

Vilniaus universiteto
Komunikacijos fakulteto
Informacijos ir komunikacijos katedra

Sigita Purytė,
Komunikacijos mokslų magistro programos studentė

**REPUTACIJOS VALDYMAS IR KOMUNIKACIJA NE PELNO
ORGANIZACIJOSE**

Magistro darbas

Vadovė doc. dr. Vilija Gudonienė

Vilnius, 2010

Purytė, Sigita

Pu55 Reputacijos valdymas ir komunikacija ne pelno organizacijose / Sigita Purytė; mokslinis vadovas doc.dr. Vilija Gudonienė; Vilniaus universitetas. Komunikacijos fakultetas. Informacijos ir komunikacijos katedra – Vilnius, 2010. – 63, [3] lap.: lent. – Mašinr. – Santr. angl. – Bibliogr.: lap. 60–63 (61 pavad.).□□

UDK indeksas□□□ 658 (364.4)

Reikšminiai žodžiai□□□□: reputacijos samprata, reputacijos matavimas, valdymas ir komunikacija, ne pelno organizacijos samprata, ne pelno organizacijų reputacija, ne pelno organizacijų reputacijos valdymas ir komunikacija, Lietuvos Caritas, Lietuvos Raudonasis Kryžius, Gelbėkit vaikus.

Magistro darbo objektas – reputacijos valdymas ir komunikacija. *Darbo tikslas* – nustatyti reputacijos valdymo ir komunikacijos teorines prielaidas bei įgyvendinimą ne pelno organizacijose. *Darbo uždaviniai*: aptarti reputacijos sampratos problemą, matavimo bei valdymo poreikį ir galimybes, reputacijos komunikacijos principus; aptarti organizacijų reputacijos valdymo ir komunikacijos poreikį bei galimybes; nustatyti verslo ir ne pelno organizacijų reputacijos valdymo ypatybes ir galimybes taikyti bendrą reputacijos matavimo modelį; nustatyti, kaip ne pelno organizacijos suvokia reputaciją ir kaip ją komunicuoja savo internetinėse svetainėse.

Išanalizavus mokslinę literatūrą, prieita prie išvados, kad organizacijos reputaciją galima matuoti ir valdyti, yra kuriami reputacijos matavimo modeliai, pagal kuriuos matuojama ir valdoma organizacijų reputacija. Pastebimas glaudus ryšys tarp organizacijos identiteto, įvaizdžio ir reputacijos, tačiau šie elementai atskiriami. Atkreiptas dėmesys, kad reputacija yra santykinis dydis, priklausantis nuo lūkesčių ir konteksto. Analizuojant matavimo modelius bei praktikas, prieita prie išvados, kad nors ir esant kriterijų variacijų galimybei, matavimo modelių pagrindas lieka tas pats (Fombruno Reputacijos koeficientas). Remiantis trečiojo sektoriaus organizacijų ir jų susivienijimų įžvalgomis, pagrįstas ne pelno organizacijų reputacijos aktualumas bei aptartos verslo reputacijos matavimo modelio pritaikymo galimybės ne pelno organizacijoms.

Atlikus ne pelno organizacijų reputacijos suvokimo ir komunikacijos tyrimą, analizuojant surinktą empirinę medžiagą, prieita prie išvados, kad tirtos organizacijos žino, kas yra reputacija, įvardina kai kuriuos jos elementus, tačiau iki galo nesuvokia kūrimosi prielaidų ir neturi žinių apie reputacijos matavimo ir valdymo galimybes. Atlikta internetinių svetainių struktūros ir turinio analizė, parodė, kad reputacija komunicuojama nesistemiškai, pateikiama informacija, labiausiai tenkinanti du iš penkių reputacijos kūrimo elementų, yra interesų grupių, kurių lūkesčiai internetinėse svetainėse

nepasitinkami. Darbe ne pelno organizacijoms rekomenduojama nuo organizacijos veiklų ir informacijos apie organizaciją komunikacijos pereiti prie reputacijos komunikacijos ir sąmoningos, planuotos komunikacijos konkrečioms interesų grupėms.

Magistro darbas gali būti naudingas ne pelno organizacijoms, verslo įmonėms, vadybos bei informacijos disciplinų dėstytojams ir studentams.

TURINYS

ĮVADAS	6
1. REPUTACIJOS SAMPRATA	8
1.1. Požiūris iš auditorijos pozicijų	8
1.2. Požiūris iš organizacijos pozicijų	10
1.2.1. Įvaizdis, identitetas ir reputacija	10
1.2.2. Reputacija ir suinteresuotųjų grupės.....	13
1.2.3. Lūkesčiai ir reputacija	14
2. REPUTACIJOS VALDYMAS IR KOMUNIKACIJA	15
2.1. Reputacijos matavimas	15
2.1.1. Reputacijos matavimo modeliai	16
2.1.2. Reputaciją matuojančios kompanijos	17
2.1.3. Reputacijos matavimo praktika Lietuvoje.....	17
2.2. Reputacijos kūrimas ir komunikacija	18
2.2.1. Gerą reputaciją kuriantys elementai	18
2.2.2. Reputacijos komunikacija	22
2.2.3. Reputacijos rizikos vadyba	34
3. NE PELNO ORGANIZACIJŲ REPUTACIJA IR REPUTACIJOS KOMUNIKACIJA.....	41
3.1. Sąvokos <i>ne pelno organizacija</i> problema	41
3.2. Ne pelno organizacijų reputacijos svarba	42
3.2.1. Vertinimo kriterijų ir atskaitomybės suvokimo poreikis	43
3.3. Verslo reputacijos vadybos pritaikomumas ne pelno organizacijų veikloje	44
3.4. Ne pelno organizacijų reputacijos suvokimo ir komunikacijos tyrimas	46
3.4.1. Tyrimo eiga, etapai	48
3.4.2. Tyrimo rezultatai	49
IŠVADOS	58
Bibliografinių nuorodų sąrašas	60
Reputation management and communication of non-profit organizations (summary)	64
Priedai.....	65
<i>1 priedas.</i> Interviu su organizacijų vadovais ir komunikacijos specialistais	65
<i>2 priedas.</i> Internetinių svetainių analizės kriterijų lentelės	99
<i>3 priedas.</i> Internetinių svetainių turinio ir struktūros analizės lentelės	108

ĮVADAS

Verslo vadybos teoretikai kelis pastaruosius dešimtmečius intensyviai nagrinėja reputacijos įtaką organizacijų veiklai, svarsto jos matavimo ir valdymo galimybes. Jau nemažai nuveikta šioje srityje – sukurtas ne vienas reputacijos matavimo modelis, verslo žurnalai ir konsultacinės ar rinkos tyrimų kompanijos daro kasmetinius pasaulio organizacijų reputacijos tyrimus, reitinguoja organizacijas.

Naujausios mokslinės išvalgos ir praktinės patirtys vadybos srityje skatina verslą rūpintis savo reputacija – visą savo veiklą kreipti, organizuoti taip, kad galutinis rezultatas ir sukauptas turtas būtų visų suinteresuotųjų pasitikėjimas organizacija, tam tikra prasme emocinis prisirišimas ar net meilė jai. Kaip rašyta ankstesniuose darbuose, reputacija laikoma neapčiuopiamu kompanijos turtu, kuris didėjant konkurencijai turi vis daugiau reikšmės organizacijos išlikimui. Šis turtas kaupiamas kokybiškai ir sąžiningai dirbant interesų grupių labai bei tinkamai komunikuojant joms apie tai. Lyderiaujančio verslo pasaulyje ši koncepcija yra priimta, vertinama ir pritaikoma praktikoje. Manoma, kad dėl visuomenės lavėjimo, konkurentų gausos ir jų stiprėjimas, sparčios technologinės evoliucijos, nesirūpindamos reputacija, įmonės neatlaikytų daugybės interesų grupių spaudimo.

Ir Lietuvoje imamasi rūpintis tomis sritimis, kurios daro didžiausią įtaką reputacijai: diegiami produktų ir paslaugų kokybės standartai, gerinamos darbo sąlygos, skaidriau tvarkomi ir viešinami finansiniai rodikliai, profesionaliau žiūrima į organizacijos valdymą, diegiamos socialinės atsakomybės programos. Valstybinės institucijos, Europos Sąjungos organizacijų padaliniai Lietuvoje, ne pelno organizacijos visaip skatina šį judėjimą.

Kyla klausimas, ar kokybės standartus atitinkantys produktai ir paslaugos, finansinis skaidrumas, rūpinimasis savo darbuotojais ir aplinka, teigiamo emocinio vertinimo kūrimas – tik verslo organizacijai keliami reikalavimai. Ar trečiojo, „altruistiškojo“ sektoriaus suinteresuotieji nenori matyti, kad jų pinigai panaudojami skaidriai, veikla vykdoma atsakingai, laikomasi etikos normų, gerbiami darbuotojai, atsakingai žiūrima į aplinką, teikiamos kokybiškos paslaugos?

Šio darbo tikslas – nustatyti reputacijos valdymo ir komunikacijos teorines prielaidas bei įgyvendinimą ne pelno organizacijose. Užsibrėžti uždaviniai – aptarti reputacijos sampratą, matavimo bei valdymo poreikį ir galimybes, reputacijos komunikacijos principus, aptarti organizacijų reputacijos valdymo ir komunikacijos poreikį bei galimybes, nustatyti verslo ir ne pelno organizacijų reputacijos valdymo ypatybes ir galimybes taikyti bendrą reputacijos matavimo modelį, nustatyti, kaip ne pelno organizacijos suvokia reputaciją ir kaip ją komunikuoja savo internetinėse svetainėse.

Rašant šia palyginti neseniai pradėta gvildenti tema, analizuota mokslinė literatūra, remtasi informacija iš įvairių internetinių šaltinių – tinklaraščių, valdžios institucijų, kompanijų ir organizacijų internetinių svetainių.

Darbas suskirstytas į tris dalis. Pirmojoje aptariama reputacijos samprata (G.Rein, J.Rayner ir kt.), du požūriai į reputaciją, atskleidžiamas sąryšis ir skirtumai tarp identiteto, įvaizdžio ir reputacijos (A.Davis, P.A.Arganti). Aptariama, kaip reputacija susijusi su interesų grupėmis ir jų turimais lūkesčiais organizacijos atžvilgiu (O.M.Harper). Antrojoje darbo dalyje aptiriamos reputacijos vadybos ir komunikacijos ypatybės. Apžvelgiami reputacijos matavimo modeliai, matavimo galimybės, praktika Lietuvoje. Plačiau aptariamas Ch.Fombruno matavimo modelis Reputation quotient (RQ), aptiriamos reputacijos komunikacijos galimybės, komunikacijos vaidmens kismas, komunikacijos ir vadybos santykis reputacijos kūrimo procese ir reikalavimai reputacijos komunikacijai. Skyriuje taip pat apžvelgiamos reputacijos rizikos, aptiriamos galimybės jas valdyti. Paskutinėje dalyje nagrinėjamos ne pelno organizacijų reputacijos valdymo ir komunikacijos temos – aptiriamas valdymo ir komunikacijos poreikis bei galimybės, ne pelno organizacijų sampratos problema (R.Šimašius), galimybė ne pelno organizacijų veikloje taikyti verslo vadyboje naudojamą reputacijos matavimo modelį.

Šioje dalyje taip pat pristatomas ne pelno organizacijų reputacijos suvokimo ir jos komunikacijos tyrimas. Naudojant kokybinio interviu ir kokybinės turinio analizės metodus siekiama nustatyti ne pelno organizacijų vadovų ir komunikacijos specialistų reputacijos suvokimą ir kaip internetinėse svetainėse komunuojama reputacija; taip pat ar tinkamas versle naudojamas reputacijos matavimo modelis ne pelno organizacijoms.

Šis darbas gali būti naudingas verslo įmonėms, ne pelno organizacijoms, vadybos bei informacijos disciplinų dėstytojams ir studentams

1. REPUTACIJOS SAMPRATA

Žodis reputacija kilęs iš lotynų kalbos žodžio *reputatio* (-onis), kuris reiškia apgalvojimą, apskaičiavimą, vertinimą, nuomonę. Anglų kalboje žodis *reputation* vartojamas norint nusakyti nuomonę, kurią žmonės turi apie asmenį ar kitą objektą; iš tos pačios šaknies kildinamas ir būdvardis *reputable*, kuris reiškia vertą pagarbos, turintį gerą vardą¹. Teigiamą reikšmę žodžiui *reputacija* kartais priskiriama ir lietuvių kalboje: reputacija – tai viešoji nuomonė apie kieno nors ypatybes, paprastai gera². Priešingai nei buityje, mokslinėje literatūroje reputacija reiškia tiesiog nuomonę, vertinimą, neteikiant šiam žodžiui savaime teigiamos prasmės.

1.1. Požiūris iš auditorijos pozicijų

Siekdamas detaliau paaiškinti iš lotyniškojo žodžio kylančius apibrėžimus, Gail Rein išskiria keturias savybes, priskirtinas reputacijai³:

- 1) reputacija yra suvokimas - vertinimas ir nuomonė;
- 2) ji yra vieša, t.y. turima, „laikoma“ kitų; gali būti vieša, paplitusi nuomonė;
- 3) ji gali būti žmogaus, daikto ar veiksmo; t.y. žmonės, daiktai ir veiksmai gali turėti reputaciją;
- 4) ji gali būti gera arba bloga, teigiama ar neigiama – palanki ar nepalanki.

Apibendrintai galima sakyti, kad reputacija autoriaus manymu yra palankus ar nepalankus suvokimas apie kažkokį objektą, sukuriamas žmogaus galvoje.

