014, p.65) teigimu, pasirinkus pusiau struktūrizuoto interviu metodą, nereikia laikytis griežtos klausimyno struktūros, o tai leidžia išsamiau išnagrinėti tyrimo objektą.

2. Tyrimo klausimai. Šiame tyrime keliami šie klausimai:

- Kaip formuojamas Lietuvos kariuomenės įvaizdis?
- Koks yra Lietuvos kariuomenės įvaizdis visuomenėje?

- Kokios yra įvaizdžio formavimo problemos ir sunkumai, formuojant Lietuvos kariuomenės įvaizdį?
- Kaip galima būtų tobulinti Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimą?

3. Tyrimo imtis ir tiriamųjų charakteristika. Vienas svarbiausių uždavinių atliekant kokybinį tyrimą yra pasirinkti tinkamą ir reprezentatyvią tyrimo imtį, nes nuo pastarosios priklauso kitos tyrimo charakteristikos ir galiausiai viso tyrimo kokybė ir duomenų patikimumas. Todėl siekiant identifikuoti Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimo privalumus ir trūkumus buvo nuspręsta apklausti keturis asmenis, kurie yra atsakingi už Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimą. Todėl šio kokybinio tyrimo pasirinktų respondentų imtis yra tikslinė. Pagal Bitino, B., Rupšienės, L., Žydzūnaitės, V. (2008), tikslinė respondentų imtis būna, kai tyrimo informacijai gauti yra parenkami tam tikros analizuojamos srities specialistai, kurie yra gali atsakingai samprotauti reikiama tema. Tokiu būdu tarp analizuojamų aspektų gali iškilti naujų idėjų ir minčių, kurios gali tapti svarbios tyrime.

Trečioje šio darbo lentelėje (žr. 3 lentelė.) susisteminti ekspertų, dalyvavusių kokybiniame tyrime, duomenys. Matyti, kad apklausti buvo asmenys, susiję su įvaizdžio formavimu Lietuvos kariuomenėje; visi jie turi devynerių ir daugiau metų patirtį.. Ekspertų amžius buvo nuo 36 iki 51 metų. Visi interviu dalyviai turėjo aukštąjį universitetinį išsilavinimą.

3 lentelė. Informantų charakteristika

Vardas, pavardė	Amžius	Išsilavinimas	Pareigos	Patirtis	Kodas
Mindaugas Neimontas	36	Aukštasis	Lietuvos kariuomenės atstovas spaudai	11 metų	N1
Antanas Brencius	36	Aukštasis	Karines jūrų pajėgų štabo viršininko pavaduotojas N9 civilių ir karių bendradarbiavimui	9 metai	N2
Gintautas Jucys	51	Aukštasis	LK Judėjimo kontrolės centro vadas	25 metai	N3
Alikas Ščitas	43	Aukštasis	Jungtinio štabo J5 Karinio bendradarbiavimo skyriaus vyr. specialistas	23 metai	N4

Taigi iš lentelėje pateiktų duomenų galima daryti išvadą, kad kokybinio tyrimo interviu metu dalyvavo ekspertai – asmenys, turintys specifinių žinių apie tyrimo objektą ir pajėgūs atsakingai samprotauti analizuojama tema.

4. Duomenų rinkimo instrumento pagrindimas. Kokybinio tyrimo klausimynas sudarytas remiantis teorinėje dalyje nagrinėtais aspektais. Detalesnė klausimynų struktūra pateikiama trečioje lentelėje (žr. 3 lentelė.).

4 lentelė. Kokybinio interviu nagrinėjamų klausimų temos ir klausimų numeriai

Interviu klausimų temos:	Klausimų nr.
Duomenys apie informantą	1–5
Organizacijos įvaizdis, jo nauda bei jį lemiantys veiksniai	6–8
Lietuvos kariuomenės įvaizdžio būklė Lietuvoje	9–12
Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimas	13–17
Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimo tobulinimo galimybės	18

Klausimyną, skirtą Lietuvos kariuomenės specialistams, prisidedantiems prie Lietuvos kariuomenės įvaizdžio kūrimo, sudarė 18 klausimų (žr. 2 priedą). Iš pateiktos lentelės matyti, kad klausimyne klausimai buvo suskirstyti į penkias pagrindines grupes: duomenys apie informantą, organizacijos įvaizdis, jo nauda bei jį lemiantys veiksniai, Lietuvos kariuomenės įvaizdžio būklė Lietuvoje, Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimas bei Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimo tobulinimo galimybės. Klausimyne vyraavo tik atviri tiesioginiai klausimai. Pagal Kardelio, K. (2014), toks klausimų tipas suteikia galimybę nevaržomai bei išsamiau atsakyti į užduodamus klausimus. O Dikčius, V. (2011) pabrėžia, kad atvirais klausimais galima gauti tikslesnės ir išsamesnės informacijos nagrinėjama tema.

5. Duomenų rinkimo procesas. Tyrimas vykdytas 2017 metų balandžio mėnesį. Tyrimo eiga buvo tokia:

1. Iš anksto paruoštas klausimynas, kuris padėjo gauti reikiamą informaciją nagrinėjama tema.
2. Atsitiktiniu būdu buvo atrinktas reikiamas informantų kiekis ir sutarus tinkamą laiką su informantais buvo vykdomi pusiau struktūrizuoti interviu.
3. Gauti duomenys buvo susisteminti bei analizuojami.

6. Duomenų analizės strategija. Duomenų analizei atlikti buvo pasirinktas kokybinės turinio analizės (Content) metodas. Bitiną, B., Rupšienę, L., Žydzūnaitę, V. (2008), teigiamu kokybinė turinio analizė yra vienas iš pagrindinių kokybinių duomenų analizės metodų. Taikant šią metodiką yra naudojamos sąvokos ar frazės ir tarpusavio ryšių aprašymas. O rezultatų interpretacijos ir duomenų analizė pateikiama lentelių pavidalu, kuriose paprastai būna trys skirsniai: įrodantys teiginiai, subkategorijos ir kategorijos. O Mayring, Ph. (2014) nurodo, kad šis metodas leidžia padaryti atitinkamas išvadas, remiantis analizuojamais duomenimis. Tas pats autorius išskiria šiuos kokybinės turinio analizės pagrindinius aspektus:

1. *Tyrimo technika:* naudojama tyrimo technika turi būti suderinta su komunikacijos modeliu;
2. *Teksto kalba:* gautuose tekstuose atsispindi žmonių patirtys, nuostatos, jausmai,

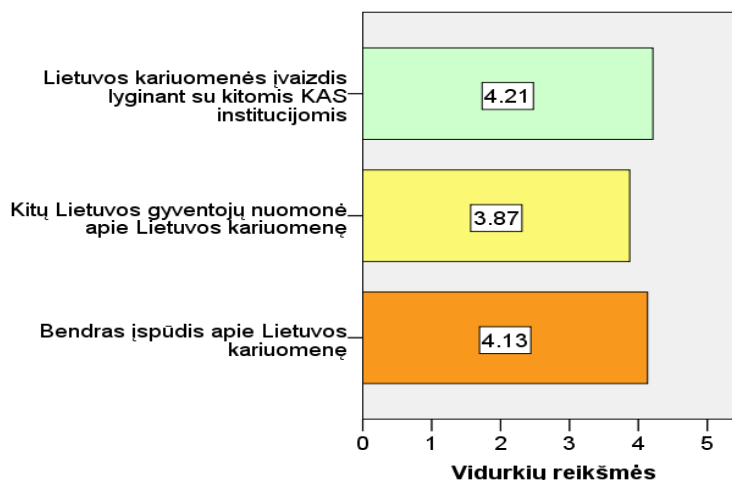
konkretizuojamas kontekstas.

3. *Analizės taisyklės*: teksto turinys turi būti analizuojamas nuosekliai.
4. *Kategorijos ir subkategorijos* yra turinio analizės pagrindinė ašis: tekstas interpretuojamas remiantis iškeltais tyrimo klausimais, o vėliau grupuojamas pagal suformuluotas kategorijas, kuriamos subkategorijos.

7. Tyrimo ribotumai. Svarbu paminėti, jog kokybinė turinio analizė remiasi interpretacijomis, todėl tiek kategorijų, tiek subkategorijų išskyrimas remiasi ne tam tikra mechanine technika, o kūrybišku interpretavimo procesu.

2.2. KIEKYBINIO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

Kiekybinio tyrimo tikslas yra identifikuoti Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimo privalumus bei trūkumus bei pateikti tobulinimo gaires. Todėl pirmuoju klausimu buvo siekiama nustatyti, kokia yra Lietuvos gyventojų nuomonė apie Lietuvos kariuomenės įvaizdį. Susisteminti apklaustųjų atsakymai pateikiami 14 pav.



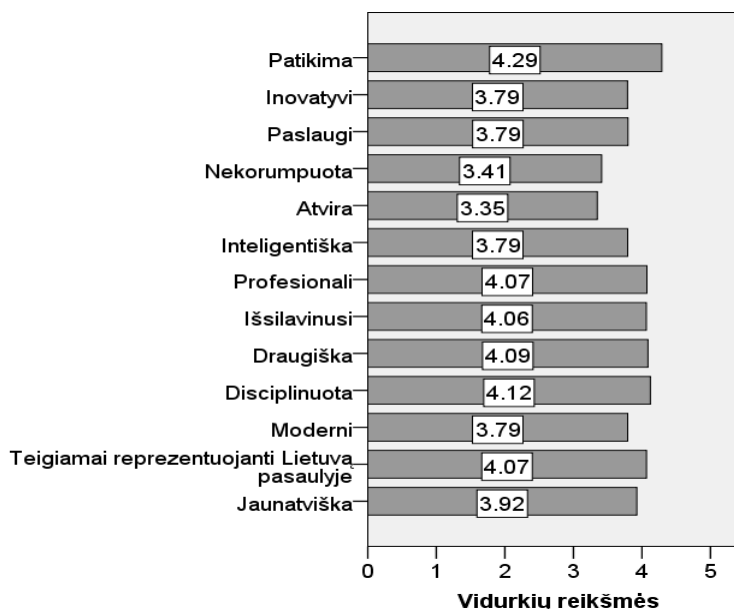
14 pav. Lietuvos gyventojų nuomonė apie Lietuvos kariuomenės įvaizdį

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Iš paveikslo matyti, kad, Lietuvos gyventojų nuomone, Lietuvos kariuomenės įvaizdis, palyginti su kitomis KAS institucijomis (4,21), yra geresnis nei respondentų įspūdis apie Lietuvos kariuomenę (4,13). Taip pat matyti, kad kitų Lietuvos gyventojų nuomonė apie Lietuvos kariuomenę (3,87) yra vertinama prasčiau nei apklaustųjų respondentų bendras įspūdis apie Lietuvos kariuomenę (4,13).

Antruoju klausimu buvo siekiama suvokti, su kuo labiausiai asocijuojasi Lietuvos kariuomenės įvaizdis. Todėl respondentų buvo prašoma įvertinti nuo vieno iki penkių, kiek išvardintos

charakteristikos atspindi jų nuomonę apie Lietuvos kariuomenę. Apskaičiuoti vertinimų vidurkiai pateikti 15 paveiksle (žr. 15 pav.).

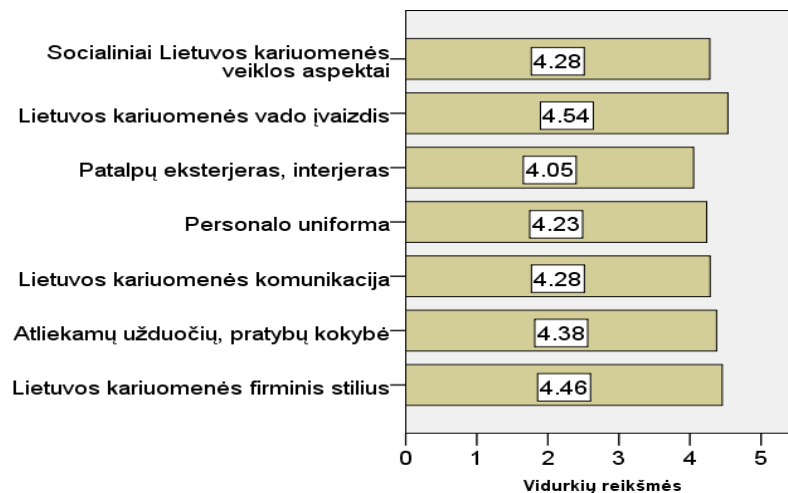


15 pav. Lietuvos kariuomenės įvaizdžio vertinimas

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Matyti, kad Lietuvos kariuomenė labiausiai suvokiama kaip patikima (4,29), disciplinuota (4,12), profesionali (4,07), draugiška (4,09), teigiamai reprezentuojanti Lietuvą pasaulyje (4,07) bei išsilavinusi (4,08). Lietuvos kariuomenė mažiausiai suvokiama kaip atvira (3,35) bei nekorumpuota (3,41). Galima teigti, kad Lietuvos gyventojams Lietuvos kariuomenė yra suvokiama kaip patikima, disciplinuota, profesionali, draugiška, teigiamai reprezentuojanti Lietuvą pasaulyje bei išsilavinusi organizacija.

