



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS

Kristina Petronytė

**SAVIVALDYBĖS IŠORINĖS KOMUNIKACIJOS BŪDŲ ANALIZĖ
RINKODAROS ASPEKTU: PANEVĖŽIO MIESTO SAVIVALDYBĖS
ATVEJIS**

Baigiamasis magistro projektas

Vadovas
Doc. dr. Jolita Sinkienė

KAUNAS, 2016

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS

SAVIVALDYBĖS IŠORINĖS KOMUNIKACIJOS BŪDŲ ANALIZĖ
RINKODAROS ASPEKTU: PANEVĖŽIO MIESTO SAVIVALDYBĖS
ATVEJIS

Baigiamasis magistro projektas
Viešasis administravimas (kodas 621N70001)

Vadovas

Doc. dr. Jolita Sinkienė

Recenzentas

Doc. dr. Rimantas Dapkus

Projektą atliko

Kristina Petronytė

KAUNAS, 2016



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas
Kristina Petronytė
Viešasis administravimas, 621N70001

**„Savivaldybės išorinės komunikacijos būdų analizė rinkodaros aspektu: Panevėžio miesto savivaldybės atvejis“
AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA**

2016 m. gegužės 30 d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano, **Kristinos Petronytės**, baigiamasis projektas tema **„Savivaldybės išorinės komunikacijos būdų analizė rinkodaros aspektu: Panevėžio miesto savivaldybės atvejis“** yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

Kristina Petronytė

(parašas)

Petronyte, Kristina. *Analysis of Municipality External Communication Methods from Marketing Perspective: Case of Panevezys City Municipality*: Master's thesis in Public Administration / supervisor assoc. prof. Jolita Sinkiene. The Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Institute of Public Policy and Administration, Kaunas University of Technology.

Research area and field: 03 S

Key words: municipality, external communication, methods, information, public administration.

Kaunas, 2016. 57 p.

SUMMARY

External communication area of municipalities was analyzed by the authors of Lithuanian and foreign scientific literature. General studies have also been performed in Lithuania in the external communication area of municipalities; however, there is a lack of detailed system analysis. The municipalities of Lithuania are also obliged by the legal acts to publicize information to the public about their decisions. However, municipalities often face the problem related to poor performance of communication: insufficient use of opportunities provided by communication means and methods. The aim of this thesis is to determine opportunities for improvement for external communication area of Panevezys city Municipality. The object of the thesis is the methods of external communication of Panevezys city Municipality. The paper raised 3 tasks that are intended to discuss content and methods of external communication of municipalities, to highlight conditions of external communication of municipalities, to carry out system analysis of means and methods of external communication of Panevezys city Municipality and to present recommendations for improvement for external communication area. The first section deals with the content and methods of external communication of Municipality, the second - with the conditions of external communication of the municipalities of Lithuania, while the third section presents the system analysis of external communication of Panevezys city Municipality. The study has revealed that Panevezys city Municipality in its activity uses advertisement, public relations, promotion of sales and personal selling. Public relations activities are carried out in a most intensive way, while the least attention is paid to the personal selling. Advantages of the system of external communication of Panevezys city Municipality identified by the study can be used as a positive experience of external communication of municipalities in communication area of other municipalities while communication disadvantages would show which external communication areas of Panevezys city Municipality should be improved, which mistakes other municipalities should avoid while performing external communication.

TURINYS

SUMMARY	4
ĮVADAS.....	6
1. SAVIVALDYBĖS IŠORINĖS KOMUNIKACIJOS TURINYS IR BŪDAI.....	9
1.1. Savivaldybės išorinės komunikacijos samprata ir reikšmė šiuolaikinėje visuomenėje.....	9
1.2. Išorinės komunikacijos specifika ir turinys viešajame sektoriuje	10
1.3. Savivaldybės išorinės komunikacijos būdai.....	12
1.3.1. Reklama.....	13
1.3.2. Viešieji ryšiai	15
1.3.3. Asmeninis pardavimas	17
1.3.4. Pardavimų skatinimas	19
1.4. Savivaldybės išorinės komunikacijos efektyvumo sąlygos	20
2. LIETUVOS SAVIVALDYBIŲ IŠORINĖS KOMUNIKACIJOS SĄLYGOS.....	24
2.1. Pagrindiniai Lietuvos savivaldybių išorinę komunikaciją reglamentuojantys teisės aktai ir dokumentai bei jų nuostatos.....	24
2.2. Lietuvos savivaldybių išorinės komunikacijos esamos situacijos apžvalga	26
2.3. Kitų savivaldybių išorinės komunikacijos geroji patirtis.....	29
3. TYRIMAS „SAVIVALDYBĖS IŠORINĖS KOMUNIKACIJOS BŪDŲ ANALIZĖ RINKODAROS ASPEKTU: PANEVĖŽIO MIESTO SAVIVALDYBĖS ATVEJIS“.....	31
3.1. Tyrimo metodologija	31
3.2. Panevėžio miesto savivaldybės išorinės komunikacijos teisinė aplinka.....	33
3.3. 2013-2015 m. veiklos atskaitų, interviu bei turinio analizės rezultatai	36
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	45
LITERATŪRA.....	49
1 PRIEDAS.....	55
2 PRIEDAS.....	56
3 PRIEDAS.....	57

IVADAS

Šiuolaikinėje visuomenėje viešojo sektoriaus institucijos veikia demokratinio valdymo sąlygomis. Demokratija (gr. *dēmokratia* - liaudies valdžia) – tai valdžia, faktiškai ar formaliai kylanti visuomenės daugumos valios (Tarptautinių žodžių žodynas, 2010). Gudelio ir Rozenbergaitės (2004) teigimu, viešojo sektoriaus institucijos yra įkurtos tam, jog tenkintų piliečių poreikius, teikdamos kokybiškas viešąsias paslaugas, kurios apima švietimo, sveikatos, viešosios tvarkos, finansų ir biudžeto, socialinės paramos bei kitas visuomeninio gyvenimo sritis.

Lietuvos Respublikoje galiojančiuose teisės aktuose ir dokumentuose numatyta, jog viešojo sektoriaus institucijos turi laikytis šių demokratinų principų: skaidrumo, atvirumo, viešumo bei atskaitingumo visuomenei, kurie apima institucijų veiklą. Doeveren (2011) teigimu, dėl šios priežasties, kiekviena viešojo sektoriaus institucija, turi vykdyti išorinę komunikaciją, t.y., informuoti piliečius, kurių labai vykdoma veikla, apie priimtus sprendimus bei laukti iš jų grįžtamojo ryšio. Komunikacija (lot. *communicatio* – pranešimas) – tai bendravimas, keitimasis mintimis, patirtimi bei išgyvenimais (Tarptautinių žodžių žodynas, 2010-2013). Komunikacija gali vykti institucijos viduje, t.y., tarp vadovų ir darbuotojų bei institucijos išorėje – už institucijos ribų (Baršauskienė ir Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, 2007)

Darbe nagrinėjami vienos iš svarbiausių viešojo sektoriaus institucijų – savivaldybės naudojami išorinės komunikacijos būdai. Savivaldybė – vienas iš pagrindinių viešojo sektoriaus subjektų bei arčiausiai piliečių esanti vietos valdžios institucija, kurios pareiga užtikrinti demokratijos funkcionavimą tvarkant įvairias visuomeninio gyvenimo sritis bei sprendžiant piliečių problemas (Nefas, 2012). Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo 3 straipsnio 8 dalyje numatyta, jog savivaldybė – teritorija, kurioje gyvena tam tikra piliečių bendruomenė, o savivaldybės institucija atlieka Lietuvos Respublikos teisės aktuose numatytas pareigas, t.y., teikia viešąsias paslaugas bei vykdo jai pavestas viešojo administravimo funkcijas. Savivaldybių bendruomenės yra globalios, dinamiškos, atviros vietovių rinkos dalyvės, kurioje vietovės konkuruoja su kitomis, siekdamos išlaikyti esamus ir/ar pritraukti naujus jų funkcionavimui reikalingus išteklius - gyventojus, sėkmingus investuotojus ar lankytojus, todėl šiame kontekste svarbų vaidmenį vaidina rinkodaros sąlygomis naudojami išorinės komunikacijos būdai ir priemonės (Piliutytė, 2005).

Savivaldybės išorinės komunikacijos sritis reglamentuojama Lietuvos Respublikos teisės aktuose ir dokumentuose. Šią sritį taip pat tyrinėjo Lietuvos ir užsienio mokslinės literatūros autoriai (Bakanauskas, 2012; Cornelissen, 2003; Keller ir Kotler, 2007; Nefas, 2012; Vaišvilienė, 2008; Židonis, 2010 ir kt.). Lietuvoje taip pat atlikti bendrojo pobūdžio tyrimai, parodantys esamą situaciją savivaldybių išorinės komunikacijos srityje, tačiau trūksta išsamios konkrečių savivaldybių atveju naudojamos išorinės komunikacijos sistemos analizės.

2011-2015 m. Lietuvoje atliktų tyrimų („Transparence International“, „Vilmorus“ ir kt.) rezultatai parodė, jog savivaldybės tinkamai nesinaudoja išorinės komunikacijos priemonių teikiamomis galimybėmis, todėl savivaldybių vykdoma išorinė komunikacija su piliečiais nėra pakankamai efektyvi. Tinkamai nesinaudojant komunikacijos priemonių teikiamomis galimybėmis, piliečiai nėra tinkamai informuojami, dėl to, savivaldybei gali kilti sunkumų, siekiant sužinoti piliečių nuomonę svarbiais savivaldybių svarstomais klausimais, o savivaldybių priimami sprendimai gali būti nepalankūs piliečiams. Dėl šių priežasčių, savivaldybės susiduria su iššūkiu, kaip tinkamai naudotis komunikacijos būdais ir priemonėmis ir išnaudoti jų teikiamas galimybes. Siekiant išvengti su išorine komunikacija susijusių nesklaidumų, svarbu išsiaiškinti konkrečių savivaldybių atveju vykdomos išorinės komunikacijos trūkumus bei juos laiku pašalinti.

Išsamių Panevėžio miesto savivaldybės išorinę komunikaciją analizuojančių tyrimų dar nebuvo atlikta, todėl šiame darbe tiriama šios savivaldybės, kuri yra pagrindinė bei svarbiausia Panevėžio mieste veikianti viešojo sektoriaus institucija, išorinės komunikacijos sistema. Panevėžio miesto savivaldybės parengtame miesto plėtros 2014-2020 m. strateginiame plane numatyta didinti miesto konkurencingumą, skatinti sėkmingą vystimąsi bei užtikrinti kokybiškas gyvenimo sąlygas. Šiems tikslams pasiekti reikalingas bendradarbiavimas tarp Panevėžio miesto savivaldybės bei piliečių. Panevėžio miesto savivaldybei taip pat svarbi piliečių parama bei dalyvavimas savivaldybei priimant sprendimus, todėl Panevėžio miesto savivaldybės veiklos dokumentuose, vienas iš pagrindinių veiklos tikslų yra išorinės komunikacijos su piliečiais vykdymas.

Remiantis požiūriu, kad savivaldybių vystymosi sėkmė priklauso nuo jų sėkmės rinkoje, šiame darbe tiriama, kaip, naudojant rinkodaros komunikacijos teorijos prieigą, būtų galima tobulinti savivaldybių išorinę komunikaciją, todėl svarbu nustatyti Panevėžio miesto savivaldybės išorinės komunikacijos sistemos trūkumus. Tyrimas taip pat naudingas ir kitoms savivaldybėms, nes tyrimo metu gauti rezultatai leis palyginti savivaldybių išorinės komunikacijos sistemas su Panevėžio miesto savivaldybės komunikacijos sistema bei nustatyti, ar savivaldybės tinkamai naudoja komunikacijos būdus ir priemones. Tyrime nustatyti ir teigiami Panevėžio miesto savivaldybės išorinės komunikacijos įvertinimai, kitų savivaldybių išorinės komunikacijos veikloje galėtų būti naudojami kaip geroji savivaldybės išorinės komunikacijos patirtis, o nustatyti komunikacijos trūkumai parodytų, kurias Panevėžio miesto savivaldybės išorinės komunikacijos sritis reikia tobulinti bei, kokių klaidų turėtų vengti kitos savivaldybės vykdydamos išorinę komunikaciją.

Darbo tikslas – nustatyti Panevėžio miesto savivaldybės išorinės komunikacijos tobulinimo galimybes.

Darbo objektas – išorinės komunikacijos būdai Panevėžio miesto savivaldybėje.

Darbo uždaviniai:

1. Aptarti savivaldybių išorinės komunikacijos reikšmę, koncepciją ir pagrindinius būdus.

2. Išryškinti pagrindinių Lietuvos savivaldybių išorinės komunikacijos būdų naudojimo sąlygas.

3. Atlikti Panevėžio miesto savivaldybės išorinės komunikacijos būdų ir priemonių analizę rinkodaros aspektu.

4. Pateikti rekomendacijas Panevėžio miesto savivaldybės išorinei komunikacijai tobulinti.

Darbo metodai: mokslinės literatūros, statistinių duomenų, teisės aktų bei dokumentų analizė, turinio analizė, pusiau struktūruotas interviu.

Darbo struktūra: Šį darbą sudaro trys skyriai: pirmame skyriuje aptariama savivaldybės išorinės komunikacijos samprata ir reikšmė, komunikacijos viešajame sektoriuje specifika ir turinys, savivaldybės išorinės komunikacijos būdai bei komunikacijos efektyvumo sąlygos. Antrame skyriuje aptariamos Lietuvos savivaldybių išorinės komunikacijos sąlygos: aptariami Lietuvos savivaldybių išorinę komunikaciją reglamentuojančiuose teisės aktuose nurodyti principai, pateikiama esamos situacijos apžvalga Lietuvos savivaldybių išorinės komunikacijos srityje bei aptariami kitų užsienio ir Lietuvos savivaldybių išorinės komunikacijos gerosios patirties pavyzdžiai. Trečiame skyriuje pateikiama Panevėžio miesto savivaldybės išorinės komunikacijos sistemos analizė.

Panevėžio miesto savivaldybės išorinės komunikacijos sistemai ištirti naudojami trys socialinių tyrimų metodai: 1) Panevėžio miesto savivaldybės **dokumentų analizė**, kuri skirta nustatyti Panevėžio miesto savivaldybės išorinės komunikacijos teisinę aplinką bei savivaldybės naudojamus išorinės komunikacijos būdus ir priemones; 2) **turinio analizė** bei **pusiau struktūruoto interviu** tyrimas, kurių metu gauti duomenys padės išsiaiškinti Panevėžio miesto savivaldybės išorinės komunikacijos naudojamų būdų ir priemonių privalumus bei trūkumus. Darbo baigiamojoje dalyje apibendrinami tyrimo rezultatai ir pateikiamos išvados bei rekomendacijos, kaip patobulinti Panevėžio miesto savivaldybės išorinės komunikacijos sistemą.

1. SAVIVALDYBĖS IŠORINĖS KOMUNIKACIJOS TURINYS IR BŪDAI

1.1. Savivaldybės išorinės komunikacijos samprata ir reikšmė šiuolaikinėje visuomenėje

Šiuolaikinės institucijos nuolat susiduria su iššūkiu, kaip patenkinti kintančius ir augančius klientų poreikius, todėl ne tik paslaugos, tačiau ir komunikacijos proceso metu perduodama informacija tampa vertingais ištekliais. Pasak Židonio (2010), **savivaldybės**, kaip bet kuris kitas visuomenės subjektas (asmuo ar organizacija), nuolat dalyvauja tam tikruose išteklių mainuose, kurie reikalingi pasiekti piliečių bendruomenės tikslą - aukštesnę gyvenimo kokybę. Privataus bei viešojo sektoriaus institucijų, tame tarpe, ir savivaldybių veikloje plačiai naudojamas 4P rinkodaros kompleksas. Rinkodaros kompleksą sudaro šie elementai: produktas (angl. product), vieta (angl. place), kaina (angl. price) bei rėmimas (angl. promotion) (Pranulis, Pajuodis, Urbonavičius ir Virvilaitė, 2011).

Savivaldybių atveju, „produktas“ – tai viešosios ir administracinės paslaugos, kurios teikiamos tam tikroje vietoje, pavyzdžiui, savivaldybėje bei tam tikru būdu, pavyzdžiui, internetu. Paslaugoms sukurti bei informacijai pavišinti reikia lėšų, laiko, pastangų bei tam tikrų žinių. Cornelissen (2003) teigimu, šiuolaikinės institucijos susiduria su iššūkiu, kaip kuo mažesnėmis lėšomis naudojant rėmimo komplekso elementus – komunikacijos būdus, pavišinti informaciją bei sudominti tiksline auditoriją.

Tikslinė auditorija – tai asmenys ar jų grupės, kuriems institucija teikia informaciją, norėdama juos paskatinti atlikti tam tikrus veiksmus, pavyzdžiui, naudotis institucijos paslaugomis (Kotler, Armstrong, Saunders ir Wong 2003). Savivaldybių atveju, tikslinė auditorija – piliečiai, kuriems savivaldybė teikia ne tik paslaugas, tačiau ir aktualią informaciją. Pasak Bakanausko (2012), komunikacija - procesas, kuriame dalyvauja du ar daugiau asmenų, kurie informuoja kitus arba yra informuojami.

Šiuolaikinėje visuomenėje viešųjų institucijų, tuo pačiu ir savivaldybių, tikslas – tinkamai vykdyti komunikaciją, t.y. užtikrinti kokybišką informacijos, kurią institucijos vadovai bei darbuotojai perduoda piliečiams, apdorojimą bei sklaidą (Cornelissen, 2003). Pasak Balmer ir Greyser (2006), išorinė komunikacija, kaip ir institucijos teikiamų paslaugų kokybė ar darbuotojų elgesys aptarnaujant klientus, atlieka tokį pat svarbų vaidmenį institucijos įvaizdžio formavime. Autoriai pridūrė, jog išorinės komunikacijos metu, institucijos stiprina savo strategines pozicijas bei kuria klientų ar partnerių pasitikėjimą. Astrauskas (2002) akcentavo problemą, jog savivaldybės bei kitos valdžios institucijos, dažnai priima sprendimus atsižvelgdamos ne į visą, o tik į tam tikros dalies piliečių nuomonę. Kaip žinia, piliečių nuomonės dažnai išsiskiria, todėl, vienas iš savivaldybių tikslų - informuoti piliečius bei išsiaiškinti jų skirtingus poreikius ir lūkesčius bei atsižvelgiant į juos, priimti kuo didesnei piliečių daliai palankesnius sprendimus.

Taigi, galima teigti, jog savivaldybės išorinė komunikacija yra svarbi savivaldybių veiklos dalis. Savivaldybės išorinė komunikacija formuoja savivaldybės įvaizdį visuomenėje bei padeda sužinoti piliečių nuomonę savivaldybės priimamų sprendimų atžvilgiu, apsikeisti idėjomis, kaip vykdyti ar tobulinti savivaldybės veiklą.

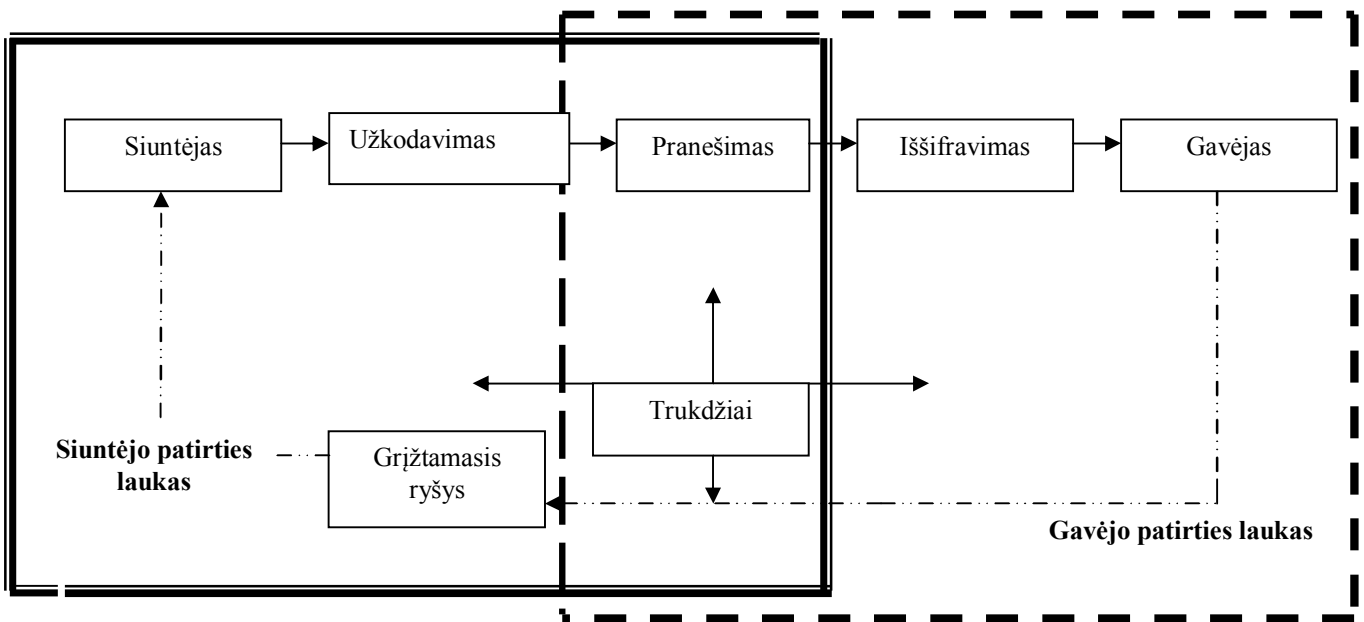
1.2. Išorinės komunikacijos specifika ir turinys viešajame sektoriuje

Viešojo sektoriaus institucijų veikla skiriasi nuo privataus sektoriaus institucijų veiklos. Pasak Gudelio ir Rozenbergaitės (2004) potencialūs klientai gali pasirinkti, kurios privačiojo sektoriaus institucijos prekes ar paslaugas įsigyti, o tuo tarpu, viešojo sektoriaus institucijos nekonkuruoja tarpusavyje ir teikia visiems vienodomis sąlygomis prieinamas paslaugas.

Viešojo bei privataus sektoriaus institucijos privalo veikti atsakingai bei laikytis atskaitingumo principo, todėl nuolat sulaukia didelio žiniasklaidos ir visuomenės susidomėjimo (Marčinskas ir Seiliūtė, 2008). Garnett ir Pandey (2006) teigė, jog viešojo sektoriaus institucijos yra atskaitingesnės visuomenei už savo veiklą nei privataus sektoriaus institucijos, nes remiantis teisės aktų nuostatomis, turi būti nedelsiant paviešinama visa informacija, išskyrus konfidencialią, kai, tuo tarpu, privataus sektoriaus institucijos gali pasirinkti, kurią informaciją viešinti, o kurios neviešinti. Marčinsko ir Seiliūtės (2008) teigimu, viešojo sektoriaus institucijos rūpinasi visų piliečių gerove, todėl komunikacijos tikslas yra suteikti informaciją piliečiams. Šiam tikslui naudojamos spaudos, televizijos, radijo bei interneto priemonės, kurios, pasak Bakanausko (2012), yra apibūdinamos, kaip masinę auditoriją galinčios pasiekti informacijos perdavimo / komunikacijos priemonės.

