



Kauno technologijos universitetas

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

**Užimtumo tarnybos prie Lietuvos Respublikos socialinės
apsaugos ir darbo ministerijos Šilalės skyriaus įvaizdžio
valdymo analizė**

Baigiamasis magistro studijų projektas

Justina Pamerneckienė

Projekto autorė

Doc. dr. Jolita Sinkienė

Vadovė

Kaunas, 2020



Kauno technologijos universitetas

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

**Užimtumo tarnybos prie Lietuvos Respublikos socialinės
apsaugos ir darbo ministerijos Šilalės skyriaus įvaizdžio
valdymo analizė**

Baigiamasis magistro studijų projektas

Viešasis administravimas (6211LX040)

Justina Pamerneckienė

Projekto autorė

Doc. dr. Jolita Sinkienė

Vadovė

Doc. dr. Donata Jovarauskienė

Recenzentė

Kaunas, 2020



Kauno technologijos universitetas

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

Justina Pamerneckienė

Užimtumo tarnybos prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Šilalės skyriaus įvaizdžio valdymo analizė

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad mano, Justinos Pamerneckienės, baigiamasis projektas tema „Užimtumo tarnybos prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Šilalės skyriaus įvaizdžio valdymo analizė“ 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.

Justina Pamerneckienė

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Pamerneckienė, Justina. Užimtumo tarnybos prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Šilalės skyriaus įvaizdžio valdymo analizė. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Jolita Sinkienė; Kauno technologijos universitetas, Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypties grupė): 03S (L07).

Reikšminiai žodžiai: organizacijos įvaizdis, įvaizdžio struktūra, įvaizdžio tipai, įvaizdžio formavimas, įvaizdžio valdymas, įvaizdžio valdymas viešajame sektoriuje.

Kaunas, 2020. 69 p.

Santrauka

Magistro baigiamajame darbe analizuojamas Užimtumo tarnybos prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Šilalės skyriaus įvaizdis ir jo valdymas. Organizacijos įvaizdis šiuolaikinėje visuomenėje tampa vis svarbesnis. Visos organizacijos, taip pat ir viešojo sektoriaus, norėdamos patenkinti savo vartotojų ir platesnės visuomenės lūkesčius bei poreikius, privalo užtikrinti gerą savo įvaizdį bei teigiamą reputaciją. Kadangi visuomenė yra viešojo sektoriaus organizacijų steigėja, finansuotoja ir paslaugų vartotoja, dėl to jų įvaizdis visuomenėje yra ypatingai svarbus. Užimtumo tarnyba įgyvendina valstybės bendrąją užimtumo rėmimo politiką, kuria yra siekiama darbo ieškantiems žmonėms padėti greičiau įsidarbinti, prireikus įgyti reikiamų gebėjimų ir sėkmingai konkuruoti darbo rinkoje. 2018 m. įvyko Užimtumo tarnybos prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos reorganizacija, kurios tikslas buvo pagerinti šios įstaigos paslaugų kokybę, prieinamumą bei formuoti palankų organizacijos įvaizdį. Tačiau šios organizacijos įvaizdis visuomenėje vis dar nėra teigiamas. Kadangi Užimtumo tarnybos prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Šilalės skyriaus įvaizdis nėra vertinamas, būtina esamą įvaizdį įvertinti ir, remiantis gautais rezultatais, parengti skyriaus įvaizdžio valdymo programą, numatyti atsakingus asmenis ir būtinus išteklius. Darbo objektas – Užimtumo tarnybos prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Šilalės skyriaus įvaizdis. Tyrimo tikslas – nustatyti Užimtumo tarnybos prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Šilalės skyriaus įvaizdžio tobulinimo kryptis ir priemones. Iškelti uždaviniai: 1. Parengti teorinį viešojo sektoriaus organizacijų įvaizdžio valdymo modelį; 2. Apžvelgti Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų įvaizdžio valdymo sąlygas ir patirtis; 3. Nustatyti Užimtumo tarnybos prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Šilalės skyriaus įvaizdžio ir jo valdymo trūkumus; 4. Pateikti rekomendacijas Užimtumo tarnybos prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Šilalės skyriaus įvaizdžiui gerinti. Darbe naudojami šie tyrimo metodai: literatūros analizė, teisės aktų analizė, dokumentų analizė, statistinių duomenų analizė, anketinė apklausa. Siekiant įgyvendinti uždavinius, pirmojoje darbo dalyje atlikta organizacijos įvaizdžio ir jo valdymo teorinė analizė: aptarta organizacijos įvaizdžio samprata, reikšmė, tipai, struktūra, įvaizdžio valdymo būdai bei įvaizdžio svarba viešajame sektoriuje. Taip pat aptartas organizacijos įvaizdžio valdymas ir jį lemiantys veiksniai viešajame sektoriuje. Antrojoje baigiamojo darbo dalyje analizuojamos viešojo sektoriaus organizacijų įvaizdžio valdymo sąlygos ir patirtys Lietuvoje. Trečiojoje darbo dalyje pristatoma tyrimo metodologija bei pateikiami anketinės apklausos tyrimo rezultatai. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados bei rekomendacijos. Tyrimo metu išsiaiškinta, jog Užimtumo tarnybos prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Šilalės skyriaus įvaizdžio valdymas yra įgyvendinamas fragmentiškai, įvaizdžio valdymo

procesas nėra nuoseklus. Nors Šilalės skyriaus įvaizdis yra vertinamas teigiamai, tačiau reikalinga gerinti skyriaus viešinimo strategiją, fizinę aplinką ir kt. veiksnius. Darbą sudaro: santrauka, įvadas, 3 skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros ir informacijos šaltinių sąrašas ir priedai.

Pamerneckienė, Justina. Analysis of the Image Management of Šilalė Department of the Employment Service under the Ministry of Social Security and Labor of the Republic of Lithuania. Master's Final Degree Project / supervisor assoc. prof. dr. Jolita Sinkienė; Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): 03S (L07).

Keywords: image of the organization, image structure, image types, image formation, image management, image management in the public sector.

Kaunas, 2020. 69 pages.

Summary

This master thesis analyzes image of the Šilalė Department of the Employment Service under the Ministry of Social Security and Labor of the Republic of Lithuania. The image of an organization is becoming increasingly important in modern society. All of the organizations, including the public sector, has to ensure a good image and a positive reputation in order to meet the expectations and needs of their consumers and the general public. As society is a founder, funder and consumer of public sector organizations, its image in society is particularly important. The Employment Service implements country's general employment support policy, which aims to assist job seekers to find employment more quickly, acquire the necessary skills if necessary and successfully compete in the labor market. The reorganization of the Employment Service under the Ministry of Social Security and Labour of the Republic of Lithuania took place in 2018, aiming to improve the quality and accessibility of the services of this institution and to form a favorable image of the organization. However, the image of this organization in society is still not considered as positive. As the image of the Šilalė Department of the Employment Service under the Ministry of Social Security and Labor of the Republic of Lithuania is not yet evaluated, it is necessary to estimate the current image and, based on the results, prepare an image management program for the sector by anticipating responsible people and necessary resources. The object of this thesis – image of the Šilalė Department of the Employment Service under the Ministry of Social Security and Labor of the Republic of Lithuania. The aim of this research – is to determine the directions and measures to improve the image of the Šilalė Department of the Employment Service under the Ministry of Social Security and Labor of the Republic of Lithuania. Objectives: 1. develop a theoretical model of image management of public sector organizations; 2. review the conditions and experience of image management in Lithuanian public sector organizations. 3. To identify shortcomings in the image and management of the Šilalė Department of the Employment Service under the Ministry of Social Security and Labor of the Republic of Lithuania; 4. provide recommendations for image improvement of the Šilalė Department of the Employment Service under the Ministry of Social Security and Labor of the Republic of Lithuania. The following research methods are used in this thesis: analysis, analysis of literature, analysis of legal acts, analysis of documents, analysis of statistical data, questionnaire survey. In order to implement the tasks, the first part of the thesis performed a theoretical analysis of the organization's image and its management, discussed the following: the concept, meaning, types, structure, image management methods and the importance of image in the public sector. Moreover, the management of the organization's image and its determinants in the public sector are also discussed. The second part of the thesis analyzes the conditions and experiences of public administration sector image management in Lithuania. The third part of the thesis presents the research methodology and the

results of the questionnaire survey. Conclusions and recommendations are presented at the end of the thesis. During the research it was clarified that the image management of the Šilalė Department of the Employment Service under the Ministry of Social Security and Labor of the Republic of Lithuania is implemented in a fragmented way, the image management process is not consistent. Although the image of the Šilalė sector is assessed positively, it is necessary to improve the department's strategy of publication, physical environment, etc. The thesis consists of: summary, introduction, 3 chapters, conclusions, recommendations, list of literature and information sources and appendices.

Turinys

Lentelių sąrašas	9
Paveikslų sąrašas	10
Santrumpų ir terminų sąrašas	12
Įvadas.....	13
1. Viešojo sektoriaus organizacijų įvaizdžio samprata, reikšmė, valdymas.....	16
1.1. Organizacijos įvaizdžio samprata, tipai, struktūra	16
1.2. Organizacijos įvaizdžio svarba viešajame sektoriuje	24
1.3. Organizacijos įvaizdžio valdymas ir jį lemiantys veiksniai	26
1.4. Organizacijos įvaizdžio valdymas viešajame sektoriuje	32
2. Viešojo sektoriaus organizacijų įvaizdžio valdymo sąlygos ir patirtys Lietuvoje	35
2.1. Viešojo sektoriaus organizacijų įvaizdžio valdymo teisinis reguliavimas	35
2.1.1. Vidinio įvaizdžio reguliavimas.....	36
2.1.2. Išorinio įvaizdžio reguliavimas	37
2.2. Užimtumo tarnybos prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos įvaizdžio valdymo sistema.....	39
3. Užimtumo tarnybos prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Šilalės skyriaus įvaizdžio valdymo tyrimas	44
3.1. Tyrimo metodologija.....	44
3.2. Tyrimo rezultatai	45
Išvados	61
Rekomendacijos.....	63
Literatūros sąrašas	64
Informacijos šaltinių sąrašas	68
Priedai.....	70
1 priedas. Anketa paslaugos teikėjams.....	70
2 priedas. Anketa paslaugos gavėjams	75
3 priedas. Užimtumo tarnybos prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos struktūra.....	81

Lentelių sąrašas

Lentelė. Skirtingų autorių įvaizdžio sąvokos apibūdinimai (sudaryta autorės, remiantis Al-Tamimi 2009, Amin 2013, Drūteikienė 2007, Lukianskaitė, Kartašova 2015 ir kt.....	17
--	----

Paveikslų sąrašas

1 pav. Gee (2000) sudarytas įvaizdžio tipų modelis (Pikčiūnas, 2001, p. 21).....	19
2 pav. Organizacijų įvaizdžio tipai (Čeikauskienė, 1997, p. 54)	20
3 pav. Įvaizdžio tipai pagal F. Jefkins (sudaryta autorės, remiantis Jefkins, 1994, p. 504).....	21
4 pav. Organizacijos įvaizdžio struktūra (Krasauskaitė, 2004, p. 12)	22
5 pav. Melewar, Karaosmanoglu organizacijos įvaizdžio struktūra (Melewar, Karaosmanoglu, 2006, p. 862).....	23
6 pav. Organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis (sudaryta autorės, remiantis Sallam, 2016, p. 102)27	27
7 pav. Įvaizdį formuojantys veiksniai (sudaryta autorės, remiantis Normann, 1991, p. 107).	28
8 pav. Drūteikienės organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis (Drūteikienė, 2002, p. 99).....	29
9 pav. Viešojo sektoriaus organizacijų įvaizdžio valdymo modelis (sudaryta autorės)	33
10 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal skyrių	47
11 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas. 47	47
12 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal Šilalės skyriaus įvaizdžio vertinimą	47
13 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal Užimtumo tarnybos įvaizdžio vertinimą	48
14 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal Užimtumo tarnybos Šilalės skyriaus teikiamų paslaugų turinį ir jų aktualumą	49
15 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal Užimtumo tarnybos Šilalės skyriaus darbuotojų asmenines savybes.....	49
16 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal Užimtumo tarnybos Šilalės skyriaus darbuotojų kompetenciją	50
17 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal Užimtumo tarnybos Šilalės skyriaus teikiamų paslaugų vietą ir trukmę	50
18 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal Užimtumo tarnybos Šilalės skyriaus teikiamų paslaugų fizinę aplinką	51
19 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal Užimtumo tarnybos Šilalės skyriaus informacijos apie teikiamas paslauga, vykstančius renginius prieinamumą ir išsamumą	51
20 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal gyvenamąją vietą ...	52
21 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal paslaugų naudojimosi dažnumą.....	53
22 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal paslaugų naudojimąsi	53
23 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal informacijos gavimą	54
24 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal Šilalės skyriaus įvaizdžio vertinimą	54
25 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal Užimtumo tarnybos įvaizdžio svarbumą visuomenėje.....	55
26 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal Užimtumo tarnybos Šilalės skyriaus teikiamų paslaugų turinį ir jų aktualumą	55
27 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal Užimtumo tarnybos Šilalės skyriaus darbuotojų asmenines savybes.....	56

28 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal Užimtumo tarnybos Šilalės skyriaus darbuotojų kompetenciją	56
29 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal Užimtumo tarnybos Šilalės skyriaus teikiamų paslaugų vietą ir trukmę	57
30 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal Užimtumo tarnybos Šilalės skyriaus teikiamų paslaugų fizinę aplinką	58
31 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal Užimtumo tarnybos Šilalės skyriaus informacijos apie teikiamas paslauga, vykstančius renginius prieinamumą ir išsamumą	59
32 pav. Užimtumo tarnybos Šilalės skyriaus įvaizdžio valdymo modelis remiantis empirinio tyrimo rezultatais (sudaryta autorės)	60

Santrumpų ir terminų sąrašas

Santrumpos:

Užimtumo tarnyba – Užimtumo tarnyba prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos.

Terminai:

Įvaizdis – tai yra suvokimo ir įsivaizdavimo, jausmų ir įspūdžių visuma, kuriuos asmuo ar jų grupė turi apie tam tikrą reiškinį ar organizaciją.

Įvaizdžio valdymas – tai procesas, kurio metu fizinis ar juridinis asmuo analizuoja, planuoja, įgyvendina ir vertina savo įvaizdį.

Reputacija – praeities įvaizdžių visuma, kurią suinteresuotosios šalys susiformuoja per tam tikrą laiko tarpą apie organizacijos praeities veiksmus.

Vidinis įvaizdis – organizacijos darbuotojų nuomonė apie pačią organizaciją, bendravimą, kultūrą, darbuotojų kvalifikaciją.

Išorinis įvaizdis – vartotojų (klientų, partnerių) pašamonėje susikūrusi nuomonė apie konkrečią organizaciją.

Įvadas

Temos aktualumas. Geras asmens ar organizacijos įvaizdis šiuolaikinėje visuomenėje tampa vis svarbesnis. Organizacijos įvaizdis yra tam tikras konkurencinio pranašumo šaltinis, kurio negalima nei nupirkti, nei nukopijuoti. Šiuolaikinė visuomenė visoms organizacijoms kelia vis didesnius reikalavimus: bet kurią organizaciją vertina palankiai, neutraliai arba net priešišškai. Informacijos šaltinių gausos dėka nuolat stebi ir atidžiai atsirenka tas, kuriomis gali pasitikėti, ir kuriomis ne. Todėl organizacijos, norėdamos patenkinti savo vartotojų ir platesnės visuomenės lūkesčius bei poreikius, privalo atitikti šiuos lūkesčius ir vertybes, kitaip sakant, užtikrinti gerą savo įvaizdį bei teigiamą reputaciją. Organizacija, turinti gerą įvaizdį, tampa geriau matoma rinkoje ir gauna didesnę klientų ar partnerių pasitikėjimą (Lukianskaitė, Kartašova, 2015), taip pat pasižymi didesniu esamų darbuotojų lojalumu.

Įvaizdis yra suprantamas įvairiai. Kadangi tai – žmogaus sąmonės, jo suvokimo apie tam tikrą jį supančios aplinkos reiškinį, atspindys, yra sudėtinga jį vienareikšmiškai apibūdinti ir apibrėžti. Bendrąją prasme bet kokio reiškinio (tame tarpe ir organizacijos) įvaizdis yra suvokimo ir įsivaizdavimo, jausmų ir išpūdžių, kuriuos asmuo ar jų grupė turi apie tam tikrą reiškinį, visuma.

Palankaus, pozityvaus įvaizdžio pasiekimas – ilgas, įvairiapusėmis žiniomis grindžiamas procesas, apimantis visas organizacijos veiklos sritis, t.y. paslaugų įvairovę ir kokybę, kainų politiką, istoriją, vietą, personalą, komunikaciją ir kt. Organizacijos, siekiančios teigiamo įvaizdžio, turi tikslingai analizuoti esamą, jį planuoti, formuoti, įgyvendinti numatytas įvaizdžio kaitos priemones, periodiškai kontroliuoti ir vertinti rezultatus. Kitaip tariant, kiekviena organizacija, siekianti palankaus savo vartotojų ir plačiosios visuomenės vertinimo, savo įvaizdį turi sistemingai ir atsakingai valdyti.

Viešojo sektoriaus organizacijoms jų įvaizdis visuomenėje – ypatingai svarbus, nes būtent visuomenė yra šių organizacijų steigėja, finansuotoja ir paslaugų vartotoja. Nepalankus ar neigiamas viešojo sektoriaus organizacijos įvaizdis piliečių sąmonėje rodo jų neigiamą organizacijos veiklos vertinimą bei mažėjantį pasitikėjimą, ir tai signalizuoja apie būtinus reikšmingus pokyčius organizacijos veikloje.

Užimtumo tarnybos prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (*toliau – Užimtumo tarnybos*) veikla – ypatingai svarbi daugeliui Lietuvos gyventojų, nes būtent šios institucijos teikiamų paslaugų dėka gyventojai turi įvairiapuses galimybes įsilieti į darbo rinką. Užimtumo tarnyba įgyvendina valstybės bendrąją užimtumo rėmimo politiką, kuria siekiama darbo ieškantiems žmonėms padėti greičiau įsidarbinti, prireikus įgyti reikiamų gebėjimų ir sėkmingai konkuruoti darbo rinkoje, o darbdaviams – rasti tinkamų darbuotojų. Tarnyba veikia visos šalies teritorijoje. Tačiau Užimtumo tarnybos įvaizdis visuomenėje vis dar nėra teigiamas (Užimtumo tarnybos veiklos ataskaita, 2018). Didžioji dalis visuomenės mano, jog Užimtumo tarnyba teikia tik įdarbinimo paslaugas, kurios ne visuomet tenkina vartotoją.

2018 m. spalio 1 d. įvyko Lietuvos darbo biržos prie socialinės apsaugos ir darbo ministerijos reorganizacija, kurios tikslas buvo pagerinti šios įstaigos paslaugų kokybę bei prieinamumą, taip pat pagerinti ir įstaigos įvaizdį. Reorganizacija įvykdyta siekiant tapti atpažįstamai, visuomenėje formuoti palankų organizacijos įvaizdį bei didinti pasitikėjimą organizacija. Taip pat buvo pakeistas ir Lietuvos darbo biržos pavadinimas, nuo šiol tai – „Užimtumo tarnyba“. Šiuo metu yra 83 tarnybos skyriai daugelyje Lietuvos savivaldybių.

Tyrimo problema. Šilalės rajonas – viena iš kaimiškųjų šalies savivaldybių, kurioje pastaraisiais metais stebimas augantis nedarbas, kasmet Užimtumo tarnybos Šilalės skyriaus klientų skaičius auga. Iš kitos pusės, rajono darbdaviai pasigenda kandidatų į siūlomas darbo vietas. Pastebima, kad dažnai asmenys į tarnybą kreipiasi dėl galimybės gauti socialines išmokas ar dėl socialinio draudimo teikiamų galimybių, o ne dėl realaus darbo pasiūlymo ar kitų susijusių paslaugų. Dėl skyriaus veiklų viešinimo stokos ar dėl kitų priežasčių, nedaug asmenų ir organizacijų žino, jog tarnybos paslaugų spektras yra platesnis, nei tik įdarbinimas ar parama darbdaviams. Rajono gyventojai ir organizacijos, ieškantys darbo galimybių ar darbuotojų, dažniau renkasi kitas paieškos alternatyvas (darbo paieškos portalai internete, įdarbinimo agentūros, skelbimai rajono laikraščiuose bei socialiniuose portaluose), nei naudojasi įvairiapuse ir nemokama skyriaus pagalba. Dėl to Užimtumo tarnybos Šilalės skyrius neišnaudoja savo turimo potencialo ir nesuteikia tiek paslaugų rajono gyventojams, ir organizacijoms, kiek galėtų ir koks yra realus poreikis jo teikiamoms paslaugoms. Šilalės rajono skyriaus įvaizdis, šio darbo autorės žiniomis, nebuvo ir nėra sistemingai ir kompleksiskai valdomas (analizuojamas, planuojamas, vertinamas), o teigiamam tarnybos įvaizdžiui darbuotojų ir darbdavių atžvilgiu neskiriama būtino dėmesio.

Darbo objektas – Užimtumo tarnybos prie LR socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Šilalės skyriaus įvaizdis.

Darbo dalykas – Užimtumo tarnybos prie LR socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Šilalės skyriaus įvaizdžio valdymas.

Tyrimo tikslas – nustatyti Užimtumo tarnybos prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Šilalės skyriaus įvaizdžio valdymo tobulinimo kryptis ir priemones.

Uždaviniai:

1. Parengti teorinį viešojo sektoriaus organizacijų įvaizdžio valdymo modelį.
2. Apžvelgti Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų įvaizdžio valdymo sąlygas ir patirtis.
3. Nustatyti Užimtumo tarnybos prie LR socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Šilalės skyriaus įvaizdžio ir jo valdymo trūkumus.
4. Pateikti rekomendacijas Užimtumo tarnybos prie LR socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Šilalės skyriaus įvaizdžiui gerinti.

Tyrimo metodai: literatūros analizė, teisės aktų analizė, dokumentų analizė, statistinių duomenų analizė, anketinė apklausa. Taikant mokslinės literatūros analizės metodą išanalizuota įvaizdžio samprata, struktūra, tipai, organizacijos įvaizdžio valdymas ir jį lemiantys veiksniai, viešojo sektoriaus įvaizdžio valdymo svarba. Pasitelkus teisės aktų bei dokumentų analizės metodą, ištirtas teisinis Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų įvaizdžio valdymo reguliavimas. Taikant dokumentų analizės bei anketinės apklausos metodą ištirti Užimtumo tarnybos prie LR socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Šilalės skyriaus įvaizdžio ir jo valdymo trūkumai.

Darbo struktūra. Projektą sudaro: santrauka, įvadas, 3 skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros ir informacijos šaltinių sąrašas bei priedai. Pirmojoje darbo dalyje atlikta organizacijos įvaizdžio ir jo valdymo teorinė analizė. Šioje dalyje pateikta organizacijos įvaizdžio samprata, reikšmė ir jo valdymo būdai. Taip pat nagrinėjami įvaizdžio tipai, struktūra, įvaizdžio svarba viešajame sektoriuje. Aptariamas organizacijos įvaizdžio valdymas ir jį lemiantys veiksniai viešajame sektoriuje. Antrojoje baigiamojo darbo dalyje analizuojamos viešojo sektoriaus organizacijų įvaizdžio valdymo sąlygos ir

patirtys Lietuvoje. Šioje dalyje taip pat nagrinėjamos Užimtumo tarnybos prie LR socialinės apsaugos ir darbo ministerijos įvaizdžio valdymo sąlygos. Trečiojoje darbo dalyje pateikti anketinės apklausos tyrimo rezultatai. Šioje dalyje pristatoma tyrimo metodologija ir pateikiami apklausos rezultatai. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

Projektą sudaro 69 puslapis, 1 lentelė, 32 paveikslai, 3 priedai. Panaudoti 57 mokslinės literatūros šaltiniai ir 16 teisės aktų ir duomenų šaltinių.

1. Viešojo sektoriaus organizacijų įvaizdžio samprata, reikšmė, valdymas

1.1. Organizacijos įvaizdžio samprata, tipai, struktūra

Konkurencija rinkoje sparčiai auga, todėl organizacijos įvaizdis tampa puikiu įrankiu ne tik tam, kad išliktų konkurencingoje rinkoje, bet ir tam, kad garantuotų sėkmingos kompanijos vaidmenį. Kiekviena organizacija yra suinteresuota turėti gerą įvaizdį. Organizacijos įvaizdis yra neatsiejama kiekvienos organizacijos dalis, sėkmingas organizacijos įvaizdis lemia jos sėkmę.

Mokslinėje literatūroje yra pateikiami skirtingi įvaizdžio apibrėžimai, taip pat yra išskiriami skirtingi veiksniai, kurie turi įtakos jo formavimuisi. Tačiau ne visi veiksniai mokslininkų modeliuose sutampa ir vieno modelio dėl kurio būtų sutarta, nėra.

Kaip teigia Gatavynaitė (2005), 1956 m. Bouldingas atliko vienus pirmuosius rimtesnius organizacijos įvaizdžio tyrimus. Jų metu buvo aiškinamasi, kaip atsiranda įvaizdžiai, kaip jiems gali būti daroma įtaka bei kaip jie veikia elgseną. Analizuojant įvaizdžio sampratos raidą, pastebima, jog ankstyvoje mokslinėje literatūroje organizacijos įvaizdis ir reputacija buvo vartojami kaip sinonimai. Tačiau vėliau buvo pradėta teigti, kad įvaizdis nėra reputacija. Bromley (2000) reputaciją pavadino kaip identiteto ir įvaizdžio visumą. Cornelissen ir Thorpe (2002) reputaciją matė kaip organizacijos praeities įvaizdžių visuminį vaizdavimą. Dolphin (2004) nuomone, reputacija gimsta laikui bėgant, tai jo teigimu, negali būti suformuluota taip greitai kaip įvaizdis.

Lentelėje matyti, jog Drūteikienė (2007) įvaizdį apibūdina kaip dinamišką, prasmingą, struktūrizuotą idėjų, jausmų, suvokimų ar įsivaizdavimų, kuriuos asmuo ar asmenų grupė turi tam tikro realaus reiškinio ar daikto atžvilgiu, visumą. Ji teigia, jog įvaizdį sudaro labai konkrečios asociacijos ir užuominos apie tai, kokia tai yra organizacija – didelė ar maža, šiuolaikiška ar konservatyvi ir pan. (Drūteikienė, 2007, p. 39). Autorei antrina ir Veljkovič, Petrovič (2011), kurios teigia, kad organizacijos įvaizdis yra formuojamas, remiantis jos istorija, įsitikinimais ir verslo filosofija, žmonėmis, kurie sudaro įmonę, ir jos etikos ir kultūrinių vertybių sistema. Pasak Al-Tamimi, Lafi, Uddin (2009) įvaizdis yra žmonių pojūčių ir žinių sąveika, tam tikrų įspūdžių ir įsitikinimų rezultatas. Tos gautos žinios yra iš patirties su konkrečia organizacija (Al-Tamimi, Lafi, Uddin 2009, p. 233-234).

Įvaizdis yra kaip požiūris, kuris atspindi produkto savybių kombinaciją. Taip pat tai yra kliento kokybės suvokimas. Įvaizdis – grynas visos patirties, įspūdžių, tikėjimų, jausmų ir žinių sąveikos rezultatas apie tai, ką vartotojai galvoja apie tam tikrą organizaciją (Amin, Fontaine, Isa, 2013, p. 82). Organizacijos požiūriu, įvaizdis yra asociacijų visuma, kurios ateina į galvą, kai klientai išgirsta organizacijos vardą (Nguyen, Leclerc, 2011). Įvaizdis tai yra vartotojų susidaręs realybės atitikmuo ir nuomonė apie organizaciją. Įvaizdis ne tik yra kuriamas organizacijoje, jis taip pat formuojasi vartotojų galvoje. Kiekvienas žmogus įvaizdį vertina bei kuria skirtingai, pasitelkdamis skirtingus veiksnius (Lukianskaitė, Kartašova, 2015, p. 89).

Įvaizdis egzistuoja kiekvieno individo sąmonėje, todėl nėra pats savaime įmonės nuosavybė. Įvaizdis atspindi visuomenės nuomonę, yra toks, kokia yra pati organizacija, dirbtinai jo pakeisti negalima (Gotsi, Lopez, Abdriopoulos, 2011, p. 256). Kaip teigia Massey (2016), organizacijos įvaizdis yra suprantamas, kaip nuomonių rinkinys, kurį suinteresuotosios šalys susidaro apie organizaciją (Massey, 2016, p. 3).

Kaip teigia Pikčiūnas (2002), organizacijos įvaizdis – „yra sukurtas ir formalizuotas organizacijos identitetas, pateikiamas išorinės aplinkos segmentams ir susiformuojantis kaip skirtingų adresatų suvokimo proceso pasekmė“.

Lentelė. Skirtingų autorių įvaizdžio sąvokos apibūdinimai (sudaryta autorės, remiantis Al-Tamimi 2009, Amin 2013, Drūteikienė 2007, Lukianskaitė, Kartašova 2015 ir kt.)

Autorius ir metai	Įvaizdžio apibūdinimas
Drūteikienė G., 2007, p. 39	Įvaizdis tai dinamiškas, prasmingas, struktūrizuotas idėjų, jausmų, suvokimų ar įsivaizdavimų, kuriuos asmuo ar asmenų grupė turi tam tikro realaus reiškinio ar daikto atžvilgiu, visuma. Įvaizdis tai visiškai konkrečių asociacijų ir užuominų apie tai, kokia tai yra organizacija – didelė ar maža, šiuolaikiška ar konservatyvi, akcentuojanti savo stabilumą ar dinamiškumą, patirtį ar jaunystę, suformavimas.
Al-Tamimi H., Lafi A., Uddin H., 2009, p. 233-234	Įvaizdis tai yra žmonių jausmų bei žinių sąveika, įspūdžiai ir įsitikinimai gauti iš patirties su konkrečia organizacija rezultatas.
Amin M., Fontaine R., Isa Z., 2013, p. 82	Įvaizdis tai požiūris, kuris atspindi produkto savybių kombinaciją. Taip pat tai yra filtras išreiškiantis kliento kokybės suvokimą. Įvaizdis - grynas visos patirties, įspūdžių, tikėjimų, jausmų ir žinių sąveikos rezultatas apie tai ką vartotojai turi apie tam tikrą organizaciją.
N. Nguyen, A. Leclerc, 2011	Organizacijos požiūriu, įvaizdis yra diapazonas asociacijų, kurios ateina į galvą, kai klientai girdi organizacijos vardą.
N. Lukianskaitė, J. Kartašova, 2015, p. 87	Įvaizdis tai yra vartotojų susidaręs realybės atitikmuo ir nuomonė apie organizaciją. Įvaizdis ne tik yra kuriamas organizacijoje, jis taip pat formuojasi vartotojų galvoje. Kiekvienas žmogus įvaizdį vertina bei kuria skirtingai, pasitelkdamis skirtingus veiksnius.

Čeikauskienės (1997) nuomone, organizacijos įvaizdis – tai yra savarankiškas daugelio žmonių kompanijos valdymas. Autorė išskiria 2 organizacijos įvaizdžius: vidinį (egzistuojantį vidinėje organizacijos aplinkoje) ir išorinį (esantį už organizacijos ribų). Sėkmingai organizacija gali veikti tik tinkamai formuojant juos abu. Palankus vidinis įvaizdis stiprina darbuotojų motyvaciją bei skatina darbo kokybę ir našumą. Palankus išorinis įvaizdis padeda išlaikyti ir pritraukti naujų klientų bei gerų specialistų. Vidinis ir išorinis įvaizdžiai sąveikauja tarpusavyje, vienas kitą papildo ir sudaro bendrąjį įmonės įvaizdį.

