

# RYŠIAI SU VISUOMENE

(autorizuota metodinė medžiaga)

Sevilė Mamedaitytė

2003 m., gegužės mėn.

## TURINYS

IŽANGA.....	3
1. RYŠIŲ SU VISUOMENE SAMPRATA.....	5
1.1. Ryšių su visuomene raida.....	5
1.2. Ryšių su visuomene aspektai.....	6
1.3. Ryšių su visuomene tikslai.....	8
1.4. Ryšių su visuomene funkcijos.....	9
1.5. Ryšiai su visuomene ir socialinė atsakomybė.....	11
1.6. Ryšiai su visuomene ir marketingas, reklama, propaganda, lobizmas.....	12
1.7. Ryšių su visuomene modeliai.....	15
2 ĮMONĖS ĮVAIZDIS.....	17
2.1. Organizacinė kultūra.....	18
2.1.1. Organizacinės kultūros lygmenys.....	18
2.1.2. Organizacinės kultūros tipai ir charakteristikos.....	20
2.1.3. Subkultūros ir multikultūrinė aplinka.....	26
2.2. Įmonės identitetas ir profilis.....	27
3 RYŠIAI SU VISUOMENE IR ORGANIZACIJOS VADYBA.....	29
3.1. Tyrimas.....	29
3.2. Planavimas.....	32
3.3. Organizacijos vizija, misija, tikslai ir siekiai.....	34
4 RYŠIŲ SU VISUOMENE PROGRAMA.....	36
4.1. Pranešimas.....	36
4.2. Organizacijos publikos.....	38
4.3. Ryšių su visuomene priemonės ir metodai.....	39
4.3.1. Ryšiai su žiniasklaida.....	39
4.3.2. Organizacijos leidiniai ir suvenyrai.....	43
4.3.3. Renginiai ir programos.....	43

5 RYŠIŲ SU VISUOMENE ORGANIZACIJA ĮMONĖJE.....	45
5.1. Reikalavimai ryšių su visuomene specialistui.....	46
5.1.1. Komunikacijos įgūdžiai.....	48
NAUDOTOS LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS.....	52

## IŽANGA

Ryšių su visuomene Lietuvos valstybės valdymo institucijose būtinumas akivaizdžiai ateina iš išorės – tai yra paaštrėjęs bendruomenės susidomėjimas jai tarnaujančia institucija, kitaip tariant visuomenė nori viską žinoti apie valdžios institucijų ir pareigūnų veiklą, nes tik skaidri valdžios politika padeda surasti geriausius sprendimus ir apsisaugoti nuo nesąžiningų valdininkų. Iš kitos pusės pačios valstybinės institucijos vis labiau suvokia ryšių su visuomene svarbą, siekiant pritarimo ir palankumo jų veiklai. Tad pirmiausia reikėtų išsiaiškinti kas yra ryšiai su visuomene?

Organizacijos sėkmė labai priklauso nuo visuomenės nuomonės apie ją ir jos veiklą. Jei institucijai pavyksta visuomenėje suformuoti teigiamą įvaizdį, jai yra daug lengviau siekti savo tikslų. Svarbu ne tik tinkamai pagaminti prekę ar atlikti kitus veiksmus, bet ir rūpintis, kad visuomenė tai žinotų bei teisingai suprastų. Visuomenės nuomonei formuoti reikia pastangų, tam tikros veiklos, kuri yra vadinama ryšiais su visuomene. **Ryšiai su visuomene** (RSV) (*angl.* Public Relations – PR) apibrėžiami ir suprantami įvairiai. Dažnai jie apibūdinami kaip organizacijos komunikacijos su jai svarbiais adresatais (publikomis) vadyba ar kaip organizacijos reputacijos, patikimumo ir įvaizdžio kūrimo bei palaikymo funkcija. *Organizacija* gali būti vyriausybinė, bet kurio tipo valstybinė, privati, komercinė ar kita organizacija, bet kuri įstaiga, profesija, sritis, tarnyba ar institucija. *Publikos* ryšiuose su visuomene apibrėžiamos kaip įvairios žmonių grupės, kurios gali būti paveiktos arba pačios gali paveikti tam tikros institucijos veiklą. Kitaip tariant *publika* žymi tas auditorijas ir komunikacijos adresatus, kurie yra svarbūs, reikšmingi organizacijai. Publikomis gali būti vartotojai, darbuotojai, vadovai, investitoriai, vyriausybė, žiniasklaida, tiekėjai, visuomenės nuomonės formuotojai, bendruomenė ir kt. Reikėtų pažymėti, tam, kad būtų efektyvi, organizacija turi ne vien skleisti informaciją apie save, bet ir paisyti kitų nuomonės, t.y. turėti grįžtamąjį ryšį.

Ryšiai su visuomene grindžiami paprasta filosofija: turint visuomenės pritarimą ir palaikymą, daug lengviau yra sėkmingai siekti savo tikslų, negu tuomet, kai visuomenė priešinasi organizacijos tikslams ar yra jiems abejinga. Todėl *pagrindinės ryšius su visuomene apibūdinančios sąvokos* yra patikimumas, pasitikėjimas, komunikacija bei abipusio supratimo siekimas. Ryšiai su visuomene yra vienas iš būdų, kuriais visuomenė prisitaiko prie pokyčių ir juos priima, suderina skirtingus ir konfliktuojančius požiūrius, vertybes, idėjas, institucijas ir individus.

Ryšiai su visuomene ne tik sukuria organizacijos įvaizdį, bet ir padeda organizacijai įgyti pavidalą. Tyrimu, grįžtamoju ryšiu ir vertinimu nustatomi publikų lūkesčiai bei rūpesčiai, kuriuos ryšių su visuomene vadybininkas pristato organizacijos vadovybei.

Skirtingose organizacijose ryšiai su visuomene įgyja skirtingas formas ir yra įvairiai vadinami: atstovavimu spaudai, marketingu, visuomenės informavimu, viešumu, reklama.

Ryšiai su visuomene pirmiausia yra nuostata, apsisprendimas ir pasiryžimas viešumui, o tik paskui – to viešumo technika ir metodai.

## 1. RYŠIŲ SU VISUOMENE SAMPRATA

Visos organizacijos veikia ir egzistuoja sociume ir kiekviena iš jų palaiko ryšius su visuomene. Griežtai kalbant, viskas, ką daro organizacija ar institucija, yra ryšiai su visuomene, nes kiekvienas veiksmas ir net aplinka, atmosfera, elgesys sukelia tam tikras – teigiamas arba neigiamas – reakcijas ir vertinimus, formuoja nuomonę ir įvaizdį. Todėl, kai kurių autorių vertinimu, *ryšiai su visuomene pirmiausia* yra požiūris, nuostata, supratimas, kad viskas, kas vyksta organizacijoje, turi reikšmės jos reputacijai.

*Taigi, egzistuoja daugybė ryšių su visuomene apibrėžimų.* Dažna organizacija apibrėžia ryšius su visuomene savaip. Štai keletas pavyzdžių, ryšiai su visuomene - tai:

- ◆ planinga ir kryptinga veikla, kuria siekiama daryti įtaką visuomenės nuomonei gera organizacijos veikla; reprezentuoti organizaciją visuomenei, o visuomenę – organizacijai.
- ◆ pastangos įtikinti vadovus elgtis taip, kad organizacija būtų teigiamai vertinama visuomenėje, o visuomenę - kad organizacija yra verta palaikymo.
- ◆ menas ir mokslas analizuoti tendencijas, numatyti jų pasekmes ir tokiu būdu suderinti organizacijos siekius bei visuomenės lūkesčius.
- ◆ organizacijos ir jos publikų (adresatų, tikslinių grupių) komunikacijos vadyba.

1978 m. Tarptautinė ryšių su visuomene asociacija (International Public Relations Association - IPRA) apibrėžė ryšius su visuomene kaip *meną ir socialinį mokslą analizuoti tendencijas, numatyti jų pasekmes, konsultuoti organizacijų vadovus ir įdiegti suplanuotas veiklos programas, tarnaujančias ir organizacijos, ir visuomenės interesams.*

Ryšiai su visuomene institutas (Institute of Public Relations – IPR) 1987 m. pateikė tokią definiciją: *planingos nuolatinės pastangos sukurti ir palaikyti gerą valią bei tarpusavio supratimu pagrįstą organizacijos ir jos publikų komunikaciją* [2, p. 8].

### 1.1. RYŠIŲ SU VISUOMENE RAIDĄ

Ryšiai su visuomene yra tokie seni kaip pati žmonija - ryšiai su visuomene atsirado jau tada kai žmonės pradėjo gyventi grupėmis, gentimis ir kai vieno individo išlikimas priklausė nuo kitų genties narių. Diskusijų, derybų, įtikinėjimo metodus žmonės taikė jau senovėje. Daugelio politinių, religinių, socialinių ir kitų idėjų plitimas žmonijos istorijoje glaudžiai susijęs su propaganda ir jos priemonių tobulinimu. Žmonijos civilizacija vystėsi

komunikacijos, susitarimų ir bendradarbiavimo pagrindu, o tai ir yra ryšių su visuomene esmė.

Terminą “ryšiai su visuomene”, manoma, pirmasis pavartojo 1882 m. teisininkas Dorman Eaton, o pirmoji ryšių su visuomene agentūra buvo atidaryta Bostone 1900 metais. Ryšių su visuomene pradininkais buvo Ivy L. Lee, Edward L. Bernays ir Doris Fleischman. Niujorko žurnalistas I. Lee, pirmasis iškėlęs viešumo, tiesos skelbimo visuomenei principą, buvo Johno Rockefellerio atstovas ryšiams su visuomene. Su I. Lee vardu siejami visuomenės informavimo, atstovavimo spaudai, viešumo modeliai.

E. Bernays 1922 m. išleido knygą “Crystallizing Public Opinion”, kurioje aprašė naują ryšių su visuomene patarėjų, konsultantų profesiją, besiskiriančią nuo atstovų spaudai ir žurnalistų-publicistų profesijos. Ryšių su visuomene patarėjams buvo keliami etiškumo, profesionalumo ir socialinės atsakomybės reikalavimai. Šie specialistai turėjo išmanyti tokias socialinių mokslų sritis kaip viešoji nuomonė, visuomenės motyvacija, ryšių su visuomene technika ir metodai, o jų veiklos tikslas – interpretuoti organizaciją visuomenei ir visuomenę – organizacijai.

1952 m. E. Bernays išleido ryšių su visuomene vadovėlį, jis buvo pirmasis ryšių su visuomene kurso dėstytojas Niujorko universitete. Jo žodžiai “ryšiai su visuomene yra socialinės atsakomybės praktika” tapo ryšių su visuomene profesinės etikos kodekso pagrindu.

Nors jau ankstyvuosiuose ryšių su visuomene teoretikų darbuose ši profesija aprašoma kaip socialiai reikšminga, profesijos statusą ryšiai su visuomene pradėjo įgauti tik XX a. 9-jame dešimtmetyje. Ryšiai su visuomene šiandien plėtojami įvairiose organizacijose, veikia ryšių su visuomene tarnybos, agentūros, teikiančios ryšių su visuomene paslaugas.

Lietuvoje ryšiai su visuomene vadinami įvairiai: atstovavimu spaudai, viešaisiais ryšiais, visuomeniniais ryšiais. 1996 m. įsteigta Lietuvos viešųjų ryšių asociacija vienija šioje srityje dirbančius specialistus.

## **1.2. RYŠIŲ SU VISUOMENE ASPEKTAI**

**Ryšiuose su visuomene yra svarbūs keturi aspektai:**

- komunikacija;
- vadybos funkcija;
- tarpusavio supratimas;

- reputacija ir patikimumas.

### **Komunikacija**

Vienas iš ryšių su visuomene labai svarbių aspektų yra komunikacija. Komunikacija tai šiuolaikinės organizacijos veiklos esmė. Komunikacija, tai yra nenutrūkstamas, nebaigtinis ir integralus procesas. Komunikacija reiškia dalijimąsi (*lot.* communicatio – pranešimas, suteikimas; communico – darau bendrą, bendrauju), tai yra žmonių bendravimas, informacijos ir žinių perdavimas, keitimasis patyrimu, mintimis, idėjomis, įsitikinimais bei elgesiu. Komunikaciją sudaro pirmiausiai atsiradusi kinetika (t.y. mostai, kūno judesiai, gestai), ženklai, vėliau atsiradusi kalba (pirmiausiai – sakytinė, po to – rašytinė), vaizduojamoji komunikacija (t.y. paveikslai, fotografija, kinas; skulptūra) bei garsiniai įrašai. Komunikacija gali būti labai įvairi – intrapersonalinė (vidinė), interpersonalinė (tarp dviejų individų), grupinė, organizacinė, viešoji, masinė, tarpkultūrinė; ji gali būti paprasta ir sudėtinga, formali ir neformali, verbalinė (tai yra kalba) ir neverbalinė (tai yra elgesys), tiesioginė ir netiesioginė. Komunikacijos efektyvumas įgauna ypatingą reikšmę organizacijose, nes organizacijos tampa sudėtingesnės struktūriniu ir technologiniu požiūriais, auga organizacijos vidaus ir išorės informacijos srautai. Besikeičianti aplinka reikalauja iš organizacijos greitų pokyčių, kurie neįmanomi be efektyvios komunikacijos.

Ryšių su visuomene specialistai planuoja, organizuoja, valdo ir vykdo organizacijos *kaip visumos* komunikaciją. Tai yra jie:

- 1) analizuoja iš išorės ateinančius pranešimus, jų pagrindu teikia pasiūlymus vadovams;
- 2) rengia, koordinuoja ir valdo organizacijos siunčiamus pranešimus aplinkai.

Atkreipiant dėmesį, kad efektyvi komunikacija nėra duotybė, tai įgūdis, labai svarbūs yra ryšių su visuomene specialisto (kaip ir bet kurio kito specialisto) turimi bei lavinami ir tobulinami *komunikacijos įgūdžiai*. Apie tai plačiau kalbama komunikacijos įgūdžių skyrelyje (žr. 5.1.1. skyrelį).

### **Vadybos funkcija**

Ryšiai su visuomene gali būti efektyvūs ir socialiai atsakingi tuomet, kai jie suprantami kaip *valdymo* funkcija. Kaip jau minėta anksčiau, jais ne tik siekiama parodyti visuomenei, kad organizacija verta palaikymo, bet ir įtikinti vadovus elgtis taip, kad organizacijai būtų naudinga ir ji būtų teigiamai vertinama visuomenėje. Susitarimas ir konsensusas – su vyriausybe, darbuotojais, vartotojais – yra šiandienos organizacijų valdymo orientyrai. Tai reikalauja atvirumo, viešumo ir gerų ryšių su visuomene įgūdžių. Organizacijos, norėdamos siekti savo tikslų, privalo informuoti visuomenę, kad tai daro

atsakingai. Tam reikalingi ryšiai su visuomene. Jie taip pat užtikrina, kad organizacijos vadovybė bus informuota apie visuomenės požiūrį ir elgesį organizacijos atžvilgiu.

### **Tarpusavio supratimo siekimas, reputacija ir patikimumas**

Daugeliui ryšiai su visuomene asocijuojasi su manipuliavimu visuomenės nuomone, įtikinėjimu, siekimu “parduoti” arba įteigti pagražintą, nerealų organizacijos vaizdą. Etiški, profesionalūs ir socialiai atsakingi ryšiai su visuomene neturi tokių tikslų ir nenaudoja “nešvarių” manipuliavimo, melo ar apgavystės metodų. Iš tiesų ryšiai su visuomene padeda *harmonizuoti* santykius tiek su visuomene, tiek ir su pačios įmonės darbuotojais (*angl. Internal Relations*). Jie pasireiškia kaip abipusis procesas, sąveika, kuriai būdingas grįžtamasis ryšys. Taigi, ryšiais su visuomene siekiama abipusio supratimo ir pasitikėjimo. Tai reiškia, kad:

- 1) organizacija pirmiausia siekia sukurti paklausius, atitinkančius visuomenės reikmes produktus ir paslaugas, tokią organizacijos realybę, kuria gali didžiuotis jos darbuotojai ir vadovai ir jų pagrindu komunikuoti su visais organizacijai svarbiais adresatais (čia svarbus momentas yra pirma – realybė ir tik paskui yra kuriamas organizacijos įvaizdis);
- 2) organizacija yra pasiruošusi aukoti dalį savo autonomijos ir koreguoti savo strategiją, taktiką ir veiklą, jeigu aplinkos ir vidaus faktoriai to reikalauja, o ne žūtbūt laikytis savo pozicijos ir primesti savo tikslus bei veiklos modelį visuomenei ir darbuotojams (čia turima minty, kad organizacija juk nėra savitikslių ir egzistuoja ne sau!). Jau kuris laikas ryšiai su visuomene dažniau siejami su organizacijos reputacija ir jos valdymu, negu su įvaizdžio kūrimu. Tai taip pat atspindi abipusio supratimo siekimo, o ne įtikinėjimo tendenciją.

### **1.3. RYŠIŲ SU VISUOMENE TIKSLAI**

Ryšių su visuomene tikslai skirtingose organizacijose gali būti įvairūs ir priklausomai nuo situacijos kisti, bet pirmiausia jie priklauso nuo pačios organizacijos tikslų.

