

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Gedas VIRBUKAS

LIETUVOS KARIUOMENĖS ĮVAIZDŽIO KŪRIMAS

Magistro darbas

Šiauliai, 2009

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Gedas VIRBUKAS

LIETUVOS KARIUOMENĖS ĮVAIZDŽIO KŪRIMAS

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)**

Magistro darbo autorius.....
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas.....
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas.....
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Gedas Virbukas

Lietuvos kariuomenės įvaizdžio kūrimas. Magistro darbas

Tyrimo tikslas – pateikti apibendrintą Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimo modelį išnagrinėjus organizacijos įvaizdžio formavimo teorinę medžiagą ir atlikus Šiaulių miesto gyventojų bei Lietuvos kariuomenės karių/civilių darbuotojų anketinę apklausą.

Baigiamajame darbe išnagrinėta organizacijos įvaizdžio sąvoka, aptarti pagrindiniai įvaizdžio formavimo elementai. Taip pat pateikti užsienio ir Lietuvos autorių sudaryti modeliai susiję su organizacijos įvaizdžio kūrimu bei pateikiamas sudarytas apibendrintas Lietuvos kariuomenės įvaizdžio valdymo modelis. Patvirtinama hipotezė, kad Lietuvos kariuomenė vis dar formuoja teigiamą ir šiuolaikišką įvaizdį.

SUMMARY

Gedas Virbukas

Image creation in the Lithuanian Armed Forces. Master's work.

Work aim – to create the general Lithuanian Armed Forces image formation model after analyzing the organization's image formation theoretical material and performing the questioner research with Siauliai city citizens and Lithuanian Armed Forces soldiers and civilian workers.

Final work analyzes the organization's image concept, and discusses the main image formation elements. Also presented foreign and Lithuanian authors models that are related to image creation and presented a designed general Lithuanian Armed Forces image formation model. The hypothesis is proved that Lithuanian Armed Forces is still forming a positive and modern image.

TURINYS

ĮVADAS.....	5
1. ORGANIZACIJŲ ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO TEORINIAI PAGRINDAI.....	7
1.1. Organizacijos įvaizdis.....	7
1.2. Organizacijos įvaizdžio kūrimo principai ir formavimo priemonės.....	12
1.3. Įvaizdžio kūrimo modeliai.....	21
2. IŠŠŪKIAI KELIAMI KRAŠTO APSAUGOS SISTEMAI.....	32
2.1. Krašto apsaugos sistema.....	32
2.2. Lietuvos kariuomenės vizija ir misija.....	39
3. LIETUVOS KARIUOMENĖS ĮVAIZDIS.....	44
3.1. Tyrimo rezultatų analizė.....	45
3.2. Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimo modelis.....	72
IŠVADOS.....	76
REKOMENDACIJOS.....	78
LITERATŪRA.....	79
PRIEDAI.....	82

ĮVADAS

Problema.

Įvaizdis buvo svarbus įmonės ar organizacijos elementas visais laikais, tik šiandien jo reikšmė ir naudojimas įmonės veikloje stipriai išaugo. Atkūrus Lietuvos nepriklausomybę, imta iš naujo formuoti valstybės pamatus, kurti prieškarinio metais sunaikintus valstybingumo elementus. Lietuvos Respublikos gerovė, jos ekonominis bei kultūrinis klestėjimas, neatskiriama valstybės politikos dalis. Kuriant saugumo politikos gaires, labai svarbūs valstybės pasirinktos strateginės kryptys bei prioritetai. Lietuvos parlamentinių partijų pasirašytame susitarime pabrėžiama pilietiškumo ugdymo, švietimo, mokslo ir technologijų bei ekonominės ir socialinės politikos svarba krašto apsaugos sistemos plėtrai.

Besirengiant būsimai narystei į NATO, Lietuvos kariuomenė turėjo būti pasirengusi galimiems kolektyviniams veiksams, apginkluota modernia ginkluote bei kovos technika, todėl jos įvaizdžio formavimas visuomenėje bei pačioje kariuomenėje vaidino ypatingai svarbų vaidmenį.

Problemos iširtumas.

Dauguma įvaizdžio formavimo teoretikų ir praktikų pabrėžia, kad kiekviena organizacija ar įmonė turi susikurti savo įvaizdį, jį nuolat atnaujinti, tobulinti ir valdyti, nes tai yra pati didžiausia jos vertybė.

Kalbant apie organizacijos įvaizdį, mokslinėje literatūroje minimas išorinis organizacijos įvaizdis, reklama, visuomenės nuomonė ir vidinis organizacijos įvaizdis, kuris tiesiogiai veikia pačios organizacijos darbuotojų požiūrį į ją. Neįmanoma pateikti vieno apibendrinto modelio, kuris nurodytų kryptį, kaip reikia kurti organizacijos įvaizdį. Todėl keliame hipotezę, kad kariuomenės, kaip bet kurios kitos organizacijos, įvaizdžio kūrime vieną iš svarbiausių vaidmenų vaidina visuomenės ir pačių kariškių požiūris.

Hipotezė: Lietuvos kariuomenė – besikurianti ir besivystanti sistema, kuriai vis dar reikalingas teigiamas ir šiuolaikiškas įvaizdis.

Darbo aktualumas: Lietuvos kariuomenė, kaip ir bet kuri kita organizacija, turi kurti ir plėtoti savo įvaizdį tam, kad sudomintų ir pritrauktų žmones tarnauti Lietuvos kariuomenėje. Tačiau šiuo metu kariuomenė neturi vieningos sistemos, kurios pagalba būtų formuojamas įvaizdis. Todėl reikalinga sukurti metodiką, padėsiančią Lietuvos kariuomenei formuoti savitą įvaizdį.

Darbo naujumas: Lietuvos krašto apsaugos sistemoje panašus darbas nebuvo atliktas. Svarbūs galėtų būti atskleisti kariuomenės įvaizdį įtakojantys veiksniai. Atliktų tyrimų rezultatai

galėtų pasitarnauti formuojant kariuomenės įvaizdžio strategines nuostatas bei kuriant naujus modelius.

Mokslinių tyrimų objektas: organizacijos įvaizdžio formavimo procesas.

Tyrimo dalykas – Lietuvos kariuomenės įvaizdžio kūrimo procesas.

Tyrimo tikslas – remiantis užsienio ir Lietuvos autorių pateikiamais organizacijos įvaizdžio formavimo modeliais, pateikti apibendrintą Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimo modelį.

Tyrimo uždaviniai:

- išnagrinėti organizacijos įvaizdžio formavimo teorinę medžiagą;
- nustatyti organizacijos įvaizdžio formavimo pagrindinius kriterijus;
- išanalizuoti užsienio ir Lietuvos autorių pateikiamus organizacijos įvaizdžio formavimo modelius ir sukurti apibendrintą įvaizdžio formavimo modelį tinkantį Lietuvos kariuomenei;
- atlikti Šiaulių miesto gyventojų bei Lietuvos kariuomenės karių/civilių darbuotojų anketinę apklausą;
- įvertinti visuomenės informuotumą bei nuomonę apie Lietuvos kariuomenę ir išsiaiškinti, kaip tai įtakoja Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimą;
- palyginti gyventojų ir karių/civilių darbuotojų požiūrį į supratimą apie Lietuvos kariuomenės įvaizdį ir jos kitimo eigą.

Darbo praktinė reikšmė: Mokslinė, tiriamoji veikla Lietuvos kariuomenėje žengia pirmuosius žingsnius. Mokslinių tyrimų vykdymas ir įvairių įvaizdinių metodų taikymas gali paskatinti kariškius aktyviau dalyvauti kariuomenės įvaizdžio formavimo veikloje. Panašaus pobūdžio parašyti darbai, gali būti taikomi kaip metodinė medžiaga rengiant vadus ir įvairius specialistus, kurie vėliau šias teorijas išbandys praktikoje.

Tyrimo metodai, kurie naudojami magistriniame darbe:

- mokslinės literatūros analizė;
- anketinė apklausa;
- statistinė analizė;
- lyginamoji analizė.

Tyrimo organizavimas.

Mokslinės literatūros analizė buvo atliekama norint išsiaiškinti organizacijos įvaizdį formuojančius veiksnius.

Anketinei apklausai naudosime anoniminio pobūdžio anketas, kuriose tiriamųjų bus paprašyta atsakyti į visus anketoje pateiktus klausimus.

Lyginamosios analizės metodu lyginsime kariškių, civilių darbuotojų ir visuomenės anketinės apklausos metu gautus rezultatus.

Tyrime dalyvaus Lietuvos kariuomenės kariai ir civiliai darbuotojai, taip pat įvairaus amžiaus respondentai iš Šiaulių miesto.

1. ORGANIZACIJŲ ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO TEORINIAI PAGRINDAI

1.1. Organizacijos įvaizdis.

Įvaždis – tai svarbus veiksnys lemiantis organizacijos gyvavimą. Tai pirmas ir tolimesnis įspūdis, kuris formuojasi asmeninio žmogaus susidūrimo su organizacija metu, klausantis visuomenės nuomonės ir masinės informacijos priemonių.

Organizacijos įvaizdis – tai administravimo, komercinio elgesio ir klientams bei partneriams matomo pirmo įspūdžio stilius. Būtina būti šiuolaikišku ir individualiu. Kiekviena kompanija turi nustatyti šių, iš esmės rinkodaros sąnaudoms priskirtinų išlaidų biudžetą. Įmonės reklamą mes suvokiame kaip esminę verslo įvaizdžio dalį, nuo kurios priklauso ne tik prestižas, bet ir komercinė sėkmė [21].

Pasak Čeikauskienės M. [10], vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių žmonių požiūrį į konkrečią organizaciją yra organizacijos įvaizdis. Žmonės neretai labiau reaguoja į įvaizdį, o ne į realybę.

Be to, remiantis įvairių autorių nuomonėmis, įvaizdžiu yra laikoma dinamiškai suprantama, prasminga, daugiau ar mažiau struktūrizuota suvokimų, įsivaizdavimų idėjų ir jausmų, kuriuos asmuo ar asmenų grupė turi tam tikro realaus reiškinių ar daikto atžvilgiu, visuma. Tokia yra įvaizdžio samprata pačia bendriausia šio žodžio prasme [13].

Žodis “Įvaždis” – tai tiesioginis vertimas iš anglų kalbos, kuris reiškia paveikslą, pavidalą, vaizdą, atspindį, parodymą, vaizdinį, panašumą, nors visa tai negali iš esmės atskleisti visų šios sąvokos reikšmės atspalvių. Paprastai įvaizdis aprėpia tokius požymius – atributus, kurie būdingi konkrečiam objektui. Šie požymiai gali egzistuoti objektyviai arba juos paprasčiausiai objektui gali priskirti žmonės. Pavyzdžiui, gali būti sukurtas patikimas objekto (banko, fondo ar kt.) įvaizdis, nors iš tikrųjų tas objektas nėra toks patikimas. Kadangi įvaizdis yra adekvatus savo nešikliui ir turi jo svarbiausių bruožų, jis išskiria objektą – nešiklį tarp panašių objektų, pabrėžia jo specifiką ir ypatybes. Pagal Norman R. [34], įvaizdis yra tam tikras modelis, išreiškiantis mūsų lūkesčius ir suvokimą apie atitinkamą reiškinį. Tuo dažnai pasinaudoja reklamos kompanijos, reklamuodamos, pavyzdžiui, komercinius bankus, nes įvaizdis gana efektyvi priemonė potencialių paslaugos klientų elgsenai įtakoti. Keisdami ar kurdami įmonės įvaizdį, vadovai gali priversti klientus elgtis taip, kaip yra naudingiau pačiai įmonei.

Formuojantis naujai šalies socialinei-ekonominei sanklodai, keičiasi įprastų tarpusavio santykių akcentai, atsiranda naujų prioritetų. Jeigu organizacija iš esmės prisitaikė prie naujų ekonominių santykių, galima teigti, kad organizacijų vadovai įsisąmonino, jog būtina rūpintis įvaizdžiu, t.y. išsiskirti iš daugybės į save panašių, siekti, kad apie organizaciją būtų žinoma kuo daugiau, įgyti reputaciją [10, p. 51,60,61].

Rogers E. [36, p. 155] teigė, kad neįmanoma išvengti įspūdžio poveikio, kuris formuojasi dėl pirminio kontakto su organizacijos atstovais arba dėl organizacijos teikiamos reklamos pobūdžio bei stiliaus. Panašios nuomonės laikosi ir Sūdžius V. [41, p. 124-128]. Anot jo, pravartu atsiminti, kad pirmas įspūdis apie žmones arba organizaciją – pats įsimintiniausias, todėl, manoma, yra tiksliausias. Tačiau vienais atvejais įspūdis susidaro dėl aktyvios organizacijos aktyvios veiklos bei kontrolės, o kitais – spontaniškai. Pastaruoju atveju rezultato nuspėti dažniausiai neįmanoma ir jis visiškai neprognozuojamas. Netgi neturėdamas jokios informacijos apie organizaciją, žmogus gali pasąmonėje susidaryti asmeninį subjektyvų įspūdį apie ją. Įvaizdžio kūrimas labai svarbus, dažniausiai stengiamasi, kad įvaizdis būtų geras.

Šie dalykai svarbūs, tačiau tai tik vienas iš įvaizdžio kūrimo aspektų. Juk įvaizdis – tai ne tik konstatavimas, jog organizacija yra gera, „įvaizdis – visiškai konkrečių asociacijų ir užuominų apie tai, kokia tai yra organizacija – didelė ar maža, šiuolaikiška ar konservatyvi, akcentuojanti savo stabilumą ar dinamiškumą, patirtį ar jaunystę, suformavimas“ [49, p. 19,20].

Kiekvienai organizacijai svarbu sukurti sąžiningos ir stabilios organizacijos įspūdį, tačiau tai dar ne viskas. Atsižvelgiant į organizacijos veiklos pobūdį, svarbu paminėti pagrindines organizacijos veiklos pobūdį nusakančias savybes. Taigi, įvaizdis turi būti pritaikytas prie konkrečios organizacijos veiklos ir atitikti tikrovę.

Kaip teigia Arfin F. [5, p. 268-276], labai sunku sukurti *universalų* organizacijos įvaizdį, kuris būtų palankus visoms tikslinėms grupėms. Taip yra todėl, kad paprastai organizacija kontaktuoja su įvairiomis visuomenės grupėmis, kurių vertinimo kriterijai bei vertybių sistemos yra skirtingos, o kartais netgi priešingos viena kitai. Todėl organizacija priversta kurti įvaizdį kiekvienai tikslinei grupei atskirai, nes priešingu atveju gali būti atmetimo efektas. Kai kurie autoriai kaip galimą išeitį siūlo formuoti *neutralų* įvaizdį. Toks įvaizdis leidžia organizacijai palaikyti pozityvius santykius su visuomene, neprimetant organizacijos požiūrio ir vertybių. *Neutralus* įvaizdis gerokai sumažina atmetimo efektą, nes paprastai nesukelia neigiamų emocijų ir pasipriešinimo.

Labai skiriasi įvairių autorių požiūris į organizacijos aktyvumą kuriant įvaizdį. Vieni mano, kad įvaizdis nebūtinai turi būti tikslingai kuriamas, jis gali atsirasti stichiškai, tarsi savaime. Kiti autoriai laikosi dar kategoriškesnės nuomonės. Jie teigia, kad įvaizdis – nekonstruojamas, tai yra visuomenėje susiklostęs, įspūdis arba organizacinė komunikacija [51, p. 296].

Tačiau dauguma mokslininkų [1, p. 63-64; 11, p. 109-111; 23, p. 120-122; 32, p. 396] sutinka, kad organizacijos įvaizdis gali būti valdomas – „turi būti suplanuotas ir kontroliuojamas taip pat, kaip ir kiti jos strateginiai veiksmai“ .

Priešingu atveju jį suformuos organizacijos konkurentai, partneriai ar masinės informavimo priemonės, bet ne organizacijos vadovai. Įvaizdį pabloginti yra lengviau nei pagerinti, nes iš šalies lengviau įžvelgti trūkumų, nei išaukštinti savo privalumus. Apmaudžiausia, kad įvaizdis prisimenamas tik tada, kai jis pradeda prastėti [8, p. 9-10; 9, p. 12-14].

Vienaip ar kitaip įvaizdis, kaip socialinis-psichologinis fenomenas, paliečia kiekvienos organizacijos gyvenimą. Tačiau vadovai ne visada turi aiškų supratimą apie šio fenomeno prigimtį ir būdus jį valdyti. Tad kokia gi organizacijos įvaizdžio esmė ir svarbiausios formavimo kryptys?

Čeikauskienė M. [10, p. 62] teigia, kad įvaizdis aprėpia tokius savarankiškus požymius-atributus, kurie būdingi konkrečiam objektui. Šie požymiai gali egzistuoti objektyviai arba juos paprasčiausiai objektui gali priskirti žmonės. Kadangi įvaizdis yra adekvatus savo nešikliui ir turi jo svarbiausių bruožų, jis išskiria objektą-nešiklį iš panašių objektų, pabrėžia jo ypatybes ir specifiką.

Įvaizdis nėra kieno nors viena kartą suformuluotas ir nekintantis. Jis yra *dinamiškas*, jo atributai persitvarko, keičiasi priklausomai nuo pokyčių pačiame nešiklyje arba žmonių sąmonėje.

Įvaizdis turi ir *statiškų* bruožų. Tai reiškia, kad negalima kalbėti apie įvaizdį visuomenėje apskritai. Visuomenės susibūrimuose visada būna įvairių visuomenės grupių (sluoksnių) atstovų, kurių charakteristikos gali būti labai skirtingos. Todėl vienas ir tas pats objektas gali turėti labai skirtingą įvaizdį. Geriausiu atveju galima kalbėti apie vyraujančią įvaizdį.

Įvaizdis savo esme gali būti *aktyvus*. Jis gali veikti tiek atskirų žmonių, tiek tikslinių gyventojų grupių sąmonę, emocijas, veiklą ir poelgius. Žmonės teikia pirmenybę vienoms ar kitoms organizacijoms, politinėms partijoms.

Pasaulio praktikoje organizacijos įvaizdžio kūrimas yra vienas iš strateginio valdymo ir rinkodaros tikslų. Kaip teigia Rogers E. M. [36, p. 162], įvaizdis – pati didžiausia organizacijos vertybė, kurią reikia susikurti ir nuolat puoselėti. Tai ne mažiau svarbu, negu naujų technologijų diegimas, finansinės sferos stabilizavimas, personalo ugdymas ir kt. Kai suformuotas teigiamas visos organizacijos įvaizdis, lengviau pasiekti rezultatą, nes visuomenė dažniausiai kreipia dėmesį ne į konkrečios ar specifinės veiklos įvaizdį, bet į organizacijos įvaizdį apskritai.

Organizacijos įvaizdžio nešikliais gali būti valstybinės ir visuomeninės organizacijos, mokymo ir mokslo įstaigos, masinės informacijos priemonės ir pan. Kitaip sakant, organizacinis įvaizdis praktiškai aprėpia visas grupes ir organizacijas, įsiskverbia į visas visuomenės gyvenimo sferas. Sėkmingai organizacijos veiklai ne mažiau svarbus *vidinis* įvaizdis. Šis įvaizdžio tipas egzistuoja tarp organizacijos darbuotojų ir yra svarbi sudėtinė organizacinės kultūros dalis. Vieno ir

to paties objekto vidinis ir išorinis įvaizdis gali labai skirtis, todėl ir apibūdinamas skirtingai. Tai būtų lyg ir du požiūriai į vieną ir tą patį objektą iš priešingų pozicijų [10, p. 69].

Mokslininkai išskiria du pagrindinius organizacijos įvaizdžio tipus: *išorinį* ir *vidinį*.

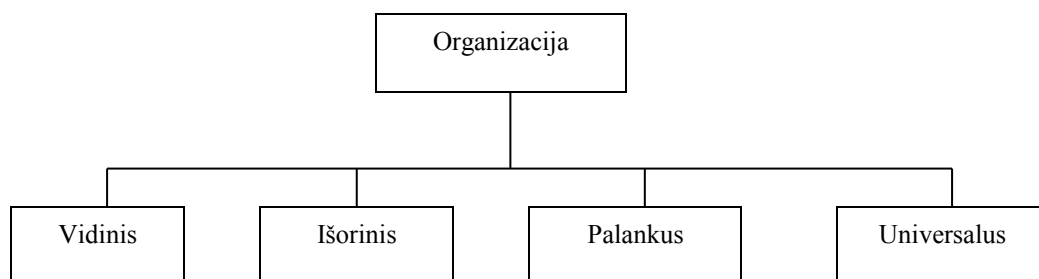
Vidinis įvaizdis apima organizacijos vidų, su teigiamu ar neigiamu požiūriu į vadovybę bei organizacijos politiką. Taip pat: finansų paskirstymas organizacijoje, personalo politika, darbuotojų orientacija ir mokymas.

Išorinis įvaizdis – tai visuomenės nuomonė apie organizaciją, jos reklama, ryšiai su masinėmis informavimo priemonėmis ir visuomeninis darbas. Prie *išorinio* įvaizdžio yra priskiriamas ir personalo požiūris į darbą bei jo išorinė išvaizda.

Čeikauskienės M. [10, p.63] ir Sūdžiaus [41, p.126] teigimu, įvairių organizacijų vadovai dažniausiai nori, kad būtų sukurtas palankus, teigiamas organizacijos įvaizdis. Jie nori, kad toks įvaizdis sukeltų teigiamas ir įsimintinas emocijas. *Palankų* įvaizdį galima suformuoti atsižvelgiant į šiuos dalykus:

- adekvatumą – kuriamas įvaizdis turi atitikti visa tai, kas iš tikrųjų egzistuoja;
- aiškiai išreikštą ir apibrėžtą neatitikimo laipsnį;
- originalumą – organizacijos įvaizdis turi būti lengvai atpažįstamas ir lengvai įsimenamas;
- plastiškumą – įvaizdis turi būti operatyviai modifikuojamas, reaguojama į besikeičiančius ekoniminius ir psichologinius veiksnius, madas, socialines sąlygas.

Tačiau patirtis rodo, kad palankaus organizacijos įvaizdžio formavimas ne visada pateisina vadovybės lūkesčius ir investicijas (1.1 pav.).



1.1 pav. Organizacijos įvaizdžio komponentai.

Ypatingai sunku sukurti *universalų* įvaizdį, kuris būtų palankus visoms vartotojų grupėms, turinčioms reikalų su organizacija. Juo tikslesnis ir konkretesnis įvaizdis, tuo didesnė tikimybė, kad jis bus tinkamas tik tam tikroms grupėms ir tuo pat metu gali sukelti kitų grupių atmetimo reakciją. Tai labai rimtas trūkumas. Siekiant jo išvengti, formuojamas *neutralus* organizacijos įvaizdis.

Tačiau tai nereiškia, kad organizacija privalo turėti neišraiškingą, neapibrėžtą arba betikslį įvaizdį. Priešingai, toks įvaizdis yra atviras, jis leidžia visoms vartotojų grupėms palaikyti pozityvius santykius su organizacija. Neutralus įvaizdis nepatrauklus tik nedaugeliui kraštutiniams mėgstančių asmenų. Jo pranašumas tas, kad žmogui neprimetamas organizacijos požiūris arba prisirišimas prie organizacijos. Jeigu organizacijos įvaizdis kažkam ir nesukelia teigiamų emocijų, tai bent jau nesukelia neigiamo požiūrio.

Neutralųjį įvaizdį galima apibūdinti taip:

- įvaizdis turi būti kompleksiškas. Tai kruopščiai parengta organizacijos biografija ar istorija, kurios parodo jos individualybę;
- įvaizdis turi atitikti tiesą. Jeigu žmonės juo netiki, jis nepasiekia iškelto tikslo. Bet jokių būdu įvaizdis negali išeiti už sveikos nuovokos ribų;
- įvaizdis turi būti aiškus ir konkretus. Objekto savybės turi būti gerai apgalvotos ir suprantamos;
- įvaizdis turi būti paprastesnis už objektą, kurį jis pristato. Per akimirksnį visas įvaizdis įsitvirtina sąmonėje. Tačiau pernelyg didelis paprastumas arba dažnas vartojimas gali padaryti įvaizdį banaliu ir neišvaizdžiu;
- įvaizdis turi būti neišbaigtas. Jo vieta kažkur tarp vaizduotės ir jausmų, tarp pageidaujamo ir realaus. Nevienareikšmiškumas, neapibrėžtumas tinka žmonėms, turintiems skirtingus skonius, palieka erdvės jų pačių fantazijai. Juose kiekvienas gali pamatyti tai, ko jam pačiam norisi [10].

Pasak Sūdžiaus [41, p. 128], įvaizdžio formavimo tikslu gali būti objektai, kurių pripažinimas priklauso nuo jiems sukurto aplinkos ir pačių susikurto įvaizdžio. Šiai kategorijai galime priskirti asmenybes (politikus, televizijos vedėjus, religinių judėjimų lyderius), socialines grupes (studentus, moksleivius, mokslininkus, kariškius, pensininkus ir politines partijas, radijo ir telekomunikacijas bei atskiras laidas, visuomeninius judėjimus). Šie subjektai iš esmės yra nekomercinio tipo asmenybės ir organizacijos. Jie neparduoda prekių ir paslaugų, jų padėtis apibrėžiama santykiais su visuomene. Šių objektų tikslu yra laikoma galimybė turėti įtakos visuomenės nuotaikoms.

Anot Jucevičiaus R. [22, p. 24-26], kiekviena organizacija privalo turėti savo misiją, nes be jos praktiškai neįmanoma sukurti jokios efektyvios strategijos, nes tik ji suformuluoja įvaizdį apie siekiamą organizacijos būvį. Ji, taip pat išreiškia visos veiklos paskirtį, vaidmenį, apibrėžia organizacijos ribas ir rodo jos esmę. Kitaip tariant, misija atspindi organizacijos egzistavimo prasmę. Ja siekiama atsakyti į klausimus: „Kas mes esame, ką darome ir ką darysime ateityje?“

Vieni iš pagrindinių misijos elementų yra saviraiška – požiūris į save patį ir požiūris į darbuotojus.

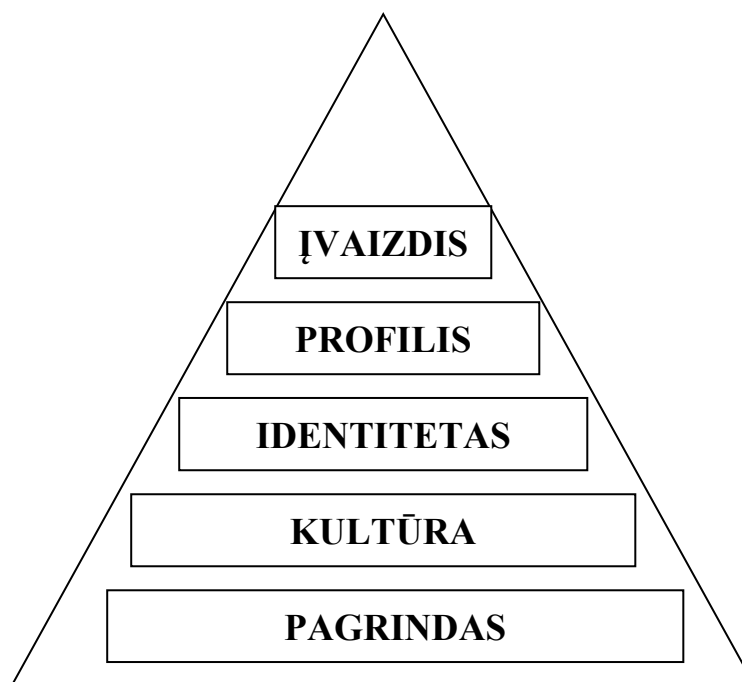
Gerai suformuluota misija suteikia veiklos prasmę ir padeda išspręsti nemažai veiklos problemų.

- *Ji deklaruoja organizacijos požiūrius.* Visų pirma leidžia numatyti tikslų ir strategijų alternatyvas, suvienodinti atskirų įtakos grupių požiūrius. Tačiau svarbiausia – kad ji deklaruoja organizacijos požiūrį į išorinę aplinką, visuomenės interesus, socialinę atsakomybę. Žvelgiant iš metodologinių pozicijų, visuomenė organizacijai leidžia veikti ar bent sukuria palankias veiklos sąlygas, kol ji išreiškia jos interesus. Jiems pradedant konfliktuoti, organizacija susiduria su įvairaus pobūdžio sunkumais ir apribojimais.
- *Suvenodina skirtingus požiūrius.* Skirtingi žmonės gali turėti skirtingą įvaizdį ir vieni kitų nesuprasti. Netgi ilgai kartu dirbę žmonės šiame procese gali susivokti labai skirtingai įsivaizduojantys tuos pačius dalykus, kartais požiūriai gali skirtis iš pagrindų. Netgi neesminiai nesutarimai apibrėžiant misiją gali būti rimtų problemų priežastis, jei laiku šie požiūriai nebus suartinti. Tačiau apie misiją pradedama kalbėti tik tuomet, kai organizacija susiduria su sunkumais.
- *Orientuoja organizaciją į vartotoją.* Labai svarbu suformuoti sisteminį mąstymą, kuris išreikštų giluminį požiūrį į tai, ko iš tikrųjų vartotojas nori.
- *Deklaruoja socialinę politiką ir atsakomybę.* Tai tampa vis svarbiau. Nebeužtenka tik pateikti teigiamai vertinamos veiklos. Iš organizacijos laukiama žymiai daugiau. Į ją žvelgiama kaip į sąmoningą pilietį. Nuo tokių veiksmų labai priklauso organizacijos įvaizdis.
- *Padeda nukreipti pastangas viena linkme.* Misija formuluoja veiklos prasmę ir kryptį, visiems tampa aišku, ką ir kodėl reikia daryti, nes žmogus nemėgsta būti vedamas nežinia kur.
- *Padeda racionaliau naudoti resursus.* Šiuo atveju tampa aiškūs veiklos prioritetai ir kaip racionaliau panaudoti materialinius, organizacinius, žmogiškuosius ir kitokius resursus.

1.2. Organizacijos įvaizdžio kūrimo principai ir formavimo priemonės.

Kiekviena organizacija savo įvaizdį formuoja individualiai. Naudodamosis įvairiomis įvaizdžio formavimo priemonėmis, kuria geriausiai atspindinčią įmonės veiklą organizacijos įvaizdį, kuriuo stengiasi parodyti organizacijos teigiamas vertybes ir sudominti potencialius klientus. Vienos organizacijos turi tik stengtis neleisti sąmoningai ar atsitiktinai smukti suformuotam įvaizdžiui, besiremdamos sėkminga jo raida, o kitos organizacijos privalo apgalvoti ir apskaičiuoti kiekvieną įvaizdžio kūrimo ir plėtojimo žingsnį. Tačiau kaip rodo praktika, kai tik pablogėja ekonominė situacija, pradedama taupyti organizacijos lėšas ir dažnai įvaizdžio formavimui nebepakanka lėšų, tačiau kartais geras įvaizdis krizinėmis situacijomis gali būti

geriausia išsigelbėjimo priemonė, o kartais ir situaciją sušvelninančia priemone. Organizacijos įvaizdžio kūrimo efektyvumas labai priklauso nuo personalo, todėl vidinio įvaizdžio kūrimas laikytinas vienu iš svarbiausių šios veiklos tikslu. Organizacijos įvaizdžio kūrimo principus galima pavaizduoti piramide, iliustruojančia įvaizdžio formavimo proceso lygmenis (1.2 pav.):



1.2 pav. Organizacijos įvaizdžio lygmenys [12].

Pagrindas. Pagrindas - tai pagrindinės idėjos, kurios lemia organizacijos egzistavimą [12, p. 97-106]. Tai organizacijos užimama vieta bendroje ūkio sistemoje bei atliekamos funkcijos. Kiekvienos organizacijos veiklos ribas ir galimybes šiame lygmenyje nusako įstatymai. Organizacijų, užsiimančių ta pačia veikla ir šiame lygmenyje apibūdinamų vienodai gali būti ir daugiau, todėl tik kultūra padeda atskirti organizaciją vieną nuo kitos.

Kultūra. Kultūra – tai antrasis organizacijos įvaizdžio lygmuo. Praktiškai kiekviena organizacija turi tik jai būdingas nusistovėjusias nuostatas, vertybes, politiką ir tradicijas. Šios tradicijos ir elgesio tendencijos, kuriomis vadovaujasi organizacija ir kurias pripažįsta organizacijos darbuotojai ir yra vadinama kultūra.

Organizacijos kultūrą sudaro [12, p. 97-106]:

- organizacijos aplinka – išoriniai veiksniai, kurie nulemia, ką organizacija turi daryti, kad gyvuotų sėkmingai;
- vertybės – idėjos ir įsitikinimai organizacijoje, kurie lemia sėkmę ir nustato tam tikrus standartus. Jos padeda suprasti, kodėl tam tikras elgesys yra skatinamas, o kitam elgesiui nepritariama. Organizacijoje svarbiausia išlaikyti tas vertybes, kurios, vykstant permainingoms, nulėmė sėkmingą prisitaikymą prie besikeičiančių sąlygų;

- herojai – žmonės, kurie laikomi organizacijos vertybių personifikacijomis ir tarnauja modeliu kitiems;
- ritualai ir papročiai – įprastinis elgesys kasdieniniame darbe ir ceremonijos, kuriomis
- išreiškiama, ko tikimasi iš darbuotoju;
- kultūrinis tinklas – apimantis pasakotojus, gandų skleidėjus, perduodančius informaciją ir
- vertybes, t. y. "neformalioji struktūra".

Šie organizacijos kultūros elementai informuoja žmones, koks elgesys ir požiūriai organizacijoje yra geriausi.

Remiantis Drūteikiene G. [12, p. 54-60], galima įvardinti veiksnius, lemiančius organizacijos kultūrą:

- valdymo stilius;
- organizacijos strategija;
- politinė, teisinė, socialinė, technologinė, ekonominė aplinka, kurioje organizacija veikia;
- organizacijos resursų (žmogiškųjų ir materialųjų) kokybė ir kiekybė, siekiant

organizacijos misijos, tikslų, uždavinių ir strategijų įgyvendinimo;

- organizacijos darbuotojų žinios, sugebėjimai, patirtis;
- formali ir neformali komunikacija.

Paskutiniu metu pripažįstama, kad kultūra užima svarbią vietą pačioje organizacijos struktūroje. Paprastai kultūra organizacijoje atlieka kelias pagrindines funkcijas:

- apibrėžia ribas, tai yra ji išskiria vieną organizaciją iš kitų ir suteikia jai unikalumo;
- organizacijos nariams ji teikia vienybės ir tapatumo jausmą, kuria visai organizacijai

bendrus elgesio modelius ir standartus;

- kultūra padeda ugdyti atsidaivismą kažkam didesniai nei žmogaus asmeninis interesas,

taip skatina darbuotojų bendradarbiavimą ir didina organizacijos efektyvumą;

- sustiprina socialinės sistemos stabilumą. Kultūra yra socialinė rišamoji medžiaga,

padedanti išlaikyti organizaciją nesuskilusią, nes pateikia standartus to, ką darbuotojai turėtų sakyti ir veikti;

- logikos ir kontrolės mechanizmas, nukreipiantis bei formuojantis darbuotojų nuostatas ir

elgseną.

Kiekvienos organizacijos kultūra yra skirtinga, tačiau ir pačioje organizacijoje gali būti daugiau nei viena kultūra. Gali būti, kad kiekvienas skyrius ar darbuotojas gali turėti savą supratimą apie tai, koks yra priimtinausias elgesys. Pagrindinių komunikacijos užduočių yra padėti stiprinti esančią kultūrą. Kultūros neatsiranda iš niekur, jos susikuria todėl, kad vadovai tam skiria laiko, ir tam tikrą elgesį skatina labiau nei kitus. Kultūra yra tas pagrindas, kuris lemia organizacijos

identiteto - jau labiau matomo ir lengviau suprantamo organizacijos įvaizdžio lygmens – formavimasi [3].