Suvokimas apie organizaciją kiekvieno asmens yra skirtingas dėl jų asmeninių potyrių toje organizacijoje, tačiau asmenys kolektyviai dalindamiesi savo patirtimis, susidaro nuomonę apie organizacijos įvaizdį, jo valdymo tinkamumą. Organizacinio įvaizdžio valdymas yra dialoginis procesas, kuriame suinteresuotosios šalys ir organizacijos bendrauja tarpusavyje ir sukuria organizacijos įvaizdį (Massey, 2016, p. 4).

Nėra vieningo apibrėžimo, kuris apibrėžtų įvaizdį. Kiekvienas autorius įvaizdį apibrėžia skirtingai. Išnagrinėjus skirtingų mokslininkų įvaizdžio sampratą, galima teigti, jog organizacijos įvaizdis – tai suinteresuotųjų šalių įspūdžio visuma apie pačią organizaciją ir jos veiklą, elgseną, kultūrą, veiksmus. Tai, apie ką pirmiausia pagalvoja žmogus paminėjęs organizaciją: organizacijos išorinis fasadas, išvaizda, socialinis atspindys.

Pasak Vitkienės (2008), taip pat, kaip ir Čeikauskienės (1997), įvaizdį galima skirstyti į išorinį ir vidinį.

Išorinis įvaizdis – tai žmonių (klientai, partneriai, įdarbinimo agentūros) pašamoneje susikūrusi nuomonė apie konkrečią organizaciją. Jos išoriniam įvaizdžiui galima priskirti vartotojus ir partnerius (Lukianskaitė, Kartašova, 2015, p. 90). Išorinis įvaizdis – tai vartotojų supratimas ir nusistatymas apie konkrečią įmonę savo šamoneje (Vitkienė, 2008). Išorinis organizacijos įvaizdis yra susijęs su teikiamų paslaugų kokybe, reklama, visuomenine veikla, ryšiais su žiniasklaida, ryšiais su rėmėjais, personalo požiūriu į darbą ir išorine išvaizda (Mikelionytė, 2007).

Išorinį organizacijos įvaizdį formuoja fizinė aplinka: vizualus organizacijos aplinkos vaizdas, kuris susijęs su pastato išore (eksterjeru), patalpų vidumi (interjeru), taip pat aptarnaujančio personalo išvaizda ir pan. Išorinį organizacijos įvaizdį formuoja ir gaminamų prekių ir teikiamų paslaugų kokybė, reklama, ryšiai su žiniasklaida. Siekiant suformuoti išorinį įvaizdį, reikalinga visuma, todėl visi šie organizacijos įvaizdį formuojantys elementai yra glaudžiai tarpusavyje susiję, nes po vieną nėra pajėgūs suformuoti įvaizdžio. Siekiant, kad organizacija išsiskirtų iš kitų organizacijų, vykdančių panašią veiklą, yra formuojamas išorinis organizacijos įvaizdis.

Vidinis įvaizdis yra darbuotojų ir personalo nuomonė apie pačią organizaciją, bendravimą, kultūrą, darbuotojų kvalifikaciją. Vidiniam organizacijos įvaizdžiui priskiriamas organizacijos stilius, kultūra, paslaugos, darbuotojai, priemonių ir marketingo veiksniai (Lukianskaitė, Kartašova, 2015, p. 90). Vidinis įvaizdis – personalo nuomonė apie pačią įmonę, kuri lemia įmonės organizacinę kultūrą ir jos veiklos sėkmę (Vitkienė, 2008). Vidinį organizacijos įvaizdį sudaro: santykiai tarp darbuotojų, vadovo elgesys, darbuotojų pasitenkinimas darbu ir pačia organizacija ir t.t. Tam, kad darbuotojai kurtų teigiamą organizacijos įvaizdį, jie patys turi gerai joje jaustis, turėti palankią nuomonę apie organizaciją. Taip yra todėl, kad darbuotojai savo draugams ar artimiesiems išorėje perteikia tai, kas vyksta organizacijoje, taip atskleisdami ne tik privalumus, bet ir trūkumus. Pasak Mikelionytės (2007), vidinis organizacijos įvaizdis yra susijęs su darbo atmosfera, darbuotojų nuomone, požiūriu į organizacijos vadovybę ir jos politiką, personalo politiką, darbuotojų atsidavimu organizacijai ir kt. Taip pat vidinis organizacijos įvaizdis labai priklauso nuo darbuotojų tarpusavio santykių, taip pat santykių su vadovu, ir ypatingai su darbo apmokėjimo ir motyvavimo sistema.

Įmonės kultūra taip pat atspindi vidinį organizacijos įvaizdį. Siekiant stiprinti savo darbuotojų įvaizdį, organizacijos turi investuoti į tinkamą savo darbuotojų ugdymą. Darbuotojai, matydami organizacijos pastangas, patys pradeda elgtis atsakingiau: atidesnis, malonesnis bendravimas su klientais.

Vidinis ir išorinis įvaizdis vienas kitą papildo taip sudarydami bendrą organizacijos įvaizdį. Tačiau tos pačios organizacijos vidinis ir išorinis įvaizdis nebūtinai sutampa, minėti įvaizdžiai gali reikšmingai skirtis (Ciemnolonskytė, 2004, p. 183). Taigi, viešosioms organizacijoms labai svarbu išlaikyti teigiamą tiek vidinį, tiek išorinį įvaizdį, kadangi abi sudedamosios dalys yra tiek pat svarbios įvaizdžio valdymo procese.

Pikčiūno (2001) siūloma mokslininko Gee (2000) įvaizdžio tipų klasifikacija yra kiek kitokia. Jis teigia, jog organizacijos įvaizdžio tipai yra: suvokiamas, nesuvokiamas, vidinis ir išorinis. Suvokiamas įvaizdis – pirmojo išpūdžio įvaizdis, kuriam priskiriama visa, pradedant organizacijos pavadinimu bei šūkiu, ir baigiant firminiu blanku bei patalpų interjeru. Nesuvokiamas įvaizdis – tai yra kliento atsakomoji reakcija į aptarnavimą ir požiūrį į jį.

Kaip teigia Mikelionytė (2007), kalbant apie išorinį organizacijos įvaizdį yra pastebimas nenuoseklumas. Gee pateikia keturis įvaizdžio tipus, bet tris iš jų (išskyrus suvokiamąjį) pavadina įvaizdžio dalimis, prie jų priskiria dar vieną – įvaizdžio pagrindą (žr. 1 pav.).

Įvaizdžio pagrindas – tai pirminis įvaizdžio formavimo momentas, susidedantis iš :

- veiklos principų nustatymo;
- nuostatų apie organizacijos veiklos tikslus parengimo;
- organizacijos filosofijos sukūrimo;
- ilgalaikių organizacijos tikslų bei kryptių numatymo;
- darbuotojų elgesio standartų nustatymo (Pikčiūnas, 2001).



1 pav. Gee (2000) sudarytas įvaizdžio tipų modelis (Pikčiūnas, 2001, p. 21)

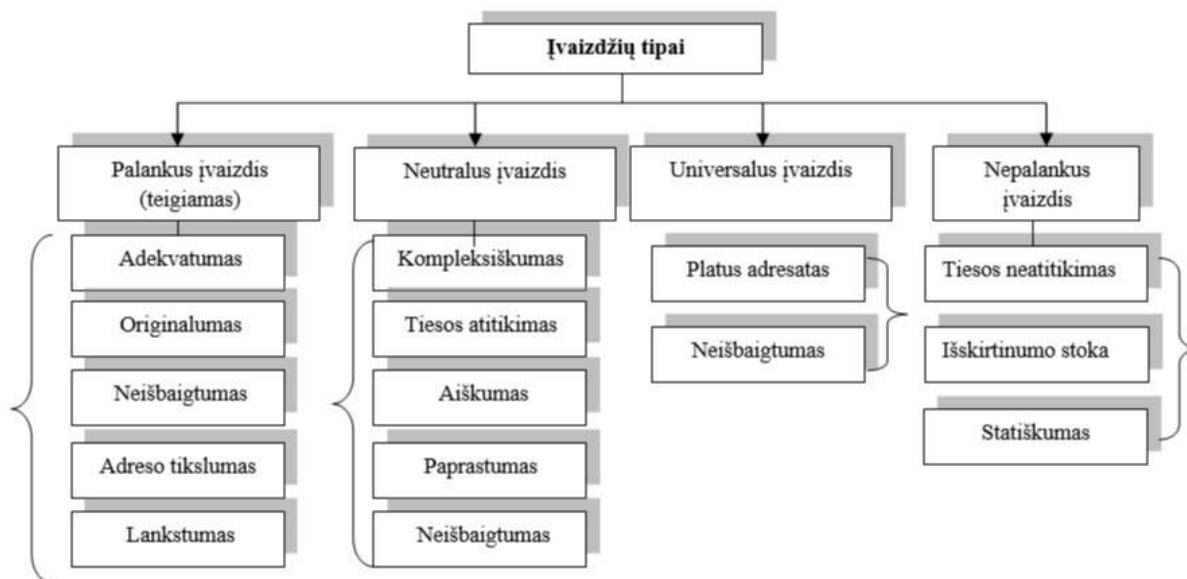
Kaip teigia Vitkienė (2008), įvaizdis gali būti skirstomas pagal charakteristikas: palankus, neutralus ir universalus.

- **Palankus** įvaizdis kuriamas tokiose organizacijose, kurios turi aiškų vartotojų segmentą ir išsiskiria iš kitų teikiamomis paslaugomis ar prekėmis, nes jis pasižymi adekvatumu, originalumu bei plastiškumu.
- **Neutraliam** organizacijos įvaizdžiui būdingas kompleksiškas, tiesos atitikimas, paprastumas, aiškumas bei konkretumas.
- **Universalų** organizacijos įvaizdį, kuris būtų priimtinas visoms tikslinėms grupėms, sukurti yra labai sunku. Taip yra, nes organizacijai tenka bendrauti su įvairių grupių bei nuomonių žmonėmis, todėl jiems tenka kurti skirtingus tai grupei tinkamus įvaizdžius tam, kad visi būtų patenkinti.

Čeikauskienė (1997) prie minėtųjų charakteristikų dar pridėda ir į nepalankųjį, kuris nėra formuojamas tikslingai, o atsiranda tuomet, kai įstaiga nepateisina vartotojų lūkesčių (žr. 2 pav.).

Palankaus įvaizdžio siekimas – tai kiekvienos organizacijos tikslas. Visos organizacijos siekia palankaus įvaizdžio, kuris vartotojams sukeltų tik teigiamas emocijas ir nulemtų organizacijai naudingą pasirinkimą. Pozityvaus įvaizdžio kūrimas – vienas iš svarbiausių veiksnių, padedančių kurti ir išsaugoti organizacijai palankius santykius su visuomene, stiprinti reputaciją bei palankią visuomenės nuomonę. Pasak Drūteikienės ir Marčinsko (2000), „teigiamas organizacijos įvaizdis

nėra atsitiktinis, jis yra sukuriamas, pasiekiamas, o kartu ir valdomas. Veiksmingai valdomas įvaizdis gali pakeisti nepageidaujamą arba sustiprinti teigiamą požiūrį į organizaciją. Organizacija, turinti gerą įvaizdį, tampa žinomesnė rinkoje, įgauna didesnę klientų ir partnerių pasitikėjimą“. Teigiamas organizacijos įvaizdis suteikia organizacijai tam tikrus individualius bruožus, tai nulemia prekės ženklo atpažinimą, vartotojų ir darbuotojų lojalumą ir įmonės reputacijos pagerėjimą (Vanhamme, Lingreen, Reast, Popering, 2012, p. 262). Žinoma, kiekviena organizacija siekia palankaus įvaizdžio, kuris keltų tik teigiamas emocijas. Tačiau įvaizdis bus palankus tik tuomet, jeigu bus nesunkiai įsimenamas, originalus, aiškus bei atitiks realią organizacijos veiklą, tai kas iš tikrųjų egzistuoja (Kaušikas, 2006).

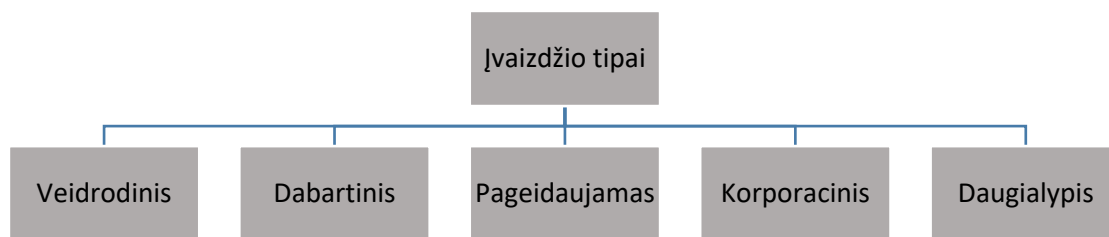


2 pav. Organizacijų įvaizdžio tipai (Čeikauskienė, 1997, p. 54)

Formuojant palankų įvaizdį, Čeikauskienė (1997) akcentuoja tokias sąlygas:

- **Adekvatumą** – organizacijos įvaizdžio atitikimas tam, kas iš tikrųjų egzistuoja;
- **Originalumą** – organizacijos įvaizdis turi būti patrauklus, išsiskirti iš kitų organizacijų įvaizdžių, lengvai atpažįstamas bei įsimenamas įvaizdis;
- **Neišbaigtumą** – įvaizdžio neišbaigtumas sudaro sąlygas pritraukti platesnę ir įvairesnę auditoriją. Labai svarbu, formuojant įvaizdį, palikti vietos pamąstymams, vaizduotei. Įvaizdis neturi pateikti vienos ir konkrečios tiesos, nes tai jau susiaurina vartotojų ratą, t.y. jis nebeatenkina visų lūkesčių, o tik kokios nors tikslinės auditorijos;
- **Adreso tikslumą** – įvaizdis privalo turėti tikslų adresatą, nes tik taip galėtų pritraukti atitinkamus rinkos segmentus, bei vartotojų grupes;
- **Lankstumą (plastiškumą)** – įvaizdis turi turėti vartotojų sąmonėje lengvai atpažįstamą formą, tačiau taip pat labai svarbu, kad jis gebėtų prisitaikyti nuolat kintančioje aplinkoje. Žinoma, įvaizdžio dinamiškumas negali būti per daug greitas, nes tuomet vartotojai nespės kintančio įvaizdžio natūraliai įsisavinti ir paprasčiausiai jį atmes lyg kažką dirbtina.

Jefkins (1994) funkciniu požiūriu išskiria tokius įvaizdžio tipus: veidrodinį, dabartinį, pageidaujamą, korporacinį, daugialypį (žr. 3 pav.).



3 pav. Įvaizdžio tipai pagal F. Jefkins (sudaryta autorės, remiantis Jefkins, 1994, p. 504)

- **Veidrodinis įvaizdis** – tai savęs suvokimo įvaizdis. Tai tarsi žiūrėtume į veidrodį ir samprotautume kokie esame. Dažniausiai šio įvaizdžio tipas yra teigiamas, nes psichologiškai dažniausiai mes save vertiname teigiamai. Tačiau yra ir neigiamas šio įvaizdžio aspektas – tai minimalus atsižvelgimas į nuomonę iš šalies.
- **Dabartinio** tipo įvaizdis apibūdinamas kaip išorės grupių požiūris į įmonę ar organizaciją, ir jis gali būti formuojamas viešųjų ryšių pagalba. Šio įvaizdžio tipo pats svarbiausias uždavinys – teisingo įvaizdžio perteikimas.
- **Pageidaujamas įvaizdis** – atspindi tai, ko mes siekiame. Šis įvaizdžio tipas yra labai svarbus naujai besikuriančioms struktūroms, nes apie jas dar nėra jokios informacijos, todėl tik pageidaujamas įvaizdis yra vienintelis galimas.
- **Korporacinis** įvaizdžio tipas tai visos organizacijos, o ne atskirų jos padalinių ar darbo rezultatų įvaizdis (reputacija, pasiekimai, stabilumas). Šį įvaizdį padeda sukurti organizacijos simbolika, uniformos ir pan.
- **Daugialypis įvaizdis** susiformuoja tuomet, kai susikuria nepriklausomos struktūros, skylant organizacijai (Jefkins, 1994).

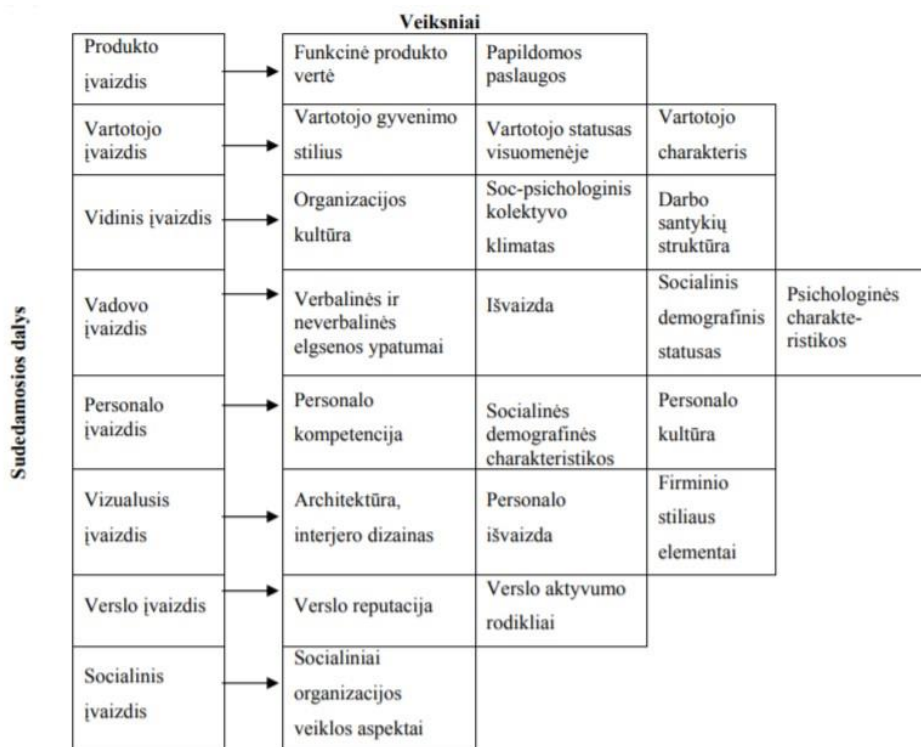
Išnagrinėjus mokslininkų pateikiamus įvaizdžio tipus, galima teigti, jog įvaizdžio tipų klasifikacijų yra įvairių, mokslininkai pateikia skirtingas klasifikacijas, vieningos nuomonės nėra. Organizacijos įvaizdis yra išorinis ir vidinis, kurie vienas kitą papildo ir taip sudaro bendrą organizacijos įvaizdį. Organizacijos įvaizdis formuojasi bet koku atveju, nori ji to ar ne. Įvaizdis bus visada, jis gali būti toks, kokio norėtusi, gali būti ir visiškai priešingas.

Įvaizdis ne tik sudaro tam tikrą nuomonę vartotojams, tačiau pats įvaizdis yra sudarytas iš tam tikrų dedamųjų. Organizacijos įvaizdžio struktūrą sudaro tam tikros sudedamosios dalys (žr. 4 pav.): produkto, vartotojo, vidinis, vadovo, personalo, vizualusis, verslo, socialinis (Krasauskaitė, 2004).

Produkto įvaizdis – tai, kas padeda palaikyti ir kurti teigiamą produkto įvaizdį bei stiprina pasitikėjimą pačia organizacija. Produkto įvaizdžiui yra priskiriama: pavadinimas, dizainas, pakuotė, kokybė bei svarbiausios savybės. Šie elementai išskiria produkto įvaizdį bei pabrėžia prekės išskirtines savybes (Krasauskaitė, 2004).

Kaip teigia Baltušienė-Vaitkutė (2007), **vartotojų įvaizdį** lemia jų gyvenimo būdas, visuomeninė padėtis bei asmeninės vartotojo savybės. Visuomeninį vartotojo padėtį, kuri atspindi vartotojo įvaizdį ir jo požiūrį į prekę, parodo gyvenimo būdas, vertybinės žmonių orientacijos, asmeniniai poreikiai, interesai, įvairios socialinės pozicijos (amžius, lytis, išsilavinimas, profesija). Kiekvienas žmogus yra yra individualybė, todėl kiekvienas individas pasižymi konkrečiu charakteriu, kiekvienas skirtingai vertina ir formuoja požiūrį į prekę.

Organizacijos vidinis įvaizdis – tai yra visų organizacijoje dirbančiųjų nuomonė apie organizaciją. Kaip teigia Baltušienė-Vaitkutė (2007), „Pagrindiniai vidinio įvaizdžio reiškiniai – organizacijos kultūra bei socialinis ir psichologinis klimatas. Psichologinė atmosfera yra kolektyvo būsenos, nuotaikų, tarpusavio bendravimo modelių aspektų išraiška. Vadovo ir pavaldinių santykiai taip pat parodo organizacijos vidinį įvaizdį, kuris atsispindi bendraujant su skirtingomis visuomenės grupėmis, todėl atitinkamas vadovų elgesys gali skatinti sėkmingą darbuotojų adaptaciją organizacijoje.“ Kuomet darbuotojai prisitaiko jie jaučiasi organizacijos dalimi ir dirba siekdami asmeninių geresnių darbo rezultatų.



4 pav. Organizacijos įvaizdžio struktūra (Krasauskaitė, 2004, p. 12)

Vadovo įvaizdis yra labai svarbus ir reikšmingas, nes jis atstovauja organizacijai. Vadovo įvaizdį sudaro: verbalinis ir neverbalinis elgesys, socialinė charakteristika bei išorės elementai (Baltušienė-Vaitkutė, 2007).

Vizualusis įvaizdis kuriamas per regos pojūčius. Organizacijos įvaizdžio kūrime yra svarbios patalpos, erdvė, išdėstymas, patogumas klientui, interjeras, personalo išvaizda bei organizacijos simbolika. Kaip teigia Stravinskienė, Toldinaitė (2012), „vizualus įvaizdis gali būti patogiu organizacijos strateginio valdymo įrankiu, kuriuo galima daryti įtaką visuomenės suvokimą ir vertinimą apie organizaciją, stiprinti jos reputaciją, išsiskirti iš konkurentų, sudominti ir pritraukti naujus vartotojus bei išlaikyti esamus. Dėl šių priežasčių dauguma organizacijų yra linkusios nemažai investuoti siekiant susikurti patrauklų, išbaigtą bei organizacijos esmę atspindintį vizualųjį įvaizdį. Vizualaus įvaizdžio sprendimai gana stipriai daro įtaką klientų pasitenkinimui, emocijoms ir kai kuriais atvejais netgi lemia klientų sprendimą apsilankyti ar ne, rinktis vieną organizaciją ar kitą.“

Viena iš įvaizdžio paskirčių – pristatyti organizaciją visuomenei per vizualius elementus (logotipą, personalo išvaizdą, prekių bei jų pakuočių dizainą ir kt.). Vizualusis įvaizdis gali būti naudojamas

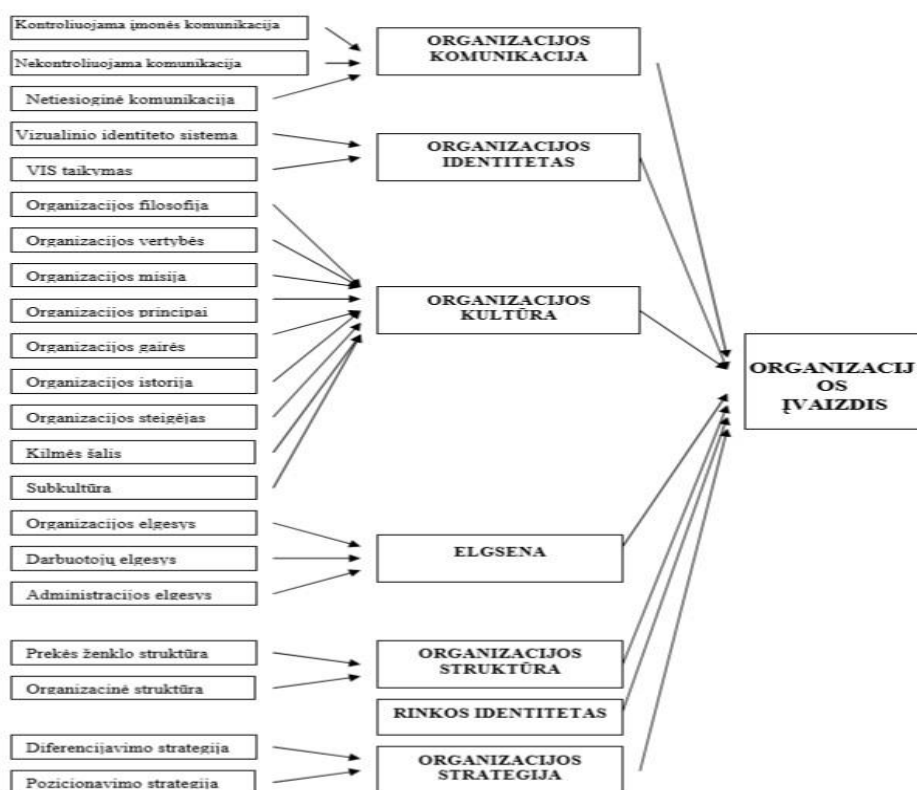
kaip darantis įtaką visuomenės nuomonei apie organizaciją (Bosch, Elving, Menno, Jong, 2006, p. 871).

Įvaizdis turi du pagrindinius komponentus: funkcinį ir emocinį (Yoe, Youssef, 2010). Funkcinis įvaizdžio komponentas yra siejamas su apčiuopiamais objektais, kurie yra lengvai identifikuojami bei išmatuojami. Emocinis komponentas yra sietinas su psichologiniais aspektais (jausmais, požiūriais, įsitikinimais, kurie yra susiję su organizacija). Emocinis komponentas atsiranda tuomet, kai klientas patiria tam tikros patirties organizacijoje. Ryu ir Jang (2008) teigia, jog teigiamos nuomonės susidarymui bei lojalumui yra svarbi teigiama vartotojų emocinė patirtis, o neigiama emocinė patirtis veikia atvirkščiai. Taigi, vartotojų emocijos yra svarbios praktiškai visoms organizacijoms.

Kaip teigia Ha ir Im (2012), internetinės svetainės dizainas, spalvos daro įtaką vartotojų emocijoms, tai veikia vartotojų pasitenkinimą ir ketinimus rekomenduoti „iš lūpų į lūpas“. Ha ir Im (2012) tyrimo rezultatai atskleidė, jog teigiamos emocijos internetinės svetainės dizaino atžvilgiu veikia vartotojų pasitenkinimą ir skatina rekomenduoti organizaciją. Pasak Stravinskienės, Toldinaitės (2012) „Teigiama emocinė patirtis skatina vartotojų lojalumą, sprendimą rekomenduoti organizaciją, polinkį susidaryti gerą nuomonę ir bendrą pasitenkinimą, o neigiama emocinė patirtis veikia atvirkščiai.“

Verslo įvaizdis – tai tam tikros veiklos subjektas. Verslo organizacijos padėtį bei išskirtinumą rodo technologijų atnaujinimas, novatoriškumas, asortimento įvairovė, pardavimų skaičius. Verslo įvaizdis yra formuojamas pasitelkiant dalykinę reputaciją, etinių normų laikymąsi, sąžiningumą (Krasauskaitė, 2004).

Socialinis įvaizdis – visuomenės požiūrio vertinimas pagal tai, kokuose projektuose ar renginiuose organizacija dalyvauja. Jeigu organizacija dalyvauja visuomeniniuose paramos, sveikatos apaugos, ekologijos projektuose, tai gali tikėtis palankaus visuomenės požiūrio (Baltušienė-Vaitkutė, 2007).



5 pav. Melewar, Karaosmanoglu organizacijos įvaizdžio struktūra (Melewar, Karaosmanoglu, 2006, p. 862)

Autoriai Melewar, Karaosmanoglu (2006) pateikia šiek tiek kitokią organizacijos įvaizdžio struktūrą. Pasak autorių, organizacijos įvaizdžio struktūros pagrindinės dalys yra: organizacijos komunikacija, organizacijos identitetas, organizacijos kultūra, elgesys, organizacijos struktūra, rinkos identitetas, organizacijos strategija (žr. 5 pav.). Melewar, Karaosmanoglu (2006) papildoma Krasauskaitės (2004) įvaizdžio sandarą tokiais komponentais: organizacijos komunikacija, rinkos identitetas ir organizacijos struktūra. Kitos įvaizdžio dalys gali būti tapatinamos su tomis, kurias pateikė Krasauskaitė (2004). Organizacijos identitetas ir kultūra – su vidiniu įvaizdžiu, elgsena – su darbuotojų ir vadovų įvaizdžiu, strategija – su verslo įvaizdžiu. Tačiau, reikia paminėti, jog Melewar, Karaosmanoglu (2006) į organizacijos įvaizdžio struktūrą neįtraukia produkto ir vartotojų įvaizdžio. Autorių teigimu, organizacijos komunikacija apima visą informaciją, kuri ištransliuojama iš organizacijos ir būtent tai formuoja suinteresuotųjų šalių suvokimą apie jos veiklą ir produktą ar paslaugą. Rinka susijusi su konkurencingumu, dydžiu ir tarifų pokyčiais, kurie daro įtaką organizacijų įvaizdžiui (Melewar, Karaosmanoglu, 2006, p. 862).

Organizacinė struktūra yra susijusi su organizacinės hierarchijos ir ataskaitų teikimo įsipareigojimais. Labai svarbu yra kokie valdymo principai yra taikomi organizacijoje (centralizuotas ar decentralizuotas valdymas).

Tam, kad organizacija sėkmingai veiktų, ji turi pelnyti visuomenės paramą, todėl kiekviena struktūrinė dalis negali būti atmesta kaip neesminė, nes tokiu atveju pati visuomenė gali surasti tinkamos informacijos, tačiau ji nebūtinai patiks organizacijai (Krasauskaitė, 2004). Teigiamas įmonės įvaizdis yra vienas svarbiausių sėkmingos organizacijos garantų.

Apibendrinant, galima teigti, jog organizacijos įvaizdis yra vidinis ir išorinis. Vidiniam organizacijos įvaizdžiui priklauso vidinė komunikacija, darbuotojų požiūris į pačią organizaciją, jų atsidavimas, personalo politika, darbo atmosfera. Išorinį įvaizdį lemia paslaugų kokybė, fizinė aplinka, personalo išvaizda bei požiūris į klientą, komunikacija, viešieji ryšiai. Organizacijos įvaizdis apima du pagrindinius elementus: funkcinį bei emocinį. Nors kiekvieno asmens suvokimas apie organizaciją yra priklausomas nuo skirtingų aplinkybių, tačiau dalinantis patirtimi bei emocijomis yra formuojamas bendras organizacinis įvaizdis. Įvaizdis nebūtinai turi būti sukuriamas organizacijos, jis gali būti susiformuotas pačių vartotojų. Tačiau, jeigu organizacija nori jai palankaus įvaizdžio, tai toks įvaizdis gali būti sukurtas tik organizacijai įdedant pastangų. Organizacijos įvaizdis yra atspindys to, ką organizacija veikia: organizacijos elgesys, teikiamos paslaugos, komunikacija ir pan.

1.2. Organizacijos įvaizdžio svarba viešajame sektoriuje

Kiekviena valstybė turi susikūrusi tam tikrą įvaizdį. Sėkmingą šalies įvaizdžio formavimo procesą lemia valdžios iniciatyvumas. Šalies įvaizdžio formavimo procesui įtakos turi jos ekonominė ir politinė padėtis, istoriniai įvykiai, santykiai, tradicijos, pramonės raida, šalį reprezentuojantys gaminiai, nacionalinis prekės ženklas ir kt. Puškorius (2002) teigia, kad yra skiriamos dvi pagrindinės šalies įvaizdžio funkcijos: socialinės tvarkos palaikymas valstybėje ir šalies reprezentacija tarptautiniu mastu. Viešojo sektoriaus organizacijos yra įvaizdžio kūrimo įrankiai šioms funkcijoms atlikti. Kadangi vientisos sistemos valstybiniu įvaizdžio formavimo lygiu nėra, tai kiekviena viešoji organizacija įvaizdžiui skiria skirtingą reikšmę ir atsakomybės kiekį.