Pasak J. E. Grunig ir L. A. Grunig (2000), viešojo sektoriaus institucijos atlieka daugiau funkcijų, todėl jos turi atsakingiau planuoti komunikacijos procesą: komunikacijos tikslams įgyvendinti skirti nemažą dalį biudžeto lėšų ir didesnę atsakingų darbuotojų skaičių. Taip pat turi būti detaliau tiriama išorinė institucijos aplinka, siekiant įvertinti, kokie komunikacijos būdai ir priemonės yra tinkami komunikacijai.

Planuojant komunikacijos procesą, svarbu žinoti jį sudarančius elementus bei jų paskirtį. Komunikacijos procesui yra būtini bent du dalyviai, kurių vienas yra informacijos **siuntėjas**, o kitas – **gavėjas** (žr. 1 pav.). Komunikacijos proceso metu, informacijos siuntėjas siekia paveikti jos gavėją ir sukelti pageidaujamą jo reakciją (Kotler, Armstrong, Saunders ir Wong, 2003). Darbe nagrinėjamu atveju, informacijos siuntėjas – savivaldybė, o gavėjas – piliečiai.



1 pav. Išorinės komunikacijos procesas (Kotler ir kt., 2003, 634 p.)

Siuntėjas gavėjui siunčia pranešimą, kuriame esanti informacija gali būti užkoduota simboliais, gestais, paveikslais, žodžiais, todėl negalima iš karto suprasti siunčiamo pranešimo. Gavėjas, norėdamas perprasti pranešime esančią informaciją, turi ją iššifruoti remdamasis savo patirties lauku - asmenine patirtimi, vertybėmis ar požiūriu. Komunikacijos proceso metu, taip pat susiduriama su trukdžiais, kurie trukdo suprasti pranešimo esmę, pavyzdžiui, triukšmas, emocijos ar kitos sunkinančios aplinkybės. Bakanauskas (2012) akcentavo, jog informacijos gavėjas, suvokęs jam siunčiamą pranešimą, į jį atitinkamai reaguoja, pavyzdžiui, įsigyja paslaugą arba jos neįsigyja, o **grįžtamasis ryšys** parodo, kaip gavėjas suprato jam siųstą informaciją, pavyzdžiui, piliečiai gali nusiųsti savivaldybei teigiamus arba neigiamus atsiliepimus.

Nors mokslinės literatūros autorių (Bakanausko, 2012; Cornelissen, 2003; Kotler ir kt., 2003) darbuose, komunikacija dažniausiai tapatinama su abipusiu keitimusi informacija, tačiau kaip teigė Baršauskienė ir Janulevičiūtė – Ivaškevičienė (2007), praktikoje dažnai įgyvendinamas vienpusis procesas – informacijos suteikimas. Savivaldybėms svarbiausia yra vykdyti savo pareigą, t.y. laiku ir tinkamai informuoti piliečius, kurie tik gavę informaciją iš savivaldybių, vėliau nusprendžia, ar suteikti grįžtamąjį ryšį savivaldybėms ar jo nesuteikti. Kuomet suteikiamas grįžtamasis ryšys, galima teigti, jog vyksta abipusis keitimasis informacija. Piliečiai patys nusprendžia ar suteikti grįžtamąjį ryšį ar jo nesuteikti, todėl savivaldybės ar kitos institucijos, informuodamos piliečius, nėra garantuotos ar gaus iš jų grįžtamąjį ryšį ar ne.

Baršauskienė ir Janulevičiūtė – Ivaškevičienė (2007) išskyrė neverbalinę ir verbalinę komunikaciją. **Neverbalinė** komunikacija - kalba be žodžių, t.y., kūno kalba, tačiau institucijos,

siekdamos suteikti išsamią informaciją, dažniau naudoja **verbalinę** komunikaciją, kuri gali būti vykdoma naudojant materialias, nematerialias bei elektronines / skaitmenines priemones (žr. 1 priedą). **Materialios** komunikacijos priemonės – tai apčiuopiama, matoma informacija, pavyzdžiui, pranešimai spaudai, straipsniai žurnaluose, laikraščiuose, lankstinukuose, plakatuose ir kitose priemonėse, kuriose pateikiama rašytinė, tekstinė, grafinė ar spausdinta informacija. **Nematerialios** (žodinės) komunikacijos priemonės skiriasi nuo materialių komunikacijos priemonių tuo, jog jų negalima matyti ar apčiuopti. Nematerialios komunikacijos priemonės dar vadinamos „žodinėmis“ bei apima komunikaciją „akis į akį“, pavyzdžiui, susitikimų ar įvairių renginių metu.

Technologijų plėtros sąlygomis atsirado kita komunikacijos priemonių rūšis - elektroninės / skaitmeninės priemonės, kuomet informacija perduodama naudojant tam tikrus įrenginius (kompiuterį, televizorių, mobilųjį telefoną, ACM lauko vaizdo ekranus ir t.t.), kurių veikimui reikalingas radijo, interneto ar kitoks ryšys. Elektroninėmis / skaitmeninėmis priemonėmis galima pasiekti didelę masinę auditoriją, todėl jos dažnai naudojamos savivaldybių bei kitų institucijų išorinės komunikacijos srityje.

Viešojo sektoriaus institucijos dėl savo veiklos specifikos nuolat dalyvauja komunikacijos procese, kuriame atlieka svarbų vaidmenį bei yra įpareigosotos nuolat ir atsakingai vykdyti išorinę komunikaciją. Išorinės komunikacijos procese, pranešimas gali būti perduodamas naudojant išorinės komunikacijos būdus bei priemones.

1.3. Savivaldybės išorinės komunikacijos būdai

Savivaldybių pagrindinis išorinės komunikacijos tikslas – naudojant tam tikrus komunikacijos būdus suteikti informaciją piliečiams. Vykdamas komunikacijos procesą, būtina atsižvelgti į komunikacijos būdo parinkimą. Pasak Kotler ir kt. (2003), komunikacija gali būti tiesioginė ir netiesioginė: **tiesioginės** komunikacijos metu, informacija perduodama iš siuntėjo (-ų) gavėjui (-ams), suteikiant galimybę gauti grįžtamąjį ryšį, o **netiesioginės** komunikacijos metu, informacijos gavėjai informaciją gauna per tarpininkus, pavyzdžiui, žiniasklaidą, kuomet nėra galimybės gauti grįžtamojo ryšio arba ši galimybė yra ribota.

Pranulio ir kt. (2011) teigimu, tiesioginė komunikacija įgyvendinama asmeninio pardavimo metu, o netiesioginė - reklamos, viešųjų ryšių bei pardavimų skatinimo metu. Kotler ir kt. (2003) akcentavo, jog pardavimų skatinimas, reklama bei viešieji ryšiai naudojami didelei tikslinei auditorijai paveikti, o siekiant paveikti mažesnę tikslinę auditoriją, naudojamas asmeninis pardavimas. Savivaldybės dažnai naudoja ne vieną, o kelis arba visus pagrindinius keturis rėmimo komplekso elementus - komunikacijos būdus.

Informacinių - komunikacinių technologijų sparti plėtra, nuolat augantis socialinių tinklų bei interneto svetainių populiarumas, skatina savivaldybes prisitaikyti prie piliečių poreikių ir viešinti

informaciją naudojančios komunikacijos internete priemonėmis (Steyaert, 2000). Internetas pasižymi interaktyvumu, kuris apibūdinamas kaip galimybė operatyviai reaguoti į gaunamą informaciją (Tarptautinių žodžių žodynas, 2010). Piliečiai, gali operatyviai gauti informaciją komunikacijos internete priemonėmis, o naudojančios tradicinėmis komunikacijos priemonėmis, pavyzdžiui, paštu, informacija neperduodama operatyviai, nes prireikia laiko, kol laiškas pasiekia adresatą. Pasak Buškevičiūtės (2014), modernių technologijų naudojimas viešojo sektoriaus institucijų veikloje – vienas iš veiksnių, prisidedančių prie sumanaus viešojo valdymo įgyvendinimo.

Kaip žinia, daugelis tradicinių komunikacijos priemonių, tokių kaip, reklama radijuje, televizijoje ar užsakomieji straipsniai spaudoje, yra mokamos. Savivaldybės dėl riboto komunikacijai skirta biudžeto ar tiesiog siekdamas sutaupyti lėšų, naudojami komunikacijos internete priemonėmis, pavyzdžiui, vietoj mokamų pokalbių telefonu, su piliečiais bendrauja elektroniniu paštu, paviešina informaciją internetinėse svetainėse ar socialiniuose tinkluose.

Taigi, technologijų teikiami privalumai bei populiarumas, lemia tai, jog savivaldybės, prisitaiko prie piliečių poreikių ir perduoda jiems informaciją patogiu būdu - šiuolaikinėmis komunikacijos priemonėmis. Tolesniuose skyreliuose išsamiai aptariami visi išorinės komunikacijos būdai - rėmimo komplekso elementai: reklama, viešieji ryšiai, asmeninis pardavimas bei pardavimų skatinimas.

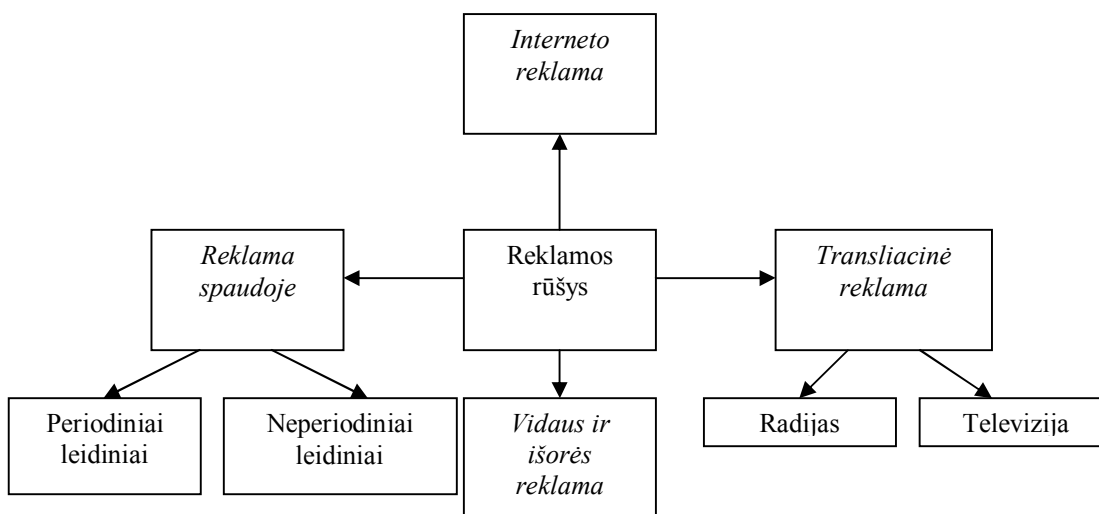
1.3.1. Reklama

Reklama yra bene žinomiausias ir plačiausiai viešajame bei privačiajame sektoriuje naudojamas komunikacijos būdas. Reklama – į tikslinę auditoriją nukreipta informacija, skatinanti atlikti veiksmus, padedančius institucijoms pasiekti tam tikrų tikslų (Vaišvilienė, 2008). Kotler ir kt. (2003) akcentavo jog pagrindiniai reklamos tikslai yra informuoti bei įtikinti. Pasak autorių, informacinė reklama tikslinei auditorijai suteikia informaciją, o reklama, kuria siekiama įtikinti tikslinę auditoriją, pateikia priežastis, kodėl verta naudotis reklamos pasiūlymais.

Savivaldybės nereklamuoja savo bei kitų institucijų paslaugų ar prekių, o užsiima nekomercinio pobūdžio - socialine reklama. Pasak Mažeikio (2006), socialinė reklama įtikina visuomenę, jog akcentuojamos ekonominės, socialinės ar kitokio pobūdžio problemos (smurtas ir piktnaudžiavimas alkoholiu socialinės rizikos šeimose, mažėjantis gimstamumas ir t.t.) yra aktualios didžiajai visuomenės daliai. Skorupa (2014) papildė Mažeikio (2006) mintį, teigdamas, jog socialinės reklamos prisideda prie pilietiškumo ugdymo, nes visuomenei pateikiami argumentai, kodėl šios problemos turi būti sprendžiamos, o prie jų sprendimo turi prisidėti ne tik institucijos, tačiau ir pati visuomenė.

Pasak Atkočiūnienės (2013), viešajame sektoriuje turi būti pasirenkamos tos informacijos perdavimo / komunikacijos priemonės, kurios yra priimtinausios informacijos gavėjams. Paliukas

(2005) reklamą suskirstė pagal naudojamą informacijos perdavimo - komunikacijos priemones (žr. 2 pav.).



2 pav. Reklamos rūšys (Paliukas, 2005)

Paliuko (2005) teigimu, siekiant paveikti didelę tikslinę auditoriją, naudojamos masinės informacijos perdavimo / komunikacijos priemonės – spauda, radijas, televizija, internetas, o reklama skleidžiama šiomis priemonėmis yra vadinama masine reklama. Stankevičienė (2005) pridūrė, jog ypač populiaru **transliacinė** reklama televizijoje, kuri yra daug brangesnė už reklamą laikraštyje ar radijo reklamą.

Pranulis ir kt. (2011) akcentavo radijo svarbą informacijos perdavimo procese. Autorių teigimu, reklamos **radijuje** galima klausytis bet kuriuo metu ir bet kurioje vietoje, jos kūrimui nereikia didelių kaštų, o reklaminius skelbimus yra dažnai kartojamas. Nepaisant radijo reklamos lankstumo ir populiarumo, ji turi ir pagrindinį trūkumą - reklamos pranešimo negalima pateikti vizualiai, todėl, šiuo atveju, televizinė reklama yra pranašesnė už radijo reklamą.

Savivaldybės taip pat naudoja reklamą **internete**: savo internetinėse svetainėse ar paskyrose socialiniuose tinkluose viešina reklaminius skelbimus apie piliečiams svarbius įvykius ar artėjančius renginius. Paliuko (2005) teigimu, reklama neturi grįžtamojo ryšio, tačiau internetas suteikia galimybę piliečiams išsakyti nuomonę, pavyzdžiui, komentuoti savivaldybių internetinėse svetainėse ar paskyrose socialiniuose tinkluose paviešinamą informaciją.

Reklaminius skelbimus taip pat paviešinami spaudoje. Spausdintinė reklama, palyginti su televizine, yra daug pigesnė, tačiau ne ką mažiau populiaru. Bakanauskas (2012) akcentavo dvi spaudos leidinių rūšis, t.y., periodinius bei neperiodinius leidinius. **Periodiniams leidiniams** priskiriami žurnalai, laikraščiai bei kiti informaciniai leidiniai, kurie leidžiami reguliariai, pavyzdžiui, kasdien, kiekvieną savaitę ar kas mėnesį. Autoriaus teigimu, didelį šių leidinių populiarumą lemia visuomenės pasitikėjimas juose pateiktos informacijos teisingumu.

Neperiodiniai leidiniai – tai nereguliariai leidžiami leidiniai: lankstinukai, bukletai, skrajutės ar plakatai. Neperiodiniai leidiniai pasižymi tuo, jog šio tipo leidinius galima laisvai platinti potencialių klientų susibūrimo vietose. Be to, kuriant neperiodinius leidinius yra didelės galimybės panaudoti kūrybinį potencialą. Savivaldybės atstovai – meras bei savivaldybės nariai yra renkami gyventojų, todėl prieš rinkimus neperiodiniai leidiniai neretai naudojami politinėje reklamoje, kuri, pasak Pruskaus (2015), yra viena iš socialinės reklamos rūšių.

Reklamoje naudojamos ir stacionarios reklamos priemonės, tokios kaip, reklaminiai lauko stendai, informacinės lentelės ar reklamos tentai. Taip pat populiarūs šiuolaikinė reklamos priemonė – lauko vaizdo ekranai, kuriuose gali būti viešinami reklaminiai skelbimai bei vaizdo klipai. Astrausko (2002) teigimu, šios reklamos priemonės priskiriamos **išorės reklamai**, nes naudojamos praeiviams gerai matomose vietose, pavyzdžiui, miestų aikštėse, pagrindinėse gatvėse, autobusų stotelėse bei kitose vietose. Kuomet stacionarios reklamos priemonės yra naudojamos pastatų viduje, jos priskiriamos **vidaus reklamai**.

Taigi, pagrindinės reklamos rūšys yra reklama spaudoje, transliacinė reklama, vidaus ir išorės reklama bei interneto reklama. Savivaldybės naudoja reklamą ne komerciniams tikslams, o siekiant pavišinti svarbią informaciją, atkreipti piliečių dėmesį į socialines problemas bei paskatinti juos aktyviai dalyvauti visuomeniniame gyvenime.

1.3.2. Viešieji ryšiai

Kitas savivaldybių naudojamas išorinės komunikacijos būdas – viešieji ryšiai (ryšiai su visuomene). Mamedaitytės (2003) teigimu, viešųjų ryšių, priešingai nei reklamos, priemonėmis yra viešinama nemokama informacija. Pasak Uznieinės (2011), viešieji ryšiai atlieka komunikacinę – informacijos teikimo bei reprezentacinę funkciją, kuomet formuojami bei plėtojami institucijų bei piliečių santykiai. Mamedaitytės (2003) teigimu, pagrindinė viešųjų ryšių skyrių funkcija yra teikti informaciją apie institucijų veiklą. Ault, Agee, Cameron ir Wilcox (2007) papildė Mamedaitytės (2003) mintį, teigdami, jog viešieji ryšiai, priešingai nei reklama, skirti tik informuoti piliečius, o ne juos įtikinėti.

Balmer ir Greyser (2006) teigimu, viešieji ryšiai yra ne tik komunikacijos, tačiau ir institucijų įvaizdžio kūrimo priemonė, padedanti stiprinti ryšius tarp institucijos bei visuomenės. Kotler ir Keller (2007) akcentavo šias pagrindines viešųjų ryšių priemones: visuomeninę veiklą bei viešąją kalbą, kurios ne tik atlieka informacijos teikimo funkciją, tačiau ir prisideda prie Balmer ir Greyser (2006) paminėto institucijų įvaizdžio kūrimo. Institucijos, norėdamos pagerinti savo įvaizdį, užsiima visuomenine veikla: steigia fondus ir dalyvauja labdaros akcijose. Viešieji ryšiai taip pat apima ryšius

su žiniasklaida: rengiami reportažai, kuriuose paviešinami svarbiausi įvykiai, institucijų atstovai atsakinėja į **interviu** klausimus, sako viešas kalbas spaudos konferencijų arba pranešimų spaudai metu.

Botan ir Taylor (2004), teigimu, **pranešimas spaudai** (angl. press release), kuriame skelbiama apibendrinta aktualiausia informacija, yra populiariausia viešųjų ryšių priemonė. Nuo to, ar pranešimas spaudai pasirodo tinkamu metu, priklauso jo sėkmė. Pasak Mamedaitytės (2003), viešųjų ryšių specialistai turi tinkamai įvertinti, kuriomis informacijos perdavimo / komunikacijos priemonėmis (radijo, televizijos, spaudos ar interneto) reikia paviešinti pranešimus spaudai. Taip pat, kelis kartus per metus organizuojamos spaudos konferencijos, skirtos pranešti svarbiausią informaciją apie institucijų veiklą. Pagrindinis vaidmuo skiriamas asmeniui, kuris veda spaudos konferenciją, t.y., viešųjų ryšių specialistui ar atstovui spaudai, priklausomai nuo to, kuris asmuo atsakingas už viešuosius ryšius. Spaudos konferencijų pranešėjai skaito pranešimus bei atsako į žiniasklaidos atstovų užduotus klausimus.

Naujienu portalai bei naujienu svetainės - populiarios komunikacijos internete priemonės, kuriomis piliečiai patogiu būdu – internete gali sužinoti tas pačias naujienas, kurios pranešamos radijuje, televizijoje ar spaudoje. Be to, savivaldybės turi savo **internetines svetaines**, kuriose pateikiama išsami su savivaldybės tarybos, administracijos bei savivaldybei pavaldžių institucijų veikla susijusi informacija. Savivaldybių internetinėse svetainėse taip pat viešinamos metinės mero bei savivaldybės administracijos direktoriaus ir administracijos **veiklos ataskaitos**, kuriose piliečiai gali sužinoti konkrečią informaciją apie savivaldybių vadovų bei darbuotojų nuveiktus darbus.

Savivaldybės ar kitos institucijos, taip pat naudojasi daugelio piliečių tarpe populiaria naujausia komunikacijos internete priemone – tinklaraščiais. Bonson, Floros, Torres ir Royo (2012) teigė, jog **tinklaraščiuose** (angl. blogs.) paskelbiamus įrašus gali komentuoti kiti tinklaraščių naudotojai. Savivaldybių atstovai savo tinklaraščiuose skelbia savo nuomonę visuomeniniais klausimais, talpina vaizdo įrašus, fotografijas iš renginių ar susitikimų su piliečiais.

Savivaldybės taip pat gali viešini piliečiams aktualią informaciją **socialiniuose tinkluose** „Facebook“, „Twitter“, „LinkedIn“ ar kituose komunikacijos internete kanaluose. Pasak Bakanauko (2012), komunikacijos kanalas – konkreti informacijos perdavimo / komunikacijos priemonė, pavyzdžiui, internetas – viena iš komunikacijos priemonių rūšių, o „Facebook“ socialinis tinklas – konkreti šios rūšies komunikacijos priemonė. Pagrindinis privalumas yra tai, jog naudojantis socialiniais tinklais, kaip ir kitomis komunikacijos internete priemonėmis, galima paviešinti neribotą kiekį informacijos, kuri pateikiama fotografijų, vaizdo ir garso įrašų, straipsnių bei kitu pavidalu.

Uznieņs (2011) akcentavo, jog savivaldybės, dėl komunikacijos internete priemonių teikiamų privalumų (informacijos perdavimo operatyvumo, sutaupytų kaštų ir t.t.), dažnai viešųjų ryšių veiklą vykdo naudodamos ne vieną, o kelias komunikacijos internete priemones. Bonson ir kt. (2012) išskyrė dar vieną privalumą, jog komunikacijos internete priemonės išsiskiria lankstumu, nes jomis galima

vykdyti tiek viešųjų ryšių tiek reklamos veiklą, pavyzdžiui, viešinti straipsnius, pranešimus spaudai bei reklaminius skelbimus.