Trečiasis organizacijos įvaizdžio lygmuo – **identitetas**. Identitetas – tai sąmoningas kultūros išreiškimas. Tačiau norint suprasti, kas tai yra, pirmiausia reikėtų suprasti organizacijos individualumą, kadangi organizacijos identitetas plačiąja prasme suvokiamas kaip jos individualumas. Organizacijos individualumas iškyla iš pačios organizacijos kultūros, esminių vertybių ir įsitikinimų. Tai visuma tų savybių, kurios identifikuoja organizaciją. Organizacijos individualumas naudojamas savo identitetui atspindėti [12, p. 97-106].

Identiteto formavimas padeda organizacijai išsiskirti iš kitų organizacijų. Identitetu organizacija savo klientams gali perduoti tris pagrindines idėjas: kas organizacija yra, ką ji daro ir kaip ji tai daro. Organizacijos identitetas gali būti daugialypis ir įvairiapusis, tuomet organizacijos įvaizdis gali būti per daug išsiskaidęs ir nevieningas. Tam yra reikalingas profilis, kuris apjungia ir projektuoja visuomenėje būtinus, esminius organizacijos identiteto aspektus [12, p. 97-106].

Profilis. Organizacijos identiteto profilis apibrėžia, kas yra organizacija, kokia jos veikla, kaip ji vykdo savo užduotis, ir kaip ji yra pateikiama visuomenei. Organizacijos identiteto profilyje labai svarbų ir didelį vaidina organizacijos misijos sąvoka. Misija apibrėžia organizacijos pagrindines veiklos kryptis ir reziumuoja jas pagrindžiančią argumentaciją bei vertybes. Formuluoiant organizacijos misiją būtina pabrėžti dėmesį klientų poreikiams, norams ir lūkesčiams. Gerai suformuluota misija padės sukurti palankų organizacijos įvaizdį tarp klientų ir visuomenėje, nes misija apibrėžiama klientų norais ir lūkesčiais, kuriuos įgyvendina organizacijos gaminama produkcija arba teikiamos paslaugos.

Organizacijos formuluodamos misiją turėtų deklaruoti organizacijos socialinę politiką ir atsakomybę. Tai turi padėti sukurti palankų organizacijos įvaizdį. Misija taip pat padeda nukreipti darbuotojų pastangas tinkama linkme. Kadangi misija nusako organizacijos veiklos paskirtį ir svarbiausias kryptis, įmonių vadovams tampa lengviau formuluoiant užduotis pavaldiniams. Misija padeda racionaliai naudoti organizacijos išteklius. Turint organizacijos misijoje aiškiai apibrėžtus veiklos prioritetus, galima racionaliau paskirstyti ir panaudoti organizacijos paprastai ribotus fizinius, finansinius ir žmonių išteklius. Misija neturi konkrečių ir apibrėžtų reikalavimų, nes kiekvienai organizacijai ji yra unikali ir savita, tačiau dažniausiai yra išskiriami šie pagrindiniai elementai:

- klientai;
- svarbiausieji tikslai;
- konkurenciniai privalumai;
- veiklos pobūdis;
- pagrindinės etikos vertybės.

Svarbiausia, kad misijos formuluotė atspindėtų organizacijos išskirtumą ir būtų aiškiai suprantama organizacijos darbuotojams. Formuojant organizacijos misiją reikia formuluoti tokius teiginius, kurie būtų ir realistiniai, ir įgyvendinami.

Įvaizdis – tai išpūdis apie organizaciją visuomenėje. Logiška seka nuo fundamentalių, organizacijos veiklą lemiančių veiksnių, per organizacijos kultūrą, identiteto formavimą, organizacijos misijos pateikimą visuomenei, kylama iki organizacijos įvaizdžio visuomenėje. Įvaizdžio formavimas yra kasdienio darbo sudedamoji dalis. Mūsų įvaizdį vertina klientai, visuomenė [4]. Organizacijos sukurtas įvaizdis yra įvairių elementų derinio rezultatas. Kiekvienos organizacijos tikslas – kiek galint daugiau sąžiningai įtakoti savo įvaizdžio formavimą, kad organizacijos įvaizdis ją atitiktų, palaikytų jos kultūrą, tiktų jos strategijai, būtų aiškus ir nuoseklus [12, p. 97-106].

Organizacijos įvaizdį taip pat nulemia ir įvairios *įvaizdžio formavimo priemonės* bei jų poveikis pačiam organizacijos įvaizdžiui. Tai, kaip žmogus vertina organizaciją priklauso ir nuo jo paties vertybių ir asmeninės patirties. Todėl galima daryti tokia prielaidą, jog organizacijos įvaizdis yra susietas su visuomenės sąmonėje kylančiais įsivaizdavimais ir tam tikrais asmeniniais vertinimais.

Organizacijos įvaizdis reprezentuoja organizaciją ir už jos ribų, informuodama žmones apie jos pobūdį. Todėl pirmiausiai reikėtų išanalizuoti, kas tai yra įvaizdžio formavimas. Įvaizdžio kūrimas – tai nuostatų formavimas su organizacija nesusidūrusioje visuomenės dalyje arba nuostatų keitimas, jei visuomenės nuomonė į tą organizaciją yra nepalanki [29].

Drūteikienė G. įvardija priemones dažniausiai naudojamas įmonės įvaizdžiui formuoti [13]:

- firminis stilius ir jo elementai;
- rėmimo (komunikavimo) kompleksas;
- prekė ir jos kokybė;
- asortimentas;

Taip pat yra veiksniai, kurie daro įtaka staigiam įvaizdžio susiformavimui:

- neformalūs veiksniai;
- gandai;
- vadovo, specialistų įvaizdis.

Organizacijos įvaizdį pagrindinai formuoja šie elementai – pavadinimas, įvairi simbolika (organizacijos ženklai, vėliavos), darbuotojų profesionalumas, elgesys, o kartais net ir darbuotojų išvaizda (pvz. kariai), reklama, pastatų, kuriais organizacija naudojasi, išorė ir vidus, gaminama produkcija ir paslaugų kokybė bei naujoviškumas, rūpestis savo darbuotojais, organizacijos finansų stabilumas, įsipareigojimų vykdymas, mokėjimas bendrauti su žiniasklaida bei visuomene ir kt.

Dažniausiai organizacijos įvaizdis susikuria spontaniškai. Šiuo atveju rezultato nuspėti yra neįmanoma, jis visiškai neprognozuojamas. Formuojant organizacijos įvaizdį didelę reikšmę turi net smulkios detalės. Netgi neturėdamas jokios informacijos apie organizaciją, žmogus gali susikurti pasąmonėje savo asmeninį subjektyvų įspūdį apie ją (kaip apie stambią arba smulkią; šiuolaikišką ar konservatyvią, solidžią ar abejotinę organizaciją) [15].

Organizacijos įvaizdis gali būti teigiamas, neigiamas arba neapibrėžtas, priklausomai nuo visuomenės požiūrio, nuo faktų, kaip organizacija rūpinosi savo įvaizdžio formavimu ir tolimesniu plėtojimu. Organizacija niekuomet neturėtų apleisti įvaizdžio palaikymo, o nuolatos rūpintis ir skirti tam pastangų, įgudžių, lėšų ir laiko ryšiams su visuomene.

Organizacijos įvaizdžio formavimas prasideda nuo *pavadinimo*. Nors įmonės pavadinimas priklauso ir nuo savininko skonio, valdymo teorija ir praktika suformulavo kelis principus [41]:

- pavadinimas turi būti kaip galima trumpesnis, originalus ir aiškus;
- pavadinime vengtini sutrumpinimai, abreviatūros ar žargono žodžiai;
- pavadinime reiktų stengtis nenaudoti tarptautinius žodžius. Įmonės, kurių didesnė veikla yra bendrauti su užsieniečiais, turėtų atsižvelgti į galimas neigiamas emocijas (užsieniečiams sunkiai ištariami garsai ar galimos neigiamos dviprasmybės);
- to paties pavadinimo negali turėti kelios įmonės, nes tai sukeltų neigiamų teisinių, finansinių ir organizacinių padarinių.

Vienas įtakingesnių veiksnių, formuojančių organizacijos įvaizdį – *firminis stilius* (kitose šalyse dar vadinamas „dizaino koordinacija“, „identifikacijos sistema“, „organizacijos išorinio vaizdo projektavimu“ ir kt.). *Stilius* apima organizacijos logotipą, vizitines korteles, bukletus, interjerą, reklamą ir kitas vizualias priemones, formuojančias organizacijos įvaizdį. Organizacijos stilių sudaro įvairių spalvos, grafikos, poligrafijos, dizaino ir kitų elementų visuma, užtikrinanti organizacijos paslaugų ar specifinės veiklos bei skleidžiamos informacijos vienybę [50, p.181]. Kiekviena įmonė turėtų susikurti savo išskirtinį firmos stilių. Didelė dalis organizacijų Lietuvoje sutapatina stilių ir įvaizdį, o tai yra esminė klaida, nes firminis stilius daro svarbų poveikį organizacijos įvaizdžio formavimui.

Stipri hierarchinė priklausomybė yra tarp firminio stiliaus ir įvaizdžio. Dėl šios priežasties verslo pasaulyje įvaizdis ir firminis stilius yra sutapatinami. Nors šios dvi sąvokos turi skirtingą reikšmę, tačiau jos viena be kito ir neegzistuoja. Kitaip sakant, firminis stilius yra įvaizdžio apraiška, kuri yra labiau apčiuopiama negu pats abstraktus įvaizdis [10].

Čeikauskienė M. [10] firmos stilių apibūdina kaip spalvų, grafikos, žodžių, tipografijos, dizaino, nuolatinių elementų (konstantų) rinkinį, užtikrinanti vizualią ir prasminę (dalykinę) prekių (ar paslaugų), visos iš firmos išeinančios informacijos vienybę, firmos vidinį ir išorinį

apiforminimą; taip pat tai yra firmos ir jos gaminių konkurentams pristatymas. Visi šie elementai turi atsispindėti firmos reklamoje, produkcijos, gamybinių ir kitų firmos patalpų apipavidalinime.

Tačiau, kaip teigia Hopenienė R., firminis stilius nėra vien tik reklaminių tekstų ir priemonių aprašymas, jis taip pat teikia ir vizualinę prasmę vienovę visai platinamai informacijai, o taip pat garantuoja reklamos priemonių ir gaminių vienovę. Todėl geriausia firminio stiliaus sąvoka būtų: “Firminis stilius – tai grafinių, spalvinių, plastinių, lingvistinių ir pan. priemonių visuma, iš vienos pusės užtikrinanti visų firmos gaminių ir reklamos priemonių vienovę, kuri padeda išoriniam stebėtojui geriau įsiminti imonės produkciją ir ją pačią, o iš kitos pusės – pabrėžia pačios imonės ir jos gaminių skirtumus nuo kitų konkuruojančių įmonių ir gaminių“ [19, p. 132-134].

Firminio stiliaus elementai [19]:

- prekės ženklas – užregistruotas nustatyta tvarka žymėjimas, padedantis atskirti savos firmos prekes nuo kitų firmų gaminių;
- firmos šūkis – trumpas, lakoniškas posakis, t.y. firmos devizas;
- logotipas – specialiai parengtas, originaliai parašytas pilnas ar sutrumpintas firmos pavadinimas;
- firmos šriftų komplektas;
- firmos blokas – sujungtas į kompoziciją ženklas ir logotipas, taip pat įvairūs paaiškinamieji užrašai (šalis, pašto adresas, telefonas ir telefaksas, banko rekvizitai), dažnai ir firmos šūkis;
- firmos spalva (ar spalvų derinys);
- firmos konstantos (formatas, firminė šrifto garnitūra);
- firmos blankai, vokai, vizitinės kortelės;
- firmos kvietimai, sveikinimai, vokai sveikinimams;
- firmos aplankai reklamos medžiagai ir dalykinei dokumentacijai;
- dizainerio parengti darbai: įstaigos, gamybinių ir kitų patalpų vidaus interjero sutvarkymas;
- kostiumų ir specialiųjų drabužių dizainas;
- firmos pakuotė.

Svarbiausias firminio stiliaus elementas yra prekės ženklas. Prekės ženklas – tai oficialiai priimta sąvoka, reiškianti nustatyta tvarka užregistruotą ir originaliai apipavidalintą meninį vaizdą, kuris yra tiesiogiai susijęs su organizacijos prekių ar paslaugų atskyrimu arba skirtas jų reklamai [45].

Anot Hopenienės R. [19, p. 132-134] firminio stiliaus funkcijas sudaro:

- įvaizdžio formavimo funkcija – tai palankaus įvaizdžio formavimo priemonė;

- identifikavimo funkcija – tai prekių pasirinkimo (informacinė) funkcija, kuri stipriai susieta su įvaizdžio formavimo funkcija, nes firminis stilius padeda potencialiems ir realiems klientams rasti įmonės produkciją, išskiria ją iš konkurencinių prekių ar paslaugų;
- estetinė funkcija – tai vieningas visų firminio stiliaus elementų meninis, originalus apipavidalinimas, kuris paženklina visus įmonės gaminamus gaminius;
- psichologinė funkcija – tai vieningas ir gerai sukurtas firminis stilius, kuris atspindi vidinę įmonės kultūrą ir filosofiją bei tampa darbuotojų psichologinio vienijimo priemone.

Taigi firminis stilius yra tik vienas iš organizacijos įvaizdžio formavimo elementų, negali formuotis stichiškai. Jis kuriamas apgalvotai ir kryptingai. Be to, firminis stilius apjungia bei vienija kitas organizacijos įvaizdžio formavimo priemones. Sukurtas kokybiškas ir apgalvotas firminis stilius sustiprins organizacijos įvaizdį verslo partnerių ir konkurentų akyse [19, p. 132-134].

Norint sukurti teigiamą organizacijos įvaizdį ir jį palaikyti, reikia nuolat jį kryptingai formuoti ir tobulinti. Reikalinga sukurti arba pasirinkti tokią strategiją, kurios pagalba visuomenė susidarytų teigiamą organizacijos įvaizdį. Nereikia pamiršti, kad organizacijos vadovai taip pat tam turi skirti didelį dėmesį ir rūpintis organizacijos įvaizdžiu. Kaip jau buvo minėta, organizacija turi susikurti savo vidinę kultūrą, firminį stilių, taip pat formuoti viziją ir puoselėti misiją bei visomis kitomis formavimo ir palaikymo priemonėmis stengtis, kad organizacijos įvaizdis būtų nepriekaištingas visuomenės požiūriu.

Suformavus teigiamą organizacijos įvaizdį, jį reikia mokėti ir palaikyti. *Ryšiai su visuomene* – tai yra vienas iš pagrindinių palaikymo būdų, galinčių sėkmingai tęsti ir plėtoti organizacijos įvaizdį. Šis palaikymo būdas yra neatsiejama organizacijos dalis, kuri siekia turėti teigiamą įvaizdį visuomenėje.

Ryšių su visuomene pateikiami apibrėžimai:

- Nugaraitė A. teigia, kad: „Ryšiai su visuomene yra speciali vadybos funkcija, kuri padeda sukurti ir išlaikyti abipusę komunikaciją, pritarimą ir bendradarbiavimą tarp organizacijos ir visuomenės“ [35].

- Lietuvos ryšių su visuomene specialistų sąjunga nurodo tokį apibrėžimą: „Ryšiai su visuomene kuria ir įgyvendina komunikaciją - kaip supratimą, pritarimą, institucijos ir atitinkamos auditorijos susijungimą ar bendradarbiavimą, sprendžia įvairias problemas, informuoja visuomenę, sudaro nuomonę apie individą ar instituciją, kuria palankų požiūrį į juos. Ryšiai su visuomene jungia tokias veiklos sritis: informacijos vadybą, strateginę vadybą, reklamą, propagandą, pardavimų skatinimą ir kt. [31]

Terminas „ryšiai su visuomene“ yra anglų kalbos žodžių junginio "public relations" vertimas: "public" reiškia „viešas“, „visuomeninis“, „auditorija“, „visuomenė“, o "relations" – „ryšiai“, „santykiai“. Lietuvoje šis žodžių junginys įprastai verčiamas kaip „ryšiai su visuomene“ arba „viešieji ryšiai“ [31].

Ryšiai su visuomene visų pirma turi prasidėti nuo pačios organizacijos. Kiekvienas toje organizacijoje dirbantis žmogus turi susidaręs savo nuomonę apie organizaciją, kurioje dirba – ši nuomonė pirmiausiai yra skleidžiama tarp šeimos narių, po to pasklinda tarp draugų ir pažįstamų. Taigi, kuo daugiau organizacijoje darbuotojų, tuo jų nuomonė tiesiogiai bei per kitus asmenis veikia organizacijos įvaizdį. Todėl neskiriamas pakankamas dėmesys vidinei komunikacijai, kaip darbuotojų nuomonės formavimo sričiai, reiškia įvaizdžio formavimo galimybių susiaurinimą.

Norint išlaikyti esamus bei sudominti naujus klientus ypač svarbu su jais palaikyti nuolatinį ir tiesioginį ryšį. Viena vertus, asmeniniu pasitikėjimu santykiai leidžia gerokai efektyviau organizuoti darbą, sutrumpinti sprendimų priėmimų laiką, kita vertus, tokia komunikacijos forma leidžia padidinti ir klientų lojalumą, pristatyti ir kitus organizacijos pasiekimus – juk kiekvienam klientui yra malonu dirbti su organizacija, kuriai sekasi. Tokie patys darbo principai galioja ir su kitomis organizacijai svarbiomis auditorijomis, kurios tiek tiesiogiai, tiek netiesiogiai turi įtakos formuojant organizacijos įvaizdį – tai ir valdžios institucijos, verslo partneriai, šakinės asociacijos, vietinės bendruomenės [35].

Dažnai organizacijos sutapatina ryšių su visuomene ir darbą su žiniasklaida sritis. Tačiau iš tikrųjų, darbas su žiniasklaida yra vienas svarbiausių ryšių su visuomene sritis, kuria yra formuojamas ir palaikomas organizacijos įvaizdis, tačiau jokia būdu tai nėra vienintelė sritis, su kuria turi dirbti. Ryšiai su visuomene, kaip įvaizdį formuojanti veikla, apima darbą su įvairiomis auditorijomis (žiniasklaida yra tik viena iš jų), nuo kurių vertinimo priklauso ir organizacijos įvaizdis. Be to, kiekvienos iš šių auditorijų nuomonė formuojasi ne tik iš tos informacijos, kuri skleidžiama žiniasklaidoje – itin didelį poveikį turi ir tiesioginė komunikacija.

Organizacijos įvaizdžio formavimas yra ilgalaikis procesas, nes įvaizdis – tai įvairių stereotipų, kurie keičiasi labai inertiškai, visuma. Jeigu iš tiesų siekiama formuoti ilgalaikį organizacijos įvaizdį, tai būtina, kad visų pirma realybė atitiktų norimą įvaizdį, o tik po to sektų ši įvaizdį įtvirtinanti komunikacija. Darbas su žiniasklaida tėra tik vienas iš pagrindinių organizacijos įvaizdžio formavimo priemonių, bet jo svarba yra itin didelė, kadangi žiniasklaida – tai visuomenės informavimo priemonė, kuri vienu metu informuoja didžiąją visuomenės auditoriją, nuo kurios vertinimo priklauso ir organizacijos įvaizdis.

Ryšiai su visuomene turi būti palaikomi visą organizacijos gyvavimo laiką [43, p. 160-171]. Be to, kaip teigia Nugaraitė A. „ryšiai su visuomene neturi būti gynybinė komunikacija, kurios

paskirtis – atsakyti į kritiką. Tai turi būti ilgalaikė strategija, skirta numatyti ir užbėgti už akių negatyviai visuomenės nuomonei“ [\[30\]](#).

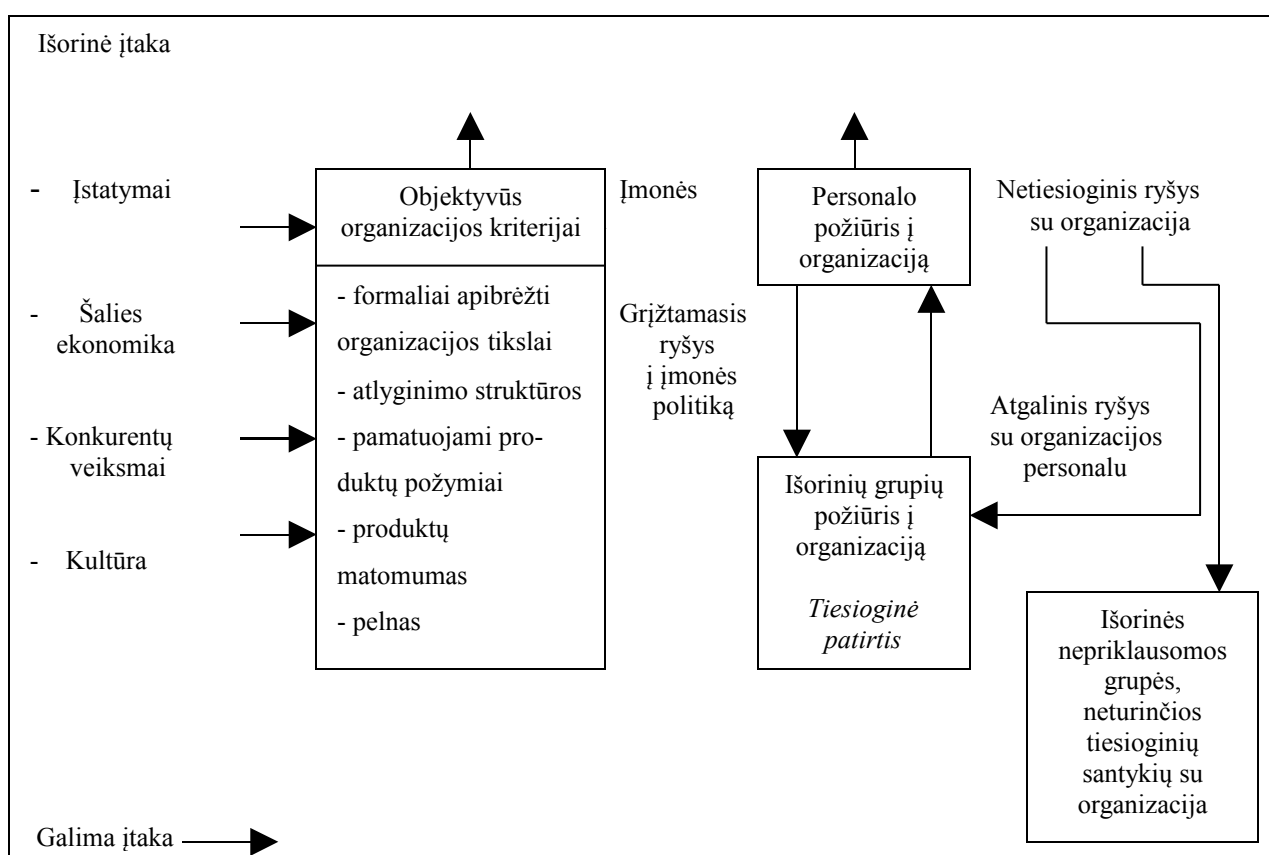
1.3. Įvaizdžio kūrimo modeliai.

S. Kennedy modelis

Pirmasis organizacijos įvaizdžio formavimo modelis buvo pristatytas 1977 metais, jo autorė Kennedy S. Modelio tikslas - atskleisti, kaip kuriama organizacijos įvaizdžio programa. Esminė problema, kuri buvo nagrinėjama - kiek organizacijos įvaizdis atspindi realybę. Rengiant organizacijos įvaizdžio programą dažnai dvejojama, ar įvaizdis turi atspindėti realybę, ar tiesiog gali būti sukurtas. Kennedy S. [24, p. 120] teigė, kad įvaizdis turi būti pagrįstas konkrečiais faktais, ir bendriausia prasme tai reiškia, kad jis turi būti sukurtas taikant bendrą organizacijos politiką. Jei taip atsitinka, kurti įvaizdį daug lengviau ir efektyviau

Svarbiausiu dalyku buvo išskirtas – organizacijos personalo vaidmuo, kuris, pasak autorės, turi didelę reikšmę kuriant organizacijos įvaizdį (1.3 pav.).

Šio modelio įnašas į mokslą buvo autorės suformuluota efektyvaus organizacijos įvaizdžio sukūrimo sąlyga – įvaizdis turi parodyti realią organizacijos veiklą [40, p. 200].



1.3 pav. Organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis [24].

G. Dowling modelis

Antrąjį įvaizdžio kūrimo modelį 1986 metais pristatė Dowling G. Jo modelis labai panašus į Kennedy S. modelį. Didžiausias skirtumas tas, kad Dowlingo G. modelyje daug dėmesio skiriama

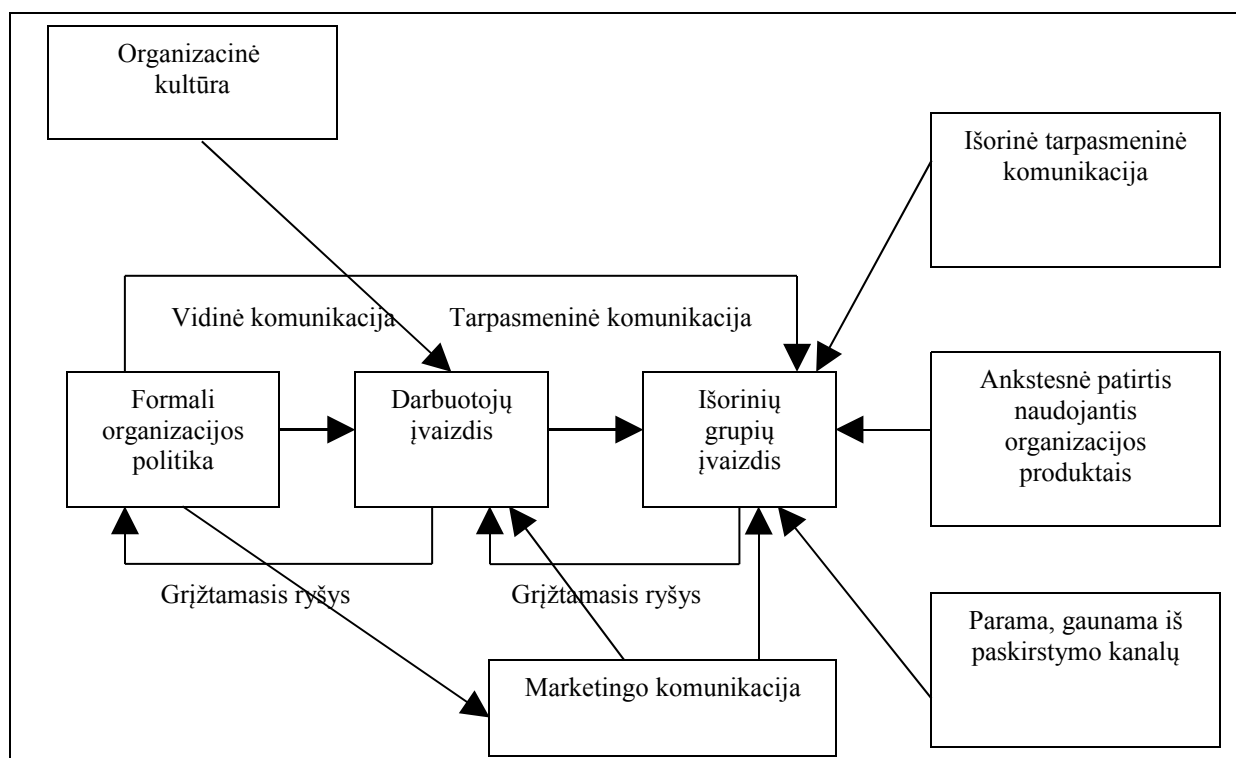
organizacijos komunikacijai. Jis išskyrė organizacijos vidinę komunikaciją, tarpasmeninę bei marketingo komunikaciją. Mokslininko teigimu, tarpasmeninė komunikacija atskleidžia tuos įvaizdžius, kuriuos turi atskiros grupės, o masinės informavimo priemonės rodo, kaip organizacija privalo suvokti pati save. Tačiau organizacija labai mažai veikia bandydama užtikrinti komunikacijos efektyvumą tarp šių grupių ir jų viduje.

Dowling G. pabrėžia, kad reikia modifikuoti rinkodaros komunikaciją ir rasti ryšį tarp organizacijos įvaizdžio ir identiteto. Čia svarbiausią vaidmenį turi atlikti organizacijos kultūra, pagrįsta formaliais organizacijos kriterijais. Organizacijos kultūros įtraukimas į įvaizdžio kūrimo procesą, kaip teigia [40, p. 207], yra žingsnis į priekį.

Labiausiai tikėtina, kad kontroliuojami ir valdomi elementai labiausiai veikia organizacijos įvaizdį. Prie jų priskiriami ir tie elementai, kurie susiję su darbo aplinka bei organizacijos vieta rinkoje, o ne su vadovų vizijomis [11].

Tačiau kiti mokslininkai [16, p. 356], išnagrinėję organizacijos kultūros koncepciją, kritikuoja G. Dowling teigdami, kad kultūra negali būti pakelta į tą patį lygį kaip identitetas ir įvaizdis. Jų nuomone, kultūrinis kontekstas veikia tiek valdymo iniciatyvas veikti organizacijos įvaizdį, tiek kasdienes santykius tarp organizacijos narių ir išorinės auditorijos. Šį modelį jie laiko per daug naiviu, nes aukščiausio lygio vadovai nėra laikomi organizacijos identiteto simboliu. Jų nuomone, būtent aukščiausio lygio vadovai veikia organizacijos darbuotojus labiau nei kas kita.

Van Riel C. [46] labiau įsigilino į šią problemą, bandydama nustatyti santykį tarp organizacijos įvaizdžio ir identiteto. Ji teigia, kad susidaro trikampis: organizacijos strategija – organizacijos identitetas – organizacijos įvaizdis (1.4 pav.).



1.4 pav. Organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis [11].

R. Abratt modelis

Dar vieną organizacijos kūrimo modelį pristatė Abratt R. 1989 metais (1.5 pav.). Šis modelis labai skiriasi nuo ankstesnių t.y. Kennedy S. ir Dowling G. modelių. Tai buvo lyg ir naujas požiūris į įvaizdžio kūrimą, tačiau kartu mėginta paaikškinti ir ankstesnių autorių koncepcijas. Abratt R. [2] įtraukia organizacijos individualumo sąvoką. Tačiau Balmer J. [6, p. 250] tvirtina, kad šios sąvokos vartojimas nėra labai platus. Organizacijos individualumo sąvoka nebuvo plačiai vartojama todėl, kad buvo užtemdyta kitų koncepcijų svarbos.

Abratt R. [2] nurodo, kad vadovai turi iširti organizacijos individualumą ir jo pagrindu plėtoti organizacijos filosofiją, kuri apimtų pagrindines organizacijos vertybes. Tai jis pavadino organizacijos kultūra.

Kultūra – tai neapčiuopiamų žmonių savybių, vertybių, lūkesčių, požiūrių, netgi mąstymo būdo visuminė išraiška [22, p. 156].

Organizacijų kultūra būna labai skirtinga. Tai vienas ryškių kelių savo veikla ir forma labai panašių organizacijų skirtumų. Organizacija, neturinti savo suformuotos kultūros arba turinti sunkiai išreiškiamą kultūrą, neturi savo veiklos stiliaus ir tinkamo įvaizdžio. Tuo tarpu susiformavusios kultūros organizacija turi ir ryškių veiklos stilių, atpažįstamą tarp kitų, pasižymi

visiems jos nariams suprantamomis elgesio normomis. Šios normos daro organizaciją socialiniu požiūriu stabilią viduje, greitai adaptuoja naujus narius, padarydama juos savo „komandos“ nariais. Stuart H. [39, p. 208] išskiria du kultūros lygius:

- matomą kultūrą, kuri pasireiškia tuo, kaip žmonės elgiasi, kokios tradicijos, simboliai ir daugelis kitų galimų išraiškos atributų;
- „tikrąją“, paslėptą, kuri yra gilesnių psichologinių veiksnių – vertybių ir lūkesčių rezultatas.

Gilinantį į organizacijos kultūros esmę, reikia įvertinti tris svarbius problemos pjūvius ir aspektus: objektyvų – subjektyvų, kokybinį – kiekybinį ir perteikiančiojo – priimančiojo.

Objektyvios organizacijos kultūros charakteristikos yra visa, kas egzistuoja nepriklausomai nuo jos narių minčių. Tai visi fiziniai jos atributai, pradedant pastatais ir baigiant ceremonijomis bei ritualais. Subjektyvūs aspektai – tai požiūriai, mąstymo būdas, prielaidos.

Kokybinis aspektas – kaip žmonės šią kultūrą interpretuoja, apibrėžia, suvokia. Kiekybiniai aspektai – priešingai, išreiškia, ką žmonės sako apie organizacijos kultūrą.

Trečiasis aspektas labai svarbus objektyvumo požiūriu: gali labai skirtis dviejų žmonių tos pačios organizacijos kultūros vertinimas. Išorės stebėtojas matys vienokius reiškinius ir juos vertins savaip, o organizacijos darbuotojas tą patį gali įsivaizduoti visiškai kitaip. Tai lems informuotumas ir skirtingas tų pačių reiškinių suvokimas, interpretavimas, vertinimas.

Labai paplitęs kultūros atspindys yra simboliai. Tai ir pastatų forma, spalvos, apranga, vardas, specialūs simboliai atspindintys atskiras veiklas. Atrodytų, kad tai nelabai svarbu, tačiau iš tiesų tai neretai žymia dalimi lemia bendrą organizacijos sėkmę. Dažnai simboliai yra pagrindinė organizacijos identifikavimo priemonė, ir jų patrauklumas, arba, priešingai – neišraiškingumas, gali sąlygoti vienokią ar kitokią vartotojų elgseną.

Neretai organizacijos sukuria savą specifinę kalbą, pasireikiančią įvairiais šūkais, terminais, supratimais reikšmingais tik jiems.

Kariuomenės kultūra pasireiškia per statutus, teisės aktus, specifinę terminologiją, elgseną, simboliką, tradicijas bei patriotinę tėvynės meilę. Karinės uniformos dėvėjimas, pavojingų užduočių vykdymas ir didžiavimasis savo darbu išskiria kariškius iš kitų organizacijų darbuotojų ir tai padeda tinkamo įvaizdžio plėtotei.