Viešasis sektorius – tai valstybės teikiamų paslaugų savo piliečiams teikimo forma, viešoji gėrybė, prieinama kiekvienam individui. Šiandieninėje visuomenėje viešajam sektoriui yra būtina tenkinti visuomenės reikmes ir poreikius: taikyti tobulesnius viešojo administravimo procesus, skatinti

viešąsias organizacijas teikti geresnes, greitesnes ir įvairesnes viešąsias paslaugas. Viešojo sektoriaus organizacijos yra priverstos derinti skirtingas veiklos sritis: aktyviai panaudoti ribotus išteklius bei teikti aukštos kokybės prieinamas paslaugas piliečiams. Daugelis viešojo sektoriaus organizacijų siekia vartotojų lojalumo tam, jog būtų pranašesnės prieš konkurentus.

Kaip teigia Chlivickas (2018), tiek verslo, tiek ir viešajame sektoriuose vartotojo samprata turi nemažai panašumų ir kai kurių skirtingų savybių. Vartotojas verslo sektoriuje – tai klientas, kuris perka tam tikrą paslaugą ar įsigyja tam tikrą produktą, esant piniginiams mainams ir siekiant skatinti vartotojo lojalumą. Vartotojas viešajame sektoriuje – tai tiesioginių ir universaliųjų viešųjų paslaugų gavėjas. Organizacijos, kurios teikia viešąsias paslaugas yra įvardijamos, kaip turinčios kompleksinę ryšį su visuomene, todėl, kad teikia tiesiogines paslaugas piliečiams bei sukuria jiems saugią socialinę ir ekonominę aplinką. Didelis dėmesys turi būti skiriamas konsultavimo paslaugų kokybei, nes kokybė kuria organizacijos įvaizdį, daro įtaką veiklos produktyvumui, pajamų augimui bei vartotojo pasitenkinimui. Pasak Arimavičiūtės ir kt. (2002), kai viešasis sektorius visuomenės akyse suvokiamas kaip atviras, patyręs, veikiantis tautiniais interesais, atsiskaitantis už savo valstybinius bei politinius sprendimus, tai organizaciniai procesai įgyja ypatingą svarbą įvaizdžiui.

Viešosioms organizacijoms yra patikėtos atsakomybės teikti viešąsias gėrybes. Visuomenė tikisi, jog viešosios organizacijos paslaugas teiks kaip galima geriausiai, su mažiausiomis galimomis sąnaudomis. Iš viešojo sektoriaus organizacijų yra reikalaujama atsakingumo bei atskaitomybės. Per viešąsias organizacijas vartotojai bei visuomenė susidaro visumą, išpūdį apie visą viešąjį sektorių. Pasak Wæraas, Byrkjeflot (2012), stiprus įvaizdis viešajame sektoriuje tarnauja ne tik kaip konkurencinis pranašumas, padidina pardavimus ar paslaugų vartojimą, pelną, padidina atpažinimą bei pagerina veiklos rezultatus, bet ir leidžia apsiginti nuo politinių atakų. Viešajai organizacijai turint stiprų bei teigiamą įvaizdį, politiškai sunku susidoroti su organizacija yra sudėtingiau, nes jaučiamas visuomenės palaikymas. Viešosios organizacijos įvaizdis taip pat turi didelę reikšmę kompetentingų, talentingų darbuotojų pritraukimui bei išlaikymui. Kuo organizacija turi geresnį įvaizdį visuomenėje, tuo jai paprasčiau pritraukti pageidaujama darbuotoją.

Bendradarbiavimas, informacijos sklaida, paslaugų kokybė formuoja palankų viešųjų organizacijų įvaizdį. Kaip teigia Čepeliauskaitė ir Petrauskienė (2017), pasitikėjimas viešuoju sektoriumi ir pačia valstybės tarnyba yra didesnis tuomet, kai gyventojai tiesiogiai naudojami jų teikiamomis paslaugomis. Žinoma, neigiami atsiliepimai viešojoje erdvėje neigiamai veikia ir pasitikėjimą valstybės tarnyba, taip formuodami neigiamą įvaizdį viešajame sektoriuje. Taigi, pasitikėjimas viešosiomis organizacijomis objektyviausiai formuojamas būtent tiesiogiai bendraujant su valstybės tarnautojais ir naudojantis jų teikiamomis paslaugomis. Tokiu būdu vartotojui lengviausia bei objektyviausia susidaryti nuomonę apie veiklos efektyvumą, paslaugos kokybiškumą.

Pasak Luoma-aho (2007), viešojo sektoriaus organizacijoms geriausiai turėti neutralų įvaizdį. Ji siūlo viešojo sektoriaus įstaigoms kurti neutralią reputaciją. Neutraliam įvaizdžiui suformuoti nereikia ypatingai didelių pastangų. Žinoma, tokį įvaizdį turinčios viešojo sektoriaus organizacijos nesusilaukia ir didelio palaikymo iš atskirų interesų grupių. Vienas iš neutralios reputacijos pranašumų yra tai, jog, jeigu organizacijos įvaizdis ir nesukelia teigiamų emocijų, tai toks įvaizdis taip pat ir neturėtų sukelti neigiamo požiūrio.

Apibendrinant galima teigti, jog įvaizdis viešajam sektoriui yra svarbus. Kuomet viešasis sektorius visuomenėje veikia kaip visiems prieinama, atvira viešoji gėrybė, tuomet organizacija, tikėtina, turės

teigimą įvaizdį. Kuo viešoji institucija aktyviau bendradarbiauja, teikia kokybiškas paslaugas, tuo organizacijos įvaizdis tampa palankesnis.

1.3. Organizacijos įvaizdžio valdymas ir jį lemiantys veiksniai

Įvaizdžio valdymas yra svarbus formuojant suinteresuotųjų šalių nuomonę ir elgesį, empatiją ir žinias apie pageidaujamą įvaizdį, t.y. tinkamas įvaizdžio valdymas gali daryti įtaką masių suvokimui (Nita, 2014, p. 309). Įvaizdžio valdymas yra neatsiejamas nuo kiekvienos organizacijos. Tai, kokį įvaizdį mato suinteresuotosios šalys, parodo, kaip gerai organizacija geba valdyti įvaizdį, pasitelkiant įvairias priemones. Tinkamai naudojant įvaizdžio valdymą, vartotojai, tikėtina, gali pakeisti turėtą neigiamą įvaizdžio nuomonę į teigiamą.

Įvaizdžio valdymas – tai gebėjimas paveikti įvairias visuomenės grupes bei jų elgesį, kurios yra svarbios organizacijai. Tam, kad įvaizdžio formavimo procesas būtų sėkmingas, būtina jį gebėti tinkamai valdyti: analizuoti, planuoti, įgyvendinti, vertinti. Įvaizdžio valdymo proceso metu yra nustatoma, koks viešosios organizacijos įvaizdis yra šiuo metu, kokio įvaizdžio yra siekiama bei kokiais būdais bus siekiama įvaizdžio. Svarbu atkreipti dėmesį, jog organizacijos įvaizdžio valdymo procesas prasideda dar prieš vaizdinį organizacijos ypatybių (logotipo, firminių blankų, interjero, išorinės aplinkos ir darbuotojų manierų) sukūrimą (Aliošina, 1998).

Inicijuojant įvaizdžio valdymą svarbiu tampa strateginis valdymas: planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė:

- **Planavimas** – organizacijos įvaizdžio situacijos analizės atlikimas, konkrečių įvaizdžio formavimo priemonių pasirinkimas. Svarbiausių kontaktinių auditorijų nustatymas, organizacijos įvaizdį lemiančių veiksnių nustatymas, analizuojami konkurentų veiksmai ir pan.
- **Organizavimas** – konkrečios veiklos organizavimas. Numatomi konkretūs veiksmai, kaip bus siekiama palankaus įvaizdžio.
- **Vadovavimas** – įgyvendinimas, veiklų paskirstymas.
- **Kontrolė** – priežiūra, ar viskas vyksta pagal planą.

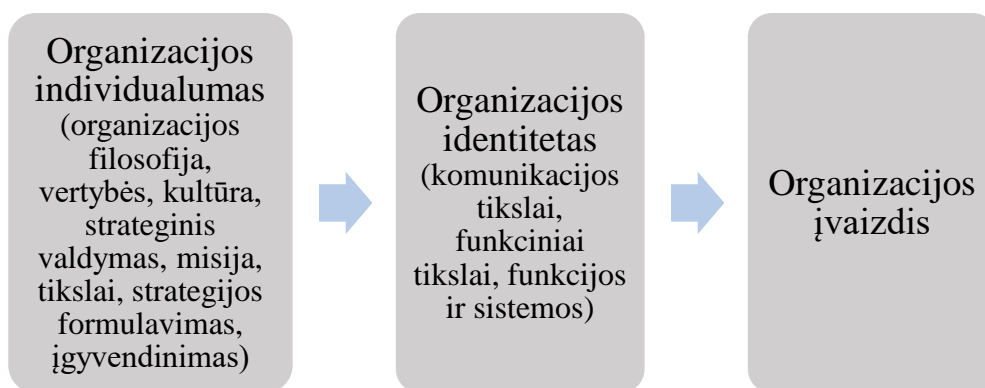
Pasak Drūteikienės (2003), organizacijos įvaizdžio valdymo procesas turi būti nuoseklus. Jis apima: strategijos planavimą ilgam laikotarpiui, integraciją visų organizacijos veiklos funkcijų atžvilgiu, organizacinius pokyčius visoje organizacijoje, vidinės ir išorinės aplinkos valdymą. Autorė teigia, jog yra trijų fazių vadybinis ciklas – planavimo, įgyvendinimo ir kontrolės, kuriuos sudaro penki etapai:

- 1 etapas. Savianalizė.
- 2 etapas. Organizacijos įvaizdžio strategijos formulavimas.
- 3 etapas. Įvaizdžio kūrimo programų planavimas.
- 4 etapas. Įvaizdžio kūrimo programų įgyvendinimas.
- 5 etapas. Įvertinimas.

Savianalizės etapas yra organizacijos strateginio planavimo dalis. Šiuo etapu yra atliekamas organizacijos įvaizdžio auditas ir identifikuojama organizacijos kultūra, vizija, misija bei planai (Druteikienė, 2003). Organizacijos įvaizdžio **strategijos formulavimas** yra bendro organizacijos įvaizdžio kūrimo tikslo formulavimas, kartu jį siejant su organizacijos strateginiais tikslais. Šiuo

etapu yra siekiama organizacijos įvaizdį suderinti su organizacijos strategija. Organizacijos įvaizdžio kūrimo **programų planavimas** yra organizacijos planų kūrimas. Priklausomai nuo organizacijos strategijos, jeigu yra numatomi bendrieji tikslai ir veiksmų kryptys, tai operatyviniai planai pateikia detales, kurios yra būtinos strateginiams planams įdiegti kasdieninėje veikloje. Operatyviniai planai skirstomi į dvi grupes: vienkartinius (sudaromi konkreitiems nepasikartojantiems tikslams pasiekti) ir pastovius (pasikartojančių ir nuspėjamų situacijų standartai). Kadangi organizacijos įvaizdis yra nuolat kintantis, todėl yra sudaromi vienkartiniai planai. Įvaizdžio kūrimo **programų įgyvendinimas** apima visus organizacijos veiklos aspektus. Taip yra todėl, kad jų sėkmė turi įtakos samdai, organizacijos vidiniam bendravimui, darbo aplinkai, klientų požiūriui, investicijoms, santykiams su tiekėjais, verslo partneriais ir žiniasklaida. Įvaizdžio kūrimo programų įgyvendinimo etapas prasideda nuo jų realizavimo vidinėje komunikacijoje. Tik efektyvi vidinė komunikacija su darbuotojais apsprendžia geresnę veiklos produktyvumą ir pasitenkinimą darbu, greitesnį organizacijos tikslų pasiekimą ir patrauklesnius santykius su vartotojais ir investuotojais. **Įvertinimo etapu** yra siekiama nustatyti veiklos efektyvumą, lyginant įvaizdžio kūrimo rezultatus su numatytais tikslais, pagal nustatytus kriterijus.

Vieną pirmųjų organizacinio įvaizdžio kūrimo modelių pristatė Kennedy 1977 metais. Ji teigė, kad organizacijos politika yra svarbesnė nei reklamos ar spaudos vykdoma kampanija, nes formuoja organizacijos įvaizdžio pagrindą (Pikčiūnas, 2002, p. 148). Tuo tarpu, organizacijos įvaizdis turi būti grindžiamas faktais. Tik teisingai vykdoma organizacijos politika užtikrina darbuotojų gebėjimą patenkinti vartotojų poreikius bei lūkesčius. O darbuotojai, tai yra tai, kas reprezentuoja organizaciją. Kennedy (1977) organizacijos kūrimo modelyje taip pat yra nagrinėjimas įmonės įvaizdžio formavimo procesas. Pasak autorės, įmonės įvaizdį formuoja asmeniniai ryšiai ir patirtis, kurie kuria bendrą organizacijos vaizdą suinteresuotoms šalims.



6 pav. Organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis (sudaryta autorės, remiantis Sallam, 2016, p. 102)

Abratt (1989) sukurtame organizacijos įvaizdžio kūrimo modelyje išskyrė tris pagrindinius elementus: organizacijos individualumas, identitetas ir įvaizdis (žr. 6 pav.).

Organizacijos individualumas formuojamas kuriant filosofiją. Organizacijos vadovai turi galimybę išnagrinėti organizacijos individualumą ir plėtoti filosofiją, kuri įkūnija pagrindines vertybes ir prielaidas, kurios ir sudaro organizacijos kultūrą. Prieš pradėdant kurti organizacijos įvaizdį, vadovybė pirmiausiai turi jį suprasti: kas yra organizacija, kuo ji tiki ir ką ji reiškia.

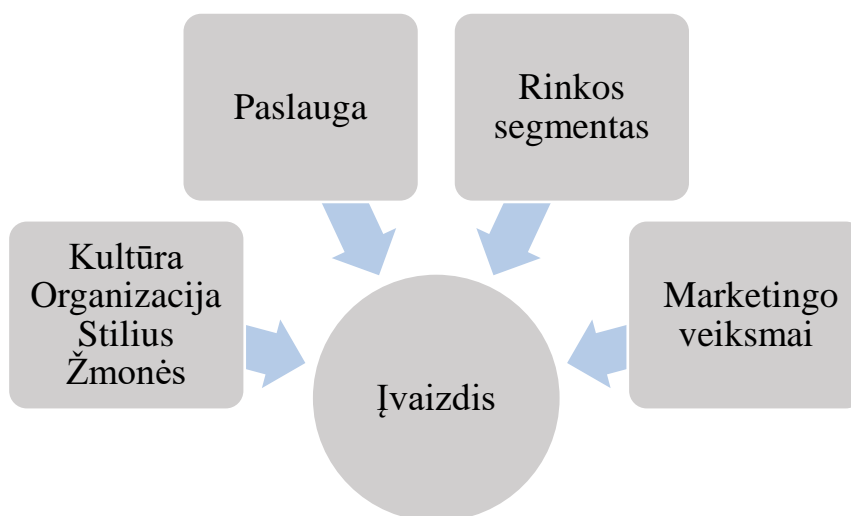
Kaip teigia Aliošina (1998), tik suformavus organizacijos viziją ir misiją yra apibrėžiamas organizacijos individualumas, kuris atspindi organizacijos kultūrą – vertybes, elgesio normas, stilių.

Organizacinis stilius – tai organizacijos gyvenimo būdas: kaip ji leidžia laiką, naudojami materialiniais, finansiniais, informaciniais, žmogiškaisiais ir kitais ištekliais. Apibrėžus organizacijos individualumą, formuojasi įmonės identiškumas. Identiškumas – tai komunikacinių priemonių sistema (pavadinimų, simbolių, ženklų, logotipų, spalvų, mitų, ritualų). Ir tik tada sukuriamas įmonės įvaizdis, kuris yra tikslinių įmonės auditorijų nuomonė apie ją, priešingai nei organizacijos identiškumas.

Organizacijos identitetas yra susijęs su įvaizdžio valdymo procesu, kuriame yra labai svarbu komunikacija. Vadovybei suformuluoti filosofiją komunikaciniu aspektu (ką pasakyti, kiek pasakyti, kam tai pasakyti ir t.t.) padeda komunikacijos tikslo nustatymas. Suformuotas organizacijos identitetas padeda sukurti bei valdyti organizacijos įvaizdį.

Organizacijos įvaizdis reprezentuoja organizacijos ryšį tarp pačios organizacijos ir suinteresuotų šalių. Tai reiškia, jog suinteresuotųjų šalių patirtis priklauso nuo įvairių valdymo sistemų rezultatų. Kiekviena suinteresuotoji šalis gali susidurti su skirtingais valdymo sistemos rezultatais, todėl organizacijos įvaizdis ne visuomet gali būti suprantamas vienodai. Tai reiškia, jog tiksliniams segmentams turi būti pritaikomi tinkami modeliai, kurie patenkintų jų lūkesčius, tokiu būdu formuojant vieningą įmonės įvaizdį.

Normann (1991) išskiriami organizacijos įvaizdį formuojantys veiksniai pateikti paveikslėlyje (žr. 7 pav.). Pasak autoriaus, organizacijos įvaizdį kuria darbuotojai bei aplinka, kultūra, pati paslauga bei rinkos segmentas. Taip pat labai svarbu yra organizacijos marketingo veiksmai.



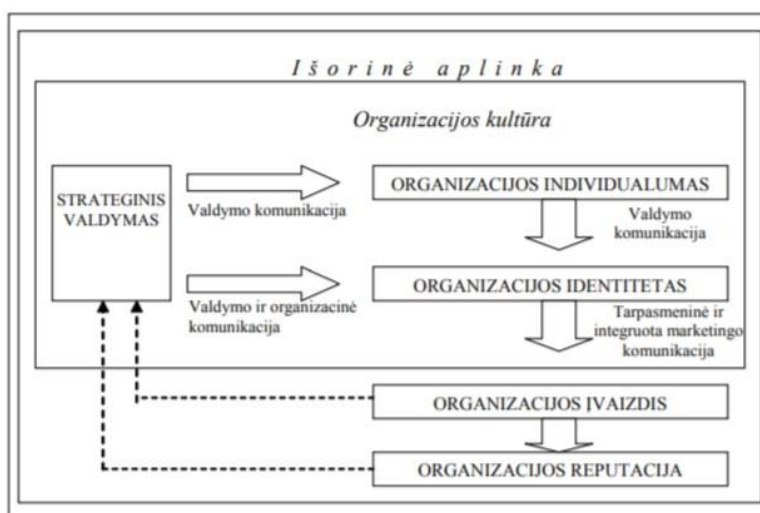
7 pav. Įvaizdį formuojantys veiksniai (sudaryta autorės, remiantis Normann, 1991, p. 107).

Taigi, kaip matoma 7 pav., organizacijos įvaizdį formuoja vidiniai ir išoriniai organizacijos įvaizdžiai. Vidinis įvaizdis yra formuojamas tarp įmonės darbuotojų, o išorinis – matomas ir vartotojų.

Leblanc ir Nguyen (1995) formuodami organizacijos įvaizdį, išskiria 5 pagrindinius elementus: identitetą, individualumą, fizinę aplinką, pasaugų teikimą bei kontaktuojantį personalą (Virvilaitė, Daubaraitė, 2011, p. 536-537). **Organizacijos identitetas** tai pavadinimas, logotipas, išskirtinės savybės, kainodara, reklamos kokybė ir kiekiai. Identitetas tai faktai, kurie apibrėžia įmonę, jos tikslus bei kultūrą. Pasak Lakačauskaitės (2012), „organizacijos identitetas – tai matomų organizacijos savybių, pagal kurias visuomenė gali atpažinti organizaciją, formavimas“. Identitetą turi visos organizacijos, tik vienos organizacijos siekia sąmoningai jį planuoti ir valdyti, o kitos – tuo

rūpinasi mažiau. Organizacijos individualumas, tai savybių visuma, kuriomis pasižymi organizacija. Labai dažnai organizacijos įvaizdžio ir identiteto sąvokos yra tapatinamos ir painiojamos. Kaip teigia Ciemnolonskytė (2004), komunikacijoje organizacijos identitetas susijęs su siuntėju ir yra jo užkoduotas pranešimas, o įvaizdis – su gavėju ir informacija, kurią jis gauna iškoduodamas siunčiamą pranešimą. **Fizinę aplinką** sudaro: estetika, apšvietimas, baldų būklė, pastatai ir kita organizacijos nuosavybė. Gera estetinė aplinka didina vartotojų pasitenkinimą bei gerina organizacijos įvaizdį. Remiantis fizine aplinka gali būti sudaromas organizacijos įvaizdis, kuris tenkina tikslinės auditorijos poreikius bei lūkesčius, šitaip didindamas pasitikėjimą bei tarpusavio ryšį. Formuojant tikslinės auditorijos nuomonę apie organizaciją ir jos teikiamus produktus bei paslaugas ypač svarbus yra **organizacijos personalas**. Darbuotojai turėtų būti: draugiški, mandagūs, rūpestingi, kompetentingi bei patrauklios išvaizdos. Organizacijoje dirbantis personalas taip pat gali turėti įtakos ir neigiamam organizacijos įvaizdžio formavimui. Jeigu organizacijos personalo nuotaika, motyvacija, požiūris nėra teigiamas, tai tuomet ir vartotojų poreikiai nėra patenkinami, todėl vartotojas gali susiformuoti neigiamą įvaizdį apie pačią organizaciją. **Teikiamos paslaugos** tai: teikiamų paslaugų specifika, įvairovė, kokybė ir pats procesas. Teikiamos paslaugos turi užtikrinti vartotojų pasitikėjimą, pasitenkinimą bei didėjančią organizacijos ir vartotojo tarpusavio ryšį. **Organizacijos išskirtinumą** sudaro: jos filosofija, vertybės, kultūra, strateginis valdymas, misija bei tikslai.

Leblanc ir Nguyen (1995) antrina ir Stoyanov (2017), kuris teigia, jog organizacijos įvaizdį formuoja: identitetas, individualumas, aplinka, paslaugų spektras, komunikacija su darbuotojais. Todėl pirmiausiai organizacija turi sukurti savo charakteristikas: pavadinimą, prekės ženklą, reklamos kokybę ir kiekį. Taip pat, kuriant įvaizdį, organizacija turi suformuoti filosofiją, vertybes bei kultūrą bei strategiškai nustatyti misiją ir tikslus. Formuojant įvaizdį, taip pat svarbu atkreipti dėmesį į aplinką, kurią sudaro pastatai, baldai, apšvietimas, kurioje dirba darbuotojai. Klientų pasitenkinimą organizacija didina paslaugų spektro įvairovė. Taip pat labai svarbus teisingas komunikavimas su personalu, nes jų turima kompetencija bei motyvacija turi itin didelės įtakos organizacijos įvaizdžio formavimui (Stoyanov, 2017, p. 4).



8 pav. Drūteikienės organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis (Drūteikienė, 2002, p. 99)

Drūteikienės (2002) organizacijos įvaizdžio kūrimo modelyje (žr. 8 pav.) strateginis valdymas yra išskirtas kaip atskira sritis, kuri veikia tiek organizacijos individualumą, tiek identitetą. Organizacinė kultūra taip pat išskiriama į atskirą vienetą ir apima organizacijos individualumą, identitetą bei

strateginį valdymą. Organizacijos identiteto pagrindu kuriamas jos įvaizdis, kurį veikia organizacijos valdoma integruota marketingo komunikacija, tarpasmeninė komunikacija bei išorinė aplinka. Organizacijos reputacija susiformuoja organizacijos įvaizdžio pagrindu ir yra galutinis taškas pavaizduotoje schemeje. Ten taip pat parodytas ir grįžtamasis ryšys – iš organizacijos įvaizdžio ir reputacijos į strateginį valdymą.

Kaip teigia Stankūnaitė (2005), organizacijos įvaizdis priklauso nuo „organizacijos lyderių vizijos, formalios organizacijos politikos, strategijos, organizacijos kultūros, ryšių, organizacijos identiteto, industrijos bei prekės vardo įvaizdžio (Dowling, 1986; Dolphin, 2000).“ Pasak Smith (1993), produktas arba paslauga bei jų kokybė, santykis su klientais, socialinė organizacijos atsakomybė ir etika, organizacijos aplinka bei organizacijos ryšiai, apimantys reklamą, ryšius su visuomene bei organizacijos identiteto programą, sudaro organizacijos įvaizdžio pagrindą (Stankūnaitė, 2005).

Markevičius, Lukauskas (2008) teigia, jog įmonės įvaizdžio formavimas yra įmonės strateginis sprendimas. Autoriai įvaizdžio formavimo modelyje atskleidžia strateginio valdymo eiliškumą. Pirmiausiai yra įmonės suformuojama prekės ar paslaugos samprata ir jos kokybės derinys. Tai padeda organizacijos vartotojams išryškinti produkto privalumus. Paskui, labai daug dėmesio reikia skirti reklamai ir rėmimui, nes tai padeda suformuoti organizacijos konkurencingą identitetą. Pasitelkus reklamos ir rėmimo priemones, yra daroma įtaka vartotojams ir taip formuojama tendencinga nuomonė apie įmonę ar organizaciją. Ir galiausiai, firminio stiliaus ir įmonės kultūros elementų suderinimas. Taip yra suformuojamas organizacijos identitetas, kuris tiesiogiai kuria įmonės įvaizdį ir siejasi su įmonės strateginiu valdymu. Kadangi konkurencija rinkoje didėja ir technologinėms galimybėms vienodėja, įmonės įvaizdis tampa vienu iš svarbiausių veiksmu konkuruojant rinkoje (Markevičius, Lukauskas, 2008, p. 118).

Visų organizacijų įvaizdis yra formuojamas reklamos, viešumo, tiesioginių ryšių su visuomene pagalba. Nuo organizacijos įvaizdžio reklamos pateikimo priklauso, kaip pati organizacija, o tuo pačiu ir jos produkcija ar paslaugų vaizdas, išliks vartotojų atmintyje. Organizacijos įvaizdis gali būti formuojamas per masines informavimo priemones bei ryšius su visuomene. Kuriant teigiamą organizacijos įvaizdį, ji turi save populiarinti, viešinti, pristatyti savo tikslus, planus ir veiklą. Organizacijos įvaizdį formuoja daugybė veiksmų, kurie lemia vienokią ar kitokią nuomonę apie organizaciją.

Šiandieninėje visuomenėje organizacijų sėkmė priklauso nuo suinteresuotųjų šalių nuomonės apie ją, todėl komunikacijos svarba organizacijose yra neginčytina. Analizuojant mokslinę literatūrą tampa aišku, jog vieno komunikacijos apibrėžimo nėra. Randolph (2013) nurodo, jog komunikacija yra keitimasis informacija tarp ją siunčiančių ir gaunančių individų, kurie susiformuoja tam tikras pranešimo prasmes. Keyton (2011) teigia, jog **komunikacija** yra informacijos perdavimo procesas ir bendras tarpusavio supratimas tarp asmenų, tačiau jeigu iš informacijos pasikeitimo nekyla bendras supratimas, tai nėra jokios komunikacijos.

Juruš ir Sabaitytė (2018) teigia, kad komunikacijoje yra itin svarbi siunčiama žinute, jos turinys, siuntėjas, gavėjas, grįžtamasis ryšis ir trikdžiai, kurie gali sutrukdyti sklandų žinutės skaidos procesą.

Komunikacijos procese dalyvauja siuntėjas (asmuo, kuris nori perduoti idėją kitiems) ir gavėjas (asmuo, kuriam siunčiamas pranešimas arba perduodama idėja). Siuntėjas užkoduoja idėją, pasirinkdamas tam tikrus žodžius, simbolius ar gestus, taip gaunamas pranešimas. Siunčiamas pranešimas gavėjui patenka į triukšmą. Triukšmas - tai nekokybiškos techninės priemonės, kalbos

barjerai, emocijos ar nuostatos. Pranešimui pasiekus gavėją, šis ją atkoduoja ir atsako. Taip atsiranda grįžtamasis ryšys. Tačiau dėl pranešimo patiriamo triukšmo, jį siunčiant, jis gali būti klaidingai suprastas, todėl ir grįžtamasis ryšis gali būti ne toks, kokio tikisi siuntėjas. Pranešimas gali būti suprastas kaip neigiamas, todėl tai gali nepadėti, o kaip tik pabloginti įvaizdį. Siekiant gerinti įmonės įvaizdį, veiklos efektyvumą bei tinkamą komunikacijos procesą, organizacijoje dirbantys darbuotojai, kurie yra atsakingi už komunikaciją, turi palaikyti nuolatinę komunikacijos procesą (Juruš, Sabaitytė, 2018, p. 2). Komunikacijos kokybę nustato komunikacijos proceso elementai. Todėl jei bent vienas elementas susiduria su problema, tai gali sumažinti komunikacijos efektyvumą ir naudą (Lunenburg 2010, p. 4).

Weiss (2011), taip pat, kaip ir Juruš ir Sabaitytė (2018), teigia, jog yra trys komunikacijos procese egzistuojantys komunikacijos tipai:

- rašytinė;
- žodinė;
- nežodinė.

Rašytinei komunikacijai priskiriami: užrašai, laiškai, ataskaitos, skelbimų lentos, informaciniai biuleteniai ir pan. **Žodinei komunikacijai** priskiriama: pokalbiai akis į akį, per telefoną, per kompiuterį, per viešąsias kreipties sistemas, žiniasklaidą, televiziją, įrašytas garso žinutes, skaidres, parodas, el. paštą ir pan. **Nežodinei komunikacijai** priskiriama: gestai, veido mimikos, kūno padėtis ar net drabužiai.

Organizacijos siekiančios teigiamo įspūdžio strategiškai komunikuoja su suinteresuotomis šalimis. Norint sėkmingai valdyti organizacinį įvaizdį, viena iš būtinų sąlygų yra dialogas. Taigi, organizacinį įvaizdį lemia jo valdymas ir dialogas tarp organizacijos ir suinteresuotųjų šalių.

Organizacijos efektyvumas, veikla, vieta rinkoje priklauso nuo sukurto įvaizdžio ir visuomenės požiūrio į organizaciją. Organizacijos, kurios siekia visuomenės palaikymo ir pritarimo vykdomai veiklai, viena iš tinkamiausių priemonių yra ryšiai su visuomene. Šliburytė (2001) teigia, jog organizacijai ryšių su visuomene plėtojimas yra būtina sąlyga, siekiant sėkmingai vystyti organizacijos veiklą: „tai stiprina visuomenės pasitikėjimą ir palankumą organizacijai, didina visuomenės susidomėjimą ir pan.“ (Šliburytė, 2001, p. 159). Palankaus įvaizdžio kūrimas per viešumą bei įvairius renginius yra tai, kas vadinama **viešaisiais ryšiais**. Organizacijos, naudodamos ryšius su visuomene, palaiko santykius su organizacijos viduje ir išorėje esančiomis suinteresuotomis šalimis. Šiandieniniame pasaulyje, viešieji ryšiai puikiai išnaudoja ne tik žiniasklaidos priemones, tačiau ir socialinius tinklus, tokius kaip „Facebook“, „Instagram“ ir pan. Tokiu būdu yra siekiama užmegzti ryšį su vartotojais, kurie socialinėje erdvėje turi galimybę išsakyti savo nuomonę (Rivero ir Theodore, 2014, p. 22). Viešieji ryšiai yra labai svarbūs, kadangi jie formuoja visuomenės nuomonę apie pačią organizaciją. Organizacijoms yra itin svarbūs viešieji ryšiai, nes jie tapo vienu iš įrankių, kuris gali suformuoti organizacijos įvaizdį visuomenėje (Shamsan, Otieno, 2015, p. 1).