Dar viena viešųjų ryšių priemonė - **suvenyrai** bei **reprezentuojančios dovanos**: vizitinės kortelės, raštinės reikmenys, logotipai, lankstinukai ir t.t. Pasak Mamedaitytės (2003), šios priemonės yra su tam tikra atributika, kuri vieną instituciją išskiria iš kitų institucijų. Pranulio ir kt. (2011) teigimu, reklaminiai suvenyrai ir reprezentuojančios dovanos apibūdinami kaip specialiosios priemonės, kuriomis parodomas dėmesys bei pagarba piliečiams, kurie ilgai prisimena ant suvenyro ar reprezentuojančios dovanos esančią informaciją. Suvenyrai bei reprezentuojančios dovanos yra nemokamai dalijami susitikimų, mugių, parodų ar kitų renginių metu, o šiomis viešųjų ryšių priemonėmis siekiama piliečių palankumo institucijai.

Taigi, viešųjų ryšių veikloje svarbią vietą užima ryšiai su žiniasklaida, kurie prisideda prie savivaldybių ar kitų institucijų įvaizdžio kūrimo, todėl pranešimai spaudai, straipsniai bei spaudos konferencijos yra populiarios viešųjų ryšių priemonės. Piliečių požiūris į savivaldybes ar kitas institucijas, kurių atstovai užsiima visuomenine veikla bei pasisako viešai, yra žymiai palankesnis, nes šiomis priemonėmis sudaromas visuomenės labui veikiančios institucijos įvaizdis. Technologijų plėtros sąlygomis, viešųjų ryšių, kaip ir reklamos veikloje, aktyviai naudojamos komunikacijos internete priemonės. Kiti ne mažiau svarbūs savivaldybių išorinės komunikacijos būdai - asmeninis pardavimas bei pardavimų skatinimas.

1.3.3. Asmeninis pardavimas

Šiuolaikinės institucijos vis dažniau atkreipia dėmesį į specifinius piliečių poreikius, todėl vykdoma komunikacija, kuri nukreipta ne vien į didelę tikslinę auditoriją, tačiau ir į pavienius asmenis. Šiam tikslui naudojamas kitas išorinės komunikacijos būdas bei vienas iš rėmimo komplekso elementų – asmeninis pardavimas. Pranulio ir kt. (2011) teigimu, asmeninis pardavimas – skirtingos trukmės tiesioginės komunikacijos tarp institucijos ir jos tikslinės auditorijos procesas, kurio metu informacija nėra skleidžiama spaudoje, radijuje, televizijoje, o institucijos su pavieniais asmenimis bendrauja individualiai, t.y., be tarpininkų.

Pasak Kotler ir kt. (2003), asmenis pardavimas tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje apima komunikaciją tarp institucijos ir tikslinės auditorijos. Tačiau Bakanauskas (2012) akcentavo, jog privačiame sektoriuje asmeninio pardavimo galutinis tikslas – parduoti prekes ir paslaugas bei gauti daugiau pelno. Dėl šios priežasties, privataus sektoriaus institucijos pačios inicijuoja asmeninio pardavimo veiklą, stengiasi pritraukti ir išlaikyti klientus, visų pirma, siekdamos savo tikslų, pavyzdžiui, gauti pelną ar užimti aukštesnę poziciją rinkoje.

Viešojo sektoriaus institucijų veikla nukreipta ne į pelno siekimą, o į viešųjų paslaugų teikimą, todėl asmeninio pardavimo - tiesioginės komunikacijos tarp institucijos ir tikslinės auditorijos metu, asmenys patys savanoriškai kreipiasi į savivaldybę ar kitą viešojo sektoriaus instituciją, norėdami gauti jiems reikalingą informaciją. Viešajame sektoriuje, asmeninio pardavimo sąvoka suprantama netiesiogiai, t.y., ne kaip priemonė, kuria siekiama suteikti kuo daugiau paslaugų bei, tokiu būdu gauti daugiau pelno, o kaip tiesioginio kontakto užmezgimas, kurio metu bendraujama su piliečiais, siekiant patenkinti jų informacijos poreikį ar sužinoti jų nuomonę.

Asmeninio pardavimo metu vykdoma tiesioginė komunikacija prisideda prie ryšio tarp institucijos bei tikslinės auditorijos užmezgimo. Bakanausko (2012) teigimu, asmeninis pardavimas suteikia galimybę institucijoms gauti **grįžtamąjį ryšį**. Tiesioginės komunikacijos metu, savivaldybės bei piliečiai gali keistis idėjomis, norint išsiaiškinti piliečių nuomonę, pavyzdžiui, koku būdu galima pagerinti viešąsias paslaugas, ar kaip spręsti iškilusias problemas tam tikrose visuomeninio gyvenimo srityse.

Asmeninio pardavimo metu, savivaldybių darbuotojai bei vadovai su piliečiais komunikuoja **tradiciniu paštu, telefonu, elektroniniu paštu** arba **susitikimų metu**. Keller ir Kotler (2007) teigimu, komunikacijai tradiciniu paštu ir telefonu reikia papildomų išlaidų, todėl šios priemonės yra naudojamos rečiau teikiant pirmenybę nemokamai komunikacijai elektroniniu paštu. Susitikimams prireikia laiko sąnaudų, nes juos reikia planuoti iš anksto, o dėl laiko stokos, savivaldybių vadovai ir darbuotojai negali iš karto priimti visų norinčiųjų.

Pranulis ir kt. (2011) **elektroninį paštą** išskyrė kaip patogią asmeninio pardavimo priemonę. Savivaldybės aktualią piliečiams informaciją gali siųsti elektroniniu paštu, tačiau tam būtina, kad jie patvirtintų, jog nori gauti informaciją iš savivaldybės. Technologijų plėtra paskatino savivaldybes ne tik komunikuoti su piliečiais, tačiau ir teikti viešąsias ir administracines paslaugas internete naudojant elektroninių ir administracinių paslaugų portalą „Elektroniniai valdžios vartai“.

Telefonu piliečiams perduodama išsami informacija, be to, telefonu galima ne tik piliečiams suteikti informaciją, tačiau ir pasiteirauti piliečių apie jų lūkesčius ir poreikius arba atlikti apklausą. Pasak Mikėnės ir Valackienės (2008), apklausos atliekamos ne tik telefonu, tačiau ir internetu arba susitikimų metu. Institucijos atlieka apklausas, siekdamos išsiaiškinti piliečių požiūrį į instituciją ir jos teikiamas paslaugas, o apklausų rezultatai parodo, kurias institucijos veiklos sritis reikia tobulinti. Asmenys gali ir savo iniciatyva paskambinti savivaldybės vadovams bei darbuotojams bei telefonu gauti informaciją arba susitarti dėl susitikimo. Atvykę į savivaldybę, piliečiai savivaldybės darbuotojams gali pateikti prašymus paslaugoms gauti, pasikonsultuoti rūpimais klausimais bei sužinoti reikiamą informaciją.

Savivaldybių iniciatyva organizuojamos **parodos** ir **mugės**, kurias Keller (2013) įvardijo kaip asmeninio pardavimo priemones. Parodų ir mugių metu, institucijos pristato savo veiklą, o lankytojai

gali tiesiogiai susipažinti su savivaldybių ar kitų institucijų veikla, išbandyti ar įsigyti palankesnėmis nei įprastai sąlygomis prekes ir paslaugas bei pabendrauti su institucijų vadovais ir darbuotojais.

Taigi, pagrindinės asmeninio pardavimo priemonės yra tradicinis paštas, telefonas, elektroninis paštas, susitikimai bei parodos ir mugės. Savivaldybės, naudodamos asmeninio pardavimo priemones siekia užmegzti bei palaikyti ryšį su piliečiais, siekdamos naudoti ne sau, o piliečiams, t.y., norėdamos užtikrinti geresnę piliečių gyvenimo kokybę.

1.3.4. Pardavimų skatinimas

Kitas savivaldybių naudojamas išorinės komunikacijos būdas - pardavimų skatinimas. Pasak Bakanausko (2012), **pardavimų skatinimas** – trumpalaikė priemonė, kuria siekiama parduoti daugiau prekių ar paslaugų nei įprastinėmis sąlygomis. Tradiciškai pardavimų skatinimas suvokiamas bei daugelio mokslinės literatūros autorių (Bakanausko, 2012, Kotler ir kt., 2003; Pranulio ir kt., 2011) traktuojamas, kaip komunikacijos būdas, dažniau naudojamas privačiojo sektoriaus institucijų, kurių siekis gauti kuo daugiau pelno, veikloje. Pardavimų skatinimo bei asmeninio pardavimo sąvokos nėra įprastos viešajame sektoriuje, tačiau viešojo sektoriaus institucijos naudoja šiuos rėmimo komplekso elementus.

Pilelienės (2008) teigimu, viešojo sektoriaus institucijų vykdoma pardavimų skatinimo veikla yra skirta skatinti piliečių lojalumą aplinkai - teritorijai ar vietai, kurioje piliečiams sudaromos palankios sąlygos gyventi, dirbti, mokytis ar užsiimti kita veikla bei institucijai, sudarančiai palankias sąlygas. Ashworth ir Kavaratzis (2008) pritarė Pilelienės (2008) išsakytai pozicijai bei lojalumo aplinkai skatinimui priskyrė vietovės rinkodaros sąvoką, kuri apibūdina veiksmus, nukreiptus į teigiamo vietovės įvaizdžio kūrimą. Autorės teigimu, savivaldybės yra vietovių rinkodaros dalyvės, todėl galima teigti, jog pardavimų skatinimas yra vietovės rinkodaros dalis. Bivainis, Daukševičiūtė ir Vilkaitė (2011) pritarė Pilelienės (2008) bei Karavatsiz ir Ashworth (2008) išsakytoms mintims, teigdami, jog pardavimų skatinimo priemonėmis siekiama motyvuoti piliečius pasirinkti vienai ar kitai savivaldybei priklausančią teritoriją savo poreikiams tenkinti.

Savivaldybių naudojamas pardavimų skatinimas yra traktuojamas kaip keitimasis tam tikromis vertybėmis tarp savivaldybės ir piliečių. Židonio (2010) teigimu, piliečiams yra sudaromos sąlygos savivaldybės teritorijoje tenkinti savo poreikius, o mainais į tai, piliečiai, užsiimdami tam tikra veikla, pavyzdžiui, pirkdami savivaldybės teritorijoje veikiančių institucijų parduodamas prekes bei paslaugas, ar patys kurdami verslą, tokiu būdu, prisideda prie visuomenės gerbūvio savivaldybės teritorijoje užtikrinimo, t.y., ekonomikos augimo, naujų galimybių kūrimo, o tuo pačiu, yra daroma teigiama įtaka įvairių viešojo bei privataus sektoriaus institucijų, nevyriausybinė ar nevyriausybinė organizacijų veiklai.

Šiuo laikotarpiu populiarį pardavimų skatinimo priemonė - Vilniaus, Kauno, Šiaulių bei Klaipėdos miestų savivaldybių iniciatyva atsiradusios viešojo transporto kortelės. Savivaldybės aktyviai viešina informaciją apie šias lengvatines priemones bei skatina savivaldybių gyventojus ar lankytojus jomis naudotis. Viešojo transporto kortelės – tai viešojo transporto elektroninio bilieto kortelės, kuriomis sudaromos palankios sąlygos Vilniaus, Kauno, Šiaulių bei Klaipėdos miestų gyventojams ir svečiams naudotis viešuoju transportu pigiau ir patogiau, bei, tokiu būdu, yra skatinamas didesnis naudojimas viešuoju transportu.

Keller ir Kotler (2007) teigimu, kitos pardavimų skatinimo priemonės - **renginiai**, yra naudojami siekiant pritraukti tikslinės auditorijos dėmesį. Dažnai prieš rinkimus, kandidatai į savivaldybių tarybų narius ar merus, susitinka su rinkėjais, kuriems organizuojami nemokami renginiai. Ne tik prieš rinkimus, tačiau ir kasdieniniame gyvenime, savivaldybės iniciatyva organizuojami nemokami sporto, kultūros ir meno renginiai, kalendorinių ir valstybinių švenčių minėjimai, festivaliai, koncertai, varžybos, konkursai, akcijos bei projektai. Šių pardavimo skatinimo priemonių tikslas yra sudaryti galimybę renginių lankytojams turiningai praleisti laiką bei skatinti lojalumą savivaldybėms, kurios rūpinasi gyventojų užimtumu.

Taigi, savivaldybės vykdo komunikacijos procesą įvairiomis materialiomis, nematerialiomis bei elektroninėmis / skaitmeninėmis pardavimų skatinimo, reklamos, viešųjų ryšių ir asmeninio pardavimo priemonėmis (žr. 1 priedą). Savivaldybės naudodamos įvairius renginius bei kitas pardavimų skatinimo priemones, skatina piliečių lojalumą savivaldybei priklausančiai teritorijai bei palankumą savivaldybei, kaip viešojo sektoriaus institucijai.

Savivaldybė vykdydama komunikaciją viešųjų ryšių priemonėmis sudaro „artimesnės“ visuomenei institucijos įvaizdį nei naudodama reklamos priemones. Viešųjų ryšių priemonėmis, siekiama sukurti teigiamą savivaldybės įvaizdį, todėl skiriamas dėmesys ryšio su piliečiais užmezgimui bei stiprinimui, o dar glaudesnė savivaldybių ir piliečių komunikacija vyksta asmeninio pardavimo metu.

1.4. Savivaldybės išorinės komunikacijos efektyvumo sąlygos

Sklandi komunikacija padeda savivaldybėms pasiekti užsibrėžtų tikslų. Sklandžią savivaldybių išorinę komunikaciją lemia tam tikri veiksniai – komunikacijos efektyvumo sąlygos. Mokslinėje literatūroje išskiriama nemažai komunikacijos efektyvumą lemiančių veiksnių, tačiau pagrindiniai mokslinės literatūros autorių darbuose akcentuojami komunikacijos efektyvumą lemiantys veiksniai – atvira, abipusė komunikacija ir grįžtamasis ryšys, komunikacijos specialistų kompetencija bei tinkamai parinkti komunikacijos būdai ir priemonės (Baršauskienė ir Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, 2007; Kotler ir kt., 2003; Mamedaitytė, 2003; Paliukas, 2005).

Savivaldybės bei kitos demokratinėje aplinkoje veikiančios institucijos, yra įpareigosotos laikytis veiklos skaidrumo, viešumo bei atskaitingumo principų, kurie gyvendinami atviros komunikacijos metu. Pasak Paliuko (2005), siekiant paskatinti piliečių pasitikėjimą institucijomis ir jų priimamų sprendimų teisingumu bei užtikrinti veiklos procesų sklandumą, turi būti vykdoma atvira komunikacija, kurios metu būtų teikiama tik **realybę atitinkanti bei išsami informacija**.

Kotler ir kt. (2003), akcentavo kitą komunikacijos efektyvumą lemiantį veiksni - **abipusę komunikaciją**, kuri yra efektyvi tuo, jog gaunamas **grįžtamasis ryšys**. Garnett ir Pandey (2006) teigimu, ypač svarbu, jog informacijos gavėjas perduodamą informaciją suvoktų be iškraipymų ir būtent tame kontekste, kuriame siuntėjas ją norėjo pateikti. Baršauskienė ir Janulevičiūtė - Ivaškevičienė (2007) teigė, kad efektyviausia yra abipusė - žodinė komunikacija „akis į akį“, o mažiausiai efektyvi – rašytinė komunikacija, kurios metu susiduriama su informacijos iškraipymais.

Pasak Žilionienės (2004), grįžtamojo ryšio galimybę suteikia elektroninė demokratija. Savivaldybių internetinėse svetainėse yra elektroninės demokratijos skiltys, kuriose piliečiai savivaldybės darbuotojams gali užduoti klausimus, pateikti skundus, pasiūlymus, peticijas ar dalyvauti diskusijose. Imbrasaitė (2002) paminėjo šias pilietinio dalyvavimo formas, kurios taip pat suteikia galimybę išreikšti savo nuomonę ar nepasitenkinimą vietos ar centrinės valdžios institucijų veikla, t.y., streikus, mitingus, protestus bei balsavimą rinkimuose.

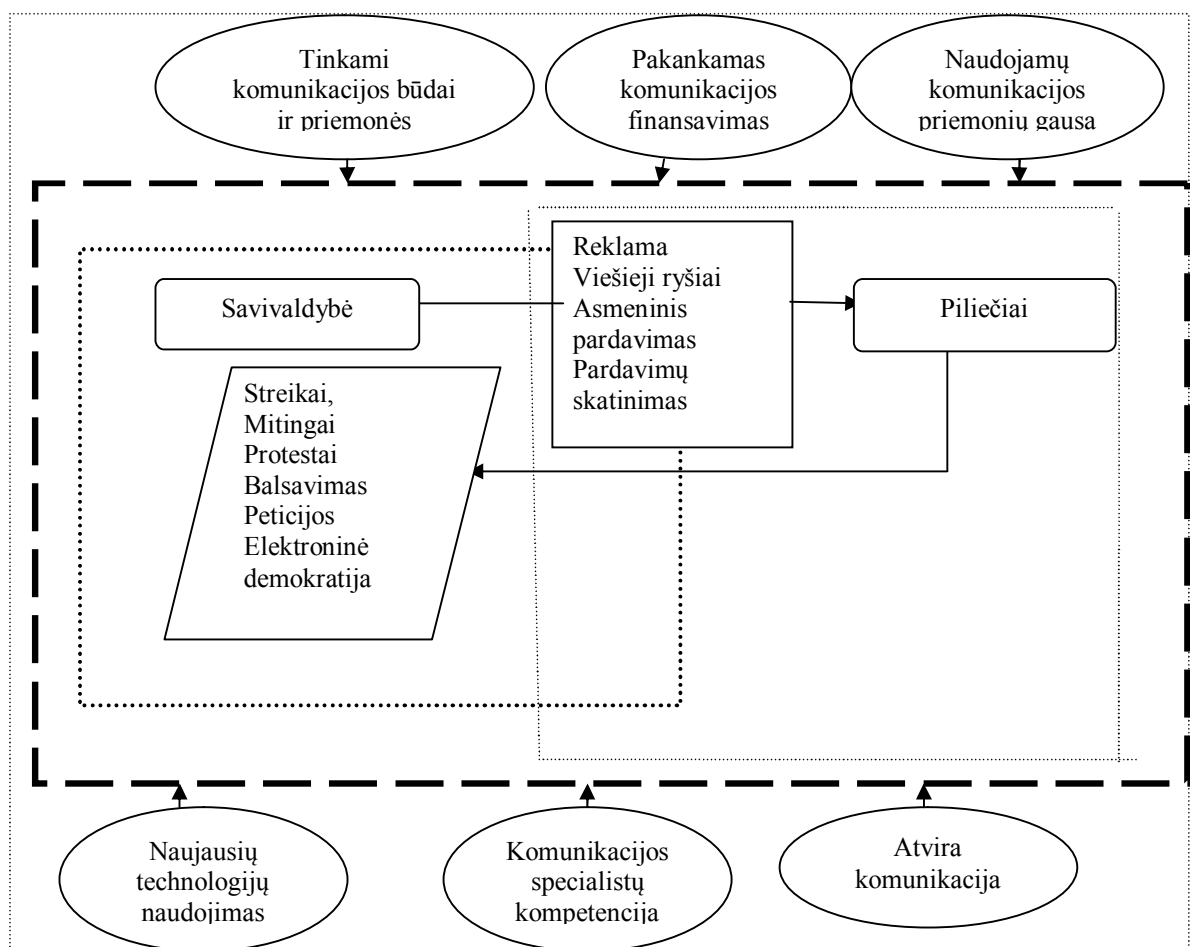
Savivaldybėje, kiekvienas darbuotojas, pagal savo kompetenciją gali teikti piliečiams informaciją, tačiau taip pat yra už komunikaciją atsakingas komunikacijos arba viešųjų ryšių skyrius. Mamedaitytės (2003) teigimu, siekiant užtikrinti sklandžią komunikaciją, yra svarbi **komunikacijos specialisto kompetencija**, kuri apima specialisto žinias bei įgūdžius komunikacijos srityje, tačiau svarbiausia komunikacijos specialistams reikalinga savybė, yra geri komunikaciniai įgūdžiai, kurie būtini bendraujant su piliečiais ar žurnalistais. Komunikacijos specialistai turi mokėti paneigti neigiamą institucijos įvaizdį, spręsti kilusius konfliktus institucijos viduje bei išorėje, mokėti atrinkti, analizuoti bei tinkamomis priemonėmis paviešinti aktualią informaciją (Mamedaitytė, 2003).

Sklandžiam komunikacijos procesui užtikrinti, taip pat yra svarbu **tinkamai pasirinkti komunikacijos būdus bei priemones** (Keller ir Kotler, 2007). Pasak Urbanskienės ir Stankevičienės (2008), dažnai vieno komunikacijos būdo ar priemonės nepakanka institucijos tikslams pasiekti. Autorių teigimu, šiandieninėje visuomenėje, kuomet išsaugo modernių technologijų svarba ir naudojimas, naudojant tradicines priemones (pavyzdžiui, spaudą, radiją), daugiausia pasiekama vyresnio amžiaus piliečiai, todėl norint informuoti ir jaunesnio amžiaus piliečius, taip pat turi būti naudojamos ir modernios komunikacijos priemonės. Chlivickas ir Raudeliūnienė (2008) pritarė Urbanskienės ir Stankevičienės (2008) nuomonei, teigdami, jog viešojo sektoriaus institucijos, norėdamos sėkmingai veikti, savo veikloje turi taikyti inovacijas - **naujausias technologijas** bei išnaudoti jų teikiamus privalumus.

Savivaldybių veiklos ataskaitose, kaip komunikacijos efektyvumo vertinimo rodiklis, yra įvardijama **naudojamų komunikacijos priemonių gausa bei įvairovė**. Pavyzdžiui, kuo daugiau pasirodo straipsnių spaudoje apie savivaldybės veiklą, tuo didesnė tikimybė, jog naudojant šią informacijos perdavimo priemonę, bus informuota didesnė piliečių dalis. Noble ir Watson (2007) teigimu, veiklos ataskaitų rezultatai parodo, ar komunikacija buvo efektyvi, t.y. ar įgyvendinti užsibrėžti tikslai, kuriems pasiekti naudojamas tam tikras komunikacijos priemonių skaičius.

Tamulevičius (2006) akcentavo, jog sėkmingai komunikacijos veiklai taip pat svarbus **pakankamas komunikacijos finansavimas**. Dalis savivaldybių biudžeto lėšų yra skiriama rinkodaros ir viešųjų ryšių programų įgyvendinimui bei komunikacijos būdų ir priemonių naudojimui. Turi būti pakankamai skirta lėšų savivaldybių komunikacijos tikslams įgyvendinti, tačiau, kaip žinia, piniginės sumos turi būti adekvačios: jeigu nenukenčia komunikacijos priemonių naudojimo efektyvumas bei tinkamai įgyvendinami savivaldybės komunikacijos tikslai, komunikacijai gali būti skiriama ir mažiau lėšų.

Taigi, komunikacijos efektyvumą lemiantys veiksniai užima svarbią vietą savivaldybės išorinės komunikacijos procese (žr. 3 pav.).