Organizacijos identitetas yra pagrindinis organizacijos komunikacijos mechanizmas. Organizacijos identitetas, pasak Abratt R. [1, p. 73] yra rinkinys vaizdinių, elgsenos ir kitų elementų, kuriais remiantis galima išskirti šią organizaciją iš kitų. Toks šios sąvokos apibrėžimas sutampa su kito mokslininko Van Riel C. [46, p. 340] pateiktu koncepcijos aiškinimu, kai organizacijos identitetas apibrėžiamas kaip organizacijos planingos pastangos, organizacijos elgsena, komunikacija ir simbolika, pritaikyta visuomenėje. Tačiau tokie aiškinimai labai skyrėsi

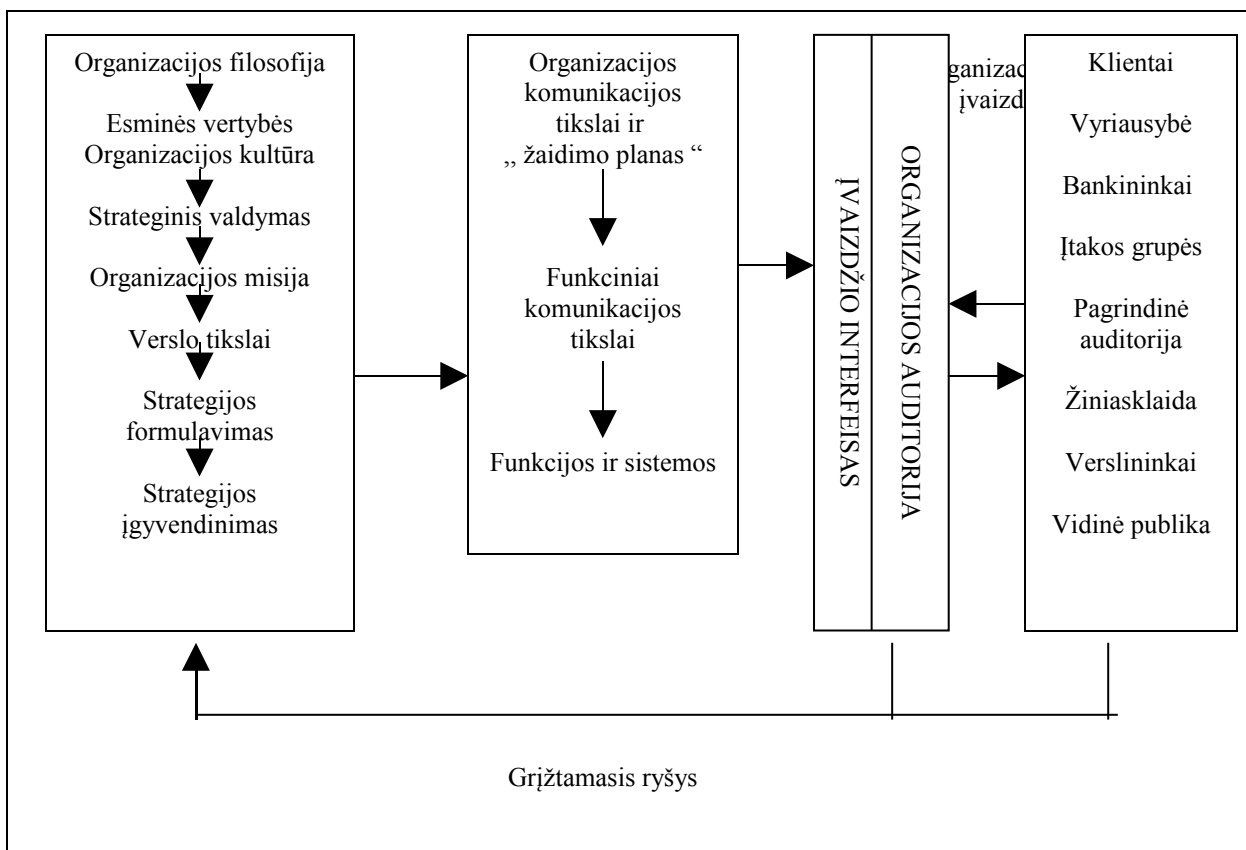
nuo vėlesnių šios koncepcijos apibrėžimų, kai organizacijos identitetas buvo suprantamas kaip organizacijos individualumo, pagrįsto jos strategija, išraiška [39, p. 361].

Abratt R. [1, p. 89] pripažino, kad organizacijos įvaizdis ir identitetas dažnai vartojami kaip sinonimai, ir būtent savo modelyje bandė skirti sąvokas, įvesdamas organizacijos įvaizdžio ir identiteto „interfeiso“ sąvoką. „Interfeisas“ – perėjimas iš organizacijos vidinės aplinkos į išorinę [18, p. 361]. Tai tartum linija tarp vidaus ir išorės.

Abratt R. [1, p. 72] teigė, kad jo modelyje pavaizduotas organizacijos įvaizdžio valdymo procesas. Tačiau šis mokslininkas buvo kritikuojamas Stuart H. [40, p. 99] dėl to, kad jo modelis atspindi tik identiteto valdymo procesą, o pats įvaizdis negali būti valdomas. Autorius teigė, kad yra trys organizacijos įvaizdžio vadybos aspektai: organizacija kaip asmenybė, organizacijos identitetas ir organizacijos įvaizdis [20, p. 15]. Organizacija kaip asmenybė apima tokias sritis kaip organizacijos filosofiją, vertybes ir strategiją, kurios veikia identitetą. Identitetas yra susijęs su organizacijos tikslais ir struktūromis. Organizacijai sąveikaujant su įvairiomis auditorijomis, identitetas padeda kurti įvaizdį, pagrįstą organizacijos realybe.

Balmer J. [6, p. 201] nuomone, kad Abratt R. modelyje yra netikslingas organizacijos identiteto išskyrimas į komunikacijos aspektus ir individualumo/kultūros atributus, taip pat be reikalo įtraukti darbuotojai į auditorijų grupę, kurią veikia organizacijos įvaizdis. Darbuotojai, jo nuomone, yra speciali grupė, kurią veikia organizacijos identitetas ir kuri, esant sėkmingai rinkodaros komunikacijos programai, veiksmingai kuria organizacijos identitetą arba įvaizdį.

Šis modelis yra naudingas, tačiau jame nėra svarbaus organizacijos įvaizdį veikiančio elemento – paslaugų ar specifinės veiklos. Kiekvienoje organizacijoje, kuri teikia paslaugas ar užsiima specifine veikla, jie apibrėžia ir veikia jos įvaizdį visose auditorijose [20, p. 112].



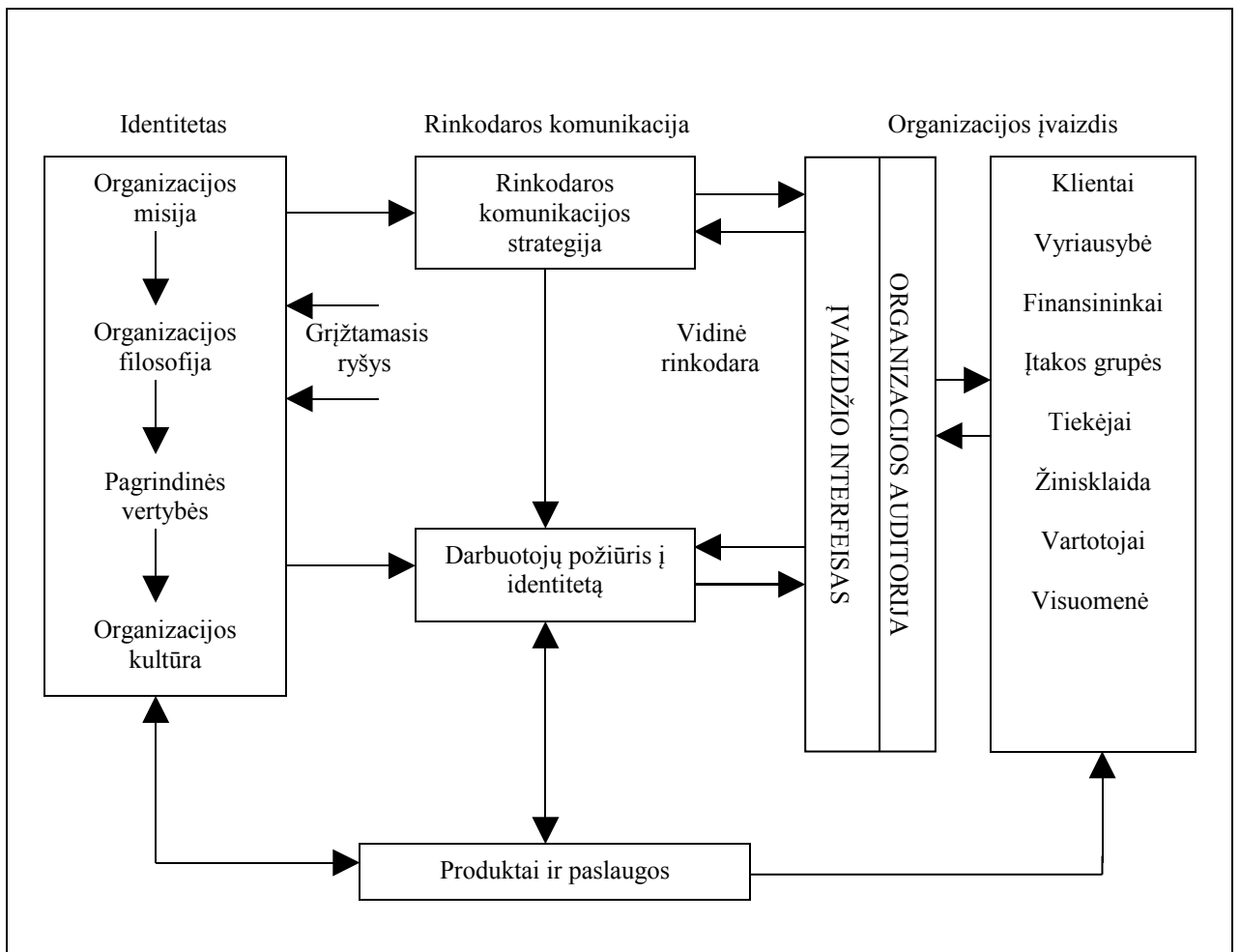
1.5 pav. Organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis [1].

N. Ind modelis

Ind N. [20, p. 14] patobulino Abratt R. modelį. Jame aiškus ryšys tarp organizacijos produktų bei jos identiteto: produktų pobūdis veikia organizacijos kultūrą ir identitetą, o organizacijos identitetas produktų pobūdį (1.6 pav.).

Ind N. [20, p. 54] atkreipia dėmesį į tai, jog šio modelio pirmasis elementas yra organizacijos identitetas. Jos nuomone, organizacijos identitetas – tai organizacijos individualumas. Identitetą formuoja organizacijos istorija, įsitikinimai, filosofija, technologijos pobūdis ir kokybė, nuosavybė, patikimumas, pelningumas ir apyvarta, struktūros ir sistemos bei jų orientacija. Visa tai suvokiama besikeičiančioje aplinkoje, žvelgiant į ateitį. Kiekvienas organizacijos identitetas yra unikalus, pagrįstas individualia patirtimi. Rinkodaros komunikacijos strategija susijusi su organizacijos komunikacijos tikslais ir apibrėžia komunikacijos priemonių vaidmenį. Darbuotojų požiūrį į organizacijos identitetą nulemia organizacinė kultūra – organizacijos vertybės, kurias perteikia kolektyvinis elgesys, požiūris ir vidinės komunikacijos procesas.

Visi šie elementai sudaro organizacijos įvaizdį. Šis modelis rodo, kaip informacijos srautai organizacijos identitetą komunikacijos būdu transformuoja į įvaizdį [20, p. 61].

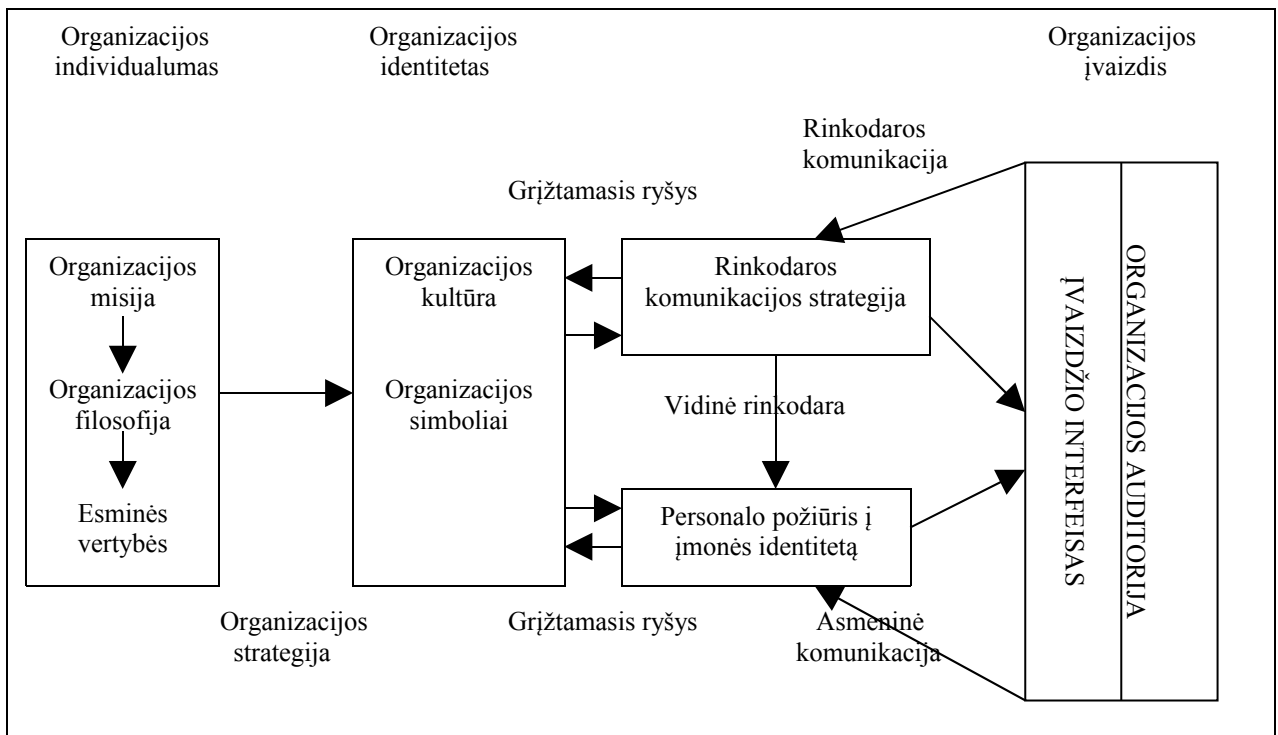


1.6 pav. Organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis [20].

H. Stuart modelis

Galiausiai pati Stuart H. peržiūrėjo ir papildė Abratt R. modelį. Pagrindiniai pakeitimai buvo padaryti įtraukiant organizacijos kultūrą ir organizacijos simbolius į vieną erdvę su organizacijos identitetu. Šis modelis atskleidė vidinius ir išorinius organizacijos ryšius. Stuart H. [39] pritarė Kennedy S. [24], kad personalo vaidmuo valdant įvaizdį yra labai svarbus. Šis modelis, taip pat išlaikė organizacijos identiteto ir įvaizdžio interfeiso sąvoką. Jame ypač svarbu tai, kad tarp organizacijos individualumo ir organizacijos identiteto buvo įterpta organizacijos strategija, parodydama, kad organizacijos identitetas – tai sąmoningas organizacijos individualumo, kaip organizacijos strateginio sprendimo pristatymas.

Kaip vėliau pažymėjo pati autorė, šis modelis neapėmė organizacijos teikiamų paslaugų ar specinės veiklos, kurie taip pat rodo bendrą organizacijos identitetą (1.7 pav.).



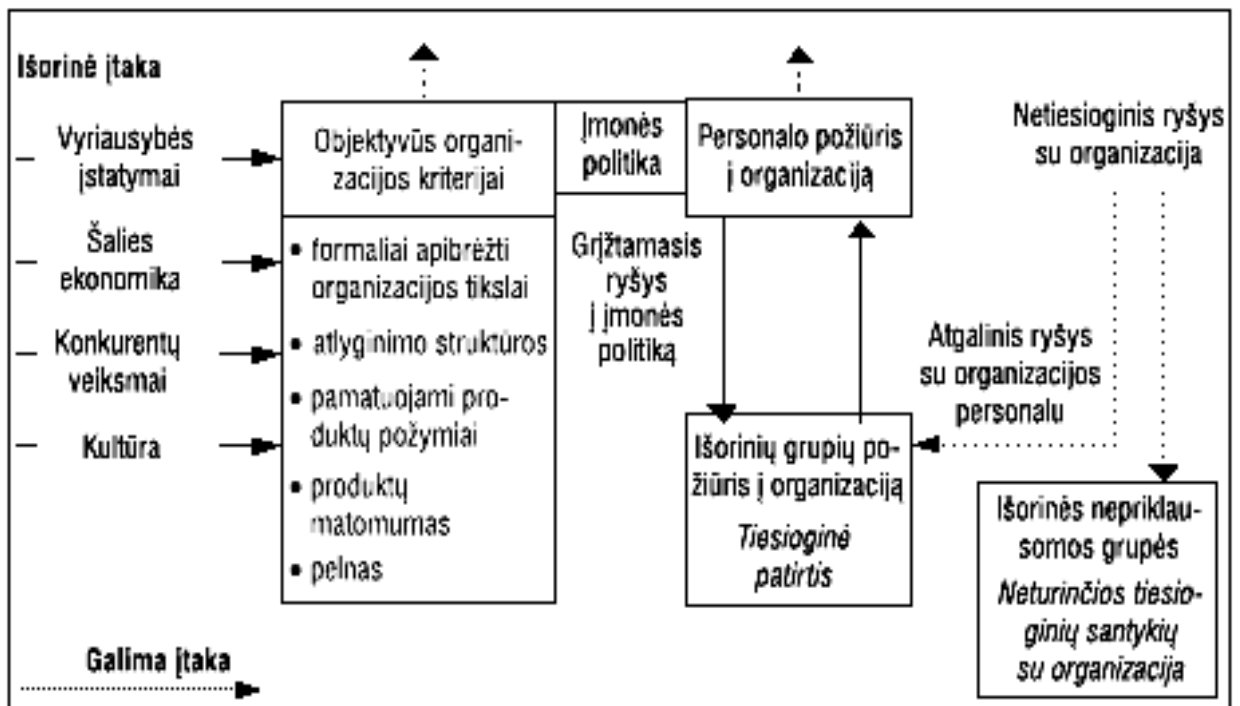
1.7 pav. Organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis [39].

G. Drūteikienės modelis

Įmonės įvaizdis formuojasi nepriklausomai nuo to, nori ji to ar nenori. Jis gali būti toks, kokio norėtusi, gali būti visai priešingai, tačiau jis vis tiek yra. Organizacijos įvaizdį pastebime tik tada, kai jis yra ypatingai geras arba ypatingai blogas. Visais kitais atvejais jis tiesiog yra. Abu jie gali keistis dėl daugelio sunkiai suvokiamų (arba dėl aiškiai suprantamų) priežasčių.

Taigi, įvaizdis gali būti (jei teisingai naudojamas) gana efektyvi priemonė potencialių paslaugos klientų elgsenai įtakoti. Nuo to, kokį asmeninį "modelį" jie susikurs, priklausys tolesni jų veiksmai. Keisdami (ar kurdami) įmonės ar atskiros paslaugos įvaizdį, paslaugų įmonės vadovai gali priversti klientus elgtis taip, kaip yra naudingiau pačiai įmonei.

1.8 paveikslas vaizduoja „įvaizdžio modelį“, kaip jis susikuriamas bei kokie yra pagrindiniai įvaizdį įtakojantys veiksniai [13, p. 97-106].



1.8 pav. Organizacijos įvaizdžio formavimo modelis [13].

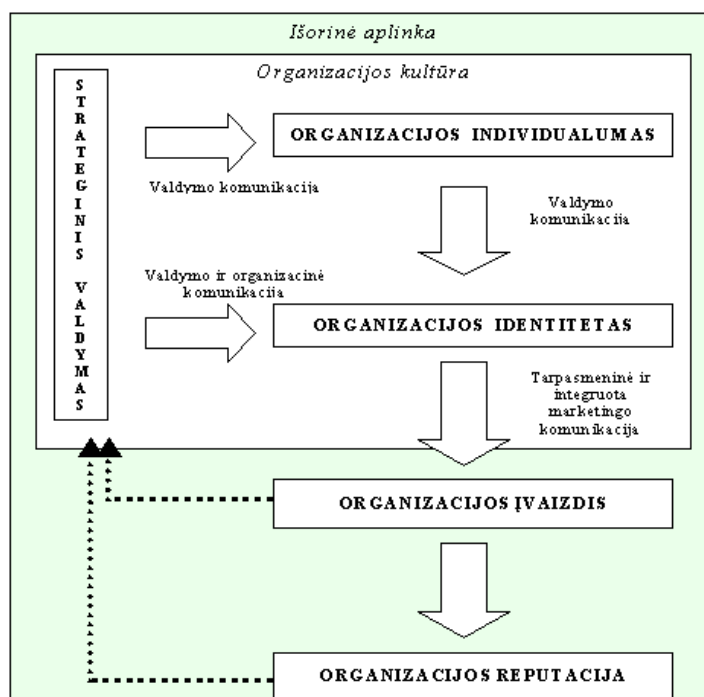
Organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis schemiškai demonstruoja įvaizdžio kūrimo ir valdymo procesą. Tačiau vis dažniau neigiamai vertinamas vienas ar kitas modelio aspektas:

- neskiriama pakankamai dėmesio organizacinės kultūros klausimams, o jeigu tai ir daroma, požiūris į šią sritį dažniausiai naivus;
- neatsižvelgiama į išorinės aplinkos elementus (politinę, socialinę, ekonominę, etinę ir technologinę aplinką) ir jos įtaką;
- pamirštama pažymėti, kad sukurtas įvaizdis gali būti ir neigiamas, nepageidaujamas, lygiai kaip ir palankus;
- organizacijos reputacija nėra atskirta nuo įvaizdžio, o kai kuriais atvejais ir nuo organizacijos identiteto;
- neteikiama pakankamai reikšmės organizacijos strateginiam valdymui;
- pabrėžiamas įvaizdžio valdymo srities siaurumas ir paprastumas, o ne sudėtingumas ir kompleksiskumas.

Įmonės įvaizdžio vertinimo metodų yra labai įvairių, kurie tarpusavyje skiriasi savo tyrimo objektu, apimtimi ir, žinoma, kaina. Pats paprasčiausias, dažniausiai taikomas, o kartu ir pigiausias - žiniasklaidos turinio analizė. Tai nėra visa apimantis tyrimas, tačiau, kadangi žiniasklaida įmonės formavimo procese yra labai svarbi, toks tyrimas gali pateikti nemažai objektyvios informacijos apie įmonės įvaizdį. Kiti, jau brangesni metodai - visuomenės nuomonės ir požiūrio tyrimai: informuotumo ir supratimo vertinimas, elgesio vertinimas, įsiminimo vertinimas. Dar atskirai gali būti vertinamos tokios sritys kaip reklama, vizualus identitetas, klientų aptarnavimas, interneto

puslapis, parodos, renginiai, personalijos, leidiniai klientams ir t.t. - tokių įvaizdį įtakančių sričių kiekvienoje įmonėje yra tikrai daug. Tačiau pats pagrindinis bet kurio metodo taikymo principas yra tyrimo pasikartojamumas - būtina įvaizdį įvertinti prieš pradėdant ryšių su visuomene kampaniją bei taikant tą patį metodą pakartoti tyrimą pasibaigus kampanijai ar jos vienam iš etapų (pvz. po pusmečio). Tokiu būdu galima vertinti ir ryšių su visuomene veiksmų efektyvumą [25].

1.9 paveiksle pateiktas apibendrintas organizacijos kūrimo modelis, kurį sudaro atskiri etapai: strateginis valdymas, valdymo komunikacija, valdymo ir organizacinė komunikacija ir kt. Šie etapai įtakojami vidinių ir išorinių veiksnių.



1.9 pav. Organizacijos įvaizdžio kūrimas: apibendrinamasis modelis [13].

Šiame modelyje strateginis valdymas nėra įtraukiamas į organizacijos individualumą, jis išskiriamas kaip atskira sritis, veikianti tiek organizacijos individualumą, tiek identitetą. Organizacinė kultūra taip pat išskiriama į atskirą vienetą ir apima tris anksčiau paminėtus komponentus. Organizacijos identiteto pagrindu kuriamas jos įvaizdis, kurį veikia ir organizacijos valdoma integruota marketingo komunikacija, ir tarpasmeninė komunikacija, ir išorinė aplinka. Organizacijos reputacija yra galutinis taškas, ji susiformuoja organizacijos įvaizdžio pagrindu. Schemoje parodytas grįžtamasis ryšys - iš organizacijos įvaizdžio ir reputacijos į strateginį valdymą [13].

Pateiktas modelis atskleidžia pagrindinius dalykus, dėl kurių šiandien iš esmės nesutariama. Tai rodo, kad kylančios problemos yra sudėtingos, o ir pats įvaizdžio kūrimas turi būti nuolat aptariamasis ir vertinamas.

Balmer J. [6, p. 254] visus modelius kritikuoja dėl tokių priežasčių:

- neskiriama pakankamai dėmesio organizacijos kultūros klausimams, o jei tai ir daroma, požiūris į šią sritį dažniausiai naivus;
- neatsižvelgiama į išorinės aplinkos elementus (politinę, socialinę, ekonominę, etinę ir technologinę aplinką) ir jos įtaką;
- pamirštama pažymėti, kad sukurtas įvaizdis gali būti ir neigiamas, nepageidaujamas, lygiai kaip ir palankus;
- organizacijos reputacija nėra atskirta nuo įvaizdžio, o kai kuriais atvejais ir nuo organizacijos identiteto;
- neteikiama pakankamai reikšmės organizacijos strateginiam valdymui;
- pabrėžiamas įvaizdžio valdymo srities siaurumas ir paprastumas, o ne sudėtingumas ir kompleksiskumas.

Nekreipiant didelio dėmesio į šiuos trūkumus, visi šie modeliai parodo, kaip gali būti valdomas organizacijos įvaizdis formuojant organizacijos identitetą įvairiomis komunikacijos priemonėmis. Įvaizdžio formavimo modeliai turi ypatingą reikšmę – jie atskleidžia procesą, kuris yra gana sudėtingas ir kartais sunkiai identifikuojamas, o dėl to įvaizdžio valdymo problemos dažnai sprendžiamos neadekvačiai.

Apibendrinant literatūros apžvalgą galima teigti, kad įvaizdis yra pati didžiausia organizacijos vertybė, kurią reikia susikurti ir nuolat palaikyti. Jis turi atspindėti esamą tikrovę, “išplaukti” iš pačios organizacijos ir būti identiškas jos vertybėms bei kultūrai. Tai kompleksinis darinys, grindžiamas sisteminiu požiūriu, iš anksto suplanuotas, nuolat valdomas ir kontroliuojamas.

Tikslus organizacijos misijos, vizijos, filosofijos suformulavimas, darbuotojų karjeros planavimas, motyvavimo sistemos parinkimas, jaukios darbinės atmosferos sukūrimas daro didelę įtaką darbuotojo požiūriui, nes darbuotojui yra labai svarbu, kokioje organizacijoje jis dirba ir kaip jis jaučiasi darbe, be to, galų gale tai ir lemia įvaizdžio pasireiškimo lygį.

2. IŠŠŪKIAI KELIAMI KRAŠTO APSAUGOS SISTEMAI

2.1. Krašto apsaugos sistema.

Lietuvai įstojus į NATO 2004 m. kovo 29 d., Krašto apsaugos sistema dažnai sulaukia įvairių NATO vertintojų, kurie tikrina karių, ginkluotės ir technikos pasirengimą, ar yra vadovaujamosi NATO sukurtais standartais. Po kiekvieno vizito Krašto apsaugos ministerija sulaukia tik teigiamų vertinimų. Tačiau NATO ekspertų komisijos, vertinusios Lietuvos galimybes prieš įstojant į NATO ir po to, pabrėžia, kad visuomenės parama turėtų būti viena iš prioritetų, nes be visuomenės palaikymo Lietuvos kariuomenei bus sunku pasiekti savo užsibrėžtų tikslų. Ryšiai su visuomene – tai viena iš priemonių, kuri buvo pasirinkta, kad suartinti kariuomenę su visuomene ir formuoti Lietuvos kariuomenės įvaizdį.

Krašto apsaugos ministerija – tai vykdomosios valdžios institucija, kuri atsako už Lietuvos respublikos krašto apsaugą, tai yra, gynybos politiką, ginkluotųjų pajėgų valdymą, karinio rezervo rengimą, palaikymą bei apskaitą, krašto mobilizacijos planavimą. Krašto apsaugos ministerija yra sudėtinė ir vadovaujančioji krašto apsaugos sistemos, kurią sudaro atskiros pajėgos (sausumos, jūrų ir oro), daliniai, tarnybos, mokslo įstaigos (Gen. Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija), valstybės įmonės ir kiti padaliniai, eskadrilės, skyriai bei grandys, dalis.

Krašto apsaugos ministerijos pagrindiniai uždaviniai [30]:

1) vykdyti strateginę krašto apsaugos sistemos planavimą, plėtoti krašto apsaugos sistemą ir kariuomenės gynybinį pajėgumą, parengti kariuomenę ir kitas krašto apsaugos sistemos institucijas Lietuvos valstybės ir bendrai NATO valstybių gynybai, kitiems NATO uždaviniams, Europos Sąjungos bendrajai gynybos politikai bei kitiems tarptautiniams įsipareigojimams vykdyti;

2) užtikrinti valstybės gynybos ir karinių bei kitų krašto apsaugos funkcijų vykdymą taikos bei karo sąlygomis;

3) įstatymų nustatytoje nacionalinio saugumo užtikrinimo srityse teisės aktų nustatyta tvarka administruoti krašto apsaugos sistemos žvalgybos ir kontržvalgybos institucijų veiklą;

4) administruoti krašto apsaugos sistemos institucijų tarptautinį bendradarbiavimą, pagal savo kompetenciją užtikrinti tarptautinių sutarčių ir susitarimų vykdymą, tarptautinio bendradarbiavimo planų ir programų rengimą bei įgyvendinimą;

5) įstatymų ir kitų teisės aktų nustatyta tvarka administruoti krašto apsaugos sistemos personalą, karo tarnybą ir mobilizaciją;

6) administruoti viešosios informacijos apie krašto apsaugos sistemą teikimą, kariuomenės bendradarbiavimą su civilinėmis institucijomis, Šaulių sąjunga ir kitomis asociacijomis bei

viešosiomis įstaigomis, tiesiogiai prisidedančiomis prie krašto apsaugos sistemos stiprinimo ir visuomenės parengimo gynybai;

7) teisės aktų nustatyta tvarka administruoti karybos srities standartizaciją;

8) vykdyti šio ir kitų įstatymų, Vyriausybės nutarimų krašto apsaugos ministrui nustatytas funkcijas.

Krašto apsaugos sistemos institucijos turi prisidėti prie pilietinio ir tautinio sąmoningumo ugdymo ir stiprinti švietimą gynybos klausimais. Lietuvos piliečiams turi būti sudarytos sąlygos gauti informaciją apie gynybos svarbą valstybės gyvenime. Kad tai būtų pasiekta, krašto apsaugos sistemos institucijos turi bendradarbiauti su kitomis valstybės institucijomis ir nevyriausybinėmis organizacijomis ir taip prisidėti prie tautinio ir pilietinio ugdymo [26].

Lietuvos kariuomenė – valstybės ginkluotos gynybos institucija - krašto apsaugos sistemos pagrindinė dalis, sauganti valstybės suverenitetą, jos teritorijos bei oro erdvės neliečiamybę, ginklu ginanti valstybę nuo agresijos ar kitokio ginkluoto užpuolimo, vykdanči karines užduotis pagal Lietuvos Respublikos tarptautinius įsipareigojimus [30].

Lietuvos kariuomenę sudaro [30]:

- 1) reguliariosios pajėgos;
- 2) savanorių pajėgos;
- 3) aktyvusis rezervas.

Reguliariosios pajėgos susideda iš:

- 1) sausumos pajėgų;
- 2) karinių oro pajėgų;
- 3) karinių jūrų pajėgų;
- 4) specialiųjų operacijų pajėgų.

Lietuvos kariuomenė yra neatskiriama demokratiškos pilietinės visuomenės dalis. Tik turėdama ir jausdama nuolatinę visuomenės paramą, kariuomenė gali būti maksimaliai pasirengusi vykdyti kovinę parengtį ir panaudoti visus savo pajėgumus bei išteklius karo metu. Todėl Krašto apsaugos ministerija aktyviai vykdo ryšių su visuomene stiprinimo programą, pagrįstą skaidrumo, sistemos atvirumo visuomenei, bendradarbiavimo su visomis vyriausybinėmis ir nevyriausybinėmis organizacijomis principais. Viešųjų ryšių politikos prioritetu yra visuomenės informavimas apie Lietuvos kariuomenės ir visos Krašto apsaugos sistemos veiklą [27].

Kiekviena organizacija, tame tarpe ir Krašto apsaugos ministerija bei Lietuvos kariuomenė, turi formuoti savo įvaizdį – teigiamą visuomenės požiūrį, ir mokėti palenkti visuomenę ar atitinkamą grupę į savo pusę. Įvaizdis, o dar kitaip sakant, pirmas įspūdis, susidaro spontaniškai ir tai yra organizacijos kontroliuojamas procesas, siekiant teigiamų rezultatų organizacijai. Netgi neturėdama jokios informacijos apie organizaciją, visuomenė, o paprasčiau sakant, žmogus gali

pasąmonėje susidaryti asmeninę nuomonę apie ją, kaip apie šiuolaikiškai solidžią ir didelę organizaciją arba kaip apie mažą, abejotinos reputacijos organizaciją. Supratimas, kaip kurti įvaizdį suvedamas iki dviejų užduočių:

- įvaizdis turi būti;
- įvaizdis turi būti geras.

Šie faktai labai svarbūs, tačiau tai yra tik vienas iš įvaizdžio formavimo aspektų. Juk įvaizdis – tai ne tik fakto konstatavimas jog organizacija yra gera, „įvaizdis - visiškai konkrečių asociacijų ir užuominų apie tai, kokia tai yra organizacija - didelė ar maža, šiuolaikiška ar konservatyvi, akcentuojanti savo stabilumą ar dinamiškumą, patirtį ar jaunystę, suformavimas" [49, p. 19]. Žinoma, kiekvienai organizacijai svarbu sukurti sąžiningos ir nepriekaištingos reputacijos organizacijos įvaizdį, tačiau tai dar ne viskas. Atsižvelgiant į organizacijos veiklos pobūdį, svarbu pabrėžti ir paminėti pagrindines jį nusakančias savybes ar bruožus. Pavyzdžiui, kariuomenė stipri, apginkluota naujausiais ginklais ir technologijomis, galinti ginti kraštą ar silpna ir nereikalinga, kankinanti jaunuolius Rukloje ar Radviliškyje, kam Lietuva stojo į NATO – mūsų niekas vis tiek nepuls. Taigi įvaizdis turi atitikti konkrečios organizacijos veiklos pobūdį ir tikrovę.

Siekiant visuomenės paramos ir krašto apsaugos sistemos veiklos palaikymo, turi būti plėtojami viešieji ryšiai. Krašto apsaugos sistemos kuriojamos karinės žiniasklaidos priemonės turi išlaikyti visuomenės sudomėjimą gynybos politikos klausimais ir būti panaudojamos informacijai apie Lietuvos kariuomenę, karių tarnybą, tarptautines operacijas koordinuotai skleisti, taip pat prisidėti prie personalo pritraukimo į Lietuvos kariuomenę [26].

Ryšių su visuomene departamento keliami įvaizdžio tikslai yra skirstomi į tris pagrindines kategorijas, priklausomai nuo jų poveikio:

- informaciniai tikslai, kurie pasiekiami per organizacijos pristatymą ir apibūdinimą atitinkamai auditorijai;
- įtikinimo tikslai, nukreipti į požiūrio pakeitimą ar veiksmo skatinimą. Pagrindinis tikslas – sukurti palankumą ir paskatinti atkreipti dėmesį į organizaciją;
- priminimo tikslai, pasitelkiami tam, kad organizacijos įvaizdis, pavadinimas ar ženklas išliktų atmintyje.

Atskleisti grupes, kurios krašto apsaugai padės kurti įvaizdį, padės profesoriaus James E. Grunig schema. Būtent ši schema pasirinkta iš daugelio kitų schemų, nes kitos, labiau pritaikytos verslo organizacijoms ir negalėtų visiškai atskleisti kai kurių krašto apsaugos sistemos subtilybių. Krašto apsaugos ministerijos grupės pagal James E. Grunig [17, p. 4]:

1. Įgalinantys ryšiai:

- 1.1. Lietuvos valdžia – Prezidentas, Seimas, Vyriausybė, kt.;
- 1.2. NATO civilinė ir karinė vadovybė, NATO ekspertai, kt.;

1.3. Užsienio šalių partneriai, tarptautiniai projektai, programos, teikiančios įvairią paramą krašto apsaugai.

2. Įeinantys funkciniai ryšiai:

- 2.1. Karininkai;
- 2.2. Puskarininkiai, seržantai ir liktiniai;
- 2.3. Civiliai krašto apsaugos tarnautojai;
- 2.4. Potencialūs profesionaliosios karo tarnybos kariai ir civiliai tarnautojai;
- 2.5. Kiti.

3. Išeinantys funkciniai ryšiai:

- 3.1. Savanoriai;
- 3.2. Rezervo kariai;
- 3.3. Kiti.