Žinoma, tam, kad viešieji ryšiai tinkamai pristatytų organizaciją visuomenėje, labai svarbu nepamiršti strateginio valdymo. Vykdam tinkamą strateginį valdymą, tinkamai įtraukiant ir viešuosius ryšius, galima užtikrinti palankų organizacijos įvaizdį. Galima teigti, jog viešieji ryšiai organizacijoje yra naudojami siekiant pasitikėjimo organizacija, teigiamo įvaizdžio formavimo, žinomumu, palaikymu bei stiprinimu visuomenėje. Taigi, viešieji ryšiai šiuolaikinėje visuomenėje yra itin svarbu gerinant suinteresuotųjų šalių nuomonę apie pačią organizaciją. Organizacijoje ryšiai su visuomene yra

paremti įvairiomis komunikacijos formomis ir grįžtamoju komunikaciniu ryšiu tarp organizacijos ir jos suinteresuotųjų šalių. Kryptingai vykdoma ryšių su visuomene komunikacija padeda pačioje organizacijoje sukurti pasitikėjimo ir supratimo atmosferą, užtikrinti bendradarbiavimą tarp organizacijos ir jos auditorijų. Tinkamai išnaudojant ryšių su visuomene priemones galima lengviau valdyti tikslines grupes, koordinuoti informacijos srautus, numatyti veiklos kryptis, prisidėti prie efektyvios organizacijos veiklos bei teigiamo įvaizdžio formavimo.

Pasak Bivainio, Tunčikienės (2005), konkurencija, didėjanti rinkų liberalizacija, sparčiai besikeičiančios informacinės technologijos, tai veiksniai, kurie kelia naujų iššūkių ne tik verslo subjektams, bet ir viešajam sektoriui. Kuriantis informacinei visuomenei, komunikacijos svarbą supranta ne tik privačios organizacijos, bet ir valstybinės įstaigos. Todėl galima teigti, jog viešieji ryšiai viešojo sektoriaus organizacijoms yra viena iš pagrindinių įvaizdžio formavimo priemonių.

Reikia paminėti, jog žiniasklaidos priemonės taip pat yra svarbus viešųjų ryšių įrankis. Viešosios organizacijos, pasinaudodamos žiniasklaidos teikiamomis galimybėmis, ne tik informuoja apie tam tikrus organizacijoje vykstančius įvykius, bet ir formuoja savo pačių įvaizdį. Individas ar jų grupė asmeninio susidūrimo su organizacija metu, klausantis visuomenėje sklindančių gandų ar žiniasklaidos pranešimų susidaro tam tikrą išpūdį apie viešąją organizaciją. Jakubauskytė (2005) teigia, jog bendram viešosios organizacijos įvaizdžiui sukurti bei palaikyti, reikia užtikrinti visų viešųjų ryšių priemonių ir strategijų funkcionavimą.

Apibendrinant, galima teigti, jog įvaizdį formuojantys veiksniai nulemia, ar organizacija turės teigiamą, ar neigiamą įvaizdį. Labai svarbu, kad kiekviena organizacija, taip pat ir viešojo sektoriaus, žinotų įvaizdžio sudedamąsias dalis tam, kad galėtų tinkamai nukreipti reikiamus resursus palankaus įvaizdžio formavimui. Įvaizdžio formavimas yra sudėtingas, laiko bei sąnaudų reikalaujantis procesas. Tačiau reikia nepamiršti, jog vien tik formuoti įvaizdį neužtenka. Svarbu jį tinkamai nukreipti, organizuoti, vertinti ir esant poreikiui vėl iš naujo pergalvoti strategiją. Tai nuolatinis procesas, kuris reikalauja ne tik viešųjų organizacijų valdymo gebėjimų, tačiau ir išteklių bei technologijų.

Taigi, galima teigti, jog organizacinio įvaizdžio valdymas yra procesas, kuris apima analizavimą, planavimą, įgyvendinimą bei vertinimą. Labai svarbu, jog organizacijos laikytųsi visų strateginio valdymo žingsnių, nes tik taip gali būti užtikrinamas teigiamas organizacijos įvaizdis. Organizacijos įvaizdis turi būti nuolat stebimas bei analizuojamas, nes organizacijos turi nuolatos prisitaikyti prie aplinkos bei naudoti jiems palankiausias priemones bei gerąją praktiką. Taip pat organizacinio įvaizdžio valdymas yra svarbus dialoginis procesas, kuris formuoja suinteresuotųjų šalių nuomonę apie organizaciją. Siekiant teigiamo organizacijos įvaizdžio, labai svarbu nuolat stebėti organizacijos aplinką bei vykstančius pokyčius ir esant poreikiui laiku reaguoti bei keisti strategiją.

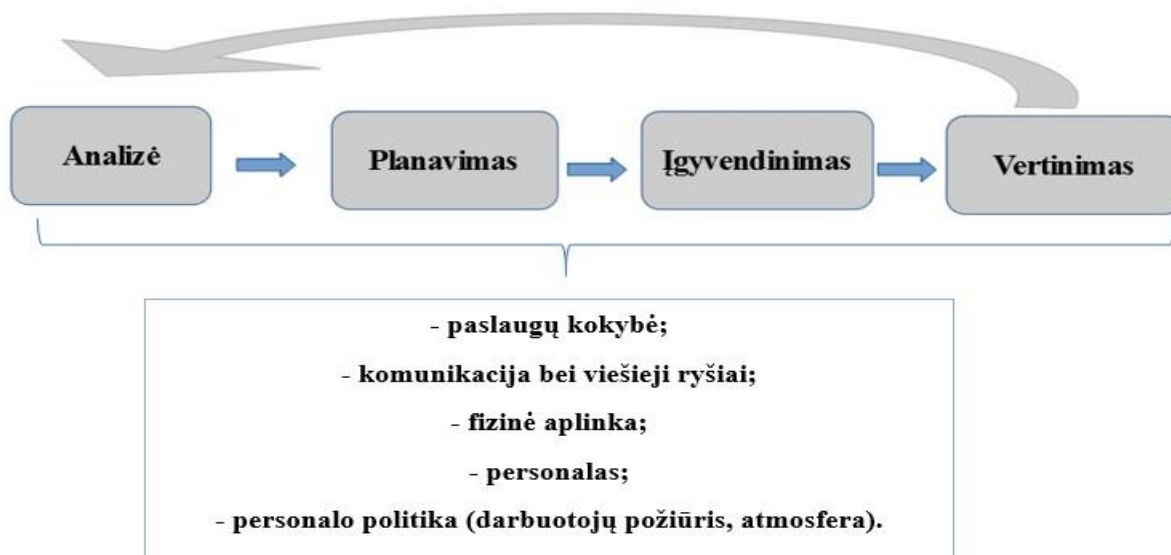
1.4. Organizacijos įvaizdžio valdymas viešajame sektoriuje

Viešojo sektoriaus įvaizdį stiprina organizacijų veikla, kuri yra pagrįsta vertybėmis. Jeigu visuomenė jas palaiko, tai sudaro palankias sąlygas aktyviai ir efektyviai konkuruoti rinkoje. Viešasis sektorius, siekdamas vykdyti jam deleguotas funkcijas (efektyvus gaunamų lėšų ir turto naudojimas), šiuolaikinėje ekonomikoje tampa institucija, veikiančia rinkos sąlygomis. Tai nukreipia viešąjį sektorių modernizavimo ir naujovių link (Bivainis, Tunčikienė, 2005, p. 4). Įvaizdis yra neatsiejamas nuo viešojo sektoriaus organizacijų. Norint išlikti konkurencingoje rinkoje, labai svarbu tenkinti

klientų poreikius bei teikti kokybiškas paslaugas, todėl viešojo sektoriaus įstaigoms įvaizdžio formavimas turi itin didelę reikšmę.

Viešojo ir privataus sektorių įvaizdžio valdymas yra skirtingas keliais aspektais. Viešosios organizacijos yra biurokратиškos, todėl jos turi mažiau galimybių būti lankstesnėmis, greičiau reaguoti į besikeičiančią rinką, prisitaikyti prie jos nei privačios organizacijos. Taip pat viešosios organizacijos turi ribotus finansinius išteklius, kuriuos turi atsakingai paskirstyti ir negali greitai ir lengvai jų perskirstyti atsiradus poreikiui. Viešosios organizacijos turi konkrečias taisykles, nustatytas ir oficialiai patvirtintas funkcijas, misiją, viziją ir pan. Jos yra atviresnės visuomenės kontrolei, nustatytos aiškios, konkrečios veiklos taisyklės ir ribojamos valstybės finansinių galimybių. Skirtingai nei privačiame sektoriuje, viešųjų organizacijų paslaugos nėra finansškai įkainotos, jos yra prieinamos visiems gyventojams ir yra nemokamos (finansuojamos iš valstybės biudžeto). Pasak Jokūbauskienės (2016), viešajame valdyme vyrauja autokratinis modelis, kuris lemia vyraujančią hierarchiją sektoriuje, naudojamą technologijomis, kompetencijomis bei ribotais finansiniais ištekliais.

Viešajame sektoriuje svarbu tinkamai valdyti įvaizdį, laiku pastebėti pokyčius ir reaguoti. Viešųjų organizacijų vadybos procesai yra svarbūs ne tik savo galutiniu produktu ar sprendimu, bet ir tuo, kad jie įgalina organizacijas bendradarbiauti su atitinkamomis visuomenės grupėmis ir tarnauti visuomenės interesams. Viešųjų organizacijų įvaizdį gerina veikla, kuri grindžiama vertybėmis, kokybiškų paslaugų teikimu. Nors viešasis sektorius yra biurokратиškas, paremtas labiau autokratinio valdymo modeliu, ribotas ištekliais, tačiau jo veikla yra atviresnė visuomenei, jis teikia visuomenei viešąsias gėrybes, kuriomis gali pasinaudoti visi piliečiai.



9 pav. Viešojo sektoriaus organizacijų įvaizdžio valdymo modelis (sudaryta autorės)

Išnagrinėjus ankstesniuose skyriuose aptartų mokslininkų parengtus įvaizdžio valdymo modelius, galima sudaryti apibendrintą viešojo sektoriaus organizacijų įvaizdžio valdymo modelį (žr. 9 pav.). Organizacijos įvaizdžio valdymas prasideda nuo įvaizdžio analizės proceso. Labai svarbu įvertinti, koks įvaizdis turi būti suformuotas, koks įvaizdis duos norimą rezultatą. Paskui seka paties įvaizdžio planavimas, pasitelkiant organizacijos tikslus, viziją, misiją ir kt. Kai suformuluojamas įvaizdis, pradedamas įvaizdžio strategijos įgyvendinimas ir vykdomas vertinimas. Jeigu gautas rezultatas netenkina, tuomet ir vėl analizuojama, kuriama nauja strategija ir įgyvendinami kiti etapai. Valdymo

procesui įtakos turi veiksniai: paslaugų kokybė, komunikacija, viešieji ryšiai, personalas, fizinė aplinka bei personalo politika. Nuo šių veiksnių priklauso, koks bus įvaizdis ir kaip jis bus valdomas.

Apibendrinant pirmąją darbo dalį galima teigti, jog vieningo įvaizdžio sąvokos apibrėžimo nėra, mokslininkai įvaizdį apibrėžia skirtingai. Dažniausiai literatūroje organizacijos įvaizdis apibrėžiamas kaip suvokimo ir įsivaizdavimo, jausmų ir įspūdžių visuma, kuriuos asmuo ar jų grupė turi apie tam tikrą reiškinį (pvz., organizaciją); kaip visuma suinteresuotųjų šalių įspūdžio apie pačią organizaciją ir jos veiklą, elgseną, kultūrą, veiksmus. Įvaizdžio tipai klasifikuojami įvairiai. Populiariausias skirstymas – į vidinį ir išorinį organizacijos įvaizdį, kurie vienas kitą papildo ir taip sudaro bendrąjį organizacijos įvaizdį. Vidinį organizacijos įvaizdį lemia: vidinė komunikacija, darbuotojų požiūris į pačią organizaciją, jų atsidavimas, personalo politika, darbo atmosfera. Išoriniam organizacijos įvaizdžiui priklauso: paslaugų kokybė, fizinė aplinka, personalo išvaizda bei požiūris į klientą, komunikacija, viešieji ryšiai. Organizacijos įvaizdis apima du pagrindinius elementus: funkcinį bei emocinį. Įvaizdis, kaip ir privačiajam, taip ir viešajam sektoriui yra svarbus. Jeigu viešoji organizacija aktyviai bendradarbiauja, teikia kokybiškas paslaugas, tai organizacijos įvaizdis tampa palankesnis. Tikėtina, jog viešasis sektorius turės teigimą įvaizdį, jeigu visuomenėje veiks kaip visiems prieinama, atvira viešoji gėrybė. Organizacinio įvaizdžio valdymas – tai procesas, kurio metu yra taikomas strateginis organizacijos valdymas, kuris apima analizę, planavimą, įgyvendinimą bei vertinimą. Teigiamas organizacijos įvaizdis gali būti užtikrinimas tik tuomet, jeigu organizacijos laikosi visų įvaizdžio valdymo žingsnių. Labai svarbu nuolat stebėti organizacijos aplinką bei vykstančius pokyčius ir, esant poreikiui, laiku reaguoti bei keisti įvaizdžio valdymo strategiją. Organizacijos įvaizdžio valdymui yra svarbus komunikacijos procesas, kuris formuoja suinteresuotųjų šalių nuomonę apie organizaciją.

2. Viešojo sektoriaus organizacijų įvaizdžio valdymo sąlygos ir patirtys Lietuvoje

2.1. Viešojo sektoriaus organizacijų įvaizdžio valdymo teisinis reguliavimas

Nagrinėjant viešųjų organizacijų įvaizdį ir jo valdymą Lietuvoje, labai svarbu išsianalizuoti įstatymus ir kitus norminius teisės aktus.

Pirmiausia reikėtų apžvelgti Lietuvos Respublikos Konstituciją. Lietuvos Respublikos konstitucijoje (1992) nurodoma, jog visos valdžios įstaigos tarnauja žmonėms, piliečiai turi teisę įstatymo nustatyta tvarka gauti valstybės įstaigų turimą informaciją apie juos. Visi piliečiai, kurie naudojami viešųjų institucijų teikiamomis paslaugomis, turi teisę gauti institucijos turimą informaciją apie juos. Piliečiams yra laiduojama teisė kritikuoti valstybės įstaigų ar pareigūnų darbą bei apskusti jų sprendimus (*Lietuvos Respublikos Konstitucija. 1992 m. spalio 25 d., Nr. 33-1014.*, 1992). Taigi, galima teigti, jog Lietuvos Respublikos Konstitucija nurodo, kad visi piliečiai turi teisę naudotis viešųjų organizacijų teikiamomis paslaugomis, gali laisvai reikšti nuomonę apie institucijų darbą bei reikalauti gauti viešųjų institucijų sukauptą informaciją. Viešojo sektoriaus organizacijos turi suteikti reikalingą informaciją asmeniui. Kuo organizacijos tai daro kokybiškiau bei atviriau, tuo įstaigų įvaizdis gerėja.

Siekiant įgyvendinti Lietuvos Respublikos Konstitucijos nuostatą, jog visos valdžios įstaigos tarnauja žmonėms, būtinas teisinis reguliavimas. Viešojo administravimo įstatymas (1999) apibrėžia Lietuvos Respublikos viešojo administravimo subjektus, jų veiklos principus, nustato administracinio reglamentavimo, viešųjų paslaugų teikimo administravimo bei institucijų vidaus administravimo pagrindus, taip pat administracines procedūras ir prievoles nagrinėjant bei sprendžiant asmenų prašymus ir skundus. Taip pat siekia skatinti viešojo administravimo institucijų administracinius gebėjimus, didinti jų veiklos efektyvumą (*Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas. 1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII-1234.*, 1999). Veiklos efektyvumo didinimas, kokybiškų paslaugų suteikimas turi įtakos viešojo sektoriaus įvaizdžiui.

Viešojo administravimo sąvoką apibrėžia Viešojo administravimo įstatymas (1999). Viešasis administravimas – įstatymų ir kitų teisės aktų reglamentuojama viešojo administravimo subjektų veikla, skirta įstatymams ir kitiems teisės aktams įgyvendinti: administracinių sprendimų priėmimas, įstatymų ir administracinių sprendimų įgyvendinimo kontrolė, įstatymų nustatytų administracinių paslaugų teikimas, viešųjų paslaugų teikimo administravimas ir viešojo administravimo subjekto vidaus administravimas (*Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas. 1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII-1234.*, 1999).

Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatyme, 10 straipsnyje yra nurodoma, jog viešojo administravimo kokybės valdymas yra įgyvendinamas valstybės ir viešojo administravimo subjekto lygiais. Svarbiausias valstybės lygio viešojo administravimo kokybės valdymo būdas yra viešojo administravimo subjektų ir jų veiklos stebėseną, kuria yra siekiama laiku pastebėti viešojo administravimo pokyčius, juos įvertinti ir numatyti neigiamų pasekmių prevencijos priemones. Viešojo administravimo subjekto lygio viešojo administravimo kokybės valdymo būdai:

- viešojo administravimo subjekto veiklos planavimas;
- viešojo administravimo subjekto veiklos organizavimas;
- viešojo administravimo subjekto veiklos vidaus administravimo kontrolė.

Viešojo administravimo subjekto veikla planuojama atsižvelgiant į Valstybės pažangos strategiją ir kitus planavimo dokumentus. Viešojo administravimo įstaigos veikla organizuojama vadovaujantis teisės aktų nustatyta tvarka patvirtintu metiniu veiklos planu (*Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas. 1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII-1234., 1999*).

2.1.1. Vidinio įvaizdžio reguliavimas

Vidaus administravimo sąvoką apibrėžia Viešojo administravimo įstatymas (1999). Vidaus administravimas – veikla, kuria užtikrinamas viešojo administravimo subjekto savarankiškas funkcionavimas (struktūros tvarkymas, dokumentų, personalo, turimų materialinių ir finansinių išteklių valdymas), kad jis galėtų atlikti viešąjį administravimą. Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo 11 straipsnis skelbia, jog vidaus administravimo tikslas – užtikrinti, kad viešojo administravimo subjektas galėtų tinkamai atlikti viešojo administravimo funkcijas. Viešojo administravimo įstaigos administracijos struktūrą nustato viešojo administravimo įstaigos vadovas, vadovaudamasis įstatymais ar jų pagrindu priimtais teisės aktais ir atsižvelgdamas į nustatytus viešojo administravimo įstaigos tikslus ir uždavinius, strateginius ar metinius veiklos planus ir patvirtintą valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, pareigybių skaičių, jeigu kiti įstatymai nenustato kitaip. Viešojo administravimo įstaigos administracijos padaliniais gali būti grupė, departamentas, skyrius. Departamentas steigiamas nevienarūšių viešojo administravimo įstaigos funkcijų įgyvenimui administruoti. Departamentą sudaro ne mažiau kaip du skyriai. Departamentui vadovauja direktorius. Departamento veiklą reglamentuojančius teisės aktus (nuostatus, pareigybių aprašymus ir kt.) tvirtina viešojo administravimo įstaigos vadovas. Skyrius yra departamento struktūrinė dalis. Skyrių sudaro ne mažiau kaip 4 pareigybės, išskyrus vidaus audito tarnybas ir centralizuotas vidaus audito tarnybas, kurias sudaro ne mažiau kaip 2 pareigybės. Skyriui vadovauja vedėjas. Skyriaus veiklą reglamentuojančius teisės aktus (nuostatus, pareigybių aprašymus ir kt.) tvirtina viešojo administravimo įstaigos vadovas (*Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas. 1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII-1234., 1999*).

Viešojo administravimo įstatymo 12 straipsnyje nurodoma, jog Viešojo administravimo subjektų vidaus administravimą reglamentuoja įstatymai arba jų pagrindu priimti teisės aktai, t. y. nuostatai, statutai, veiklos (darbo) reglamentai, pareigybių aprašymai, vidaus tvarkos taisyklės. Remiantis Valstybės tarnybos įstatymo 16 straipsniu, valstybės tarnautojai privalo laikytis valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų vidaus tvarkos taisyklių (*Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas. 1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII-1234., 1999*).

Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas (1999) nustato valstybės tarnybos pagrindinius principus, valstybės tarnautojo teises, pareigas, atsakomybę, darbo užmokestį, socialines garantijas bei valstybės tarnybos valdymo teisinius pagrindus. Valstybės tarnautojas – fizinis asmuo, kuris eina pareigas valstybės tarnyboje. Kaip nurodoma 3 straipsnyje, valstybės tarnautojų veiklos ir tarnybinės etikos principai yra: atsakomybė, atvirumas, efektyvumas, kūrybingumas, lankstumas, lojalumas valstybei, nesavanaudiškumas, sąžiningumas ir nešališkumas, padorumas, pagarba žmogui ir valstybei, politinis neutralumas, profesionalumas, teisingumas bei viešumas ir skaidrumas. Kiekvienas valstybės tarnautojas turi laikytis šių etikos principų. Įstaigos vadovas, vadovaudamasis šiame įstatyme įtvirtintais valstybės tarnautojų veiklos ir tarnybinės etikos principais yra atsakingas už tarnybinės etikos politikos formavimą įstaigoje ir kontroliuoja, kaip tarnybinės etikos politika yra įgyvendinama. Valstybės tarnautojams yra privalu tinkamai reprezentuoti viešąją organizaciją ir tarnauti visuomenės interesams, paisyti bendrą visuomenės vertybių, gerbti piliečių teises, atsižvelgti

į jų lūkesčius, vadovautis valstybės tarnautojų etikos principais. Neteisingi, nemoralūs valstybės tarnautojų sprendimai ar veiksmai formuoja neigiamą įvaizdį, menkina pasitikėjimą ne tik konkrečiais tarnautojais, bet ir bendrai visa organizacija (*Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas, 1999 m. liepos 8 d. Nr. VIII-1316., 1999*). Taigi, valstybės tarnautojų etikos nuostatų laikymasis yra vienas iš faktorių, kurie nulemia organizacijos, o kartais, ir visos valstybės tarnybos įvaizdį.

Apibendrinant galima teigti, jog, nors be valstybės tarnautojų veiklos ir tarnybinės etikos principų, daugiau ir nėra jokio įvaizdžio reguliavimo įstatymo ar dokumento, kuris nusakytų, kaip formuoti vidinį viešosios organizacijos įvaizdį, tačiau kiekviena organizacija gali nusistatyti vidaus tvarkas, pareigybių aprašymus, veiklos reglamentus ir kt., kuriuose būtų aiškiai apibrėžtas įvaizdžio kūrimas per darbuotojų bendravimą, išvaizdą ir pan.

2.1.2. Išorinio įvaizdžio reguliavimas

Bendruosiuose reikalavimuose valstybės institucijų interneto svetainėms (2003), yra teigiama, jog valstybės institucijų interneto svetainių paskirtis – yra skleisti informaciją internetu apie valstybės institucijų veiklą, skatinti piliečių aktyvų dalyvavimą valstybės valdyme, užtikrinti valstybės institucijų veiklos skaidrumą bei teikti viešąsias paslaugas elektroninėmis ryšio priemonėmis. Valstybės institucijos interneto svetainės įvadinis puslapis turi būti reprezentacinis, lengvai atpažįstamas bei atspindėti institucijos veiklą. Valstybės institucijos interneto svetainės įvadiniam puslapyje turi būti Lietuvos valstybės herbas arba valstybės institucijos ženklas, visas institucijos pavadinimas, buveinės adresas, įmonės kodas, institucijos telefono numeris, fakso numeris ir elektroninio pašto adresas. Įvadiniam interneto svetainės puslapyje turi būti pateikiama aktualiausia, labiausiai akcentuotina informacija ir nurodytos visos šios institucijos teikiamos viešosios elektroninės paslaugos. Valstybės institucijos interneto svetainėje visa informacija turi būti pateikiama Lietuvos Respublikos valstybine kalba. Kadangi kiekvienai viešojo sektoriaus organizacijai yra svarbu išlaikyti patrauklų bei teigiamą vizualųjį įvaizdį, todėl organizacijos, kurdamos savo internetinius puslapius turi atsižvelgti į bendruosius reikalavimus.

Siekiant palaikyti tam tikrą viešosios organizacijos įvaizdį, labai svarbu tinkamai informuoti visuomenę. Viešųjų įstaigų visuomenės informavimą apibrėžia Lietuvos Respublikos visuomenės informavimo įstatymas. Remiantis įstatymo 6 straipsniu, visuomenę informuoti apie savo veiklą turi visos valstybės ir savivaldybių institucijos. Teisę gauti iš valstybės ir savivaldybių institucijų bei įstaigų, kitų biudžetinių įstaigų viešąją informaciją apie jų veiklą, oficialius jų dokumentus (kopijas), taip pat informaciją, kurią minėtos įstaigos turi apie jį patį turi kiekvienas asmuo. Valstybės ir savivaldybių institucijos bei įstaigos privalo teikti viešąją informaciją, taip pat turimą privačią informaciją, išskyrus įstatymų nustatytus atvejus, kai privati informacija neteikiama. Kiekvienas asmuo turi teisę viešai kritikuoti valstybės ir savivaldybių institucijų bei įstaigų veiklą (*Lietuvos Respublikos visuomenės informavimo įstatymas, 2006 m. liepos 11 d. Nr. X-752., 2006*).

Augantis vartotojų poreikis skatina įstaigas tobulinti viešojo administravimo procesus – teikti geresnes, greitesnes ir įvairesnes viešąsias paslaugas. Remiantis Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymu, „viešojo paslauga – valstybės ar savivaldybių kontroliuojamų juridinių asmenų veikla teikiant asmenims socialines, švietimo, mokslo, kultūros, sporto ir kitas įstatymų numatytas paslaugas. Įstatymų nustatytais atvejais ir tvarka viešąsias paslaugas gali teikti ir kiti asmenys“ (*Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas. 1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII-*

1234., 1999). Vartotojų pasitenkinimas yra siejamas su jų patirtimi gaunant tam tikrą paslaugą. Taigi, tai parodo, kaip gauta paslauga atitinka vartotojų lūkesčius. Vartotojų lūkesčius lemia šie veiksniai:

- Reikalavimai paslaugoms – tai ko reikia vartotojui, pasinaudojus tam tikra paslauga.
- Institucijos ar įstaigos viešųjų ryšių veiksmai ir turimas įvaizdis, kurie turi įtakos tiek vartotojų lūkesčiams, tiek jų vertinimui. Viešųjų ryšių veiksmai ir turimas įvaizdis sukuria tam tikrą paslaugos vaizdą, su kuriuo yra lyginama gauta paslauga.
- Vartotojo ankstesnė patirtis, kuomet buvo gauta tokios pačios ar panašaus pobūdžio paslaugos.

Kaip teigiama Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodikoje (2010) dažnai neigiamą įtaką vartotojų pasitenkinimui padaro pati įstaiga, suteikdama nepagrįstas viltis ir lūkesčius, pavyzdžiui, dėl paslaugos suteikimo termino (prizadama, jog tam tikru metu atsiras nauja paslauga, bet neįvykdo pažado). Norint, jog įstaigos turėtų palankų įvaizdį, jos turi gerinti teikiamų paslaugų kokybę. Vartotojų pasitenkinimo matavimais yra įvertinami pagrindiniai veiksniai, kurie daro įtaką pasitenkinimui ar nepasitenkinimui tam tikromis paslaugomis. Taip pat labai svarbu įvertinus veiksnius – nukreipti atitinkamas pastangas į veiksmų pašalinimą, kurie turi įtakos vartotojų nepasitenkinimui. Taigi, organizacija gali efektyviau valdyti savo išteklius stebint paslaugų poreikį ir vartotojų pasitenkinimą ar nepasitenkinimą jomis. Kaip teigiama Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ yra labai svarbu, jog būtų užtikrintas visuomenės poreikius atitinkančių paslaugų teikimas, gerinama paslaugų kokybė, vartotojai gautų kokybiškas viešąsias paslaugas. Tam, kad „visuomenei būtų aišku, kokios paslaugų kokybės ji gali tikėtis iš paslaugų teikėjų, turi būti plėtojamas paslaugas teikiančių įstaigų ir paslaugų vartotojų dialogas, ieškoma bendrų sutarimų dėl teikiamų paslaugų kokybės, teikimo būdo.“ (VRM Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika 2010, p. 6).

2016 m. atlikto studijos-tyrimo „Pasitikėjimo valstybės tarnyba veiksmų analizė ir pasitikėjimo valstybės tarnyba didinimo galimybės“ rezultatai rodo, jog valstybės tarnybos įstaigomis pasitikėjimas yra beveik 6 balai iš 10. Remiantis tyrimo rezultatais, galima teigti, kad labai svarbu, jog paslaugų kokybė tenkintų piliečių lūkesčius, įstaigos turėtų savo veiklą tobulinti tenkinant piliečių interesus, valstybės tarnautojai turėtų elgtis pagarbiai bei profesionaliai aptarnauti klientus. Tyrime rekomenduojama kelti valstybės tarnautojų kvalifikaciją, stiprinti socialinę partnerystę, įtraukiant įtaką visuomenės pasitikėjimui darančių socialinių grupių – žiniasklaidos, verslo, akademijos, politikos – atstovus į valstybės tarnybos įstaigų veiklos stebėjimą, vertinimą, viešinimą. Užtikrinti grįžtamąjį ryšį – klientai turėtų turėti galimybę ne tik pareikšti nuomonę apie paslaugos kokybę ar pateikti skundą bet ir sužinoti, kokių veiksmų imtasi reaguojant į pranešimą. Taip didėtų visuomenės emocinis pasitikėjimas atitinkama tarnyba. Pritaikyti skaitmenizuotų paslaugų sistemas įvairių gebėjimų turintiems naudotojams (ir tiems klientams, kurie neturi gerai išvystyto skaitmeninio raštingumo). Taip pat labai svarbu gerinti komunikaciją valstybės tarnybos institucijose.

Remiantis 2018 m. ataskaita „Visuomenės nuomonė Europos sąjungoje“ pateiktais rezultatais, Lietuvoje pasitikėjimas viešuoju administravimu 2018 m. siekė 49 proc., tuo tarpu tuo pačiu metu Europoje – 50 proc. Atsižvelgiant į šiuos rezultatus galima teigti, kad Lietuvos ir Europos sąjungos rodikliai skiriasi tik 1 proc. Taigi, galima daryti išvadą, jog nors Lietuva ir nėra labai atitolusi nuo Europos sąjungos rodiklio, tačiau Lietuvos rezultatai yra probleminiai ir pasitikėjimas viešuoju administravimu nėra geras.

Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programoje yra numatyta didinti viešojo valdymo procesų atvirumą ir skatinti visuomenę aktyviai juose dalyvauti, teikti geros kokybės administracines ir viešąsias paslaugas, stiprinti strateginio mąstymo gebėjimus viešojo valdymo institucijose ir gerinti jų veiklos valdymą. Organizacijos, atsižvelgdamos į teisės aktuose nustatytą paslaugos teikimo režimą, paslaugas turi teikti kuo palankesnėmis visuomenei sąlygomis. Organizacijos turi užtikrinti nuolatinę paslaugų kokybės stebėseną ir vertinimą, gerinti asmenų aptarnavimo viešojo valdymo institucijose kokybę ir didinti teikiamų paslaugų prieinamumą visuomenei. Taip pat stiprinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą, skatinti sutarimo kultūrą. Siekiant užtikrinti efektyvų tarpinstitucinį bendradarbiavimą bei naudojantis technologijų teikiamomis galimybėmis, turi būti plėtojama vidinė ir išorinė komunikacija, skleidžiama geroji valdymo patirtis, viešojo valdymo institucijose įgyvendinamos mokymosi vieniems iš kitų iniciatyvos. Didinant valstybės tarnybos patrauklumą – orientuoti ją į visuomenės poreikius ir veiklos rezultatus, diegti naujoves, didinti jos lankstumą ir kompetenciją (Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programa, p. 6-12).