Kalbėdama apie organizacijas, Jenny Rayner reputaciją apibrėžia kaip dabarties ir praeities suvokimų ir įsitikinimų rinkinį, kuris esti su organizacija susijusių žmonių – varotojų, tiekėjų, partnerių, darbuotojų, investuotojų, analitikų, bendruomenių, auditorių, valdininkų, spaudimo grupių, nevyriausybinių organizacijų ir visuomenės apskritai – sąmonėje⁴.

Peržvelgus įvairių kitų autorių pateikiamus apibrėžimus (žr. 1 lentelę), matyti, jog reputaciją jie vadina savybių grupe, vertybių suma, jausmais, bendru vertinimu, požiūriu, išpūdžių, žinių, įsitikinimų, jausmų ir patirties sąveikos rezultatu. Kai kurie autoriai akcentuoja reputacijos kilimą iš praeities veiksmų.

¹ *Mokomasis anglų kalbos žodynas*. Vilnius, 2000, p. 562.

² VAITKEVIČIŪTĖ Valerija. *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: „Žodynas“. 2001, p. 845.

³ REIN Gail. *A reference model for designing effective reputation information systems*. *Journal of Information Science*. 2005. Prieiga internete: <http://jis.sagepub.com/cgi/content/abstract/31/5/365>

⁴ RAYNER Jenny. *Managing reputational risk*. Chichester. 2003, p. 1.

1 lentelė. Organizacijos reputacijos apibrėžimai pagal skirtingus autorius⁵

Apibrėžimai	Autoriai
Organizacijos reputacija – grupė savybių, priskiriamų įmonei, vadovaujantis įmonės veiksmais praeityje.	J. Park, L. Lyon, G. Kameron (2000)
Organizacijos reputacija – suma vertybių, kurias suinteresuotieji, savaip suvokdami ir interpretuodami įmonės komunikuojamą įvaizdį ir jos veiksmus, priskiria įmonei.	London School of Public Relations (2005)
Reputacija – žmonių jausmai, susiję su organizacija, kurie grindžiami turima informacija (ar dezinformacija), organizacijos veiksmais, darbo aplinka, praeities veikla, ateities perspektyvomis.	Ch. Fumbrun (2000)
Organizacijos reputacija – visų suinteresuotųjų bendras organizacijos vertinimas.	Ch. Fombrun (pagal G. Davies, 2003)
Reputacija – visų suinteresuotųjų požiūris į organizaciją.	J. Dalton (2005)
Reputacija – individų išpūdžių, žinių, įsitikinimų, jausmų ir patirties, susijusių su organizacija, sąveikos galutinis rezultatas.	Bevis (pagal G. Davies, 2003)

Požiūris į reputacijos sampratą skiriasi priklausomai nuo to, kokios disciplinos kontekste kalbama apie reiškinį. G. Davies su kolegomis skiria⁶, jog ekonomistui organizacijos reputacija yra organizacijos savybės, bruožai, kurie signalizuoja apie tikėtiną jos elgesį rinkoje. Strategui organizacijos reputacija – barjeras organizacijos konkurentams manevruoti sektoriuje. Apskaitininkas organizacijos reputaciją laiko neapčiuopiamu turtu, kurio vertė rinkoje kinta ir yra neatsiejama nuo organizacijos rinkos vertės. Rinkodaros specialistui organizacijos reputacija – percepcinis turtas, įgalinantis pakartotinai pritraukti vartotojus. Organizacijos moksle organizacijos reputacija yra susikristalizavęs suinteresuotųjų įsitikinimas, kas yra organizacija, ką ji daro ir kaip ji tai daro. Kiekvienas požiūris atskleidžia vieną iš daugybės reputacijos aspektų.

⁵ ŠMAIŽIENĖ Ingrida. *Organizacijos reputacijos valdymas: prabanga ar būtinybė?* Kaunas: KTU. 2006, 163 psl. ISSN 1648-9098

⁶ DAVIES Gary, CHUN R., DA SILVA, R., ROPER, S. *Corporate Reputation and Competitiveness*. London, 2003, p.29.

Jei pasitenkintume vien tokiais reputacijos apibrėžimais, reikėtų pripažinti, kad reputacija yra stichiškas, nevaldomas dalykas. Tokiu atveju objektas, apie kurį žmonės turi nuomonę, pats negalėtų daryti kryptingos, suplanuotos įtakos savo reputacijai. Tačiau taip nėra.

1.2. Požiūris iš organizacijos pozicijų

Žvelgdami į reputaciją iš objekto, kuris yra aplinkinių vertinamas, pozicijų, neatmetame ir ankstesnio aiškinimo. Reputacija tikrai yra suvokimas, vertinimas, gimstantis kitų galvose. Tačiau žengiama toliau: bandoma suprasti, kas konkrečiai formuoja reputaciją.

1.2.1. Įvaizdis, identitetas ir reputacija

Toliau darbe daugiausiai pasitelkiu verslo vadybos ir komunikacijos mokslų žinias apie verslo organizacijų reputaciją. Verslo vadyboje kalbant apie reputaciją, susiduriama su problema, jog sunku nubrėžti ribą tarp reputacijos, įvaizdžio, identiteto, prekės ženklo ir kitų apčiuopiamų ir neapčiuopiamų organizacijos vertės elementų. Verslo konsultantas ir rašytojas A.Davis daro perskyrą tarp įvaizdžio, identiteto ir reputacijos.

Įvaizdis jo teigimu yra sukomponuotas mentalinis arba jausminis vertinimas, interpretacija, kieno ar kažko suvokimas, susiformuotas remiantis tikrais ar įsivaizduojamais įrodymais; sąlygotas įspūdžių, įsitikinimų, minčių ir jausmų. Suvokimas dažnai yra intuityvus, gali remtis į kokybės, fundamentalių tiesų, absoliučių duotybių supratimą⁷. Įvaizdis gali būti laikoma faktiškai tikslus tikrovės atspindėjimas arba iš esmės trumapalakis ir netvirtas, įsivaizduojamas, taip pat visiškai melagingas; atsitiktinai komunikuojamas ar nuosekliai išgalvotas. Autorius pateikia pavyzdį, kai 1927 metais Amerikos moterims buvo pasiūlyta mintis, kad pagal jų išvaizdą yra sprendžiama apie jų asmenybes. Joms buvo patariama taip kurti savo išvaizdą, kad tai suteiktų joms trokštamą įvaizdį, kuris būtų materialiai ar socialiai joms naudingas. Tai buvo kibirkštis, įžiebusi vartotojiškumą. Iš tokio aiškinimo matyti, kad anskčiau minėtuose reputacijos apibrėžimuose įtraukiami ir įvaizdžiui būdingi apibūdinimai.

Kad dar geriau suprastume, kas vadinama įvaizdžiu, A.Davis pacituoja humoreskų rašytoją J.B.Priestley. Jis dar 1960 metais satyroje „Įvaizdžio žmogus“ siekė parodyti, kad įvaizdis yra netikras, fiktyvus dalykas. Aktuali satyros veikėjo mintis – „jie (įvaizdžiai) yra dalis nerealybės, kuri mus

⁷ DAVIS Anthony. *Mastering public relations*. New York: Palgrave Macmillan. 2004, p. 25.

apgaukinėja“ – apibendrina paplitusią nuomonę, kad paprasti žmonės supranta įvaizdžius kaip tikrovės opoziciją⁸.

Bendras organizacijos įvaizdis gali būti tiek pat svarbus kaip ir produkto ar paslaugos vardas, jis organizaciją paverčia asmenybe su savybėmis, gebėjimais, vertybėmis, o tai savo ruožtu padeda pamatus lūkesčiams, ko iš organizacijos galima tikėtis. Paprastai įvaizdžiais yra dalinamasi, dažniausiai neformaliai. Apibendrinant, galima teigti, kad įvaizdis yra vaizdinys, susikurtas žmogaus mintyse apie kažkokį objektą. Savo neapibrėžtumu įvaizdis panašus į reputaciją.

Kitas A.Davis išskiriamas objektas – identitetas. Jį sudaro tai, kaip organizacija pristato save, neslepiant trūkumų. Identitetas – tai visi materialūs ir nematerialūs organizacijos atributai. Pavyzdžiui, interneto svetainėje About.com pateikiami aštuoni žingsniai⁹, kaip susikurti identitetą vadinamajam namų verslui. Remiantis paprastais patarimais, galima išskirti esminius tapatybės elementus: veiklos apibrėžimą – viziją, misiją, organizacijos pavadinimą, logotipą, „biuro“ įrengimą, internetinę svetainę.

A.Davis pastebi, kad jei iš pradžių buvo svarbu išorinių ženklų (pvz.: simbolių ar logotipų) išskirtinumas, bėgant laikui identiteto sąvoka imta suprasti plačiau. Praktikai suvokė, kad identitetą kuria savęs pristatymas (nuo smulkmenų iki esminių dalykų); tai, kas kuria „veidą“, personaliją (vertybės, misija, vizija, tikslai); elgsena (ar gyvenama vertybėmis); komunikacija (viduje ir su išore); ryšiai su bendruomene, visuomene (parama pasirinktoms grupėms; į kompaniją kviečiami dirbti specialistai).

Tik paaiškinęs įvaizdžio ir identiteto sampratas, A.Davis imasi reputacijos sampratos. Svarbiausias reputacijos atsiradimo ir formavimosi šaltinis yra patirtis: organizacijos reputacija remiasi į patirtį, ji nėra rekvizitas prieš susikuriant organizacijos įvaizdį. Patirtis gali būti tiesioginė, kai vartojamas organizacijos produktas ar gaunama paslauga, arba netiesioginė, kai kitų tiesioginė patirtis yra perpasakojama¹⁰. Autorius detalizuoja „kitų“ sąvoką: tai žmonės, kurių vertinimu pasitikima arba tie, kuriems susiklosčiusios aplinkybės yra atpažįstamos ir pakankamai panašios, kad atitiktų tikrovę.

Patirties kokybė matuojama pagal žmonių, su kuriais buvo kontaktuojama, elgesį. Todėl dažniausiai reputacija kuriama vykstant pardavimui ar kitokiam sandoriui, ir didžiausias dėmesys skiriamas pasirūpinti klientu, santykiais su juo. Taip pat, A.Davis teigimu, yra kitų būdų organizacijai keisti savo reputaciją, tiek per asmenines patirtis, tiek per patirčių sanaują, kai žmonės pataria vieni kitiems³.

⁸ DAVIS Anthony. *Mastering public relations*. New York: Palgrave Macmillan. 2004, p. 26.

⁹ DUERMAYER Randy. *8 Steps to Create Your Business Identity*. About.com. Prieiga internete: <http://homebusiness.about.com/od/getstarted/a/identitySteps.htm>

¹⁰ DAVIS Anthony. *Mastering public relations*. New York: Palgrave Macmillan. 2004, p.29.

Svarbu atkreipti dėmesį į gandus, kurie sklendo apie organizaciją: gandams gali būti suteikiamas kur kas didesnis svoris nei pagrįstiems patirties vertinimams. Būtina atkreipti dėmesį į interneto įtaką reputacijai: racionaliai ar emociškai grįstas, atitinkantis tikrovę ar ne neigiamas atsiliepimas, kitokia negatyvi informacija gali greitai ir lengvai pasklisti ir pasiekti tūkstančius suinteresuotųjų per labai trumpą laiko tarpą¹¹. Kaip pavyzdį galima pateikti lietuvišką internetinę svetainę www.skundai.lt¹².

Įvaizdis, identitetas ir reputacija yra glaudžiai susiję: identitetas įneša indėlį į kuriamą įvaizdį, o abu daro įtaką reputacijai. Cees B.M. van Riel bei Charles J. Fombrun teigia, kad korporatyvinės reputacijos koncepcija sulaukia ypatingo dėmesio, nes įtraukia į save įvaizdžio ir prekės ženklo (*brand*) poveikį organizacijos vertinimui. Prekės ženklo ir įvaizdžio savybės yra vertinamos suinteresuotųjų (stakeholders), ir tai padeda organizacijai sukurti geresnę reputaciją¹³. Tai reiškia, kad reputacija nėra tas pats, kas įvaizdis, identitetas ar prekės ženklas, nors šie ir turi įtakos reputacijai.

Santykį tarp trijų elementų bandė įvardinti ir Paul A. Argenti. Jis teigia¹⁴, kad identitetas yra matomi organizacijos ženklai: vardas, logotipas, šūkis, produktai, paslaugos, pastatai, raštinės reikmenys, uniformos ir kiti apčiuopiami, materialūs organizacijos sukurti ir įvairiems suinteresuotiesiems iškomunikuoti dalykai. Savo ruožtu suinteresuotieji susikuria vertinimą, remdamiesi tomis žinutėmis, kurias organizacijos siunčia per apčiuopiamus elementus. Šis identiteto atspindys kiekvieno mintyse tampa įvaizdžiu. Jei organizacija nori sužinoti savo įvaizdį, ji turėtų atlikti nuomonių tyrimą. Toks tyrimas turėtų parodyti, kiek žmonių susikurtas įvaizdis atitinka organizacijos identitetą. Svarbu paminėti, kad kiekvienas žmogus susikuria ne vienodą organizacijos įvaizdį. P.A. Argenti iliustruoja, pateikdamas Arthur D. Little (ADL) kompanijos pavyzdį. Ištyrusi savo suinteresuotuosius, organizacija pamatė, kad tik dalis jų yra įsidėmėję, jog įmonė užsiima konsultacijomis, o pagrindinė jos veiklos sritis - gynybos industrija. Žinoma, vieni organizaciją vertino teigiamai (už gynybos industrijos stiprinimą), kiti neigiamai (organizacija yra per daug įsitraukusi į gynybos sistemą), tačiau visi teisingai suvokė, kas yra ADL. Kita dalis apklaustųjų negalėjo pasakyti, kuo tiksliai ADL užsiima, kur kompanija stipri, kurioje srityje specializuojasi. Tai parodė, kad dalis suinteresuotųjų neturėjo identitetą tiksliai, teisingai atitinkančio organizacijos įvaizdžio, nesvarbu, teigiamo ar neigiamo.