4. Normatyviniai ryšiai:

- 4.1. Visuomeninės organizacijos;
- 4.2. Tarptautinės karinės organizacijos (Vakarų, Europos Sąjungos, t.t.);
- 4.3. Įvairios tarptautinės organizacijos – JT, ESBO, kt.;
- 4.4. Programa „Partnerystė taikos labui“;
- 4.5. Policijos, Vidaus reikalų ministerijos Vidaus pulkai.

5. Įvairūs ryšiai:

- 5.1. Žiniasklaida;
- 5.2. Pedagogai;
- 5.3. Tėvai;
- 5.4. Jaunimas;
- 5.5. Kiti.

Su visomis paminėtomis grupėmis Krašto apsaugos ministerijai, o tiksliau – ryšių su visuomene departamentui, reikia bendrauti. Nebendrauti, su kuria nors viena grupe, neįmanoma, kai stengiamės suformuoti organizacijos įvaizdį.

Integruojantis į NATO, buvo siekiama, kad kariuomenė būtų vertinama kaip visuomenės dalis, kuriai buvo labai svarbus yra teigiamo įvaizdžio formavimas. To turi būti siekiama dėl to, kad visuomenė teigiamai vertintų taikos palaikymo misijas, humanitarines misijas NATO pajėgų sudėtyje, bei galimą NATO bazių įkūrimą Lietuvoje.

Deja, pakvietus Lietuvą į NATO, įvaizdžio bei teigiamo požiūrio formavimas sulėtėjo ir tai turėjo pasekmių. Po didžiulio ažiotažo ir šuolio į priekį visuomenės nuomonė apie kariuomenę blogėjo. Tai paaiškinama tuo, kad pasiekus tikslą, įvaizdžio formavimo veikla užsiimančios struktūros išgyveno euforiją ir stabtelėjo tam, kad apmąstytų arba pradėtų naują kampaniją, arba

užsnūdo ant laurų. Apie kariuomenės veiklą ir tarnybą užsienio šalyse galima buvo išgirsti tik specialioje TV laidoje „Kariai“. Tuo tarpu neigiama nuomonė apie NATO ir mūsų karių veiklą misijose buvo formuojama pranešimais, kiek karių sąjungininkų ir kur žuvo ar buvo sužeista. Karių sužeidimai, o ypač žūtys, formuoja neigiamą visuomenės nuomonę. Pavyzdžiu gali būti karas Vietname. JAV karių žūtys stipriai paveikė visuomenę, po kurios spaudimo krito tiek valdžios, tiek kariuomenės prestižas, kol galiausiai karas buvo visiškai nutrauktas.

Visai kitaip buvo per Antrąjį pasaulinį karą. Karinė tarnyba ir kova Europoje buvo pateikiama taip, kad žmonės į ją veržėsi nekreipdami dėmesio į koalicijos nuostolius ir praradimus. Net tuo metu sugebėta sudominti ir sukurti pakankamai gerą kariuomenės įvaizdį, atsikratant kvietimo nuo statinės ir ėmimo į kariuomenę neblaivių, nenuovokių žmonių.

JAV kariuomenė, pristatydamą save, perėmė didžiulių privačių kompanijų patirtį. Ji puikiai sugebėjo save reklamuoti masinės informacijos priemonėse. Pavyzdžiu gali būti karas Irake: aktyvios fazės metu buvo stengiamasi, parodyti, kad JAV kariuomenė atlieka ne invaziją o išvaduojamąjį žygį, siūsdama su koviniais būriais ne vieną ar du, o kelias dešimtis žurnalistų iš tokių masinio informavimo priemonių kaip: BBC, CNN, FOX, CBS. Tai yra, kompanijos, kuriomis visuomenė pasitiki ir kurios turi susikūrusios gerą įvaizdį.

Kita kariuomenės įvaizdžio formavimo kryptis integruota į jaunimą dar neturintį balsavimo teisės ar tik neseniai ją gavusį. Taip siekiama pritraukti motyvuotus jaunuolius tiek į savanorių pajėgas, tiek vėlesniam darbui Krašto apsaugos sistemoje.

Lietuvos kariuomenė šioje srityje yra pasiekusi gana įdomių rezultatų, kaip pavyzdžiui, didžiulį jaunimo susidomėjimą Generolo J. Žemaičio Lietuvos karo akademija (LKA). Žiniasklaidoje, TV laidoje, gatvėse galima pastebėti pagrindinį LKA įvaizdžio kūrėją – kariūnus. Jie pasitempę, gražiomis uniformomis, tvarkingi - tai pirmasis įspūdis, kurį gali susidaryti visuomenė. Pasiekta, kad daugėjant pageidaujančių studijuoti skaičiui, galima atsirinkti gabesnius ir motyvuotus jaunuolius.

Pagrindinės NATO šalies JAV patirtis šioje srityje yra kur kas didesnė. JAV turi galias tradicijas atrenkant ir motyvuojant jaunuolius. Labai aukštą reitingą yra pelniusios populiarios karinės akademijos ir karinio rengimo mokyklos. Toks pripažinimas pasiektas išleidžiant į visuomenę ne tik gerą karininką, bet ir kvalifikuotą inžinierių, specialistą ar lakūną. Lietuvos karo akademija dar neturi aukšto reitingo tarp aukštųjų mokyklų, nors pastaraisiais metais žengtas ženklus žingsnis į priekį.

Kitas pavyzdys, Danijos kariuomenės pasirinktas patrauklios kariuomenės įvaizdžio kūrimo būdas – nėra didelių apribojimų karių išvaizdai, po tarnybos kariai gali vykti į namus, savaitgalį paskirti asmeniniams poreikiams. Paprasti dalykai formuoja įvaizdžio pagrindus ir daro tarnyba patrauklia.

JAV kariuomenė patraukli nemokamomis studijomis, socialinėmis garantijomis.

Įvaizdį taip pat svarbu formuoti ir kariuomenės viduje, tarp karių ir asmenų, dirbančių, tarnaujančių ir atstovaujančių kariuomenei. Tai yra būtina tam, kad šie asmenys būtų motyvuoti, siektų tobulėti ir tobulintų sistemą kurioje dirba, tai yra kiltų Maslow poreikių piramide. „Profesionalus darbuotojų ugdymas tampa pagrindiniu veiksnium, atskiriančiu sėkmingai dirbančias įmones nuo mažiau sėkmingai dirbančių” [48, p. 302]. J. Walker tiksliai nustatė kritinį veiksnių, kuris lemia ne tik konkrečios įmonės veiklos rezultatus, bet ir stipriai įtakoja visų organizacijų ir įmonių sistemų funkcionavimą.

Šiuolaikinėje visuomenėje vis daugiau žmonių jau nebesiekia kurios nors pozicijos vien tik dėl materialinės naudos. Kuo aukštesnis darbuotojų gyvenimo lygis, išsilavinimas bei kultūra, tuo svarbesnis tampa aukštesnio lygio poreikių – pripažinimo, pagarbos, saviraiškos – patenkinimas [38, p. 120].

Efektyviai veikiančios organizacijos yra suinteresuotos visų savo darbuotojų profesiniu augimu ir tobulėjimu, rūpinasi jų karjera bei siūlo įvairias jos planavimo programas. Taip tarsi kurdamos savo įvaizdį pačios organizacijos viduje. Susiejus įvaizdžio formavimą ir karjerą, darbuotojai aktyviau domisi organizacijos veikla, stengiasi dalyvauti jos veikloje bei yra suinteresuoti jos sėkme. Artimos aplinkos, šeimos gerovė, kuri pasiekama kylant karjeros laiptais, taip pat prisideda prie palankaus įvaizdžio formavimo.

Kalbant apie kariuomenę, tai seržantų ir karininkų tobulėjimo ir karjeros sistema irgi yra sukurta, bet kol kas veikia nevisiškai tobulai, tačiau po truputį žengiama teisinga linkme. Kuriama kariuomenė vien tik tai profesionaliais ir savo sričių specialistais. Menkas ir įvaizdžio formavimas sistemos darbuotojų šeimose. Formuojant įvaizdį mums dar vertėtų pasimokyti iš užsienio šalių kariuomenių patirčių, o ypač atkreipti dėmesį į JAV. Kaip pavyzdį galima paminėti vieną JAV kariuomenės kampaniją. Tarnaujantys Irake JAV kariai šv. Kalėdų dieną turėjo galimybę pasveikinti savo šeimoms ar artimuosius per žiniasklaidos priemones. Prieš tai buvo įrašyti karių sveikinimai, kurie šventės dieną buvo transliuojami per regionines radijo stotis karių šeimoms, giminėms ir draugams. Taip buvo suartintos išskirtos socialinės grupės, sustiprintas visuomenės pasitikėjimas. Kitas pavyzdys, kai kariams, tarnaujantiems karštose zonose, buvo dovanoti telefono skambinimo kortelės, kad galėtų paskambinti šeimoms ir artimiesiems, draugams ir pažystamiems ir pasveikinti juos su šventėmis.

Ryšius su visuomene kampanijos būna dviejų rūšių: informacinės ir motyvacinės. Kampanija gali tarnauti vienam ar abiem tikslams: informuoti arba įtikinti [33, p. 3]. Kitaip tariant kurti įvaizdį.

Ryšius su visuomene kampanijas, kaip ir visą ryšių su visuomene veiklą, sudaro tam tikri etapai. Ryšių su visuomene ir komunikacijos vadyba apima visą planavimo, vykdymo ir įvertinimo

organizacijos komunikavimo su išorine ir vidine publika – grupėmis, kurios įtakoja organizacijos gebėjimą pasiekti savo tikslų procesą [17].

1.2. Įvaizdžio formavimo etapai.

Dennis Wilcoxas, Phillipas Aultas ir Warrenas Agee'as [47, p. 178] išskiria aštuonis įvaizdžio formavimo etapus:

- problemos įvardijimą;
- tikslų nustatymą;
- tikslinių grupių identifikavimą;
- strategijos plėtojimą;
- taktikos pasirinkimą,
- plano sudarymą;
- biudžeto sudarymą;
- kampanijos įvertinimo planavimą.

Dažniausiai organizacijos, kurios dirba viešųjų ryšių srityje, taip ir veikia. Iš pradžių rekomenduotina atlikti SWOT analizę (angl. strengths, weaknesses, opportunities, threats), kurios metu identifikuojamos stipriosios ir silpnosios pusės, galimybės, kurias galima išnaudoti, ir grėsmės, kurių reikia saugotis.

Ištyrus situaciją, galima pradėti įvaizdžio formavimo planavimą, kuris vėliau apima komunikacinių tikslų nustatymą, publikų identifikavimą, pranešimo formulavimą, taktikos ir strategijos pasirinkimą, o kartu ir komunikacijos kanalų pasirinkimą, bei plano ir biudžeto sudarymą.

Komunikacinių tikslų nustatymas yra pagrindas vėlesniam įvaizdžio kampanijos efektyvumo vertinimui. Norint vykdyti sėkmingą veiklą, būtina apibrėžti, į ką ši veikla orientuota, nes vienomis priemonėmis lengviau pasiekti vieno amžiaus ar socialinio sluoksnio žmones, kitomis – kitus. Kaip skelbimas universitete nepasieks vyresnio amžiaus žmonių, neturinčių universitetinio amžiaus vaikų ar anūkų, taip ir universitetinio amžiaus žmonių nepasieks pranešimas tremtinių draugijos laikraštyje. Teisingas tikslinių visuomenės grupių suskirstymas vėliau lemia komunikacijos kanalų ir priemonių pasirinkimą, kurio sėkmė priklauso nuo grupių įvardijimo teisingumo. Pagal Jameso E. Grunigo (išskirta aukščiau) schemą tikslinės grupės yra susijusios su organizacija tam tikrais ryšiais: įgalinančiais (piliečiai, įstatymų leidėjai, vykdomoji valdžia ir pan.), funkciniais (įeinančiais – darbuotojai, profesinės sąjungos, tiekėjai) ir išeinančiais (vartotojai, buvę darbuotojai ir pan.), normatyviniais (asociacijos, politinės grupės, profesinės draugijos) ir įvairiais kitais (žiniasklaida, rinkėjai, gamtosaugininkai, mažumos ir pan.). Pagal kitą skirstymą visos kampanijos publikos yra arba vidinės, arba išorinės, kurios dar skirstomos į finansines, užjūrio, komercines ir pan.

Kitas etapas yra programos įgyvendinimas, kurio metu vyksta suplanuoti renginiai, siunčiami pranešimai ir sulaukiama tikslinių grupių reakcijos – pranešimai žiniasklaidoje, atvykimas į renginius ir pan.

Paskutinis etapas yra susijęs su veiklos ar kampanijos įvertinimu. Šis etapas padeda pamatus kitam įvaizdžio formavimo veiklos etapui, nes šios kampanijos metu yra stebima, kaip kampanija buvo planuojama, kaip ji organizuota, vertinama, ar buvo pasiekta užsibrėžtų tikslų, analizuojamos padarytos klaidos bei ieškoma, kas buvo atlikta gerai ir ką vertėtų toliau tęsti. Vertinama per užsibrėžtų tikslų prizmę.

Visi šie etapai yra tiesiog būtini norint efektyviai formuoti įvaizdį, kadangi vieno iš jų nebuvimas sąlygos tolesnių etapų neefektyvumą ir visos kampanijos nesėkmę. Neefektyvumą taip pat gali nulemti, kai planavimo metu nėra apibrėžiami komunikaciniai tikslai, neaišku, su kuo komunikuoti, be to, neaišku, kaip ją vertinti. Taigi, galima daryti prielaidą, kad jei netaikysime šių metodų, organizacija praras savo susikurtą arba dar besikuriantį teigiamą įvaizdį.

2.2. Lietuvos kariuomenės vizija ir misija.

Pabrėžtina strategijos svarba karinėje organizacijoje, nes tik ji formuoja ir palaiko įvaizdį [22, p. 32-36]. Todėl apie Lietuvos kariuomenės, kaip specifinės organizacijos, misiją būtina pakalbėti išsamiau.

Į Lietuvos kariuomenės misiją, būtų galima žvelgti per Lietuvos saugumo ir gynybos politiką, kuri šiuo metu yra nukreipta į ilgalaikį saugumo ir stabilumo užtikrinimą. Tai Lietuva pasiekė prisijungusi prie NATO ir ES 2004 m .

Pagal Baltąją Lietuvos gynybos politikos knygą [7] Lietuvos Respublika šiuo metu nemato tiesioginės karinės grėsmės savo nacionaliniam saugumui ir nė vienos užsienio valstybės nelaiko priešu. Todėl Lietuvos gynybos politika yra atvira, skaidri ir nekonfrontacinė, nenukreipta prieš jokios kitos valstybės teisėtus interesus. Jos tikslas – apsaugoti šalį nuo karinio pobūdžio grėsmių, kylančių iš tarptautinės aplinkos.

Pagrindiniai Lietuvos gynybos politikos tikslai, išvardyti Lietuvos karinės gynybos strategijoje yra šie:

- užtikrinti šalies gynybą;
- integruoti šalį į Euroatlantines struktūras;
- skatinti pasitikėjimą ir gerus santykius su kaimyninėmis valstybėmis;
- prisidėti prie tarptautinės
- taikos palaikymo ir stabilumo stiprinimo.

Lietuvos gynybos politika grindžiama šiais principais (2.1 pav.).

Atgrasinimas
Visuotinė besąlygiška gynyba
Euroatlantinis solidarumas ir kolektyvinė gynyba
Krizių valdymo sistema
Dalyvavimas pasaulinėje koalicijoje prieš terorizmą
Nacionalinės priemonės

2.1 pav. Lietuvos gynybos politikos pagrindai.

1. *Atgrasinimas.*

Šis principas numato taikos metu demonstruoti pasiryžimą ir pasirengimą ginti šalį bei turėti patikimą ir efektyviai valdomą gynybos sistemą. Lietuva siekia sukurti stiprią gynybos sistemą tam, kad išvengtų karo ir užtikrintų taikią valstybės raidą. Atgrasinimo esmė - užpuolimo atveju Lietuva ginsis, nepaisydama agresijos pobūdžio ar puolančių pajėgų dydžio ir nepriklausomai nuo to, ar bus ir kada bus suteikta tarptautinė pagalba. Lietuvos atgrasinimo strategija paremta nuostata, kad šalies ginkluotosios pajėgos turi būti parengtos neriboto laiko pasipriešinimui. Ginkluoto užpuolimo atveju Lietuva neleis priešininkui pasiekti savo tikslų – efektyviai kontroliuoti valstybės teritorijos, laisvai naudotis jos infrastruktūra bei ištekliais ir kurti okupacinių tarnybų. Net ir priešininkui pasiekus dalinių tikslų, kova nebus nutraukta iki visiško valstybės suverenumo ir vientisumo atkūrimo.

2. *Visuotinės ir besąlygiškos gynybos.*

Visuotinės ir besąlygiškos gynybos principai yra nustatyti LR Konstitucijos, Nacionalinio saugumo pagrindų, Ginkluotos gynybos ir pasipriešinimo agresijai įstatymais ir yra privalomi. Gynybos visuotinumas reiškia, kad Lietuvą ginklu gina valstybės ginkluotosios pajėgos, kad gynybai naudojami valstybės ištekliai, kad tauta ir kiekvienas pilietis priešinasi užpuolikui ar okupantui visais būdais. Gynybos besąlygiškumas reiškia, kad Lietuvos gynyba nėra saistoma jokių sąlygų (išskyrus pripažintas tarptautinės teisės normas) ir kad niekas negali varžyti tautos ir kiekvieno piliečio teisės priešintis agresoriui. Pasirengimas visuotinei gynybai aprėpia:

- kariuomenės aktyviojo rezervo pajėgų parengimą;
- žmonių ir materialinių išteklių mobilizacijos sistemos plėtrą bei valstybės institucijų ir šalies ūkio infrastruktūros pritaikymą gynybos poreikiams;
- visuomenės parengimą gynybai.

3. *Euroatlantinio solidarumo ir kolektyvinės gynybos.*

Stiprėjantys Euroatlantinės integracijos procesai yra pagrindiniai ir efektyviausi stabilumo, saugumo ir gerovės užtikrinimo būdai Europoje. Šiaurės Atlanto aljansą sudarančių valstybių kolektyvinės gynybos įsipareigojimai yra aukščiausia Euroatlantinio solidarumo išraiška. Lietuva vertina integraciją į NATO kaip vieną svarbiausių jos interesų realizavimo ir nacionalinio saugumo stiprinimo būdų, padedančių užtikrinti vidinį stabilumą ar atsakyti į išorinius iššūkius bei kurti šalies gerovę. Lietuvos narystė NATO reiškia ne tik saugumo garantijas, bet ir įsipareigojimus, todėl yra pasiryžusi prisiimti savąją bendros atsakomybės dalį šioje organizacijoje, įgyvendinant jos tikslus ir uždavinius, apibrėžtus Aljanso strateginėje koncepcijoje. Lietuva prisideda politiniu ir kariniu požiūriu prie NATO kolektyvinės gynybos užtikrinimo. Lietuvos gynybos politika iškelia pagrindinių krašto apsaugos uždavinių taikos metu – paruošti šalį gynybai, tuo pačiu pasirengiant dalyvauti kolektyvinės gynybos ir taikos operacijose. Todėl Lietuvos krašto apsaugos sistemos plėtra nukreipta į gynybinių pajėgumų valstybei ginti plėtojimą, tuo pačiu gebant veikti kartu su NATO ar kaip jos sudedamoji dalis.

4. *Krizių valdymo sistemos.*

Bendrasis Lietuvos krizių valdymo sistemos kūrimo tikslas – užtikrinti šalies nacionalinį saugumą bei prisidėti prie tarptautinio stabilumo ir saugumo. Lietuvos krizių valdymo sistemos paskirtis – krizių prevencija renkant informaciją apie vykstančius procesus, juos analizuojant, informuojant aukščiausias valdžios institucijas apie egzistuojančią padėtį, galimas grėsmes ir teikiant siūlymus dėl krizei išvengti reikalingų veiksmų. Taip pat krizių valdymo sistema palaiko reikalingos integralios infrastruktūros parengtį bei turi parengtas vadovavimo krizių stabdymo veiksmams ir operacijoms tarnybas ir procedūras.

5. *Dalyvavimo pasaulinėje koalicijoje prieš terorizmą.*

Lietuva parėmė Šiaurės Atlanto tarybos sprendimą taikyti Vašingtono sutarties 5 straipsnį teroristinių atakų atžvilgiu. Taip pat prisijungė prie ES Tarybos nutarimų ir veiksmų plano prisidėti prie nelaimės padarinių likvidavimo.

6. *Nacionalinių priemonių.*

Nacionalinės kovos prieš terorizmą programa apima šias sritis:

- dalyvavimo tarptautinės bendruomenės veiksmuose prieš terorizmą;
- antiteroristinės teisinės bazės tobulinimo;
- potencialių terorizmo taikinių apsaugos;
- galimų teroro aktų užsakovų ir vykdytojų nustatymo;
- terorizmo finansinių šaltinių ir finansavimo būdų nustatymo ir likvidavimo;
- aiškaus teroro aktų tyrimo procedūrų sukūrimo;
- pasirengimo teroro aktų sukeltų krizinių situacijų likvidavimui;
- antiteroristinės žvalgybos stiprinimo.

Pagrindiniai kariuomenės uždaviniai taikos metu:

- saugoti valstybės teritoriją, kontroliuoti ir saugoti oro erdvę, teritorinę jūrą ir išimtinę ekonominę zoną Baltijos jūroje;
- rengti aktyvų kariuomenės rezervą (jo personalą ir kovinius vienetus);
- didinti sąveiką su NATO pajėgomis;
- Seimui nutarus, dalyvauti humanitarinėse ir taikos operacijose bei misijose už Lietuvos ribų;
- teikti pagalbą visuomenei ekstremalios padėties atvejais, įstatymų nustatytais atvejais ir sąlygomis teikti pagalbą policijai.

Pagrindinis kariuomenės uždavinys karo metu – ginklu ginti Lietuvos valstybę.

Tai pagrindinės įvaizdžio formavimo kategorijos Lietuvos kariuomenėje. Tačiau šios kategorijos yra įvairiapusiškos, skirtinos tam tikroms situacijoms ar užduotims spręsti. Kiekvienu atveju jų sprendimas įtakos ir įvaizdžio (tiek teigiamo, tiek neigiamo) formavimosi procesą. Tačiau reikėtų pažymėti, kad priklausomai nuo objekto kategorijos, įvaizdžio formavimo priemonių rinkinys yra įvairus. Jeigu vienu kategorijų objektams užteks vienoje ar kitoje situacijoje tik stengtis neleisti sąmoningai arba atsitiktinai prastėti įvaizdžiui, tai kitų kategorijų objektams reikės apgalvoti kiekvieną įvaizdžio formavimo kampanijos žingsnį. Užduočių sudėtingumo įvairovė lemia skirtingą įvaizdžio formavimo metodų bei kanalų, pasirinkimą.

Tačiau įvaizdis susiformuoja per trumpesnę laikotarpį, ir jį gali lemti trumpalaikio poveikio priemonės, reikalaujančios mažiau sąnaudų. Antra vertus ir tuo labiau karinėje organizacijoje įvaizdis gali gana greitai pasikeisti, jeigu paaiškės, kad panaudotos priemonės tėra pigus triukas.

Sakalo A. ir Šalčiaus A. [37] teigimu, organizacijos sėkmė stipriai priklauso nuo darbuotojų karjeros galimybes. Karjera susideda iš požiūrių, vertės ir motyvacijos kaitos, kuri atsiranda, kai žmogus auga. Visos organizacijos turi užsiimti darbuotojų karjeros planavimu, remiantis jų išsilavinimu, patirtimi ir laimėjimais, kitaip darbuotojai nejaus, kad jais yra rūpinamasi. Karjeros planavimas leidžia susieti darbuotojų profesinio augimo planus su organizacijos uždaviniais ir jos įvaizdžio stiprinimu. Kai atskirų darbuotojų karjera susijusi su organizacija, jie aktyviai domisi iškilusiomis problemomis, dalyvauja jas sprendžiant, jie yra suinteresuoti visos organizacijos sėkme. Darbuotojams rūpi jų kvalifikacijos kėlimas, profesinių žinių įgijimas ir t.t.

Įvaizdžio formavimas ir viešieji ryšiai yra nauji etapai daugeliui Lietuvos valstybinių ir nevalstybinių organizacijų, tačiau tai yra vienas svarbiausių darbų. Kaip rodo visuomenės apklausos, rinkimų kampanijos, įvaizdis turi didžiulią jėgą, kuri veda į pergalę. Visuomenės parama reikalinga visiems, todėl teigiamo įvaizdžio formavimas būtinas. Karšto apsaugos ministerija ne išimtis. Norint turėti visuomenės grupių paramą, reikia, pasinaudojant kitų organizacijų patirtimi, sukurti savo įvaizdžio formavimo programą.

Kaip teigia Baltoji Lietuvos gynybos politikos knyga [7], kariuomenė savo įvaizdį kelia per ryšius su visuomene. Todėl nuolatinis visuomenės ir kariuomenės bendravimas yra gyvybiškai svarbus visai gynybos pajėgumų plėtrai. Lietuvos kariuomenė yra sudėtinė ir neatsiejama visuomenės dalis. Kariuomenė tarnauja valstybės ir jos piliečių interesams. Glaudus kariuomenės ir visuomenės bendradarbiavimas yra Lietuvos nacionalinio saugumo pagrindas. Tik turėdama nuolatinę visuomenės paramą kariuomenė gali pasiekti maksimalią kovinę parengtį, o taip pat išnaudoti visus savo pajėgumus bei veikimo galimybes karo metu. Krašto apsaugos ministerija vykdo aktyvią ryšių su visuomene stiprinimo programą. Svarbiausi šios programos elementai yra:

- visuomenės informavimas apie Lietuvos kariuomenės veiklą per žiniasklaidos kanalus (televiziją, radiją, spaudą, informacinius leidinius, internetą);
- betarpiškas kariuomenės ir jos darbų pristatymas visuomenei, organizuojant atvirų durų dienas daliniuose, kariuomenės ir visuomenės šventes, teikiant paramą savivaldybėms, švietimo įstaigoms bei kitoms organizacijoms;
- nevyriausybių organizacijų veiklos, atitinkančios Krašto apsaugos sistemos tikslus, skatinimas ir rėmimas.

Atsižvelgiant į tai būtų galima teigti, kad Lietuvos kariuomenė rūpindamasi dėl savo teigiamo įvaizdžio stiprins visuomenės paramą bei aktyviai plėtos ryšių su visuomene programą. Tačiau tai atlikdama pati kariuomenė, jos veiklos strategija turi būti teisingai orientuota ir būtent į tinkamo įvaizdžio plėtojimo modelį. Šiuo požiūriu būtina pateikti keletą egzistuojančių organizacijos įvaizdžio formavimo modelių.

3. LIETUVOS KARIUOMENĖS ĮVAIZDIS

Kaip ir bet kuriai kitai organizacijai, taip ir Lietuvos kariuomenei įvaizdis yra labai svarbus. Lietuvos kariuomenės teigiamu įvaizdžio formavimu turėtų rūpintis ne tik Krašto apsaugos ministerijos Viešųjų ryšių departamento ryšių su visuomene skyrius, dalinių vadai ir specialistai, bet ir patys kariai. Tinkamai suformuotas įvaizdis sukurtų ne tik visuomenės palankią nuomonę, bet ir pritrauktų jaunuolius tarnauti Lietuvos kariuomenėje. Tam, kad sužinoti karių/civilių darbuotojų ir visuomenės nuomonę apie besiformuojantį Lietuvos kariuomenės įvaizdį, buvo atliktas anketinis tyrimas. Išanalizavus gautą informaciją, galėsime sukurti modelį, kurio pagalba bus galima bandyti suformuoti palankų Lietuvos kariuomenės įvaizdį.

Tyrimo tikslas – išanalizavus teorinį organizacijos įvaizdžio formavimo aspektą ir atlikus kariškių bei Šiaulių miesto žmonių apklausą, išsiaiškinti, kokie pagrindiniai faktoriai lemia įvaizdžio modelio formavimą ir kaip tuos veiksnius pritaikyti kariuomenės įvaizdžiui formuoti.

Tyrimo atlikimo vieta – Šiaulių miestas ir Lietuvos kariuomenės daliniai: Karinių oro pajėgų Aviacijos bazė, Oro gynybos batalionas, Generolo leitenanto Motiejaus Pečiulionio arsenalas ir Logistikos valdyba.

Tyrimė dalyvavo Šiaulių miesto žmonės, Šiaulių Lieporių vidurinės mokyklos abiturientai ir Lietuvos kariuomenės kariai bei civiliai tarnautojai.

Tyrimo laikas – apklausa buvo vykdoma 2009 metų balandžio mėnesį.

Tyrimo metodas – anketinė apklausa (žr. 1, 2 pried.). Apklausiai žmonės ir kariai iš anksto nebuvo ruošiami, atsakymus pateikė ant atskirų anketų. Apklausa buvo anoniminė.

Tyrimo imtis – apklausoje dalyvavo 212 respondentų. Siekiant tinkamai įvertinti šiuo metu esamą Lietuvos kariuomenės įvaizdį buvo apklausti Šiaulių miesto žmonės, Šiaulių Lieporių vidurinės mokyklos abiturientai ir Lietuvos kariuomenės kariai bei civiliai tarnautojai. Tyrimė dalyvavo 102 kariai/civiliai darbuotojai, 53 abiturientai ir 57 žmonių. Renkantis karius ir žmones buvo naudojama atsitiktinė atranka.

Atlikus apklausą, duomenys buvo apdoroti rankiniu ir kompiuteriniu būdu, naudojant tokias programas, kaip Microsoft Excel ir Microsoft Word.

Tyrimė norėsime išsiaiškinti:

- kaip žmonės ir kariai supranta įvaizdį,
- kokie kriterijai nulemė arba nulemtų pasirinkti tarnybą kariuomenėje,
- iš kur daugiausiai informacijos gauna apie Lietuvos kariuomenę,
- ar svarbi reklama,
- kokie pasikeitimai būtini Lietuvos kariuomenėje,
- kokios kariuomenės reikia Lietuvai,

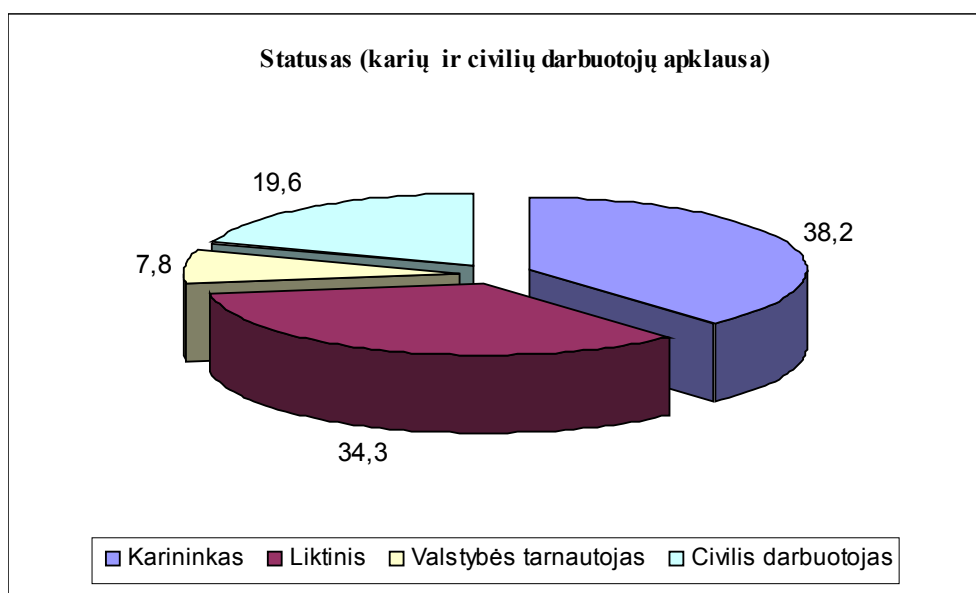
- kokie renginiai paskatintų ateiti į karinę šventę,
- kokie bruožai būdingi Lietuvos kariuomenei,
- kas turėtų užsiimti Lietuvos kariuomenės kūrimu ir palaikymu,
- ar rekomenduotų pažįstamam žmogui pasirinkti tarnybą / darbą Lietuvos kariuomenėje.

Atsižvelgiant į apklausos rezultatus formuluojamos išvados, kaip būtų galima plėtoti Lietuvos kariuomenės įvaizdį.

3.1. Tyrimo rezultatų analizė.

Portretas apklaustųjų. Lietuvos kariuomenės kariai ir civiliai darbuotojai.

Tyrimė, kuris buvo atliktas pasinaudojant anoniminėmis anketomis, dalyvavo 102 Lietuvos kariuomenės kariai ir darbuotojai, iš jų 39 karininkai, 35 liktiniai, 20 civiliai darbuotojai ir 8 valstybės tarnautojai. Procentinė šių skaičių išraiška pateikta 3.1 paveiksle.

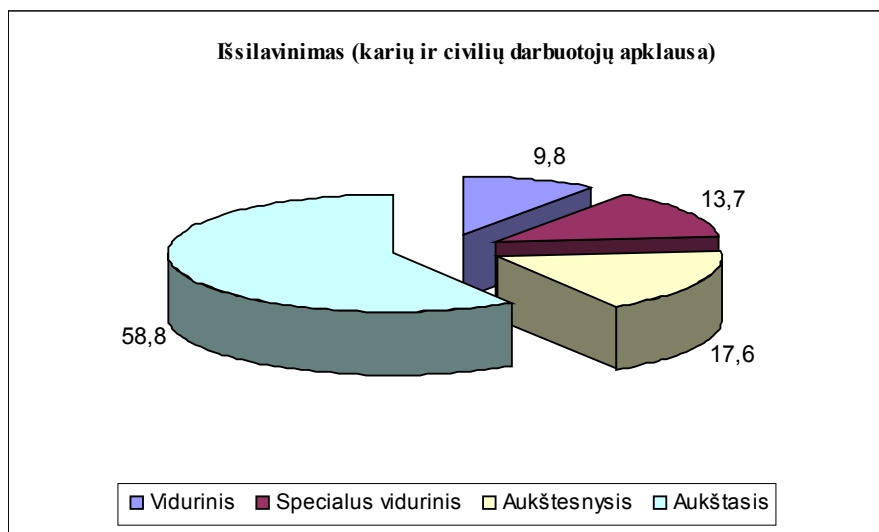


3.1 pav. Apklaustųjų statusas (%).

Apklausa parodė, kad net 52,9% kariškių yra 21-30 metų amžiaus, 34,3% - 31-40 metų amžiaus, o likusieji 12,7% - 41-50 metų amžiaus. Galima teigti, kad Lietuvos kariuomenėje tarnaujantys kariai jauni, o tai reiškia, kad jų tarnyba kariuomenėje ir tiesioginis dalyvavimas jos įvaizdžio kūrimo procese truks dar ilgai.

3.2 paveiksle pateiktas Lietuvos kariuomenės karių bei civilių darbuotojų išsilavinimas. Daugiausia jų turi aukštąjį išsilavinimą – 58,8%. Specialų vidurinį išsilavinimą yra įgiję 13,7%,

aukštesnįjį – 17,6%, vidurinį – 9,8%. Atsižvelgus į tai galima teigti, jog šiuo metu kariuomenėje išsilavinimo problema nėra aktuali.



