

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Lina BIVAINIENĖ

**ŠIAULIŲ APSKRITIES IR MIESTO LAIKRAŠČIŲ VADYBOS
OPTIMIZAVIMAS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2005

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

**ŠIAULIŲ APSKRITIES IR MIESTO LAIKRAŠČIŲ VADYBOS
OPTIMIZAVIMAS**

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

Magistro darbo autorius Lina Bivainienė

Vadovas doc. dr. Ina Dagytė

Recenzentas prof. habil. dr. Gediminas Merkys

SANTRAUKA

Lina Bivainienė

Šiaulių apskrities ir miesto laikraščių vadybos optimizavimas. Magistro darbas.

Magistro darbe yra formuluojami žiniasklaidos vadybos probleminiai aspektai, apimantys organizacijos strateginį planavimą, masinės komunikacijos priemonių teoriją, žurnalistiką ir personalo valdymą.

Magistro darbo tikslas – išanalizuoti Šiaulių apskrities ir miesto periodinės spaudos dabartinės situacijos ypatumus ir parengti dienraščio vadybos optimizavimo gaires, turinčias taikomąją vertę.

Darbe, naudojant teorinius (analizė, sintezė, lyginimas, apibendrinimas ir kt.) ir empirinius (interviu, pokalbis, anketa, dokumentų analizė ir kt.) socialinių tyrimų metodus, ryškinama žiniasklaidos institucijos apibrėžtis, vadybinės veiklos specifiškumas, plėtojamos organizacijos strateginio valdymo ir personalo vadybos sąsajos.

Patvirtinama autorės suformuluota mokslinio tyrimo hipotezė, kad apskrities ir miesto laikraščio misija yra neišbaigta, nes regioninis dienraštis skiria per menką dėmesį vadybinei veiklai, todėl pagrįstai galima teigti, kad aiškiai suformuluotų veikimo principų nebuvimas dienraščio vadybą daro neapibrėžtą.

SUMMARY

Lina Bivainienė

Optimization of Šiauliai Regional and Interurban Newspapers Management. Master' paper.

The master's paper formulates the problematic aspects (related to the strategic management of an organization, mass communication theory, journalism and personnel management) of mass media management.

The aim of the master's paper – to analyse the peculiarities of Šiauliai regional and interurban periodical press as well as to frame the guideline for a daily newspaper management optimization.

By the help of theoretical (analysis, synthesis, comparison, generalization, etc.) and empirical (interview, conversation, questionnaire, data analysis, etc.) methods of social research the mass media institution is defined, the managerial activity is specified, the links between strategic management of an organization and personnel management are drawn.

The hypothesis formulated by the author is confirmed: the mission of a regional and interurban newspaper is not finished; a regional newspaper pays too poor attention to the managerial activity, thus, we can state that the absence of distinctly formulated principles of action makes newspaper management vague.

TURINYS

I	IVADAS	6
1.	ŽINIASKLAIDOS VADYBA: TEORINIS DISKURSAS	10
1.1.	Žiniasklaidos reikšmė ir funkcijos visuomenėje	10
1.2.	Žiniasklaidos vadybos objektas ir pagrindinių sąvokų analizė.....	13
1.3.	Strateginio valdymo ir personalo vadybos pagrindinių veiksnių identifikavimas žiniasklaidos institucijoje	21
1.4.	Laikraščio vadybos optimizavimo faktoriai	28
1.4.1.	Laikraščio apibrėžtis ir svarbiausi veiklos tikslai	28
1.4.2.	Dienraščio funkcionavimo rinkoje prielaidos	30
1.4.3.	Laikraščio vadybos optimizavimas	33
2.	ŠIAULIŲ APSKRITIES IR MIESTO LAIKRAŠČIŲ VIETA LIETUVOS PERIODINĖS SPAUDOS RINKOS STRUKTŪROJE	36
2.1.	Nacionalinė ir regioninė spauda Lietuvoje	36
2.2.	Šiaulių apskrities ir miesto žiniasklaidos bendroji charakteristika	42
2.2.1.	Periodinė spauda	42
2.2.2.	Televizija	45
2.2.3.	Radijas	46
2.3.	Dienraščiai „Šiaulių kraštas“ ir „Šiaulių naujienos“: institucijų profiliai	47
3.	DIENRAŠČIŲ „ŠIAULIŲ KRAŠTAS“ IR „ŠIAULIŲ NAUJIENOS“ VADYBOS BŪKLĖS DIAGNOSTINIS TYRIMAS	54
3.1.	Apklausos metodo samprata socialiniuose moksluose	54
3.2.	Skaitytojų nuomonės tyrimo instrumento struktūra	57
3.3.	Žurnalistų, dirbančių „Šiaulių krašte“ ir „Šiaulių naujienose“ tyrimo instrumentas	58
3.4.	Socialinių ekspertų tyrimo instrumentas	59
3.5.	Konkrečių statistinių metodų pritaikymas empiriniame tyrime	60
3.6.	Skaitytojų apklausos duomenų analizė	61
3.6.1.	Tyrimo imtis ir tiriamieji	61
3.6.2.	Dienraščių skaitytojų nuomonių preferencijos	64
3.6.3.	Žurnalistų, dirbančių „Šiaulių krašte“ ir „Šiaulių naujienose“, nuomonės struktūravimas	70
3.6.4.	Socialinių ekspertų nuomonės struktūravimas.....	72
I	IŠVADOS	76
REKOMENDACIJOS	REKOMENDACIJOS	79
DISKUSIJA	DISKUSIJA	81
LITERATŪRA	LITERATŪRA	82

IVADAS

XXI amžiuje vykstantys ekonominiai, politiniai ir socialiniai pokyčiai iškelia naujus organizacijų vadybos raiškos aspektus. Organizacijų vadybinėje veikloje aktualizuojami nauji konkurenciniai iššūkiai, vyksta intensyvūs identitetų perkūrimo, transformavimo, modifikavimo procesai.

Esminės transformacijos susijusios tiek su pakitusios konkurencinės terpės suvokimu, tiek su konkrečių organizacijų konkurencingumo savivoka, kai yra konkuruojama dėl vartotojų, darbuotojų, valdžios, visuomenės palankumo ir lojalumo, siekiama įgyti vis didesnę konkurencinį pranašumą (Appleby, 2003; Butkus, 2003; Drūteikienė, 2003; Fink, 1996; Jucevičius, 1998; Sakalas, 1998; Stoner ir kt., 1999; Vasiliauskas, 2002 ir kt.).

Globalizacijos procese (Bauman, 2002; Tomlinson, 2002) konkurencinės erdvės kitimai sąlygoja socialinę ir vertybinę dinamiką visuomenėje, komunikacinių valdymo efektyvumo ir institucijos vadybos optimizavimo kriterijų įsigalėjimą, pabrėžiamas valdymo ekonomizavimas, informacijos ir komunikacijos technologijų konkurencingumo tendencijos.

Vis dažniau ir intensyviau analizuojama organizacijos kultūra, identitetas, įvaizdis (Balčytienė, 2004; Dagtė, 2004; Drūteikienė, 2003; Garalis, 2004; Jucevičius, 1998; Sakalas, 1998; Stoner ir kt., 1999; Vasiliauskas, 2002). Tokie „intelektualieji“ organizacijos išteklių nepriklauso įprastiniams, tokiems kaip žaliavos, darbo jėga, kapitalas etc. Darbuotojų sugebėjimai, kompetencijos, patirtis, neformalus organizacinių ryšių tinklai, visas intelektualus organizacijos kapitalas yra aktyviai bet kurios organizacijos veiklos rezultatai lemianti realybė. Iš kitos pusės, organizacijų veikla vis glaudžiau siejama su viešosios ir masinės komunikacijos kanalais.

XXI a. moksle, kai vadybos, komunikacijos, informacijos paradigmoms skiriama pakankamai daug dėmesio, aktualizuojamos kokybiškai naujos ir inovatyvios mokslo kryptys, tokios kaip informacijos vadyba, kultūros vadyba, žiniasklaidos vadyba ir kt. (Albarran, Arrese, 2003; Drucker, 1999; Fink, 1996; Rauhe, Demmer, 2004; McQuil, 1994; Watson, 1998; McLucan, 2003, Науменко, 2005, ir kt.). Šios tendencijos iš esmės keičia ekonomiką, socialinį būvį, individo santykį su juo ir kultūrą, o kartu leidžia naujai aktualizuoti žiniasklaidos funkcijas, vaidmenį ir reikšmę visuomenėje.

Žiniasklaida yra ta itin svarbi komunikacinės erdvės dalis, kurioje vyksta viešasis visuomenės gyvenimas ir konstruojama socialinė realybė, formuojasi ir įsitvirtina kultūrinės bei socialinės visuomenės vertybės (Albarran, Arrese, 2003; Drucker, 1999; McQuil, 1994; McLucan, 2003, Fiske, 1998; ir kt.).

Spauda, radijas, televizija, internetas aktualizuoja *informacijos* reikšmę, nes visos žiniasklaidos organizacijos operuoja, perduoda, platina, skleidžia informaciją. Organizacijos vadybinės veiklos ašimi tampa informacija, t. y. institucijos valdymas, strateginio valdymo procesas neatsiejamas nuo informacijos sklaidos tiek institucijos viduje, tiek išorėje.

Tyrimo aktualumas siejamas su tuo, kad XXI amžiuje, kuriant žinių visuomenę, žiniasklaida tampa ir šaltiniu, ir veiklos lauku. *Rinkos ekonomikoje žiniasklaida yra neatsiejama verslo organizacijų visumos dalis, kurios veiklos produktas – įvairių pavidalų informacija.* Informavimo ir poveikio aspektai iškelia viešumo ir skaidrumo kriterijų, kai organizacija turi būti atvira, socialiai atsakinga visuomenei. Dienraštis, radijo stotis, TV ir kt. masinės komunikacijos priemonės savo esme yra organizacijos, todėl galima kalbėti ir apie žiniasklaidos rinką. Remiantis jau atliktų tyrimų duomenimis (Dagytė, 2003), galima teigti, kad Lietuvoje leidžiamos periodinės spaudos srautas yra proporcingas nacionalinei Lietuvos gyventojų sudėčiai; „tačiau kas tai – stichiško proceso pasekmė ar kryptingos ir profesionalios vadybos rezultatas?“ (Dagytė, 2003).

Šis magistro darbas orientuotas į Šiaulių apskrities ir miesto laikraščių strateginio planavimo procesą ir personalo vadybos problemas, analizuojant žiniasklaidai įtaką darančius veiksniai – teisės aktus, Lietuvos rinkos tendencijas, konkurentus, vartotojų nuomonę ir kt.

Tyrimo naujumas sietinas su tuo, kad, *pirma*, stebima, kad žiniasklaidos institucijų vadyba Lietuvoje – dar menkai tyrinėta sritis, jos yra gana uždara, dažnokai ignoruojančios strateginio valdymo principinius dalykus (Dagytė, 2003), tuo tarpu tarptautiniu lygiu žiniasklaidos vadybai skiriama pakankamai daug dėmesio (Albarran, Arrese, 2003; Castells, 2005; Fink, 1996; Fiske, 1998; McCombs, Shaw, 1972; McQuil, 1994; Sohn, LeBlanc, Lacy and Sylvie, 1999; ir kt. autoriai); *antra*, Lietuvos nacionalinės periodinės spaudos tyrimai yra gana fragmentiški (Balčytienė, 2004; Burneikienė, 2002; Merkys, 1998; Nevinskaitė, 2001; Nugaraitė, 2000; ir kt. autoriai) ir orientuoti į žiniasklaidos struktūros kismą, tuo tarpu dar prieškarinio Lietuvoje J. Keliuotis akcentavo spaudos misijos svarbą ir dienraščio strateginio valdymo principus; *trečia*, regioninės spaudos vadybinei situacijai analizuoti skiriama dar mažiau dėmesio.

Šio magistro darbo **problema** sąlygoja tokie pagrindiniai aspektai: *pirma*, žiniasklaidos vadyba yra kelių mokslo krypčių ir šakų tiriamosiose - analitinėse paradigmos: ji integruoja vadybos, strateginio planavimo, masinės komunikacijos teorijų, žurnalistikos ir kt. principines nuostatas; *antra*, pastaruosiu metu tradicinis požiūris, kad viskas, kas yra už organizacijos ribų, yra beveidė aplinka, transformuojasi ir taip atskleidžiamos naujos organizacijos vystymosi ir plėtotės tendencijos. Šiuo atveju žiniasklaida jau pati savaime užprogramuota būti tarpininke tarp verslo ir visuomenės: žurnalistikos priedermė – objektyviai informuoti auditoriją; kartu tai yra verslas, gyvuojantis arba iš dviejų šaltinių – pardavimų

bei reklamos spaudos atveju, arba – tik iš reklamos, kalbant apie radiją, televiziją ar internetinę žiniasklaidą; *trečia*, pastebėtina, kad Lietuvos žiniasklaidos teorijos ir praktikos publikacijų nėra gausu, žiniasklaidos institucijų vadybos tyrimų fragmentiškumas Lietuvoje (Balčytienė, 2004; Burneikienė, 2002; Merkys, 1998; Nevinskaitė, 2001; Nugaraitė, 2000 ir kt. autoriai; apginti pavieniai Vytauto Didžiojo universiteto ir Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto magistro darbai (Stagniūnaitė, 2002; Karoblytė, 2003; Jarmalis, 2005 ir kt.).

Tyrimo hipotezė – apskrities ir miesto laikraščio praktiniai strateginio planavimo procesai ir vadybinė veikla yra daugiau stichiško pobūdžio, nes tam yra skiriama per mažai dėmesio; personalo vadybos plotmėje aiškiai suformuluotų kriterijų ir veikimo principų nebuvimas sąlygoja laikraščio koncepcijos realizavimo padrikumą ir nevientisumą. Laikraščio informacijos valdymas vis dar nėra tiesiogiai siejamas su konkrečios veiklos apmąstymu ir pagrįstomis prognozėmis.

Tyrimo objektas – Šiaulių apskrities ir miesto periodinė spauda.

Tyrimo dalykas – vadybinių procesų Šiaulių apskrities ir miesto pagrindiniuose dienraščiuose analizė.

Tyrimo tikslas - išanalizuoti Šiaulių apskrities ir miesto periodinės spaudos situacijos ypatumus ir parengti vadybos optimizavimo principus.

Užsibrėžtam tikslui pasiekti sprendžiami šie **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti masinės komunikacijos priemonių ir žiniasklaidos vadybos publikacijas, siekiant identifikuoti teorinius periodinės spaudos strateginio planavimo ir personalo valdymo veiksnius.
2. Nustatyti Šiaulių apskrities ir miesto dienraščių vietą periodinėje Lietuvos spaudos rinkos struktūroje.
3. Atskleisti Šiaulių apskrities ir miesto periodinės spaudos strateginio planavimo privalumus ir trūkumus bei numatyti optimizavimo galimybes.

Tyrimo metu buvo panaudoti **teoriniai** (analizė, sintezė, lyginimas, apibendrinimas ir kt.) ir **empiriniai** (interviu, pokalbis, anketa, dokumentų analizė ir kt.) socialinių tyrimų metodai. Taip pat taikomojo tyrimo duomenų analizei buvo pasitelkti statistiniai metodai (faktorinė analizė, t testas, ANOVA analizė) ir statistinių duomenų analizės sistema SPSS.

Tyrimo **teorinis reikšmingumas** grindžiamas tuo, kad į žiniasklaidos vadybos problemas pažvelgta teoriniu aspektu kompleksiskai, t. y. apimant įvairių autorių požiūrį į žiniasklaidos institucijos veiklos specifinį pobūdį, žiniasklaidos misijos suvokimą ir realizavimą, vertybių sklaidą.

Tyrimo **praktinis reikšmingumas** ir taikymo perspektyvos siejami su Šiaulių apskrities ir miesto dienraščių vadybos strategijomis ir veiklos optimizavimu: diagnozavus dienraščio vadybinės veiklos

problemas, remiantis skaitytojų, žurnalistų, socialinių ekspertų nuomonėmis, galima numatyti optimizavimo variantus, siekiant kokybiškesnio leidinio misijos realizavimo. Pateikiami optimizavimo sprendiniai gali būti taikomi ir kituose miestų ar apskričių leidiniuose.

Iš magistro darbo teorinio ir empirinio tematinio lauko 2004–2005 metais perskaityta 1 respublikinėje ir 5 pranešimai tarptautinėse konferencijose (autorės skaitytų pranešimų sąrašas pateiktas 4 priede), paskelbtos 3 publikacijos (autorės publikacijų sąrašas pateiktas 5 priede).

Magistro darbo taikomojo tyrimo **empirinė bazė**: pagrindinis empirinės informacijos šaltinis tyrime buvo skaitytojų nuomonė apie Šiaulių apskrities ir miesto laikraščius. Iš viso apklausoje dalyvavo 212 skaitytojų, 14 regioninių dienraščių žurnalistų, 10 ekspertų.

1. ŽINIASKLAIDOS VADYBA: TEORINIS DISKURSAS

1.1. Žiniasklaidos reikšmė ir funkcijos visuomenėje

XXI amžiuje pripažįstama, kad „gyvename žiniasklaidos priemonių prisotintoje aplinkoje, mums nuolat teikiama informacija, į kurią privalome reaguoti. Gyvenimas informacijos prisotintoje aplinkoje dažnai laikomas informacinės visuomenės pradžia“ (Paliulis ir kt., 2004, p. 18).

Kai kurie autoriai apibendrina, kad „plačiąja prasme vadybą galima traktuoti kaip informacijos judėjimo ir jos transformacijos procesą“ (Paliulis ir kt., 2004, p. 43).

Dabarties situacijoje „pagrindiniai verslo veiksniai yra informacija ir žinios. Informacijos ir technologijų reikšmės padidėjimas paveikė organizacijas. Organizacijose kyla klausimų, kaip sukurti ilgalaikę strategiją, remiantis žiniomis, informacija ir technologijomis, kai ir žinios, ir informacija, ir technologija nuolat keičiasi, kaip įkainoti produktą, kuris pagamintas naudojant mažai medžiagų ir daug žinių, kaip sužinoti organizacijos vertę ir kt.“ (Grondskis, Staškevičius, Zemkauskas, 2001, p. 98).

Žiniasklaida operuoja informaciniais ištekliais: informacija ir žiniomis.

Mokslininkai išskiria įvairias informacijos reikšmes, pvz., E. Ivanov (1994) teigia, kad ekonomikoje ir vadyboje informacija pasireiškia daugeliu aspektų:

1. informacijos gamyba – gamybos, ekonominės veiklos sritis;
2. informacija – gamybos veiksnys, vienas iš ekonominės sistemos fundamentaliųjų išteklių;
3. informacija – pirkimo ir pardavimo objektas – prekė;
4. tam tikra informacijos dalis yra visuomenės turtas, vartojamas visų visuomenės narių;
5. informacija šiuo metu tampa svarbiu veiksniumi konkurencinėje kovoje.

„Informacija – kiekvienos organizacijos žinių šaltinis, apie ją daugelyje kontekstų turėtų būti mąstoma kaip apie bendrą turtą, prekę“ (Atkočiūnienė, 2000), tuo tarpu analizuojant *žinių* reikšmę pabrėžiama, kad „žinios yra tiesiogiai susijusios, o kartais netgi tapatinamos su *informacija* ir *duomenimis*“ (Barčkutė, 2002). Universaliausias jų tarpusavio vaizdas pateikiamas 6 priede. Reikėtų atkreipti dėmesį, kad žiniasklaidos institucija surenka ne tik *duomenis*, bet ir pateikia *informaciją*, skaitytojas turi galimybę interpretuoti, t.y. vertinti, priimti sprendimus.

Aktualizuojant žiniasklaidos vadybinį diskursą, galima teigti, kad tiek žinios, tiek informacija nepriklauso įprastiniams organizacijos ištekliams (kaip pvz., žaliavos, darbo jėga, kapitalas etc.).

Sugebėjimai, kompetencijos, patirtis, organizacijos kultūra, neformalūs organizacinių ryšių tinklai ir intelektualus organizacijos kapitalas – visa tai yra funkcionuojanti realybė bet kurioje organizacijoje.

Pagrindinis transliavimo kanalas yra komunikacijos priemonės, t.y. technologijos ir institucijos. XXI amžiuje, kuriant žinių visuomenę, komunikacijos priemonės tampa ir šaltiniu, ir veiklos lauku.

Žiniasklaida tampa tarpininku, kurio viena iš pagrindinių funkcijų yra „pateikti žinių apie įvykius, socialines sąlygas, institucijas ir pan., neprieinamus mūsų tiesioginei patirčiai“ (Gudonienė, 1999, p. 26).

Mokslininkai akcentuoja, „kad net ir išsiplėtus informavimo kanalams, kai, be spaudos ir televizijos, informacijai perduoti yra panaudojamas internetas, visuomenės informavimo sferoje išlieka grupelės savininkų pelno siekis mažiau informuotųjų sąskaita. Schilleris analizuoja tris svarbiausius teiginius, kuriais yra nusakomos „naujojo amžiaus“ savybės. Informacijos „suverslinimas“ pirmiausia reiškia tai, kad informuoti visuomenę skatina noras uždirbti. Antra, ne visi visuomenės nariai turi lygias galimybes gauti ir naudoti informaciją. Čia ryškūs du veiksniai – ekonominis ir socialinis. Trečia, šiuolaikinis kapitalizmas – tai korporacijų kapitalizmas, kuriam būdinga maksimali visų turimų resursų (fizinių ir intelektualinių) koncentracija siekiant tiek nacionalinio, tiek globalaus viešpatavimo“ (Cit. iš Balčytienė, 2004, p. 80).

Žymus JAV kultūros sociologas D. McQuil pastebėjo, kad „žiniasklaida turėtų būti suvokiama ir nagrinėjama ne kaip institucija, veikianti kultūrą, bet kaip esminis socialinių vertybių ir reikšmių indikatorius“ (McQuil, 1994, p. 48). Yra pripažįstama, kad žiniasklaida – tai visuomenės gyvenimo dalis, priemonė ir veiksnys.

Požiūris į žiniasklaidos įtaką turi savo raidos etapus (McQuil, 1994, p. 263):

1. **XX amžiaus pradžia–1940 m.** Šiame etape žiniasklaidai buvo suteikiama ypatinga galia veikti žmonių nuomones. Tam labai pasitarnavo Pirmojo pasaulinio karo propagandos efektyvumas, komunistinė propaganda, Gebelso fenomenas. Jokiais moksliniais tyrimais efektyvus propagandinis šūvis nebuvo paremtas. Tai buvo „sveiko proto“ išvados.

2. **1940–1960 metai.** Buvo atlikta nemažai empirinių tyrimų, kurie leido suabejoti žiniasklaidos galia, nes nebuvo aptikta tiesioginių įrodymų apie žiniasklaidos įtaką nuomonėms, nuostatoms, elgesiui. Žiniasklaidos įtakos sumenkinimas empirinių tyrimų kontekste šokiravo, bet daugelio neįtikino.

3. **Nuo 1960 iki dabar.** Buvo išplėtos masinės komunikacijos teorijos (žr. D. McQuil, McLuhan darbus), kai žiniasklaidos galia siejama su komunikacinio proceso esme, kai žiniasklaida dažnai būna labai įtakinga teigdama apie ką reikia „turėti nuomonę“. Palapsniui žiniasklaidai buvo priskirta

„agenda setting“ (išversti galima kaip „darbotvarkės nustatymas“) efekto funkcija, kai žiniasklaida duoda svarbų kognityvinį akcentą, atkreipia dėmesį, sustiprina ir t.t.

Komunikacijos specialistai (McQuil (1994, p. 253) ir kt.) *iškelia komunikacijos priemonės galios reikšmę, kai poveikis per sklaidžiamą informaciją sąlygoja veiklos dinamiką, organizacijos įvaizdžio kaitą ir kt. Šis poveikis galimas skirtingomis kryptimis:*

1. paveikti norima linkme (pasikeitimas),
2. paveikti netyčia,
3. paveikti nežymiai (formą ar intensyvumą),
4. sustiprinti tai, kas egzistuoja (nėra pokyčio),
5. padėti išvengti pokyčio.

Mokslininkų nuomone (Gudonienė, 1999, p. 5), *media* pasižymi šiomis savybėmis:

1. didelė **įtaka** viešajai nuomonei;
2. **media realybė**: sąmoningas ar nesąmoningas sutrumpintas, supaprastintas ideologiškai nuspalvintas realybės atspindėjimas. Pastangos aprėpti viską, kas vyksta šiame komplikuotame pasaulyje, moksle, kosmose, ir apie tai informuoti neišvengiamai sąlygoja orientacijos praradimą ir realybės suprimityvinimą;
3. dažnai gyventojai kritikų ir žurnalistų **nuomonę** priima kaip realybę, **modelį** kaip tiesą;
4. žiniasklaida atlikdama **patarėjo vaidmenį** skatina pasirengimą veikti, keistis, aukoti „kilniems“ tikslams;
5. tikslinės grupės labiau **pasitiki** kritiška žurnalistų nuomone, išreikšta redakcijos skiltyje, nei pavienė reklama ir argumentacija.

Čia galima paminėti klasikinį M. McCombs ir D. Shaw atliktą eksperimentą, kai per žiniasklaidos priemonės buvo transliuojami konkretūs pranešimai ir taip vartotojams buvo „pasufleruojamos“ žinios. Jų teigimu, „mūsų žinias pirmiausia sukuria žiniasklaida. Daugiausia mes žinome tik apie tuos politikos aspektus, kurie yra verti būti paskelbti žiniasklaidoje“ (McCombs, Shaw, 1972, p. 64). Taip pasireiškė „agenda setting“ efektas. Apibendrinti galima pasakyti, kad žiniasklaida ne visada gali pasakyti žmonėms, ką galvoti, tačiau jai sekasi pasakyti žmonėms, apie ką reikia galvoti. Kuo labiau žiniasklaidoje pabrėžiama ta tikrų įvykių ar reiškinių svarba, tuo labiau auditorija bus linkusi laikyti tuos dalykus žymesniais ir svarbesniais.

Žiniasklaidos reikšmę visuomenės gyvenime atskleidžia apibendrintos funkcijos (Juozapavičius, 2004):

1. Prižiūrėti socialinę bei politinę aplinką, pranešti apie pasikeitimus, kurie gali turėti teigiamos arba neigiamos įtakos piliečiams.

2. Nustatyti prasmingą visuomenės diskusijų darbotvarkę.
3. Suteikti tribūną piliečiams, politikams bei interesų grupėms, kad galėtų išsakyti savo požiūrį ar apsiginti.
4. Palengvinti įvairių nuomonių dialogą, – kartais ir tarp valdžios pareigūnų bei visuomenės atstovų.
5. Versti pareigūnus atsiskaityti už tai, kaip jie panaudoja savo galias.
6. Šviesti piliečius, skatinti juos mokytis, rinktis ir įsitraukti į visuomeninį gyvenimą.
7. Iš principo priešintis bet kokiems išorinių jėgų bandymams paveikti jos nepriklausomumą.

Žiniasklaidos reikšmė ir funkcijos apima parduodamo produkto ypatumus, vykdomos misijos ir įsipareigojimų sklaidą, tačiau leidinio finansavimo pobūdis tarsi apeinamas.

1.2. Žiniasklaidos vadybos objektas ir pagrindinių sąvokų analizė

Šiuolaikinė vadyba aktualizuoja naujus informacijos, personalo, technologijų valdymo būdus, kurie sąlygoja sėkmingą organizacijos veiklą ir yra siejami klasikiniu komunikacijos procesu. Vadybos teoretikai, pavyzdžiui, J. Stoner, E. Freeman, D. Gilbert akcentuoja, kad *žiniasklaida verslui sukuria „akvariumo“ aplinką*. Taip žiniasklaida prisideda prie įvairių verslo charakteristikų skaidrumo plėtotės, verslo ir visuomenės tarpusavio santykių gilinimo, grįžtamojo ryšio užtikrinimo (Stoner, 1999); „rinkos ekonomikos sąlygomis žiniasklaidos institucijos – neatsiejama verslo organizacijų visumos dalis“ (Dagytė, 2003, p. 31).

„Rinkos idėja šiuo metu yra universalus įvairiausių socialinius-ekonominius reiškinius aiškinantis konceptas, kurį nepaliumamai teigia ir įtvirtina ne tik visuomenės informavimo priemonės, bet ir mokslinis diskursas, tad visiškai pagrįstai tvirtinama, jog šiuo metu ji yra tapusi pagrindine vakarietiškosios kosmologijos „ašimi“ (Slater and Tonkiss, 2001, p. 9).

XX a. pabaigoje ypač pradėtas plėtoti *mass medių* analitinis diskursas, komunikacinės erdvės funkcionavimas ir veiklos viešumas. Toks suaktyvėjimas sietinas su informacinių technologijų plėtra, technologine pažanga, augančiu žiniasklaidos vaidmeniu ir kt.

Bendraja prasme „*žiniasklaida* – organizuotas informacijos skleidimas viešosios informacijos rengėjų ir visuomenės informavimo priemonių sistemoje; viešosios informacijos rengėjai, visuomenės informavimo priemonės; spaudoje paskelbtos publikacijos, perduotos radijo ir televizijos laidos“ (Žurnalistikos enciklopedija, p. 584). Taip yra apibrėžiama pakankamai plati funkcinių reikšmių skalė.

Taigi žiniasklaidos vadyba „visų pirmiausia gali būti suprantama kaip spaudos, televizijos, radijo institucijų vadyba. Tai institucijos, kurių gamybos produktas yra intelektualio pobūdžio, gali būti ir yra vartojamas plačioje auditorijoje. Tad žiniasklaidos vadyba – socialinių organizacijų vadybos dalis; žiniasklaidos institucijos pasižymi specialiais misijų ypatumais, turi specifinį darbo turinį ir veiklos bei jos rezultatų tyrimo metodus, atskirų kvalifikacinių gebėjimų reikalaujantį personalą, savus gaminamo produkto kokybės reikalavimus, pačius produktus, jų sklaidą ir realias ar prognozuojamas pasekmes bei kt.“ (Dagytė, 2003, p. 32).

Analizuodamas žiniasklaidos vadybos objekto sampratą, V. Rubavičius (2005, p. 15) pabrėžia, kad „visuomenės informavimo bei linksminimo priemonės yra verslas, paklūstantis rinkos mechanizmams, jos logikai ir negailestingam konkurencijos principui. Žiniasklaidos ypatumas tas, kad ji stengiasi ne tik nuslėpti verslinį aspektą, bet užgožti jį įvairiomis ideologemomis, iškeliančiomis jos priedermes bei atsidavimą demokratijos įtvirtinimui ar visuomenės interesų atstovavimui. Suprantama, tos priedermės išlieka, tačiau jų laikomasi rinkos sąlygomis, kur svarbiausias yra pelno siekis“.

Pateiktasis žiniasklaidos vadybos konceptas savyje integruoja pagrindines žiniasklaidos vadybos gaires ir atskleidžia specifinius bruožus. Žiniasklaida, jeigu ją suvoksime kaip sudėtinę visuomenės gyvenimo dalį, viena vertus, yra pavaldi bendriesiems vadybos ir rinkodaros dėsniams, kita vertus, turi savitų ir neretai subtilių skirtumų.

Žiniasklaidos veikimo pobūdis siejamas su ypatinga padėtimi, kai apibūdinama kaip „ketvirtoji valdžia“, kartais pritaikomas epitetas „watchdog“ (liet. „sarginis šuo“), bet nepaneigiamas faktas yra tas, jog XXI a. pasaulyje, kai pagrindiniu kapitalu ir vertybe tampa informacija, jos vaidmuo yra milžiniškas. Žinių visuomenėje įtakingas tampa tas, kas turi priėjimą prie informacijos, sugeba tą informaciją valdyti ir manipuliuoti ja. Žiniasklaidos ir komunikacijos priemonės yra pagrindiniai įvairių formų identiteto produkcijos šaltiniai ir ištekliai.