P.A. Argenti įsitikinimu, kai pirkėjai renkasi, kur pirkti tokią pat prekę, siūlomą kelių kompanijų (tarkime, benzina), svarbiausia jiems yra įvaizdis: kokį vaizdinį mintyse jie yra „prikabinę“ prie

¹¹ ŠMAIŽIENĖ Ingrida. *Organizacijos reputacijos valdymas: prabanga ar būtinybė?* Kaunas: KTU, 2006. p. 163.

¹² www.skundai.lt – tai internetinė svetainė, sukurta 2004 metais; jos tikslas - suteikti Lietuvos gyventojams galimybę viešai paskelbti savo atsiliepimus apie Lietuvos įmonių, institucijų ar privačių asmenų veiklą.

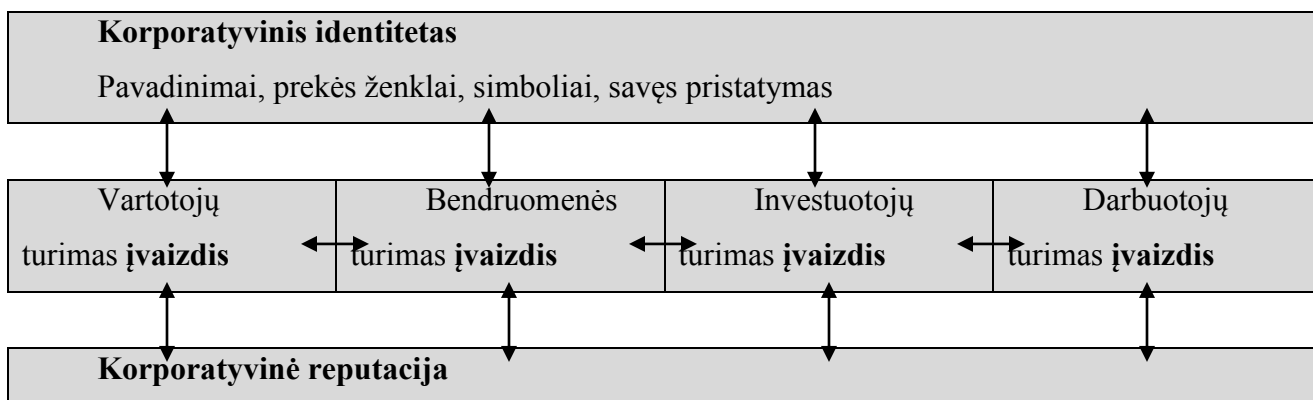
¹³ VAN RIEL Cees B.M., FOMBRUN Charles. *Essentials of corporate communication*. Oxon, 2007, p. 40.

¹⁴ ARGENTI Paul. *Corporate Communication*. New York. 2003, p. 58-72

organizacijos. Šis vaizdinys - įvaizdis, - kaip jau minėta, yra susiformuotas remiantis organizacijos identitetu.

Kaip ir A.Davis, P.A.Arganti teigia, kad identitetas ir įvaizdis kartu daro įtaką reputacijai. P.A.Arganti susitelkia į identiteto kūrimą, kaip vienintelę reputacijos vadybos dalį, kurią kompanija pilnai kontroliuoja. Autorius pateikia reputacijos formavimosi schemą (2 lentelė). Iš šios schemos matyti, kad skirtingos grupės žmonių, mažiau ar daugiau susipažinę su organizacijos identitetu, turi savitą organizacijos įvaizdį. O šių įvaizdžių suma yra organizacijos reputacija.

2 lentelė. Reputacijos formavimosi schema, Paul A.Argenti



Kadangi kiekviena grupė suinteresuotų žmonių (vartotojai, bendruomenės, investuotojai, darbuotojai) turi savitą organizacijos įvaizdį ir reputaciją, norint išsiaiškinti ir valdyti įvaizdžius ir reputacijas, reikia segmentuoti suinteresuotuosius, su kuriais turimas ar potencialiai gali atsirasti santykis¹⁵.

1.2.2. Reputacija ir suinteresuotųjų grupės

Michael Morley, rašydamas apie korporatyvinę reputaciją, teigia, jog reputacija remiasi tuo, kaip kompanija elgiasi arba kaip jos elgesys yra suvokiamas skirtingų žmonių grupių¹⁶. Tarkime „Gerbiamiausios Lietuvos įmonės“ rinkimuose kompanijos buvo vertinamos pagal 7 kriterijus: geri finansiniai kompanijos rodikliai; teigiamai vertinami kompanijos vadovai, vadovavimas, strateginiai sprendimai, vizija; santykiai su investuotojais ir klientais, skaidrumas, įstatymų laikymasis; kompanijos finansinės ir idėjinės iniciatyvos darbuotojų gerovei, visuomenei ir aplinkai (socialinė atsakomybė);

¹⁵ DOWLING Grahame. *Creating corporate reputations*. New York. 2001, p. 29.

¹⁶ MORLEY Michael. *How to manage your global reputation*. Bristol. 1998, p.10.

visuomenės nuomonė; kompanija - geidžiamas darbdavys; geras kitų verslininkų vertinimas (pasitikiu ir galėčiau rekomenduoti partneriams). Iš šių kriterijų matyti, kad yra bent kelios skirtingos žmonių grupės, kurios vertina įmonę. Tai klientai, darbuotojai, investuotojai ir finansininkai-ekspertai, kitų įmonių vadovai, valstybinės įstaigos, potencialūs darbuotojai, visuomenė apskritai. Kiti šaltiniai išskiria ir tokias grupes kaip tiekėjai, vietos ar kitokia (pvz.: profesinė) bendruomenė, spaudimo grupės (pvz.: žalieji). Rūpindamasis savo reputacija, kompanijos turi įsivardinti šias grupes ir jas pažinti, iširti, kokie yra šių grupių lūkesčiai organizacijos atžvilgiu.

1.2.3. Lūkesčiai ir reputacija

G. Davies, kalbėdamas apie suinteresuotųjų grupes, vartoja terminą „naujoji vartotojų demokratija“, kuri pasireiškia didesne vartotojų galia, jų išsilavinimo ir pajamų didėjimu, o kartu ir didesniais reikalavimais visuomenėje veikiančioms organizacijoms. Organizacija susiduria su spaudimu ne tik gauti pelno (atsakomybė prieš akcininkus), bet ir būti patikima (atsakomybė prieš vartotojus, investuotojus), morali (atsakomybė prieš vartotojus, bendruomenes) ir sociali (atsakomybė prieš bendruomenes, plačiąją visuomenę). Tam įtakos turi ir sparčiai vykstanti globalizacija, tobulėjančios technologijos, nematerialių vertybių iškilimas¹⁷.

Pasak G. Davies, organizacijos reputacijos valdymo poreikis ir tikslai kyla dėl to, kad egzistuoja neatitikimai tarp to, ko įvairios suinteresuotųjų grupės tikisi iš organizacijos, ir realios organizacijos veiklos. Organizacijoms turėtų būti svarbūs žmonių lūkesčiai, nes nuo to priklauso organizacijos vertinimas tiesiogiai su ja susidūrus. Oonagh Mary Harper suformulavo „matematinę“ sąlygą, kuri rodo reputacijos, lūkesčių ir patirties su organizacija sąryšį¹⁸:

$$\boxed{\text{Reputacija}} = \boxed{\text{Patirtis}} - \boxed{\text{Lūkesčiai}}$$

Jei vartotojo (kliento, investuotojo, darbuotojo ar kito suinteresuoto asmens) lūkesčiai yra dideli, o patirtis labai neigiama, reputacija bus bloga ar labai bloga. Jei lūkesčiai ne tokie dideli, o patirtis santykinai gera, reputacija bus palyginti gera (teigiama). Kuo geresnė patirtis bei mažesni lūkesčiai, tuo geresnė bus reputacija. Gera reputacija bus priskirta organizacijai, kuri atliepia suinteresuotų grupių reikalavimus ir lūkesčius. Bloga reputacija susiklostys, kai organizacija neatitiks suinteresuotųjų lūkesčių.

¹⁷ ARGENTI Paul A. *Corporate communication*. The Tuck School of Business. 2007, p. viii

¹⁸ HARPUR Oonagh Mary. *Corporate Social Responsibility Monitor*. London. 2002, p. 68.

Gerą reputaciją galima kurti pažinus suinteresuotų grupių reikalavimus ir besikeičiančius lūkesčius, užtikrinant, kad jų įsitikinimai būtų paremti tiesa, o kasdienė patirtis su organizacija atlieptų lūkesčius¹⁹. Siekdamas kurti gerą reputaciją, organizacijos privalo atsižvelgti į šalies kultūrą, nusistovėjusias normas (pavyzdžiui, vartotojai Vokietijoje ir Prancūzijoje daugiau dėmesio skirs tam, kaip kompanijos elgiasi su savo darbuotojais, nei vartotojai Didžiojoje Britanijoje, JAV ar Kanadoje).

Nepaisant kultūrinių skirtumų yra vienas esminis principas: sąžiningas, garbingas elgesys. „Sąžiningumas nėra geriausia politika, tai - vienintelė politika“²⁰. Pagrindinė geros reputacijos sąlyga - elgtis taip, kaip esi pažadėjęs, įsipareigojęs; būti tuo, kuo skelbiesi esąs.

Konrad S. Alt manymu, reputacija nėra vien tik vadybinių veiksmų bei jų komunikacijos kokybės rezultatas, bet taip pat visuomenėje vyraujančių nuostatų pasekmė – kaip suinteresuotieji priims ir įvertins organizacijos vadybinius veiksmus. Dėl šio priklausomumo nuo visuomenėje susiformavusių lūkesčių organizacijai ar konkrečiai jos veiklos sričiai reputacija yra santykinis dydis.

Organizacijos reputacija labai priklauso nuo bendro konteksto – kaip atliepti žmonių lūkesčius sekasi kitoms to paties ir kitų sektorių kompanijoms. Ar apskritai yra su kuo palyginti kompanijos darbą. Todėl neįmanoma žinoti savo reputacijos, nepalyginus jos su kitų analogiškų organizacijų reputacija. Galima išsiaiškinti, ką atskiros grupės galvoja apie organizaciją, kaip ją vertina, tačiau to negalima įvardinti kaip bendros reputacijos vertinimo.

Kai organizacija nori sužinoti savo stipriąsias ir silpnąsias puses reputacijos atžvilgiu, atliekami ir individualūs reputacijos matavimo tyrimai. Vakaruose reputacijos tyrimams atlikti organizacijos dažnai pasitelkia šioje srityje besispecializuojančias kompanijas. Tačiau tai nėra objektyvus, kontekstinis reputacijos įvertinimas, o tik įvardinimas, kuriose srityse organizacija yra stipri, o kuriose dar reikia pasistengti.

2. REPUTACIJOS VALDYMAS IR KOMUNIKACIJA

Požiūris, kad reputacija – tai vertinimas, nuomonė, kurią tam tikroje kultūrinėje aplinkoje sukelia organizacijos veiksmai ir komunikacija, leidžia kalbėti apie reputaciją kaip apie valdomą objektą. Šiame skyriuje aptarsime, kaip reputacija valdoma: matuojama, kuriama ir komunikuojama bei kaip valdomos reputacijos rizikos.

2.1. Reputacijos matavimas

¹⁹ RAYNER Jenny. *Managing reputational risk*. Chichester. 2003, p. 14.

²⁰ ALSOP Ronald J. *The 18 immutable laws of corporate reputation*. London: Kogan Page Limited. 2004, p.56

Norint valdyti reputaciją, pirmiausia būtina ją pamatuoti. Kompanijoms svarbu išsiaiškinti, kokios yra jų stiprybės ir silpnybės; kokia yra jų reputacija, palyginus su pagrindinių konkurenčių reputacija²¹. Tai nėra lengva ir paprasta, nes kaip jau minėta, procesą apsunkina reputacijos kaip rezultato neapčiuopiamumas bei didelis skaičius veiksnių, darančių jai įtaką.

Vakaruose reputacijos tyrimui dažnai pasitelkiamos šioje srityje besispecializuojančios kompanijos. Paprastai reputacijos tyrimai reguliariai kartojami ir atliekami pagal tą pačią metodiką. Taip galima palyginti skirtingu metu gautus duomenis ir įvertinti, kur link juda organizacija bei kurios priemonės duoda naudos.

2.1.1. Reputacijos matavimo modeliai

Jenny Rayner kaip vieną iš geriausių reputacijos matavimo metodų vadina žurnalo „Fortune“ naudojamą²². Apklausas žurnalas atlieka nuo 1983 metų ir kasmet sudaro labiausiai trokštamų kompanijų sąrašą. 10 tūkstančių direktorių, valdybos narių ir vadybininkų iš 345 kompanijų iš viso pasaulio yra prašomi reitinguoti kompanijas, atsižvelgiant į devynis kriterijus: vadovavimo kokybę, produktų ir paslaugų kokybę, inovacijas, ilgalaikių investicijų vertę, finansinių rodiklių atgarsius, darbuotojų talentą, socialinę atsakomybę, korporatyvinio turto panaudojimą, globalumą.