Bet kurios organizacijos *ryšių su visuomene tikslai* gali būti:

- ◆ kurti ir skleisti teigiamą organizacijos įvaizdį;
- ◆ kurti, palaikyti, prireikus – gelbėti organizacijos reputaciją;
- ◆ informuoti apie organizacijos veiklą, jos produktus bei paslaugas;
- ◆ užtikrinti visuomenės palaikymą;

- ◆ užtikrinti ir didinti finansavimą;
- ◆ didinti paklausą ir matomumą;
- ◆ palaikyti grįžtamąjį ryšį;
- ◆ koreguoti organizacijos strategiją ir taktiką [2, p. 31].

Visgi, esminis ryšių su visuomene tikslas – pakeisti neigiamą požiūrį į teigiamą, nežinojimą pakeisti žinojimu. Informacijos apie instituciją žinojimas sukuria pagrindinį ryšių su visuomene tikslą – supratimą tarp visuomenės ir institucijos. Tai labai aktualu valdžios institucijoms, siekiančioms tapti skaidriomis.

Visos institucijos turi labai aiškiai suformuluotus ryšių su visuomene veiklos tikslus, atsižvelgiant į konkrečius reikalavimus. Tačiau šalies valdymo įstaigoms tai ypač aktualu, vengiant dubliavimo su kitomis institucijomis, siekiant norimo rezultato. Ryšių su visuomene teorijoje skiriami keletas svarbiausių tikslų, kurių būtina siekti, įgyvendinant sukurtas programas. Taigi, ryšių su visuomene tikslas nėra elementari, trumpalaikė reklamos akcija ar manipuliavimas visuomenės, politikų ir vartotojų nuomone, bet esminė organizacijos vadybos atrama.

#### **1.4. RYŠIŲ SU VISUOMENE FUNKCIJOS**

Skirtingose organizacijose ryšių su visuomene samprata ir paskirtis skiriasi. *Ryšiai su visuomene gali būti suprantami plačiai ir apimti visą spektrą funkcijų:*

- ◆ įvaizdžio formavimas;
- ◆ organizacijos reprezentavimas;
- ◆ vadovybės konsultavimas;
- ◆ krizių ir konfliktų valdymas;
- ◆ ryšiai su visuomene (lobizmas);
- ◆ fondoieška;
- ◆ vidiniai ryšiai;
- ◆ ryšiai su vartotojais;
- ◆ ryšiai su bendruomene;
- ◆ ryšiai su žiniasklaida ir t.t.

### **Valdžios institucijų ryšių su visuomene pagrindinėmis funkcijomis išskiriama:**

- nuolatinis informavimas apie vykdomą veiklą;
- įtikinimas, kai siekiama išspręsti svarbią problemą – aplinkosaugos, saugumo problemos;
- dialogo skatinimas – kai reikia visuomenės pritarimo, norint priimti svarbius, reikšmingus nutarimus;
- bendradarbiavimo skatinimas – ypač kai reikia sužinoti įvairių visuomenės grupių nuomonę [9, p. 14].

Reikėtų atkreipti dėmesį į ryšių su visuomene funkciją – vidinius ryšius. Didelėse organizacijose atsiranda atotrūkis tarp valdymo aukščiausios ir žemutinės grandies. *Vidiniai ryšiai* tai ryšių su visuomene dalis, kuri gali padėti sumažinti šią prarają. Vidinis ryšys reiškiasi per pačių organizacijos darbuotojų nuomonę apie savo organizaciją ir gaminamą produkciją ar teikiamas paslaugas. Net be specialios vidinių ryšių programos organizacijoje vyksta komunikacija - juk kiekvienas darbuotojas perduoda informaciją toliau daugeliui žmonių, su kuriais jis bendrauja. Ypač intensyviai skleidžiama negatyvi informacija. Taigi ryšiai su visuomene turi siekti gerinti savitarpio supratimą vardan bendro siekio, t.y. kuo geresnių institucijos veiklos rezultatų. Turint vidinių ryšių programą darbuotojai geriau dirba, kai žino, t.y. siekiama, kad visų lygių darbuotojai operatyviai ir laiku gautų išsamią, su organizacija susijusią informaciją (pvz. elektroninio pašto pagalba) bei vienodai suvoktų institucijos strategiją bei joje vykstančius procesus. Turint vidinių ryšių programą yra gerinama darbuotojų motyvacija, komandos dvasia, dalyvavimas organizacijos reikaluose, taip pat lengviau yra įveikiamos krizės. Vidiniai ryšiai organizacijoje pasireiškia formalus ir neformalus bendravimo metu. Formalus bendravimas pasireiškia įvairių susirinkimų, posėdžių, oficialių susitikimų metu ir pan. Itin svarbus yra neformalus organizacijos darbuotojų bendravimas, tai bendravimas kasdienybėje akis į akį, telefonu, elektroninio pašto ar intraneto pagalba; tai kolegų gimtadienių šventimai, įvairios organizacijos šventės, išvykos į gamtą visiems kartu ir pan. Neformalus bendravimas yra svarbus vienas kito pažinimui, tarpusavio santykių stiprinimui.

Dar sudėtingesni yra organizacijos *ryšiai su išore*. Išoriniai ryšiai su visuomene reiškiasi, formuojant visuomenės nuomonę išorinėmis priemonėmis. Tai ir:

- ryšiai su įtakingais žmonėmis;
- ryšiai su spauda, spaudos konferencijos;
- ryšiai su įvairiomis organizacijomis;
- fondų įkūrimas.

Visų jų prasmė tokia: visuomenėje turi būti žinoma, ką gero nuveikė organizacija. Kai apie tai bus kuo plačiau kalbama tuomet įvaizdis, greičiausiai, bus palankus. Taigi apibendrintai galima pasakyti, kad tai organizacijos ryšiai su vyriausybe, visuomene, įvairiomis kitomis organizacijomis ir kai kuriais asmenimis. Ryšiai su visuomene gali padėti nustatyti priimtinas ir efektyvias bendravimo tarp institucijų ir visuomenės formas.

Taip pat labai svarbi ryšių su visuomene funkcija yra krizių ir konfliktų valdymas, kadangi visas organizacijas anksčiau ar vėliau paveikia krizė. Netinkami darbuotojų santykiai organizacijos viduje gali suskaidyti įmonę, lemti nepasitikėjimą administracija ir jos priimamais sprendimais, slopinti darbuotojų iniciatyvą bei prielankumą.

Žiniasklaida turi itin didelę galią. Neigiama informacija apie organizaciją ir ypač neigiami jos vertinimai žiniasklaidoje yra ryškūs įmonės krizės ženklai. Krizė neišsprendžiama tylint, nes tylėti – vadinasi, prisipažinti esant neteisiam. Tad krizės metu itin svarbu tinkamai bendrauti su žiniasklaida. Informacijos stoka tik skatina klaidingą nuomonę.

Jei įmonė patiria krizę, tai pirmiausia analizuojama esama padėtis ir bandoma atstatyti tai, kas buvo labiausiai pažeista. Organizacija, kuri turi parengtą rizikos analizę ir iš anksto sudarytą krizės valdymo planą, yra gerai pasiruošusi nuslopinti krizės poveikį. Jei krizė vis tiek patiriama, planas padeda veikti apdairiai, sistemingai, greitai reaguoti bei pasitikėti savo veiksmams.

S. Black teigia, kad ryšiai su visuomene dažniausiai suprantami siaurai, kaip ryšiai su žiniasklaida ir organizacijos reklama, nes būtent šie veiklos elementai yra matomi, o kita ryšių su visuomene veikla yra nematoma. Ryšių su visuomene skyrius – tai padalinys, susiejantis organizaciją su aplinka. Efektyviai jis gali veikti tik tada, kai ryšiai su visuomene suprantami ne kaip reklamos ar marketingo, o kaip vadybos funkcija. Tai strateginis padalinys, integruojantis, kaip jau minėta anksčiau, ir visus vidinius organizacijos ryšius, ir komunikaciją su aplinka (išore). Ryšių su visuomene specialistas “dėvi dvi skrybėles”: organizacijai jis yra visuomenės atstovas, o visuomenei – organizacijos atstovas.

## **1.5. RYŠIAI SU VISUOMENE IR SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ**

*Socialinė atsakomybė yra ryšių su visuomene pagrindas.* Jei organizacija nejaučia jos, jai nereikalingi ir ryšiai su visuomene.

Pastaraisiais dešimtmečiais padidėjęs visuomenės dėmesys organizacijų atliekamoms funkcijoms, jų teikiama visuomenei nauda ir pašaliniam efektams tapo stimulu daugeliui

organizacijų permąstyti savo socialinę atsakomybę, o kai kurias parodė esant socialiai neatsakingomis ir privertė pakeisti technologijas saugesnėmis, atsisakyti žalingų ar netinkamų produktų gamybos.

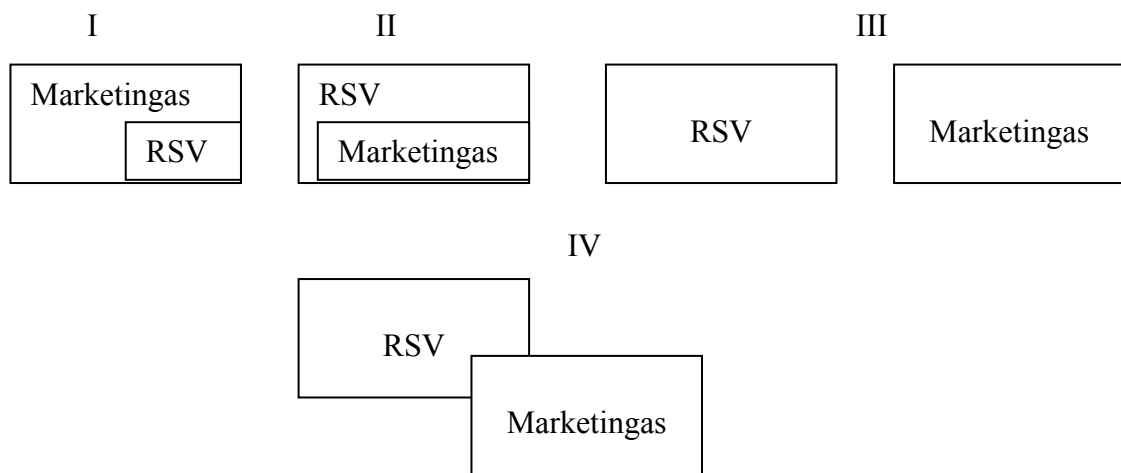
Taigi, bet kurie organizacijos žingsniai ir veiksmai turi būti apmąstyti. Koki trumplaikį ir ilgalaikį poveikį, efektą, naudą ar žalą jie atneš visuomenei? Ryšiai su visuomene nesiekia ką nors bloga parodyti geru, tačiau siekia ištaisyti klaidas ir tada pavišinti rezultatus.

## **1.6. RYŠIAI SU VISUOMENE IR MARKETINGAS, REKLAMA, PROPAGANDA, LOBIZMAS**

Dažnai ryšiai su visuomene siejami su marketingu, reklama, viešumu, propaganda, lobizmu. Tarp jų yra nemažai panašumo, tačiau jie grindžiami skirtinga filosofija ir siekia kitų tikslų, todėl ryšiai su visuomene negali būti tapatinami nei su marketingu, nei su reklama, nei su kitomis giminingomis veiklomis. Giminingomis jas daro jų komunikacinė prigimtis. Daugelis teoretikų šiandien kalba ne apie ryšius su visuomene, marketingą ir reklamą atskirai, o apie integruotą komunikaciją, t.y. strategiją, apimančią visas bendravimo taktikas, tikslus ir metodus.

Ryšiai su visuomene dažniausiai siejami ar tapatinami su **marketingu**. Marketingas yra vartotojo tam tikro produkto ar paslaugos poreikių numatymas ir nustatymas, tų produktų ar paslaugų pateikimas, siūlymas ir pardavimas, siekiant pagrindinio tikslo – pelno. Ryšių su visuomene ir marketingo santykius skirtingi autoriai interpretuoja labai nevienodai. Šias *interpretacija galima suklasifikuoti į keturis blokus:*

- I. ryšiai su visuomene su visuomene (RSV) kaip marketingo dalis;
- II. marketingas kaip ryšių su visuomene dalis;
- III. ryšiai su visuomene ir marketingas kaip skirtingos veiklos;
- IV. ryšiai su visuomene ir marketingas kaip savarankiškos, bet turinčios bendrą “persidengimo” sritį, veiklos.



1 pav. Ryšiai su visuomene ir marketingas

Kai kurių autorių nuomone, nors ir marketingas, ir ryšiai su visuomene taikomi ir komercinėje, ir viešojoje sferoje, vis dėlto ryšiai su visuomene labiau būdingi neverslo organizacijoms.

Marketingo specialistas Philp Kotler teigia, kad nepelno organizacijos ima taikyti marketingą tuomet, kai patiria vartotojų, biudžeto ar kitokių mažėjimą. Marketingo strategijos esmę sudaro rinkos segmentavimo ir keturių "P" (*angl.* Product, Price, Place, Promotion – produktas, kaina, vieta ir skatinimas) išskyrimo procesas.

Jeigu organizacija siekia didesnio viešumo ir vartojimo, tiksliau yra rinktis marketingo strategiją. Tačiau reputacijos, visiško ir adekvataus visuomenės supratimo apie vieną ar kitą organizaciją, profesijos statuso ir prestižo klausimais marketingo pakanka. Taip pat, teoretikų teigimu, esant nepastoviai ir nepalankiai aplinkai, tinkamesni yra ryšiai su visuomene nei marketingas.

**Reklama** yra suprantama kaip marketingo instrumentas arba kaip atskira komunikacijos sfera. Jos paskirtis – parduoti produktus ar paslaugas. Ryšiai su visuomene irgi gali padėti parduoti paslaugas bei gauti pelną, nes pagrindinis šios veiklos tikslas – sukurti gerą organizacijos vardą, o žmonės yra linkę pirkti patikimus produktus iš patikimų rankų. Taip pat įmonės reklama siekiama išreikšti organizacijos požiūrį jai svarbiais klausimais. Šia prasme ryšiai su visuomene ir reklama yra neabejotinai susiję. Tačiau jei už reklaminės informacijos paskleidimą per žiniasklaidą reikia mokėti, tai ryšiai su visuomene siekia nemokamo organizacijos atspindėjimo žiniasklaidoje (per pranešimus spaudai, inicijuojant publikacijas ar reportažus). Ryšiai su visuomene apima tokias priemones, kaip brošiūros, bukletai, metiniai pranešimai. Nebent tai yra taip vadinama reklama "iš lūpų į lūpas" (*angl.* Word of Mouth), kuri yra nemokama ir neabejotinai viena seniausių ir paprasčiausių žinių

perdavimo būdų, puikiai pritaikoma tiek visose kasdieninio gyvenimo srityse, tiek ir verslo santykiuose. Ryšiai su visuomene taip pat nėra nemokami, nes reikia mokėti atlyginimus, komandiruočių išlaidas, pirkti ir eksploatuoti įrangą, finansuoti leidybą. Pastebėtina, kad didelės ryšių su visuomene firmos dažnai turi reklamos specialistus ar padalinius, o reklamos firmos – ryšių su visuomene skyrių. Taip siekiama neprarasti klientų, kuriems gali būti reikalingos abiejų rūšių paslaugos.

**Viešumas** yra pasakojimo pateikimas visuomenei per žiniasklaidą. Viešumas yra ryšių su visuomene priemonė, o darbas su žiniasklaida – svarbi ryšių su visuomene dalis. Nors galima turėti daug viešumo, bet neturėti gerų ryšių su visuomene. Be to, organizacija gali ir nenorėti viešumo. O ryšių su visuomene galima norėti, galima nenorėti, jie yra – geri, blogi ar neutralūs.

**Ryšiai su visuomene ir propaganda.** Kadangi ryšiai su visuomene radosi ir formavosi kaip sudėtingų idėjų pateikimo plačiajai visuomenei veikla, jie neretai yra tapatinami ar painiojami su propaganda. Daugelyje šalių, taip ir Lietuvoje, žodis “propaganda” turi neigiamą atspalvį, nes siejama su komunistine ir sovietine propaganda. Propaganda paprastai remiasi vienkrypte komunikacija, o ryšiai su visuomene siekia dialogo; propaganda nori įtikinti ir suburti, patraukti savo pusėn kuo didesnę pasekėjų ratą, o ryšiai su visuomene pirmiausia siekia abipusio supratimo, o ne susiskirstymo į stovyklas.

**Populiarinimas**, skirtingai nuo reklaminės veiklos – tai beasmeninis ir neapmokamas konkretaus sponsorius informacijos platinimas per spaudą, radiją, televiziją ir per kitus kanalus. Tai svarbios komercinės informacijos platinimas *pačių masinės informacijos priemonių iniciatyva*. Tokia informacija nėra tiesiogiai skatinanti pirkimą, bet vis dėlto formuoja visuomenės nuomonę (įvaizdį) apie konkrečią firmą ir jos prekes. Ir ji, vadinas, sudarydama teigiamą įvaizdį, netiesiogiai didina realizacijos apimtį.