Žiniasklaidos vadyba apima *masinės komunikacijos struktūros elementus*:

- *masinių komunikacijų pranešimai*, kuriuos sudaro tokios pagrindinės dalys: šaltinis - pranešimo siuntėjas (tai institucija ar asmuo, kuris siunčia pranešimą atitinkamai auditorijai), pranešimas (simbolių, kuriuos siunčia šaltinis, rinkinys), kanalas (informacijos perdavimo priemonės, t.y. komunikacijos kanalai, kuriais siunčiamas pranešimas gavėjui), gavėjas (tai tam tikra auditorija, kuriai yra siunčiamas pranešimas), grįžtamasis ryšys, triukšmas (komunikacijos procese atsiranda neplanuoti pranešimo iškrypimai ar aplinkos poveikis, dėl kurio pranešimas praranda savo prasmę),

- *pranešimų kūrėjai*,
- *pranešimų gavėjai* (auditorija, publika),

- *visuomenė, kaip socialinis masinės komunikacijos proceso kontekstas.*

Pastarieji teiginiai atskleidžia žiniasklaidos vadybos esmę: iškeliamas masinės komunikacijos proceso aktualumas, nes kiekviena institucija šį procesą naudoja, tačiau žiniasklaidoje jis yra esminis veikimo pagrindas.

Masinės komunikacijos priemonė tampa vienu svarbiausiu masiniu viešuoju kanalu ir jo veiklos reikšmingumą nusako šie argumentai (Gudonienė, 1999, p. 26):

- masinės komunikacijos priemonės – tai yra galios šaltinis, potenciali įtakos, informacijos, kontrolės ir inovacijos priemonė, informacijos šaltinis daugumai socialinių institucijų;
- tai yra erdvė, kurioje vyksta viešasis visuomenės gyvenimas;
- žiniasklaida yra svarbiausias socialinės realybės vaizdų ir apibrėžimų šaltinis ir vieta, kur susiformuoja ir įsitvirtina kultūrinės ir socialinės visuomenės vertybės, kur jos saugomos ir vaizdžiai išreiškiamos;
- masinės komunikacijos priemonės yra būdas išgarsėti ar įgyti pripažinimą, patikrinti, kas visuomenėje pripažįstama norma, nustatyti nukrypimus nuo jos;
- masinės komunikacijos priemonės kaip verslo šaka daro didelę įtaką ekonomikai.

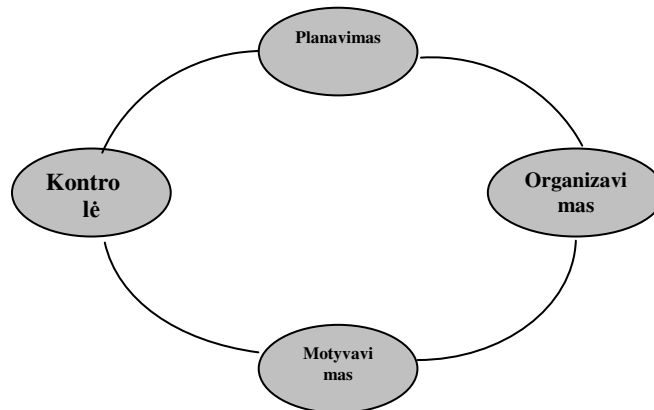
Klasikiniame vadybos modelyje (žr. 1 pav.) integruojamos ir realizuojamos keturios funkcijos (Albarran, 2003; Stoner, 1999), kartu jos yra taikomos ir žiniasklaidos institucijų vadyboje. Funkcijos, kuriomis yra grindžiama bet kurios institucijos vadybinė veikla ir jų dėka strateginiai veiksmai (misijos pasirinkimo ir tikslų suformulavimas) tampa realiai įgyvendinami, yra šios:

1. *Planavimas* yra apibrėžiamas kaip veiklos krypties nustatymas siekiant trokštamo rezultato. Planavimo prasmė yra vadovybės daromų veiksmų ir sprendimų visuma, padedanti organizacijai įgyvendinti ilgalaikius tikslus.

2. Teigiama, kad *kontrolė* yra pagrindinis vadybos elementas, kuris reikalingas tam, kad viskas būtų daroma pagal planus, įstatymus, įsakymus ir nutarimus. Šios funkcijos tikslas yra pamatyti ir parodyti klaidas, siekiant jas ištaisyti ir vėliau jų nekartoti.

3. *Organizavimas* bendrąja prasme yra ko nors surengimas, sutvarkymo į griežtą sistemą, vieną visumą arba kieno nors struktūrą, sandara, vientisų sistemų (techninių, technologinių, socialinių) kūrimas, įgyvendinimas ir tobulinimas. Svarbiausi organizavimo elementai yra žmogus, jo darbas. Organizavimo funkcija yra kiekvienam darbuotojui nurodyti jo darbą bei suteikti įgaliojimus, tam darbui kokybiškai atlikti, t. y. suteikti tam tikras teises ištekliams panaudoti ir atsakomybę už tų išteklių panaudojimą. Žiniasklaidos institucijoje viena iš pagrindinių organizacinių struktūrų yra redakcija.

4. *Motyvacija* yra savęs ir kitų raginimas veikti asmens ar organizacijos naudai bei sudarymas tokių sąlygų, kada žmogus nori veikti ir aktyviai veikia asmens ar organizacijos naudai.



1 pav. Klasikinio vadybos modelio funkcijos

Šaltinis: Albarran, A. B., Arrese, A. (2003). *Time and Media Markets*. London: Lawrence Erlbaum Associates p.20.

Išskirtieji elementai (tikslas, veiklos planas/programa, ištekliai, valdymas) gali būti išplėtoti įvairiai, tačiau derėtų išryškinti bendrus vadybinės veiklos aspektus (Stoner, 1999):

1. *kiekviena organizacija turi savitų bruožų, kurių neturi nei vienas jos narys*. Tai organizacijos tikslai (vizija, misija), kurie išplaukia iš atskirų jos narių tikslų ar poreikių;

2. *organizacijos disponuoja ištekliais ir juos transformuoja*;

3. *organizacija turi tarpusavio ryšių su išorės aplinka* (vartotojais, konkurentais, tarp jų ir žiniasklaida, etc.);

4. *paskirsto darbus*, juos suskaidydama į specializuotus komponentus (kuo daugiau darbuotojų, tuo smulkiau darbai paskirstomi. Darbų paskirstymas užtikrina geresnį darbo našumą, nes darbai supaprastėja, per trumpesnę laiką įgyjami darbo įgūdžiai, sudaromos prielaidos specializuotiems įrengimams panaudoti);

5. *kiekviena organizacija turi padalinius* – skyrius ar tarnybas (šios struktūros yra skirtos horizontaliam darbų paskirstymui realizuoti ir tarpiniams tikslams pasiekti; padalinių veikla sąmoningai nukreipiama siekti visai organizacijai aktualių tikslų);

6. *darbų paskirstymas reikalauja tinkamo jų koordinavimo*, todėl darbus būtina dar ir vertikalčiai paskirstyti.

Tokiu būdu žiniasklaidos vadybos objekto apibrėžtis apima žiniasklaidos institucijas ir jų pagrindines vadybines funkcijas. Žiniasklaidos institucijos vadybinės veiklos aspektas – informacijos kokybiškumas ir auditorijos suvokimas. Vadybinėje literatūroje akcentuojama, kad gamybinės veiklos vadyba skiriasi nuo kultūrinės ir tai yra sąlygojama produkto specifiškumo, nes operuojama

informacija skaitytojui ir yra kuriamas reikšmių vertybinis laukas. Žiniasklaida pajėgi formuoti kokybiškai naują individo socialinę būtį (su visuomenės informavimo priemonėmis glaudžiai siejamas demokratijos palaikymas (žodžio laisvė), kuriama viešo pilietinio bendravimo sritis, kurioje skleidžiamas vyraujantis laisvės bei laisvių supratimas ir sykiu varžomasi dėl tam tikrų sampratų įtvirtinimo.

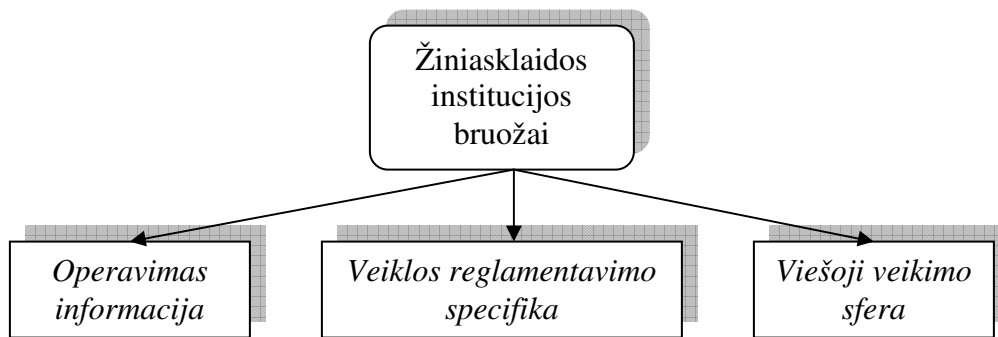
Žiniasklaidos vadybos analitikai (Dagytė, 2002; Albarran, Arrese, 2003; Fink, 1996; Sohn ir kt., 1999), analizuodami žiniasklaidos institucijų vadybos specifiškumą, – pabrėžia, kad žiniasklaidos institucijos vadybinė situacija reikalauja išskirtinio požiūrio: aktualizuojama žiniasklaidos institucijų reikšmė, veiklos pobūdis ir atliekamos funkcijos visuomenėje, žiniasklaidos priemonių sistemos struktūrizavimas, pabrėžiama orientacija į skaitytoją, operavimas informaciniais ištekliais. Tuo tarpu vadybinėje literatūroje (Stoner, 1999) žiniasklaidos institucijų vadybos problemos yra analizuojamos bendrame kontekste, t. y. neišskiriamos esminės definicijos.

Moksliniame žiniasklaidos vadybos lauke funkcionuoja pagrindinės sąvokų grupės, kurios siejamos su nagrinėjama problema. 7 priede pateikiama pagrindinių žiniasklaidos vadybos sąvokų analizė.

Žiniasklaidos institucijos kuria **komunikacinę - informacinę erdvę**. Žiniasklaidos prekė nėra tik informacija, operuojama ir auditorija, kurią ji „parduoda“ reklamos užsakovams ar ryšių su visuomene specialistams.

Užsienio mokslinėje literatūroje (Albarran, Arrese, 2003; Fink, 1996; FitzGerald and Arnott, 2000; Sohn, LeBlanc, Lacy and Sylvie, 1999; Watson, 1998) akcentuojamas **žiniasklaidos institucijos** specifiškumas.

Yra išskiriami trys pagrindiniai žiniasklaidos institucijos bruožai (2 pav.): 1) operavimas informacija (teikiama specifinio pobūdžio paslauga – perduodama informacija), 2) žiniasklaidos institucijos veiklą reglamentuoja papildomi įstatymai, kurie yra susiję su institucijos veiklos funkcijomis, pvz., asmens duomenų apsauga, atsakomybė už skelbiamą informaciją; taip pat šio pobūdžio institucijai suteikiama daugiau galių, pvz., gauti informaciją iš valstybinių įstaigų ir ją skelbti; 3) žiniasklaidos institucija veikia viešajame sektoriuje, kai skelbiama informacija pasiekia auditoriją. Viešumo aspektas liečia ir pačios žiniasklaidos finansinę veiklą, nes žiniasklaida savo pajamas iš esmės gauna iš reklamos ir prenumeratos. Šiuo atveju teoretikai (Albarran, Arrese, 2003; Fink, 1996; Watson, 1998) pabrėžia, kad leidėjų ir savininkų interesai neturėtų daryti įtakos žiniasklaidos institucijos veiklos koncepcijai, funkcijoms ir misijai, pirmiausia akcentuojama apibendrintas žiniasklaidos institucijos veikimas ir pagrindiniai principai (informacijos objektyvumas, aktualumas, nepriklausomumas, teisingumas, tikslumas, sąžiningumas, atsakingumas).



2 pav. Žiniasklaidos institucijos bruožai

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis šiais šaltiniais: Albarran, A. B., Arrese, A. (2003). *Time and Media Markets*. London: Lawrence Erlbaum Associates; Fink, C. (1996). *Strategic Newspaper management*. Boston: Allyn and Bacon; FitzGerald, M. and Arnott, D. (2000). *Marketing Communications Classics*. London: Business Press.

Yra akcentuojamas vykdomos veiklos specifiškumas (Media Management Review, 1997, p. 180): orientacija į skaitytoją, yra gaminamas „greitai gendantis produktas“, organizacinė struktūra dažnai lanksti ir horizontali, pabrėžiamas medijos atliekamas socialinis vaidmuo.

Pripažįstama, kad „vieni uždaviniai kyla žiniasklaidai kaip verslo bendrovei, kiti – kaip organizacijai, kuri užsiima specifine veikla ir kuriai keliami specifiniai – visuomenės informavimo – reikalavimai. Siekiant įgyvendinti informacijos laisvės principą, turi būti patenkinti trys reikalavimai: labai svarbu, kad 1) egzistuočių galimybė visiems visuomenės nariams gauti informacijos, 2) skaitytojams būtų pasiekiami informacijos šaltinių įvairovė, ir 3) tose informavimo priemonėse žmonės atpažintų patys save, t.y. ten būtų rašoma ir svarstomi tokie klausimai, kurie būtų aktualūs ir kelia susirūpinimą piliečiams“ (Balčytienė, 2004, p. 83).

Žiniasklaida, komunikacija, informavimas egzistavo visais amžiais ir laikotarpiais, tačiau visuomenės informavimas ir būtent žiniasklaida kaip socialinis institutas išsivystė kartu su knygu spausdinimu. J. Gutenbergo spausdinti leidiniai po pasaulį pasklido dar XV amžiuje, XVI amžiuje Europoje pasirodė pirmieji tiražuojami leidiniai (kalendoriai, naujienų rinkiniai ir kt.), pirmasis masinės komunikacijos produktas – laikraštis – pasirodė XVII a. pradžioje Vokietijoje. Lietuvių periodinės spaudos pirmtakas „Nusidavimai Dievo karalystėje“ išleistas tik 1832 m. Mažojoje Lietuvoje.

Susiformavus spaudai, XIX a. viduryje savo veiklą ėmė plėtoti pirmosios telegramų agentūros ir įvairios kitos spaudos tarnybos. To paties šimtmečio pabaigoje atsirado fotožurnalistika ir dokumentinis kinas, XX a. pirmojoje pusėje – radijas ir televizija.

Bet kurios iš šių visuomenės informavimo priemonių atsiradimas buvo glaudžiai susijęs su visuomenės socialine raida, žmonių informaciniais poreikiais, materialinėmis ir techninėmis sąlygomis.

Laikui bėgant, atskiros informacijos priemonės padėjo derinti ir koordinuoti savo veiklą, vadovautis vienodais principais, vykdyti panašias funkcijas, siekti tų pačių tikslų, kartu panaudoti savo specifines ypatybes. Taip buvo išplėtota *visuomenės informavimo veikla*.

XXI amžiuje aiškiai konstatuojama, kad „*visuomenės informavimas* – tai veikla, kuria visuomenei teikiama viešoji informacija, t.y. skirta viešai platinti (Visuomenės informavimo įstatymas, 2000). Šį procesą organizuoja *viešosios informacijos rengėjas* (transliuotojas, leidykla, kino, garso ar vaizdo studija, informacijos, reklamos agentūra, redakcija ar kitas asmuo, rengiantis viešąją informaciją (Visuomenės informavimo įstatymas, 2000) arba *viešosios informacijos platintojas* (transliuotojas, retransliuotojas ar kitas asmuo, parduodantis ar kitais būdais skleidžiantis viešąją informaciją visuomenei, kuris prisiima atsakomybę už savo skleidžiamos informacijos teisėtumą (Visuomenės informavimo įstatymas, 2000). Visuomenės informavimo procese veikiantys subjektai yra nusakomi dviem aspektais: pirma, tai gali būti fiziniai asmenys, antra, tai gali būti įmonė (reklamos agentūra ir kt.).

Informacijos teikėjai apibūdinami keletu terminų:

- *masinės komunikacijos priemonės (MKP),*
- *mass media,*
- *medija,*
- *visuomenės informavimo priemonės (VIP),*
- *žiniasklaida.*

Šios sąvokos dažnai vartojamos kaip sinonimai, tačiau tai nepakankamai preciziškas požiūris (Dagytė, 2003).

Plačiausios yra *medijos, masinės komunikacijos, visuomenės informavimo priemonių* sąvokos.

Medijos sąvoka Europos šalyse yra suvokiama daugmaž panašiai. Ši sąvoka yra ir institucinė, ir turininga kategorija (Rauh, Demmer, 2004, p. 41). Tuo tarpu M. McLuhan (2003) teigia, kad „*medija* yra pranešimas, nes būtent *medija* modeliuoja ir valdo žmonių bendravimo bei veiklos mastą ir formą“. Tas pats autorius teigia, kad pačia savo forma, nepriklausomai nuo turinio, ir knyga, ir laikraštis

sukuria pasakojimo iš vidaus įspūdį, spaudos puslapis iš vidaus atskleidžia bendruomenės veiksmų ir sąveikų istoriją. Šiuo atveju *medijos sąvoka tampa plačiausia paradigma*.

Masinės komunikacijos ir visuomenės informavimo priemonės (dažniausiai vartojamos sinonimiškai) yra siejamos savo funkcinę prigimtimi – realizuoti masinės komunikacijos procesą ir vykdyti visuomenės informavimo funkciją.

Mass media – informacijos ir žinių šaltiniai, galintys pasiekti ir paveikti didelę žmonių auditoriją (pvz., laikraščiai, žurnalai, radijas ir televizija); *media* (vns. Medium) – pagrindinės priemonės, kuriomis žmonių auditorijoms pateikiama informacija bei pramogos (t.y. laikraščiai, žurnalai, radijas, televizija, vaizdo ir garso grotuvai, elektroninės audiovizualinės priemonės ir kt.) (pagal Oxford Advanced Learner's Dictionary, 2000).

„Masmedijų kompanijos operuoja televizijos ar radijo transliacijomis, kabeline televizija, dienraščių, žurnalų ar knygų publikavimu, taip pat kuria ir platina filmus ir televizijos programas“ (Media Management Review, 1997, p. 68).

Tyrėjas N. K. Denzinas, remdamasis žymaus mokslininko D. Smythe'o darbais, išskiria tokius esminius masmedijų tikslus: gaminti kuo greičiau jų reklamuojamą produkciją suvartojančias auditorijas, įtraukti jas į tokias vartojimo praktikas, kurios stiprina savininkiškojo individualizmo normas, stiprinti jų priklausomybę nuo kapitalizmo sistemos plėtros bei idealus palaikančios visuomeninės nuomonės (Norman, 2001, p. 325).

M. Castells (2005, p. 332) akcentuoja, kad *masmedijų* sistema yra vienakryptė komunikacijos sistema, o tikras komunikacijos procesas toks nėra – jis yra grindžiamas siuntėjo bei gavėjo tarpusavio sąveika interpretuojant pranešimą.

Visuomenėje *žiniasklaidos sąvoka yra paplitusi pakankamai plačiai*. Šis terminas vartojamas apibendrintai, „dažniausiai mintyje turima spauda (atiduodant pirmenybę laikraščiams ir žurnalams), televizija, radijas ir internetinė žiniasklaida“ (Dagytė, 2003). „Yra prielaidų manyti, kad naujadarą „žiniasklaida“ pasiūlė Amerikos lietuviai. Pagal apibrėžimą *žiniasklaidos terminas reiškia ne tik spaudą ar elektroninę informacijos transliavimą; šiuo terminu palytėjami ir šiomis priemonėmis formuojami visuomenės santykiai*“ (Balčytienė, 2004, p. 76). Žiniasklaidos terminas vartojamas kaip žinių skleidimo sinonimas (jo išigalėjimą sąlygojo kalbininkų pastangos sulietuvinti *masmedia terminą*).

Žiniasklaida pirmiausia yra apibrėžiama kaip organizuotas informacijos skleidimas viešosios informacijos rengėjų ir visuomenės informavimo priemonių sistemoje (Meškaitytė, 2004).

Apibendrinant žiniasklaidos vadybos objekto sampratą būtų galima teigti, kad masinės komunikacijos priemonių vadyboje išryškėja šios pagrindinės tendencijos:

- žiniasklaidos vadybos problematika ypač aktualizuota XX a. pabaigoje;
- pabrėžiama, kad žiniasklaida dvipusio veikimo prigimties: visuomenės informavimas yra verslas, tačiau turi būti išlaikomi informacijos laisvės principai;
- vadybinėje veikloje žiniasklaida remiasi pagrindinėmis valdymo proceso funkcijomis (planavimu, organizavimu, motyvavimu ir kontrole);
- žiniasklaidos institucijos turi pagrindinius savo bruožus, kurie atskleidžia esmines žiniasklaidos institucijos skirtybes (operavimas informacija, veiklos reglamentavimo specifika, viešojo veikimo sfera).

1.3. Strateginio planavimo ir personalo valdymo pagrindinių veiksnių identifikavimas žiniasklaidos institucijoje

Vadybinėje plotmėje žiniasklaidos organizacijos strategijos tikslinė orientacija dabarties situacijoje ypač įtakojama globalizacijos ir konkurencijos veiksnių. Postmodernizmo atstovas Z. Baumanas teigia, kad globalizacija „galutinai suardo vietovėje įsišaknijusias vienybės ir bendruomeninio gyvenimo formas“ (Bauman, 2002, p. 37). Tomlinson pabrėžia, kad „deteritorizacija yra svarbiausias kultūrinis globalinio susisaistymo poveikis“, „susisaitymas žmonėms suteikia kultūros išteklius, kurių jie neturėjo“ (Tomlinson, 2002, p. 39). Tuo tarpu konkurencinio pranašumo formavimas yra plėtojamas skirtingais detalizavimo ir konkretizavimo lygiais (vizijos, misijos apibrėžtys, svarbiausi veiklos tikslai). Strateginio valdymo teoretikai (Jucevičius, 1998; Vasiliauskas, 2002) akcentuoja organizacijos misijos ir organizacijos kultūros, identiteto sąsajas.

XXI amžiuje institucijos filosofijos esmė ir galutinis tikslas yra pasiekti individo – organizacijos darbuotojo savęs identifikavimą su savo organizacija. Prieš tai turi būti suformuota stipri ir pakankamai savita organizacijos kultūra. Įvairūs autoriai įvairiai apibrėžia organizacinės kultūros sampratą (žr. 8 priedą), tačiau galima išskirti organizacijos vertybių svarbą ir misijos, kaip visuminės ir tikslinės organizacijos orientacijos, reikšmę.

Bendromis organizacijos vertybėmis nusakoma (Šimanskienė, 2002, p. 44):

- pagrindiniai organizacijos tikslai,
- pageidautini būdai šiems tikslams pasiekti,
- pagrindinės darbuotojų pareigos organizacijoje,
- elgesio būdai, būtini norint efektyviai atlikti vaidmenis,

- taisyklių ir principų rinkinys, skatinantis organizacijos identiškumą ir sutelktumą.

9 priede pateikiami pagrindiniai žiniasklaidos institucijos pagrindinių strateginio valdymo elementai, integruojantys institucijos misijos recepciją ir refleksiją.

Įvairūs autoriai, nagrinėjantys organizacijų filosofijos, kultūros, strateginio valdymo problemas (Drucker, 1999, ir kt.), įvardija keletą sąlygų, lemiančių institucijos filosofijos sukūrimo ir įdiegimo sėkmę:

1. *Individo asmeninio reikšmingumo pripažinimas.* Laikraščio žurnalistai asmeninio reikšmingumo vertę įgyja dėl savo vykdomos veiklos specifiškumo, t.y. visuomenės informavimas suteikia pakankamai daug galių ir tai sąlygoja išankstinį reikšmingumą.

2. *Darbuotojų kompetencijos ugdymas.* Akcentuojama, kad kuo labiau išsilavinęs darbuotojas, kuo jis intelektualesnis, tuo labiau jam reikia aukštesnių veiklos motyvų ir savęs įprasminimo. Be to, aukštesniųjų idealų siekis reikalauja sugebėjimų integruoti įvairias žinias, netradiciškai mąstyti. Žiniasklaidos institucijos darbuotojai yra orientuoti į skaitytojų poreikių tenkinimą, visuomenės informavimo vykdymą, o tai reikalauja specifinių žinių ir kompetencijų.

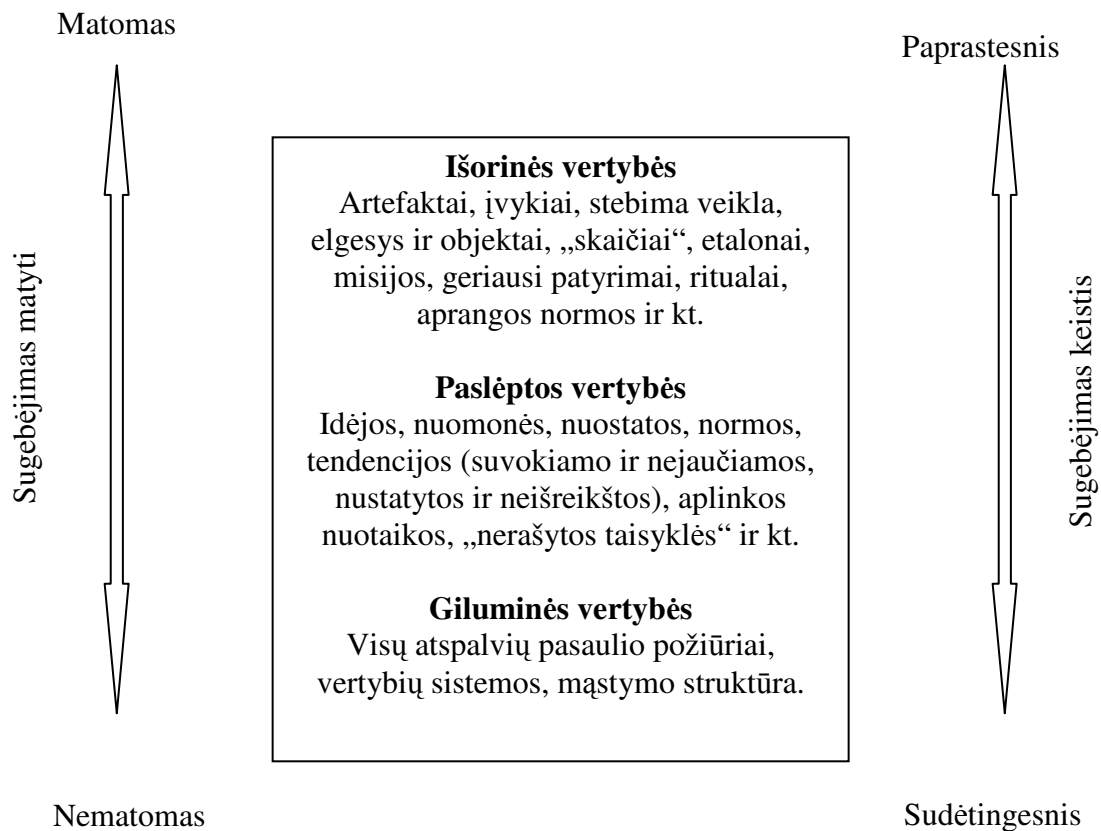
3. *Darbuotojų asmeninės iniciatyvos skatinimas.* Laikraščio darbuotojai turi būti darni komanda, kuri operuoja informacija ir dirba kaip komanda, nes konkurencinis pranašumas formuojamas per informacijos pateikimo greitį, išsamumą.

Organizacijos filosofija gali turėti ir žymiai svarbesnę paskirtį, nei tik žmonių subūrimą bendrai veiklai, kad įgyvendintų kokią nors idėją. Organizacijos, kuriose žmonės dirba praleisdami didžiąją aktyvaus savo laiko dalį, palaiptams tampa pagrindine savęs realizavimo ir išraiškos vieta.

Žiniasklaida siejama su žurnalistika – „profesine veikla, pagrįsta visuomeniškai svarbios informacijos rinkimu, tyrimu, apdorojimu ir periodiniu platinimu; visuomenės informavimo priemonių (VIP) sistema kaip natūraliai demokratinės visuomenės konkurencinėje rinkoje susiformavęs reiškinys“ (Žurnalistikos enciklopedija, p. 588).

Žiniasklaidos institucijos darbuotojai – žurnalistai – visuomenėje užima specifinę padėtį. Anot S. Jarmalio (2004) visuomenėje žurnalistų profesija vis dar laikoma išskirtine ir prestižine. Kita vertus, patys žurnalistai pripažįsta, kad žiniasklaida yra verslas, o laikraščių redakcijos yra organizacijos, kuriose galioja visi vadybos dėsniai, pradedant bendrovės strategija ir baigiant vidine komunikacija.

Organizacijoje yra išskiriami trys vertybių lygiai (3 pav.): išorinės vertybės, paslėptos vertybės, giluminės vertybės. Visi vertybių lygiai yra susiję ir vienas be kito negali funkcionuoti, nes kiekvienu atveju vertybės apibrėžia veiklos prasmę, palaiko organizacijos identitetą, aktualizuoja misiją.



3 pav. Trys organizacijos vertybių lygmenys

Šaltinis: Cowan, C., Todorovic, N. Spiral Dynamics: The layers of human values in strategy. Strategy & Leadership. Vol. 28, No 1. MCB University Press, p. 9.

Anot M. Jėčiuvienės (Jėčiuvienė, 2002, p. 97) vadybos veiksmingumą lemia vadybos kultūra, kuri yra pirminė jo lygio kėlimo jėga. Ji atspindi vadovų asmeninę ir dalykinę kultūrą, jų kompetenciją, verslo etikos paisymą ir socialinių-ekonominių įsipareigojimų vykdymą.

Žiniasklaidos institucijos vertybių sistema išoriškai yra grindžiama 8 žurnalistinio darbo principais (žr. 1 lentelę).

Šie principai apibrėžia laikraščio kaip institucijos organizacinės kultūros reglamentavimą. Tai susiję su visuomenės informavimo priemonių specifika, nes vadybinėje veikloje institucija retai turi iš anksto numatytas vertybes ir veikimo principus.

Visi 8 principai remiasi prielaida, kad žiniasklaidos institucijai yra svarbi „orientacija į vartotoją, kai strategija yra pagrindinė sėkmingos veiklos sąlyga. Tam būtina valdymo organizacinę struktūrą pakreipti „veidu į vartotoją“ (Jėčiuvienė, 2002, p. 97).

Žiniasklaidos institucijos organizacinių principų sistema

<i>Principas</i>	<i>Apibūdinimas</i>
<i>Nepriklausomumas</i>	Žurnalistika savo turiniu, esme, pagrindiniais tikslais ir sprendžiamais uždaviniais turi būti nepriklausoma nuo bet kokios išorinės įtakos. Nepriklausoma turi būti ir paties žurnalisto veikla.
<i>Objektyvumas</i>	Žurnalistikoje objektyvumas – tai nešališkumas, dalykiškumas siekiant išreikšti tiesą ir parodyti tikrovę be išankstinio nusistatymo, nepriklausomai nuo rašančiojo ar pasakojančiojo interesų bei simpatijų.
<i>Teisingumas</i>	Šio principo turinį sudaro objektyvus tikrovės atspindėjimas, nešališkas faktų bei įvykių aprašymas ir įvertinimas, t.y. įvykio esmės analizė, išryškinti ir tam tikru būdu atrinkti ir apibendrinti konkretūs faktai ir detalės.
<i>Tikslumas</i>	Spausdinamoje informacijoje pateikiami konkretūs faktai, surinkti duomenys, liudininkų parodymai, t.y. konkreti faktinė medžiaga.
<i>Sąžiningumas</i>	Žurnalistika turi teisingai atspindėti visuomenės gyvenimą, teikti objektyvią ir patikimą informaciją, paremtą tiksliais duomenimis, konkrečiais faktais.
<i>Atsakingumas</i>	Žurnalistika gali laisvai ir nevaržomai plėtoti savo veiklą, skleisti skaitytojų, klausytojų bei žiūrovų poreikius tenkinančią informaciją.
<i>Demokratiškumas</i>	Žurnalistika padeda gyventojams dalyvauti valstybės valdymo procese, rūpintis visuomeniniais reikalais, siūlyti įvairias gerinimo ir tobulinimo priemones, kritikuoti esamas negeroves ir trūkumus.
<i>Humanizmas</i>	Žurnalistikoje gerbiamas žmogaus orumas ir teisės, rūpinamasi žmonių gerove ir jų visapusišku ugdymu; vertinant ir analizuojant atskirų žmonių darbą ir poelgius vadovaujamosi humanizmo principu.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Urbonas, V. (2002). *Žurnalistikos pagrindai*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla; *Žurnalistikos enciklopedija*. (1997). Vilnius: Pradai.