Ronald J. Alsop išskiria kompanijos Harris Interactive atliekamus reputacijos matavimo tyrimus. Dauguma kitų tyrimų, kaip ir žurnalo „Fortune“, remiasi vien vadybininkų bei investicijų analitikų apklausomis, o Harris Interactive apima kur kas platesnę perspektyvą. Kompanija apklausia per 20 tūkstančių amerikiečių. Gauti duomenys atskleidžia ir skirtingų suinteresuotų grupių – investuotojų, vartotojų ir darbuotojų – vertinimus. Apklausa prašo reitinguoti šešiasdešimt iš anksto parinktų „labiausiai matomų“ kompanijų pagal šešis kriterijus²³: emocinį patrauklumą, produktus ir paslaugas, finansinius pasiekimus, socialinę atsakomybę, darbo aplinką, viziją bei vadovavimą. Apklaustos rezultatai kasmet publikuojami žurnale „The Wall Street Journal“.

Šių ir panašių tyrimų metodikų pagrindu laikytinas daktaro Charles Fombruno pasiūlytas reputacijos matavimo modelis – reputacijos koeficientas (Reputation quotient). Vienas iš Tarptautinio reputacijos instituto įkūrėjų, daktaras Ch.Fombrun, atlikęs tyrimus, identifikavo per 20 esminių kriterijų, kuriuos suskirstė į šešias grupes: produktai ir paslaugos, darbo aplinka, vizija ir vadovavimas,

²¹ ALSOP Ronald J. *The 18 immutable laws of corporate reputation*. London: Kogan Page Limited. 2004, p.27.

²² RAYNER Jenny. *Managing reputational risk*. Chichester. 2003, p. 11.

²³ Prieiga internete: http://www.marketingnpv.com/articles/features/commonly_used_reputation_measurement_tools

finansiniai rodikliai, socialinė atsakomybė ir emocinis patrauklumas. Plačiau šie elementai aptariami skyriuje Gerą reputaciją kuriantys elementai (p. 19).

Tarptautinis reputacijos institutas toliau tęsė tyrimus ir nustatė, kad organizacijos reputacijos pamatiniai stulpai yra du – produktų ir paslaugų kokybė bei santykiai su klientais²⁴. Tai arčiausiai kliento (dažnai didžiausios ir tiesioginę įtaką organizacijos išlikimui turinčios grupės) esantys dalykai. Kiti elementai, tame tarpe ir finansiniai rodikliai, lieka mažiau svarbūs.

2.1.2. Reputaciją matuojančios kompanijos

Internetinėse paieškos sistemose suvedus raktinius žodžius *reputation measurement*, galima pamatyti įvairovę įmonių, kurios siūlo savo paslaugas – išmatuoti įmonės reputaciją, įvardinti stiprias ir silpnas įmonės reputacijos puses bei pateikti rekomendacijas, ką įmonė turėtų daryti, kad pagerintų savo reputaciją. Dažniausiai reputaciją tiriančios ir šioje srityje konsultuojančios kompanijos skelbiasi esančios nepriklausomos ir ekspertinės – turinčios unikalią metodiką reputacijai pamatuoti bei profesionalius specialistus, galinčius konsultuoti šia tema.

2.1.3. Reputacijos matavimo praktika Lietuvoje

Lietuvoje reputacijos tema ir jos matavimas bei valdymas dar palyginti nauja, dėl to ir tyrimų šioje srityje – vienetai. Vienas iš praktiškai Lietuvoje įgyvendintų pavyzdžių – minėti Gerbiamiausios Lietuvos įmonės 2008 rinkimai²⁵. Įmonės buvo vertinamos pagal septynias kategorijas; trys iš jų – visuomenės bei verslo lyderių nuomonė ir geidžiamiausias darbdavys – buvo įvertintos remiantis visuomenės nuomonės tyrimais. Dar keturias – vertės, lyderystės, valdymo ir socialinės atsakomybės – vertino atskiros ekspertų grupės pagal pateiktus, kompanijų užpildytų klausimynų duomenis.

Su reputacija glaudžiai susijusi įmonių socialinė atsakomybė. Todėl kaip antrąjį pavyzdį galima pateikti Nacionalinio atsakingo verslo apdovanojimus. Juos kasmet inicijuoja ir vykdo Socialinės apsaugos ir darbo ministerija kartu su Jungtinių Tautų vystymo programa Lietuvoje bei Aplinkos ir Ūkio ministerijomis. Apdovanojimais siekiama didinti žinomumą apie įmonių socialinės atsakomybės

²⁴ Interview with Fernando Prado. Communicationcontrolling.de. Prieiga internete: <http://www.communicationcontrolling.de/nc/en/news/meldungen/singleview/datum/2009/02/22/reprak-als-verfahren-der-reputationsmessung.html>

²⁵ *Vertinimo metodika*. Gerbiamiausios Lietuvos įmonės 2008. Prieiga internete: <http://www.vz.lt/gerbiamiausios/metodika.html>

naudą verslui, valstybei ir kiekvienam individui bei skatinti šalies įmones diegti socialinės atsakomybės principus savo veikloje²⁶.

2008-aisiais apdovanojimuose buvo išskirtos trys nominacijos - metų darbovietė, metų bendruomeniškiausia įmonė ir metų aplinkosaugos įmonė. Praktiškai visos trys nominacijos yra susijusios su reputacijos vertinimu. Buvo išskiriamos įmonės, kurios labiausiai prisideda prie socialinės gerovės kūrimo ir jos stiprinimo, poveikio aplinkai mažinimo Lietuvoje, kurių veikla (jų produktai, paslaugos, projektai ar programos) demonstruoja pačių įmonių lyderystę ir nuoširdų jų įsipareigojimą veikti skaidriai ir sąžiningai elgtis su darbuotojais, visuomene ir valstybe, vertinti verslo veiklos poveikį aplinkai ir mažinti tokio poveikio neigiamas pasekmes. Labiausiai pasižymėjusiai įmonei buvo skiriamas pagrindinis – socialiai atsakingos įmonės 2008 apdovanojimas.

Geriausios ir blogiausios reputacijos įmonės „rinkimus“ yra surengęs ir žurnalas „Veidas“²⁷. Leidinys pasamdė skambučių centrą „Apklausa.lt“, kuris apklausė penkių Lietuvos didmiesčių gyventojus ir prašė įvardinti geriausią ir blogiausią reputaciją turinčias Lietuvos įmones. Tačiau tokia telefoninė apklausa, vykdyta tik didmiesčiuose, yra mėgėjiška ir negali atskleisti visapusio vaizdo. Kita vertus, tai rodo, kad reputacijos tema tampa aktuali ir įdomi, todėl tikėtina, kad įvairių tyrimų bei apdovanojimų, susijusių su reputacijos matavimu ir vertinimu, ateityje daugės.

2.2. Reputacijos kūrimas ir komunikacija

2.2.1. Gerą reputaciją kuriantys elementai

Aptarimui pasirinktas Ch.Fombruno modelis Reputation quotient (RQ) ir šeši jo siūlomi reputacijos elementai: produktai ir paslaugos, darbo aplinka, vizija ir vadovavimas, finansiniai rodikliai, socialinė atsakomybė ir emocinis patrauklumas.

Holzauerio teigimu, dažnai susikuriame nuomonę apie organizaciją pagal jos **produkto reputaciją**²⁸. Vartotojas vertina, kokia yra prekė, ar ji kokybiška, ar nekelia pavojaus jo sveikatai, žalos gamtai. Kai kuriose srityse (pvz.: telekomunikacijų) labai svarbios yra inovacijos, kiek patobulinimų, funkcijų siūlo produktas. Taip pat šiais laikais perkamas ne vien daiktas ar paslauga, bet ir jos teikiama

²⁶ Nacionalinis atsakingo verslo apdovanojimas. Prieiga internete: <http://www.undp.lt/lt/index.html?id=275>

²⁷ LAURINĖNAITĖ Jurgita. Geriausios ir blogiausios reputacijos bendrovės. Veidas. 2008.08.11, Nr. 32. Prieiga internete: <http://www.veidas.lt/lt/leidinys.full/489ed303b65db>

²⁸ HOLZHAUER, F.F.O. *Corporate image and brand image*. Handbook corporate communication. Deventer:van Longhum Slaterus. 1991. p. 83.

„pridėtinė vertė“ – prestižas, tam tikras įvaizdis, ženklas, kokiai grupei žmonių priklauso prekės ar paslaugos vartotojas.

Gera organizacija yra laikoma tokia, kurioje nori dirbti aukštos kvalifikacijos darbuotojai, kurios **darbo aplinka** pripažįstama gera ir trokštama. Darbuotojai yra viena iš interesų grupių, kuri komunikuoja savo aplinkai apie organizaciją, taip kurdama reputaciją. Ypač kai labiau pasitikima informacija, perduota iš lūpų į lūpas, nei oficialiais pranešimais.

Didžiojoje Britanijoje 2004 metais buvo atliktas tyrimas, kurio metu apklausti 180 tūkstančiai darbuotojų. Šių tyrimų rezultatai parodė, kad yra aštuoni esminiai kriterijai, kurie turi daugiausia reikšmės darbo aplinkai, tai²⁹:

- Vadovavimo kokybė – kaip darbuotojai jaučiasi dėl organizacijos vadovo, vyriausiojo vadybininko ir gelmės (extent), su kuria jie įvardina kompanijos vertybes ir principus;
- Tiesioginis vadovas – jausmai apie ir komunikacija su tiesioginiu vadovu;
- Galimybės asmeniniam tobulėjimui – jausmai apie mokymus, karjeros galimybes ir darbo užduočių aprašymą;
- Gerbūvis – jausmai apie stresą ir spaudimą darbe bei balansą tarp darbo ir gyvenimo;
- Komanda ir kolegos – jausmai apie artimiausius kolegas ir kaip gerai jie dirba kartu;
- Nauda visuomenei (davimas kažko atgal) – jausmai apie organizacijos teigiamą poveikį visuomenei;
- Įsipareigojimai kompanijai – įsipareigojimų darbo ir organizacijos atžvilgiu lygis;
- Uždarbio ir naudos dalis – kaip darbuotojai jaučiasi dėl uždarbio dydžio ir gaunamos naudos.

Tyrimai rodo, kad kai kuriose šalyse šiuo metu pagrindinis reputacijos “variklis” yra **valdymas**³⁰ – žmonėms svarbu, koks yra vadovas ir kaip jis vadovauja kompanijai, kokius ateities planus turi, kokia kompanijos vizija ir misija.

Strateginis planavimas ir valdymas – jau seniai praktikoje taikoma koncepcija. Kaip rodo reputacijos tyrimai, tai svarbu ne tik dėl efektyvesnio įmonės darbo. Įvairioms interesų grupėms – investuotojams, darbuotojams, klientams ir kitiems rūpi, į kokius įmonės tikslus bei planus jie investuoja savo pinigus, jėgas bei kompetencijas ar palaikymą.

Valdymas vyksta per komunikaciją. Organizacijų vadovai komunikuoja apie tai, kokių reikia pokyčių, siūlo naujas strategijas, inicijuoja veiksmus, kad sprendimai būtų įgyvendinti³¹. Kaip rašo

²⁹ MARTIN Graeme, HETRICK Susan. *Corporate Reputation, Branding and People Management. A Strategic Approach to HR*. UK, Elsever. 2006. p. 274.

³⁰ *The growing role of transparency*. Reputation intelligence. Reputation institute, 2009. Prieiga internete: http://www.reputationinstitute.com/knowledge-center/intelligence_files/Transparency_Article_RepIntel_2009.pdf

Liene Kalnioa ir Baiba Broka, organizacijos vadovas yra organizacijos reputacijos veidas – įmonės vertybių įsikūnijimas ir įgyvendinimas³²:

“Pavyzdžiui, Latvijos gėrimų gamintojo „Aldaris“ ilgametis vadovas V.Gavrilovas pačia savo asmenybe reprezentavo gyvenimo džiaugsmą, ebergiją ir aktyvumą – vertybes, kurios siejasi su gaiviųjų gėrimų bei alaus vartojimu.“

Jos teigia, kad vadovas yra varomoji reputacijos jėga, nors atsakomybė už reputacijos valdymą tenka visam valdančiajam kolektyvui, o visi organizacijos skyriai savo ruožtu yra reputacijos vadybininkai.

Verslo organizacija sėkminga tuomet, kai ji neša pelną investuotojams ir savininkams. Dėl to **finansiniai rodikliai** taip pat turi reikšmę reputacijai. Ypač, investuotojų bei finansų analitikų atžvilgiu. Šioje srityje svarbus pastovumas – nuolat informuoti apie situacija, net jei rezultatai nėra visuomet geri.

Informacija apie organizacijos **socialinę atsakomybę**, etišką elgesį su gamtos ištekliais, žmonėmis, vietine bendruomene dažnai sukelia stiprias ir teigiamas suinteresuotųjų reakcijas³³. Tyrimais įrodyta vidinės ir išorinės komunikacijos apie socialinę atsakomybę nauda verslui. Tačiau šioje srityje, kaip ir anksčiau nagrinėtose, svarbu nepersistengti – perdėm komunikuojama atsakomybė gali sukelti įtarimų, kad taip kompanija nori uždengti kažką neetiško, neskaidraus³⁴.

Poreikis elgtis atsakingai ir tai komunikuoti atsirado dėl suinteresuotųjų kritiško dėmesio ne tik kompanijos, bet ir jos tiekėjų, vartotojų ar kitų susijusių asmenų sprendimams ir veiksams. Dėl to kompanijos savo internetiniuose puslapiuose, ataskaitose (ypač jei yra vieno iš socialiai atsakingo verslo tinklų narės) ar kasdieniame bendravime su žiniasklaida ir kitomis interesų grupėmis praneša apie savo kaip socialiai atsakingos įmonės prioritetus (bei kaip sekasi įgyvendinti konkrečias programas), kurie gali būti³⁵:

- personalo mokymosi skatinimas,
- darbuotojų (šeimų) laisvalaikio organizavimas, sveikos gyvensenos propagavimas,
- kartų solidarumo didinimas,
- psichologinio klimato darbe gerinimas,

³¹ SHOCKLEY-ZALABAK Pamela. Fundamentals of organizational communication. Longman, 1988. p. 200.

