

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Jurgita PETRONIENĖ

VERSLO ORGANIZACIJOS IŠORINIŲ RYŠIŲ MODELIAVIMAS

Magistro darbas

Šiauliai, 2011

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Jurgita PETRONIENĖ

VERSLO ORGANIZACIJOS IŠORINIŲ RYŠIŲ MODELIAVIMAS

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

Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas:

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

Vadovas doc.dr. Kęstutis Ališauskas.....
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas doc.dr. Irina Žalienė
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

ANOTACIJA

Jurgita Petronienė

Verslo organizacijos išorinių ryšių modeliavimas. Magistro darbas.

Magistro darbe yra suformuluotas tikslas - nustatyti kaip verslo organizacijos išorinių ryšių formavimas, pagrįstas visuomenės pasitikėjimu apie jos vykdomą veiklą, įtakoja organizacijos veiklą išorės aplinkoje. Išanalizuota ir teoriškai pagrįsta verslo organizacijos samprata, organizaciją supančios išorės aplinkos poveikis. Atskleisti socialinės atsakomybės, ryšių su visuomene modeliai, įtakojantys visuomenės nuomonę apie verslo organizacijos vykdomą veiklą. Atliktas tyrimas parodė, kad verslo organizacijos vertina joms svarbius išorės aplinkos veiksnius iš skirtingų aplinkos sektorių, siekia vykdyti socialinės atsakomybės veiklą, joms yra būdingos ryšių su visuomene funkcijos su joms svarbiais išorės aplinkos adresatais. Nustatyta, kad tikslingiausiai formuojami ryšiai su vartotojais, jie daro didelę įtaką verslo organizacijų veiklai.

ABSTRACT

Jurgita Petronienė

Modeling of external relations of a business organization. Master's work.

The Master work has formulated a purpose to determine how the formation of corporate external relations based on the confidence of society of the company's activities carried out, affects the corporate activities in the external environment. The work analysed and theoretically grounded a concept of business organisation, and the effect of external environment surrounding the organisation. It has presented the models of social responsibility and relations with society, affecting a public opinion on the business company's activities carried out. The research has shown that business organisations appreciate external factors important for them from different sectors of environment and aim to engage in social responsible activities, they are characterised by the functions of relation with society and addresses of external environment important for them. It was found that customer relations are being developed most purposefully, they highly affect the performance of a business organization.

TURINYS

IVADAS	5
1. ORGANIZACIJOS RYŠIAI IŠORĖS APLINKOJE.....	9
1.1. Pagrindinių sąvokų analizė	9
1.2. Organizacijos veiklą įtakojanti išorės aplinka	11
1.3. Ryšiai organizacijos strategijoje	23
1.4. Komunikacijos įtaka išorės ryšiams	26
1.5. Komunikaciniai ryšių su visuomene modeliai.....	27
1.6. Organizacijos ryšių įtaka įvaizdžiui.....	32
1.7. Socialinės atsakomybės svarba organizacijos išorės ryšiams.....	35
1.8. Modelio taikymas ryšių įvertinimui.....	37
2. VERSLO ORGANIZACIJŲ IŠORINIŲ RYŠIŲ MODELIAVIMO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ	40
2.1. Tyrimo bazė, metodologija, metodika, strategija	40
2.2. Respondentų charakteristika	43
2.3. Organizacijos pranašumo vertinimas.....	46
2.4. Išorės aplinkos veiksnių, įtakojančių organizacijos veiklą, vertinimas.....	50
2.5. Komunikacijos įtaka organizacijai	54
2.6. Palankių veiklos sąlygų įmonei kūrimo ir palaikymo vertinimas	56
3. IŠORĖS RYŠIŲ MODELIAVIMO VERSLO ORGANIZACIJOJE VERTINIMO SĄRYŠIAI	60
3.1. Organizacijos pranašumo analizė	60
3.2. Išorės aplinkos poveikis organizacijai	62
3.3. Komunikacijos įtakos analizė	64
3.4. Palankios terpės verslo organizacijai kūrimas ir palaikymas	66
4. IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	75
5. LITERATŪRA	77
6. PRIEDAI.....	81

IVADAS

Tyrimo aktualumas. Esamus verslo pokyčius sąlygoja ir dabartinė situacija, kurią skirtingi mokslininkai traktuoja kaip naująją ekonomiką, kuri atveria visiškai kitas galimybes. Šiame kontekste yra skiriama pagrindinė naujosios ekonomikos charakteristika: ji yra globali, pirmenybė teikiama neapčiuopiamoms vertybėms – idėjoms, **santykiams** (Drūteikienė, 2006). Pasak R.Jegorovos (2009): „Nėra abejonių, kad šiandienos ekonomikos aplinkybėmis bendrovės iš visų pusių susiduria su įvairiausiais sunkumais ir iššūkiais: nuo pardavimo iki verslo finansavimo. Atsiranda poreikis iš esmės permąstyti valdymo strategijas, verslo struktūras, prioritetus. Geras ir efektyvus išorinių ryšių valdymas – tai ne tik apsisaugojimas nuo problemų. Gerai valdomos organizacijos dažnai gauna didesnę investicijų grąžą, priėjimą prie pigesnio kapitalo ar paskolų, be to, jos dažniausiai pirmauja konkurencinėje kovoje“. Dinamiškoje ir įvairialypėje aplinkoje visų verslo organizacijų veikla neįsivaizduojama be sąlyčio su visuomene. Būtent šiandien visuomenė ir rinka iš organizacijų reikalauja ne tik kokybiškų produktų ir paslaugų, tačiau ir gebėjimo suvokti besikeičiančius poreikius, kintančius gyvenimo kokybės reikalavimus. Ekonomikos sunkmetis tapo tikru išbandymu bendrovių požiūriui į įvaizdį ir reputaciją. Verslo organizacijos, siekdamos teigiamos įtakos savo reputacijai visuomenės akyse ir keldamos reitingus, gali parodyti, kad rūpinasi gamta arba kad pelnė tarptautinį pripažinimą. Deklaruojamos ekologijos idėjos ir tarptautinis apdovanojimas – du dalykai, kurie labiausiai pastumėja žmones rinktis tam tikros bendrovės prekes ar paslaugas. Pasitelkus komunikacines priemones galima pagerinti savo organizacijos įvaizdį, nors negalima sakyti, kad pasitikėjimą verslas užsitarnauja vien jomis (Janeliūnas, Laučius, Matuliauskas, 2010).

Organizacijoms, siekiančioms visuomenės palaikymo ir pritarimo vykdomai veiklai, tinkamiausia priemonė yra ryšiai su visuomene: kalbėjimasis su visuomene, jos poreikių išsiaiškinimas ir jų tenkinimas, informacijos teikimas visuomenei, organizacijos pristatymas ir pan. Ryšiai su socialine ar profesine aplinka, mokėjimas tinkamai bendrauti su jomis, negali būti panacėja nuo visų galimų krizių, kylančių šiandieninėje visuomenėje. Tačiau ryšiai su visuomene įgalina sumažinti krizių galimybę, keisti visuomenėje egzistuojančias neigiamas nuostatas į tam tikrą veiklą ar instituciją. Gebėjimas taikyti ryšių su visuomene veiklos principus yra labai svarbus mūsų dienomis (Matkevičienė, 2005).

Egzistuoja keletas požiūrių į organizacijos ryšių teoriją. Kart (1995) siūlo į organizacijos ryšių problemą žiūrėti plačiau kaip į atskirą mokslo sritį, tuo tarpu Goodman (1994) – kaip į ryšių su visuomene studijų dalį. Teoriniai ir empiriniai moksliniai darbai, apie organizaciją supančią išorės aplinką, įvardija kaip veiksnius įtakančius organizacijos procesus, bei sprendimus (Nouwens, 1994; Frishammar Horte, 2005). Organizacijų poreikį stebėti išorės aplinką ir rinkti

informaciją savo darbuose pateikia (Costa, 1995; Choo, 2001). Daugelis Lietuvos mokslininkų (Gražulis, 2008; Ginevičius, Sūdžius, 2008; Matkevičienė, 2007) savo darbais taip pat tyrinėjo organizacijos išorės aplinkos veiksnius, įtakojančius organizacijos veiklą.

P. Zakarevičiaus, P. Žukausko, A. Pikčiūno teigimu (2008): „Lietuvos organizacijose dėl naujos strateginio ir marketingo valdymo patirties susiformuoja vidinės organizacijos raidos bei išorinės aplinkos dinamikos sąlygotas poreikis analizuoti organizacijos ryšių vadybos veiklas. Šių teorinių koncepcijų, per pastaruosius kelis dešimtmečius atsiradusių pasaulio akademiniame bei verslo pasaulyje, naujumas dalinai paaiškina nepakankamai skiriamo dėmesio minėtoms problemoms priežastis Lietuvos mokslo ir verslo srityse“. Tuo paaiškinamas šio darbo rengimo aktualumas.

Problema. Dauguma žmonių didesnę savo gyvenimo dalį dalyvauja vienos ar kitos organizacijos veikloje. Šiuolaikinė visuomenė gyvuoja ir auga kurdama naujas organizacijas (Guščinskienė, 1999). Nėra identiškų organizacijų, viena organizacija skiriasi nuo kitos daugeliu ją sudarančių dalių, pagal kurias galima vertinti veiklą. Taigi, organizacija suprantama, kaip žmonių siekis įgyvendinti organizacijos misiją ir užsibrėžtus tikslus, bei žmonių veikimas pagal patvirtintą planą. Kiekviena organizacija atvirai kontaktuoja, bei reaguoja į ją supančią aplinką: vidaus ir išorės. Svarbu ir tai, kad nėra įvardintų aplinkos kitimo tendencijų, kurios būtų labai svarbios visoms organizacijoms. Apibrėžti savo poziciją kompleksiškoje aplinkoje yra kritinis organizacijos poreikis, arba kitaip tariant – organizacijai svarbu apibrėžti santykius su valstybe, su savo darbuotojais, akcininkais nuolat besikeičiančioje aplinkoje, taip pat valdyti organizacijos viziją ir įvaizdį bei kompleksišką ryšių su vartotoju sistemą (Pikčiūnas, 2002).

Vienas iš esminių XXI a. bruožų – nesibaigiantys pokyčiai, kurie, tapo gyvenimo norma ir įgijo didelį pagreitį. Beveik beveik 70 proc. Lietuvos organizacijų menkai įsivaizduoja savo dalyvavimą dabarties pokyčiuose dėl šių priežasčių (Gražulis, 2008):

- menkas išorės aplinkos suvokimas;
- nesugebėjimas laiku patebėti naujų sprendimų svarbą bei priimti tinkamą sprendimą;
- nepakankamas personalo įtraukimas į permainas;
- prasti pasiruošimo netikėtumams įgūdžiai.

Pokyčiai verslo aplinkoje įpareigoja organizaciją ir jos dalyvius laikytis nustatytų taisyklių ir kartu būti pasirėngus konkurencijos sąlygomis laiku keisti verslo tikslus ir strategijas, t. y. reaguoti ir veikti. Todėl verslo eigoje gali atsirasti ir neplanuotų strategijų. Organizacijos susidurdamos su permainomis turi būti lanksčios ir prisitaikančios.

Įvairius išorės aplinkos elementus (vartotojus, tiekėjus, konkurentus, mokslo ir technikos plėtrą, socialinę – ekonominę šalies raidą, profesines sąjungas, žiniasklaidą ir kitas komunikacijos priemones, įstatymus, valstybės ir savivaldybių institucijas, šalies vidaus politinę padėtį, šalies tarptautinę padėtį) organizacijos negali pakeisti, bet gali juos panaudoti taip, kad jie duotų naudą, juk organizacijos taip pat veikia išorės aplinką. Nuoseklus ir ilgalaikis organizacijos išorinių ryšių valdymas leidžia gauti pasitikėjimo kreditą, kuris ypač svarbus, kai įmonė ištinka krizė. Visa tai įtakoja organizacijos tikslų formavimą. Kitaip tariant, išorinių ryšių valdymas yra strategiškai svarbus organizacijai, norinčiai pasiekti stabilią ir ilgalaikę verslo sėkmę. Tinkamai plėtojama ši veikla suteikia vertingos informacijos apie stipriąsias ir silpnąsias organizacijos puses, vartotojų poreikius ir lūkesčius, konkurentų galimybes ir kitus svarbius organizacijos veiklai elementus. V.Pranulio, A.Pajuodžio, S.Urbonavičiaus, R. Virvilaitės (2000) teigimu, organizacijoms, siekiančioms palankumo savo tikslų įgyvendinimui, reikėtų ne tik tinkamai pagaminti prekę ar atlikti kitus veiksmus, bet ir rūpintis, kad visuomenė tai žinotų, bei teisingai suprastų.

Hipotezė:

- Išorinių ryšių modeliavimas, atitinkantis organizacijos tikslus ir poreikius, iliustruoja organizacijos reagavimą į išorės aplinką.

Tyrimo objektas. Verslo organizacijos išoriniai ryšiai.

Tyrimo dalykas. Išorinių ryšių modeliavimas verslo organizacijoje.

Tyrimo tikslas - nustatyti kaip, verslo organizacijos išorinių ryšių formavimas, pagrįstas visuomenės pasitikėjimu apie jos vykdomą veiklą, įtakoja organizacijos veiklą išorės aplinkoje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Remiantis teorinėmis žiniomis išanalizuoti organizacijos ir išorės aplinkos apibrėžtis, išorės aplinkos veiksnių įtaką organizacijos vadybai, komunikacines ryšių su visuomene organizacijos galimybes išorinių ryšių modeliavimui, ryšių su visuomene funkcijas, siekius vykdyti socialinę atsakomybę bei jų įtaką įvaizdžio formavimui.
2. Nustatyti, kaip organizacijos įvertina išorės aplinkos veiksnių poveikį, diagnozuojant, kurie išorės aplinkos veiksniai daugiausiai įtakoja organizacijos veiklą.
3. Nurodyti organizacijos poreikius vertinti jos veiklai svarbius išorės aplinkos adresatus.
4. Atskleisti, kaip išorės aplinka įtakoja organizacijos komunikacinius gebėjimus, ar jie yra svarbūs organizacijos tikslams.
5. Ištirti, kaip organizacijose vykdomas ryšių su visuomene formavimas.

Tyrimo bazė: metodologija, metodika, strategija. Tyrime taikyta mokslinės literatūros analizė, kurioje atsiskleidžia organizacijos, bei išorinių ryšių apibrėžtis, organizaciją, supantys

išorės aplinkos veiksniai, organizacijos komunikaciniai ryšiai su visuomene modeliai su išorės aplinkos adresatais, socialinės atsakomybės taikymas organizacijos veiklos procese, įvairių galimybių formuojant vykdomos veiklos pranašumą su išorės adresatais.

Tiriamieji. Tyrimui pasirinkti verslo organizacijų atstovai (215) ir vadovai (20).

Instrumentarijus. Tyrime naudojama anketinė apklausa raštu, interviu.

Metodai. Tiriamajame darbe vadovaujama kiekybinio ir kokybinio tyrimo derinimo strategija, bei naudojami šie tyrimo metodai:

- Mokslinės literatūros analizė taikyta, siekiant išstudijuoti organizacijos bei išorinių ryšių apibrėžtis, organizaciją, supančius išorės aplinkos veiksnius, adresatus, organizacijos komunikacinio ryšių su visuomene modeliavimo galimybes, ryšių su visuomene vykdomas funkcijas, kokie organizacijos siekiai įtakoja vykdyti įmonių socialinę atsakomybę bei kokias galimybes verslo organizacijos veiklai suteikia įvaizdis.
- Pirmasis empirinis informacijos šaltinis tyrime – organizacijų atstovai. Šio tyrimo tikslas išsiaiškinti, kokie yra tyrime dalyvaujančių organizacijų pranašumai, kurie išorės aplinkos poveikio elementai įtakoja organizacijos veiklą, kaip organizacijos vertina išorės aplinkos veiksnius, kas organizacijose efektyviausiai komunikuoja su išorės aplinka, kokiems organizacijos tikslams yra naudinga komunikacija su išorės aplinkos veiksniais, kokios ryšių su visuomene funkcijos yra būdingos organizacijoms. Šis informacijos šaltinis yra kiekybinio tyrimo metodo – anoniminės anketinės apklausos raštu – pasirinkimas.
- Antrasis empirinis informacijos šaltinis tyrime – organizacijų vadovai. Šioje dalyje konkrečių organizacijos išorinių ryšių tyrimo, jų modeliavimo analizė. Naudojamas kokybinis tyrimas – struktūrizuotas interviu su laisvai formuluojamais atsakymais.

Strategija.

1. Pasirengimas duomenų rinkimui, apklausos vykdymui (2009 m. lapkričio mėn. – 2010 m. spalio mėn.).
2. Respondentų anketavimas (2010 m. spalio mėn. – 2010 m. gruodžio mėn.).
3. Interviu organizavimas (2011 m. sausio mėn. – 2011 m. vasario mėn.).
4. Papildomas anketavimas (2011 m. kovo mėn.)
5. Surinktų duomenų suvedimas ir apdorojimas (2011 m. vasario mėn. - 2011 m. kovo mėn.).
6. Duomenų analizė ir interpretavimas (2011 m. kovo mėn. – 2011 m. balandžio mėn.).
7. Tyrimo ataskaitos parengimas, tyrimo išvadų ir pasiūlymų formulavimas (2011 m. vasario mėn. – 2011 m. gegužės mėn.).

Esminiai (raktiniai) žodžiai: Organizacijos tikslai, išoriniai ryšiai, įmonių socialinė atsakomybė, komunikacija, išorės aplinkos veiksniai, organizacija, ryšiai su visuomene, įvaizdis.

1. ORGANIZACIJOS RYŠIAI IŠORĖS APLINKOJE

1.1. Pagrindinių sąvokų analizė

Šios sąvokos magistro darbe pateikiamos remiantis šaltiniais:

- Bendorienė, A., Bogušienė, V., Dagytė, E. [ir kt.] (2001). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Alma littera, p. 792.
- Martinkus, B., Neverauskas, B., Sakalas, A., Venskus, R., Žilinskas, V. (2000). *Aiškinamasis įmonės vadybos terminų žodynas*. Kaunas: Technologija, p. 234.
- Lietuvių kalbos žodyno (t. I–XX, 1941–2002) elektroninio varianto I leidimas (2005). <http://www.lkz.lt/> [2011 05 01]

A

Adresatas – asmuo, kuriam adresuotas laiškas ar siuntinys.

Analizė – smulkus, išsamus, atidus ko nors nagrinėjimas, studijavimas.

D

Dinamika – judėjimas, veikimas.

E

Efektyvus – veiksmingas.

I

Identitetas – ko nors apibrėžtumas, individualumas, tapatybė.

Ilgalaikis – ilgas, ilgai trunkantis.

Institucija – visuomeninė įstaiga; žmonių susivienijimas tam tikro tikslo siekti.

Į

Įmonė – pramonės ar prekybos vienetas.

Įtaka – poveikis.

Įvaizdis – įsivaizduojamas, vaizdu įkūnytas dalykas.

K

Komunikacija – bendravimas, keitimasis patyrimu, mintimis, išgyvenimais.

Konkurentas – kas konkuruoja; varžovas.

Konkurencija – varžymasis dėl didesnės pelno dalies, dėl rinkų, dėl žaliavų šaltinių ir t.t.; lenktyniavimas, rungtyniavimas, kurioje nors srityje, siekiant asmeninės naudos.

Kontrolė – ko nors tikrinimas, priežiūra.

Koreliacija – tarpusavio ryšiai, santykiai.

Korporacija – kai kuriose šalyse – profesinė, cechinė organizacija; bendrovė.

Krizė – periodiškai pasikartojantis gamybos sumažinimas ar nutraukimas; prekių perprodukcija, kai nėra paklausos dėl žmonių nepajėgumo pirkti; sunki pereinamoji būklė.

M

Modelis – kokio nors dirbinio pavyzdys; pavyzdys, pagal kurį kas dirbama.

Modeliuoti – daryti kieno modelį.

N

Negatyvus – neigiamas.

O

Organizacija – kieno nors struktūra, sandara, sistema. Žmonių kolektyvas, susidaręs arba sudarytas tam tikrai veiklai arba darbui.

Orientacija – veiklos nukreipimas tam tikra linkme.

P

Perspektyva – ateities vaizdas, planas, galimybė.

Pokytis – pakitimas.

Pozityvus – teigiamas, tikras, neabejojamas.

Pranašus – kuris kitą praneša, pralenkia, viršija; geras, puikus.

S

Samprata – pažiūrų į kuriuos nors reiškinius sistema, suvokimo būdas, koncepcija.

Santykiai – žmonių, tautų bendravimas, ryšiai.

Sąlyga – objekto santykis su aplinkiniais reiškiniais, be kurių jis negali egzistuoti.

Sąveikauti – veikti vienas kitą; bendradarbiauti.

Sėkmė – sekimasis, laimė; padarins, rezultatas.

Stabilus – pastovus, tvirtas, nusistovėjęs, nesikeičiantis.

Stabilizuoti – daryti pastovų, stabilų.

Strategija – karo mokslo dalis, nagrinėjanti karo mokslo veiksmų parengimą, planavimą, vykdymą bei jiems vadovavimą, karyba; politinės, visuomeninės kovos vadovavimo mokslas.

Strateginis – susijęs su strategija; esminis, svarbus bendriesiems kovos tikslams pasiekti.

R

Reputacija - viešoji nuomonė apie kieno nors ypatybes.

Rinka – prekių mainų, pardavimo sfera;

Ryšiai su visuomene – įmonės santykiai su įvairiomis organizacijomis, visuomeniniais sluoksniais ir pavieniais asmenimis. Jų gerinimas yra viena iš svarbiausių įmonės įvaizdžio kūrimo uždavinių.

T

Tikslas – dalykas, į kurį taikoma, norimas, siekiamas dalykas.

V

Vadyba – valdymo, vadovavimo mokslas. Apima socialinių organizacijų, sistemų valdymą; tam tikro laikotarpio praktinių šalies valdymo metodų ir tradicijų visuma; tai gamybos proceso koordinavimo veikla, siekiant optimizuoti ekonominių išteklių naudojimą.

Valdymas – priemonė ar visuma priemonių valdymo tikslams pasiekti; tai valdymo sprendimų rengimas, priėmimas ir bendravimas darbe; tai specifinė žmonių veikos funkcija.

Vartotojas – asmuo, kuris perka prekes ir naudojasi paslaugomis asmeniniams ir namų ūkio poreikiams tenkinti.

Veikla – darbas, užsiėmimas, aktyvumas kokioje nors srityje.

Veiksny – skatinimo priežastis, faktorius.

Verslas – veikla, susieta su prekių gamyba, prekyba bei paslaugų teikimu, siekiant gauti pelno.

Vertė – prekės galia, pasireiškianti ją mainant į kitas prekes ar paslaugas. Vertė išreiškia vienos prekės santykį su kita. Šis santykis kinta tiek laikui bėgant, tiek keičiantis vietai arba žmonėms.

Viešas – atviras, visiems žinomas, prieinamas, neslaptas.

Visuomenė – istorinė žmonių santalka, kuriai daro įtaką vieta ir laikas, bendruomenė.

1.2. Organizacijos veiklą įtakojanti išorės aplinka

Dauguma žmonių, kalbėdami apie organizaciją, mini jos pagrindinius požymius ir pastebi, kad didesnę savo gyvenimo dalį žmogus dalyvauja vienos ar kitos organizacijos (mokyklos, verslo įmonės, viešojo administravimo įstaigos, politinės partijos ir pan.) veikloje (Gražulis, 2008). Kiekviena organizacija yra tarsi mažas visos visuomenės, kurioje mes gyvuojame ir augame modelis, atspindintis jos siekius, vertybes ir tradicijas, todėl pasak V. Sūdžiaus ir R. Ginevičiaus (2008) organizacija yra viena iš seniausių ir sudėtingiausių visuomenės veiklos darinių. Siekiant tinkamai apibrėžti organizacijos sampratą, naudinga susipažinti su ją apibūdinančiais požymiais ir klasifikavimu.

Organizacija – koordinuotas darinys, susidedantis mažiausiai iš dviejų žmonių, kurie dirba siekdami bendro tikslo ar tikslų visumos (Ginevičius, Sūdžius, 2008). R. Matkevičienė (2007) teigia, kad autoriai, analizuodami šiandienės organizacijas, nurodo organizaciją nusakančius veiksmų derinius: „Organizacija yra žmonių bendrovės forma, sudaroma siekiant bendro tikslo (...), sudaranti rėmą grupės užsibrėžtam tikslui pasiekti (...). Organizacija yra darinys, vykdamas atitinkamas funkcijas (...). Ji koordinuoja visas funkcijas, vykdomas siekiant tikslų“ (Northcraft, Neale, 1990). Organizacija gali būti suvokiama kaip darni socialinė sistema, kurią sudaro

tarpusavyje bendraujantys ir susiję žmonės ar jų grupės (Ginevičius, Sūdžius, 2008). Literatūroje galima rasti įvairių organizavimo ir organizacijų apibrėžimų. Vieni organizaciją apibūdina kaip procesą, kuris padeda kurti ir saugoti valdomos ir valdančios sistemos struktūrą. Kiti teigia, kad organizacija – tai tarpusavio santykių, teisių, pareigų, tikslų, veiklos sričių, sudarančių bendrą darbo procesą, visuma (Paliulis, Chlivickas, Pabedinskaitė, 2004). Organizacijos yra „socialiniai dariniai, suformuojami žmonių, siekiančių atitinkamų tikslų, turintys struktūrą ir tikslų bei uždavinių įgyvendinimo kontrolės mechanizmą“ (Rollinson, Edwards, Broadfield, 1998).

Pačios organizacijos ir jos veikimo supratimą lengvina organizacijai apibūdinti vartojami klasifikavimo principai. Šiuolaikinių organizacijų klasifikavimo principus vieni iš pirmųjų 1962 m. pasiūlė M.Blau ir W.Scottas (Gražulis, 2008). Jie visas organizacijas siūlė skirstyti pagal tokius požymius:

- bendrų interesų asociatyvūs nariai, prie kurių galima priskirti įvairias sąjungas, bendrijas, bendruomenes ir pan.;
- verslo įmonės (pramonės, statybos, prekybos, finansinės, draudimo ir kt.);
- aptarnavimo srities įstaigos, kurioms būdinga tenkinti specifinius bendruomenės poreikius (švietimo, kultūros, sveikatos apsaugos ir kt.);
- bendros paskirties organizacijos, prie kurių priskiriamos policija, kariuomenė, priešgaisrinės apsaugos, kitos valstybės institucijos.

Prof. P.Zakarevičiaus (2004) teigimu, „suklasifikuoti organizacijas vadovaujantis tik vienu požūriu neįmanoma“. Praėjus keliems dešimtmečiams po pirmųjų klasifikacijų, tyrimo tikslais organizacijas pasiūlyta suskirstyti į grupes ir klases (arba tipus), jas analizuojant pagal tokius požymius:

- atliekamas funkcijas visuomenės gyvenime, išskiriant gamybines (pramonės, statybos, žemės ūkio ir kt.), komercines (didmeninės ir mažmeninės prekybos įmonės ir kt.), finansines (bankai, investicinės, draudimo bendrovės ir kt.), gamybinės infrastruktūros (transporto, ryšių, komunalinių paslaugų ir kt.), socialinės infrastruktūros (mokslo, studijų, socialinės ir sveikatos apsaugos, kultūros ir kt.), klubines (kūrybinės sąjungos, įvairios visuomeninės ir tautinės bendrijos, interesų ir kt.), specifines (kariuomenė, policija, teismai, profsąjungos ir kt.), politines (partijos, sąjungos, judėjimai ir kt.);
- nuosavybės formas, išskiriant nacionalinį privatų (individualų, grupinį, akcinį), valstybinį, savivaldybės ir mišrųjį (partnerystės), užsienio (privatų, valstybinį arba mišrųjį) bei internacionalinį kapitalą;

- teisinės organizacijos formas, skirstant organizacijas į turinčias juridinio asmens statusą, individualias įmones, ūkinės bendrijas (tikrąsias, komanditines), akcines bendroves (uždarašias, atvirašias), susivienijimus ir t.t.;
- dydžius, skirstant į smulkias, mažas, vidutines bei dideles;¹
- veiklos tipus (pagal vienetinę, mažų ir vidutinių bei didelių serijų, masinės gamybos tipus, gamybinių technologinių procesų organizavimo ypatumus ir kita).

Kiekviena organizacija siekia įvairių tikslų, kurie nukreipia organizaciją planingai kurti, koordinuoti ir kontroliuoti jų įgyvendinimą, įsisavinti socialinius reikalavimus. Organizacija įgyvendina savo veiklai plėtoti siekiamus tikslus, pasirinkdama teisinę veiklos organizavimo formą, kurią lemia finansiniai verslo poreikiai, savininko atsakomybės ir kontrolės, kuria jis nori disponuoti lygis (Jewell, 2002).

Pagrindinė verslo organizavimo forma – įvairių rūšių įmonių steigimas. Skiriamos trys pagrindinės ūkinės veiklos (verslo) organizavimo formos (Ginaitienė, 2005):

- individualios įmonės,
- partnerių firmos (ūkinės bendrijos),
- akcinės bendrovės (korporacijos).

Pasak Bruce R. Jewell (2002), verslo organizacijos terminu apibūdinama organizacija, kuri parduoda prekes ar teikia paslaugas siekdama pelno, priklausančio jos savininkams. Verslo organizacija identifikuojama, kaip priklausanti privačiajam sektoriui, pagal šiuos požymius (žr. 1.1 lentelė):

1.1 lentelė

Privatus ekonomikos sektorius

Požymiai	Privatus sektorius
Nuosavybė	Savininkų arba įmoninkų (pvz.: fizinių ar juridinių asmenų, narių, akcininkų)
Tikslas	Pelnas
Rinka ar ne rinka	Rinka

(Šaltinis – Bruce R. Jewell (2002). *Integruotos verslo studijos* – Vilnius: The Baltic Press p. 10)

¹ Organizacijų dydį Lietuvoje apibrėžia 1998 m. lapkričio 24 d. priimtas Lietuvos Respublikos smulkaus ir vidutinio verslo plėtros įstatymas, aktuali redakcija nuo 2010 m. gegužės 1 d. Įmonės apibūdinama šie kriterijai – įmonės darbuotojų skaičius, metinė apyvarta arba balansinė turto vertė ir įmonės savarankiškumas.