Remiantis Lietuvos Respublikos Seimo nutarimu „Dėl valstybinio audito ataskaitos „Lietuvos įvaizdžio formavimas“ rekomendacijų įgyvendinimo“ (2010), galima teigti, jog Lietuvos valstybė bandė sukurti ilgalaikę Lietuvos įvaizdžio formavimo strategiją, tačiau 2009 m. atlikus valstybinį auditą buvo nustatyta, kad ankstesnių Lietuvos įvaizdžio formavimo komisijų ir tuometinės komisijos veikla nebuvo veiksminga. Lietuvos įvaizdžio formavimo modelis nebuvo sukurtas, neužtikrintas efektyvus lėšų panaudojimas, nevykdoma sisteminga šalies įvaizdžio ir jo komponentų pokyčių stebėseną, todėl vykdymas buvo nutrauktas (Puidokas, Kiznytė, 2014). Tiesa, vertėtų paminėti, jog 2019 metais buvo sudaryta Lietuvos įvaizdžio strateginė taryba, kuri turėtų svarstyti strateginius šalies įvaizdžio formavimo klausimus, teikti pasiūlymus dėl valstybės pristatymo užsienyje, aktyviai dalyvauti kuriant Lietuvos įvaizdžio strategiją. Tačiau kol kas parengtos ir patvirtintos strategijos nėra.

2.2. Užimtumo tarnybos prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos įvaizdžio valdymo sistema

Remiantis Lietuvos Respublikos užimtumo įstatymu (2016), Užimtumo tarnyba:

- teikia darbo rinkos paslaugas ir įgyvendina aktyvios darbo rinkos politikos priemones ir užimtumo didinimo programas;
- nustato darbo ieškančių asmenų bei darbdavių dalyvavimo ir įgyvendinimo aktyvios darbo rinkos politikos priemonėse atrankos kriterijus ir tvarką;
- vykdo šalies ir atskirų jos regionų darbo rinkos ir įsitvirtinimo joje stebėseną;
- teikia pasiūlymus Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai dėl priemonių užimtumo problemoms spręsti, atsižvelgiant į regiono specifiką;
- suteikia socialinės įmonės statusą ir teikia valstybės pagalbą socialinėms įmonėms;
- organizuoja užimtumo ir socialinių garantijų valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės atleidžiamiesiems darbuotojams įgyvendinimą, papildomų užimtumo ir socialinių garantijų įstatymo ir jo įgyvendinamųjų teisės aktų nustatyta tvarka;
- organizuoja ir koordinuoja profesinės rehabilitacijos paslaugų teikimą;
- išduoda leidimus dirbti Lietuvos Respublikoje ir priima sprendimus Lietuvos Respublikos įstatymo „Dėl užsieniečių teisinės padėties“ ir jo įgyvendinamųjų;
- registruoja grupės darbuotojų atleidimo atvejus;

- rengia ir, suderinusi su regionų plėtros tarybomis (atsižvelgdama į Vyriausybės patvirtintus regioninės politikos prioritetus ir regionų plėtros tarybų patvirtintus regionų plėtros planus), tvirtina planuojamų įgyvendinti einamaisiais biudžetiniais metais aktyvios darbo rinkos politikos priemonių įgyvendinimo programas ir viešai jas skelbia;
- atlieka kitas teisės aktų jai nustatytas funkcijas (*Lietuvos Respublikos užimtumo įstatymas, 2016 m. birželio 21 d. Nr. XII-2470.*, 2016).

Kaip teigiama 2018 m. Užimtumo tarnybos veiklos ataskaitoje, įstaigą keistis skatino klientų lūkesčiai, viešoji nuomonė, kintanti situacija darbo rinkoje, naujas socialinis modelis ir su juo susijusios naujos Lietuvos darbo biržos ir teritorinių darbo biržų funkcijos, vykstantys migracijos ir imigracijos procesai, augantys darbo krūvių netolygumai ir veiklos valdymo iššūkiai. Taip pat vienas svarbiausių pokyčių organizacijoje atskaitos taškų buvo Europos Komisijos rekomendacija įgyvendinti struktūrinius pokyčius Lietuvos darbo biržoje, siekiant visuomenėje formuoti palankų organizacijos įvaizdį, didinti pasitikėjimą organizacija. Taip pat efektyvaus valdymo ir įstaigos modernizavimo, taikyti šiuolaikinius vadybos principus bei didinti elektroninių paslaugų prieinamumą, paslaugas orientuoti į klientą, darbo rinkos analizę, o ne į procedūras. Apibendrinant galima teigti, jog 2018 m. reorganizacija buvo siekiama paslaugų kokybės gerinimo, klientų lūkesčių, viešosios nuomonės gerinimo, įstaigos modernizavimo bei organizacijos įvaizdžio gerinimo.

Praėjus metams po Užimtumo tarnybos reorganizacijos, Europos Komisija pasidalijo Užimtumo tarnybos veiklos apžvalga „2019 m. Lietuvos sėkmės istorija: Lietuvos Užimtumo tarnybos organizacijos plėtra“ (angl. *2019 Lithuanian Success Story: Organisation Development at the Lithuanian Employment Services*), kurioje įgyvendinta reforma pristatoma kaip sėkmingas pavyzdys. Kaip teigiama apžvalgoje, Užimtumo tarnyba – moderni ir dinamiška organizacija, kuri siekia strateginių tikslų, tokių kaip orientacija į kiekvieną klientą, jo poreikių nustatymą ir individualių paslaugų teikimą. Apžvalgoje teigiama, jog pritaikius Europos valstybinių užimtumo tarnybų gerą patirtį, pertvarkytas įstaigos valdymas ir kitų suinteresuotų šalių įtraukimas į aktyvią diskusiją – tai yra įvardijama kaip pagrindiniai veiksniai, kurie padėjo organizacijai tobulėti ir pasiekti užsibrėžtus tikslus.

Užimtumo tarnybos prie Lietuvos respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos 2019 metų veikos plane nurodoma, jog reikalinga užtikrinti tinkamą ir operatyvų visuomenės informavimą apie Užimtumo tarnybos veiklą bei formuoti vientisą įstaigos įvaizdį vidaus ir išorės tikslinėms grupėms. Šį tikslą įgyvendinti numatoma Komunikacijos skyriui per tam tikras komunikacijos priemones: pranešimus spaudai, naujienlaiškius, veiklos viešinimą žiniasklaidoje viešąją erdvę. Taip pat yra nurodoma, jog reikia sukurti viešus vertinimo kriterijus, kurių pagalba būtų vertinama Užimtumo tarnybos teikiamų paslaugų kokybė bei darbuotojų pasitenkinimas darbu. Už šio tikslo įgyvendinimą atsakingas Užimtumo tarnybos Kokybės vadybos ir kontrolės skyrius. Siekiamybė, kad 80 proc. respondentų Užimtumo tarnybos veiklą vertintų pozityviai. Kalbant apie paslaugų kokybę bei prieinamumą, buvo siekiama, jog 800 Užimtumo tarnybos darbuotojai dalyvautų įvairiuose mokymuose. Taip pat buvo siekiama sudiegti įvairias sistemas patogesniai bei greitesniai vartotojų aptarnavimui. Deja, tačiau nei departamentų, nei skyrių lygiu atskirų strateginių veiklos planų nėra formuojama, todėl ir Šilalės skyriaus strateginio veiklos plano nėra.

Kaip teigiama 2019 m. Užimtumo tarnybos veiklos ataskaitoje, siekiant pagerinti teikiamų paslaugų kokybę, Užimtumo tarnyba buvo pagerintos elektroninės paslaugos, ruošiamasi plačiau atverti duomenis gyventojams, 26 proc. darbuotojų kėlė savo kvalifikacijas kvalifikacijos kėlimo

programose, 86 proc. darbuotojų dalyvavo įvairiuose kituose mokymuose. Siekiant užtikrinti viešumą ir skaidrumą vienas prioritetinių Užimtumo tarnybos tikslų yra teikti visapusišką ir operatyvią informaciją žiniasklaidai apie organizacijos veiklą ir jos teikiamas paslaugas, todėl 2019 m. įvairiems dienraščiams, radijui, televizijos ir naujienų portalams buvo pateikta beveik 400 atsakymų įvairiais klausimais, dalyvauta įvairiose radijo ir televizijos laidose, socialinėje erdvėje „Facebook“ dalintasi įvairiomis naujienomis, sėkmės istorijomis ir pan. Darbdaviams, socialiniams partneriams ir valstybinėms institucijoms buvo rengiami ir siunčiami naujienlaiškiai apie situaciją ir pokyčius darbo rinkoje ir aktualijas užimtumo srityje. Vidinei įstaigos komunikacijai stiprinti buvo leidžiami vidiniai naujienlaiškiai, kuriuose supažindinama su svarbiausiais organizacijos veiklos aspektais, įvykiais, renginiais, personalui aktualia informacija. Ataskaitoje yra nurodoma, jog 2018 metais, mokymuose dalyvavo 86 proc. Užimtumo tarnybos darbuotojų. Kuriems buvo organizuojami įvairūs mokymai: „Inovatyvūs konsultavimo metodai“, „Bendravimas su klientais, sudėtingų situacijų sprendimo būdai“, „Bendravimo įgūdžiai darbe“, „Darbas su darbdaviais“, „Darbo su jaunimu metodai“, „Išorinė komunikacija“ „Lyčių lygybės nuostatos“, „Strateginis valdymas ir vadovavimas“, „Vidinė komunikacija“, „Tarpkultūrinės kompetencijos ugdymas“. Tikslinė grupė – klientų aptarnavimo skyriaus specialistai ir jų vadovai. 2020 m. yra planuojama parengti kokybišką kompetencijų aplanką, kuris bus naudojamas formuojant kompetentingą komandą Užimtumo tarnyboje pasitelkiant patyrusių psichologų, kompetencijų vertinimo metodikų kūrėjų, vadybos konsultantų praktikų komandą. Taip pat 2020 m. planuojami psichologiniai mokymai apie klientų aptarnavimą, sunkiai integruojamų klientų konsultavimą, vidurinės grandies vadovų mokymai, viešojo kalbėjimo, komandos formavimo ir valdymo, individualių konsultacijų vedimo, komunikacijos socialiniuose tinkluose.

Užimtumo tarnybos vidaus tvarkos taisyklėse yra nurodoma, jog darbuotojai turi būti tvarkingos išvaizdos, jų apranga dalykinio stiliaus bei švari. Darbuotojai savo elgesiu ir išvaizda reprezentuoja Užimtumo tarnybą. Darbuotojų santykiai turi būti grindžiami pasitikėjimu, sąžiningumu, tolerancija, taktiškumu bei mandagumu. Darbuotojai turi stengtis, jog kolektyve vyrautų savitarpio pasitikėjimas, vengti bet kokių kitą darbuotoją žeminančių ar žeidžiančių veiksmų: darbuotojų darbo ir reputacijos menkinimo, apkalbų, šmeižimo, nesantaikos kurstymo naudojantis savo pareigybiniais ar psichologiniais privalumais, neigiamų emocijų demonstravimo kito darbuotojo atžvilgiu. Užimtumo tarnybos darbuotojai privalo patalpose palaikyti tvarką ir švarą, užtikrinti jų estetiškumą (*Užimtumo tarnybos prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos vidaus tvarkos taisyklės, 2019 vasario 11 d. Nr. V-71., 2019*). Taigi, galima teigti, jog Užimtumo tarnyba savo darbuotojams vidaus tvarkos taisyklėse nurodo, jog darbuotojai reprezentuoja Užimtumo tarnybą ir tai kaip jie atrodo ir elgiasi daro įtaką įstaigos įvaizdžio formavimui.

2013 m. priimtas įsakymas dėl Lietuvos darbo biržos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos bei teritorinių darbo biržų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, etikos kodeksas. Kodekso tikslas – „kurti kūrybingą ir geranorišką tarnybinę aplinką, ugdyti bendradarbiavimu ir tarpusavio supratimu paremtus darbuotojų santykius, didinti visuomenės pasitikėjimą darbo birža ir jos darbuotojais, stiprinti darbuotojų autoritetą, gerinti viešojo administravimo kokybę“ (*Dėl Lietuvos darbo biržos prie socialinės apsaugos ir darbo ministerijos bei teritorinių darbo biržų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, etikos kodekso patvirtinimo, 2013 m. birželio 18 d. Nr. V-321., 2013*). Šiame kodekse yra išskirti darbo biržų darbuotojų veiklos etikos principai:

- pagarbos žmogui ir valstybei;

- teisingumo;
- nesavanaudiškumo;
- padorumo;
- nešališkumo;
- atsakomybės;
- viešumo;
- pavyzdingumo;
- patikimumo;
- efektyvumo.

Kalbant apie organizacijos įvaizdžio valdymą, svarbu plačiau šiuos principus. *Pagarbos žmogui ir valstybei principas* nurodo, jog vadovaudamiesi šiuo principu, darbo biržų darbuotojai privalo mandagiai, paslaugiai ir maloniai aptarnauti klientus. Vykdyti savo pareigas rūpestingai ir atsakingai, atsižvelgiant į visuomenės interesus bei gerbti žmogų, jo teises ir laisves. *Teisingumo principas* nurodo vienodai tarnauti visiems žmonėms, būti teisingiems nagrinėjat prašymus, skundus, pareiškimus, nepiktnaudžiauti suteiktomis galiomis. *Nesavanaudiškumo principas* teigia, jog darbuotojai savo veikla turi siekti klientų gerovės, neturėti asmeninių interesų ir nesiekti naudos sau, savo šeimai, artimiesiems ar draugams. *Padorumo principas* skelbia, kad darbuotojai turi elgtis nepriekaištingai, būti nepaperkami, nepriimti dovanų, pinigų ar paslaugų, išskirtinių lengvatų ir nuolaidų iš asmenų ar organizacijų bei būti lojalūs darbo biržai ir valstybei. *Nešališkumo principas* nurodo, jog darbuotojai turi būti objektyvūs ir neturėti asmeninio išankstinio nusistatymo, priimdami sprendimus. Elgtis nešališkai, skirdami tinkamą dėmesį žmonių teisėms, vykdydami savo pareigas. Taip pat išklaudyti ir pateikti tokią informaciją, kuri padėtų klientui priimti tinkamiausią sprendimą. *Viešumo principas* nurodo, kad darbuotojai turi užtikrinti priimamų sprendimų ir veiksmų viešumą, pateikti savo sprendimų priėmimo motyvus. Taip pat teisės aktų nustatyta tvarka teikti reikiamą ar oficialią informaciją kitiems darbuotojams ir visuomenei, kuri nėra ribojama ar konfidenciali. *Pavyzdingumo principas* reikalauja, jog darbo biržų darbuotojai turi būti tolerantiški, mandagūs, malonūs, paslaugūs ir tvarkingi bei savo pareigas atlikti laiku, efektyviai, atidžiai ir profesionaliai, teikti kokybiškas paslaugas. Gebėti deramai atlikti savo pareigas, nuolat tobulinti savo profesines žinias. Dirbti profesionaliai ir humaniškai, teikti tą informaciją, pagalbą ar paslaugą, kuri yra būtina, bet kartu gebėti teisingai ir taktiškai atmesti neteisėtus prašymus. Pripažinti savo klaidas ir jas taisyti. Taip pat vykdyti savo funkcijas, bendradarbiauti su kitais darbo biržų ir kitų įstaigų darbuotojais bei laikytis visuotinai priimtinių elgesio ir etikos normų. *Patikimumo principas* nurodo, kad darbo biržos darbuotojai turi elgtis taip, kad visuomenė pasitikėtų darbo biržą, viešuoju administravimu ir darbuotojais. *Efektyvumo principas* nurodo, jog darbo biržos darbuotojai privalo tiesioginiam vadovui teikti siūlymus, kaip didinti savo darbo ir darbo biržos veiklos veiksmingumą bei keisti informaciją ir profesines žinias su bendradarbiais. Užimtumo tarnyba siekia, jog darbuotojai būtų kompetentingi, sąžiningai, atsakingai, kokybiškai aptarnautų klientus, darbuotojų išvaizda bei apranga reprezentuotų pačią organizaciją, taip kuriant patį organizacijos įvaizdį.

Apibendrinant antrąją baigiamojo darbo dalį galima teigti, jog Lietuvoje viešojo sektoriaus organizacijų įvaizdžio valdymas nėra privalomas. Kiekviena viešojo sektoriaus organizacija pati sprendžia, kaip ir kokiais būdais valdys savo įvaizdį. Tačiau, remiantis LR viešojo administravimo, LR Valstybės tarnybos, LR visuomenės informavimo bei kt. teisės aktais, galima daryti išvadą, jog įvaizdis bei jo valdymas tam tikromis atskiromis dalimis (veiksniais) yra reglamentuotas. Reikėtų paminėti, jog Lietuvoje buvo bandoma sukurti ilgalaikę Lietuvos įvaizdžio formavimo strategiją,

tačiau veikla nebuvo veiksminga ir Lietuvos įvaizdžio formavimo modelis sukurtas nebuvo. 2018 m. įvykusia Užimtumo tarnybos reorganizacija buvo siekiama: paslaugų kokybės gerinimo, klientų lūkesčių, viešosios nuomonės gerinimo, įstaigos modernizavimo bei organizacijos įvaizdžio gerinimo. Užimtumo tarnyba vidaus tvarkos taisyklėmis nurodo, jog organizacijos darbuotojai reprezentuoja Užimtumo tarnybą ir tai, kaip jie atrodo ir elgiasi daro įtaką įstaigos įvaizdžio formavimui. Užimtumo tarnyba siekia, jog darbuotojai būtų kompetentingi, sąžiningai, atsakingai bei kokybiškai aptarnautų klientus, darbuotojų išvaizda bei apranga reprezentuotų pačią organizaciją, taip kuriant patį organizacijos įvaizdį.

3. Užimtumo tarnybos prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Šilalės skyriaus įvaizdžio valdymo tyrimas

3.1. Tyrimo metodologija

Šiame skyriuje analizuojamas Užimtumo tarnybos prie LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Šilalės rajono skyriaus įvaizdis ir jo valdymas.

Tyrimo objektas – Užimtumo tarnybos Šilalės skyriaus įvaizdžio valdymas.

Tyrimo tikslas – nustatyti Užimtumo tarnybos Šilalės skyriaus įvaizdį bei jo valdymo tobulinimo galimybes.

Tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti Užimtumo tarnybos Šilalės skyriaus įvaizdį ir jo valdymo reguliavimo praktiką.
2. Ištirti skyriaus darbuotojų (viešosios paslaugos teikėjų) nuomonę apie Užimtumo tarnybos Šilalės skyriaus įvaizdį ir jo valdymą.
3. Ištirti klientų (viešosios paslaugos vartotojų) nuomonę apie tarnybos Šilalės skyriaus įvaizdį ir jo valdymą.
4. Nustatyti įvaizdžio valdymo problemas ir galimus jų sprendinius.

Tyrimo metodai: dokumentų ir teisės aktų analizė, anketinė apklausa.

Tyrimo dalyvavo asmenys, kurie gyvena Šilalės mieste bei rajone, taip pat ir kitų miestų gyventojai, kurie naudojami Šilalės skyriaus teikiamomis paslaugomis.

Tyrimo imtis. Kiekybinis tyrimas buvo atliktas Šilalės mieste ir rajone. Kadangi buvo apklausti ir paslaugos teikėjai, ir paslaugos gavėjai, todėl tyrime buvo naudojamos tu tyrimo instrumentai (el. anketos). Paslaugos teikėjų tyrime sutiko dalyvauti 8 respondentai iš 12 galimų.

Prieš atliekant paslaugų gavėjų tyrimą buvo atliktas imties nustatymo skaičiavimas. Imties dydis buvo apskaičiuotas remiantis Kardelio (2005) pateikta Paniotto formule:

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

čia:

n – respondentų skaičius, kurį reikia apklausti;

Δ – leistina paklaida, šiame tyrime buvo pasirinkta 5% paklaida;

N – generalinis visumos dydis.

Skaičiuojant imtį atsižvelgta į 2019 m. Šilalės skyriaus paslaugomis pasinaudojusius gyventojus. Per 2019 m. skyriaus teikiamomis paslaugomis pasinaudojo 2401 asmuo. Siekiant, kad apklausa būtų reprezentatyvi, tyrime sudalyvauti turėjo 342 respondentai. Paslaugos gavėjų tyrime sutiko dalyvauti 74 respondentai, tačiau 9 anketos buvo pašalintos dėl to, jog respondentai niekada nebuvo naudojęsi Užimtumo tarnybos Šilalės skyriaus paslaugomis. Tyrimas atliktas remiantis 65 apklausos anketomis.

Tyrimo instrumentai. Siekiant išsiaiškinti klientų nuomonę apie Šilalės skyriaus įvaizdį bei jo valdymo privalumus ir trūkumus buvo pasirinktas atlikti kiekybinis tyrimas – anketinės apklausos (žr. 1, 2 priedai). Viena iš anketinių apklausų buvo skirta įstaigoje dirbantiems darbuotojams apklausti bei nustatyti, kaip patys paslaugos teikėjai vertina skyriaus įvaizdį. Kita anketa buvo skirta nustatyti, kaip Šilalės skyriaus įvaizdį vertina paslaugomis besinaudojantys gyventojai. Abi anketinės apklausos buvo pasirinktos todėl, kad anketų pagalba įmanoma per trumpą laiką, su nedidelėmis lėšų sąnaudomis, apklausti daugiausiai respondentų.

Anketinių apklausų klausimynai buvo sudaryti remiantis autorės sudarytu apibendrintu įvaizdžio proceso valdymo etapų modeliu (žr. 9 pav.).

Anketoje paslaugos teikėjams pateikta 12 klausimų (žr. 1 priedą). Anketoje yra 2 demografiniai bei 10 informacinių klausimų. Paslaugos teikėjams anketoje reikėjo pasirinkti vieną ar kelis labiausiai tinkančius atsakymus, taip pat buvo ir atvirų klausimų, į kuriuos reikėjo atsakyti raštu.

Anketoje paslaugų gavėjams buvo pateikta 18 klausimų (žr. 2 priedą). Anketa suskirstyta į 5 demografinius ir 13 informacinių klausimų. Paslaugos gavėjams, taip pat, kaip ir teikėjams, anketoje reikėjo pasirinkti vieną ar kelis labiausiai tinkančius atsakymus, taip pat buvo ir atvirų klausimų, į kuriuos reikėjo atsakyti raštu.

Tyrimo organizavimas. Anketinė apklausa vykdyta 2020 m. balandžio 10 - 28 dienomis. Tyrimo atlikimui buvo pasinaudota elektroninės erdvės galimybėmis. Abi anketos sukurtos elektroninėje aplinkoje (Google Forms). Nuorodos į šią el. anketą buvo išsiųstos tiksliniams respondentams (paslaugos teikėjams) el. paštu. Paslaugų gavėjams nuoroda buvo pateikta socialiniame tinkle (Facebook paskyroje, skirtose Šilalės rajono gyventojams), taip pat išsiųsta el. paštu. Kadangi abi anketos buvo anonimiškos, tai ir dalyvavimas tyrime buvo savanoriškas. Surinkti duomenys buvo susisteminti MS Excel programa.

3.2. Tyrimo rezultatai

Įgyvendinus pirmąjį empirinio tyrimo uždavinį (ištirti Užimtumo tarnybos Šilalės skyriaus įvaizdį ir jo valdymo reguliavimo praktiką), nustatyta:

Šilalės darbo birža buvo įsteigta 1991 metais. 2010 metais, įvykus reorganizacijai, buvo prijungta prie Tauragės teritorinės darbo biržos, o nuo 2018 metų tapo Klaipėdos klientų aptarnavimo departamentui pavaldus skyrius. Nuo 2018 m. spalio 1 d. Lietuvos darbo birža tapo Užimtumo tarnyba, įvyko reorganizacija. Iš dešimties teritorinių darbo biržų liko 5 klientų aptarnavimo departamentai: Klaipėdos, Šiaulių, Panevėžio, Kauno ir Vilniaus (3 priedas). Kiekvienas departamentas turi atskirus skyrius. Klaipėdos klientų aptarnavimo departamentas turi 13 skyrių: Klaipėdos miesto 1-asis, Klaipėdos miesto 2-asis, Kretingos, Skuodo, Palangos, Gargždų, Šilutės, Šilalės, Tauragės, Jurbarko, Plungės, Klaipėdos jaunimo užimtumo, Tauragės jaunimo užimtumo skyrius. Reikia paminėti, jog Šilalės skyrius yra atskirtas nuo jaunimo, todėl Šilalės rajono jaunimą aptarnaujantis skyrius – Tauragės jaunimo užimtumo skyrius. Tačiau šiame darbe laikytina, jog Šilalės rajono jaunimas taip pat formuojasi įvaizdį būtent apie Šilalėje veikiančią skyrių (organizaciją), kuriame ir lankosi. Taigi, laikytina, jog visi Šilalės rajono interesantai, kurie atvyksta ar lankosi į Šilalėje esantį Užimtumo tarnybos pastatą yra interesantai, kurie turi susiformavę tam tikrą įvaizdį apie šią organizaciją.

Kaip jau buvo minėta, Užimtumo tarnyboje Šilalėje dirba ir kitų skyrių darbuotojai, kurie aptarnauja Šilalės miesto ir rajono gyventojus, todėl šiame darbe naudojant sąvoką „Šilalės skyrius“ yra laikomasi, jog visi Šilalėje dirbantys Užimtumo tarnybos darbuotojai priklauso Šilalės skyriui, nežiūrint jų struktūrinio išskaidymo.

Šilalės skyriuje dirba 8 darbuotojai: skyriaus vedėjas, paslaugų darbdaviams konsultantas, 2 užimtumo rėmimo konsultantai, 3 įdarbinimo konsultantai bei karjeros konsultantas. Taip pat, nors struktūriškai priklauso kitam skyriui, tačiau Šilalėje jaunimą aptarnauja dar 3 konsultantės bei 1 priemonių apskaitos skyriaus darbuotojas. Taigi, iš viso Užimtumo tarnyboje prie LR socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Šilalės skyriuje klientus aptarnauja 12 darbuotojų.

Kadangi Šilalės skyrius yra pavaldus Klaipėdos klientų aptarnavimo departamentui, todėl vykdo šio departamento nuostatas. Klaipėdos klientų aptarnavimo departamento nuostatose (2018) teigiama, jog departamento darbas yra organizuojamas vadovaujantis Užimtumo tarnybos metiniais veiklos planais, Departamento metiniais ir ketvirtiniais veiklos planais, Nuostatais bei Užimtumo tarnybos direktoriaus pavedimais ir rezoliucijomis. Taip pat nuostatose nurodoma, jog Klaipėdos klientų aptarnavimo departamentas organizuoja ir koordinuoja Departamento skyrių veiklą, stebi, analizuoja ir vertina jų veiklos rezultatus bei planuoja ir koordinuoja komunikacijos procesą Departamente.

Šilalės skyriaus nuostatose (2018) nurodoma, jog skyrius organizuoja ir užtikrina paslaugų teikimą Šilalės savivaldybėje. Šilalės skyrius yra Užimtumo tarnybos struktūrinis padalinys, esantis kitame struktūriniame padalinyje – Departamente ir yra tiesiogiai pavaldus Departamento direktoriui. Šilalės skyriaus uždaviniai:

- vykdyti darbo rinkos paslaugų teikimą;
- įgyvendinti aktyvios darbo rinkos politikos ir kitas priemones;
- bendradarbiauti su aptarnaujamos teritorijos savivaldybėmis, bendruomenių atstovais bei kitais darbo rinkos partneriais sprendžiant užimtumo problemas.

Šilalės skyrius vykdo šias funkcijas:

- darbo rinkos paslaugų teikimo srityje;
- aktyvios darbo rinkos politikos ir kitų priemonių įgyvendinimo srityje;
- bendradarbiavimo su socialiniais ir darbo rinkos partneriais srityje.

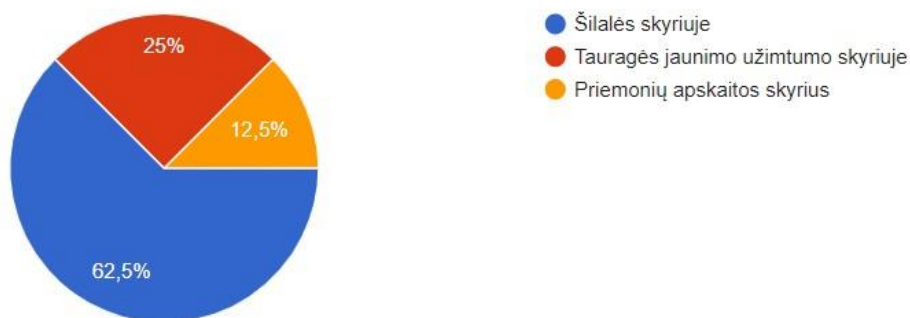
Reikia pažymėti, jog nuostatose nurodoma, jog Šilalės skyrius rengia ir teikia Departamentui informaciją viešam paskelbimui Skyriaus kompetencijos klausimais.

Metinio veiklos plano ar strateginio veiklos plano Šilalės skyrius neturi. Planai nėra rengiami.

Paslaugų teikėjų apklausos rezultatai

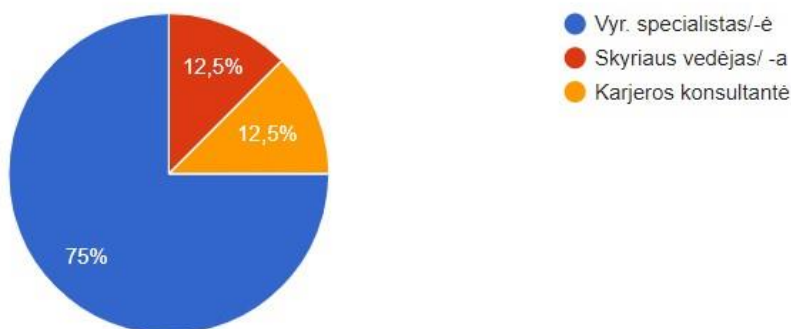
Įgyvendinant antrąjį empirinio tyrimo uždavinį (ištirti skyriaus darbuotojų (viešosios paslaugos teikėjų) nuomonę apie Užimtumo tarnybos Šilalės skyriaus įvaizdį ir jo valdymą), nustatyta:

Vertinant Užimtumo tarnyboje Šilalėje dirbančius darbuotojus, matyti, kad 62,5 proc. respondentų dirba Šilalės skyriuje, 25 proc. dirba Tauragės jaunimo užimtumo skyriuje ir 12,5 proc. dirba Priemonių apskaitos skyriuje. Pagal šiuos gautus duomenis, galima daryti išvadą, jog daugiausia respondentų dirba Šilalės skyriuje.



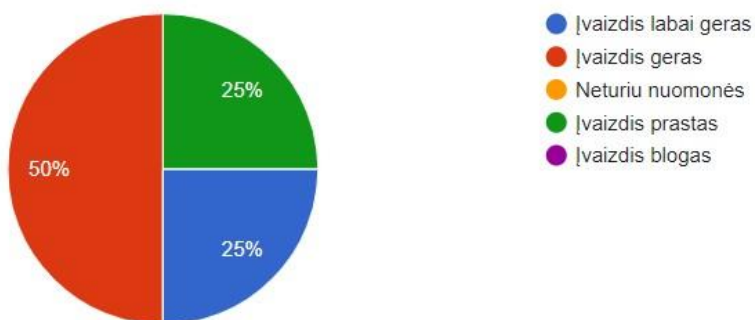
10 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal skyrių

Pagal užimamas pareigas 75 proc. respondentų užima vyr. specialistų pareigas, 12,5 proc. respondentų dirba karjeros konsultantu bei 12,5 proc. užima skyriaus vedėjo pareigas.



11 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

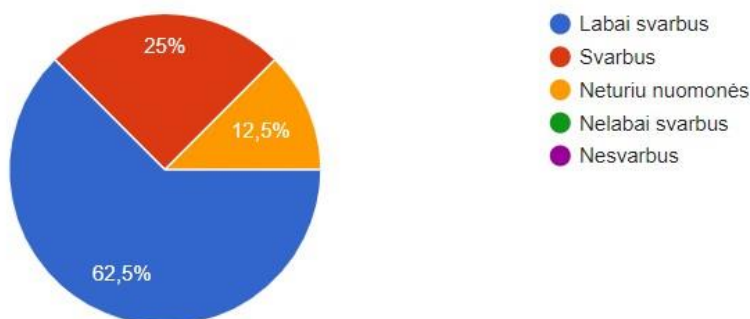
Kaip matyti 12 pav., 50 proc. respondentų mano, jog Šilalės skyriaus įvaizdį vertina gerai. 25 proc. respondentų teigė, jog įvaizdis yra labai geras ir 25 proc. respondentų mano, jog įvaizdis yra prastas.