3 pav. Savivaldybės išorinės komunikacijos procesas ir jo efektyvumo sąlygos (Sudaryta autorės)

Pakankamas komunikacijos procesų finansavimas, savivaldybėms suteikia galimybę naudoti naujausias technologijas bei investuoti į jų tobulinimą, samdyti kompetentingus komunikacijos

specialistus, naudoti įvairias tradicines bei modernias komunikacijos priemones. Turintis kompetenciją komunikacijos specialistas, geba tinkamai parinkti, kokius komunikacijos būdus ir priemones naudoti.

Naujausių technologijų naudojimas komunikacijos procese suteikia galimybę greitai gauti grįžtamąjį ryšį ir vykdyti abipusę bei atvirą komunikaciją, suteikiant piliečiams didelį kiekį informacijos. Tačiau komunikacijos specialistų kompetencijos stoka, nepakankamas komunikacijos finansavimas, netinkami komunikacijos būdai ir priemonės, neatvira komunikacija bei kitų komunikacijos efektyvumą lemiančių veiksnių nebuvimas, gali sutrikdyti komunikacijos tarp informacijos siuntėjo – savivaldybės bei informacijos gavėjo – piliečių, procesą.

Taigi, savivaldybės išorinės komunikacijos procesą sudarančios dalys yra susijusios tarpusavyje ir nuo jų suderinamumo bei tinkamo veikimo, priklauso komunikacijos proceso sklandumas. Savivaldybių išorinės komunikacijos metu, formuojamas teigiamas savivaldybių įvaizdis, piliečiams suteikiama svarbi informacija bei skatinama jų motyvacija išsakyti savo nuomonę.

2. LIETUVOS SAVIVALDYBIŲ IŠORINĖS KOMUNIKACIJOS SĄLYGOS

2.1. Pagrindiniai Lietuvos savivaldybių išorinę komunikaciją reglamentuojantys teisės aktai ir dokumentai bei jų nuostatos

Savivaldybė – viešojo sektoriaus institucija, veikianti visuomenės labui pagal tam tikras taisykles. Savivaldybių išorinė komunikacija yra formalī, o siekiant, kad ji būtų sklandi, turi būti laikomasi teisės aktuose bei dokumentuose įtvirtintų nuostatų.

Europos Sąjungos institucijų išleistame dokumente - **Europos vietos savivaldos chartijos** (toliau - Chartijos), kurią priėmė tarptautinius dokumentus pasirašiusios šalys, 3 straipsnio 1 dalyje akcentuojama, jog vietos valdžios institucijos - savivaldybės, yra atsakingos už viešųjų reikalų tvarkymą, o jų veikla skirta tenkinti visuomenės interesus. Chartijos 3 straipsnio 2 dalyje numatyta, jog rinkimų metu išrinktų atstovų galioje pagal pavaldumą esantys organai negali paveikti piliečių dalyvavimo susirinkimuose bei referendumų rengimo teisės.

Atviros komunikacijos principai išdėstyti Lietuvos Respublikos **Konstitucijoje** (toliau - Konstitucijoje). Konstitucijos 44 straipsnyje numatyta, jog viešojo ir privataus sektoriaus institucijoms, partijoms ir organizacijoms draudžiama monopolizuoti žiniasklaidos priemones. Konstitucijos 119 straipsnyje akcentuojama, jog piliečiai rinkimų metu, balsuodami slaptai, renka savivaldybių tarybų narius, kurių kadencijos trukmė – ketveri metai. Teisė rengti streikus, kurie yra viena iš grįžtamojo ryšio iš piliečių formų, numatyta Konstitucijos 51 straipsnyje, teisė išsakyti kritiką viešojo sektoriaus institucijų darbuotojų veiklos atžvilgiu ir rengti peticijas, numatyta Konstitucijos 33 straipsnyje, o Lietuvos Respublikos **viešojo administravimo įstatymo** 23 straipsnio 1 dalyje, numatytas reikalavimas kiekvienai viešojo sektoriaus institucijai priimti gyventojų skundus.

Lietuvos gyventojai naudojami Konstitucijoje numatyta teise savivaldybių tarybų rinkimuose balsuoti už kandidatus į savivaldybių merus bei tarybas. Lietuvos Respublikos **vietos savivaldos įstatymo** (toliau - Vietos savivaldos įstatymo) 23 straipsnio 5 punkte akcentuojama savivaldybių tarybų narių pareiga bendrauti su rinkėjais. Vietos savivaldos įstatymo 36 straipsnio 3 dalyje numatyta, jog visi piliečiai turi lygias teises dalyvauti apklausoje, o 38 straipsnio 1 dalyje numatyta, jog piliečių apklausa savivaldybės tarybos sprendimu gali būti vykdoma telefonu, dalyvaujančių apklausoje piliečių namuose, arba balsuojant sueigoje. Vietos savivaldos įstatymo 12 straipsnio 2 dalyje akcentuojama, jog savivaldybių taryba bent kartą per metus turi paviėšinti savo veiklos ataskaitą, kuri skelbiama savivaldybės internetinėje svetainėje.

Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ (toliau - Strategijoje), patvirtintoje Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimu Nr. XI – 2015 „Dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo“, minima, jog viešojo sektoriaus institucijų veiklos ataskaitos ne tik informuoja piliečius, tačiau taip pat padeda išsiaiškinti sritis, kurias dar reikia

tobulinti. Šioje strategijoje, taip pat akcentuojama, jog piliečiams turi būti pateikiama reali ir suprantama informacija, o viešojo sektoriaus institucijos, siekdamos veikti sėkmingai, turi remtis kitų Lietuvos bei užsienio institucijų veiklos patirtimi bei pritaikyti jų gerosios patirties pavyzdžius savo veikloje.

Nėra atskirų įstatymų, reglamentuojančių asmeninio pardavimo, pardavimo skatinimo bei viešųjų ryšių veiklą. Bendri informacijos viešinimo principai apibrėžti Lietuvos Respublikos **visuomenės informavimo įstatyme** (toliau - Visuomenės informavimo įstatyme). Visuomenės informavimo įstatymo 2 straipsnio 67 dalyje numatyta, jog visuomenei skirta informacija, yra pateikiama radijuje, televizijoje, spaudoje bei naudojant garso ir vaizdo priemones. Visuomenės informavimo įstatymo 6 straipsnio 1 dalyje nurodoma, jog kiekvienas pilietis gali gauti informaciją susijusią su savivaldybės bei kitų viešojo sektoriaus institucijų veikla, o šio įstatymo 18 straipsnio 1 dalyje teigiama, jog neviešinama tik konfidenciali informacija.

Vieno iš komunikacijos būdų – reklamos, naudojimo reikalavimus nustato Lietuvos Respublikos **reklamos įstatymas** (toliau - Reklamos įstatymas). Reklamos įstatymo 2 straipsnio 7 dalyje teigiama, jog reklama – informaciniais kanalais paviešinama su fizinio ar juridinio asmens finansine, profesine, komercine ar kitokio pobūdžio veikla susijusi informacija, siekiant atkreipti tikslinės auditorijos dėmesį. Kaip žinia, savivaldybės užsiima nekomercine socialine reklama, tačiau socialinės reklamos principų šis įstatymas nereglamentuoja. Šiame įstatyme numatyti bet kuriai reklamos rūšiai tinkantys bendrojo pobūdžio reklamos naudojimo principai. Reklamos įstatymo 3 straipsnio 1 punkte teigiama, jog reklama turi atitikti realybę, t.y., būti teisinga, o šio straipsnio 2 punkte teigiama, jog reklama turi būti lengvai atpažįstama. Reklamos įstatymo 5 straipsnio 1 dalyje numatyta, jog draudžiama naudoti klaidinančią reklamą.

Savivaldybėms aktuali rinkimų agitacijai naudojama socialinės reklamos rūšis - politinė reklama. Lietuvos Respublikos **savivaldybių tarybų rinkimų įstatymo** 48 straipsnio 3 dalyje numatyta, jog kandidatai į savivaldybių tarybas gali reklamuotis respublikiniuose radijo ir televizijos kanaluose, o šio straipsnio 9 dalyje akcentuojama, jog rinkimų tikslams taip pat naudojama išorės reklama, kuri leidžiama tik tam tikrose viešose vietose. Taip pat galioja atskirų savivaldybių tarybų sprendimu patvirtintos išorinės reklamos taisyklės, kurios nurodo reklamos naudojimo tvarką savivaldybėms priklausančiose teritorijose.

Vienas iš komunikacijos efektyvumą lemiančių veiksnių – pakankamas **komunikacijos finansavimas**. Lietuvos Respublikos **biudžetinės sandaros įstatymo** (toliau – Biudžetinės sandaros įstatymo) 8 straipsnio 2 dalyje numatyta, jog savivaldybės taryba sprendžia finansavimo ir biudžeto klausimus bei tvirtina biudžetą, kuris sudaromas 12 mėn. (vienerių metų) laikotarpiui. Savivaldybės taip pat rengia biudžeto ataskaitas, kuriose nurodomos pajamos ir, kiek lėšų bei, kurios sritims (tarp jų,

ir komunikacijai) buvo skirta, o Biudžetinės sandaros įstatymo 36 str. 3 dalyje numatyta, jog šias ataskaitas tvirtina savivaldybės taryba.

Naujausių technologijų naudojimas - viena iš komunikacijos efektyvumo sąlygų. Internetinių svetainių, kurios yra viena iš modernių komunikacijos internete priemonių, naudojimo tvarką numato Lietuvos Respublikos **teisės gauti informaciją iš valstybės ir savivaldybės institucijų ir įstaigų įstatymas**. Šio įstatymo 6 straipsnio 1 dalyje teigiama, jog savivaldybės privalo turėti savo internetinę svetainę, kurioje viešai ir neatlygintinai skelbiama su savivaldybės veikla susijusi tiksli, teisėta bei išsami informacija.

Bendrujų reikalavimų valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų internetinėms svetainėms aprašo (toliau - Aprašo), patvirtinto Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. balandžio 18 d. nutarimu Nr. 480 „Dėl bendrųjų reikalavimų valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų internetinėms svetainėms aprašo patvirtinimo“, 14 straipsnyje nurodoma, jog savivaldybių internetinėse svetainėse talpinama tik teisiniais aktais apibrėžta ir periodiškai atnaujinama svarbi informacija, o Aprašo 32 straipsnyje akcentuojama, jog už informacijos pateikimą internetinėje svetainėje yra skiriamas atsakingas asmuo arba padalinys. Tačiau Lietuvoje nėra komunikacijos socialiniuose tinkluose reglamentavimo: nenumatyta aiški tvarka, kuri nurodytų, kaip savivaldybių bei kitų institucijų darbuotojai turi tvarkyti informaciją paskyrose socialiniuose tinkluose.

Lietuvos Respublikoje galiojantys teisės aktai bei dokumentai apibrėžia pagrindines savivaldybių išorinės komunikacijos nuostatas, kurių laikymasis savivaldybių išorinės komunikacijos procesą daro sklandesnį. Tačiau, kuomet tam tikra savivaldybių išorinės komunikacijos sritis nepakankamai reglamentuota arba išvis nėra reglamentuota teisės aktuose, komunikacijos procesas gali būti sutrikdytas dėl aiškumo trūkumo, kuris gali lemti pažeidimų savivaldybės išorinės komunikacijos srityje atsiradimą.

2.2. Lietuvos savivaldybių išorinės komunikacijos esamos situacijos apžvalga

Savivaldybės, planuodamos išorinę komunikaciją ar kitokio pobūdžio veiklą, dažnai pasinaudoja kitų institucijų surinktais duomenimis. Keller ir Kotler (2007) teigimu, siekiant tinkamai vykdyti komunikacijos procesą, svarbu apžvelgti esamą situaciją, kuri parodo komunikacijos privalumus bei trūkumus. Lietuvoje atlikta nemažai bendrojo pobūdžio tyrimų, atskleidžiančių situaciją Lietuvos savivaldybių išorinės komunikacijos srityje.

Taip pat yra tikslinga vykdyti piliečių apklausas bei, remiantis jų metu gautais rezultatais, analizuoti esamą situaciją išorinės komunikacijos srityje. Remiantis 2011 m. „Transparence International“ atliktos piliečių apklausoje apie informacijos prieinamumą Lietuvos institucijose, duomenimis, didžiosios dalies respondentų (37 proc.) teigimu, komunikacija „akis į akį“ apsilankant

institucijoje yra priimtinausias komunikacijos būdas. 21 proc. respondentų nurodė teikiantys pirmenybę komunikacijai internetu, o 19 proc. respondentų teigimu, patogiausias būdas yra komunikacija telefonu. Remiantis šio tyrimo rezultatais, galima teigti, jog piliečiams priimtina ne tik komunikacija internetu, tačiau ir tradiciniu būdu - susitikimų metu.

Remiantis „Transparence International“ tyrimų instituto 2011 m. atlikto tyrimo duomenimis, taip pat buvo nustatytos priemonės, galinčios pagerinti savivaldybių komunikaciją. Didžiosios dalies - 18 proc. respondentų teigimu, komunikaciją pagerintų didesnis viešai skelbiamos informacijos kiekis. 10 proc. respondentų teigė, kad prie efektyvesnės savivaldybių išorinės komunikacijos prisidėtų didesnė darbuotojų kompetencija, o 8 proc. respondentų teigė, jog atvira komunikacija, taip pat yra svarbi efektyvios komunikacijos užtikrinimo priemonė.

Šie respondentų įvardinti veiksniai parodė problemas, su kuriomis, jų manymu, susiduriama komunikacijos procese, t.y., per mažai paviešinamos informacijos, neskaidrus bendravimas (pateikiama iškraipyta, realybės neatitinkanti informacija), nekompetetingi darbuotojai bei skaidrumo trūkumas komunikacijos procese. Šie respondentų akcentuoti komunikacijos procesą galintys pagerinti veiksniai, praktiškai įrodo, užsienio ir Lietuvos mokslinės literatūros autorių akcentuotų, komunikacijos efektyvumą lemiančių veiksnių svarbą.

2013 m. „Vilmorus“ atlikto tyrimo metu, buvo vykdomos apklausos, kurių metu, piliečių buvo prašoma įvardinti, kuria institucija jie labiausiai nepasitiki. Nepasitikėjimą savivaldybėmis išreiškė 5 proc. respondentų (Seimu - 18 proc. respondentų, teismais - 6 proc. respondentų). Atvirai komunikacijai užtikrinti, svarbu paviešinti išsamią informaciją, o viena iš nepasitikėjimo savivaldybėmis priežasčių, gali būti nepakankamas savivaldybių paviešinamos informacijos kiekis.

2014 m. „Transparence International“ organizuoto bei visuomenės nuomonės ir rinkos bendrovės „Sprinter tyrimai“ atlikto tyrimo metu, respondentų buvo klausiama, ar jiems užtenka informacijos apie viešojo sektoriaus institucijų, tame tarpe, ir savivaldybių, veiklą. Didelė dalis (23 proc.) respondentų teigė, jog savivaldybių viešinamos informacijos jiems „visiškai nepakanka“. Šio tyrimo metu, taip pat buvo išsiaiškinta, jog net 27 proc. respondentų savivaldybių darbą vertina pagal savivaldybių viešai skelbiamos informacijos gausą. Šie rezultatai parodė, jog savivaldybės komunikacija nėra pakankamai atvira, o tuo pačiu yra pažeidžiami Lietuvoje galiojančiuose teisės aktuose ir dokumentuose akcentuojami atvirumo, skaidrumo, viešumo bei atskaitingumo visuomenei principai, kurių laikymasis prisideda taip pat, netiesiogiai, prisideda prie komunikacijos efektyvumo.

Svarbu žinoti, kokio tipo informacijos trūksta piliečiams. Remiantis to paties, 2014 m. bendrovės „Sprinter tyrimai“ atlikto tyrimo apie savivaldybių atvirumą visuomenei duomenimis, 41 proc. respondentų nurodė, jog jiems svarbiausia žinoti informaciją apie savivaldybės teikiamas viešąsias paslaugas, 29 proc. respondentų teigė, jog norėtų gauti informaciją apie savivaldybės skolą, o 27 proc. respondentų pirmenybę teikė informacijai, apie tai, kokių veiksmų savivaldybė imasi mažindama

korupciją vietos savivaldos lygmenyje. Taigi, savivaldybės turi atsižvelgti į piliečių nuomonę ir neribotai viešinti šią informaciją.

Internetinės svetainės – moderni komunikacijos internete priemonė, kuria naudojantis, turi būti pateikiama išsami bei realybę atitinkanti informacija. Tinkamas savivaldybių internetinių svetainių naudojimas, taip pat prisideda prie savivaldybių komunikacijos efektyvumo. Europos Tarpdisciplininių tyrimų instituto 2014 m. atliktame tyrime buvo analizuojama, ar Lietuvos savivaldybių internetinės svetainės atitinka aprašo ir informacijos reikalavimus. Tyrimo metu išsiaiškinta, jog gan nedidelės dalies Lietuvos savivaldybių internetinės svetainės visu 100 proc. atitiko reikalavimus. Puikiai įvertintos 17 – kos iš 60-ties Lietuvos savivaldybių internetinės svetainės: Ignalinos rajono, Akmenės rajono, Jonavos rajono, Elektrėnų, Alytaus miesto, Joniškio rajono, Kaišiadorių rajono, Kauno, Kauno rajono, Kėdainių rajono, Marijampolės ir kitų miestų bei rajonų savivaldybių internetinės svetainės. Visos 60 Lietuvos savivaldybių turi savo internetines svetaines, nes reikalavimą turėti internetinę svetainę numato Lietuvos Respublikos teisės gauti informaciją iš valstybės ir savivaldybės institucijų ir įstaigų įstatymas.

2015 m. birželio 30 d. „Tns.lt“ duomenimis, „Facebook“ socialinis tinklas, kuriuo kasdien naudojasi 37 proc. Lietuvos gyventojų, yra populiariausias Lietuvoje, todėl daugelis savivaldybių, norėdamos informuoti „Facebook“ socialinio tinklo naudotojus, taip pat susikuria savo paskyras. Tačiau, Lietuvoje nėra komunikacijos socialiniuose tinkluose teisinio reglamentavimo, todėl savivaldybės nėra įpareigosotos turėti paskyrą socialiniuose tinkluose. Pilietinės visuomenės instituto, kuris 2015 m. įgyvendino valdžios ir nevyriausybinio sektorių bendradarbiavimo stiprinimo projektą, 2015 m. inicijuoto tyrimo duomenimis, **paskyrą „Facebook“ socialiniame tinkle** turėjo tik 28 savivaldybės iš 60 - ties. Galima teigti, jog savivaldybės neskiria pakankamai dėmesio informacijos tvarkymui bei atnaujinimui socialinių tinklų paskyrose, nes, šio tyrimo duomenimis, mėnesio laikotarpyje informaciją paskyroje atnaujino tik 23 savivaldybės. Dalis savivaldybių savo internetinėse svetainėse nurodė neegzistuojančius paskyrų „Facebook“ socialiniame tinkle adresus. Ribotos galimybės gauti informaciją piliečiams patogiu būdu – socialiniuose tinkluose, skatina piliečių nusivylimą bei nepasitikėjimą savivaldybių veikla.

Adomonis ir Paulikas (2003) akcentavo kitą nepasitikėjimo vietos ir centrinės valdžios institucijų sprendimais priežastį – skaidrumo trūkumą. Transparency International“ iniciatyva sukurtoje internetinėje svetainėje www.jurgiokepure.lt 2015 m. pateikti visų 60 – ties Lietuvos savivaldybių tarybų veiklos skaidrumo tyrimo rezultatai, kurie gauti įvertinus savivaldybių internetinėse svetainėse skelbiamos informacijos apie savivaldybių tarybų narius, biudžetą, skolas ir kitas sritis, gausą. Šio tyrimo metu paaiškėjo, jog didžiausias bendras skaidrumo įvertinimo balas skirtas Alytaus, Šakių, Plungės ir Mažeikių rajonų bei Šiaulių ir Vilniaus miestų savivaldybių internetinėms svetainėms, o prasčiausiai įvertinta (33 proc.) ir užėmusi 58 - tą vietą – Pasvalio rajono savivaldybės internetinė

svetainė. Šiame tyrime taip pat buvo vertinama informacijos apie piliečių įsitraukimą į savivaldybės sprendimų priėmimo veiklą: dalyvavimą viešose konsultacijose, skundų ir pasiūlymų pateikimo būdus, tarybos posėdžius ir juose svarstomus sprendimus bei informacijos, kaip atsižvelgiama į gautus piliečių pasiūlymus bei skundus, gausa, o šios informacijos trūkumas galėjo prisidėti prie žemo savivaldybių skaidrumo įvertinimo.

Taigi, esamos situacijos analizė parodė, jog kyla problemų praktiškai įgyvendinant Lietuvos ir užsienio mokslinės literatūros autorių darbuose akcentuojamas savivaldybių išorinės komunikacijos efektyvumo sąlygas bei teisės aktuose apibrėžtus reikalavimus išorinei savivaldybių komunikacijai. Remiantis tyrimų duomenimis, nustatyta, jog pagrindinė savivaldybių išorinės komunikacijos problema - savivaldybių teikiama informacijos trūkumas. Informacijos trūkumas ar neteisingas jos pateikimas netinkamai naudojant komunikacijos būdus bei priemones, sutrikdo komunikacijos procesą. Savivaldybės, norėdamos pašalinti trūkumus išorinės komunikacijos srityje, gali perimti kitų Lietuvos ar užsienio savivaldybių gerąją patirtį.

2.3. Kitų savivaldybių išorinės komunikacijos geroji patirtis

Savivaldybės, norėdamos patobulinti savo veiklą komunikacijos srityje, dažnai bendradarbiauja ar konsultuojasi su sėkmingai veikiančiomis Lietuvos ar užsienio šalių savivaldybėmis bei remiasi jų gerąja patirtimi, kurios taikymas akcentuojamas Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“.

2005 m. buvo įvykdytas Bolonijos (Italija) savivaldybės inicijuotas komunikacijos projektas, skirtas kovai su socialine atskirtimi, kuriame dalyvavo Bolonijos viešojo ir privataus sektoriaus institucijos, žiniasklaida bei piliečiai. Lalli (2012) teigimu, komunikacija apima informacijos perdavimą, kurios pagalba atkreipiamas visuomenės dėmesys į aktualiausias socialines problemas. Šio projekto tikslas - atkreipti visuomenės dėmesį bei remti Lisabonos strategijoje akcentuojamą kovos su skurdu idėją.

Šiuo projektu buvo stengiamasi atkreipti įvairaus amžiaus, o ypač jaunų piliečių, kurie mažiau domisi socialinėmis problemomis, dėmesį, panaudojant įvairias komunikacijos priemones, kurios buvo skirtos informacijos apie socialines problemas, sklaidai. Socialinė reklama buvo transliuojama radijuje, televizijoje, taip pat naudoti reklaminiai plakatai, kuriuos kūrė studentai. Šis Bolonijos miesto savivaldybės ir piliečių įvykdytas komunikacijos projektas buvo teigiamai įvertintas Bolonijos savivaldybės bei pateiktas peržiūrėti Europos Komisijai.