Skirtingai nei Bruce R. Jewell (2002), P. F. Drucker (2009) prieštarauja, kad verslo įmonė yra „organizacija pelnui gauti“, pasak jo pelningumas yra ne verslo įmonės ar verslo veiklos tikslas, o ją ribojantys veiksnys. Verslas egzistuoja tam, kad aprūpintų klientus prekėmis ir paslaugomis, o ne tam, kad darbuotojus ir vadovus aprūpintų darbu ar akcininkus dividendais. Pelno motyvas ir jo padarinys – maksimalus pelno siekimas nepaliečia verslo paskirties, jo tikslo ir vadovavimo verslui darbo. Lietuvių autorės apibendrinamos teigia, kad verslas – tai veikla, kuria užsidirbama pragyvenimui, gaminant prekes ar teikiant paslaugas, reikalingas kitiems visuomenės nariams. Verslininkystė apibrėžiama kaip idėjos brandinimas ir organizacijos sukūrimas tai idėjai įgyvendinti (Gegeckienė, Graikšienė, 2009). Verslo etikos žinovo požiūriu: „verslo organizacija - tai svarbus tarpinis elementas tarp individo ir visuomenės, kur individas su savo vertybėmis ir tam tikro laipsnio atsakomybe ateina į organizaciją. Nes organizacijų visuma sudaro visuomenę“ (Pruskus, 2003).

Norėdami suprasti, kas yra verslas, turėtumėme pradėti nuo jo paskirties. Ta paskirtis yra už verslo ribų, t.y. visuomenėje, nes verslo įmonės yra visuomenės organai. Yra tik vienas pagrįstas verslo paskirties apibrėžimas – kurti klientą. Kadangi verslo įmonės paskirtis – kurti klientus, tai pagrindinės jos funkcijos yra dvi – marketingas ir inovavimas (Drucker, 2001). Verslo organizacijos svarbiausios aštuonios sritys pagal P.F.Drucker (2009):

- marketingo;
- inovavimo;
- žmonių išteklių;
- finansinių išteklių;
- produktyvumo;
- socialinės atsakomybės;
- pelno reikalavimų.

Lietuvoje, kaip ir užsienio šalyse, verslo organizacijų vaidmuo visuomenėje suprantamas pagal šiuos esminius aspektus (Matkevičienė, 2010):

- verslo organizacijos veiklą (pelno siekimą, darbo vietų sukūrimą, mokesčių mokėjimą, atitiktą kokybės reikalavimams, verslo skaidrumo užtikrinimą);
- verslo organizacijos atsakomybę darbuotojams (darbo vietų išlaikymas, personalo kvalifikacijos kėlimas, sveikatos apsauga, darbo saugos reikalavimai);
- verslo organizacijos atsakomybę bendruomenei (aplinkos apsauga, vaikų darbo nenaudojimas, labdaringa veikla, kita).

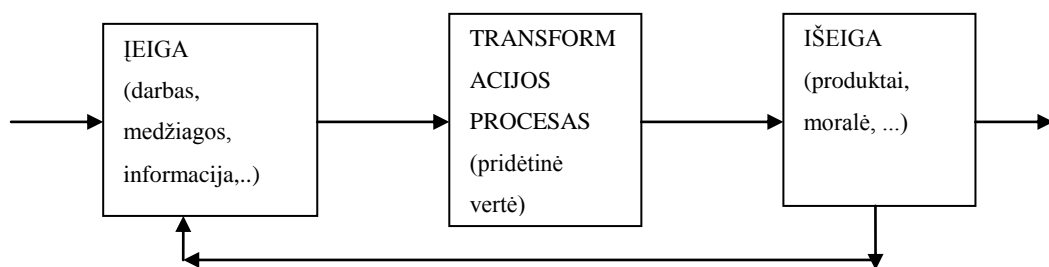
L. Gegeckienė ir A.Graikšienė (2009) apibūdindamos verslumą teigia, kad verslumas gali būti nagrinėjamas tiek siaurąja prasme (mokėjimas sukurti ekonominę pridėtinę vertę), tiek plačiąja

prasmė (mokėjimas kurti ekonominę, socialinę ir kitas vertes), todėl tam, kad verslo įmonė atliktų savo darbą, gamintų prekes ir teiktų paslaugas, ji privalo turėti įtakos žmonėms, bendruomenėms ir visai visuomenei (Drucker, 2009). Siekdama išgyventi, organizacija savo pagrindinį tikslą, turi formuluoti nukreipdama jį ne į vidų, o į išorę (Butkus, 2008).

Šiandieninėje visuomenėje organizacija negali sėkmingai veikti neturėdama socialinės sąveikos su kitomis organizacijomis (Matkevičienė, 2007). Savo darbe nagrinėsiu atviras organizacijas, nes jos organiškai susijusios su išorės aplinka ir reaguoja į šios aplinkos pokyčius (Paliulis, Chlivickas, Pabedinskaitė, 2004) bei pasak V. Gražulio (2008) „apibūdinant organizacijas, galima pastebėti, kad jos nėra nei visiškai nepriklausomos, nei visiškai uždaros. Greičiau priešingai, organizacijos tarpusavyje keičiasi ištekliais ir yra jų veikiamos“. R. Matkevičienė (2007) teigia, kad organizacijos apibrėžtis nurodo tam tikrą organizacijos veiklos dvilypumą: organizacijos orientaciją į išorę (gebėjimas įvertinti išorės veiksnių galimą poveikį organizacijai, nustatyti ir numatyti galimą organizacijos atsaką į išorės veiksnius) ir į vidų (organizacijos vidaus veiklos peržiūrėjimas ir pritaikymas atsižvelgiant į aplinkos kismą). Tokia dvikryptė organizacijos veiklos apibrėžtis nurodo galimybę organizaciją analizuoti kaip atvirą socialinę sistemą, ypač pabrėžiant jos veikimą išorės aplinkoje ir išorės aplinkos veiksnių poveikį jai.

Egzistuoja keletas charakteristikų, kurios apibrėžia organizaciją kaip atvirą sistemą (žr. 1.1 pav.): atviros sistemos yra veikiamos išorės aplinkos (išorės aplinkos įeigos charakteristika); jos priverstos keistis pagal įeigos veiksnių iš išorės aplinką; įeigos veiksnių peržiūrėjimas ir pridėtinės vertės jiems suteikimas nurodo į tam tikrą išeigos charakteristiką; pats organizacijos egzistavimas jau nurodo į tam tikros sistemos organizacijoje ir pačios organizacijos kaip sistemos buvimą (Northcraft, Neale, 1990).

ORGANIZACIJA



1.1 pav. Organizacijos kaip atviros sistemos veikimo schema

(Šaltinis: Northcraft, G. B., Neale, M. A. (1990). *Organizational Behavior. A Management Challenge.* – Chicago: The Dryden Press, p. 590)

Organizacija iš išorės aplinkos gauna išteklius (įeiga: darbas, medžiagos, informacija ir kt.), veiklos procese organizacija apdoroja juos į gaminius ar paslaugas (pridėtinė vertė, jei valdymo

sistema yra efektyvi) ir pateikia atgal į išorinę aplinką kaip rezultatus (išeiga) (Žalienenė, Žalys, Iždonaitė, Šalkauskienė, Švagždienė, 2006). Vadinasi visuma veiksnių, esančių už organizacijos ribų ir galinčių daryti įtaką organizacijos veiklai bet koku būdu, yra vadinama organizacijos išorės aplinka.

Išorės aplinkos terminas apima esamas ekonomines sąlygas, teisinius aktus, valstybės politiką, vartotojus, bankus, kultūrinių ir dvasinių vertybių sistemą, techniką bei technologiją ir t. t. Kiekvienais metais organizacijų vadovai turi įvertinti vis daugiau veikiančių išorinės aplinkos veiksnių. Išorinė aplinka veikia organizacijų vidaus aplinką, jos veiklą. Svarbu tai, kad organizacija neturi tiesioginio poveikio išorės aplinkai. Organizacijų vadovai negali turėti įtakos išorinės aplinkos pokyčiams, o gali jais tik pasinaudoti, t. y. organizaciją veikia globaliniai apribojimai, kurie turi įtakos jo veiklai, bet nėra tiesiogiai organizacijos veikiami (Paliulis, Chlivickas, Pabedinskaitė, 2004).

R. Matkevičienė (2007) apibūdindama išorės aplinką verslo organizacijoje, kuri pasak jos yra sudėtinga, nes apima organizacijos klientus, vartotojus, konkurentus, tiekėjus, profesines sąjungas, valstybės institucijas, skirsto ją į kontekstinę (arba tikslinę) auditoriją ir į bendrą terpę. Pasak jos „organizacijos aplinka yra visi už organizacijos ribų esantys elementai, darantys įtakos organizacijai“, tai gana bendras organizacijos išorės aplinkos apibrėžimas, tačiau įvardijantis esminius, aplinką nurodančius elementus: buvimą ne organizacijoje, t. y. būti už organizacijos kaip sistemos ribų ir sykiu būti svarbiam organizacijai, jos veikimui, daryti įtaką jos veiklai, strategijai, elgsenai, santykiams su klientais. Pasak R. Matkevičienės (2007) vertinant verslo organizacijų aplinkos veiksnius, dažniausiai išskiriami ir diskutuojami šie sektoriai:

- gamybos sektorius (konkurentai, gamybos apimtys, konkurencingumas);
- paslaugų sektorius (tiekėjai, nekilnojamojo turto agentūros, paslaugos);
- žmonių išteklių sektorius (darbo rinka, įdarbinimo agentūros, universitetai, mokymo įstaigos, kitų bendrovių darbuotojai, darbuotojų profesinės sąjungos);
- finansinių išteklių sektorius (bankai, draudimo bendrovės, privatūs investuotojai);
- rinkos sektorius (klientai, vartotojai, potencialūs vartotojai);
- technologijų sektorius (produkcijos gamybos technologijos, mokslas, tyrimų centrai, naujos gamybos priemonės);
- ekonomikos sąlygų sektorius (nedarbo lygis, investavimo apimtys, ekonomikos augimas);
- vyriausybės sektorius (miestas, šalis, įstatymai, mokesčiai, politikos procesas);
- sociokultūrinis sektorius (vertybės, nuostatos, religija, darbo etika, žaliųjų judėjimai ir vartotojų teisių apsauga);

- tarptautinis sektorius (užsienio šalių rinkos ir konkurencija, įeigos į kitų šalių rinkas galimybės, užsienio muitai, reguliavimas, valiutų kursai).

Nagrinėjant organizacijos išorės aplinką V. Gražulio (2008) laikomi pagrindiniai jos elementai pateikiami 1.2 lentelėje.

1.2 lentelė

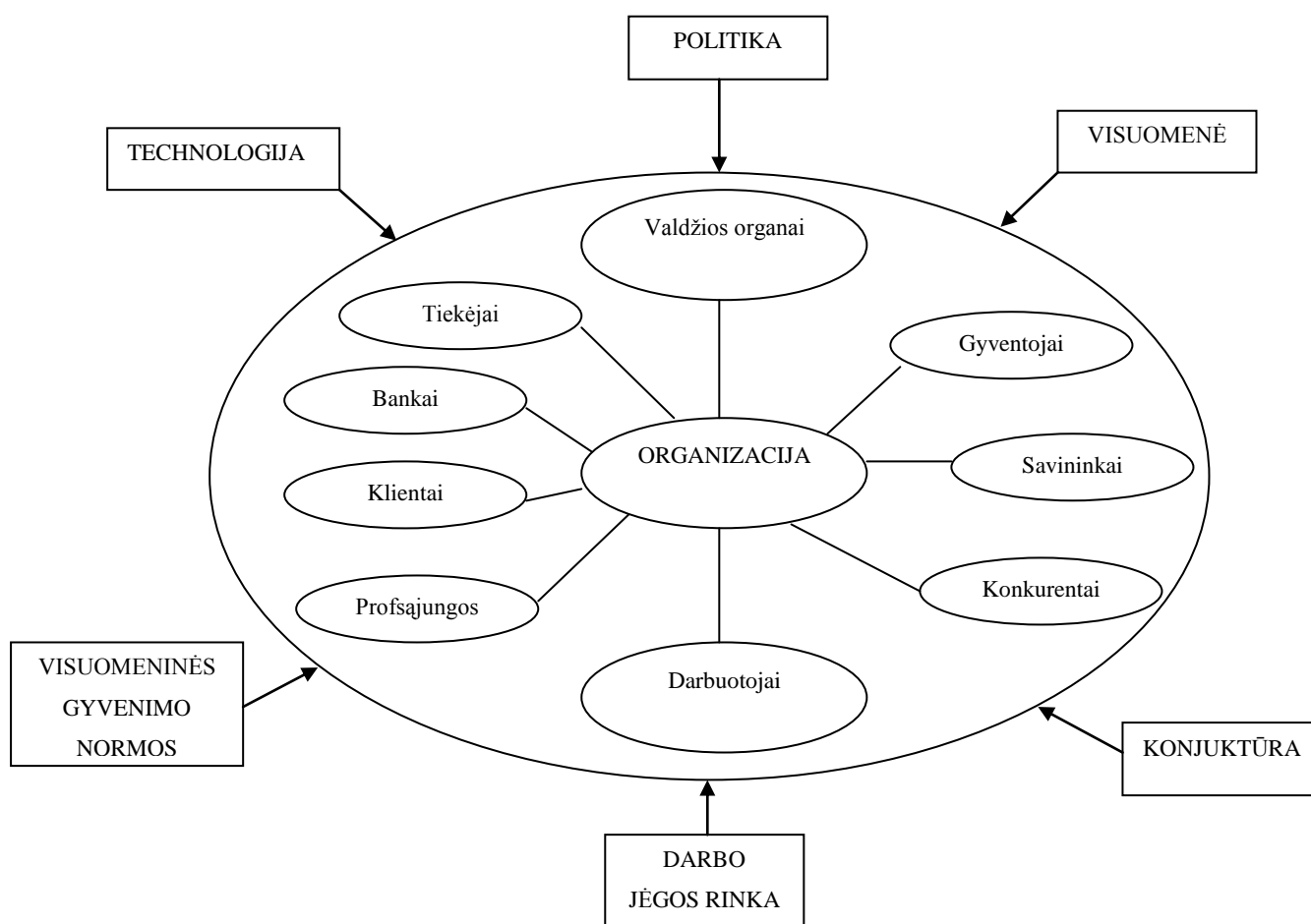
Išorės aplinkos pagrindiniai elementai

Pagrindiniai išorės aplinkos elementai	Elementų charakteristikos
Vartotojai (klientai)	tai fiziniai ar juridiniai asmenys, keičiantys turimus išteklius į organizacijos gaminius ar paslaugas (dažniausiai piniginiu pavidalu). Vartotojų poreikiai ir galimybės yra išeities taškas, parodantis organizacijai, ką ji turi gaminti ar kokias paslaugas teikti.
Tiekėjai	tai juridiniai ar fiziniai asmenys, teikiantys organizacijoms žaliavas, energiją, įrengimus arba paslaugas, pastarosioms siekiant savo tikslų. Kiekviena organizacija priklauso nuo išteklių ir tiekėjų, todėl konkuruodama su kitomis organizacijomis, siekia žemesnių kainų, kokybiškų išteklių ir spartesnio jų tiekimo;
Konkurentai	tai vienoje rinkoje besivaržančios dėl savo produkcijos ar paslaugų tiekimo vartotojams organizacijos;
Mokslo ir technikos plėtra	
Socialinė – ekonominė šalies raida	
Profesinės sąjungos	tai visuomeniniais pagrindais steigiami organizacijų darbuotojų susivienijimai, kurių poveikis organizacijai pirmiausia pasireiškia per kolektyvinę sutartį tarp vadovų ir kolektyvo;
Žiniasklaida ir kitos komunikacijos priemonės	visais laikais aptarinėjo ekonomikos ir verslo reikalus, nes tuo domisi daugybė žmonių. Tik dabarties permainų laikotarpiu žiniasklaida ir naujosios komunikacijos priemonės teikia vis platesnę ir išsamesnę informaciją;
Įstatymai, valstybės ir savivaldybių institucijos	užtikrina teisę į nuosavybę bei verslą, reglamentuoja darbo santykius ir saugą, santykius su tiekėjais ir konkurentais, saugo vartotojų interesus ir kt.
Šalies vidaus politinė padėtis	
Šalies tarptautinė padėtis	

(Sudaryta autorės, pagal šaltinį Gražulis, V. (2008). Organizacijų strateginės pasirinktys. Ar mokame veikti? – Vilnius: MRU, p. 24-25)

Svarbi organizacijos veiklos charakteristika yra jos sąveika bei tarpusavio ryšiai su išorės aplinka. Nė viena organizacija negali funkcionuoti viena pati. Ji veikia apsupta tam tikrų

ekonominių, politinių, teisinių, socialinių ir kitų sistemų, glaudžiai su jomis sąveikauja (žr. 1.2 pav.). Organizacijos yra visiškai priklausomos nuo jas supančios išorės aplinkos – darbo ir materialinių išteklių, socialinių veiksnių, prekių ar paslaugų rinkos ir t. t. Išorės aplinkos terminas apima esamas ekonomines sąlygas, teisinius aktus, valstybės politiką, vartotojus, konkuruojančias organizacijas, kultūrinių ir dvasinių vertybių sistemą, techniką, technologiją ir t. t. (Paliulis, Chlivickas, Pabedinskaitė, 2004).



1.2 pav. Organizacijos išorinės aplinkos veiksniai

(Šaltinis – Paliulis, N., Chlivickas, E., Pabedinskaitė, A. (2004). *Valdymas ir informacija* – Vilnius:Technika, p. 59)

Išorinėje aplinkoje yra tiek tiesioginio, tiek ir netiesioginio poveikio elementų (žr. 1.3 lentelė), kadangi išorės aplinkos atskirų elementų poveikis nėra vienodas. Išorės aplinka tiesiogiai ar netiesiogiai veikia organizacijos vykdomą veiklą. Jos nuolat patiria išorės aplinkos teigiamą ir neigiamą poveikį. Išorės aplinkos poveikio mastai praktiškai nustatomi prognozuojant galimas socialines, ekonomines, technologines ir kitas pasekmes, jais remdamiesi vadovai rengia alternatyvius ateities planus (Gražulis, 2008).

Tiesioginio ir netiesioginio poveikio elementai

Autorius	Tiesioginio poveikio elementai	Netiesioginio poveikio elementai
V.Gražulis	Vartotojai Tiekėjai Konkurentai Įstatymai Valstybė (per savo institucijas) Profesinės sąjungos Žiniasklaida	Mokslo ir technikos elementai Padėtis šalies ekonomikoje bei politikoje Valstybės teikiamos socialinės garantijos Šalies vieta pasaulio bendrijoje
R.Ginevičius V.Sūdžius	Vartotojai Akcininkai Kiti kapitalo sudarytojai ir investuotojai Finansų institucijos Tiekėjai Vyriausybė Specialiųjų interesų grupės Konkurentai Konkurencinės sąlygos Dalis natūralios aplinkos, susijusios su organizacijos ištekliais Kita	Socialiniai-kultūriniai Demografiniai Ekonominiai Politiniai teisiniai ir reguliuojamieji aktai Technologiniai Gamtiniai klimatiniai Tarptautinė aplinka

Sudaryta autorės, pagal šaltinį – Ginevičius, R., Sūdžius, V. (2008). *Organizacijų teorija* – Vilnius:Technika p. 249-250 ir šaltinį - Gražulis, V. (2008). *Organizacijų strateginės parinktys. Ar mokame veikti?* – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, p. 25-26)

Išorės aplinkos veiksniai tarpusavyje glaudžiai susiję. Pavyzdžiui, politinės situacijos pokyčiai regione (arba šalyje) veikia akcijų kursus biržose. Tiesioginio poveikio veiksniai greitai veikia organizacijos veiklą. Tai energijos, žaliavų, darbo išteklių tiekėjai ir vartotojai, teisiniai aktai (įstatymai ir poįstatyminiai aktai), konkurentai. Netiesioginio poveikio veiksnių poveikis gali išryškėti po nemažo laiko tarpo. Tai gali būti ekonominė padėtis, mokslinis techninis lygis, politiniai, socialiniai ir kultūriniai pokyčiai, tarptautinė padėtis (Paliulis, Chlivickas, Pabedinskaitė, 2004).

Atsižvelgiant į išorės aplinkos poveikio elementus, organizacija turi suprasti sąveikos su išorės aplinka ir kitomis organizacijomis svarbą, nes tik tada gimsta poreikis stebėti, tyrinėti ir nustatyti išorės aplinkos įtaką. Informaciją apie netiesioginio poveikio aplinką gali gauti iš kelių šaltinių (Gražulis, 2008):

- savo organizacijos veiklos duomenų bazės;

- neoficialiais ūkio šakos kanalais;
- kitų organizacijų: partnerių, konsultacinių firmų ir kt.;
- vyriausybės bei statistinių pranešimų;
- finansinių bei verslo leidinių ir pan.

Nagrinėjant organizacijų išorės aplinką dažniausiai ji yra skirstoma į dvi dalis. A.Vasiliauskas (2007) išskiria du išorės aplinkos lygius:

- makroaplinka – veiksniai ir jėgos, kurie veikia visų ekonomikos šakų ūkinius subjektus. Makroaplinkai priklauso politiniai ir teisiniai, ekonominiai, socialiniai ir kultūriniai bei technologiniai veiksniai;
- šakinė aplinka – veiksniai ir jėgos, kurie būdingi konkrečiai ekonomikos šakai, kurioje veikia organizacija. Šakinė aplinka apima konkurentus, tiekėjus, klientus ir kitus rinkos komponentus bei veiksnius.

Kiti autoriai vadyboje organizacijos aplinkos elementus irgi skirsto į dvi dalis (Ginevičius, Sūdžius, 2008):

- makroaplinkos elementai: tarptautiniai, ekonominiai, socialiniai, politiniai, teisiniai, technologiniai, gamtiniai klimatiniai, įskaitant ekologinius, veiksniai;
- mikroaplinkos, kurioje yra ir vidinės aplinkos elementų: tikslai ir konkrečios užduotys, vartotojai (pirkėjai, klientai), finansiniai, techniniai ir socialiniai partneriai bei tiekėjai, konkurentai, rangovai, įtakos ir suinteresuotosios grupės (savininkai, akcininkai, remėjai, konsultantai ir kitos grupės), personalas ir kiti ištekliai, taikoma technologija, valdymo struktūra.

Makroaplinka apima išorinės aplinkos dalį, kurioje nei pati organizacija, nei vidinė organizacijos aplinka negali tiesiogiai veikti. Tai aplinkai priskiriami išorinės aplinkos netiesioginio veikimo elementai. Kai kurie autoriai (Jucevičius, 1998) dar išskiria bendruomenę, vyriausybę, teisę.

Mikroaplinkai priskirtini išorinės aplinkos ir vidiniai elementai, kurie aiškiai ir stipriai veikiami įmonės veiklos, tačiau pati įmonė išorinę aplinką, išskyrus pardavimo pagalbininkus, vargu ar gali paveikti.

Daugelio autorių nuomone, išorės makroaplinkos elementų valdyti neįmanoma, bet mikroaplinkai priskiriamus išorės aplinkos elementus organizacijos gali paveikti, įtakoti.

Sąlygos, kuriomis gali plėtotis teoriškai identiškos organizacijos, kartais yra labai skirtingos, labai skirtingai ir veikiančios organizacijų pagrindinių tikslų sprendimą. Taigi labai svarbų vaidmenį vaidina aplinka ir organizacijos santykiai su ja. Sudėtinga organizacija turi sudėtingą sandarą ir veikia nuolat kintančioje aplinkoje. Organizacija ilgai negalės veikti, jeigu sudėtingomis

sąlygomis nebus sekami išoriniai veiksniai, nepakankamai lanksčiai bus reaguojama į išorinius ir vidinius pokyčius. Organizacijos aplinka yra aktyvių subjektų ir vidinių bei išorinių jėgų visuma, veikianti pačioje organizacijoje ir už jos ribų. Ji turi įtakos rinkos vidiniams ir išoriniams bendravimo ryšiams. Įvairios organizacijų valdymo ir administravimo teorijos, būdai ir priemonės, kartu su kitais socialiniais ekonominiais mokslais leidžia tirti ir įvertinti situaciją bei pačios organizacijos, kurioje ji atsidūrė, dydžius, sandarą, veiksnius bei jų įtaką, kitimo dėsningumus ir ypatumus (Ginevičius, Sūdžius, 2008).

Organizaciją veikia globaliniai apribojimai, kurie turi įtakos jos veiklai, bet nėra tiesiogiai organizacijos veikiami. Tam tikrais atvejais galima teigti, kad organizacija netiesiogiai veikia išorės aplinką. Dauguma ankstesnių vadybos teorijų telkdavo dėmesį į vidinius organizacijų veiklos aspektus ir nepakankamai vertino išorės aplinkos poveikį. Globalizacijos sąlygomis jie vis daugiau veikia organizacijų veiklą. Išsivysčiusios šalys tampa vis atviresnės: jos jungiasi į bendras ekonomines erdves. Visa tai lemia ir didėjančią išorės poveikį atskirų įmonių veiklai (Paliulis, Chlivickas, Pabedinskaitė, 2004).

Analizuojant organizacijos išorės aplinką, dažniausiai vertinami tokie elementai kaip politikos situacija, ekonomikos rodikliai, socialiniai ir kultūriniai veiksniai, technologijų plėtra. Tačiau ši analizė neatskleidžia visos informacinės aplinkos galimo poveikio organizacijai. Norint atskleisti išorės aplinkos poveikį organizacijai, privaloma nuolat stebėti išorės aplinką ir rinkti informaciją. Tai vadinama aplinkos stebėsena ir apibrėžiama kaip veikla, kurią atliekant įgyjama informacija, t. y. aplinkos stebėsena teikia informaciją iš skirtingų aplinkos sektorių (Matkevičienė, 2007).

Kiekvienais metais organizacijų vadovai turi įvertinti vis daugiau išorės aplinkos veiksnių, veikiančių įmonę. Išorės aplinka veikia organizacijos veiklą. Organizacijos vadovai negali turėti įtakos išorinės aplinkos pokyčiams, o gali tik naudotis išorine aplinka (Paliulis, Chlivickas, Pabedinskaitė, 2004).

Pasak R. Matkevičienės (2007), organizacija, stebėdama išorės aplinką, sukuria naujas žinias, aplinkos stebėsena lemia sprendimų priėmimą. Kai kurių mokslininkų teigimu (Costa, 1995), iš aplinkos stebėsenos gauti duomenys reikšmingiausi ilgalaikiam planavimui: jais remiantis turi būti priimami sprendimai aukščiausiu lygmeniu, planuojant organizacijos pažangą. Aplinkos stebėsena nurodo organizacijos galimybes prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkos sąlygų įvairiais būdais (Costa 1995):

- padeda organizacijai anksti pastebėti aplinkos pokyčius ir nurodo organizacijos galimybes;
- perspėja apie galimas problemas;
- didina organizacijos gebėjimą nustatyti besikeičiančius vartotojų poreikius ir reikmes;
- sukuria objektyvios kokybinės informacijos bazę aplinkai analizuoti;

- sukuria jautrios aplinkos pokyčiams ir į juos reaguojančios organizacijos įvaizdį.

Ši problema vis aktualesnė, nes mus supantis pasaulis tampa dinamiškesnis. Jei išorės pokyčiai ir nebūtų tokie svarūs, vadovams vis tiek reikėtų daugiau dėmesio skirti išorės veiksniams, nes organizacijos kaip atviros sistemos priklauso nuo išorės aplinkos (nuo materialinių išteklių tiekimo, darbo išteklių, energijos tiekimo, vartotojų ir kt.). Kadangi nuo vadovo labai priklauso organizacijos gyvavimas, tai jis turi išsiaiškinti, kokie išorės veiksniai daro didžiausią poveikį įmonės veiklai. Išorės aplinka yra labai sudėtinga, tai lemia veiksnių, į kuriuos turi reaguoti organizacija, tarpusavio ryšys, bei kiekvieno veiksnio variantiškumas. Svarbi yra ir aplinkos dinamika, t. y. aplinkos veiksnių charakteristikų kaita, ne visi veiksniai kinta vienodai greitai. Kai kurių organizacijų aplinka kinta labai sparčiai ir tai iš dalies priklauso nuo to, kokioje ūkio šakoje ji funkcionuoja. Nuo disponuojamos informacijos apimtys ir jos patikimumo priklauso ir aplinkos neapibrėžtumo lygis. Jei informacijos yra nedaug ir jos patikimumu abejojama, tai išorės aplinka bus labai neapibrėžta, o tai gali būti priimamų vadybos sprendimų mažo efektyvumo priežastis. Kuo labiau išorės aplinka neapibrėžta, tuo sunkiau priimti efektyvų sprendimą (Paliulis, Chlivickas, Pabedinskaitė, 2004).

Vykdamas aplinkos stebėjimo procesą ir analizuojant jo rezultatus matyti, kad aplinkos stebėsenos proceso metu gauti duomenys suteikia organizacijai galimybių suprasti, suvokti, prisitaikyti, veikti ir atsakyti į išorės pokyčius, nes „išorinių pokyčių neimanoma valdyti. Juos galima ignoruoti, jiems priešintis, į juos reaguoti, jais pasinaudoti įvairiais tikslais, tačiau valdyti jų negalima, taip kaip negalima jų pakreipti norima kryptimi. Tai, ar organizacijos nariai bus pokyčių aukos, ar nugalėtojai, priklauso nuo jų pasirengimo reaguoti į pokyčius, keistis bei transformuotis“ (Lipinskienė, Stokaitė 2005).