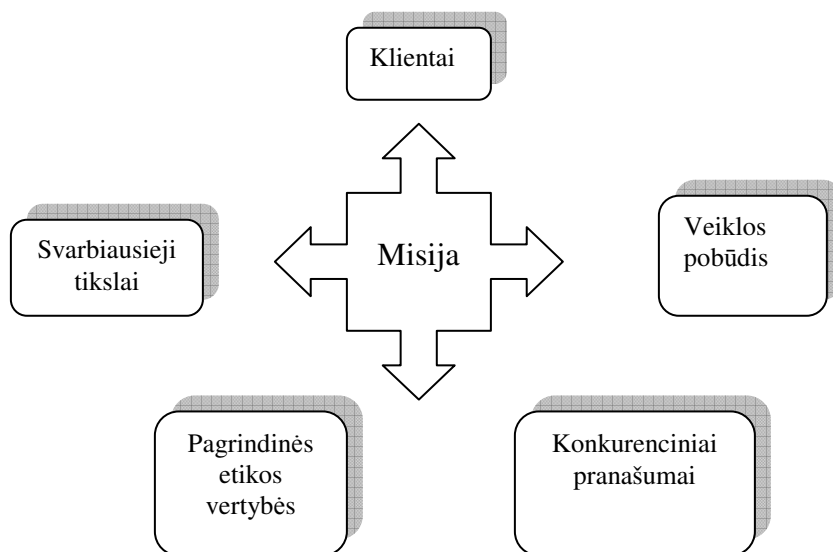
Kaip matyti iš principų apibūdinimų (žr. 1 lentelę), žiniasklaidos institucijoje organizacinės vertybės sietinos su žurnalistikos funkcijų teoriniu suvokimu, darbuotojų savivoka ir realizavimu.

Žurnalistikos funkcijos – visuma žurnalistikos „pareigų“ ir jų atlikimo pobūdis, žurnalistinės veiklos paskirtis, priemonės, organizavimo būdai ir rezultatai. Įvairios visuomenės informavimo priemonės ir žurnalistiniai kūriniai atlieka skirtingas funkcijas. JAV pagrindinėmis laikomos 4 funkcijos: informacinė, aiškinamoji (interpretacinė), auklėjamoji (valdymo, vadovavimo) ir pramoginė. Svarbiomis taip pat laikomos komercinė, reklamos bei naujų idėjų propagavimo funkcijos. Skandinavijos šalių žurnalistikos tyrinėtojų nuomone, demokratinėje visuomenėje žurnalistika atlieka 4

funkcijas: teikia visuomenei informaciją, kontroliuoja valdžią, gina, užtaria nuskriaustuosius (siekia teisybės) ir linksmina (paprastai komerciniais tikslais) skaitytojus, klausytojus ir žiūrovus (Žurnalistikos enciklopedija, 1997, p. 588).

Žiniasklaidos institucijos misija pirmiausia savyje turėtų integruoti pagrindines veiklos kryptis ir trumpai reziumuoti jas pagrindžiančią argumentaciją (Vasiliauskas, 2002, p. 218).

Strateginio valdymo teoretikai (Jucevičius, 1999; Vasiliauskas, 2002) išskiria 5 pagrindinius misijos elementus, kurie pavaizduoti 4 paveiksle.



4 pav. Pagrindiniai misijos elementai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*.

Vilnius: Enciklopedija, p. 218.

Kiekvienai organizacijai misijos formuluotė yra unikali, kadangi pačios organizacijos skiriasi savo veikla, nuosavybe, resursais, išorine aplinka ir kitais aspektais.

Teoriniame lygmenyje yra išskiriami pagrindiniai 5 misijos elementai, tačiau visų elementų suvokimo, įprasminimo, o ypač realizavimo lygmuo yra individualus kiekvienoje institucijoje.

Svarbiausi misijos elementai ir tikslinės orientacijos pagrindiniai aspektai yra pateikiami 2 lentelėje. Iškeltieji apibūdinimo teiginiai nurodo tik pagrindinius aspektus ar gaires, į kuriuos derėtų orientotis institucijai ir jos darbuotojams.

Pagrindiniai žiniasklaidos institucijos misijos elementai

<i>Misijos elemento orientacija</i>	<i>Apibūdinimas</i>
Klientai	Kas yra organizacijos klientai? Kokie laukiami klientai perspektyvoje? Kokius klientų poreikius siekia tenkinti organizacija?
Veiklos pobūdis	Kokią produkciją (paslaugas) gamina organizacija? Kokia produkcija (paslaugos) bus gaminamos perspektyvoje? Kokią naudą klientams duos organizacijos produkcija (paslaugos)?
Konkurenciniai pranašumai	Kokiose veiklos srityse organizacija stengsis įgyti pranašumą prieš savo konkurentus? Kokie momentai (veiklos organizavimas, technologijos, bazinės kompetencijos, kokybė, operatyvumas, organizacijos kultūra ir t.t.) išskiria organizaciją tarp jos konkurentų?
Svarbiausieji tikslai	Misijoje akcentuojama keletas svarbiausių tikslų, stengiantis suformuluoti juos bendresnėje formoje ir abstrakčiau, konkretizavimą ir detalizavimą paliekant vėlesniam žingsniui
Pagrindinės etinės vertybės	Atspindima organizacijos atsakomybė dėl gamtos ir aplinkos, vaidmuo socialiniuose procesuose ir kitos etinės vertybės

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija, p. 219

Ypatingą ir lemiamą vaidmenį organizacijoje vaidina misijos apibrėžimas. Misija – tai organizaciją visuomenei pristatantis pranešimas. Trumpai tai galima išreikšti klausimu „Kodėl egzistuojame?“ arba „Kokia mūsų veiklos prasmė?“ I. Alperytė (2005, p. 86) teigia, jog *kultūros ar žiniasklaidos institucijos misijos apibrėžimas turi pasižymėti tokiomis ypatybėmis:*

1. Būti glaustas, nereikia pasakoti nuo Adomo ir Ievos,
2. Nubrėžti veiklos gaires, nesileidžiant į smulkmenas (*strategija*);
3. Atskleisti, kam organizacija tarnauja (*tikslinė auditorija*);
4. Nusakyti misiją apibendrintais teiginiais, nenurodančiais konkrečių veiksmų;
5. Būti patrauklus ir paskaitomas, neperkrautas biurokratinėmis klišėmis;
6. Būti priimtinas organizacijos nariams ir apskritai jiems pažįstamas;
7. Neapsiriboti profesiniu žargonu ir teigti bendražmogiškas vertybes;
8. Nusakyti misiją kaip unikalią ir būdingą tik šiam „meniniam organizmui“.

Svarbu suvokimas, kad klientui svarbiausia – ne produktas ar paslauga ir, aišku, ne pati organizacija, o poreikių patenkinimas. Todėl organizacijos misijos apibrėžimas turi prasidėti nuo kliento, nuo jo situacijos, jo vertybių ir jo lūkesčių.

Dažnai misija ir vizija vartojami kaip žodžiai sinonimai, tačiau reikėtų pastebėti, kad tai yra skirtingas semantines ir vertybines reikšmes turintys žodžiai. Vizija nurodo ateitį ir gali būti pasiekta. Kai tai nutinka, turi būti suformuluota nauja vizija. Misija, priešingai, yra susijusi su dabartimi – kas mes esame? – tuo pačiu metu išlaikant nepriklausantį nuo laiko organizacijos identiteto ir ambicijų paaiškinimą. Aiškindamiesi misiją, turime suvokti, kad misijos pajutimas turi kilti organizacijos viduje, tarp darbuotojų. Čia svarbu pastebėti, kad jei misijos pareiškimai deklaruoja kryptingumą, įsitikinimų aiškumą ir vieningumą, kurių iš tiesų nėra, jie gali padaryti daugiau žalos nei gero. Todėl misijos formuluotė turi būti reali.

Misijos apibrėžtis konstruoja strateginio valdymo ir personalo vadybos organizacijos pamatus, t.y. įpareigoja organizaciją tam tikriems veiksams ir sprendimams. Žiniasklaidos institucijos misija savyje integruoja žurnalistinio darbo principus, žiniasklaidos funkcijas, padeda įprasminti veiklos pobūdį.

J. Keliuotis (2000, p. 123) teigia, kad „spaudos vaidmuo yra nepaprastai didelis. Spauda informuoja tautą. Ji ją auklėja. Ji formuoja viešąją nuomonę. Kelia naujų reformų reikalą. Nustatinėja vertybes ir smukdo menkystes. Ji yra visuomenės prožektorius ir jos švyturys, kuris nušviečia gyvenimo kelius. Ji turi reikšmės visoms gyvenimo sritims: ekonomikai ir žemės ūkiui, politikai ir socialinei veiklai, literatūrai ir menui, religijai ir mokslui. Tad nuo spaudos vertingumo daug pareina tautos ir valstybės vertingumas“. Ir taip yra deklaruojamos organizacinės vertybės funkcionuojančios viešojoje erdvėje ir bendraja prasme gali būti priskirtos visai žiniasklaidai, ir pavienėms žiniasklaidos institucijoms.

Kartu J. Keliuotis (2000, p. 76) pabrėžia, kad „vykdyti ir tenkinti žmogaus prigimties dinamiškumą ir jo visuomeniškumą – štai laikraščio vyriausias tikslas, didžioji ir nuolatinė jo misija“. Žvelgiant iš istorinės perspektyvos (šis apibrėžimas formuluotas dar prieškarinio Lietuvoje), galima pastebėti, kad yra iškeliami socialinė žiniasklaidos institucijos reikšmė, jos funkcijų sklaida ir vadybinės veiklos gairės.

Organizacijos misija nubrėžia bendrais bruožais pagrindines kryptis, kurių organizacija laikysis vidutinės trukmės perspektyvoje, ir trumpai reziumuoja šias kryptis pagrindžiančias argumentaciją ir vertybes. Jai įtaką daro svarbiausi faktoriai: dalininkų interesai, organizacijos kultūra, verslo etikos normos.

R. Jucevičius (1997, p. 213) mini Rarick ir Vitton atliktus tyrimus, kai buvo analizuojamos 1994 metų „Business week“ pateiktame 1000 kompanijų sąrašė esančios organizacijos ir buvo pastebėta įdomi priklausomybė: organizacijų, turinčių daugiau ar mažiau aiškiai apibrėžtą, dokumentuotą misiją, akcijų indeksas buvo 16,1 proc., organizacijų, neturinčių tokių formuluočių – tik 9,7 proc. Remiantis to paties tyrimo duomenimis teigiama, kad nemažai organizacijų apsiriboja tik pagrindinių vertybių

deklaravimu, tuo tarpu kitos – detalizuoja savo veiklos taikinius (objektus), dar kitos – misijos formuluotėje pateikia ir kai kuriuos savo vizijos aspektus. Konstatuojama, kad dažniausiai pasitaikantis misijos elementas yra socialinė organizacijos atsakomybė.

Užsienio teoretikai (Fink, 1996; Albarran, 2003) aktualizuodami žiniasklaidos institucijos misijos pagrindinius komponentus, pažymi, kad tokio pobūdžio institucija turėtų vadovautis žurnalistinio darbo principais, visomis socialinės etikos ir atsakomybės vertybėmis, ir kartu vykdyti svarbiausią veiklos tikslą – atsakingą informacijos skleidimą.

1.4. Laikraščio vadybos optimizavimo faktoriai

1.4.1. Laikraščio apibrėžtis ir svarbiausi veiklos tikslai

Masinės komunikacijos priemonių struktūroje (10 priede pateikta žiniasklaidos priemonių struktūra) išskirtinis vaidmuo tenka laikraščiui, nes „tai yra viena pagrindinių ir labiausiai paplitusių periodinių leidinių rūšių. Vienas svarbiausių laikraščio bruožų – visapusiškas tikrovės atspindėjimas, universalus visų gyvenimo sričių nušvietimas“ (Urbonas, 2002, p. 49).

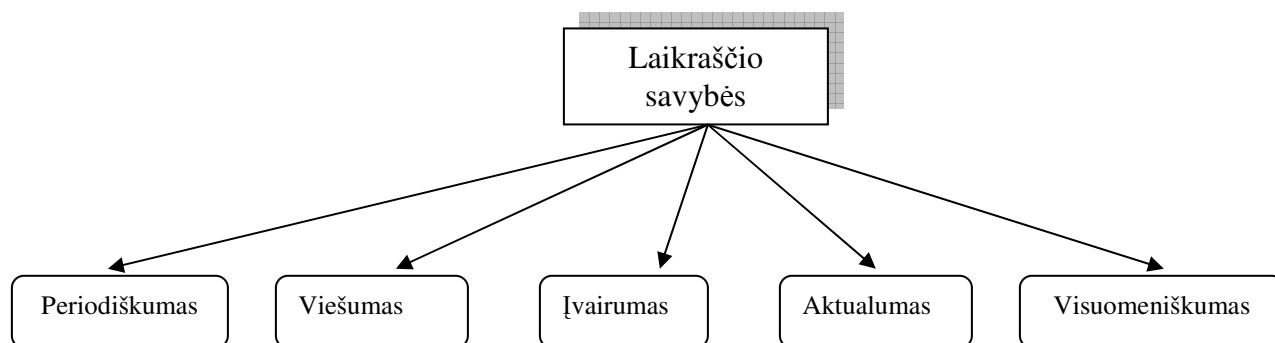
N. Postmanas, akcentuodamas spaudos ir televizijos skirtumus, pažymi, kad „tipografija labiau nei bet kas kitas yra linkusi į ekspoziciją, siejamą su išlavintu gebėjimu konceptualiai, deduktyviai bei nuosekliai mąstyti, aukštai vertinti mąstymą bei tvarką, nepakęsti priešpriešos, taip pat su didele nešališkumo ir objektyvumo geba bei gebėjimu toleruoti pavėluotas reakcijas“ (Postman, 1985, p. 87). McLuhan teigia, kad „spaudos puslapis atskleidžia bendruomenės veiksmų ir sąveikų istoriją“ (McLuhan, 2003, p. 201).

Laikraštis savo esme yra verslo organizacija ir jos pagrindinis veiklos principas yra pelno siekimas, skaitytojų auditorijos plėtimas.

Čia derėtų paminėti J. Keliuočio (2000) pateiktą laikraščio kaip institucijos apibrėžimą: „Laikraštis – tai aktualus, įvairaus ir visuotinio turinio periodiškai pasirodąs ir viešumai skiriamas leidinys. Jis negali būti privatiškų reikalų tenkintojas ir asmeniškų tikslų vykdytojas. Jis turi aukštų ir plačių tikslų ir yra įjungtas į didelę visuomeninę misiją. Tiesa, jo redagavimas ir leidimas reikalauja didelių materialinių resursų“.

J. Keliuočio išskirtieji laikraščio kaip institucijos bruožai pateikiami 5 paveiksle, o 11 priede pateikiamos visos šio autoriaus išskirtos savybės.

J. Keliuotis išskiria 5 pagrindines savybes: leidinio periodiškumas, viešumas, įvairumas, aktualumas, visuomeniškumas. Išskirtosios savybės apibrėžia laikraščio funkcinę prigimtį.



5 pav. Pagrindinės laikraščio savybės

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis: Keliuotis, J. (2000). *Žurnalistikos paskaitos*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.

Šios savybės yra bendros laikraščiu, tačiau tokio pobūdžio leidiniai gali būti įvairiai klasifikuojami ir skirstomi. Anot V. Urbono (2002), laikraščiai skirstomi pagal aptarnaujamą zoną (centriniai, regioniniai, vietiniai, miestų laikraščiai, įmonių, įstaigų, organizacijų leidiniai), pagal paskirtį (universalūs, specialieji, moksliniai laikraščiai bei žurnalai), pagal auditorijos sudėtį (leidiniai moterims, jaunimui ir kt.). Tuo tarpu G. Burneikienė (2002), analizuodama periodinės spaudos sistemos transformacijos procesą bei skirtingų leidinių grupių funkcionavimo ypatumus, siūlo laikraščius klasifikuoti pagal šiuos kriterijus: 1) teritorinio suskirstymo; 2) leidinio savarankiškumo; 3) turinio aktualumo; 4) leidinio paskirties; 5) leidėjų; 6) periodiškumo; 7) tiražo dydžio; 8) leidinio formato; 9) apimties; 10) leidinio kalbos.

Pagal pasirodymo dažnumą išskiriami:

1) ***dienraščiai*** – laikraščiai, išeinantys ne mažiau kaip 5 kartus per savaitę (Žurnalistikos enciklopedija, 1997, p. 107). „Dienraštis turi daugiau privalumų negu kitos medijos analizuojant numatytas turinio naujienas ir yra būtinas demokratijos reikmėms“ (Fink, 1996, p. 25), dienraštis turi istorinę atsakomybę (...), privalo informuoti, pranešti apie nuomonių sklaidą ir tarnauti žmonėms“ (Fink, 1996, p. 426);

2) ***savaitraščiai*** – periodiniai leidiniai, išeinantys kartą per savaitę. Turi ir laikraščio, ir žurnalo bruožų. Savaitraštis informacijos aktualumu, savo forma, dydžiu ir apimtimi panašesnis į laikraštį. Pateikiamų žinių reikšmingumu, publikacijų analitiškumu ir apibendrinimo laipsniu jis artimesnis žurnalui (Urbonas, 2003, p. 50; Žurnalistikos enciklopedija, 1997, p. 444).

Pagal aptarnaujamą zoną skiriami:

1) ***apskrities laikraštis*** – periodinis leidinys, skirtas tam tikro regiono (apskrities) gyventojams. Tokie laikraščiai ir savaitraščiai pradėti leisti Nepriklausomoje Lietuvoje. Daugiausia jie buvo skirti ne

tiek apskrities, kiek atitinkamo regiono, krašto žmonėms. 1995 m. Lietuvos teritorijoje sudarius 10 apskričių, vėl pradėti leisti apskričių laikraščiai (Žurnalistikos enciklopedija, p. 29);

2) **krašto laikraštis**, tam tikro regiono (krašto) gyventojams skirtas laikraštis, kuris daugiausia informuoja apie to krašto įvykius, ekonomikos, kultūros, visuomenės gyvenimo klausimais, nagrinėja regiono problemas (Žurnalistikos enciklopedija, p. 244);

3) **rajono laikraštis** – regioninis periodinis leidinys, pasirodęs Lietuvoje 1950 m., kai birželio 20 d. buvo pakeistas Lietuvos teritorijos administracinis suskirstymas ir vietoj 41 apskrities buvo sudaryti 88 rajonai. Rajonų laikraščiais tapo dauguma buvusių apskričių laikraščių, tik kai kurie iš jų pakeitė savo pavadinimus. Rajono laikraštis, gerokai pakeitęs savo turinį ir formą, išsilaikė iki paskutiniojo šio amžiaus dešimtmečio vidurio“ (Žurnalistikos enciklopedija, p. 416);

4) **miesto laikraštis** – miesto gyventojams skirtas laikraštis, kuris daugiausia informuoja apie miesto įvykius, rašo politikos, ekonomikos, kultūros, visuomenės gyvenimo klausimais, nagrinėja miesto problemas (Žurnalistikos enciklopedija, p. 326). A. Nugaraitė (2000, p. 75) teigia, kad „miesto laikraščiai – tai labai reikalinga periodinių leidinių grupė, tenkinanti konkrečios teritorijos skaitytojų interesus ir poreikius“.

LR visuomenės informavimo įstatyme (2000) yra išskiriamos dvi laikraščių rūšys:

regiono laikraštis – periodiškai, bet ne rečiau kaip kartą per savaitę leidžiamas, Lietuvos Respublikos teritorijos administracinių vienetų ir jų ribų įstatymo nustatytų apskričių teritorijose platinamas leidinys, kurio ne mažiau kaip 90 procentų tiražo išplatinama vienos apskrities teritorijoje (LR visuomenės informavimo įstatymas, 2000).

miesto ir rajono laikraštis – vieno miesto ar rajono savivaldybės teritorijoje periodiškai, bet ne rečiau kaip kartą per savaitę leidžiamas ir platinamas leidinys, kurio ne mažiau kaip 90 procentų tiražo išplatinama vieno miesto ar rajono savivaldybės teritorijoje“ (LR visuomenės informavimo įstatymas, 2000).

Toks klasifikavimo pagrindas atskleidžia periodinės sistemos esminius struktūrinius pokyčius ir leidžia aktualizuoti regiono (miesto) laikraštį.

1.4.2. Dienraščio funkcionavimo rinkoje prielaidos

Viena vertus, žiniasklaidos institucijos yra „prižiūrinčios ir serginčios“ demokratinius visuomenės procesus, valstybės valdymo procesų skaidrumą, kita vertus, tai yra verslo institucijos, turinčios išskirtinius bruožus ir veiklos ypatybes.

Laikraštis yra produktas, kuris turi patraukti vartotoją. Pirmiausia aktualizuotina, kad „dienraštis yra aukštos kainos (savikainos) verslas“ (Fink, 1996, p. 26). Tokiu būdu yra pabrėžiamos materialinės investicijos į galutinį produktą, nes būtina gera techninė bazė, aukštos kvalifikacijos personalas, t.y. tai, kas leidžia bet kuriai įmonei išlikti konkurencingai rinkoje.

Anot C. Fink'o, dienraščių rinka yra pakankamai specifinė ir todėl svarbu suvokti, kas ir kaip konkuruoja. „Konkurenciniuose laiptuose“ yra elektroniniai greitkeliai, nacionalinė televizija, radijas, geltonieji puslapiai (geltonoji spauda – darbo aut. pastaba), vietinė ir kabelinė televizija, radijas, vietiniai laikraščiai“ (Fink, 1996, p. 54). Taigi paklausą lemia įvairūs kokybiniai ir kiekybiniai aspektai.

Kokybiniu aspektu svarbu:

1) *tikslinės auditorijos išmanymas ir dienraščių rinkos charakteristikos* (skaitytojai turi savo demografines charakteristikas (pajamos, amžius) ir psichografines charakteristikas (gyvenimo būdas, turimi įpročiai). (Fink, 1996, p. 51). Čia ypač aktualūs tampa „auditorijos tyrimai, kurie skirti identifikuoti esamus ir potencialius skaitytojus. Analizuojamos dvi pagrindinės charakteristikos: demografinės ir psichografinės. Demografinės charakteristikos apima amžių, išsilavinimą, lytį, šeiminę padėtį, užsiėmimo pobūdį, gyvenamąją vietą. Psichografinės charakteristikos aprašo skaitytojų individualų gyvenimo būdą, aktyvumą, interesus, požiūrį ir faktiškai yra neišsemiamos. (Sohn ir kt. 1999, p. 280).

2) *produkto patrauklumo kūrimo ir puoselėjimo niuansai* („dienraščio „veido“ demonstravimas (Fink, 1996, p. 202), kai laikraščio dizainas ir pateikiama informacija sudaro darnią harmoniją, pvz., ***pirmajame puslapyje*** demonstruojamos „vidinės“ skiltys – gyvenimo būdas, verslas ar dar kas nors – turi patraukti skaitytojų dėmesį, ***verslo sekcijoje*** pristatomos paskutinės verslo, finansų ir ekonomikos naujienos, ***redakcijos skiltyje*** pateikiamas geriausias dienraščio reportažas, ši skiltis „demonstruoja dienraščio sąžinę ir nuomonę“, ***sporto sekcijoje*** publikuojama įvairi informacija, nes sporto aštuoliai yra nepasotinami, „***naujienų registracijoje***“ dienraštis geriausiai gali pateikti iš pirminių šaltinių gautas bendruomenės statistikos detales (gimimai, mokyklos baigimas, vestuvės, mirtys).

Kiekybiniu aspektu svarbu:

1) *reklamos davėjų skaičius*, t. y. tie, kurie spausdina reklamą dienraštyje, nes reklama garantuoja pajamas. Teigiama, kad „laikraščiai yra pigi masinio informavimo priemonė (platus pasisklidimas), puikiai tinka lokalinei reklamai, juose publikuojamos temos pasižymi didele įvairove (lankstumas), ir kiekvienas skaitytojas skaito savo mėgstamiausią (visiškas padengimas), reklama laikraščiuose „nepasensta“ (savalaikiškumas), taip pat reklama laikraščiuose pasitiki daugelis skaitytojų, planuotojas gali pasirinkti tinkamiausią reklamos formą (formatas, spalva), t.y. aktyvios reklamos priemonė (skaitytojai pasižymi ar išsikerpa straipsnius). Kartu toks reklamavimo būdas turi ir trūkumų (neapima

specifinių socialinių-ekonominių grupių, „trumpas“ laikraščio gyvenimas, laikraščio spaudos galimybės, daugelis laikraščių turi tą pačią auditoriją, skaitymo greitis) (Bakanauskas, 2004, p. 87). V. Rubavičius teigia, kad „nors masmedijos iš pirmo žvilgsnio atrodo esančios savarankiškos reklamos transliuotojos, tačiau masmedijų produkcija ir reklama yra, viena, prekės, antra, „gerų naujienų“ pranešėjos, o šių sričių santykiai – prekiniai. Nuo reklamos laiduojamų įplaukų priklauso daugelio masmedijų „kanalų“ gyvavimas. Masmedijos parduoda reklamuotojams suprekintą auditoriją – jos suprekinimo apimtis nulemia reklamos įkainius. Masmedijų užduotis yra įtvirtinti vartojimo kultūros programą, kuri skatina žmones nepaliaujamai vartoti reklamuojamus gaminius – jie turi būti suvokiami kaip gyvybiškai reikalingi“ (Rubavičius, 2005, p. 28);

2) *tiražas* (parduodamų ir prenumeruojamų egzempliorių skaičius). Tyrinėtojai pabrėžia, kad verslo organizacijai klientai leidžia konstruoti ir rengti strateginės orientacijos gaires. Žvelgiant į produkto specifiškumą, įmonei „būtina sukurti rinkodara paremtą duomenų bazę, suskirstant klientus į esamus, prarastus, potencialius. Nustatyti kliento vertę neribotam laikui, užtikrinti grįžtamąjį ryšį sukuriant patogias vartotojui priėjimo prie duomenų priemones, įvedant griežtą ir centralizuotą duomenų (ypač konfidencialių) bazės valdymą. Visa tai leis valdyti vartotoją (klientą) kaip strateginį kapitalą, sujungiant tam tikro produkto ar paslaugos privalumus su kliento poreikiais, skirtingiems klientams taikant skirtingas taktikas“ (Jėčiuvienė, 2002, p. 97).

Visi šie pagrindiniai aspektai leidžia laikraštį pozicionuoti ar taikyti žemos kainos strategiją, t.y. būti konkurencinga institucija. „Dienraščio elgesys rinkoje remiasi: a) pagerinta produkto kokybe, skaitytojų ir reklamuotojų aptarnavimu, b) žema kaina garantuojančia aukštą tiražą, c) solidžių tyrimų reikšme aukštomis pajamoms ir kt. (Fink, 1996, p. 26).

Dar vienas svarbus aspektas žiniasklaidos rinkoje yra konvergencija. Šis terminas geriausiai nusako tuos procesus, kurie vyksta šių dienų pasaulio žiniasklaidos sistemose. „Konvergencijos apibrėžimas labai platus. Tai ir daugialypis informacinių terpių jungimasis, ir žiniasklaidos priemonių koncentracija. Teoretikai kalba apie žiniasklaidos verslo strategijų suartėjimo pasekmes. Verslo kalba yra universali. Tolydžio spartėjant žiniasklaidos priemonių koncentracijai, pvz., kai mažesnius dienraščius superka didieji, tie patys verslo sprendimai imami diegti ne tik nacionaliniu mastu, bet ir periferijoje. Viena vertus, tai pačiai bendrovei valdant keletą visuomenės informavimo priemonių, jos gali efektyviau keistis informacija, techniškai atsinaujinti ir išlikti konkurencingos. Bet kita vertus, nuogąstaujama, kad nuožmios konkurencijos akivaizdoje išliekant tik didiesiems, stiprėja stambių žiniasklaidos bendrovių įtaka, mažėja įvairovė, ir dėl to gali nukentėti demokratija“ (Balčytienė, 2004, p. 79).

„Dienraščio vadyba bet kurioje pakopoje privalo veiksmingai naudodama žmones, pinigus, laiką ar kitus išteklius kurti patikimą dienraštį (stambų ar smulkų) ir pasiekti organizacinių tikslų“ (Fink, 1996, p. 98).

1.4.3. Laikraščio vadybos optimizavimas

Pirmuosiuose magistro darbo poskyriuose analizuota žiniasklaidos vadybos objekto samprata, žiniasklaidos funkcijos ir reikšmė visuomenėje, laikraščio apibrėžtis ir pagrindinės vadybinės veiklos vykdymo kryptys leidžia konstatuoti, kad 1) laikraštis savo esme ir vykdomos veiklos pobūdžiu galėtų būti laikomas socialine organizacija, kurios veikloje ypač svarbus yra klientas; 2) laikraščio vadybinė veikla siejama su dirbančių žurnalistų kvalifikacija ir kompetencijomis, nes operuojama informacija ir kuriamos socialinės vertybės, formuojama visuomenės nuomonė; 3) institucijos misijos formulavimas, suvokimas ir realizavimas turėtų būti grindžiamas bendru sinergijos procesu (žr. 6 pav.).

Sinergijos kūrimas:

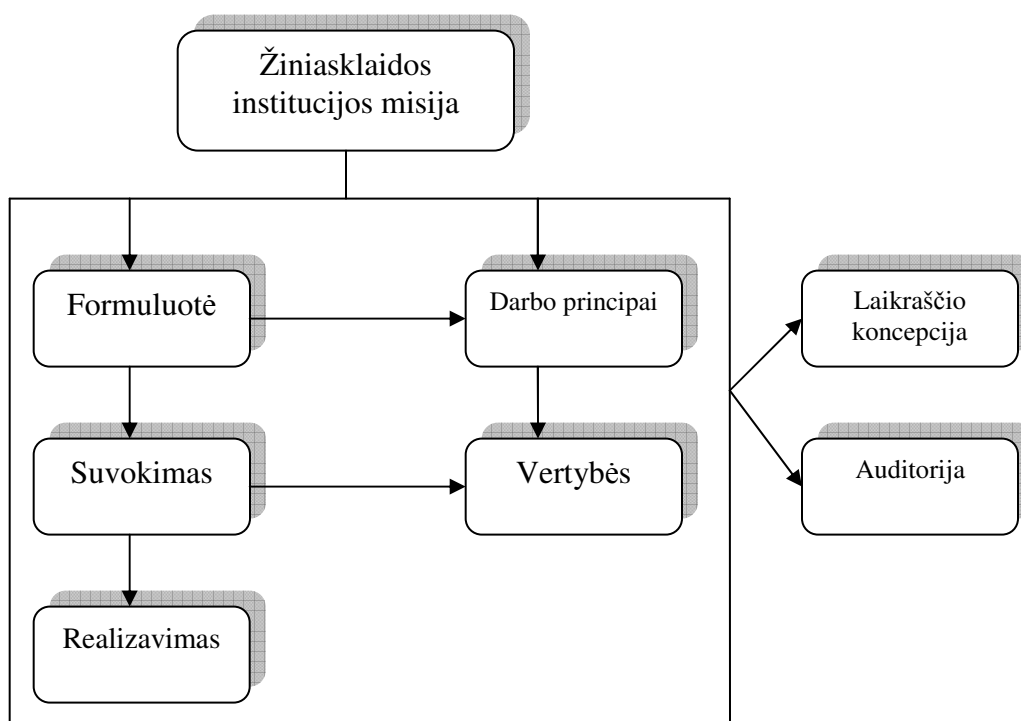


6 pav. Žmonių, komandų ir organizacijos sinergijos kūrimas

Šaltinis: Levey J. & Levey M. From Chaos to Community at work. Community Building: Renewing and Learning in Business. New Leaders press, 1995. [Internete] [žiūrėta 2002 m. vasario 19 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.vision-nest.com/cbw/formChaos.html>>.