³² KALNIOA Liene, BROKA Baiba, TAUKAČIKAS Kristinas. *Reputacija ir jos valdymas*. Viešieji ryšiai plėtrai ir pelnui. 3.2. skyrius. Verslo žinios, 2006. p. 5.

³³ MORSING Mette, SCHULTZ Majken. *Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies*. Business Ethics: A European Review, nr. 4, 2006 spalio. p. 323.

³⁴ MAIGNAN Isabelle, RALSTON David A. *Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights from Businesses' Self-Presentations*. Journal of International Business Studies, nr. 33, 2002.

³⁵ GRUŽEVSKIS Boguslavas, VASILJEVIENĖ Nijolė, MOSKVINA Julija, KLEINAITĖ Indrė. *Įmonių socialinė atsakomybė*. Vilnius, 2006. Prieiga internete: <http://www.socmin.lt/index.php?-211085659>

- lygių galimybių plėtra,
- darbuotojų šeimų gerovės tobulinimas,
- aplinkos apsauga,
- skaidraus verslo skatinimas,
- ir kitos.

Panagrinėjus sėkmingų kompanijų socialinės atsakomybės skiltis internetinėse svetainėse ar šiai temai dedikuotus ataskaitų skyrius, matyti, kad informacija pasižymi faktiškumu – pateikiami tyrimų rezultatai, statistika. Taip pat sąžiningai (bent sudaromas toks įspūdis) pasakoma ir tai, kokių tikslų šioje srityje nepavyko įgyventinti. Jei schematizuotume tai, kas pranešama, matytųsi keli esminiai elementai:

- įmonės poveikio analizė;
- išsikelti tikslai ir uždaviniai su konkrečiais terminais ir matematinėmis siekiamų rezultatų išraiškomis, kaip tą poveikį sumažinti;
- faktai apie tai, kaip sekėsi per tam tikrą laikotarpį, kokie rezultatai pasiekti.

Galiausiai, viską vainikuoja **emocinis patrauklumas**. Tai kompleksinė koncepcija. Fombruno reputacijos matavimo sistemoje tai apibrėžiama kaip geras jausmas apie organizaciją, žavėjimasis ir pagarba jai, pasitikėjimas ja. Jis apima visas kitas sritis ir stipriai priklauso nuo komunikacijos, nuo to, ar iki galo patenkinti žmonių lūkesčiai.

Emocijos - ne toks paprastas dalykas. Labai daug patirčių "maitina" žmonių emocijas apie kompaniją ir kuria nostalgiją, kuri padeda išlaikyti emocinį patrauklumą ir reputaciją³⁶. Svarbiausia žmonių tarpusavio santykiai su organizacijos darbuotojais ir siūlomais produktais, paslaugomis. Tai reiškia, kad svarbu atkreipti dėmesį į darbuotojų parengimą ir nusiteikimą dirbti bei informaciją apie produktą, paslaugą. Korporatyvinė reklama ir viešumas per žiniasklaidą taip pat daro įtaką žmonių jausmams. Nors žiniasklaidos vartojimas ir pasitikėjimas ja po truputį mažėja, vis dar būtina pasinaudoti šiuo masiniu informacijos sklaidimo kanalu. Kompanijos, norėdamos kurti gerą jausmą ir teigiamą aplinkos vertinimą, turėtų užmegzti glaudžius ryšius su vietos bendruomene, kurioje veikia.

Įmonėms yra naudinga dalyvauti įvairiose socialiai atskingų, skaidrių organizacijų susivienijimuose, judėjimuose ar pelnyti „gerbiamiausios“, „skaidriausios“, „draugiškiausios“ ar kitokios –iausios vardus organizuojamuose rinkimuose. Tai dar vienas būdas komunikuoti apie savo tinkamą elgesį.

³⁶ ALSOP Ronald J. *The 18 immutable laws of corporate reputation*. London: Kogan Page Limited. 2004, p.27.

2.2.2. Reputacijos komunikacija

Kalbant apie komunikacijos galimybes valdant reputaciją, dažnai norisi atskirti vadybą ir komunikaciją, kad neva geriau pamatytume pastarosios svarbą ir indėlį. Tačiau užuot dėmesį sutelkus į grynai formalų skirstymą, prasmingiau pripažinti natūralią elementų sąveiką bei ją panagrinėti. Juolab, kad komunikacija nebėra tik funkcinis įrankis, bet strateginio valdymo elementas.

2.2.2.1. Vadybos ir komunikacijos santykis

Apie vadybos ir komunikacijos specialistų glaudų bendradarbiavimą vardan kompanijos reputacijos dažnai kalba praktikai³⁷, susiduriantys su problema, kai organizacijoje stinga šių dviejų sričių integracijos arba bandoma nuspręsti kieno visgi atsakomybė yra reputacija.

Kad būtų ką komunikuoti, pirmiausia tai turi egzistuoti, kitaip komunikacija anksčiau ar vėliau bus atskleista kaip nepagrįsta ir be reikalo eikvojanti išteklius. Dėl to svarbu, kad būtų komunikuojami iš tiesų esantys dalykai – tai, kas organizacija ar asmuo yra. Vadybos moksle tai „esačiai“ pavadinti vartojamos tapatybės ar identiteto sąvokos.

Van Riel'o ir Fombrun'o teigimu, reputacijos platforma turi būti statoma ant identiteto³⁸, organiškai kilti iš jo. Kalbėdami apie reputacijos platformą, jie kaip pavyzdį pateikia muzikinio kūrinio pagrindinį motyvą, pagal kurį galima improvizuoti, bet jis išlieka kūrinio ašis, pagrindinė detalė, pagal kurią atpažįstame, kad tai – būtent tas kūrinys.

Tiek mažoms, tiek didelėms organizacijoms svarbu išsigryninti, kryptingai kurti bei stiprinti savo identitetą. Ypač atkreipti dėmesį į stipriąsias identiteto bei kompanijos kultūros „puses“ – labiau vertinamos, stipriau išreikštos organizacijos savybės turėtų būti labiau iškomunikuotos³⁹. Pavyzdžiui, jei dviračių nuomos punktas atpažįstamas kaip aktyvus ekologiško judėjimo puoselėtojas, jam reikėtų stiprinti savo poziciją būtent šioje srityje, nesimėtyti į kitas, nesiekti tuo pačiu metu būti, pavyzdžiui, ir „pigiausių paslaugų tiekėju“. Bandytas „sėdėti ant dviejų kėdžių“ greičiau išsklaidys suinteresuotųjų dėmesį, organizacijos identitetas nebus toks stiprus, koks galėtų būti.

³⁷ JAVED Baber. *Strong Brand Reputation = Communication + Marketing*. 2009 spalio 4 d. Prieiga internete: <http://pakmediablog.net/media/strong-brand-reputation-communication-marketing/>

³⁸ VAN RIEL Cees B.M., FOMBRUN Charles J. *Essentials of corporate communication*. Didžioji Britanija, 2007. p. 131.

³⁹ ALSOP Ronald J. *The 18 immutable laws of corporate reputation*. London: Kogan Page Limited. 2004, p.56

Van Riel'as ir Fombrun'as išskiria tris pagrindines temas, į kurias organizacijos yra linkusios susitelkti kurdamos reputacijos platformas⁴⁰. Tai yra:

- Veiklos tema: kai kurios kompanijos stengiasi statydinti reputaciją ant pagrindinių savo veiklų ar verslo sričių, į kurias jos yra įsitraukusios;
- Naudos tema: kitos pabrėžia rezultatus ir naudą, kurios suinteresuotieji gali tikėtis.
- Emocijų tema: skirtingos kompanijos apeliuoja į skirtingus jausmus, kad sulauktų suinteresuotųjų palaikymo.

Komunikuoti identitetą ir taip kurti reputaciją patariama per vadinamąjį korporatyvinį pasakojimą (*corporate story*). Tai patraukliai, paprastai papasakota organizacijos istorija, filosofija ir ateities vizija: iš kur organizacija ateina, kokias vertybes puoselėja ir kur link juda⁴¹. Šis pasakojimas yra daugiau skirtas vidiniam ar siauram išoriniam naudojimui – darbuotojams ir tokiems žinianešiams, kaip pavyzdžiui, žurnalistams, kuriems reikia greitai „pagauti“ organizacijos esmę⁴². Geras korporatyvusis pasakojimas privalo tiksliai atspindėti organizacijos identitetą – jos esmę.

Reputacijai yra svarbi organizacijos „esmė“, kuri atsiskleidžia visuose jos veiksmuose. Elementų, kuriais kuriama reputacija, pagrindas – etiškas elgesys, efektyvi vadyba, žmonių lūkesčius ir poreikius atitinkanti veikla. Gerai elgiantis, lygiai taip pat svarbu, kad apie teigiamus organizacijos poelgius ir bruožus sužinotų ne tik tie, kas turi tiesioginį ir glaudų ryšį su organizacija (tokių žmonių ratas fiziškai negali būti didelis), bet ir tie suinteresuotieji ir apskritai visa visuomenė, kuri neturi galimybės tokio ryšio užmegzti. Van Riel ir Fombrun teigia, jog yra trys informacijos apie organizaciją apdorojimo lygiai:

- pirmasis, kai informacija apdorojama, remiantis asmenine patirtimi;
- antrasis, kai informacija apdorojama, atsižvelgiant į tai, ką draugai ir kolegos sako apie organizaciją ar produktą;
- trečiasis, kai informacija apdorojama, remiantis informacija žiniasklaidoje – tiek apmokėta reklama, tiek neapmokėtomis publikacijomis.⁴³

Reputacijai didžiausią įtaką turi pirminis informacijos apdorojimo lygmuo, kai informacija gaunama iš asmeninės patirties. Tai galima sakyti pagrindinė reputacijos kūrimosi erdvė. Bet, kaip jau minėta, ne kiekvienas turi galimybę susidurti su organizacija „akis į akį“, todėl neturi daug tokios informacijos ir reikalui esant (pavyzdžiui, sprendžiant, kurį produktą pasirinkti ar kieno paslaugą pirkti)

⁴⁰ VAN RIEL Cees B.M., FOMBRUN Charles J. *Essentials of corporate communication*. Didžioji Britanija, 2007. p. 136.

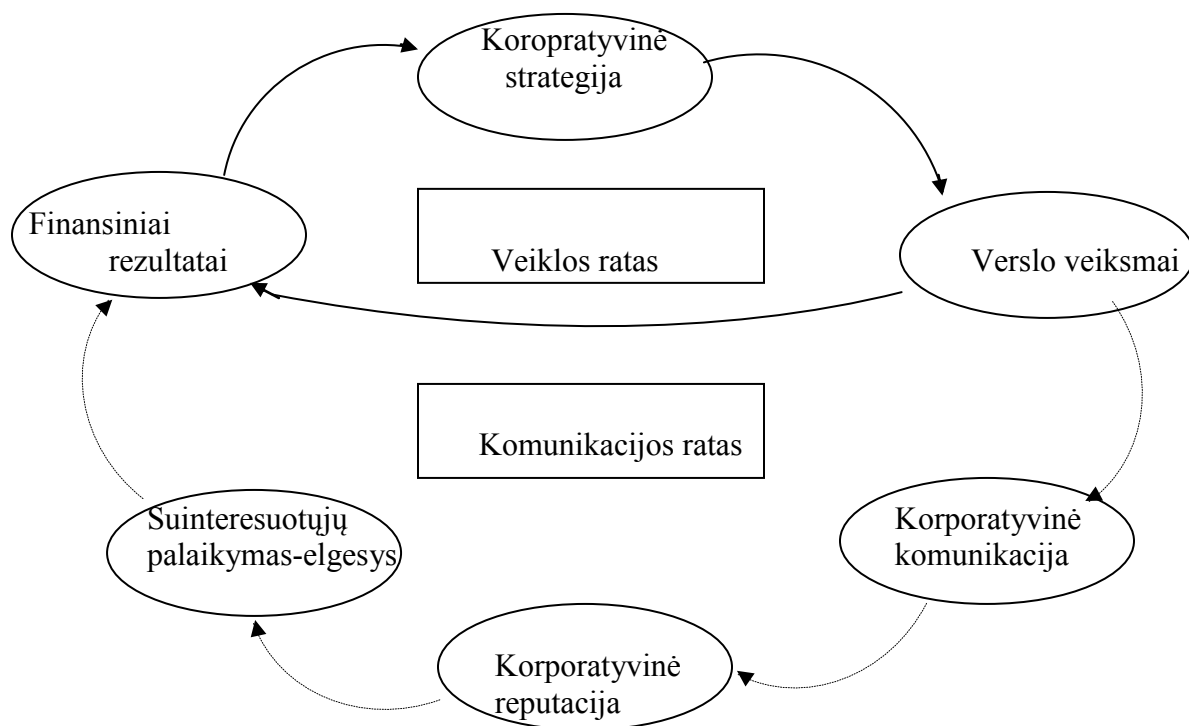
⁴¹ *The corporate story*. Web-site of a company „The corporate story“. Prieiga internete: <http://www.corporatestory.co.uk/>

⁴² VAN RIEL Cees B.M., FOMBRUN Charles J. *Essentials of corporate communication*. Didžioji Britanija, 2007. p. 136.