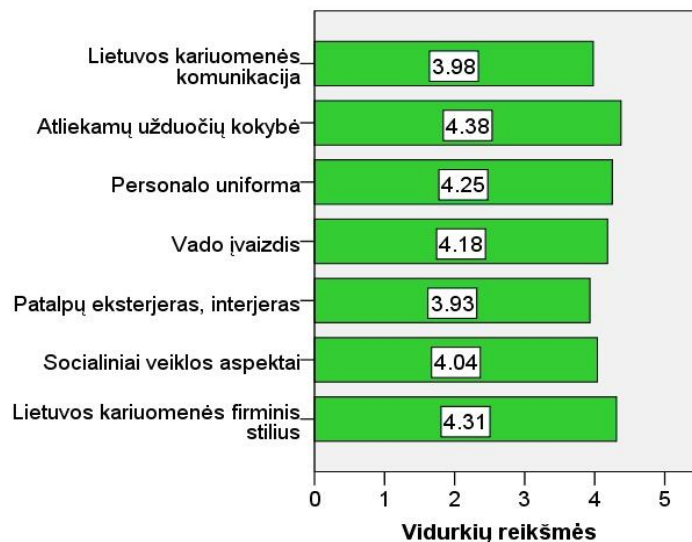
Kitu klausimu respondentų buvo prašoma įvertinti, kokios yra Lietuvos kariuomenės įvaizdžio sudėtinės dalys yra svarbiausios, norint formuoti teigiamą Lietuvos kariuomenės įvaizdį. Susisteminti atsakymai pateikiami 16 paveiksle. (žr. 16 pav.). Iš paveiksle pateiktų duomenų matyti, kad visi išvardyti veiksniai, Lietuvos gyventojų nuomone, yra svarbūs, norint suformuoti teigiamą Lietuvos kariuomenės įvaizdį. Tai socialiniai Lietuvos kariuomenės veiklos aspektai, Lietuvos kariuomenės vado įvaizdis, patalpų eksterjeras, interjeras, personalo uniforma, Lietuvos kariuomenės komunikacija, atliekamų užduočių, pratybų kokybė bei Lietuvos kariuomenės firminis stilius.



16 pav. Svarbiausi veiksniai lemiantys Lietuvos kariuomenės įvaizdį

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Tačiau svarbiausi iš šių veiksnių teigiamam Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimui yra Lietuvos kariuomenės vado įvaizdis (4,54), Lietuvos kariuomenės firminis stilius (4,46) bei atliekamų užduočių, pratybų kokybė (4,38).



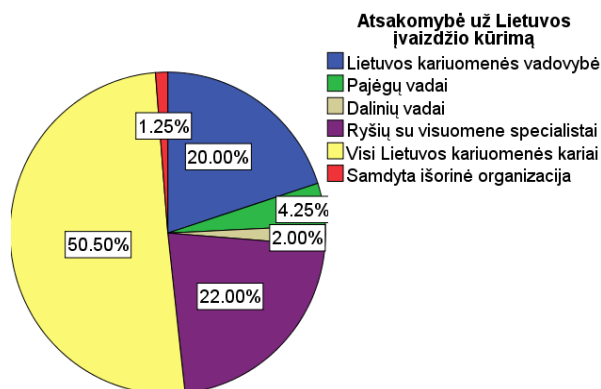
17 pav. Lietuvos kariuomenės įvaizdžio sudedamųjų dalių vertinimas

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Lietuvos gyventojams įvardinus, jų nuomone, svarbiausius veiksnius, kurie labiausiai įtakoja Lietuvos kariuomenės įvaizdį, kitu klausimu buvo prašoma įvertinti kiekvieną iš šių Lietuvos kariuomenės įvaizdžio veiksnių (žr. 17 pav.). Matyti, kad visi Lietuvos kariuomenės įvaizdžio veiksniai yra vertinami gana gerai, tačiau geriausiai Lietuvos gyventojai įvertino Lietuvos kariuomenės

atliekamų užduočių kokybę (4,38), Lietuvos kariuomenės firminį stilių (4,31) bei personalo uniformą (4,25). Prasčiausiai buvo vertinamas patalpų eksterjeras, interjeras (3,93), Lietuvos kariuomenės komunikacija (3,99) bei socialiniai veiklos aspektai (4,04).

Kitu klausimu Lietuvos gyventojų buvo klausiama, kas, jų nuomone, turėtų būti atsakingas už Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimą. Susisteminti respondentų atsakymai pateikiami 18 paveiksle (žr. 18 pav.).

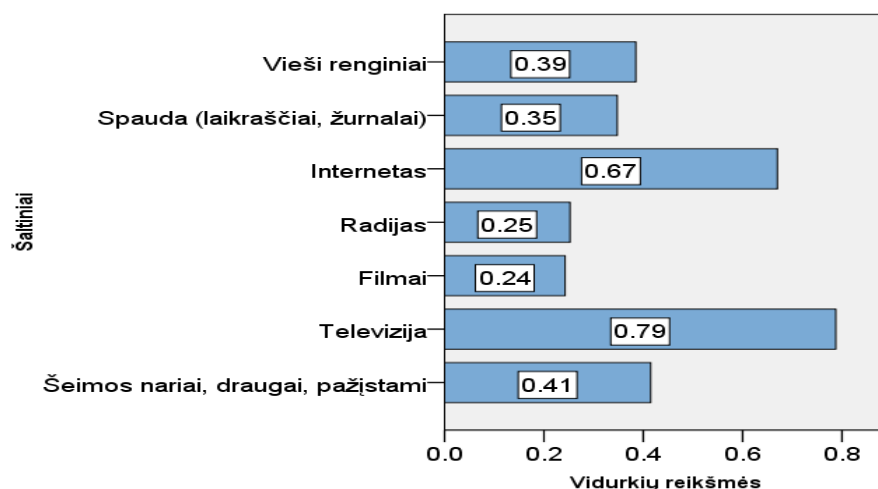


18 pav. Atsakomybė už Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimą

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Iš 18 paveikslo matyti, kad, kiek daugiau nei pusės (50,5%) Lietuvos gyventojų nuomone, už Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimą turėtų būti atsakingi visi Lietuvos kariuomenės kariai. 22% respondentų pasisakė, kad už Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimą turi būti atsakingi ryšių su visuomene specialistai, o 20% Lietuvos gyventojų mano, kad už įvaizdžio formavimą turi būti atsakinga Lietuvos kariuomenės vadovybė.

Kitu klausimu Lietuvos gyventojų buvo prašoma įvardinti informacijos sklaidos šaltinius, kuriais jie labiausiai norėtų gauti daugiau informacijos apie Lietuvos kariuomenę. Respondentai galėjo pasirinkti daugiau nei vieną atsakymą, todėl jeigu respondentas pažymėdavo, kad tam tikru šaltiniu norėtų gauti informacijos, tas šaltinis buvo SPSS programoje koduojamas vienetu, o jeigu nepažymėdavo, nuliu. Norint sužinoti, kokie informacijos sklaidos šaltiniai, kuriais Lietuvos gyventojai norėtų gauti daugiau informacijos apie Lietuvos kariuomenę, yra patraukliausi, buvo apskaičiuojami vidurkiai. Kuo vidurkis yra arčiau vieneto, tuo informacijos sklaidos šaltinis yra vertinamas kaip patstinkamiausias šaltinis, kuriuo respondentai norėtų gauti daugiau informacijos apie Lietuvos kariuomenę. Susisteminti visų apklaustųjų duomenys pateikiami 19 paveiksle (žr. 19 pav.).



19 pav. Informacijos šaltiniai, kuriais Lietuvos gyventojai norėtų gauti daugiau informacijos apie Lietuvos kariuomenę

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Iš 19 paveikslo matyti, kad Lietuvos gyventojai daugiau informacijos apie Lietuvos kariuomenę norėtų gauti per televiziją (0,79) bei internetą (0,67). Mažiausiai tinkami šaltiniai Lietuvos gyventojams yra filmai (0,24) bei radijas (0,25).

Taigi apibendrinant kiekybinio tyrimo rezultatus, galima teigti, kad Lietuvos kariuomenės įvaizdis, palyginti su kitomis KAS institucijomis, yra geresnis nei bendras įspūdis apie Lietuvos kariuomenę. Apklaustųjų nuomone, kitų Lietuvos gyventojų nuomonė apie Lietuvos kariuomenę yra prastesnė nei, jų pačių apie Lietuvos kariuomenės. Lietuvos gyventojai Lietuvos kariuomenę suvokia kaip patikimą, disciplinuotą, profesionalią, draugišką, teigiamai reprezentuojančią Lietuvą pasaulyje bei išsilavinusią organizaciją. Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimui yra svarbūs socialiniai Lietuvos kariuomenės veiklos aspektai, Lietuvos kariuomenės vado įvaizdis, patalpų eksterjeras, interjeras, personalo uniforma, Lietuvos kariuomenės komunikacija, atliekamų užduočių, pratimų kokybė bei Lietuvos kariuomenės firminis stilius, tačiau svarbiausia – Lietuvos kariuomenės vado įvaizdis, Lietuvos kariuomenės firminis stilius bei atliekamų užduočių, pratybų kokybė. Nustatyta, kad geriausiai vertinama buvo Lietuvos kariuomenės atliekamų užduočių kokybė, Lietuvos kariuomenės firminis stilius bei personalo uniforma. Prasčiausių vidurkių reikšmės buvo vertinami patalpų eksterjeras, interjeras (3,93), Lietuvos kariuomenės komunikacija (3,99) bei socialiniai veiklos aspektai (4,04). Taip pat išsiaiškinta, kad siekiant formuoti teigiamą Lietuvos kariuomenės įvaizdį visuomenėje, daugumos respondentų nuomone, už įvaizdžio formavimą turi būti atsakingi visi Lietuvos kariuomenės kariai, ryšių su visuomene specialistai bei Lietuvos kariuomenės vadovybė. O informacijos apie

Lietuvos kariuomenę sklaida turi būti vykdoma per patogiausius informacijos sklaidos šaltinius Lietuvos gyventojams: televiziją bei internetą.

2.3. KOKYBINIO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

Kokybiniu tyrimu buvo siekiama praplėsti kiekybinio tyrimo metu gautus rezultatus, juos papildyti ir išanalizuoti Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimo privalumus ir trūkumus apklausus Lietuvos kariuomenės asmenų, tiesiogiai atsakingų už Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimą perspektyvos. Todėl kokybinio tyrimo metu buvo apklausti keturi ekspertai – asmenys, atsakingi už Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimą ir galintys lengvai samprotuoti šia tema.

Pirmuoju klausimų bloku buvo siekiama sužinoti, kaip asmenys, atsakingi už Lietuvos kariuomenės įvaizdžio kūrimą, suvokia organizacijos įvaizdžio sampratą bei naudą. Susisteminti informantų atsakymai pateikti penktoje lentelėje (žr. 5 lentelė.).