Taigi galima išskirti pagrindines vertybes, kurios turėtų padėti įprasminti ir realizuoti laikraščio misiją (pasitikėjimas, kokybiška komunikacija, streso valdymas, lyderystė, dėmesingumas, išmintis ir meilė darbui, kūrybiniai sugebėjimai, organizacijos dizainas, apdovanojimų ir pripažinimo sistema, žinių architektūra). Pastarieji dalykai iš esmės konceptualizuoja organizacijos intelektualumą, nes sinergijos kūrimo proceso esmė yra įsipareigojimas tikslui, vizijai ir misijai. Svarbiausieji veiklos tikslai turėtų būti orientuoti į misijos realizavimą ir organizacinės kultūros bei filosofijos puoselėjimą ir palaikymą.

Laikraščio vadybos tendencijos leidžia įprasminti organizacijos strateginę orientaciją, o optimizavimas plėtoja galimas ateities perspektyvas.



7 pav. Žiniasklaidos institucijos misijos, darbo principų ir veiklos sąsajos
Sudaryta darbo autorės

Vadybos optimizavimui svarbu žiniasklaidos institucijos misija (jos formuluotė, suvokimas, realizavimas), organizacijos darbo principai ir vertybės – pastarieji dalykai iš esmės funkcionuoja institucijos viduje ir kuria vientisą modelį, o išorėje yra realizuojama per laikraščio koncepciją (turinį,

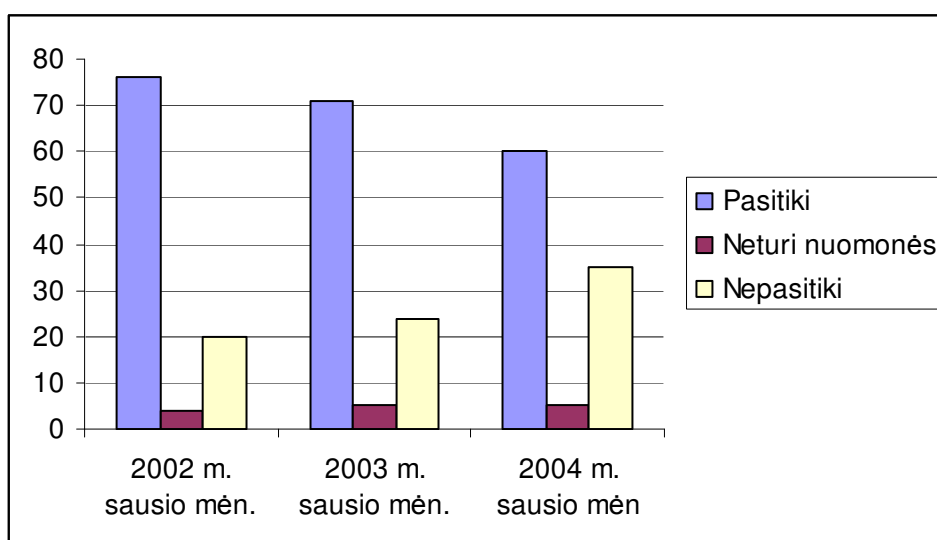
skleidžiamą informaciją, vizualinį diskursą) ir auditorijos suvokimą (bendravimą su skaitytojais (pvz., laiškų spausdinimas ir budintis reporteris), reagavimą į skaitytojų informaciją, laikraščio turinio koregavimą).

II. ŠIAULIŲ APSKRITIES IR MIESTO LAIKRAŠČIŲ VIETA LIETUVOS PERIODINĖS SPAUDOS RINKOS STRUKTŪROJE

2.1. Nacionalinė ir regioninė spauda Lietuvoje

Lietuvoje pasitikėjimas žiniasklaida kaip socialiniu institutu buvo analizuotas net kaip tam tikras socialinis fenomenas (Stagniūnaitė, 2002). Remiantis statistinių tyrimų duomenimis, visuomenė pakankamai rimtai žvelgia į žiniasklaidą.

8 paveiksle pateiktas Lietuvos visuomenės žiniasklaidos pasitikėjimo reitingas 2002–2004 m. sausio mėn. (informacija iš interneto puslapio: <http://www.5ci.lt>).



8 pav. Pasitikėjimo Lietuvos žiniasklaida reitingai

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis organizacijų pasitikėjimo reitingais.

[Internete]. [žiūrėta 2005-03-21]. Prieiga per internetą: <<http://www.5ci.lt/ratings/lit/cgi-bin/ipfl.asp>>.

Kaip matyti, 2004 metais pasitikėjimas žiniasklaida sumažėjo iki 60 %, tačiau šia institucija pasitikima labiau nei Vyriausybė, teismais, Seimu ir pan. Taip pat yra aišku, kad tik labai nedidelė respondentų dalis (6–4 %) neturi nuomonės, o nepasitiki 35 %. Lietuvos gyventojai pasitiki žiniasklaida kaip institucija, t. y. pripažįsta ir suvokia jos galią. Šiuo atveju galima kalbėti apie visuomenės narių nekritiškumą.

Pasitikėjimo rodiklio fenomenalumas atskleidžia Lietuvos žiniasklaidos socialinę reikšmę, jos atliekamų funkcijų vertinimą ir suvokimą.

„Lietuvos gyventojai dažnai sureikškina žiniasklaidos galią ir perkelia jai atsakomybę kaip institucijai, ginančiai individo teises. Kita priežastis, kodėl lietuvių žiniasklaida gyventojams tokia svarbi, yra ta, kad ji labai dažnai jiems yra vienintelis informacijos šaltinis. Kiti šaltiniai gali būti asmeninė ir draugų patirtis, bet ne išsilavinimas, t.y. kritiškas žiniasklaidos pateikiamos informacijos analizavimas. Žiniasklaidos perduodama informacija priimama kaip galutinė tiesa“ (Balčytienė, 2004, p. 100).

Lietuvos žiniasklaidos sektorius savo struktūra yra nevienalytis. Jo priešakyje – beveik dešimt nacionalinių dienraščių, kurių lyderystės veikla yra susilaukusi pakankamo masinės komunikacijos tyrėjų dėmesio, žymiai menčiau, bet vis dėlto fragmentiškai tyrinėjama rajonų laikraščių vieta lietuvių periodikos sistemoje (Naujosios žiniasklaidos formavimasis Lietuvoje (1988 - 1998, 2000, (2002).

Lietuvos spaudos rinkoje šiuo metu žurnalų ir laikraščių tiražai didėja (žr. 3 lentelę).

3 lentelė

Knygų, žurnalų ir laikraščių leidybos Lietuvoje tendencijos (1995 – 2003 m.)¹

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Išleista knygų ir brošiūrų, spaudos vienetų	3164	3645	3827	4109	4097	3709	4402	4858	4559
Metinis tiražas (mln. egz.)	14,1	14,9	14,6	13,4	13	11	10,1	8,1	8,8
Išleista žurnalų ir kitų periodinių leidinių	321	351	378	412	418	465	484	529	544
iš jų žurnalų	212	231	263	290	296	349	370	395	406
Metinis tiražas (mln. egz.)	10	14	21,5	33,9	43,3	44,2	47,7	52,9	53,1
Išleista laikraščių	477	443	439	415	377	361	368	354	347
Vienkartinis tiražas (tūkst. egz.)	3411	2865	2731	2413	2188	2271	2562	2328	2502
Metinis tiražas (mln. egz.)	268,2	232,9	213,9	214,8	206,2	196,8	200,8	208,2	215,5

Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas.

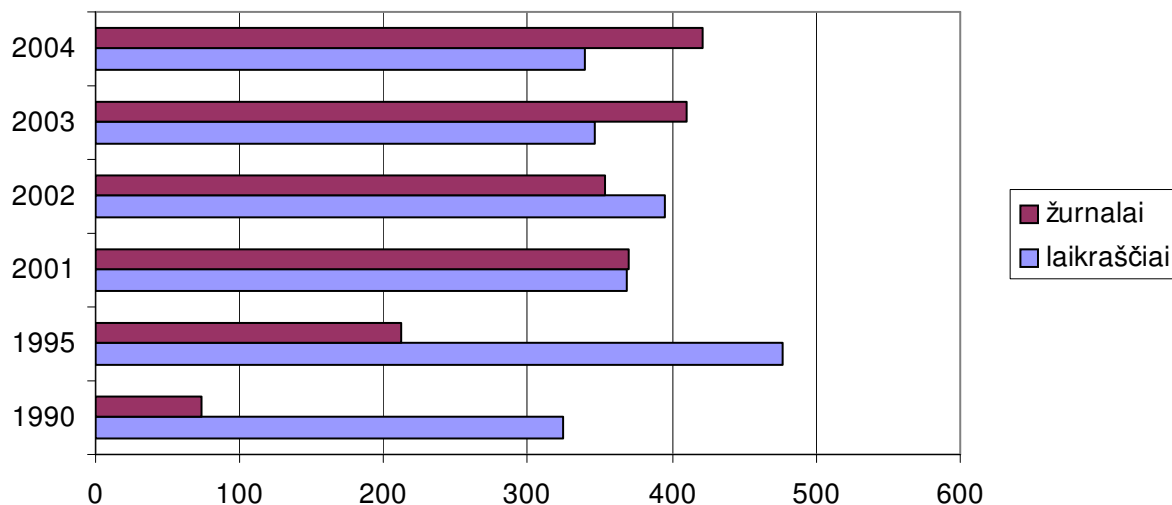
[Internete]. [Žiūrėta 2005-05-06]. Prieiga per internetą: <<http://www.std.lt/web/main.php?parent=418>>.

Kaip matyti iš 3 lentelės, 2003 metais (Kultūra, spauda ir sportas 2003, 2004), Lietuvoje buvo leisti 347 pavadinimų laikraščiai, vienkartinis tiražas buvo 2502 (tūkst. egz.), metinis tiražas – 215,5 (mln.

¹ Kiekvienų metų leidybiniai duomenys pateikiami tik einamųjų metų birželio mėn.

egz.). Iš 347 laikraščių 314 leidinių leidžiama lietuvių kalba, jų vienkartinis tiražas buvo 2221 (tūkst. egz.), o metinis tiražas – 215,5 (mln. egz.).

Matyti, kad periodinės spaudos rinka yra pakankamai didelė, pvz., 2000 metais buvo leistas 361 laikraštis, o 2002 metais – 354. Vienkartiniai ir metiniai tiražai didėja – 2000 metais vienkartinis tiražas buvo 2271 (tūkst. egz.), o metinis tiražas – 196,8 (mln. egz.); 2002 metais vienkartinis tiražas buvo 2328 (tūkst. egz.), o metinis tiražas – 208,2 (mln. egz.).



9 pav. Laikraščių, žurnalų skaičius 1990–2004 metais Lietuvoje

Šaltinis: Gudaitis, R. (2005). *Demokratinės visuomenės informavimo kultūros plėtros gairės: žurnalistų etikos inspektoriaus Romo Gudaičio 2003 – 2004 metų analitinė apžvalga*. [Internete]. [žiūrėta 2005-05-06]. Prieiga per internetą: <<http://www.lrs.lt/>>

Kaip matyti iš 9 paveikslo, Lietuvos žiniasklaidos laikraščių ir žurnalų skaičius kinta: ypač dideli skirtumai buvo 1990 metais (žurnalų buvo gerokai mažiau negu laikraščių), 1995 m. laikraščiai dvigubai lenkė žurnalų skaičių. 2001 metais žurnalų ir laikraščių skaičius susilygino, o nuo 2003 metų žurnalų skaičius pradėjo didėti.

Galima konstatuoti, kad „per pastarąjį dešimtmetį Lietuvos žiniasklaidoje įvyko didžiulių pokyčių. Ne tik gerokai išaugo visų rūšių ir tipų periodinių leidinių skaičius, greta vienintelio valstybinio radijo ir televizijos susikūrė daugybė komercinių radijo ir televizijos stočių, bet ir iš esmės pasikeitė visų žiniasklaidos priemonių struktūra bei turinys, publikacijų ir laidų pobūdis, tematika bei problematika. Iš pagrindų buvo suardyta beveik 40 metų egzistavusi vienpartinė informacijos priemonių sistema ir susiformavo laisva, demokratiška žiniasklaida“ (Urbonas, 2001, p. 49).

Aktualizuojant Lietuvos žiniasklaidos sistemą, galima išskirti raidos ypatumus, kuriuos sisteminės analizės metodu yra apžvelgęs V. Urbonas (2001, 2002). Dabarties žiniasklaidos raidos tendencijas analizavo A. Nugaraitė (2000), G. Burneikienė (2002), L. Nevinskaitė (2002) (žr. 12 priedą).

XX amžiaus pabaigoje–XXI amžiaus pradžioje Lietuvoje žiniasklaidos sistema jau susiformavo, taigi jau galima aktualizuoti pagrindinius bruožus: Lietuvoje aiškiai išskiriama nacionalinė spauda ir „mažoji“ spauda, taip pat vyksta žiniasklaidos priemonių konvergencija, pvz., „Respublikos leidinių grupė“: „Respublika“ (lietuvių ir rusų k.), „Vakaro žinios“ ir kt., arba „Lietuvos ryto“ žiniasklaidos koncernas („Lietuvos rytas“ + UAB „Spaudos televizija“ + UAB „Ekstra“ + UAB „Ekstra žinios“ (duomenys iš Gudaitis, 2005).

Teisinė Lietuvos žiniasklaidos bazė yra reglamentuota LR Konstitucijos, Visuomenės informavimo įstatymo, Reklamos įstatymo, Asmens duomenų apsaugos įstatymo, taip veiklos priežiūros funkciją atlieka žurnalistų etikos inspektorius. Iki 2005 metų galiojęs Žurnalistų ir leidėjų etikos kodeksas buvo daugiau formalaus ir teorinio deklaratyvaus pobūdžio. 13 priede pateiktos pagrindinės Lietuvos periodinės spaudos veiklos priežiūros institucijos ir jų funkcijos.

Lietuvos žiniasklaidos institucijos *savo veikloje vadovaujasi visuomenės informavimo principais*. Dauguma bendrųjų principų yra apibrėžta ir tiesiogiai įtvirtinta LR Konstitucijoje. L. Meškaitytė (2004) išskiria šiuos pagrindinius visuomenės informavimo principus: asmens teisių prioritetas prieš valstybę, saviraiškos laisvė, teisė į teisingą informaciją, žalingos informacijos draudimas bei ribojimas, atsakomybė, nuomonių įvairovė.

Komunikacijos priemonių vadyboje yra labai svarbi visuomenės informavimo veikla, kurią reglamentuoja teisinė bazė (LR visuomenės informavimo įstatymas, 2000).

„Kiekvienas asmuo turi teisę:

1) rinkti informaciją ir ją skelbti visuomenės informavimo priemonėse;
2) neleisti skelbti savo parengtos informacijos, jeigu jos turinys redakcinio rengimo metu buvo iškreiptas;

3) užsirašinėti, fotografuoti, filmuoti, naudotis garso ir vaizdo technikos priemonėmis, taip pat kitais būdais fiksuoti informaciją, išskyrus šio įstatymo [Visuomenės informavimo – aut. pastaba] 13 straipsnyje nurodytus atvejus;

4) publikacijas ar laidas skelbti savo pavarde, slapyvardžiu ar anonimiškai“ (LR visuomenės informavimo įstatymas, 2000).

Šie teiginiai atskleidžia pagrindines informacijos rinkimo ir sklaidimo tendencijas. Dera pažymėti, kad 2000 m. Visuomenės informavimo įstatyme atsiranda nuomonės sąvoka, kuri aiškinama kaip „visuomenės informavimo priemonėse skelbiamos mintys, vertinimai bei pastabos apie reiškinius ar

įvykius. Nuomonės neprivaloma įrodyti, bet ji turi remtis faktais ir būti reiškiamą etiškai“ (LR visuomenės informavimo įstatymas, 2000).

A. Juodytė (2004, p. 146) konstatuoja, kad Lietuvos žiniasklaidos sistemoje yra savireguliacinis veikimo modelis – įkurta Žurnalistų ir leidėjų etikos komisija, įsteigta etikos inspektoriatas pareigybė, žurnalistai įsipareigojo laikytis pačių priimtų etikos kodeksų. Žiniasklaidos kaip institucijos galia priklauso nuo keturių pagrindinių sričių: centrinio visuomenės informavimo priemonių vaidmens skleidžiant žinias ir platinant informaciją, jos didėjančios svarbos politiniame gyvenime (ypač rinkimų metu), išradingo spaudos laisvę garantuojančių įstatymų taikymo ir jos lobistinių manipuliacijų.

Galima konstatuoti, kad iš esmės Lietuvos periodinė spauda reguliuojama „įspėjimo ir reikalavimo“ principu, įstatyminėje bazėje griežto reglamentavimo nėra. Spauda savo veikloje teoriškai turėtų vadovautis bendrosiomis etikos, organizacinės kultūros vertybėmis ir vertybinių sprendimų akcentavimu.

„Lietuvos žiniasklaidos institucijų veiklos rezultatai rodo, kad reikalinga profesionalesnė vadyba“ (Dagytė, 2003, p. 34).

Lietuvos periodinės spaudos pirmtakas „Nusidavimai Dievo karalystėje“ pasirodė tik 1832 metais Mažojoje Lietuvoje. XXI a. Lietuvoje galima išskirti įvairaus pobūdžio spaudą.

Vienas iš priimtinausių periodinių laikraščių klasifikavimo kriterijų yra lokalinis, arba jų grupavimas pagal administracinio suskirstymo kriterijų. Šiuo atveju kalbama apie respublikinius (nacionalinius), miestų, rajoninius, žinybinius (gamyklų, susivienijimų, aukštųjų mokyklų ir kt.) laikraščius (Burneikienė, 2002). Tačiau XXI amžiaus Lietuvos žiniasklaidos rinkoje atsiranda ir „seniūnijos, parapijos, mokyklos laikraštis“. Tokius pastarojo dešimtmečio (gal tiksliau – penkmečio) naujagimius Lietuvoje jau skaičiuojame dešimtimis, o mokyklose – ir šimtais. Kiekvienas turi savo steigėją ir leidėją, daugiau ar mažiau autorių ir skaitytojų. Paprastai jie yra skiriami kurios nors lokalinės auditorijos – kaimo bendruomenės, profesinės grupės, besimokančio jaunimo etc. – poreikiams tenkinti“ (Mačianskas, 2004, p.11).

14 priede pateikta Lietuvos laikraščių klasifikavimo sistema, kurioje yra išskirti pagrindiniai nacionaliniai, regioniniai, vietiniai laikraščiai.

Vienas iš pagrindinių postūmių Lietuvos periodikos sistemos raidai buvo Lietuvos nepriklausomybės atkūrimas. Tačiau laikraštija dar 1988 m. pradėjo reorganizuotis: senoji periodikos sistema pamažu pradėta keisti. Naujai besikuriantys necenzūruojami periodiniai leidiniai (pvz., Lietuvos persitvarkymo sąjūdžio „Sąjūdžio žinios“) ir „jų stebėtiną populiarumą skatino ir oficialiųjų leidinių redakcijas keisti savo „veiklos strategiją“. Ryžtingiausi rajonų redakcijų kolektyvai jau 1988

metais atsisakė „komunistinių“ pavadinimų, nors ir buvo Lietuvos kompartijos ir Liaudies deputatų tarybos leidiniai“ (Burneikienė, 2002).

1990 m. vasario 9 d. buvo priimtas Spaudos ir kitų masinės informacijos priemonių įstatymas išlaisvino redakcijas nuo partinės priklausomybės ir įtvirtino pagrindines spaudos laisvės nuostatas. Priėmus įstatymą, redakcijos pakeitė statusą: buvo įsteigtos UAB, kitų laikraščių leidėjais tapo visuomeninės organizacijos, savivaldybės ir kt.

Lietuvoje 1988 m. ėjo 52 rajonų laikraščiai, jų metinis tiražas siekė 533 000 egz. Tuo metu miestų laikraščių tiražas buvo 456 000 egz., o respublikinių laikraščių bendras vienkartinis tiražas siekė 1 746 000 egz. (Lietuvos visuomenės informavimo priemonės, 1996). Tarp miestų laikraščių 1988 m. randama ir 1941 m. įsteigtas „Šiaulių naujienas“ su 39 400 egz. tiražu, ir „Kauno tiesą“ su 112 600 egz. vienkartinio tiražu. Nepriklausomybės laikotarpiu pasikeitė dalies leidinių pavadinimai, pradėta leisti naujų, pakito tiražai. Atsirado dar viena tendencija – miesto leidinių virsmas apskrities laikraščiu.

1995 m. susikūrė 10 apskričių. Apskrities laikraščiais pasivadino „Kauno diena“, „Panevėžio rytas“, „Klaipėda“ (iš viso 5). Ir atvirkščiai, „Šiaulių kraštas“, nuo 1990 m. leidžiamas kaip apskrities laikraštis, po 6 metų pasivadino apskrities ir miesto laikraščiu, ėmė daugiau dėmesio skirti miesto problemoms. Tokia išsiplėtusi auditorija lėmė ir didesnę tiražą (25 tūkst. egz.) nei miesto laikraščio „Šiaulių naujienos“ (12 500 egz.) – 1998 m. duomenimis (Naujosios žiniasklaidos formavimasis Lietuvoje (1989–1998), 2000).

Analizuodama 1991–1995 m. laikotarpį G. Burneikienė (2002) pastebi, kad VIP sistemoje nuo 1992 metų kasmet vis daugiau masinės informacijos priemonių nutraukė savo veiklą (1990 m. buvo įregistruota 841, 1991 m. perregistruotos ir naujai įregistruotos tik 325, o 1992 m. 245 visuomenės informavimo priemonės.

Finansinio kapitalo struktūros plotmėje Lietuvos žiniasklaidos sistemoje „nacionalinis kapitalas ryškiai dominuoja ne tik spaudos, bet ir transliavimo priemonėse. Stipriai keitėsi ir kitos žiniasklaidos sritys: ligi šiol įvairus nacionalinis verslas skinasi kelią į regioninę žiniasklaidą ir naujienų agentūras“ (Balčytienė, 2004, p. 96).

Tuo pačiu laikotarpiu išryškėjo dar viena tendencija: vis daugiau laikraščių buvo steigiami ne tik rajonų centruose, bet ir mažesniuose miesteliuose. „Bemaž kiekviename mūsų šalies rajone pasirodė po keletą įvairaus tipo leidinių, todėl redakcijos ieškojo patrauklesnio savo leidinių modelio, siekdamos patraukti kuo daugiau skaitytojų“ (Burneikienė, 2002).

Lietuvos periodinių laikraščių rinka yra pakankami išplėtotą ir nevienalytę: nacionaliniai dienraščiai, regioniniai leidiniai, vietinė ir rajonų spauda. Dabarties situacijoje konkurencinė kova žiniasklaidos rinkoje vis aštrėja, todėl tikslinės auditorijos identifikavimas tampa ypač svarbus.

2.2. Šiaulių apskrities ir miesto žiniasklaidos bendroji charakteristika

2.2.1. Periodinė spauda

Šiaulių apskrityje (Šiaulių apskrities žemėlapis pateiktas 15 priede) žiniasklaida suformuoja apskrities ir miesto masinės komunikacijos priemonių sistemą, kurioje išskiriama spauda, televizija, radijas, internetinė žiniasklaida.

Šiaulių regiono periodinės spaudos struktūroje *išskirtini miesto ir apskrities (regioniniai) laikraščiai, pagal funkcinę paskirtį šie leidiniai gali būti traktuojami kaip universalūs:*

- **Šiaulių kraštas:** Šiaulių apskrities ir miesto laikraštis. Vyriausiasis redaktorius V. Vertelis. Leidžiamas nuo 1990 metų (daugiau apie laikraštį žr. 2.3 poskyryje).
- **Šiaulių naujienos:** nepriklausomas miesto laikraštis. Vyriausiasis redaktorius L. Garbenis. Leidžiamas nuo 1941 m. Iki 1988 m. ėjo pavadinimu „Raudonoji vėliava“ (daugiau apie laikraštį žr. 2.3 poskyryje).

Apskrities komunikacinėje sistemoje aktyviai veikia informacinis elektroninis leidinys EtaŽinios (Šiauliai internete) (<http://www.etazinios.lt>), įsteigtas 2003 metais. Leidžia Šiaulių universiteto Mokslo ir technologijų parkas. Redaktorius R. Budrys.

Atskirai paminėtinas **savaitraštis „Šiauliai plus“**, kuris leidžiamas nuo 2004 m. penktadieniais. Yra platinamas nemokamai „S plus“ kabelinės televizijos bazinio paketo vartotojams Šiauliuose ir Radviliškyje. Savaitraščio tiražas 22 400 egz. (duomenys iš <http://www.siauliaiplus.lt/article/archive/3/>).

Šiaulių apskrities žiniasklaidos bendrojoje charakteristikoje išskirtinas reklamos laikraštis **„Express kontaktas“** (Šiaurės Lietuvoje populiariausias ir didžiausias reklamos laikraštis), kuris leidžiamas nuo 1992 m. kovo mėn. Leidinio apimtis 40 puslapių, 8 iš jų – spalvoti (1, 3, 6, 8, 33, 35, 38, 40), yra platinamas visoje Lietuvoje. Išeina 2 kartus per savaitę (antradieniais ir penktadieniais) 15 000 egzempliorių tiražu. Išspausdinama daugiau nei 22 000 asmeninių ir verslo skelbimų (duomenys iš <http://www.ekontaktas.lt/text.php?id=7>). UAB „Reklamos kontaktai“ („Express kontakto“ leidėja) leidžia ir „Panevėžio kontaktą“ – reklamos savaitraštį (apimtis - 20 puslapių), leidžiamas Panevėžio mieste ir apskrityje nuo 2000 m. gegužės mėnesio. Išeina trečiadieniais 6000 egzempliorių tiražu, išspausdinama daugiau nei 7000 asmeninių ir verslo skelbimų.

TNS Gallup agentūra 2004 metų spalio 12 – lapkričio 5 dienomis Šiauliuose atliko savaitraščio „Express kontaktas“ skaitytojų auditorijos tyrimą. Jame dalyvavo 598 Šiaulių miesto ir priemiesčio gyventojai, kurių amžius 15–74 m. Iš viso šiame regione yra 140300 tokio amžiaus gyventojų. Tyrimas

atliktas tiesioginio interviu būdu respondento namuose. „Express kontakto“ prekės ženklas („brandas“) yra stipriai išitvirtinęs, jį žino absoliuti dauguma (96,5%) apklaustųjų. Ši savaitraštį apskritai skaito, peržvelgia, varto 90,3 % apklaustųjų šiauliečių. Vidutinė auditorija yra 25,3% (35000), o bendra auditorija – 61,5% (86000). Remiantis kelių metų tyrimų duomenimis galima teigti, kad „Express kontakto“ pozicija Šiaulių regiono reklaminių leidinių spaudos rinkoje yra labai stipri ir stabili. Savaitraščio prekės ženklas yra labai gerai žinomas, o skaitytojų auditorija auga (TNS Gallup agentūros duomenys).

Vietinė ir rajonų spauda. Šiaulių apskrityje leidžiama nemažai vietinės ir rajoninės periodinės spaudos (duomenys pateikiami 4 lentelėje).

4 lentelė

Šiaulių apskrities vietinė ir rajoninė periodinė spauda

Pavadinimas	Leidimo pradžia	Tiražas	Leidinio dažnumas (kartai per savaitę)	Steigėjas ir leidėjas
Auksinė varpa: Pakruojo rajono laikraštis (iki 1962 m. vadinosi „Žvaigždė“)	1951 / 1962	iki 4 000	2	UAB „Auksinė varpa“
Bičiulis: Kelmės rajono laikraštis (iki 1953 m. vadinosi „Bolševikinis žodis“, nuo 1953 m. birželio mėn. – „Komunistinis žodis“, nuo 1988 m. „Bičiulis“)	1948 / 1988	iki 4 500	2	-
Joniškis: laikraštis rajono žmonėms	2003	-	2	-
Kelmės kraštas: Kelmės rajono laikraštis	1999		2	UAB „Šiaulių kraštas“
Mūsų dienos: Šiaulių rajono savaitraštis	1997	-	Savaitinis	-
Mūsų kraštas: Radviliškio rajono laikraštis (iki 1959 m. vadinosi „Raudonoji žvaigždė“, nuo 1962 m. „Komunizmo aušra“, o nuo 1989 m. balandžio 1 d. – „Mūsų kraštas“)	1949 / 1989	iki 2 300	2	UAB „Šiaulių kraštas“
Pakruojo kraštas: Pakruojo rajono laikraštis	2000	-	2	UAB „Šiaulių kraštas“
Sidabrė: Joniškio rajono laikraštis (iki 1989 m. gruodžio 31 d. vadinosi „Tarybinis balsas“, nuo 1990 m. sausio 1 d. – „Sidabrė“)	1945 / 1990	iki 2 600	2	-
Vienybė: Akmenės rajono laikraštis (iki 1962 m. balandžio 22 d. vadinosi „Pergalės vėliava“, nuo 1965 m. – „Vienybė“)	1951 / 1965	iki 5 000	2	UAB „Vienybės redakcija“

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis *Bibliografijos žinios. Serialiniai leidiniai*, 2003. (2004). Red.-sud. D. Sipavičiūtė. Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka. Bibliografijos ir knygotyros centras. Vilnius, 2004; *Žurnalistikos enciklopedija*. Vilnius, 1997.

Kaip matyti iš 4 lentelėje pateiktų duomenų, Šiaulių apskrityje leidžiami 9 rajoniniai laikraščiai, visi jie orientuoti į konkretaus rajono gyventojų informacinius poreikius. Kelmės rajone leidžiami du laikraščiai: „Kelmės kraštas“ ir „Bičiulis“, Pakruojo rajone leidžiami „Pakruojo kraštas“ ir „Auksinė varpa“, Joniškio rajone – „Joniškis“ ir „Sidabrė“. Taip pasitvirtina G. Burneikienės pastebėta Lietuvos periodinės sistemos raidos tendencija, kad po 1988 m. rajonuose buvo steigiami nauji laikraščiai, pvz.,

„Kelmės kraštas“ įsteigtas 1999 m., „Pakruojo kraštas“ – 2000 m. Pravartu atkreipti dėmesį į tai, kad rajoninė spauda aiškiai išgyveno spaudos transformacijos procesą 1989 – 1990 m. (žr. 4 lentelę ir 12 priedą), kai iš komunistinės orientacijos leidinių tapo rajoniniais laikraščiais.