**Ryšiai su visuomene ir lobizmas.** Siekimas daryti įtaką valdžios struktūrų ir kai kurių jos atstovų sprendimams, įstatymų projektų priėmimui yra lobizmas. Lobizmas gali būti suprantamas kaip tam tikra veikla, o gali būti jungiama į ryšius su visuomene kaip ryšių su vyriausybe ar vietos valdžia, fondoieškos dalis. Tai priklauso nuo ryšių su visuomene sampratos.

## 1.7. RYŠIŲ SU VISUOMENE MODELIAI

J. Grunig teigimu, ryšių su visuomene raidoje susiformavo ir šiandien įvairių tipų organizacijose praktikuojami keturi *ryšių su visuomene modeliai*:

- 1) *Atstovavimo spaudai/viešumo*. Šiame modelyje komunikacija yra vienakryptė, tiesa čia ne visada svarbi, tikslas yra propaganda, priemonės – įtikinėjimas. Ji taikoma maždaug 15 % organizacijų, dažniausiai – sporto, teatro, taip pat tais atvejais kai informacija yra teikiama, kartais netgi brukama bendruomenei nežiūrint to reikia žmonėms tos informacijos ar ne.
- 2) *Visuomenės informavimo modelis*. Jame komunikacija taip pat vienakryptė, tikslas – informacijos apie organizaciją paskleidimas per žiniasklaidą. Informacijos pilnumas ir teisingumas čia yra svarbūs. Šis modelis populiariausias, taikomas 50 % organizacijų, paplitęs vyriausybinese, nepelno organizacijose.
- 3) *Dvikryptis asimetrinis modelis* yra grindžiamas moksliniais tyrimais ir socialinių mokslų žiniomis. Informacija apie organizaciją ne tik skleidžiama, bet ir nustatomas grįžtamasis ryšys, tačiau pagrindiniais metodais išlieka įtikinėjimas, manipuliavimas žmonėmis siekiant “gerų tikslų”. Dažniausiai taikomas versle.
- 4) *Dvikryptis simetrinis modelis* yra toks, kai siekiama abipusio supratimo; visuomenės nuomonės ir elgesio tyrimai panaudojami ne publikai įtikinti, o supratimui, įsiklausymui ir, jei reikia, organizacijos veiklai koreguoti. Šį modelį taiko 15 % organizacijų, dažniausiai – ryšių su visuomene firmos, kartais – verslo organizacijos [2, p. 19].

Pirmieji du ryšių visuomene modeliai dar vadinami “amatininkiškais”, o du antrieji – “profesionalais”. Tie ryšių su visuomene specialistai, kurie praktikuoja viešumo ar informavimo modelį, savo pareigas suvokia kaip technines ir savitiksles. Antruosius du ryšių su visuomene modelius praktikuojantys specialistai siekia strateginių organizacijos tikslų, t.y. valdyti konfliktus ir permainas, sukurti ir palaikyti ryšius viduje ir su aplinka. Taip organizacija praranda dalį autonomijos, tačiau yra socialiai atsakinga ir jautri aplinkai.

Dvikryptis simetrinis modelis pripažįstamas geriausiu, “tobuliausiu”, tačiau tik nedaugelis organizacijų pajėgia jį taikyti. Tyrimai rodo, kad neretai dėl įvairių priežasčių organizacijose netaikomi tie modeliai, kurie joms yra geriausi.

Ryšių su visuomene modelį taip pat sąlygoja organizacijos kultūra ir ryšių su visuomene skyriaus potencialas.

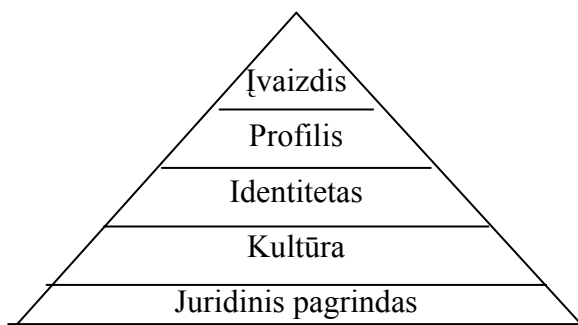
Valdžios institucijų ryšių su visuomene paskirtis – viešai pateikti kuo daugiau reikalingos informacijos, kuri įgalintų visuomenę teisingai įvertinti priimamus sprendimus.

Gali būti naudojami visi ryšių su visuomene modeliai nuo propagandinio iki dvipusio simetrinio. Jų taikymas priklausys nuo konkrečių valdžios institucijų tikslų.

## 2 ĮMONĖS ĮVAIZDIS

Įvaizdis – tai tikslingai sukurta arba stichiškai atsiradusi forma, kuri atspindi tam tikrą objektą žmonių sąmonėje. Kitaip tariant, įvaizdis – tai visuma subjektyvių nuomonių (požiūrių) ir vaizdinių apie tam tikrą objektą. Paprastai įvaizdis kuriamas pagal požymius, kurie būdingi konkrečiam reiškiniui. Šie požymiai gali egzistuoti objektyviai arba būti paprasčiausiai sukurti, iškreipiantys realybę. Įvaizdis yra dinamiškas reiškinys, kintantis priklausomai nuo objekto arba žmonių grupės sąmonės pokyčių.

Įmonės įvaizdis – tai abstrakti visos visuomenės ar tam tikrų visuomenės grupių nuomonė apie įmonę. Vienas iš svarbių ryšių su visuomene tikslų – sukurti, formuoti ir palaikyti teigiamą organizacijos, jos gaminamų prekių, teikiamų paslaugų įvaizdį ir jos reputaciją. Siekiant šio tikslo, pirmiausia reikia suprasti, kad įvaizdis negali būti sukurtas tuščioje vietoje arba melagingu pagrindu. Įvaizdis yra realybės, tikrovės atspindys. Įvaizdžio susiformavimo priežastis galima atskleisti įvaizdžio piramidės pagalba (žr. 2 pav.), kurią sudaro: juridinis pagrindas, kultūra, identitetas, profilis ir, tik piramidės viršuje, įvaizdis.



2 pav. Įvaizdžio piramidė

*Juridinį organizacijos įvaizdžio pagrindą* sudaro jos veiklą reglamentuojantys įstatymai, standartai, nuostatai, kiti teisiniai dokumentai. Konkrečiai savivaldybių atveju jų juridinį pagrindą pirmiausia sudaro Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas.

## 2.1. ORGANIZACINĖ KULTŪRA

Vienas iš įvaizdžio piramidės sluoksnių, lemiančių ne vien organizacijos įvaizdį, bet ir sąlygojantis jos ryšių su visuomene modelį (apie ryšių su visuomene modelius kalbėta 1.7. skyrelyje), kaip minėta aukščiau, yra *organizacinė kultūra*. Organizacinės kultūros, dar vadinamos korporacinės (*lot. corpore* – kūnas) kultūros, sąvoka nėra tiksliai nusistovėjusi. Vieni autoriai mano, kad ji pasireiškia organizacijos veikėjų elgesiu, kiti – organizacijos vertybėmis. Tačiau apibendrinus literatūroje sutinkamus įvairių autorių organizacinės kultūros sampratos interpretavimus galima teigti, jog organizacinė kultūra yra labai reikšmingas kiekvienos organizacijos veiklos elementas – tai vertybių, įsitikinimų, lūkesčių, normų, elgesio, reikšmių ir simbolių sistema, kuri organizuoja ir integruoja kartu dirbančius žmones bei sukuria tam tikrą klimatą organizacijoje. Sąmoningas organizacinės kultūros formavimas, vystymas, turimos organizacinės kultūros žinios yra būtinos sąlygos sėkmingai organizacijos veiklai plėtoti.

Organizacinę kultūrą lemia organizacijos dydis ir struktūra, vadovavimo ir sprendimų priėmimo stilius, aplinkos faktoriai (stabilumas/nestabilumas), technologijos, darbo ir užduočių pasiskirstymas, tradicijos. Organizacinę kultūrą sukuria stiprūs individai ar jų grupės. Paprastai didelės įtakos turi organizacijos įkūrėjas ar vadovas, sukūręs pradinę, dažniausiai stipriai išsisknijusią kultūrą. Dažnai įkūrėjų (arba lyderių) įsitikinimai ir vertybės gali būti paverčiamos/transformuojamos į organizacijos politiką, taisykles bei elgesio normas. Lyderių vertybės ir įsitikinimai yra labai stiprūs. Todėl jie ir yra lyderiai. Kelias, kuriuo lyderis ves savo grupę, priklauso nuo jo savybių bei vertybių. Paprastai jis suburia organizacijoje tokius darbuotojus, kurie išpažįsta tas pačias idėjas ir vertybes. Į įmonę atėjęs naujas darbuotojas jau randa tos organizacijos vertybes, tam tikrą jos filosofiją. Nebūtinai tam žmogui yra priimtinos vienos ar kitos įstaigos organizacinės vertybės, elgesio normos ir pan., tačiau jis stengiasi prie jų prisitaikyti, prisiderinti (adaptacijos laikotarpis, kurio trukmė priklauso nuo asmenybės sugebėjimų prisitaikyti bei aplinkinių geranoriškumo), jis stengiasi atrasti, realizuoti save bei siekti bendrų organizacijos tikslų. Kitu atveju darbuotojas išeina iš tos organizacijos.

### 2.1.1. Organizacinės kultūros lygmenys

Organizacijų tyrinėtojų nuomone, organizacinę kultūrą, kaip sudėtingą ir daugialypį reiškinių, sudaro aiškiai matomi bei mažiau pastebimi aspektai. Organizacinė kultūra dažnai

priešpastatoma organizacijos struktūrai. Organizaciją galima pavaizduoti tarsi “ledkalnį”. “Ledkalnio” viršūnėje yra matomi formalūs (aiškūs, atviri) aspektai, taip vadinami “tvirtieji” elementai, priklausantys organizacijos struktūrai, kuri pasiduoda sąmoningam jos formavimui ir valdymui. *Struktūros elementai*: formalūs aspektai – strategijos, organizacijos struktūra, reguliavimas, technologijos, procesai, informacijos sistemos, kontrolė, paskatinimas. Tuo tarpu, “ledkalnio” pagrindą sudaro neformalūs (uždari arba paslėpti) aspektai, vadinami “minkštaisiais” elementais, kadangi juos sunku formuoti, kontroliuoti, jie nėra gerai matomi. *Kultūros elementai*: neformalūs organizacijos gyvenimo aspektai – bendrosios sampratos, požiūriai ir mintys, jausmai, įsitikinimai, santykiai, ryšiai, grupinės visuomeninės normos, vertybių sistema, tradicijos, elgesys ir pan. Tačiau, pasirodo, kad pastarieji aspektai labiau veikia organizacijos sėkmę.

Mokslininkai J. Kotteris ir J. Heskettas nustatė *du kultūros lygius* – vieną matomą ir kitą nematomą (žr. 1 lentelę). Pirmasis, matomas lygis apima darbuotojų elgesio modelius ir stilių. Antrasis, nematomas lygis – priimtas ilgalaikės vertybės bei nuostatas. Sunkiau yra pakeisti antrąjį lygį. Tačiau J. Kotteris ir J. Heskettas teigia, jog pirmojo lygio – elgesio modelių ir stiliaus – pasikeitimai ilgai gali paskatinti pakeisti giliau išsaknijusius įsitikinimus. Taigi kultūros pokytis susiformuoja iš elgesio [10, p. 183-184.].

Taigi, jeigu organizacinę kultūrą palygintume su svogūnu, dirvos sluoksniais ar medžio metinėmis rievėmis, pamatytume, kad organizacinė kultūra, yra tarsi “sluoksniuota”, t.y. jos paviršių sudarytų konkretūs dalykai, konkretus supratimas, einant vis gilyn rastume tuos kultūros elementus, kurie yra sunkiai “apčiuopiami” ir kuriuos vis sunkiau ir sunkiau yra analizuoti.

1 lentelė Organizacinės kultūros elementai

<b>Dalykai</b>	<b>Simboliai</b>	<b>Herojai/ antiherojai</b>	<b>Ritualai</b>	<b>Normos</b>	<b>Vertybių sistema</b>
Pastatai	Logotipai	Idealai	Šventės	Papročiai	Ideologija
Priemonės Ištekliai	Herbai	Draugai	Tradicijos	Reguliavimas	Įsitikinimai Tikėjimas
Erdvės	Rangai	Priešai	Procedūros	Socialinė distancija	Motyvai

Dalykai	Simboliai	Herojai/ antiherojai	Ritualai	Normos	Vertybių sistema
Drabužiai	Pavadinimai	Anekdotai	Elgesys	Išskirtinumas (žmogaus)	Visuomenės nuomonė
Kokybė	Apdovanojimai	Legendos	Kalba	Neformalūs santykiai	

Norint aprašyti ir suprasti organizacinę kultūrą, reikia išanalizuoti kiekvieną aukščiau pateikiamą elementų grupę ir taip pamėginti rasti atsakymą į klausimą: ar *organizacinė kultūra ir jos elementai padeda ar trukdo organizacijai siekti savo numatytų tikslų?*

Priklausomai nuo atsakymo, galima ir reikia organizacijai iškelti tikslą pakeisti organizacinę kultūrą, kadangi ji turėtų tapti bendra visiems organizacijos nariams, dalinai – ir organizacijos klientams. Tokių tikslų kompleksas formuoja organizacinės kultūros, apimančios visas organizacinės kultūros elementų grupes, vystymą bei harmoningą derėjimą su organizacijos tikslais.

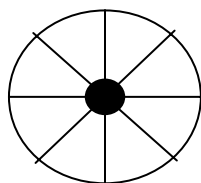
### 2.1.2. Organizacinės kultūros tipai ir charakteristikos

Autoriai, siekdami susisteminti organizacijas pagal jose vyraujančias kultūras, bando jas suskirstyti bei klasifikuoti. Pastebėta, kad organizacinės kultūros skirstymui, mokslininkai dažnai vartoja tiksliai jas apibūdinančios *metaforas* bei kultūros tipus atspindinčius *simbolius*.

Plačiai paplitusi ir dažniausiai vartojama yra *Charles Handy* keturių organizacinės kultūros tipų schema [Handy Ch., 1993]. Ch. Handy nuomone, visas organizacines kultūras, nepriklausomai nuo organizacijos tipo, dydžio ar veiklos pobūdžio, galima suskirstyti į keturias grupes: valdžios, vaidmenų, užduočių ir asmenybių kultūrų tipus.

Ch. Handy organizacinių kultūrų tipai bei jų apibūdinimas:

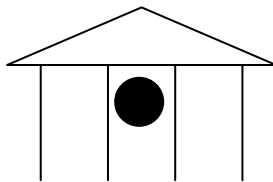
#### 1) Valdžios (jėgos) kultūra



Šiai kultūrai būdingas aiškus vienvaldiškumo principas. Jos simbolis – voratinklis, organizacijos globėjas yra Dzeusas – visagalis valdovas, valdąs rimbu ir impulsais. Ji būdinga

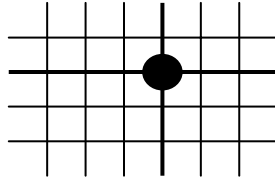
šeimyninėms ar dinastinėms organizacijoms. Į tokią kultūrą įsiskverbti prašalaičiui yra labai sudėtinga. Pokyčiai čia yra ne taip vertinami kaip tradicijų paveldimumas. Tai stipri kultūra, ir ja pagrįstos organizacijos yra tvirtos. Jos gali greitai reaguoti į pokyčius, tačiau ar toji reakcija bus teisinga, priklauso nuo voratinklio centre esančių žmonių (žmogaus). Tokia kultūra pasitiki individualiais, o ne komitetais. Valdžios kultūra labai efektyvi krizių atvejais. Tuomet dažniausiai yra priimami racionalūs sprendimai. Ši kultūra vertinama kaip “kieta”, “šalta” ir nepatraukli, tačiau dažnai – sėkminga. Kaip ir kiti kultūros tipai, ji gali būti ir efektyvi, ir ne. Istorijos pavyzdžiai rodo, kad šio tipo organizacija suyra arba joje prasideda sąstingis kai miršta centrinė jos figūra – voratinklis negali egzistuoti be voro.