5 lentelė. Organizacijos įvaizdžio samprata bei nauda

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Samprata	Nuomonė apie organizaciją	<i><...> bei susikurta nuomonė apie organizaciją <...> (N4), <...> visuomenės narių nuomonė <...> (N2).</i>
	Aplinkinių įspūdis	<i><...> suvokiu kaip įspūdį, kurį susidaro aplinkiniai apie tą organizaciją<...> (N1).</i>
	Žinios	<i>„<...> tai žmonių žinios<...>” (N4).</i>
Nauda	Didesnis visuomenės palaikymas, pasitikėjimas	<i><...> didesnis visuomenės pasitikėjimas<...> (N1, <...> visuomenės palaikymas<...> (N2).</i>
	Galimybė įtakoti politinius sprendimus organizacijos naudai	<i><...> Lengviau priimti politinius sprendimus dėl finansavimo skyrimo<...> (N1), <...> Šalies visuomenė norės išlaikyti savo, o ne svetimos šalies kariuomenę<...>” (N4), <...> galimybė įtakoti vadovybės, politikų sprendimus organizacijos naudai <...> (N2).</i>
	Didesnis šalies saugumas	<i><...> Stiprėja šalies saugumas ir apgindamumas <...> (N1)</i>
	Lengviau pritraukti darbuotojų	<i><...> Lengviau užpildyti vienetus personalu <...> (N1),</i>

Iš lentelės matyti, kad Lietuvos kariuomenės atstovai organizacijos įvaizdžio sąvoką suvokia kaip nuomonę apie organizaciją, aplinkinių įspūdį bei kaip žinias. N1 teigimu, organizacijos įvaizdis yra suvokiamas <...> kaip įspūdis, kurį susidaro aplinkiniai apie organizaciją <...>. N2 bei N4 pabrėžė, kad organizacijos įvaizdis – tai nuomonė apie organizaciją, teigė, kad organizacijos įvaizdis – tai <...> visuomenės narių nuomonė <...> (N2), „<...> susikurta nuomonė apie organizaciją <...> (N4). Interviu metu ekspertai įvardino, kad teigiamas organizacijos įvaizdis yra naudingas organizacijai. Organizacija,

turinti teigiamą įvaizdį šalyje, turi didesnę visuomenės palaikymą, galimybę įtakoti politinius sprendimus organizacijos naudai; tokiai organizacijai būna lengviau pritraukti potencialius darbuotojus. Be viso to, teigiamas karinės organizacijos įvaizdis lemia didesnę šalies saugumą. Taigi Lietuvos kariuomenės atstovai organizacijos įvaizdžio sampratą suvokia kaip nuomonę, aplinkinių įspūdį bei žinias apie organizaciją. Nustatyta, kad teigiamas karinės organizacijos įvaizdis yra naudingas organizacijai: didesnis visuomenės pasitikėjimas ir palaikymas, didesnis šalies saugumas, didesnė galimybė įtakoti politinius sprendimus organizacijos naudai bei lengviau pritraukti naujų darbuotojų.

Antruoju klausimų bloku buvo siekiama išsiaiškinti, kokia, ekspertų nuomone, yra esama Lietuvos kariuomenės įvaizdžio būklė Lietuvoje ir pasaulyje. Atsakymai susisteminti į kategorijas ir subkategorijas ir pateikiami aštuntoje lentelėje (žr. 8 lentelė.).

8 lentelė. Lietuvos kariuomenės įvaizdis Lietuvoje ir užsienyje

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Įvaizdis Lietuvoje	Teigiamas, geras	<...>Teigiamas, ypač šiuo saugumo prasme saugiu laikmečiu <...> (N2), <...> .teigiamas <...>(N3), ,<...> .LK įvaizdis Lietuvoje yra geras<...> (N1), <...>Lietuvoje kariuomenės įvaizdis yra geras <...> (N4)
	Aukščiausias visuomenės pasitikėjimas per dvylika metų	<...> .š. m. balandžio pradžioje pasitikėjo net 59,6 proc. šalies gyventojų. Beje, tai – didžiausias rodiklis per pastaruosius 12 metų <...> (N1)
Įvaizdis užsienyje	Teigiamas, geras	,<...> Kiek tenka girdėti ir skaityti aukštų užsienio šalių karininkų ir politikų atsiliepimų apie LK, įspūdis yra tikrai geras <...> (N1), <...> teigiamas, nes dalyvaujama bendroje su sąjungininkais veikloje<...> (N2), ,<...> Lietuvoje kariuomenės įvaizdis yra geras <...> (N4), ,<...> teigiamas<...> (N3).
	Dažniausiai jokio	<...>Dažniausiai jokio, užsieniečiai susikuria įvaizdį iš tos informacijos, kokią jiems praneši ir iš tavo elgesio <...> (N4).

Lietuvos kariuomenės ekspertų nuomone, kariuomenės įvaizdis yra teigiamas, geras tiek užsienyje, tiek Lietuvoje. N1 informanto teigimu, <...>.LK įvaizdis Lietuvoje yra geras. Paskutinio kompanijos „Vilmorus“ visuomenės nuomonės tyrimo duomenimis, kariuomene š. m. balandžio pradžioje pasitikėjo net 59,6 proc. šalies gyventojų. Beje, tai – didžiausias rodiklis per pastaruosius 12 metų. Manau, tai yra susiję ir su teigiamais pokyčiais politinių sprendimų ir su šauktinių komunikacija „iš lūpų į lūpas“, kai jie grįžta į savo aplinką savaitgaliais ir po privalomos pradinės karo tarnybos, <...>. Informantas pabrėžė, kad Lietuvos kariuomenės įvaizdis yra geras, o visuomenės pasitikėjimas šiais

metais buvo užfiksuotas aukščiausias per visus dvylika metų. O apie Lietuvos kariuomenės įvaizdį užsienyje N1 teigė: <...> Kiek tenka girdėti ir skaityti aukštų užsienio šalių karininkų ir politikų atsiliepimų apie LK, įspūdis yra tikrai geras. Užsienyje LK kariai yra vertinami kaip profesionalūs, motyvuoti ir patikimi, tad ir visa LK vertinama atitinkamai. Ypač LK įvaizdį gerina mūsų SOP kariai ir jų profesionaliai atliekamos misijos / užduotys <...> Taigi apibendrinus galima teigti, kad Lietuvos kariuomenės įvaizdis Lietuvoje ir užsienyje, daugelio ekspertų nuomone, yra teigiamas.

Kitu klausimu buvo siekiama identifikuoti, kokie veiksniai labiausiai lemia Lietuvos kariuomenės įvaizdį. Susisteminti informantų atsakymai pateikiami devintoje lentelėje (žr. 9 lentelė.).

9 lentelė. Lietuvos kariuomenės įvaizdį lemiantys veiksniai

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Lietuvos kariuomenės įvaizdį lemiantys veiksniai	Karių profesionalumas	<...> Profesionalumas <...>(N3)<...>, <...> karių profesionalumas <...> (N2).
	Strateginė komunikacija ir viešieji ryšiai	<...> kariuomenės specialistų kompetentingi vieši pasisakymai aktualiais klausimais <...> (N4), <...> LK strateginė komunikacija/viešieji ryšiai <...> (N1), <...> Kariuomenės bendradarbiavimas su visuomene <...> (N2), <...> aktyvūs KAM ir LK viešųjų ryšių ir strateginės komunikacijos darbai <...> (N2).
	Kariuomenės veikla	<...> Aktyvi kariuomenės veikla <...> (N2) <...> pareigų atlikimas <...> (N1), <...> Aktyvūs veiksmai. Kovos veiksmai, pratybos <...> (N4).

Ekspertų nuomone, Lietuvos kariuomenės įvaizdį lemia karių profesionalumas, motyvacija, strateginė komunikacija ir viešieji ryšiai bei kariuomenės veikla. Nemaža dalis informantų (N4, N1, N2) pabrėžė strateginės komunikacijos ir viešųjų ryšių svarbą formuojant Lietuvos kariuomenės įvaizdį. O N3 ir N2 pabrėžė karių profesionalumo svarbą Lietuvos kariuomenės įvaizdžiui. N1, N4, N2 informantai akcentavo kariuomenės veiklos, veiksmų svarbą formuojant kariuomenės įvaizdį. Taigi, remiantis ekspertų nuomone, Lietuvos kariuomenės įvaizdį lemia karių profesionalumas, strateginė komunikacija ir viešieji ryšiai bei kariuomenės veikla.

Kitu klausimu bloku buvo siekiama išsiaiškinti, koks yra Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimo procesas ir kas už jį yra atsakingas. Informantų nuomonė šiais klausimais yra susisteminta 10 lentelėje (žr. 10 lentelė.). Ekspertai Lietuvos kariuomenės įvaizdžio procesą apibūdino kaip seką koordinuotų komunikacijos, vadybinių sprendimų, organizacijos kultūros bei personalo veiksmų. Tą pabrėžė N1 informantas teigdamas, kad Lietuvos kariuomenės procesas yra suvokiamas <...> kaip organizacinės kultūros, atitinkamų vadybinių sprendimų, juos sąlygojančių personalo veiksmų ir viso to

koordinuotos komunikacijos seką <...>. Tuo tarpu N2 informantas Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimo procesą suvokia kaip gaires, kurias nustato KAM ir Lietuvos kariuomenės vadovybė.

10 lentelė. Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimas

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Procesas	Seka koordinuotos komunikacijos, vadybinių sprendimų, organizacijos kultūros, personalo veiksmų	<...> suvokiu jį kaip organizacinės kultūros, atitinkamų vadybinių sprendimų, juos sąlygojančių personalo veiksmų ir viso to koordinuotos komunikacijos (vidinės ir išorinės) seką <...> (N1)
	Gairės	<...> Gaires, kurias nustato KAM ir LK vadovybė <...> (N2).
	LK dalinių veikla	<...> LK daliniai veikia pagal anksčiau nurodytųjų nubrėžtą kryptį ir savo iniciatyva <...> (N3).
Atsakomybė	Kiekvienas karys	<...> Formaliai (Tarnybos statutu) kiekvienas karys yra įpareigotas elgtis suvokiant, kad pagal jo veiksmus gali būti sprendžiama apie visą KAS <...> (N1), <...> plačiąją prasme tai atlieka kiekvienas karys ar kariuomenės civilis darbuotojas, kuriuo veikla yra viešai pastebima <...> (N4)
	Vadovybė	<...> už vadybinius sprendimus ir jų komunikaciją, už pavaldinių drausmę ir tarnybą yra atsakingi kariniai vadai. Tokiu požiūriu, už viską, tame tarpe už įvaizdžio formavimą LK, yra atsakingas LK vadas <...> (N1), <...> atsakingas LK vadas (N2), Visų KAS dalinių/padalinių vadai/vadovai <...> (N3).
	Viešųjų ryšių ir strateginės komunikacijos departamentai	<...> Formaliai tas funkcijas (bent iš dalies) atlieka Viešųjų ryšių departamentas, Strateginės komunikacijos departamentas <...> (N4).

N3 pabrėžė, kad Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimo procesas – tai Lietuvos kariuomenės dalinių veikla. Analizuojant, kas yra atsakingas už Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimo procesą, nustatyta, kad, N1 ir N4 ekspertų nuomone, atsakingi yra visi Lietuvos kariuomenės kariai. N1 teigimu, <...> formaliai (Tarnybos statutu) kiekvienas karys yra įpareigotas elgtis suvokdamas, kad pagal jo veiksmus gali būti sprendžiama apie visą KAS <...>. N1 taip pat pabrėžė, kad atsakinga taip pat yra Lietuvos kariuomenės vadovybė: <...> už vadybinius sprendimus ir jų komunikaciją, už pavaldinių drausmę ir tarnybą yra atsakingi kariniai vadai. Minčiau kad už viską, tame tarpe už įvaizdžio formavimą LK, yra atsakingas LK vadas <...>. N2 ir N3 taip pat nurodė, kad atsakinga yra Lietuvos kariuomenės vadovybė. O N4 nurodė, kad už Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimą yra atsakingi Viešųjų ryšių ir strateginės komunikacijos departamentai. Apibendrinant Lietuvos kariuomenės

įvaizdžio formavimo ypatumus, galima teigti, kad Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimo procesas ekspertų buvo suvokiamas kaip seka personalo veiksmų, organizacijos kultūros, vadybinių sprendimų ir koordinuotos komunikacijos, kaip gairės bei kaip Lietuvos kariuomenės dalinių veikla. Ekspertų teigimu, už Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimą yra atsakingas kiekvienas Lietuvos karys, vadovybė bei viešųjų ryšių ir strateginės komunikacijos departamentas.

Kitais klausimais buvo siekiama išanalizuoti Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimo privalumus ir trūkumus (žr. 11 lentelė.). Nustatyta, kad, Lietuvos kariuomenės atstovų nuomone, Lietuvos kariuomenės įvaizdžio stipriosios pusės yra organizacijos komunikacija, organizacijos kultūra bei personalo įvaizdis visuomenėje. N1 ir N2 pabrėžė, kad organizacijos komunikacija, kuri dažnai vykdoma Su Viešųjų ryšių departamento pagalba yra kaip vienas iš Lietuvos kariuomenės įvaizdžio privalumų. N1 taip pat pabrėžė organizacijos kultūrą, kurią formuoja Lietuvos kariuomenės vadas, kaip dar vieną Lietuvos kariuomenės įvaizdžio stipriąją pusę. O N3 ir N4 informantas akcentavo, kad Lietuvos kariuomenės įvaizdžio stiprioji pusė yra personalo įvaizdis. N3 teigimu, <...> motyvuoti, nepriekaištingos išvaizdos kariai, sąžiningi, išsilavinę vadai, paruošti ir apmokyti kariniai padaliniai <...> yra stipri Lietuvos kariuomenės pusė. Analizuojant Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimo trūkumus, ekspertų teigimu, karinės prievolės administravimo neefektyvumas, socialiniai veiklos aspektai bei organizacijos elgsena su savo darbuotojais turi būti tobulinta Lietuvos kariuomenės įvaizdžio dalis. N4 pabrėžė, kad <...> kai karys po atlikto budėjimo, gavęs rašytinį įsakymą dalyvauti varžybose ir jų metu mirė, negavo priklausančių draudimo išmokų, o LK ir KAM teisės specialistų pajėgos buvo mobilizuotos bylinėtis su kario artimaisiais teismuose, kad išmokos nebūtų mokamos <...>.