⁴³ VAN RIEL Cees B.M., FOMBRUN Charles J. *Essentials of corporate communication*. Didžioji Britanija, 2007. p. 46.

vadovaujasi draugų, kolegų ar kitų žmonių, žiniasklaidos, interneto puslapiuose ar komentaruose teikiama informacija⁴⁴. Būtent dėl to, iškomunikuoti, kokia organizacija yra ir ką ji daro, yra svarbi reputacijos kūrimo ir valdymo dalis.

Kaip veikla ir komunikacija papildo viena kitą gerai iliustruoja Van Riel ir Fombrun siūloma schema (1 pav.).



1 pav. Van Riel ir Fombrun: veiklos ir komunikacijos sąveika.

Vaizduojami veiklos ir komunikacijos ratai, papildantys vienas kitą. Matyti, kad reputacija kyla iš veiksmų komunikacijos, daro įtaką suinteresuotųjų elgesiui ir galiausiai finansiniams rezultatams.

2.2.2.2. Komunikacijos funkcijos kismas

Keičiantis visuomenei bei organizacijoms, keičiasi ir komunikacija, jai skiriamas vaidmuo, jos vieta organizacijos valdyme, gyvavime. Ankstesnės komunikacijos formos lieka, tačiau randasi naujos

⁴⁴ KALNIOA Liene, BROKA Baiba, TAUKAČIKAS Kristinas. *Reputacija ir jos valdymas*. Viešieji ryšiai plėtrai ir pelnui. 3.2. skyrius. Verslo žinios, 2006. p. 1

bei iš esmės keičiasi požiūris į komunikacijos galimybes bei ribas. Betteke van Ruler teigia, kad komunikacija, priklausomai nuo organizacijos vystymosi stadijos, gali būti skirstoma į tris etapus⁴⁵:

- Komunikacija kaip papildomas atributas (komunikuojama po įvykio, sprendimo);
- Komunikacija kaip vadybos instrumentas (komunikuojama sprendžiant ir veikiant);
- Komunikacija kaip strateginė priemonė (planuojama prieš sprendimo priėmimą ar veiksmą).

Šie trys etapai iliustruoja ir galimą konkrečios organizacijos augimą, ir apskritai besikeičiantį verslo požiūrį į komunikaciją, komunikacijos specialisto vaidmenį. Kaip aiškina Vilija Gudonienė⁴⁶, pirmajame etape komunikacijos specialistas yra daugiau techninis darbuotojas – pranešimų rengėjas ir siuntėjas, o komunikacija vienpusė, siunčiama tiksliai neapsibrėžus, kam ji skirta; komunikacijos tikslas – pagražinti organizacijos „fasadą“. Antrajame etape komunikacija imama laikyti viena iš valdymo funkcijų ir įtraukiama į organizacijos valdymo procesą, atsiranda ryšių su visuomene, vidinės komunikacijos programos, įkuriami komunikacijai paskirti padaliniai, o šios srities specialistas tampa pagalbiniu sprendžiant problemas. Dėl įvaizdžio, kuris suvokiamas kaip sėkmingos veiklos sąlyga, ir poreikio jį valdyti, imama integruoti visas organizacijos komunikacijos veiklas. Ir tik trečiajame etape komunikacija tampa ne pasėkme, bet pirminiu „veikėju“. Tyrimai, kaip aplinka priima organizacijos veiksmus ir planus, darosi ypač svarbūs. Išauga vidinės komunikacijos, organizacijos kultūros, identiteto, reputacijos svarba. Komunikacijos specialistas, nors yra labai svarbus patarėjas vadovams ir turi didelę įtaką strateginės vadybos sprendimams, į organizaciją žvelgia tarsi iš šalies, yra kritiškas jos vertintojas.

Skirtumą tarp antrojo ir trečiojo lygmenų galima pamatyti palyginus ryšių su visuomene ir reputacijos vadybos sampratas ir praktinę raišką⁴⁷ (3 lentelė).

3 lentelė. Reputacijos valdymo ir ryšių su visuomene skirtumai pagal J.Dalton

Tradiciniai ryšiai su visuomene	Reputacijos valdymas
• Mažiau strateginiai	• Strateginis iš prigimties
• Neintegruoti	• Integruoti
• Orientuoti į trumpą laiko periodą	• Holistiniai ir orientuoti į ilgalaikį periodą
• Įtraukiama keletas asmenų	• Įtraukiami visi darbuotojai

⁴⁵ VAN RULER Betteke. *The Communication Grid: A Situational Model For Strategic Communication Management*. Challenges In Communication//IPRA Golden Paper. October 2000, p. 105.

⁴⁶ GUDONIENĖ Vilija. Korporacinė komunikacija. Viešieji ryšiai plėtrai ir pelnui. Skyrius 3.3. Verslo žinios, 2006, p. 2-4.

⁴⁷ DALTON John. *Reputation Management: A Holistic Business Tool*. Prieiga internete: <http://www.prschool-london.com/ppt/REPNEW.ppt>.

• Tikslas – sukurti kuo geresnį įvaizdį	• Tikslas – pildyti pažadus, reiškiamus ir skelbiamus kuriamu įvaizdžiu ir prekės ženklu
• Fokusuoti į ryšius su žiniasklaida	• Naudojami visi įmanomi būdai ir galimybės komunikuoti ir perduoti savo vertybes ir politiką
• Fokusuoti į atskiras suinteresuotųjų grupes	• Labiau akcentuojami daugialypiai ir kompleksiniai ryšiai su suinteresuotaisiais

Tradiciškai ryšių su visuomene padalinių uždavinys buvo gerinti organizacijos įvaizdį tose išorinių suinteresuotųjų grupėse, su kuriomis įmonė turi arba gali turėti kontaktų. Įvaizdis labai susijęs su lūkesčiais, jis yra pagrindas sprendžiant, ko galima tikėtis iš įmonės. Ryšių su visuomene tikslas – pažinti auditorijas ir atrasti geriausius būdus komunikuoti su jomis. Ryšių su visuomene pagalba galima teigiamai, įspūdingai, patraukliai pristatyti organizaciją (tai reiškia, pristatyti identitetą ir kurti įvaizdį), bet negalima padaryti jos geresnės, nei ji yra iš tikro. Tad nepaisant to, kad paskutiniaisiais metais ryšių su visuomene veiklų skaičius išsiplėtė, jų nepakanka reputacijai kurti. Komunikacija yra svarbus, bet ne vienintelis reputacijai įtaką darantis veiksnys.

Per pastaruosius dešimt metų reputacijos valdymas užuot buvęs vien ryšių su visuomene specialistų darbo objektu, tapo pagrindine organizacijos valdymo organų diskusijų ir sprendimų tema⁴⁸. Kompanijos produkcija ar paslaugos turi būti meistriškai atliktos, jos elgesys turi būti be priekaištų, jų finansiniai rodikliai privalo rodyti augimą, ji turi būti mėgstama ir patikima⁴⁹. Tokia reputacijos samprata skatina visą dėmesį sutelkti į reputacijos valdymą, tai reiškia, į visus organizacijos veiksmus, sprendimus ar „neveikimą“ žiūrėti kaip į reputaciją paveikiantį faktorių. Ronald J. Alsop pavadina tai reputaciją suvokiančia organizacijos kultūra. Anot autoriaus, ne protingo įvaizdžio viešinimas ar viešųjų ryšių manipuliacijos, bet reputacija turi būti korporatyvinio identiteto ašis. Organizacijos reputaciją būtina vertinti kaip vieną iš neapčiuopiamų išteklių, įgalinančių kurti stiprų ir sunkiai imituojamą konkurencinį pranašumą⁵⁰. Komunikacija šiame procese turi didelę, kartais net esminę reikšmę.

2.2.2.3. Integruotos arba korporatyviosios komunikacijos svarba

⁴⁸ RAYNER Jenny. *Managing reputational risk*. Chichester. 2003, p. 2.

⁴⁹ ALSOP Ronald J. *The 18 immutable laws of corporate reputation*. London: Kogan Page Limited. 2004, p.14.

⁵⁰ ŠMAIŽIENĖ Ingrida. *Organizacijos reputacijos valdymas: prabanga ar būtinybė?* Kaunas: KTU. 2006, p. 163.

Terminas *korporatyvioji* arba *korporatyvinė komunikacija* turi dvi reikšmes. Viena – tiesioginė, kai omenyje turima didelės korporacijos, susidedančios iš atskirų padalinių, vieninga komunikacija. Kita, kurią aptarsime plačiau – tai įvairioms interesų grupėms skirtos komunikacijos integravimas.

Nuo devinto dešimtmečio pradžios Paul A. Argenti atliko įmonių komunikacijos su žiniasklaida ir komunikacijos apskritai tyrimus. Dauguma jo stebėtų kompanijų vykdė komunikaciją decentralizuotai – nebuvo vieno asmens ar skyriaus, kuris koordinuotų šį procesą. Pavyzdžiui, komunikacijos su darbuotojais funkciją “Hewlett-Packard” kompanijoje devinto dešimtmečio viduryje atliko žmogiškųjų išteklių departamentas. Jis veikė analogiškai su vidine auditorija kaip viešųjų ryšių skyrius su išorine. Panaši situacija buvo su ryšiais su investuotojais, kuriuos palaikė finansų departamentas. Atstovai spaudai komunikuodavo vieną, ryšių su investuotojais skyrius – kitą, rinkodaros komanda kurdavo strategijas išorinėms auditorijoms, žmogiškųjų išteklių – vidinėms.

Argenti teigia, kad organizacijos veiktų kur kas efektyviau, jei jos integruotų visas komunikacijos funkcijas “po vienu skėčiu”⁵¹. Jis išskiria keturias priežastis, kodėl korporatyvinė komunikacija (koordinuojama vieno padalinio ar asmens, apjungianti marketingo arba rinkodaros, organizacinę ir valdymo komunikaciją) tokia svarbi:

1. Technologiniai pokyčiai leidžia žaibišku greičiu keistis informacija. Dar niekada nebuvo taip lengva (technologine prasme) komunikuoti, kaip mūsų laikais. (Dėl to yra didelė galimybė, kad viena grupė, tarkim vartotojai, lengvai sužinos kitai grupei, tarkim investuotojams, skirtą informaciją. Jei pateikti skirtingi duomenys, iškart atsiras erdvė nepasitikėjimui.)

2. Visuomenė yra labiau išprususi, kalbant apie verslo organizacijas, negu anksčiau – daugiau žino ir mažiau pasitiki kompanijų intencijomis.

3. Informacija pasiekia mus vis gražiau “įpakuota”. Viskas – nuo metinės ataskaitos iki degalinės įrangos turi būti dizainerio apipavidalintos. Siekiama suvienodinti visos skleidžiamos informacijos apipavidalinimą, kad tvirtėtų ir būtų vieningas kompanijos prekės ženklas.

4. Organizacijos tampa vis sudėtingesnės – didėja, virsta tarptautinėmis. Norint sujungti daugybę atskirų vienetų, neužtenka mažoms organizacijoms tinkamų komunikavimo mechanizmų.⁵²

Viena vertus, vieninga, suderinta komunikacija kuria neišsibarščiusios, organizuotos, vieningos kompanijos veidą. Kita vertus, tik tokiu būdu organizacijai įmanoma atrodyti skaidriai, nemėginančiai ką nors nuslėpti.

⁵¹ ARGENTI Paul A. *Corporate communication*. The Tuck School of Business. 2007. ISBN 007-125411-0. p. v

⁵² ARGENTI Paul A. *Corporate communication*. The Tuck School of Business. 2007. ISBN 007-125411-0. p. viii

2.2.2.4. Lūkesčiai ir komunikacija

Pagrindinis lūkestis, kurį mūsų laikais žvelgdama į organizacijas turi visuomenė, yra skaidrumas. Pirmiausia tai pasakytina apie finansinio sektoriaus įmones, kurioms žmonės ir įmonės patiki tvarkyti savo pinigus⁵³.

Skaidrumas – tai organizacijos atvirumas, savanoriškas parodymas, kaip ji tvarko savo reikalus, kokiais principais vadovaujasi. Svarbu, kad informacija būtų paskelbta ne pareikalavus to spaudimo grupėms ar įvykus krizei, bet anksčiau nei ji yra reikalinga. Ypač šio ekonominio nuosmūgio metu, kai žmonės nusivylė finansiniu sektoriumi, kai dar labiau įsigalėjo "aš nepasitikiu tavimi - parodyk man - įrodyk tai man" era⁵⁴. Neveltui vakarų šalyse pastebima tendencija, kad vis daugiau įmonių susikuria bei priima etikos kodeksus, kurie kalba apie įsipareigojimą elgtis sąžiningai, pagal nusistatytas taisykles.

Atvirumas, nevengimas komunikuoti net ir kebliais, ne tokiais palankiais organizacijai klausimais, svarbus kalbant apie visas sritis, per kurias kuriama reputacija – produktą ir paslaugą, jų reklamą, ryšius su darbuotojais, investuotojais, klientais, tiekėjais, bendruomene, kitomis interesų grupėmis. Negalima meluoti ar neatskleisti visos suinteresuotiesiems reikalingos informacijos. Jei savo internetiniame puslapyje ar kitoje lengvai prieinamoje erdvėje nepaskelbiama interesų grupėms galimai reikalinga informacija, susidaro įspūdis, kad ji kažką nutyli, slepia duomenis. Tuomet žmogui lieka pasikliauti gandas, užpildyti susidariusį komunikacijos vakuumą atsitiktine informacija, o tai reiškia prarastą reputacijos kontrolę.