Užsienio šalių viešojo sektoriaus institucijų išorinės komunikacijos su piliečiais srityje, yra teikiama pirmenybė naujausių technologijų naudojimui. Kaip pavyzdį galima paminėti Didžiosios Britanijos savivaldybių iniciatyva sukurtą internetinę svetainę, adresu www.citizenspace.com, kurios lankytojai gali konsultotis su daugiau nei šimtu įvairių viešojo sektoriaus institucijų, tame tarpe ir

savivaldybių, pasaulyje. Šioje internetinėje svetainėje viešojo sektoriaus institucijų atstovai atsako į svetainės lankytojų klausimus bei suteikia jiems įvairią aktualią informaciją.

Savivaldybių išorinės komunikacijos gerųjų pavyzdžių yra ir Lietuvoje. Daugelis savivaldybių naudoja naujausiomis komunikacinėmis – informacinėmis technologijomis, kurios išorinę komunikaciją daro efektyvesnę, o savivaldybių teikiamą informaciją – lengviau prieinamą. Remiantis Šalčininkų rajono savivaldybės internetinėje svetainėje paskelbta informacija, palyginti neseniai, t.y., nuo 2015 m. rugsėjo mėn. Šalčininkų rajono savivaldybės pastate pradėjo veikti belaidis „Wifi“ internetas, kuris suteikė galimybę savivaldybės lankytojams neribotai naudotis internetu, o pirmoji, t.y., nuo 2007 m. „Wifi“ belaidžiu internetu pradėjo naudotis Alytaus miesto savivaldybė.

Piliečių, į kuriuos nukreipta savivaldybės veikla, svarba, yra akcentuojama Kupiškio rajono savivaldybės išorinės komunikacijos gerosios patirties pavyzdyje. 2015 m. piliečių, gyvenančių Kupiškio rajone, bendruomenė tiesiogiai dalyvavo priimant Kupiškio rajono savivaldybės sprendimus dėl turizmo plėtros. Tyrimo apie bendruomenės įsitraukimą į Kupiškio rajono savivaldybės rengiamą turizmo plėtrą, kurį atliko Valackienė ir Žalnieriūnienė (2015), metu, paaiškėjo, jog Kupiškio rajono savivaldybės atstovų bei piliečių bendruomenės tarpusavio komunikacija leido savivaldybei sužinoti piliečių nuomonę apie turizmo plėtrą bei parengti piliečių lūkesčius atitinkančią Kupiškio rajono turizmo plėtros programą. Apklausti piliečiai įvardijo priemones, kurios, jų nuomone, būtų tinkamos, siekiant pagerinti esamą turizmo padėtį Kupiškio rajone, o Kupiškio rajono savivaldybė, atsižvelgusi į išsakytą nuomonę, nusprendė skirti daugiau lėšų turizmo plėtrai.

Kupiškio rajono bei Bolonijos savivaldybių gerosios patirties pavyzdžiai įrodo, kaip savivaldybės bendradarbiavimas su piliečiais padeda pasiekti teigiamų rezultatų ir spręsti iškilusias problemas. Naujausių technologijų naudojimas, atvira, abipusė komunikacija ir grįžtamasis ryšys – kelios iš komunikacijos efektyvumo sąlygų, kurios atsispindi aptartuose Lietuvos ir užsienio šalių savivaldybių išorinės komunikacijos gerosios patirties pavyzdžiuose.

Taigi, siekiant patobulinti savivaldybių išorinę komunikaciją, savivaldybės turi sudaryti palankesnes sąlygas piliečiams gauti informaciją iš savivaldybių patogesniu būdu bei įvairiomis komunikacijos priemonėmis. Savivaldybių veikla taip pat yra vykdoma sklandžiau, kuomet prieš priimant sprendimus, išklausoma ir atsižvelgiama į piliečių nuomonę. Savivaldybės taikydamos kitų savivaldybių išorinės komunikacijos patirtį savo veikloje, turi tinkamai tam pasirengti: išanalizuoti esamą situaciją bei nustatyti ar perimti kitų savivaldybių gerosios patirties pavyzdžiai bus veiksmingi ir atneš norimų rezultatų išorinės komunikacijos srityje. Šiam tikslui, pirmiausia reikia nustatyti, kurios trūkumus išorinės komunikacijos srityje norima pašalinti, todėl reikia atlikti išorinės komunikacijos analizę konkrečios savivaldybės atveju.

3. TYRIMAS „SAVIVALDYBĖS IŠORINĖS KOMUNIKACIJOS BŪDŲ ANALIZĖ RINKODAROS ASPEKTU: PANEVĖŽIO MIESTO SAVIVALDYBĖS ATVEJIS“

3.1. Tyrimo metodologija

Tyrimo problema. Tinkamai nesinaudojama išorinės komunikacijos priemonių teikiamomis galimybėmis, todėl piliečiai patiria sunkumų siekdami gauti aktualią informaciją jiems patogiu būdu ir laiku.

Tyrimo objektas. Panevėžio miesto savivaldybės naudojami išorinės komunikacijos būdai ir priemonės.

Tyrimo tikslas. Nustatyti Panevėžio miesto savivaldybės naudojamus išorinės komunikacijos būdus ir priemones bei savivaldybės administracijai pateikti rekomendacijas šios srities veiklai tobulinti.

Tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti Panevėžio miesto savivaldybės išorinės komunikacijos teisinę aplinką.
2. Nustatyti Panevėžio miesto savivaldybės naudojamus išorinės komunikacijos būdus ir priemones.
3. Identifikuoti esminius Panevėžio miesto savivaldybės vykdomos išorinės komunikacijos trūkumus.
4. Panevėžio miesto savivaldybės administracijai pateikti rekomendacijas išorinei komunikacijai tobulinti.

Tyrimu siekiama išanalizuoti Panevėžio miesto savivaldybės išorinės komunikacijos sistemą: nustatyti savivaldybės naudojamus išorinės komunikacijos būdus ir priemones bei komunikacijos trūkumus. Tyrimas atliekamas 2016 m. vasario - balandžio mėn. taikant šiuos socialinių tyrimų metodus: *dokumentų analizę, pusiau struktūruotą interviu* bei *turinio analizę*.

Dokumentų (savivaldybės strateginio veiklos plano, viešųjų ryšių skyriaus specialistų pareiginių nuostatų, administracijos vidaus tvarkos taisyklių, viešųjų ryšių ir rinkodaros programų, savivaldybės administracijos direktoriaus ir administracijos veiklos ataskaitų ir kt.) *analizės* metu siekiama nustatyti Panevėžio miesto savivaldybės išorinės komunikacijos reglamentavimą ir turinį (naudojamus komunikacijos būdus, priemones ir kt.).

Siekiant nustatyti eksperto kritinį savivaldybės išorinės komunikacijos veiklos vertinimą, *pusiau struktūruoto interviu* metu buvo apklausta Panevėžio miesto savivaldybės administracijos padalinio, atsakingo už savivaldybės administracijos komunikaciją, specialistė – viešųjų ryšių skyriaus vedėja (toliau respondentė). Pusiau struktūruotas interviu atliktas vieną kartą ir tiesiogiai respondentės darbo vietoje – Panevėžio miesto savivaldybėje, o dėl susitikimo su respondente susitarta telefonu.

Pusiau struktūruoto interviu tyrimas pasirinktas dėl lankstumo, nes šis duomenų rinkimo būdas leidžia tiesiogiai bendrauti su respondentu ir užduoti visus tyrimui reikalingus klausimus, todėl yra

galimybė pasitikslinti informaciją, kitaip nei, pavyzdžiui, naudojant anketines apklausas internete. Pasak Mikėnės ir Valackienės (2008), pusiau struktūruoto interviu metu, respondentui užduodami pagrindiniai bei papildomi klausimai.

Šio tyrimo pusiau struktūruoto interviu klausimyne pateikiami atviri (atsakymą suformuluoja respondentas) bei uždari (su atsakymų variantais) klausimai: atviro tipo klausimai pateikiami, siekiant išsiaiškinti respondentės nuomonę ir gauti išsamius atsakymus. Siekiant tikslumo, kai kurių uždarų klausimų atsakymų variantams sugrupuoti naudojama **ranginė** skalė: atsakymai pateikiami mažėjančia tvarka (nuo *labai gerai* iki *blogai*, nuo *labai svarbu* iki *nesvarbu*). Interviu klausimyne (žr. 2 priedą), pateikta 10 pagrindinių klausimų, o taip pat užduoti ir keli papildomi klausimai.

Remiantis Panevėžio miesto savivaldybės administracijos direktoriaus ir savivaldybės administracijos 2013 m. – 2015 m. veiklos ataskaitų (toliau 2013-2015 m. veiklos ataskaitų) bei pusiau struktūruoto interviu duomenimis, nustatomi Panevėžio miesto savivaldybės naudojami komunikacijos būdai ir priemonės. Dokumentų analizė pasirinkta dėl mažų išlaidų ir patogumo, nes Panevėžio miesto savivaldybės dokumentai yra oficialūs ir viešinami internete: Panevėžio miesto savivaldybės internetinėje svetainėje www.panevezys.lt. bei teisės aktų paieškos sistemose. Tyrimo dalyje, pirmiausia aptariama Panevėžio miesto savivaldybės išorinės komunikacijos teisinė aplinka, kurią sudaro Panevėžio miesto plėtros 2014-2020 m. strateginiame plane, Panevėžio miesto savivaldybės viešųjų ryšių skyriaus specialistų veiklos nuostatuose, 2015-2017 m. viešųjų ryšių ir rinkodaros programoje ir kituose savivaldybės veiklos dokumentuose pateikti Panevėžio miesto savivaldybės vadovų ir tarybos sprendimai bei įsakymai susiję su išorine Panevėžio miesto savivaldybės komunikacija.

Turinio analizės metodu, siekiama išsiaiškinti, koku dažniu bei, kokio turinio informacija pateikiama pagrindiniuose Panevėžio miesto savivaldybės komunikacijos internete, spaudoje bei televizijoje kanaluose. Turinio analizės būdu pasirinkta tirti pagrindinius Panevėžio miesto savivaldybės naudojamus komunikacijos internete kanalus – savivaldybės internetinę svetainę, kurioje pateikiama visa svarbiausia savivaldybės informacija bei savivaldybės paskyrą „Facebook“ socialiniame tinkle. Tačiau ne visi piliečiai turi galimybę naudotis komunikacijos internete kanalais, todėl tiriami ir kiti – Panevėžio miesto savivaldybės naudojami pagrindiniai tradiciniai kanalai: informacinis puslapis „Savivaldybės žinios“ spausdinamas populiariame savaitraštyje „Sekundė“ bei „Gerų naujienų“ televizijos reportažai. „Gerų naujienų“ televizijos reportažų bei „Savivaldybės žinių“ informacinių puslapių archyvas pateikiamas Panevėžio miesto savivaldybės internetinėje svetainėje. Tyrimo metu analizuojami vienerių metų senumo įrašai, t.y., nuo 2015 m. balandžio mėn. 1 d. iki 2016 m. balandžio mėn. 1 d.

Dokumentų analizės, pusiau struktūruoto interviu bei turinio analizės rezultatai apibendrinami, pateikiamos išvados bei rekomendacijos Panevėžio miesto savivaldybės komunikacijos trūkumams pašalinti.

3.2. Panevėžio miesto savivaldybės išorinės komunikacijos teisinė aplinka

Savivaldybė, kaip ir kiekviena demokratiškai veikianti institucija, turi remtis ne tik bendrojo pobūdžio Lietuvos Respublikos teisės aktuose, tačiau ir atskirų savivaldybių specifinę teisinę aplinką apibrėžiančiuose savivaldybių dokumentuose, įtvirtintomis nuostatomis.

Savivaldybės dokumentai skirstomi pagal dalinį, kuris išleidžia dokumentą, bei dokumento rūšį. Skiriami, pavyzdžiui, mero, administracijos, administracijos direktoriaus, tarybos ir kitų dalinių išleisti įsakymai, nutarimai, nurodymai, pareiškimai, taisyklės bei kiti dokumentai. Taip pat išleidžiami svarbūs savivaldybės tarybos, administracijos direktoriaus, mero sprendimu patvirtinti bei savivaldybės skyrių specialistų pagal kompetenciją pasirašyti dokumentai: mero, savivaldybės direktoriaus ir savivaldybės administracijos, taip pat kitų savivaldybės skyrių veiklos nuostatai, veiklos ataskaitos, strateginiai planai ir t.t.

Panevėžio miesto savivaldybės tarybos 2013 m. spalio 10 d. sprendimu Nr. 1-280 patvirtintame **Panevėžio miesto plėtros 2014-2020 m. strateginiame plane** (toliau - 2014-2020 m. strateginiame plane) nurodyti viešųjų ryšių skyriaus vykdomi uždaviniai, kurie skirti pasiekti 2014-2020 m. strateginiame plane numatytiems tikslams. 2014-2020 m. strateginio plano 1 dalies, 1.3. punkte numatytas vienas pagrindinių tikslų - Panevėžio, kaip investicijoms ir plėtrai palankaus miesto įvaizdžio kūrimas, o 2014-2020 m. strateginio plano 1.3. punkto 1.3.1.2. papunktyje minima priemonė, skirta pasiekti šiam tikslui - informacijos, kuri paskatintų piliečius bei institucijas prisidėti prie miesto įvaizdžio kūrimo, sklaida.

2014-2020 m. strateginiame plane numatyta, jog viešųjų ryšių skyriaus specialistų teikiama informacija bei kuriami straipsniai yra paviešinami Panevėžio miesto savivaldybės internetinėje svetainėje bei žiniasklaidoje – spaudoje, radijuje, televizijoje bei internete. Šiame dokumente taip pat akcentuojamas informacijos piliečiams apie savivaldybės organizuojamus renginius teikimas. 2014-2020 m. strateginio plano 1.3.1.2. papunktyje, kaip komunikacijos veiklos rezultatus nusakantis rodiklis, yra įvardytas paviešintos informacijos (pranešimų spaudai, straipsnių) skaičius žiniasklaidoje, o 1.3.1.3. papunktyje, rezultatus nurodančiu rodikliu įvardijamas surengtų renginių (konferencijų, mugių, parodų ir t.t.) skaičius. Taip pat akcentuojamas atskaitingumo visuomenei principas: 2014-2020 m. strateginio plano 1.3.2.1. papunktyje įvardytos komunikacijos priemonės (miesto logotipas, vizualios priemonės, apklausos ir t.t.), skirtos 1.3 punkte paminėtam tikslui įgyvendinti.

Panevėžio miesto savivaldybė taip pat yra parengusi savivaldybės tarybos 2015 m. vasario 23 d. sprendimu Nr. 1-23 patvirtintą **2015-2017 m. veiklos planą** (toliau - Veiklos planą). Veiklos plane paminėtas tikslas – interneto priemonių (elektroninės demokratijos, elektroninio pašto) naudojimas teikiant piliečiams informaciją bei suteikiant jiems galimybę išsakyti savo nuomonę. Veiklos plane taip pat akcentuojama piliečių teisė iš Panevėžio miesto savivaldybės gauti visą reikiamą informaciją susitikimų su savivaldybės vadovais ir darbuotojais metu. Šiame dokumente akcentuojamų informacijos perdavimo / komunikacijos internete priemonių naudojimas Panevėžio miesto savivaldybės išorinę komunikaciją daro efektyvesnę bei prisideda įgyvendinant vieną iš 2014-2020 m. strateginiame plane numatytų uždavinių – kuriant Panevėžio, kaip pažangaus miesto, įvaizdį.

Kitas Panevėžio miesto savivaldybės išorinę komunikaciją reglamentuojantis dokumentas - Panevėžio miesto savivaldybės tarybos 2015 m. vasario 23 d. sprendimu Nr. 1-23 patvirtinta naujausia Panevėžio miesto savivaldybės **2015-2017 m. viešųjų ryšių ir rinkodaros programa** (toliau - Viešųjų ryšių ir rinkodaros programa), kuri skirta prisidėti prie 2014-2020 m. strateginiame plane išdėstytų tikslų – privataus ir viešojo sektoriaus institucijų, nevyriausybinių organizacijų bei piliečių bendradarbiavimo su Panevėžio miesto savivaldybe, įgyvendinimo. Viešųjų ryšių ir rinkodaros programoje akcentuojama, jog kasmet yra kuriamos viešųjų ryšių programos, skirtos viešinti informaciją apie Panevėžio miesto savivaldybės veiklą.

Kaip pirmasis viešųjų ryšių ir rinkodaros programos uždavinys, įvardijamas reguliarus rašytinės informacijos, fotografijų ir vaizdo / garso įrašų viešinimas savivaldybės internetinėje svetainėje, paskyroje socialiniame tinkle, televizijoje, radijuje bei spaudoje. Strateginiame 2014-2020 m. plane numatytas uždavinys – pažangaus Panevėžio miesto įvaizdžio kūrimas, taip pat minimas ir viešųjų ryšių ir rinkodaros programoje. Šiam uždaviniui įgyvendinti, Panevėžio miesto savivaldybė, kartu su kitomis institucijomis organizuoja miesto renginius, savivaldybės vadovai dalyvauja mugėse ir parodose, kuriose reprezentuojamas Panevėžio miestas, o savivaldybės partneriams yra dalijami Panevėžio miesto savivaldybę reprezentuojantys suvenyrai su savivaldybės atributika.

Panevėžio miesto savivaldybėje už komunikaciją atsakingame viešųjų ryšių skyriuje dirba 4 specialistai: viešųjų ryšių skyriaus vedėja bei trys vyriausieji specialistai. Panevėžio miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2003 m. spalio 16 d. įsakymu Nr. A-675 patvirtintuose **Viešųjų ryšių skyriaus vyriausiojo specialisto** (toliau - Vyriausiojo specialisto) **pareiginiuose nuostatuose** (toliau - Pareiginiuose nuostatuose) nurodomi šiame skyriuje dirbančių vyriausiųjų specialistų veiklos uždaviniai ir pagal jų kompetenciją atliekamos funkcijos. Pareiginių nuostatų 8.1 punkte nurodoma, jog vienas iš pagrindinių Panevėžio miesto savivaldybės vyriausiųjų specialistų uždavinių – kaupti ir apdoroti informaciją bei rengti pranešimus apie Panevėžio miesto savivaldybės veiklą. Pareiginių nuostatų 9.4 punkte nurodoma, jog vyriausieji specialistai taip pat rengia informacinį puslapį vietinės reikšmės laikraštyje. Pareiginių nuostatų 9.6. punkte numatyta vyriausiųjų specialistų

pareiga bendrauti su žiniasklaidos atstovais ir, tokiu būdu, atstovauti Panevėžio miesto savivaldybę, o 9.5 punkte akcentuojama vyriausiųjų specialistų informacijos tvarkymo savivaldybės internetinėje svetainėje, funkcija.

Panevėžio miesto savivaldybės viešųjų ryšių skyrius priklauso savivaldybės administracijai ir yra pavaldus administracijos direktoriui. Panevėžio miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2014 m. lapkričio 28 d. įsakymu Nr. A - 1030 patvirtintų **Panevėžio miesto savivaldybės administracijos vidaus tvarkos taisyklių** (toliau - Administracijos vidaus tvarkos taisyklių) 13 punkte numatyta, jog savivaldybės padalinių ir administracijos vadovai yra įpareigoti priimti ateinančius į susitikimus piliečius. Administracijos vidaus tvarkos taisyklių 61.5 punkte taip pat akcentuojamas savivaldybės veiklos ir teikiamos informacijos viešumo principas, 62.13 punkte numatyta, jog teikiama tik teisinga informacija, o prieš ją paviešinant, turi būti gautas sutikimas iš savivaldybės mero bei administracijos vadovų.

Pakankamas komunikacijos finansavimas – viena iš komunikacijos efektyvumo sąlygų. Remiantis 2013-2015 m. veiklos ataskaitų duomenimis, Panevėžio miesto savivaldybė komunikacijai kasmet skyrė vis daugiau lėšų. Panevėžio miesto savivaldybės tarybos 2014 m. kovo 27 d. sprendimu Nr. 1-71 „Dėl pritarimo savivaldybės administracijos direktoriaus ir savivaldybės administracijos 2013 metų veiklos ataskaitai“ patvirtintoje 2013 m. veiklos ataskaitoje minima, jog viešiesiems ryšiams ir rinkodarai skirta 170 tūkst. litų. Panevėžio miesto savivaldybės tarybos 2015 m. kovo 26 d. sprendimu Nr. 1-42 „Dėl pritarimo savivaldybės administracijos direktoriaus ir savivaldybės administracijos 2014 metų veiklos ataskaitai“ patvirtintoje 2014 m. veiklos ataskaitoje akcentuojama, jog viešiesiems ryšiams ir rinkodarai 2014 m. buvo skirta 210 tūkst. litų.

Taip pat, remiantis Panevėžio miesto savivaldybės tarybos 2016 m. kovo 29 d. sprendimu Nr. 1-108 „Dėl pritarimo savivaldybės administracijos direktoriaus ir savivaldybės administracijos 2015 metų veiklos ataskaitai“ patvirtintos 2015 m. veiklos ataskaitos duomenimis, 2015 m. viešiesiems ryšiams ir rinkodarai skirta 54 214 eurų. 2014 m. bei 2015 m. Panevėžio miesto savivaldybės komunikacijai buvo skirta daugiau lėšų įgyvendinti 2014-2020 m. strateginiame plane numatytiems tikslams ir uždaviniams. Be to, 2014 m. skirta daugiau lėšų nei 2013 m., nes Panevėžys paskelbtas Europos kultūros sostine, todėl buvo organizuoti renginiai, kurių rengimui bei viešinimui reikėjo skirti papildomų lėšų.

Ne tik mokslinės literatūros autorių darbuose, teisės aktuose, tačiau ir Panevėžio miesto savivaldybės dokumentuose akcentuojami pagrindiniai komunikacijos efektyvumą lemiančios sąlygos: komunikacijos specialistų kompetencija, atvira ir abipusė komunikacija, grįžtamojo ryšio iš piliečių svarba ir kiti veiksniai - naujausių technologijų naudojimas bei komunikacijos būdų ir priemonių įvairovė / gausa.

Tinkamų komunikacijos būdų / priemonių naudojimas nėra akcentuojamas Panevėžio miesto savivaldybės dokumentuose, tačiau įvardijamos įvairios komunikacijos priemonės, kurias numatyta naudoti Panevėžio miesto savivaldybės išorinėje komunikacijoje. Tačiau, Panevėžio miesto savivaldybės dokumentuose pateikiama informacija turi būti patikrinta praktiškai: reikia nustatyti, kokie buvo naudoti komunikacijos būdai ir priemonės, įgyvendinant Panevėžio miesto savivaldybės veiklos dokumentuose apibrėžtus išorinės komunikacijos tikslus ir uždavinius bei patikrinti, ar buvo laikomasi Lietuvos Respublikoje galiojančiuose teisės aktuose numatytų komunikacijos principų bei reikalavimų.