Rajoninė spauda aktyviai dalyvauja Spaudos, radijo ir televizijos rėmimo fondo konkursuose paramai gauti, pvz., 2005 m. iš Spaudos, radijo ir televizijos rėmimo fondo UAB „Vienybės redakcija“ programai „Rajono laikraštis – žinių visuomenės brandai“ gavo 15 000 Lt paramą, UAB „Sidabrės“ laikraščio redakcija programai „Piliečių forumas“ – 10 000 Lt paramą (duomenys iš http://srtrf.lms.lt/konkursai_Iprogr.html). Tokios paramos siekimas ir gavimas leidžia konstatuoti rajoninių laikraščių redakcijų siekimą realizuoti visuomenės informavimo funkcijas.

Šiaulių apskrityje yra leidžiami ir žinybiniai leidiniai, kurie yra orientuoti į institucijos vidinę publiką, t.y. atlieka vidinės komunikacijos funkciją.

5 lentelė

Institucijų leidiniai Šiaulių apskrityje ir mieste

Pavadinimas	Leidimo pradžia	Redaktorius	Leidinio dažnumas (kartai per savaitę)
Antrieji namai: Šiaulių Didždvario gimnazijos laikraštis	1995	-	Įvairaus dažnumo
Cementininkų žinios: [akcinės bendrovės „Akmenės cementas“ laikraštis] („Cementininkas“ buvo leistas 1958–1961, 1967–1970 m. – pirmasis pramonės įmonės laikraštis Lietuvoje)	2003	L.Rozga	Ketvirtinis
Parkas. Leidžia Šiaulių universitetas. 2004 m. buvo platinamas su „Šiaulių kraštu“	2003	S.Inčiūrienė	Mėnesinis
Šiaulių universitetas: Šiaulių universiteto savaitraštis (Nuo 1957 iki 1961 m. vadinosi „Tarybinis pedagogas“, 1961 – 1970 m. nebuvo leidžiamas, nuo 1997 m. vadinas „Šiaulių universitetas“)	1957 / 1997	Z. Ripinskis	Įvairaus dažnumo
Žydrasis ekranas: uždarnosios akcinės bendrovės „Šiaulių tauro televizoriai“ laikraštis	1970; leista 1970 – 1994 m., atkurta 2003 m.	L. Zimkienė	Dvisavaitinis

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis *Bibliografijos žinios. Serialiniai leidiniai*, 2003. (2004). Red.-sud. D.Sipavičiūtė.

Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka. Bibliografijos ir knygotyros centras. Vilnius, 2004; *Žurnalistikos enciklopedija*. Vilnius, 1997.

Iš 5 lentelės duomenų matyti, kad Šiaulių apskrities žiniasklaidos struktūroje funkcionuoja 2 vienos institucijos leidiniai (Šiaulių universitetas turi 2 leidinius – „Šiaulių universitetas“ ir „Parkas“), tačiau jų platinimo būdai yra skirtingi: vienas yra skirtas daugiau organizacijos vidinei komunikacijai, o kitas – išorinei komunikacijai (platinamas su „Šiaulių kraštu“). 3 laikraščiai yra institucijų žinybiniai

leidiniai, tačiau 2 iš jų yra leidžiami su pertraukomis. Dar vienas leidinys yra informacinis biuletenis jaunimui „Viktorija“ (leidžia Šiaulių jaunimo su negalia užimtumo ir pagalbos centras „Viktorija“).

Leidinyje „Bibliografijos žinios. Serialiniai leidiniai, 2003“ (2004), kurį leidžia Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo bibliotekos Bibliografijos ir knygotyros centras nerasta periodinių leidinių žurnalų leidžiamų apskrityje, išskyrus aukštosios mokyklos specializuotus žurnalus („Filologija“, „Mokslas ir menas Šiaulių universitete“, „Jaunųjų mokslininkų darbai“ ir kt.), tačiau šie leidiniai nefunkcionuoja apskrities komunikacinėje struktūroje.

Šiaulių komunikacinėje struktūroje periodinė spauda užima gana reikšmingą vietą, dienraščiai ir savaitraščiai intensyviai tarpusavyje konkuruoja (1990 metais buvo vienas Šiaulių miesto leidinys, o 2004 metais – jau 2 dienraščiai ir 1 savaitraštis), vadybinės veiklos optimizavimo prielaidos grindžiamos istorinės veiklos analize, kai leidinio vardas tampa „prekiniu ženklu“, identifikaciniu kodu skaitytojams.

2.2.2. Televizija

Šiaulių apskrityje yra dvi aktyviai dirbančios apskrities ir regiono televizijos.

1. Šiaulių regiono televizija „S plus“, kurią valdo UAB „Telerena“. Šios bendrovės akcininkai yra UAB „Lignita“ – 42,42%. A. Klapatauskas – 20,11%, V. Šniukas – 13,87%, V. Mačiulis – 13,29%, P. Kizinis – 5,13% (Lietuvos radijo ir televizijos komisijos duomenys, prieiga per internetą: <<http://www.rtk.lt/broadcasters/tv/index.php?id=3260&no=0&gid=1962>>).

Interneto svetainėje (<http://www.splus.lt>) *nurodytos tokios pagrindinės S plus darbo kryptys*: kabelinės televizijos tinklų tiesimas bei eksploatacija; televizijos laidų rengimas ir retransliacija; interneto kabeliniais tinklais tiekimas; reklamos gamyba. *S plus tikslai*: dalyvauti vientisos informacinės erdvės kūrimo Šiauliuose, Joniškėje, Radviliškėje bei Kuršėnuose; suteikti galimybę S plus abonementams matyti kiek įmanoma daugiau televizijos programų; tiekti greitą ir pigų interneto ryšį per kabelinę televiziją; taikyti įvairias nuolaidas socialiai remtiniams gyventojams.

Šiuo metu Šiaulių KTV S plus siūlo tokias paslaugas:

- 31 TV programos bazinį paketą;
- 9 TV programų mažąjį paketą;
- 15 TV programų vidutinį paketą;
- 3 TV koduotas programas;
- S plus autorinę TV programą;
- TV reklamos gamybą ir transliaciją (DV, S-VHS standartu);

- visas reklamos agentūros paslaugas;
- internetą, nenaudojant telefono linijos.

S plus televizija plėtoja audiovizualinę komunikaciją – retransliuoja įvairius TV kanalus, kartu kuria ir autorines laidas.

2. Šiaulių televizija (Šiaulių apskrities televizija), valdoma UAB „Manukas“. Tai yra dar viena televizija, veikianti Šiaulių apskrityje. Buvo įkurta 1991 m. liepos 26 d. Pirmoji laida televizijos žiūrovams buvo parodyta 1992 m. kovo 19 d.

„UAB „Šiaulių apskrities televizija“ šiuo metu yra operatyviausia informavimo priemonė Šiaulių regione, Šiaulių televizijos žinių tarnyba veikia kaip informacijos agentūra: reportažai, filmuota medžiaga perduodama visoms trimis komercinėms šalies televizijoms, bendradarbiaujama su Lietuvos TV (nors ši ir turi korespondentų punktą Šiauliuose), informacija siunčiama M-1, Žinių radijui ir ELTAI. Autorines laidas rengia Šiaulių televizijos darbuotojai, taip pat rodomos nepriklausomų prodiuserių sukurtos bei kitų regioninių televizijų perduotos laidos“ (duomenys iš <http://www.stv.lt>).

Šios televizijos programa orientuota į Šiaulių apskrities žiūrovų auditoriją. Jos rengėjai sau kelia pagrindinį uždavinį - šio regiono žmonės turi gauti kuo daugiau informacijos apie socialinius, kultūrinius, ekonominius pokyčius būtent Šiaulių apskrityje.

3. Lietuvos radijo ir televizijos komisija savo interneto tinklalapyje (<<http://www.rtk.lt/>>) yra paskelbusi, kad Šiaulių apskrityje veikia **5 kabelinės televizijos**: Akmenėje – UAB „Patrimpas“, Naujoje Akmenėje – IĮ „Petriko kabelinės televizijos studija“, Akmenės rajone – UAB „Ilora“, Pakruojo rajone – UAB „Mano kamanė“, Kelmėje – „Kelmės Z. Gustienės kabelinė televizija“.

Kaip matyti iš pateiktų duomenų, Šiaulių mieste ir apskrities televizijos tinklas yra pakankamai išplėtotas.

2.3.3. Radijas

Lietuvos radijo ir televizijos komisija savo interneto tinklalapyje (<<http://www.rtk.lt/>>) yra paskelbusi, kad Šiauliuose yra įkurtos ir transliuoja 2 radijo stotys (žr. 6 lentelę), t.y. be visų kitų nacionalinių radijo stočių.

6 lentelė

Šiauliuose transliuojančių radijo stočių dažniai

<i>Stotis</i>	<i>Transliuotojas</i>	<i>Dažnis</i>
Radijo Klubas	Šiaulių Didždvario gimnazija	89,7 MHz
Saulės radijas	UAB „Saulės radijas“	102,5 MHz

„Radijo klubas“ įsikūrė 2003 m. kovo 29 d. Jo darbuotojai yra moksleiviai ir darbo radijuje entuziastai (duomenys iš <http://overdead.projektas.lt/radioclub/>). Radijo stoties vadovas – A. Kavaliauskas. Šios radijo stoties eteryje grojama jaunimui patinkanti muzika ir todėl tikslinė auditorija – jaunimas.

„Saulės radijas“ – Šiaulių mieste transliuojanti radijo stotis ².

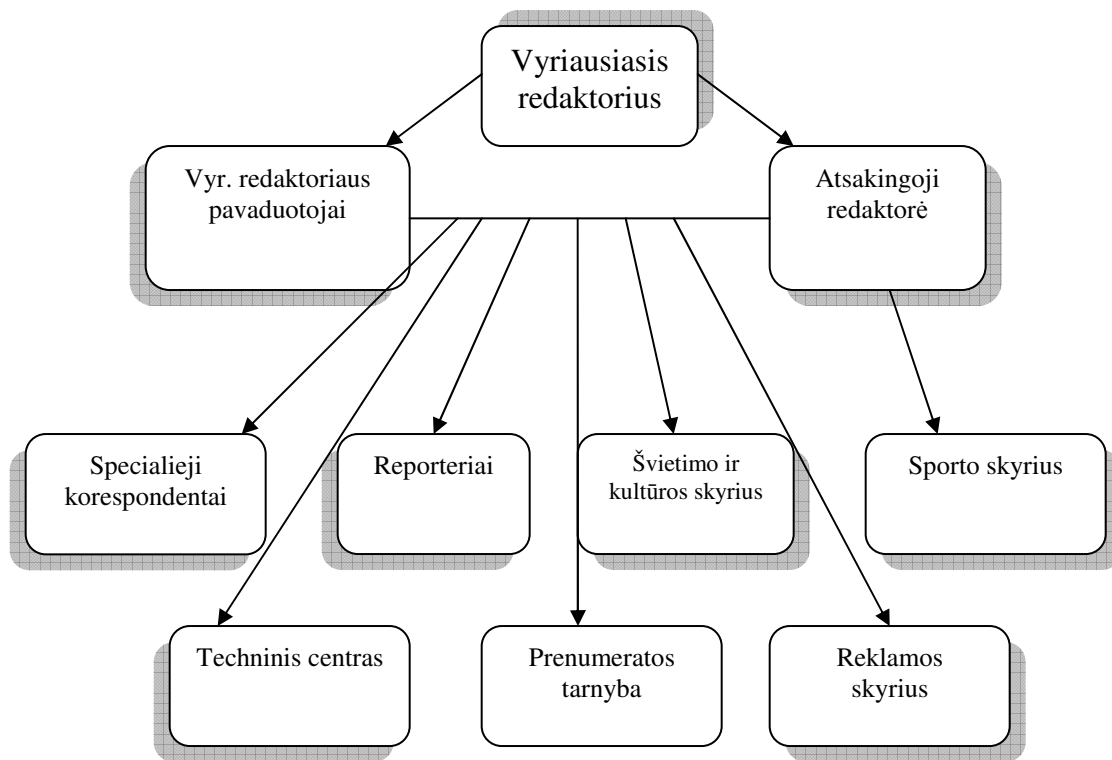
Apibendrinant galima teigti, kad Šiaulių apskrities ir miesto žiniasklaidos priemonių struktūra yra pakankamai išplėtotą: gausu periodinių leidinių, 2 regioninės (apskrities) televizijos, 2 radijo stotys. Viena vertus, regiono bendruomenės informaciniai poreikiai yra tenkinami, tačiau, kita vertus, žiniasklaidos priemonės tarpusavyje intensyviai konkuruoja dėl skaitytojų dėmesio patraukimo. Be to Šiaulių apskrities ir miesto komunikacinėje erdvėje plėtojasi žiniasklaidos konvergencijos procesai (žr. 12 priedą), kai regioninės televizijos žiūrovai papildomai gauna ir savaitraštį.

2.3. „Šiaulių kraštas“ ir „Šiaulių naujienos“: institucijų profiliai

Šiauliuose yra leidžiami du dienraščiai: „Šiaulių kraštas“ ir „Šiaulių naujienos“ (16 priede pateikti dienraščių logotipai).

„*Šiaulių kraštas*“ yra apibūdinamas kaip „Šiaulių miesto ir apskrities laikraštis“. Jo įkūrimo data – 1990 metai. Šio dienraščio leidėja yra UAB „Šiaulių kraštas“ („Respublikos investicija“ – 18,5 %, kiti – 40 akcininkų) (duomenys iš Balčytienė, 2004, p. 107).

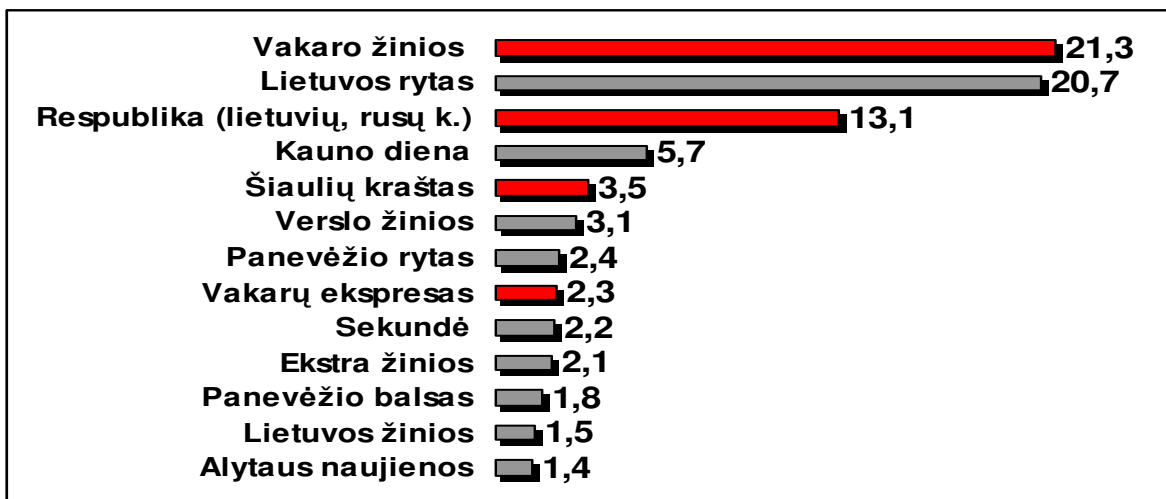
² Daugiau informacijos apie šią radijo stotį nerasta. Interneto svetainė (<http://saulesradijas.lt>) yra neaktyvi.



10 pav. Pagrindinės „Šiaulių krašto“ redakcijos struktūra

„Šiaulių krašto“ redakcijoje (10 pav.) dirba 3 vyr. redaktoriaus pavaduotojai, 3 specialieji korespondentai, 13 reporterių, Švietimo ir kultūros skyriuje – 1 redaktorius ir 2 žurnalistai, Sporto skyriuje – 1 redaktorius ir 1 žurnalistas.

„Šiaulių krašto“ redakcijai dar priskiriamos „krašto redakcijos“, kurios koordinuoja atskirų priedų miesteliams leidimą (žr. 4 lentelę). Šis leidinys savo institucijos organizacinę kultūrą formavo nuo įsikūrimo pradžios – 1990 metų. Dabar jis yra 5 Lietuvoje pagal skaitomumą, tai atskleidžia TNS Gallup atlikti tyrimai.



Raudonai pažymėti leidiniai priklauso „Respublikos leidinių grupei“

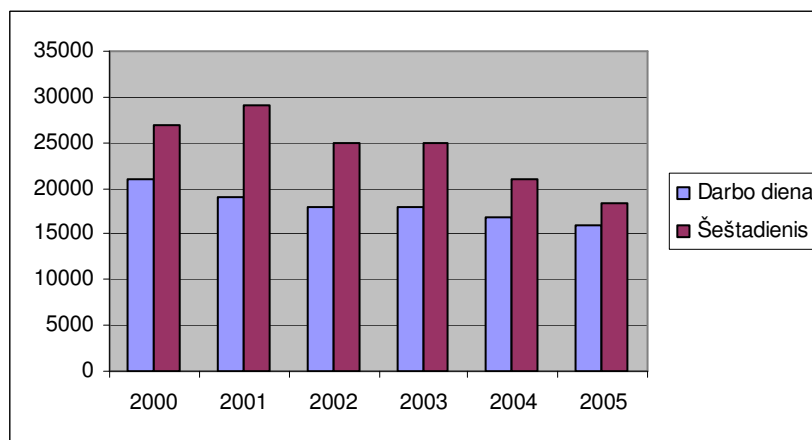
11 pav. Dienraštinių leidinių vidutinė auditorija (proc.) Lietuvoje

Šaltinis: redakcijos duomenys

„Šiaulių kraštas“ nuo 1997 metų atlieka socialinius tyrimus, siekdamas ištirti auditoriją (jos demografines ir psichografines charakteristikas - žr. teorinę darbo dalį), mėgstamas temas ir laikraščio paklausą (atliktų tyrimų sąrašas pateikiamas 17 priede).

Vieni iš pirmųjų regioninės žiniasklaidos tyrimus pradėjo Šiaulių universiteto Socialinių tyrimų centro mokslininkai – prof. G. Merkys, prof. J. Ruškus ir kt. Galima pastebėti, kad „Šiaulių krašto“ redakcija pakankamai pastoviai atlieka auditorijos tyrimus, analizuoja konkurencinę žiniasklaidos terpe regione.

„Šiaulių krašto“ tiražo dinamika 2000–2005 metais buvo maždaug stabili (12 pav.).



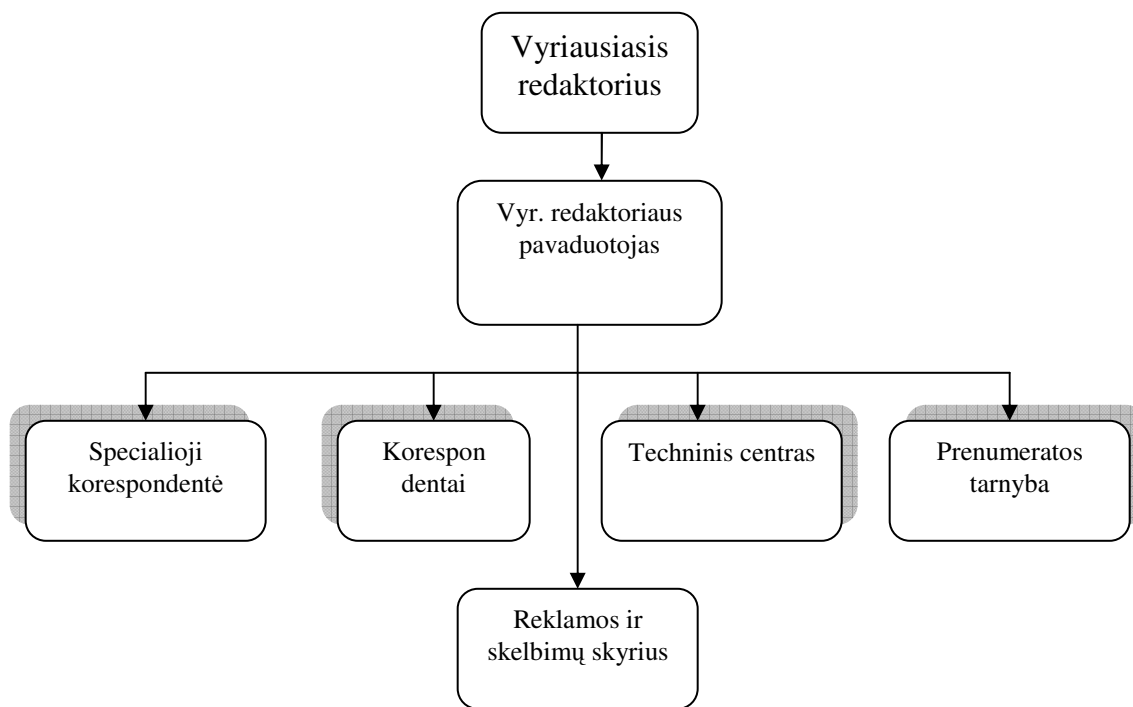
12 pav. „Šiaulių krašto“ tiražas 2000–2005 metais (tūkst. egz.)

Sudaryta autorės, remiantis „Šiaulių krašto“ redakcinės skilties duomenimis (imtas kiekvienų metų pirmos darbo dienos ir pirmo mėnesio šeštadienio skelbtas tiražas)

Kaip matyti, tiražas analizuojamais metais buvo didesnis negu 15 tūkstančių egzempliorių. Darbo dienomis dienraščio tiražas nuo 2000 metų mažėja ir 2005 metais yra apie 15 tūkstančių egzempliorių. Šeštadienio numerių tiražas didžiausias buvo 2001 m., 2002–2003 metais buvo stabilus, o nuo 2004 metų nežymiai nukrito.

Apibendrinant galima pažymėti, kad dienraštis „Šiaulių kraštas“ yra įkurtas palyginti neseniai (1990 m), tačiau intensyviai dalyvauja Šiaulių apskrities ir miesto komunikacinės erdvės formavime. Šio dienraščio redakcijai rūpi tikslinė auditorija, todėl nuolat atliekami užsakomieji tyrimai. Iš esmės organizacinė kultūra yra modeliavimo ir įtvirtinimo stadijoje, tačiau vadybinė veikla aiškiai orientuota į Šiaulių apskrities ir miesto (regiono) skaitytojus.

„*Šiaulių naujienos*“ vadinamos „nepriklausomu miesto laikraščiu“ ir yra leidžiamos nuo 1923 m. gruodžio 21 d. Šio dienraščio leidėja yra UAB „Šiaulių naujienos“, kurios 59,98 % akcijų valdo UAB „Vaivorykštė“, o 33,91 % valdo AB „Šiaulių Iyra“.



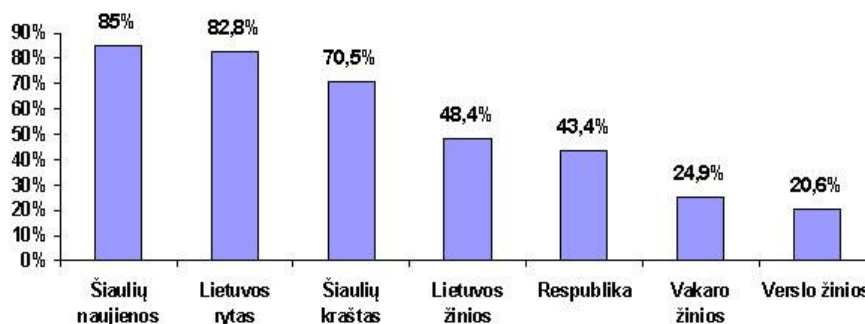
13 pav. „Šiaulių naujienų“ redakcijos struktūra

„Šiaulių naujienų“ redakcijoje (žr. 13 pav.) dirba 1 vyriausiojo redaktoriaus pavaduotojas, 1 specialioji korespondentė, 4 korespondentai.

„Šiaulių naujienų“ leidėjai ir redakcija taip pat domisi laikraščio skaitytojais, dar 2002 m. birželio mėnesį SIC Gallup Media atliko „Šiaulių naujienų“ skaitytojų auditorijos tyrimą. Telefoninė apklausa

vyko Šiaulių mieste. Tyrimo metu buvo apklausta 605 šiauliečiai, kurių amžius 15–74 metai. Respondentai buvo atsitiktinai atrinkti iš Šiaulių miesto telefonų knygos. Reikšmingai atrinkai užtikrinti buvo taikoma jauniausio vyro taisyklė.

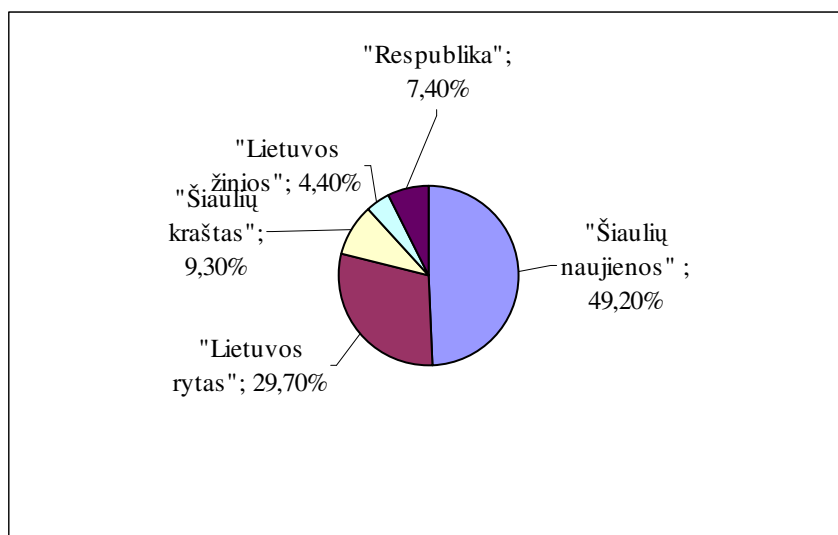
Tyrimo rezultatai parodė (žr. 14 pav.), kad Šiaulių mieste yra trys populiariausi dienraščiai: „Šiaulių naujienos“, „Lietuvos rytas“ bei „Šiaulių kraštas“. Didžiausią skaitytojų auditoriją Šiaulių mieste turi dienraštis „Šiaulių naujienos“. Jį skaito 85 % apklaustųjų. Beveik tiek pat skaitytojų Šiaulių mieste turi dienraštis „Lietuvos rytas“ (82,8 % apklaustųjų). 70,5 % šiauliečių teigė, kad skaito „Šiaulių kraštą“.



14 pav. Dienraščių skaitymo dažnumas Šiaulių mieste

Šaltinis: TNS Gallup duomenys, prieiga per internetą
<<http://www.tns-gallup.lt/orig/lt/data.php?id=52&page=1>>

Paties leidinio užsakymu 2003 metais atlikti perkamumo tyrimai parodo, kad „Šiaulių naujienos“ yra perkamiausias dienraštis (15 pav.).



15 pav. „Šiaulių naujienų“ perkamumas

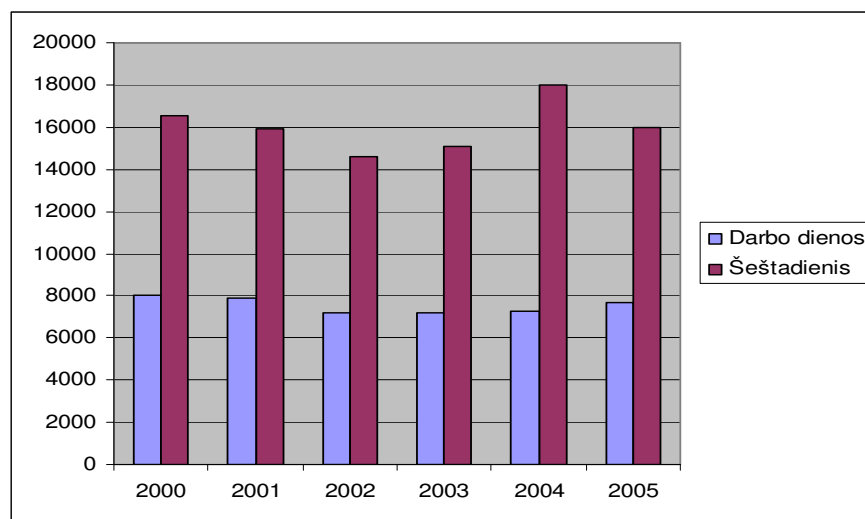
Šaltinis: „Šiaulių naujienų“ redakcijos duomenys

Kaip matyti iš 15 paveikslo, „Šiaulių naujienos“ yra perkamiausias dienraštis Šiaulių mieste, tačiau tyrimo atlikimo metodika kelia abejonių, nes buvo skaičiuojami egzemplioriai, parduoti Šiaulių prekybos centruose „Jums“.

Pagal 2005 m. žiemos dienraštinių leidinių vidutinės skaitytojų auditorijos tyrimus Lietuvoje (TNS Gallup) „Šiaulių naujienos“ turi 1,1 proc. auditoriją.

Šis leidinys turi pakankamą istorinę praeitį, perėjo Lietuvos žiniasklaidos transformavimo etapus (žr. 12 priedą), iš „Raudonosios vėliavos“ tapo „Šiaulių naujienomis“ ir kt.

„Šiaulių naujienų“ tiražo dinamika pavaizduota 16 paveiksle.



16 pav. „Šiaulių naujienų“ tiražas 2000 – 2005 metais

Sudaryta autorės, remiantis „Šiaulių naujienų“ redakcinės skilties duomenimis (imtas kiekvienų metų pirmos darbo dienos ir pirmo mėnesio šeštadienio tiražas)

Kaip matyti iš 16 paveikslo duomenų, „Šiaulių naujienos“ darbo dienomis yra leidžiamos iki 8 tūkstančių egzempliorių tiražu (toks tiražas buvo 2000 metais), o 2005 metais tiražas šiek tiek šoktelėjo. Tuo tarpu šeštadienio numerių egzempliorių tiražas 2000–2005 metais svyravo; aukščiausias – net 18 tūkstančių egzempliorių buvo 2004 metais, o žemiausias – 2002 metais (daugiau kaip 14 tūkstančių egzempliorių). Akivaizdu, kad „Šiaulių naujienų“ tiražas darbo dienomis ir šeštadieniais skiriasi 2 kartus, t.y. darbo dienomis tiražas yra perpus mažesnis negu šeštadieniais.

Atskirame darbo priede pateiktas abiejų dienraščių interneto svetainių palyginimas (18 priedas).

Kaip matyti iš pateiktų duomenų, „Šiaulių kraštas“ ir „Šiaulių naujienos“ Šiaulių apskrityje ir ypač mieste yra konkurentai, tai rodo netgi pačių redakcijų atlikti tyrimai, kai šie abu dienraščiai skaitytojų yra gretinami, lyginami, t. y. periodinės spaudos rinkoje pozicinuojami greta. Todėl tikslus šių

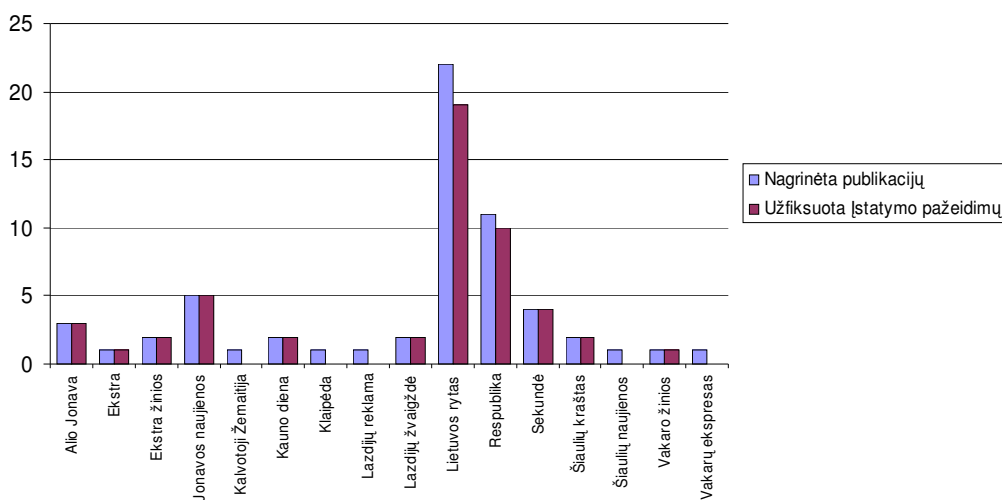
dienraščių „tikslinio taikinio“ (rinkos pozicionavimas ir įvaizdžio definicijų išryškėjimas) pasirinkimas, kokybiškas strateginio valdymo procesas tampa dar aktualesnis, nes tai leidžia orientotis į tikslią auditoriją.