11 lentelė. Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimo privalumai ir trūkumai

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Privalumai	Organizacijos komunikacija	<...> <i>strateginę komunikaciją <...> (N1) <...> Aktyvi tiesioginė veikla, kuri pabrėžiama viešųjų ryšių dėka <...> (N2).</i>
	Organizacijos kultūra	<...> <i>Stipriąją pusę galėčiau įvardinti organizacinę kultūrą, kurią pirmiausiai savo pavyzdžiu formuoja ir transliuoja LK vadas <...> (N1).</i>
	Personalo įvaizdis	<...> <i>motyvuoti, nepriekaištingos išvaizdos kariai, sąžiningi, išsilavinę vadai, paruošti ir apmokyti kariniai padaliniai <...> (N3), <...> Disciplinuoti kariai ir darbuotojai <...> (N4).</i>
Trūkumai	Neefektyvus karo prievolės tarnybos administravimas	<...> <i>efektyvesnio karo prievolės administravimo ir verbavimo į karo tarnybą <...> (N1)</i>
	Socialiniai veiklos aspektai	<...> <i>Socialinės garantijos, kariui tapus neįgaliam dėl sužeidimo, LK nepadedą finansiškai, teisiškai įsigyti modernaus protezo, gydymo ar reabilitacijos paslaugų, o palieka karį „civilinės“ Sodros ir jos biurokratų „globai“. <...> (N4)</i>
	Organizacijos elgsena	<...> <i>kai karys po atlikto budėjimo, gavęs rašytinį įsakymą dalyvauti varžybose ir jų metų mirė, negavo priklausančių draudimo išmokų, o LK ir KAM teisės specialistų pajėgos buvo mobilizuotos bylinėtis su kario artimaisiais teismuose, kad išmokos nebūtų mokamos <...> (N4)</i>

Taigi apibendrinant ekspertų nuomonę galima teigti, kad Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimo stipriosios pusės yra organizacijos komunikacija, organizacijos kultūra bei personalo įvaizdis, o tobulintos sritys yra organizacijos elgsena, socialiniai veiklos aspektai bei neefektyvus karo prievolės administravimas.

Galiausiai informantų buvo klausama, kokios yra Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimo tobulinimo galimybės. Susisteminti ekspertų atsakymai pateikiami 12 lentelėje (žr. 12 lentelė.). Iš pateiktos lentelės matyti, kad ekspertai įvardino penkias pagrindines Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimo tobulinimo galimybes: komunikacijos, viešųjų ryšių specialistų įtraukimas į veiklos planavimą, tinkamai planuoti ir finansuoti informacines kampanijas, dirbti su Lietuvos kariuomenės personalu, bendradarbiauti su institucijomis ir visuomene bei organizuoti sukarintas stovyklas jaunimui, tokiu būdu komunikuojant Lietuvos kariuomenės įvaizdį jaunajai kartai. N1 teigimu, <...> reikėtų nepamiršti į veiklos planavimą ir visų sprendimų priėmimą nuo pat pradžių įtraukti komunikacijos / VR specialistų, nes kartais jie pastatomi prieš sprendimą <...>.

12 lentelė. Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimo tobulinimo galimybės

Kategorija	Subkategorija	Irodantis teiginys
Tobulinimo galimybės	Įtraukti komunikacijos, viešųjų ryšių specialistus	<i><...> reikėtų nepamiršti į veiklos planavimą ir visų sprendimų priėmimą nuo pat pradžių įtraukti komunikacijos/VR specialistų, nes kartais jie pastatomi prieš sprendimo <...> (N1)</i>
	Tinkamas informacinių kampanijų planavimas ir finansavimas	<i><...> pabrėžčiau tinkamą informacinių kampanijų planavimo ir finansavimo svarbą <...> (N1).</i>
	Darbas su Lietuvos kariuomenės darbuotojais	<i><....> Darbas su LK personalu pabrėžiant kiekvieno jų tinkamos kasdienės veiklos, elgsenos, profesionalumo ryšį su bendru LK įvaizdžiu. Tinkamas ir efektyvus LK tiesioginių užduočių vykdymas pateisinant visuomenės lūkesčius <...> (N2).</i>
	Bendradarbiauti su institucijomis ir visuomene	<i><...> Bendradarbiaujant su kitomis institucijomis, ugdant ir dalyvaujant bendruose susitikimuose bei mokymuose su visuomene <...> (N3).</i>
	Sukurtų stovyklų organizavimas jaunimui	<i><...> išnaudoti vaikų ir jaunimo susidomėjimą ir norą pažinti, pabūti kariuomenėje, susitapatinti su kariais. Sukurtų stovyklų organizavimas <..> (N4)</i>

N2 akcentavo darbo su personalu svarbą: *<....> darbas su LK darbuotojais pabrėžiant kiekvieno jų tinkamos kasdienės veiklos, elgsenos, profesionalumo ryšį su bendru LK įvaizdžiu. Tinkamas ir efektyvus LK tiesioginių užduočių vykdymas pateisinant visuomenės lūkesčius <...>.* N3 pabrėžė, kad reikia bendradarbiauti su kitomis institucijomis ir visuomene teigdamas, kad Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimą galima tobulinti *<...> bendradarbiaujant su kitomis institucijomis, ugdant ir dalyvaujant bendruose susitikimuose bei mokymuose su visuomene <...>.*

Taigi apibendrinant kokybinio tyrimo metu gautus duomenis galima teigti, kad Lietuvos kariuomenės atstovai, tiesiogiai atsakingi ar dirbantys su Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimu, organizacijos įvaizdį suvokia kaip aplinkinių nuomonę, įspūdį bei žinias apie organizaciją. Ekspertų nuomone, teigiamas karinės organizacijos įvaizdis yra naudingas organizacijai: didesnis visuomenės pasitikėjimas ir palaikymas, didesnis šalies saugumas, didesnė galimybė įtakoti politinius sprendimus organizacijos naudai bei lengviau pritraukti naujų darbuotojų. Taip pat nustatyta, kad, ekspertų nuomone, Lietuvos kariuomenės įvaizdis Lietuvoje ir užsienyje yra teigiamas, geras. O pagrindiniai veiksniai, darantys įtaką kariuomenės įvaizdžio formavimui, buvo įvardinti šie: karių profesionalumas, strateginė komunikacija ir viešieji ryšiai bei kariuomenės veikla. Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimo procesas – tai seka personalo veiksmų, organizacijos kultūros, vadybinių sprendimų ir koordinuotos komunikacijos, gairės bei Lietuvos kariuomenės dalinių veikla. Ekspertų teigimu, už

Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimą yra atsakingas kiekvienas Lietuvos karys, vadovybė bei Viešųjų ryšių ir strateginės komunikacijos departamentai. Išsiaiškinta, kad Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimo stipriosios pusės yra organizacijos komunikacija, organizacijos kultūra bei personalo įvaizdis, o tobulintos sritys yra organizacijos elgsena, socialiniai veiklos aspektai bei neefektyvus karo prievolės administravimas. Siekiant tobulinti Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimą reiktų įtraukti komunikacijos ir viešųjų ryšių specialistus į veiklos planavimą, tinkamai planuoti ir finansuoti informacines kampanijas, dirbti su Lietuvos kariuomenės personalu, kad šie suvoktų savo veiksmų svarbą Lietuvos kariuomenės įvaizdžiui, bendradarbiauti su kitomis institucijomis ir visuomene bei organizuoti sukarintas stovyklas jaunimui.

2.4. TYRIMO DUOMENŲ APIBENDRINIMAS

Šiame darbe atliktais tyrimais nustatyta, kad Lietuvos kariuomenės įvaizdis yra teigiamas ir geras tiek Lietuvoje, tiek užsienyje. Tačiau lyginant kariuomenės įvaizdį su kitoms KAS institucijomis, Lietuvos gyventojų nuomone, kariuomenės įvaizdis yra vertinamas palankiau. Lietuviams Lietuvos kariuomenė – tai disciplinuota, profesionali, draugiška, teigiamai reprezentuojanti Lietuvą pasaulyje bei išsilavinusi organizacija. Pastebėta, kad Lietuvos kariuomenės atstovų organizacijos įvaizdžio suvokimas sutampa su daugelio teorinėje dalyje nagrinėtų autorių (Marteson, R. 2007, Kim, Y. E., Lee, J. W. 2010, Kotler, P., Armstrong, K. 2007, Ene, S., Ozkaya, B. A. 2014, Islam, M. S. 2010 ir kiti) apibrėžimais: organizacijos įvaizdis – tai aplinkinių nuomonė, įspūdis, žinios apie organizaciją. Teorinėje dalyje, ir kokybiniu tyrimu nustatyta, kad teigiamas kariuomenės įvaizdis yra naudingas organizacijai. Teorinėje darbo dalyje akcentuojama, kad teigiamas karinės organizacijos įvaizdis yra naudingas karinei organizacijai, nes užtikrina visuomenės pasitikėjimą, visuomenės paramos, palaikymo gavimo bei padeda maksimaliai išnaudoti karinius pajėgumus ir turimus išteklius karo metu, o taikos metu palaikyti kovinę parengtį. Kokybiniu tyrimu nustatyta, kad, Lietuvos ekspertų nuomone, karinės organizacijos įvaizdis yra naudingas organizacijai, nes visuomenės pasitikėjimas ir palaikymas būna didesnis, taip pat didesnis šalies saugumas, galimybė įtakoti politinius sprendimus organizacijos naudai bei lengviau pritraukti naujų darbuotojų.

Teorinėje dalyje išanalizavus karinės organizacijos įvaizdį lemiančius veiksniai išsiaiškinta, kad karinės organizacijos įvaizdį lemia karinės organizacijos veikla, užduotys bei jų atlikimo kokybė, vadovų veikla, prioritetai, vieši pranešimai, profesionalumas, reprezentatyvumas, kaip karinės organizacijos darbuotojai vertina kariuomenės tikslus bei prioritetus bei kaip šie tikslai ir prioritetai yra perteikiami bendraujant su kitais asmenimis. Atliktas kiekybinis tyrimas iš dalies patvirtina Philips,

CH. (2012), Kraujalytės, B. (2015) atliktus tyrimus apie organizacijos įvaizdį lemiančius veiksnius, nes juo nustatyta, kad svarbiausi veiksniai, lemiantys Lietuvos kariuomenės įvaizdį, yra Lietuvos kariuomenės vado įvaizdis, Lietuvos kariuomenės firminis stilius bei atliekamų užduočių, pratybų kokybė. Kiekybiniu tyrimu nustatyta daugiau veiksnių, kurie, Lietuvos gyventojų nuomone, daro įtaką Lietuvos kariuomenės įvaizdžiui. Tai – socialiniai Lietuvos kariuomenės veiklos aspektai, patalpų eksterjeras, interjeras, personalo uniforma, Lietuvos kariuomenės komunikacija. Kokybinio tyrimo rezultatai taip pat iš dalies patvirtina teorinėje dalyje atliktus tyrimus. Nustatyta, kad Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimui daro įtaką karių profesionalumas bei kariuomenės veikla. Tačiau kokybiniu tyrimu nustatyta, kad Lietuvos kariuomenės įvaizdžiui svarbūs veiksniai yra viešieji ryšiai ir strateginė komunikacija.

Analizuojant Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimo privalumus ir trūkumus nustatyta, kad Lietuvos gyventojai geriausiai vertina Lietuvos kariuomenės atliekamų užduočių kokybę, Lietuvos kariuomenės firminį stilių bei personalo uniformą, o prasčiausiai vertina patalpų eksterjerą, interjerą, Lietuvos kariuomenės komunikaciją bei socialinius veiklos aspektus. Tačiau Lietuvos kariuomenės ekspertų nuomonė skyrėsi nuo Lietuvos gyventojų nuomonės šiuo klausimu. Lietuvos ekspertų nuomone organizacijos komunikacija yra įvardinta kaip stipri Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimo pusė. Ekspertai kaip stipriąsias Lietuvos kariuomenės įvaizdžio puses įvardino organizacijos kultūrą bei personalo įvaizdį. O tiek Lietuvos gyventojai, tiek kariuomenės atstovai sutiko, kad Lietuvos kariuomenės įvaizdžio sritis yra socialiniai veiklos aspektai, ekspertų nuomone tobulintina įvaizdžio sritis taip pat yra ir organizacijos elgsena. Nagrinėjant Lietuvos kariuomenės atstovų bei Lietuvos gyventojų nuomonę apie tai, kas turėtų būti atsakingas už Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimą, pastebėta, kad abiejų šalių nuomonės šiuo klausimu sutampa. Tiek Lietuvos gyventojų, tiek Lietuvos kariuomenės atstovų nuomone, už įvaizdžio formavimą turi būti atsakingi visi Lietuvos kariuomenės kariai, ryšių su visuomene specialistai bei Lietuvos kariuomenės vadovybė.