Kitame poskyryje pateikiami ir apibendrinami Panevėžio miesto savivaldybės 2013 – 2015 m. veiklos ataskaitų, interviu bei turinio analizės rezultatai.

3.3. 2013 - 2015 m. veiklos atskaitų, interviu bei turinio analizės rezultatai

Panevėžio miesto savivaldybė savo internetinėje svetainėje viešina metines savivaldybės administracijos direktoriaus ir administracijos veiklos ataskaitas, kuriose pateikiami su Panevėžio miesto savivaldybės išorine komunikacija susiję duomenys. Panevėžio miesto savivaldybės naudojami komunikacijos būdai ir priemonės prisideda prie 2014-2020 m. strateginiame plane bei kituose Panevėžio miesto savivaldybės veiklos dokumentuose numatytų tikslų ir uždavinių įgyvendinimo. 2013 - 2015 m. veiklos ataskaitose pateikiami Panevėžio miesto savivaldybės išorinės komunikacijos būdai ir priemonės, naudoti tiriamu 2013-2015 m. laikotarpiu (žr. 3 priedą).

Kito naudoto sociologinio tyrimo metodo – pusiau struktūruoto interviu, kuris buvo atliktas 2016 m. balandžio mėn. 25 d., metu, respondentės, kuri Panevėžio miesto savivaldybės viešųjų ryšių skyriaus vedėjos pareigas užima 13 m., buvo klausama, kaip ji supranta savivaldybės išorinės komunikacijos sąvoką. Respondentė savivaldybės išorinę komunikaciją apibūdino kaip informacijos sklaidą per spaudą, internetą, televiziją, radiją. Taigi, šiame atsakyme respondentė akcentavo pagrindines bei svarbiausias, jos manymu, informacijos perdavimo / komunikacijos priemones - spaudą, internetą, televiziją bei radiją.

Interviu metu respondentei uždavus papildomą klausimą, kuriuo buvo norima išsiaiškinti, kokių tikslų siekia Panevėžio miesto savivaldybė vykdydama išorinę komunikaciją, respondentė atsakė, jog pagrindinis tikslas – informuoti piliečius bei formuoti teigiamą savivaldybės ir Panevėžio miesto įvaizdį visuomenėje. Šie komunikacijos tikslai akcentuojami 2014 - 2020 m. strateginiame plane ir kituose Panevėžio miesto savivaldybės dokumentuose, o remiantis 2013 - 2015 m. veiklos atskaitų duomenimis, intensyviausiai įvaizdžio formavimui buvo naudotos viešųjų ryšių priemonės.

Kitu interviu klausimu, buvo siekiama išsiaiškinti, kaip respondentė vertina savivaldybių išorinės komunikacijos svarbą. Respondentė Panevėžio miesto savivaldybės komunikaciją įvertino kaip gerai

vykdomą. Ji taip pat akcentavo, jog savivaldybių vykdoma išorinė komunikacija yra labai svarbi, argumentuodama tuo, jog savivaldybė dirba piliečių labui, o piliečiai yra informuojami išorinės komunikacijos metu. Šis respondentės atsakymas patvirtina teorinėje darbo dalyje aptartų mokslinės literatūros autorių nuomonę bei teisės aktuose ir dokumentuose apibrėžtas nuostatas, įrodančias savivaldybių vykdomos išorinės komunikacijos svarbą.

2013-2015 m. veiklos ataskaitose Panevėžio miesto savivaldybės naudojami komunikacijos būdai ir komunikacijos veikla bendrai įvardijami kaip „viešieji ryšiai“ ar reklama, tačiau, pagal skirtingą veiklos turinį, naudojami komunikacijos būdai, turi būti skirstomi ne tik į viešuosius ryšius ir reklamą, tačiau, taip pat ir į asmeninį pardavimą bei pardavimų skatinimą. Paaiškėjo, jog Panevėžio miesto savivaldybė 2013-2015 m. laikotarpiu, viešino informaciją naudodama įvairias materialias (straipsnius, pranešimus spaudai, periodinius ir neperiodinius leidinius ir t.t.), nematerialias (renginius, konferencijas, interviu, susitikimus ir t.t.) bei elektronines / skaitmenines informacijos perdavimo / komunikacijos priemones (žr. 3 priedą).

Interviu metu, respondentė viešuosius ryšius įvardijo, kaip svarbiausią Panevėžio miesto savivaldybės naudojamą išorinės komunikacijos būdą. Savivaldybės vykdyta informacijos sklaida, naudojant 2013-2015 m. veiklos ataskaitose paminėtas viešųjų ryšių priemones, 2015-2017 m. viešųjų ryšių ir rinkodaros programoje įvardijama, kaip vienas iš savivaldybės veiklos uždavinių. Informacijos perdavimo / komunikacijos priemonių, galinčių pasiekti masinę auditoriją, svarbą įrodo Panevėžio miesto savivaldybės 2013-2015 m. naudotų komunikacijos spaudoje, radijuje, televizijoje ir internete priemonių gausa bei įvairovė (žr. 3 priedą).

Panevėžio miesto savivaldybė 2013-2015 m. laikotarpiu naudojo visas mokslinės literatūros autorių paminėtas viešųjų ryšių priemones. Kaip tinkamiausias Panevėžio miesto savivaldybės naudojamas viešųjų ryšių priemones, respondentė įvardijo pranešimus spaudai, straipsnius, interviu bei reportažus. Aktyviausiai vykdyta viešųjų ryšių veikla: kasmet buvo parengiama vis daugiau pranešimų spaudai ir straipsnių: 2013 m. parengta virš 700, 2014 m. – virš 900, o 2015 m. – virš 920 pranešimų spaudai ir straipsnių, kurie buvo viešinami šiuose vietinės ir regioninės reikšmės periodiniuose leidiniuose - laikraščiuose „Lietuvos rytas“, „Valstybė“, „Vasaros gidas“, „Panevėžio balsas“, „Sekundė“, bei žurnale „Senvagė“.

Vykdamas viešųjų ryšių veiklą, taip pat buvo rengiami reportažai apie Panevėžio miesto savivaldybės veiklą bei savivaldybės vadovų interviu, kurie viešinti LRT televizijos laidoje „Labas rytas, Lietuva“, „Gerų naujienų“ televizijos reportažuose, radijo stotyse „106XFM“ ir „Pulsas“, taip pat komunikacijos internete kanaluose: savivaldybės internetinėje svetainėje, savivaldybės paskyroje „Facebook“ socialiniame tinkle, naujienų portaluose (www.delfi.lt, www.alfa.lt, www.15min.lt ir kt.) bei naujienų internetinėse svetainėse (www.aina.lt, www.sekunde.lt, www.panskliautas.lt, www.paninfo.lt, panevezyje.info ir kt.).

Spaudos konferencijos, kurių respondentė neįvardijo kaip tinkamiausių priemonių viešųjų ryšių veiklai, buvo rengiamos visu 2013 - 2015 m. laikotarpiu, kelis kart per metus. Savivaldybė taip užsiėmė visuomenine veikla – organizavo labdaringas akcijas. 2013 m. taip pat naudotos Panevėžio miesto savivaldybę reprezentuojančios dovanos - stiklo gaminiai, o 2014 m. ir 2015 m. buvo naudoti firminio stiliaus suvenyrai: stiklo ženklai, saldainiai, dokumentų ir vizitinių kortelių dėklai bei dovanų maišeliai.

Remiantis 2013 - 2015 m. veiklos ataskaitų duomenimis, nustatyta, jog nuo 2012 m. Panevėžio miesto savivaldybė pradėjo vykdyti viešųjų ryšių veiklą kitais komunikacijos internete kanalais - paskyroje „Facebook“ socialiniame tinkle bei „Youtube“ internetinėje svetainėje. Šiuos du komunikacijos internete kanalus, savivaldybė naudojo visą tiriamą 2013–2015 m. laikotarpį. 2014 m. buvo sukurta su kultūra susijusiai informacijai viešinti skirta internetinė svetainė, adresu www.kulturapanevezys.lt.

Nuo 2015 m. pradėta naudoti nauja internetinė svetainė, adresu www.baltic360.lt, kurioje viešinti Panevėžio miesto lankylini objektai. Šiuose 2013-2015 m. veiklos ataskaitose minimuose komunikacijos internete kanaluose, buvo viešinama su savivaldybės veikla bei renginiais mieste susijusi informacija: vaizdo / garso įrašai, nuotraukos, straipsniai, pranešimai spaudai, reklaminiai skelbimai. Panevėžio miesto savivaldybė, tiriamu laikotarpiu, naudojo ir kitą modernią viešųjų ryšių priemonę - tinklaraščius, kuriuose, kai kurie Panevėžio miesto savivaldybės tarybos nariai bei kiti Panevėžio mieste išrinkti politikai talpina nuotraukas, vaizdo įrašus iš įvairių renginių, susitikimų su piliečiais, aprašo aktualias problemas, svarstomus sprendimus, teikia pareiškimus, skirtus savivaldybės vadovams bei viešina kitą informaciją.

Interviu metu, respondentė pagal raginę skalę (nuo 1 iki 7) įvertino visus veiksnius, kuriems Panevėžio miesto savivaldybės komunikacijoje skiriamas didžiausias dėmesys. Ji pritarė, jog Panevėžio miesto savivaldybėje didžiausias dėmesys skiriamas naujausių technologijų naudojimui (įvertinimas – 1), taip pat naudojamų komunikacijos priemonių gausai ir įvairovei (įvertinimas 2) bei abipusei komunikacijai ir grįžtamajam ryšiui (įvertinimas – 3). Kiti trys, tačiau mažiau svarbūs veiksniai, respondentės teigimu, yra tinkamų komunikacijos būdų / priemonių naudojimas (įvertinimas – 4), komunikacijos specialistų kompetencija (įvertinimas – 5), atvira komunikacija (įvertinimas 6) bei pakankamas komunikacijos finansavimas (įvertinimas 7).

Naujausių technologijų naudojimui galima priskirti Panevėžio miesto savivaldybės naudojamas elektronines demokratijos priemones bei komunikacijos internete kanalus, tačiau naujausių technologijų naudojimas dar neužtikrina sklandžios komunikacijos, pavyzdžiui, jeigu komunikacijos specialistams trūksta kompetencijos bei žinių, kaip naudotis naujausiomis technologijomis. Taigi, šiuo atveju, svarbesnis sklandaus komunikacijos proceso užtikrinimo veiksnys - tinkamas komunikacijos būdų / priemonių parinkimas, kuris, respondentės teigimu, pagal teikiamą svarbą Panevėžio miesto

savivaldybės vykdomoje komunikacijos veikloje yra ne pirmoje, o ketvirtoje vietoje bei komunikacijos specialistų kompetencija.

Panevėžio miesto savivaldybėje antrasis pagal svarbą, sklandžią komunikaciją užtikrinantis veiksnys, respondentės teigimu, yra naudojamų komunikacijos priemonių gausa ir įvairovė. 2014-2020 m. strateginiame plane komunikacijos priemonių gausa įvardijama kaip komunikacijos rezultatus nusakantis rodiklis. Trečiasis pagal svarbą, respondentės įvardytas komunikacijos efektyvumą lemiantis veiksnys - abipusė komunikacija ir grįžtamasis ryšys, kuris įgyvendinamas asmeninio pardavimo bei elektroninės demokratijos priemonėmis.

Nors Panevėžio miesto savivaldybė suteikia galimybę piliečiams išsakyti savo nuomonę, naudojantis grįžtamojo ryšio priemonėmis, tačiau, atliekant tyrimą 2016 m. vasario – balandžio mėn. pastebėta, jog savivaldybės internetinėje svetainėje esančiomis elektroninės demokratijos priemonėmis naudojamosi neaktyviai - daugelis elektroninės demokratijos skilčių yra tuščios, o likusiose – viešinami tik seni įrašai (naujausias įrašas paskelbtas 2015 m. lapkričio mėn.). Nėra aišku, ar svetainės lankytojai nesinaudoja elektroninės demokratijos priemonėmis, ar senesni įrašai yra pašalinti, nors ir 2013 – 2015 m. veiklos ataskaitose minima, jog elektroninės demokratijos priemonėmis naudotasi aktyviai.

Mokslinės literatūros autorių darbuose bei teisės aktuose akcentuojama vieno iš demokratinio valdymo principų - atvirumo, kuris apima institucijos veiklą, jos teikiamą informaciją piliečiams, svarba, tačiau, interviu metu, respondentė atvirą komunikaciją įvardijo, kaip vieną iš veiksnių, kuriam Panevėžio miesto savivaldybėje skiriama mažiausiai dėmesio. Komunikacijos specialistų kompetencijai, respondentės teigimu, taip pat skiriama mažiau dėmesio, tačiau, komunikacijos specialistai – pagrindiniai už savivaldybės išorinę komunikaciją atsakingi specialistai, nuo kurių kompetencijos ir tinkamo pareigų vykdymo priklauso kiti sklandų komunikacijos procesą užtikrinantys veiksniai.

Nors, remiantis 2013 - 2015 m. veiklos ataskaitų duomenimis, pastebėta, jog tiriamajame laikotarpyje, kasmet didėjo lėšos skiriamos savivaldybės komunikacijai, tačiau, respondentės teigimu, pakankamam komunikacijos finansavimui Panevėžio miesto savivaldybėje skiriama mažiausiai dėmesio. Iš to, galima daryti prielaidą, jog didėjančio finansavimo nevisiškai pakanka išorinės komunikacijos vykdymui.

2013 m. veiklos ataskaitos duomenimis, 2013 m. Panevėžio miesto savivaldybė pradėjo naudoti ir išskirtines miesto renginių reklamos priemones – stiklo kubą. Panevėžio miesto savivaldybė, tiriamu 2013 - 2015 m. laikotarpiu, reklaminei informacijai viešinti taip pat naudojo vidaus ir išorės reklamos priemones (reklaminius standus, ACM lauko vaizdo ekranus) bei neperiodinius leidinius (bukletus, skrajutes, lankstinukus, plakatus), skirtus informuoti apie savivaldybės bei jai pavaldžių institucijų

priimtus sprendimus ir naujoves bei paskatinti piliečius jomis naudotis ir dalyvauti mieste vykstančiuose renginiuose.

Reklaminiai skelbimai taip pat viešinti ir tomis informacijos perdavimo / komunikacijos priemonėmis, kuriomis buvo vykdomi viešieji ryšiai: vietinės ir regioninės reikšmės televizijoje ir radijuje, periodiniuose leidiniuose bei internete. Interviu metu, respondentės buvo prašoma įvardinti, kurios, jos nuomone, Panevėžio miesto savivaldybės naudojamos reklamos priemonės yra tinkamosios reklamos veiklai. Kaip tinkamiausias Panevėžio miesto savivaldybės naudojamas reklamos priemonės, respondentė įvardijo reklamą radijuje, televizijoje, internete bei vidaus ir išorės reklamos priemonės, o reklama „iš lūpų į lūpas“ bei reklama neperiodiniuose leidiniuose, respondentės nebuvo įvardytos kaip tinkamiausios reklamai priemonės.

Nors respondentė pardavimų skatinimo priemonės įvardijo kaip mažiau svarbias, tačiau remiantis 2013 – 2015 m. veiklos ataskaitų duomenimis, 2013 – 2015 m. laikotarpiu buvo organizuota daug ir įvairių renginių, skirtų prisidėti prie palankaus investicijoms ir plėtrai Panevėžio miesto įvaizdžio kūrimo, kuris akcentuojamas 2014 - 2020 m. strateginiame plane, kaip vienas iš pagrindinių Panevėžio miesto savivaldybės tikslų. 2013 m. ir 2015 m. buvo organizuojami įprasti renginiai: kalendorinių ir valstybinių švenčių minėjimai, varžybos, konkursai, kurių viešinimui naudotos įvairios reklamos priemonės. Daugiausia, net 360, įvairių renginių: festivalių, kalendorinių ir valstybinių švenčių minėjimų, koncertų, varžybų, apdovanojimų įteikimo ceremonijų, simpoziumų, parodų, konkursų, projektų bei akcijų įvyko 2014 m. Panevėžio miesto savivaldybėje. Tačiau, išskyrus įvairius renginius, nenaudotos kitos pardavimų skatinimo priemonės.

Panevėžio miesto savivaldybės dokumentuose akcentuojama grįžtamojo ryšio svarba, tačiau interviu metu, asmeninį pardavimą, kuris suteikia grįžtamojo ryšio galimybę, respondentė įvardijo kaip mažiausiai svarbų Panevėžio miesto savivaldybės naudojamą išorinės komunikacijos būdą. Viena iš 2013 - 2015 m. naudotų asmeninio pardavimo priemonių – Panevėžio miesto savivaldybės iniciatyva kartu su Pramonės, prekybos ir amatų rūmais kasmet rengiama paroda „Expo Aukštaitija“. Tiriamu laikotarpiu Panevėžio miesto savivaldybė tik 2015 m. dalyvavo šioje parodoje, pristatydama 2014-2020 m. strateginiame veiklos plane numatytus vykdyti projektus.

Piliečiai, su Panevėžio miesto savivaldybės vadovais bei darbuotojais, gali komunikuoti tiesiogiai, t.y., telefonu, susitikimų metu bei elektroniniu paštu. Nuo 2014 m. Panevėžio miesto savivaldybės internetinėje svetainėje galima užsisakyti savivaldybės naujienas, kurias savivaldybė piliečiams atsiunčia elektroniniu paštu. 2014 m. veiklos ataskaitos duomenimis, savivaldybės naujienas elektroniniu paštu užsisakė 448 piliečiai, o 2015 m. veiklos ataskaitos duomenimis, naujienas užsisakė 525 piliečiai.

Nors Panevėžio miesto savivaldybės administracijos vidaus tvarkos taisyklėse numatytas reikalavimas priimti piliečius, tačiau, respondentės teigimu, piliečiai neaktyviai dalyvauja

susitikimuose su savivaldybės vadovais, todėl respondentė Panevėžio miesto savivaldybės komunikaciją įvertino ne kaip „labai gerai“, o „gerai“ vykdomą. 2013 - 2015 m. veiklos ataskaitose taip pat paminėta, jog buvo rengiami piliečių ir savivaldybės vadovų susitikimai, tačiau nepateikta duomenų, kiek įvyko susitikimų.

Interviu metu, respondentės taip pat buvo paprašyta įvardinti, jos nuomone, tinkamiausias Panevėžio miesto savivaldybės naudojamas asmeninio pardavimo priemonės. Respondentė akcentavo, jog, jos nuomone, tinkamiausios asmeninio pardavimo priemonės yra komunikacija su piliečiais elektroniniu paštu, susitikimų bei mugių ir parodų metu, o Panevėžio miesto savivaldybės komunikacija „akis į akį“, telefonu bei tradiciniu paštu, respondentės nuomone, nėra tokia efektyvi. Remiantis mokslinės literatūros autorių - Kotler ir Keller (2007) išsakyta pozicija, galima daryti prielaidą, jog šios priemonės respondentės nėra traktuojamos kaip ypač tinkamos dėl telefono skambučių bei pašto išlaidų.

Interviu metu, respondentės buvo prašoma įvardinti veiksnį (ius) stabdantį (-ius) Panevėžio miesto savivaldybės išorinę komunikaciją. Atsakydama į šį klausimą, respondentė paminėjo vienintelį veiksnį – piliečių neaktyvumą, kuris, jos teigimu, yra pagrindinė problema, su kuria susiduria Panevėžio miesto savivaldybė. Iš to galima daryti išvadą, jog komunikacija, kuri mokslinės literatūros autorių (Bakanausko, 2012; Cornelissen, 2003; Kotler ir kt., 2003) darbuose yra įvardijama, kaip abipusis procesas, t.y., keitimasis informacija, Panevėžio miesto savivaldybės atveju, praktiškai įgyvendinama, kaip vienpusis savivaldybės informacijos perdavimas piliečiams, kurie nėra aktyvūs teikdami grįžtamąjį ryšį savivaldybei.

Tačiau, negalima kategoriškai teigti, jog piliečiai savo noru neaktyviai dalyvauja komunikacijos procese. Galima daryti prielaidą, jog prie piliečių neaktyvumo, iš dalies, gali prisidėti ir savivaldybė, nes piliečiams nesuteikiama pakankamai motyvacijos bei informacijos teikti grįžtamąjį ryšį. Interviu metu, piliečių neaktyvumą respondentė įvardijo, kaip veiksnį, su kuriuo, Panevėžio miesto savivaldybė susiduria ne tik šiuo metu, tačiau susidurs ir ateityje. Ši respondentės nuomonė, parodo, jog piliečių neaktyvumas, yra ne laikina, o ilgalaikė problema. Paprašius įvardyti kitus iššūkius, kurie galimi Panevėžio miesto savivaldybės išorinės komunikacijos srityje, respondentė įvardijo ir kitą su piliečiais susijusią problemą, t.y. pilietiškumo bei atsakomybės renkant atstovus į savivaldą, stoką.

Siekiant sužinoti piliečių nuomonę dėl savivaldybės vykdomų sprendimų, galima pasinaudoti vietos savivaldos įstatyme numatyta savivaldybės teise rengti ir vykdyti apklausas, tačiau interviu metu paaiškėjo, jog Panevėžio miesto savivaldybė apklausų beveik nevykdo. Tai patvirtino respondentė bei 2013-2015 m. veiklos ataskaitų duomenys, kurie parodė, jog per tiriamą 2013-2015 m. laikotarpį tik 2015 m. vykdyta 1 piliečių apklausa infrastruktūros klausimais.

Remiantis 2013 - 2015 m. veiklos ataskaitų duomenimis, 2014 m. Panevėžio miesto savivaldybė komunikacijos veiklą vykdė aktyviausiai, t.y. naudojo daugiau ir įvairesnių komunikacijos priemonių

nei įprastai. Aktyvesnę Panevėžio miesto savivaldybės komunikacijos veiklą bei įvairių komunikacijos priemonių naudojimą lėmė, tai, jog 2014 m. Panevėžio miestui buvo išskirtiniai, t.y., Panevėžys buvo paskelbtas Europos kultūros sostine, o daugelio reklamos ir viešųjų ryšių priemonių naudojimas susijęs su renginių, kurie yra pardavimų skatinimo priemonės, viešinimu.

Nevienodas komunikacijos būdų bei priemonių naudojimo intensyvumas pastebėtas ir kito sociologinio tyrimo – *turinio analizės* metu, kuriuo buvo siekiama išsiaiškinti, kokio turinio informacija, viešųjų ryšių ar reklamos, buvo skelbiama skirtinguose komunikacijos kanaluose per vienerių metų laikotarpį bei, kokio turinio informacija tiriamuose Panevėžio miesto savivaldybės komunikacijos kanaluose buvo skelbiama dažniau.