Pravartu pastebėti, kad abiejų redakcijų („Šiaulių krašto“ ir „Šiaulių naujienų“) pateikiamas produktas – laikraštis yra pakankamai patrauklus (spalvotas), tačiau pardavimo kainos skiriasi – „Šiaulių naujienos“ taiko žemos kainos strategiją (60 cent kainuoja laikraštis), o „Šiaulių kraštas“ labiau orientuojasi į pastovius skaitytojus (pardavimo kaina – 1,20 Lt, tačiau laikraščio turinys yra skelbiamas interneto tinklalapyje). Šiuo atveju rinkodaros sprendimai yra skirtingi – vienas laikraštis labiau orientuojasi į būsimą „vienkartinį“ skaitytoją, o kitas leidinys formuoja savo nuolatinių skaitytojų ratą.

Kartu šie dienraščiai ne tik konkuruoja tarpusavyje, bet konkuruoja ir tarp kitų leidinių, pvz., „Šiauliai plus“ ir kt.

Lyginant „Šiaulių kraštą“ ir „Šiaulių naujienas“ pravartu palyginti, kaip yra operuojama informacija viešojoje erdvėje. Tuo tikslu buvo palyginta žurnalistų etikos inspektoriaus 2003–2004 m. pateikta informacija (Gudaitis, 2005) apie gautus skundus dėl garbės ir orumo įžeidimo. Žurnalistų etikos inspektorius dėl „Šiaulių krašto“ publikacijų 2003 m. gavo 1, 2004 m. – 2; dėl „Šiaulių naujienų“ publikacijų 2003 m. buvo gauti 3, 2004 m. – 6 skundai.

Įstatymo pažeidimai spaudoje (2004 m.)



17 pav. Visuomenės informavimo įstatymo pažeidimo atvejai Lietuvoje

Šaltinis: Gudaitis, R. (2005). *Demokratinės visuomenės informavimo kultūros plėtros gairės: žurnalistų etikos inspektoriaus Romo Gudaičio 2003 – 2004 metų analitinė apžvalga*. [Internete]. [žiūrėta 2005-05-06]. Prieiga per internetą: < <http://www.lrs.lt/> >.

Iš 17 paveikslo matyti, kad „Šiaulių krašto“ atveju 2004 m. gauti skundai pripažinti kaip Visuomenės informavimo įstatymo pažeidimai, o tuo tarpu „Šiaulių naujienų“ atveju įstatymo pažeidimai neužfiksuoti.

Iš pateiktų duomenų matyti, kad tam tikrais atvejais „Šiaulių krašto“ operavimas informacija ir straipsniai pažeidžia Visuomenės informavimo įstatymą. Šiuo atveju žiniasklaidos principai ir pagrindinės žurnalistinio darbo vertybės yra pažeistos.

Lyginant dviejų Šiaulių apskrities ir miesto laikraščių institucijų profilius galima konstatuoti, kad abiejuose dominuoja nacionalinis kapitalas, „Šiaulių krašto“ redakcinė struktūra ir tiražas didesni negu „Šiaulių naujienų“, abu dienraščiai renkasi skirtingą informavimo strategiją interneto svetainėse. Abi redakcijos skiria pakankamai dėmesio analizuodamos tikslinės rinkos struktūrai regione, pateikiamo produkto patrauklumui ir puoselėjimui.

3. DIENRAŠČIŲ „ŠIAULIŲ KRAŠTAS“ IR „ŠIAULIŲ NAUJIENOS“ VADYBOS DIAGNOSTINIS TYRIMAS

3.1. Apklauso metodo samprata socialiniuose moksluose

Socialiniuose moksluose apklausa – plačiai paplitęs tyrimo metodas. Viena vertus, tai gali rodyti metodo patikimumą, o antra – jo populiarumą dėl tariamo paprastumo, manant, jog nėra nieko lengvesnio kaip atlikti apklausą (Kardelis, 2002, p. 179). G. Merkio nuomone (1995, p. 26) metodo neblėstantį populiarumą lemia „santykinis apklausos atlikimo paprastumas, pigumas, galimybė greitai ir lengvai surinkti daug duomenų“.

Skiriamos šios apklausos rūšys: anketinė apklausa, interviu, anketinė apklausa paštu, telefoninė apklausa, apklausa per masines komunikacijos priemones ir kt. Lietuvos mokslinėje praktikoje dominuoja anketinė apklausa. Kur kas rečiau – interviu bei apklausa paštu (Kardelis, 2002, p. 189).

Manoma, kad tinkamai anketai būdingos tokios pat geros savybės kaip ir geram įstatymui (Kardelis, 2002, p. 189). Ji turi būti aiški, nedviprasmiška, patikima. Kartu ji turi skatinti respondento norą bendradarbiauti, kuo teisingiau atsakinėti.

G. Merkys (1995, p. 26) nurodo, kad klausimų tekstas vadinamas apklausos lapu, anketa, o jei jis didelės apimties, tai klausimynu. Klausimai gali būti įvardyti indikatoriais, o tai, kas tiriama, galime pavadinti *indikatu*.

Indikatoriai (klausimai) gali nustatyti *indikatą* (požymį, reiškinį) ir tiesiogiai (pavyzdžiui, norint sužinoti tiriamojo nuomonę), ir netiesiogiai (kai tiriamas elgesys) (Kardelis, 2002, p. 181). Anketos klausimais siekiama pažinti tiriamąjį reiškinį, gauti išsamesnės informacijos apie elgesio pobūdį. Pagal klausimų pateikimo formą jie skirstomi į atviro, uždaro ir pusiau uždaro tipo klausimus. G. Merkio teigimu (1995, p. 28), anketa, kurioje yra vien uždaro tipo klausimai, lengviau apdoroti, tačiau ji ribota pateiktų atsakymų turiniu bei apimtimi, o atsakymų į atvirus klausimus apdorojimas daug sudėtingesnis, tačiau neribojama respondentų minties laisvė.

K. Kardelis (2002, p. 185) skiria uždarų klausimų pranašumą, lyginant su kitomis klausimų pateikimo formomis: 1) kai yra alternatyvų, lengviau pasirinkti; be to, tyrėjui nereikia klasifikuoti atsakymų, o tai padeda išvengti subjektyvumo; 2) lengviau kiekybiškai apdoroti duomenis; 3) lengviau lyginti, gretinti; 4) didesnis indikatoriaus patikimumas.

Nuostatų tyrimuose negalima tiksliai nustatyti indikatoriaus ir indikato atitikmens. Galima daryti prielaidą, kad tiriamųjų nuomonė yra susijusi su tikruoju jų elgesiu. Todėl svarbu rasti tinkamiausią indikatorių, kuris geriausiai atitiktų tiriamąjį reiškinį.

Teigiama, kad „reikšmė yra dinamiška skaitytojo ir pranešimo sąveika. Skaitytoją suformuoja jo socialinė kultūrinė patirtis, taigi jis yra kanalas, per kurį sąveikauja pranešimas ir kultūra. Tai yra reikšmė“ (Fiske, 1998, p. 166).

Magistro darbo taikomajam tyrimui buvo pasirinktas semantinio diferencialo metodas. Jį sukūrė C. Osgoodas (1967 m.), kaip būdą studijuoti žmonių jausmus, nuomones ar emocijas tam tikrų sąvokų atžvilgiu. Šis metodas apima tris etapus:

1. identifikuojamos tyrinėjamos vertybės ir jos išreiškiamos dviem priešingomis sąvokomis 5–7 padalų skalėje,
2. atsitiktinė ar parinkta grupė žmonių paprašoma pažymėti savo reakcijas kiekvienoje skalėje,
3. išvedami rezultatų vidurkiai.

3.2. Skaitytojų nuomonės tyrimo instrumento struktūra

Skaitytojų (šiuo atveju – tai ne tik masinės komunikacijos pranešimų gavėjai, tačiau ir dvikrypčio komunikacijos proceso dalyviai) nuomonės tyrime koncentruotas dėmesys į demografines charakteristikas, pateikiamo produkto patrauklumo kūrimo niuansus, dienraščio pirmojo puslapio formavimo tendencijas, vadybinės veiklos pagrindines strategines orientacijas, personalo profesionalumą. Būtent jie gauna realizuotą ir įgyvendintą produktą – laikraštį (žr. 1.4. darbo skyrių).

Skaitytojų anketa buvo sudaryta iš demografinio bloko (respondentų lytis, amžius, išsilavinimas, gyvenamoji vieta, kur ir kokius regioninius dienraščius skaito) ir *pagrindinės dalies*.

Pagrindinė anketos dalis buvo suskaidyta į atskirus blokus (kiekviename bloke buvo nuo 4 iki 8 teiginių, visos savybės buvo priskirtos abiem regiono dienraščiams).

Anketos skaitytojų nuomonei ištirti struktūra

<i>Bendras bloko pavadinimas</i>	<i>Teiginiai</i>	<i>Teiginių skaičius</i>
<i>Regioninių dienraščių skaitomumas</i>	kaip dažnai skaitote regioninius dienraščius, kaip įsigyjate dienraštį, kokį skaitote dažniausiai, kur skaitote dienraščius	4 klausimai
<i>Nuomonė apie regioninius dienraščius</i>	įdomus - nuobodus, originalus ir savitas - beveidis, toks, kaip visi	4 teiginiai
<i>Regioniniuose dienraščiuose spausdinama informacija</i>	išsami - paviršutiniška, tikslī - netikslī, objektyvi - neobjektyvi, aktuali - neaktuali, straipsniai tolerantiški - straipsniai agresyvūs	10 teiginių
<i>Pagrindinės laikraščio temos</i>	daug dėmesio skiriama Šiaulių miestui ir apskrīčiai - mažai dėmesio skiriama Šiaulių miestui ir apskrīčiai; plačiai aprašoma Šiaulių miesto tarybos ir mero veikla - mažai aprašoma Šiaulių miesto tarybos ir mero veikla; plačiai aprašoma Šiaulių verslo įmonių veikla - mažai aprašoma Šiaulių verslo įmonių veikla; plačiai aprašomi Šiaulių kultūriniai įvykiai - mažai aprašomi Šiaulių kultūriniai įvykiai	8 teiginiai
<i>Bendravimas su skaitytojais</i>	dažnai spausdina skaitytojų laiškus - retai spausdina skaitytojų laiškus; kviečia skaitytojus skambinti budinčiam žurnalistui - retai kviečia skaitytojus skambinti budinčiam žurnalistui; reaguoja į skaitytojų informaciją apie įvairias problemas - mažai reaguoja į skaitytojų informaciją apie problemas; koreguoja laikraščio turinį pagal skaitytojų poreikius - retai koreguoja laikraščio turinį pagal skaitytojų poreikius	8 teiginiai
<i>Svarbiausi veiklos tikslai</i>	aktualias publikacijas spausdinti pirmajame puslapyje - kuo daugiau reklamos spausdinti pirmajame puslapyje spausdinti kuo daugiau naujienų ir informacijos - spausdinti kuo daugiau reklamos; spausdinti objektyvią, aktualią informaciją - spausdinti skandalingą ir sensacingą informaciją; žurnalistai dirba profesionaliai - žurnalistai dirba neprofesionaliai	6 teiginiai

Respondentai rinkosi iš penkių vertinimo variantų: labai teigiamai, lyg ir teigiamai, nežinau, lyg ir neigiamai, labai neigiamai.

3.3. Žurnalistų, dirbančių „Šiaulių krašte“ ir „Šiaulių naujienose“, tyrimo instrumentas

Laikraščio žurnalistų anketa buvo sudaryta tokiu principu: buvo akcentuojami kiti dalykai (pavyzdys pateikiamas 2 priede).

Šioje anketoje pateikiami klausimai siejami su žiniasklaidos institucijos specifinių bruožų suvokimu ir realizavimu (operavimas informacija, veikimas viešoje erdvėje, veiklos reglamentavimo specifika – žr. 2 pav.), organizacijoje egzistuojančių žurnalistinių principų sistema ir jų realizavimu (žr. 1 lentelę), organizacijoje vertybių lygmenimis (žr. 3 pav.).

Demografinių klausimų bloką sudarė klausimai apie lytį, amžių, išsilavinimą, darbovietę, užimamas pareigas ir žurnalistinį išsilavinimą.

8 lentelė

Anketos žurnalistams struktūra

<i>Bendras bloko pavadinimas</i>	<i>Teiginiai</i>	<i>Žymėjimo variantai</i>																								
<i>Pasitenkinimas darbu konkrečioje redakcijoje</i>	<ul style="list-style-type: none"> Jūs esate patenkintas savo darbu Jūsų darbas redakcijoje organizuotas tinkamai Jūsų dienraštis stengiasi nuolat palaikyti ryšį su skaitytojais (laukia skambučių ir reaguoja į juos, spausdina laiškus, ir t. t.). Visada galite laisvai rinktis straipsnio temą, rinkti informaciją, publikuoti savo parengtą straipsnį Pirmasis Jūsų dienraščio puslapis skirtas aktualioms naujienoms, informacijai ir pan. Pirmasis Jūsų dienraščio puslapis skirtas užsakovų reklamai Regioninio dienraščio tiražas realiai yra didesnis nei yra nurodoma 	<p>Nesutinku</p> <p>Ko gero, nesutinku</p> <p>Nežinau</p> <p>Ko gero, sutinku</p> <p>Sutinku</p>																								
<i>Žurnalistų vertybės</i>	<table border="1"> <tr><td>A</td><td>Informacijos objektyvumas</td></tr> <tr><td>B</td><td>Informacijos aktualumas</td></tr> <tr><td>C</td><td>Žurnalistinio darbo nepriklausomumas</td></tr> <tr><td>D</td><td>Informacijos teisingumas</td></tr> <tr><td>E</td><td>Informacijos tikslumas</td></tr> <tr><td>F</td><td>Žurnalistų sąžiningumas</td></tr> <tr><td>G</td><td>Žurnalistų atsakingumas</td></tr> <tr><td>H</td><td>Demokratiškumas</td></tr> <tr><td>I</td><td>Humaniškumas</td></tr> <tr><td>J</td><td>Etiškumas</td></tr> <tr><td>K</td><td>Konkurencingumas</td></tr> <tr><td>M</td><td>Skaitytojų poreikių tenkinimas</td></tr> </table>	A	Informacijos objektyvumas	B	Informacijos aktualumas	C	Žurnalistinio darbo nepriklausomumas	D	Informacijos teisingumas	E	Informacijos tikslumas	F	Žurnalistų sąžiningumas	G	Žurnalistų atsakingumas	H	Demokratiškumas	I	Humaniškumas	J	Etiškumas	K	Konkurencingumas	M	Skaitytojų poreikių tenkinimas	<p>Pažymėti svarbiausias 5</p>
A	Informacijos objektyvumas																									
B	Informacijos aktualumas																									
C	Žurnalistinio darbo nepriklausomumas																									
D	Informacijos teisingumas																									
E	Informacijos tikslumas																									
F	Žurnalistų sąžiningumas																									
G	Žurnalistų atsakingumas																									
H	Demokratiškumas																									
I	Humaniškumas																									
J	Etiškumas																									
K	Konkurencingumas																									
M	Skaitytojų poreikių tenkinimas																									
<i>Institucijos misijos suvokimas ir realizavimas</i>	<ul style="list-style-type: none"> Kokią misiją atlieka Jūsų dienraštis? Kokio svarbiausio tikslo siekia Jūsų dienraštis? Koks yra išskirtinis Jūsų dienraščio bruožas? 	Įrašyti savo nuomonę																								

3.4. Socialinių ekspertų tyrimo instrumentas

Socialinių ekspertų anketa buvo pagrįsta analizuojamų Šiaulių miesto ir apskrities dienraščių „Šiaulių kraštas“ ir „Šiaulių naujienos“ vadybinės veiklos lyginimu.

Šioje anketoje pateikiami klausimai, kurie apima žiniasklaidos misijos deklaravimą išorinėje aplinkoje, institucijos socialinės atsakomybės aspektus, žiniasklaidos savininkų interesų probleminių lauką, redakcinių principų nuostatas, žiniasklaidos institucijos verslo etikos sričių detalizavimą (etinių motyvų mastą, atsakomybės recipientą ir kt. – žr. 9 priedą).

I socialinių ekspertų kategoriją įtraukti: 7 įvairių Šiaulių apskrities ir miesto organizacijų atstovai spaudai, 1 žinybinio leidinio vyr. redaktorius, 2 mokslininkai (dirbantys žiniasklaidos srityje ir turintys humanitarinių mokslų daktaro laipsnį).

Ekspertų anketos **demografinis blokas** buvo iš 5 klausimų: lytis, amžius, išsilavinimas, socialinis statusas, sąsajos su regionine spauda.

Pagrindinė anketos dalis buvo sudaryta iš *dienraščių skaitomumo, dienraščių straipsnių ir žurnalistų vertinimo, žurnalistų vertybių, institucijos misijos realizavimo* komponentų.

9 lentelė

Anketos ekspertams struktūra

Bendras bloko pavadinimas	Teiginiai	Žymėjimo variantai																								
Dienraščių skaitomumas	<ul style="list-style-type: none"> Kaip dažnai skaitote regioninius dienraščius Koki regioninį dienraštį skaitote Kaip įsigyjate dienraštį 	Uždaro tipo klausimai																								
Dienraščių straipsnių ir žurnalistų vertinimas	<ul style="list-style-type: none"> Straipsniuose pateikiama nešališka informacija Žurnalistai laisvai gali rinkti regiono bendruomenei aktualią temą, rinkti informaciją ir publikuoti straipsnį Žurnalistai yra socialiai atsakingi Žurnalistai dirba profesionaliai Žurnalistai yra nepriklausomi nuo leidinio savininko vykdomos politikos ir asmeninių pažiūrų Spausdina straipsnius, nenurodydami, kad tai užsakyta reklama 	5 balai – tikrai taip, 4 – ko gero, taip, 3 – ko gero, ne, 2 – ne, 1 – nežinau																								
Žurnalistų vertybės	<table border="1"> <tr><td>A</td><td>Informacijos objektyvumas</td></tr> <tr><td>B</td><td>Informacijos aktualumas</td></tr> <tr><td>C</td><td>Žurnalistinio darbo nepriklausomumas</td></tr> <tr><td>D</td><td>Informacijos teisingumas</td></tr> <tr><td>E</td><td>Informacijos tikslumas</td></tr> <tr><td>F</td><td>Žurnalistų sąžiningumas</td></tr> <tr><td>G</td><td>Žurnalistų atsakingumas</td></tr> <tr><td>H</td><td>Demokratiškumas</td></tr> <tr><td>I</td><td>Humaniškumas</td></tr> <tr><td>J</td><td>Etiškumas</td></tr> <tr><td>K</td><td>Konkurencingumas</td></tr> <tr><td>M</td><td>Skaitytojų poreikių tenkinimas</td></tr> </table>	A	Informacijos objektyvumas	B	Informacijos aktualumas	C	Žurnalistinio darbo nepriklausomumas	D	Informacijos teisingumas	E	Informacijos tikslumas	F	Žurnalistų sąžiningumas	G	Žurnalistų atsakingumas	H	Demokratiškumas	I	Humaniškumas	J	Etiškumas	K	Konkurencingumas	M	Skaitytojų poreikių tenkinimas	Pažymėti 5 svarbiausias
A	Informacijos objektyvumas																									
B	Informacijos aktualumas																									
C	Žurnalistinio darbo nepriklausomumas																									
D	Informacijos teisingumas																									
E	Informacijos tikslumas																									
F	Žurnalistų sąžiningumas																									
G	Žurnalistų atsakingumas																									
H	Demokratiškumas																									
I	Humaniškumas																									
J	Etiškumas																									
K	Konkurencingumas																									
M	Skaitytojų poreikių tenkinimas																									
Institucijos misijos realizavimas	<ul style="list-style-type: none"> Kokią misiją atlieka dienraštis „Šiaulių kraštas“? Kokią misiją atlieka dienraštis „Šiaulių naujienos“? Kokio svarbiausio tikslo siekia dienraštis „Šiaulių kraštas“? Kokio svarbiausio tikslo siekia dienraštis „Šiaulių naujienos“? Koks yra išskirtinis „Šiaulių krašto“ bruožas ? 	Įrašyti savo nuomonę																								

3.5. Konkrečių statistinių metodų pritaikymas empiriniame tyrime

Statistinio metodo pobūdį nulemia ne statistinės visumos vienetų išsamumas, pilnumas, o pasirinktas statistinio stebėjimo metodas, įgalinantis apibendrinti stebimos visumos vienetų pagrindines, esmines ypatybes. Anot S. A. Martišiaus (2002, p. 34) „statistinio metodo pagrindinė ypatybė yra ta, kad socialiniuose moksluose statistinis stebėjimas apima visumą, o statistinis tyrimas turi tikslą parodyti tos visumos pobūdį, t. y. pačias pagrindines arba esmines ypatybes“.

Darbe greta į prastų aprašomųjų statistinių metodų buvo taikyti ir daugiamačiai statistiniai metodai: faktorinė analizė, dispersinė analizė (žr. 10 lentelę).

10 lentelė

Statistinių metodų panaudojimo pagrindimas

Metodas	Apibūdinimas	Pagrindimas
Faktorinė analizė	Stebimų veiksnių skaičiaus redukavimas iki vidinių veiksnių (metapožymių) – svarbiausia faktorinės analizės operacija, kurios metu iš gausios, tarpusavyje stipriai koreliuotos veiksnių grupės išskiriama keletas ortogonalų komponentų, kurie turi būti traktuojami kaip aukštesnės eilės kintamieji negu pirminiai grupavimo rodikliai (Martišius, Vaičiūnas, 2001, p.171)	Vertinimo struktūros atskleidimui
Dispersinė analizė	Dispersinė analizė (ANOVA) – vienfaktorinė dispersinė analizė. ANOVA atsako į klausimą, ar yra statistiškai besiskiriančių imčių vidurkių (Čekanavičius, Murauskas, 2002, p.238; Šaparnienė, 2002, p. 56)	Duomenų statistinio patikimumo atskleidimui

Faktorinė analizė padeda didelio skaičiaus kintamųjų tarpusavio koreliacijas paaiškinti tam tikrų bendrųjų faktorių įtaka. Nuo kintamųjų pereidami prie faktorių kondensuojame informaciją, padarome ją labiau aprėpiamą (Čekanavičius, Murauskas, 2002, p.238).

Apdorojant duomenis, buvo naudojamas aukšto abstrakcijos laipsnio statistinis metodas – faktorinė analizė. Faktorinė analizė yra adekvatus semantinio diferencialo duomenų statistinio apdorojimo instrumentas.

3.6. Skaitytojų apklausos duomenų analizė

3.6.1. Tyrimo imtis ir tiriamieji

Tyrimo imtį sudarė specifinė populiacija, todėl grynai atsitiktinė atranka buvo problemiška. Tyrimui buvo renkami tokie Šiaulių miesto gyventojai, kurie tenkintų dvi pagrindines sąlygas:

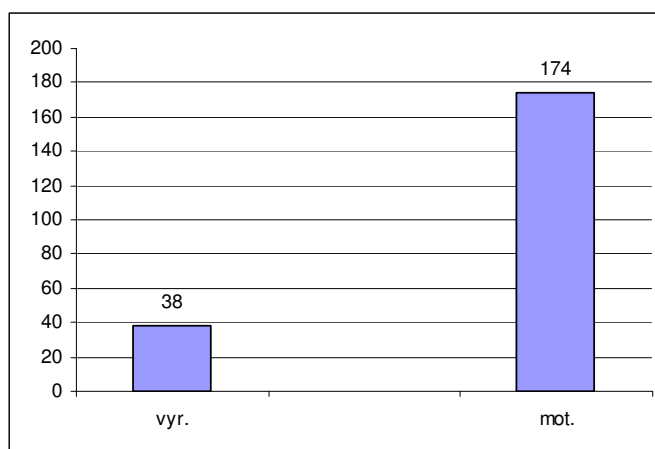
1. tiriamasis turi būti bent vieno iš miesto dienraščių („Šiaulių krašto“ arba „Šiaulių naujienų“) n u o l a t i n i s skaitytojas;
2. kitą miesto dienraštį („Šiaulių kraštą“ arba „Šiaulių naujienas“) skaityti bent retsykais (žr. anketos pildymo instrukciją 1 priede).

Tokiu būdu į tyrimo imtį pateko tokie tiriamieji, kurie daugiau ar mažiau susipažinę su abiem tarpusavyje lyginamais Šiaulių miesto dienraščiais.

Tyrimo imtyje atspindėtos visos amžiaus ir išsilavinimo kategorijos (žr. anketos pavyzdį 1 priede). Sugrįžusių anketų analizė parodė, kad pagal demografinį klausimyno bloką tyrimo imtis (demografinių požymių požiūriu) nėra adekvati faktinei Šiaulių miesto gyventojų populiacijai. Nuokrypis nuo faktinės demografijos gali būti paaiškintas tyrimo imties specifiškumu. Tikėtina, kad ne kiekvienas Šiaulių miesto gyventojas reguliariai paskaito abu lyginamus dienraščius.

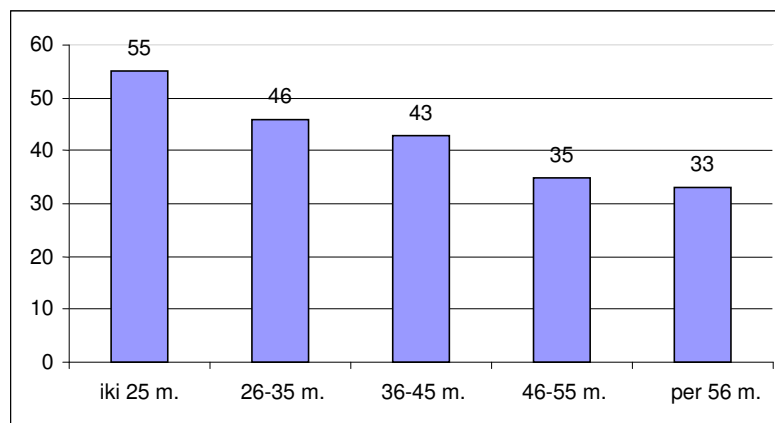
Ta pati tyrimo imties problema buvo iškilusi atliekant dienraščių „Šiaulių kraštas“ ir „Šiaulių naujienos“ lyginamąjį įvaizdžio tyrimą 1998 m. (Merkys, 1998).

Bendrojoje tyrimo imtyje buvo išskirti „Šiaulių krašto“ ir „Šiaulių naujienų“ žurnalistai, bei socialiniai ekspertai, 212 respondentai buvo stichiškai atrinkti paprasti skaitytojai.



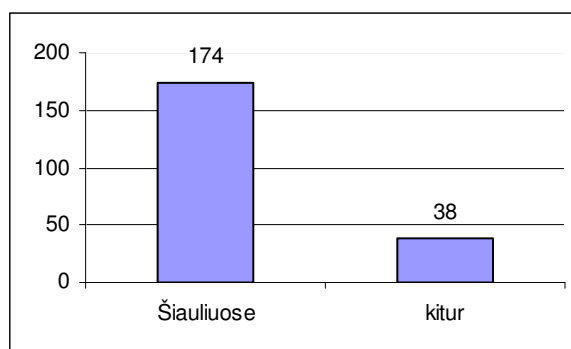
18 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (N=212)

Kaip matyti iš 18 paveikslo, tyrime dalyvavo 38 vyrai ir 174 moterys. Tačiau šiuo atveju tai, kad didžioji dalis apklaustųjų buvo moterys tyrimo duomenims didelės statistinės reikšmės neturi, nes buvo renkama tikslinė auditorija, kuri skaito, žino abu dienraščius.



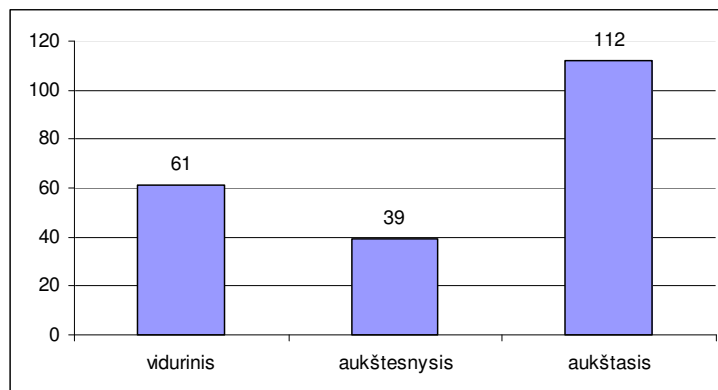
19 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

19 paveiksle pateiktas respondentų pasiskirstymas pagal amžių: iki 25 metų respondentų buvo daugiausia 55 (25 %), 46 respondentai buvo nuo 26 iki 35 metų amžiaus (20 %), 43 (20 %) apklaustieji buvo 36–45 metų, nuo 46 iki 55 metų buvo 35 respondentai (15 %), panašus skaičius (33, arba 10 % bendros imties) buvo ir respondentų, kuriems daugiau kaip 56 metai.



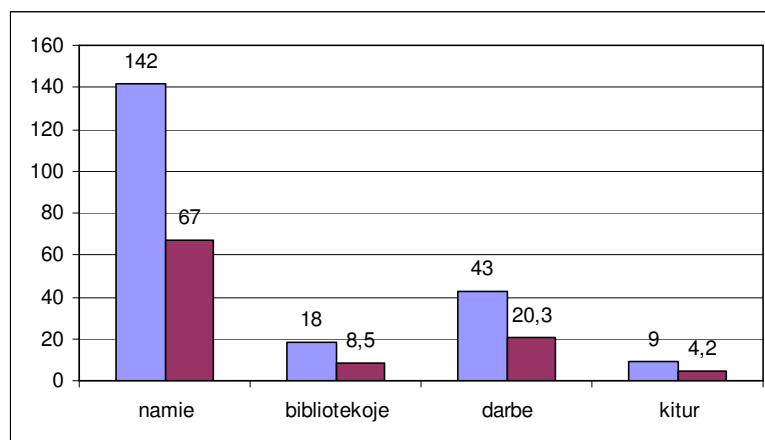
20 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal gyvenamąją vietą (N=212)

Didžioji dalis apklaustųjų respondentų gyvena Šiauliuose (21 pav.) – 174 asmenys, arba 82 % bendros apklaustųjų imties, tik 18 % respondentų nurodė gyvenantys kitur (Šiaulių priemiesčiuose ir pan.).



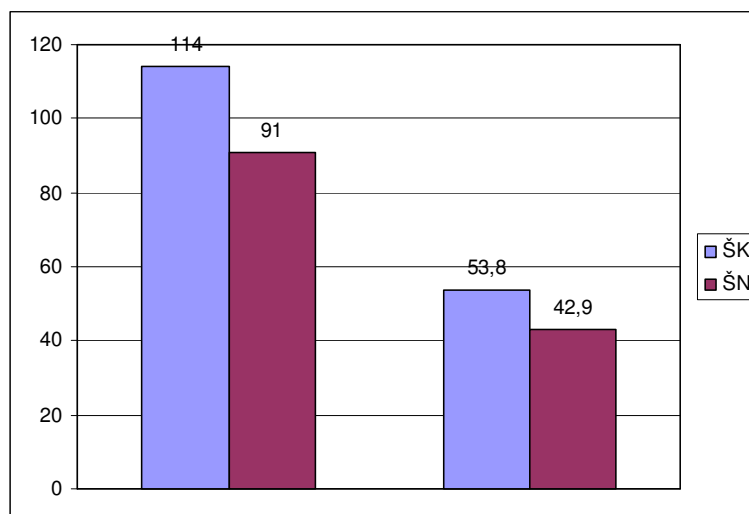
21 pav. Respondentų išsilavinimas (N=212)

21 paveikslas iliustruoja, kad didžioji dalis respondentų – 112 (52 %) turi aukštąjį išsilavinimą, vidurinį išsilavinimą nurodė 61 respondentas ir tai sudarė antrą pagal dydį grupę, o mažiausiai apklausta asmenų, turinčių aukštesnįjį išsilavinimą.