## 2) Vaidmenų kultūra



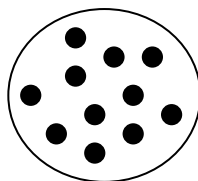
Tai klasikinė biurokratinė organizacija, kurios varomoji jėga yra logika ir racionalumas. Simbolis – graikų šventykla, kurios kolonos (ramsčiai) simbolizuoja organizacijos padalinius. Organizacijos globėjas – Apolonas, proto dievas. Tokios organizacijos stiprumas pasireiškia jos kolonose (funkciniuose padaliniuose). Kolonos yra stiprios pačios savaime, savo specializacijomis ir atliekamomis funkcijomis. Kuo žmonės yra labiau specializuoti, tuo jie labiau išsiskiria organizacijoje. Kolonų darbą ir tarpusavio sąveiką kontroliuoja vaidmenų taisyklės: nuostatai (ypač pareigybiniai), įstatai, įsakymai, nurodymai, normos, standartai, instrukcijos. Kolonų darbą koordinuoja frontonas – vadovybė. Tarp kolonų nėra jokių komunikavimo kanalų. Galimi zigzaginiai kanalai – ne tiesioginiai tarp skyrių, bet per vadovybę. Šioje kultūroje vaidmuo (arba pareigų instrukcija, darbo aprašymas) dažnai yra svarbesnis už tą vaidmenį atliekantį individą. Darbuotojai priimami ne todėl, kad jie yra puikūs, bet todėl, kad tinkamai atliktų pavestą darbą. Veikla, išeinanti už užduoties rėmų, nėra reikalaujama. Vaidmenų kultūra patikima/stipri tol, kol gali veikti stabilioje aplinkoje. Jeigu ateinantys metai organizacijai bus tokie pat kaip praėjusieji, jei per metus išbandytos taisyklės tebegalioja ir tebeveikia, rezultatas bus geras. Tokia organizacija kontroliuoja aplinką savo monopolija arba oligopolija. Vaidmenų kultūra lėtai suvokia poreikį keistis, ir lėtai keičiasi netgi tada, kai šis poreikis yra akivaizdus. Tai gali baigtis arba žlugimu/suirimu, arba vadovybės pakeitimu.

### 3) Užduočių (darbo) kultūra



Užduočių kultūros simbolis – tinklas. Tai kultūra, orientuota į darbą arba projektą. Tinklo akučių susidūrimuose, mazgeliuose, glūdi daug įtakos ir jėgos. Šios organizacijos globėja – Atėnė, karo deivė, kuriai svarbiausia – pergalė, rezultatas. Tokioje kultūroje reikalingas *tikslas* ir *rezultatas*. Visiškai nesvarbu kokiomis priemonėmis jis bus pasiektas. Čia yra gaunami reikiami ištekliai, suburiami tinkami žmonės reikiamame lygmenyje ir leidžiama jiems veikti. Tokioje organizacijoje nėra viršūnių, centrų, t.y. kvalifikacija, kompetencija bei ekspertizė turi daugiau įtakos nei asmeninė valdžia ar pozicijos teikiama valdžia. Šis organizacinės kultūros tipas dar yra vadinamas *komandiniu darbu*, kur žmonės suburiami tam tikrai užduočiai atlikti ir bendro tikslo bei rezultato siekimas naikina statuso ar stiliaus skirtumus. Užduočių kultūra reikalauja, kad individas susitapatintų su organizacijos tikslais, būtų ištikimas (lojalus) organizacijai. Grupės jėga išnaudojama darbo efektyvumui didinti. Tokia kultūra labai lengvai prisitaiko, adaptuojasi prie aplinkos pokyčių. Ji tinkama tokiais atvejais, kai svarbu jautriai ir greitai reaguoti į aplinkos poreikius ir pasikeitimus. Tačiau tokia organizacija yra sunkiai kontroliuojama bei valdoma (juk projekte niekada visi darbuotojai nedirba lygiai po 100%). Užduočių kultūra dažnai apibūdinama kaip geriausiai suderinanti individo ir grupės interesus, tinkamiausia pokyčiams įgyvendinti, suteikianti daug erdvės asmenybėms. Tai viena madingiausių organizacinių kultūrų šiuo metu, tačiau ji tinka ne visiems ir ne visada.

### 4) Asmenybių kultūra



Ji nėra sutinkama dažnai. Ja vadovaujasi šeimos, mažos konsultacinės firmos, architektų kontoros, hipių, menininkų bendruomenės. Šios kultūros centre yra individas ir jo tikslai. Kad būtų geriau pasiekti individualūs tikslai asmenys nusprendžia susijungti su kitais individualais (turėti bendrą kontorą, įrangą). Tokios organizacijos turi negriežtą struktūrą, apibūdinamą kaip atskirų žvaigždžių galaktika. Šio tipo organizacijos globėjas yra Dionizas, savęs p orientuotų individų dievas, pirmasis egzistencialistas.

G. Hofstede nustatė keturias nacionalinės kultūros charakteristikas, įtakančias organizacijų, o tuo pačiu ir asmenybių vertybes [Hofstede G., 1994]. Tai – valdymo atstumas, neužtikrintumo vengimas, individualizmas/kolektyvizmas, vyriškumo/moteriškumo dominavimas.

G. Hofstede organizacinių kultūrų charakteristikų apibūdinimas:

**1. Valdymo atstumas** yra laipsnis, kuriuo nelygė (hierarchija) pripažįstama kaip neatsiejama gyvenimo dalis. Mažas atstumas organizacijoje yra tada, kai pripažįstama, kad vadovas turi daugiau galios todėl, kad jis daugiau žino arba sugeba, o ne todėl, kad jis vadovas. Didelio valdymo atstumo kultūrose vadovai nėra laikomi lygiais su savo pavaldiniais; tuo remiasi ir hierarchinė sistema. Tokiose kultūrose yra daugiau darbuotojo hierarchinę padėtį nurodančių ženklų, kontaktus tarp darbuotojų ir vadovų pradeda tik vadovai.

**2. Neužtikrintumo vengimas** reiškia, kad organizacijoje netoleruojamas neapibrėžtumas, egzistuoja formalių taisyklių poreikis. Šis parametras išreiškia laipsnį, pagal kurį žmonės organizacijoje bijo ir vengia neaiškumų. Tai būdinga tokioms organizacijoms, kuriose žmogus dirba visą gyvenimą.

**3. Individualizmas/kolektyvizmas.** Individualizmas yra rūpinimasis savimi kaip individu, o grupės, kuriai individas priklauso, taisyklėms neteikiama pirmenybė. Daugumoje bendruomenių grupės interesai yra aukščiau individo interesų. Šiose bendruomenėse grupė, kuriai priklauso žmogus, yra pagrindinis identiteto šaltinis ir šiai grupei žmogus būna ištikimas visą gyvenimą. Tačiau yra ir tokių organizacijų, kuriose individai savo interesus iškelia aukščiau. Tokiose kultūrose žmonės linkę galvoti apie savo "Aš" ir išsiskirti iš kitų žmonių "Aš". Žmonės yra linkę klasifikuoti save pagal individualias charakteristikas, o ne pagal narystę grupėje.

**4. Vyriškumas / moteriškumas.** Šios vertybės susijusios su darbo pasiekimų (*vyriškoje* visuomenėje, beje, tai nereiškia, kad tokioje visuomenėje vyrų yra daugiau) arba asmeninių santykių pasiekimų (*moteriškoje* visuomenėje) sureikšminimu. Vyriška visuomenė lyčių vaidmenis apibrėžia daug griežčiau.

Organizacijų tyrinėtojas, praktikas *John Mole* (JAV) išskyrė tris organizacijas atspindinčias dimensijas: komunikaciją, organizaciją ir vadovavimą. Organizacijos dimensiją mokslininkas skirsto į sisteminio ir organinio tipų bruožus turinčias organizacijas. Vadovavimo dimensijos pagrindu autorius skirsto organizacijas, kuriose vyrauja individualus

arba grupinis vadovavimas. (Apie John Mole organizacinės kultūros tyrimo metodiką plačiau bus kalbama vėliau).

Remiantis organizacijos bei vadovavimo dimensijomis *John Mole sukūrė keturis skirtingus organizacinės kultūros archetipus.*

**1. Indėnų (indians) kultūra** apjungia *organinio* tipo organizaciją ir *individualų* vadovavimą. Šio tipo organizacijai vadovauja vadas, “genties dvasių” išrinktas hierarchijos būdu. Tokia organizacija priklauso nuo tradicijų, precedento (fakto, įvykio, kuris gali būti pavyzdžiu ar taisykle kitiems faktams, įvykiams ateityje), žmonių, liaudies atminties bei sudėtingų visos “genties” santykių. Organizacijos simbolis yra totemo stulpas. Archetipas – šeimos kompanija.

Pavyzdžiui, prognozavimas, planavimas, šio tipo organizacijoje, atliekamas remiantis vadovo patirtimi bei įgimtais gabumais, turima verslininko “uosle”. Vadovavimas čia yra lankstus, t.y. keičiantis aplinkybėms, keičiama ir organizacijos veiklos strategija. Vadovas savo mintimis dalinasi tik su keletu patikimų pavaldinių ir tai leidžia jam be didelių suvaržymų keisti veiklos strategiją, net jei jis nėra teisingas.

**2. Kavalerijos (cavalry) kultūra** jungia *sisteminio* tipo organizaciją ir *individualų* vadovavimą. Šiai organizacijai vadovauja vadas, dirbantis pagal drausmingą rangų sistemą, kuriai būdinga legalūs griežti nutarimai bei centralizuota įtaka. Organizacijos pagrindą sudaro procedūros, fizinis darbas bei formali apmokymų ir kvalifikacijos sistema. Organizacijos simbolis – vėliavoje sukryžiuoti kardai. Archetipas – multikultūrinė kompanija.

Numatymas bei planavimas čia laikomi vienais iš svarbiausių organizacijos veiklos sėkmės garantų. Vadovas gali nusamdyti konsultantų firmą strategijos klausimais, netgi tuo atveju, jei jis savo organizacijoje turi strateginio planavimo specialistų. Sudarius bei patvirtinus strateginį planą, jis padalinamas į trumpalaikius (ketvirčių ar mėnesio trukmės) planus, kurie yra pristatomi vidutinės grandies vadovams.

**3. Policijos būrio (posse) kultūra** sujungia *sisteminio* tipo organizaciją ir *grupinį* vadovavimą. Tai gerai organizuota, įgaliojimus turinti specialistų grupė, turinti tiksliai nustatytus tikslus. Jie išsirenka “šerifą”, kurio kadencijos trukmė priklauso nuo jo vykdomų pareigų kokybės bei nuo jo autoriteto komandoje. “Šerifas” gali savo komandai paskirti tokios trukmės įgaliojimus, kokius jo pavaldiniai yra pasiruošę vykdyti. Organizacijos simbolis – šerifo ženklelis, o jos archetipas – didelė konsultacinė firma.

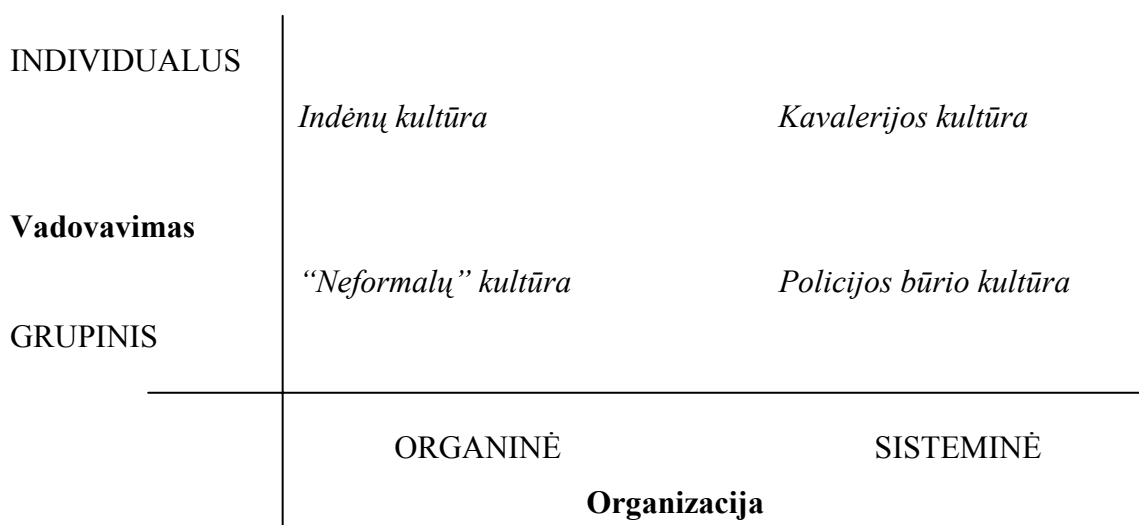
Planavimo procesas šioje organizacijoje yra toks kaip *Kavalerijos* tipo organizacijoje, tik šiuo atveju į planavimą yra įtraukiamas žymiai didesnis žmonių skaičius. Veiklos planavimas pradedamas nuo žemiausios vadovų grandies planų ir jų numatomo biudžeto vis kylant

piramide aukštyn. Planai čia yra centralizuoti, reikalui esant jie organizacijos susitikimų metu vėl peržiūrimi, permašomi ir galiausiai priimami. Sudėtingas informacinės sistemos valdymas čia yra taip sumanytas, kad būtų gaunamas grįžtamasis ryšys ir kaip įmanoma didesnis organizacijos narių atsakas.

**4. “Neformalų” (outlaws) kultūra** apjungia *organinio* tipo organizaciją ir *grupinį* vadovavimą. Ji veikia bendrų sprendimų priėmimo, lygaus dalijimosi pelnu bei bendros kolektyvinės įtakos principais. Šio tipo organizacija yra nepastovi, spontaniška, tačiau tikslinga. Ji grindžiama tokiais asmeniniais narių santykiais, kokie jų manymu yra tinkami. Laikiniai čia gali iškilti lyderis, tačiau jis yra nuolatiniame pavojuje būti “nušautas iš nugaros”. Ši organizacija neturi aiškaus simbolio, tačiau įvairaus tipo juodos skrybėlės gali ją atspindėti. Archetipas – šiuolaikinė aukštų technologijų bendrovė.

Šio tipo organizacija dažniausiai neturi vieningo plano, kiekvienas čia vadovaujasi savo idėjomis, mintimis. Organizacijos nariai gali be pabaigos diskutuoti ką, kaip turėtų daryti organizacija ir kuria linkme eiti. Nors formalus planas nesudaromas, tačiau nuolatiniai svarstymai bei ginčai visgi veda prie organizacijos susitarimo kuria kryptimi eiti būtent šiuo metu. Mėginimas detalizuoti bendrą organizacijos tikslą į formalius planus paprastai nepasiseka, nes tuomet nariams tampa sudėtinga likti ištikimiems pradiniams užmojams.

Visus keturis minėtus organizacinės kultūros tipus galima pavaizduoti žemiau pateikiamoje koordinačių ašyje, kurią sudaro *vadovavimo* bei *organizacijos* dimensijos [Mole J., 1998].



3 pav. J. Mole organizacinės kultūros tipologija

Nė vienas iš šių pateiktų organizacinės kultūros tipų nėra nei geresnis, nei blogesnis už kitus. Tiesiog jie skirtingi ir yra būdingi skirtingoms organizacijoms skirtingose jų raidos bei veiklos etapuose.

Kyla klausimas kodėl, kai kurios korporacinės kultūros gerai prisitaiko prie permainų ir išsaugo organizacijos veiklos stilių, tuo tarpu kitos – ne. Svarbiausia yra mėginimas sukurti organizacinę kultūrą, pagrįstą dėmesiu pagrindiniams įtaką darantiems asmenims, t.y. darbuotojams bei vartotojams, ir taip užtikrinti, kad kultūra kistų kartu su organizacijos strategija. Neįmanoma sėkmingai įgyvendinti strategijos, jei ji prieštarauja organizacinei kultūrai. Stiprios organizacinės kultūros turi aiškiai suformuluotus ir visų organizacijos narių pripažįstamus veiklos tikslus. Jie siejami su bendrosiomis strateginėmis vertybėmis ir tam tikromis elgesio normomis.

Organizacijos korporacinės kultūros tipo nustatymas padeda suprasti, kodėl, pirma, aplinkiniai susidaro vienokį ar kitokį organizacijos įvaizdį ir, antra, koks ryšių su visuomene modelis reikalingas organizacijai. Organizacijų korporacinei kultūrai taip pat daro įtaką tokie faktoriai kaip organizacijos skaidra, valdymo filosofija, vadovų požiūris į darbuotojus ir vartotojus. Valdymo filosofija ir vadovų orientacijos lemia, kokia kultūra dominuos organizacijoje: progresyvi, orientuota į paslaugas ir vartotoją, ar uždara, tradicinė.

Organizacijos kultūrą pakeisti yra labai sunku ar beveik neįmanoma. *Organizacinės kultūros vystyme, tęstinume lemiamą vaidmenį vaidina vidinė komunikacija, vidiniai ryšiai.* Jeigu ryšių su visuomene atstovui suteikiama vidinės komunikacijos koordinavimo funkcija, jis gali daryti įtaką ir organizacinei kultūrai.

### **2.1.3. Subkultūros ir multikultūrinė aplinka**

Organizacinė kultūra yra nevienalytė – ji susideda iš *subkultūrų*, kurias sudaro skirtingi vertybių rinkiniai, kultūros formos, pasireiškimo charakteristikos ir kiti dalykai, būdingi žmonių grupei organizacijoje. Kai kurie subkultūrų elementai atitinka bendrą kultūrą, o kai kurie – ne. Kuo unikalesni subkultūros elementai, tuo labiau jos nariai linkę neįsipareigoti bendrai kultūrai. Tai yra, jeigu subkultūra darbuotojams atrodo patrauklesnė nei dominuojanti kultūra, galimi jos kopijavimo, perkėlimo atvejai. Tačiau gali būti, kad subkultūra bus per silpna ir taps asimiliuota. Organizacinės kultūras galima skirstyti į subkultūras pagal profesiją, o, pavyzdžiui, aukštajame moksle – pagal mokslo kryptis, disciplinas, sritis.