Pagrindinė Panevėžio miesto savivaldybės komunikacijos internete priemonė, kurios turėjimą reglamentuoja teisės aktai – savivaldybės internetinė svetainė. Savivaldybės internetinėje svetainėje yra daug skilčių, kuriose pateikta įvairi informacija, o, be to, savivaldybės internetinėje svetainėje pateikiama informacija suskirstyta į tris sritis, t.y., informacija skirta gyventojams, verslininkams bei turistams. Dėl šios priežasties, galima teigti, jog Panevėžio miesto savivaldybės internetinėje svetainėje pateikiama išsami informacija.

Turinio analizės metu buvo tiriama dažniausiai atnaujinama skiltis „Naujienos“. *Savivaldybės internetinės svetainės* skiltyje „Naujienos“, per tiriamą laikotarpį nuo 2015 m. balandžio 1 d. iki 2016 m. balandžio 1 d. iš viso pavišinti 877 įrašai. Didžioji dalis skelbiamos informacijos (455 įrašai) - viešųjų ryšių turinio informacija, o likusioje dalyje (422 įrašuose) - pavišinta reklamos turinio informacija. Savivaldybės internetinėje svetainėje buvo skelbiama maždaug nuo 2 iki 6 naujų įrašų per dieną.

Kitas svarbus savivaldybės komunikacijos internete kanalas, kuriame informacijos tvarkymas nėra reglamentuotas - savivaldybės *paskyra „Facebook“ socialiniame tinkle*. Šio socialinio tinklo populiarumą įrodo faktas, jog Panevėžio miesto savivaldybės „Facebook“ paskyra turi daug sekėjų – 2016 m. kovo 1 d. duomenimis, paskyrą buvo pamėgę net 6000 „Facebook“ lankytojų. Visi „Naujienu“ skilties įrašai, kurie, pirmiausia, paskelbiami savivaldybės internetinėje svetainėje, taip pat pavišinami ir savivaldybės „Facebook“ paskyroje: tiriamu 2015 m. balandžio mėn. 1 d. – 2016 m. balandžio mėn. 1 d. laikotarpiu, savivaldybė savo „Facebook“ paskyroje paskelbė *tokį pat skaičių* reklamos ir viešųjų ryšių įrašų, kiek ir savo internetinėje svetainėje.

Turinio analizės metu pastebėta, jog informacija, kuri pateikiama „Facebook“ paskyroje išsiskiria tuo, jog paskyros lankytojai gali komentuoti kiekvieną įkeliamą įrašą, tačiau savivaldybės „Facebook“ paskyroje nėra nepateikiama esminė informacija, kuri pateikiama savivaldybės internetinėje svetainėje. Galima daryti prielaidą, jog elektroninės demokratijos priemonėmis naudojamosi neaktyviai dėl „Facebook“ socialinio tinklo populiarumo, kurio lankytojai yra linkę aktyviau naudotis savivaldybės paskyra „Facebook“ socialiniame tinkle ir joje užduoti klausimus,

komentuoti įkeltus įrašus nei savivaldybės internetine svetaine. Be to, šie du pagrindiniai Panevėžio miesto savivaldybės komunikacijos internete kanalai papildo vienas kitą, nes interneto vartotojai, kurie naudojami savivaldybės „Facebook“ paskyra, norėdami gauti išsamesnę informaciją, turi jos papildomai ieškoti savivaldybės internetinėje svetainėje.

Turinio analizės metu, taip pat buvo tiriamas komunikacijos spaudoje kanalas – informacinis puslapis „*Savivaldybės žinios*“, kuris leidžiamas kiekvieną antradienį ir talpinamas savaitraštyje „Sekundė“. Kiekvieną mėnesį buvo pavišinama po 4-5 „Savivaldybės žinių“ informacinius puslapius, o per visą tiriamą laikotarpį iš viso pavišinti **48** informaciniai puslapiai. „Savivaldybės žinių“ informaciniuose puslapiuose per vienerių metų laikotarpį, buvo dažniau skelbiama reklamos nei viešųjų ryšių turinio informacija. Kiekviename „Savivaldybės žinių“ numeryje vidutiniškai buvo pavišinama po 9 reklaminius skelbimus.

Šiame komunikacijos spaudoje kanale iš viso pavišintas **301** reklaminis skelbimas, t.y., 121 reklaminis skelbimas mažiau nei per tiriamą laikotarpį pavišinta reklaminių skelbimų savivaldybės internetinėje svetainėje bei „Facebook“ paskyroje. Kiekviename „Savivaldybės žinių“ numeryje buvo vidutiniškai pavišinama po 2-3 straipsnius, o iš viso pavišinti **103** straipsniai. „Savivaldybės žiniose“ buvo pavišinta 352 straipsniais mažiau nei per tą patį laikotarpį jų buvo pavišinta savivaldybės internetinėje svetainėje bei „Facebook“ paskyroje. Informacinis puslapis „Savivaldybės žinios“ rengiamas tik kartą per savaitę, o informacijai „Savivaldybės žiniose“ skiriamas tik 1 puslapis savaitraštyje „Sekundė“, todėl dėl mažos apimties, galima pavišinti ribotą kiekį informacijos, kuri pateikiama glaustai, todėl skaitytojai gali klaidingai ją suprasti.

Kitas Panevėžio miesto savivaldybės naudojamas tradicinis komunikacijos kanalas – „Gerų naujienų“ televizijos reportažai, kuriuose pavišinamos svarbiausios naujienos, įvykiai, o juose pasisako Panevėžio miesto savivaldybės vadovai. „Gerų naujienų“ televizijos reportažai yra išsamesni nei vien tik rašytinė informacija „Savivaldybių žinių“ informaciniame puslapyje, nes reportažuose pateikiama žodinė, vaizdinė bei garsinė informacija, todėl piliečiai gali geriau suprasti gaunamą informaciją taip pat ją girdėdami bei matydami nei vien tik skaitydami.

Turinio analizės metu išsiaiškinta, jog per tiriamą vienerių metų laikotarpį, iš viso buvo parengta tik **20** reportažų. „Gerų naujienų“ televizijos reportažuose informacija buvo pateikiama nevienodu dažnumu, t.y., kartą ar kelis kartus per mėnesį: 2015 m. balandžio mėn. parengtas 1 reportažas, gegužės mėn. – 3 reportažai, birželio mėn. – 2 reportažai, liepos mėn. – 2 reportažai, rugpjūčio mėn. – 1 reportažas, rugsėjo mėn. – 1 reportažas, spalio mėn. – 3 reportažai, lapkričio mėn. – 2 reportažai, gruodžio mėn. – 1 reportažas. 2016 m. sausio mėn. parengtas 1 reportažas, vasario mėn. – 3 reportažai, kovo mėn. nebuvo parengtas nei vienas reportažas. **17** reportažų buvo pateikiama viešųjų ryšių turinio informacija – savivaldybės vadovų sprendimai, o **3** reportažuose – reklaminė informacija apie mieste vykstančius renginius.

Paaikėjo, jog 2015 m. balandžio 1d. – 2016 m. balandžio 1 d., tiriamuose komunikacijos kanaluose, išskyrus informacinį puslapį „Savivaldybės žinios“, buvo daugiau paviešinta viešųjų ryšių turinio nei reklamos turinio informacijos. Tradiciniuose komunikacijos kanaluose - „Gerų naujienų“ televizijos reportažuose bei „Savivaldybių žinių“ informaciniame puslapyje, informacija buvo pateikiama rečiau nei komunikacijos internete kanaluose - savivaldybės internetinėje svetainėje bei paskyroje „Facebook“ socialiniame tinkle. Išsamumo atžvilgiu, pranašesnis komunikacijos internete kanalas - savivaldybės internetinė svetainė, nes joje pateikiama visa pagrindinė savivaldybės viešinama informacija, tačiau populiarumo atžvilgiu, pranašesnis komunikacijos internete kanalas - savivaldybės „Facebook“ paskyra.

Taigi, atlikus Panevėžio miesto savivaldybės išorinės komunikacijos būdų analizę rinkodaros aspektu, paaiškėjo, kokiais būdais bei priemonėmis Panevėžio miesto savivaldybė vykdo išorinę komunikaciją, siekdama įgyvendinti Panevėžio miesto savivaldybės dokumentuose, kurie apibrėžia savivaldybės veiklą, tuo pačiu ir komunikaciją, numatytus tikslus bei, kuriuos komunikacijos būdus bei priemones naudoja intensyviau.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Savivaldybės yra vietovių rinkos dalyvės bei dalyvauja vietovių rinkodaros veikloje, todėl joms taip pat galioja visi dalyvavimo rinkoje - rinkodaros principai bei priemonės, kuriuos taikant, būtina atsižvelgti į savivaldybių veiklos specifiką (reglamentavimą, veiklos tikslus). Savivaldybės teikia viešąsias paslaugas, kurios svarbios, siekiant užtikrinti geresnę piliečių gyvenimo kokybę. Savivaldybės, naudodamos rinkodaros išorinės komunikacijos būdus bei priemones, siekia kuo sklandžiau vykdyti komunikacijos procesą, kuriame dalyvaudamos, savivaldybės, atlieka svarbų informacijos siuntėjo vaidmenį, t.y. – pareigą perduoti informaciją piliečiams. Savivaldybės teikia viešąsias ir administracines paslaugas įvairaus amžiaus, poreikių bei lūkesčių piliečiams, todėl išorinė komunikacija vykdoma naudojant skirtingus bei piliečiams patogius komunikacijos būdus, kurių naudojimo sėkmė priklauso nuo komunikacijos efektyvumą užtikrinančių sąlygų. Vykstant nenutrūkstamam išorinės komunikacijos procesui, savivaldybių darbuotojai bei vadovai, gali keistis informacija su piliečiais, laiku pastebėti atsirandančias problemas bei kartu, bendradarbiaudami, priimti kuo palankesnius piliečiams sprendimus.

2. Mokslinėje literatūroje skiriami keturi pagrindiniai tarpusavyje susiję rinkodaros - rėmimo komplekso elementai - išorinės komunikacijos būdai, kuriuos išorinės komunikacijos srityje gali naudoti savivaldybės, t.y., reklama, viešieji ryšiai, asmeninis pardavimas bei pardavimų skatinimas. Apibendrintai galima teigti, jog savivaldybių naudojama reklama - tai į piliečius nukreipta informacija, kurios tikslas informuoti juos ir paskatinti ją atlikti tam tikrus veiksmus, kurių atlikimas reikalingas savivaldybės tikslams, kurie nukreipti į piliečių bendruomenės, gyvenančios savivaldybės teritorijoje socio-ekonominės gerovės kūrimą, pasiekti. Savivaldybių naudojamomis viešųjų ryšių priemonėmis, kitaip nei reklamos priemonėmis, skleidžiama nemokama informacija, skirta ne įtikinėti piliečius atlikti tam tikrus veiksmus, o kurti palankų savivaldybių, kaip institucijų bei savivaldybių, kaip teritorijos, įvaizdį. Savivaldybės aktyviai vykdo viešųjų ryšių ir reklamos veiklą šiuolaikinėmis - komunikacijos internete priemonėmis.

3. Vykdydama pardavimų skatinimo veiklą, savivaldybė sudaro palankias sąlygas piliečiams naudotis savivaldybės teritorijoje teikiamomis paslaugomis bei kitomis gėrybėmis, siekiant, jog piliečiai išliktų ar taptų lojaliais tos teritorijos gyventojais / „vartotojais“. Asmeninis pardavimas yra ne tik vienas iš komunikacijos, tačiau ir rūpinimosi piliečiais būdų, kuomet piliečiams ne tik suteikiama informacija, tačiau ir teiraujamosi apie jų poreikius bei lūkesčius. Išorinės komunikacijos metu, perduodant informaciją masinės komunikacijos priemonėmis, beveik negaunama grįžtamojo ryšio, todėl vyksta vienpusė komunikacija – savivaldybių informacijos perdavimas piliečiams. Asmeninis pardavimas suteikia betarpiško bendravimo galimybę, nes tiesioginės komunikacijos metu, gali vykti abipusis keitimasis informacija tarp savivaldybės ir piliečių.

4. Savivaldybių išorinės komunikacijos sritį gan išsamiai reglamentuoja Lietuvos Respublikos teisės aktai bei kiti dokumentai. Nors savivaldybės naudoja įvairias šiuolaikines komunikacijos priemones, kurios pasižymi lankstumu bei suteikia galimybę perduoti didelį kiekį informacijos, esamos situacijos apžvalgos metu, remiantis Lietuvoje atliktų bendrojo pobūdžio tyrimų išorinės komunikacijos srityje rezultatais, nustatyta, jog pagrindinė problema Lietuvos savivaldybių išorinės komunikacijos srityje, sąlygojanti gyventojų nepasitikėjimą savivaldybėmis – paviešinamos informacijos trūkumas. Remiantis tyrimais, galima teigti, kad informacijos trūkumą sąlygoja tyrimų metu nustatytas faktas, jog didžioji dalis savivaldybių neaktyviai naudojosi paskyromis „Facebook“ socialiniame tinkle, todėl tinkami nebuvo išnaudojami šio komunikacijos internete kanalo teikiamos galimybės bei privalumai.

5. Atlikus Panevėžio miesto savivaldybės išorinės komunikacijos analizę rinkodaros aspektu, savivaldybės veiklos dokumentų analizės metu nustatyta, jog Panevėžio miesto savivaldybė, vykdydama išorinės komunikacijos veiklą, siekia ne tik informuoti piliečius, tačiau ir prisidėti prie gyvenimo Panevėžio mieste kokybės gerinimo bei teigiamo Panevėžio miesto įvaizdžio kūrimo, siekiant, kad Panevėžys būtų patrauklus miestas gyventi ir dirbti ne tik esamiems gyventojams, tačiau ir pritraukti naujų gyventojų, lankytojų bei investuotojų į šį miestą.

6. Remiantis 2013 - 2015 m. veiklos ataskaitų duomenimis bei interviu atsakymais, paaiškėjo, jog Panevėžio miesto savivaldybė tiriamu laikotarpiu naudojo visus pagrindinius Lietuvos ir užsienio mokslinės literatūros autorių darbuose akcentuojamus vieno iš rinkodaros komplekso dalių, t.y., rėmimo, komplekso elementus. Aktyviausiai buvo vykdoma viešųjų ryšių veikla, o mažiausias dėmesys buvo skiriamas asmeniniam pardavimui. Panevėžio miesto savivaldybė, tiriamu laikotarpiu, taip pat pradėjo naudoti naujus reklamos bei viešųjų ryšių kanalus, kurių naudojimas įrodo, jog Panevėžio miesto savivaldybė daug dėmesio skiria vienam iš komunikacijos efektyvumo sąlygų – naujausių technologijų naudojimui, kuris yra akcentuojamas 2014-2020 m. strateginiame veiklos plane. Dėl šios priežasties, galima teigti, jog Panevėžio miesto savivaldybė išnaudoja komunikacijos internete kanalų teikiamas galimybes, daugiau skirdama dėmesio informavimui bei ryšio užmezgimui su tais piliečiais, kurie naudojami šiuolaikinėmis informacijos perdavimo / komunikacijos priemonėmis bei domisi savivaldybės veikla elektroninėje erdvėje, o modernių komunikacijos priemonių naudojimas padeda sėkmingai pasiekti šį tikslą bei formuoja Panevėžio miesto savivaldybės, kaip šiuolaikinės institucijos įvaizdį visuomenėje.

7. Dokumentų analizės bei pusiau struktūruoto interviu tyrimo metu paaiškėjo, jog Panevėžio miesto savivaldybė savo veikloje orientuojasi ne tik į tradicinių, tačiau ir į modernių komunikacijos priemonių / kanalų naudojimą. Tai įrodo, ir turinio analizės metu išsiaiškinta informacija, jog Panevėžio miesto savivaldybė nuo 2015 m. balandžio 1 d. iki 2016 m. balandžio 1 d. dažniau ir intensyviau naudojo modernias priemones - komunikacijos internete kanalus: savivaldybės internetinę svetainę ir paskyrą „Facebook“ socialiniame tinkle nei tradicines komunikacijos priemones - „Gerų naujienų“ televizijos

reportažus ir „Savivaldybės žinių“ informacinį puslapį. Tačiau, Panevėžio miesto savivaldybė, intensyviai nesinaudodama informaciniu puslapiu „Savivaldybės žinios“ bei „Gerų naujienų televizijos“ reportažais, neišnaudoja šių informacijos perdavimo / komunikacijos kanalų teikiamų galimybių, todėl Panevėžio miesto savivaldybė, gali susidurti su sunkumais, norėdama operatyviai perduoti informaciją tiems piliečiams, kuriems šie informacijos perdavimo kanalai / komunikacijos yra patogiausios, pavyzdžiui, tiems piliečiams, kurie nesinaudoja internetu. Taip pat, neaktyviai naudodama asmeninį pardavimą, Panevėžio miesto savivaldybė neišnaudoja šio komunikacijos būdo teikiamų privalumų, t.y., neužmezgamas glaudus ryšys su kiekvienu piliečiu atskirai bei neišsiaiškinama piliečių nuomonė, kuris gali prisidėti prie visuomeninių problemų sprendimo bei, tuo pačiu, Panevėžio mieste, ar net kitose Lietuvos savivaldybėse gyvenančių piliečių gerovės didinimo.

Rekomendacijos

1. Dokumentų analizės metu paaiškėjo, jog tiriamu 2013-2015 m. laikotarpiu, Panevėžio miesto savivaldybė komunikacijos veiklą aktyviausiai vykdė 2014 m., tačiau norint pasiekti maksimalių rezultatų, Panevėžio miesto savivaldybė turi vienodai intensyviai naudoti visus pagrindinius rėmimo komplekso elementus - komunikacijos būdus. Reklama bei viešieji ryšiai, kurie, interviu metu, respondentės buvo įvardyti, kaip svarbiausias Panevėžio miesto savivaldybės naudojamas išorinės komunikacijos būdas, išskyrus komunikacijos internete priemones, nesuteikia galimybės gauti grįžtamojo ryšio iš piliečių, todėl turi būti aktyviau vykdoma asmeninio pardavimo veikla. Panevėžio miesto savivaldybė turėtų daugiau skirti laiko bei organizuoti daugiau susitikimų su piliečiais. Taip pat, Panevėžio miesto savivaldybės iniciatyva, turėtų būti organizuojama daugiau mugių, parodų ar kitų renginių, kuriuose, kaip galima dažniau, dalyvautų ir Panevėžio miesto savivaldybės vadovai bei darbuotojai, kurie piliečius supažindintų su nuveiktais darbais bei „akis į akį“ atsakytų į piliečių klausimus.
2. Panevėžio miesto savivaldybė, siekdama sparčiau įgyvendinti 2014-2020 m. strateginiame plane numatytą tikslą - Panevėžio mieste sukurti patrauklią aplinką bei tapti išskirtiniu traukos centru gyventojams, Lietuvos ar užsienio investuotojams, kurių pritraukimas prisidėtų prie socio-ekonominio gerbūvio Panevėžio miesto savivaldybės teritorijoje didinimo, pardavimų skatinimo veikloje turėtų naudoti ne vien renginius, tačiau, remiantis kitų Lietuvos didžiųjų miestų gerąja patirtimi, ir viešojo transporto elektroninio bilieto korteles ar kitas išskirtines lengvatines priemones, kurios suteiktų palankias sąlygas gyventojams bei miesto svečiams naudotis viešuoju transportu ar kitomis paslaugomis Panevėžio mieste.
3. Siekiant, kad piliečiai visą reikiamą informaciją galėtų gauti jiems patogiu būdu, t.y., vienoje vietoje, visa informacija, kuri pateikiama savivaldybės internetinėje svetainėje, taip pat turėtų būti

talpinama ir savivaldybės paskyroje „Facebook“ socialiniame tinkle. Piliečiai, kurie nesinaudoja komunikacijos internete kanalais, visą informaciją, kuri pavišinama savivaldybės internetinėje svetainėje ar „Facebook“ paskyroje, taip pat turėtų sužinoti vienoje vietoje - informaciniame puslapyje „Savivaldybės žinios“, „Gerų naujienų“ televizijos reportažuose ar kituose komunikacijos spaudoje, televizijoje ar radijuje kanaluose. Šiam tikslui, informacinis puslapis „Savivaldybės žinios“ turi būti leidžiamas dažniau, pavyzdžiui, du kartus per savaitę. Savaitraštyje „Sekundė“ turėtų būti skiriama daugiau apimties „Savivaldybės žinių“ informacijai, t.y., ne vienas, o keli puslapiai. „Gerų naujienų“ televizijos reportažai turėtų būti rengiami ir viešunami reguliariai, pavyzdžiui, kiekvieną savaitę reikėtų parengti po vieną ar daugiau reportažų, kuriuose būtų aptariami ne tik išskirtiniai, tačiau ir kasdieniniai įvykiai bei naujienos.

4. Panevėžio miesto savivaldybės iniciatyva, piliečiai turi būti skatinami aktyviau reikšti nuomonę elektroninės demokratijos priemonėmis, dažniau informuojant piliečius apie grįžtamojo ryšio galimybes bei akcentuojant jo svarbą savivaldybių veiklai. Taip pat reguliariai, bent kartą per metus, turi būti vykdomos apklausos, siekiant išsiaiškinti, ar savivaldybės komunikacijos būdais ir priemonėmis viešinama informacija tinkamai pasiekia piliečius, bei, kokia piliečių nuomonė apie Panevėžio miesto savivaldybės naudojamus komunikacijos būdus ir priemones.