22 pav. Vietos, kuriose respondantai skaito dienraščius (N=212)

Kaip matyti iš 22 paveikslo respondantai dažniausiai dienraščių skaito namie (vadinasi, yra prenumeratoriai arba pirkėjai) – net 142, darbe skaito 43 apklaustieji, bibliotekoje skaito tik 18, kitur tik 9 respondantai (pirmiausia čia buvo išskirtas „Šiaulių krašto“ internetinis puslapis, kuriame skaitoma dienraščio pateikiama informacija, taip pat išskirta „skaitymo pas kaimynus“ kategorija).



23 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal skaitomus dienraščius (N=212)

Iš 23 paveikslu matyti, kad apklausta abiejų dienraščių skaitytojų buvo apylygiai: 114 „Šiaulių krašto“ skaitytojų, 91 „Šiaulių naujienų“. Tai liudija tyrimo duomenų patikimumą ir skaitytojų nuomonės vertę.

3.6.2. Dienraščių skaitytojų nuomonių preferencijos

Tyrimo statistiniai duomenys buvo apdorojami pagal iš anksto apibrėžtą schemą. Skaičiavimams buvo naudojama SPSS (Statistical Package for Social Sciences) programinė įranga.

Be tradicinių statistinių duomenų apdorojimo metodų (žr. 19 priedą), tyrimo kintamųjų struktūrai tirti panaudotas *faktorinės analizės metodas*. Ši analizė darbe naudota norint sutankinti tyrimo pirminius kintamuosius ir sudaryti skales bei indeksus (Šaparnienė, 2002, p. 55).

Faktorinė analizė buvo atliekama koreliacinės matricos pagrindu. Buvo panaudota VARIMAX rotacija ir pagrindinių komponentų metodas, t.y. kintamųjų ašių pasukimas ieškant maksimalios dispersijos. Faktorinė analizė ne tik parodo statistinio ryšio tarp kelių požymių stiprumą (koreliacijos koeficientų reikšmės), bet ir leidžia išryškinti latentinius požymius, jų priežastis, tarpusavio priklausomybės dėsningumus, pateikia nagrinėjamo reiškinio struktūrą (Merkys, 1996; Šaparnienė, 2002).

12 lentelėje pateikiama vertinimo struktūra, t.y. respondentų atsakymų perskirstymas. Galima pastebėti, kad, apdorojus duomenis programa, SPSS, buvo išskirtos 4 faktorių grupės (informacinės funkcijos realizavimas, leidinio misijos realizavimas, bendravimas su skaitytojais, miesto ir apskrities

gyvenimo atspindėjimas). Faktorizacijos metu gautas aukštas indeksas liudija stipriai išreikštas skaitytojų preferencijas (t. y. teikiamą pirmenybę, pranašumą – šis terminas vartotas prof. G. Merkio atliktame tyrime 1998 m. „Dienraščiai „Šiaulių kraštas“ ir „Šiaulių naujienos“. Lyginamasis įvaizdis“).

Faktorizacijos metodo esmė ta, kad faktorių susigrupavimas atspindi ne objektyviai egzistuojantį panašumą, o tai, kaip dienraščių vykdomas funkcijas suvokia apklaustieji skaitytojai. Šiuo atveju taip yra todėl, kad faktorinės analizės metu remiamasi skaitytojų nuomone, o ne objektyviais matavimais.

Analizė sutankino teiginius iki 4 faktorių modelio – faktorizacijos rezultatai atspindi 12 lentelėje. Daugumos teiginių statistinis sąryšis su faktoriais ir grupavimasis jų viduje yra teoriškai prasmingas. Pažymtina, jog buvo gautos gana aukštos teiginių įverčių koreliacijos su ekstrahuotais faktoriais. Apie tai liudija koreliacijos koeficiento reikšmių svyravimo ribos ($0,549 \leq r \leq 0,837$).

11 lentelė

Dienraščių „Šiaulių kraštas“ ir „Šiaulių naujienos“ preferencijų faktorizacija

Semantiškai poliarizuotų teiginių grupės	F1	F2	F3	F4
	<i>Informacinės funkcijos realizavimas</i>	<i>Leidinio misijos realizavimas</i>	<i>Bendravimas su skaitytojais</i>	<i>Miesto ir apskrities gyvenimo atspindėjimas</i>
tiksli - netiksli	0,837	-	-	-
objektyvi - neobjektyvi	0,810	-	-	-
išsami - paviršutiniška	0,670	-	-	-
straipsniai tolerantiški - straipsniai agresyvūs	0,543	-	-	-
aktuali - neaktuali	0,498	-	-	-
aktualias publikacijas spausdinti pirmajame puslapyje - kuo daugiau reklamos spausdinti pirmajame puslapyje	-	0,802	-	-
spausdinti kuo daugiau naujienų ir informacijos - spausdinti kuo daugiau reklamos	-	0,781	-	-
spausdinti objektyvią, aktualią informaciją - spausdinti skandalingą ir sensacingą informaciją	-	0,700	-	-
žurnalistai dirba profesionaliai - žurnalistai dirba neprofesionaliai	-	0,543	-	-
reaguoja į skaitytojų informaciją apie įvairias problemas - mažai reaguoja į skaitytojų informaciją apie problemas	-	-	0,784	-
dažnai spausdina skaitytojų laiškus - retai spausdina skaitytojų laiškus	-	-	0,759	-
kviečia skaitytojus skambinti būdinčiam žurnalistui - retai kviečia skaitytojus skambinti būdinčiam žurnalistui	-	-	0,650	-
koreguoja laikraščio turinį pagal skaitytojų poreikius - retai koreguoja laikraščio turinio pagal skaitytojų poreikius	-	-	0,480	-
plačiai aprašomi Šiaulių kultūriniai įvykiai - mažai aprašomi Šiaulių kultūriniai įvykiai	-	-	-	0,817
originalus ir savitas - beveidis, toks, kaip visi	-	-	-	0,562
plačiai aprašoma Šiaulių miesto Tarybos ir mero veikla - mažai aprašoma Šiaulių miesto Tarybos ir mero veikla	-	-	-	0,549
plačiai aprašoma Šiaulių verslo įmonių veikla - mažai aprašoma Šiaulių verslo įmonių veikla	-	-	-	0,547

Pravartu analizuoti faktorinį svorį, kuriuo yra paaiškinama bendros nuomonės sklaida:

1. *dienraščio „Šiaulių kraštas“* F1 faktorius – 17 %; F2 faktorius – 15 %; F3 faktorius – 14 %; F4 faktorius – 11 %.

2. *dienraščio „Šiaulių naujienos“* F1 faktorius – 20 %; F2 faktorius – 16 %; F3 faktorius – 12 %; F4 faktorius – 11 %.

„Šiaulių krašto“ atveju bendras aiškinamas procentas yra 63 %, o „Šiaulių naujienų“ – 65 %. Tai yra pakankamai aukštas rodiklis, kuris iliustruoja daugiau kaip 50 % bendros nuomonės sklaidos.

Tikrinant statistinių duomenų patikimumą, buvo pasirinktas t kriterijus, kai pasirinktas $p < 0,05$ reikšmingumo lygmuo (duomenys pateikti 12 lentelėje).

12 lentelė

Laikraščių vertinimo vidurkių statistinis reikšmingumas

	<i>Teiginių skaičius</i>	T testas	Statistinis reikšmingumas
<i>F1</i> Informacinės funkcijos realizavimas	5	3,746	0,337
<i>F2</i> Leidinio misijos realizavimas	4	3,274	0,52
<i>F3</i> Bendravimas su skaitytojais	4	4,691	0,001
<i>F4</i> Miesto ir apskrities gyvenimo atspindėjimas	5	4,171	0,504

Siekiant apibrėžti tyrimo kintamųjų psichometrinių tinkamumą buvo atliekama skalių patikimumo analizė. Skalių pagrįstumo laipsnį rodo *Cronbach α koeficientas* (teorijoje nurodomas priimtinas priimtinas koeficiento kitimo intervalas $0,5 \leq \alpha < 1$; didelę vidinę konsistenciją parodo aukštos, artėjančios prie vieneto *Cronbach α koeficiento reikšmės*) (Šaparnienė, 2002).

Faktorių vidinė konsistencija, įvertinta *Cronbach α koeficientu*, neperžengia žemiau 0,5 ribos, todėl visi 4 faktoriai pakankamai homogeniški.

13 lentelė

Dienraščių faktorizacijos patikimumas (Crombach α koef.)

	<i>Teiginių skaičius</i>	„Šiaulių kraštas“	„Šiaulių naujienos“
<i>F1</i> Informacinės funkcijos realizavimas	5	0,83	0,86
<i>F2</i> Leidinio misijos realizavimas	4	0,78	0,81
<i>F3</i> Bendravimas su skaitytojais	4	0,72	0,68
<i>F4</i> Miesto ir apskrities gyvenimo atspindėjimas	5	0,70	0,58

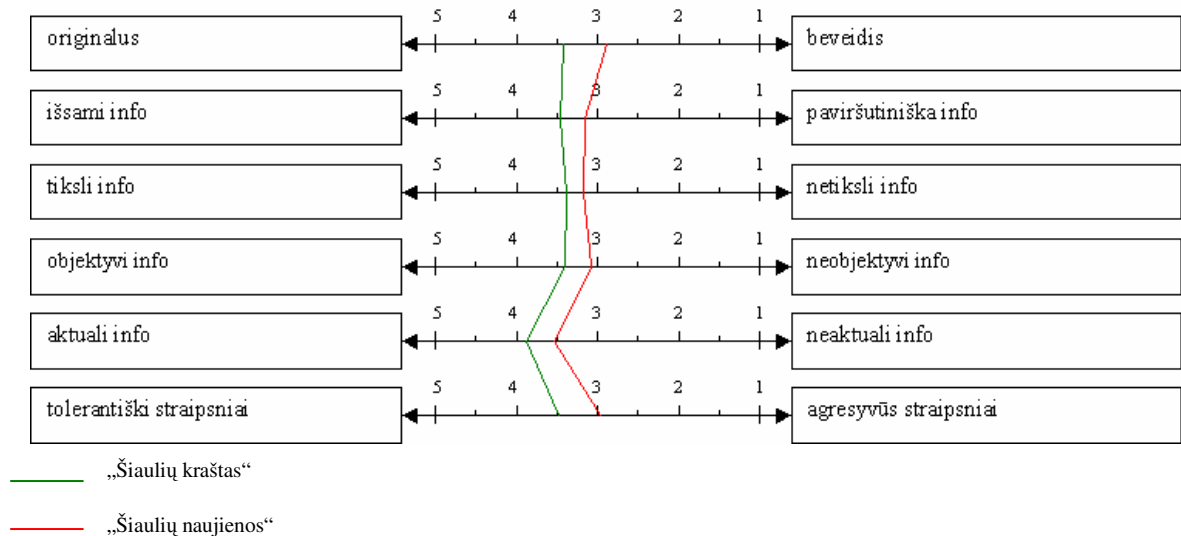
Dalinės išvados

Pagal apibrėžtas teiginių poras dienraščius „Šiaulių kraštas“ ir „Šiaulių naujienos“, remiantis faktorinės analizės rezultatais, tikslinga lyginti pagal keturias dimensijas:

1. orientaciją į spausdinamą informaciją,
2. orientaciją į misijos vykdymą,
3. orientaciją į skaitytojus,
4. orientaciją į apskrities ir miesto bendruomenės poreikius.

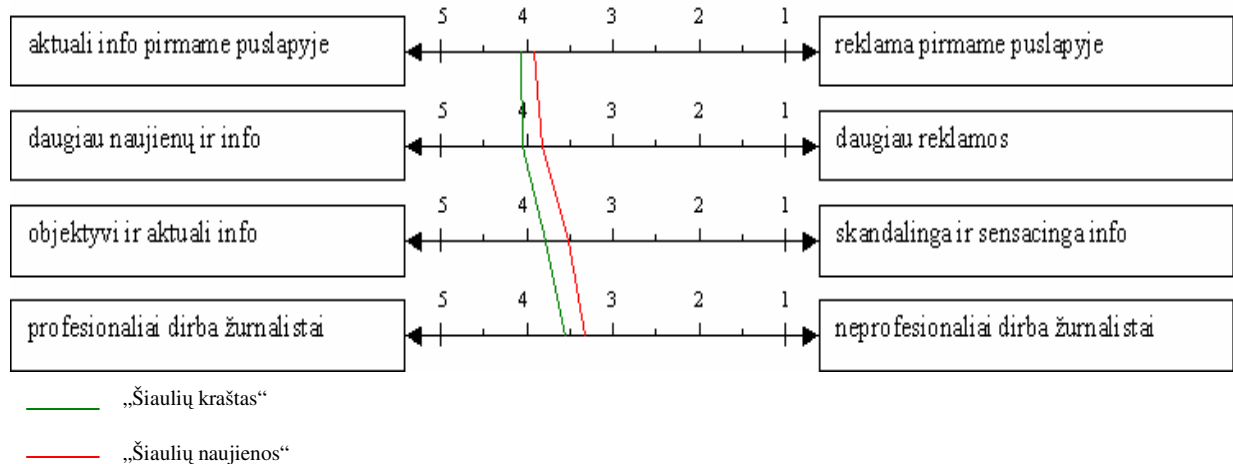
Taigi, dienraščio vadyba grindžiama spausdinamos informacijos aspektais (žr. darbo skyrių apie žiniasklaidos vadybos objektą), misijos realizavimu (žr. darbo skyrių apie žiniasklaidos misijos apibrėžtį), skaitytojų poreikių tenkinimu (žr. darbo skyrių apie žiniasklaidos misijos apibrėžtį), regioniško aspektus (žr. darbo skyrių apie Lietuvos periodinių laikraščių rinkos struktūrą).

Dienraščių skaitytojų nuomonių skirtumai



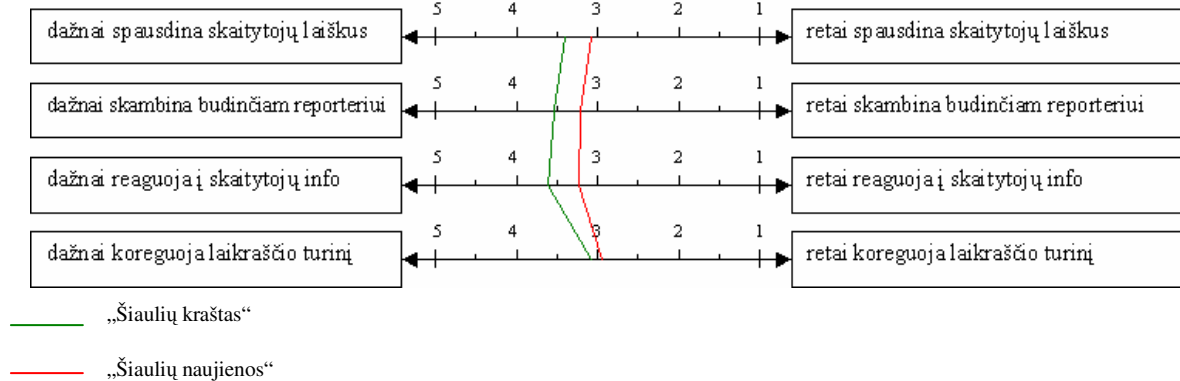
24 pav. Informacinės funkcijos realizavimas (F1)

24 pav. matyti, kad abiejų dienraščių profilių konfigūracijos panašios, tačiau pastebėtina, kad žalia lauzte pažymėtas „Šiaulių krašto“ profilis $\frac{1}{2}$ yra arčiau vertybiškai teigiamų teiginių negu analogiškas „Šiaulių naujienų“ profilis. Tai reiškia, kad „Šiaulių kraštas“ pagal informacinės funkcijos realizavimo faktorių lenkia „Šiaulių naujienas“.



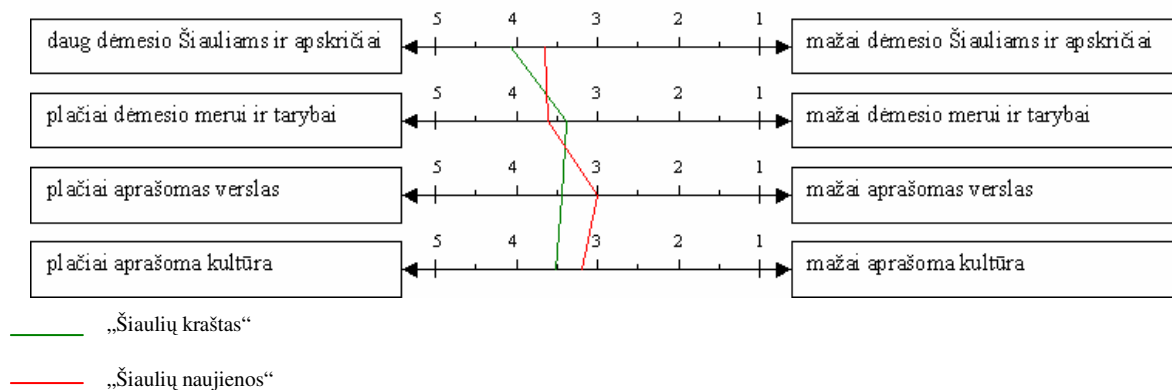
25 pav. Leidinio misijos realizavimas (F2)

25 pav. matyti, kad, lyginant leidinio misijos realizavimo faktorių, tarp abiejų dienraščių profilių yra nedidelis skirtumas. Pastebėtina, kad abi laučės pakankamai tolydžiai leidžiasi žemyn, t. y. analizuojant faktoriaus paskutinį komponentą nuo pradinio taško yra akivaizdus pokytis. Tačiau vėl pasikartoja skaitytojų palankesnis „Šiaulių krašto“ nei „Šiaulių naujienų“ vertinimas.



26 pav. Bendravimas su skaitytojais (F3)

Iš 26 pav. matyti, kad bendravimo su skaitytojais profiliai abiejų dienraščių skiriasi $\frac{1}{2}$ balo. „Šiaulių krašto“ profilis (žalia laučė) yra laučtesnis negu „Šiaulių naujienų“, tai rodo skaitytojų nuomonių didesnius „šuolius“. Ir vėlgi galima konstatuoti, kad dienraštis „Šiaulių kraštas“ skaitytojų yra vertinamas palankiau negu dienraštis „Šiaulių naujienos“.



27 pav. Miesto ir apskrities gyvenimo atspindėjimas (F4)

Analizuojant 4 faktorių, kuriame yra skaitytojų nuomonių struktūra apie miesto ir apskrities gyvenimo atspindėjimą, matyti (27 pav.), kad abiejų dienraščių lauztės susipina, t.y. skaitytojų nuomonės suartėja. Tačiau vėlgi būtų galima teigti, kad dienraštis „Šiaulių kraštas“ skaitytojų yra vertinamas palankiau negu dienraštis „Šiaulių naujienos“.

Faktorinės analizės metodu apdorojus duomenis, galima apibendrinti, kad „Šiaulių krašto“ profilis visuose 4 faktoriuose (24 – 27 pav.) maždaug ½ balo skiriasi nuo „Šiaulių naujienų“, tačiau skaitytojų nuomonės yra pakankamai arti.

20 priede pateikta SPSS programa gauti duomenys, kurie rodo, kad vertinant dienraščius, svarbūs yra demografiniai rodikliai (socialinis statusas, užimtumas). „Šiaulių naujienas“ vertinant statistiškai reikšmingi skirtumai aptikti tarp studentų ir kitų socialinių grupių respondentų. Tai aktualizuoja jaunąją dienraščių skaitytojų kartą.

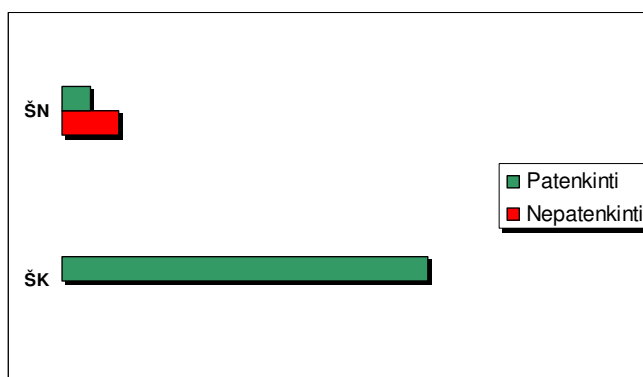
21 priede pateikiami dispersinės analizės (ANOVA) duomenys, kurie atsako į klausimą, ar yra statistiškai besiskiriančių imčių vidurkių. Šiuo būdu lyginta dispersija tarp grupių ir grupių viduje.

3.6.3. Žurnalistų, dirbančių „Šiaulių krašte“ ir „Šiaulių naujienose“, nuomonės struktūravimas

Iš viso tyrime dalyvavo 14 „Šiaulių krašto“ ir „Šiaulių naujienų“ žurnalistų.

Analizuojant žurnalistų nuomones, galima konstatuoti:

„Šiaulių krašto“ žurnalistai yra iš esmės patenkinti savo darbu, o tuo tarpu „Šiaulių naujienų“ redakcijoje situacija matyti yra sudėtingesnė, žurnalistai vengė išsakyti savo nuomonę (žr. 28 pav.).



28 pav. Žurnalistų nuomonė apie dirbamą darbą

Kaip matyti iš šio paveikslo, „Šiaulių krašto“ žurnalistai yra patenkinti darbu, o tuo tarpu „Šiaulių naujienų“ redakcijoje yra daugiau nepatenkintų negu patenkintų.

Analizuojant žurnalistinio darbo vertybes, kuriomis remiasi žurnalistai savo darbe, paaiškėjo, kad „Šiaulių krašto“ žurnalistai kaip pagrindinę vertybę iškėlė informacijos objektyvumą, „Šiaulių naujienų“ žurnalistai tokios vieningos nuomonės neturi.

„Šiaulių krašto“ žurnalistų nuomone, jų dienraščio išskirtinis bruožas yra bendravimas su skaitytojais, glaudus ryšys su bendruomene, tuo tarpu skaitytojai iš dienraščio pusės labiausiai pasigenda būtent laikraščio turinio koregavimu. Dar vienas išskirtinis laikraščio bruožas – demokratiškumas, gera redakcinė struktūra, t. y. žurnalistai deklaruoja organizacines – žurnalistines vertybes. Dar yra pabrėžiamas laikraščio vizualumas, geras maketavimas. Apibendrinant galima teigti, kad žurnalistai akcentuoja visus būtinus dienraščio funkcionavimo elementus; pirmiausia iškelia auditorijos svarbą (žr. skyrių „Dienraščio funkcionavimo rinkoje prielaidos“).

„Šiaulių naujienų“ žurnalistai neturi aiškios nuomonės apie išskirtinį savo laikraščio bruožą: nuomonės gana priešingos. Vieni teigia, kad išskirtinis bruožas – bulvariškumas, o kiti –

„operatyvumas, aktualumas, informacijos gausa, originali pateikimo forma, aštrumas“. Šiuo atveju atsiskleidžia, kad dienraštis dar yra besiformuojanti struktūra.

Leidinio misijos suvokimas ir realizavimas apima konkrečių publikacijų struktūrą, laikraščio koncepciją, auditorijos konjunktūros suvokimą – visi šie aspektai priklauso būtent nuo žurnalistų suvokimo ir nuomonės bei konkretaus realizavimo. Taigi „Šiaulių krašto“ žurnalistai aiškiai įvardijo savo leidinio misiją – „informuoti regiono bendruomenę, savo veikloje vadovautis humanizmo, laisvės, demokratijos principais“. Visi žurnalistai pažymėjo žurnalistinės informacijos pagrindines savybes (operatyvumą, aktualumą, teisingumą, tikslumą).

Tuo tarpu „Šiaulių naujienų“ žurnalistai pabrėžia, kad „informuoja skaitytojus, gina bendruomenės interesus, skatina pilietiškumą ir yra valdžios „prievaizdas“.

Svarbiausi tikslai ir strateginė organizacijos orientacija dienraščio „Šiaulių kraštas“ žurnalistų nuomone yra „pateikti aktualią, operatyvią, objektyvią, tikslią, išsamią informaciją skaitytojams“. Derėtų akcentuoti, kad žurnalistai suvokia ir įprasmina žiniasklaidos institucijos funkcinę prigimtį (operavimą informacija, veikimą viešoje erdvėje ir kt.). Skaitytojų nuomone, iš minėtų informacijos savybių „Šiaulių kraštas“ išsiskiria pirmiausia informacijos aktualumu (žr. 24 pav.). Šiuo atveju sutampa skaitytojų ir žurnalistų nuomonės apie informacinės funkcijos realizavimą.

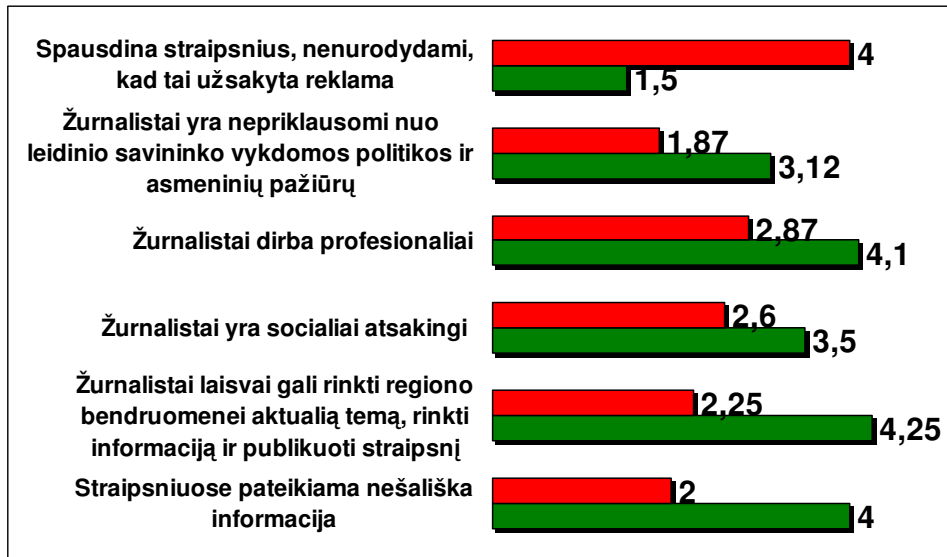
„Šiaulių naujienų“ žurnalistai taip pat išskiria „informacijos pateikimą ir aktualumą“. Skaitytojų ir žurnalistų nuomonė sutampa.

Dalinės išvados

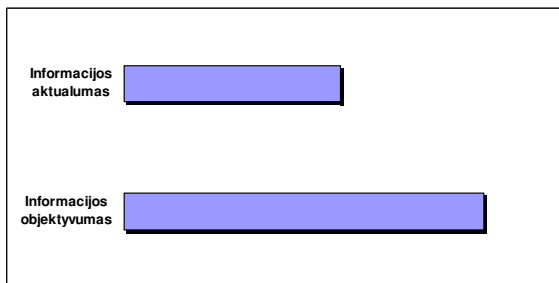
Šiuo atveju reikėtų akcentuoti, kad žurnalistai suvokia pagrindines dienraščio vadybos gaires: „Šiaulių krašto“ žurnalistai pabrėžė auditorijos svarbą, o „Šiaulių naujienų“ žurnalistai – informatyvumą. Analizuojant leidinio misijos ir svarbiausių veiklos tikslų sklaidą, galima konstatuoti, kad nei vienas leidinys nėra to dokumentavęs, žurnalistai formuluoja daugiau intuityviai, t. y. žiniasklaidos misijos realizavimas greičiau remiasi bendruoju konceptualių supratimu.

3.6.4. Socialinių ekspertų nuomonės struktūravimas

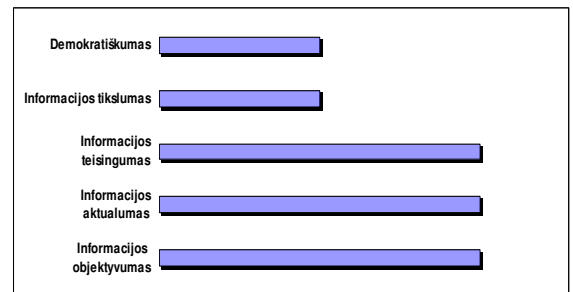
Socialinių ekspertų apibendrintas vertinimas buvo palankesnis „Šiaulių krašto“ žurnalistams ir redakcijos darbui negu „Šiaulių naujienų“.



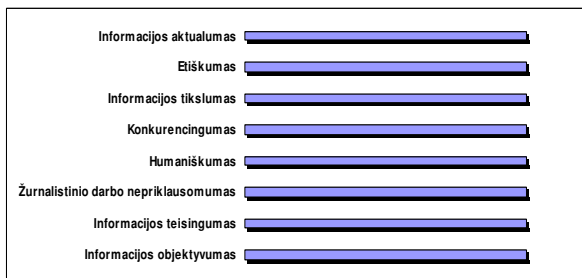
29 pav. Ekspertų apibendrintas dienraščių „Šiaulių kraštas“ ir „Šiaulių naujienos“ vertinimas (raudona–ŠK, žalia–ŠN)



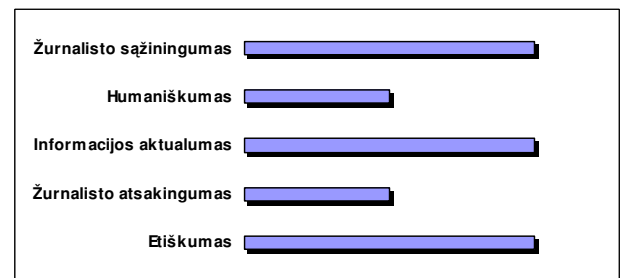
30 pav. Žurnalistinio darbo vertybių reitingavimas (I vieta)



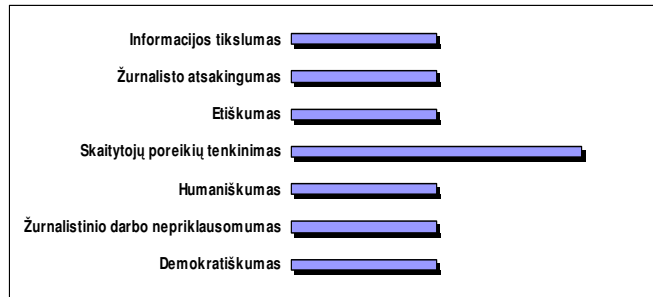
31 pav. Žurnalistinio darbo vertybių reitingavimas (II vieta)



32 pav. Žurnalistinio darbo vertybių reitingavimas (III vieta)

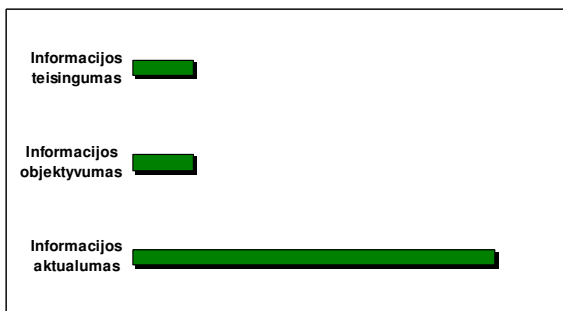


33 pav. Žurnalistinio darbo vertybių reitingavimas (IV vieta)

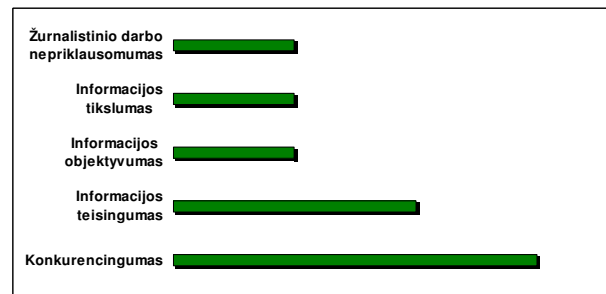


34 pav. Žurnalistinio darbo vertybių reitingavimas (V vieta)

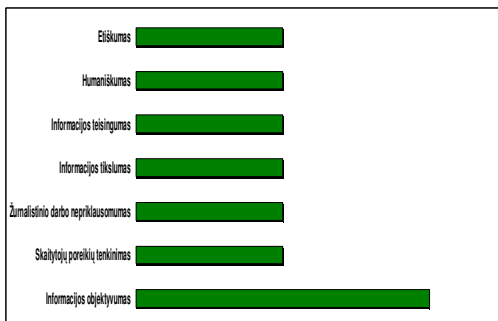
Socialinių ekspertų buvo paprašyta surikiuoti žurnalistinio darbo vertybes (I – V vietas), t. y. pastarąsias vertybes galima laikyti teoriniu konstruktu. Iš 30–34 pav. matyti, kad I vietoje pagal svarbą išskėlė informacijos objektyvumą, po jos eina informacijos aktualumas, t. y. aiškiai iškeliamos 2 vertybės. II vietoje – 5 vertybės, iš kurių 3 (informacijos teisingumas, informacijos aktualumas, informacijos aktualumas) dominuoja. III vietoje ekspertų nuomonės išsiskiria – iškeltos 8 vertybės. IV vietoje – 5 vertybės, o V vietoje – 7 vertybės.