12 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal Šilalės skyriaus įvaizdžio vertinimą

Respondentų buvo paprašyta nurodyti, kodėl būtent taip vertina Šilalės skyriaus įvaizdį. Išanalizavus respondentų nuomones, galima daryti išvadą, jog klientai lieka patenkinti suteiktomis paslaugomis, klientui yra skiriamas visas konsultanto dėmesys, klientai pasitiki specialistais, yra pakankamai mažai skundų. Žinoma, yra ir neigiamų klientų atsiliepimų, jog reikia atvykti tik „atsižymėti“, o kokybiškų darbo rinkos paslaugų suteikiama nėra. Taigi, galima daryti išvadą, jog respondentai Šilalės skyriaus įvaizdį vertina teigiamai, nes klientai lieka patenkinti suteiktomis paslaugomis.

13 pav. matyti, jog 62,5 proc. respondentų teigia, jog Užimtumo tarnybai įvaizdis visuomenėje yra labai svarbus. 25 proc. respondentų teigia, kad svarbus, o 12,5 proc. neturi nuomonės šiuo klausimu. Respondentų paprašius argumentuoti savo nuomonę, šie teigė, jog Užimtumo tarnyba stengiasi keisti nusistovėjusių klientų požiūrį, taip pat stengiasi atsinaujinti, modernizuotis. Taip pat respondentai teigė, jog teigimas Užimtumo tarnybos įvaizdis formuoja bendrą vaizdą apie visą valstybės tarnybą, todėl Užimtumo tarnybai įvaizdis yra svarbus.

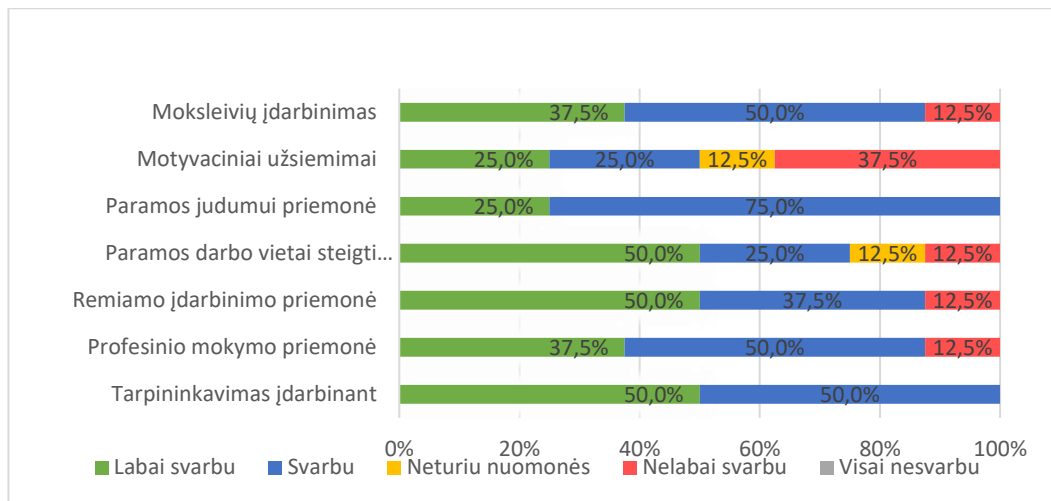


13 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal Užimtumo tarnybos įvaizdžio vertinimą

Siekiant išsiaiškinti, kokie veiksniai daro didžiausią įtaką Šilalės skyriaus įvaizdžiui bei kurios sritys kokybės atžvilgiu yra tobulintinos, reikalinga išanalizuoti atskirus problemų aspektus. Šiam tikslui tyrimo metu, pagal išskirtus kriterijus, respondentų buvo prašoma įvertinti:

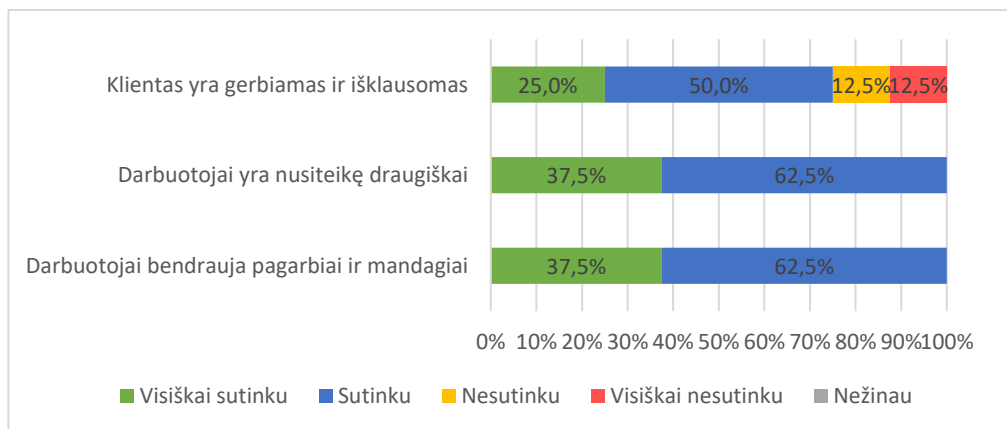
- teikiamų paslaugų turinį ir jų aktualumą;
- darbuotojų kompetenciją suteiktos paslaugos atžvilgiu;
- darbuotojų asmenines savybes, kurios turi įtakos įvaizdžiui;
- paslaugų teikimą, vietą, pasiekiamumą, aptarnavimo efektyvumą, fizinę aplinką.

Pagal tam tikrą suskirstymą respondentų buvo prašoma įvertinti Šilalės skyriaus teikiamų paslaugų turinį ir jų aktualumą. Tyrimo metu nustatyta, kad didžioji dalis respondentų teigiamai vertina Užimtumo tarnybos Šilalės skyriaus teikiamas paslaugas bei jų aktualumą klientams. Prasčiau yra vertinami tik teikiami motyvaciniai užsiėmimai. 37,5 proc. respondentų teigė, jog tokie užsiėmimai yra nelabai svarbūs ir aktualūs klientams. Taigi, teikiamos paslaugos, respondentų nuomone, yra reikalingos ir svarbios paslaugų gavėjams.



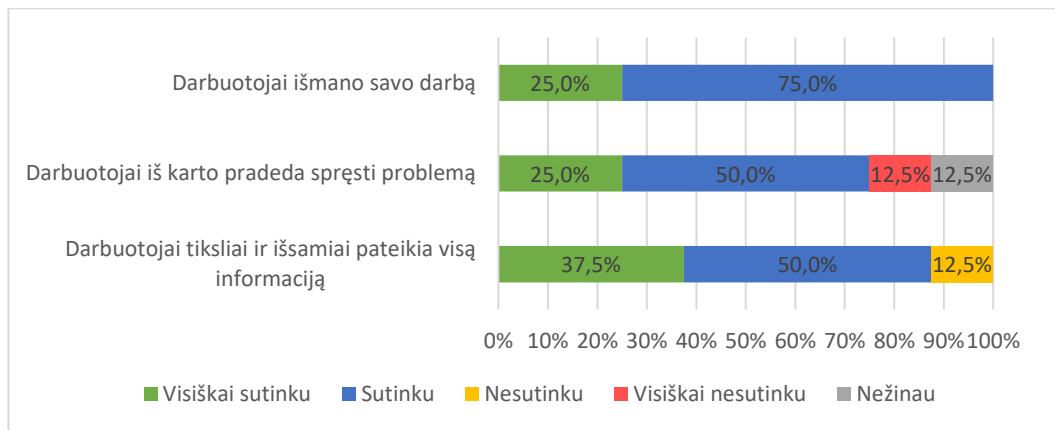
14 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal Užimtumo tarnybos Šilalės skyriaus teikiamų paslaugų turinį ir jų aktualumą

Analizuojant, kaip respondentai vertina Šilalės skyriaus darbuotojų asmenines savybes, buvo pastebėta, kad respondentai teigiamai vertina tai, jog darbuotojai bendrauja pagarbiai bei mandagiai, yra nusiteikę draugiškai kliento atžvilgiu. Kiek prasčiau yra vertinamas kliento išklauskymas ir gerbimas. 12,5 proc. respondentų teigė, jog nesutinka su teiginiu, kad klientai yra gerbiami ir išklauskomi. Taip pat 12,5 proc. teigė, jog su šiuo teiginiu visiškai nesutinka. Galima teigti, kad respondentai teigiamai vertina Šilalės skyriaus asmenines savybes. Tačiau skyriui vertėtų atkreipti dėmesį į pagarbą klientui.



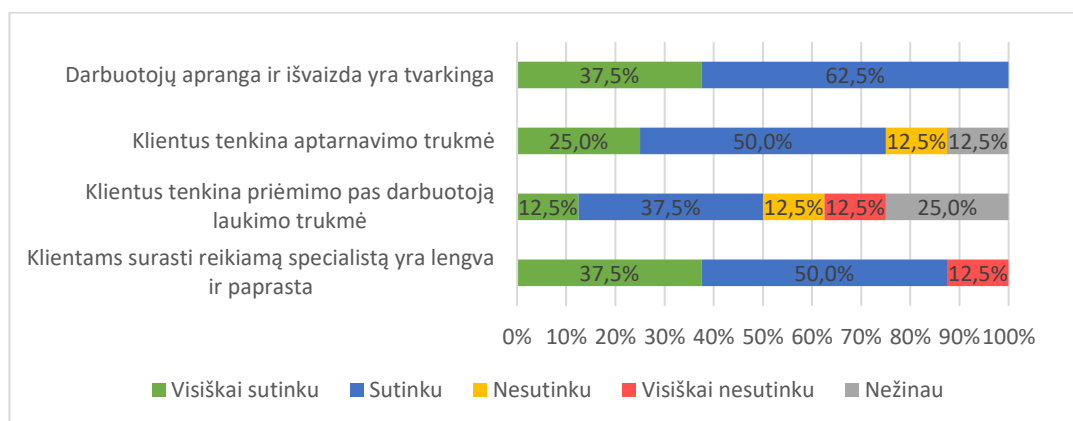
15 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal Užimtumo tarnybos Šilalės skyriaus darbuotojų asmenines savybes

16 pav. matyti, kad respondentų nuomone, darbuotojų kompetencija suteiktos paslaugos atžvilgiu, yra teigiama. Respondentai mano, jog darbuotojai išmano savo darbo specifiką išmano. Apklaustųjų nuomonės išsiskyrė dėl informacijos pateikimo klientams. 12,5 proc. respondentų mano, jog darbuotojai nepateikia reikalingos informacijos klientui, taip pat tiek pat respondentų teigė, jog darbuotojai nepradeda spręsti iškilusios problemos iš karto.



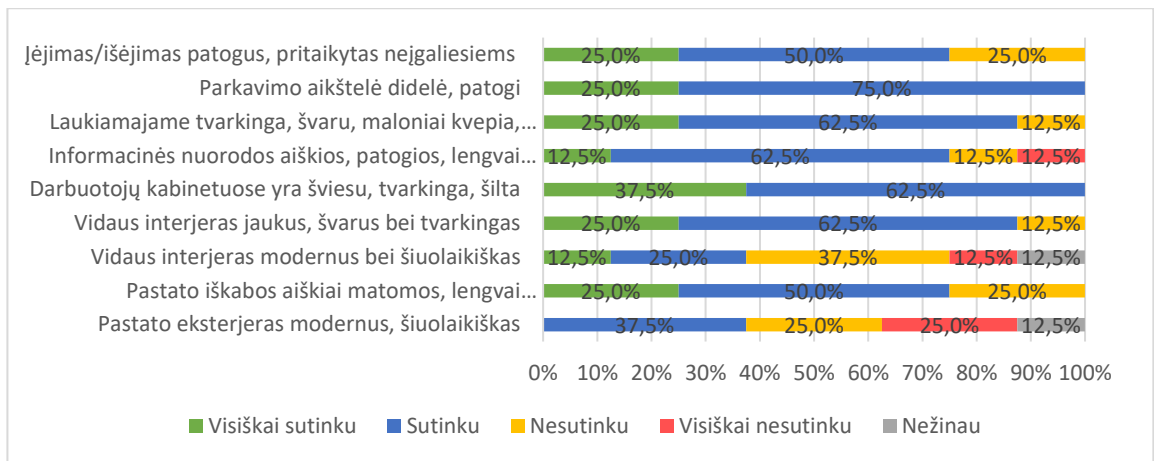
16 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal Užimtumo tarnybos Šilalės skyriaus darbuotojų kompetenciją

Analizuojant Užimtumo tarnybos Šilalės skyriaus teikiamų paslaugų vietą bei trukmę, nustatyta, jog respondentai teigiamai vertina darbuotojų išvaizdą ir aprangą. Pakankamai teigiamai vertinamas reikiamo specialisto suradimas. Respondentai teigė, jog rasti norimą specialistą yra paprasta ir lengva. Kiek prasčiau yra vertinama klientų aptarnavimo trukmė. Respondentų nuomonės taip pat išsiskyrė dėl laukimo trukmės prie reikiamo specialisto. Respondentai pasigenda tinkamo laiko planavimo ir eilių suvaldymo Užimtumo tarnybos Šilalės skyriuje.



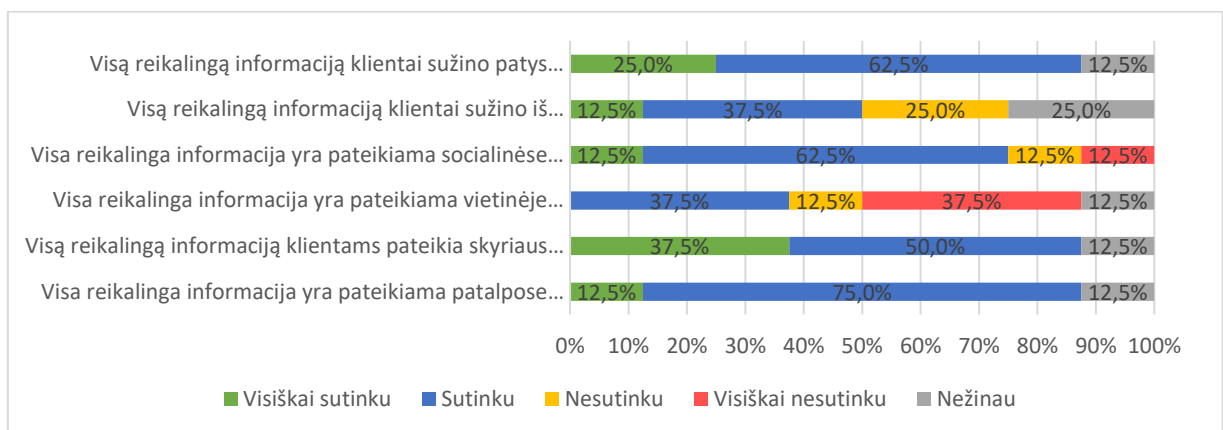
17 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal Užimtumo tarnybos Šilalės skyriaus teikiamų paslaugų vietą ir trukmę

Tyrime nustatyta, kad tyrime dalyvavę respondentai teigiamai vertina automobilių parkavimo aikštelę, esančią prie Užimtumo tarnybos Šilalės skyriaus. Taip pat teigiamai vertina ir darbuotojų kabinetų jaukumą, tvarkingumą. Respondentų nuomonės išsiskyrė dėl pastato pritaikymo neįgaliesiems, informacinių nuorodų aiškumo bei suradimo, pastato iškabų matomumo bei atpažinimo. Neigiamai respondentai įvertino pastato interjerą bei eksterjerą. Taigi, nors yra ir neigiamų fizinės aplinkos aspektų ir Užimtumo tarnybos Šilalės skyriui vertėtų atkreipti dėmesį į pastato išvaizdą bei modernizavimą, tačiau respondentai fizinę aplinką vertina teigiamai.



18 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal Užimtumo tarnybos Šilalės skyriaus teikiamų paslaugų fizinę aplinką

Kaip matyti 19 pav., dauguma respondentų mano, jog visa reikalinga informacija yra patalpose esančiuose stenduose, skyriaus darbuotojai suteikia visą reikalingą informaciją bei visą informaciją, kuri yra reikalinga klientams, jie sužino patys pasiskambinę į skyrių. Kiek prasčiau respondentai įvertino draugų ir pažįstamų skleidžiamą informaciją bei socialinėse medijose esančią informaciją. Respondentų nuomonės išsiskyrė dėl informacijos sklaidos vietinėje spaudoje. 37,5 proc. respondentų visiškai nesutinka, jog Šilalės skyrius teikia informaciją vietinėje spaudoje, taip pat su šiuo teiginiu nesutinka 12,5 proc. respondentų. Taigi, Užimtumo tarnybos Šilalės skyriui reikėtų pasitempti skleidžiant informaciją vietinėje spaudoje, taip pat vertėtų atkreipti dėmesį į socialines medijas.



19 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal Užimtumo tarnybos Šilalės skyriaus informacijos apie teikiamas paslaugas, vykstančius renginius prieinamumą ir išsamumą

Apklausoje dalyvavusių respondentų buvo paprašyta pateikti savo rekomendacijas Šilalės skyriaus atstovams, kad įstaigos įvaizdis pagerėtų. Tyrimo rezultatai parodė, jog siekiant įvaizdžio gerinimo reikėtų modernizuoti eksterjerą ir interjerą, aprūpinti darbuotojus darbo priemonėmis, kompiuterine technika, sudaryti galimybes plačiau viešinti informaciją apie teikiamas paslaugas vietinėje spaudoje bei socialinėse medijose, sukurti viešinimo strategiją, mažinti biurokratiją bei investuoti į darbuotojų geresnę emocinę būseną.

Respondentų paklausus, kas turėtų atlikti minėtas rekomendacijas, respondentai nurodė, jog tai įgyvendinti turėtų Užimtumo tarnybos vadovybė, Šilalės skyriaus vedėjas bei už veiklas atsakingi darbuotojai.

Apibendrinant galima teigti, jog:

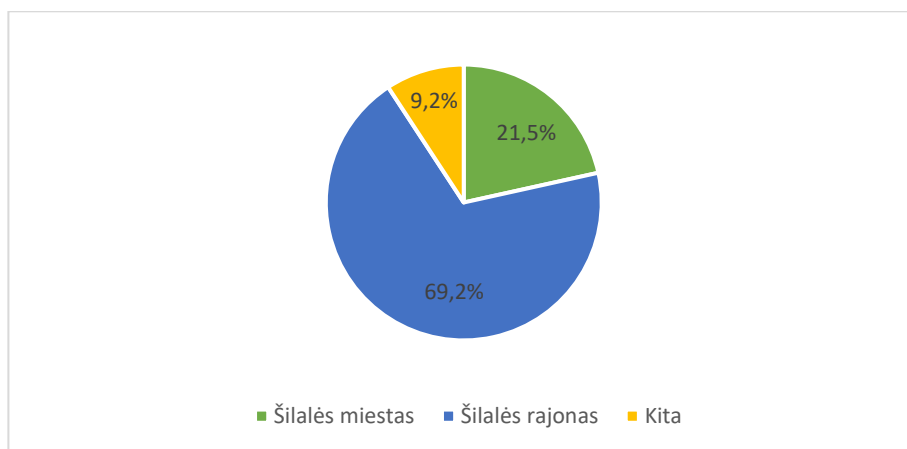
- Daugiausia tyrime dalyvavusių respondentų – vyr. specialistai.
- Respondentai Šilalės skyriaus įvaizdį vertina gerai, o Užimtumo tarnybos – labai gerai. Taigi, galima teigti, jog respondentų nuomone, skyriaus įvaizdis yra teigiamas.
- Respondentai abejoja teikiamų motyvacinių užsiėmimų nauda.
- Darbuotojų asmeninės savybės bei kompetencija įvertintos teigiamai.
- Respondentų nuomone, Šilalės skyriuje reikia apgalvoti eilių mažinimo bei aptarnavimo trukmės strategijas, kadangi šie veiksniai yra vertinami neigiamai.
- Respondentų nuomone, Šilalės skyriuje taip pat vertėtų apgalvoti pastato eksterjero bei interjero modernizavimo galimybes, iškabų bei informacinių rodyklių matomumą, atnaujinti darbuotojų naudojamą technologinę įrangą.
- Dauguma tyrimo dalyvių teigė, jog reikalinga informaciją apie skyriaus teikiamas paslaugas ir veiklą bendrai plačiau ir intensyviau viešinti vietinėje spaudoje bei socialinėse medijose (sukurti viešinimo strategiją).

Paslaugų gavėjų tyrimo rezultatai

Įgyvendinant trečiąjį empirinio tyrimo uždavinį (ištirti klientų (viešosios paslaugos vartotojų) nuomonę apie tarnybos Šilalės skyriaus įvaizdį ir jo valdymą), nustatyta:

Vertinant paslaugų gavėjų pasiskirstymą pagal amžių, 67,7 proc. respondentų sudaro moterys, 32,3 proc. – vyrai.

Siekiant išsiaiškinti respondentų amžiaus pasiskirstymą, buvo išskirtos 5 amžiaus grupės: 16-29 m., 30-35 m., 36-45 m., 46-55 m., 56-65 m. Kaip matyti 21 pav., 49,2 proc. apklaustųjų respondentų amžiaus intervalas apima 16-29 m. 23,1 proc. respondentų yra 30-35 metų amžiaus. 16,9 proc. respondentų – 36-45 metų amžiaus, 4,6 proc. – 46-55 metų ir 6,2 proc. respondentų – 56-65 metų amžiaus.

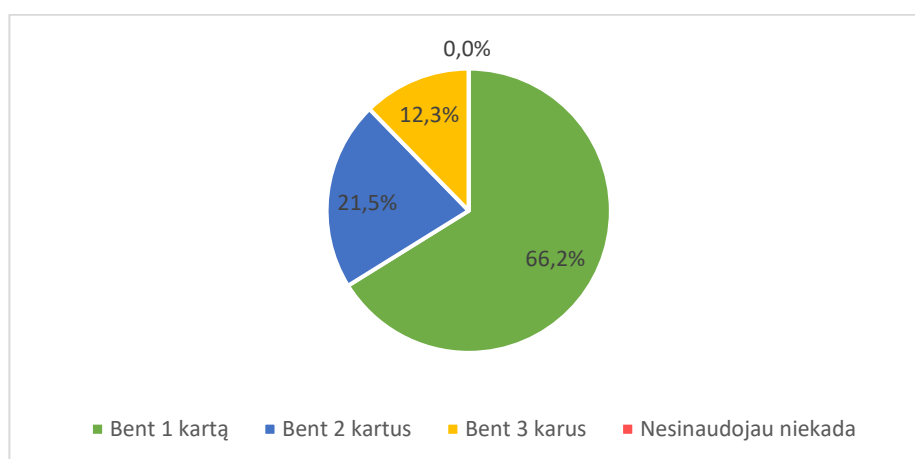


20 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal gyvenamąją vietą

Respondentų buvo paprašyta nurodyti savo išsilavinimą. 56,9 proc. respondentų yra įgiję aukštąjį išsilavinimą, 27,7 proc. – vidurinį, 12,3 proc. – aukštesnįjį, ir po 1,5 proc. respondentų profesinį ir pagrindinį.

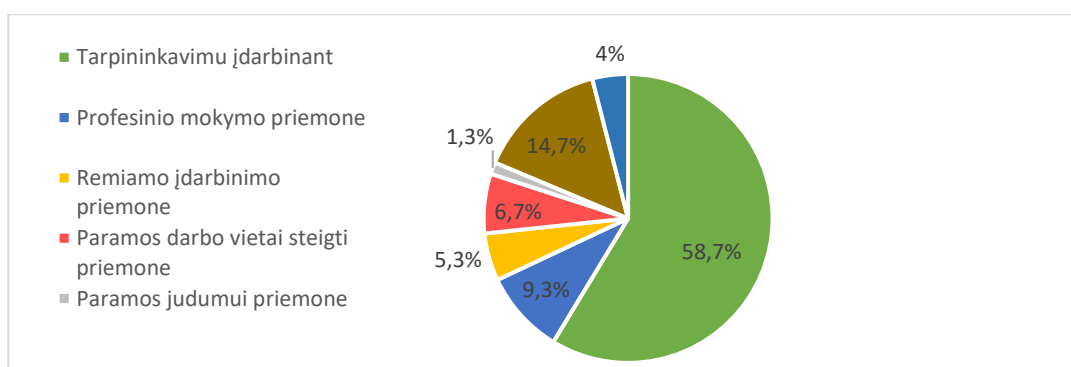
Kaip matyti 20 pav., 69,2 proc. respondentų gyvena Šilalės rajone, 21,5 proc. – Šilalės mieste. 9,2 proc. respondentų gyvena kituose Lietuvos miestuose. Taigi, išanalizavus respondentų demografinius duomenis, matyti, jog didžioji dalis respondentų yra Šilalės rajono gyventojai.

Išanalizavus respondentų atsakymus pagal paslaugų naudojimosi dažnumą, paaiškėjo, jog didžioji dalis respondentų – 66,2 proc. – Šilalės skyriaus paslaugomis naudojosi bent 1 kartą. 21,5 proc. respondentų paslaugomis naudojosi bent 2 kartus. 12,3 proc. respondentų – bent 3 kartus. Taigi, galima teigti, jog daugiausiai tyrime dalyvavusių respondentų paslaugomis pasinaudojo 1 kartą.



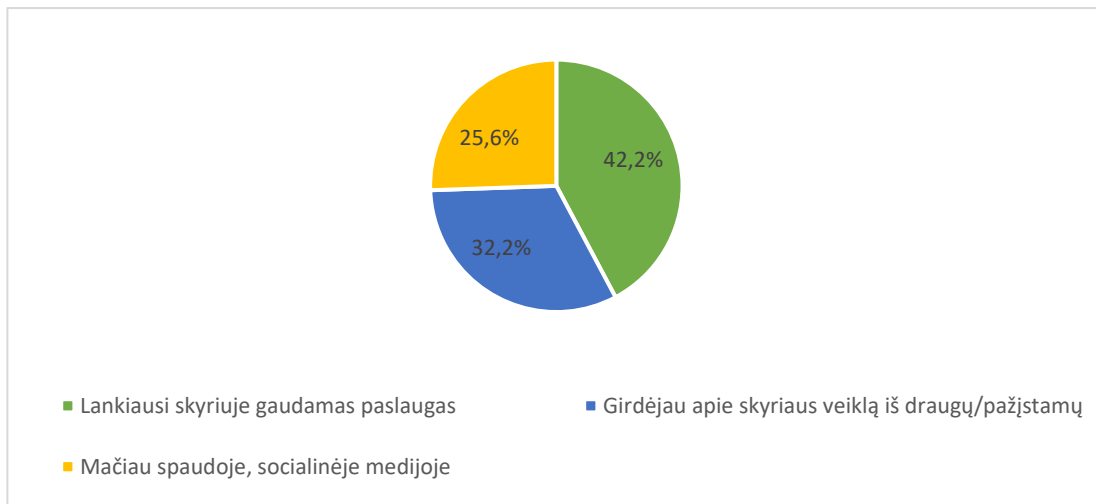
21 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal paslaugų naudojimosi dažnumą

Kaip matyti 22 pav., respondentų buvo paklausta, kuriomis Užimtumo tarnybos Šilalės skyriaus paslaugomis naudojasi dažniausiai. 58,7 proc. respondentų nurodė, jog dažniausiai naudojasi tarpininkavimo įdarbinant paslaugomis. 14,7 proc. respondentų teigia, jog dalyvauja įvairiuose motyvacinuose renginiuose bei užsiėmimuose. 9,3 proc. respondentų teigia, jog naudojosi profesinio mokymo priemone. Kiti respondentai naudojami paramos darbo vietai steigti (6,7 proc.), remiamo įdarbinimo (5,3 proc.), moksleivių įdarbinimo (4 proc.) bei paramos judumui (1,3 proc.) priemonėmis. Galima daryti išvadą, jog daugiausia klientų į Šilalės skyrių kreipiasi dėl įdarbinimo paslaugų.



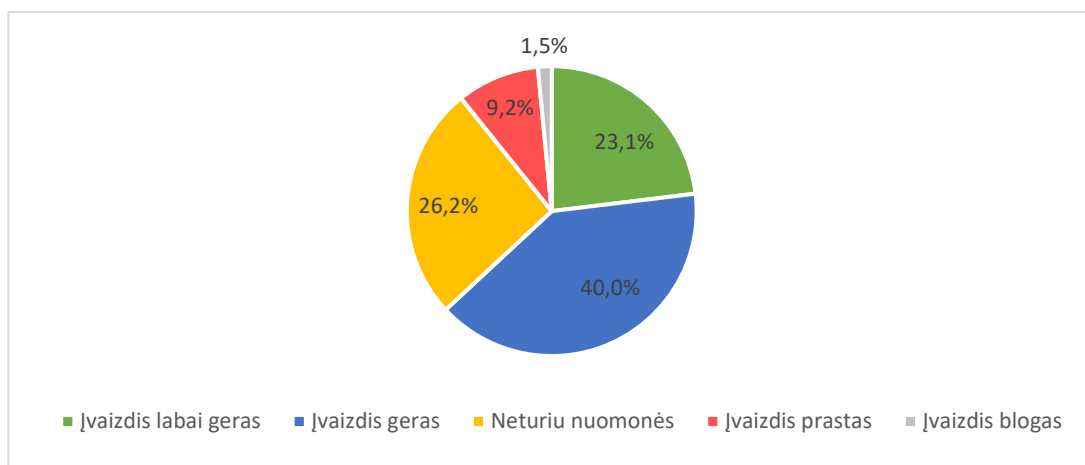
22 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal paslaugų naudojimąsi

Vertėtų paminėti, jog išanalizavus respondentų, kurie naudojami Šilalės skyriaus paslaugomis daugiau kaip 1 kartą, atsakymus, paaiškėjo, jog didžioji dalis respondentų taip pat naudojami tarpininkavimo paslaugomis.



23 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal informacijos gavimą

Kaip matyti 23 pav., didžioji dalis respondentų apie Šilalės skyrių sužino gaudami paslaugas, taip pat išgirsta iš draugų ar pažįstamų bei spaudos.



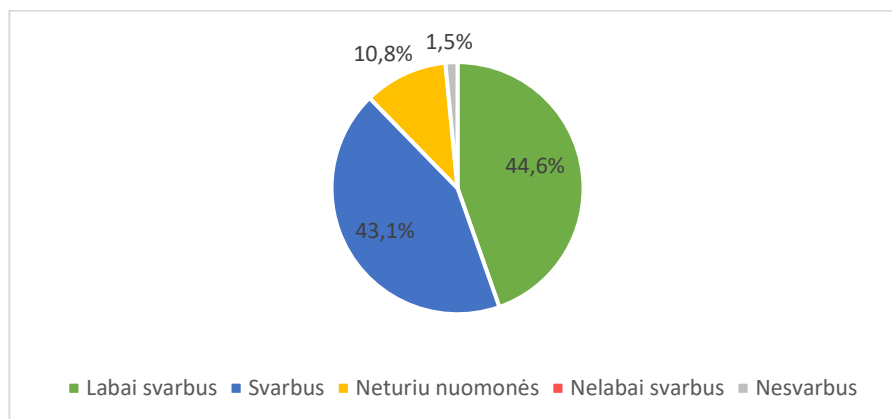
24 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal Šilalės skyriaus įvaizdžio vertinimą

Respondentai Užimtumo tarnybos Šilalės skyriaus įvaizdį vertina teigiamai. 40 proc. respondentų teigia, jos skyriaus įvaizdis yra geras, 23,1 proc. teigia, kad labai geras. 26,2 proc. respondentų šiuo klausimu nuomonės neturi. 9,2 proc. respondentų mano, jog įvaizdis yra prastas, o 1,5 proc. respondentų teigia, kad įvaizdis yra blogas.

Išanalizavus respondentų, kurie skyriaus paslaugomis naudojami daugiau nei 1 kartą, nuomonę, paaiškėjo, jog skyriaus įvaizdis yra vertinamas teigiamai. Tačiau 13,6 proc. teigė, jog skyriaus įvaizdis yra prastas.