Tokiu atveju, kai visi organizacijos padaliniai, skyriai turi savo skirtingas kultūras, sunku kalbėti apie bendrą, visai organizacijai būdingą organizacinę kultūrą.

*Multikultūra*, taikant darbo vietai, tai – požiūris, jog yra daug skirtingų kultūrinių pagrindų ir veiksmų, svarbių organizacijai, ir kad skirtingos kilmės žmonės gali sugyventi bei klestėti vienoje organizacijoje. Paprastai multikultūra apima tokius veiksmus kaip etniškumas, rasė, lytis, fiziniai sugebėjimai bei seksualinė orientacija, tačiau kartais dar pridedamas amžiaus bei kiti veiksniai. Kitaip tariant – ar bus priimtas žmogus į darbą, jei jis yra juodaodis, kai dominuoja baltaodžiai; jei jis priklauso seksualinėms mažumoms; jei jis yra žmogus su fizine negalia; jei jam per 50 metų ir t.t.? Daugelis organizacijų suvokė, kad skirtingumai egzistuoja ir kad bet kurios organizacijos kultūroje turi būti skiriama dėmesio labai skirtingiems darbuotojų poreikiams.

## 2.2. ĮMONĖS IDENTITETAS IR PROFILIS

Kiekviena įmonė turi tam tikrų savitumų. Jų visuma sudaro vadinamąjį įmonės identitetą (*angl.* Corporate Identity). Organizacijos *identitetas* (=tapatumas) yra jos integralumo išraiška, o jos *profilis* nusako išskirtinumą, unikalumą. Profilis ir tapatumas yra tarpusavyje susiję ir vienas kitą sąlygoja.

Įmonės identitetas – tai įmonės pasirinktas būdas parodyti save aplinkai, atspindintis įmonės filosofiją ir pabrėžiantis tuos įmonės bruožus, su kuriais ji nori būti siejama.

Įmonės **identitetas** įgauna išoriškai pastebimas formas per:

- *įmonės stilių* (*angl.* Corporate Design), kurį įmonė kuria vizualiomis išraiškos priemonėmis: firmos vardu (logotipu, firmos –ženklų ir t.t.), pastatų ir prekių dizainu, spalvomis bei formomis ir t.t.;
- *komunikavimą su aplinka* (*angl.* Corporate Communications) – tai visi įmonės veiksmai, kuriais, bendraujant su vidinėmis ir išorinėmis visuomenės grupėmis, siekiama atkreipti dėmesį į įmonės savitumus;
- *organizacinę elgseną* (*angl.* Corporate Behaviour) atsiskleidžia tiek jos vidaus veiksmiais (vadovavimo metodais, vadovų ir pavaldinių bendravimo stiliumi, materialinio ir moralinio skatinimo sistema ir pan.), tiek už jos ribų – bendraujant su verslo partneriais, žiniasklaida, interesų grupėmis ir t.t. [6, p. 360]

Bendriausia įmonės identiteto kūrimo mintis yra kiek galima aiškiau, vieningiau ir patraukliau save apibūdinti. Todėl gerai suformuotas įmonės identitetas gali būti laikomas

ryšių su visuomene plėtojimo pagrindu. Apibūdindama savo identitetą ir pranešdama apie jį įvairioms visuomenės grupėms įmonė kuria savo įmonės įvaizdį.

Organizacijos turi atskleisti savo išteklių įvairovę. Taip sukuriamas organizacijos profilis ir kritinis strateginis pranašumas.

Bet kokie įmonės **įvaizdžio kūrimo** veiksmai gali būti pradedami nuo tyrimo, kuriuo nustatomas šiuo metu susidaręs organizacijos įvaizdis. Toliau įmonės vadovybė turi nuspręsti, ar ją tenkina dabartinis įvaizdis. Jei ne – numatoma, kokiose visuomenės grupėse ir kaip jis turėtų būti keičiamas. Nustačius, ką ir kaip planuojama keisti, galima numatyti atitinkamas priemones. Pats svarbiausias pradinis sprendimas – ar keisti įmonės identitetą (stilių, dizainą, elgseną rinkoje, komunikavimą su įvairiomis asmenų grupėmis ir pan.), ar tiesiog naujai ir efektyviai pademonstruoti visuomenei dabartinio identiteto bruožus, kurie gal buvo netinkamai suprasti ir interpretuoti.

### 3 RYŠIAI SU VISUOMENE IR ORGANIZACIJOS VADYBA

Organizacija gali būti teigiamai vertinami ir žinomi dėl gerų poelgių. Tačiau geri darbai dar nėra ryšiai su visuomene, nes dažniausiai vyksta atsitiktinai. Dažnai ryšiai su visuomene yra neefektyvūs, nes jie vykdomi kaip *reakcija* į jau įvykusius įvykius. *Tyrimas, planavimas ir tikslingumas yra būtini ryšių su visuomene elementai*. Ryšiai su visuomene apibūdinami RACE formule (*angl.* Research – Action – Communication – Evaluation / Tyrimas – Veiksmas – Komunikacija – Įvertinimas). Ryšiai su visuomene yra organizacijos vadybos atrama ir yra efektyvūs tada, kai derinami su organizacijos tikslais ir grindžiami tyrimais.

Norint ryšius su visuomene naudoti planingai, reikia numatyti jų tikslus ir uždavinius, parengti programą, ją įgyvendinti ir įvertinti rezultatus.

#### 3.1. TYRIMAS

Norėdama prisistatyti kitiems, pirmiausia organizacija turi gerai pažinti save, t.y. atlikti organizacijos išorės ir vidaus analizę.

Organizacijos aplinkos tyrimas (t.y. vadinamoji pirminė organizacijos analizė) sudarytas iš trijų lygmenų: bendrosios (makro) aplinkos tyrimas, pramonės šakos analizė bei konkrečios įmonės vidaus (mikro) tyrimas.

Makro aplinkos tyrimas atliekamas *PEST analizės metodu*, t.y. politinių, ekonominių, socialinių ir technologinių faktorių tyrimas ir įvertinimas. Bendrieji aplinkos veiksniai yra bendri visai šaliai ar regionui, tačiau jie gali turėti skirtingą poveikį konkrečiai institucijai. Vyriausybės stabilumas, ekonominis gyventojų pajėgumas, užimtumas, nedarbo lygis, perspektyvios veiklos šakos, infliacija, įstatymai ir jų pataisos, demografinė situacija, raštingumas, technologijos laimėjimai, visuomenės vertybės, nuostatos ir orientacijos – nors visi šie faktoriai šalies įmonėms yra vienodi, tačiau konkrečioms organizacijoms jie gali būti nevienodai palankūs ir įtakoti jų veiklą. Organizacija siekdama sėkmės turi sugebėti nuolat atsižvelgti į besikeičiančią aplinką. Ji privalo numatyti išorinių veiksnių poveikį ir savo ruožtu užimti tokią poziciją, kad palankių galimybių dėka įgautų pranašumą ir išvengtų grėsmių, susijusių su aplinkos permainingomis. Tokios analizės dėka potencialius pavojus įmonė gali paversti naudingomis galimybėmis. Pasyvieji vadovai tvarko jau atsiradusius reikalus. Jie eikvoja savo laiką ir įmonės išteklius darbams, kurių išvengtų planuodami veiklą. Aktyvieji

vadovai galvoja apie ateitį ir planuoja įvykius. Jie anksčiau už kitus atpažįsta galimybes ir grėsmes organizacijai, sugeba pradėti veiklą, nukreiptą prieš grėsmes, dar iki krizės pradžios. Tokių organizacijų veikla yra efektyvi, naši ir sėkminga.

Antrasis išorės analizės lygmuo yra konkrečios šakos, kuriai priklauso organizacija arba artimos srities tyrimas. Jis padeda vadovams parinkti prioritetines veiklos kryptis, išnaudoti bendradarbiavimo galimybes, sujungti finansinius, žmonių bei kitus išteklius.

Išorinės aplinkos analizė turi atsakyti į tokius klausimus: kokie pasikeitimai išorinėje aplinkoje daro įtaką organizacijos strategijai? Kokie veiksniai kelia pavojų įmonės strategijai? Kokie veiksniai teikia didžiausias galimybes siekiant numatytų organizacijos tikslų?

Vienas populiariausių organizacijos analizės metodų yra vadinamoji *SWOT analizė*. Tai įmonės vidinių privalumų (*angl.* Strengths – tai ištekliai, sugebėjimai ir kitos stipriosios savybės, palyginti su konkurentais) ir trūkumų (*angl.* Weaknesses – tai išteklių, sugebėjimų silpnosios pusės, trukdančios organizacijos darbą) bei iš išorės ateinančių galimybių (*angl.* Opportunities – tai palankios sąlygos organizacijos aplinkoje) ir grėsmių (*angl.* Threats – tai nepalankūs veiksniai įmonės aplinkoje. Jie yra pagrindinės kliūtys organizacijai, siekiančiai savo tikslų) nustatymas. Kitaip tariant šis metodas pagrįstas įmonės stipriųjų ir silpnųjų pusių rinkos atžvilgiu nustatymu bei palankių ir nepalankių išorės veiksnių numatymu. Vidaus veiksnių analizė yra svarbiausias strateginio planavimo etapas, nes ji leidžia organizacijai apibūdinti savo susiformuotų uždavinių įvykdymo galimybes. Organizacijos sėkmė priklausys nuo to, ar sugebės ji pastebėti atsirandančias galimybes ir jomis pasinaudoti, taip pat pastebėti kylančias grėsmes ir jų išvengti.

Ryšiuose su visuomene siekiama išryškinti organizacijos privalumus ir galimybes, organizacijos raidą pasukti tokia linkme, kad grėsmės būtų mažesnės arba neutralizuotos, o trūkumai panaikinti arba paversti privalumais. Situacijoje, kai grėsmė tampa reali, ryšių su visuomene uždavinys yra krizės valdymas.

Tyrimas yra ir strateginio valdymo bei planavimo, ir marketingo, ir ryšių su visuomene pagrindas. *Ryšių su visuomene uždavinys* yra išnaudoti tyrimo rezultatus ir jais remiantis formuluoti pranešimus aplinkai, visuomenei, taip pat suteikti visam organizacijos kolektyvui, ne vien jos vadovams, perspektyvą ir ateities viziją.

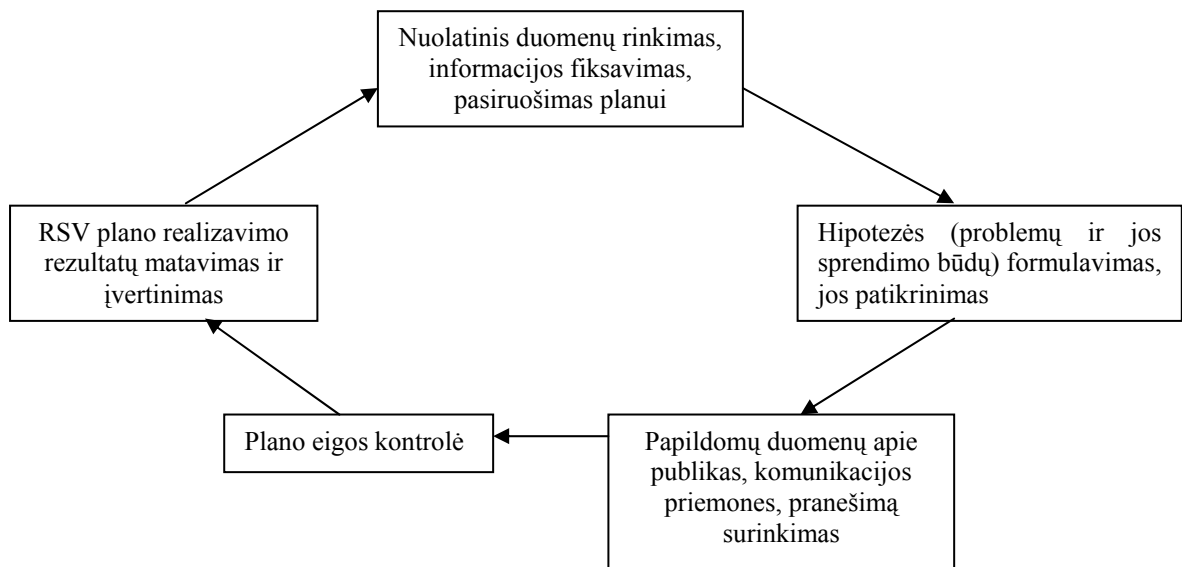
Siekiant nustatyti organizacijos *viešumą* ir žiniasklaidos dėmesio laipsnį (*angl.* Media coverage) ryšių su visuomene specialistas privalo atlikti *organizacijos atspindėjimo žiniasklaidoje tyrimą* (t.y. atliekama vadinamoji organizacijos antrinė analizė). Tam naudojami paprasti *metodai*, pvz., iškarpu iš periodinės spaudos su publikacijomis apie organizaciją ir jos paminėjimais, vaizdo ar garso įrašų kaupimas ir analizė. Jeigu žiniasklaida

skiria organizacijai mažai dėmesio, įmonės siunčiami pranešimai spaudai yra nespausdinami arba spausdinami retai, reikia susirūpinti jų kokybe, profesionalumu, patikrinti, ar jie siunčiami tinkamiems laikraščiams, radijo ir televizijos redakcijoms. Kartą ar du kartus per metus naudinga atlikti *publikacijų turinio analizę*, t.y. statistiškai išanalizuoti publikacijų apie organizaciją turinį – kiek buvo teigiamų, kiek neigiamų, kiek neutralių pranešimų. Tas pats pasakytina apie organizacijos atspindėjimo radijuje, televizijoje tyrimus – reikia kaupti ir analizuoti laidų, interviu, pasisakymų, reportažų ir kt. įrašus.

Ryšių su visuomene veiklos kokybei nustatyti labai svarbu tinkamai ją *įvertinti*. Ryšių su visuomene vertinimo tikslas – nustatyti veiklos efektyvumą, lyginant ryšių su visuomene programos rezultatus su toje programoje numatytais tikslais.

Kiekvienas *ryšių su visuomene rezultatų matavimas ir vertinimas* turi susidėti iš tokių elementų:

- ◆ *Specifiniai pasiduodantys matavimui tikslai ir užduotys*. Turi būti numatyta, ko tiksliai siekiama ryšių su visuomene programa. Čia reikėtų matuoti ne visus ryšius su visuomene, tai yra ne kompleksinius veiksmus, tačiau kiekvieną komunikacijos elementą atskirai (pranešimus spaudai, parodą, atvirų durų dieną, ryšių su bendruomene veiksmus, lobistines pastangas ir t.t.);
- ◆ *Ryšių su visuomene veiklos išėigos matavimai*. Išėiga – tai greiti, akivaizdūs ryšių su visuomene veiklos rezultatai, parodantys kaip organizacija save pristato kitiems, koks jai skiriamas dėmesys (pvz., straipsnių, nuotraukų skaičius spaudoje, Internete, paminėjimai ar pasakojimai RTV, jų turinio analizė). Išėiga gali būti matuojama tiek kiekybiškai tiek kokybiškai.
- ◆ *Ryšių su visuomene rezultatų, pasekmių matavimas*. Šiuo atveju nustatoma ar tikslinės grupės iš tiesų gavo joms skirtą pranešimą, ar atkreipė į jį dėmesį, ar suprato, ar kaip nors reagavo. Taip pat čia matuojama ar dėl pranešimų kaip nors pakito nuomonė, požiūris ar elgesys.
- ◆ *Organizacijos veiklos matavimas*. Matuojant ryšių su visuomene efektyvumą būtina jį susieti su bendrais organizacijos tikslais, užduotimis bei rezultatais (pardavimų augimu, pelningumu, rinkos dalis ir t.t.). [3, p. 45-46]



4 pav. Ryšių su visuomene tyrimų ciklas

### 3.2. PLANAVIMAS

Visos organizacijos palaiko natūralius, taigi ir neplaningus, atsitiktinius, kartais neįsisąmonintus ryšius su visuomene. Tokiu atveju organizacija gali sulaukti neigiamo dėmesio arba negauti apskritai jokio dėmesio. Profesionalūs ryšiai su visuomene skiriasi nuo savaiminių tuo, kad jie palaikomi **planingai, sistemingai ir kryptingai**.

*Ryšių su visuomene veiklos planas yra ryšių su visuomene vadybos pagrindas, nes:*

- ◆ padeda suderinti ryšių su visuomene veiklą su bendra organizacijos strategija;
- ◆ leidžia koordinuoti įvairius ryšių su visuomene metodus bei priemones;
- ◆ įgalina nustatyti ryšių su visuomene efektyvumą, trūkumus, pagrįsti veiksmus, koreguoti tolesnę veiklą;
- ◆ pagrindžia ryšių su visuomene veiklai reikalingas išlaidas;
- ◆ suderintas su organizacijos vadovybe ar užsakovu, ryšių su visuomene planas padeda išvengti nesusipratimų [3, p. 40].