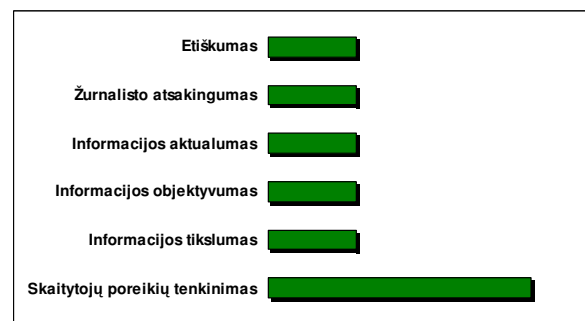
35 pav. Žurnalistinio darbo vertybės dienraštyje „Šiaulių kraštas“ (I vieta)



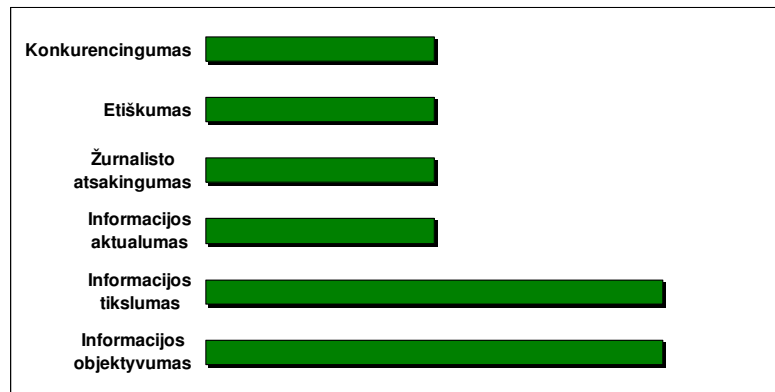
36 pav. Žurnalistinio darbo vertybės dienraštyje „Šiaulių kraštas“ (II vieta)



37 pav. Žurnalistinio darbo vertybės dienraštyje „Šiaulių kraštas“ (III vieta)



38 pav. Žurnalistinio darbo vertybės dienraštyje „Šiaulių kraštas“ (IV vieta)



39 pav. Žurnalistinio darbo vertybės dienraštyje „Šiaulių kraštas“ (V vieta)

35 – 39 pav. atspindi dienraščiui „Šiaulių kraštas“ priskirtos žurnalistinės vertybės. Kaip matyti iš paveikslų, šio dienraščio kolektyvo išsakomos vertybės, ekspertų nuomone, nesutampa su teoriniu modeliu, tačiau yra jam pakankamai artimos.

<p>40 pav. Žurnalistinio darbo vertybės dienraštyje „Šiaulių naujienos“ (I vieta)</p>	<p>41 pav. Žurnalistinio darbo vertybės dienraštyje „Šiaulių naujienos“ (II vieta)</p>

40 – 41 pav. pateiktos, ekspertų nuomone, žurnalistinio darbo vertybės dienraštyje „Šiaulių naujienos“. Šio laikraščio vertybės yra kitokios negu „Šiaulių krašto“ ir socialinių ekspertų teorinio modelio: aiškiai buvo išskirtas konkurencingumas, skaitytojų poreikių tenkinimas. Tai iliustruoja organizacijos tikslią orientaciją į vartotoją ir auditoriją. Ekspertai dienraščiui „Šiaulių naujienos“ priskyrė tik tris vertybes (I vieta žr. 40 pav., II vieta – 41 pav.), III vietoje ekspertai nurodė informacijos aktualumą.

Ekspertai pažymėjo, kad šiuo metu „Šiaulių naujienų“ vykdoma tokio pobūdžio misija: „pastaruosius trejus metus vykdo privačių leidėjų interesų įgyvendinimo kampanija“, „privačių interesų tenkinimas, informacijos teikimas“, „padeda mieste (stengiasi padėti) įsitvirtinti laikraščio savininkui“, „šmeižto bei sąskaitų su „Šiaulių naujienų“ šeimininkui nepalankiais subjektais suvedinėjimo“. Tokia

Šiuo atveju ekspertų nuomonė kelia susirūpinimą leidinio vadybinės ir strateginės orientacijos kryptimi.

Tuo tarpu „Šiaulių krašto“ atliekama misija yra tokia: „informuoja Šiaulių apskrities gyventojus apie apskrities įvykius“, „informacinė, šviečiamoji, auklėjamoji“, „informuoja visos apskrities gyventojus apie svarbiausius įvykius, išskirtinius žmones“, „informuoja regiono žmones apie svarbiausius įvykius mieste, kaime, pristato asmenybes; aktualizuoja regiono, Lietuvos ir šiek tiek užsienio įvykius; kuria pozityvų požiūrį į regioną“. Čia yra išskiriamas regioniško ir ryšio su bendruomene palaikymas, nepamirštant žurnalistinio darbo principų ir vertybių.

Dalinės išvados

Ekspertų nuomone, nei vienas iš dienraščių nesivadovauja teoriniu žurnalistinio darbo vertybių konceptu, kuriam artimesnė jam yra „Šiaulių krašto“ vadybinė veikla, o „Šiaulių naujienoms“ priskiriamos tik 3 vertybės, kurios aktualizuoja leidinio konkurencingumą ir skaitytojų poreikių tenkinimą. Ekspertai sąlygiškai plačiau ir aiškiau įvardijo dienraščio „Šiaulių kraštas“ misiją ir svarbiausius veiklos tikslus, tuo tarpu laikraščiu „Šiaulių naujienos“ priskyre savininko dominavimo aspektą.

IŠVADOS

Teorinės dalies išvados

1. Šiame magistro darbe teorinei nagrinėjamos problematikos analizei buvo identifikuotos 153 mokslinės literatūros pozicijos, atrinktos 75. Darbe yra aprėpiami žiniasklaidos vadybos probleminiai aspektai (Fink, Albarran, Adrese, Castells, McQuil, McCombs, Shaw, McLuhan ir kt. darbai), analizuojama organizacijos strateginio valdymo kryptis (Jucevičiaus, Vasiliausko darbai), institucijos misijos apibrėžtis ir personalo valdymo sąsajos (Sakalas, ir kt.), masinės komunikacijos priemonių teorijos ir žurnalistikos (Dagytė, Gudonienė, Gaidys, Urbonas, Nugaraitė, Balčytienė, Burneikienė) diskursai.

2. Remiantis mokslinės literatūros analize, nustatyta, kad žiniasklaidos vadybos objekto apibrėžtis yra sąlygojama 3 pagrindinių žiniasklaidos institucijos bruožų: 1) operavimas informacija, 2) veikla reglamentuojama papildomais įstatymais, 3) veikimas viešajame sektoriuje. Tokie išskirtieji bruožai suformuoja tokios institucijos savitumą ir vadybinės veiklos ypatybes.

2. Galima apibendrinti, kad žiniasklaidos vadyboje ypač daug dėmesio skiriama organizacijos strateginio valdymo aktualizavimui, dienraščio tikslinės orientacijos identifikavimui, personalo motyvacijai, kartu plėtojant kuriamo ir parduodamo produkto specifiškumą. Dienraščio misijos suvokimas įprasminamas ir yra realizuojamas per laikraščio koncepciją, kuri pateikiama auditorijai – skaitytojams.

3. Mokslininkai pabrėžia, kad žiniasklaidai kyla vieni uždaviniai kaip verslo bendrovei, kiti – kaip organizacijai, kuri užsiima specifine veikla ir kuriai keliami specifiniai – visuomenės informavimo – reikalavimai. Akcentuojama, kad turi būti įgyvendinami informacijos laisvės principai.

4. Nustatyta, kad teoriniame lygmenyje periodinės spaudos strateginio planavimo pagrindinis veiksnys yra organizacijos misija, kurioje išskiriami pagrindiniai elementai (klientai, institucijos konkurencinis pranašumas ir kt.).

5. Personalo valdymo lygmenyje iškeliamas organizacinės kultūros veiksnys, kuris siejamas su 5 žurnalistikos funkcijų teoriniu suvokimu, darbuotojų savivoka ir realizavimu. Savo ruožtu informacinė, aiškinamoji, auklėjamoji, kultūrinė, pramoginė funkcijos suformuoja bendrą personalo vertybinį lauką. Spaudos misija yra aktualizuojama per informavimo veiklą, kai teigiama, kad laikraščiai turi vykdyti ir tenkinti žmogaus prigimties dinamiškumą ir jo visuomeniškumą.

6. Institucijos sėkmingos veiklos plėtotė ir optimizavimo galimybės remiasi konkurencinės aplinkos analize, kryptingu institucijos produktų pozicionavimu rinkoje. Mokslininkai akcentuoja bendros vadybinės laikraščio veiklos kryptingumą ir pabrėžia sinergijos proceso svarbą.

Empirinio tyrimo išvados

1. Taikomojo tyrimo duomenys atskleidžia, kad Lietuvos žiniasklaidos sistemoje yra ryškūs versliškumo požymiai, kai pati Lietuvos žiniasklaidos rinka yra pakankamai aiškiai adaptavusis prie dabarties skaitytojų poreikių, nors šis verslo sektorius yra nevienalytis ir gana gausus. Laiko pjūvyje stebima intensyvi žiniasklaidos priemonių konkurencija ir plėtra (1990 m. buvo 5 nacionaliniai dienraščiai, o 2004 – beveik 10, ir kt.). Periodinė spauda jame užima išskirtinę vietą.

2. Konkurencinė kova sudėtingėja ir aštrėja ne tik Lietuvos mastu, bet ir regionuose, pvz., 1990 metais buvo vienas Šiaulių miesto leidinys, o 2004 metais – 2 dienraščiai ir 1 savaitraštis.

3. Empiriniam tyrimui buvo pasirinkti 2 Šiaulių apskrities ir miesto laikraščiai („Šiaulių kraštas“ ir „Šiaulių naujienos“), kurie buvo lyginami 5 lygiuose (misijos, institucijos vertybių, struktūros, technologijų, personalo). Tuo tikslu buvo apklausti dienraščių skaitytojai, juose dirbantys žurnalistai, socialiniai ekspertai.

4. Lyginant dviejų Šiaulių apskrities ir miesto laikraščių („Šiaulių kraštas“ ir „Šiaulių naujienos“) institucijų profilius galima konstatuoti, kad abiejuose dominuoja nacionalinis kapitalas, „Šiaulių krašto“ redakcinė struktūra ir tiražas didesni negu „Šiaulių naujienų“, abu dienraščiai renkasi skirtingą informavimo strategiją interneto svetainėse. Abiejų dienraščių struktūros pakankamai lanksčios, darbe naudojamos technologijos gana pažangios.

5. Kaip matyti iš empirinio tyrimo duomenų, „Šiaulių kraštas“ ir „Šiaulių naujienos“ Šiaulių apskrityje ir ypač mieste yra konkurentai, todėl šių dienraščių rinkos pozicionavimas ir auditorijos demografinių ir psichografinių charakteristikų išryškėjimas leidžia orientuotis į tikslią publiką.

6. *Faktorinės analizės metodu gauti skaitytojų nuomonės duomenys iliustruoja, kad informacinės funkcijos realizavimo aspektu* „Šiaulių krašto“ informacija yra vertinama teigiamiau negu „Šiaulių naujienų“, nors labai didelių nuokrypių nėra. Svarbu tai, kad tik nedidelis procentas atsakiusiųjų (iki 10%) labai teigiamai vertina spausdinamą informaciją. *Leidinio misijos realizavimas aspektu* skaitytojai pažymėjo, kad pirmajame puslapyje turėtų būti spausdinama aktuali informacija, o spausdinamos informacijos skandalingumas ir sensacingumas svarbus tik 8% atsakiusiųjų. *Bendravimo su skaitytojais aspektu* respondentai jaučia dienraščių žurnalistų ir redakcijos bendravimą ir reakciją į

jų problemas, tačiau nežino apie laikraščio koregavimą pagal būtent skaitytojų poreikius. ***Miesto ir apskrities gyvenimo atspindėjimo aspektu***, respondentų nuomone lyg ir plačiai aprašomi Šiaulių kultūriniai įvykiai, po to eina informacija apie verslo organizacijas, paskutinėje vietoje yra informacija apie Šiaulių miesto ir apskrities valdžią. Aiškiai yra respondentų išskiriamas dienraščio „Šiaulių kraštas“ teminio lauko aktualumas apskritai, net 41% respondentų nurodė, kad laikraštyje labai daug dėmesio skiriama Šiaulių miestui ir apskričiai.

7. ***Žurnalistų nuomonės analizė*** parodė, „Šiaulių krašto“ žurnalistai pabrėžė auditorijos svarbą, o „Šiaulių naujienų“ žurnalistai – informatyvumą. Analizuojant leidinio misijos ir svarbiausių veiklos tikslų sklaidą, galima konstatuoti, kad nei vienas leidinys jos neturi dokumentavęs ir žurnalistai formuluoja intuityviai, t.y. misijos realizavimas greičiau remiasi bendruoju konceptuali supratimu.

8. ***Socialinių ekspertų nuomone*** nei vienas iš dienraščių nesivadovauja teoriniu žurnalistinio darbo vertybių konceptu, artimesnė jam yra „Šiaulių krašto“ vadybinė veikla, tuo tarpu „Šiaulių naujienoms“ priskiriamos 3 vertybės, kurios aktualizuoja leidinio konkurencingumą ir skaitytojų poreikių tenkinimą. Ekspertai sąlyginai plačiau ir aiškiau įvardijo dienraščio „Šiaulių kraštas“ misiją ir svarbiausiu veiklos tikslus, tuo tarpu laikraščiui „Šiaulių naujienos“ priskyrė savininko dominavimo aspektą.

9. Lyginant tyrėjų (J.Keliuočio), dienraščių žurnalistų ir socialinių ekspertų apibrėžtą spaudos misiją, galima konstatuoti, kad „Šiaulių krašto“ suvokiama / realizuojama misija yra artimesnė teoriniam diskursui.

10. Gretinant žurnalistų kotiruojamas vertybes, galima teigti, kad „Šiaulių krašto“ vertybės yra arčiau teorinių žiniasklaidos institucijos organizacinės kultūros principų.

Rekomendacijos

Atlikus mokslinės literatūros analizę ir empirinį tyrimą, galima būtų pateikti tokias praktinio pobūdžio rekomendacijas, kurios apimtų galimas dienraščio vadybos optimizavimo gaires.

1. Žiniasklaidos institucijai būtina suformuluoti leidinio misiją ir ją užfiksuoti. Išskiriami pagrindiniai misijos elementai (klientai, produkto vertė, auditorijos skirtingumas konkurencinis pranašumas ir kt.).

Galima rekomendacinio pobūdžio laikraščio misija (dienraščiui „Šiaulių kraštas“):

Dienraštis „Šiaulių kraštas“, savo veikloje vadovaujasi humanizmo, demokratizmo, pagrindiniais visuomenės informavimo principais ir siekia tapti Šiaulių regiono žmonėms aktualios, kokybiškos, savalaikės informacijos apie svarbiausius įvykius mieste, kaime pagrindiniu šaltiniu, taip kurdamas pilietišką ir socialiai atsakingą bendruomenę.

Galima rekomendacinio pobūdžio laikraščio misija (dienraščiui „Šiaulių naujienos“):

Dienraštis „Šiaulių naujienos“, skelbdamas operatyvią ir išsamią informaciją Šiaulių miesto bendruomenei, realizuoja pagrindines demokratizmo gaires, gina miesto gyventojų interesus ir yra „valdžios prievaizdas“.

2. Organizacinės kultūros stiprinimas personalo valdyme. Istorinės veiklos analizė ir sisteminė apžvalga gali būti viena iš optimizavimo prielaidų.

„Šiaulių krašto“ redakcija ir žurnalistai dabar kuria ir formuoja instituciją, tačiau nėra leidinio istorinio diskurso pristatymo. Toks akcentavimas skaitytojams leistų dalyvauti žiniasklaidos institucijos veikloje, kai leidinį kuria ne tik personalas, bet ir auditorija.

„Šiaulių naujienų“ redakcija turi nemažą istorinį įdirbį, tačiau dabarties situacijoje daugiau akcentuojamas informatyvumo vertybių pozicionavimas, naujų „tabloidų“ kūrimas ir pateikimas vartotojui.

3. Ryšio su skaitytojais plėtojimas. Žiniasklaidos institucija iš esmės negali funkcionuoti be auditorijos (t.y. tų, kurie skaito, klauso, žiūri), todėl vadybos optimizavimo kryptis turėtų būti pozityvizmas globalizacijos kontekste.

Dienraštis „Šiaulių kraštas“ daugiau dėmesio skirti „naujienų vadybos“ plėtojimui ir auditorijos skirtingumo analizei.

Dienraštis „Šiaulių naujienos“ turėtų analizuoti miesto skaitytojų konjunktūrą ir plėtoti ilgalaikės strategijos kryptį.

4. Dienraščio vadybos procese technologijų srityje daugiau naudotis virtualios erdvės privalumais ir pranašumais.

Abiems dienraščiams peržiūrėti interneto svetainių struktūrą: „Šiaulių kraštui“ reikėtų efektyvinti ir plačiau naudoti jau turimą įdirbį, t.y. skelbti ir leidinio istoriją, svarbiausius tikslus ir pan., o „Šiaulių naujienos“ turėtų akcentuoti informacinės funkcijos realizavimą – svarbiausių publikacijų skelbimą.

5. Vadybinės sinergijos dienraštyje kūrimas. Laikraščio vadyba turėtų būti konstruojama per strateginio valdymo pagrindinius faktorius, organizacinės kultūros stiprinimą, dienraščio vertybių pozicionavimą, personalo valdymo kryptingumą.

Diskusija

Skiriami šie magistro darbo privalumai: *pirma*, išanalizuotos žiniasklaidos vadybos tendencijos ir Lietuvoje periodinės spaudos rinka, *antra*, išryškintos pagrindinės strateginio valdymo, personalo vadybos, masinės komunikacijos priemonių teorijos, žurnalistikos teorinio ir praktinio diskurso gairės, *trečia*, skaitytojų nuomonės faktorinė analizė išgrynino 4 faktorius, kurie išplėtoja ir atskleidžia leidinio vadybinės veiklos orientacijas, *ketvirta*, skaitytojų, dienraščiuose dirbančių žurnalistų, socialinių ekspertų nuomonių analizė „pasufleruoja“ galimus optimizavimo aspektus.

Darbo trūkumu galima įvardinti tai, kad žurnalistų anketos struktūroje nepakankamai dėmesio skirta žurnalistų veiklos principų požymių išskleidimui.

LITERATŪRA

1. Albarran, A. B., Arrese, A. (2003). *Time and Media Markets*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
2. Alperytė, I. (2005). Iš kultūros rinkodaros Lietuvoje pradžiamokslio. *Meno aritmetika. Kultūros vadyba Lietuvoje*. Vilnius: Tyto alba, p. 79–97.
3. Appleby, R. C. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Charibdė.
4. Atkočiūnienė, Z. O. (2000). Marketingo strategijų taikymo problemos informacinėje veikloje. *Informacijos mokslai*, 14. [Internete] [žiūrėta 2004-02-06]. Prieiga per internetą: <<http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/inf-mok/14/str8.html>>.
5. Bakanauskas, A. (2004). *Marketingo komunikacija: mokomoji knyga*. Kaunas: VDU leidykla.
6. Balčytienė, A. (2004). Žiniasklaidos kultūra. *Darbai ir dienos*, 38, p. 75–109.
7. Barčkutė, O. (2002). Šiuolaikinės verslo organizacijos informacijos išteklių vadybos filosofija. *Informacijos mokslai*, 22. [Internete] [žiūrėta 2004-02-06]. Prieiga per internetą: <<http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/inf-mok/22/str6.html>>.
8. Bauman, Z. (2002). *Globalizacija. Pasekmės žmogui*. Vilnius: Strofa.
9. *Bibliografijos žinios. Serialiniai leidiniai, 2003*. (2004). Red.-sud. D.Sipavičiūtė. Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka. Bibliografijos ir knygotyros centras. Vilnius, 2004.
10. Burneikienė, G. (2002). Lietuvių periodikos struktūros pokyčiai (1988 – 1995 m.). *Knygotyra*, 39, p. 75–83.
11. Butkus, F. S. (2003). *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius: Eugrimas.
12. Castells, M. (2005). *Informacijos amžius. Ekonomika, visuomenė ir kultūra. Tinklaveikos visuomenės raida*. I tomas. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
13. Cowan, C., Todorovic, N. (2000). Spiral Dynamics: The layres of human values instrategy. *Strategy & Leadership*. Vol. 28, No 1. MCB University Press, p. 4–11.
14. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2001). *Statistika I ir jos taikymas*. Vilnius: TEV.
15. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2002). *Statistika II ir jos taikymas*. Vilnius: TEV.
16. Dagtė, I. (2003). Žiniasklaidos vadyba: samprata ir problematika. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2002*: Ernesto Galvanausko mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga [Šiauliai, 2002 m. lapkričio 22 d.]. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 31–34.
17. Dagtė, I. (2004). Iššūkiai Lietuvos žurnalistikai: mokslinė spauda žinių visuomenėje. *Darbai ir dienos*, 38, p. 165–178.

18. Drucker, P. F. (1999). *Management im 21 Jahrhundert*. Munchen: Econ, s. 7 – 11.
19. Drūteikienė, G. (2003). *Organizacijos įvaizdžio kūrimo procesas ir jo vadyba. Daktaro disertacijos santrauka*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
20. Fink, C. (1996). *Strategic Newspaper management*. Boston: Allyn and Bacon.
21. Fiske, J. (1998). *Įvadas į komunikacijos studijas*. Vilnius: Baltos lankos.
22. FitzGerald, M. and Arnott, D. (2000). *Marketing Communications Classics*. London: Business Press.
23. Gaidys, V. (1999). *Visuomenės nuomonės tyrimai: teorija ir praktika*. Vilnius: Žara.
24. Garalis, A. (2004). Intelektuali organizacija: nauji iššūkiai ir modernios valdymo kultūros ugdymas. *Ugdymo psichologija*, 11–12, p. 248–254.
25. Grondskis, D., Staškevičius, J. A., Zemkauskas, A. (2001). Organizacijos veiklos vertinimo sistema. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 20, p. 89–99.
26. Gudaitis, R. (2005). *Demokratinės visuomenės informavimo kultūros plėtros gairės: žurnalistų etikos inspektorius Romo Gudaičio 2003–2004 metų analitinė apžvalga*. [Internete]. [žiūrėta 2005-05-06]. Prieiga per internetą: <<http://www.lrs.lt/>>.
27. Gudonienė, V. (1999). *Įvadas į masinės komunikacijos teorijas*. Vilnius: Žara.
28. Jarmalis S. (2004). Žurnalistų profesinė motyvacija: Lietuvos spaudos žurnalistų motyvacijos studija. *Žurnalistų žinios*. [Internete] [žiūrėta 2005-05-23]. Prieiga per internetą: <http://www.lzs.lt/about.php?id=134&type=paper&page_menu=4 2004>.
29. Jėčiuvienė, M. (2002). Vadybos kultūros ir efektyvumo aspektai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 22, p. 91–99.
30. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Vilnius: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
31. Juodytė, A. (2004). Galia manipuliuoti. *Darbai ir dienos*, 38, p. 135–148.
32. Juozapavičius, R. (2004). *Politinė reklama ir žiniasklaidos korupcija*. [Internete] [žiūrėta 2004-02-06]. Prieiga per internetą: <<http://politika.osf.lt/kiti/dokumentai/PasleptaReklama/Juozapaviciaus.pdf>>.
33. Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: Judex.
34. Keliuotis, J. (2000). *Žurnalistikos paskaitos*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
35. *Kultūra, spauda ir sportas, 2003*. (2004). Vilnius: Lietuvos Statistikos departamentas.
36. *Kultūros organizacijų vadyba: profesionalaus meno teorija ir praktika*. (2004). Sud. H. Rauhe, C. Demmer, Vilnius: Tyto alba.
37. Laumenskaitė, E. Verslo etikos funkcionalumas. *Filosofija. Sociologija*, 4. [Internete] [žiūrėta 2004-02-06]. Prieiga per internetą: <<http://images.katalogas.lt/maleidykla/fil34/F-07.pdf>>.

38. Lietuvos Respublikos Visuomenės informavimo įstatymas (2000). [Internete] [žiūrėta 2005-05-24]. Prieiga per internetą: <<http://www3.lrs.lt/cgi-bin/preps2?Condition1=107744&Condition2=>>>.
39. Lietuvos visuomenės informavimo priemonės. (1996). Vilnius: Spindulys.
40. Levey J. & Levey M. *From Chaos to Community at work. Community Building: Renewing and Learning in Business*. New Leaders press, 1995. [Internete] [žiūrėta 2002 m. vasario 19 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.vision-nest.com/cbw/formChaos.html>>.
41. Mačianskas, A. (2004). Didelė mažosios spaudos misija. *Žurnalistų žinios*. 2004 liepa–rugpjūtis.
42. Martišius, S. A. (2002). *Įvadas į statistinių tyrimų teoriją*. Vilnius.
43. Martišius, S. A., Vaičiūnas, G., P. (2001). *Taikomoji statistika ekonomistams ir vadybininkams*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
44. McCombs, M., Shaw, D. (1972). The agenda-setting functions of mass media. *Public Opinion Quarterly*. Vol. 36.
45. McLuhan, M. (2003). *Kaip suprasti medijas. Žmogaus tęsiniai*. Vilnius; Baltos lankos.
46. McQuil, D. (1994). *Mass Communication Theory*. London: Thousand Oaks, Sage.
47. *Media in Global Context* (1997). London: Arnold.
48. *Media Management Review* (1999).
49. Merkys, G. (1995). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys*. Šiauliai: ŠPI.
50. Merkys, G. (1998). Dienraščiai „Šiaulių kraštas“ ir „Šiaulių naujienos“. Lyginamasis įvaizdžio tyrimas. Šiauliai.
51. Meškaitytė, L. (2004). *Žiniasklaidos teisė*. Vilnius: Teisinės informacijos centras.
52. Nevinskaitė, L. (2001). Žiniasklaidos raida Lietuvoje 1988–1998 metais. *Informacijos mokslai*, 19. [Internete]. [žiūrėta 2004-02-06]. Prieiga per internetą: <<http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/inf-mok/19/tomas19.html>>.
53. Norman, K. (2001). Denzin, the Seventh Moment: Qualitative Inquiry in the Practices of More Radical Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 28 (2), p. 325.
54. Nugaraitė, A. (2000). Miestų laikraščių struktūros ir turinio pokyčiai. *Naujosios žiniasklaidos formavimasis Lietuvoje (1988–1998 m.)*. Vilnius: SPAB „Lietuvos geležinkeliai“, p. 67 – 75.
55. Paliulis, N., Chlivickas, E., Pabedinskaitė, A. (2004). *Valdymas ir informacija*. Vilnius: Technika.
56. Postman, N. (1985). *Amusing Ourselves to Death: Public Discourse in the Age of Show Business*. New York: Pengui Books, p. 87.
57. Rubavičius, V. (2004). Rinka, visuomenės informavimo priemonės ir politika. *Politika kaip komunikacinis žaidimas*. Vilniaus universiteto leidykla, p. 10–31.

58. Rubavičius, V. (2005). Populiarioji kultūra ir reklama: subjekto fragmentacija vartojimo kapitalizmo sąlygomis. *Kultūrologija. 11. Kultūros savitumas ir universalumas*, p. 24–41.
59. Sakalas A. (1998). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
60. Slater, D. and Tonkiss, F. (2001). *Market Society: Markers and Modern Social Theory*. Polity Press. P. 9.
61. Sohn, A. LeBlanc, J., Lacy, S. and Sylvie, G. (1999). *Media Management: A Casebook Approach* (2nd Ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
62. Stagniūnaitė, V. (2002) *Lietuvos visuomenės tikėjimo žiniasklaida fenomenas*. Magistro darbas. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
63. Stoner, J., Freeman, D., Gilbert, D. (1999) *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
64. Šaparnienė, D. (2002). *Studentų kompiuterinis raštingumas: ribotų išteklių visuomenės edukacinis ir psichosocialinis kontekstas*. Daktaro disertacija. Šiauliai.
65. Šimanskienė L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
66. Tomlinson, J. (2002). *Globalizacija ir kultūra*. Vilnius: ALK.
67. Urbonas, V. (2000). Nacionalinių dienraščių formavimasis. *Naujosios žiniasklaidos formavimasis Lietuvoje (198–1998 m.)*. Vilnius: SPAB „Lietuvos geležinkeliai“, p. 25–29.
68. Urbonas, V. (2001). Šiuolaikinės lietuvių žiniasklaidos ypatumai. *Tiltai*, 1, p. 43 – 79.
69. Urbonas, V. (2002). *Žurnalistikos pagrindai*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
70. Urbonas, V. (2003). *Pasaulio žiniasklaidos sistemos*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
71. Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija.
72. Watson, J. (1998). *Media Communication. An Introduction to Theory and Process*.
73. *Žurnalistikos enciklopedija*. (1997). Vilnius: Pradai.
74. Иванов, Е. (1994). Информация как категория экономической теории. Москва.
75. Науменко, Т. В. (2005). *Социология массовой коммуникации*. СПб.: Питер.

Internetiniai šaltiniai

„Ekspress kontaktas“ – <http://www.ekontakas.lt>

„Šiaulių kraštas“ – <http://www.skrastas.lt>

„Šiaulių naujienos“ - <http://www.snaujienos.lt>

Lietuvos radijo i televizijos komisija - <http://www.rtk.lt>

Lietuvos statistikos departamentas - <http://www.std.lt>

Saulės radijas - <http://www.sauleradijas.lt>

Šiaulių apskrities televizija - <http://www.stv.lt>

Šiaulių elektroninis laikraštis - <http://www.etazinio.lt>

Šiaulių kabelinė televizija - <http://www.splius.lt>

Šiaulių miesto savaitraštis „Šiauliai plus“ - <http://www.siauliaiplius.lt>