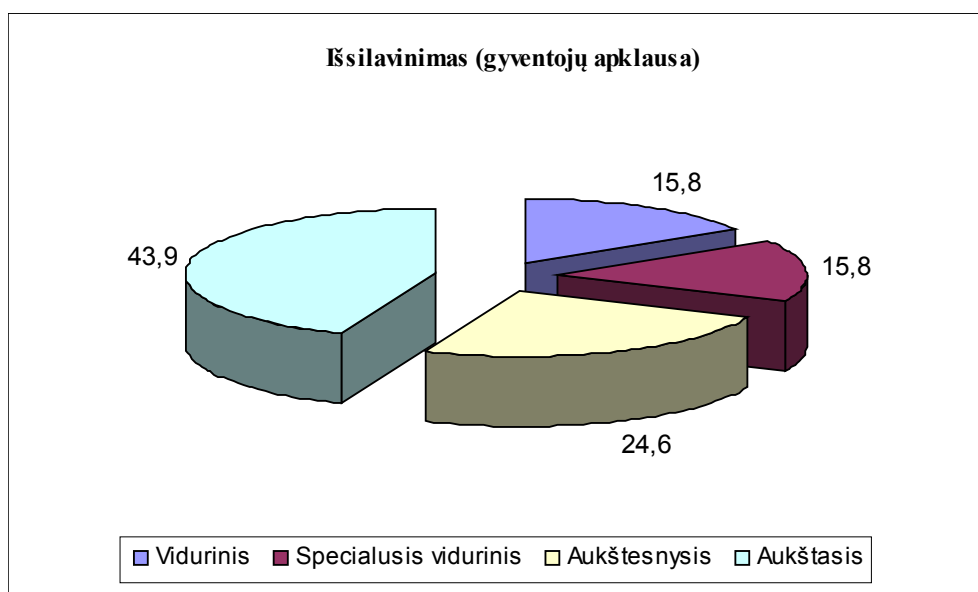
3.2 pav. Karių ir civilių darbuotojų išsilavinimas.

Portretas apklaustųjų. Šiaulių miesto gyventojai ir Lieporių vidurinės mokyklos abiturientai.

Tyrime, kuris buvo atliktas pasinaudojant anoniminėmis anketomis, dalyvavo 110 Šiaulių gyventojų, iš kurių 53 Lieporių vidurinės mokyklos abiturientai. Apklaustų respondentų amžius pasiskirstė sekančiai: 48,2% buvo iki 20 metų, 17,3% - 21-30 metų amžiaus, 16,4% - 31-40 metų, 11,8% - 41-50 metų ir 6,4% - vyresnio nei 50 metų amžiaus.

Tolesnėje tyrimo eigoje abiturientų anketų duomenys bus analizuojami atskirai tam, kad sužinoti, kokį dabartinės kariuomenės įvaizdį yra susidaręs jaunimas, galintis pasirinkti tarnybą Lietuvos kariuomenėje.

Toliau 60 respondentų pagal įgytą *išsilavinimą* pasiskirstė taip: 24 apklaustieji buvo įgyję aukštąjį išsilavinimą, 12 aukštesnįjį, 7 specialųjį vidurinį ir 7 vidurinį išsilavinimą. Procentinė šių duomenų išraiška pateikta 3.3 paveiksle.

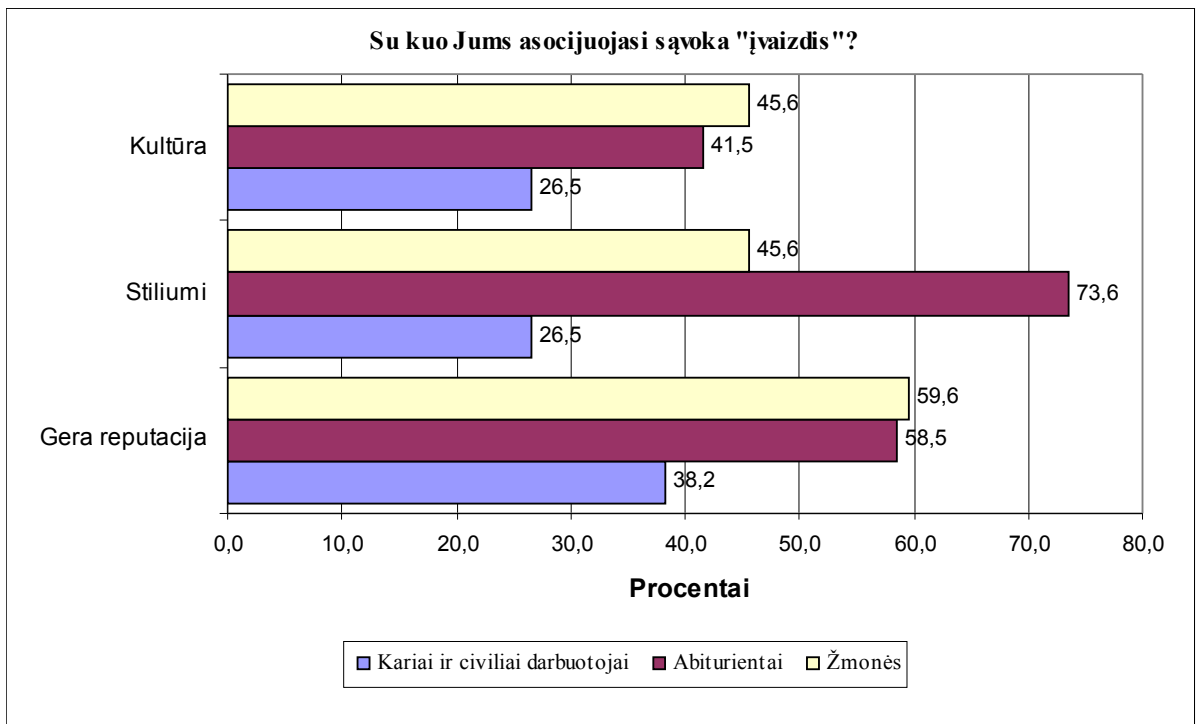


3.3 pav. Gyventojų išsilavinimas.

Sąvokos „įvaizdis“ supratimas.

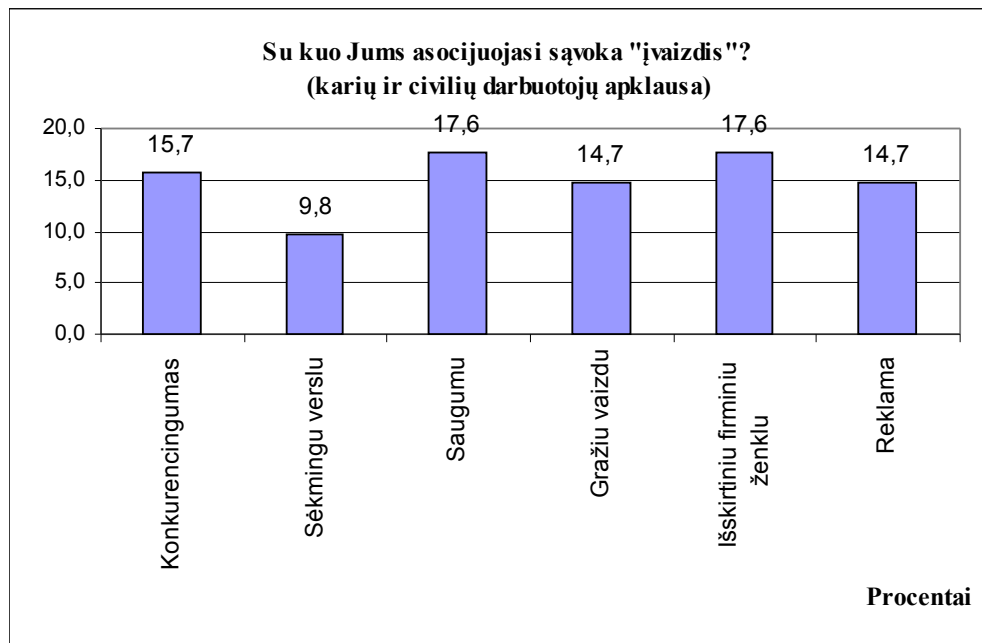
Tam, kad išsiaiškinti, koks yra Lietuvos kariuomenės įvaizdis, pirmiausia reikėjo sužinoti, kaip kariai ir civiliai gyventojai suvokia pačią įvaizdžio sąvoką. Šis klausimas buvo pateiktas visoms trimis tiriamųjų grupėms. Gauti rezultatai parodo, kad dažniausiai pasirinkta „įvaizdžio“ sąvokos asociacija buvo su „stiliumi“, „kultūra“ ir „gera reputacija“ (žr. 3.4 pav.). „Kultūros“ (26,5%, 41,5%, 45,6%) ir „geros reputacijos“ (38,2%, 58,5%, 59,6%) pasirinkimas visose grupėse procentaliai yra panašus. Tačiau „stilius“, kaip įvaizdžio sąvokos asociacija grupėse pasiskirstė skirtingai. Šį variantą pasirinko 26,5% karių, 45,6% Šiaurinių miesto gyventojų ir net 73,6% abiturientų. Todėl galima daryti prielaidą, jog jaunoji karta šį variantą galėjo pasirinkti įtakota bendrosios žodžio „stilius“ prasmės.

Tokie rezultatai nestebina, nes, kaip jau buvo minėta teorinėje dalyje, stilius, kultūra ir gera reputacija yra elementai labiausiai veikiantys įvaizdžio kūrimą.



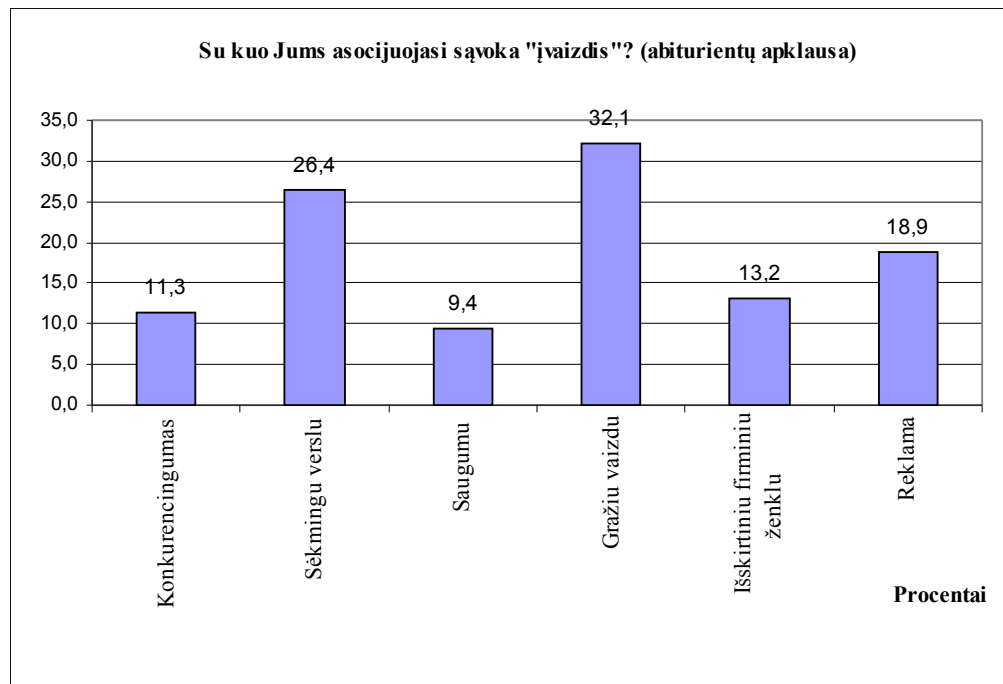
3.4 pav. Dažniausiai pasirinktos asociacijos su sąvoka „įvaizdis“.

3.5, 3.6 ir 3.7 paveiksluose pateikiami likusių asociacijų, kuriuos pasirinko apklaustieji, procentinė išraiška.



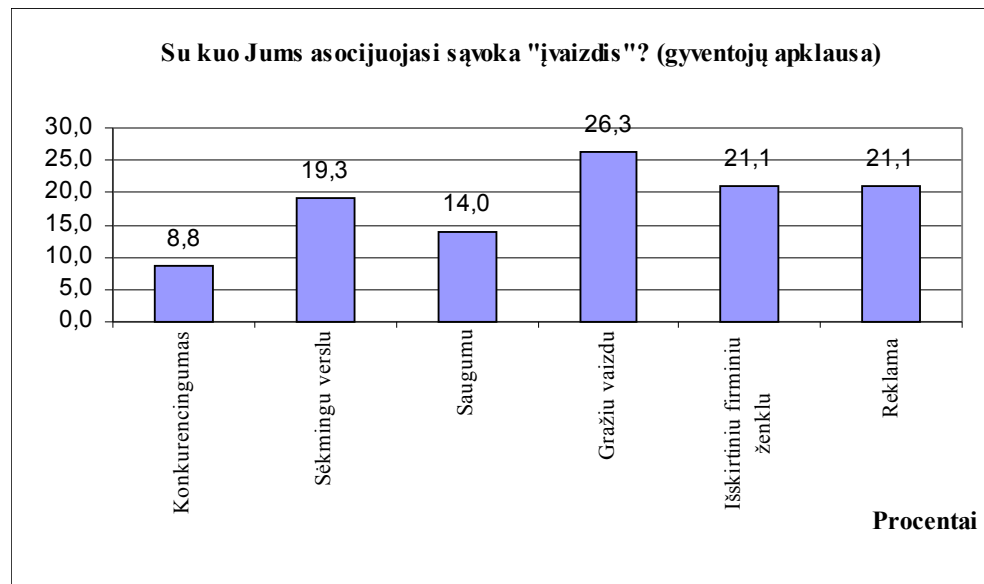
3.5 pav. Įvaizdžio sąvokos supratimas (karių ir civilių darbuotojų apklausa).

Kaip matome (3.5 pav.), pakankamai dideliame procentu karių ir civilių darbuotojų (17,6%) sąvoka „įvaizdis“ taip pat asocijuojasi su „saugumu“ ir „išskirtiniu firminiu ženklu“. Šie elementai taip pat įtakoja organizacijos formuojamą teigiamą įvaizdį.



3.6 pav. Įvaizdžio sąvokos supratimas (abiturientų apklausa).

Abiturientai (3.6 pav.) „įvaizdžio“ sąvoką asocijuoja dar ir su šiais elementais: „gražiu vaizdu“ (32,1%), kuris yra svarbus pvz., viežbučiams, automobilių salonams, kaimo turizmu užsiimančioms sodyboms ir t.t, bei „sėkmingu verslu“ (26,4%), kuris yra tiesiogiai priklausomas nuo susikurto įvaizdžio.



3.7 pav. Įvaizdžio sąvokos supratimas (gyventojų apklausa).

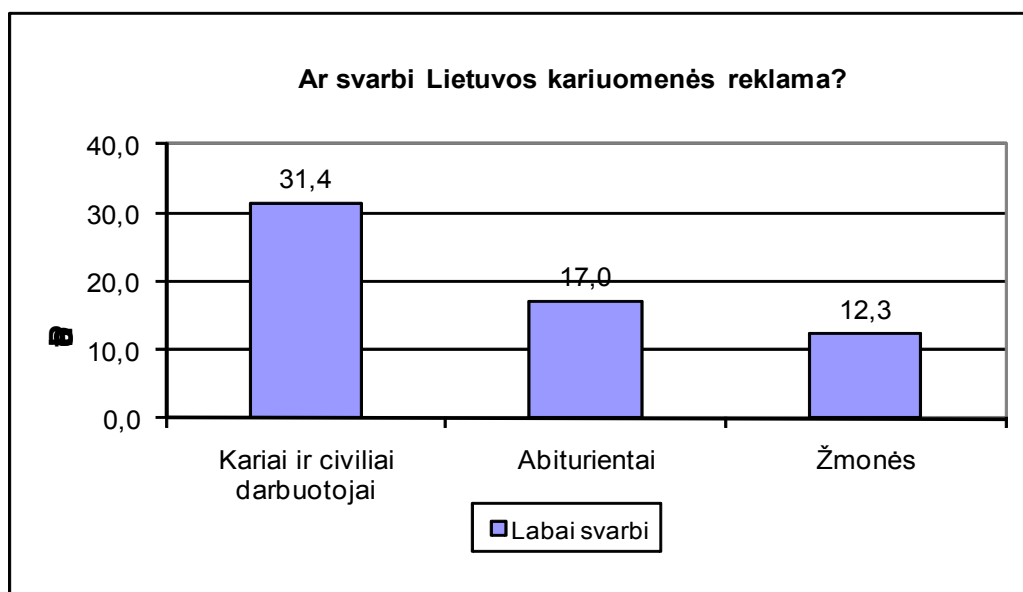
Iš 3.7 paveikslo matome, kad gyventojai „įvaizdį“ asocijuoja su „gražiu vaizdu“ (26,3%), „išskirtiniu firminiu ženklu“ (21,1%) bei „reklama“ (21,1%). Toks gyventojų pasirinkimas nėra atsitiktinis, nes visi trys paminėti elementai vienaip ar kitaip įtakoja įvaizdžio formavimą.

Keistoka, kad kur kas mažesnis procentas apklaustųjų pasirinko variantą reklama: 14,7% karių, 18,9% abiturientų, 21,1% gyventojų, kadangi reklama yra vienas iš pagrindinių organizacijos įvaizdžio formavimo elementų.

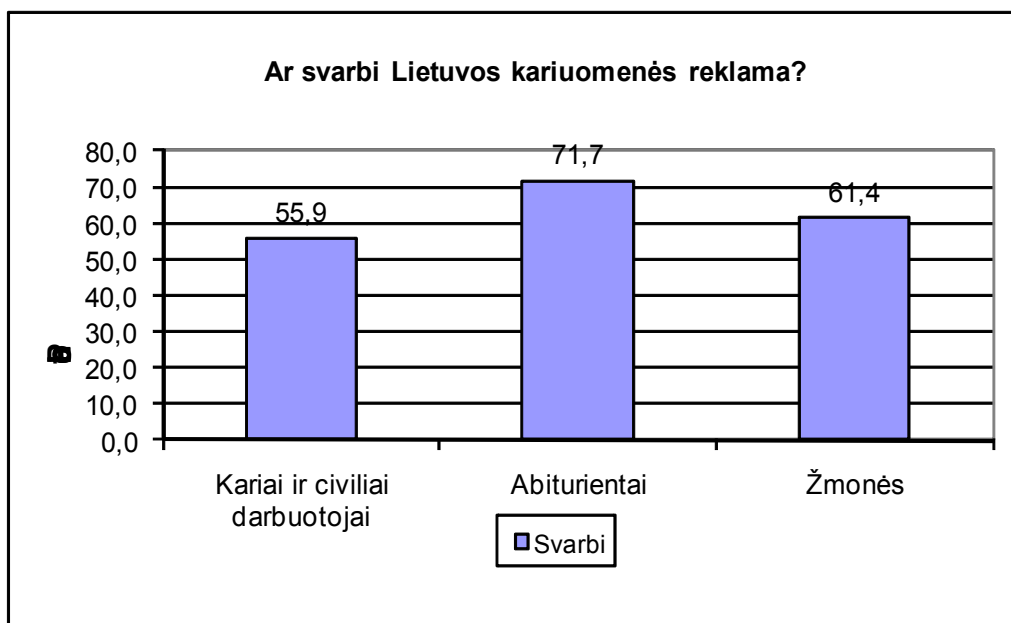
Gauti rezultatai parodo, kad apklaustųjų nuomone įvaizdį sudaro šie pagrindiniai elementai: gera organizacijos reputacija, stilius bei sukurta organizacijos kultūra (tai dažniausiai pasirinkti atsakymai pateiktose anketose).

Reklamos svarba Lietuvos kariuomenei.

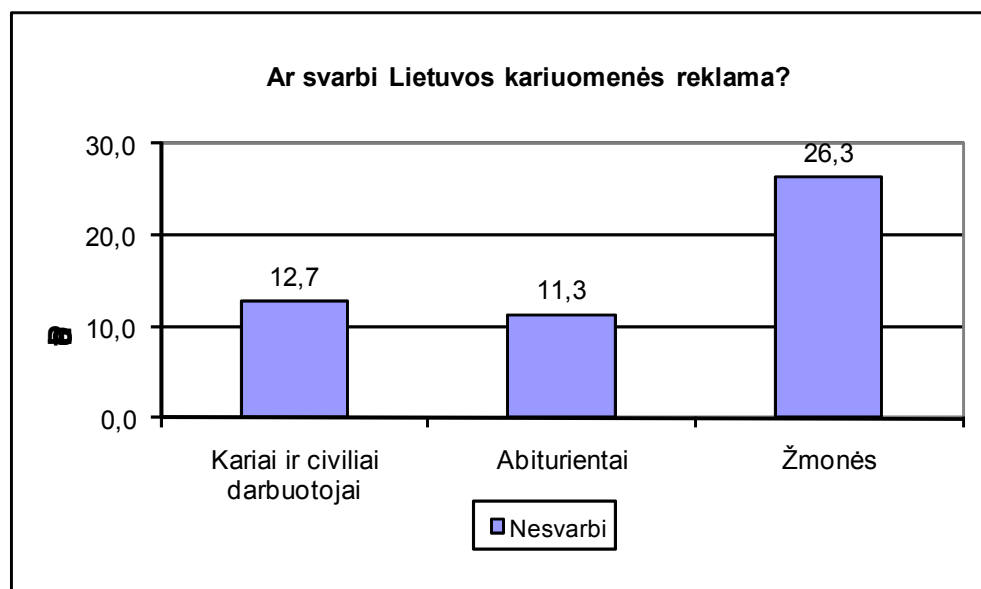
Kiek kitokie rezultatai gauti pateikus klausimą „Ar svarbi Lietuvos kariuomenei reklama?“ (žr. 3.8 pav., 3.9 pav., 3.10 pav.). Net 71,7 % apklaustųjų abiturientų mano, jog reklama Lietuvos kariuomenei yra svarbi. 61,4 % gyventojų yra tos pačios nuomonės. Kiek mažiau (55,9 %) karių taip pat mano, jog reklama yra reikalinga Lietuvos kariuomenei. Taigi, galima daryti prielaidą, jog respondentų nuomonę iššaukė informacijos apie ją trūkumas.



3.8 pav. Labai svarbi reklama Lietuvos kariuomenei.



3.9 pav. Svarbi reklama Lietuvos kariuomenei.

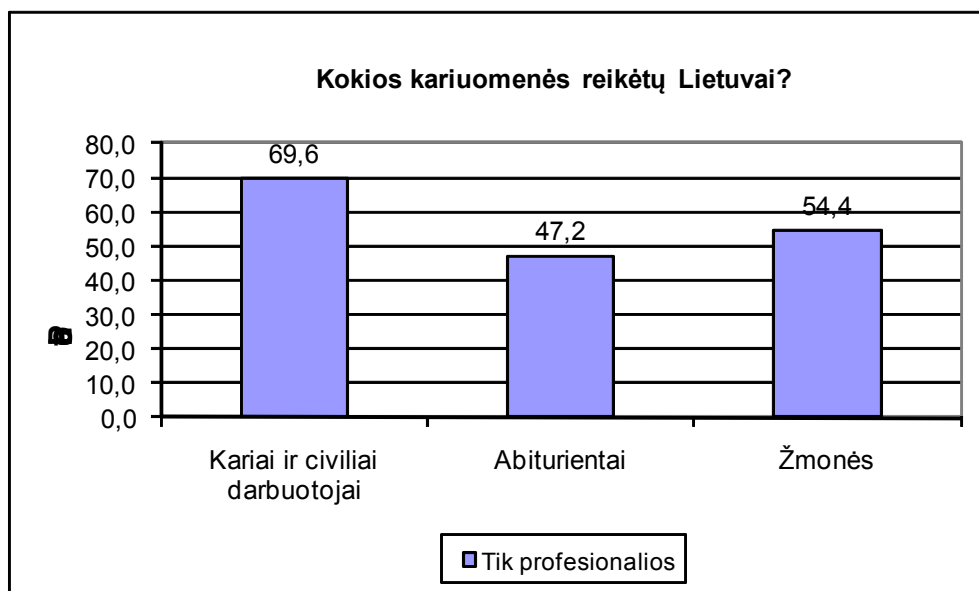


3.10 pav. Nesvarbi reklama Lietuvos kariuomenei.

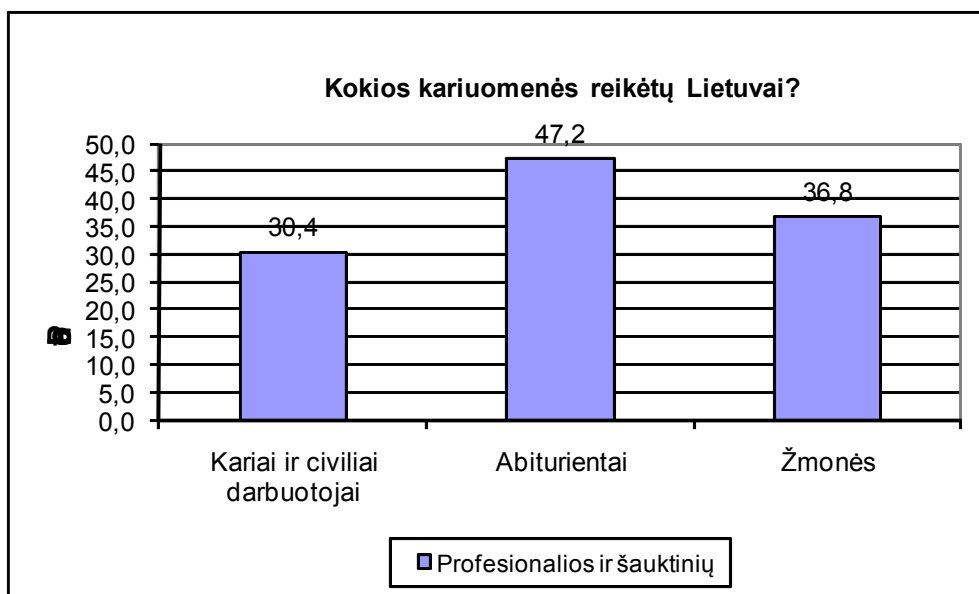
Kokia turi būti Lietuvos kariuomenė?

Nuo 2008 m. rugsėjo 15 d. krašto apsaugos ministras pasirašė įsakymą dėl šaukimo į privalomąją pradinę karo tarnybą sustabdymo [29]. T.y. kai buvo atsisakyta šauktinių karių ir pereita tik prie profesionaliosios karo tarnybos.

Ar tokiam sprendimui pritaria kariai ir civiliai darbuotojai buvo siekta išsiaiškinti kitu klausimu (žr. 3.11 pav., 3.12 pav., 3.13 pav., 3.14 pav.). Didžioji dalis karių (69,6%) yra tos nuomonės, kad Lietuvos kariuomenė turėtų būti tik profesionali. Šiaulių miesto gyventojai taip pat labiau pritaria tik profesionaliai karo tarnybai.

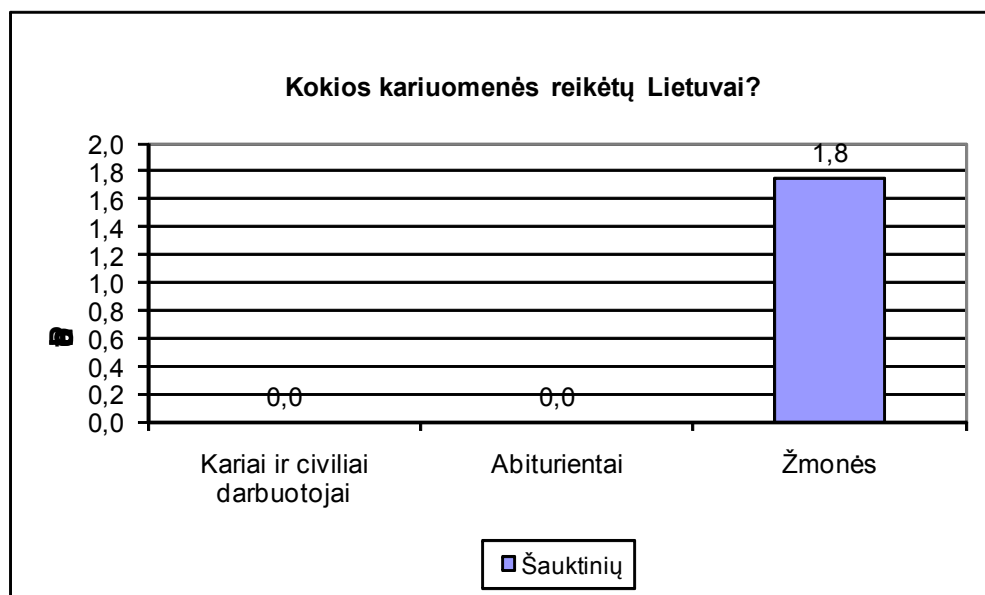


3.11 pav. Tik profesionali Lietuvos kariuomenė.



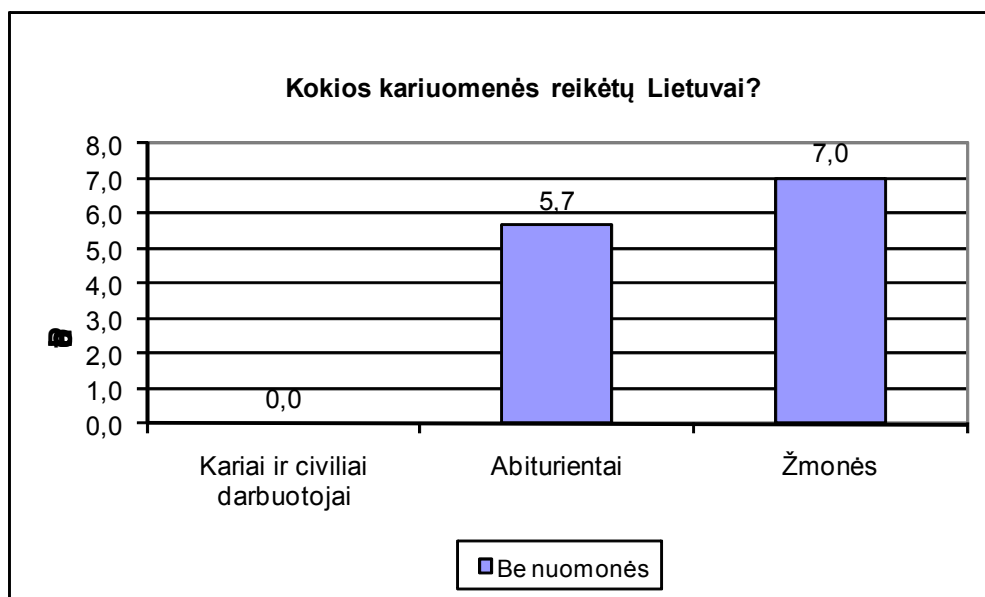
3.12 pav. Profesionalios ir šauktinių sudaryta Lietuvos kariuomenė.

Iš 3.11 ir 3.12 paveikslų matome, kad abiturientai nėra visiškai apsisprendę, kokią norėtų matyti Lietuvos kariuomenę, nes manančių, kad kariuomenė turėtų būti sudaryta arba tik iš profesionalių karių, arba tik iš profesionalių ir šauktinių karių, yra vienodas procentas apklaustų abiturientų (47,2%). Toks procentinis pasiskirstymas rodo, jog jaunimas dar neturi tikslios nuomonės apie tai, kokia turėtų būti tarnyba Lietuvos kariuomenėje.



3.13 pav. Tik šauktinių sudaryta Lietuvos kariuomenė.

3.13 paveikslas parodo, kad net 1,8% žmonių mano, kad Lietuvos kariuomenė turėtų būti sudaryta tik iš šauktinių. Lietuvos kariuomenė vien tik iš šauktinių negali būti sudaryta, nes tuomet nebūtų, kam jų parengti ir apmokyti būti tikrai kariais, vis tiek yra reikalingi profesionalai, kurie savo darbą išmano geriausiai. Tokį žmonių pasirinkimą galėjo paskatinti tik informacijos trūkumas apie Lietuvos kariuomenę.



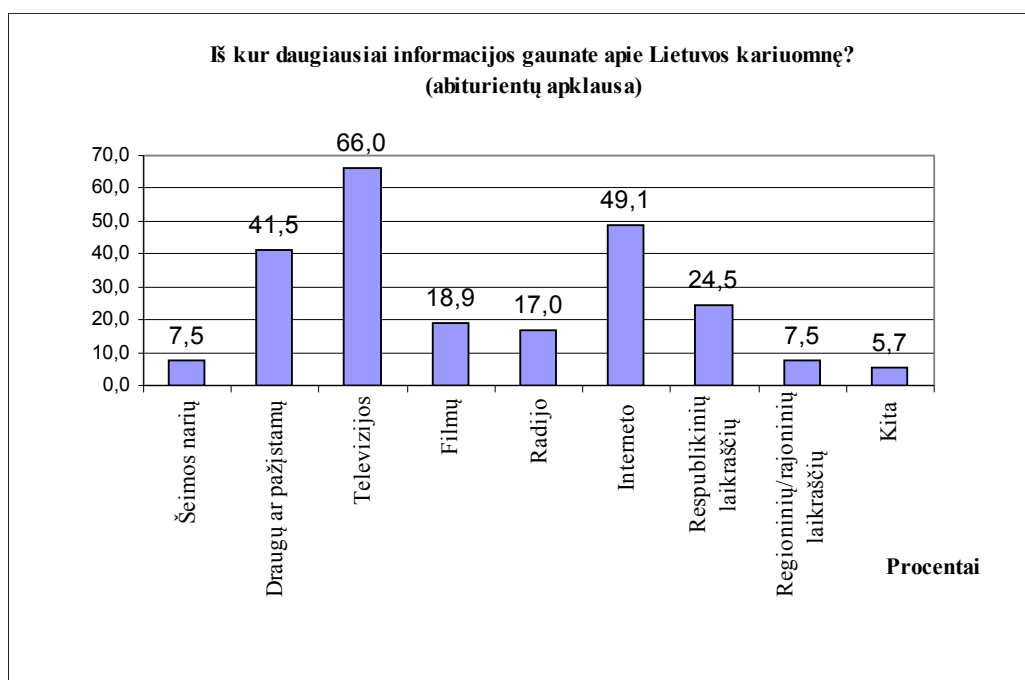
3.14 pav. Be nuomonės apie Lietuvos kariuomenės sudėtį.

Kaip matome (3.14 pav.) yra dalis ir abiturientų (5,7%) ir žmonių(7,0%), kurie nuomonės, kokia turi būti Lietuvos kariuomenė, neturi.

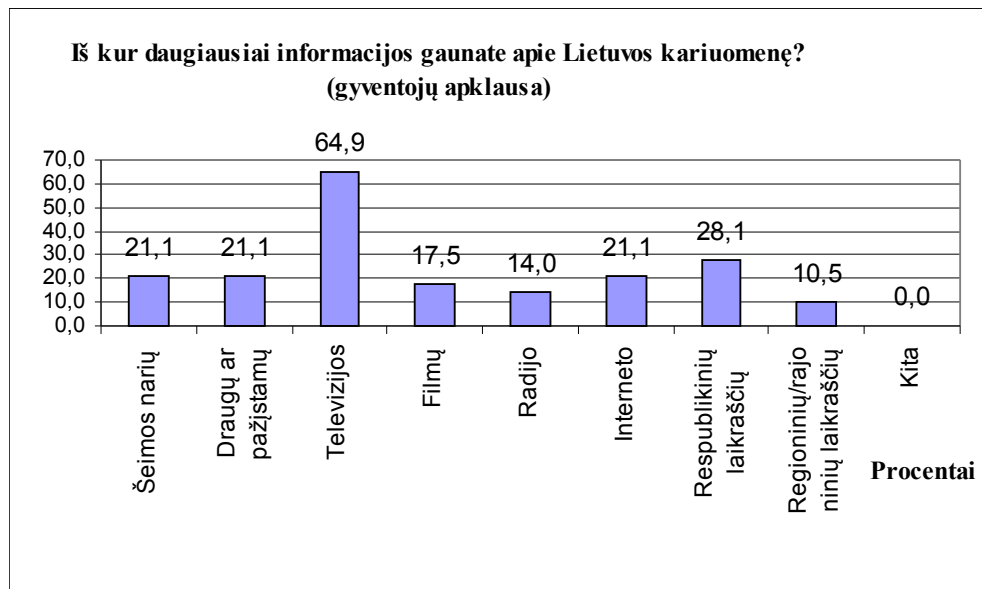
Taigi, tai dar kartą patvirtina, jog reklama yra išties būtina tam, kad potencialūs, būsimi kariai gautų, kuo daugiau informacijos apie tarnybą Lietuvos kariuomenėje. O tinkama reklama galėtų jų pasirinkimą padaryti motyvuotu.