Aplinkos stebėseną turi būti suvokiama ir naudojama organizacijos veikloje kaip „informacija apie įvykius, tendencijas ir santykius organizacijos išorinėje aplinkoje, žinios, kurios padeda planuojant ir organizuojant organizacijos ateities veiksmus“ (Matkevičienė, 2007). Organizacijoms išorinės aplinkos stebėjimas bei informacijos rinkimas apie verslo organizacijos išorinę aplinką, turėtų būti vienas iš konkurencinių organizacijos pranašumų.

Klausimas, ar yra organizacijų, kurios visą arba ilgą laiką dirbo sėkmingai, daugelį sutrikdytų, nes visos organizacijos, veikdamos savitoje aplinkoje, nuolat patiria išorės aplinkos iššauktų problemų ir galimybių. Pasak V. Gražulio (2008), organizacijų vadovai, siekdami teigiamų veiklos rezultatų besikeičiančios aplinkos sąlygomis, priversti domėtis naujais projektais, kurie dėl savo neapibrėžtumo bent pradinėje stadijoje dažnai didina veiklos rizikos laipsnį. Tokioje situacijoje neapgalvoti organizacijos veiksmai gali sukelti chaosą, po to krizę ir, galiausiai, baigtis bankrotu.

Todėl taip svarbu detaliai išanalizuoti vykstančias tendencijas makroaplinkoje, kurią ypač sunku prognozuoti bei kontroliuoti. Tik tuomet galima identifikuoti aplinkos veiksnius, lemiančius rizikos

atsiradimą (Paliulis, Chlivickas, Pabedinskaitė, 2004). Organizacija gali gyvuoti ir plėtotis, jei išorinė aplinka yra palanki jai veikti. Valstybės institucijų, verslo ir visuomeninių organizacijų ekonominis, organizacinis ir teisinis pagrindas yra tas pats, šios veiklos aplinkos ir veiksmų sandūroje turi susidaryti palanki terpė. Esant tam tikroms tinkamoms ekonominėms organizacinėms ir techninėms bei kitoms sąlygoms ir prielaidoms, organizacijos gali kurtis ir plėtotis (Ginevičius, Sūdžius, 2008). Ir nors B.Martinkaus ir S.Žičkienės (2006) teigimu: „pačią verslo sėkmę lemia vizijos sukūrimas, tačiau verslo rezultatus lemia įvairūs aplinkos veiksniai“, nes organizacija gali veikti sėkmingai tik tada, kai tarp organizacijos ir jos partnerių interesų pasiekiami pusiausvyra (Bagdonas, 2009).

1.3. Ryšiai organizacijos strategijoje

Visoms organizacijoms, siekiančioms veiklos rezultatų, būdinga veikti pagal tam tikrus tikslines orientacijos prioritetus. Organizacijos tikslinė orientacija išreiškiama jos skelbiamais tikslais, kurie sudaro vieną iš esminių kiekvienos organizacijos gyvavimo elementų (Gražulis, 2008).

Visą strategijos kūrimą lemia organizacijos tikslinė orientacija – vizija, misija ir tikslai. Vizija traktuojama kaip sąmoningai apibendrintas supratimas ir suvokimas, kodėl, kur ir kaip organizacija bei jos konkurentai konkuruos ateityje (Vasiliauskas, 2007). Bendrai vizijai, bendram supratimui visos organizacijos krypties ir pastangų vieningumui reikia apibrėžti, „kokia mūsų verslo įmonė yra ir kokia ji turėtų būti“ (Drucker, 2001).

Formuluojant organizacijos misiją ir tikslus, reikia atsižvelgti į dvi grupes interesų. Pirmoji grupė – tai interesai tų, kurie turės tiesiogiai vykdyti strateginius pokyčius organizacijoje. Kita grupė interesų liečia tuos, kurie domisi strategijos įgyvendinimo rezultatais, pvz.: akcininkus, vyriausybę, klientus, tiekėjus ir kitas suinteresuotas grupes (Vasiliauskas, 2007). Verslo įmonių pati svarbiausia nesėkmių ir žlugimo priežastis, tikriausiai yra tai, kad mažai galvojama apie tų įmonių tikslus ir misijas (Drucker, 2001).

Misijos formuluotė trumpai aprašo pagrindines veiklos organizacijoje kryptis vidutinės trukmės perspektyvai ir trumpai reziumuoja jas pagrindžiančią argumentaciją ir vertybes. Formuluotės paskirtis – pateikti visiems dalininkams glaustą informaciją apie tai, kokia yra organizacijos paskirtis ir kokia veiklos kryptis. Svarbiausi misijos elementai: klientai, veiklos pobūdis, konkurenciniai pranašumai, svarbiausieji tikslai, pagrindinės etikos vertybės. Tikslai keičia misijos formuluotės bendrąsias nuostatas į tiksliau apibrėžtus įsipareigojimus, kurie nurodo, kas turi būti padaryta ir kada turi būti tikslas pasiektas (Vasiliauskas, 2007). Kiekvienos verslo įmonės misija ir tikslas yra patenkinti klientą (Drucker, 2001).

Organizacijų išgyvenimas ir efektyvumas glaudžiai siejami su tikslų suvokimo, formulavimo ir įgyvendinimo ypatumais (Ginevičius, Sūdžius, 2008):

- tikslai kiekvienu laiko momentu suvokiami kaip laikini, kintami ir priklausomi nuo organizacijos ir visos visuomenės keliamų reikalavimų;
- tikslų turinys išreiškia organizacijų būseną, atitinka vidinės ir išorinės aplinkos pokyčius;
- tikslai gali būti pasiekti tam skirtais ištekliais, atišvelgiant į iš anksto nustatytą rezultatų ir išlaidų santykį;
- tikslai gali būti pasiekti visuomenei priimtinais būdais ir priemonėmis, nesukeliant įtampos visuomenei ir aplinkai, nešvaistant ir taip ribotų išteklių.

Ir jeigu organizacijų valdymo uždaviniai padeda siekti šiuos tikslus (Ginevičius, Sūdžius, 2008):

- tirti organizaciją ir jos aplinką, nustatyti tikslinę rinką, sukurti produktą;
- pagrįsti ūkinės komercinės veiklos sritį;
- numatyti rinkos poreikius ir juos veikti sau palankia kryptimi;
- planuoti rinkodaros elementus: nustatyti prekių ir paslaugų rinkinius, pasirinkti tinkamą kainodarą ir rėmimą, numatyti įvaizdžio ir reputacijos kūrimo priemones, komercinius procesus ir technologiją;
- stebėti organizacijos padėtį ir jos aplinką, koreguoti jos valdymo struktūrą bei veiklą.

Tai R. Dolphin (2000) įvardino šiuos pagrindinius strateginius korporacijos ryšių tikslus:

- patarti aukščiausio lygio vadovams;
- kelti susidomėjimą organizacijos produktais ir prekiniais ženklais;
- padėti organizacijos vadovui kovoti su pavojais ir dezinformacija;
- atlikti rinkos tyrimus dėl pagrindinių adresatų požiūrių ir motyvacijos;
- pagarsinti korporacijos strategiją ir poziciją;
- sukurti dvipusius santykius su pagrindiniais organizacijos adresatais;
- sukurti dialogą su masinėmis informacijos priemonėmis;
- užtikrinti ir ginti kompanijos patikimumo idėją;
- dalyvauti krizių valdyme;
- prisidėti prie naujų produktų ir paslaugų kūrimo skatinimo;
- imtis lobizmo veiklos mikro ir makro lygmenyse;
- ginti korporacijos pozicijas;
- stiprinti korporacijos prekinis bei institucinius vardus;

- aiškinti kritines problemas organizacijos akcininkams.

Organizacijos ryšiai yra plati sąvoka, leidžianti integruoti ir koordinuoti marketingo, organizacijos ir vadybos funkcijas viename verslo pranešime. Kaip teigia A.Pikčiūnas (2002) trys pagrindinės organizacijos ryšių sistemos sudėtinės dalys pagal Van Riel yra:

- vadovybės ryšių sistema (angl. management communications), arba pagrindinių organizacijos vadovų ryšių sistema. Tai svarbiausia organizacijos ryšių forma, vadovybės sąvoka suprantant kaip asmenis, galinčius daryti įtaką vidaus ir išorės subjektams, susijusiems su organizacija bei galinčius įtakoti organizacijos išteklius;
- marketingo ryšių sistema (angl. marketing communications), apimanti tokias veiklas kaip reklama, sponsorystė, pardavimų skatinimas ir tiesioginė reklama;
- organizacijos ryšių sistema (angl. organisational communications) – tai yra santykiai su visuomene, investuotojais, vidinė ryšių sistema ir ryšiai su aplinkosaugos ar institucinio įvaizdžio temomis.

Organizacijos ryšių efektyvumas labai priklauso nuo to, kokią vietą ji užima organizacijos strategijoje, kadangi tik strateginiai organizacijos sprendimai apima organizacijos tikslus ir prioritetus, būtinus sėkmingai organizacijos veiklai užtikrinti, o gerai išvystyta organizacijos strategija paremta nuodugnia aplinkos analize bei įvertinimu ir orientuojasi į organizacijos tikslų siekimą (Pikčiūnas, 2002).

Formuluojant gerą organizacijos ryšių strategiją yra (Dolphin, 2000):

- pasirinkti norimą organizacijos įvaizdį;
- suformuoti strategijos įgyvendinimo biudžetą;
- ištirti pagrindinius organizacijos ryšių adresatus;
- kartu su aukščiausio lygio vadovais plėtoti tinkamą korporacijos ryšių strategiją;
- pasirinkti tinkamo turinio pranešimus, temas, bei tinkamas priemones jiems pateikti;
- sukurti organizacijos ryšių programą, integruoti ją į bendrą organizacijos strategiją.

Remiantis organizacijos misija, vizija, tikslais, organizacijose formuojami ir pagrindiniai pranešimai įvairiems adresatams. Ryšiai su visuomene, pateikdami aplinkos veiksnių ir tendencijų analizę, visuomenės reakcijas ir grįžtamąjį ryšį, skatina peržiūrėti, tikslinti organizacijos misiją, viziją, o kartu ir visą organizacijos strategiją.

1.4. Komunikacijos įtaka organizacijos išorės ryšiams

Šiandieninė organizacija ir jos veikimas labai priklauso nuo informacinių ir komunikacinių jos gebėjimų, leidžiančių organizacijai įvertinti išorės aplinką ir tinkamai joje veikti (Matkevičienė, 2007).

Komunikacija labai svarbi siekiant organizacijos tikslų. Taip yra todėl, kad pagrindinis jos uždavinys – daryti įtaką kitų veiksams. Komunikacija verslo organizacijai padeda tapti atvira sistema išorinės aplinkos atžvilgiu (Jewell, 2002).

Su organizacijos ryšių problemomis dažnai susiduriama ryšių su visuomene srityje, tačiau pasak A. Pikčiūno (2002), trys pagrindinės organizacijos ryšių funkcijos suteikia šiai mokslo kryptčiai naują aktualumą:

- organizacijos ryšiai padeda keisti organizacijos vadovybei;
- organizacijos ryšiai įgalina apibrėžti organizacijos vaidmenį visuomenėje;
- organizacijos ryšiai padeda suformuoti organizacijos viziją ir tikslus.

Organizacijos komunikaciją galima suskirstyti į dvi rūšis:

1. vidinę;
2. išorinę.

Išorinės komunikacijos perduodama informacija tarp konkrečios organizacijos ir išorinės aplinkos. Tokia komunikacija vyksta reklamuojant, pateikiant užsakymus, keičiantis informacija, pateikiant duomenis ir ataskaitas apie metų veiklą kitoms organizacijoms, valdžios organams, formuojant visuomenės nuomonę, atsakant į piliečių laiškus (prašymus, skundus, pretenzijas ir kt.). Efektyvi išorinė komunikacija formuoja pozityvų organizacijos įvaizdį (Baršauskienė, Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, 2007). Organizacija, kaip atvira sistema, abipusiais ryšiais sąveikauja su: tiekėjais, verslo partneriais, įstatymų leidėjais, teismais, vyriausybe, žiniasklaida, politinėmis partijomis, klientais, investuotojais, visuomene, suinteresuotomis žmonių grupėmis, kita.

Negali būti jokio komunikavimo, jei jis bus sumatytas kaip einantis nuo „manęs“ į „tave“. Komunikavimas gali būti veiksmingas tik tarp dviejų „mes“ narių (Drucker, 2001).

Kiekviena organizacija funkcionuoja kaip atvira sistema, todėl ryšiai su aplinka yra labai gausūs. Tai reikalauja darbuotojų specialių komunikacinių įgūdžių. Ne kiekvienas organizacijos darbuotojas turi pakankamai kompetencijos, kad galėtų efektyviai perduoti informaciją į išorę, o visuomenė tampa aktyvesnė, nori dalyvauti ne tik šalies ekonomikos sprendimuose, bet ir daryti poveikį socialiniams procesams, todėl šiandien daugeliui Lietuvos organizacijų tenka susidurti su viešųjų ryšių problemomis. Norint suformuoti, palaikyti glaudžius ryšius tarp atskirų piliečių,

institucijų, bendruomenių, organizacijų, būtina pasitelkti ir įsisavinti viešųjų ryšių teoriją ir praktiką (Baršauskienė, Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, 2007).

Už organizacijos ryšius atsakingi asmenys turi užtikrinti, kad visuomenės nuomonė ir organizacijos socialinė atsakomybė būtų teisingai suprasta ir suformuota sprendimų priėmimo metu (Pikčiūnas, 2002). V. Baršauskienė, B. Janulevičiūtė – Ivaškevičienė (2007) teigia, kad ryšių su visuomene esminė paskirtis - stabilizuojančių veiksnių nestabilioje aplinkoje formavimas, todėl organizacijose pradėti kurti atskiri ryšių su visuomene struktūriniai padaliniai, steigiamos atstovo spaudai institucijos ir kt.

1.5. Komunikaciniai ryšių su visuomene modeliai

Visuomenės nuomonei formuoti reikia pastangų, tam tikros veiklos, kuri vadinama ryšiais su visuomene arba viešaisiais ryšiais (angl. Public relations). Ryšiai su visuomene – tai veikla, kuria siekiama visuomenėje ar tam tikrose jos grupėse suformuoti teigiamą įmonės įvaizdį ir sukurti pasitikėjimo bei supratimo atmosferą (Pranulis, Pajuodis, Urbonavičius, Virvilaitė, 2008).

Žymus ryšių su visuomene teoretikas R. F. Harlow išanalizavo 472 ryšių su visuomene apibrėžimus, pasirodžiusius iki 1976 m. Jo teigimu, ryšiai su visuomene – tai valdymo funkcija, kuri padeda nustatyti ir palaikyti glaudžią komunikaciją, tarpusavio supratimą, sąveiką ir bedradarbiavimą tarp organizacijos ir jos tikslinių auditorijų; sprendžia įvairias problemas ir iškilusius klausimus; teikia vadovybei informaciją apie viešąją nuomonę bei leidžia jai operatyviai reaguoti į jos pokyčius, o neatsilikti nuo permainų ir kuo efektyviau jas išnaudoti (Cutlip, Center, Broom, 2001).

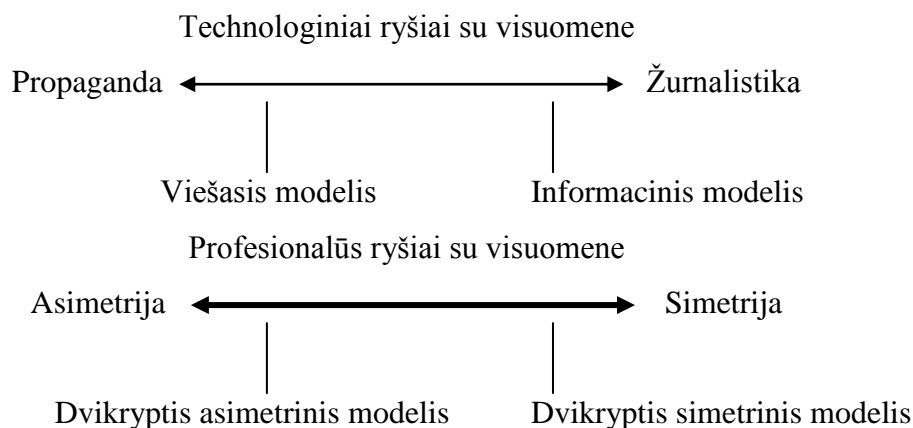
Ryšiai su visuomene apibūdinami kaip valdymo funkcija, kuri įvertina visuomenės santykius, suderina atskiro individo ar organizacijos veiklą su visuomenės interesais, padeda planuoti ir vykdyti tam tikrą programą, kuri padėtų organizacijai įgyti visuomenės pasitikėjimą ir palankumą (Agee, Ault, Emery, 1988).

Profesoriai L.W. Long ir V.Harelton (2000) ryšius su visuomene apibūdino kaip komunikacijos valdymo funkciją, padedančią organizacijoms prisitaikyti prie aplinkos, keisti ar išlaikyti savo pozicijas, kad būtų galima lengviau pasiekti užsibrėžtus tikslus, o F. S. Seitel (2004) apibrėžia ryšius su visuomene kaip kruopščiai suplanuotą procesą, kurio paskirtis daryti poveikį viešajai nuomonei, o jo efektyvumas įvertinamas grįžtamojo ryšio dėka (Baršauskienė, Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, 2007).

Apibendrinus ryšių su visuomene apibrėžtis yra išskiriami esminiai ryšių su visuomene veiklos aspektai (Matkevičienė, 2005):

- Valdymo funkcija;
- Dvikryptė komunikacija;
- Sąmoningumas;
- Socialinė atsakomybė.

Priklausomai nuo tikslų, darbo pobūdžio, veiklos organizacijos pasirenka komunikavimui su visuomene tam tikrą modelį, atitinkantį komunikacinius organizacijos tikslus ir poreikius. Kiekvienas modelis nurodo organizacijos vertybes ir veiklos šabloną, kuris dažniausiai yra taikomas organizacijos ryšiams su visuomene. Siekdami kiek įmanoma tiksliau apibūdinti pagrindinius ryšių su visuomene veiklos modelius Grunigas ir Huntas juos atskyrė nuo realybės (Matkevičienė, 2005). Pasak modelių autorių, dauguma ryšių su visuomene padalinių organizacijose veikia vadovaudamiesi vienu ar kitu jų nurodytu ir apibrėžtu veiklos modeliu (žr. 1.3 pav.).



1.3 pav. Grunigo ir Hunto pasiūlyti ryšių su visuomene veiklos modeliai

(Šaltinis: Matkevičienė, R. (2005). *Ryšiai su visuomene*. – Vilnius: Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras. p. 10)

Kiti autoriai V. Baršauskienė, B. Janulevičiūtė – Ivaškevičienė (2007), teigia, kad egzistuojantys ryšių su visuomene modeliai yra:

1. Viešasis komunikacijos modelis – pasirinkus šį modelį, tam tikra institucija pateikia auditorijai informaciją, kuri gali būti tendencinga ar netiksli (propaganda).
2. Informacinis komunikacijos modelis – šiuo atveju gavėjui pateikiama tiksli ir išsami informacija, tačiau nesidomima pateiktos informacijos poveikiu.
3. Dvipusis asimetris komunikacijos modelis – čia yra bandoma koreguoti konkrečios tikslinės auditorijos nuomonę (požiūrį) ir tiriamas poveikio lygmuo.
4. Dvipusis simetris komunikacijos modelis – siekia supratimo tarp konkrečios institucijos ir tikslinės auditorijos.
5. Dvipusis asimetris komunikacijos modelis ir dvipusis simetris komunikacijos modelis – šis modelis iliustruoja profesionalius ryšius su visuomene. Institucijai svarbu

ne tik įtikinti konkrečią tikslinę auditoriją, koreguoti jos požiūrį tam tikrais klausimais, bet ir pasiekti tarpusavio santykių darnos ir supratimo.

Skirtingai nei R. Matkevičienė (2005), šios autorės išskiria penktąjį komunikacijos modelį - įtikinimą ir tarpusavio supratimą kaip bendrą modelį. Apibūdindamas RsV apibrėžimą, B. Čereška (2004) akcentuoja, kad ryšiams su visuomene būdingas tik abipusis komunikacijos modelis.

Pristatant šiuos ryšių su visuomene veiklos modelius yra pabrėžiami du pagrindiniai veiksniai: komunikacijos (perduodamos informacijos) kryptis ir tikslas. Reikia nustatyti kam ir koku tikslu yra perduodama informacija, nes vienu metu organizacija susiduria su daugybe skirtingų adresatų – vartotojais, visuomenės informavimo priemonėmis, vyriausybe, lobistinėmis grupėmis ir t.t. Kitaip tariant, daugelyje organizacijų adresatų skaičius ir pobūdis neribotas (Pikčiūnas, 2002).

Pagal A.Pikčiūną (2002), kiekvienos organizacijos lygmenyje identifikuojamas pagrindinis jos ryšių sistemos adresatas (angl. key publics). Viena svarbiausių ir sunkiausiai teoretikų apibrėžiamų problemų – kaip identifikuoti adresatus, kaip juos ranguoti ir nustatyti jų svarbą organizacijai. Dažniausiai organizacijos ryšių specialistai mini šį adresato apibrėžimą: adresatas – tai bet kokia asmenų grupė, kuriuos į visumą jungia tie patys interesai.

Ryšiai su visuomene turi tam tikrą “adresatą” – organizacijai svarbias visuomenės grupes. Išskiriamos šios svarbios visuomenės grupės (Brassington, Pettitt, 2006):

- pati visuomenė – visuomenė svarbi kiekvienai įmonei jau vien dėl to, kad visos kitos grupės į ją įeina. Bendros visuomenės nuostatos vienaip ar kitaip veikia ir kiekvienos smulkesnės grupės požiūrį bei elgseną. Sužlugusios reputacijos, praradusi visuomenės pasitikėjimą įmonė vargu ar gali tikėtis, kad ją teigiamai vertins kuri nors smulkesnė grupė. Tam tikri požiūrio skirtumai galimi tik tuomet, kai kuri nors mažesnė grupė yra daug profesionalesnė ar geriau informuota už visą visuomenę. Pagaliau pati visuomenė viduje taip pat nėra vienalytė. Kiekviena iš visuomenės dalių savo nuostatomis įmonei gali kelti potencialų pavojų ar suteikti reikšmingą paramą;
- finansinės grupės – jos apima akcininkus, investuotojus, bankų bei kitų finansinių institucijų darbuotojus. Visi šie asmenys turi ar gali turėti dalykinių interesų, kurie tiesiogiai ar bent netiesiogiai siejasi su įmonės veikla. Todėl geras savitarpio supratimas tarp įmonės ir šių grupių gali padėti sumažinti įtampą, atsirandančią nesutapus finansiniams interesams. Nesusipratimų išvengti kartais padeda vien greitas ir tikslus šių grupių informavimas apie permainas įmonės veikloje;
- komercinės grupės – tai klientai, tiekėjai, kiti partneriai bei konkurentai. Klientai – tai grupė, į kurią orientuoti beveik visi marketingo veiksmai, todėl santykių su jais svarbą sunku pervertinti. Geras savitarpio supratimas padeda spręsti įvairius klausimus ir su

tiekejais bei kitais partneriais (konsultantais, rangovais ir kt.). Konkurentai kaip visuomenės grupė svarbūs todėl, kad vis dažniau konkuruojančios firmos bendruose projektuose sujungia savo pajėgas ir tam tikru aspektu tampa partneriais. Tai lengviau pasiekti, kai konkurentų įvaizdžiai būna panašaus stiprumo ir verčia gerbti viena kitą;

- valdžios grupės – valdžios ir valdymo struktūros (visos šalies ir vietinės), taip pat visų rūšių asociacijos ir verslo paramos bei reguliavimo organizacijos;
- žiniasklaidos grupės – visų rūšių visuomenės informavimo priemonės. Pagrindinis visų jų bruožas – pajėgumas paskleisti informaciją savo auditorijai. Įtakingumu išsiskiria šalies ir tarptautiniu mastu dirbanti žiniasklaida: televizija, naujienų agentūros, laikraščiai. Regioninės ar specializuotos (t.y. skirtos tam tikros profesijos ar šakos darbuotojams) žiniasklaidos priemonės paprastai nusileidžia veiklos mastu, tačiau tai nebūtinai reiškia, kad jos turi mažesnę įtaką tam tikrai (kartais labai svarbiai) visuomenės daliai;
- įmonės vidinės grupės – apima darbuotojus bei jų organizacines struktūras. Iš pastarųjų visų pirma pažymėtinos profesinės sąjungos, tačiau įtakos gali turėti ir įvairūs įmonėje veikiančios klubai, rateliai, draugijos ir pan. Pagrindinis gerų santykių su vidinėmis įmonės grupėmis tikslas – kuo geresnis savitarpio supratimas vardan bedro siekio – kuo geresnių įmonės veiklos rezultatų.

Kaip teigia A.Pikčiūnas (2002), akademinėje literatūroje išskiriamos šios potencialių adresatų grupės:

- vartotojai (daugelis organizacijų klientus ir vartotojus nelaiko pagrindiniais organizacijos ryšių sistemos adresatais. Ryšiai su vartotojais gali būti naudojami kaip organizacijos ryšių stiprinimas, kurio tikslas suprasti vartotoją);
- organizacijos darbuotojai;
- investuotojai ir akcininkai (adresatai finansų srityje dažnai įgyja kritinį vaidmenį organizacijos sėkmei. Visų pirma, nuo akcininkų ar finansų specialistų nuomonės priklauso organizacijos vadovybės sprendimai ir atsakomybė, antra – tai įtakoja organizacijos investicijų ir skolinimosi politiką, pagaliau organizacijos vertę ir plėtros perspektyvas.);
- masinės informacijos priemonės (jų vaidmens negali ignoruoti nei viena organizacija. Šiandien svarbu žinoti egzistuojančias masinės informacijos priemones ir pagrindinius adresatus, kuriuos galima pasiekti masinės informacijos priemonių dėka. Masinės informacijos priemonės gali būti tinkamas įrankis atviros organizacijos visuminiam įvaizdžiui sukurti);

- valdžios organai – (organizacijos santykiai su valdžios organais pasireiškia tiek makro tiek mikro lygmenyse. Dažnai atsakingi organizacijos asmenys linkę išskirti šias funkcijas iš bendros santykių su visuomene visumos (kas plačiąja prasme galėtų būti vadinama reklama));
- vietos bendruomenės;
- politikai;
- tiekėjai;
- visuomenės nuomonės lyderiai (pagrindinis organizacijos santykio su visuomeninės nuomonės lyderiais tikslas – sukurti tam tikrą barometrą organizacijos vadovybei. Asmenys ar organizacijos, turinčios tiesioginį interesą organizacijoje ir viešai išreiškiantys savo nuomonę apie organizaciją, kuri gali įtakoti organizacijos gerovę);
- profesinės sąjungos;
- įvairios asociacijos.

Pagal adresato buvimo vietą, organizacijos atžvilgiu, formuojamos dvi sąlyginės adresatų grupės: adresatai organizacijos viduje bei adresatai, esantys už organizacijos ribų. Dėl globalizacijos proceso išorinių adresatų ribos ir skaičius gerokai didėja, todėl dažnai adresatų gausa ir heterogeniškumas kelia papildomų problemų.

Šiuo metu daugelis organizacijų dar visiškai ar dalinai ignoruoja bet kokį ryšių adresatą ir vengia pateikti papildomą informaciją tiek išoriniams, tiek vidiniams adresatams. Tokio organizacijų elgesio priežastys gali būti labai įvairios – pavyzdžiui, organizacija nėra suformavusi savo identiteto ar nėra tiksliai apibrėžusi savo tikslų, arba siekia išvengti neigiamo išorinės aplinkos poveikio organizacijai ir jos tikslams (Pikčiūnas, 2002).

Ryšiai su visuomene – labai plati veiklos sritis, apimanti visokeriopą palankių veiklos sąlygų įmonei kūrimą ir palaikymą. Kaip teigia V. Pranulis, A. Pajuodis, S. Urbonavičius, R. Virvilaitė (2008), jiems būdingos tokios funkcijos:

- informavimo - pasitelkdama ryšius su visuomene, įmonė siekia perduoti informaciją **į išorę** (visuomenei) ir **į vidų** (saviems darbuotojams). Nuolatinis pasikeitimas informacija, t.y. žiniomis apie faktus bei nuomones, yra būtinas tiek įmonei, tiek su ja susijusiems asmenims;
- kontaktavimo (komunikavimo) – per ryšius su visuomene įmonė užmezga ir palaiko kontaktus, bendrauja su jai svarbiomis visuomenės gyvenimo sritimis bei visuomenės grupėmis. Ypač svarbūs glaudūs kontaktai su visuomenės informavimo priemonėmis: laikraščiais, žurnalais, televizija, radiju. Labai reikšmingi ir geri kontaktai su

visuomenėje pripažintais autoritetais, profesiniu požiūriu kompetentingais specialistais, politinėmis ir ūkinėmis institucijomis, jaunimu ir kt.;

- įvaizdžio kūrimo – ryšiai su visuomene padeda formuoti įmonės, jos gaminamų prekių, teikiamų paslaugų įvaizdį. Nors ryšių su visuomene tiesiogiai negalima sutapatinti su įvaizdžio formavimu, tačiau tarp jų labai glaudi sąsaja. Visuomenėje įsitvirtinęs palankus įvaizdis – tai geras pamatas įmonės veiklos sėkmei;
- pardavimo skatinimo – ryšiai su visuomene prisideda ir prie pardavimo skatinimo. Jau vien tik įmonės žinomumas, jos visuomeninis pripažinimas yra pardavimą didinantys veiksniai. Pasitelkus ryšius su visuomene, galima sužadinti visuomenės susidomėjimą naujomis prekėmis, norą jų įsigyti. Reklama, pardavimo skatinimas ir ryšiai su visuomene turi būti vienas su kitu suderinti tiek konceptualiai, tiek ir laiko požiūriu;
- stabilizavimo – ryšiai su visuomene padeda įmonei išlikti kritinėse situacijose, išgyventi sunkius laikotarpius, stiprina jos stabilumą. Tai daugiausia priklauso nuo kreditorių, pirkėjų ir darbuotojų pasitikėjimo. Įgyti ir išsaugoti tokį pasitikėjimą – vienas svarbiausių ryšių su visuomene uždavinių.