Kitas suintresuotųjų lūkestis – nuoseklumas. Srityse, kurios kuria ir palaiko reputaciją, reikia komunikuoti nuolat ir išlaikyti minties nuoseklumą. Jenny Rayner⁵⁵ formuluoja tokią seką:

1. Sakyti, ką planuojate daryti.
2. Daryti būtent taip, kaip sakėte.
3. Patvirtinti, kad padarėte tai.

Taip pat svarbu skirtingoms grupėms kalbėti tą patį, nemanipuliuoti informacija, nekeisti duomenų priklausomai nuo grupės, kuriai jie siunčiami. Taip pat išlaikyti vieningą stilių, vertybinę kryptį.

⁵³ GERAATS Petra M. *Transparency and Reputation: The Publication of Central Bank Forecasts*. University of Cambridge, Cambridge, 2009. Prieiga internete: <http://www.econ.cam.ac.uk/dae/repec/cam/pdf/cwpe0473.pdf>

⁵⁴ RAYNER Jenny. *Managing reputational risk*. Chichester. 2003, p. 247.

⁵⁵ RAYNER Jenny. *Managing reputational risk*. Chichester. 2003, p. 247.

Rengiant komunikacijos strategijas, specialistui svarbus atsižvelgti į tai, kad skirtingos interesų grupės iš organizacijos tikisi specifinių dalykų, t.y. turi skirtingus lūkesčius. Anthony Clarke pabandė sugrupuoti interesų grupių lūkesčius ir kaip organizacijos turėtų juos atliepti (4 lentelė).

4 lentelė. Interesų grupių lūkesčiai ir kompanijos atsakomybės formos pagal A.Clarke⁵⁶

Interesų grupė	Ko tikisi iš kompanijos	Kompanijos atsakomybės forma
Darbuotojai	Darbo užmokesčio, socialinių garantijų, darbo sąlygų, apmokymo	Ataskaitos, naujienos, informacija apie sąlygas
Savininkai	Dividendų ir akcijų kursų	Metinė ataskaita, balansas, įgijimai ir susiliejimai
Klientai	Kokybės, aptarnavimo, saugumo, piniginės vertės	Pardavimų literatūra, reklama, aptarnavimas
Tiekėjai	Stabilių ilgalaikių santykių	Apmokėjimas laiku
Bankai	Likvidumo, mokumo, akcijų vertės, piniginių srautų	Draudimas, užstatai, grynųjų pinigų srautų prognozė
Vyriausybė	Veiklos atitikimo įstatymams, darbo vietų, konkurencingumo, duomenų tikslumo	Ataskaitos oficialioms institucijoms, pranešimai spaudai
Visuomenė	Veiklos saugumo, indėlio į bendruomenės reikalus	Ataskaitos, pranešimai
Aplinka	Tausojančios veiklos, neatsistatančių resursų pakeitimo kitais	Aplinkosauginės ataskaitos

Įdomu, kad atsakomybės forma dažniausiai yra komunikacinė priemonė – ataskaita, pranešimas. Susidaro įspūdis, kad pranešti, informuoti yra svarbiau nei padaryti. Ir tame yra dalis tiesos – svarbus ne tik atlikimo, lūkesčio išpildymo faktas, bet ir santykio kūrimas, pastangos padaryti žmogų pilnaverčiu proceso dalyviu.

⁵⁶ CLARKE Anthony. *The Stakeholder Corporation: A Business Philosophy for the Information Age*. London, Routledge, 2004. p. 195.

Suinteresuotieji turi lūkesčių ne tik organizacijos, bet ir jos komunikacijos atžvilgiu. Informacija suinteresuotiesiems turi būti lengvai prieinama ir paprastai suprantama. Jie neturėtų dar kažkur jos tikslinti, ieškoti papildomos ar visumą susidėti iš askirų detalių (taip paliekama vietos klaidingoms interpretacijoms ir nesusipratimams). Pasaulinė pranešimų iniciatyva yra suformulavusi Pranešimo principus⁵⁷, kurie gali padėti komunikatoriams formuluoti įvairaus pobūdžio “reputacijai draugiškus” pranešimus:

skaidrumas - ruošiant pranešimą svarbu atskleisti procesus, procedūras ir spėjimus;

įtraukimas - pranešimų rengėjai turėtų nuolat įtraukti suinteresuotuosius, kad jie įvertintų pranešimų kokybę;

patikrinamumas - visa informacija ir duomenys turėtų būti išsaugomi, renkami, analizuojami ir atskleidžiami vidiniam auditui ar išorinėms reikmėms;

išbaigtumas - informacija turi būti pateikiama tam tikra, susitarta (interesų grupėms priimtina) forma ir susitartu (interesų grupėms priimtinu) laiku, reguliarumu.

svarbumas - informacijos reikalingumas ir svarbumas - ar verta pranešti apie tai?

kontekstualumas - organizacijos rodikliai turi būti įvilkti į ekologinį, socialinį ir kitokį kontekstą, jei tai reikalinga.

tikslumas - informacija, kuri reikalinga priimant sprendimus, turi būti ypač tiksli, be klaidų, patikima.

neutralumas - pranešimuose reikėtų vengti tendencingumo parenkant ar pristatant informaciją, bet suteikti visapusę informaciją apie organizacijos veiklos rezultatus.

palyginamumas - svarbus pastovumas pranešimuose, reikia atskleisti bet kokius pokyčius ar pakartoti anksčiau skelbtą informaciją;

aiškumas - svarbu prisiminti apie skirtingus suinteresuotųjų poreikius ir turimą patirtį, kad pranešimas būtų suprantamas kuo didesnei grupei žmonių, bet kartu neprarastų detalumo.

reguliarumas - informacija turi būti skelbiama reguliariai, atsižvelgiant į suinteresuotųjų poreikius ir informacijos naujumą.

2.2.2.5. Komunikacija kaip vadybinė funkcija

⁵⁷ RAYNER Jenny. *Managing reputational risk*. Chichester. 2003, p. 250.

Reputacijai įtaką taip pat daro komunikacija kaip funkcinis vadybos įrankis. Todėl šiame skyriuje aptarsime reputacijos matavimo modeliuose išskiriamas (ir dar neapartas) sritis ir kaip bei kokia komunikacija turėtų būti vykdoma šiose srityse.

2.2.2.5.1. Vidinė komunikacija: ryšiai su darbuotojais

Viena iš nominacijų gerbiamiausių įmonių rinkimuose būna geriausios darbo vietos vardas. Jį pelno tokia įmonė, kurios darbuotojų kaita mažiausia, sąlygos dirbti geriausios ir pasitenkinimas darbu didžiausias. Tai rodo, jog darbuotojai yra vidinė auditorija, su kuria komunikacija yra ypač svarbi. Jie – organizacijos ambasadoriai, galintys arba labai sustiprinti reputaciją, arba labai jai pakenkti. Be to, jei darbuotojai turi tiesioginį kontaktą su klientais, nuo jų pasirengimo, motyvacijos, gebėjimų priklausys ir klientų vertinimas. Su darbuotojais komunikuojama, siekiant:

- informuoti:
 - paaiškinti darbo užduotis (operacinė);
 - supažindinti su veiklos kryptimi, ko ir kokiais būdais siekia organizacija (strateginė);
 - nupasakoti, kokiomis aplinkybė, kokiam kontekste veikia organizacija (kontekstinė).
- keisti elgesį:
 - formuoti organizacinę kultūrą ir tapatybę;
 - ugdyti darbuotojų kompetencijas.

Svarbu, kad ir į vidinę komunikaciją būtų žiūrima strategiškai, šios srities planai būtų įtraukti į bendrus komunikacijos planus. Taip pat, kad informacija, pateikiama darbuotojams, nesikirtų su bendrąja ar pasiekiančia kitas grupes.

2.2.2.5.2. Reklama ir ryšiai su žiniasklaida

Kim Kyung-ran, norėdamas pagrįsti teiginį, kad korporatyvinę reputaciją teigiamai veikia reklama ir pranešimai, naujienos žiniasklaidoje (*news coverage*), jis atliko tyrimą⁵⁸: palygino organizacijų reputaciją (Fortune's kasmetiniai „Amerikos gerbiamiausios kompanijos“ rinkimai, 2004 metų duomenys) su jų reklamų kiekiu ir dažnumu bei „pasirodymu“ žiniasklaidoje. Hipotezės, kad kuo

⁵⁸ KYUNG-RAN Kim. *Corporate Communications and Reputation Building*. Prieiga internete (žiūrėta 2010 m. sausio 3 d.): http://www.allacademic.com/meta/p_mla_apa_research_citation/0/9/2/4/0/pages92409/p92409-1.php

daugiau reklamos arba kuo daugiau teigiamų ar neutralių pranešimų žiniasklaidoje, tuo kompanijos reputacija geresnė, lyginant su kitų tos srities kompanijų, pasitvirtino.

Palyginus neseniai greta tradicinės produktų reklamos atsirado korporatyvinė reklama. Tai reklama, kuria siekiama ne parduoti konkrečią prekę, bet kurti ar remti visos organizacijos įvaizdį bei reputaciją. Kadangi korporatyvinė reklama asocijuojama su organizacija (netiesiogiai ir su jos kuriamomis prekėmis ar paslaugomis), ji turi būti:

- Strateginė; t.y. žiūrinti į organizacijos ateitį, užtikrinanti jos ilgalaikiškumą, kad organizacija nesustings, netaps “pasenusi naujiena”⁵⁹.

- Atitinkanti organizacijos ir produktų/paslaugų kuriamą įvaizdį; korporatyvinė reklama turi atitikti organizacijos viziją.

Kompanijos dažnai naudoja korporatyvinę reklamą, kad sustiprintų identitetą po struktūrinių pasikeitimų (susijungimų, kitų veiklos sričių įmonių įsigijimo ir pan.).

Kim Kyung-ran manymu, nebūtina tirti, kuri priemonė – reklama ar ryšiai su žiniasklaida (visuomene), veiksmingesnė, kuriant reputaciją. Svarbiau yra integruoti jas abi.

Kompanijoms dirbantys ryšių su žiniasklaida specialistai yra informacijos teikimo grandinės dalis, todėl norėdami tarnauti savo darbdaviams, jie turi tarnauti auditorijai – pirmiausia žurnalistams, taip pat jų žiniasklaidos priemonės vartotojams. Juolab, kad atranką ir sprendimą, kas yra naujiena, vis dažniau priima ne redaktorius, bet žurnalistas, fotografas, laisvai samdomas korespondentas, tinklaraštininkas, o kai kuriose žiniasklaidos priemonėse – net patys skaitytojai/klaustytojai/žiūrovai.

Ryšių su žiniasklaida specialistas sistemingai teikia informaciją, reikalingą žiniasklaidai. Jo pareiga yra pristatyti atstovaujamos organizacijos požiūrį, ir tai padaryti tokiu būdu, kad informacijos gavėjas išleistų kuo mažiau pinigų ar turėtų skirti kuo mažiau laiko informacijai perprasti bei parengti ją publikavimui. Kitaip tariant, ryšių su žiniasklaida specialistis privalo būti pusiau korespondentu, paruošiančiu medžiagą žurnalistui.⁶⁰

Dažnai apie kompanijas žmonės sužino tik iš žiniasklaidos, todėl Amerikoje verslo organizacijos kruopščiai seka informaciją, pasirodančią spaudoje ar televizijoje, mat visi organizacijos paminėjimai žiniasklaidoje kaupiasi ir veikia reputaciją⁶¹. Yra kompanijų, kurios atlieka žiniasklaidos tyrimus: gali įvertinti kaip dažnai vienos ar kitos organizacijos vardas buvo paminėtas spaudoje. Tiriama, kiek

⁵⁹ ARGENTI Paul A. *Corporate communication*. New York. The Tuck School of Business. 2007. p. 87

⁶⁰SUPA Dustin W., ZOCH Lynn M. *Maximizing Media Relations Through a Better Understanding of the Public Relations-Journalist Relationship: A Quantitative Analysis of Changes Over the Past 23 years*, Public Relations Society of America, Public Relations Journal Vol. 3, No. 4, Fall 2009.

⁶¹ ALSOP Ronald J. *The 18 immutable laws of corporate reputation*. London: Kogan Page Limited. 2004, p.33.

kiekvienoje istorijoje yra teigiamų ir neigiamų pažyminių, turinčių įtakos organizacijos reputacijai ir apskritai, koku tonu yra kalbama apie organizaciją.

2.2.2.6. Internetinės svetainės teikiamos galimybės

Internetas gali kelti didelę grėsmę verslui, bet taip gali labai pasitarnauti. Jenny Rayner⁶² pastebi, kad daug organizacijų savo internetinėse svetainėse skiria atskiras skiltis skirtingoms suinteresuotųjų grupėms - investuotojams, galimiems darbuotojams, tiekėjams, vartotojams, bendruomenei ir žiniasklaidai. Internetinis puslapis suteikia puikias galimybes bendrauti su suinteresuotaisiais, reguliariai ir greitai atnaujinti duomenis apie organizacijos rezultatus.

Galima pateikti gyvą ir įdomų turinį, parenkant norimą "gylį", rodyti vadovus veiksme, kuriant vaizdo reportažus, leisti suinteresuotiesiems pasirinkti, kas jiems reikalinga bei užmegzti pokalbį su kompanija.

Ar įmonės internetinė svetainė tikrai pasitarnauja įvairioms interesų grupėms, sudaro skaidrios, atviros kompanijos įvaizdį ir kuria teigiamą reputaciją, galima patikrinti, atsakius į tokius klausimus:

- Ar turite puslapį, kuriame yra naudingos ir reikalingos informacijos visiems susidomėjusiems lankytojams? Ar suskirstėte savo puslapį į specializuotas skiltis atskiroms interesų grupėms? Ar jis lengvai naršomas?