Daugiausiai informacijos apie Lietuvos kariuomenę.

Toliau buvo bandyta išsiaiškinti visgi, iš kur tiriamieji (civiliai gyventojai) gauna daugiausia informacijos apie Lietuvos kariuomenę (žr. 3.15 pav., 3.16 pav.). Tiek abiturientai (66%), tiek Šiaulių miesto gyventojai (64,9%) daugiausia jos gauna žiūrėdami televiziją. Taip pat nemažą procentą (49,1%) informacijos abiturientai gauna naršydami internetinėse svetainėse ir iš draugų bei pažįstamų (41,5%). Menkas varianto „iš šeimos narių“ pasirinkimas (7,5%) leidžia daryti prielaidą, jog apklaustųjų abiturientų šeimose yra mažai kariškių, kurie galėtų suteikti realią informaciją apie tarnybą kariuomenėje. Bendrai analizuojant abiejų grupių diagramas, t.y. kiek procentų surinko kiekvienas variantas, galime daryti prielaidą, jog beveik visuose informacijos šaltiniuose apie Lietuvos kariuomenę žinių yra labai mažai.



3.15 pav. Daugiausiai informacijos apie Lietuvos kariuomenę (abiturientų apklausa).

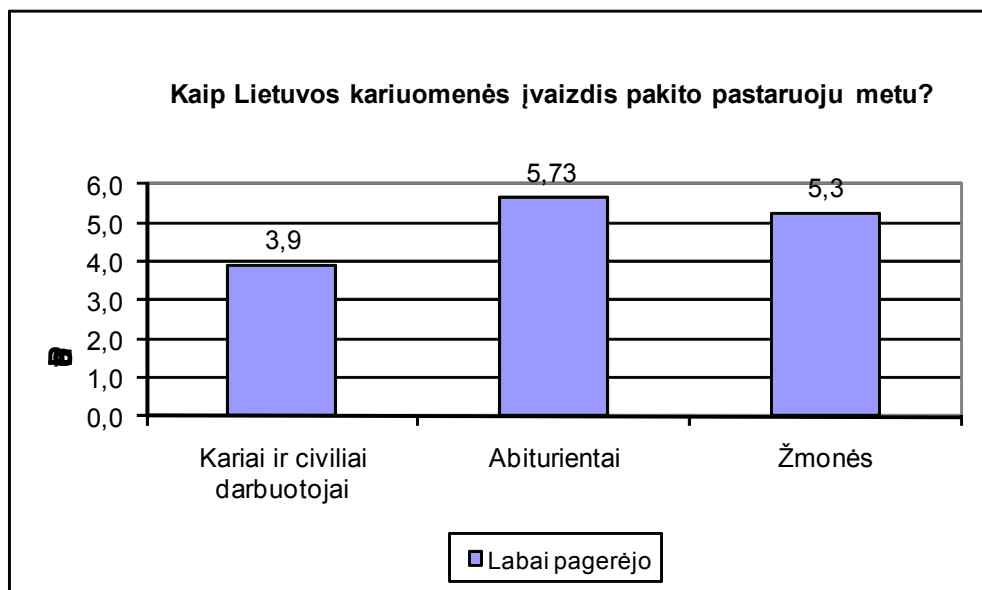


3.16 pav. Daugiausiai informacijos apie Lietuvos kariuomenę (gyventojų apklausa).

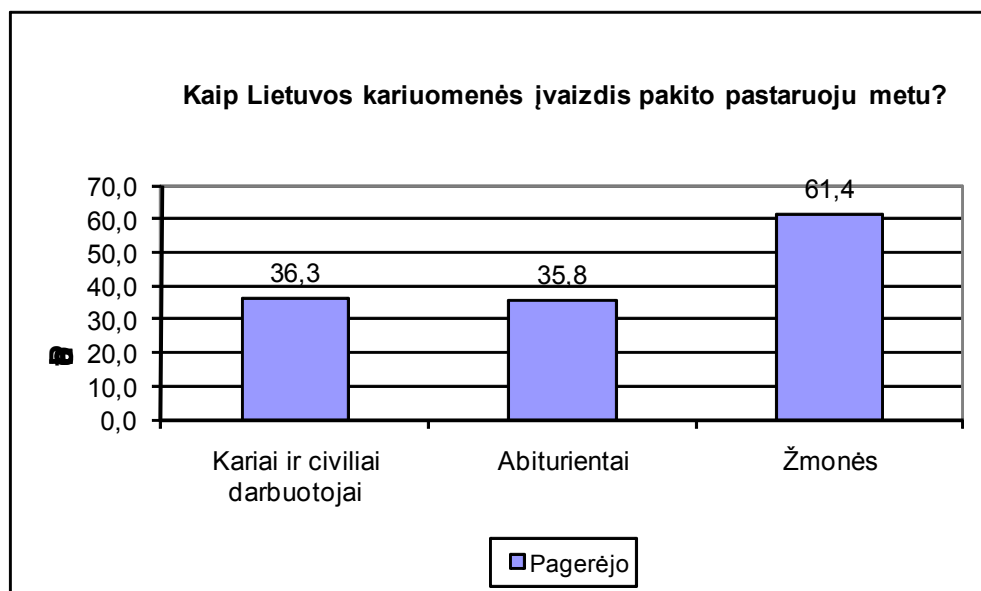
Lietuvos kariuomenės įvaizdis pastaruoju metu.

Jau išsiaiškinome, kad informacijos apie Lietuvos kariuomenę trūksta. Toliau siekėme sužinoti, koks įvaizdis, esant dabartinei situacijai, yra susidaręs apie Lietuvos kariuomenę (žr. 3.17 pav., 3.18 pav., 3.19 pav., 3.20 pav., 3.21 pav.).

Manančių, kad Lietuvos kariuomenės įvaizdis labai pagerėjo pastaruoju metu yra nedidelė dalis: 3,9% karių ir civilių darbuotojų, 5,7% abiturientų ir 5,3% žmonių (3.17 pav.).

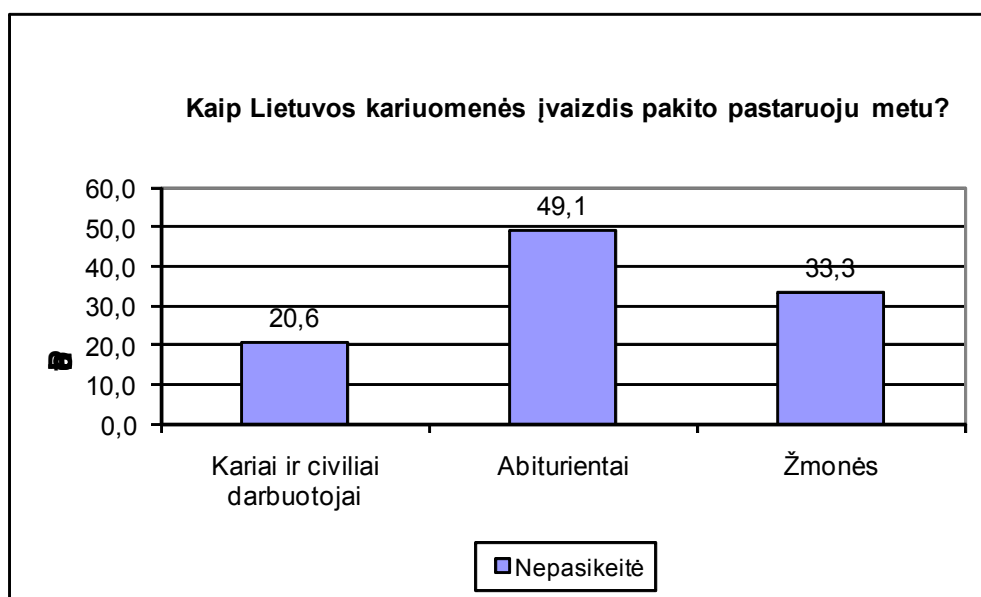


3.17 pav. Lietuvos kariuomenės įvaizdis labai pagerėjo pastaruoju metu.



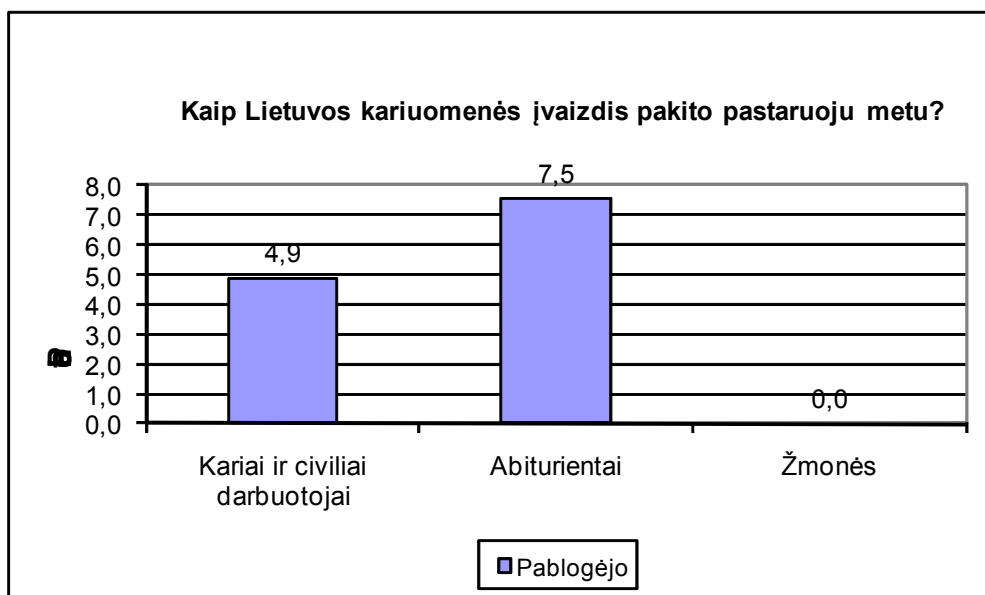
3.18 pav. Lietuvos kariuomenės įvaizdis pagerėjo pastaruju metu.

Didžioji dalis žmonių (61,4%) mano, jog Lietuvos kariuomenės įvaizdis pastaruju metu pagerėjo. Tokios pat nuomonės yra ir 36,3% karių bei 35,8% abiturientų (3.18 pav.).



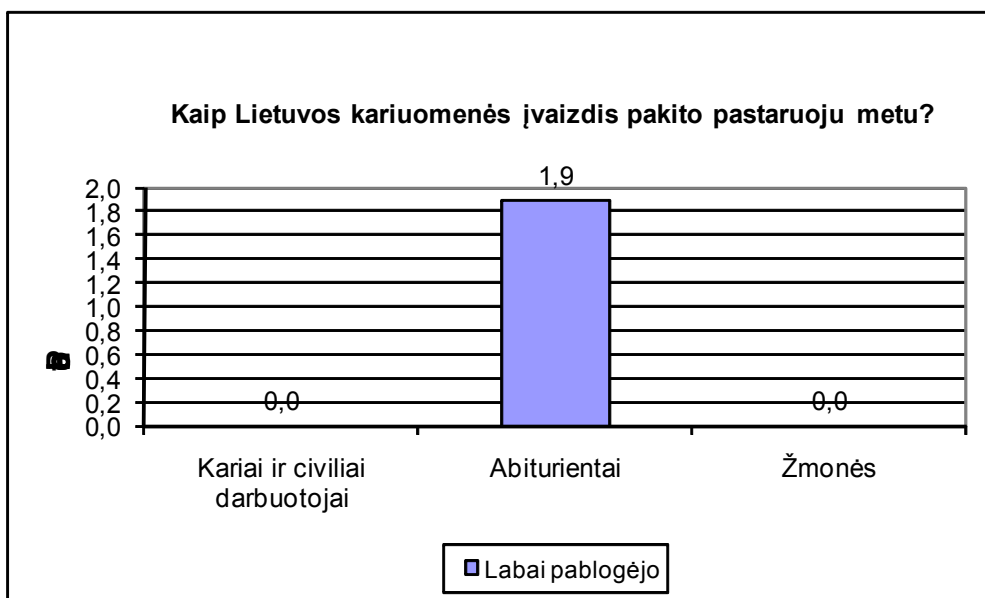
3.19 pav. Lietuvos kariuomenės įvaizdis nepasikeitė pastaruju metu.

Šiaulių miesto gyventojų nuomonė, jog įvaizdis yra nepasikeitęs sudaro 33,3 %, panašios nuomonės yra ir patys kariai bei abiturientai, atitinkamai 20,6% ir 33,3% (3.19 pav.).



3.20 pav. Lietuvos kariuomenės įvaizdis pablogėjo pastaruju metu.

Kaip bebūtų keista, tačiau yra karių bei abiturientų manančių, kad Lietuvos kariuomenės įvaizdis pastaruju metu net yra pablogėjęs: 4,9% karių ir civilių darbuotojų bei 7,5% abiturientų (3.20 pav.). Nors procentas yra mažas, tačiau reikia susirūpinti, kodėl kariai, o tuo labiau abiturientai mano, kad kariuomenės įvaizdis yra pablogęs ir pasirinkti tinkamus sprendimo variantus, kad pakeisti tokią nuomonę.



3.21 pav. Lietuvos kariuomenės įvaizdis labai pablogėjo pastaruju metu.

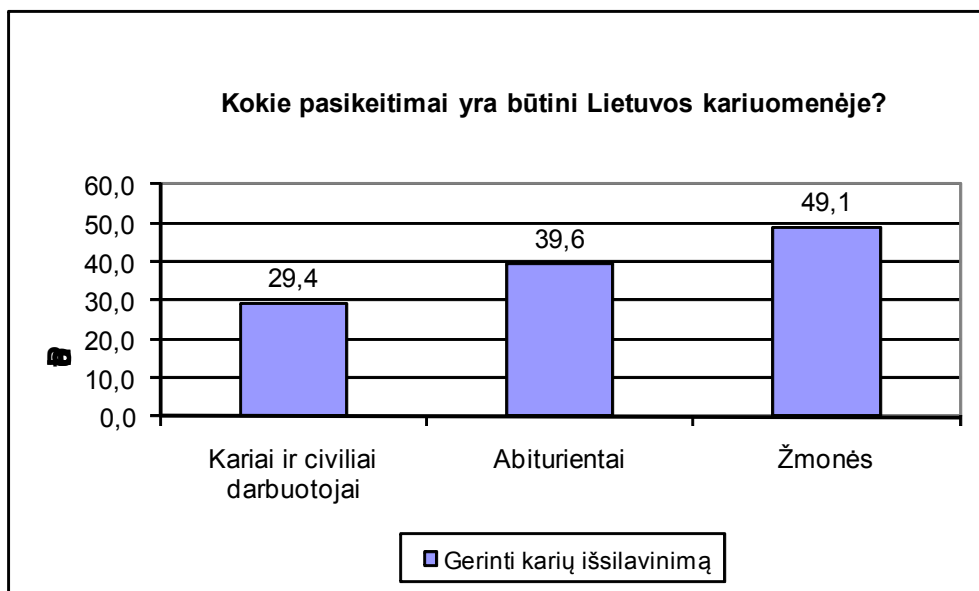
3.21 paveiksle matome, kad nei kariai ir civiliai darbuotojai, nei Šiaulių miesto žmonės nemano, kad Lietuvos kariuomenės įvaizdis yra labai pablogėjęs pastaruju metu. Tačiau nerimą kelia apklaustų abiturientų nuomonė, nes net 1,9% pariniko variantas, kad kariuomenės įvaizdis yra

labai pablogėjęs. Būtina kuo skubiau užsiimti šios nuomonės pakeitimu, nes kariuomenei tai yra svarbus bei potencialūs ateities kariai, kurie gali ir nepasirinkti tarnybos profesionalioje Lietuvos kariuomenėje, kai jų labiausiai reikės.

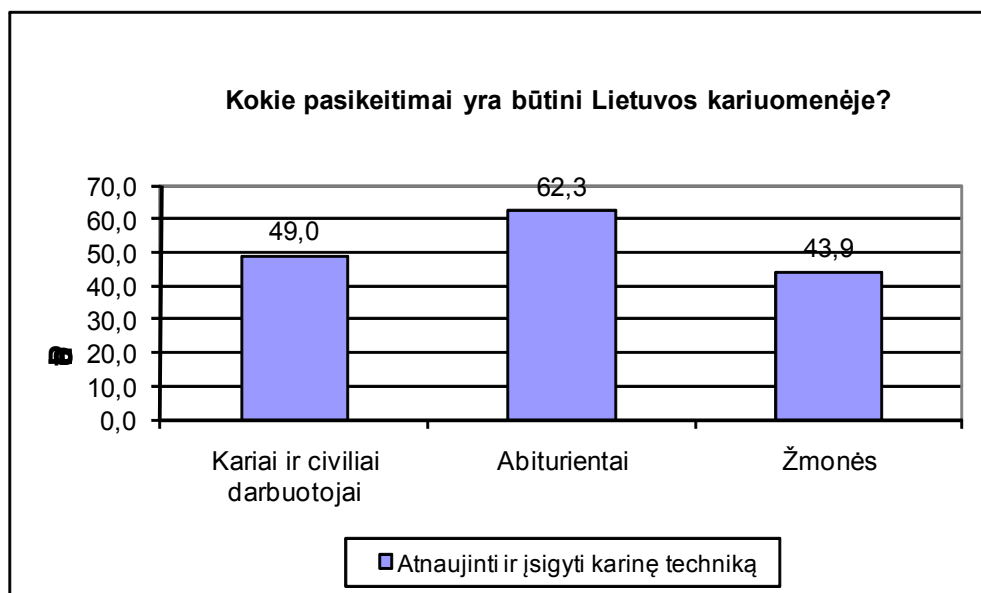
Būtinai pasikeitimai Lietuvos kariuomenėje.

Matant tokius skaičius galima teigti, jog Lietuvos kariuomenės įvaizdis tiek visuomenės, tiek pačių karių nuomone yra pagerėjęs. Tačiau, nors ir nedidelis procentas, bet yra manančių, kad įvaizdis pablogėjo. Todėl, toliau buvo siekiama išsiaiškinti, kokie pasikeitimai yra būtini Lietuvos kariuomenėje, kad tarnyba ir įvaizdis pagerėtų (žr. 3.22 pav., 3.23 pav., 3.24 pav., 3.25 pav., 3.26 pav., 3.27 pav.).

Didžioji dalis karių (49,0%) teigia, kad pirmiausia reikėtų atnaujinti seną ir įsigyti naujos karinės technikos. Panašios nuomonės yra abiturientai (62,3%) ir Šiaulių miesto gyventojai (43,9%) (3.23 pav.). Sekantis pagal būtinumą pasikeitimas, karių nuomone, yra išsilavinimo gerinimas, už tai pasisakė net 29,4%. Kiek didesnis procentas abiturientų (39,6%) ir žmonių (49,1%) mano, kad kariuomenei reikia gerinti karių išsilavinimą (3.22 pav.). Tačiau kaip buvo minėta tyrimo pradžioje, kad karių išsilavinimas yra gana geras, net 58,8% ir 17,6% apklaustų karių ir civilių tarnautojų turi aukštąjį ir aukštesnįjį išsilavinimą. Taigi matomas informacijos trūkumas visuomenei apie karių išsilavinimą.

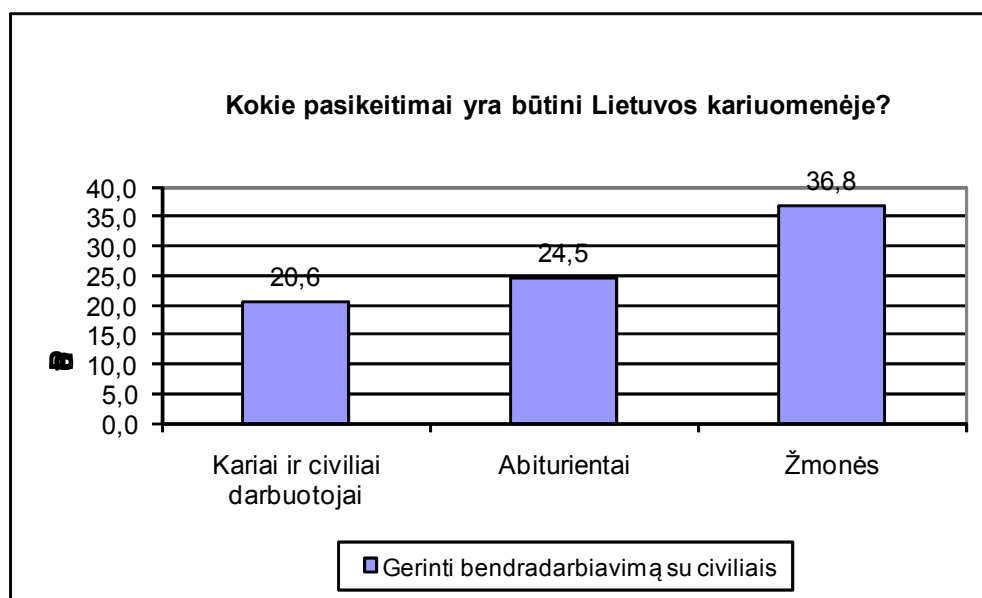


3.22 pav. Gerinti karių išsilavinimą.



3.23 pav. Atnaujinti ir įsigyti naują karinę techniką.

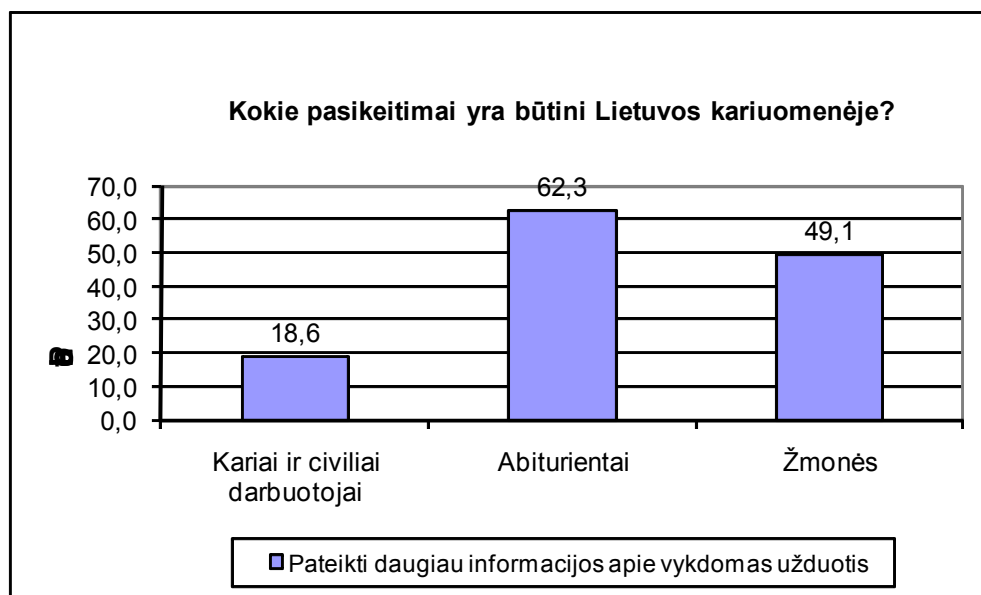
Nemažas procentas žmonių (36,8%) mano, kad Lietuvos kariuomenei būtinai reikia gerinti bendradarbiavimą su visuomene (3.24 pav.). Kiek mažesnis procentas abiturientų (24,5%) ir karių bei civilių tarnautojų (20,6%) mano taip pat. Norint pagerinti bendradarbiavimą su civiliais, reikia organizuoti karines šventes, kviesti visuomenę apsilankyti dalinuose ir pristatyti savo kasdieninę veiklą ir t.t.



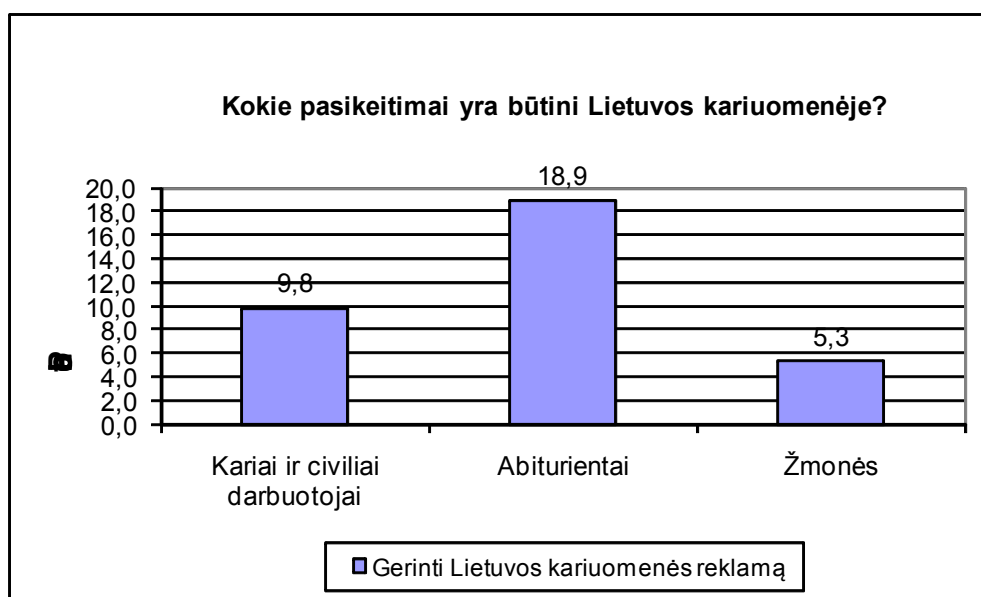
3.24 pav. Gerinti bendradarbiavimą su civiliais.

Taip pat kaip labai svarbų dalyką gyventojai (49,1%) ir abiturientai(62,3%) išskiria informacijos pateikimą apie vykdomas užduotis (3.25 pav.). Tai galima sieti su karių, išvykusių į misijas, artimųjų žmonių rūpesčių. Pastarieji norėtų žinoti kuo daugiau informacijos apie ten

(Afganistane, Irake, Kosove) esamą situaciją. Karių tokios pat nuomonės yra perpus mažesnis procentas.



3.25 pav. Pateikti kuo daugiau informacijos apie vykdomas užduotis.



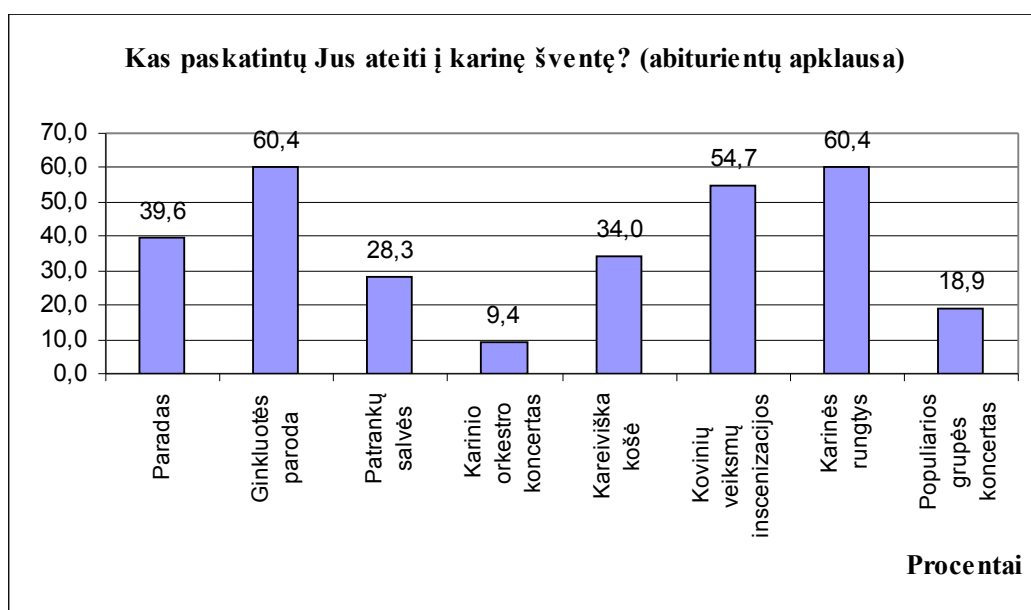
3.26 pav. Gerinti Lietuvos kariuomenės reklamą.

Iš 3.26 paveikslo matome, kad 18,9% abiturientų mano, kad reikia gerinti Lietuvos kariuomenės reklamą.

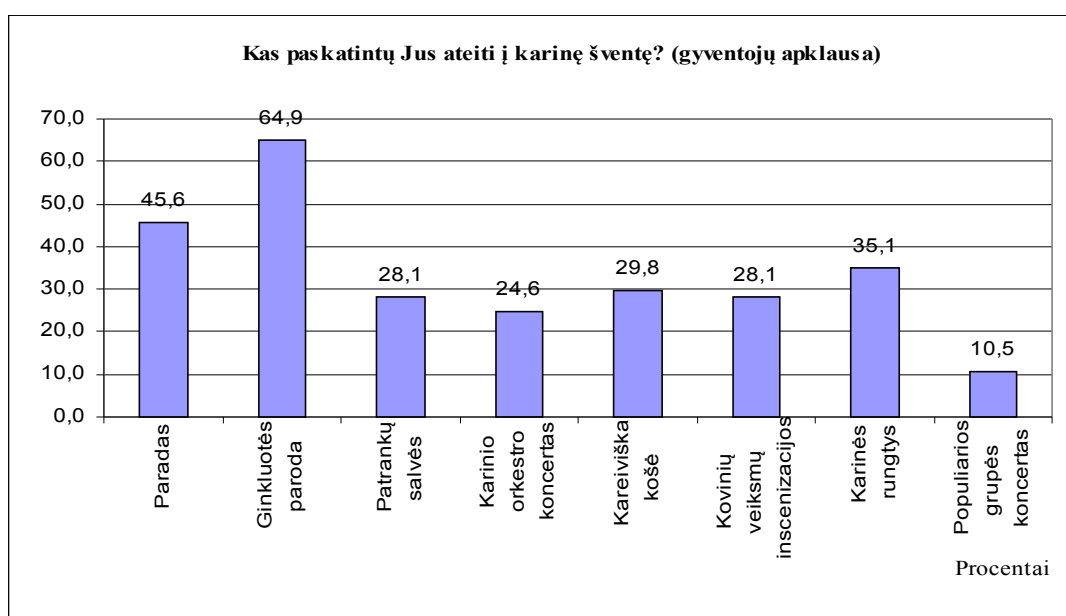
Visuose apklaustųjų grupėse buvo manančių, kad reikėtų gerinti karių bendradarbiavimą su civiliais. Vienas iš būdų gerinti bendradarbiavimą – karių organizuojamos šventės, į kurias yra kviečiami ir civiliai gyventojai.

Priežastys nulemiančios apsilankymą karinėje šventėje.

Taigi, toliau buvo siekta išsiaiškinti, kas paskatintų paprastą žmogų ateiti į karinę šventę (žr. 3.27 pav., 3.28 pav.). Didžiausią susidomėjimą abiturientų tarpe sukeltų ginkluotės paroda (60,4%), karinės rungtys (60,4%) ir kovinių veiksmų inscenizacijos (54,7%). Nustebino tai, jog populiarios grupės koncertas būtų viena iš mažiausiai vertinamų priežasčių ateiti į karinę šventę. Todėl galima daryti prielaidą, jog jaunimas yra teisingoje linkmėje susidarant nuomonę apie tai, kokia turėtų būti karinė šventė.



3.27 pav. Priežastys nulemiančios apsilankimą karinėje šventėje (abiturientų apklausa).



3.28 pav. Priežastys nulemiančios apsilankimą karinėje šventėje (gyventojų apklausa).

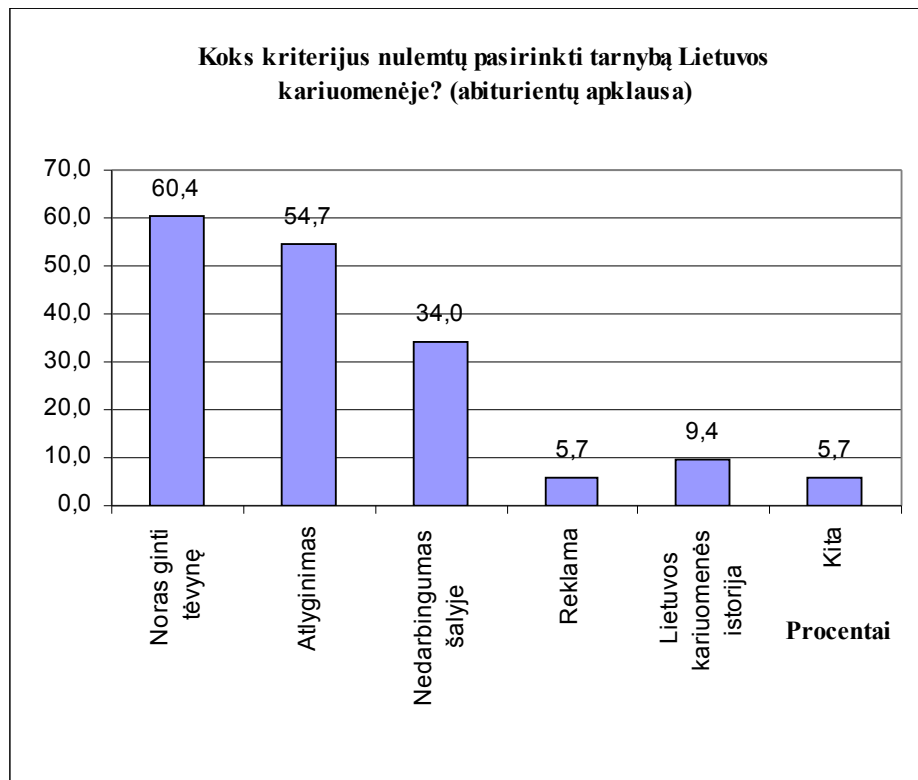
Šiaulių miesto gyventojai taip pat didelį dėmesį teiktų ginkluotės parodai (64,9%), karinėms rungtims (35,1%) ir, skirtingai nuo abiturientų, kariniam paradi (45,6%). Mažiausią procentą abiturientų grupėje surinko karinis orkestras (9,4%), o gyventojų – populiarios grupės koncertas (10,5%).

Kriterijai, lemiantys pasirinkti tarnybą/darbą Lietuvos kariuomenėje.

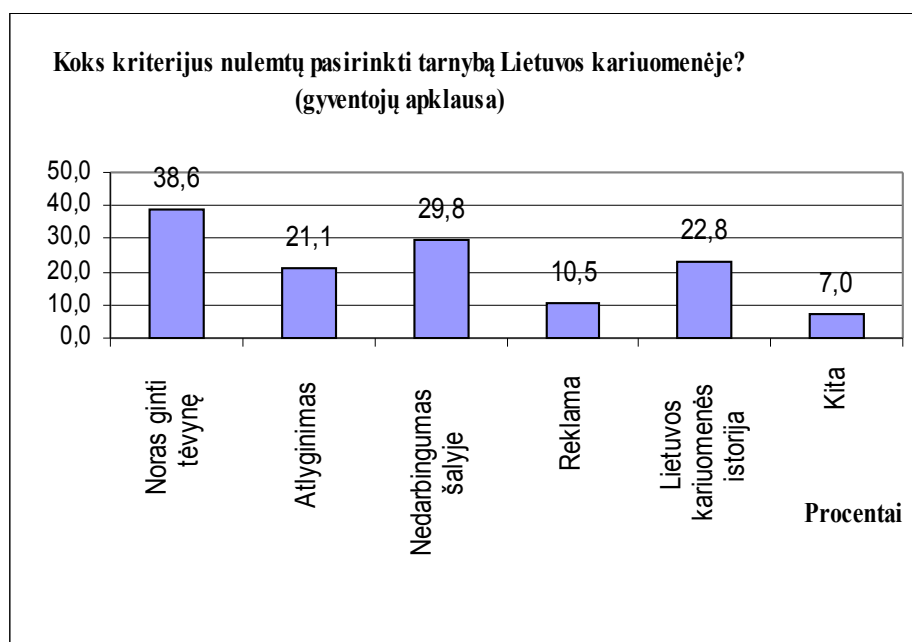
Toliau analizuosime kur kas svarbesnį klausimą, rūpimą dabartinei Lietuvos kariuomenės vadovybei (kai atsisakyta šauktinių), t.y. kokie kriterijai jaunuolius paskatintų pasirinkti tarnybą.