Galima daryti išvadą, kad Užimtumo tarnybos Šilalės skyriaus įvaizdis yra teigiamas.

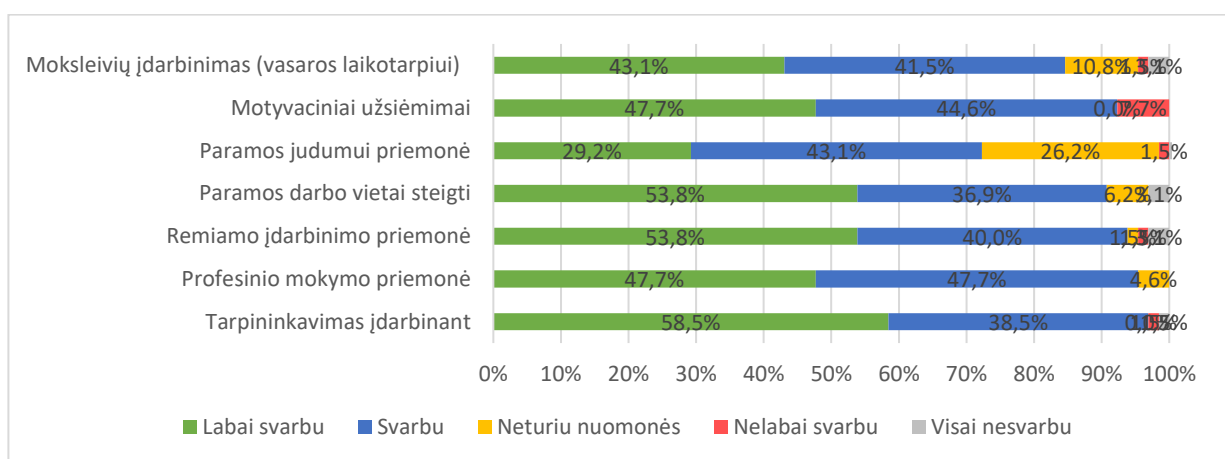
Respondentų buvo paprašyta pakomentuoti savo nuomonę dėl Šilalės skyriaus įvaizdžio vertinimo. Respondentai teigė, jog personalas yra maloniai bendraujantis, aiškiai viską paaiškina, vyrauja graži aplinka. Tačiau kartais tenka ilgokai palaukti eilėje pas specialistą. Taip pat respondentai teigė, jog Užimtumo tarnyba yra reikalinga tik dėl išmokų gavimo.



25 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal Užimtumo tarnybos įvaizdžio svarbumą visuomenėje

Kaip matyti 25 pav., respondentų buvo paklausta, ar Užimtumo tarnybai yra svarbus įvaizdis visuomenėje. 44,6 proc. respondentų teigė, kad labai svarbus, 43,1 proc. teigė, jog svarbus. 10,8 proc. respondentų neturėjo nuomonės šiuo klausimu. 1,5 proc. respondentų teigė, jog Užimtumo tarnybai įvaizdis visuomenėje nėra svarbus. Taigi, galima teigti, jog daugumos respondentų nuomone Užimtumo tarnybai įvaizdis visuomenėje yra svarbus.

Respondentų paprašius pagrįsti savo nuomonę, dauguma teigė, jog Užimtumo tarnybai įvaizdis yra svarbus, nes nuo įvaizdžio priklauso visuomenės nuomonė, paslaugų kokybė, tarnyba nori turėti teigiamą įvaizdį, dėl visuomenės pasitikėjimo. Taip pat buvo atsakymų, kuriuose respondentai atsakė, jog nuomonės neturi.



26 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal Užimtumo tarnybos Šilalės skyriaus teikiamų paslaugų turinį ir jų aktualumą

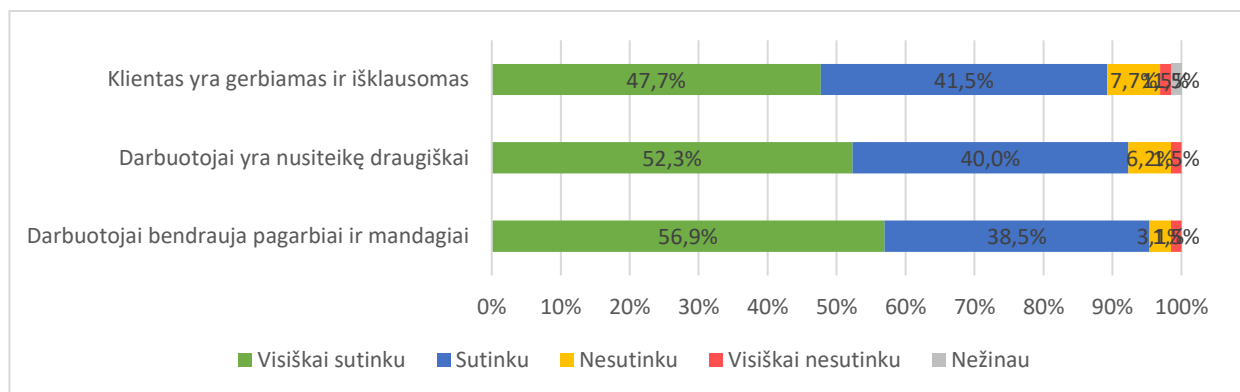
Tyrime nustatyta, jog respondentų nuomone tarpininkavimo įdarbinant, remiamo įdarbinimo, paramos darbo vietai steigti, motyvaciniai užsiėmimai bei profesinio mokymo priemonės yra svarbios ar net labai svarbios. Atkreiptinas dėmesys į paramos judumui priemonės rezultatus. Net 26,2 proc.

respondentų teigė, jog neturi nuomonės apie šią priemonę. Darytina išvada, jog respondentams nėra tekę naudotis šia priemone ir jie neturi informacijos apie ją.

Reikėtų pažymėti, jog analizuojant respondentų anketas buvo atskirai vertinama ir tų respondentų nuomonė, kurie paslaugomis naudojosi daugiau nei 1 kartą. Išanalizavus duomenis, buvo santykinai panašūs rezultatai. Tik daugiau respondentų – 36,4 proc., teigė, jog apie paramos judumui priemonę nuomonės neturi. Galima daryti išvadą, jog apie šią priemonę klientai nėra gerai informuoti ir net nežino, kad tokia priemone gali pasinaudoti.

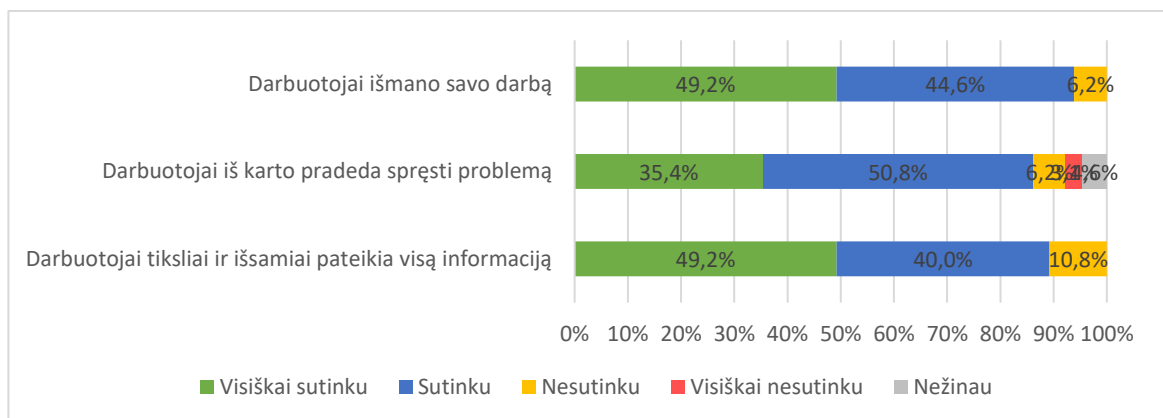
Analizuojant skyriaus darbuotojų asmenines savybes, respondentų nuomonė pasiskirstė tolygiai. Didžioji dalis respondentų mano, jog skyriaus darbuotojai bendrauja pagarbiai ir mandagiai. Tik 7,7 proc. mano, jog klientas nėra gerbiamas ir išklausomas, taip pat 6,2 proc. teigė, jog darbuotojai nėra nusiteikę draugiškai.

Išanalizavus respondentų nuomonę, kurie paslaugomis naudojosi daugiau nei 1 kartą, gauti rezultatai labai panašūs, respondentų vertinimu, darbuotojų asmeninės savybės yra teigiamos. Kiek didesnis nepasitenkinimas išreiškiamas dėl kliento gerbimo ir išklausymo, net 9,1 proc. nesutinka su šiuo teiginiu. Taip pat 4,5 proc. respondentų – visiškai nesutinka.



27 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal Užimtumo tarnybos Šilalės skyriaus darbuotojų asmenines savybes

Galima teigti, jog išanalizavus gautus respondentų atsakymus, darbuotojų asmeninės savybės yra vertinamos teigiamai, kiek prasčiau yra vertinama kliento išklausymas bei gerbimas.



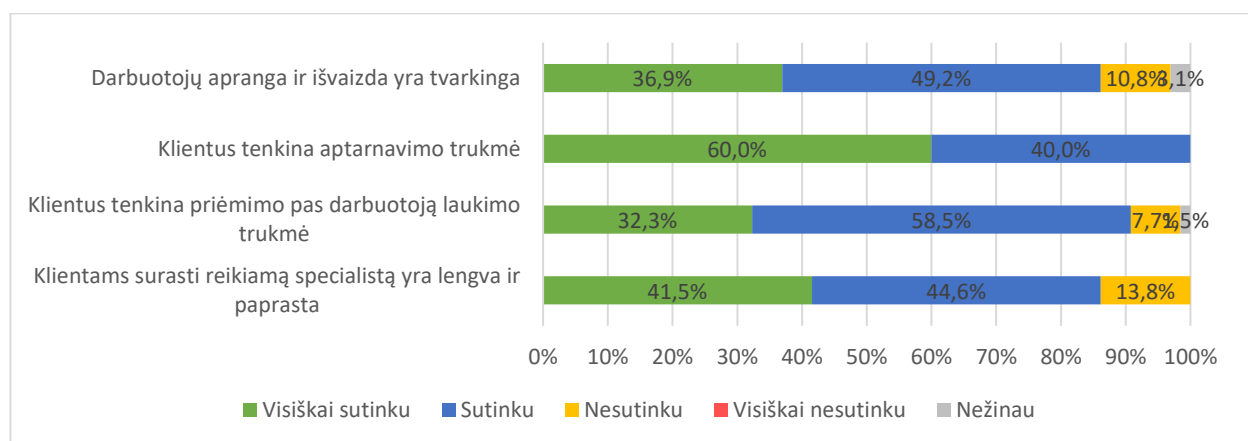
28 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal Užimtumo tarnybos Šilalės skyriaus darbuotojų kompetenciją

28 pav. matyti, jog respondentų, skyriuje dirbančių darbuotojų kompetencijos atžvilgiu, pasiskirstymas yra pakankamai tolygus. Didžioji dalis apklaustųjų nurodo, jog darbuotojai išmano savo darbą, jie tiksliai ir išsamiai pateikia visą reikalingą informaciją bei išsylančias problemas pradeda spręsti iš karto.

Analizuojant respondentų atsakymus, kurie skyriaus teikiamomis paslaugomis naudojami daugiau nei 1 kartą, pastebima, jog respondentų nuomonės nuo daugumos nesiskiria, skyriaus darbuotojų kompetencijos yra vertinamos teigiamai.

Respondentų nuomone, aptarnavimo trukmė pas specialistą yra vertinama teigiamai. Kiek prasčiau yra vertinama darbuotojų išvaizda bei reikiamo specialisto kabineto suradimas. 13,8 proc. respondentų teigia, jog surasti reikiamą specialistą nėra lengva ir paprasta. Taip pat 10,8 proc. respondentų mano, jog darbuotojų apranga bei išvaizda nėra tvarkinga. Apibendrinant galima teigti, jog teikiamų paslaugų vietą ir trukmę respondentai vertina teigiamai.

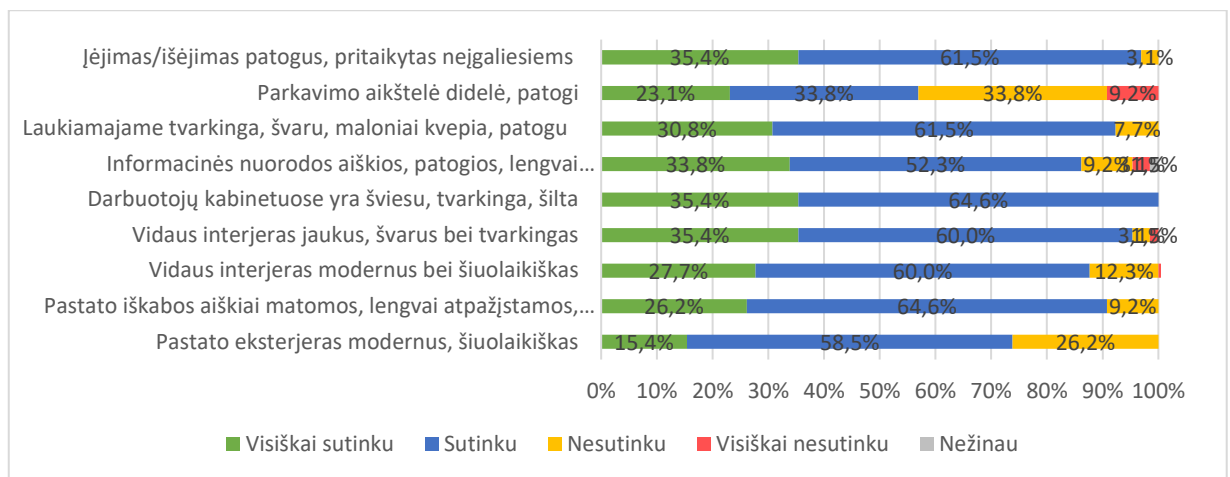
Nors teikiamų paslaugų vieta ir trukmė yra vertinama teigiamai, tačiau lyginant su paslaugomis pasinaudojusiais daugiau nei 1 kartą respondentais, nuomonės kiek skiriasi. 13,6 proc. respondentų teigia, jog jų netenkina aptarnavimo trukmė pas specialistą. Taip pat 9,1 proc. respondentų teigia, jog laukimo trukmė taip pat nėra tenkinanti.



29 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal Užimtumo tarnybos Šilalės skyriaus teikiamų paslaugų vietą ir trukmę

Išanalizavus gautus duomenis, galima teigti, jog respondentai teikiamų paslaugų vietą ir trukmę vertina teigiamai. Tačiau klientams, kurie paslaugomis naudojami 1 kartą, prasčiau vertino darbuotojų išvaizdą bei reikiamo specialisto suradimą. O tie respondentai, kurie paslaugomis naudojami daugiau kartų prasčiau įvertino laukimo bei aptarnavimo trukmę.

Kaip matyti 30 pav., respondentai gana teigiamai vertina skyriaus teikiamų paslaugų fizinę aplinką. Respondentai teigia, jog pastato iškabos yra matomos ir lengvai atpažįstamos, laukiamajame yra tvarkinga ir švaru, informacinės nuorodos yra aiškios ir lengvai randamos, darbuotojų kabinetuose yra tvarkinga ir jauku, vidaus interjeras modernus bei tvarkingas, įėjimas/išėjimas yra pritaikytas neįgaliesiems. Nuomonės išsiskiria tik dėl parkavimo aikštelės. 33,8 proc. respondentų nesutinka, jog parkavimo aikštelė yra didelė bei patogi. 9,2 proc. respondentų su šiuo teiginiu visiškai nesutinka. Taip pat 26,2 proc. respondentų teigia, jog pastato eksterjeras nėra modernus ir šiuolaikiškas.



30 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal Užimtumo tarnybos Šilalės skyriaus teikiamų paslaugų fizinę aplinką

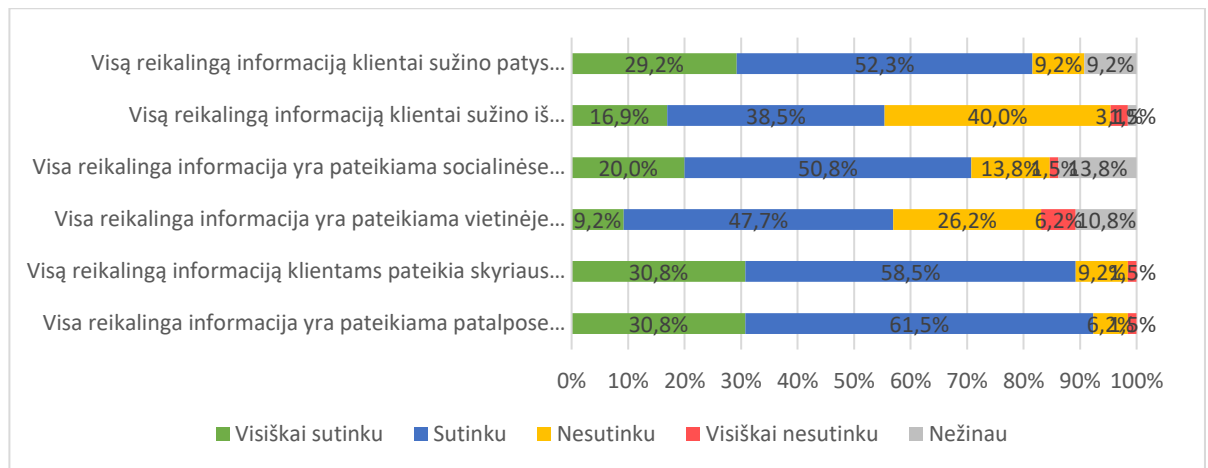
Respondentai, kurie skyriaus paslaugomis naudojosi daugiau nei 1 kartą, skyriaus *fizinę aplinką* vertina teigiamai, tačiau respondentų nuomonė išsiskiria dėl parkavimo aikštelės dydžio ir patogumo. 36,4 proc. respondentų teigia, jog parkavimo aikštelė nėra patogi ir didelė, taip pat 13,6 proc. respondentų visiškai nesutinka su šiuo teiginiu. 31,8 proc. respondentų nesutinka, jog pastato *eksterjeras* yra šiuolaikiškas ir modernus. 18,2 proc. respondentų nesutinka, jog pastato iškabos yra lengvai pastebimos ir atpažįstamos.

Taigi, apibendrinant galima teigti, jog nors Šilalės skyriaus teikiamų paslaugų *fizinę aplinką* respondentų yra vertinama teigiamai, tačiau skyriui reiktų apgalvoti parkavimosi aikštelės problemos sprendimus, taip pat pastato eksterjero modernizavimo galimybes bei pastato iškabų pastebimumą.

Analizuojant Šilalės skyriaus informacijos apie teikiamas paslaugas, vykstančius *renginius ir užsiėmimus prieinamumą ir išsamumą*, pastebima, jog respondentai teigiamai vertina informaciją, kuri yra skyriaus patalpose bei skyriaus darbuotojų suteikiamą informaciją. Respondentai taip pat visiškai sutinka (29,2 proc.) ir sutinka (52,3 proc.), jog visą reikiamą informaciją esant poreikiui jie gauna patys pasiskambinę į skyrių. Respondentų nuomonė išsiskyrė dėl informacijos sužinojimo iš draugų ar pažįstamų. 40 proc. respondentų nesutinka su šiuo teiginiu. 26,2 proc. respondentų nesutinka, jog visa reikalinga informacija yra pateikiama vietinėje spaudoje (6,2 proc. – visiškai nesutinka su šiuo teiginiu). Dėl informacijos pateikimo socialinėje medijoje respondentų nuomonė taip pat išsiskyrė: 13,8 proc. nesutinka su šiuo teiginiu ir tiek pat respondentų nežino, ar informacija yra pateikiama socialinėje medijoje.

Respondentai, kurie paslaugomis naudojosi daugiau nei 1 kartą, apie skyriaus informacijos prieinamumą ir išsamumą atsiliepija labai panašiai. Jie taip pat teigiamai vertina skyriaus darbuotojų suteikiamą informaciją, telefonu suteikiamą informaciją bei informaciją, kuri yra viešinama skyriaus patalpose. Prasčiau yra vertinamas informacijos pateikimas vietinėje spaudoje, taip pat informacija, kuri yra sužinoma iš draugų bei pažįstamų bei socialinėje medijoje esančią informaciją

Apibendrinant galima teigti, jog informacijos viešinimas socialinėje medijoje bei vietinėje spaudoje turėtų būti geriau išnaudojamas. Siūloma apie teikiamas paslaugas, užsiėmimus ir renginius viešinti daugiau ir plačiau.



31 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal Užimtumo tarnybos Šilalės skyriaus informacijos apie teikiamas paslaugas, vykstančius renginius prieinamumą ir išsamumą

Tyrime dalyvavusių respondentų buvo paprašyta pateikti savo rekomendacijas Šilalės skyriaus atstovams, kad įstaigos įvaizdis pagerėtų. Išanalizavus gautus atsakymus, matyti, jog respondentai rekomenduoja labiau viešinti savo veiklą per spaudą, socialines medijas taip pat ne tik Užimtumo tarnybos puslapyje ar socialiniuose tinkluose, bet ir kituose puslapiuose, kur būtų pasiekama tikslinė auditorija. Taip pat yra siūloma bendradarbiauti su mokyklomis, skleidžiant informaciją apie jaunimui patrauklias užimtumo priemones. Informaciją apie teikiamas paslaugas viešinti per Užimtumo tarnybos organizuojamus renginius bedarbiams. Respondentai taip pat siūlo gerinti darbuotojų bendravimo kultūrą, siekti geresnių įdarbinimo rezultatų. Taip pat gerinti įstaigos fizinę aplinką – suteikti daugiau jaukumo, pastatyti kavos aparatą laukiamajame.

Respondentų nuomone, siūlomas rekomendacijas turėtų įgyvendinti skyriaus vedėjas, Užimtumo tarnybos vadovybė bei atsakingi darbuotojai.

Apibendrinant paslaugų vartotojų nuomonę galima teigti, jog:

- didžioji dalis respondentų Šilalės skyriaus paslaugomis naudojosi bent 1 kartą;
- didžioji dalis respondentų apie Šilalės skyriaus veiklą sužino naudodamiesi teikiamomis paslaugomis;
- dauguma respondentų apie paramos judumui priemonę nuomonės neturi, todėl galima daryti išvadą, jog apie šią priemonę klientai nėra gerai informuoti ir net nežino, kad tokia priemone gali pasinaudoti;
- dažniausiai yra naudojamosi tarpininkavimo įdarbinant paslaugomis;
- dauguma respondentų teigė, jog Užimtumo tarnybai įvaizdis yra svarbus, nes nuo įvaizdžio priklauso visuomenės nuomonė bei pasitikėjimas, paslaugų kokybė;
- skyriaus darbuotojų kompetencijos ir asmeninės savybės yra vertinamos teigiamai;
- respondentai Šilalės skyriui siūlo labiau viešinti savo veiklą per spaudą, socialines medijas taip pat ne tik Užimtumo tarnybos puslapyje ar socialiniuose tinkluose, bet ir kituose puslapiuose, kur būtų pasiekama tikslinė auditorija. Taip pat gerinti įstaigos fizinę aplinką – modernizuoti pastato eksterjerą ir interjerą bei apgalvoti automobilių aikštelės infrastruktūros plėtrą.

Apibendrinant trečiąją baigiamojo darbo dalį galima teigti, jog buvo išnagrinėti Užimtumo tarnybos prie LR socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Šilalės skyriaus teisės aktais reglamentuoti

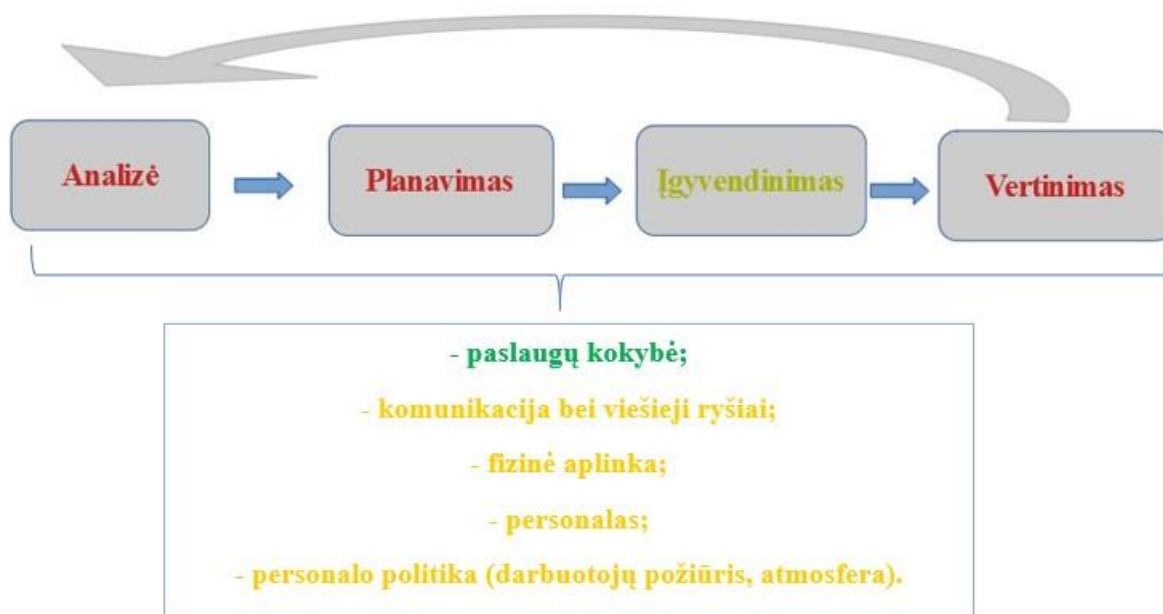
dokumentai, atliktos paslaugos teikėjų bei paslaugos gavėjų anketinės apklausos bei susisteminti apklausų rezultatai. Išanalizavus anketinių apklausų rezultatus, galima teigti, jog Šilalės skyriaus įvaizdis yra vertinamas teigiamai, tačiau reikalinga gerinti skyriaus viešinimo strategiją bei fizinę aplinką. Įvertinus Šilalės skyriaus įvaizdžio valdymo situaciją nustatyta, jog įvaizdžio valdymo procesas yra įgyvendinamas fragmentiškai, procesas nėra nuoseklus. Remiantis autorės sudarytu apibendrintu įvaizdžio proceso valdymo etapų modeliu (žr. 9 pav.), galima daryti išvadą, jog Šilalės skyriaus įvaizdžio valdymo procesas nėra nuoseklus (žr. 32 pav.):

čia:

geltona spalva – vykdoma nepakankamai;

žalia spalva – vykdoma gerai;

raudona spalva – savarankiškai nevykdoma.



32 pav. Užimtumo tarnybos Šilalės skyriaus įvaizdžio valdymo modelis remiantis empirinio tyrimo rezultatais (sudaryta autorės)

Užimtumo tarnybos prie LR socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Šilalės skyriaus įvaizdžio valdymo analizė, planavimas ir vertinimas nėra atliekami. Įgyvendinimo etapas yra silpnas, nes, kaip parodė apklausų rezultatai, nėra palaikymo iš aukštesnių vadovų: informacijos viešinimo draudimas, kompiuterinės technikos trūkumas, reikalingas darbuotojų emocinės būklės gerinimas. Respondentai teigiamai įvertino paslaugų kokybę, todėl Šilalės skyriuje tai yra vykdoma gerai. Visi kiti įvaizdžio valdymo veiksniai (komunikacija bei viešieji ryšiai, fizinė aplinka, personalas, personalo politika) yra vykdomi nepakankamai.

Išvados

1. Įvaizdis yra suvokimo ir įsivaizdavimo, jausmų ir įspūdžių visuma, kuriuos asmuo ar jų grupė turi apie tam tikrą reiškinį ar organizaciją. Išskiriami du pagrindiniai įvaizdžio tipai – vidinis ir išorinis. Įvaizdžio struktūros elementai: paslaugų kokybė, komunikacija bei viešieji ryšiai, fizinė aplinka, personalas (išvaizda, asmeninės savybės), personalo politika (darbuotojų požiūris, atmosfera). Įvaizdžio valdymo tikslas – paveikti reikšmingų visuomenės grupių bei jų narių nuomonę ir elgesį palankiai įvaizdžio subjektui.

Viešojo sektoriaus organizacijoms teigiamas įvaizdis visuomenėje yra būtinas, nes tai skatina pasitikėjimą, lojalumą, paramą ir jų teikiamų paslaugų vartojimą.

Įvaizdį būtina valdyti, t.y. analizuoti esamą, planuoti norimą, įgyvendinti parengtą planą, vertinti plano sėkmę ar nesėkmės priežastis. Tai turi būti nuolatinis, sistemingas, periodinis kiekvienos (viešojo sektoriaus) organizacijos veiklos procesas, kurio sėkmei svarbus jo dalyvių suvokimas apie įvaizdį, jo reikšmę ir valdymo būdus bei priemones, atsakomybių pasiskirstymas, būtini ištekliai, vadovybės palaikymas ir kt. sąlygos.

2. Lietuvoje viešojo sektoriaus organizacijų įvaizdžio valdymas nėra aiškiai reglamentuotas. Nors Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme (1999) yra reglamentuota, jog valstybės tarnautojams yra privaloma tinkamai reprezentuoti viešąją organizaciją, priimti tinkamus, teisingus sprendimus ar veiksmus, kurie formuotų teigiamą įvaizdį ir didintų pasitikėjimą viešojo sektoriaus organizacijomis. Tačiau organizacijos pačios sprendžia, kaip ir kokiais būdais valdys savo įvaizdį. LR viešojo administravimo, LR Valstybės tarnybos, LR visuomenės informavimo bei kt. teisės aktuose yra reglamentuojami atskiri įvaizdžio sandaros elementai (pvz., paslaugų kokybė, valstybės tarnautojų etika, interneto svetainių reprezentatyvumas bei atpažįstamumas ir kt.). Lietuvoje ilgą laiką siekiama sukurti ilgalaikę bendrąją Lietuvos (valstybės) įvaizdžio strategiją, kuri būtų visų viešojo sektoriaus organizacijų įvaizdžio valdymo pagrindas, numatytų bendrąsias jų veiklos šioje srityje gaires, tačiau iki šiol strategija nėra parengta.

2018 m. Užimtumo tarnyba prie LR socialinės apsaugos ir darbo ministerijos reorganizuota siekiant paslaugų kokybės, klientų lūkesčių bei viešosios nuomonės gerinimo, įstaigos modernizavimo bei organizacijos įvaizdžio gerinimo. Tarnybos 2019 metų veikos plane nurodoma, jog „reikalinga užtikrinti tinkamą ir operatyvų visuomenės informavimą apie Užimtumo tarnybos veiklą bei formuoti vientisą įstaigos įvaizdį vidaus ir išorės tikslinėms grupėms“, tačiau Tarnybos įvaizdžio valdymo sistemos nenustatyta. Pastebimas tik fragmentiškas įvaizdžio struktūros elementų reglamentavimas: Užimtumo tarnyba vidaus tvarkos taisyklėmis apibrėžia, jog visi organizacijos darbuotojai reprezentuoja Užimtumo tarnybą ir tai, kaip jie atrodo ir elgiasi, daro įtaką įstaigos įvaizdžio formavimui (personalo politika). Nors 2019 metų Užimtumo tarnybos veiklos ataskaitoje yra nurodoma, jog buvo vykdoma komunikacija: dalyvauta įvairiuose laidose, parengta pranešimų žiniasklaidai ir kt., tačiau tai vykdyta tik aukščiausiam tarnybos lygmenyje, skyrių komunikacijos reglamentavimo nėra. Užimtumo tarnybos tikslas, jog darbuotojai būtų kompetentingi, sąžiningai, atsakingai bei kokybiškai aptarnautų klientus, darbuotojų išvaizda bei apranga reprezentuotų pačią organizaciją, taip sukuriant patį organizacijos įvaizdį.