*Ryšiu su visuomene plano specifika nulemia šios skirtingos situacijos:*

- kai organizacijai tenka “taisyti” žalą dėl jos pačios problemų ar susiformavusios situacijos visuomenėje (sumažėję pardavimai, klientams ar visuomenei padaryta žala, konfliktai, mažėjantis pasitikėjimas, neigiama nuomonė ir pan.). Tai vienkartinis, ribotos trukmės planas.
- kai organizacijai reikalinga specifinė, vienkartinė komunikacijos kampanija (naujas produktas, paslauga, padalinys, reorganizacija ir pan.). Tai vienkartinis, ribotos trukmės planas.
- kai organizacija nuolat stengiasi palaikyti savo reputaciją, visuomenės supratimą bei paramą. Tai ilgalaikis, pastoviai koreguojamas, su galimais vienkartiniais ribotos trukmės plano intarpais.

*Bet kuris ryšių su visuomene planas turėtų susidėti iš tokių dalių:*

- ◆ *situacija* (tai problema, situacija bei organizacijos tikslai, pateikiami organizacijos vadovų, užsakovų ar formuluojami ryšių su visuomene vadybininkų. Ryšių su visuomene plano pradžia yra tyrimas ar duomenų analizė, padedanti patikslinti, aiškiau apibrėžti situaciją, nustatyti konkrečias problemas, svarbias publikas ir ryšių su visuomene veiklos – komunikacijos tikslus);
- ◆ *tiksiai* (ryšių su visuomene tikslai turi būti suderinti su organizacijos tikslais, publikomis, konkuruojančių informacijos kanalų tikslais. RSV tikslai gali būti informaciniai ir motyvaciniai-skatinantys);
- ◆ *auditorijos* (ryšių su visuomene plane turi būti nustatytos tos organizacijos publikos, kurios yra svarbiausios konkrečioms tikslams. Čia turėtų būti pateiktos esminės auditorijų charakteristikos, jų parinkimo pagrindimas, kanalai, kuriais įmanoma jas pasiekti, pagrindinės kanalų charakteristikos);
- ◆ *strategija* (čia trumpai pristatoma, kaip turėtų būti pasiekti tikslai. Taip pat turėtų būti nurodyta ir pagrindinė pranešimų idėja ar turinys);
- ◆ *taktika* (tai detalus planas, numatantis visas priemones, pranešimus, kanalus, veiksmus, jų datas, atsakingus vykdytojus. Sudarant veiksmų kalendorių svarbu suderinti su kitais organizacijos veiksmais, visuomenėje vykstančiais renginiais, sezoniškumu, žiniasklaidos ypatybėmis);
- ◆ *biudžetas* (plane turėtų būti pateikta bent apytikrė sąmata, kartais keli alternatyvūs biudžetai, galimybė koreguoti programą pagal biudžeto pasikeitimus);

*numatomas efektyvumo įvertinimas* (jau formuluojant tikslus, svarbu atsižvelgti į būtinybę įvertinti pasiektus rezultatus. Čia numatomi vertinimo kriterijai, metodai, tikėtini rezultatai. Informaciniai tikslai gali būti įvertinami pagal pateiktų pranešimų kiekį ir pasiektos auditorijos matavimus. Motyvaciniai tikslai gali būti matuojami klientų ar pardavimų augimu, ar nuomonių apklausomis. Čia gali būti numatytas ir programos užsakovo vertinimas) [3, p. 41].

### **3.3. ORGANIZACIJOS VIZIJA, MISIJA, TIKSLAI IR SIEKIAI**

Organizacijos *vizija* yra įmonės ateities tendencijų ir siektinų kokybės permainų ateities vaizdinys. Tai bet kurios sąmoningos, nukreiptos į ilgalaikę perspektyvą veikos pradžia ir atspirties taškas. Vizijos paskirtis ir idėja – kurti ateitį. Paprastai viziją sintezuoja (įvardija tai ko dar nėra, bet gali būti) vadovai arba lyderiai, tačiau labai svarbu ją perduoti personalui. Kitu atveju, kiekvienas darbuotojas veiks savame specializacijos lauke, mažai tepritaikydamas ar iš viso nepritaikydamas žinių bendram organizacijos tikslui pasiekti.

Įmonės *misija* yra bendriausias teiginys apie organizacijos egzistavimo prasmę ir esmę. Misija nusako pagrindinę veiklos kryptį, atsako į klausimą kodėl, kam organizacija egzistuoja, nusako jos būties priežastį, pateisinimą, paaiškina kuo įmonė skiriasi nuo kitų organizacijų. Ji formuluojama iš vartotojų pozicijų. Vieningos misijos supratimas organizacijoje gali atsirasti tik per laisvas visų lygių darbuotojų diskusijas. Kiekvienos įmonės *misija* turi būti:

- unikali (tinkanti ir priklausanti tik tai vienintelei įmonei), atitinkanti ir veikianti visų darbuotojų veiksmus, įsitikinimus;
- pirmenybę teikianti vartotojų poreikiams, o ne paslaugoms ar technologijoms;
- paremta realistišku įmonės stipriųjų ir silpnųjų pusių vertinimu;
- pripažįstanti vizijoje išreikštas galimybes;
- konkreti ir pasiekama;
- lanksti, prisitaikanti prie permainų.

*Vizija ir misija* yra svarbios darbuotojų motyvacijai. *Vizija* suteikia žmonėms žinių apie ateitį ir pasitikėjimo ja. Ateitis tampa suprantamesnė, todėl tikėtina, kad ji taps realybe. *Misija* sutelkia žmones, jų pastangas ir veiksmus viena kryptimi.

*Tikslai* apibrėžia rezultatus, kurių siekiama realizuojant misiją. Tikslai suteikia krypties pojūtį. Numatydamos juos organizacijos save motyvuoja ir įgyja įkvėpimo šaltinį,

padedantį joms nugalėti neišvengiamas kliūtis. Aiškiai suformuluotas, išmatuojamas tikslas su konkrečiu įgyvendinimo terminu tampa veiklos standartu, įgalinančiu ir vadovus, ir darbuotojus įvertinti savo daromą pažangą. Tikslai yra svarbiausia kontrolės proceso dalis, garantuojanti, kad veiksmai atitiks tikslus ir jų realizavimo planus. Organizacijų tikslus galima klasifikuoti į: 1. paslaugų (šie tikslai apibrėžia paslaugas ir programas, tikslines vartotojų grupes), išteklių valdymo, vadybos; 2. finansų, teikiamų paslaugų ir produktų, patalpų ir technologijų; 3. orientuotus į darbuotojus.

Tikslai bus rezultatyvūs kai:

- ✓ bus išmatuojami ir turės aiškų bei konkretų pagrindimą sprendimams įvertinti;
- ✓ turės laiko ribą – bus nurodyta iki kurio laiko tikslą reikia įgyvendinti. Pirmiausia sudaromi planai tolimiesiems tikslams įgyvendinti – ilgalaikiai planai (apima 5-7 metų laikotarpį), po to sudaromi vidutiniesiems tikslams realizuoti - vidutinės trukmės planai (1-5 m. laikotarpis) ir artimiesiems tikslams – trumpalaikiai planai (iki 1 metų). Kitaip tariant einama nuo tolimiausios perspektyvos iki einamųjų metų konkrečių tikslų;
- ✓ pasiekiamas realus tikslas;
- ✓ tikslai turi būti suderinti – nebūti prieštaringi [8, p. 50].

*Veikla* yra siekių ir tikslų realizavimo konkrečių priemonių visuma ir būdai. *Uždaviniai* yra kiekvieno darbuotojo užduotys ir įsipareigojimai siekiant įgyvendinti įmonės tikslus. Kai yra apibrėžiami įmonės tikslai ir uždaviniai pasirenkama atitinkama strategija (tai ir yra tikslų siekimo būdas).

Kaip matoma, formuojant įmonės strategiją svarbiausią vietą užima jos misija su savo sąlygotais veiklos tikslais.

Remiantis organizacijos misija, siekais, tikslais, uždaviniais, prioritetais ir vizija, formuluojami pagrindiniai pranešimai įvairioms publikoms. Savo ruožtu ryšiai su visuomene, pateikdami aplinkos faktorių ir tendencijų analizę, visuomenės reakcijas ir grįžtamąjį ryšį, skatina peržiūrėti, tikslinti organizacijos misiją, viziją, o drauge ir visą organizacijos strategiją.

## 4 RYŠIŲ SU VISUOMENE PROGRAMA

Ryšiu su visuomene programa yra organizacijos komunikacijos planas ir turėtų apimti pagrindinius komunikacijos modelio elementus:

Kodėl? Ką norime pasakyti? Kam? Kaip tai padaryti? Kaip išmatuoti efektą?

Ryšiu su visuomene programos gali būti labai įvairios: korporaciniai ryšiai (įvaizdžio kūrimas ir matomumo didinimas), informavimas ir reklama; vidiniai ryšiai; fondoieška; lobizmas ir kt. Bet kurioje programoje turi būti aiškiai apibrėžtas jos tikslas, pranešimas, adresatas (publika), pranešimo pateikimo būdai, perdavimo kanalai ir priemonės.

### 4.1. PRANEŠIMAS

*Pranešimu* (angl. Message) ryšiuose su visuomene vadinama esminė žinia, kurią organizacija nori apie save perduoti arba kurią perduoda sąmoningai arba nesąmoningai. Pranešimas gali būti bendro pobūdžio ir konkretus (t.y. apie renginį, laimėjimus ar naujoves). Bet kuri informacija apie organizaciją turi savy paslėptą pranešimą, t.y. ji atspindi organizacijos giluminius profilio, identiteto, kultūros sluoksnius, parodo jos strategines orientacijas ir tikslus. Labai įtaigūs yra *neformalūs* įvaizdžio formavimo keliai: atsiliepimo ir kalbėjimo telefonu stilius, personalo išvaizda ir elgesys, veiklos rezultatų pateikimo forma ir pobūdis, įstaigos interjeras ir t.t. neformalūs kanalai taip pat yra ir darbuotojų privatūs, asmeniniai pokalbiai, gandai, paskalos. Darbuotojų pasakojimais pasitikima, jie laikomi informacija iš pirmų lūpų, todėl vadovai, kuriems rūpi organizacijos reputacija, turi siekti sukurti efektyvius vidaus komunikacijos kanalus ir ryšių su visuomene vadybininkui suteikti *vidinių ryšių* plėtros įgaliojimus.

Rengdami pranešimą, turime atsakyti į keletą klausimų:

- ◆ Ką norime pranešti?
- ◆ Kodėl pranešame?
- ◆ Kaip pranešame?
- ◆ Kam adresuojame?

Pranešimas apima žodinę ir vaizdinę organizacijos esmės ir siekių išraišką. Žodinei išraiškai naudojama vadinamoji legenda ir/ar šūkis. Legenda yra pagrindinis sakinyss ar keli

sakiniai, išreiškiantys organizacijos esmę ir siekius. Šūkis yra trumpas, įtaigus, nebanalus, skoningas, išradingas ir tuo pat metu aiškus. Jame gali būti minimas organizacijos pavadinimas ir nurodomas jos ypatingumas ar veiklos kryptis. Vaizdinei išraiškai naudojami logotipai ir simboliai, spalvos, dizainas.

Bet koks pranešimas apie organizaciją turi būti rengiamas pagal tokias taisykles:

- ◆ Aiškus adresatas;
- ◆ Aiškus tikslas;
- ◆ Aiškus pranešimas;
- ◆ Periodiškumas;
- ◆ Vienovė ir įvairumas;
- ◆ Informatyvumas;
- ◆ Stilius dalykiškas, bet neformalus;
- ◆ Įtaigumas [2, p. 34].

Valdžios institucijų informacijos teikimas visuomenei padeda išvengti nesusipratimų, padaryti valdžią labiau pasiekiamą. Todėl svarbu, kad visuomenė žinotų kokios yra valdžios institucijų galimybės, veiksmai ir pan.

Visuomenė turi būti įtraukta į visą procesą – nuo bendros aptarnavimo standartų politikos sudarymo iki susitarimo dėl nusiskundimo pateikimo tvarkos.

**Pateikiama informacija turi parodyti:**

- kokia yra valdžios politika ir kodėl ji tokia tapo;
- valdžios sprendimus ir priežastis jiems atsirasti;
- problemas ir ginčytinus klausimus, su kuriais susiduria valdžia;
- kaip valdžia naudoja resursus;
- išlaidų išdėstymą;
- kaip pateikti savo nuomonę;
- kaip ir kur bus diskutuojama ginčytiniais klausimais [9, p. 27].

Informuoti visuomenę būtina ne atsitiktinėmis kampanijomis, tai turi būti planinga, gerai strateguota veikla, su aiškiai įvardintu norimu rezultatu. Tuo pačiu visada turi būti analizuojama, kodėl pasiektas toks rezultatas.

## 4.2. ORGANIZACIJOS PUBLIKOS

Svarbus ryšių su visuomene programos žingsnis yra organizacijos publikų (adresatų, tikslinių komunikacijos grupių) išskyrimas. Publikomis vadinamos organizacijai svarbios grupės, taip pat žmonių grupės, besidominčios tam tikra problema vienu metu. Taip gali vadintis ir bet koks visuomenės segmentas, kurį siekiama sudominti. Publikos yra išskiriamos kiekvienai situacijai arba problemai.

Publikų išskyrimas yra strateginis ryšių su visuomene vadybininko uždavinys. Šis žingsnis gali būti analogiškas marketinge atliekamai rinkos segmentacijai. Tačiau publikų išskyrimas ryšiuose su visuomene nuo rinkos segmentacijos marketinge skiriasi tuo, kad pastaruoju atveju kalbama apie vartotojus ir potencialius vartotojus, o pirmuoju – apie visus komunikacijos adresatus, ne vien vartotojus.

Galima išskirti *ryšių su visuomene publikas* – įmonei svarbias visuomenės grupes:

- *pati visuomenė*. Kiekvienai įmonei visuomenė svarbi jau vien dėl to, kad visos kitos grupės į ją įeina. Taigi bendros visuomenės nuostatos vienaip ar kitaip veikia ir kiekvienos smulkesnės grupės požiūrį bei elgseną. Sužlugusios reputacijos, praradusi visuomenės pasitikėjimą institucija vargu ar gali tikėtis, kad ją teigiamai vertins kuri nors smulkesnė grupė;
- *finansinės grupės* apima akcininkus; investitorius, bankų bei finansinių institucijų darbuotojus. Visi šie asmenys turi ar gali turėti dalykinių interesų, kurie tiesiogiai ar bent netiesiogiai siejasi su įmonės veikla;
- *komercinės grupės* apima klientus, tiekėjus, kitus partnerius (konsultantus, rangovus ir kt.) bei konkurentus;
- *valdžios grupės* apima valdžios ir valdymo struktūras (visos šalies ir vietinės, nuo kurių informuotumo bei nuostatų gali priklausyti labai svarbūs įmonei sprendimai), taip pat visų rūšių asociacines (tai organizacijų bei pavienių žmonių asociacijos, tarybos, komisijos ir kt.) ir verslo paramos bei reguliavimo organizacijas;
- *žiniasklaidos grupės* apima visų rūšių visuomenės informavimo priemones;
- *įmonės vidinės grupės* apima darbuotojus bei jų organizacines struktūras. Iš pastarųjų visų pirma pažymėtinos profesinės sąjungos, tačiau įtakos gali turėti ir įvairūs įmonėje veikiantys klubai, rateliai, draugijos ir pan. [6, p. ]

Valdžios institucijų ryšių su visuomene specifika susijusi su būtinumu pasiekti ne tik atskiras publikas, bet ir kiekvieną demokratinės šalies pilietį. Sužinoti jo nuomonę. Tai svarbu, kai yra spendžiami rajono, regiono egzistavimo klausimai.

Pagal J. Grung ir Hunt yra keturių tipų ryšiai, siejantys organizaciją su jos publikomis: *igalinantys* (tai ryšiai, kuriais įmonė yra susieta su tomis organizacijomis ir visuomenės grupėmis, kurios valdo išteklius, reikalingus tai įmonei egzistuoti), *funkciniai* (tai ryšiai siejantys organizaciją su tiekėjais ir vartotojais), *normatyviniai* (šiais ryšiais įmonės yra susijusios tarpusavyje ir su profesinėmis organizacijomis), *difuziniai* (šie ryšiai sieja įmonę su tais visuomenės elementais, kurie nėra sujungti į kokią formalią organizaciją ar struktūrą, bet gali būti reikšmingi įmonės komunikacijos adresatai, pvz. tautinės mažumos, vilniečiai ir pan.).

Šiandien didele jėga tapo *viešoji nuomonė*. Darbas su skirtingomis grupėmis dažniausiai turi tikslą arba formuoti viešąją nuomonę, arba daryti jai įtaką: pakeisti nepalankią viešąją nuomonę, įtikinti neinformuotą publiką, stiprinti arba palaikyti palankią viešąją nuomonę. Žmonės vienu metu gali priklausyti įvairioms grupėms, o tai pačiai grupei priklausantys individai, žinoma, yra skirtingos asmenybės. Taigi, darbui su tokia įvairove reikalingas jautrumas, išvalgumas, nuovokumas ir realizmo jausmas.