V. Baršauskienė, B. Janulevičiūtė – Ivaškevičienė (2007) teigia, kad ryšiai su visuomene yra labai svarbi vadybos funkcija, padedanti sukurti ir išlaikyti abipusę organizacijos ir visuomenės komunikaciją, įvertinti visuomenės nuostatas, identifikuoti individo ar institucijos politiką, veiksmus visuomenės interesų požiūriu, planuoja ir vykdo veiksmų programą, siekdama įgyti visuomenės supratimą ir pritarimą. Vienas svarbiausių ryšių su visuomene tikslų yra padėti transformuoti neigiamus tarp organizacijos ir visuomenės santykius į pozityvius. Organizacijos, idėjos ar atskiros asmenybės sėkmė labai priklauso nuo visuomenės nuomonės apie ją ir jos veiklą. Jei pavyksta visuomenėje ir ypač tam tikrose visuomenės grupėse suformuoti teigiamą įvaizdį, tada daug lengviau pasiekiami tikslai.

1.6. Organizacijos ryšių įtaka įvaizdžiui

Įmonės sėkmė labai priklauso nuo visuomenės nuomonės apie ją ir jos veiklą. Jei įmonei pavyksta visuomenėje ir ypač svarbiose jos grupėse suformuoti teigiamą įvaizdį, jai daug lengviau pasiekti savo tikslų. Ryšių su visuomene tikslas – sukurti palankią, geranorišką atmosferą įmonės veiklai. Informuojant visuomenę apie įmonės ekonominę ir technologinę, verslo principus, darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą, įmonės indėlį į visuotinę gerovę, rūpinimąsi aplinkosauga ir pan., įmonė pristatoma visuomenei, formuojamas palankus jos įvaizdis (Pranulis, Pajuodis, Urbonavičius, Virvilaitė, 2008).

Ryšių su kertiniais adresatais valdymas yra integralus organizacijos įvaizdžio valdymo elementas (Pikčiūnas, 2002).

Pasak G. Drūteikienės (2006), šiuolaikinėmis rinkos sąlygomis, kai konkurencijos lygis pakankamai aukštas, o rinka prisotinta prekių ir paslaugų, įprastos klasikinės strategijos praranda poveikio galią.

Organizacijos ryšių srityje nagrinėjami neekonominiai, tačiau itin dinamiški indikatoriai kaip požiūriai, suvokimas, įvaizdis ir jį sąlygojantys veiksniai visuomenės akyse. Kai kurių akademinų sluoksnių specialistai sureikškina įvaizdžio formavimo svarbą siekiant bendrų organizacijos ryšių tikslų, bet kiekviena organizacija yra unikali savo indentiteto ir įvaizdžio atžvilgiu. Todėl pirminis organizacijos ryšių tikslas – organizacijos indentiteto ir įvaizdžio valdymas. Konkurencinėje aplinkoje tik tinkamas organizacijos tikslo ir organizacijos kultūros supratimas pagrindinio adresato akyse užtikrina organizacijos konkurentinį pranašumą (Pikčiūnas, 2002).

Didėjanti rinkos pokyčių dinamika, pasikeitimai, paskatinti trumpėjančio prekės gyvavimo ir jos sukūrimo ciklo, naujų technologijų atsiradimas, spratėjantis konkurencinių pranašumų vystymasis sąlygoja hiperkonkurencijos atsiradimą. Tokiomis sąlygomis organizacijos, siekiančios konkurencinio pranašumo, turi panaudoti visas prieinamas priemones (Drūteikienė, 2006).

Institucinis įvaizdis, anksčiau vartotas kaip reputacijos sinonimas, šiandien yra vienas pagrindinių organizacijų diferenciacijos įrankių. Įvaizdžiui apibūdinti naudojama daug apibrėžimų – tai organizacijos tikrovės atspindys arba patirties visuma, kurią adresatai turi tam tikros institucijos atžvilgiu. Dauguma sprendimų priimami siekiant rasti efektyviausią simboliką įvaizdžiui pateikti ir šiems simboliams adaptuoti, priklausomai nuo adresato pobūdžio. Čia yra labai svarbu, kad organizacijos įvaizdis atitiktų skirtingų adresatų lūkesčius (Pikčiūnas, 2002).

Jam pritaria ir G. Drūteikienė (2006), kuri teigia, kad šiuo požiūriu labai svarbus yra įvaizdis, suteikiantis organizacijai išskirtinumą jos santykiuose su įvairiomis įtakos grupėmis, nes šiandieniniame pasaulyje ekonominės vertės ir gerovės šaltinis nebėra vien tik materialiuju prekių gamyba – tai kartu ir nematerialiojo turto kūrimas ir valdymas. Todėl organizacijos turi investuoti į nematerialųjį turtą, nes ekonominis racionalumas yra susijęs su organizacijos pelno didinimo perspektyvomis, panaudojant nematerialiojo turto teikiamus pranašumus. Be to globaliajame pasaulyje, ekonominės vertės gavimo procese, idėjos vis labiau pakeičia fizinius dalykus, o konkurencija dėl organizacijos įvaizdžio ir reputacijos tampa ypač aktuali. Efektyvių įvaizdžio kūrimo būdų ieškojimą skatina per pastarąjį dešimtmetį pasaulyje plintančios verte pagrįstos organizacijų valdymo teorijos. Savininkų vertės maksimizavimo požiūris labiausiai atitinka šiandieninius rinkos reikalavimus, kuriuos verslui kelia vartotojų ir konkurentų sukurta aplinka (Drūteikienė, 2006).

Teigiamas organizacijos įvaizdis nėra atsitiktinis, jis yra sukuriamas, pasiekiamas, o kartu ir valdomas. Veiksmingai valdomas įvaizdis gali pakeisti nepageidaujamą arba sustiprinti teigiamą požiūrį į organizaciją. Organizacija, turinti gerą įvaizdį, tampa matomesnė rinkoje, įgauna didesni klientų ir partnerių pasitikėjimą. Teigiamas įvaizdis duoda šiuos pranašumus (žr. 1.4 pav.)



1.4 pav. Teigiamo įvaizdžio pranašumai

(sudaryta autorės, pagal šaltinį Drūteikienė, G. (2006). Įvaizdžio reikšmė sėkmingam organizacijos funkcionavimui // *Reklamos ir Marketingo idėjos*, nr.1, p. 86)

G. Drūteikienės (2006) teigimu: „geras organizacijos įvaizdis tampa būtina sąlyga organizacijai, norinčiai pasiekti stabilią ir ilgalaikę verslo sėkmę; padeda pritraukti naujų klientų bei partnerių, skatina pardavimus bei didina jų apimtį; padidina organizacijos galimybes pasinaudoti išoriniais finansavimo šaltiniais, kokybiškais, jai būtiniais, ištekliais ir taip paskatina jos dinamišką plėtrą“.

Organizacijos ryšių vadybininko funkcija – perduoti įvaizdį, kuris kuriamas organizacijos vadovybės lygmenyje. Esminė šio valdymo problema – išvengti skirtumo ir atotrūkio tarp įvaizdžio ir tikrovės, nes tai gali sužaloti organizacijos reputaciją, todėl bet koks įvaizdžio kūrimas turi turėti realų pagrindą (Pikčiūnas, 2002), nes kuo labiau organizacijos įvaizdis atitinka realią situaciją, tuo didesnė tikimybė, kad organizacija bus gerbiama ir pelnys pasitikėjimą (Matkevičienė, 2005).

Įvaizdis yra strateginė priemonė, užtikrinanti ilgalaikių organizacijos tikslų įgyvendinimą. Šių tikslų siekimas nėra chaotiškas, neplanuojamas reiškinys, o priešingai – iš anksto apgalvota, tikslingai planuojama bei sistemingai įgyvendinama strateginė veikla. Tinkamai plėtojama ši veikla suteikia vertingos informacijos apie stipriąsias ir silpnąsias organizacijos puses, konkurentų įvaizdį

ir kitus svarbius organizacijos veiklai elementus. Svarbu įvertinti ir tai, kad pozityvaus įvaizdžio kūrimas ilgai trunkantis ir žiniomis paremtas procesas. Šiame procese nebepakanka gauti greitus rezultatus. Organizacijos turi planingai kurti, koordinuoti ir kontroliuoti šią veiklą (Drūteikienė, 2006).

1.7. Socialinės atsakomybės svarba organizacijos išorės ryšiams

Tarp išorės aplinkos ir verslo egzistuojanti glaudi sąsaja atskleidžia, kad verslo organizacijos ilgalaikė sėkmė priklauso nuo to kaip organizacija geba integruotis į aplinką ir jausti visuomenės nuotaikas. Be visuomenės palaikymo verslo organizacijos neturi ateities (Kleinaitė, 2007). Jokia organizacija negali egzistuoti be visuomenės (Appleby, 2003). Jei organizacijos vertybės nėra adekvačios visuomenėje dominuojančioms vertybinėms nuostatoms, atsiranda prieštaravimas tarp verslo ir suinteresuotųjų grupių (Juščius, 2009). Socialinės problemos reiškia visuomenės funkcionavimo sutrikimą ir, bent potencialiai, jas galima laikyti politinėmis ligomis. Tačiau institucijų vadovybei ypač verslo įmonių vadovybei, jos reikškia iššūkius. Jos yra svarbiausi galimybių šaltiniai. Juk verslo įmonių, o mažesniu mastu ir kitų svarbiausių institucijų uždavinys – tenkinti socialinius poreikius ir kartu pačioms gauti naudos, socialinių problemų sprendimą paverčiant verslo galimybe (Drucker, 2001).

Šiuo aspektu labai svarbi tampa Įmonių socialinė atsakomybė (toliau – ĮSA), kuri yra moralės normų laikymasis, o ne galimybių investuoti klausimas (Šimanskienė, Paužuolienė, 2010). Vienas bendriausių ĮSA apibūdinantis apibrėžimas yra Europos bendrijų komisijos apibrėžimas (Kleinaitė, 2007): „ĮSA – tai sąvoka, kurią pasitelkdami verslininkai savanoriškai įtraukia socialinius ir aplinkosauginius klausimus į savo įmonių veiklą ir į santykius su suinteresuotomis šalimis“. R. Matkevičienė (2010) teigia, kad korporatyvinės socialinės atsakomybės suvokimas sietinas pirmiausia su organizacijos atskaitomybe verslo organizacijos suinteresuotiesiems, bei verslo ir visuomenės tarpusavio supratimu grįstu santykių kūrimu ir palaikymu.

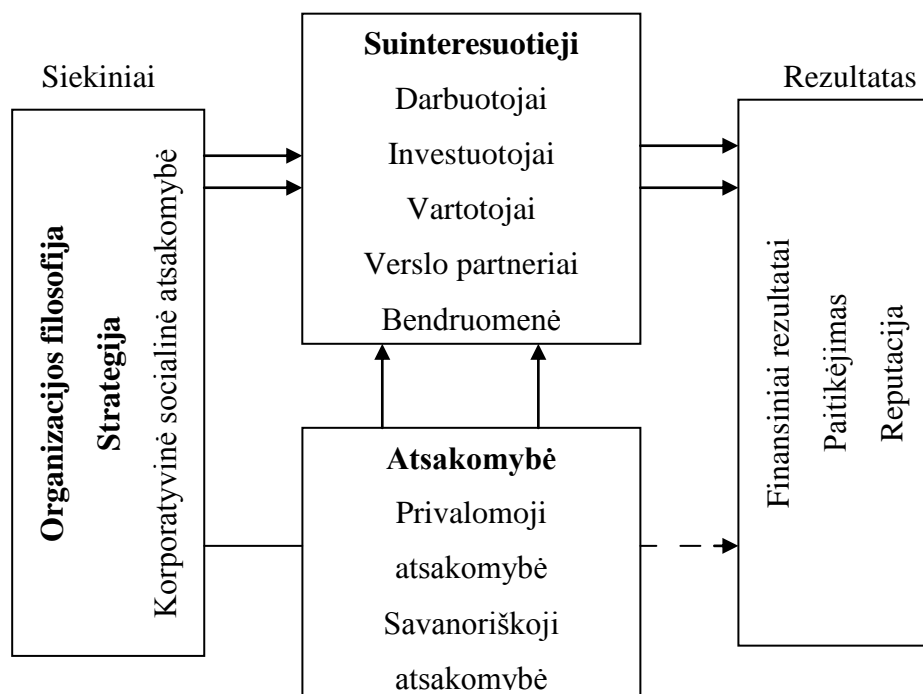
Kiekvienos verslo organizacijos socialinės atsakomybės formos priklauso nuo pačios organizacijos veiklos pobūdžio ir sąlyčio su visuomene, todėl organizacijoms yra svarbu pasirinkti tai, kas svarbiausia jos veiklai ir kas padeda tinkamai valdyti savo reputaciją (Šimanskienė, Paužuolienė, 2010).

Tačiau suinteresuotųjų grupių yra labai daug ir jos turi nevienodą įtaką konkrečiai verslo organizacijai. Tradiciškai suinteresuotųjų grupės skirstomos į vidines (darbuotojai, funkciniai padaliniai, profesinės sąjungos) ir išorines (konkurentai, reguliuojančios organizacijos tarpininkai) arba į pirmines (akcininkai, investuotojai, vartotojai, tiekėjai, gamtosaugos aktyvistai, valstybinės

organizacijos, vietinės bendruomenės) ir antrines (nevyriausybines organizacijos, verslo asociacijos, žiniasklaida, konkurentai). Pirminių suinteresuotųjų grupių išskyrimas reiškia, kad jos yra gyvybiškai svarbios organizacijos egzistavimui ir į jų vertybines nuostatas bei lūkesčius turi būti atsižvelgta pirmiausia (Juščius, 2009).

ĮSA dažnai yra įvardijama kaip organizacijos atpažinimas iš jos veiklos (Matkevičienė, 2010). Organizacijos sutapatinimas su organizacija, vykdančia socialiai atsakingą veiklą, „ateina“ iš ją supančios aplinkos. Tai pirmiausia suinteresuotųjų grupių požiūriai ir vertinimai, kurie gali būti teigiami, neigiami arba prieštaringi. Savo ruožtu vertinimai priklauso nuo to, kokią informaciją suinteresuotosios grupės turi apie organizaciją ir ar tiki jos susitapatinimo adekvatumu (Juščius, 2009). Vis dėlto praktikoje pasitaiko, kai ĮSA politika ir programos kuriamos tik dėl reklamos, o deklaruojami išsipareigojimai nevykdomi (Pučėtaitė, 2009). Todėl jei suinteresuotosios grupės pastebi, kad viešai deklaruojamos organizacijos vertybės nerealizuojamos praktikoje, tai pati atsakingo verslo idėja neabejotinai yra diskredituojama ir nerealu tikėtis konkurencinių pranašumų, siejamų su ĮSA, tačiau jei ĮSA iniciatyvos tampa organizacijos vertybių dalimi ir yra įgyvendinamos kasdienėje veikloje, tai jos paprastai sukelia teigiamą suinteresuotųjų grupių reakciją (Juščius, 2009).

Socialinės atsakomybės modelis iliustruoja kaip verslo organizacijos naudojami ĮSA teikiamais privalumais ir galimybėmis (žr. 1.5 pav.).



1.5 pav. Socialinės atsakomybės modelis

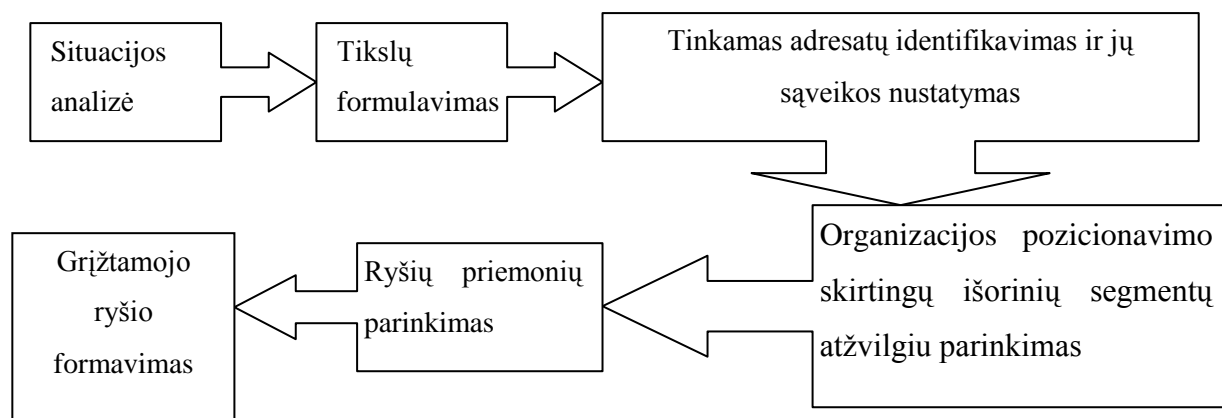
(Šaltinis: Matkevičienė, R. (2010). *Komunikacija: teorija ir praktika // Informacijos mokslai*, nr. 52 p. 59)

Įmonių, vykdančių socialinę atsakomybę, pranašumai:

- rūpindamasi savo darbuotojais, klientais, tiekėjais ir kitais suinteresuotaisiais bei ją supančia aplinka, organizacija gali užsidirbti atsakingos įmonės reputaciją, suinteresuotųjų pagarbą, pasitikėjimą ir ilgalaikėje perspektyvoje tapti konkurencinga (Pučėtaitė, 2009);
- ĮSA principai veikia organizacijos išorinę aplinką: socialinis atsakingumas yra svarbus verslo atstovų patikimumo bruožas. Socialiai atsakingų įmonių prekių ženklai ir reputacija labiau vertinami, jos patrauklesnės partneriams, klientams, veiksmingai puoselėja ryšius su visuomene ir valdymo struktūromis (Šimanskienė, Paužuolienė, 2010);
- sąžiningumas, pasitikėjimas, atsakingumas, etiškas elgesys yra tvirtas pagrindas naudingiems verslo ryšiams (Juščius, 2007);
- socialinė verslo organizacijos atsakomybė lemia finansinę organizacijos sėkmę, palankų organizacijos įvaizdį, patikimos organizacijos reputaciją (Matkevičienė, 2010).

1.8. Modelio taikymas organizacijos ryšių įvertinimui

Organizacijos ryšiai su išorės aplinka priklauso nuo kiekvienos organizacijos vykdomos veiklos ir yra laikomi individualiais bei būdingais tik pačiai organizacijai, tačiau organizacijos ryšių sistemos formavimo modelio žingsnius (žr. 1.6 pav.), remiantis organizacijos ryšių teorinių prielaidų analize, kaip būdingus visoms organizacijoms, pateikia P. Zakarevičius, P. Žukauskas, A. Pikčiūnas (2008).



1.6 pav. Organizacijos ryšių sistemos modelio formavimo žingsniai

(Sudaryta autorės pagal šaltinį: Zakarevičius, P., Žukauskas, P., Pikčiūnas, A. (2008). Žemės ūkio produktų perdirbimo organizacijos ryšių valdymas // *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, nr. 13, p. 198)

Autoriai P. Zakarevičius, P. Žukauskas, A. Pikčiūnas (2008), pateikia praktinį organizacijos ryšių sistemos modelį, apibūdinami jį kaip universalų strateginio valdymo, operatyvinio valdymo ir institucinio marketingo principų taikymo požiūriu. Tačiau šis modelis apima bendrus organizacijos ryšius: vidaus ir išorės. Sudarydami šį modelį autoriai rėmėsi strateginio valdymo

metodais, organizacijos identiteto įvertinimo metodais, marketingo ir vartotojų elgsenos tyrimo metodais.

Vienas iš nedaugelio korporacijos ryšių įvertinimo praktinių metodų – gyvenimo kokybės metodas – GKM (angl. Quality of Life). Ši socialinio marketingo teorija, pasak A. Pikčiūno (2002), siūlo vieną iš daugelio būdų organizacijos veiklos, tame tarpe korporacijos ryšiams įvertinti. Ji yra paremta hipoteze, jog organizacija negalėtų egzistuoti nesilaikydama etikos normų ir nesiekdama socialinių vertybių. GKM marketingas – tai marketingas, skirtas pagerinti vartotojo gerovę nedarant jokios žalos organizacijos savininkams ir kitiems adresatams ar išorinės aplinkos dalyviams. Ši teorija yra įdomi tuo, kad kelia papildomą polemiką įvertinant organizacijos įvaizdį, identitetą ir identiteto programą skirtingų adresatų, dažnai turinčių skirtingus siekius, atžvilgiu.

GKM modelis tuo tarpu prieštarauja kitoms marketingo teorijoms verslo filosofijos tema (žr. 1.4 lentelė).

1.4 lentelė

GKM modelis ir prieštaraujančios teorijos

GKM	Prieštaraujančios teorijos
<p>Vartotojų gerbūvis – ilgalaikio vartotojų pasitenkinimo funkcija.</p> <p>Konkurentai – įtaką turintys subjektai, kuriems neturi būti daroma žala.</p> <p>Rinkodaras tikslas – didinti vartotojų gerovę minimizuojant neigiamas pasekmes kitiems adresatams.</p>	<p>Organizacija ne tik didina gerovę, bet ir siekia pelno, mažesnių kaštų, geresnio išteklių panaudojimo dėka, tokiu būdu pasiekdama konkurentinį pranašumą ir geresnius finansinius rezultatus.</p>

(Šaltinis – Pikčiūnas, A. (2002). *Organizacijos ryšių sistema* – Kaunas: VDU leidykla p. 51)

A. Pikčiūnas (2002) teigia, kad GKM prieštarauja įtaką darančių subjektų teorijai, kuri teigia, kad organizacija turi būti valdoma skiriant vienareikšmią dėmesį visų su organizacija susijusių veikėjų teisėms ir interesams. Pastaroji teorija teigia, kad organizacija turi sukurti su ja susijusių veikėjų tipologines kategorijas ir jų hierarchiją pagal jų interesus (žr. 1.5 lentelė).

. GKM ir Rinkos vertės modelio palyginimas

Su organizacija susiję subjektai	GKM	Rinkos vertės modelis
Vartotojai	Firmos uždavinys – vartotojų poreikių patenkinimas	Vartotojų pasitenkinimas – tai įrankis kuriant ilgalaikį konkurentinį pranašumą
Valdžios organai	Bendruomenės poreikių patenkinimas	Patenkinti bendruomenės poreikius siekiant užsitikrinti ilgalaikį konkurentinį pranašumą
Darbuotojai	Darbuotojų pasitenkinimas darbu	Kompensuoti jų pastangas ir didinti konkurentinį pranašumą
Konkurentai	Nedaryti jiems žalos	Daryti spaudimą siekiant geresnių finansinių rezultatų

(Šaltinis – Pikčiūnas, A. (2002). *Organizacijos ryšių sistema* – Kaunas: VDU leidykla p. 51)

2. VERSLO ORGANIZACIJŲ IŠORINIŲ RYŠIŲ MODELIAVIMO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

Tyrimo duomenys buvo apdoroti statistiniais metodais, naudojant SPSS (angl. - *Statistical Package for the Social Sciences*) programinę įrangą.

Šiame tyrime buvo naudoti įvairūs statistiniai metodai (dažniai, procentai, koreliacinė analizė).

2.1. Tyrimo bazė, metodologija, metodika, strategija

Verslo organizacijos išorinių ryšių modeliavimo empiriniam pagrindimui buvo atlikta anketinė apklausa raštu. Buvo vykdytas anoniminis anketavimas, siekiant gauti kuo tikslesnius tyrimo rezultatus. Siekiant kiekybinio tyrimo validumo, buvo atliktas kokybinis tyrimas – interviu.

Tyrimo uždavinių įgyvendinimui suformuotas tyrimo instrumentarijus bei suplanuotos ir atliktos tyrimo procedūros. Pagrindiniai tyrimo etapai:

1. Pasirengimas duomenų rinkimui, apklausos vykdymui (2009 m. lapkričio mėn. – 2010 m. spalio mėn.).
2. Respondentų anketavimas (2010 m. spalio mėn. – 2010 m. gruodžio mėn.).
3. Interviu organizavimas (2011 m. sausio mėn. – 2011 m. vasario mėn.).
4. Papildomas anketavimas (2011 m. kovo mėn.)
5. Surinktų duomenų suvedimas ir apdorojimas (2011 m. vasario mėn. - 2011 m. kovo mėn.).
6. Duomenų analizė ir interpretavimas (2011 m. kovo mėn. – 2011 m. balandžio mėn.).
7. Tyrimo ataskaitos parengimas, tyrimo išvadų ir pasiūlymų formulavimas (2011 m. balandžio mėn. – 2011 m. gegužės mėn.).

Tiriamieji. Tiriameji buvo atrinkti paprastuoju atsitiktiniu būdu. Tiriamųjų populiaciją sudaro verslo organizacijos Lietuvoje. Skaičiuojant tyrimo imtį buvo naudojama formulė (Yamane, Taro 1967):

$$n = 1 / (\Delta^2 + 1/N),$$

čia,

n – imties dydis, kai imties paklaidos tikimybė $P = 0,95$;

N – generalinės visumos dydis ($N = 63840$);

Δ - leidžiamas imties paklaidos dydis ($\Delta = 0,05$).

Apskaičiuotas imties dydis 397 respondentai, iš viso buvo išdalinta 400 anketų, o sugrįžo - 168 anketos, todėl buvo atliekamas papildomas anketavimas internetiniame puslapyje **www.apklausa.lt**. Iš viso tyrime taikant apklausos raštu metodą buvo apklausta 215 respondentų.

Žodinio interviu metu buvo apklausti 20 respondentų (organizacijų vadovų).

Instrumentarijus. Tyrimo instrumentas - klausimynas buvo sudarytas pačios autorės. Sudarant anketos klausimyną (žr. 1 priedą) ir struktūrizuotą interviu su laisvai formuluojamais atsakymais (žr. 2 priedą), remtasi išnagrinėta teorine medžiaga.

Anketinį klausimyną sudaro trys struktūrinės dalys: įvadinė dalis, demografinė anketos dalis ir diagnostinė anketos dalis.

Įvadinėje dalyje nurodoma, kas atlieka anketavimą, įvardijami apklausos tikslai, pateikiama pildymo instrukcija.

Demografinę anketos dalį sudaro penki klausimai, ji įvertina verslo organizacijos veiklos pobūdį, formą, kiek metų verslo organizacija gyvuoja rinkoje, kiek joje dirba darbuotojų, identifikuojamos darbuotojo, užpildžiusio anketą, pareigos organizacijoje.

Diagnostinėje anketos dalyje yra pateikiami klausimai, susiję su tyrinėjama problema. Tiriamojo prašoma kiekvienam teiginiui parinkti vieną atsakymo variantą. Ranginėje skalėje skaičių seka atspindi matuojamo požymio didėjimą ar mažėjimą. Šios dalies klausimų blokai skirstomi į:

- leidžiančius nustatyti organizacijos veiklos pranašumus konkurencinėje kovoje (sėkmė, įvaizdis, vykdoma socialinė atsakomybė);
- nustatančius išorės aplinkos poveikio elementus, įtakančius organizacijos veiklą, bei šių veiksnių monitoringą, kuris parodo ar geba organizacijos prisitaikyti prie išorės aplinkos pokyčių;
- parodančius organizacijos komunikacinį efektyvumą jos tikslams, įrodančius ar organizacijos ryšių strategija atitinka su pačios organizacijos vykdoma strategija aukščiausiam lygmenyje;
- nagrinėjančius, kaip organizacijos iliustruoja savo galimybes kurti savo veiklai palankią atmosferą bei organizacijos funkcionavimą kaip atviros sistemos išorės aplinkos atžvilgiu.

Anketą sudaro uždaro ir pusiau uždaro tipo klausimai. Anketoje yra pateikiama 14 klausimų. Struktūrizuotą interviu sudarė 11 klausimų su laisvai formuluojamais atsakymais.

Pateikiant tyrimo rezultatus, naudojami įvairūs statistiniai rodikliai. Visi rodikliai su jų paaiškinimais pateikti 2.1 lentelėje.

Statistinių rodiklių paaiškinimas

Rodiklio žymėjimas	Rodiklio pavadinimas	Rodiklio paaiškinimas ir prasmė
Mean	Vidurkis	Aritmetinis vidurkis, gaunamas sudedant visus įverčius ir padalijant juos iš atsakiusių skaičiaus.
SD	Standartinis nuokrypis	Standartinis nuokrypis (SD) – yra matuojamo požymio sklaidos matas, parodantis, kaip stipriai pavienės požymio reikšmės svyruoja apie vidurkį. Kuo SD reikšmė mažesnė, tuo respondentų nuomonė, nagrinėjamu klausimu yra vieningesnė. Ir atvirkščiai, kuo didesnė SD, tuo respondentų nuomonė, nagrinėjamu klausimu, mažiau vieninga.
Mode	Moda	Tai dažniausiai pasikartojanti požymio reikšmė imtyje.

Visi pateikti respondentų teiginiai buvo vertinami penkiais balais. Pozityviems teiginiams yra skiriama nuo 1 balo už atsakymą. Negatyvūs teiginiai koduojami, skiriant 5 balus už atsakymą. Teiginių įvertinimo balais tvarka pateikiama 2.2 lentelėje.