3. Šilalės rajonui būdingas sąlyginai aukštas nedarbo lygis. Potencialūs darbuotojai ir darbdaviai Užimtumo tarnybos prie LR socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Šilalės skyriaus paslaugomis naudojami nepakankamai dėl „klaidingo“ skyriaus įvaizdžio. Aiškios ir nuoseklios Šilalės skyriaus įvaizdžio valdymo sistemos nenustatyta, savarankiškai vykdomas tik vienas iš keturių valdymo etapų (įgyvendinimas).

Iš Užimtumo tarnybos vadovybės trūksta aiškumo bei palaikymo: skyriams nėra leidžia savarankiškai viešinti aktualios informacijos vietos žiniasklaidoje bei socialinėje medijoje, trūksta tam tikros kompiuterinės ir kt. įrangos, yra reikalingas darbuotojų emocinės būklės gerinimas. Remiantis autorės sudarytu įvaizdžio proceso valdymo etapų modeliu (žr. 32 pav.), galima daryti išvadą, jog Šilalės skyriaus įvaizdžio valdymo procesas nėra nuoseklus, nėra parengtos įvaizdžio gerinimo strategijos, organizacijos įvaizdis yra valdomas fragmentiškai. Įvaizdžio valdymo analizė, planavimas ir vertinimas nėra atliekami. Įgyvendinimo etapas yra silpnas.

Rekomendacijos

- *Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos Lietuvos įvaizdžio grupei:*
 1. Parengti Lietuvos nacionalinę įvaizdžio strategiją, numatant jos prioritetus, tikslus, uždavinius ir priemones.
- *Užimtumo tarnybos prie LR socialinės apsaugos ir darbo ministerijos vadovams:*
 2. Inicijuoti tarnybos ir jos padalinių įvaizdžio valdymo strategijos rengimą ir tvirtinimą, numatyti už tai atsakingus asmenis, skirti tam būtinus išteklius, vykdyti sistemingą situacijos monitoringą.
- *Klaipėdos klientų aptarnavimo departamentui:*
 3. Sukurti ir įdiegti tarnybos skyrių įvaizdžio valdymo sistemą.
 4. Inicijuoti pokyčius vidinėse tvarkose, reglamentuojančiose viešąją įstaigos komunikaciją – sudaryti sąlygas ir skatinti skyrius operatyviai, įvairiapusiškai, patraukliai ir klientams patogiu būdu skleisti aktualią informaciją apie įstaigų veiklą ir siūlymus darbo ieškantiesiems ir darbą siūlantiesiems.
- *Šilalės skyriaus vadovams:*
 5. Atnaujinti techninę įrangą.
 6. Inicijuoti fizinės aplinkos atnaujinimą, modernizavimą.
 7. Intensyvinti paramos judumui priemonės viešinimą tarp suinteresuotųjų šalių.
 8. Išlaikyti skyriaus darbuotojų kompetencijas, jas nuolat didinti, teikiant kvalifikacijos kėlimo mokymus.
- *Šilalės skyriaus darbuotojams:*
 9. Suvokti savo profesinės veiklos svarbą ir įtaką organizacijos įvaizdžiui ir, atitinkamai, jos veiklos sėkmei.
 10. Siūlyti kolegoms ir vadovams priemones, kurios galėtų gerinti skyriaus įvaizdį.

Literatūros sąrašas

1. Abratt, R., & Nsenki Mofokeng, T. (2001). Development and management of corporate image in South Africa. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 368-386.
2. Aliošina, I. V. (1998). Корпоративный имидж: стратегический аспект. *Маркетинг в России и за рубежом*, 1(4). [žiūrėta 2020-03-11]. Prieiga per internetą: <http://www.cfin.ru/press/marketing/1998-1/04.shtml>
3. Amin M., Fontaine R., Isa Z. (2013). Islamic banks: contrasting the drivers of customer satisfaction on image, trust and loyalty muslim and non – muslim customers in Malaysia. *International journal of bank marketing*, 31(2), 79 – 97. doi: 10.1108/02652321311298627
4. Arimavičiūtė, Malvina, Domarkas, Vladislovas, Gineitienė, Dalia, Jančauskas, Eduardas Enrikas, Pumputis, Alvydas, Puškorius, Stasys, . . . Vidrinskaitė, Saulė. (2002). *Viešojo sektoriaus institucijų administravimas: Monografija*. Vilnius: LTU.
5. Baltušienė – Vaitkutė R. (2007). Įmonės įvaizdžio svarba ir jį lemiantys veiksniai. [žiūrėta 2020 02 29]. Prieiga per internetą: http://jaunasis-mokslininkas.asu.lt/smk_2007/vadyba/Baltusiene_Rasa.pdf
6. Bivainis, J., Tunčikienė, Ž. (2005). Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo metodologinės nuostatos. *Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas*, 1, 3–15.
7. Chlivickas E. (2018). Marketingo tyrimai plėtojant viešąjį sektorių. *Viešasis administravimas*, 1(55), 8-16.
8. Ciemnolonskytė E. (2004). *VŠĮ Šiaulių universiteto mokslo ir technologijų parko įvaizdžio kūrimas*. Verslas, ekonomika ir vadyba. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
9. Čeikauskienė, M. (1997). Reklama ir firmos įvaizdis. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas.
10. Čepeliauskaitė, Gabrielė, & Petrauskienė, Rūta. (2017). Pasitikėjimą valstybės tarnyba sąlygojantys veiksniai Lietuvoje. *Viešoji Politika Ir Administravimas*, 16(3), 405-423. [žiūrėta 2020 03 29]. Prieiga per internetą: <https://docplayer.lt/155509634-Vadybos-administravimo-koncepcij%C5%B3-realizavimas-praktikoje.html>
11. Drūteikienė G. (2003). *Organizacijos įvaizdžio kūrimo procesas ir jo vadyba: daktaro disertacijos santrauka*. Vilniaus universitetas. Vilnius: Vilniaus universitetas.
12. Drūteikienė, G. (2002). Organizacijos įvaizdžio kūrimas: apibendrinamojo modelio link. *Informacijos mokslai*, 22, 97-106.
13. Drūteikienė, G. (2007). *Organizacijos įvaizdžio valdymas: Mokomoji knyga*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
14. Drūteikienė, Greta, & Marčinskas, Albinas. (2000). Lietuvos bankų įvaizdis ir jo kūrimas. *Pinigų studijos*, 4, 38 – 48. [žiūrėta 2020 03 19]. Prieiga per internetą: <https://www.lb.lt/uploads/documents/docs/publications/druteikiene.pdf>
15. Gatavynaitė K. (2005). Organizacijos įvaizdžio formavimas. [žiūrėta 2020-02-08]. Prieiga per internetą: http://elibrary.lt/resursai/Konferencijos/KTU_PI/KNYGA2005%20PDF/straipsniai/Vadybos/Gatavynaite.pdf
16. Gotsi, M., Lopez, C., & Andriopoulos, C. (2011). Building country image through corporate image: Exploring the factors that influence the image transfer. *Journal of Strategic Marketing*, 19(3), 255-272. doi: 10.1080/0965254X.2011.581387

17. Greta Drūteikienė. (2003). Organizacijos įvaizdžio ekonominė funkcija. *Ekonomika*, 62, Ekonomika, 01 December 2003, Vol.62.
18. Hussein A Hassan Al-Tamimi, Adel Shehadah Lafi, & Md Hamid Uddin. (2009). Bank image in the UAE: Comparing Islamic and conventional banks. *Journal of Financial Services Marketing*, 14(3), 232-244. [žiūrėta 2020-02-28]. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/257936470 Bank Image in the UAE Comparing Islamic and Conventional Banks Journal of Financial Services Marketing Vol 14 No 3 232-2442009 co-authored](https://www.researchgate.net/publication/257936470_Bank_Image_in_the_UAE_Comparing_Islamic_and_Conventional_Banks_Journal_of_Financial_Services_Marketing_Vol_14_No_3_232-2442009_co-authored)
19. Yeo, R., & Youssef, M. (2010). Communicating corporate image into existence: The case of the Saudi banking industry. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(3), 263-280. doi: [10.1108/13563281011068122](https://doi.org/10.1108/13563281011068122)
20. Jefkins F. (1994). Public relations. *5th ed, London : Pitman Publishing*, 504.
21. Jokūbauskienė, S. (2016). Viešojo valdymo ir verslo sektoriaus organizacijų elgsenos ypatumai. *Informacijos Mokslai*, (74), 70-81. doi: [10.15388/Im.2016.74.9923](https://doi.org/10.15388/Im.2016.74.9923)
22. Juruš, Vladislav., Sabaitytė, Jolanta. (2018). Komunikacijos ypatumai įmonių strateginio valdymo kontekste: teorinis aspektas. *21-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ teminė konferencija*, (pp. 1-10). Vilnius: Vilniaus Gedimino Technikos Universitetas.
23. Kardelis, Kęstutis. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: (edukologija ir kiti socialiniai mokslai) : Vadovėlis* (3-iasis leid. ed.). Šiauliai: Lucilijus.
24. Kaušikas E. (2006). Organizacijos įvaizdžio formavimas ir struktūra. [žiūrėta 2020-02-29]. Prieiga per internetą: http://jaunasis-mokslininkas.asu.lt/smk_2006/vadyba/Kausikas%20Edmundas.pdf
25. Keyton, J. 2011. Communication and organizational culture: A key to understanding work experience. *Thousand Oaks, CA: Sage Keyton, J.*
26. Krasauskaitė S. (2004). Įmonės įvaizdžio modelis. *Reklamos ir marketingo idėjos,1*, 12-70.
27. Lakačauskaitė, S. (2012). Organizacijos komunikacija: įvaizdžio formavimas semiotinės komunikacijos būdu. *Santalka: filosofija, komunikacija*, 2, 171-179. [žiūrėta 2020-02-29]. Prieiga per internetą: <http://www.cpc.vgtu.lt/index.php/cpc/article/download/cpc.2012.17/146-523-1-PB.pdf>
28. Lee, Hsiang-Ming, Lee, Ching-Chi, & Wu, Cou-Chen. (2011). Brand image strategy affects brand equity after M&A. *European Journal of Marketing*, 45(7/8), 1091-1111. doi: [10.1108/03090561111137624](https://doi.org/10.1108/03090561111137624)
29. Lukianskaitė, Nelė, & Kartašova, Jekaterina. (2015). Investicijų į įvaizdžio formavimą analizė. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka. Mokslinių straipsnių rinkinys,15*, 87-96. [žiūrėta 2020-03-11]. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/15008/Lukianskait%C4%97.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
30. Lunenburg, C. (2010). Communication: The Process, Barriers, And Improving Effectiveness Fred. *Schooling 1*, 1-10. . [žiūrėta 2020-03-18]. Prieiga per internetą: https://mcgill.ca/engage/files/engage/communication_lunenburg_2010.pdf
31. Markevičius, Pranas, & Lukauskas, Antanas. (2008). Veiksnių, formuojančių prekybos įmonių įvaizdį, sąveika. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. *Mokslo darbai*, 12(1), 117-121.

32. Massey, J. E. (2016). The theory of organizational image management. *International Journal of Management and Applied Science*, 2(1), 1-6. [žiūrėta 2020-03-12]. Prieiga per internetą: http://www.ijra.in/journal/journal_file/journal_pdf/14-223-14543927511-6.pdf
33. Melewar, T., & Karaosmanoglu, E. (2006). Seven dimensions of corporate identity. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 846-869.
34. Mikelionytė A. (2007). *Organizacijų įvaizdžio tipai ir jų lyginamosios savybės*. [žiūrėta 2020-03-13] Prieiga per internetą: http://jaunasis-mokslininkas.asu.lt/smk_2007/vadyba/Mikelionyte_Asta.pdf
35. Mircea Aurel Nita. (2014). The Importance of Image Management for a Good Society. *Revista De Cercetare Si Interventie Sociala*, 44, 308-320.
36. Nguyen N., Leclerc A. (2011). The effect of service employees' competence on financial institutions' image: benevolence as a moderator variable. *Journal of Services Marketing*, 25(5), 349 – 360.
37. Norman R. (1991). *Service Management Strategy and Leadership in Service Business*. Gr. Britain.
38. Pikčiūnas A. (2001). Organizacijos ryšių ir institucinio įvaizdžio valdymo patirtis Lietuvos įmonėse. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 21, 148-149.
39. Pikčiūnas, Andrius. (2002). *Organizacijos ryšių sistema: [metodinė priemonė]*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
40. Puidokas, Mindaugas, & Kiznytė, Jolita. (2014). Šiuolaikinių mažųjų valstybių įvaizdžio formavimas taikant viešosios diplomatijos principus ir plėtojant nacionalinį prekės ženklą: Lietuvos atvejo analizė. *Viešoji Politika Ir Administravimas = Public Policy and Administration*, 13(1), 50-64. doi: 10.5755/j01.ppaa.13.1.6538
41. Randolph, A. (2013). Dokumentų valdymas su pakeitimais. *Metodinė medžiaga*.
42. Ryu, K., Jang, S. (2008) Influence of restaurant's physical environments on emotion and behavioral intention. *Service Industries Journal*, 28(8), 1151-1165.
43. Rivero, O., Theodore, J. (2014). The importance of Public Relations in Corporate Sustainability. *Global Journals Inc*, 14(4), 21-23. [žiūrėta 2020-03-14] Prieiga per internetą: <https://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/1339>
44. Sallam, M. A. (2015). The Impact of Brand Image and Corporate Branding on Consumer's Choice: The Role of Brand Equity. *Saudi Arabia. International Journal of Marketing Studies*. 8(1), 98-106. doi: [10.5539/ijms.v8n1p98](https://doi.org/10.5539/ijms.v8n1p98)
45. Samsan, R. M., Otieno, M. (2015). Effects of Strategic Public Relations on Organization Performance: A Case Study of Kenya Red Cross Society. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(9), 1-12. [žiūrėta 2020-03-12] Prieiga per internetą: https://pdfs.semanticscholar.org/f802/4fac124b5d2bc6b40b8e38f68850ba1cb7c1.pdf?_ga=2.42485221.1521191037.1590416717-289467219.1587900067
46. Stankūnaitė, K. (2005). Organizacijos ryšių ir institucinio įvaizdžio formavimas: teoriniai aspektai. [žiūrėta 2020-03-11] Prieiga per internetą: http://elibrary.lt/resursai/Konferencijos/KTU_PI/KNYGA2005%20PDF/straipsniai/Vadybos/Stankunaites.pdf
47. Stoyanov P. (2017). Corporate social responsibility and corporate image building. *Economics & Finance*, 8, 4-11.
48. Stravinskienė J., Toldinaitė E. (2012). Vizualaus organizacijos įvaizdžio poveikis vartotojų emocijoms: vyminių atvejis. *Economics and management*, 17(4), 1497-1506.

49. Šliburytė, L. (2001). Ryšiai su visuomene ir jų svarba marketinge. *Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, (19), 159-172.
50. Van Den Bosch, A., Elving, W., & De Jong, M. (2006). The impact of organisational characteristics on corporate visual identity. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 870-885. doi: 10.1108/03090560610670034
51. Vanhamme, J., Lindgreen, A., Reast, J., & Popering, N. (2012). To Do Well by Doing Good: Improving Corporate Image Through Cause-Related Marketing. *Journal of Business Ethics*, 109(3), 259-274. doi: 10.1007/s10551-011-1134-0
52. Veljkovič, D., & Petrovič, D. (2011). The role of corporate image in the process of company takeovers. *Scientific review paper*, 8(1), 77 - 94.
53. Vilma Luoma-Aho. (2007). Neutral Reputation and Public Sector Organizations. *Corporate Reputation Review*, 10(2), 124. doi: 10.1057/palgrave.crr.1550043
54. Virvilaite, Regina, & Daubaraite, Ugne. (2011). Corporate social responsibility in forming corporate image. *Inžinerinė Ekonomika*, 22(5), 534-543. doi: 10.5755/j01.ee.22.5.972
55. Vitkienė E. (2008). *Paslaugų marketingas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
56. Wæraas, A., & Byrkjeflot, H. (2012). Public Sector Organizations and Reputation Management: Five Problems. *International Public Management Journal*, 15(2), 186-206. doi: 10.1080/10967494.2012.702590
57. Weiss B. (2014). *How to Understand Language: A Philosophical Inquiry*. Taylor and Francis.

Informacijos šaltinių sąrašas

1. Lietuvos darbo birža prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos. (2018). *Klaipėdos klientų aptarnavimo departamento nuostatai* (2018 m. balandžio 30 d. Nr. V-190). [žiūrėta 2020-03-25]. Prieiga per internetą <https://uzt.lt/administracine-informacija/nuostatai/>
2. Lietuvos darbo birža prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos. (2013). *Dėl Lietuvos darbo biržos prie socialinės apsaugos ir darbo ministerijos bei teritorinių darbo biržų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, etikos kodekso patvirtinimo* (2013 m. birželio 18 d. Nr. V-321). [žiūrėta 2020-03-23]. Prieiga per internetą <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.451875>
3. Lietuvos darbo birža prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos. (2018). *Klaipėdos klientų aptarnavimo departamento Šilalės skyriaus nuostatai* (2018 m. balandžio 30 d. Nr. V-182). [žiūrėta 2020-03-25]. Prieiga per internetą <https://uzt.lt/administracine-informacija/nuostatai/>
4. *Lietuvos Respublikos Konstitucija. 1992 m. spalio 25 d., Nr. 33-1014.* (1992). [žiūrėta 2020-03-21]. Prieiga per internetą <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.1890?positionInSearchResults=0&searchModelUUID=5138f54d-b9a1-45eb-b519-9011c0500362>
5. Lietuvos Respublikos Seimas. (1999). *Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas.* (1999 m. liepos 8 d. Nr. VIII-1316).
6. Lietuvos Respublikos Seimas. (1999). *Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas.* (1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII-1234).
7. Lietuvos Respublikos Seimas. (2006). *Lietuvos Respublikos visuomenės informavimo įstatymas.* (2006 m. liepos 11 d. Nr. X-752).
8. Lietuvos Respublikos Seimas. (2010). *Dėl valstybinio audito ataskaitos „Lietuvos įvaizdžio formavimas“ rekomendacijų įgyvendinimo* (2010 m. sausio 14 d. Nr. XI-655). [žiūrėta 2020-03-23]. Prieiga per internetą <https://e-seimas.lrs.lt/rs/legalact/TAD/TAIS.363726/>
9. Lietuvos Respublikos Seimas. (2016). *Lietuvos Respublikos užimtumo įstatymas.* (2016 m. birželio 21 d. Nr. XII-2470).
10. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija. (2019). *Užimtumo tarnybos prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos 2019 metų veikos planas* (2019 m. balandžio 12 d. Nr. A1-201). [žiūrėta 2020-03-22]. Prieiga per internetą https://uzt.lt/wp-content/uploads/2019/05/UT_veiklosplanas_2019_patikslinta.pdf
11. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. (2009). *Dėl viešųjų paslaugų vartotojų patenkinimo indekso apskaičiavimo metodikos patvirtinimo* (2009 m. birželio 30 d. Nr. 1V-339). [žiūrėta 2020-03-23]. Prieiga per internetą <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.348227>
12. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2003). *Dėl bendrųjų reikalavimų valstybės institucijų interneto svetainėms patvirtinimo* (2003 m. balandžio 18 d. Nr. 480). [žiūrėta 2020-03-24]. Prieiga per internetą <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.209540/RYLXptEQOD>
13. Užimtumo tarnyba prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos. (2019). *Užimtumo tarnybos prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos vidaus tvarkos taisyklės* (2019 vasario 11 d. Nr. V-71). [žiūrėta 2020-03-26]. Prieiga per internetą <https://uzt.lt/wp-content/uploads/2019/03/vidaus-tvarkos-taisykles-2019-02-11-Nr-V-71.pdf>

14. *Užimtumo tarnybos prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos 2018 m. veiklos ataskaita* [žiūrėta 2020-03-23]. Prieiga per internetą: <https://uzt.lt/wp-content/uploads/2019/07/2018-m.-veiklos-ataskaita.pdf>
15. Valstybės pažangos strategija „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“. (2012). [žiūrėta 2020-03-28]. Prieiga per internetą <https://www.lietuva2030.lt/lt/apie-lietuva-2030>
16. *Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika*. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija, 2010.

Priedai

1 priedas. Anketa paslaugos teikėjams

Gerb. Respondente,

KTU Viešojo administravimo studijų programos tyrėja vykdo tyrimą Užimtumo tarnybos prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (toliau – Užimtumo tarnybos) Šilalės skyriaus įvaizdžio valdymo problemoms ir pasiekimams nustatyti. Pabrėžtina, jog į apibrėžimą „Šilalės skyrius“ įeina ir visas jaunimas, kuris yra registruotas Šilalėje. Apibendrinti šio tyrimo rezultatai bus pateikti už Skyriaus valdymą ir jo įvaizdį atsakingiems vadovams ir taip, tikimasi, prisidės prie sprendimų, formuojančių teigiamą Skyriaus įvaizdį ir sėkmingą jo veiklą ateityje.

Organizacijos įvaizdis apibrėžiamas kaip: – „idėjų, jausmų, suvokimų ir įsivaizdavimų visuma, kuriuos asmuo ar jų grupė turi organizacijos atžvilgiu“ (Drūteikienė, 2003).

Anketa – anoniminė. Vertindama jūsų asmeninę patirtį ir žinias, prašau atsakyti į šios anketos klausimus. Pasirinkite ir pažymėkite jums priimtinausią/-ius atsakymo variantą/-us.

Dėkoju už jūsų nuomonę ir skirtą laiką.

Justina, tel. 861459195

1. Jūs dirbate:

- Šilalės skyriuje
- Tauragės jaunimo užimtumo skyriuje

2. Jūsų pareigos:

- Vyr. specialistas/-ė
- Skyriaus vedėjas/ -a

3. Kaip vertinate Užimtumo tarnybos Šilalės skyriaus įvaizdį?

Įvaizdis labai geras	Įvaizdis geras	Neturiu nuomonės	Įvaizdis prastas	Įvaizdis blogas
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kodėl? (pakomentuokite jūsų atsakymą):

4. Kaip manote, ar Užimtumo tarnybai yra svarbus jos įvaizdis visuomenėje?

Labai svarbus	Svarbus	Neturiu nuomonės	Nelabai svarbus	Nesvarbus
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kodėl? (pakomentuokite jūsų atsakymą):

Remdamiesi savo, kaip organizacijoje dirbančio asmens patirtimi, įvertinkite:

5. Užimtumo tarnybos Šilalės skyriaus *teikiamų paslaugų turinį ir jų aktualumą:*

Teiginys	Labai svarbu	Svarbu	Neturiu nuomonės	Nelabai svarbu	Visai nesvarbu
Tarpininkavimas įdarbinant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Profesinio mokymo priemonė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Remiamo įdarbinimo priemonė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Paramos darbo vietai steigti priemonė (verslo kūrimas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Paramos judumui priemonė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motyvaciniai užsiėmimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moksleivių įdarbinimas (vasaros laikotarpiui)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Užimtumo tarnybos Šilalės skyriaus *darbuotojų asmenines savybes*:

Teiginys	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Nežinau
Darbuotojai bendrauja pagarbiai ir mandagiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojai yra nusiteikę draugiškai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klientas yra gerbiamas ir išklausomas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Užimtumo tarnybos Šilalės skyriaus *darbuotojų kompetenciją*:

Teiginys	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Nežinau
Darbuotojai tiksliai ir išsamiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

pateikia visą informaciją					
Darbuotojai iš karto pradeda spręsti problemą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojai išmano savo darbą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Užimtumo tarnybos Šilalės skyriaus teikiamų *paslaugų vietą ir trukmę*:

Teiginys	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Nežinau
Klientams surasti reikiamą specialistą yra lengva ir paprasta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klientus tenkina priėmimo pas darbuotoją laukimo trukmė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klientus tenkina aptarnavimo trukmė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų apranga ir išvaizda yra tvarkinga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Užimtumo tarnybos Šilalės skyriaus *fizinę aplinką*:

Teiginys	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Nežinau
Pastato eksterjeras modernus, šiuolaikiškas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pastato iškabos aiškiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

matomos, lengvai atpažįstamos, randamos					
Vidaus interjeras modernus bei šiuolaikiškas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vidaus interjeras jaukus, švarus bei tvarkingas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų kabinetuose yra šviesu, tvarkinga, šilta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informacinės nuorodos aiškios, patogios, lengvai randamos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laukiamajame tvarkinga, švaru, maloniai kvepia, patogiu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Parkavimo aikštelė didelė, patogi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įėjimas/išėjimas patogus, pritaikytas neįgaliesiems	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Užimtumo tarnybos Šilalės skyriaus *informacijos* apie teikiamas paslaugas, vykstančius renginius/užsiėmimus *prieinamumą ir išsamumą*:

Teiginys	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Nežinau
Visa reikalinga informacija yra pateikiama patalpose esančiuose stenduose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Visą reikalingą informaciją klientams pateikia skyriaus darbuotojai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visa reikalinga informacija yra pateikiama vietinėje spaudoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visa reikalinga informacija yra pateikiama socialinėse medijose (internete)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visą reikalingą informaciją klientai sužino iš draugų/pažįstamų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visą reikalingą informaciją klientai sužino patys pasiskambinęs į skyrių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Ką rekomenduotumėte Užimtumo tarnybos vadovybei, kad šios įstaigos įvaizdis jums asmeniškai pagerėtų?

.....

12. Kaip manote, kas šiuos jūsų siūlymus turėtų įgyvendinti?

.....

Dėkoju už jūsų nuomonę!

2 priedas. Anketa paslaugos gavėjams

ANKETA

Gerb. Respondente,

KTU Viešojo administravimo studijų programos tyrėja vykdo tyrimą Užimtumo tarnybos prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (toliau – Užimtumo tarnybos) Šilalės skyriaus įvaizdžio valdymo problemoms ir pasiekimams nustatyti. Apibendrinti šio tyrimo rezultatai bus pateikti už Skyriaus valdymą ir jo įvaizdį atsakingiems vadovams ir taip, tikimasi, prisidės prie sprendimų, formuojančių teigiamą Skyriaus įvaizdį ir sėkmingą jo veiklą ateityje.

Organizacijos įvaizdis apibrėžiamas kaip: – „idėjų, jausmų, suvokimų ir įsivaizdavimų visuma, kuriuos asmuo ar jų grupė turi organizacijos atžvilgiu“ (Drūteikienė, 2003).

Anketa – anoniminė. Vertindama jūsų asmeninę patirtį ir žinias, prašau atsakyti į šios anketo klausimus. Pasirinkite ir pažymėkite jums priimtinausią/-ius atsakymo variantą/-us.

Dėkoju už jūsų nuomonę ir skirtą laiką.

Justina, tel. 861459195

1. Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris

2. Jūsų amžius:

- 16-29 metai
- 30-35 metai
- 36-45 metai
- 46-55 metai
- 56-65 metai
- 66 ir daugiau
- Kita (įrašykite)

3. Jūsų išsilavinimas:

- Pagrindinis
- Vidurinis
- Aukštesnysis
- Aukštasis
- Kita (įrašykite)

4. Jūsų nuolatinė gyvenamoji vieta:

- Šilalės miestas
- Šilalės rajonas
- Kita

5. Jūs šiuo metu:

- Turite nuolatinį darbą
- Esate bedarbis/-ė
- Esate moksleivis/-ė
- Esate senjoras/-ė
- Kita (įrašykite)

6. Užimtumo tarnybos Šilalės skyriaus paslaugomis naudojotės:

- Bent 1 kartą
- Bent 2 kartus
- Bent 3 kartus
- Nesinaudojau niekada

7. Kuriomis Užimtumo tarnybos Šilalės skyriaus paslaugomis naudojotės dažniausiai?

- Tarpininkavimu įdarbinant (darbo paieška)
- Profesinio mokymo priemone
- Remiamo įdarbinimo priemone
- Paramos darbo vietai steigti priemone
- Paramos judumui priemone
- Motyvaciniuose seminaruose/užsiėmimuose
- Moksleivių įdarbinimu (vasaros laikotarpiui)
- Kita (įrašykite)

8. Iš kur gaunate informaciją apie Užimtumo tarnybos Šilalės skyrių?

- Lankiausi skyriuje gaudamas paslaugas
- Girdėjau apie skyriaus veiklą iš draugų, pažįstamų, giminaičių
- Mačiau spaudoje, socialinėje medijoje
- Kita (įrašykite)

9. Kaip vertinate Užimtumo tarnybos Šilalės skyriaus įvaizdį?

Įvaizdis labai geras	Įvaizdis geras	Neturiu nuomonės	Įvaizdis prastas	Įvaizdis blogas
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kodėl? (pakomentuokite jūsų atsakymą):

10. Kaip manote, ar Užimtumo tarnybai yra svarbus jos įvaizdis visuomenėje?

Labai svarbus	Svarbus	Neturi nuomonės	Nelabai svarbus	Nesvarbus
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kodėl? (pakomentuokite jūsų atsakymą):

Remdamiesi jūsų asmenine įstaigos teikiamų paslaugų vartotojo patirtimi, įvertinkite:

11. Užimtumo tarnybos Šilalės skyriaus *teikiamų paslaugų turinį ir jų aktualumą*:

Teiginys	Labai svarbu	Svarbu	Neturiu nuomonės	Nelabai svarbu	Visai nesvarbu
-----------------	---------------------	---------------	-------------------------	-----------------------	-----------------------

Tarpininkavimas įdarbinant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Profesinio mokymo priemonė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Remiamo įdarbinimo priemonė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Paramos darbo vietai steigti priemonė (verslo kūrimas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Paramos judumui priemonė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motyvaciniai užsiėmimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moksleivių įdarbinimas (vasaros laikotarpiui)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Užimtumo tarnybos Šilalės skyriaus darbuotojų asmenines savybes:

Teiginys	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Nežinau
Darbuotojai bendrauja pagarbiai ir mandagiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojai yra nusiteikę draugiškai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klientas yra gerbiamas ir išklausomas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Užimtumo tarnybos Šilalės skyriaus darbuotojų kompetenciją:

Teiginys	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Nežinau
Darbuotojai tiksliai ir išsamiai pateikia visą informaciją	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Darbuotojai iš karto pradeda spręsti problemą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojai išmano savo darbą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Užimtumo tarnybos Šilalės skyriaus teikiamų *paslaugų vietą ir trukmę*:

Teiginys	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Nežinau
Lengva rasti reikiamą specialistą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tenkina priėmimo pas darbuotoją laukimo trukmė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tenkina aptarnavimo trukmė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tvarkinga darbuotojų apranga ir išvaizda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Užimtumo tarnybos Šilalės skyriaus *fizinę aplinką*:

Teiginys	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Nežinau
Pastato eksterjeras modernus, šiuolaikiškas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pastato iškabos aiškiai matomos, lengvai atpažįstamos, randamos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vidaus interjeras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

modernus bei šiuolaikiškas					
Vidaus interjeras jaukus, švarus bei tvarkingas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų kabinetuose yra šviesu, tvarkinga, šilta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informacinės nuorodos aiškios, patogios, lengvai randamos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laukiamajame tvarkinga, švaru, maloniai kvepia, patogiu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Parkavimo aikštelė didelė, patogi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įėjimas/išėjimas patogus, pritaikytas neįgaliesiems	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Užimtumo tarnybos Šilalės skyriaus *informacijos* apie teikiamas paslaugas, vykstančius renginius/užsiėmimus *prieinamumą ir išsamumą*:

Teiginys	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Nežinau
Visa reikalinga informacija yra pateikiama patalpose esančiuose stenduose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visą reikalingą informaciją sužinau iš darbuotojų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Visa reikalinga informacija yra pateikiama vietinėje spaudoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visa reikalinga informacija yra pateikiama socialinėse medijose (internete)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visą reikalingą informaciją sužinau iš draugų/pažįstamų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visą reikalingą informaciją sužinau pats pasiskambinęs į skyrių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Ką rekomenduotumėte Skyriaus atstovams, kad šios įstaigos įvaizdis jums asmeniškai pagerėtų?

.....

18. Kaip manote, kas šiuos jūsų siūlymus turėtų įgyvendinti?

.....

Dėkoju už jūsų nuomonę!

3 priedas. Užimtumo tarnybos prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos struktūra