### **4.3. RYŠIŲ SU VISUOMENE PRIEMONĖS IR METODAI**

Pranešimai apie organizaciją, jos paslaugas, išteklius gali būti perduodami įvairiais kanalais, priemonėmis ir būdais. Jų pasirinkimas ir efektyvumas pirmiausia priklauso nuo ryšių su visuomene programos *tikslų* ir *adresatų* ir, žinoma, įmonės galimybių. Galima išskirti keturias pagrindines ryšių su visuomene priemonių grupes: ryšiai su žiniasklaida; organizacijos leidiniai; reklaminė produkcija bei organizacijos renginiai.

#### **4.3.1. Ryšiai su žiniasklaida**

Populiariausia ryšių su visuomene realizavimo priemonė yra žiniasklaida. Taigi, *žiniasklaida* gali būti traktuojama ir kaip publika, ir kaip ryšių su visuomene programos vykdymo priemonė. Pati ryšių su visuomene veikla prasidėjo nuo publicistikos, o didelė dalis ryšių su visuomene profesionalų dirba spaudos atstovais ir turi žurnalistinį išsilavinimą. Žiniasklaida atlieka keturias pagrindines funkcijas: informavimo, pramoginę, įtikinėjimo ir pelno siekimo. Ryšiams su visuomene svarbiausios yra informavimo ir įtikinėjimo funkcijos.

Efektiviūs ryšiai su žiniasklaida reikalauja specifinių žinių, įgūdžių ir savybių. Ryšių su visuomene atstovas turi užmegzti ir palaikyti gerus santykius su žurnalistais ir redaktorais,

žinoti žiniasklaidos priemonių ir žurnalistinės veiklos specifiką, t.y. žinoti reikalavimus, kuriais vadovaujasi žurnalistai, ir prisitaikius prie jų, pasiekti didžiausios naudos organizacijai.

Pirmiausia patartina atlikti žiniasklaidos tyrimą (monitoringą), t.y. išsiaiškinti, kurie leidiniai ir kurios programos potencialiai gali domėtis konkrečia (Jūsų) organizacija ar konkrečios srities, kuriai priklauso įmonė, reikalais. Toliau reikia nustatyti, kurie žurnalistai rašo ar rengia reportažus šiomis temomis. Patariama užsirašyti jų vardus bei pavardes, adresus, telefonų, faksų numerius bei elektroninio pašto adresus. Žiniasklaidos priemonių ir žurnalistų duomenų bazė turi būti nuolat tikslinama, atnaujinama bei papildoma.

Informacija spaudai gali būti pateikiama keliais būdais: ją parašyti gali žurnalistai savo iniciatyva arba pakviesti apsilankyti įmonėje, specialioje spaudos konferencijoje ar renginyje; straipsnį ar žinutę laikraščiui gali pateikti organizacijos darbuotojai. Dažniausiai rašomas pranešimas spaudai (*angl.* Press Release), kuris nuo reklaminio skelbimo skiriasi tuo, kad yra nemokamas.

Siekiant žiniasklaidos dėmesio, nepakanka vien žinoti, kur ir į ką kreiptis. Būtina žinoti, *kada* kreiptis. Reikia išsiaiškinti kada organizacijos medžiaga turi būti išsiųsta konkrečiam leidiniui. Taip pat reikia pasidomėti, ar tuo metu, kai įmonėje organizuojamas renginys, į kurį kviečiami žurnalistai, nevyksta svarbi spaudos konferencija ar pan. kitoje miesto, rajono vietoje, į kurią jau yra susirinkę visi žurnalistai. Neverta konkuruoti dėl žiniasklaidos dėmesio be reikalo ir prasmės; dėmesį užkariauti reikia pagrįstai ir profesionaliai.

Ryšių su visuomene specialistas turi pasverti, kada įmonės rengiama medžiaga yra vietinės reikšmės ir ją reikia paskelbti vietiniame laikraštyje ar per vietinį radiją bei televiziją, o kada – regioninis, nacionalinis ar tarptautinis reiškinys, kuriam nušviesti reikalingi naujių agentūrų, respublikinių, užsienio ar tarptautinių dienraščių, radijo ir televizijos redakcijų pagalba. Be to, šiandien nesunku yra išplatinti informaciją Internete, pasiskelbti įvairių Interneto portalų pagalba, siųsti žinutes elektroniniu paštu, dalyvauti aktualių diskusijų grupėse.

Asmeninis įmonės vadovo dalyvavimas bendraujant su žiniasklaida yra labai svarbus. Organizacijos vadovas turėtų bent kartą per metus susitikti su žiniasklaidos atstovais. Likusį laiką su jais bendraus ryšių su visuomene specialistas. Vadovas turėtų prisiminti, kad jo darbuotojas organizuoja spaudos konferencijas, kviečia žurnalistus, koordinuoja susirinkimus ir susitikimus, tačiau žiniasklaida nori cituoti įmonės direktorių, o ne jo ryšių su visuomene atstovą.

**Pranešimas spaudai** – tai informacija apie įvykį, organizaciją ir jos paslaugas ar renginius. Jo apimtis – maždaug 1000 ženklų. Būtina parinkti tinkamus, patikimus ir patikrintus faktus. Rengiant pranešimą spaudai yra atliekamas žiniasklaidos tyrimas ir planavimas tam, kad žinoti *kam* ir *kada* reikia išsiųsti pranešimą spaudai. Taip pat patariama naudotis naujienų agentūrų pagalba (Lietuvoje populiariausios – [www.elta.lt](http://www.elta.lt), [www.bns.lt](http://www.bns.lt)). Pranešimas spaudai žiniasklaidos atstovams siunčiamas fakso ir elektroninio pašto pagalba. Rengiant pranešimą spaudai yra naudojamas firminis organizacijos blankas. Antraštei ir pirmajai pastraipai tenka esminis pranešimo krūvis, dažnai jos nulemia, ar redaktorius skaitys pranešimą toliau, ar atidės į šalį.

*Pagrindiniai pranešimo spaudai rašymo principai:*

**“6 K” taisyklė** – pranešimas spaudai privalo atsakyti į tokius klausimus: Kas? Ką? Kur? Kada? Kodėl? Kaip?

**“Piramidės” taisyklė** - pirmiausia pranešimą spaudai reikia pradėti nuo esmės, t.y. atkreipiamas dėmesys, po to pateikiama daugiau informacijos, t.y. sužadinamas susidomėjimas, noras veikti ir pats veiksmas. Pranešimas turi būti patrauklus, nestandartiškas, logiškas, informatyvus. Pabaigoje būtina pateikti autoriaus ar asmens kontaktams pavardę, tikslų organizacijos pavadinimą, adresą apsilankyti ir susirašinėti, telefono, fakso numerį ir elektroninio pašto adresą, datą. Pageidautinos yra fotonuotraukos, jos daro pranešimą įtaigesnį. Taip pat pranešime spaudai gali būti naudojamos citatos, tačiau tokiais atvejais tekstas privalo būti suderinamas su cituojamu asmeniu.

Pranešime spaudai naudojama pusantro tarpo tarp eilučių (1.5 lines spacing), tačiau pranešimo spaudai tekstas turėtų užimti ne daugiau nei vieną A4 lapą. Pranešime spaudai negali būti vartojami trumpiniai arba jie turi būti paaiškinami. Rengiant pranešimą spaudai visuomet reikėtų pagalvoti kaip organizacija nori save pristatyti visuomenei, ką ji nori apie save pasakyti, kokį įspūdį sudaryti.

**Spaudos konferencija** yra organizuojama tuomet, kai institucija nori pranešti iš tiesų svarbią, esminę žinią visuomenei (savivaldybių atveju, tai gali būti organizuojama naujo mero išrinkimo, visuotinio žemės ūkio surašymo ar pan. progomis). Spaudos konferencijomis nepiktnaudžiaujama – jos organizuojamos porą, keletą kartų per metus (nebent tai ekstra atvejis, pvz. netikėtas mero atsistatydinimas iš posto). Kitais atvejais reikia pasvarstyti apie pranešimo spaudai, interviu galimybę. Spaudos konferencijos dažniausiai organizuojamos pirmadieniais, trečiadieniais ir ketvirtadieniais iki 13 val. Ekstra atvejui, žinoma, daromos išimtys. Spaudos konferencijos yra planuojamos iš anksto atsižvelgiant į rajone esančią situaciją (t.y. kad planuojamą spaudos konferencijos dieną žiniasklaida nebūtų jau sukviesta į

kokį nors kitą renginį). Likus savaitei iki spaudos konferencijos yra rašomas pranešimas spaudai. Dar kartą trumpas pranešimas spaudai (priminimas) rengiamas vieną dieną prieš spaudos konferenciją. Spaudos konferenciją veda atstovas spaudai (jei toks organizacijoje yra), ryšių su visuomene specialistas arba žmogus, kuris išmano ir sugeba vesti spaudos konferenciją. Spaudos konferencijoje dalyvauja ne daugiau trijų pranešėjų – tai institucijos atstovai pristatantys tą esminę žinią, vieną ar kitą problematiką visuomenei. Pranešėjai prieš spaudos konferenciją pasiskirsto temomis (kas ir ką kalbės). Ryšių su visuomene specialistas numato žiniasklaidos klausimus, pateikia juos pranešėjams, kuriuos pranešėjai vėlgi pasiskirsto tarpusavyje bei numato atsakymus. Pranešėjai spaudos konferencijoje kalba ne ilgiau pusę valandos, likęs laikas yra skiriamas žiniasklaidai. Spaudos konferencija turėtų trukti ne ilgiau vienos valandos. Ryšių su visuomene specialistas remdamasis pranešėjų kalbomis parengia padalomąją medžiagą, kuri įteikiama žiniasklaidos atstovams atėjusiems į spaudos konferenciją. Spaudos konferencijos dalyviai - žiniasklaidos atstovai yra suregistruojami tam, kad būtų žinoma kas domisi organizacija, kas domisi viena ar kita problematika (svarbus žingsnis kontaktų užmezgimui). Taip pat žiniasklaidos atstovai suregistruojami todėl, kad po spaudos konferencijos minėtoji padalomoji medžiaga yra išsiunčiama elektroniniu paštu.

**Pranešimas per radiją** turi būti ne ilgesnis kaip 15 sekundžių ir panešti apie kokį nors įvykį organizacijoje. Ruošiantis pranešimui per radiją patariama pasirašyti 40-50 žodžių: įvykis, vieta, laikas, atsakingas asmuo.

Labai svarbu sukurti bendradarbiavimo su žiniasklaida vertinimo sistemą. Tokias programas yra nelengva įvertinti ir ypač išmatuoti jų sėkmę.

Šie klausimai padės iš dalies tai padaryti:

- ◆ Koks buvo jūsų pastangų rezultatas?
- ◆ Kokios priemonės buvo panaudotos, kai sulaukėte geriausio rezultato?
- ◆ Kokios priemonės buvo panaudotos, kai rezultatas buvo blogas?
- ◆ Kokie yra būdai pagerinti bendravimą?
- ◆ Koks bus kitas jūsų žingsnis?

Jūsų organizacijos nariai turi suprasti, kad bendravimo su žiniasklaida programa bus efektyvi tik tada, kai ji gerai suplanuota, su iš anksto numatomais rezultatais. Jos įgyvendinimu turi būti suinteresuoti visi institucijos darbuotojai.

### 4.3.2. Organizacijos leidiniai ir suvenyrai

Populiarios organizacijų ryšių su visuomene priemonės yra įvairūs *leidiniai ir suvenyrai*: brošiūros, metinės ataskaitos (pranešimai), lankstinukai, lapeliai, informaciniai biuleteniai, kalendoriai, atvirukai, ženkleliai, marškinėliai, kepuraitės, maišeliai, raktų pakabučiai, skėčiai, rašikliai, papkės, užrašų knygelės ir t.t. Visi jie turėtų perduoti vieningą pranešimą apie įmonę ir būti skirtingais priklausomai nuo paskirties ir adresato. Stilius, dizainas atskleidžia organizacijos dvasią, jos kultūrą ir individualumą. Įmonės logotipas turėtų būti ant šių leidinių ir padėti ją identifikuoti.

### 4.3.3. Renginiai ir programos

Renginių organizavimas ir ypač informacijos apie sklaidimas yra ryšių su visuomene programos dalis.

*Mugė* – tai tam tikrose vietose periodiškai organizuojamas renginys, kuriame jo dalyviai siūlo pirkėjams savo prekes, paslaugas. Prekės, paslaugos mugėse atspindimos įvairiais pavyzdžiais, bukletuose, prospektuose, kataloguose, plakatuose, nuotraukose, skaidrėse, vaizdo įrašuose ir kt.

*Paroda* – tai renginy, kuriame demonstravimo būdu siekiama visuomenę ir specialistus supažindinti su įvairių veiklos sričių pasiekimais bei naujomis idėjomis. Parodos taip pat naudingos ieškant naujų kontaktų, užmezgant ir palaikant ryšius, pristatant ir reklamuojant konkrečias įmonės prekes, paslaugas.

*Pristatymai, arba prezentacijos*, gali vykti įvairių organizacijos renginių metu ar svečių vizitų į įmonę metu. Rengiant bendrą organizacijos prezentaciją, derėtų apgalvoti, kuriomis kalbomis ji bus reikalinga, kokia informacija svarbi auditorijai. Apskritai pristatymas neturėtų būti pernelyg ilgas ir detalus. Geriau palikti laiko ir vietos klausimams bei patarimui.

*Metiniai susirinkimai* yra organizacijos narių tapatumo formavimo ir informacijos apie organizacijos veiklą sklaidimo būdas. Gero susirinkimo organizavimas ir vedimas yra vadovo rūpestis. Svarbios yra ir bendros įmonės šventės, naujų darbuotojų “krikštynos”, palydų į pensiją ir kitos ceremonijos bei ritualai.

Valdžios institucijose yra naudojami visi ryšių su visuomene komunikacijos kanalai ir priemonės. Pirmiausia tai tiesioginis bendravimas su interesantais. Paplitę įvairūs specialūs

renginiai – konferencijos, paskaitos, atvirų durų dienos ir kiti. Informacija pateikiama gyventojams, spausdinant lapelius, plakatus, standus. Ypač populiarios Interneto svetainės. Ir vis tik daugiausia informacijos apie valdžios institucijas gyventojai gauna per žiniasklaidą. Tuo pačiu per šį masinį viešą kanalą valdžios institucijos užtikrina grįžtamąjį ryšį, tai yra sužino visuomenės nuomonę apie savo vykdomą politiką, priimamus nutarimus.

Valdžios institucijos, siekdamos kuo daugiau informacijos pateikti per spaudą, radiją ir televiziją, stengiasi palaikyti draugiškus santykius su žurnalistais. Tačiau artimi valdžios pareigūnų santykiai su žurnalistais mažina visuomenės pasitikėjimą ir žurnalistais, ir politikais. Neretai žurnalistai yra kviečiami dirbti valdžios institucijų rušių su visuomene skyriuose ar atstovais spaudai.

## 5 RYŠIŲ SU VISUOMENE ORGANIZACIJA ĮMONĖJE

Ryšių su visuomene tikslas yra platus – sukurti palankią, geranorišką atmosferą įmonės veiklai. Ryšiai su visuomene padeda išlaikyti vieningą įmonės stilių tiek jos viduje, tiek ir už jos ribų. Ryšiai su visuomene padeda įmonei išlikti kritinėse situacijose, išgyventi sunkius laikotarpius, stiprina jos *stabilumą*.

Ryšių su visuomene skyriaus vadovas yra strateginė pozicija; jis dalyvauja sprendimų priėmimo ir kartais juos inicijuoja valdymo viršūnės lygyje. Kai kuriose organizacijose jis prilyginamas įmonės direktoriaus pavaduotojui; svarbu, kad tai būtų žmogus, pajėgus matyti organizaciją kaip visumą ir turėtų pakankamus įgaliojimus. Jis atsako už ryšių su visuomene programos ir jos biudžeto planavimą ir vykdymą, veiklos koordinavimą. Skyriaus “techninis” personalas atsako už pranešimų rašymą, bukletų ir kitų leidinių rengimą ir gamybą, publikacijų apie organizaciją kaupimą ir analizę, spaudos konferencijų organizavimą, susirašinėjimą ir kitas viešumą ir informavimą realizuojančias užduotis. Ryšių su visuomene skyriuje dirbantys specialistai turi mokėti užsienio kalbas, turėti rašymo ir žurnalistinio darbo įgūdžių; šiame skyriuje turi būti arba gali būti samdomas iš šalies dizaineris, kalbos redaktorius, leidybos specialistas.