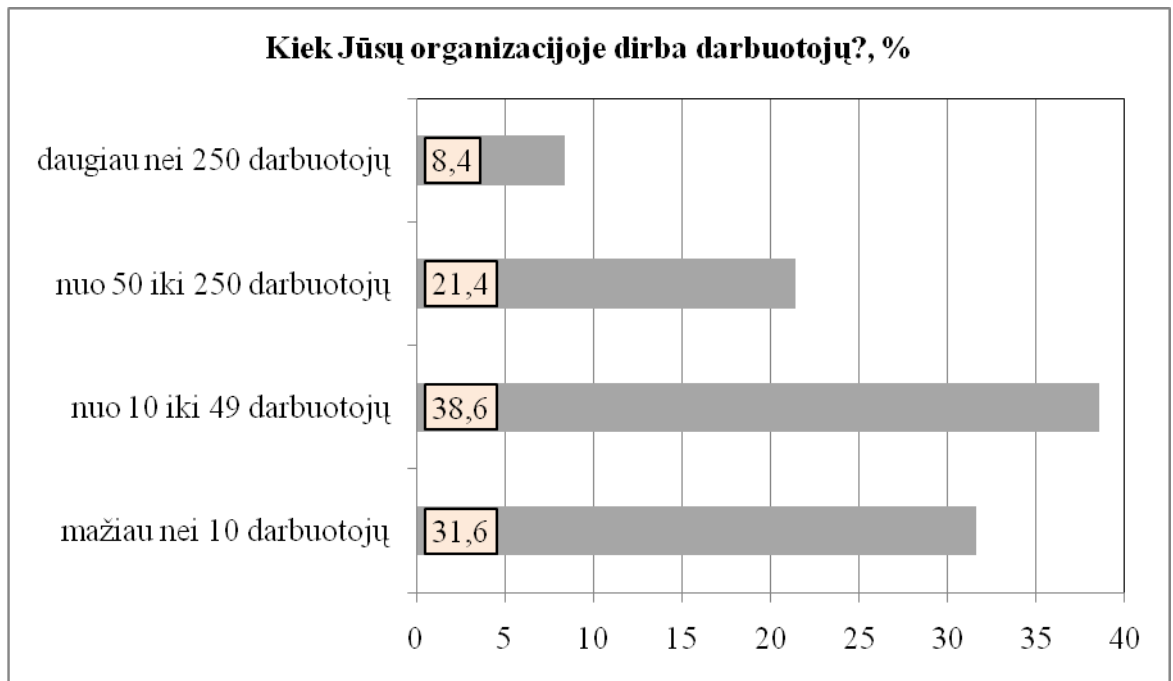
Vertinimo kriterijų įvertis balais

Vertinimo kriterijus	Įvertis balais
Taip, labai veikia, visada vertinami, labai efektyviai, labai naudinga, labai įtakoja, labai būdingos	1
Kartais, vidutiniškai veikia, kartais vertinami, efektyviai, naudinga, įtakoja, būdingos	2
Galbūt, nelabai veikia, retai vertinami, pakankamai efektyviai, truputį naudinga, truputį įtakoja, truputį būdingos	3
Nežinau	4
Ne, neveikia, nevertinami, neefektyviai, nenaudinga, neįtakoja, nebūdingos	5

2.2. Respondentų charakteristika

Tyrimo dalyvavo verslo organizacijų darbuotojai. Apklaustų respondentų skaičius 215 (N=215).

Iš 2.1 paveikslas matyti, kad daugiausia tyrime dalyvavusių organizacijų turi darbuotojų nuo 10 iki 49 (83 respondentai), antroje pozicijoje dominuoja organizacijos, turinčios mažiau nei 10 darbuotojų (68 respondentai), trečioje pozicijoje yra organizacijos, kuriose dirba nuo 50 iki 250 darbuotojų (46 respondentai) ir tyrime taip pat dalyvauja organizacijos, kur dirba 250 ir daugiau darbuotojų (18 respondentų).



2.1 pav. Verslo organizacijų pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičių (N=215)

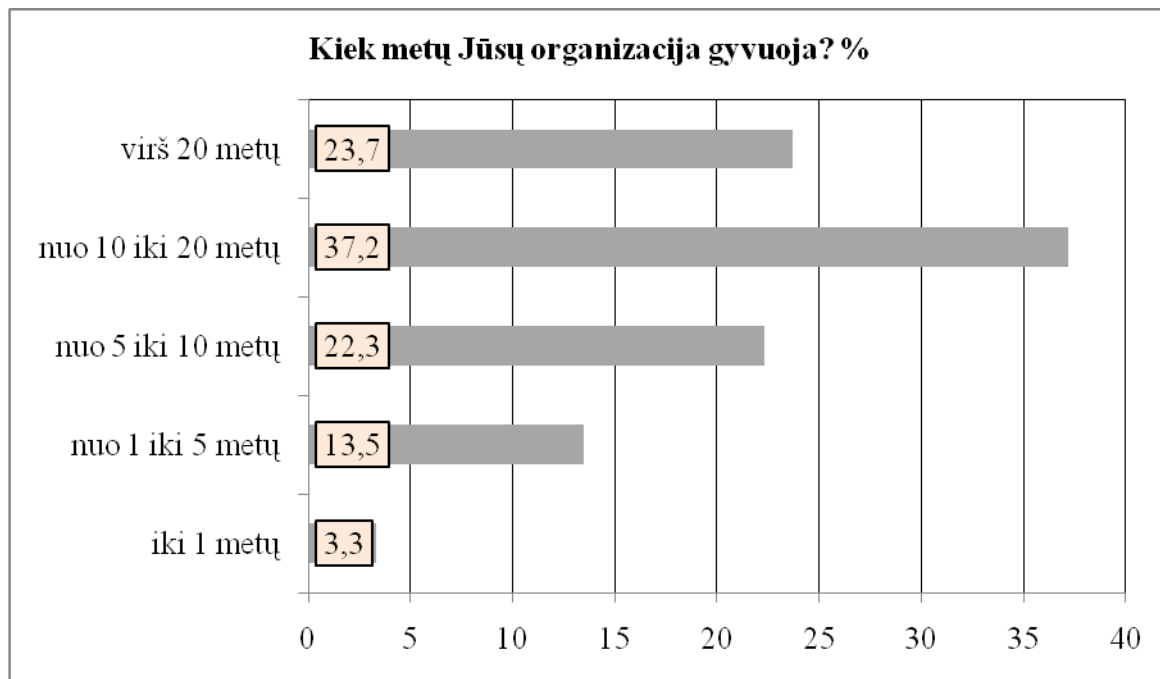
Respondentų pasiskirstymas, pagal verslo organizavimo formas, yra pateikiamas 2.3 lentelėje. Didžiąją dalį tyrimo respondentų sudaro uždarnosios akcinės bendrovės (68,4%), toliau mažėjančia seka eina individualios įmonės (16,7%), akcinės bendrovės (4%), kitos verslo organizavimo formos, kurių tyrimo dalyviai neįvardijo (1,9%) bei tikroji ūkinė bendrija (0,5%).

2.3 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal verslo organizavimo formas (N=215)

Verslo organizacijos forma	N	%
individuali įmonė	36	16,7
tikroji ūkinė bendrija	1	0,5
akcinė bendrovė	27	12,6
uždaroji akcinė bendrovė	147	68,4
kita	4	1,9
Iš viso:	215	100,0

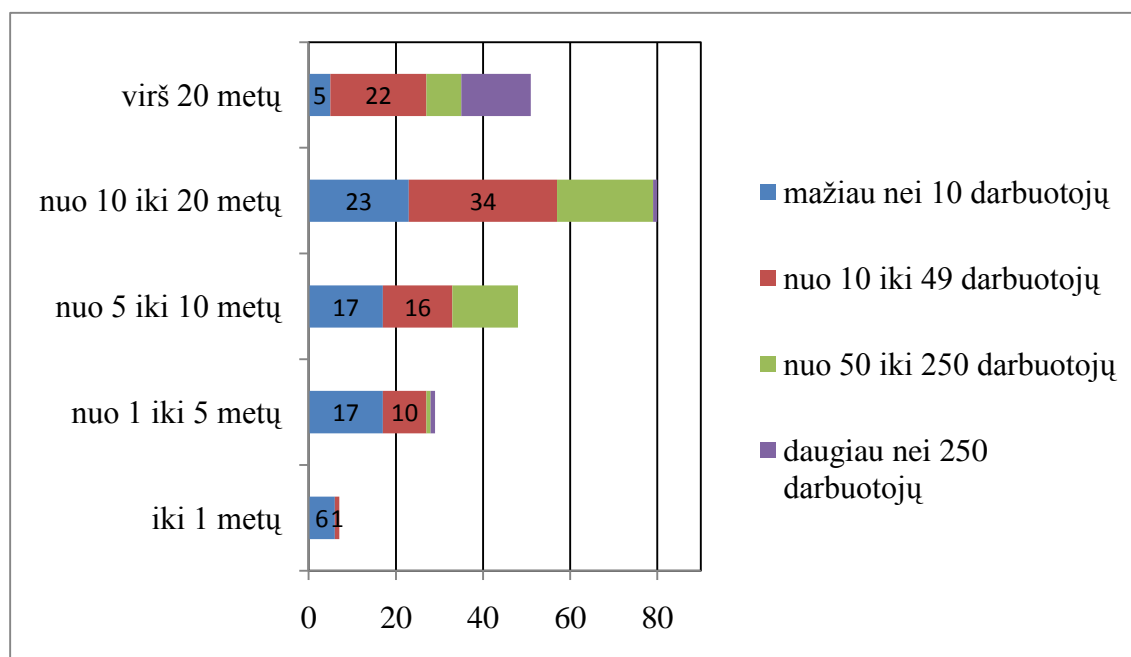
Analizuodami respondentų charakteristikas (žr. 2.2 pav.), matome, kad tyrime didžiausią dalį sudaro organizacijos, esančios rinkoje nuo 10 iki 20 metų (80 respondentų), antroje vietoje yra organizacijos, kurios rinkoje virš 20 metų (50 respondentų), trečioje – organizacijos, veikiančios nuo 5 iki 10 metų (48 respondentai), organizacijos, gyvuojančios nuo 1 iki 5 metų, užimą ketvirtą vietą (29 respondentai) ir mažiausiai tyrime dalyvauja organizacijos, veikiančios iki 1 metų (7 respondentai).



2.2 pav. Organizacijų pasiskirstymas pagal gyvavimą rinkoje. (N=215)

Respondentų pasiskirstymo, pagal darbuotojų skaičių ir verslo organizacijos gyvavimo rinkoje metus (žr. 2.3 pav.), skaičius rodo, kad didžiąją dalį tiriamųjų sudaro verslo organizacijos, kuriose dirba nuo 10 iki 49 darbuotojų ir kurios vykdo savo veiklą nuo 10 iki 20 metų (34 respondentai).

Interviu respondentai (N=20) atstovauja organizacijoms, kurios rinkoje gyvuoja nuo 5 iki 10 metų (7 respondentai), nuo 10 iki 20 metų (11 respondentų) ir iki 1 metų (2 respondentai) bei kurios turi mažiau nei 10 darbuotojų (4 respondentai), nuo 10 iki 49 darbuotojų (10 respondentų) ir nuo 50 iki 250 darbuotojų (6 respondentai). Pagal verslo organizavimo formas, UAB sudaro 90 % interviu respondentų, likusi dalis - AB. Interviu respondentų organizacijos užsiima: žemės ūkiu (2 repondentai), statyba (5 repondentai), didmenine ir mažmenine prekyba (7 respondentai), apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų veikla (1 respondentas), apdirbamąja pramone (4 respondentai), vandens tiekimu, (1 respondentas).



2.3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičių ir verslo organizacijų gyvavimo metus (N=215)

Organizacijos veiklos rūšys yra atrinktos iš ekonominės veiklos rūšių klasifikatoriaus. Tyrimo imtyje, pagal vykdomas veiklos formas dominuoja organizacijos, kurios užsiima transportu ir saugojimu (37 respondentai), bei didmenine ir mažmenine prekyba (36 respondentai), taip pat imties nemažą dalį sudaro statybinės organizacijos (29 respondentai) ir organizacijos, kurių veikla yra informacija ir ryšiai (21 respondentas). Tyrime dalyvauja tik viena vandens tiekimo, nuotekų valymu, atliekų tvarkymu ir regeneravimu užsiimanti organizacija. Respondentai nurodė, kad užsiima kita veikla, neįvardijo kokioje srityje organizacija dirba (8 respondentai). Organizacijos, kurių yra mažiausiai, atstovauja: profesinei, mokslinei ir techninei veiklai (6 respondentai), nekilnojamo turto operacijas vykdomai veiklai (7 respondentai), finansinei ir draudimo veiklai (8 respondentai), apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų veiklai (7 respondantai). Visi duomenys apie organizacijų pasiskirstymą, pagal vykdomas veiklos rūšis, yra pateikiami 2.4 lentelėje.

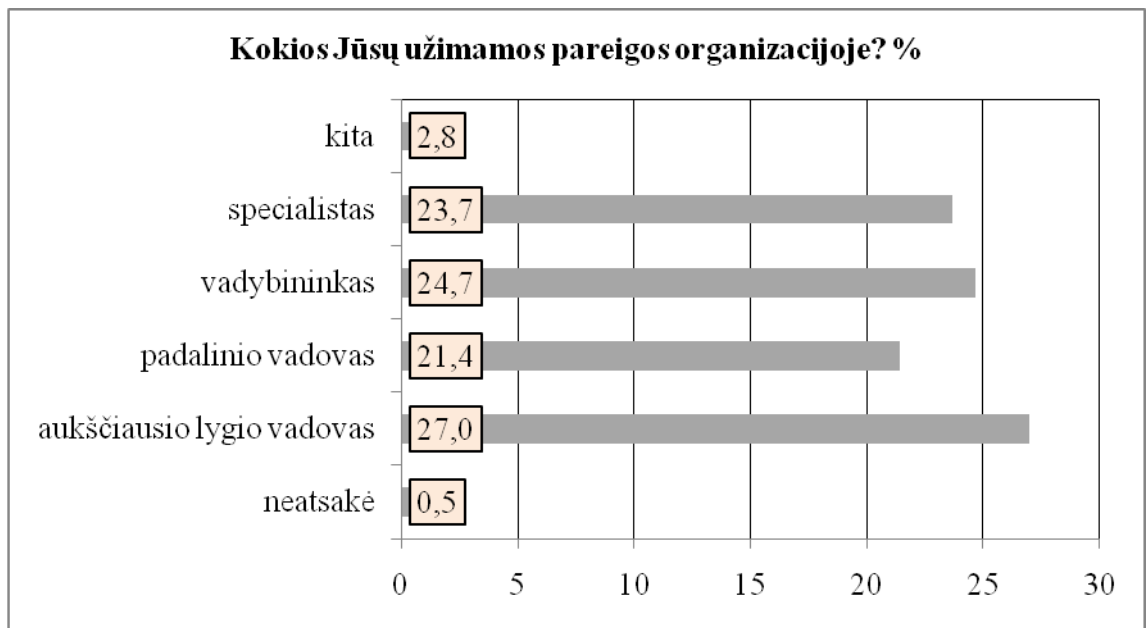
2.4 lentelė

Organizacijų pasiskirstymas pagal vykdomas veiklos rūšis (N=215)

Organizacijos veiklos rūšis	N	%
žemės ūkis, miškininkystė ir žuvininkystė;	12	5,6
apdirbamoji pramonė;	13	6,0
vandens tiekimas, nuotekų valymas, atliekų tvarkymas ir regeneravimas	1	0,5
statyba;	29	13,5
didmeninė ir mažmeninė prekyba;	36	16,7

variklinių transporto priemonių ir motociklų remontas;	12	5,6
transportas ir saugojimas;	37	17,2
apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų veikla;	7	3,3
informacija ir ryšiai;	21	9,8
finansinė ir draudimo veikla;	8	3,7
nekilnojamo turto operacijos;	7	3,3
kita	8	3,7
administracinė ir aptarnavimo veikla;	18	8,4
profesinė, mokslinė ir techninė veikla;	6	2,8
Iš viso:	215	100,0

Organizacijas atstovaujantys tyrimo dalyviai yra 58 aukščiausio lygio vadovai, 53 vadybininkai, 51 specialistas, 46 padalinių vadovai, 6 kitas pareigas užimantys darbuotojai ir 1 tyrimo dalyvis į klausimą neatsakė (žr. 2.4 pav.).



2.4 pav. Organizacijų atstovų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas. (N=215)

2.3. Organizacijos pranašumo vertinimas

Visi tyrimo duomenys apibendrintai pateikiami lentelėmis, išskiriant klausimą ar klausimų bloką, galimus atsakymų variantus ir pateikiant procentinę išraišką, bei išraišką skaičiais. Ranginių kintamųjų papildomai pateikiama pagrindinė charakteristika Mean.

Vertindami savo organizacijos veiklą (žr. 2.5 lentelę), daugiau nei vienas trečdalis respondentų, ją įvardijo kaip vidutiniška ir taip pat daugiau kaip trečdalis – savo organizacijos veiklą laiko sėkminga, kad labai sėkminga organizacijos veikla įvardijo beveik dešimtadalis atsakiusiuju, penktadalis respondentų organizacijos veiklą vertina patenkinamai ir tik 1,4% respondentų savo organizacijos veiklą vertina negatyviai. Apibendrinant matome, kad rezultatai teigia, jog respondentai savo organizacijos veiklą vertina kaip pakankamai sėkmingą. Atliktas interviu parodė, kad 75% vadovų savo organizacijos veiklą taip pat laiko sėkminga, nei vienas vadovas neįvardijo, kad organizacijos veikla yra labai sėkminga.

2.5 lentelė

Organizacijos veiklos vertinimas (N=215)

Kaip vertinate savo organizacijos veiklą?	N	%
labai sėkminga	21	9,8
sėkminga	72	33,5
vidutiniška	75	34,9
patenkinama	44	20,5
nesėkminga	1	0,5
labai nesėkminga	2	0,9
Iš viso:	215	100,0

Labiau sėkminga negu vidutiniška - taip savo organizacijos veiklą apibūdina daugiau nei pusė vadybininkų (37 respondentai), kad vidutiniška – didesnė pusė specialistų (28 respondentai), tuo tarpu vadovai (aukščiausio lygio vadovai ir padalinio vadovai) yra linkę savo organizacijos veiklą vertinti kaip vidutiniškai sėkmingą (70 respondentų). Didesnė tikimybė, kad vadovai geriau žinodami realius organizacijos veiklos rezultatus, organizacijos veiklą nedrįsta vertinti kaip labai sėkmingą (žr. 2.6 lentelę).

2.6 lentelė

Organizacijos veiklos vertinimas pagal užimamas pareigas (N=215)

	labai sėkminga	sėkminga	vidutiniška	patenkinama	nesėkminga	labai nesėkminga	viso
aukščiausio lygio vadovas	0	22	17	18	0	1	58
padalinio vadovas	4	15	16	11	0	0	46
vadybininkas	16	21	11	4	1	0	53

specialistas	1	12	28	10	0	0	51
kita	0	2	3	1	0	0	6
neatsakė	0	0	0	0	0	1	1

Vertinamas verslo organizacijos įvaizdis (žr. 2.7 lentelę), daugiau nei 40 % respondentų nuomone yra teigiamas, daugiau nei ketvirdalio respondentų - įvaizdis yra vertinamas kaip iš dalies teigiamas ir ketvirtadalio – vertinamas kaip neutralus. Tik 2 % respondentų savo organizacijos įvaizdį įvardijo kaip neigiamą, todėl aptariant rezultatus, matome, kad jie liudija, jog daugiau negu pusė respondentų mano, kad jų verslo organizacijos įvaizdis yra artimas teigiamam. 50 % respondentų dalyvavusių interviu teigė, kad organizacijos įvaizdis yra teigiamas, 30 % patvirtinto turintys neutralų įvaizdį, o likusieji savo organizacijos įvaizdį įvertino kaip neigiamą. Iš 2.8 lentelės matome, kad daugiau organizacijų gyvuojančių virš 5 metų, yra įvertinamos kaip turinčios teigiamą įvaizdį, tuo tarpu organizacijos gyvuojančios nuo 1 iki 5 metų, daugiau vertinamos kaip iš dalies turinčios teigiamą įvaizdį. Negatyvų įvaizdį turi beveik trečdalis organizacijų esančių rinkoje iki 1 metų, galbūt todėl, kad organizacijos įvaizdžio kūrimas yra ilgai trunkantis procesas ir gauti greitus rezultatus yra labai sunku, nors kita vertus beveik pusė jų sugebėjo susikurti iš dalies teigiamą organizacijos įvaizdį.

2.7 lentelė

Verslo organizacijos įvaizdžio vertinimas (N=215)

Koks Jūsų verslo organizacijos įvaizdis?	N	%
teigiamas	91	42,3
iš dalies teigiamas	58	27,0
neutralus	53	24,7
neigiamas	4	1,9
nežinau	9	4,2
Iš viso:	215	100,0

2.8 lentelė

Įvaizdžio vertinimas pagal organizacijos gyvavimo metus rinkoje (N=215)

	teigiamas	iš dalies teigiamas	neutralus	neigiamas	nežinau	viso
iki 1 metų	1	3	1	2	0	7
nuo 1 iki 5 metų	9	10	10	0	0	29
nuo 5 iki 10 metų	22	6	19	1	0	48
nuo 10 iki 20 metų	34	23	14	0	9	80
virš 20 metų	25	16	9	1	0	51

Įvertinant ar organizacija siekia vykdyti socialiai atsakingą veiklą, respondentų buvo paprašyta atsakyti į klausimus, ar jų organizacija teikia informaciją apie savo vykdomą veiklą, ar jos veikla yra atsakinga darbuotojų, bendruomenės atžvilgiu ir pan. Respondentų atsakymai kiekiu ir procentine išraiška yra pateikiami 2.9 lentelėje, o atsakymai pagal Median charakteristiką 2.10 lentelėje.

2.9 lentelė

Organizacijos vykdomos socialinės atsakomybės veiklos vertinimas (N=215)

Ar organizacija siekia vykdyti socialinės atsakomybės veiklą?	taip	kartais	galbūt	nežinau	ne	neatsakė
Teikia informaciją investuotojams (finansinė informacija, skaidrumo užtikrinimas)	112	28	22	12	29	12
%	52,1	13,0	10,2	5,6	13,5	5,6
Yra atsakinga darbuotojams (mokymai, kvalifikacijos kėlimas, darbo saugos reikalavimai, sveikatos apsauga ir kt.)	114	51	29	4	16	1
%	53,0	23,7	13,5	1,9	7,4	0,5
Dalyvauja profesinėje bendruomenėje (narystė asociacijose)	79	36	27	19	43	11
%	36,7	16,7	12,6	8,8	20,0	5,1
Teikia informaciją vartotojams (kokybės užtikrinimas, pripažinimas)	125	35	19	14	19	3
%	58,1	16,3	8,8	6,5	8,8	1,4
Yra atsakinga bendruomenei (aplinkos apsauga, socialiniai projektai, rėmimas, labdaringa veikla)	74	59	32	11	35	4
%	34,4	27,4	14,9	5,1	16,3	1,9

2.10 lentelė

Organizacijos vykdomos socialinės atsakomybės veiklos vertinimas

Teiginiai	N	Mean	SD
Teikia informaciją investuotojams (finansinė informacija, skaidrumo užtikrinimas)	215	1,99	1,515
Yra atsakinga darbuotojams (mokymai, kvalifikacijos kėlimas, darbo saugos reikalavimai, sveikatos apsauga ir kt.)	215	1,86	1,189
Dalyvauja profesinėje bendruomenėje (narystė asociacijose)	215	2,43	1,636
Teikia informaciją vartotojams (kokybės užtikrinimas, pripažinimas)	215	1,87	1,332
Yra atsakinga bendruomenei (aplinkos apsauga, socialiniai projektai, rėmimas, labdaringa veikla)	215	2,36	1,456

Paaiškinimas: N - respondentų skaičius; Mean – atsakymų vidurkis, kai galimas vertinimas nuo 1 (vertina teigiamai) iki 5 (vertina neigiamai); SD – standartinis nuokrypis.

Pagal pateiktus tyrimo duomenis (žr. 2.9 ir 2.10 lenteles), matyti, kad organizacijos teikia informaciją investuotojams ir vartotojams (atitinkamai 52,1% ir 58,1%) bei yra atsakingos savo darbuotojams (53%). Tik kartais organizacijos dalyvauja profesinėje bendruomenėje ir yra atsakingos bendruomenei. Formuluojant šio tyrimo rezultatus, manyčiau, kad galima teigti, kad organizacijos siekia vykdyti socialiai atsakingą veiklą, juo labiau, kad tai patvirtina interviu davę organizacijų vadovai (80 % apibūdino, kad jų organizacijos veikla yra socialiai atsakinga ir 20 % teigė, kad iš dalies yra socialiai atsakinga).

Kaip matyti iš tyrimo rezultatų (žr. 2.5 – 2.10 lenteles), respondentų apibūdinamos organizacijos, gali būti vertinamos kaip turinčios pranašumą lyginant su kitomis: jų veikla iš dalies vertinama kaip pakankamai sėkminga, įvaizdis teigiamas ir jos siekia vykdyti socialiai atsakingą veiklą.

2.4. Išorės aplinkos veiksnių, įtakančių organizacijos veiklą, vertinimas

Vykdam tyrimą, buvo paprašyta respondentų įvertinti išorės aplinkos veiksnių poveikį organizacijai, siekiant identifikuoti, kurie išorės aplinkos veiksniai veikia organizacijos veiklą. Iš 2.11 lentelės matyti, kad daugiausia organizacijos veiklą veikia vartotojai (167 respondentai), o mažiausiai veikia - profesinės sąjungos (97 respondentai).

2.11 lentelė

Išorės aplinkos veiksnių įtaka organizacijos veiklai (N=215)

Kaip pagrindiniai išorės veiksniai, v veikia Jūsų organizacijos veiklą?	labai veikia	vidutiniškai veikia	nelabai veikia	nežinau	neveikia	neatsakė
Vartotojai	167	37	2	5	2	2
%	77,7	17,2	0,9	2,3	0,9	0,9
Tiekėjai	79	86	39	3	2	6
%	36,7	40,0	18,1	1,4	0,9	2,8
Konkurentai	115	74	14	1	5	6
%	53,5	34,4	6,5	0,5	2,3	2,8
Inovacijos	29	80	57	15	13	21
%	13,5	37,2	26,5	7,0	6,0	9,8
Socialinė-ekonominė šalies situacija	113	73	20	1	6	2
%	52,6	34,0	9,3	0,5	2,8	0,9
Profesinės sąjungos	2	30	42	32	97	12
%	0,9	14,0	19,5	14,9	45,1	5,6
Žiniasklaida	26	48	58	26	44	13
%	12,1	22,3	27,0	12,1	20,5	6,0
Kitos komunikacijos priemonės	19	56	62	31	29	18

	%	8,8	26,0	28,8	14,4	13,5	8,4
Įstatymai		98	75	30	6	4	2
	%	45,6	34,9	14,0	2,8	1,9	0,9
Valstybės ir savivaldybių institucijos		76	55	36	18	27	3
	%	35,3	25,6	16,7	8,4	12,6	1,4
Šalies vidaus politinė padėtis		55	70	46	12	26	6
	%	25,6	32,6	21,4	5,6	12,1	2,8
Šalies tarptautinė padėtis		8	54	55	15	71	12
	%	3,7	25,1	25,6	7,0	33,0	5,6
Kita		3	4	6	1	5	196
	%	1,4	1,9	2,8	0,5	2,3	91,2

2.12 lentelė

Išorės aplinkos veiksnių poveikis

Išorės aplinkos veiksniai	N	Mean	SD
Vartotojai	215	1,29	0,704
Tiekėjai	215	1,81	0,877
Konkurentai	215	1,55	0,862
Inovacijos	215	2,26	1,247
Socialinė-ekonominė šalies situacija	215	1,64	0,895
Profesinės sąjungos	215	3,73	1,455
Žiniasklaida	215	2,88	1,479
Kitos komunikacijos priemonės	215	2,73	1,409
Įstatymai	215	1,78	0,930
Valstybės ir savivaldybių institucijos	215	2,33	1,393
Šalies vidaus politinė padėtis	215	2,38	1,326
Šalies tarptautinė padėtis	215	3,24	1,499

Paaiškinimas: N - respondentų skaičius; Mean – atsakymų vidurkis, kai galimas vertinimas nuo 1 (vertina teigiamai) iki 5 (vertina neigiamai); SD – standartinis nuokrypis.

Rodiklio Mean charakteristika yra pateikiama 2.12 lentelėje. Pagal pateiktus tyrimo duomenis (žr. 2.12 lentelę), matome, kad iš išorės aplinkos veiksnių, didžiausią poveikį organizacijoms turi tiesioginio poveikio elementai: vartotojai, konkurentai; netiesioginio poveikio elementas: socialinė – ekonominė šalies situacija (kuo rodiklis Mean artimesnis 1 tuo išorės aplinkos poveikis yra didesnis). Profesinės sąjungos, kurios yra priskiriamos prie tiesioginio poveikio elementų, turi mažiausią poveikį organizacijos veiklai. Tiesioginio poveikio elementai: tiekėjai, įstatymai, valstybės ir savivaldybių institucijos vidutiniškai veikia organizacijas kaip ir netiesioginio poveikio elementai: inovacijos, bei šalies vidaus politinė padėtis. Kaip nelabai veikiantys organizacijos

veiklą veiksniai yra žiniasklaida, kitos komunikacijos priemonės (tiesioginio poveikio elementai) ir šalies tarptautinė padėtis (netiesioginio poveikio elementas). Tai patvirtina ir atliktas interviu, kur didžioji dauguma vadovų teigė, kad didžiausią poveikį jų organizacijoms turi konkurentai, vartotojai, ekonominė – socialinė šalies aplinka bei įstatymai. Teigti, kad didžiausią poveikį organizacijoms turi tiesioginio poveikio elementai negalime, nes išorės aplinkos veiksniai pagal poveikį yra glaudžiai tarpusavyje susiję, tik skiriasi jų poveikio greitis.

Analizuojant išorės aplinkos poveikio elementus labai svarbu yra juos stebėti. Išorės veiksmų stebėseną leidžia juos įvertinti. Kaip organizacijos vertina išorės veiksmus galima matyti 2.13 lentelėje bei 2.14 lentelėje kur rezultatai liudija, jog labiausiai yra vertinami vartotojai, konkurentai ir įstatymai. Respondentų nuomone kartais vertinami veiksniai yra: tiekėjai, inovacijos, socialinė – ekonominė šalies situacija, valstybių ir savivaldybių institucijos, šalies vidaus politinė padėtis. Likusieji veiksniai yra vertinami retai. Toks išorės aplinkos veiksmų vertinimas leidžia teigti, kad organizacijos sąveikaudamos su išorės aplinka, daugiausia vertina joms svarbius išorės aplinkos elementus.