Siekiant nustatyti efektyviausias Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimo tobulinimo galimybes būtina atsižvelgti į teorinės analizės rezultatus bei tyrimų išvadas. Siekiant formuoti teigiamą karinės organizacijos įvaizdį, teorinėje dalyje nustatyta, kad reikia nuolat informuoti visuomenę apie karinės organizacijos veiklos rezultatus, atliktų veiklų kokybę, esamų jos narių kompetenciją, naudojant strateginės komunikacijos transakcinį modelį, kuriuo būtų siekiama ne tik perduoti žinutę, bet taip pat paveikti visuomenę. Svarbu atsižvelgti į tai, kad Lietuvos kariuomenė yra statutinė organizacija, kurios komunikacija yra apribota statutais bei kitais kariuomenės veiklą reglamentuojančiais dokumentais. Tyrimais išsiaiškinta, kad norint tobulinti Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimo procesą, reiktų tobulinti Lietuvos kariuomenės socialinę veiklą bei investuoti į

kariuomenės patalpų interjero ir eksterjero atnaujinimą. Ekspertų nuomone, taip pat reiktų įtraukti komunikacijos ir viešųjų ryšių specialistus į veiklos planavimą, tinkamai planuoti ir finansuoti informacines kampanijas, dirbti su Lietuvos kariuomenės personalu, kad šie suvoktų savo veiksmų svarbą Lietuvos kariuomenės įvaizdžiui, bendradarbiauti su kitomis institucijomis ir visuomene bei organizuoti sukarintas stovyklas jaunimui. 13 lentelėje kiekviena iš Lietuvos kariuomenės įvaizdžio tobulinimo galimybių yra pateikta nurodant už šią veiklą atsakingą asmenį (žr. 13 lentelė.).

13 lentelė. Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimo tobulinimo rekomendacijos

Veiksmas	Atsakomybė
Atnaujinti Lietuvos kariuomenės patalpų eksterjerą ir interjerą.	Lietuvos kariuomenės vadas
Tobulinti kariuomenės socialinę veiklą aktyviau bendradarbiaujant su visuomene viešuose renginiuose, organizuojant sukarintas stovyklas Lietuvos jaunimui.	Viešųjų ryšių ir strateginės komunikacijos skyriai
Tobulinti strateginę komunikaciją peržvelgiat informacinių kampanijų planą ir jį tobulinant, o informacijos sklaidą visuomenei vykdant per televiziją bei internetą naudojant transakcinį metodą, kuriuo siekiama ne tik perteikti informaciją, bet ir paveikti.	Viešųjų ryšių ir strateginės komunikacijos skyriai
Didinti Lietuvos kariuomenės įvaizdžio gerinimui naudojamų priemonių	Lietuvos kariuomenės vadas
Įtraukti Lietuvos kariuomenės karius į įvaizdžio formavimo procesą.	Viešųjų ryšių ir strateginės komunikacijos skyriai

Rekomenduojama, kad už Lietuvos kariuomenės patalpų eksterjero bei interjero atnaujinimą ir už Lietuvos kariuomenės įvaizdžio gerinimo naudojamų priemonių turėtų būti atsakingas Lietuvos kariuomenės vadas. Už kariuomenės socialinės veiklos ir strateginės komunikacijos tobulinimą bei Lietuvos karių įtraukimą į įvaizdžio formavimo procesą turėtų būti atsakingi Viešųjų ryšių bei strateginės komunikacijos skyriai.

IŠVADOS

1. Apibendrinus mokslinės literatūros šaltinius, nustatyta, kad nėra vieningos nuomonės dėl organizacijos įvaizdžio sampratos, įvaizdį lemiančių veiksnių, įvaizdžio formavimo proceso sudedamųjų dalių, nes kiekvienos organizacijos įvaizdis ir jo struktūrinės dalys yra skirtingos, o pats įvaizdis ir jo formavimo modelis dažnai priklauso nuo organizacijos veiklos konteksto. Nepaisant to, organizacijos įvaizdį galima apibūdinti kaip daugiadimensinį konstruktą, kurį sudaro įvairių suinteresuotų šalių įspūdžiai, suvokimas apie organizaciją ir įvairius jos atributus.
2. Organizacijos įvaizdžio formavimas yra atskirų organizacijos naudojamų priemonių ar jos veiksmų derinio rezultatas. Nustatyta, kad teigiamas karinės organizacijos įvaizdis yra naudingas šaliai, nes padeda užtikrinti visuomenės pasitikėjimą, gauti visuomenės paramą, palaikymą bei maksimaliai išnaudoti karines galimybes ir turimus išteklius karo metu, o taikos metu palaikyti kovinę parengtį.
3. Atlikus anketinę apklausą, nustatyta, kad Lietuvos kariuomenės įvaizdžiui teigiamą įtaką daro atliekamų užduočių kokybė, firminis stilius bei personalo uniforma, o tobulintinos Lietuvos kariuomenės įvaizdžio dalys – patalpų eksterjeras, interjeras, Lietuvos kariuomenės komunikacija bei socialiniai veiklos aspektai.
4. Visuomenė Lietuvos kariuomenę vertina, kaip patikimą, profesionalią ir disciplinuotą. Televizija ir internetas – tai pagrindiniai šaltiniai, kuriais visuomenė norėtų gauti daugiau informacijos apie Lietuvos kariuomenę.
5. Ekspertinis interviu parodė, kad Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimo stipriosios pusės yra organizacijos komunikacija, organizacijos kultūra bei personalo įvaizdis, o tobulintinos sritys yra organizacijos elgsena, socialiniai veiklos aspektai bei neefektyvus karo prievolės administravimas.
6. Tyrimais nustatyta, kad už Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimą turi būti atsakingi visi Lietuvos kariuomenės kariai, ryšių su visuomene specialistai bei Lietuvos kariuomenės vadovybė.

SIŪLYMAI

Siekiant tobulinti Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimą bei atsižvelgiant į šiame darbe atliktos teorinės analizės rezultatus ir empirinių tyrimų išvadas, rekomenduojama:

1. Išanalizuoti informavimo apie Lietuvos kariuomenę priemonių (renginių, konferencijų, straipsnių, pranešimų ir pan.) planavimo, organizavimo ir įgyvendinimo procesą ir esant poreikiui jį tobulinti. Užtikrinti nuolatinį naudojamų priemonių veiksmingumo įvertinimą.
2. Tobulinti Lietuvos kariuomenės strateginę komunikaciją su visuomene, naudojantis labiausiai Lietuvos gyventojams priimtinas informacijos sklaidos kanalais: televizija bei internetu. Vykdamas komunikaciją taikyti transakcinį komunikacijos modelį, kuriuo būtų siekiama ne tik perduoti žinią, bet ir paveikti visuomenę. Informaciją internetu skleisti ne tik per Lietuvos kariuomenės internetinį puslapį, „Facebook“ paskyrą, bet ir kitus socialinius tinklus. Sukūrus atskirą Lietuvos kariuomenės paskyrą socialiniuose tinkluose, būtų tikslinga nuolat informuoti visuomenę apie kariuomenės veiklos rezultatus, atliktos veiklos kokybę, kariuomenės personalo kompetenciją bei svarbiausius pasiekimus.
3. Įtraukti Lietuvos kariuomenės karius į įvaizdžio formavimo procesą, pabrėžiant visų Lietuvos kariuomenės personalo narių indėlio svarbą kariuomenės įvaizdžio formavimui. Lietuvos kariuomenės karius į minėtą procesą būtų galima įtraukti išrinkus atstovus, kurie atstovautų karių nuomonei formuojant karinės organizacijos įvaizdį.
4. Įvertinti Lietuvos kariuomenės vidinio įvaizdžio būklę, atliekant Lietuvos kariuomenės personalo anoniminę apklausą, ir gautus rezultatus panaudoti įvaizdžio tobulinimui.
5. Stiprinti socialinės Lietuvos kariuomenės veiklos aspektus, aktyviau bendradarbiaujant su visuomene socialiniuose tinkluose, viešų valstybinių švenčių metu, organizuojant sukarintas jaunimo stovyklas
6. Didinti finansavimą priemonėms, kurios užtikrintų teigiamą Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimą (Lietuvos kariuomenės interjero ir eksterjero atnaujinimui, renginių organizavimui ir kt.).

LITERATŪRA

1. Abd-El-Salam, E. M., Shawky, A.Y., El-Nahas, T. (2013). *The Impact of Corporate Image and Reputation on Service Quality, Customer Satisfaction and Customer Loyalty: Testing the Mediating Role (Case Analysis in an International Service Company). The Business and Management Review.*
2. Abratt, R. (1989). A New Approach to the Corporate Image Management Process. *Journal of Marketing Management.* – vol. 5, no. 1.
3. Adeniji, O.T., Odo, P.E., Ibrahim, B. (2005). *Genetic relationships and selection indices for cassava root yield in Adamawa State, Nigeria.*
4. Alijošiūtė, D., Sūdžius, V. (2007). *Komercinio banko įvaizdžio kūrimo ir gerinimo modelis. 10-oji Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencija „Verslas XXI amžiuje“.* Vilnius: VGTU.
5. Barnett, M. L., Jermier, J. M., Lafferty, B. A. (2006). Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review.* Vol. 9, No. 1.
6. Bouchet, D. (2014). *What is "Corporate Image" and "Corporate Identity" – and why do people talk so much about it?* University of Southern Denmark.
7. Bromley, D. B. (2000). Psychological aspects of corporate image and reputation. *Corporate Reputation Review*, 3(3), 240–252.
8. Budrikienė, L. (2010). *Tauragės centrinio pašto įvaizdžio įtaka naujų galimybių paieškoje.* Kauno kolegija.
9. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydzūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija.* Klaipėda.
10. Chattananon, A., Lawley, M., Trimetsoontorn, J., Supparerkchaisakul, N., Leelayouthayothin, L. (2007). Building corporate image through societal marketing programs. *Society and Business Review.*
11. Činauskaite-Četiner, J. (2010). *The essence of financial image and its importance in the enterprise.* Klaipėda College of Social Sciences.
12. Čereška B. (2004). Reklama: teorija ir praktika. Vilnius: Homo liber.
13. Dikčius, V. (2011). Anketos sudarymo principai. Prieiga per internetą: http://www.ef.vu.lt/dokumentai/katedros/Rinkodaros_katedra/Medziaga_studentams/Anketos_sudarymo_principai.pdf
14. Dolphin R. R., (2004). Corporate reputation – a value creating strategy. *Corporate Governance.* Vol. 4, Nr. 3, 77-92.

15. Dowling, G. (2001). *Creating Corporate Reputations*. New York: Oxford University Press.
16. Drūteikienė, G. (2007). *Organizacijos įvaizdžio valdymas: mokomoji knyga*. Vilnius.
17. Ene S. , Özkaya, B. (2014). A Study on Corporate Image, Customer Satisfaction and Brand Loyalty in the Context of Retail Stores. *Asian Social Science*; Vol. 10, No. 14.
18. Ene S., Özkaya. B. A Study on Corporate Image, Customer Satisfaction and Brand Loyalty in the Context of Retail Stores. *Asian Social Science*; Vol. 10, No. 14.
19. Eryılmaz, M. E. (2008). Örgüt itibarıkavramıve yönetimi ile ilgili bazisorunlar. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(8), 155-174.
20. Gatavynaitė, K. (2005). Organizacijos įvaizdžio formavimas. KTU Panevėžio institutas. Prieiga internetu: http://elibrary.lt/resursai/Konferencijos/KTU_PI/KNYGA2005%20PDF/straipsniai/Vadybos/Gatavynaite.pdf
21. Ind, N. (1997). *The Corporate Brand*. London: Macmillan Press Ltd.
22. Islam, M. S. (2010). The analysis of customer loyalty in Bangladeshi mobile phone industry. *World Journal of Management*, 2(2), 130-145.
23. Ivanauskienė (2016). *Logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemonės*. Magistro darbas. Šiaulių universitetas.
24. Jurgelevičiūtė, I. (2006). *Įvaizdis- prabanga ar būtinybė*. Verslo banga.
25. Kandampully, J.; and Hu, H.H., (2007),"Do hoteliers need to manage image to retain loyal customers?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 19 , No. 6, pp. 435 –443.
26. Karadeniz M (2009) The importance of creating a successful corporate identity and corporate image for enterprises in marketing management. *Journal of Naval Science and Engineering* 5(3), 1–15.
27. Kardelis, K. (2014). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Technologija.
28. Kaušikas, E. (2006). *Organizacijos įvaizdžio formavimas ir struktūra*. Lietuvos žemės ūkio universitetas
29. Keller, K. (2007). *Strategic brand management : Building, measuring and managing brand equity*, 2nd ed. New Delhi: Prentice -Hall India.
30. Kennedy, S. (1977). Nurturing Corporate Images. *European Journal of Marketing*. Vol. 11, no 3.
31. Kim, Y. E., Lee, J. W. (2010). Relationship between Corporate Image and Customer Loyalty in Mobile Communications Service Markets. *Africa Journal of Business Management*.