*Ryšių su visuomene padalinys organizacijoje:*

- ◆ atsako už organizacijos pristatymą (prezentaciją) ir atstovavimą (reprezentaciją) visiems įmonei svarbiems adresatams ir/ar jų grupėms;
- ◆ parengia organizacijos ryšių su visuomene programą (ilgalaikę strategiją) ir metinius planus;
- ◆ rūpinasi dvikryptės simetrinės komunikacijos (organizacijos viduje ir su išore) valdymu;
- ◆ atsako už vientiso įmonės įvaizdžio, pagrindinio pranešimo sukūrimą ir nuolatinį komunikavimą;
- ◆ organizuoja spaudos konferencijas, kviečia žiniasklaidos atstovus į įmonės renginius, susirinkimus;
- ◆ rašo pranešimus spaudai;
- ◆ rašo kalbas, pasisakymus;
- ◆ seka ir analizuoja publikacijas apie organizaciją, per radiją ir televiziją; su monitoringo rezultatais reguliariai supažindina įmonės ir jos padalinių vadovus;
- ◆ kuruoja metinės ataskaitos rengimą ir platinimą;

- ◆ atsako už vidinės komunikacijos efektyvumą;
- ◆ pristato organizaciją užsienio ir šalies svečiams;
- ◆ rūpinasi organizacijos reklama ir informacija;
- ◆ planuoja, projektuoja ir koordinuoja spaudinių apie įmonę ir/ar jos padalinius rengimą, leidimą ir platinimą;
- ◆ atsako už įmonės pristatymą Internetu;
- ◆ koordinuoja papildomų lėšų pritraukimo pastangas ir projektus; konsultuoja projektų rengimo klausimais [2, p. 47-48].

Ryšių su visuomene programą, metinius planus ir biudžetą tvirtina organizacijos direktorius.

## 5.1. REIKALAVIMAI RYŠIŲ SU VISUOMENE SPECIALISTUI

Apibrėžus ryšių su visuomene veiklos specifiką, būtina išsiaiškinti kvalifikacinius reikalavimus šios srities darbuotojams. Tai labai svarbu, nes ryšių su visuomene veikla susijusi su skirtingomis sritimis, todėl, dirbant ryšių su visuomene darbu, būtinos įvairių sričių žinios.

*Ryšių su visuomene specialistas* – tarpininkas tarp organizacijos, kurią jis atstovauja, ir visų su organizacija susijusių publikų (išorinė komunikacija).

*Ryšių su visuomene specialistas* – vienas svarbiausių darbuotojų, sugebančių efektyviai strateguoti ir vykdyti vidinę komunikaciją.

*Ryšių su visuomene specialistas* – tai žmogus, platinantis apie organizaciją informaciją, padedančią visuomenei geriau suprasti organizacijos vykdomą politiką [9, p. 19].

Ryšių su visuomene specialisto darbas, nepriklausomai nuo institucijos profilio, susijęs su įvairiomis veiklos sritimis nuo konsultavimo iki mokymų institucijos darbuotojams organizavimo.

JAV atlikti tyrimai “AT&T Communications” kompanijoje parodė, kad ryšių su visuomene darbuotojų laiko biudžetas pasidalina taip:

- 30 procentų laiko bendraujama su žiniasklaida;
- 24 procentai – su darbuotojais;
- 21 procentai – su bendruomenės atstovais;
- 16 procentai – su masine publika;

7 procentus – su valdžios institucijomis [9, p. 19].

**Pagrindinės ryšių su visuomene specialisto veiklos:**

- planavimas (veiklos planavimas),
- vadyba (informacijos vadyba),
- konsultavimas (patarimų teikimas),
- analizavimas (tyrimų rezultatų analizė),
- ekonominiai santykiai (santykiai su konkurentais),
- socialiniai santykiai (darbuotojų socialinė sauga),
- politinė veikla (dalyvavimas bendruomenės veikloje),
- komunikacija (komunikatoriaus savybės),
- švietimo veikla (mokymų organizavimas),
- ryšiai su personalu (vidinė komunikacija).

Išvardintos veiklos sritys patvirtina ryšių su visuomene specialisto įvairiapusiškumą. Jos visos yra reikalingos vidinėje ir išorinėje institucijos komunikacijoje.

Be anksčiau išvardintų veiklos sričių ryšių su visuomene profesionalas turi turėti ir įvairių gebėjimų, leidžiančių sėkmingai atlikti jam skirtas pareigas.

Taigi, pirmiausia, toks specialistas turi mėgti ir mokėti bendrauti su žmonėmis: ryšiai su visuomene pirmiausia yra komunikacija, bendravimas, tad labai svarbūs yra ryšių su visuomene specialisto turimi bei lavinami komunikaciniai įgūdžiai. Tai darbas riboto laiko režimu, tai derybos su leidėjais, spaustuvininkais, bendravimas su nepatenkintais klientais, smalsiais ar abejingais žurnalistais. Tokio pobūdžio darbas netinka ramaus darbo gerbėjams.

Ryšių su visuomene atstovas turi būti profesionalas: jis privalo atlikti ir nemaloniais pareigas ar pavedimus, atstovauti organizacijai ne tik jos sėkmės, bet nesėkmės ar net žlugimo minutėmis. Sugebėjimas greitai ir tiksliai atpažinti reiškinius, tendencijas, mokėjimas analizuoti ir apibendrinti, klasifikuoti ir tipizuoti, greitai ir tiksliai formuluoti yra būtinos ryšių su visuomene specialisto kvalifikacijos. Jis turi būti iškalbus, įvaldęs argumentavimo, įtikinėjimo, derybų, konfliktų sprendimo technikas, turi mokėti gerai ir greitai rašyti. Ryšių su visuomene yra plačių interesų žmogus, galintis priimti naujas idėjas ir radikalius sprendimus.

Ryšių su visuomene programos gali būti didelės, spalvingos ir brangios, jos taip pat gali būti mažos ir pigios, bet ne mažiau efektyvios. Kad ir koks geras ryšių su visuomene specialistas bebūtų, tačiau jis negalės sėkmingai dirbti ir savo sugebėjimus realizuoti įmonėje, gaminančioje prastus ar nepatikimus produktus. Ryšių su visuomene programos sėkmė labiau priklauso nuo to, kas vyksta kompanijos viduje, negu nuo ryšių su visuomene pastangų.

### 5.1.1. Komunikacijos įgūdžiai

Šiandienos moksle žmogus yra traktuojamas kaip socialinė būtybė, tai yra nuo gimimo jam būtinas ryšio su kitais žmonėmis palaikymas. Komunikacija gi plačiausia prasme yra suprantama kaip sąveikos arba ryšio su aplinka ir aplinkiniais palaikymo forma. Taigi, nuo pat gimimo vaikas turi užmegzti ryšius su jį supančiais žmonėmis ir palaikyti juos. Vėliau, vystydamasis, socializacijos procese jis įsisavina savo minčių ir jausmų perdavimo bei kitų perduodamų pranešimų priėmimo būdus. Taip pasireiškia įgūdžiai keistis informacija arba komunikaciniai įgūdžiai ir vystosi socialinės sąveikos metu. Taigi, *komunikacijos įgūdžiai* – tai individo sugebėjimai sąveikauti su kitais žmonėmis.

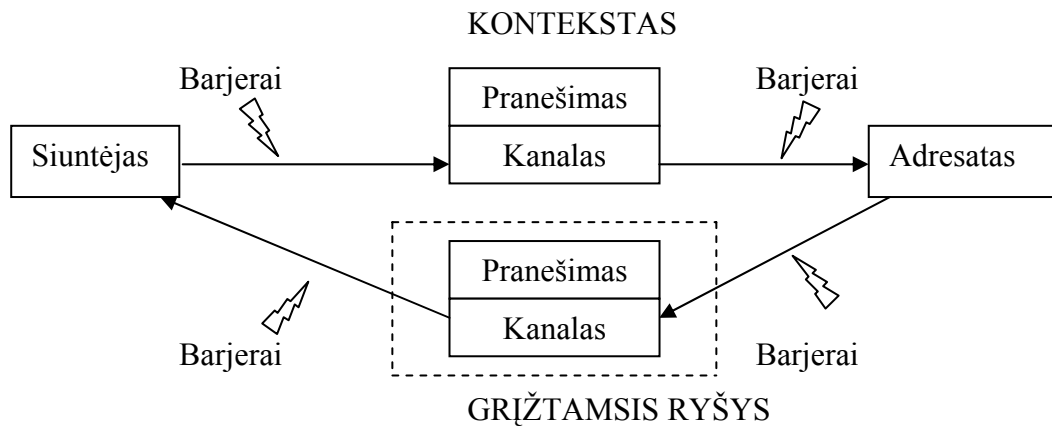
Komunikacijos įgūdžius atspindinčios *sąvokos* yra: bendravimo įgūdžiai, tarpasmeniniai įgūdžiai, socialiniai įgūdžiai, komunikacijos kompetencija, komunikaciniai mokėjimai, komunikabilumas.

Komunikacijos įgūdžių *elgesio aspektai* yra: kalba, elgesys, klausymas (prasmės suteikimas tam, kas yra išgirsta), interviu, informacijos gavimas, informacijos teikimas, rašymas, konfliktų sprendimas, bendravimo skatinimas, socialinių signalų interpretavimas, savęs prezentacija, pozityvumas, sąveikos stimuliavimas.

*Esminiai komunikacijos įgūdžiai* yra: 1. komunikacijos žinios; 2. Akceptiniai įgūdžiai (suvokimas, klausymas); 3. Ekspresyviniai įgūdžiai (verbalika, neverbalika).

**1. Komunikacijos žinios.** Kas yra komunikacija jau buvo kalbėta ankščiau, tačiau ryšių su visuomene specialistas privalo žinoti ir suvokti *komunikacijos proceso elementus, tai:*

- Žmonės – siuntėjas, adresatas;
- Pranešimas – prasmė (idėjos, patirtis, vertybės, pažiūros), simboliai (žodžiai, garsai, gestai, veiksmai, ženklai, kodai), forma (pvz., kalbos taisyklės – gramatika, sintaksė ir t.t.);
- Kanalas – sensoriniai pojūčiai;
- Grįžtamasis ryšys – reakcija į gautą pranešimą;
- Kontekstas – fizinis, psichologinis, socialinis;
- Barjerai – mechaniniai (išoriniai – aplinkos veiksniai), psichologiniai (vidiniai – mintys, emocijos), semantiniai (prasmės – sąvokos, žodžiai);
- Taisyklės – elgesio normos.



5 pav. Komunikacijos proceso modelis

Taigi, komunikacija vyksta tik tada, kai pasikeitimo informacija procese dalyvauja bent du subjektai. Tam, kad komunikacijos aktas sėkmingai įvyktų, reikia atsižvelgti į tai, kad tie subjektai yra skirtingi, o pranešimas bus priimamas ir sėkmingai dekoduojamas tik tuo atveju, kai gaunama informacija dera prie jau turimos. Tai yra siuntėjas, konstruodamas pranešimą, turi atsižvelgti į gavėjo savybes (turimą išankstinę informaciją, žinomas kodų sistemas ir pan.).

**2. Akceptiniai įgūdžiai (suvokimas, klausymas).** Informacijos pasikeitimo procese labai svarbūs yra suvokimas ir klausymas.

*Suvokimo tobulinimui reikėtų:*

- patikslinti, ar teisingai yra suprasti kito asmens žodžiai ir elgesys (klauskite, perfrazuokite);
- pripažinti klaidos galimybę (visi žmonės klysta, be to suvokimas yra subjektyvus);
- skirti išvadas nuo faktų (faktas – tai patikrinamas teiginys; išvada – sprendimas apie tai, kas buvo stebima; nesielkite taip, lyg jūsų nuomonė būtų faktas)

*Aktyviam klausymui reikėtų:*

- su pašnekovu palaikyti akių kontaktą;
- pašnekovui rodyti dėmesingumą neverbalinių signalų pagalba;
- vengti blaškančių veiksmy;
- klausti/perfrazuoti;
- nepertraukti pašnekovo;
- neužsiplepėti;
- švelniai keisti klausytojo ir kalbėtojo vaidmenis;

- elgtis natūraliai;
- užsirašinėti savo bei pašnekovo mintis.

**3. Ekspresyviniai įgūdžiai (verbalika, neverbalika).** Verbalika ir neverbalika yra apibūdinami kaip tarpasmeninės komunikacijos kodai bei kaip svarbūs komunikaciniai įgūdžiai.

*Verbalika* – tai komunikacija kalbos pagalba; ji gali būti sakytinė ir rašytinė. Taigi, verbalinis kodas iš viso gyvojo pasaulio būdingas tik žmonėms. Istoriskai verbalika susiformavo vėliau, nei neverbalinis kodas, tačiau jo neištūmė. Verbalinis kodas, palyginus su neverbaliniu yra tobulesnis ir sudėtingesnis. Kalbą apsprendžia taisyklės, kurias galime suskirstyti į du tipus: sintaksę ir semantiką. Jei sintaksės taisyklės tvarko struktūrą, tai semantikos taisyklės reguliuoja reikšmes.

*Pozityvi verbalika:*

- Kalbėkite tiksliai/konkrečiai;
- Venkite kategoriškumo;
- Venkite nepagrįstų apibendrinimų;
- Venkite dviprasmiškų teiginių;
- Venkite seksistinių/rasistinių išsireiškimų;
- Kontroliuokite įtampą.

Kaip žinia, komunikacijos procesas yra nenutrūkstamas, o kiekvienas žmogus yra ir informacijos perdavėjas, ir priėmėjas. Nesvarbu, ką darome, mes siunčiame pranešimus, kurie suteikia informacijos apie mus. Tokį tarpasmeninės komunikacijos nenutrūkstamumą iš dalies lemia *neverbalinė komunikacija*. Mes bendraujame ir neverbalikos pagalba, priimame sprendimus, pagrįstus informacija, gauta stebint neverbalinį elgesį. Neverbalinio pranešimo dekodavimas ir supratimas ypatingas tuo, kad gautos informacijos apdorojimas vyksta identifikacijos principu, t.y. mes patys bandome save pamatyti analogiškoje situacijoje. Taigi, gebėjimas adekvačiai suprasti neverbalinius pranešimus priklauso nuo kiekvieno individualios patirties turtingumo.

Išskiriami tokie *neverbalinės komunikacijos tipai*:

- 1) *Paraverbalika*– tai balso tembras, intonacija, kalbėjimo greitis, garsumas; kitaip tariant tai balso kokybė bei vokalizacija;
- 2) *Kinetika* – tai mimika (veido išraiškos, akių kontaktas), pantomimika (kūno judesiai, gestai ir pozos – eisena ir stovėseną);
- 3) *Objektų kalba* – tai fizinės savybės (kūno sudėjimas), apranga ir papuošalai;

- 4) *Lytėjimas, prisilietimai* kaip neverbalinis kodas;
- 5) *Erdvė* kaip neverbalinis kodas – tai asmeninė erdvė/aplinka;
- 6) *Laikas* kaip neverbalinis kodas;
- 7) *Tyla ir pašnekovo pertraukimas* kaip neverbalinis kodas

Taigi, ryšių su visuomene specialisto komunikacijos kompetencijos ugdymo tikslai turi būti:

- Susipažinti su esminiais komunikacijos proceso principais;
- Įgyti praktinio komunikacijos mokymosi patyrimo;
- Mokyti naudotis komunikacijos žiniomis ir įgūdžiais riboto laiko aplinkybėmis;
- Pajėgti adekvačiai ir lanksčiai vertinti skirtingas situacijas ir kūrybiškai komunikuoti.

## NAUDOTOS LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS:

1. CUTLIP, Scott M. *Public Relations History : from the 17<sup>th</sup> to the 20<sup>th</sup> Century. The Antecedents.* – Hillsdale (N. J.), 1995. – XV, 300 p.
2. GLOSIENĖ, Audronė. *Ryšių su visuomene ABC bibliotekininkams : mokomoji knyga.* – Vilnius, 1999. – 51 p.
3. GUDONIENĖ, Vilija. *Tarptautiniai ryšiai su visuomene : ryšių su visuomene tarptautinės normos ir standartai : studijų medžiaga.* – Vilnius, 1999. – 50 p.
4. HANDY, Charles. *Understanding Organizations.* – London, 1993. – 445 p.
5. HOFSTEDE, Geert. *Cultures and organizations : Intercultural Cooperation and its Importance for Survival : Software of the Mind.* – London, 1994. – 279 p. (The Successful Strategist Series)
6. *Marketingas : [vadovėlis] / Vytautas Pranulis, Arvydas Pajuodis, Sigita Urbonavičius, Regina Virvilaitė.* – Vilnius, 2000. – P. 353-375.
7. MOLE, John. *Mind your manners : managing business cultures in Europe.* – London, 1998. – 236 p.
8. NEVERAUSKAS, Bronius. *Vadybos pagrindai : mokomoji knyga.* – Kaunas, 2000. – 143 p.
9. NUGARAITĖ, Audronė. *Valdžia ir žiniasklaida: dialogas : medžiaga magistro studijų programai.* – Vilnius, 1999. – 39 p.
10. *Organizacijos valdymo pagrindai : paskaitų konspektas : I dalis / Vilniaus universitetas ; [parengė Algirdas Šalčius].* – Kaunas, 1998. – 85 p.
11. STONER, James A. F. *Vadyba.* - Kaunas, 2000. – 647 p.
12. ПОЧЕПЦОВ, Георгий. *Паблик рилейшнз для профессионалов.* – Москва, Киев, 2001. – 622, [2] с.