2.13 lentelė

Išorės aplinkos veiksmų vertinimas organizacijos veikloje (N=215)

Ar Jūsų organizacijoje yra vertinami išorės aplinkos veiksniai?	visada vertinami	kartais vertinami	retai vertinami	nežinau	nevertinami	neatsakė
Vartotojai	163	29	10	11	0	2
%	75,8	13,5	4,7	5,1	0	0,9
Tiekėjai	106	63	32	10	3	1
%	49,3	29,3	14,9	4,7	1,4	0,5
Konkurentai	123	48	27	8	4	5
%	57,2	22,3	12,6	3,7	1,7	2,3
Inovacijos	56	61	48	18	21	11
%	26,0	28,4	22,3	8,4	9,8	5,1
Socialinė-ekonominė šalies situacija	77	76	31	15	13	3
%	35,8	35,3	14,4	7,0	6,0	1,4
Profesinės sąjungos	19	33	41	26	81	15
%	8,8	15,3	19,1	12,1	37,7	7,0
Žiniasklaida	43	36	53	25	47	11
%	20,0	16,7	24,7	11,6	21,9	5,1
Kitos komunikacijos priemonės	31	42	63	30	28	21
%	14,4	19,5	29,3	14,0	13,0	9,8

Įstatymai	115	59	22	7	8	4
%	53,5	27,4	10,2	3,3	3,7	1,9
Valstybės ir savivaldybių institucijos	94	44	41	12	19	5
%	43,7	20,5	19,1	5,6	8,8	2,3
Šalies vidaus politinė padėtis	58	48	47	12	45	4
%	27,0	22,3	21,9	5,6	20,9	2,3
Šalies tarptautinė padėtis	22	34	43	21	78	17
%	10,2	15,8	20,0	9,8	36,3	7,9
Kita	0	5	10	3	7	190
%	0,0	2,3	4,7	1,4	3,3	88,4

2.14 lentelė

Išorės veiksnių vertinimo dažnumas

Išorės aplinkos veiksniai	N	Mean	SD
Vartotojai	215	1,37	0,810
Tiekėjai	215	1,78	0,964
Konkurentai	215	1,64	0,990
Inovacijos	215	2,32	1,345
Socialinė-ekonominė šalies situacija	215	2,08	1,175
Profesinės sąjungos	215	3,33	1,632
Žiniasklaida	215	2,83	1,550
Kitos komunikacijos priemonės	215	2,62	1,476
Įstatymai	215	1,71	1,047
Valstybės ir savivaldybių institucijos	215	2,08	1,319
Šalies vidaus politinė padėtis	215	2,64	1,512
Šalies tarptautinė padėtis	215	3,22	1,671

Paaiškinimas: N - respondentų skaičius; Mean – atsakymų vidurkis, kai galimas vertinimas nuo 1 (vertina teigiamai) iki 5 (vertina neigiamai); SD – standartinis nuokrypis.

Apibendrinant 2.11 ir 2.14 lentelių rezultatus, galima teigti, kad organizacijos analizuoja išorės aplinkos veiksnių poveikį, vykdydamos vertinimo procesą, nes kaip teigia dauguma interviu respondentų jų organizacijos visada vertina išorės aplinkos veiksnius, ypač tuos, kurių poveikis jiems yra didžiausias. Organizacijos ieško savo veiklai palankios terpės, prognozuodamos galimas išorės aplinkos poveikio pasekmes.

2.5. Komunikacijos įtaka organizacijai

Nei vienas iš interviu respondentų neįvardijo, kad komunikacija jų organizacijoje vykdoma samdant viešuosius ryšių specialistus, kaip teigia patys respondentai didžiausia atsakomybė komunikuojant su išorės adresatais tenka jiems patiems, bei organizacijoje dirbantiems darbuotojams, kurių komunikacija tenkina tik 40 % respondentų, likę vadovai yra linkę manyti, kad organizacijos darbuotojų komunikaciniai gebėjimai, bei požiūris į išorės adresatus galėtų būti efektyvesni, pozityvesni. Kaip rodo 2.15 lentelės duomenys, respondentai kaip efektyviausiai komunikuojantį su išorės aplinka atstovą, įvardijo vadovą (daugiau nei 40% respondentų), penktadalis respondentų kaip labai efektyviai komunikuojantį su išorės aplinka nurodė vadybininką (daugiau nei 20% respondentų). Kad taip teigiamai apibūdinamas vadovų komunikavimo efektyvumas yra labai svarbu, nes vadovas yra tarsi įmonės veidas, visur matomas, jis kur kas stipriau tapatinamas su organizacija nei kiti darbuotojai. Vadybininko vaidmuo efektyvumo atžvilgiu galėtų būti didesnis, nes jo viena iš darbo funkcijų yra informacijos perdavimas išoriniams organizacijos kontaktams. Tačiau specialus padalinys ir samdomi specialistai nebuvo įvertinti kaip labai efektyviai komunikuojantys, nors jie turėtų turėti specialių komunikacinių įgūdžių, kad galėtų efektyviai perduoti informaciją į išorę, galbūt respondentai nesugebėjo išvelgti jų darbo efektyvumo. Nors didžiąją dalį respondentų sudarė aukščiausio lygio vadovai ir padalinių vadovai (104 respondentai), savo komunikavimo efektyvumą jie vertinimo pakankamai objektyviai, o tai labai svarbu, kad tyrimo rezultatai būtų patikimi (žr. 2.16 lentelė).

2.15 lentelė

Organizacijos atstovo komunikavimo efektyvumas (N=215)

Kaip Jūsų organizacijoje komunikuojama su išorės aplinkos veiksniais?	labai efektyviai	efektyviai	pakankamai efektyviai	nežinau	neefektyviai	neatsakė
Vadovas	94	53	44	11	2	11
%	43,7	24,7	20,5	5,1	0,9	5,1
Vadybininkas	47	55	47	4	0	62
%	21,9	25,6	21,9	1,9	0	28,8
Specialus padalinys	12	27	34	27	5	110
%	5,6	12,6	15,8	12,6	2,3	51,2
Samdomi specialistai	18	27	18	30	13	109
%	8,4	12,6	8,4	14,0	6,0	50,7
Niekas	4	2	2	37	17	153
%	1,9	0,9	0,9	17,2	7,9	71,2
Kita	1	9	0	6	7	192

%	0,5	4,2	0,0	2,8	3,3	89,3
---	-----	-----	-----	-----	-----	------

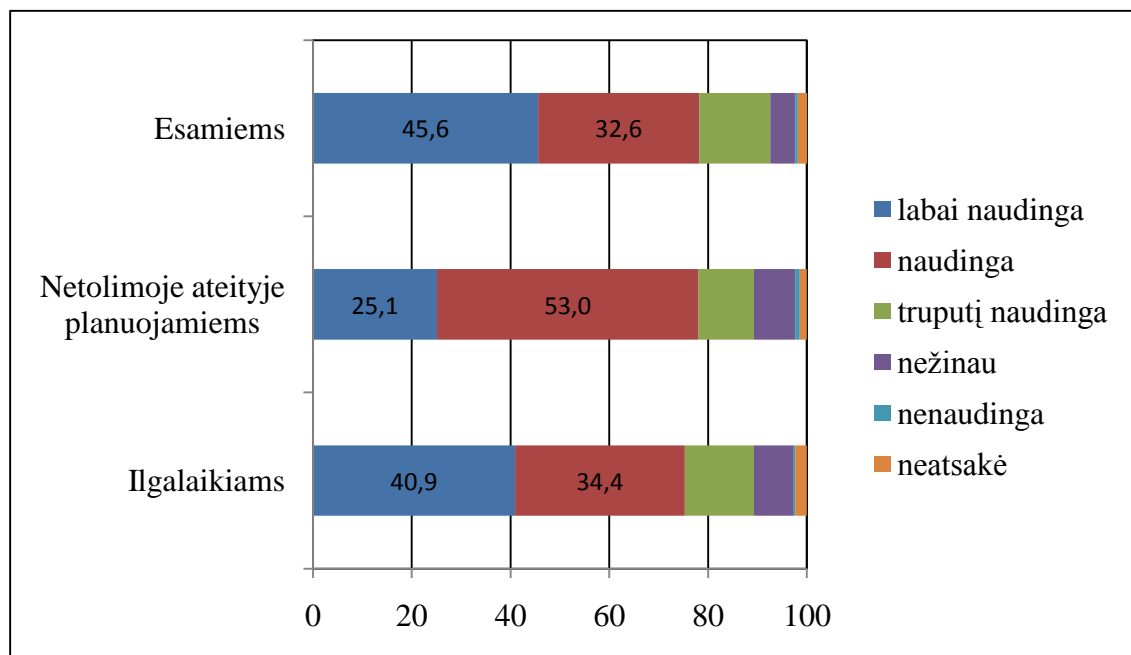
2.16 lentelė

Vadovo komunikavimo vertinimas pagal respondento užimamas pareigas (N=215)

Užimamos pareigos	Labai efektyviai	Efektyviai	Pakankamai efektyviai	Nežinau	Neefektyviai	Neatsakė	Viso
Aukščiausio lygio vadovas	24	19	9	6	0	0	58
Padalinio vadovas	11	14	14	4	0	3	46
Vadybininkas	25	10	12	0	1	5	53
Specialistas	30	9	7	1	1	3	51
Kita	3	1	2	0	0	0	6
Neatsakė	1	0	0	0	0	0	1
Viso	94	53	44	11	2	11	215

Tyrimo metu siekta nustatyti kokiems organizacijos tikslams yra naudinga komunikacija su išorės aplinka. Kaip rodo Mean rodiklio duomenys (žr. 2.17 lentelė), komunikacija yra vienodai naudinga ilgalaikiams, netolimoje ateityje planuojamiems ir esamiems tikslams. Organizacijų vadovai, kurie dalyvavo interviu tyrime, liudijo, kad komunikacija yra naudinga tiek esamiems tikslams (greitų rezultatų pasiekimams), tiek netolimoje ateityje planuojamiems, tiek ilgalaikiams, nes jie visi planuoja savo veiklos tęstinumą ir teigia, kad visada reikia žiūrėti į priekį.

2.5 pav. rodo, kad komunikacija labai naudinga esamiems tikslams (45,6 % respondentų), turbūt todėl, kad šie tikslai yra greičiausiai pasiekiami ir labai aktualūs. 40,9% respondentų mano, kad komunikacija yra labai naudinga ilgalaikiams organizacijos tikslams, o netolimoje ateityje planuojamiems tikslams komunikacija, kaip nurodė net 53% respondentų, yra naudinga.



2.5 pav. Komunikacijos nauda organizacijos tikslams (N=215)

2.17 lentelė

Komunikacijos nauda organizacijos tikslams

Organizacijos tikslai	N	Mean	SD
Ilgalaikiams	215	1,86	0,992
Netolimoje ateityje planuojamiems	215	2,03	0,917
Esamiems	215	1,77	0,933

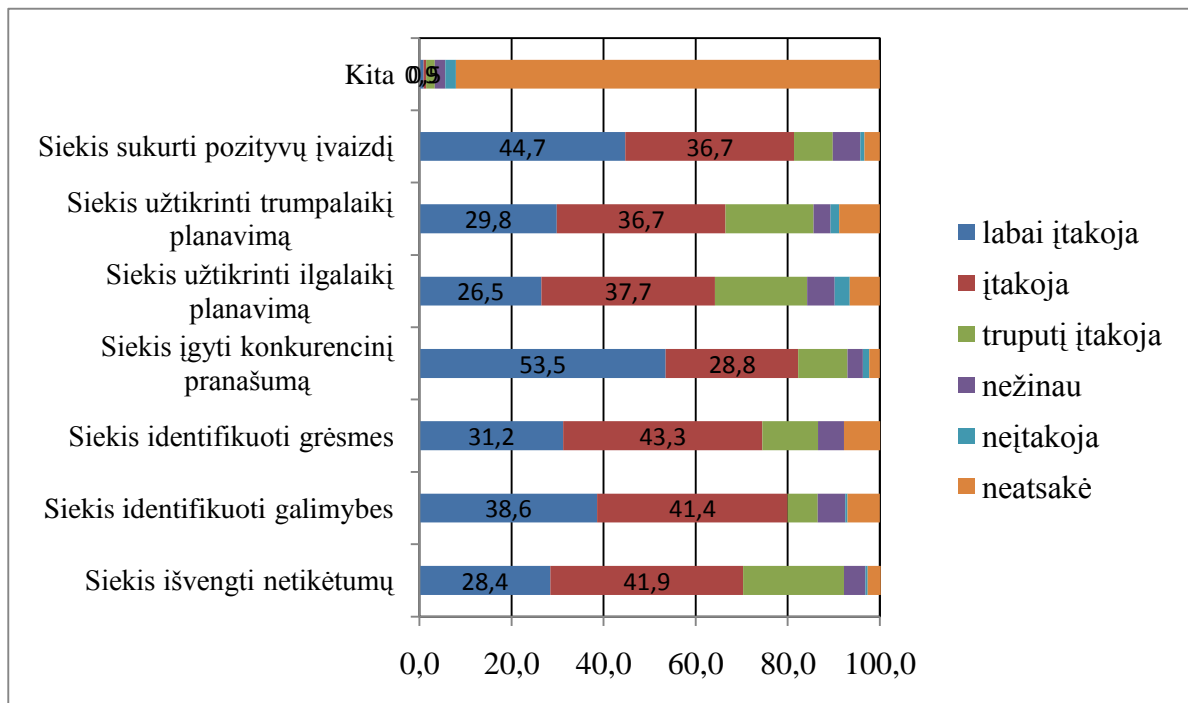
Paiškinimas: N - respondentų skaičius; Mean – atsakymų vidurkis, kai galimas vertinimas nuo 1 (vertina teigiamai) iki 5 (vertina neigiamai); SD – standartinis nuokrypis.

Išvados, apie šios dalies tyrimo rezultatus, vienareikšmiškai liudija, kad komunikacija yra naudinga visiems organizacijos tikslams, neišskiriant tikslų laiko atžvilgiu. Nors tyrimo respondentų, kaip efektyviausiai komunikuojantis asmuo organizacijoje buvo įvardintas vadovas, galima teigti, kad organizacijos jau po truputį pradeda suvokti komunikacijos svarbą, siekiant palankios aplinkos savo veiklai, kurdamos specialius padalinius ar samdydamos specialistus iš šalies.

2.6. Palankių veiklos sąlygų įmonei kūrimo ir palaikymo vertinimas

Vertindami organizacijos siekius stebėti išorės aplinką (žr. 2.6 pav.), daugiau negu pusė respondentų įvardijo siekį įgyti konkurencinį pranašumą, kaip labiausiai įtakojantį stebėti išorės aplinką, antroje vietoje iš labai įtakojančių veiksnių stebėti išorės aplinką yra siekis sukurti pozityvų

įvaizdį (44,7% respondentų). Iš labiausiai neįtakojančių veiksnių, respondentų buvo įvardytas, siekis užtikrinti ilgalaikį planavimą, bet procentaliai šis dydis yra labai nežymus tik 3,3% atsakiusiųjų. Siekį išvengti netikėtumų, indentifikuoti galimybes bei grėsmes kaip įtakojančius organizacijas stebėti išorės aplinką įvardijo truputį daugiau negu 40 % respondentų.



2.6 pav. Organizacijos siekių įtaka stebėti išorės aplinką % (N=215)

Pateikiant šio tyrimo rezultatus apibendrintai (rodiklio Mean duomenimis), matome, kad visi respondentams pateikti siekiai buvo įvardyti kaip įtakoiantys organizacijas stebėti išorės aplinką, o siekis įgyti konkurencinį pranašumą - yra arčiausiai reikšmės kaip labiausiai įtakoantis (žr. 2.18 lentelė).

2.18 lentelė

Siekiai stebėti išorės aplinką

Organizacijos siekiai	N	Mean	SD
Siekis išvengti netikėtumų	215	1,99	0,920
Siekis indentifikuoti galimybes	215	1,67	0,955
Siekis indentifikuoti grėsmes	215	1,76	0,959
Siekis įgyti konkurencinį pranašumą	215	1,63	0,927
Siekis užtikrinti ilgalaikį planavimą	215	2,02	1,125
Siekis užtikrinti trumpalaikį planavimą	215	1,85	1,068
Siekis sukurti pozityvų įvaizdį	215	1,72	0,955

Paiškinimas: N - respondentų skaičius; Mean – atsakymų vidurkis, kai galimas vertinimas nuo 1 (vertina teigiamai) iki 5 (vertina neigiamai); SD – standartinis nuokrypis.

Interviu respondentai, paklausti kas jų organizacijai yra aktualu komunikuojant su išorės aplinka, dauguma atsakė, kad vienas iš svarbiausių veiksnių yra pirmauti konkurencinėje kovoje, įgyvendinti užsibrėžtus tikslus bei turėti teigiamą įvaizdį, o tai įmanoma, pasak jų, tik sugebant išvelgti galimybes bei grėsmes, kurios egzistuoja išorės aplinkoje bei vykdyti veiklą pagrįsta pasitikėjimu, nes kaip pagrindinę naudą stebint išorės aplinkos adresatus jie (75%) įvardijo nepatikimų klientų, partnerių identifikavimą.

Iš 2.19 lentelės matome, kad organizacijai yra labai būdingos pasitikėjimo kūrimo su klientais funkcijos (124 respondentai), antroje pozicijoje, kaip labai būdinga organizacijai funkcija, yra pardavimo skatinimas (102 respondentai). Pati nebūdingiausia organizacijos funkcija buvo įvardyta kontaktų palaikymas su žiniasklaida (59 respondentai), taip pat matome, kad procentaliai nemaža dalis, 15,8 % ir 15,3%, yra nebūdingos atitinkamai funkcijos: informacijos perdavimas visuomenei ir kontaktų palaikymas su įvairiomis asociacijomis, kompetentingais specialistais.

2.19 lentelė

Organizacijos bendravimo išraiška su svarbiomis visuomenės grupėmis (N=215)

Kokios funkcijos yra būdingos Jūsų organizacijai komunikuojant su išorės aplinka?	labai būdingos	būdingos	truputį būdingos	nežinau	nebūdingos	neatsakė
Informacijos perdavimas visuomenei	51	60	53	8	34	9
%	23,7	27,9	24,7	3,7	15,8	4,2
Informacijos perdavimas darbuotojams	54	79	54	9	17	2
%	25,1	36,7	25,1	4,2	7,9	0,9
Kontaktų palaikymas su žiniasklaida	31	37	55	19	59	14
%	14,4	17,2	25,6	8,8	27,4	6,5
Kontaktų palaikymas su įvairiomis asociacijomis, kompetentingais specialistais	47	56	53	9	33	17
%	21,9	26,0	24,7	4,2	15,3	7,9
Įvaizdžio formavimas, kūrimas	79	70	47	10	5	4
%	36,7	32,6	21,9	4,7	2,3	1,9
Pardavimo skatinimas	102	66	22	8	6	11
%	47,4	30,7	10,2	3,7	2,8	5,1
Pasitikėjimo kūrimas su tiekėjais, kreditoriais	80	82	34	7	7	5
%	37,2	38,1	15,8	3,3	3,3	2,3
Pasitikėjimo kūrimas su klientais	124	65	18	7	0	1
%	57,7	30,2	8,4	3,3	0,0	0,5
Pasitikėjimo kūrimas su darbuotojais	67	73	48	14	12	1

	%	31,2	34,0	22,3	6,5	5,6	0,5
Kita		1	4	2	6	5	197
	%	0,5	1,9	0,9	2,8	2,3	91,6

Žiūrint į 2.20 lentelę matome, kad kaip labai būdingos organizacijos funkcijos yra pardavimo skatinimas ir pasitikėjimo kūrimas su klientais (kuo Mean artimesnis 1 tuo funkcijos organizacijai būdingesnės), o dominuoja kaip būdingos organizacijos funkcijos: informacijos perdavimas visuomenei, darbuotojams, kontaktų palaikymas su įvairiomis asociacijomis, kompetentingais specialistais, įvaizdžio formavimas, kūrimas, pasitikėjimo kūrimas su tiekėjais, kreditoriais, pasitikėjimo kūrimas su darbuotojais. Truputį būdinga organizacijai funkcija yra kontaktų palaikymas su žiniasklaida.

2.20 lentelė

Organizacijos komunikacinės funkcijos

Organizacijos funkcijos	N	Mean	SD
Informacijos perdavimas visuomenei	215	2,47	1,417
Informacijos perdavimas darbuotojams	215	2,30	1,155
Kontaktų palaikymas su žiniasklaida	215	2,98	1,591
Kontaktų palaikymas su įvairiomis asociacijomis, kompetentingais specialistais	215	2,41	1,473
Įvaizdžio formavimas, kūrimas	215	1,98	1,030
Pardavimo skatinimas	215	1,68	1,042
Pasitikėjimo kūrimas su tiekėjais, kreditoriais	215	1,90	1,021
Pasitikėjimo kūrimas su klientais	215	1,56	0,788
Pasitikėjimo kūrimas su darbuotojais	215	2,20	1,132

Paaiškinimas: N - respondentų skaičius; Mean – atsakymų vidurkis, kai galimas vertinimas nuo 1 (vertina teigiamai) iki 5 (vertina neigiamai); SD – standartinis nuokrypis.

Interviu respondentai, paklausti ar jų organizacijai yra būdingos ryšių su visuomene vykdomos funkcijos, 80 % atsakė, kad taip, likusieji atsakė, kad dalinai šios funkcijos jiems būdingos, bet ir kaip anketinėje apklausoje, kontaktavimo funkcija labiau yra orientuota į įvairias asociacijas, politikus ir tik 4 respondentai paminėjo bendradarbiavimą su žiniasklaida.

Organizacijos, kaip rodo šios dalies tyrimo rezultatai (žr. 2.18 – 2.20 lenteles bei 2.6 pav.), deda pastangas komunikuoti su pasirinktais išorės aplinkos adresatais, stengiasi perduoti informaciją į išorę ir palaikyti kontaktus, siekiant stabilios būsenos (išvengti netikėtumų, identifikuoti galimybes ir grėsmes, vykdyti strateginį planavimą).

3. IŠORĖS RYŠIŲ MODELIAVIMO VERSLO ORGANIZACIJOJE VERTINIMO SĄRYŠIAI

Apdorojus duomenis ir išanalizavus jų duomenis dažniais, medianomis, toliau skaičiuosime rangų koreliacijos koeficientą arba statistiniam ryšiui tarp požymių įvertinti atliksime koreliacinę analizę. Koreliacijos koeficientas yra tiesinės priklausomybės tarp kintamųjų ryšio stiprumo matas. Matuojamų pagal rangų skalę kintamųjų yra skaičiuojamas Spirmeno (Spearman) koreliacijos koeficientas. Kriterijaus p-reikšmė (Approx. Sig.) parodo ar koreliacija statistiškai reikšminga: kintamieji koreliuoja, kai $p < \alpha$, kintamieji nekoreliuoja, kai $p \geq \alpha$, čia α – nustatytas reikšmingumo lygmuo yra 0,05.

3.1. Organizacijos pranašumo analizė

Organizacijos sėkmę apibūdina daug faktorių: nepadaryti strateginių klaidų, pakloti gerus ilgalaikius reputacijos (įvaizdžio) pamatus. Koreliacinė analizė tarp tarp sėkmingos įmonės veiklos ir teigiamo įvaizdžio yra statistiškai reikšminga, nes $p = 0,00$, o tai yra mažiau už 0,05. Kadangi kintamieji tarpusavyje koreliuoja, tai galime teigti, kad teigiamas įvaizdis ir verslo sėkmė tarpusavyje susiję. Iš pateiktos 3.1 lentelės galima matyti, kad organizacijos, turinčios teigiamą įvaizdį vykdo ir labai sėkmingą veiklą, o turinčių neutralų ar neigiamą įvaizdį, veikla nėra apibūdinama kaip sėkminga. Vadinasi teigiamas organizacijos įvaizdis yra būtina sąlyga organizacijai, norinčiai pasiekti verslo sėkmę. Organizacijos sėkmė labai priklauso nuo visuomenės nuomonės apie ją t.y. nuo susiformavusio įvaizdžio.

3.1 lentelė

Įvaizdžio ir verslo sėkmės sąryšis

	Teigiamas įvaizdis	Iš dalies teigiamas įvaizdis	Neutralus įvaizdis	Neigiamas įvaizdis	Nežinau	Viso
Labai sėkminga veikla	21	0	0	0	0	21
Sėkminga veikla	50	19	3	0	0	72
Vidutiniška veikla	18	25	29	3	0	75
Patenkinama veikla	2	13	20	0	9	44
Nesėkminga veikla	0	1	0	0	0	1
Labai nesėkminga veikla	0	0	1	1	0	2
Viso	91	58	53	4	9	215

Iš 2.9 ir 2.10 lentelių matėmė, kad organizacijos dalyvavusios tyrime siekia vykdyti socialinės atsakomybės veiklą. Organizacijos, kurių veikla yra apibūdinama kaip labai sėkminga ar sėkminga (93 respondentai), teikia informaciją investuotojams (60 respondentų), yra atsakinga darbuotojams (57 respondentai), dalyvauja profesinėje bendruomenėje (40 respondentų), teikia informaciją vartotojams (65 respondentai), yra atsakinga bendruomenei (44 respondentai), t.y. siekia vykdyti socialiai atsakingą veiklą, iš to galima formuluoti išvadas, kad organizacijos veiklos sėkmė priklauso ir nuo vykdomos socialiai atsakingos veiklos (tarpusavyje nekoreliuoja tik kintamasis dalyvavimas profesinėje bendruomenėje). Vadinasi organizacijos, vykdydamos socialiai atsakingą veiklą, vykdo veiksmų programą, siekdamos įgyti visuomenės supratimą ir pritarimą, nes jeigu informacijos teikimas investuotojams ir atsakingumas darbuotojams yra įstatymiškai reglamentuotos socialiai atsakingos veiklos, tai likusios veiklos: dalyvavimas profesinėje bendruomenėje, teikimas informacijos vartotojams, atsakingumas bendruomenei – priklauso nuo pačios organizacijos geranoriškumo.

Atliekant koreliacinę analizę tarp kintamųjų verslo organizacijos įvaizdžio ir vykdomos socialiai atsakingos veiklos egzistuoja ryšys tarp:

- verslo organizacijos įvaizdžio ir teikiamos informacijos investuotojams, koeficiento p reikšmė yra 0,006 ($p < 0,05$). Didžioji dalis (58 respondentai) pažymėjusių, kad jų verslo organizacijos įvaizdis yra teigiamas (91 respondentas), atsakė, kad yra vykdydantys socialiai atsakingą veiklą ir tik 7 respondentai, kurie teigia, kad verslo organizacijos įvaizdis yra teigiamas, bet jie neteikia informacijos investuotojams;
- verslo organizacijos įvaizdžio ir atsakingumo savo darbuotojams, koeficientas $p = 0,000$ ($p < 0,05$). Respondentai teigė, kad yra atsakingi savo darbuotojams (114 respondentų), net 62 paminėjo, kad jų verslo organizacijos įvaizdis yra teigiamas;
- verslo organizacijos įvaizdžio ir informacijos teikimo vartotojams, p reikšmė yra lygi 0,000. Ir čia, analogiškai kitiems aukščiau paminėtiems ryšiams, didžioji dauguma respondentų (64), teigia, kad jų organizacija teikia informaciją vartotojams bei turi teigiamą įvaizdį (iš 91 respondento);
- verslo organizacijos įvaizdžio ir atsakingumo bendruomenei koeficientas $p = 0,000$ ($p < 0,05$). Čia tik 40 respondentų teigia, kad jų verslo organizacija yra atsakinga bendruomenei, bei turi teigiamą įvaizdį, bet 29 respondentai atsakė, kad jų teigiamą įvaizdį, turinti organizacija, kartais yra atsakinga bendruomenei.

Koreliacinis ryšys neegzistuoja tarp kintamųjų verslo organizacijos įvaizdžio ir dalyvavimo profesinėje bendruomenėje, čia $p = 0,364$ ($p > 0,05$).

Kaip matyti iš atliktos analizės, organizacijos teikiančios informaciją investuotojams, vartotojams bei būdamos atsakingos darbuotojams, bendruomenei didžiaja dalimi turi teigiamą įvaizdį, vadinasi, tarp verslo organizacijos įvaizdžio ir socialiai vykdomos atsakingos veiklos, egzistuoja sąsaja. Informacijos teikimas apie įmonės ekonominę, technologinę padėtį, verslo principus, rūpinimasis savo darbuotojais (kvalifikacijos kėlimas, darbuotojų mokymai, laikymasis darbų saugos reiklavimų ir pan.), organizacijos indėlis į visuotinę gerovę – formuoja verslo organizacijos teigiamą įvaizdį.

3.2. Išorinės aplinkos poveikis organizacijai

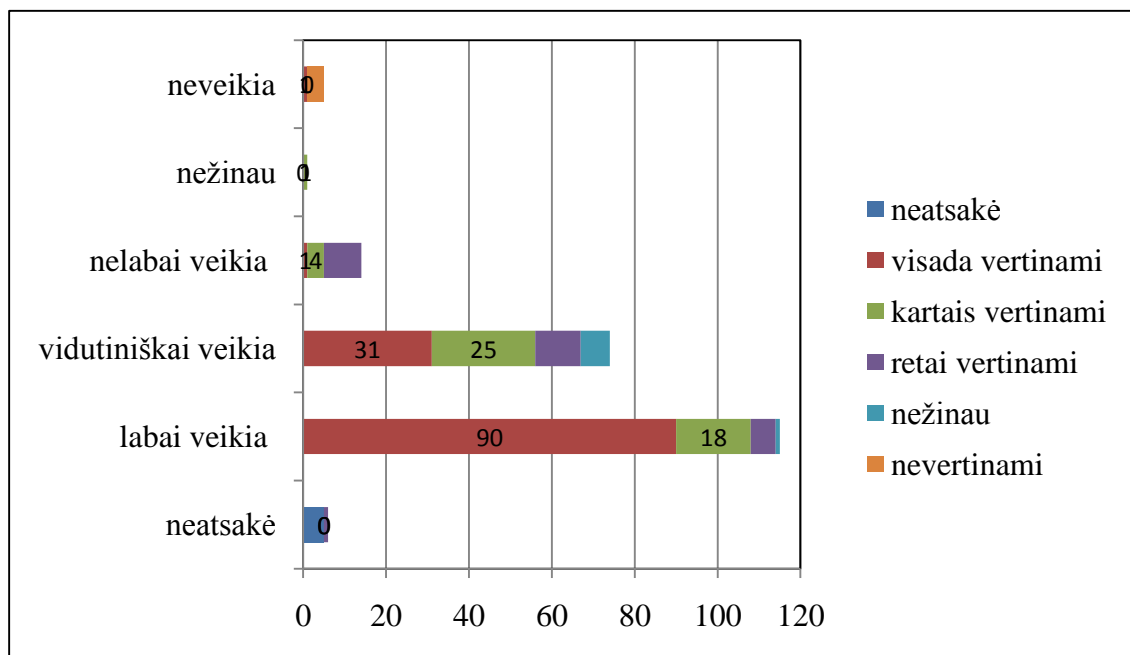
Remiantis išorės aplinkos veiksnių poveikio tyrimu (žr. 2.12 lentelę), didžiausią poveikį verslo organizacijoms turi šie išorės aplinkos veiksniai: vartotojai, konkurentai, socialinė – ekonominė šalies situacija. Atliksiu koreliacinę analizę (žr. 3.2 lentelę) tarp vartotojų poveikio ir jų vertinimo organizacijoje (šių kintamųjų koreliacija yra statistiškai reikšminga, nes $p=0,000$).