Abiturientai kaip svarbiausią kriterijų (60,4%) pasirenkant tarnybą Lietuvos kariuomenėje nurodė „norą ginti tėvynę“ (žr. 3.29 pav.). Toks pilietiškumas yra pagirtinas ir sveikintinas. Ši kriterijų LK gali įtakoti tik savo pačios (tarnaujančių karių) geru pavyzdžiu, o visa kita priklauso nuo pačių abiturientų. Sekantį nemažiau svarbų abiturientams kriterijų „atlyginimą“ pasirinko 54,7% apklaustųjų. Tokį pasirinkimą būtų galima paaiškinti taip, kad dar nebaigus vidurinės mokyklos abiturientams rūpi susirasti gerai ir laiku apmokamą darbą, kuris galėtų užtikrinti jų tolimesnį pragyvenimą be tėvų pagalbos. Abiturientai taip pat atsiželgė ir į šiuo metu Lietuvoje esančią ekonominę krizę ir vis didėjantį nedarbingumo lygį šalyje, todėl net 34% apklaustųjų pasirinko trečią kriterijų - „nedarbingumas šalyje“.

Gyventojai (38,6%) svarbiausią kriterijų taip pat pasirinko „norą ginti tėvynę“ (žr. 3.30 pav.), tačiau skirtingai nei abiturientai jie antru kriteriju pasirinko „nedarbingumą šalyje“ (29,8%), o kriterijų „atlyginimas“ nurodė tik tai 21,1% apklaustųjų.



3.29 pav. Kriterijai, lemiantys pasirinkti tarnybą/darbą Lietuvos kariuomenėje (abiturientų apklausa).



3.30 pav. Kriterijai, lemiantys pasirinkti tarnybą/darbą Lietuvos kariuomenėje (gyventojų apklausa).

Apibendrinant galima pasakyti, jog civiliams pagrindiniai kriterijai renkantis karinę tarnybą būtų – noras ginti tėvynę ir stabilios pajamos. Tuo tarpu Lietuvoje karius atrinkančios tarnybos atstovas teigia [23], jog atrinkant pretendentes į karo tarnybą bus atsižvelgiama į karių išsilavinimą ir motyvaciją. Pirmiausia bus kalbama su kandidatu ir bandoma nustatyti jo tikrą norą ateiti į

kariuomenę: pvz., ar jis krizės vedamas, ar širdyje turi karybos elementų. Tačiau ši sistema dar nėra apibrėžta įstatymais.

Lietuvos karius atrenkančios tarnybos duomenimis į vieną profesionalaus kario vietą pretenduoja 8-9 žmonės [23]. Tai dar kartą įrodo, jog dabartinės kariuomenės įvaizdis yra teigiamas. Tačiau, kaip jau buvo minėta teorinėje dalyje, organizacijos įvaizdis yra formuojamas tiek išorinio, tiek vidinio įvaizdžio pagalba.

Bruožai, kurie būdingi arba nebūdingi Lietuvos kariuomenei.

Sekančiose diagramose sieksime parodyti, kokią save kariuomenę mato iš vidaus ir kokia ji atrodo visuomenei iš išorės (žr. 3.31 pav., 3.32 pav., 3.33 pav.).

Kariams skirtoje anketoje pirmuoju klausimu siekėme išsiaiškinti koks yra apklausiamųjų amžius. Daugiau nei pusė jų yra iki 30 metų amžiaus. Šį teiginį patvirtina ir pačių karių nuomonė (71,6%), jog Lietuvos kariuomenė yra jaunatviška. Tam, kad kariuomenė jaunatviška pritaria ir kitos dvi apklaustųjų grupės: abiturietai(58,8%), Šiaulių miesto gyventojai (64,9%). Remiantis šiais duomenimis galime daryti prielaidą, jog karių dalyvavimas įvaizdžio kūrimo procese truks dar ilgai.

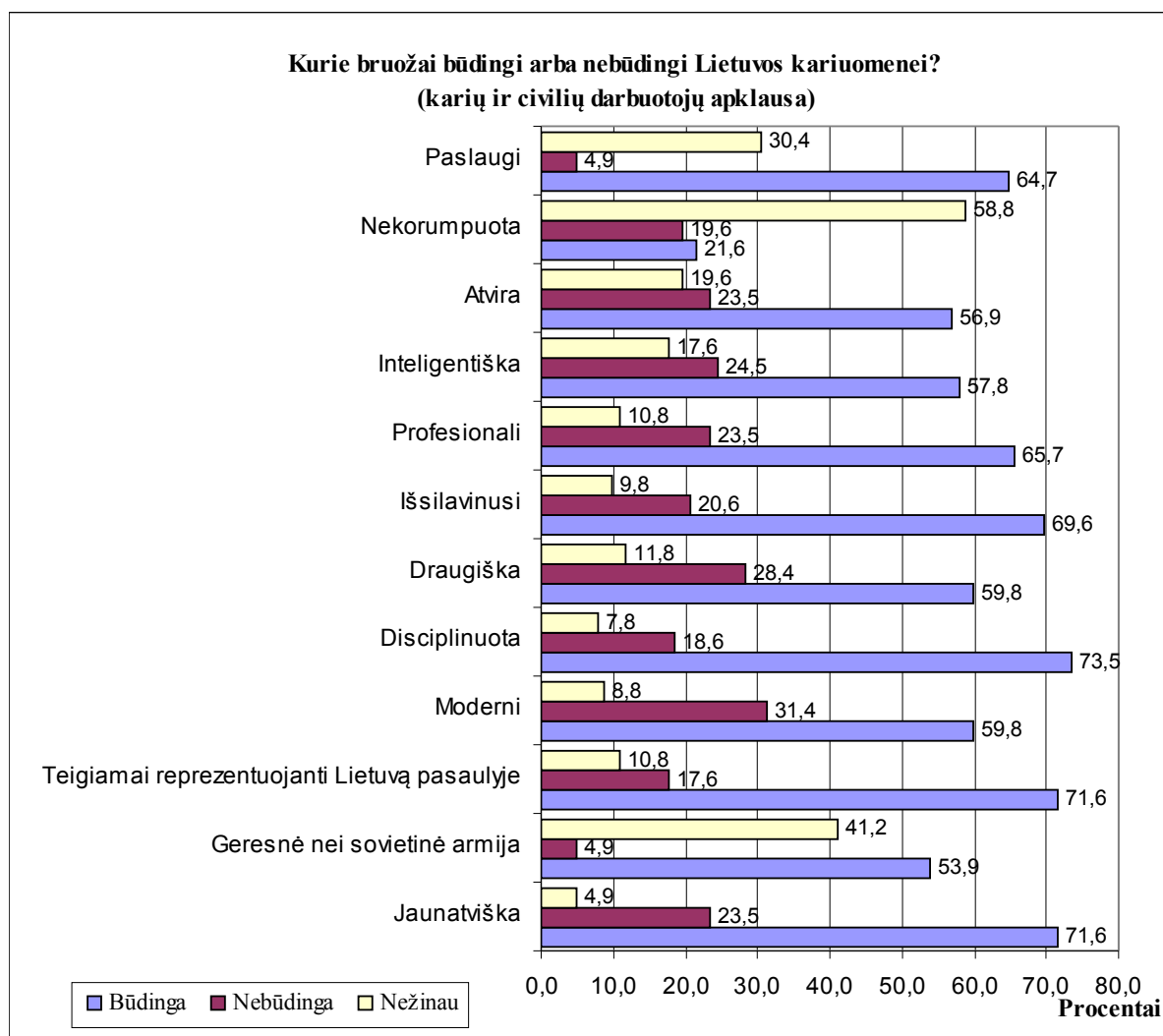
Apklausa rodo, kad didžioji dalis karių (53,9%) mano, kad dabartinė Lietuvos kariuomenė yra geresnė nei sovietinė armija. 41,2 % negalėjo atsakyti į šį klausimą. Tai galima paaiškinti tuo, jog karių amžius yra jaunas ir jie paprasčiausiai nežino kokia buvo sovietinė armija. Tiek miesto gyventojai (63,2%), tiek abiturientai (64,2%) taip pat galvoja, kad Lietuvos kariuomenė yra geresnė.

Toliau siekėme išsiaiškinti ar kariuomenė teigiamai reprezentuoja Lietuvą pasaulyje. Net 71,6% karių mano, kad taip. Kiek mažesnis procentas civilių (gyventojai (63,2%), abiturientai 54,7%)) nurodė tą patį variantą. Skiriasi karių ir civilių pasirinkimo „nežinau“ procentai. Taip yra todėl, kad gyventojai gauna mažiau informacijos apie karių dalyvavimą įvairiose pratybose, misijose ir t.t.

Kaip ir buvo galima tikėtis, apie tokius dalykus kaip: naujų lėktuvų, laivų, ginklų ir transporto įsigyjimą, technikos modernizaciją civiliai gyventojai žino mažai. Tai matyti ir pateiktuose grafikuose (3.31 pav., 3.32 pav., 3.33 pav.). 59,8% karių teigia, kad kariuomenė yra moderni. Tuo tarpu tokios pat nuomonės yra tik 35,8% abiturientų ir 40,4% gyventojų. Ir net 47,2% abiturientų Lietuvos kariuomenės modernia nelaiko.

Jau nuo seno kariuomenė siejama su disciplina. Todėl didžioji dauguma visų trijų grupių yra tos nuomonės, jog Lietuvos kariuomenė yra disciplinuota.

Kiekvienais metais Lietuvos kariuomenė organizuoja bent keletą švenčių, į kurias yra kviečiami ir civiliai gyventojai, pvz. Karaliaus Mindaugo karūnavimo diena, Visuomenės ir kariuomenės suartėjimo šventė, Lietuvos kariuomenės diena, įvairios palydėtuvių ir sutiktuvių rikiuotės ir kt. Tačiau pastebime, kad 57,9% gyventojų nėra patyrę kariuomenės draugiškumo. O tai gali reikšti, kad rengiamos kariuomenės šventės yra mažai reklamuojamos.

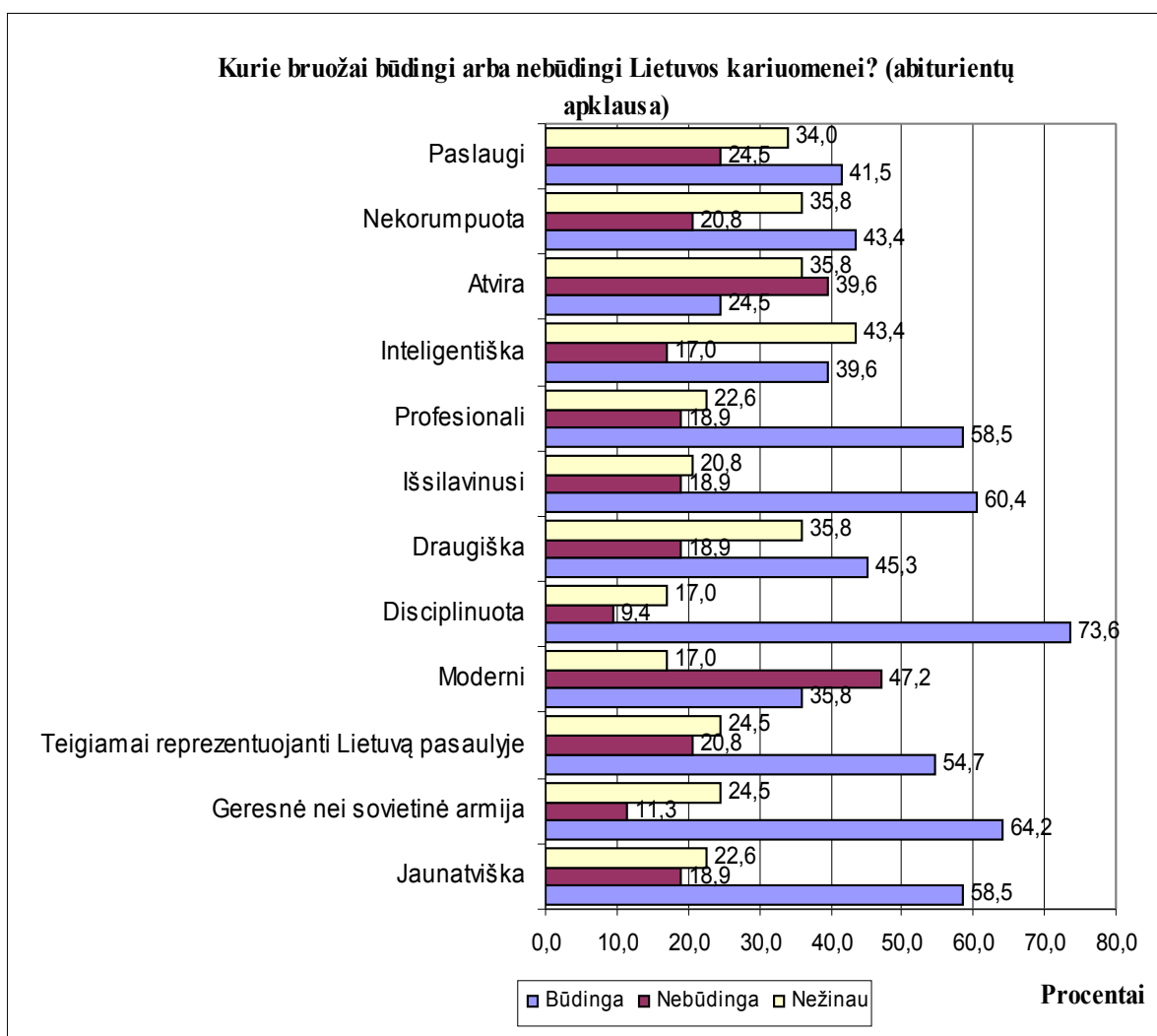


3.31 pav. Bruožai būdingi arba nebūdingi Lietuvos kariuomenei
(karių ir civilių darbuotojų apklausa)

Paklausus repondentų apie Lietuvos kariuomenės karių išsilavinimą, daugumoje atsakymų buvo pažymėta, kad kariuomenė yra išsilavinusi. O tai tik patvirtinta portretinio tyrimo teiginį, kad išsilavinimas kariams yra būdingas.

Net 65,7% karių mano, kad Lietuvos kariuomenėje yra būdingas profesionalumas. Po šauktinių sustabdymo, kitokio atsakymo kaip ir nebuvo verta tikėtis, nes šiai dienai yra likusi tik profesionalios tarnybos kariai. Panašios nuomonės yra ir civiliai.

47,4% apklaustų gyventojų ir 42,4% abiturientų apie karių inteligentiškumą negalėjo nieko pasakyti. Kiesčiausia tai, jog ir patys kariai 43,4% į prie šio teiginio pažymėjo atsakymą „nežinau“ ir tik 39,6% laiko kariuomenę inteligentiška. Todėl galima daryti prielaidą, jog ties kariuomenės inteligentiškumo klausimu turėtų padirbėti ne tik patys kariai, bet ir tuo besirūpinanti kariuomenės vadovybė. Visgi inteligentiškumas yra stipriai susietas tiek su vidiniu, tiek su išoriniu įvaizdžio kūrimu.



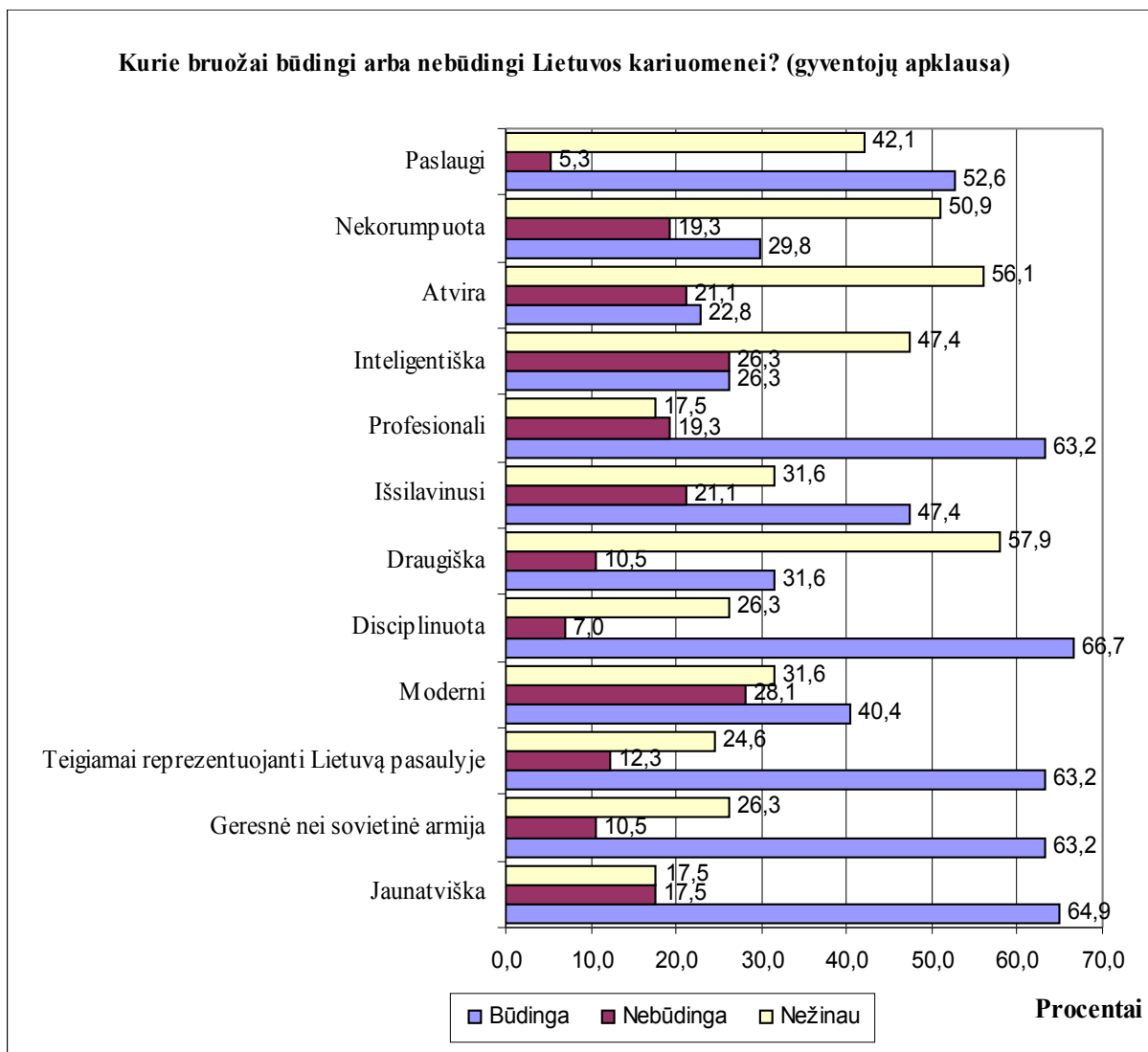
3.32 pav. Bruožai būdingi arba nebūdingi Lietuvos kariuomenei (abiturientų apklausa).

Didžiausias karių ir civilių nuomonių nesutapimas yra su teiginiu „ar kariuomenė atvira“. 56,9% karių teigia, jog kariuomenė yra atvira. Šitoje vietoje reikėtų paaiškinti kaip „atvirumą“ supranta kariai. Jų nuomone, informacija teikiama spaudai, televizijai, radio stotims, vedamos ekskursijos daliniuose, organizuojamos šventės yra pakankamas atvirumas visuomenei. Su tuo sutinka tik vos per dvidešimt procentų civilių gyventojų. Tačiau nereikia pamiršti, jog kariuomenė

yra Krašto apsaugos vienetas ir negali būti tokia atvira kaip kitos vyriausybės įstaigos (pvz. seimas).

Ar kariuomenė yra korumpuota nežino net 58,8% karių. Tai galima paaiškinti tuo, kad kiekvienas karys atsakingas už savo srities žinojimą ir tik nedidelė dalis užsiima operacijomis susijusiomis su pinigais. Šiuo klausimu nuomonės neturėjo ir didžioji dalis civilių gyventojų.

Kiek nustebino civilių pasisakymas apie tai, ar kariuomenė yra paslaugi ar ne. Net 42,1% gyventojų ir 34% apklaustųjų abiturientų teigė, jog nežino ar kariuomenė yra paslaugi. Tam prieštarauja karių nuomonė. Beveik 60% karių mano, jog kariuomenė yra paslaugi. Tai patvirtina, teikiama informacija žiniasklaidai apie sėkmingai įvykdytas užduotis bei operacijas (pvz., žvejų gelbėjimas nuo ledo luitų Baltijos jūroje, gaisrų gesinimai, donorų organų skubus pervežimas, pagalba ieškant dingusių asmenų, autotransporto suteikimas prašomoms įstaigoms ir t.t.). Taigi, galima teigti jog paslaugumas yra vienas ir pagrindinių bruožų būdingų kariuomenei.

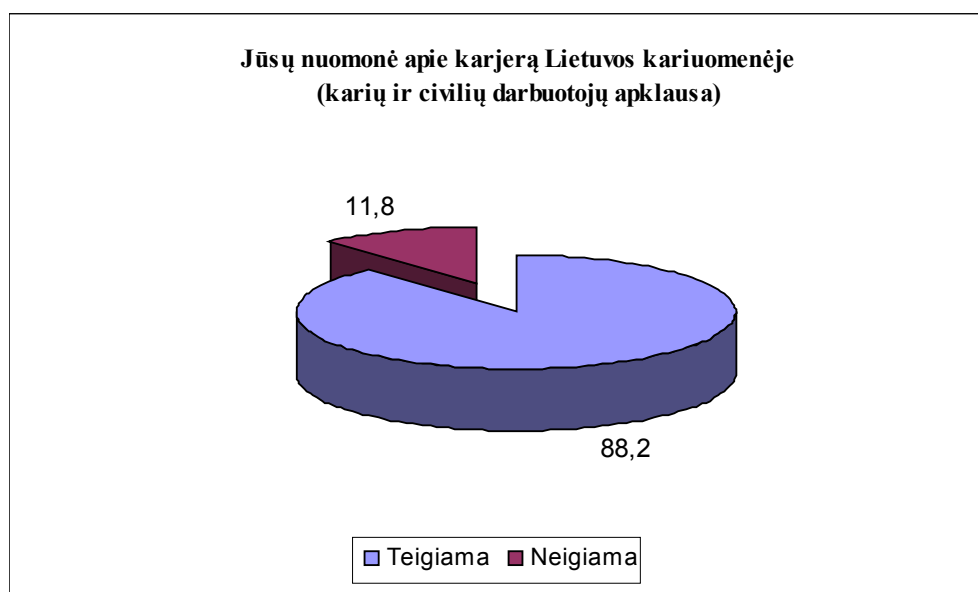


3.33 pav. Bruožai būdingi arba nebūdingi Lietuvos kariuomenei (gyventojų apklausa).

Apibendrinant galima teigti, jog visuomenė ir patys kariai teigiamai vertina Lietuvos kariuomenę, o pakankamai didelis pasirinkimas varianto „nežinau“, civilių gyventojų anketose, yra įtakotas informacijos apie kariuomenę trūkumo.

Nuomonė apie karjerą Lietuvos kariuomenėje.

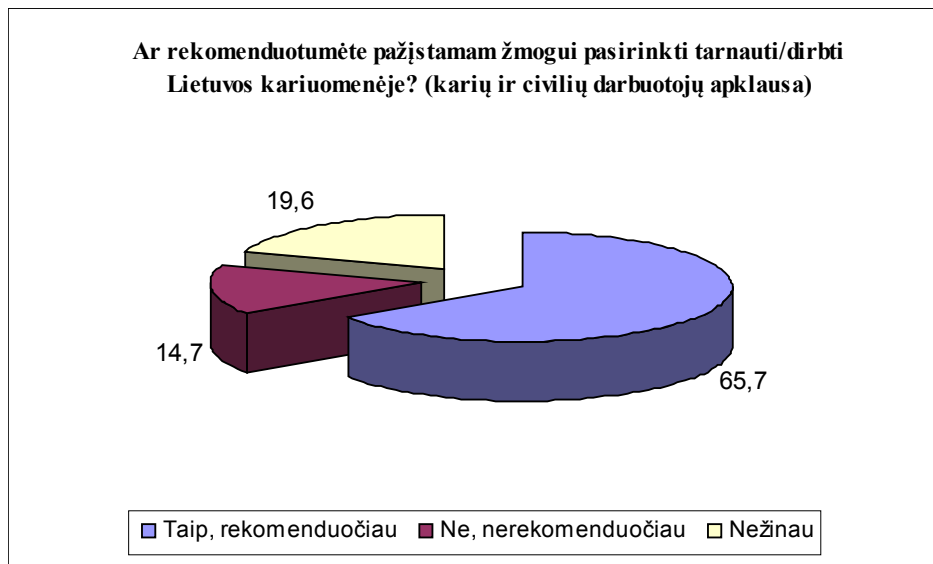
Ne mažiau svarbus klausimas kariuomenės įvaizdžio formavimui yra karjeros siekimo galimybės. Tai buvo išsiaiškinta apklausus kariuomenėje dirbančius asmenis. (žr. 3.34 pav.). 88,2% apklaustųjų yra teigiamos nuomonės apie karjerą Lietuvos kariuomenėje.



3.34 pav. Karių ir civilių darbuotojų nuomonė apie karjerą kariuomenėje (karių ir civilių darbuotojų apklausa)

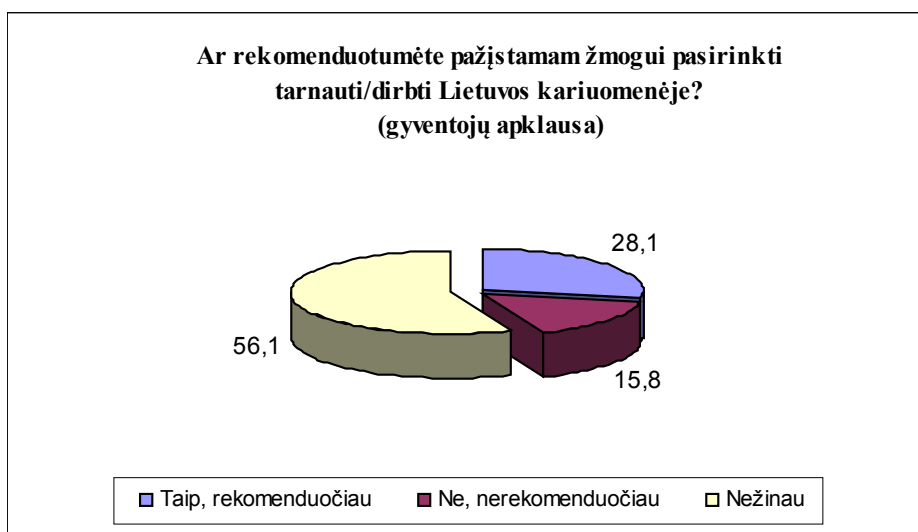
Ar rekomenduotumėte pažįstamam žmogui pasirinkti tarnauti/dirbti Lietuvos kariuomenėje?

Teigiamą nuomonę apie karjeros galimybes pasisakiusioji didžioji dauguma apklaustų karių rekomenduočių pažįstamam žmogui pasirinkti tarnybą Lietuvos kariuomenėje (žr. 3.35 pav.).



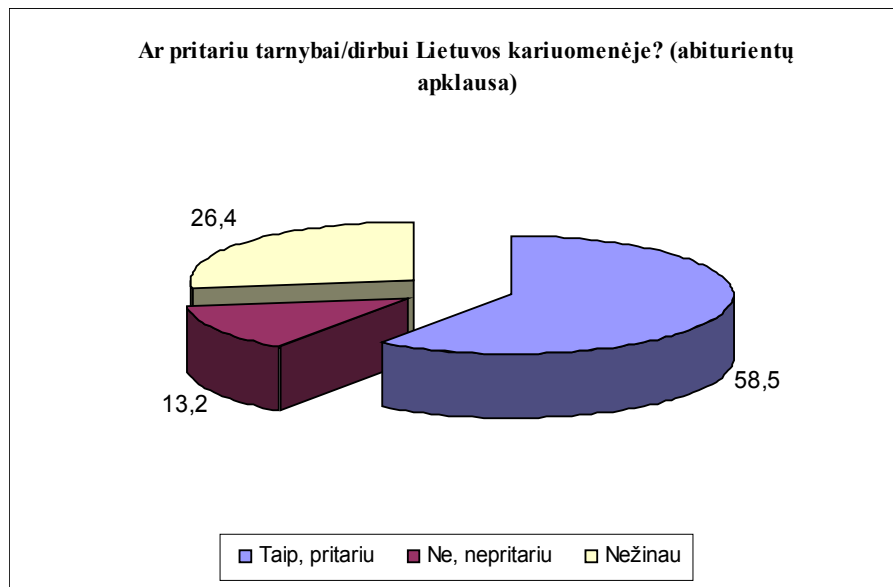
3.35 pav. Nuomonė į tarnybą\darbą Lietuvos kariuomenėje (karių ir civilių darbuotojų apklausa).

Viso tyrimo metu aiškėjo teiginys, jog visuomenei trūksta informacijos apie Lietuvos kariuomenę ir tarnybą joje. Tuo galima paaiškinti, kodėl net 56,1% apklaustųjų Šiaulių miesto gyventojų nežino ar rekomenduotų artimam žmogui pasirinkti tarnybą kariuomenėje (žr. 3.36 pav.).



3.36 pav. Nuomonė į tarnybą\darbą Lietuvos kariuomenėje (gyventojų apklausa).

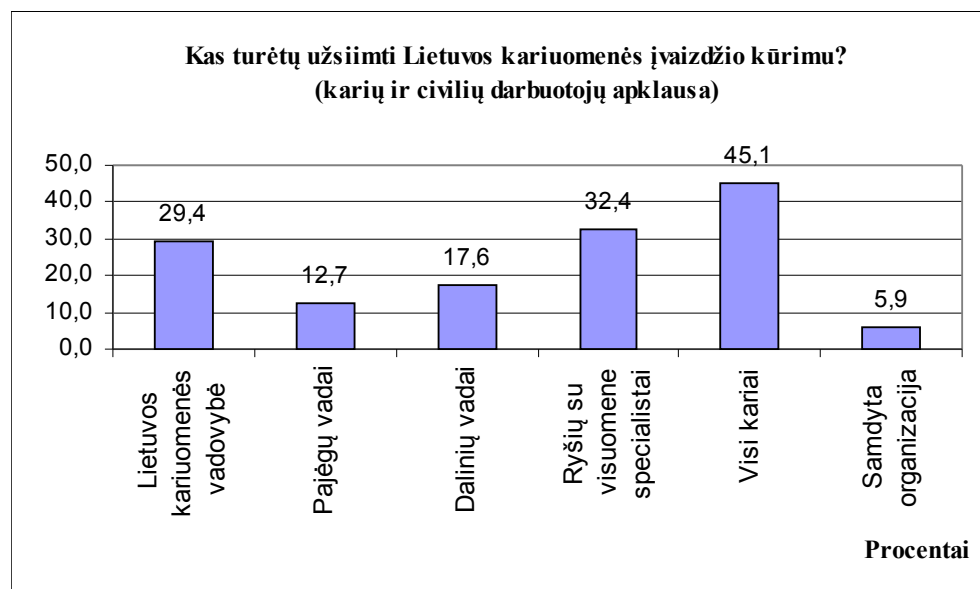
Kitokios nuomonės apie tarnybą yra apklaustieji abiturientai. 58,5% iš jų pritaria tarnybai Lietuvos kariuomenėje (žr. 3.37 pav.). Todėl galima daryti prielaidą, jog ir patys ją galėtų pasirinkti.



3.37 pav. Nuomonė į tarnybą\darbą Lietuvos kariuomenėje (abiturientų apklausa).

Lietuvos kariuomenės įvaizdžio kūrėjai.

Na, o tyrimo pabaigai buvo pasirinktas klausimas, kuris tarsi yra rekomendacinio pobūdžio ir gali padėti Lietuvos kariuomenės vadovybei ar dalinių vadams suprasti, kas iš tikrųjų turėtų užsiimti įvaizdžio kūrimu. Net 45,1% apklaustų karių ir civilių darbuotojų mano, kad už įvaizdžio kūrimą ir jo tolimesnį plėtojimą yra atsakingi visi kariai (žr. 3.38 pav.).



3.38 pav. Lietuvos kariuomenės įvaizdžio kūrėjai (karių ir civilių darbuotojų apklausa)

Kaip buvo minima teorinėje analizėje, organizacijos įvaizdį kuria pats darbuotojas, o vėliau ji yra išplatinama per draugus ir pažįstamus žmonės. Nors kariuomenė ir neteikia paslaugų arba neparduoda prekių, kaip kad kitos organizacijos, tačiau įvaizdžio kūrimas nieko nesiskiria, kaip

kariai atrodys, elgsis, atliks savo kaip kario pareigas, taip visuomenė susikurs Lietuvos kariuomenės įvaizdį.

Apibendrinant gatus rezultatus galime teigti, kad nors visuomenės nuomone Lietuvos kariuomenės įvaizdis šiuo metu yra pagerėjęs, tačiau visuomenė taip pat norėtų žinoti ir išgirsti daugiau informacijos apie Lietuvos kariuomenę. Pagrindiniai informacijos platinimo šaltiniai turėtų būti televizija ir internetas. Taip pat būtina motyvuoti ir skatinti karius, kadangi visi kariai prisideda prie bendro įvaizdžio formavimo visuomenės akyse. Lietuvos kariuomenės ryšių su visuomene departamentas bei dalinių atstovai tiesiogiai susiję su visuomenės informavimo, turėtų stengtis, kiek galima daugiau ir išsamiau pateikti visuomenei apie vykstančias pratybas, karius tarnaujančius misijose ar vykdančius kasdieninius darbus karinėje tarnyboje.

3.2. Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimo modelis.

Išanalizavus užsienio ir Lietuvių autorių (Kennedy S.,1977, Dowling G.,1986, Abratt R.,1989, Ind N.,1997, Stuart H.,1994,1998, Drūteikienės G.,2003) pateiktus įvaizdžio formavimo modelius (1.3. skyriuje), sukurtas apibendrintas organizacijos įvaizdžio formavimo modelis (žr. 3.39 pav.), kuris leis geriau suprasti, kokie elementai formuoja ir palaiko organizacijos įvaizdį.