32. Kotler, P., Armstrong, K. (2007). *Principles of marketing: Global edition*. New Jersey, Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
33. Krasauskaitė, S. (2004). *Įmonės įvaizdžio modelis*. Vilnius.
34. Kraujalytė, B. (2015). *Strateginė komunikacija kaip pasitikėjimo ir palankumo organizacijai kūrimo priemonė. Lietuvos kariuomenės atvejis*. Magistro baigiamasis darbas. Vytauto Didžiojo universitetas.
35. Kučinskė, I. (2005). Elito įvaizdžio formavimo ypatumai Lietuvos žiniasklaidoje. *Sociologija. Mintis ir veiksmai* 2, 58
36. Lakačauskaitė, S. (2012). Organizacijos komunikacija: įvaizdžio formavimas semiotinės komunikacijos būdu. *SANTALKA: Filosofija, Komunikacija*, t. 20, nr. 2.
37. Lietuvos karinė doktrina. Patvirtinta Lietuvos kariuomenė vado 2016 m. balandžio 22 d. įsakymu Nr. V-570.
38. Lietuvos Respublikos Seimas (1998). Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas. 1998 m. gegužės 5 d. Nr. VIII-723, aktuali redakcija 2014 m. birželio 19 d. Nr. VIII-723, Vilnius.
39. Markevičius, P., Lukauskas, A. (2008). *Veiksnių, formuojančių prekybos įmonių įvaizdį, sąveika*. Lietuvos žemės ūkio universitetas.
40. Martenson, R. (2007). Corporate brand image, satisfaction and store loyalty: A study of the store as a brand, store brands and manufacturer brands. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35(7).
41. Melewar, T.C., Karaosmanoglu E. (2006) Seven dimensions of corporate identity: A categorisation from the practitioners' perspectives, *European Journal of Marketing*, Vol. 40 Issue: 7/8
42. Mikelionytė, A. (2007). *Organizacijų įvaizdžio tipai ir jų lyginamosios savybės*. Lietuvos žemės ūkio universitetas.
43. MintMind (2013). *Logotipo stilistika, formos ir asociacijos*. MintMindStudio.com. Media inovacijos. Prieiga per internetą: <http://www.mintmindstudio.com/logotipo-stilistika-formos-ir-asociacijos-kaip-neatrodyti-tiesmukai-banaliai-ir-nuvalkiotai/>.
44. Mondeikienė, J. (2008). *AB „Panevėžio statybos trestas“ įvaizdžio gerinimas*. Magistro darbas, Vytauto Didžiojo universitetas.
45. Namubiru, B., Nabeta, N., Mugisha, Rulangeranga, D. (2014). Corporate image and

- organizational performance of state owned enterprises monitored by privatization unit (PU) Uganda. *European Journal of Business and Management*.
46. Namubiru, B., Nabeta, N., Mugisha, Rulungaranga, D. (2014). Corporate image and organizational performance of state owned enterprises monitored by privatization unit (PU) Uganda. *European Journal of Business and Management*.
 47. Nukpezah, D., & Nyumuyo, C. (2010). *What drives customer loyalty and profitability? Analysis of perspectives from retail customers in Ghana's banking industry*. Saarbrücken: LAP Lambert Academic Publishing.
 48. Organizacijos įvaizdis. (2015). Prieiga per internetą: <http://www.slideshare.net/Vilkute/organizacijos-ivaizdis>.
 49. Paulienė, R. (2004). *Įmonės įvaizdžio samprata ir formavimo ypatybės*.
 50. Phillips, CH. D. (2012). *Toward a Theory of Strategic Communication: A Relationship Management Approach*. Strategic Research project: United States Army War College. 18.
 51. Pučėkaitė, R., Pušinaitė, R. (2015). *Novatoriškumo plėtros organizacijų etikos priemonėmis galimybės*. Rekomendacijos verslui. Vilnius.
 52. Robbins, S. P. (2006). Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: UAB Poligrafija ir informatika.
 53. Salam, A. M. (2015). The effect of dual image (corporate and brand) on customers WOM: the role of customers loyalty. *International Journal of Economics, Commerce and Management*. Vol. 3, issue 12.
 54. Shekari, H., Ghatari, A. R. (2013). *Promoting Corporate Image: A Reflection on Green Supply Chain Management Approach*. Teheran
 55. Šimanskienė, L., Paužuolienė, J. (2010). *Įmonių socialinės atsakomybės svarba Lietuvos organizacijoms*. Klaipėdos universitetas.
 56. Mayring, Ph. (2014). Qualitative content analysis, qualitative sozialforschung. Forum: qualitative social research.
 57. Parachomikienė, K. 2005. Įvaizdžio kūrimo teorijų lyginamoji analizė. http://ev.lzuu.lt/mokveikla/SMK_2004/Pletra/Parachomikiene_Kristina.html.
 58. Piktornaitė, I., Paužuolienė, J. (2013). Organizacinės kultūros institucionalizavimas. Klaipėdos universitetas.
 59. Šimanskienė, L., Seilius, A. (2009). *Komandos: samprata, kūrimas, vadovavimas*. Klaipėdos

universitetas.

60. Stuart, H. (1998). Exploring the Corporate Identity//Corporate Image Interface: an Empirical Study of Accounting Firms.. *Journal of Communication Management*. - vol. 2, no. 4
61. Teddlie C. B., Tashakkori A. (2008). Foundations of mixed methods research: Integrating Quantitative and Qualitative Techniques in the Social and Behavioral Sciences. Thousand Oaks, Sage Publications
62. Vaišvila A. (2007). Demokratija ir teisė tapatumo požiūriu. *Jurisprudencija*, Nr. 11(10), 23
63. Vaitkutė-Baltušienė, R. (2007). *Įmonės įvaizdžio svarba ir jį lemiantys veiksniai*. Lietuvos žemės ūkio universitetas.
64. Veljokovič, D., Petrovič, D. (2011). The Role of Corporate Image in the Process of Company Takeovers. *Megatrend Review*.
65. Vilčiauskaitė, U. (2014). Šiaulių miesto renginių organizavimo įmonių išorinės komunikacijos analizė. Šiauliai.
66. Virvilaitė, R., Daubaraitė, U. (2011). *Corporate Social Responsibility in Forming Corporate Image*. Kaunas University of Technology.
67. Vitkienė, E. (2008). *Paslaugų marketingas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
68. Žemaitytė, K. (2005). Įmonės reputacija rinkoje: komunikacijos svarba ir organizacijos sėkmė. Žurnalas „Reklamos ir marketingo idėjos“.
69. Žydžiūnaitė, V. (2008). Tyrimo dizainas: struktūra ir strategijos. Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija,

PRIEDAI

1 priedas. Kiekybinio tyrimo instrumentas

Anketinė apklausa

Laba diena,

Esu Viktoras Černiavskis – Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos gynybos ir saugumo institucijų valdymo studijų programos studentas. Rašau baigiamąjį bakalauro darbą tema „Karinės organizacijos įvaizdžio formavimas” ir atlieku tyrimą, kurio tikslas yra identifikuoti Lietuvos kariuomenės įvaizdžio privalumas ir trūkumus. Tad šia anketa noriu sužinoti Jūsų nuomonę šia tema. Anketa yra anoniminė, o surinkta informacija bus naudojama tik mano baigiamajame darbe.

Bendra anketos pildymo instrukcija: pasirinkite ir apibraukite Jums tinkamą atsakymą arba įvertinkite nurodytus veiksnius pagal svarbumą.

- 1. Įvertinkite teiginius apie Lietuvos kariuomenės įvaizdį** (*Vertinkite nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai neigiamas vertinimas, o 5 – labai teigiamas vertinimas*).

Jūsų bendras įspūdis apie Lietuvos kariuomenę	1	2	3	4	5
Kitų Lietuvos gyventojų nuomonė apie Lietuvos kariuomenę	1	2	3	4	5
Lietuvos kariuomenės įvaizdis lyginant su kitomis KAS institucijomis	1	2	3	4	5

- 2. Žemiau yra išvardinti būdvardžiai. Įvertinkite nuo 1 iki 5** (*kai 1 – visiškai nesutinku, o 5 – visiškai sutinku*), kiek kiekvienas iš šių būdvardžių atspindi Jūsų nuomonę apie Lietuvos kariuomenę?

Jaunatviška	1	2	3	4	5
Teigiamai reprezentuojanti Lietuvą pasaulyje	1	2	3	4	5
Moderni	1	2	3	4	5
Disciplinuota	1	2	3	4	5
Draugiška	1	2	3	4	5
Išsilavinusi	1	2	3	4	5
Profesionali	1	2	3	4	5
Inteligentiška	1	2	3	4	5
Atvira	1	2	3	4	5
Nekorumpuota	1	2	3	4	5
Paslaugi	1	2	3	4	5
Inovatyvi	1	2	3	4	5
Patikima	1	2	3	4	5

3. Įvertinkite, kiek kiekvienas iš šių veiksnų yra svarbus formuojant teigiamą Lietuvos kariuomenės įvaizdį visuomenėje? (Vertinkite nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai nesvarbus, o 5 – labai svarbus).

Lietuvos kariuomenės firminis stilius	1	2	3	4	5
Atliekamų užduočių, pratybų kokybė	1	2	3	4	5
Lietuvos kariuomenės komunikacija	1	2	3	4	5
Personalo uniforma	1	2	3	4	5
Patalpų eksterjeras, interjeras	1	2	3	4	5
Personalo įvaizdis	1	2	3	4	5
Lietuvos kariuomenės vado įvaizdis	1	2	3	4	5
Socialiniai Lietuvos kariuomenės veiklos aspektai	1	2	3	4	5
Organizacijos kultūra	1	2	3	4	5

4. Įvertinkite, kiek sutinkate su žemiau išvardintais teiginiais apie Lietuvos kariuomenę? (Vertinkite nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai nesutinku, o 5 – visiškai sutinku).

Lietuvos kariuomenės atliekamos užduotys ir pratybos yra kokybiškos.	1	2	3	4	5
Lietuvos kariuomenės reklama televizijoje, radijuje bei spaudoje atspindi esamą Lietuvos kariuomenės įvaizdį.	1	2	3	4	5
Man patinka Lietuvos kariuomenės vado įvaizdis.	1	2	3	4	5
Lietuvos kariuomenės vado įvaizdis teigiamai įtakoja Lietuvos kariuomenės įvaizdį.	1	2	3	4	5
Lietuvos kariuomenės personalo uniforma atspindi Lietuvos kariuomenės įvaizdį.	1	2	3	4	5
Man patinka Lietuvos kariuomenės personalo uniforma.	1	2	3	4	5
Lietuvos kariuomenės personalo uniforma man sukelia teigiamus jausmus.	1	2	3	4	5
Man patinka Lietuvos kariuomenės pavadinimas.	1	2	3	4	5
Lietuvos kariuomenės pavadinimas man sukelia teigiamus jausmus.	1	2	3	4	5
Man patinka Lietuvos kariuomenės logotipas.	1	2	3	4	5
Lietuvos kariuomenės logotipas man sukelia teigiamus jausmus.	1	2	3	4	5
Man patinka Lietuvos kariuomenės šūkis.	1	2	3	4	5
Lietuvos kariuomenės šūkis man sukelia teigiamus jausmus.	1	2	3	4	5
Man patinka spalvos ir vizualizacija visų Lietuvos kariuomenės leidinių.	1	2	3	4	5
Lietuvos kariuomenės spalvos ir vizualizacija	1	2	3	4	5

leidiniuose sukelia man sukelia teigiamus jausmus.					
Man patinka Lietuvos kariuomenės patalpų architektūra ir interjeras.	1	2	3	4	5
Lietuvos kariuomenės patalpų architektūra, interjeras man sukelia teigiamus jausmus.	1	2	3	4	5
Lietuvos kariuomenė rūpinasi aplinkosauginiais klausimais.	1	2	3	4	5
Lietuvos kariuomenė yra socialiai atsakinga.	1	2	3	4	5
Lietuvos kariuomenė rūpinasi šalies žmonėmis.	1	2	3	4	5
Lietuvos kariuomenė rūpinasi savo personalu.	1	2	3	4	5

5. Kas, Jūsų nuomone, turėtų būti atsakingas už Lietuvos kariuomenės įvaizdžio kūrimą?

- Lietuvos kariuomenės vadovybė
- Pajėgų vadai
- Dalinių vadai
- Ryšių su visuomene specialistai
- Visi Lietuvos kariuomenės kariai
- Samdyta išorinė organizacija

6. Iš kur norėtumėte gauti daugiau informacijos apie Lietuvos kariuomenę? (galimi keli atsakymų variantai).

- Šeimos narių, draugų, pažįstamų
- Televizijos
- Filmų
- Radijo
- Interneto
- Spaudos (laikraščių, žurnalų)
- Viešus renginius

7. Jūsų amžius:

- 18 - 25
- 26 - 30
- 31 - 35
- 36 - 41
- 41 – ir daugiau

8. Jūsų išsilavinimas:

- Vidurinis
- Profesinis
- Nebaigtas aukštasis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis

9. **Vidutinės mėnesio pajamos tenkančios vienam asmeniui šeimoje** (*susumuojamos visos šeimos narių pajamos ir padalinamos iš bendro asmenų šeimoje skaičiaus*):
- Iki 300 eur
 - 301 – 600 eur
 - 601 – 900 eur
 - 901 – 1200 eur
 - Virš 1200 eur
10. **Šeimyninė padėtis:**
- Vedęs / ištekęjusi
 - Nevėdęs / netekėjusi
 - Esu išsiskyręs / išsiskyrusi
11. **Jūsų lytis:**
- Vyras
 - Moteris

Dėkoju už dalyvavimą anketinėje apklausoje.