3.2 lentelė

Vartotojų poveikis ir jų vertinimas organizacijoje

	neatsakė	visada vertinami (1)	kartais vertinami (2)	retai vertinami (3)	nežinau (4)	Viso
neatsakė	2	0	0	0	0	2
labai veikia (1)	0	145	12	3	7	167
vidutiniškai veikia (2)	0	15	16	6	0	37
nelabai veikia (3)	0	1	0	1	0	2
nežinau (4)	0	1	1	0	3	5
neveikia (5)	0	1	0	0	1	2
Viso	2	163	29	10	11	215

Iš pateiktos 3.2 lentelės matyti, kad respondentai, kurie teigė, kad vartotojai labai veikia jų organizaciją (167 respondentai), net 145 respondentai teigia, kad jų organizacija visada vertina šį išorės aplinkos veiksnį.



3.1 pav. Konkurentų poveikis ir jų vertinimas organizacijoje (N=215)

3.1 paveikslo duomenys liudija, kad konkurentų, kaip labai veikiančių veiksnių, poveikis verslo organizacijose yra visada vertinamas organizacijose (iš 115 respondentų visada vertina 90). Ši koreliacija taip pat yra statistiškai reikšminga, nes Spirmeno koreliacijos koeficientas $p = 0,000$.

Trečiasis didžiausių poveikių, respondentų nuomone, turintis veiksnys yra socialinė – ekonominė šalies situacija. Jo poveikis ir vertinimas yra pateikiamas 3.3 lentelėje.

3.3 lentelė

Socialinės - ekonominės šalies situacijos poveikis ir vertinimas organizacijoje

	neatsakė	visada vertinami (1)	kartais vertinami (2)	retai vertinami (3)	nežinau (4)	nevertinami (5)	Viso
neatsakė	1	0	0	1	0	0	2
labai veikia (1)	0	62	28	8	3	12	113
vidutiniškai veikia (2)	0	15	40	10	8	0	73
nelabai veikia (3)	2	0	8	6	3	1	20
nežinau (4)	0	0	0	0	1	0	1
neveikia (5)	0	0	0	6	0	0	6
Viso	3	77	76	31	15	13	215

Iš 113 respondentų, paminėjusių, kad socialinė – ekonominė šalies situacija labai veikia jų organizacijos veiklą, daugiau nei pusė (62 respondentai) paminėjo, kad šis išorės aplinkos veiksnys visada yra vertinamas organizacijos veikloje (žr. 3.3 lentelę). Koreliacija tarp šių kintamųjų irgi yra statistiškai reikšminga ($p = 0,000$).

Pagrindinių, respondentų nuomone kaip labiausiai veikiančių, išorės aplinkos veiksnių poveikis organizacijose yra visada vertinamas, tai sąlygoja organizacijų supratimą apie organizacijos

sąveikos su išorės aplinka ir kitomis organizacijomis svarbą, nes organizacija negali funkcionuoti viena pati. Ir jeigu, kaip teigia N.Paliulis, E.Chlivickas, A.Pabedinskaitė (2004), organizacijos yra visiškai priklausomos nuo jas supančios išorės aplinkos, tai gebėjimas vertinti išorės aplinkos veiksmus leidžia numatyti organizacijos atsaką į juos, anksti pastebėti pokyčius, kurie ateityje gali turėti įtakos organizacijos veiklai.

3.3. Komunikacijos įtakos analizė

Atlikus tyrimą ir apžvelgus gautus rezultatus matyti, kad vadovo komunikacija su išorės aplinkos veiksniais yra įvertinta kaip efektyviausia (žr. 2.15 lentelę), todėl koreliacinė analizė bus atliekama tarp šio kintamojo ir organizacijos ilgalaikių, netolimoje ateityje planuojamų bei esamų tikslų. Koreliacija tarp kintamųjų vadovo komunikacijos efektyvumo ir komunikacijos naudos ilgalaikiams organizacijos tikslams yra statistiškai reikšminga ($p = 0,049$), bet vadovo komunikacijos efektyvumas nekoreliuoja su kintamaisiais: komunikacijos naudos netolimoje ateityje planuojamais ir esamais tikslais, čia $p = 0,081$ (netolimoje ateityje planuojami tikslai) ir $p = 0,550$ (esami tikslai), kai reikšmingumo lygmuo $p > 0,05$, laikoma, kad skirtumai tarp dažnių yra statistiškai nereikšmingi.

Gauti rezultatai (žr. 3.4 lentelę) parodo, kad daugiau nei 50 % respondentų, kurie teigė, kad vadovas komunikuoja labai efektyviai, vadovo komunikacijos efektyvumą vertino kaip labai naudingą organizacijos ilgalaikiams tikslams, kad šis efektyvumas nenaudingas organizacijos ilgalaikiams tikslams nenurodė nei vienas respondentas.

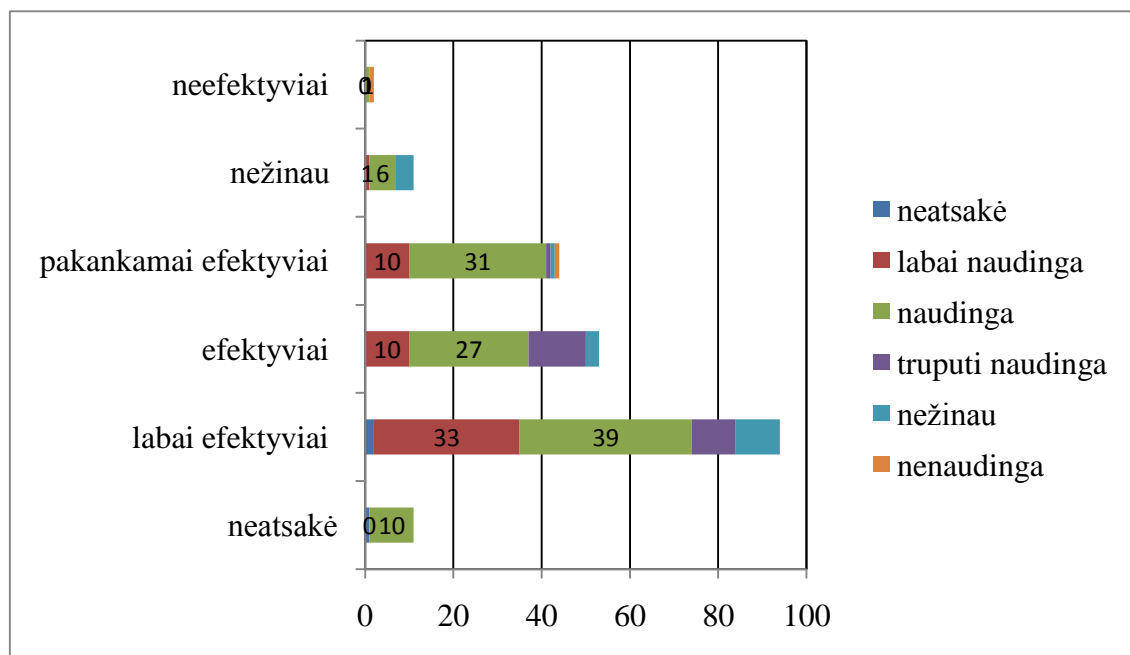
3.4 lentelė

Vadovo komunikacijos efektyvumas ir komunikacijos nauda ilgalaikiams organizacijos tikslams

	neatsakė	labai naudinga (1)	naudinga (2)	truputį naudinga (3)	nežinau (4)	nenaudinga (5)	viso
neatsakė	4	0	7	0	0	0	11
labai efektyviai (1)	0	52	23	6	13	0	94
efektyviai (2)	0	12	27	14	0	0	53
pakankamai efektyviai (3)	1	17	15	10	0	1	44
nežinau (4)	0	7	0	0	4	0	11
neefektyviai (5)	0	0	2	0	0	0	2
Viso	5	88	74	30	17	1	215

Kaip matyti 3.2 paveiksle, vadovo labai efektyvios komunikacijos nauda yra daugiau naudinga nei labai naudinga netolimoje ateityje planuojamiems tikslams, tai gali rodyti, kad didesnė

atsakomybė už šios komunikacijos efektyvumą turėtų prisiimti kiti įmonės darbuotojai arba samdomi specialistai iš šalies.



3.2 pav. Vadovo komunikacijos efektyvumas ir komunikacijos nauda netolimoje ateityje planuojamiems tikslams (N=215)

Dažniausiai esami tikslai organizacijose yra įgyvendinami pačiose žemiausiose valdymo grandyse, bet kaip teigia respondentai - vadovo, labai efektyviai komunikuojančio su išorės aplinkos veiksniais, komunikacijos įtaka esamiems tikslams yra labai naudinga (54 respondentai). Vadovo komunikacijos efektyvumo įtaką kaip labai naudingą pažymėjo 91 respondentas (žr. 3.5 lentelę). Apibendrinus galima teigti, kad nors atsakomybė už esamus tikslus tenka žemiausiosios grandies darbuotojams, jiems didelę įtaką turi vadovo sprendimai.

3.5 lentelė

Vadovo komunikacijos efektyvumo ir komunikacijos naudos esamiems tikslams analizė

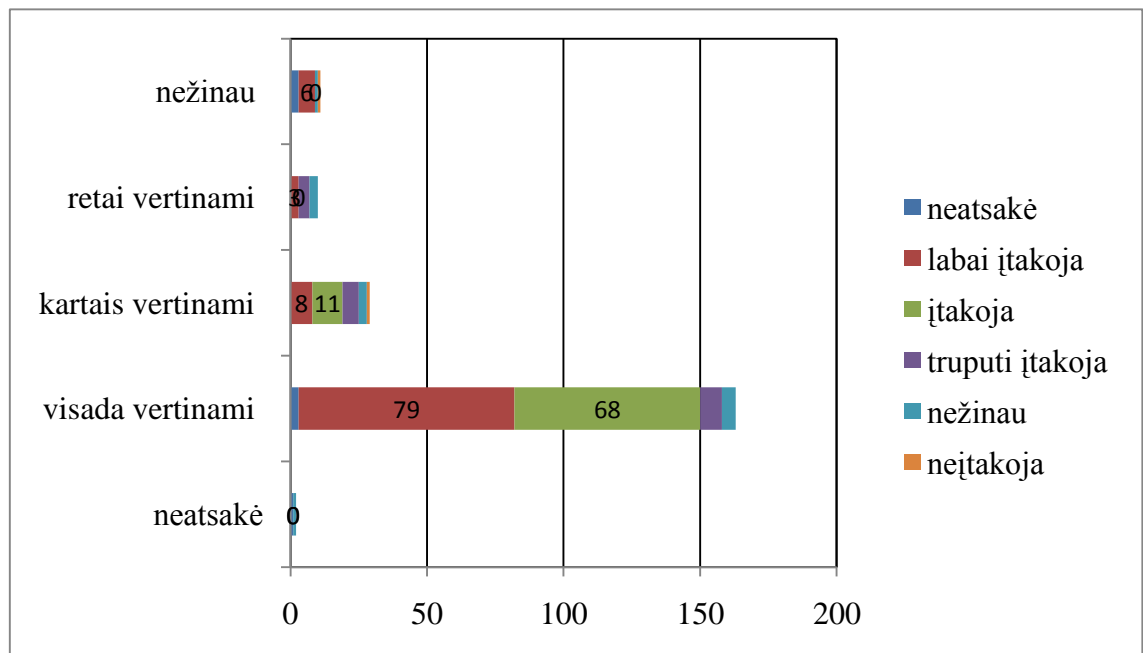
	neatsakė	labai naudinga (1)	naudinga (2)	truputi naudinga (3)	nežinau (4)	nenaudinga (5)	viso
neatsakė	1	0	7	3	0	0	11
labai efektyviai (1)	3	54	21	9	7	0	94
efektyviai (2)	0	15	19	19	0	0	53
pakankamai efektyviai (3)	0	22	21	0	0	1	44
nežinau (4)	0	7	0	0	4	0	11
neefektyviai (5)	0	0	2	0	0	0	2
Viso	4	98	70	31	11	1	215

Kaip žinoma, labai svarbus vaidmuo atitenka vadovui komunikuojant su išorės aplinkos elementais bei formuojant organizacijos tikslus, todėl šių kintamųjų suderinamumas leidžia teigti,

kad organizacijose yra formuluojama gera organizacijos ryšių strategija (Dolphin, 2000): ištiriami pagrindiniai organizacijos ryšių adresatai, parenkami tinkamo turinio pranešimai bei priemonės jiems pateikti, aukščiausio lygio vadovai tinkamai plėtoja organizacijos ryšių strategiją, organizacijos ryšių programa yra integruota visose tikslinės orientacijos lygiuose.

3.4. Palankios terpės verslo organizacijai kūrimas ir palaikymas

Išorės aplinkos stebėseną suteikia galimybes organizacijai numatyti išorės aplinkos pokyčius bei į juos reaguoti. Labiausiai vertinami išorės aplinkos veiksniai (žr. 2.13 lentelę) yra vartotojai, konkurentai, įstatymai. Tarp kintamųjų, vertinamų išorės aplinkos veiksnių (vartotojų, tiekėjų, konkurentų) ir verslo organizacijos siekių įtakojančių stebėti išorės aplinką, atlikta koreliacinė analizė. Koreliacija tarp šių kintamųjų yra statistiškai reikšminga, nes $p = 0,030$ (žr. 3.3 pav.) ir $p = 0,019$ (žr. 3.6 lentelę), bei $p = 0,000$ (žr. 3.7 lentelę). Organizacijos vertindamos išorės aplinkos veiksnius – vartotojus, tiekėjus ir konkurentus teigia, kad stebėti išorės aplinką, įtakoja siekis sukurti pozityvų įvaizdį (atitinkamai 147 respondentai iš 163 ir 94 iš 106, bei 113 iš 123). Galime daryti prielaidą, kad vartotojai, tiekėjai, konkurentai vertinami siekiant įgyti konkurencinį pranašumą bei kuriamas teigiamas organizacijos įvaizdis, kuris taip pat yra vienas iš organizacijų pranašumų, siekiant konkurencinės pergalės, vadinasi formuojama vartotojų nuomonė apie pozityvų organizacijos įvaizdį. Pasak R. Matkevičienės (2005), nusakant ryšių su visuomene veiklos specifika ir siekiamybes, yra pabrėžiama, kad ryšių su visuomene veiklos užduotis – negatyvias situacijas pakeisti pozityviomis.



3.3 pav. Vartotojų stebėseną ir siekis sukurti pozityvų įvaizdį (N=215)

3.6 lentelė

Tiekėjų stebėseną ir siekis sukurti pozityvų įvaizdį

	neatsakė	labai įtakoja (1)	įtakoja (2)	truputį įtakoja (3)	nežinau (4)	neįtakoja (5)	viso
neatsakė	1	0	0	0	0	0	1
visada vertinami (1)	3	59	35	7	2	0	106
kartais vertinami (2)	0	13	36	8	4	2	63
retai vertinami (3)	0	18	8	3	3	0	32
nežinau (4)	3	6	0	0	1	0	10
nevertinami (5)	0	0	0	0	3	0	3
viso	7	96	79	18	13	2	215

3.7 lentelė

Konkurentų stebėseną ir siekis sukurti pozityvų įvaizdį

	neatsakė	labai įtakoja (1)	įtakoja (2)	truputį įtakoja (3)	nežinau (4)	neįtakoja (5)	viso
neatsakė	1	3	0	0	1	0	5
visada vertinami (1)	2	71	42	6	2	0	123
kartais vertinami (2)	0	12	26	8	2	0	48
retai vertinami (3)	1	7	7	4	7	1	27
nežinau (4)	3	3	1	0	1	0	8
nevertinami (5)	0	0	3	0	0	1	4
viso	7	96	79	18	13	2	215

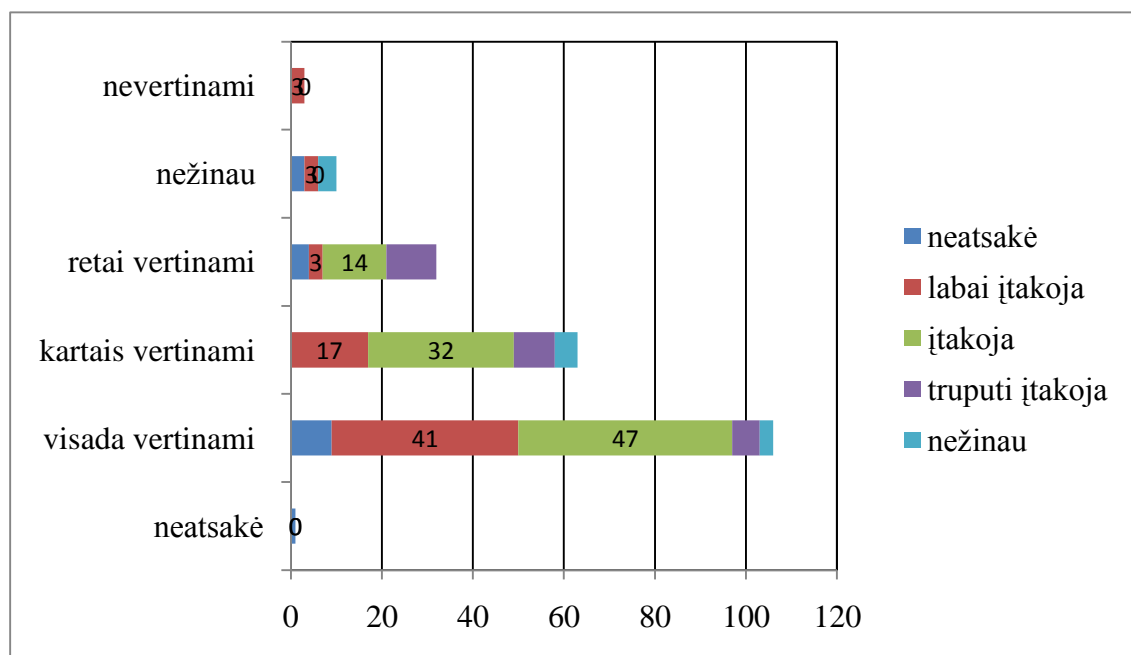
Kadangi 3.8 lentelėje pateikiami analizės rezultatai apie tiekėjų vertinimą ir siekio išvengti netikėtumų koreliaciją, tai koreliacinė analizė yra statistiškai reikšminga ($p = 0,000$). Respondentai atsakė, kad visada vertina tiekėjus (106 respondentai), nurodė, kad siekis išvengti netikėtumų įtakoja išorės aplinkos stebėseną (90 respondentų).

3.8 lentelė

Tiekėjų stebėseną ir siekis išvengti netikėtumų

	neatsakė	labai įtakoja (1)	įtakoja (2)	truputį įtakoja (3)	nežinau (4)	neįtakoja (5)	viso
neatsakė	1	0	0	0	0	0	1
visada vertinami (1)	0	43	47	15	1	0	106
kartais vertinami (2)	2	15	24	14	8	0	63
retai vertinami (3)	0	0	16	15	0	1	32
nežinau (4)	3	3	3	0	1	0	10
nevertinami (5)	0	0	0	3	0	0	3
viso	6	61	90	47	10	1	215

Iš 106 respondentų teigusių, kad visada vertina tiekėjus, matyti, kad 88 respondentus siekis identifikuoti grėsmes įtakoja juos stebėti išorės aplinką (žr. 3.4 pav). Šių kintamųjų reikšmingumo lygmuo $p = 0,004$.



3.4 pav. Tiekėjų vertinimas ir organizacijos siekis identifikuoti grėsmes, įtakojančias stebėti išorės aplinką (N=215)

Siekis išvengti netikėtumų bei identifikuoti grėsmes yra tolygus siekiui išlikti stabiliam. Stabilizavimas yra viena iš ryšių su visuomene funkcijų, kuri padeda organizacijoms išlikti kritinėse situacijose, išgyventi sunkius laikotarpius.

Tiekėjų pastovus vertinimas statistiškai reikšmingai koreliuoja su siekiais užtikrinti ilgalaikį ($p = 0,037$) ir trumpalaikį planavimą ($p = 0,008$). Iš 106 respondentų 82 teigia, kad ilgalaikis planavimas ir 77 respondantai teigia, kad trumpalaikis planavimas, įtakoja stebėti išorės aplinką. Išorės aplinkos veiksnio – vartotojo vertinimas, statistiškai reikšmingai koreliuoja ir su siekiu užtikrinti trumpalaikį planavimą. Iš 163 respondentų (visada vertinusių vartotojus), 56 respondantai teigia, kad siekis, užtikrinti trumpalaikį planavimą, labai įtakoja stebėti išorės aplinką ir 59 teigia, kad įtakoja. Konkurentų vertinimas ir siekiai užtikrinti ilgalaikį bei trumpalaikį planavimą - tarpusavyje nekoreliuoja. Visada vertinami įstatymai, įtakoja organizacijas stebėti išorės aplinką, siekiant užtikrinti ilgalaikį, bei trumpalaikį planavimą (atitinkamai po 83 respondentus iš 115). Ilgalaikis bei trumpalaikis planavimas padeda organizacija siekti savo užsibrėžtų tikslų ir kaip matyti iš aukščiau pateiktų rezultatų, kad labiausiai vertinamų išorės aplinkos veiksnių stebėseną įtakoja organizacijos tikslus, o tai labai svarbu, nes komunikacijos valdymo funkcija, apibūdinama

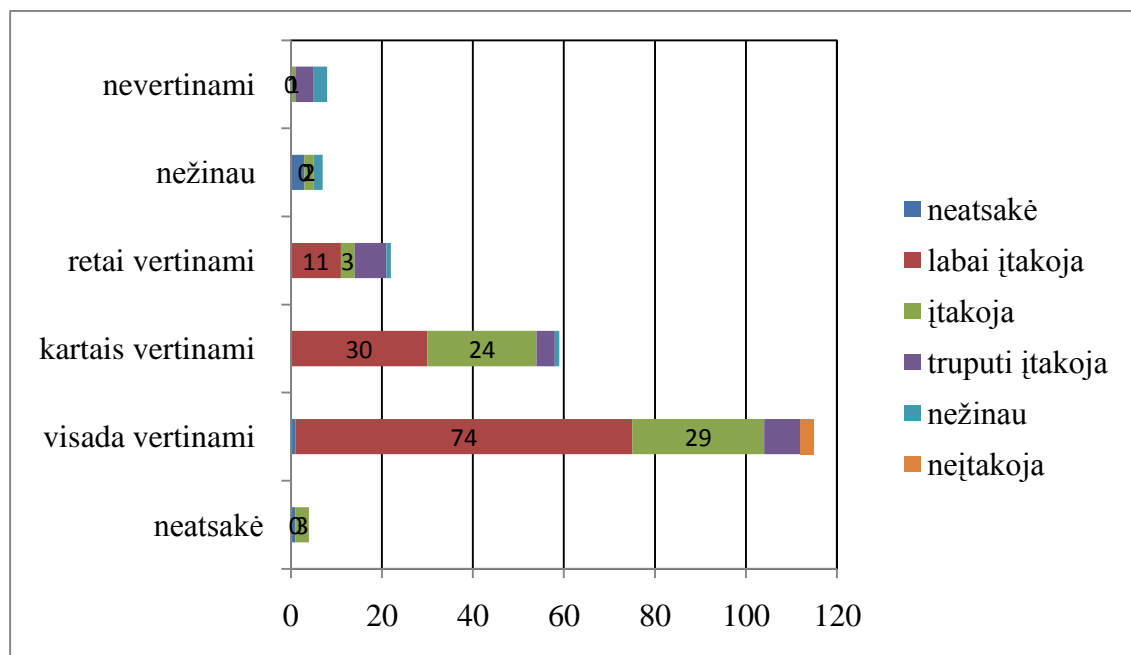
kaip ryšiai su visuomene, padeda organizacijoms išlaikyti ar keisti savo pozicijas, kad būtų galima lengviau pasiekti savo tikslų.

Atliekant koreliacinę analizę tarp konkurentų, įstatymų vertinimo ir siekio įgyti konkurencinį pranašumą, matome, kad daugiau nei 90 % organizacijų, konkurencinio pranašumo įgijimas (žr. 3.9 lentelę) iš 123 organizacijų visada vertinusių konkurentus bei beveik 90 % organizacijų iš 115 (žr. 3.5 pav) visada vertinusių įstatymus, įtakoja stebėti išorės aplinką.

3.9 lentelė

Konkurentų stebėseną ir siekis įgyti konkurencinį pranašumą

	neatsakė	labai įtakoja (1)	įtakoja (2)	trupuči įtakoja (3)	nežinau (4)	neįtakoja (5)	viso
neatsakė	1	3	0	1	0	0	5
visada vertinami (1)	1	83	30	9	0	0	123
kartais vertinami (2)	0	16	27	4	1	0	48
retai vertinami (3)	0	10	5	9	3	0	27
nežinau (4)	3	3	0	0	2	0	8
nevertinami (5)	0	0	0	0	1	3	4
viso	5	115	62	23	7	3	215



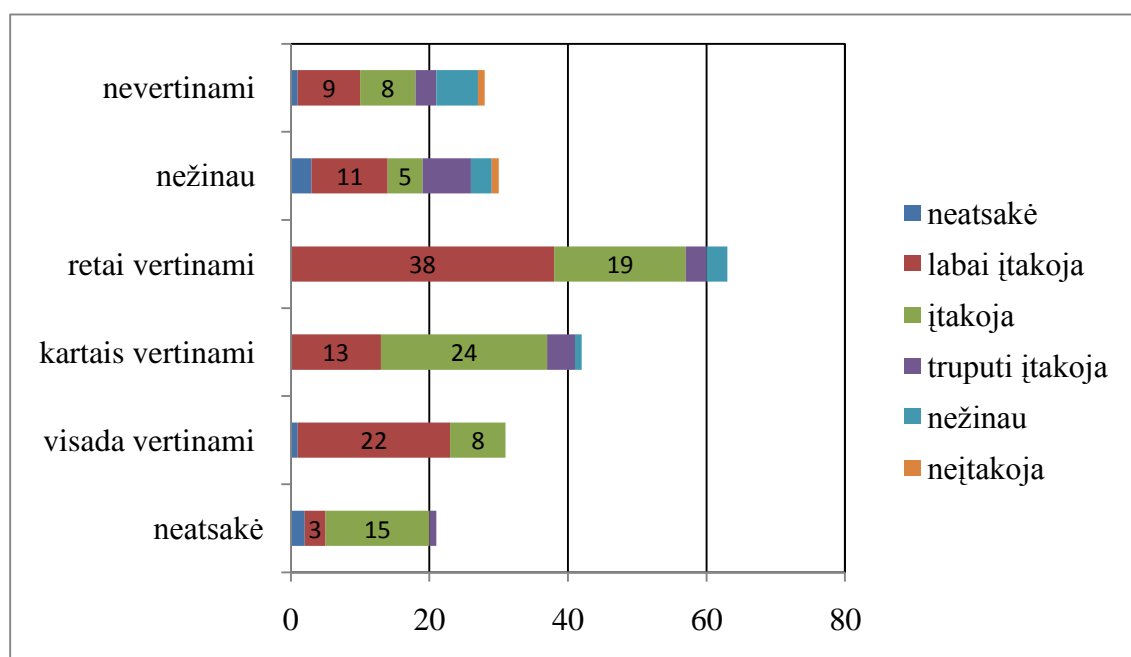
3.5 pav. Įstatymų stebėseną ir siekis įgyti konkurencinį pranašumą (N=215)

A.Pikčiūno (2002) teigimu, masinių informacijos priemonių vaidmens negali ignoruoti nei viena organizacija. Tačiau kaip rodo 2.13 lentelė, šis išorės aplinkos veiksnys, yra labai retai vertinamas respondentų (žiniasklaida ir kitos komunikacijos priemonės), nors masinės informacijos priemonės gali būti tinkamas įrankis atviros organizacijos visuminiam įvaizdžiui sukurti.