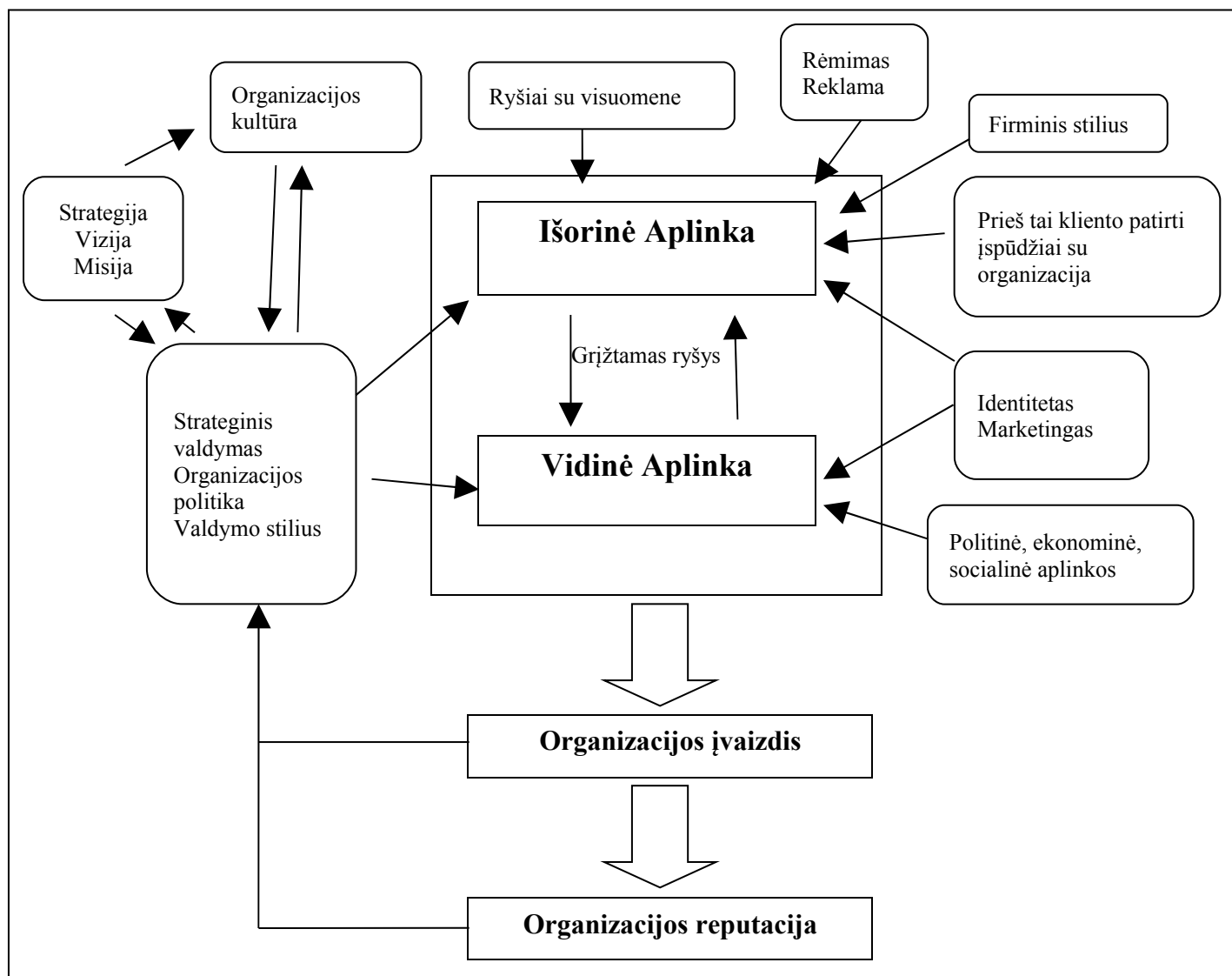
Sukurtas apibendrintas organizacijos įvaizdžio formavimo modelis, vadovautasi G. Drūteikienės pasiūlytu apibendrintu modeliu (1.9 pav.), apima keletą svarbių įvaizdžio formavimo etapų, kaip pavyzdžiui, strategijų formulavimas, organizacijos kultūros, individualumo ir identiteto, vidinio bei išorinio įvaizdžio kūrimas ir palaikymas. Tačiau taip pat būtina atsižvelgti ir į išorinės aplinkos elementus (politinę, socialinę, ekonominę, etinę ir technologinę aplinką) ir jos įtaką įvaizdžio formavimui, ko nerandame apibendrintame G. Drūteikienės modelyje.

Kaip jau buvo minėta teorinėje analizėje, vienas iš svarbiausių įtakų įvaizdžio formavime yra vidinio ir išorinio įvaizdžio kūrimas. Vidinis įvaizdis – tai organizacijos kultūra, valdymo stilius, viso personalo nuomonė apie pačią įmonę. Tačiau pirmiausiai vidinis įvaizdis prasideda nuo pačių vadovų ir jų valdymo stiliaus pasirinkimo bei požiūrio į personalą. Svarbu suformuoti visiems darbuotojams gerai suprantamą strategiją, viziją ir misiją, kurios sutaptų su personalo vertybėmis. Todėl yra būtina susieti organizacijos misiją ir viziją ne tik su organizacijos politika bei valdymo stiliumi, bet ir su darbuotojų kultūra, kuri turi įtakos vidinio įvaizdžio formavime. Tradicijos ir elgesio tendencijos, kuriomis vadovaujasi organizacija ir kurias pripažįsta organizacijos nariai ir yra vadinamos organizacijos kultūra. Kiekviena organizacija turi savo susikurtą kultūrą, kartais net toje pačioje organizacijoje gali būti keletas skirtingų kultūrų, tačiau svarbiausia, kad visos kultūros siektų to pačio tikslo: teigiamo organizacijos įvaizdžio formavimo visuomenės akyse.

Išorinis įvaizdis – tai visuomenės nuomonė apie organizaciją, jos reklama, ryšiai su informavimo priemonėmis ir visuomeninis darbas. Nereikia pamiršti, kad išoriniam įvaizdžiui taip pat yra labai svarbus ir ryšys su visuomene, nes jo pagalba yra perteikiamas pirmas įspūdis apie organizaciją tai visuomenės daliai, kuri dar neturėjo jokių kontaktų su organizacija. Kitaip sakant, pirmas teigiamas įspūdis apie organizacijos įvaizdį gali pritraukti naujų ir potencialių klientų. Organizacijai taip pat yra svarbi vartotojų ir kitų suinteresuotų grupių nuomonė apie pačią organizaciją, todėl norint išsikirti iš kitų organizacijų užsiimančių ta pačia veikla, būtina susikurti savitą organizacijos stilių ir jį palaikyti.

Sukurti vidinis ir išorinis įvaizdžiai gali būti visiškai skirtingi, kitaip sakant vienas yra teigiamas, o kitas – neigiamas. Modelyje parodomas grįžtamas ryšys, nes tuomet tiek vienas arba kitas gali teigiamai arba neigiamai papildyti vienas kitą, o tai atitinkamai turi įtakos galutiniam įvaizdžio formavime. Organizacijos turi nuolat siekti palaikyti teigiamą įvaizdį, nes teigiamas

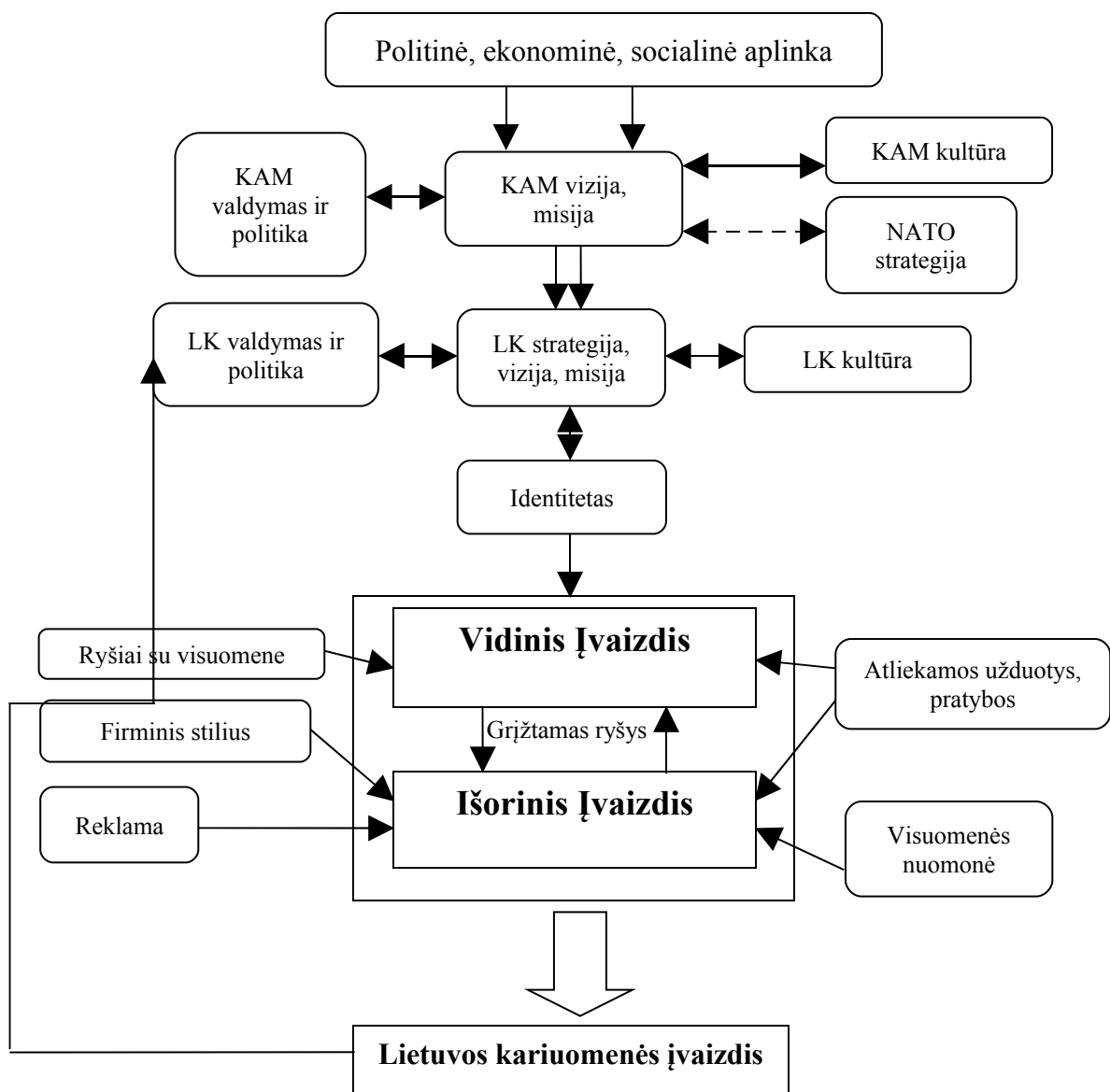
organizacijos įvaizdis lemia gerą organizacijos reputaciją vartotojų, personalo ir kitų suinteresuotų grupių akyse.



3.39 pav. Apibendrintas organizacijų įvaizdžio formavimo modelis (sudarytas autoriaus)

Valstybinės organizacijos, įvairūs departamentai, įmonės ir pavieniai asmenys turi savo susikurtą įvaizdį. Lietuvos kariuomenė taip pat formuoja savo įvaizdį. Žinoma, kiekvienos organizacijos įvaizdis yra skirtingas, nes jiems yra būdingas savitas valdymo stilius, politika, kultūra ir t.t. Jei Lietuvos kariuomenė nesistengtų kurti savo įvaizdžio, tai turėtų gana didelių pasekmių, kaip pavyzdžiui, nepalankus visuomenės požiūris, stoka naujų žmonių, kurie būtų atrinkti į profesionalią kariuomenę, negautume visuomenės pritarimo vykdyti įvairių misijų, dalyvauti įvairiose pratybose.

3.40 paveiksle pavaizduotas apibendrintas Lietuvos kariuomenės įvaizdžio valdymo modelis, kurio pagalba galėtų būti formuojamas ir toliau palaikomas Lietuvos kariuomenės įvaizdis.



3.40 pav. Apibendrintas Lietuvos kariuomenės įvaizdžio formavimo modelis (sudarytas autoriaus)

Kaip ir bet kokią kitą organizaciją, taip ir Krašto apsaugos ministeriją pirmiausiai veikia išorinės aplinkos elementai: politinė, ekonominė, socialinė aplinka. Krašto apsaugos ministerijos valdymas ir politika lemia ministerijos kultūrą, kuri taip pat turi būti susieta ir su ministerijos vizija ir misija, kadangi ministerijos darbuotojų požiūris turės lemiamos įtakos įvaizdžio formavime. Krašto apsaugos vizijai ir misijai taip pat netiesiogiai, bet įtakos turi NATO bei jos keliamos strategijos ir uždaviniai, kuriems turi būti pasiruošusi Lietuvos kariuomenė. Taigi Krašto apsaugos ministerija kurdama savo viziją ir misiją, taip pat turi užtikrinti, kad ji atitiktų ir NATO keliamus reikalavimus ir uždavinius. Po ministerijos sukurtos vizijos ir misijos, Lietuvos kariuomenė atitinkamai turi formuoti savo viziją ir misiją, kuri taip pat turi atitikti vadų valdymo stilių, be to, suformuota vizija ir misija turi dar būti aiški kariams ir civiliams darbuotojams. Vis dėlto eiliniai kariai ir civiliai darbuotojai yra pirmoji įvaizdžio formavimo grandis. Žinoma, Lietuvos kariuomenę

dar veikia ir kiti elementai, kaip pavyzdžiui, informuotumas žiniasklaidai, visuomenės nuomonė, reklama, atliekamos užduotys (misijos, pratybos), ryšių su visuomene veiksmai bei informacijos pateikimas visuomenei.

Formuojant Lietuvos kariuomenės įvaizdį būtina vadovautis modelyje nurodytais elementais, kad galėtume suformuoti teigiamą Lietuvos kariuomenės įvaizdį. Teigiamas Lietuvos kariuomenės įvaizdis sukurs visuomenės palankią nuomonę ir paskatins jaunuolius pasirinkti tarnybą Lietuvos kariuomenėje.

IŠVADOS

1. Valstybinės organizacijos, įvairūs departamentai, įmonės ir pavieniai asmenys turi susikurtą įvaizdį. Lietuvos kariuomenė taip pat formuoja savo įvaizdį. Žinoma, kiekvienos organizacijos įvaizdis yra skirtingas, nes jiems yra būdingas savitas valdymo stilius, politika, kultūra ir t.t.

2. Organizacijos įvaizdis yra sudarytas iš vidinio ir išorinio įvaizdžio visumos. Vidinį organizacijos įvaizdį įtakoja vadovybės valdymo stilius, tinkamai suformuluota vizija ir misija, politika bei pačių žmonių sukurta kultūra. Išorinis įvaizdis priklauso nuo žiniasklaidos teikiamos informacijos kiekio ir kokybės bei visuomenės iš anksto susidariusios nuomonės, kuri gali keistis. Kai suformuotas teigiamas visos organizacijos įvaizdis, lengviau pasiekti rezultatą, nes visuomenė dažniausiai kreipia dėmesį ne į konkrečios ar specifinės veiklos įvaizdį, bet į organizacijos įvaizdį apskritai.

3. Organizacijos įvaizdis gali būti teigiamas, neigiamas arba neapibrėžtas, priklausomai nuo visuomenės požiūrio, nuo faktų, kaip organizacija rūpinosi savo įvaizdžio formavimu ir tolimesniu plėtojimu. Organizacija niekuomet neturėtų apleisti įvaizdžio palaikymo, o nuolatos rūpintis ir skirti tam pastangų, įgudžių, lėšų ir laiko ryšiams su visuomene.

4. Organizacijos įvaizdį taip pat nulemia ir įvairios *įvaizdžio formavimo priemonės* bei jų poveikis pačiam organizacijos įvaizdžiui. Išskiriamos pagrindinės formavimo priemonės yra firminis stilius ir jo elementai, rėmimo (komunikavimo) kompleksas, prekė ir jos kokybė, asortimentas. Išanalizavus užsienio ir Lietuvos autorių įvaizdžio formavimo modelius pastebime, kad neskiriama pakankamai dėmesio organizacijos kultūros klausimams, neatsižvelgiama į išorinės aplinkos elementus; pamirštama pažymėti, kad sukurtas įvaizdis gali būti ir neigiamas arba nepageidaujamas bei neteikiama pakankamai reikšmės organizacijos strateginiam valdymui.

5. Atliktas Lietuvos kariuomenės karių ir civilių darbuotojų bei visuomenės anketinis tyrimas parodo šiuos rezultatus:

- Dažniausiai pasirinkta karių ir civilių darbuotojų, abiturientų ir Šiaulių miesto žmonių „įvaizdžio“ sąvokos asociacija buvo su „stiliumi“, „kultūra“ ir „gera reputacija“. „Kultūros“ (26,5%, 41,5%, 45,6%), „geros reputacijos“ (38,2%, 58,5%, 59,6%) ir „stiliaus“ (26,5%, 45,6 %, 73,6%). Gauti rezultatai parodo, kad apklaustųjų nuomone įvaizdį turėtų sudaryti šie pagrindiniai elementai: gera organizacijos reputacija, stilius bei sukurta organizacijos kultūra.

- Net 71,7 % apklaustųjų abiturientų mano, jog reklama Lietuvos kariuomenei yra svarbi. 61,4 % gyventojų ir kiek mažiau karių (55,9 %) yra tos pačios nuomonės. Galima daryti prielaidą, jog respondentų nuomonę iššaukė informacijos apie ją trūkumas.

- Didžioji dalis karių (69,6%) ir Šiaulių miesto gyventojų (54,4%) yra tos nuomonės, kad Lietuvos kariuomenė turėtų būti tik profesionali. Abiturientai nėra visiškai apsisprendę, kokia

turėtų būti Lietuvos kariuomenė, nes du variantai, t.y. kad Lietuvos kariuomenė turėtų būti profesionali arba profesionali ir šauktinių karių, pasirinko vienodas procentas abiturientų (po 47,2%). Taigi, tai dar kartą patvirtina, jog reklama yra išties būtina tam, kad potencialūs, būsimi kariai gautų, kuo daugiau informacijos apie tarnybą Lietuvos kariuomenėje. O tinkama reklama galėtų jų pasirinkimą padaryti motyvuotu.

- Formuojant Lietuvos kariuomenės įvaizdį būtina pasitelkti masines informavimo priemones, nes daugumas gyventojų ir abiturientų apie kariuomenę sužino iš televizoriaus (64,9% gyventojų, 66% abiturientų), interneto (21,1% gyventojų, 49,1% abiturientų) arba respublikinių laikraščių (28,1% gyventojų, 24,5% abiturientų).

- Kaip buvo minima teorinėje analizėje, organizacijos įvaizdį kuria pats darbuotojas, o vėliau ji yra išplatinama per draugus ir pažįstamus žmonės. Net 45,1% apklaustų karių ir civilių darbuotojų mano, kad už įvaizdžio kūrimą ir jo tolimesnį plėtojimą yra atsakingi visi kariai. Taigi ir toliau Lietuvos kariuomenės įvaizdį formuoti reikia ir per pačius karius.

- esant dabartinei situacijai, didžioji dalis žmonių (61,4%) mano, jog Lietuvos kariuomenės įvaizdis pastaruoju metu pagerėjo. Lietuvos kariuomenės karių ir civilių darbuotojų nuomone, jog įvaizdis yra nepasikeitęs sudaro 20,6%, o pablogėjęs – net 4,9% karių ir civilių darbuotojų. Šie atsakymai verčia susimastyti apie vidinio kariuomenės įvaizdžio tobulinimą.

6. Atsižvelgus į teorinės dalies analizę ir atlikto anketinio tyrimo duomenis, sudarytas apibendrintas Lietuvos kariuomenės įvaizdžio valdymo modelis, kuris susideda iš šių pagrindinių elementų: politinė, ekonominė, socialinė aplinka; KAM valdymas ir politika; KAM strategija, vizija ir misija; KAM kultūra; NATO vizija ir misija; LK valdymas ir politika; LK strategija, vizija ir misija; LK kultūra; firminis stilius; reklama; ryšiai su visuomene; identitetas; visuomenės nuomonė; atliekamos užduotys ir pratybos. Lietuvos kariuomenės įvaizdžiui didelę įtaką daro reklama bei visuomenės nuomonė.

REKOMENDACIJOS

1. KAM Viešųjų ryšių departamente įsteigti įvaizdžio formavimo grupę.
2. Didesnį dėmesį skirti išorinei vaizdinei reklamai: skelbimai, plakatai, vaizdo klipai TV, internete.
3. Kviesti visuomenę lankytis daliniuose, rengti sezonines visuomenės ir kariuomenės šventes.
4. Informuoti visuomenę apie alternatyvius tarnybos būdus.
5. Tarnaujantiems kariams sudaryti galimybę tobulėti ne tik karinėje srityje.
6. Rengti ir vykdyti bendradarbiavimo su jaunimo organizacijomis programas.
7. Parengti įvaizdžio formavimo programą žemesniųjų grandžių vadams.
8. KAM įkurti skyrių, kuris rūpintųsi užsienyje tarnaujančių karinių vienetų ryšiais su visuomene.
9. Sukurti specialų interneto puslapį tarnaujantiems užsienyje padaliniam.
10. Daliniai tarnaujančiais užsienyje turi rūpintis tiesiogiai.
11. Dalinių ryšių su visuomene skyriai turi rūpintis išvykusiųjų šeimomis ir artimaisiais.
12. Sudaryti sąlygas kariams bendrauti telefonu, internetu.
13. Daliniuose steigti šeimų klubus, organizuoti bendrą laisvalaikį.
14. Skatinti klubų steigimą daliniuose.
15. Kuo plačiau informuoti visuomenę apie tarptautinius renginius.
16. Vietinių pratybų metu įkurti visuomenės informavimo centrus.

LITERATŪRA

1. Abratt R. A New Approach to the Corporate Image Management Process // Journal of Marketing Management. 1989. vol. 5, no. 1.
2. Abratt R., Mofekeng N. Development and Management of Corporate Image of South Africa // European Journal of Marketing. 2001. vol. 35, no. ¾.
3. Adler, Nancy J. International dimensions of Organizational Behavior. Canada. 1997.
4. Aksamitaitė K. Straipsnis: Geras įvaizdis yra viskas. Pažiūrėta 2008 m. birželio 23 d. Prieiga per internetą: http://www.alfa.lt/straipsnis/167172/?Geras.ivaizdis.yra.viskas.=2008-02-05_06-53.
5. Arfin F. Financial Public Relations. London. 1994.
6. Balmer J. Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing // European Journal of Marketing. vol. 35, no. ¾. 2001.
7. Baltoji Lietuvos gynybos politikos knyga. LR KAM Vilnius, 2006. Pažiūrėta 2008 m. birželio 23 d. Prieiga per internetą: <http://www.kam.lt/EasyAdmin/sys/files/baltoji%20knyga.pdf>
8. Black J., Whitney F., Introduction to Mass Communication, Wm. C. Brown. Publishers, Dubuque, Iowa. 1988.
9. Caywood, Clarke L. „Twenty-First Century Public Relations: The Strategic Stages of Integrated Communications“. Iš CAYWOOD, Clarke L. „The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications“. USA: McGraw-Hill. 1997.
10. Čeikauskienė M. Reklama ir firmos įvaizdis. Lietuvos informacijos institutas. Vilnius. 1997.
11. Dowling G. Managing Your Corporate Images // Industrial Marketing Management. 1986.
12. Drūteikienė G. Ryšiai su visuomene. Organizacijos įvaizdžio kūrimas: apibendrinamojo modelio link // Informacijos mokslai: mokslo darbai. Vilnius. 2002. p. 97 - 106.
13. Drūteikienė G. Organizacijos įvaizdžio kūrimas: apibendrinamojo modelio link. 2002. Pažiūrėta 2008 m. birželio 23 d. Prieiga per internetą: < <http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/inf-mok/22/str11.html> >
14. Drūteikienė G. Organizacijos įvaizdžio ekonominė funkcija.// Ekonomika. 2003, Nr.62, p. 54-60.
15. Drūteikienė G. Organizacijos įvaizdžio kūrimo procesas ir jo vadyba // daktaro disertacija. 2003.
16. Furst M. Psichologija. Vilnius. 1998.
17. Grunig, James E. „Communication, Public Relations, and Effective Organisation“. Iš Grunig, James E. „Excellence in Public Relations and Communication Management“. USA: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publisher, 1992. 4 p. ISBN 0-8058-0226-6.

18. Hatch M., Schultz M. Relations Between Organizational Culture, Identity and Image // European Journal of Marketing . 1997. vol. 31.
19. Hopenienė R. Firminio stiliaus poveikis įmonės įvaizdžio formavimui// Ekonomika ir vadyba. Kaunas: Technologija. 1998, p. 132 - 134.
20. Ind, N. The Corporate Brand. London: Macmilian Press Ltd, 1997.
21. Įmonių aptarnavimo sistemos. Verslas. Pažiūrėta 2008 m. birželio 23 d. Prieiga per internetą : < <http://www.ias.lt/vidus.php3?id=30> >
22. Jucevičius. R. Strateginis organizacijų vystymas. Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras. 1998.
23. KAM 2009-ųjų planuose – daugiau nei 550 naujų karių profesionalų, į vieną vietą pretenduoja 8-9 žmonės. BNS. 2009 m. balandžio 2 d. Pažiūrėta 2009 m. balandžio 23 d. <http://www.delfi.lt/archive/article.php?id=21293676>
24. Kennedy S. Nuturing Corporate Images // European Journal of Marketing. 1977. vol. 11, no. 3.
25. Komunikacijos tiltai, 2002-2005. Pažiūrėta 2008 m. birželio 23 d. Prieiga per internetą : <<http://www.komtiltai.lt/faq.php#92>>
26. Krašto apsaugos ministro 2009–2014 m. gairės. Peržiūrėta 2009 m. balandžio 27 d. Prieiga per internetą: www.kam.lt
27. Krašto apsaugos sistemos 2005 – 2010 m. plėtros gairės. 2008 m.
28. Labunskytė A. Įvaizdžio formavimas viešbučių verslo sektoriuje. Magistratūros baigiamasis darbas. 2008.
29. Lietuvos kariuomenė atsisako šauktinių. Kauno diena. 2008 m. rugsėjo 15 d. Pažiūrėta 2009 m. balandžio 23 d. <http://kauno.diena.lt/naujienos/lietuva/lietuvas-kariuomene-atsisako-sauktiniu-122612>
30. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas. 1998 m. gegužės 5 d. Nr. VIII-723. Pažiūrėta 2008 m. spalio 23 d. Prieiga per internetą: http://www.skelbimas.lt/istatymai/krasto_apsaugos_sistemos_organizavimo_ir_karo_tarnybos_istatymas.htm
31. Lietuvos ryšių su visuomene specialistų sąjunga. Prieiga per internetą: <http://www.lrvs.lt/?id=rysiaisuvisuomene&idtwo=apibrezimas>
32. Markwick N., Fill C. Towards a Framework for Managing Corporate Identity // European Journal of Marketing. 1997. vol. 31, no. 1.
33. Moffit, Mary Anne. „Campaign Strategies and Message Design“. USA: Praeger Publishers. 1999. 3 p. ISBN 0-275-95592-3, ISBN 0-275-96470-1.
34. Norman R. Service Management: Strategy and Leadership in Service Business. Gr. Britain: John Willey and sons. 1991.

35. Nugaraitė Audronė. Ryšiai su visuomene: prabanga ar būtinybė? – Vilnius: VU KF Žurnalistikos institutas. 1999.
36. Rogers E. M. A History of Communications Study. A. Biographical Approach. – New York etc.
37. Sakalas A., Šalčius A. Karjeros valdymas. Kaunas. Technologija. 1997.
38. Stonkus S. Sportinių terminų žodynas. Kaunas. Šviesa. 1996.
39. Stuart H. Exploring the Corporate Identity / Corporate Image interface: an Empirical Study of Accounting Firms // Journal of Communication Management. 1998. Vol. 2, no. 4.
40. Stuart H. Towards a Definitive Model of Corporate Identity Management Process // Corporate Communications: An International Journal. 1999. vol. 4, no. 4.
41. Sūdžius V. Smulkaus ir vidutinio verslo administravimas ir valdymas. Krantai. 2001.
42. Šimašius R., Dėl firmų vardų įstatymo projekto. 1999. Pažiūrėta 2008 m. birželio 23 d. Prieiga per internetą: <http://www.lrinka.lt/Tyrimai/Vardai/Vardist.phtml>.
43. Šliburytė L. Ryšiai su visuomene ir jų svarba marketinge// Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas. 2001, p. 160 - 171.
44. Tarptautinių žodžių žodynas. Vyriausioji enciklopedijų redakcija. Vilnius. 1985.
45. Tuskenytė A. Įvaizdis, kurį galima įkvėpti. 2001. Pažiūrėta 2008 m. birželio 23 d. Prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/lt/patark.printer/3c4ed490ceb06>
46. Van Riel C., Balmer J. Corporate Identity: the Concept, its Measurement and Management // European Journal of Marketing. 1997, vol. 31. No. 5/6.
47. Wilcox, Dennis L., AULT, Phillip H., AGEE Warren K. „Public Relations Strategies and Tactics”. 3rd ed. Harper Collins Publisher, USA. 1992. 178 p. ISBN 0-06-500100-1.
48. Wilson G. Corporate Reputation : Seeking a Definition // Corporate Communications: An International Journal. 2001. vol. 6.
49. Леонтьев Д. А. От образа к имиджу // Реклама и жизнь. 2000.
50. Наймушин А. Д. Основы организации рекламы. Москва. 1992.
51. Синяева И. М. Паблик Рилейшнз. Москва: Юнита. 1998.

Gerbiamas kolega, šia anketa yra atliekamas organizacijos įvaizdžio kūrimo tyrimas. Anketa anoniminė, todėl tikiuosi nuoširdžių atsakymų. Dėkoju už bendradarbiavimą.

1. Jūsų amžius m.
2. Jūsų darbo stažas Lietuvos kariuomenėjem.
3. Jūsų statusas:
 - a. Karininkas.
 - b. Liktinis.
 - c. Valstybės tarnautojas.
 - d. Civilis darbuotojas.
4. Jūsų išsilavinimas:
 - a. Vidurinis.
 - b. Specialus vidurinis.
 - c. Aukštesnysis.
 - d. Aukštasis.
5. Jūsų nuomonė apie karjerą Lietuvos kariuomenėje?
 - a. Teigiama.
 - b. Neigiama.
6. Su kuo Jums asocijuojasi sąvoka „įvaizdis“ (galimi keli pasirinkimo variantai)?
 - a. Kultūra.
 - b. Konkurencingumu.
 - c. Sėkmingu verslu.
 - d. Saugumu.
 - e. Gražiu vaizdu.
 - f. Išskirtiniu firminiu ženklu.
 - g. Reklama.
 - h. Stiliumi.
 - i. Gera reputacija.
7. Koks kriterijus nulėmė pasirinkti tarnybą/darbą Lietuvos kariuomenėje (galimi keli pasirinkimo variantai)?
 - a. Šeimos tradicija.
 - b. Draugai arba pažįstami.
 - c. Noras ginti tėvynę.
 - d. Atlyginimas.
 - e. Nedarbingumas šalyje.
 - f. Reklama.
 - g. Lietuvos kariuomenės istorija.
 - h. Kita.
8. Ar svarbi Lietuvos kariuomenei reklama?
 - a. Labai svarbi.
 - b. Svarbi.
 - c. Nesvarbi.

9. Pažymėkite kryželiu prie kiekvieno iš šių bruožų, kurie, Jūsų nuomone, būdingi arba nebūdingi Lietuvos kariuomenei:

	Būdinga	Nebūdinga	Nežinau
Jaunatviška			
Geresnė nei sovietinė armija			
Teigiamai reprezentuojanti Lietuvą pasaulyje			
Moderni			
Disciplinuota			
Draugiška			
Išsilavinusi			
Profesionali			
Inteligentiška			
Atvira			
Nekorumpuota			
Paslaugi			

10. Kas turėtų užsiimti Lietuvos kariuomenės įvaizdžio kūrimu (galimi keli pasirinkimo variantai)?
- Lietuvos kariuomenės vadovybė.
 - Pajėgų vadai.
 - Dalinių vadai.
 - Ryšų su visuomene specialistai.
 - Visi kariai turėtų būti įtraukti į įvaizdžio kūrimo procesą.
 - Samdyta organizacija, kuri sukurtų ir plėtotų Lietuvos kariuomenės įvaizdį.
11. Kokios kariuomenės reikėtų Lietuvai?
- Tik profesionalios.
 - Profesionalios ir šauktinių.
 - Tik šauktinių.
 - Be nuomonės.
12. Kokie pasikeitimai yra būtini Lietuvos kariuomenėje (galimi keli pasirinkimo variantai)?
- Gerinti karių išsilavinimą.
 - Atnaujinti ir įsigyti naują karinę techniką.
 - Gerinti bendradarbiavimą su civiliais.
 - Pateikti daugiau informacijos visuomenei apie vykdomas užduotis (pratybas ir misijas).
 - Gerinti Lietuvos kariuomenės reklamą.
 - Kita.
13. Kaip Lietuvos kariuomenės įvaizdis pakito pastaruoju metu?
- Labai pagerėjo.
 - Pagerėjo.
 - Nepasikeitė.
 - Pablogėjo.
 - Labai pablogėjo.
14. Ar rekomenduotumėte pažįstamam žmogui pasirinkti tarnauti/dirbti Lietuvos kariuomenėje?
- Taip, rekomenduočiau.
 - Ne, nerekomenduočiau.
 - Nežinau.

Gerbiamasis (-oji), šia anketa yra atliekamas organizacijos įvaizdžio kūrimo tyrimas. Anketa anoniminė, todėl tikiuosi nuoširdžių atsakymų. Dėkoju už bendradarbiavimą ir sugaištą laiką.

2. Jūsų amžius m.
3. Jūsų išsilavinimas:
 - a. Vidurinis.
 - b. Specialus vidurinis.
 - c. Aukštesnysis.
 - d. Aukštasis.
4. Su kuo Jums asocijuojasi sąvoka „įvaizdis“ (galimi keli pasirinkimo variantai)?
 - a. Kultūra.
 - b. Konkurencingumu.
 - c. Sėkmingu verslu.
 - d. Saugumu.
 - e. Gražiu vaizdu.
 - f. Išskirtiniu firminiu ženklu.
 - g. Reklama.
 - h. Stiliumi.
 - i. Gera reputacija.
5. Iš kur daugiausiai informacijos gaunate apie Lietuvos kariuomenę (galimi keli pasirinkimo variantai)?
 - a. Šeimos narių.
 - b. Draugų ar pažįstamų.
 - c. Televizijos.
 - d. Filmų.
 - e. Radijo.
 - f. Interneto.
 - g. Respublikinių laikraščių.
 - h. Regioninių/rajoninių laikraščių.
 - i. Kita.
6. Ar svarbi Lietuvos kariuomenei reklama?
 - a. Labai svarbi.
 - b. Svarbi.
 - c. Nesvarbi.
7. Kokie pasikeitimai yra būtini Lietuvos kariuomenėje (galimi keli pasirinkimo variantai)?
 - a. Gerinti karių išsilavinimą.
 - b. Atnaujinti ir įsigyti karinę techniką.
 - c. Gerinti bendradarbiavimą su civiliais.
 - d. Pateikti daugiau informacijos visuomenei apie vykdomas užduotis (pratybas ir misijas).
 - e. Gerinti Lietuvos kariuomenės reklamą.
 - f. Kita.
8. Kaip Lietuvos kariuomenės įvaizdis pakito pastaruoju metu?
 - a. Labai pagerėjo.
 - b. Pagerėjo.
 - c. Nepasikeitė.
 - d. Pablogėjo.
 - e. Labai pablogėjo.

9. Koks kriterijus nulemtų pasirinkti tarnybą Lietuvos kariuomenėje (galimi keli pasirinkimo variantai)?
- Noras ginti tėvynę.
 - Atlyginimas.
 - Nedarbingumas šalyje.
 - Reklama.
 - Lietuvos kariuomenės istorija.
 - Kita.
10. Kokios kariuomenės reikėtų Lietuvai?
- Tik profesionalios.
 - Profesionalios ir šauktinių.
 - Tik šauktinių.
 - Be nuomonės.
11. Kas paskatintų Jus ateiti į karinę šventę (galimi keli pasirinkimo variantai)?
- Paradas.
 - Ginkluotės paroda.
 - Patrankų salvės.
 - Karinio orkestro koncertas.
 - Kareiviška košė.
 - Kovinių veiksmų inscenizacijos.
 - Karinės rungtys.
 - Populiarios grupės koncertas.

12. Pažymėkite kryželiu prie kiekvieno iš šių bruožų, kurie, Jūsų nuomone, būdingi arba nebūdingi Lietuvos kariuomenei:

	Būdinga	Nebūdinga	Nežinau
Jaunatviška			
Geresnė nei sovietinė armija			
Teigiamai reprezentuojanti Lietuvą pasaulyje			
Moderni			
Disciplinuota			
Draugiška			
Išsilavinusi			
Profesionali			
Inteligentiška			
Atvira			
Nekorumpuota			
Paslaugi			

13. Ar rekomenduotumėte pažįstamam žmogui pasirinkti tarnauti/dirbti Lietuvos kariuomenėje?
- Taip, rekomenduočiau.
 - Ne, nerekomenduočiau.
 - Nežinau.