Anketą sudarė: Viktoras Černiavskis

Telefono numeris: +3706 686 68880

Elektroninis pašto adresas: viktoras.cerniavskis@lka.lt

2 priedas. Kokybinio tyrimo instrumentas

Interviu

Laba diena,

Esu Viktoras Černiavskis – Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos gynybos ir saugumo institucijų valdymo studijų programos studentas. Rašau baigiamąjį bakalauro darbą tema „Karinės organizacijos įvaizdžio formavimas” ir atlieku tyrimą, kurio tikslas yra identifikuoti Lietuvos kariuomenės įvaizdžio privalumas ir trūkumus. Tad šiame pokalbyje noriu sužinoti jūsų nuomonę šia tema. Surinkta informacija bus naudojama tik mano baigiamajame darbe.

Duomenys apie informantą:

Vardas, pavardė

Amžius

Išsilavinimas

Pareigos

Darbo patirtis metais karinės organizacijos įvaizdžio formavimo srityje

Organizacijos įvaizdis, jo nauda bei jį lemiantys veiksniai:

Kaip savais žodžiais apibūdintumėte organizacijos įvaizdžio sąvoką?

Kokie veiksniai lemia gerą organizacijos įvaizdį?

Kaip manote, kokia yra teigiamo organizacijos įvaizdžio nauda karinei organizacijai?

Lietuvos kariuomenės įvaizdžio būklė Lietuvoje ir pasaulyje:

Kaip manote, koks Lietuvos kariuomenės įvaizdis yra Lietuvoje?

Koks Lietuvos kariuomenės įvaizdis yra užsienyje?

Kaip manote, kokie veiksniai labiausiai lemia Lietuvos kariuomenės įvaizdį?

Kaip manote, kokia yra Lietuvos kariuomenės personalo nuomonė apie Lietuvos kariuomenės įvaizdį?

Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimas:

Koks yra Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimo procesas?

Kas Lietuvos kariuomenėje yra atsakingas už kariuomenės įvaizdžio formavimą?
Kaip ir kokiais būdais yra formuojamas Lietuvos kariuomenės įvaizdis Lietuvoje?
Kaip manote, kokios yra Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimo stipriosios pusės?
Kaip manote, kokios sritys Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavime yra tobulintos?

Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimo tobulinimo galimybės:

Kaip Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimas galėtų būti tobulinamas?

Dėkoju už dalyvavimą anketinėje apklausoje.

Anketą sudarė: Viktoras Černiavskis

Telefono numeris: +3706 686 68880

Elektroninis pašto adresas: viktoras.cerniavskis@lka.lt

3 priedas. Kokybinio tyrimo interviu protokolai

N1 informantas

Duomenys apie informantą:

Vardas, pavardė: *Mindaugas Neimontas.*

Amžius: *36 m.*

Išsilavinimas: *aukštasis universitetinis.*

Pareigos: *Lietuvos kariuomenės vado atstovas spaudai.*

Darbo patirtis metais karinės organizacijos įvaizdžio formavimo srityje: *11 m.*

Organizacijos įvaizdis, jo nauda bei jį lemiantys veiksniai:

Kaip savais žodžiais apibūdintumėte organizacijos įvaizdžio sąvoką?

Organizacijos įvaizdį suvokiu kaip įspūdį, kurį susidaro aplinkiniai apie tą organizaciją.

Kokie veiksniai lemia gerą organizacijos įvaizdį?

Veiksniai, lemiantys gerą organizacijos įvaizdį:

- *organizacijos filosofija, vertybės;*
- *personalo požiūris į organizacijos filosofiją, vertybes;*
- *organizacinė kultūra;*
- *organizacijos simbolika;*
- *strateginė (suderinta) komunikacija (vidinė ir išorinė).*

Kaip manote, kokia yra teigiamo organizacijos įvaizdžio nauda karinei organizacijai?

Pagrindinė nauda – didesnis visuomenės pasitikėjimas, iš kurio išplaukia daug gerų dalykų:

- *lengviau priimti politinius sprendimus dėl finansavimo skyrimo;*
- *lengviau užpildyti vienetus personalu;*
- *aukšta personalo moralė, kovinė dvasia;*
- *stiprėja šalies saugumas ir apginamumas.*

Lietuvos kariuomenės įvaizdžio būklė Lietuvoje ir pasaulyje:

Kaip manote, koks Lietuvos kariuomenės įvaizdis yra Lietuvoje?

LK įvaizdis Lietuvoje yra geras. Paskutinio kompanijos „Vilmorus“ visuomenės nuomonės tyrimo duomenimis, kariuomenė š. m. balandžio pradžioje pasitikėjo net 59,6 proc. šalies gyventojų. Beje, tai – didžiausias rodiklis per pastaruosius 12 metų. Manau, tai yra susiję ir su teigiamais pokyčiais politinių

sprendimų skaidrume KAM, ir su šauktinių komunikacija „iš lūpų į lūpas“, kai jie grįžta į savo aplinką savaitgaliais ir po privalomos pradinės karo tarnybos.

Koks Lietuvos kariuomenės įvaizdis yra užsienyje?

Kiek tenka girdėti ir skaityti aukštų užsienio šalių karininkų ir politikų atsiliepimų apie LK, įspūdis yra tikrai geras. Užsienyje LK kariai yra vertinami kaip profesionalūs, motyvuoti ir patikimi, tad ir visa LK vertinama atitinkamai. Ypač LK įvaizdį gerina mūsų SOP kariai ir jų profesionaliai atliekamos misijos/užduotys.

Kaip manote, kokie veiksniai labiausiai lemia Lietuvos kariuomenės įvaizdį?

Veiksnius pateikiau atsakydamas į 7 kl. Labiausiai, manau, LK įvaizdį lemia karių požiūris į LK vertybes, kitaip tariant, jų motyvacija, veiksmai (drausmė), pareigų atlikimas ir LK strateginė komunikacija/viešieji ryšiai.

Kaip manote, kokia yra Lietuvos kariuomenės personalo nuomonė apie Lietuvos kariuomenės įvaizdį?

Apibendrintai sunku atsakyti, tam reikėtų atlikti reprezentatyvią personalo apklausą, tačiau mano asmenine nuomone LK turi gerą įvaizdį, nepaisant kai kurių pastarojo meto skandalingų istorijų, susijusių su KAS viešųjų pirkimų skaidrumu. Žinoma, tobulėti yra kur, tačiau pamatinės LK vertybės nulemia tai, kad kovoje su blogybėmis yra priimami teisėti ir principingi vadybiniai sprendimai, atvirai apie juos komunikuojama ir tokiu būdu siekiama skaidrumo bei atvirumo.

Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimas:

Koks yra Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimo procesas?

Nesu matęs LK įvaizdžio formavimo proceso aprašo, tačiau suvokiu jį kaip organizacinės kultūros, atitinkamų vadybinių sprendimų, juos sąlygojančių personalo veiksmų ir viso to koordinuotos komunikacijos (vidinės ir išorinės) seką.

Kas Lietuvos kariuomenėje yra atsakingas už kariuomenės įvaizdžio formavimą?

Formaliai (Tarnybos statutu) kiekvienas karys yra įpareigotas elgtis suvokiant, kad pagal jo veiksmus gali būti sprendžiama apie visą KAS. Taigi, galima sakyti, kad atsakingi yra visi. Nepaisant to, už vadybinius sprendimus ir jų komunikaciją, už pavaldinių drausmę ir tarnybą yra atsakingi kariniai vadai. Tokiu požiūriu už viską, tame tarpe už įvaizdžio formavimą LK, yra atsakingas LK vadas.

Kaip ir kokiais būdais yra formuojamas Lietuvos kariuomenės įvaizdis Lietuvoje?

LK lygmeniu LK įvaizdis formuojamas LK vadui nustatant reikiamas tvarkas/instrukcijas LK organizacinei kultūrai formuoti ir palaikyti bei priimant savalaikius ir teisėtus vadybinius sprendimus

ir juos iškomunikuojant. Žinoma, tam LK vadas turi įvairių pagalbinių įrankių ir pavaldinių (Jungtinis štabas, LK FAD, LK TD, LK SKD, asmeninis štabas, pajėgų vadai, valdybų viršininkai ir kt.).

Kaip manote, kokios yra Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimo stipriosios pusės?

Stipriąja puse galėčiau įvardinti organizacinę kultūrą, kurią pirmiausiai savo pavyzdžiu formuoja ir transliuoja LK vadas, ir strateginę komunikaciją (tam suformuotas visas LK SKD ir viešųjų ryšių pajėgumai LK pajėgose/valdybose).

Kaip manote, kokios sritys Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavime yra tobulintos?

Nelabai žinau. Na gal, kad LK SKD veikla tobulinta suformuojant reikiamus pajėgumus ir peržiūrint vykdomas funkcijas (pagrindė – iš KAM SKVRD perimta visuomenės informavimo apie LK veiklą funkcija). Taip pat, siekiant efektyvesnio karo prievolės administravimo ir verbavimo į karo tarnybą, KASP Karo prievolės ir komplektavimo skyrius buvo pernai reformuotas į LK Karo prievolės ir komplektavimo tarnybą.

Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimo tobulinimo galimybės:

Kaip Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimas galėtų būti tobulinamas?

Mano manymu, reikėtų nepamiršti į veiklos planavimą ir visų sprendimų priėmimą nuo pat pradžių įtraukti komunikacijos/VR specialistų, nes kartais jie pastatomi prieš sprendimo, kurį neaišku kaip tinkamai iškomunikuoti, faktą. Be to, pabrėžčiau tinkamą informacinių kampanijų planavimo ir finansavimo svarbą.

N2 informantas

Duomenys apie informantą:

Vardas, pavardė: Antanas Brencius.

Amžius: 36 m.

Išsilavinimas: Aukštasis.

Pareigos: Karinių jūrų pajėgų štabo viršininko pavaduotojas N9 civilių ir karių bendradarbiavimui.

Darbo patirtis metais karinės organizacijos įvaizdžio formavimo srityje: 9 m.

Organizacijos įvaizdis, jo nauda bei jį lemiantys veiksniai:

Kaip savais žodžiais apibūdintumėte organizacijos įvaizdžio sąvoką?

Organizacijos statusas kitų visuomenės narių nuomone, taip pat kitų organizacijų atžvilgiu.

Kokie veiksniai lemia gerą organizacijos įvaizdį?

Organizacijos veiklos pobūdis, kokybė, išipareigojimų visuomenei ir savo organizacijos nariams vykdymas.

Kaip manote, kokia yra teigiamo organizacijos įvaizdžio nauda karinei organizacijai?

Visuomenės palaikymas, teigiamo statuso įgijimas, galimybė įtakoti vadovybės, politikų sprendimus organizacijos naudai.

Lietuvos kariuomenės įvaizdžio būklė Lietuvoje ir pasaulyje:

Kaip manote, koks Lietuvos kariuomenės įvaizdis yra Lietuvoje?

Teigiamas, ypač šiuo saugumo prasme saugiu laikmečiu.

Koks Lietuvos kariuomenės įvaizdis yra užsienyje?

Teigiamas, nes dalyvaujama bendroje su sąjungininkais veikloje. Tai sudaro sąlygas sudaryti teigiamą įvaizdį.

Kaip manote, kokie veiksniai labiausiai lemia Lietuvos kariuomenės įvaizdį?