Žiniasklaidos stebėseną ir siekis sukurti pozityvų įvaizdį

	neatsakė	labai įtakoja (1)	įtakoja (2)	trupuči įtakoja (3)	nežinau (4)	neįtakoja (5)	viso
neatsakė	1	0	10	0	0	0	11
visada vertinami (1)	2	35	5	1	0	0	43
kartais vertinami (2)	0	7	24	4	1	0	36
retai vertinami (3)	0	30	16	3	3	1	53
nežinau (4)	3	9	4	7	2	0	25
nevertinami (5)	1	15	20	3	7	1	47
viso	7	96	79	18	13	2	215

3.10 lentelė iliustruoja, kad 35 respondentai iš 43, kurie visada vertino žiniasklaidą, teigia, kad jų siekis sukurti pozityvų įvaizdį, labai įtakoja stebėti išorės aplinką ir atitinkamai 30 respondentų, iš retai vertinusių žiniasklaidą, teigia, kad siekis sukurti pozityvų įvaizdį, labai įtakoja stebėti išorės aplinką. Analogiška situacija 3.6 paveiksle, iš 96 respondentų, kurie teigė, kad išorės aplinką stebėti labai įtakoja siekis sukurti pozityvų įvaizdį, tik 22 respondantai visada vertino kitas komunikacijos priemones ir 38 respondantai retai vertino kitas komunikacijos priemones. Kaip rodo 3.10 lentelė ir 3.6 paveikslas, verslo organizacijos neįvertina masinių informacijos priemonių įtakos, dėl šios priežasties ši ryšių veikla kritinė ir yra susijusi su didele rizika pačiai organizacijai, nes masinėmis informacijos priemonėmis organizacija kreipiasi į itin didelę tarpinių adresatų kategoriją (Zakarevičius, Žukauskas, Pikčiūnas, 2008).



3.6 pav. Kitų komunikacijos priemonių stebėseną ir siekis sukurti pozityvų įvaizdį (N=215)

Žiniasklaidos stebėsenos vertinimas, atsižvelgiant į organizacijos darbuotojų skaičių

	neatsakė	visada vertinami (1)	kartais vertinami (2)	retai vertinami (3)	nežinau (4)	nevertinami (5)	viso
mažiau nei 10 darbuotojų	4	10	13	13	10	18	68
nuo 10 iki 49 darbuotojų	7	6	18	21	12	19	83
nuo 50 iki 250 darbuotojų	0	19	4	10	3	10	46
daugiau nei 250 darbuotojų	0	8	1	9	0	0	18
viso	11	43	36	53	25	47	215

Jeigu vertinsime žiniasklaidos stebėseną pagal darbuotojų skaičių (žr. 3.11 lentelę), tai pamatysime, kad daugiau žiniasklaidos stebėseną vykdo vidutinės ir stambios įmonės (įmonės dydžiui įvertinti reikia 3 rodiklių, bet yra daroma prielaida, kad įmonės dydį apsprendžia darbuotojų skaičius). Greičiausiai todėl, kad didesnėse organizacijose yra kuriami atskiri ryšių su visuomene padaliniai, steigiamos atstovo spaudai pareigybės, o ne tai paliekama atlikti vienam vadovui, kaip būdinga mažoms, smulkioms įmonėms.

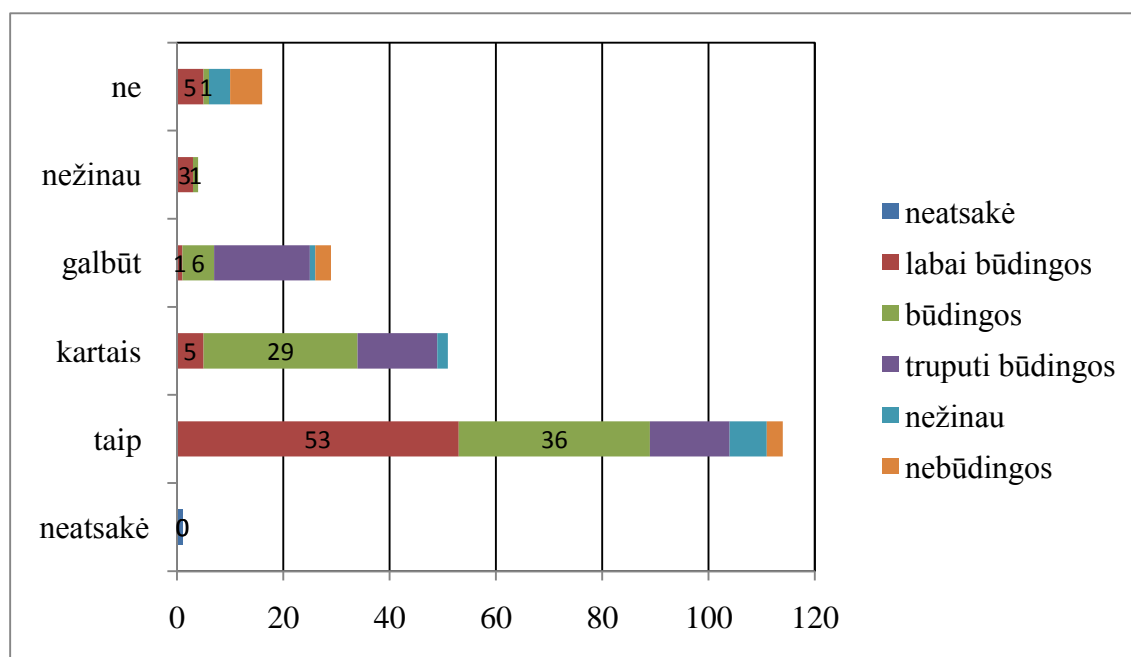
Pasak V. Pranulio, A. Pajuodžio, S. Urbonavičiaus, R. Virvilaitės (2008) ryšiams su visuomene viena iš būdingų funkcijų yra informavimo funkcija. Tyrimo respondentai nurodė (žr. 3.12 lentelę), kad jie teikia informaciją investuotojams, yra linkę informacijos perdavimą visuomenei priskirti prie jų organizacijai būdingų funkcijų (64 respondentai), o tai net du kartus patvirtina, kad organizacijoms yra būdingas pasikeitimas informacija su išorės aplinkos veiksniais. Šių dviejų kintamųjų koreliacija yra statistiškai reikšminga ($p = 0,010$).

Informacijos teikimas investuotojams ir informacijos perdavimas visuomenei

	neatsakė	labai būdingos (1)	būdingos (2)	truputį būdingos (3)	nežinau (4)	nebūdingos (5)	viso
neatsakė	4	1	7	0	0	0	12
taip (1)	1	30	34	28	4	15	112
kartais (2)	1	7	3	11	0	6	28
galbūt (3)	0	7	5	6	4	0	22
nežinau (4)	3	0	7	2	0	0	12
ne (5)	0	6	4	6	0	13	29
viso	9	51	60	53	8	34	215

Tiriamieji (žr. 3.7 pav.), iliustravę savo atsakomybę darbuotojams (114 respondentų), didžiaja dalimi nurodo ir jiems būdingą funkciją - pasitikėjimo kūrimą su darbuotojais (89 respondentai). Pasitikėjimo kūrimas su darbuotojais vienas iš ryšių su visuomene uždavinių. Pasitikėjimas įgalina

organizacijos išlikti stabilias. Tarp kintamųjų: atsakomybės darbuotojams ir pasitikėjimo kūrimo su darbuotojais koreliacinė analizė yra statistiškai reikšminga, nes $p = 0,000$.



3.7 pav. Atsakomybė darbuotojams ir pasitikėjimo kūrimas su darbuotojais (N=215)

Ryšiams su visuomene taip pat būdinga funkcija yra kontaktavimo f-ja, kaip apklausos dalyviai palaiko kontaktus su įvairiomis organizacijoms, svarbiomis visuomenės grupėmis, iliustruoja 3.13 lentelė. Iš šios lentelės matyti, kad respondentai nurodė, kad jiems būdinga kontaktų palaikymo su įvairiomis asociacijomis funkcija (103 respondentai), daugiau negu pusė (62 repondentai) teigė, kad jie dalyvauja profesinėje bedruomenėje. Organizacijoms yra labai svarbu palaikyti gerus kontaktus, bet siekiant tarpusavio darnos, reikia pačioms taip pat stengtis dalyvauti joms svarbių visuomenės grupių gyvenime.

3.13 lentelė

Dalyvavimas profesinėje bendruomenėje ir kontaktų palaikymas su įvairiomis asociacijomis

	neatsakė	labai būdingos (1)	būdingos (2)	truputi būdingos (3)	nežinau (4)	nebūdingos (5)	viso
neatsakė	10	0	1	0	0	0	11
taip (1)	2	35	27	12	3	0	79
kartais (2)	1	9	10	15	0	1	36
galbūt (3)	1	0	4	10	5	7	27
nežinau (4)	0	3	5	5	0	6	19
ne (5)	3	0	9	11	1	19	43
viso	17	47	56	53	9	33	215

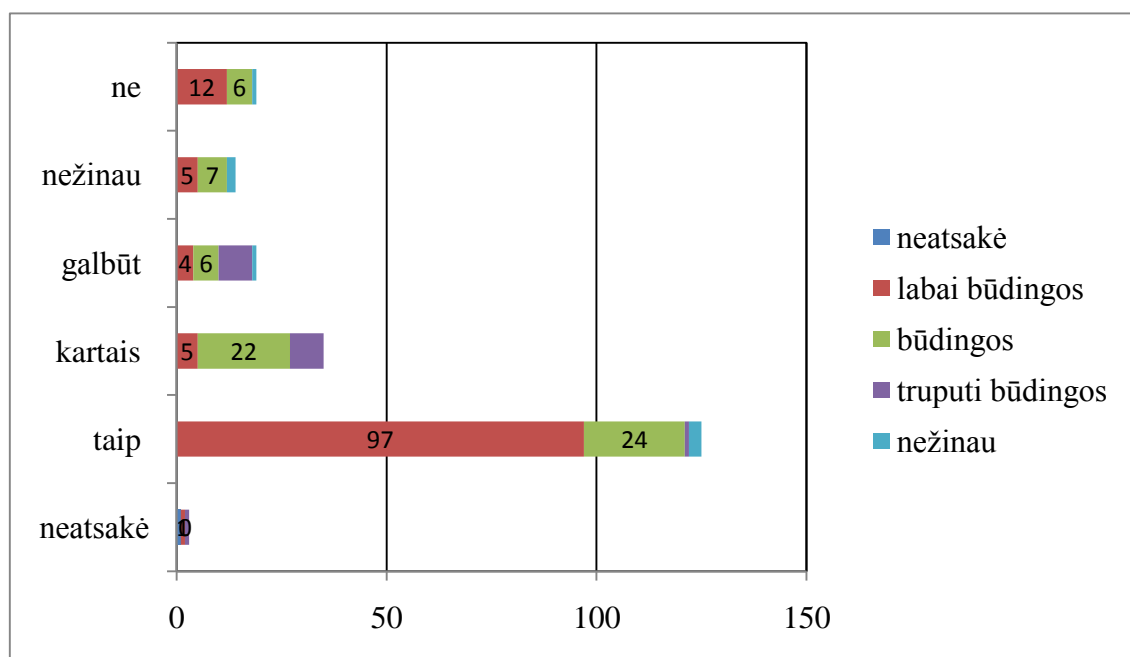
Aukščiau buvo akcentuotas pasitikėjimo kūrimas su darbuotojais, tačiau labai svarbus yra ir pasitikėjimo kūrimas su pirkėjais (irgi viena iš stabilizavimo išraiškų). Iš 111 respondentų,

įvardijusių, kad informacijos perdavimas visuomenei, yra jiems būdinga funkcija, 80 respondentų teikia informacija vartotojams (žr. 3.14 lentelė). Patvirtinimui, kad tiriamiesiems yra būdingas pasitikėjimo kūrimas su išorės aplinkos veiksniais, atlikta dar viena koreliacinė analizė tarp informacijos teikimo vartotojams ir pasitikėjimo kūrimo su klientais (žr. 3.8 pav.).

3.14 lentelė

Informacijos teikimas vartotojams ir informacijos perdavimas visuomenei							
	neatsakė	labai būdingos (1)	būdingos (2)	truputį būdingos (3)	nežinau (4)	nebūdingos (5)	viso
neatsakė	1	2	0	0	0	0	3
taip (1)	1	36	44	31	4	9	125
kartais (2)	3	6	10	7	0	9	35
galbūt (3)	1	0	3	10	4	1	19
nežinau (4)	3	4	3	4	0	0	14
ne (5)	0	3	0	1	0	15	19
viso	9	51	60	53	8	34	215

Iš 125 apklausos dalyvių, teikiančių informaciją vartotojams, net 121 respondentas įvardijo pasitikėjimo kūrimą su klientais, kaip jiems būdingą funkciją (žr. 3.8 pav.). Vadinasi organizacijoms yra ne tik svarbu adresatui pateikti informaciją, bet yra siekiama tarpusavio supratimo.



3.8 pav. Informacijos teikimas vartotojams ir pasitikėjimo kūrimas su klientais (N=215)

Atsakomybė bendruomenei turbūt geriausiai atspindi organizacijų kertines vertybes, siekiant tarpusavio santykių darnos ir supratimo su visuomene. Nors ryšiai su visuomene nėra tapatinami su įvaizdžio formavimu, tačiau tarp jų esanti glaudi sąsaja, nes gerą įvaizdį lemiantys verslo nuopelnai kuria pasitikėjimą. Kaip rodo 3.15 lentelė, iš 149 respondentų nurodžiusių, kad jiems būdinga

funkcija – įvaizdžio formavimas, tik 64 respondentai yra atsakingi bendruomenei ir 41 respondentas kartais būna atsakingas bendruomenei.

3.15 lentelė

Atsakomybė bendruomenei ir įvaizdžio formavimo funkcija

	neatsakė	labai būdingos (1)	būdingos (2)	truputį būdingos (3)	nežinau (4)	nebūdingos (5)	viso
neatsakė	4	0	0	0	0	0	4
taip (1)	0	37	27	6	3	1	74
kartais (2)	0	28	13	18	0	0	59
galbūt (3)	0	3	15	9	2	3	32
nežinau (4)	0	4	4	1	2	0	11
ne (5)	0	7	11	13	3	1	35
viso	4	79	70	47	10	5	215

Atliekant koreliacinę analizę tarp informacijos teikimo vartotojams ir organizacijos funkcijos įvaizdžio formavimo, kūrimo (žr. 3.16 lentelė), matome, kad organizacijos, kurioms yra svarbi įvaizdžio kūrimo, formavimo funkcija (149 respondentai), teikia informaciją vartotojams (100 respondentų), tuo sustiprindamos savo galimybes kurti visuomenės akyse siekiamą savo organizacijos įvaizdį. Ši koreliacinė analizė yra statistiškai reikšminga, nes $p = 0,000$.

3.16 lentelė

Informacijos teikimas vartotojams ir įvaizdžio formavimas, kūrimas

	neatsakė	labai būdingos (1)	būdingos (2)	truputį būdingos (3)	nežinau (4)	nebūdingos (5)	viso
neatsakė	1	1	1	0	0	0	3
taip (1)	0	70	30	20	3	2	125
kartais (2)	3	3	13	16	0	0	35
galbūt (3)	0	1	6	10	2	0	19
nežinau (4)	0	4	8	0	2	0	14
ne (5)	0	0	12	1	3	3	19
viso	4	79	70	47	10	5	215

Organizacijos, vertindamos išorės aplinkos veiksnius, siekia sukurti savo veiklos pozityvų įvaizdį, yra linkusios identifikuoti išorės aplinkos kuriamas grėsmes, išvengti netikėtumų, įgyti konkurencinį pranašumą, užtikrinti ilgalaikį ir trumpalaikį planavimą, tačiau per mažai dėmesio skiria išorės aplinkos adresatui – žiniasklaidai. Organizacijos, labiau orientuotos vykdyti socialinę atsakomybę, dažniau nurodo, kad jų organizacija vykdo ryšių su visuomene funkcijas.

IŠVADOS

Žvelgiant į organizacijos apibrėžtį istoriniu požiūriu galima teigti, kad organizacijos apibrėžtis vystėsi kartu su pačia visuomene. Kiekviena organizacija yra savita ir skiriasi viena nuo kitos daugeliu ją sudarančių dalių, pagal kurias galima vertinti veiklą. Pakankamai platus ir įvairus požiūris į organizacijas ir joje vykstančius procesus neleidžia suformuluoti vienareikšmiško ir „teisingo“ požiūrio į organizacijos išorinius ryšius.

Visi už organizacijos ribų esantys poveikio elementai yra vertinami kaip išorės aplinka. Organizacijų valdymas iš esmės yra arba turi būti orientuotas į išorės aplinką, nes organizacija negali egzistuoti viena atskirai. Išorės aplinkos atskirų elementų poveikis yra nevienodas, tačiau tarpusavyje glaudžiai susijęs. Organizacijos, veikdamos išorės aplinkoje, susiduria su išorės aplinkos kuriamomis galimybėmis ir grėsmėmis. Nors organizacijos negali valdyti išorės aplinkos, tačiau gali ją stebėti, tyrinėti ir prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkos sąlygų įvairiais būdais.

Analizuojant organizacijos išorės aplinkos ryšių įtaką, labai svarbu išskirti svarbiausius išorės įtakos veiksnius ir parengti efektyvius komunikacinius būdus kaip juos valdyti. Organizacijos ryšiai tapo svarbia organizacijos ryšių sistemos dalimi. Organizacijos ryšių sistemos pagalba bendrai formuluojamas pačios organizacijos suvokimas padeda apibrėžti organizacijos įvaizdį ir padeda kurti organizacijos konkurencinį pranašumą bei didesnę pridėtinę vertę. Kuriant organizacijos įvaizdį svarbu apibrėžti organizacijos vertybes strateginiame lygmenyje. Tinkamai suvokiamas įvaizdis, jo formavimosi procesas ir gero įvaizdžio pasėkmės yra vienas didžiausių organizacijos turtų, kuriam didinti organizacija turi skirti pakankamai išteklių ir investicijų.

Ryšiai su visuomene yra apibrėžiami labai įvairiai, tačiau dažniausiai jie yra pateikiami kaip viena iš organizacijos abipusės komunikacijos funkcijų, siekiant formuoti bei palaikyti organizacijos reputaciją, patikimumą ir įvaizdį.

Neteisingai parinktas ryšių su visuomene komunikacinis modelis gali nulemti visuomenės nepalankų organizacijos veiklos vertinimą.

Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad organizacijos įvaizdžio kūrimas yra ilgai trunkantis procesas, tam reikia laiko. Tai negali būti chaotiškas ir neplanuotas reiškinys, organizacijos turi tinkamai planuoti, kurti, koordinuoti bei kontroliuoti šią veiklą. Organizacijos realiai vykdančios socialiai atsakingą veiklą yra susikūrusios teigiamą įvaizdį.

Tyrimas išryškino, kad iš išorės aplinkos veiksnių didžiausią poveikį organizacijoms turi tiesioginio poveikio elementai: vartotojai, konkurentai; netiesioginio poveikio elementas: socialinė – ekonominė šalies situacija. Organizacijos analizuoja išorės aplinkos veiksnių poveikį, ieško savo veiklai palankios terpės, prognozuodamos galimas išorės aplinkos poveikio pasėkmes.

Apibendrinti tyrimo duomenys leidžia konstatuoti, kad vadovui tenka labai svarbus vaidmuo komunikuojant su išorės aplinkos veiksniais, bei formuojant organizacijos tikslus.

Organizacijos, vykdydamos išorės aplinkos stebėseną, siekia savo veiklai sukurti palankią atmosferą joje veikti, jos neignoruoja išorės aplinkos, bet stengiasi reaguoti į aplinkos pokyčius, siekdamas stabilumo, tikslų įgyvendinimo.

Tyrimo dalyvavusios organizacijos vykdo ryšių su visuomene funkcijas: informavimo, kontaktavimo, įvaizdžio kūrimo, pardavimo skatinimo, stabilizavimo, jos geba identifikuoti pagrindinius joms svarbius adresatus, naudojamos įvairius komunikacinius modelius: informacijos pateikimą, įtikinimą, supratimo siekimą per pasitikėjimo funkciją.

Atliktas tyrimas parodė, kad tyrimo dalyvavusios organizacijos tikslingiausiai formuoja savo išorinius ryšius su išorės aplinkos veiksniais, adresatu ar suinteresuotoju grupe – vartotoju.

REKOMENDACIJOS

Siūloma organizacijoms formuoti teigiamą įvaizdį, remiantis visuomenės palaikymu ir pritarimu vykdomai veiklai, nes pozityvus įvaizdis yra pamatas verslo sėkmei pasiekti. Organizacijos formuojamas įvaizdis turi atitikti adresatų lūkesčius, nes bet koks įvaizdžio kūrimas turi turėti realų pagrindą.

Verslo organizacijos per mažai vertina žiniasklaidą ir kitas komunikacines priemones, kurių indėlis siekiant visuomenės pritarimo vykdomai veiklai mokslinėje literatūroje pateikiamas kaip didžiausias. Todėl siūlau verslo organizacijoms neignoruoti masinių informacijos priemonių savo veikloje.

Daugelyje organizacijų komunikacijos funkcijas atlieka patys vadovai, todėl siūloma šią funkciją pavesti atlikti profesionalams – viešųjų ryšių specialistams, nes tai reikalauja specialių komunikacinių įgūdžių, reikalingų palaikyti glaudžius ryšius tarp atskirų adresatų.

Formuoti visuomenės nuomonę ir kelti savo reitingus konkurencinėje kovoje galima vykdant socialiai atsakingą veiklą, todėl reikia informuoti visuomenę apie savo vykdomas socialiai atsakingas veiklas, nes komunikacijos priemonės gali pagerinti Jūsų verslo organizacijos įvaizdį.

LITERATŪRA

1. Agee, W. K., Ault, P. H., Emery, E. (1987). *Introduction to Mass Communication*. New York: Harper & Row Publishers.
2. Appleby, R. C. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. – Vilnius: Charibdė, p. 76-83.
3. Bagdonas, E. (2008). *Verslo pradmenys*. – Kaunas: Technologija p. 11 - 13.
4. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, B. (2007). *Komunikacija: teorija ir praktika*. – Kaunas: Technologija, p. 125 – 134.
5. Brassington, F., Pettitt, S. (2006). *Principles of Marketing*, 4-asis leidimas. – Harlow, England: Pearson Education, p. 876 – 880.
6. Butkus, F., S. (2008). *Vadyba kiekvienam*. – Vilnius: Eugrimas, p. 42.
7. Costa, J. (1995). An empirically – based review other concept of environmental scanning. Reviews the concept of environmental scanning and discusses its importance to organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, nr. 7, p. 5-6.
8. Cutlip, S. M., Center, A. H., Broom, G. M. (1985). *Effective Public Relations*. – New York: Prentice – Hall, Inc.
9. Čereška, B. (2004). *Reklama: teorija ir praktika*. – Vilnius: Homo liber, p. 93.
10. Denison, D. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. – John Wiley and sons.
11. Dolphin, R. (2000). *The Fundamentals of Corporate Communications*. – Oxford: Butterworth – Heinemann (Reed Elsevier plc.).
12. Drucker, P.F. (2009). Drukerio mokymo pagrindai. – Kaunas: Rgrupė, p. 15 – 27, 46 – 55.
13. Drucker, P. F. (2001). *The Essential Drucker*. – New York: HarperCollins Publishers.
14. Drūteikienė, G. (2006). Įvaizdžio reikšmė sėkmingam organizacijos funkcionavimui // *Reklamos ir Marketingo idėjos*, nr.1, p.86.
15. Fayol, H. (2005). *Administravimas: teorija ir praktika*. – Vilnius: Eugrimas.
16. Gegieckienė, L., Graikšienė, A. (2009). *Verslumas*. – Vilnius: UAB Ciklonas, p. 11 - 13.
17. Ginevičius, R., Sūdžius, V. (2008). *Organizacijų teorija*. - VGTU leidykla: Technika, p. 249 250. <http://e-stud.vgtu.lt/users/?p=41988.31766&id=10142> [2009 12 20].
18. Gražulis, V. (2008). *Organizacijų strateginės parinktys. Ar mokame veikti?* – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, p. 8 – 31, 61 – 81,
19. Guščinskienė, J. (1999). *Organizacijų sociologija*. - Kaunas: Technologija.

20. Yamane, Taro (1967). *Elementary Sampling Theory*. Upper Saddle River. – NJ: Prentice Hall. p.p. 398-399
21. Janeliūnas, T., Laučius, V., Matuliauskas, A. (2010 spalio). Reputacija: užmiršta vertybė. *IQ*, p. 18-21.
22. Jegorova, R. (2009). Laikas auginti reputaciją ir stiprinti valdymą. – *Verslo žinios* Nr.203 2009 10 22.
23. Jewell, B. R. (2002). *Verslo integruotos studijos*. – Vilnius: The Baltic press, p. 9 – 27.
24. Jucevičius, P. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. – Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
25. Juozaitienė, L., Staponkienė J. (2003). *Verslo ir vadybos įvadas*. – Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
26. Juščius, V. (2009). Įmonių socialinė atsakomybė ir organizacijų tapatumas šiuolaikinės ekonominės krizės kontekste // *Ekonomika ir Vadyba*, nr.14, p.264 - 271. <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-264.pdf> [2011 05 07].
27. Juščius, V. (2007). Verslo socialinės atsakomybės teorijų raida // *Ekonomika*, nr.78, p. 48 – 64. <http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Ekonomika/78/str4.pdf> [2011 05 07].
28. Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 3 – asis pataisytas ir papildytas leidimas*. – Šiauliai: Liucijus.
29. Kleinaitė, I. (2007). Atsakingo verslo praktika // *Įmonių socialinės atsakomybės gairės mažoms ir vidutinėms įmonėms ir geros praktikos pavyzdžiai*. - Socialinė apsaugos ir darbo ministerija. <http://www.socmin.lt/index.php?-211085659> [2011 05 07].
30. Kuvykaitė, R. (1998). *Tarptautinis marketingas*. – Kaunas: Technologija.
31. Lipinskienė, D., Stokaitė, I.(2005). *Komandinio darbo ypatumai pokyčių sąlygomis*. - KTU Panevežio institutas, p. 208 – 212. http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m.%20leidinys/Lipinskiene_Stokaite.pdf [2009 11 06].
32. LR Smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymas 1998 m. lapkričio 24 d. Nr. VIII-935. http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=368741 [2010 05 12].
33. LR Statistikos departamentas. <http://www.stat.gov.lt/lt/> [2010 09 14].
34. Makštutis, A. (1999). *Veiklos vadyba: Teorija ir praktika*. – Vilnius: Leidybos centras.
35. Matkevičienė, R. (2005). *Ryšiai su visuomene*. – Vilnius: Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras, p. 3 – 29, 45 – 51.

36. Matkevičienė, R. (2007). Verslo organizacijos informacinės aplinkos tyrimas// *Informacijos mokslai*, nr.41, p. 58 - 69. http://www.leidykla.eu/fileadmin/Informacijos_mokslai/41/58-69.pdf [2010 01 02].
37. Matkevičienė, R. (2010). Komunikacija: teorija ir praktika // *Informacijos mokslai*, nr.52, p. 55 – 67. http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Informacijos_mokslai/52/55-67.pdf [2011 04 05].
38. March, J. G., Guetzkow, H., Simon, H.A. (1958). *Organizations*. - New York: John Wiley & Sons. <http://www.garfield.library.upenn.edu/classics1979/A1979HL90500001.pdf> [2009 11 03].
39. Martinkus, B., Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2010). *Vadybos pagrindai*. – Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
40. Martinkus, B., Žičkienė, S. (2006). *Verslo organizavimas*. - Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, p. 264 - 271.
41. Northcraft, G. B., Neale, M. A. (1990). *Organizational Behavior. A Management Challenge*. – Chicago: The Dryden Press, p.4 - 5, 587 - 590.
42. Paliulis, N., Chlivickas, E., Pabedinskaitė, A. (2004). *Valdymas ir informacija*. – Vilnius: Technika, p. 41 – 43, 58 – 61, 139 – 143.
43. Palubinskas, G.T. (1997). *Strateginio planavimo procesas*. – Kaunas: Technologija.
44. Pikčiūnas, A. (2002). *Organizacijos ryšių sistema*. – Kaunas: VDU leidykla, p. 5 – 21, 34 – 42, 50 – 72.
45. Pučėtaitė, R. (2009). Įmonių socialinės atsakomybės vadyba integralumo aspektu//*Ekonomika ir Vadyba*, nr.14, p. 328 – 334. <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-328.pdf> [2011 05 07].
46. Pukėnas, K. (2005). *Sportinių tyrimų duomenų analizė SPSS programa*. – Kaunas: LKKA
47. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. (2000). *Marketingas*. – Vilnius: The Baltic Press.
48. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. (2008). *Marketingas*. – Vilnius: Garnelis, p. 442 – 449, 462 – 464.
49. Pruskus, V. (2003). *Verslo etika: laiko iššūkiai ir galimybės*. – Vilnius: Enciklopedija, p. 214.
50. Robbins, S.P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. – Kaunas: Poligrafija ir informatika.
51. Rollinson, D., Edwards, D., Broadfield, A. (1998). *Organisational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach*. – Harlow: Addison-Wesley, p.798.

52. Urbonavičius, S. (1995). *Marketingas: apie sudėtingus dalykus: paprastai*. – Vilnius: Pačiolis.
53. Sakalas, A., Vanagas, P., Martinkus, B., Neverauskas, B., Prokopčiukas, B., Venskus, R., Virvilaitė, R., Ivaškienė, A. (2000). *Pramonės įmonių vadyba*. – Kaunas: Technologija, p. 15 – 17.
54. Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, J.D.R. (1999). *Vadyba*. – Kaunas: Poligrafija ir informatika.
55. Šimanskiene, L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. – Klaipėda: KU leidykla.
56. Šimanskienė, L. (2010). *Įmonių socialinės atsakomybės svarba Lietuvos organizacijoms // Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, nr.20, p. 138 - 146. <http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/20/138.pdf> [2011 05 07].
57. Taylor, F. W. (2005). *Moksliniai valdymo principai*. – Vilnius: Eugrimas.
58. Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. – Vilnius: Enciklopedija.
59. Vasiliauskas, A. (2007). *Strateginis valdymas*. – Kaunas: Technologija.
60. Zakarevičius, P., Kvedaravičius, J., Augustauskas, T. (2004). *Organizacijų vystymosi paradigma*. – Kaunas: VDU leidykla.
61. Zakarevičius, P., Žukauskas, P., Pikčiūnas, A. (2008). *Žemės ūkio produktų perdirbimo organizacijos ryšių valdymas // Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, nr.13, p. 197 - 203. <http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/197.pdf> [2011 05 07].
62. Žalienė, I., Žalys, L., Išdonaitė, I., Šalkauskienė, L., Švagždienė, B. (2006). *Vadybos pagrindai*. – Šiauliai: Liucijus, p. 9.