LITERATŪRA

- Adomonis V. ir Paulikas, V. (2003). Vietos savivalda ir sprendimų priėmimas. *Viešojo politika ir administravimas*, 4, 66-73. [žiūrėta 2016-03-30]. Prieiga per internetą <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/get/LT-LDB-0001:J.04~2003~1367159080376/DS.002.0.01.ARTIC>
- Ault, P. H., Agee, W. K., Cameron, G. T. ir Wilcox, D. L. (2007). *Ryšiai su visuomene: strategija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Armstrong, G., Kotler, P., Saunders, J. ir Wong, V. (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Ashworth, G. & Kavaratzis, M. (2008). Place marketing: how did we get here and where are we going? *Journal of place management and development*, 1(2), 150-165. [žiūrėta 2016-05-20]. Prieiga per internetą <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/17538330810889989>
- Astrauskas, A. (2002). Vietos savivalda ir vietos savivaldos problemos Lietuvoje. *Viešojo politika ir administravimas*, 3, 71-78. [žiūrėta 2016-05-20]. Prieiga per internetą <https://repository.mruni.eu/pdfpreview/bitstream/handle/007/13534/2520-5364-1-SM.pdf?sequence=1>
- Atkočiūnienė, Z. O. (2013). Informacijos valdymas viešajame sektoriuje: Lietuvos ministerijų atvejis. *Informacijos mokslai*, 64, 35-51. [žiūrėta 2016-04-15]. Prieiga per internetą <http://www.journals.vu.lt/informacijos-mokslai/article/download/1601/973>
- Bakanauskas, A. P. (2012). *Integruotosios marketingo komunikacijos: mokomoji knyga*. Kaunas: Vytauto Didžioji biblioteka.
- Balmer, J. M. T. & Greyser, S. A. (2006). Corporate marketing: integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European journal of marketing*, 40(7), 730-741. [žiūrėta 2016-05-25]. Prieiga per internetą <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/03090560610669964>
- Baršauskienė, V. ir Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, B. (2007). *Komunikacija: teorija ir praktika: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
- Bivainis, J., Daukševičiūtė, I. ir Vilkaitė, N. (2011). Ryšių rinkodara per vartotojų lojalumo prizmę. *Verslas: teorija ir praktika*, 12(4), 348-361. [žiūrėta 2016-04-30]. Prieiga per internetą <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=0588a295-b49b-41f0-8354-6942e92604e0%40sessionmgr4002&vid=2&hid=4201>
- Botan, C. H. & Taylor, M. (2004). Public relations: state of the field. *Journal of communication*, 645-661. [žiūrėta 2016-05-25]. Prieiga per internetą <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1460-2466.2004.tb02649.x/pdf>
- Bonson, E., Floros, F., Torres, L. & Royo, S. (2012). Local e-government 2.0: social media and corporate transparency in municipalities. *Government information quarterly*, 29, 123-132. [žiūrėta 2016-04-15]. Prieiga per internetą <http://ac.els-cdn.com/S0740624X1200010X/1-s2.0-S0740624X1200010X->

main.pdf?_tid=0927cfc8-24da-11e6-882f-

00000aacb361&acdnat=1464443135_978f977a7ee225a55c95c9dfb08729d9

Buškevičiūtė, J. (2014). Sumaniojo viešojo valdymo koncepcijos paieškos: skirtingų teorinių priėgų kritinė analizė. *Viešoji politika ir administravimas*, 3, 359-371. [žiūrėta 2016-05-12]. Prieiga per internetą https://www.mruni.eu/upload/iblock/cfd/001_buskeviciute.pdf

Chlivickas, E. ir Raudeliūnienė, J. (2008). Technologinių išteklių potencialas viešajame sektoriuje: vertinimo sistema. *Viešojo sektoriaus ir verslo raidos perspektyvos: pokyčių tendencijos ir vertinimas*, 1(17), 62-69. [žiūrėta 2016-03-10]. Prieiga per internetą

<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=407ff578-eb9c-4737-b7e5-fab773f16339%40sessionmgr4005&vid=3&hid=4201>

Citizen Space internetinė svetainė. [žiūrėta 2016-04-12]. Prieiga per internetą

<http://www.citizenspace.com/info>

Cornelissen, J. P. (2003). Change, continuity and progress: the concept of integrated marketing communications and marketing communications practise. *Journal of strategic marketing*, 11(4), 217-234. [žiūrėta 2016-05-23]. Prieiga per internetą

<http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/0965254032000159045>

Doeveren, V. (2011). Rethinking good governance. *Public integrity*, 13(4), 301-318. [žiūrėta 2016-03-12].

Prieiga per internetą <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.2753/PIN1099-9922130401>

Europos Tarpdisciplininių tyrimų institutas. (2014). *Valstybės institucijų interneto svetainių tyrimo ataskaita*. [žiūrėta 2016-04-23]. Prieiga per internetą

http://ivpk.lrv.lt/uploads/ivpk/documents/files/Veikla/Veiklos_sritys/Reikalavimai_interneto_svetainems/2014_m_tyrimas/Ataskaita%202014.pdf

Garnet, J. L. & Pandey, S. K. (2006). Exploring public sector communication performance: testing a model and drawing implications. *Public administration review*, 66(1), 37-51. [žiūrėta 2016-04-15]. Prieiga per internetą <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6210.2006.00554.x/pdf>

Gudelis, D. ir Rozenbergaitė, V. (2004). Viešojo ir privataus sektorių partnerystės galimybės. *Viešoji politika ir administravimas*, 8, 58-73. [žiūrėta 2016-04-26]. Prieiga per internetą

<https://repository.mruni.eu/pdfpreview/bitstream/handle/007/13747/2461-5246-1-SM.pdf?sequence=1>

Grunig, J. E. & Grunig, L. A. (2000). Public relations in strategių management and strategių management of public relations: theory and evidence from the IABC excellence Project. *Journalism studies*, 1(2), 303-321. [žiūrėta 2016-04-18]. Prieiga per internetą

<http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/14616700050028271>

Internetinė svetainė „www.jurgiokepure.lt“. (2015-2019). *Savivaldybių skaidrumo tyrimas*. [žiūrėta 2016-05-26]. Prieiga per internetą <http://jurgiokepure.lt/tyrimas>

Jucevičienė, P. (2007). *Besimokantis miestas: monografija*. Kaunas: Technologija.

Keller, K. L. ir Kotler, P. (2007). *Marketingo valdymo pagrindai*. Klaipėda: Logitema.

Keller, K. L. (Ed.). (2013). *Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity* (4th. ed.). Pearson.

- Lalli, P. (2012). When communication goes with inclusion: a case analysis on participatory experiences in the municipality of Bologna. *Communication with the public: from the local government perspective* (pp. 141-160). Budapest, AdLibrum.
- Mamedaitytė, S. (2003). Ryšiai su visuomene: autorizuota metodinė medžiaga. [žiūrėta 2016-05-11]. Prieiga per internetą http://mediabv.lt/resursai/vrstudija/Rysiai_su_visuomene_S.Mamedaityte.pdf
- Marčinskas, A. ir Seiliūtė, J. (2008). Socialinė atsakomybė viešajame sektoriuje ir versle: lyginamoji analizė. *Viešojo sektoriaus ir verslo raidos perspektyvos: pokyčių tendencijos ir vertinimas*, 70-79. [žiūrėta 2016-04-12]. Prieiga per internetą <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=c5ea0e4d-4294-4ea8-9f1f-4b29b500b4a3%40sessionmgr103&vid=1&hid=106>
- Mažeikis, G. (2006). Alternatyvus pilietinis ugdymas ir socialinė propaganda. *Problemos*, 55-71. [žiūrėta 2016-04-12]. Prieiga per internetą http://www.zurnalai.vu.lt/files/journals/40/articles/4021/public/gintautas_mazeikis_55-71.pdf
- Mikėnė, S. ir Valackienė, A. (2008). *Sociologinis tyrimas: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
- Nefas, S. (2012). Vietos demokratijos funkcionavimo objektas savivaldybė. *Socialinių mokslų studijos*, 4(3), 839-850. [žiūrėta 2016-05-26]. Prieiga per internetą <https://repository.mruni.eu/pdfpreview/bitstream/handle/007/10869/521-907-1-SM.pdf?sequence=1>
- Noble, P. & Watson, T. (Eds.). (2007). *Evaluating public relations: a best practise guide to public relations planning, research and evaluation (2th. ed.)*. Chartered institute of public relations: London and Philadelphia.
- Paliukas, V. (2005). *Marketingo pagrindai: paskaitų konspektas*. Panevėžys. Panevėžio miesto savivaldybės internetinė svetainė. [žiūrėta 2016-04-12]. Prieiga per internetą <http://www.panevezys.lt/lt/titulinis.html>
- Panevėžio miesto savivaldybės paskyra „Facebook“ socialiniame tinkle. [žiūrėta 2016-05-23]. Prieiga per internetą <https://www.facebook.com/paneveziosavivaldybe/?fref=ts>
- Pruskus, V. (2015). Politinė rinkodara komunikacijos kontekste: samprata, funkcijos ir priemonės. *Coactivity: philosophy, communication*, 23(2), 149-158. [žiūrėta 2016-05-26]. Prieiga per internetą <http://www.cpc.vgtu.lt/index.php/cpc/article/view/223/pdf>
- Pilelienė, L. (2008). *Pardavimų skatinimu pagrįstas vartotojų lojalumo formavimas: daktaro disertacija*. Vytauto didžiojo universitetas. [žiūrėta 2016-04-27]. Prieiga per internetą <http://vadyba.asu.lt/15/110.pdf>
- Pilietinės visuomenės institutas. (2015). *Valdžios ir nevyriausybinio sektorių bendradarbiavimo viešosios politikos sprendimų priėmimo procese stiprinimo projekto ataskaita. Lietuvos savivaldybės socialiniuose tinkluose*. [žiūrėta 2016-05-20]. Prieiga per internetą http://www.civitas.lt/wp-content/uploads/2015/08/VRM-tyrimo-ataskaita_final.pdf
- Piliutytė, J. (2005). Rinkodaros metodų taikymo teoriniai aspektai miestų plėtros kontekste. *Viešoji politika ir administravimas*, 11, 95-101. [žiūrėta 2016-04-30]. Prieiga per internetą <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/z11/1648-2603-2006-nr11-95.pdf>

Rinkos tyrimų ir konsultacijų bendrovė „Tns.lt“. (2015). *Socialinių tinklų vartotojų tyrimas*. [žiūrėta 2016-05-23]. Prieiga per internetą <http://www.tns.lt/lt/news/tns-lt-moterys-dazniau-naudojasi-facebook-,-vyrai-youtube-/>

Skorupa, P. (2014). Shocking contents in social and commercial advertising. *Creativity studies*, 7(2), 69-81. [žiūrėta 2016-04-30]. Prieiga per internetą <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.3846/23450479.2014.997317>

Stankevičienė, J. (2005). Reklamos vaidmuo formuojant vartotojų nuostatas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 33, 181-196. [žiūrėta 2016-05-22]. Prieiga per internetą <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2005~1367152771522/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>

Steyaert, Y. (2000). Local governments online and the role of the resident: government shop versus electronic community. *Social science computer review*, 18(1), 3-16. [žiūrėta 2016-05-22]. Prieiga per internetą <http://ssc.sagepub.com/content/18/1/3.full.pdf+html>

Šalčininkų rajono internetinė svetainė. [žiūrėta 2016-04-30]. Prieiga per internetą <http://www.salcininkai.lt/>

Tamulevičius, T. (2006). Integruotų marketingo komunikacijų planavimas. [žiūrėta 2016-04-21]. Prieiga per internetą http://www.elibrary.lt/resursai/Mokslai/Kolegijos/Kolpingo_kolegija/konferencija2006/30.pdf

Tarptautinių žodžių žodynas. (2010). [žiūrėta 2016-04-15]. Prieiga per internetą <http://www.tzz.lt/d/demokratija>

Transparence International. (2011). *Informacijos prieinamumas Lietuvoje*. [žiūrėta 2016-05-26]. Prieiga per internetą http://www.transparency.lt/wp-content/uploads/2015/10/informacijos_prieinamumas_lietuvoje-1.pdf

Transparence International. (2014). *Lietuvos gyventojų apklausa apie savivaldybių atvirumą*. [žiūrėta 2016-05-26]. Prieiga per internetą http://www.transparency.lt/wp-content/uploads/2015/10/gyventoju_apklausa_apie_savivaldybiu_atviruma.pdf

Umbrasaitė, J. (2002). Politinis dalyvavimas ir socialinė aplinka Lietuvoje. *Sociologija: mintis ir veiksmas*, 1, 41-49. [žiūrėta 2016-04-30]. Prieiga per internetą http://www.elibrary.lt/resursai/Mokslai/VU/Sociologija/Sociologija_2002_1.pdf#page=41

Urbanskienė, R. ir Stankevičienė, J. (2008). *Marketingas organizacijoje: praktiniai patarimai*. Kaunas: Technologija.

Uznieņ, R. (2011). *Ryšiai su visuomene: įvadas į studijas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.

Urbonavičius, S., Pajuodis, A., Pranulis, V. ir Virvilaitė, S. (2011). *Marketingas*. Vilnius: Garnelis.

Vaišvilienė, A. (2008). Reklamos reikšmė rinkos informavimo sistemoje. *Knygotyra*, 51, 176-191. [žiūrėta 2016-05-23]. Prieiga per internetą <http://www.zurnalai.vu.lt/knygotyra/article/viewFile/7897/5769>

Valackienė, A. ir Žalnieriūnienė, E. (2015). Bendruomenės dalyvavimas savivaldos procesuose: vietos bendruomenės atvejo analizė. *Tiltai*, 71(2), 21-38. [žiūrėta 2016-04-30]. Prieiga per internetą <http://journals.ku.lt/index.php/tiltai/article/view/1098/pdf>

Visuomenės nuomonės ir rinkos tyrimų centras „Vilmorus“. (2013). *Pasitikėjimo valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis ir aptarnavimo kokybės vertinimas*. [žiūrėta 2016-05-23]. Prieiga per internetą <http://vakokybe.vrm.lt/get.php?f.836>

Žilionienė, I. (2004). Elektroninės demokratijos ir valdžios iniciatyvos Europos Sąjungos ir Lietuvos viešajame administravime. *Viešoji politika ir administravimas*, 9, 62-72. [žiūrėta 2016-05-22]. Prieiga per internetą <https://www3.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/2453/2260>

Židonis, Ž. (2010). *Marketingas viešajame sektoriuje: viešasis valdymas: vadovėlis*. Vilnius: MRU leidybos centras.

ŠALTINIAI

Bendrujų reikalavimų valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų interneto svetainėms aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. balandžio 18 d. nutarimu Nr. 480 „Dėl bendrujų reikalavimų valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų interneto svetainėms aprašo patvirtinimo“. *Žin.*, 2003, Nr. 38-1739.

Europos vietos savivaldos chartija. *Žin.*, 1999, Nr. 82-2418.

Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimu Nr. XI-2015 „Dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo“. *Žin.*, 2012, Nr. XI-2015.

Lietuvos Respublikos biudžetinės sandaros įstatymas Nr. I-430. *Žin.*, 1990, Nr. 24-596.

Lietuvos Respublikos Konstitucija, *Žin.*, 1992, Nr. 33-1014.

Lietuvos Respublikos reklamos įstatymas Nr. VIII-1871. *Žin.*, 2000, Nr. 64-1937.

Lietuvos Respublikos savivaldybių tarybų rinkimų įstatymas Nr. I-532. *Žin.*, 1994, Nr. 53-996.

Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas Nr. VIII-1234. *Žin.*, 1999, Nr. 60-1945.

Lietuvos Respublikos teisės gauti informaciją iš valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų įstatymas Nr. VIII-1524. *Žin.*, 2000, Nr. 10-236.

Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas Nr. I-533. *Žin.*, 1994, Nr. 55-1049.

Lietuvos Respublikos visuomenės informavimo įstatymas Nr. I-1418. *Žin.*, 1996, Nr. 71-1706.

Panevėžio miesto savivaldybės administracijos direktoriaus ir savivaldybės administracijos 2013 m. veiklos ataskaita, patvirtinta Panevėžio miesto savivaldybės tarybos 2014 m. kovo 27 d. sprendimu Nr. 1-71 „Dėl pritarimo savivaldybės administracijos direktoriaus ir savivaldybės administracijos 2013 m. veiklos ataskaitai“.

Panevėžio miesto savivaldybės administracijos direktoriaus ir savivaldybės administracijos 2014 m. veiklos ataskaita, patvirtinta Panevėžio miesto savivaldybės tarybos 2015 m. kovo 26 d. sprendimu Nr. 1-42 „Dėl pritarimo savivaldybės administracijos direktoriaus ir savivaldybės administracijos 2014 m. veiklos ataskaitai“.

Panevėžio miesto savivaldybės administracijos direktoriaus ir savivaldybės administracijos 2015 m. veiklos ataskaita, patvirtinta Panevėžio miesto savivaldybės tarybos 2016 m. kovo 29 d. sprendimu Nr. 1-

108 „Dėl pritarimo savivaldybės administracijos direktoriaus ir savivaldybės administracijos 2015 m. veiklos ataskaitai“.

Panevėžio miesto savivaldybės administracijos vidaus tvarkos taisyklės, patvirtintos Panevėžio miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2014 m. lapkričio 28 d. įsakymu Nr. A-1030 „Dėl savivaldybės administracijos vidaus tvarkos taisyklių patvirtinimo“.

Panevėžio miesto plėtros 2014-2020 m. strateginis planas, patvirtintas Panevėžio miesto savivaldybės tarybos 2013 m. spalio 10 d. sprendimu Nr. 1-280.

Panevėžio miesto savivaldybės 2015-2017 m. rinkodaros ir viešųjų ryšių programa, patvirtinta Panevėžio miesto savivaldybės tarybos 2015 m. vasario 23 d. sprendimu Nr. 1-23.

Panevėžio miesto savivaldybės 2015–2017 m. veiklos planas, patvirtintas Panevėžio miesto savivaldybės tarybos 2015 m. vasario mėn. 23 d. sprendimu Nr. 1-23.

Viešųjų ryšių skyriaus vyriausiojo ryšių su visuomene specialisto pareiginiai nuostatai, patvirtinti Panevėžio miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2003 m. spalio 16 d. įsakymu Nr. A-675 „Dėl viešųjų ryšių skyriaus vyriausiojo ryšių su visuomene specialisto pareiginių nuostatų patvirtinimo“.

SAVIVALDYBĖS IŠORINĖS KOMUNIKACIJOS BŪDAI IR PRIEMONĖS
(SUDARYTA AUTORĖS)

Būdai Priemonės	Reklama	Viešieji ryšiai	Asmeninis pardavimas	Pardavimų skatinimas
Materialios (rašytinės, spausdintos, tekstinės – grafinės) priemonės	reklaminiai skelbimai: 1. periodiniuose leidiniuose (laikraščiuose, žurnaluose); 2. neperiodiniuose leidiniuose (plakatuose, lankstinukuose, bukletuose, skrajutėse, kalendoriuose); 3. vidaus ir išorės reklamos priemonėse (lauko stenduose; reklamos tentuose; informacinėse lentelėse);	1. reprezentacinės dovanos, suvenyrai; 2. viešoji kalba: pranešimai spaudai, straipsniai; reprezentaciniai leidiniai;	1. tradicinis paštas; 2. apklausa;	
Nematerialios (žodinės priemonės)	1. reklama „iš lūpų į lūpas“;	1. visuomeninė veikla (fondų steigimas, pinigų aukojimas labdarai) 2. viešoji kalba: spaudos konferencijos, pranešimai spaudai;	1. susitikimai; (diskusijos, susirinkimai, apklausa) 2. mugės ir parodos;	1. renginiai (labdaros renginiai; sporto, kultūros ir meno renginiai; valstybinės ir miesto šventės, koncertai, apdovanojimai, varžybos, konkursai ir t.t.) 2. lengvatos paslaugoms, nemokamos paslaugos; 3. lojalumo programos;
Elektroninės / skaitmeninės priemonės	1. interneto svetainės, 2. socialiniai tinklai; 3. elektroninis paštas; 4. tinklaraščiai; 5. ACM lauko vaizdo ekranai; 6. vaizdo ir garso klipai / įrašai 7. transliacinė reklama (radijuje, televizijoje);	1. reportažai, interviu radijo ir televizijos programose; 2. interneto svetainės, naujienų portalai, socialiniai tinklai; tinklaraščiai;	1. elektroninis paštas; 2. telefonas; 3. apklausa;	

**PANEVĖŽIO MIESTO SAVIVALDYBĖS IŠORINĖS KOMUNIKACIJOS BŪDAI BEI
PRIEMONĖS NAUDOTI 2013-2015 M. (SUDARYTA AUTORĖS, REMIANTIS 2013-2015 M.
VEIKLOS ATSKAITŲ DUOMENIMIS)**

Komunikacijos būdai	Komunikacijos priemonės / kanalai		
	2013 m.	2014 m.	2015 m.
Reklamos priemonės	skelbimai reklaminiuose stenduose, ACM lauko vaizdo ekranuose; reprezentacinis stiklo kubas;	skelbimai reklaminiuose stenduose, ACM lauko vaizdo ekranuose;	skelbimai reklaminiuose stenduose, ACM lauko vaizdo ekranuose;
	reklaminiai bukletai, plakatai, lankstinukai;	kalendorius; reklaminiai bukletai, skrajutės, lankstinukai, plakatai;	reklaminiai bukletai, plakatai, lankstinukai;
	reklaminiai skelbimai savivaldybės internetinėje svetainėje, „Facebook“ paskyroje, informaciniame puslapyje „Savivaldybės žinios“;	reklaminiai skelbimai savivaldybės internetinėje svetainėje, „Facebook“ paskyroje, informaciniame puslapyje „Savivaldybės žinios“;	reklaminiai skelbimai savivaldybės internetinėje svetainėje, „Facebook“ paskyroje, informaciniame puslapyje „Savivaldybės žinios“;
Viešieji ryšiai	straipsniai, pranešimai spaudai: 1) naujienų portaluose, naujienų internetinėse svetainėse; 3) periodiniuose leidiniuose: interviu bei reportažai radijuje ir televizijoje; labdaros akcijos;	straipsniai, pranešimai spaudai: 1) naujienų portaluose; 2) naujienų internetinėse svetainėse; 3) periodiniuose leidiniuose: interviu, reportažai radijuje ir televizijoje; labdaros akcijos ;	straipsniai, pranešimai spaudai: 1) naujienų portaluose; 2) naujienų internetinėse svetainėse; 3) periodiniuose leidiniuose: interviu, reportažai radijuje ir televizijoje; labdaros akcijos;
	spaudos konferencijos	spaudos konferencijos	spaudos konferencijos
	internetinė svetainė www.panevezys.lt, tinklaraščiai; savivaldybės paskyra „Facebook“ soc. tinkle; paskyra „Youtube“ internetinėje svetainėje;	internetinė svetainė www.panevezys.lt; tinklaraščiai; savivaldybės paskyra „Facebook“ soc. tinkle, internetinė svetainė www.kulturapanevezys.lt; paskyra „Youtube“ internetinėje svetainėje;	internetinė svetainė www.panevezys.lt; tinklaraščiai; paskyra „Facebook“ soc. tinkle, „Youtube“ internetinėje svetainėje, internetinė svetainė www.kulturapanevezys.lt; internetinė svetainė www.baltic360.lt;
	dovanos – meniniai stiklo gaminiai;	savivaldybės firminio stiliaus suvenyrai;	savivaldybės firminio stiliaus suvenyrai;
Asmeninis pardavimas	savivaldybės vadovų susitikimai su piliečiais;	savivaldybės vadovų susitikimai su piliečiais;	savivaldybės vadovų susitikimai su piliečiais;
	paroda „EXPO Aukštaitija“	paroda „EXPO Aukštaitija“	paroda „EXPO Aukštaitija“
	el. paštu atsiunčiamos naujienos, komunikacija telefonu;	el. paštu atsiunčiamos naujienos, komunikacija telefonu;	el. paštu atsiunčiamos naujienos, komunikacija telefonu;
Pardavimų skatinimas	kalendorinių ir valstybinių švenčių minėjimai, varžybos, konkursai;	festivaliai, kalendorinių ir valstybinių švenčių minėjimai, koncertai, varžybos, apdovanojimų įteikimo ceremonijos, simpoziumai, parodos, konkursai, projektai, akcijos;	kalendorinių ir valstybinių švenčių minėjimai, varžybos, konkursai, projektai, akcijos;