Aktyvi kariuomenės veikla, karių profesionalumas, kariuomenės bendradarbiavimas su visuomene, aktyvūs KAM ir LK viešųjų ryšių ir strateginės komunikacijos darbai.

Kaip manote, kokia yra Lietuvos kariuomenės personalo nuomonė apie Lietuvos kariuomenės įvaizdį?

Manau, LK personalo nuomonė yra gera, nes yra veikama bendros geros aplinkinių (kitų visuomenės narių) nuomonės, tačiau realiai žinant LK aktualijas gero įvaizdžio įspūdis gali susilpnėti.

Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimas:

Koks yra Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimo procesas?

Gaires nustato KAM ir LK vadovybė, pagrindiniai formuotojai yra KAM VRD ir LK STRATKOM, o LK daliniai veikia pagal anksčiau nurodytųjų nubrėžtą kryptį ir savo iniciatyva.

Kas Lietuvos kariuomenėje yra atsakingas už kariuomenės įvaizdžio formavimą?

KAM VRD ir LK STRATKOM.

Kaip ir kokiais būdais yra formuojamas Lietuvos kariuomenės įvaizdis Lietuvoje?

Pabrėžiant stipriąsias puses, sudarant atvirumo įspūdį.

Kaip manote, kokios yra Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimo stipriosios pusės?

Aktyvi tiesioginė veikla, kuri pabrėžiama viešųjų ryšių dėka.

Kaip manote, kokios sritys Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavime yra tobulintos?

Neturiu atsakymo.

Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimo tobulinimo galimybės:

Kaip Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimas galėtų būti tobulinamas?

Darbas su LK personalu, pabrėžiant kiekvieno jų tinkamos kasdienės veiklos, elgsenos, profesionalumo ryšį su bendru LK įvaizdžiu. Tinkamas ir efektyvus LK tiesioginių užduočių vykdymas, pateisinant visuomenės lūkesčius.

N3 informantas

Duomenys apie informantą:

Vardas, pavardė: *Gintautas Jucys.*

Amžius: *51 m.*

Išsilavinimas: *aukštasis universitetinis.*

Pareigos: *LK Judėjimo kontrolės vadas.*

Darbo patirtis metais karinės organizacijos įvaizdžio formavimo srityje: *25 m.*

Organizacijos įvaizdis, jo nauda bei jį lemiantys veiksniai:

Kaip savais žodžiais apibūdintumėte organizacijos įvaizdžio sąvoką?

Tvarka, etiketas, pagarba, supratimas, glaudus bendradarbiavimas.

Kokie veiksniai lemia gerą organizacijos įvaizdį?

Pagrindė personalas: išvaizda, kalba, savo darbo srities/specifikos žinojimas ir panaudojimas.

Kaip manote, kokia yra teigiamo organizacijos įvaizdžio nauda karinei organizacijai?

Kruopštumas ir universalumas, bendradarbiavimas, nuomonės.

Lietuvos kariuomenės įvaizdžio būklė Lietuvoje ir pasaulyje:

Kaip manote, koks Lietuvos kariuomenės įvaizdis yra Lietuvoje?

Teigiamas.

Koks Lietuvos kariuomenės įvaizdis yra užsienyje?

Teigiamas.

Kaip manote, kokie veiksniai labiausiai lemia Lietuvos kariuomenės įvaizdį?

Išsilavinimas, profesionalumas.

Kaip manote, kokia yra Lietuvos kariuomenės personalo nuomonė apie Lietuvos kariuomenės įvaizdį?

Tik teigiamas.

Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimas:

Koks yra Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimo procesas?

Teigiamas – karys gauna išsimokslinimą, pasirinktos srities profesionalumą, tobulėjimą ne tik Lietuvoje, savarankiškumą.

Kas Lietuvos kariuomenėje yra atsakingas už kariuomenės įvaizdžio formavimą?

Visų KAS dalinių/padalinių vadai/vadovai bei jų pavaldiniai.

Kaip ir kokiais būdais yra formuojamas Lietuvos kariuomenės įvaizdis Lietuvoje?

Pagrinde bendradarbiavime, problemų sprendimuose.

Kaip manote, kokios yra Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimo stipriosios pusės?

Personalijose.

Kaip manote, kokios sritys Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavime yra tobulintos?

Personale.

Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimo tobulinimo galimybės:

Kaip Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimas galėtų būti tobulinamas?

Bendradarbiaujant su kitomis institucijomis, ugdant ir dalyvaujant bendruose susitikimuose bei mokymuose su visuomene.

N4 informantas

Duomenys apie informantą:

Vardas, pavardė: *Alikas Ščitas.*

Amžius: *43 m.*

Išsilavinimas: *aukštasis.*

Pareigos: *Jungtinio štabo J5 Karinio bendradarbiavimo skyriaus vyr. specialistas.*

Darbo patirtis metais karinės organizacijos įvaizdžio formavimo srityje: *23 m.*

Organizacijos įvaizdis, jo nauda bei jį lemiantys veiksniai:

Kaip savais žodžiais apibūdintumėte organizacijos įvaizdžio sąvoką?

Organizacijos įvaizdis – tai žmonių žinios bei susikurta nuomonė apie organizaciją.

Kokie veiksniai lemia gerą organizacijos įvaizdį?

Organizacijos įvaizdį lemia: darbo organizavimo tvarka, darbo disciplina, rūpinimasis organizacijos nariais bei tinkamai organizuotas komunikavimas su visuomene.

Kaip manote, kokia yra teigiamo organizacijos įvaizdžio nauda karinei organizacijai?

Šalies visuomenė norės išlaikyti savo, o ne svetimos šalies kariuomenę.

Lietuvos kariuomenės įvaizdžio būklė Lietuvoje ir pasaulyje:

Kaip manote, koks Lietuvos kariuomenės įvaizdis yra Lietuvoje?

Manau, Lietuvoje kariuomenės įvaizdis yra geras. Tai lemia istorinės (nepaisant to, kad Lietuva ilgus metus buvo užkariauta, Lietuvos piliečiai atmena didžiąsias lietuvių pergales), patriotinės (ilgus metus turėjome tiekti karius kitų šalių kariuomenėms, dabar turime Lietuvos karius) socialinės (nuomonė, kad kariuomenėje tarnauja atsakingi, patriotiškai nusiteikę, tvirto charakterio, fiziškai ir psichiškai sveiki asmenys) priežastys.

Koks Lietuvos kariuomenės įvaizdis yra užsienyje?

Dažniausiai jokio, užsieniečiai susikuria įvaizdį iš tos informacijos, kokią jiems praneši, ir iš tavo elgesio.

Kaip manote, kokie veiksniai labiausiai lemia Lietuvos kariuomenės įvaizdį?

Aktyvūs veiksmai. Kovos veiksmai, pratybos, sukarintos jaunimo stovyklos (tik norintiems, jokios prievartos, nes tai sukels priešišką jaunimo reakciją), kariuomenės specialistų kompetentingi vieši pasisakymai aktualiaisiais klausimais.

Kaip manote, kokia yra Lietuvos kariuomenės personalo nuomonė apie Lietuvos kariuomenės įvaizdį?

Be 9 klausimo atsakyme išvardintų kriterijų, manau, kad LK personalas laiko LK mažiausiai korumpuota arba viena iš mažiausiai korumpuotų Lietuvos institucijų.

Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimas:

Koks yra Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimo procesas?

Įvairialypis. Nuo kario išvaizdos reikalavimų laikymosi, išsilavinusio personalo, modernios ekipuotės ir ginkluotės turėjimo iki viešųjų ryšių akcijų (atvirų durų dienos kariniuose daliniuose, kariuomenės ir visuomenės švenčių ir panašių renginių). Labai didelę įtaką kariuomenės įvaizdžiui turi skirtą laiką ištarnavusių šauktinių karių skleidžiama informacija.

Kas Lietuvos kariuomenėje yra atsakingas už kariuomenės įvaizdžio formavimą?

Nežinau, ar yra pareigybė, kurios uždavinys yra LK įvaizdžio kūrimas. Formaliai tas funkcijas (bent iš dalies) atlieka Viešųjų ryšių departamentas, Strateginės komunikacijos departamentas, Karių ir civilių bendradarbiavimo skyriai kariniuose padaliniuose (angl. sutrumpintai – CIMIC). Plačiau prasme tai atlieka kiekvienas karys ar kariuomenės civilis darbuotojas, kurio veikla yra viešai pastebima.

Kaip ir kokiais būdais yra formuojamas Lietuvos kariuomenės įvaizdis Lietuvoje?

1. Pavyzdinčiai tvarkoma LK (atsakingi, disciplinuoti kariai ir darbuotojai).
2. LK matomumas visuomenėje (motyvuoti, nepriekaištingos išvaizdos kariai, sąžiningi, išsilavinę vadai, paruošti ir apmokyti kariniai padaliniai, naudojama moderni technika ir ginkluotė).
3. Kariuomenės ir visuomenės bendradarbiavimas (atvirų durų renginiai, bendros šventės, aktyvi komunikacija).

Kaip manote, kokios yra Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimo stipriosios pusės?

Disciplinuoti kariai ir darbuotojai, žemas korupcijos lygis („Auksinių poloinikų“ skandalo nesureikšminu, nes įtakotas ir eskaluotas politinių ambicijų (pirkimų duomenys buvo „pamiršti“ iki Seimo rinkimų, nors tarnybinio tyrimo veiksmai atlikti laiku ir laiku kreiptasi į LR prokuratūrą). Tokio pobūdžio (rezonansinių) veiksmų tinkamas tyrimas yra stiprioji LK įvaizdžio pusė. Nuomonė, kad LK tarnauja lojalūs Lietuvos Respublikai piliečiai.

Kaip manote, kokios sritys Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavime yra tobulintos?

1. Laikytis principo „Kariuomenė savų neišduoda“ (sektinas pavyzdys JAV kariuomenė). Neigiamą įvaizdį palieka vadovybės veiksmai, kai, pvz., LK Karo policijos kario artimieji, kai karys po atlikto budėjimo gavęs rašytinį įsakymą dalyvauti varžybose ir jų metų mirė, negavo priklausančių draudimo išmokų, o LK ir KAM teisės specialistų pajėgos buvo mobilizuotos bylinėtis su kario artimaisiais teismuose, kad išmokos nebūtų mokamos. Tai, manau, (busiu ciniškas) LK įvaizdžiui karių ir visuomenės tarpe pakenkė daugiau nei buvo išmokų suma.

2. Socialinės garantijos. Pvz. kariui tapus neįgaliam dėl sužeidimo, jei tampa reikalinga nuolatinė priežiūra, būtinybė nuolat vartoti vaistus LK „neprišlenda“, nepadedą finansiškai, teisiškai įsigyti modernaus protezo, gydymo ar reabilitacijos paslaugų, o palieka karį „civilinės“ Sodros ir jos biurokratų „globai“. Tai verčia karį jaustis paliktam ir išduotam kariuomenės.

3. Skubama atsikratyti problemų turinčio kario. Jei karys, darbuotojas turi problemų dėl priklausomybių, nusižengimų, tai jo stengiamasi atsikratyti, o ne padėti, suteikti šansą pasitaisyti.

Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimo tobulinimo galimybės:

Kaip Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimas galėtų būti tobulinamas?

Bendrąją prasmę panaikinti 17 klausimo atsakyme nurodytas priežastis. Siaurąją prasmę matau vieną svarbią nišą – išnaudoti vaikų ir jaunimo susidomėjimą ir norą pažinti, pabūti kariuomenėje, susitapatinti su kariais. Sukarintų stovyklų organizavimas kainuoja, reikia skirti personalo, organizuoti bazines, bet (vėl busiu ciniškas) šios išlaidos atsipirks kelis kartus, kai jauniems Lietuvos piliečiams formuojamas suvokimas, kad valstybę būtina ginti ir įžiebiamas noras būti jei ne kariais, tai aktyviais jos gynėjais.

4 priedas. Aprašomoji charakteristika

	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Bendras įspūdis apie Lietuvos kariuomenę	4,13	0,901
Kitų Lietuvos gyventojų nuomonė apie Lietuvos kariuomenę	3,87	0,834
Lietuvos kariuomenės įvaizdis lyginant su kitomis KAS institucijomis	4,21	0,850

	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Jaunatviška	3,92	0,942
Teigiamai reprezentuojanti Lietuvą pasaulyje	4,07	0,838
Moderni	3,79	0,998
Disciplinuota	4,12	0,863
Draugiška	4,09	0,858
Išsilavinusi	4,06	0,911
Profesionali	4,07	0,900
Inteligentiška	3,79	0,991
Atvira	3,35	1,034
Nekorumpuota	3,41	1,082
Paslaugi	3,79	1,013
Inovatyvi	3,79	0,992
Patikima	4,29	0,841