- Ar tose srityse užtektinai reikalingos informacijos? Ar pagal ją galima matyti, kaip jums sekasi? Ar puslapio lankytojams lengva "nusigauti" iki detalios informacijos, kurios jie ieško? Internetinis puslapis suteikia galimybę palyginus nebrangiai pateikti labai detalius duomenis.

Tyrimai rodo, kad internetinės svetainės yra labiausiai mėgstamas ir vertinamas kaip patikimiausias informacijos šaltinis, renkantis, kur investuoti. Nebūtinai dėl joje pateikiamų duomenų – vien tas faktas, kad pateikiama neišsami informacija jau kalba už save.

2.2.2.7. Socialinių medijų vaidmuo

Keistis nuomonėmis, tikrais faktais ir/ar nepagrįsta informacija ypač lengva, išpopuliarėjus socialinėms medijoms – tinklaraščiams, socialinius tinklus kuriantiems interneto projektams (Facebook.com), internetinėms erdvėms, leidžiančioms lengvai ištransliuoti vaizdo ar kitokius įrašus (Youtube.com).

⁶² RAYNER Jenny. *Managing reputational risk*. Chichester. 2003, p. 250-260.

Publikos ir žurnalistai vis dažniau renkasi „socialines medijas“ kaip informacijos šaltinį bei vartotojų nuomonių veidrodį⁶³. Dėl to vis svarbiau bus praktikams sekti, kaip jų atstovaujama organizacija yra pristatoma socialinėse medijose. Kaip erdvė, kur žmonės turi neribotą laisvę pasisakyti, socialinės medijos tampa iššūkiu specialistams, besistengiantiems kurti organizacijos reputaciją.

Viena JAV interneto paslaugų tiekėja 2006 metais paskelbė, kad internete esti beveik 60 milijonų blogų, o kiekvieną dieną į blogus užsuka 175 tūkstančiai naujų skaitytojų. Po dvejų metų blogų skaičius padidėjo du su puse karto – jų 2008 suskaičiuota 184 milijonai. Tais pačiais metais buvo 77 milijonai interneto vartotojų, pirmą kartą atsidariusių blogą.

Autoriai primena atvejį, kai 2004 metais vaizdo įrašų dalinimosi svetainėje YouTube buvo paskelbtas vaizdo įrašas, kurime vaizduojama, kaip Kryponite dviračių spynelę įmanoma nulaužti naudojant vien tik rašiklį. Kai kompanija Kryponite nesugebėjo įtikinamai atsakyti diskusiją pradėjusiems tinklaraštininkams, šie išsireikalavo, kad būtų pakeistos visos prekyboje pasirodžiusios tokio tipo kompanijos spynelės. Tai įmonei kainavo dešimtis milijonų dolerių.

Kompanijos, kurios ryžtasi pačios įžengti į socialinių medijų erdvę – sukurti savo blogą, - teigia patiriančios didžiulę naudą. Korporacijos blogas suteikia organizacijai žmogišką veidą, kuria santyki tarp jos ir publikų. Ištikus krizei, tinklaraščio rašymas sumažina publikos spėliojimus, nuojautą, kad kompanija išgyvena sunkius laikus.

Atliktas tyrimas, kai buvo apklausiami organizacijų komunikacijos skyrių vadovai ir specialistai, parodė, jog jiems stebėti socialines medijas tiek pat svarbu kaip ir tradicinių žiniasklaidos priemonių monitoringas. Socialinės medijos priešingai nei spauda, radijas ar televizija, leidžia užmegzti abipusį ryšį – siųsti informaciją ir gauti reakciją. Tai ypač svarbu dabar, kai ryšiai su žmonių grupėmis yra svarbiausias komunikacijos specialisto uždavinys.

2.2.3. Reputacijos rizikos vadyba

Vieningai sutariama, kad reputacijai sukurti reikia daug laiko. Tačiau išsakomi du skirtingi požiūriai į reputacijos pažeidžiamumą. Vieni autoriai mano, kad užtenka vieno netikusio organizacijos poelgio, pasisakymo ar neadekvačios reakcijos į krizę⁶⁴ ir reputacija griūva. Kiti mano priešingai: vieno

⁶³ LARISCY Ruthann W., AVERY Elizabeth J., SWEETSER Kaye D., HOWES Pauline. *Monitoring Public Opinion in Cyberspace: How Corporate Public Relations Is Facing the Challenge*. Public Relations Journal, no.4, 2009.

⁶⁴ RAYNER Jenny. *Managing reputational risk*. Chichester. 2003, p. 2.

incidento neužtenka reputacijai visiškai sugriauti, nes jis prisidės prie jau turimos informacijos ir pakeis nuomonę tik iš dalies.

Rizikos vadyba – tai galimų rizikų identifikavimas, įvertinimas ir suskirstymas pagal svarbą, kad būtų sumažinta ir kontroliuojama nelaimingo atsitikimo galimybė ir/ar poveikis.

Yra sukurti keli rizikos valdymo standartai. Nors priklausomai nuo srities, kur taikomi, rizikos vadybos metodai skiriasi, jų pagrindas lieka tas pats:

- Identifikuoti, apibūdinti ir įvertinti grėsmes;
- Įvertinti lemiamų veiksnių, keliančių grėsmę, jautrumą;
- Nustatyti riziką (tikėtinas pasekmes konkrečių galimų grėsmių, įvykių atveju);
- Įvardinti būdus, kaip sumažinti riziką;
- Prioritetizuoti rizikos sumažinimo priemonės;

Strategijos, kuriomis siekiama valdyti riziką, apima galimybę perkelti riziką kitai šaliai, išvengti rizikos, mažinti neigiamą rizikos poveikį ir priimti dalį ar visas konkrečios rizikos pasekmes.

Senesnė mokslinė literatūra daugiausia dėmesio skiria finansinei rizikai ir pateikia daugiausia pavyzdžių iš bankų ar draudimo kompanijų praktikos (Risk management, Michel Crouhy, Dan Galai, Robert Mark)⁶⁵. Taip yra todėl, kad rizikų valdymas pradėtas būtent šiame sektoriuje, kai finansinės krizės buvo pačios skaudžiausios. Tačiau kai pastaruosius kelis dešimtmečius vis daugiau įmonių patyrė krizes vien dėl to, kad nesugebėjo susidoroti su kilusiomis nelaimėmis, nenumatytais iššūkiais, darėsi aišku, kad rizikos valdymo strategijos yra būtinos visoms įmonėms.

Dauguma reputacijos krizių yra tradicinių krizių pasekmė⁶⁶. Žvelgiant kiekybiškai, literatūros apie reputacijos vadybą daugėja tolygiai daugėjant tyrimų ir kitokių darbų krizių valdymo srityje. Abi disciplinos yra artimai susijusios. Krizių valdymo srityje mokslo darbai daugiausia analizuoja penkias temas, tai yra žodžio „krizė“ apibrėžimas; atskyrimas, kas vadinama problema, nelaime ir krize; krizių tipai ir schemas; krizių komunikacijos strategijos ir galiausiai atvejų tyrimai⁶⁷.

Ne kiekviena problema ar klaida jau yra krizė. Svarbu atskirti krizinį atsitikimą ir paprastą pavojų, problemą ir nelaimę, su kuria susiduria kompanija. Akademikai ir praktikai terminą krizė dažnai vartoja kaip neigiamą prasmę turintį žodį, kuris reiškia bet kokią įvykį, turintį neigiamą poveikį organizacijai. Yra apibrėžiamas incidentas, problema kaip mažesnis vietinis trukdis normaliam kompanijos darbui. Krizes nuo tiesiog problemų galima taip pat atskirti ir pagal tai, kiek šis įvykis ar

⁶⁵ HUBBARD Douglas. *The Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix It*. John Wiley & Sons, 2009. 46 p.

⁶⁶ *The Next Risk-Management Challenge: Your Company's Reputation*. HR Focus, May2009, Vol. 86 Issue 5, 8 p.

⁶⁷ CARROLL Conor. *Defying a Reputational Crisis – Cadbury 's Salmonella Scare: Why are Customers Willing to Forgive and Forget?* Corporate Reputation Review Volume 12 Number 1. 2009. 66 p.

situacija yra verta naujienos statuso žiniasklaidoje. Krizė sutrikdo ne vieną ar kitą nežymų procesą organizacijoje, bet trikdo ar yra potenciali grėsmė visos organizacijos veiklai⁶⁸.

2.2.3.1. Reputacijos rizikos ir reputacijos vadyba

Jei reputacija yra tai, kaip įmonę suvokia kiekvienas iš suinteresuotųjų, tai reputacijos rizika yra tokia rizika, kai įvykis gali neigiamai paveikti suinteresuotųjų suvokimą. Reputacijos (rizikos) vadyba – tai tokie veiksmai, kurie numato rizikas ir neleidžia joms realizuotis.

Remiantis dažniausiai vartojamais Dž.Fombruno ir „Rep Trak“ reputacijos matavimo modeliais, įmonės reputacijai įtakos turi produkto ar paslaugos kokybė, darbuotojų pasitenkinimas, finansiniai rodikliai, socialinė atsakomybė, emocinis patrauklumas. Todėl, kalbant apie reputacijos vadybą, svarbu aptarti šiose srityse kylančias rizikas ir įvykstančias krizes, bei kaip jų išvengti.

2.2.3.1.1. Produktų ir paslaugų kokybė

Anot Michel J. Bezuyen vienas iš rizikos veiksnių yra galimi produkcijos trūkumai⁶⁹. Didelės korporacijos, tokios kaip Heinz arba Pepsi Cola susidūrė su problemomis, kai paaiškėjo, kad jų produktai turi rimtų trūkumų. Nekokybiški ar nesaugūs produktai gali labai stipriai pakenkti tiekėjui. Tokie produktai kelia pavojų vartotojui, todėl tiekėjas privalo apsvarstyti šių nenumatytų aplinkybių įtaką korporatyviniam įvaizdžiui bei reputacijai. Vadybininkai turėtų apsvarstyti, ar toks produktas turėtų būti išimtas iš rinkos ir jei taip, kokiais būdais. Didžiausia žala, kuri gali būti padaryta, nėra finansiniai nuostoliai, kurie be abejo irgi svarbūs, bet pažeista kompanijos reputacija.

Kalbant apie produktą, rizikos vadybos svarba vis auga dėl to, kad vartotojai vis daugiau žino apie savo teises ir galimybes, produktui esant nekokybiškam ar kenksmingam. Kai kompanijų atsakomybės idėja populiarėja, gamintojas tampa vis pažeidžiamesnis – produktas turi atitikti vis griežtesnius reikalavimus. Autoriaus nuomone, produkto rizika, jos suvaldymas, kompanijoms yra pats aktualiausias su reputacija susijęs klausimas.

Kompanija pirmiausia turėtų stengtis sumažinti galimybę nekokybiškam produktui patekti į rinką. Kita vertus, nė viena kompanija negali garantuoti, kad niekada nepagamins nekokybiškos prekės. Todėl

⁶⁸ CARROLL Conor. *Defying a Reputational Crisis – Cadbury 's Salmonella Scare: Why are Customers Willing to Forgive and Forget?* Corporate Reputation Review Volume 12 Number 1. 2009. 66 p.

⁶⁹ BEZUYEN J. Michel. *Product Risk and Reputation: Opportunities and Challenges*. Product risk management. Howard Abbott, Ritman Publishing, London. 1992. p. 276.

tampa gyvybiškai svarbu gamintojui įsijausti į nenumatytų aplinkybių galimybę, taip sumažinant galimas išlaidas dėl produkto atšaukimo.

2.2.3.1.2. Žmogiškieji ištekliai

Organizacijos darbuotojai yra viena iš auditorijų, su kuriomis organizacija privalo dirbti, siekdama valdyti reputacijos riziką. Pirmiausia, organizacijos viduje dirbantys žmonės yra gyvosios “vizitinės kortelės”, kurie kasdieniu darbu bei pokalbiais apie organizaciją perduoda savo požiūrį, patirtį bei vertinimą kitiems. Bill Leisy iš kompanijos Ernst & Young, kaip pagrindines žmogiškųjų išteklių valdymo sferas, kurios siejasi su reputacija, išskiria šias⁷⁰:

- Darbuotojų saviraiškos ir karjeros galimybės;
- Darbo ir santykių etika;
- Įstatymų ir taisyklių darbo santykių srityje laikymasis;
- Atlyginimo ir darbo rezultatų atitikimas;
- Darbuotojų galimybės tobulėti.

B.Leisy nuomone, dėl objektyviai egzistuojančių priežasčių nepatenkinti darbuotojai yra reali grėsmė organizacijos reputacijai. Todėl nors darbuotojų gerovės kūrimas, pavyzdžiui, medicininis draudimas ar palankesni pensijų kaupimo planai, yra papildomos išlaidos organizacijai, verta į tai investuoti. Ypač svarbu žmogiškuosius išteklius išmintingai valdyti vidinių ar/ir išorinių krizių laikotarpiu, kuomet reikia atleisti dalį darbuotojų ar panašiais atvejais.

2.2.3.1.3. Finansiniai rodikliai

Vienas iš geros reputacijos aspektų – įmonės pelningumas, vieta rinkoje, nes, anot Jack'o Welch'o, didžiausia verslui tenkanti atsakomybė – pasiekti gerų veiklos rezultatų⁷¹. Tik pelninga organizacija (jei tai pelno siekianti organizacija) gali turėti gerą reputaciją. Tai aktualu visų tipų įmonėms, tačiau ypatingai šis klausimas svarbus finansinėms kompanijoms, pavyzdžiui, bankams ar draudimo įmonėms.

⁷⁰ LEISY Bill. *Addressing HR Risk*. Workforce Management, 15475565, 1/19/2009, Vol. 88, Issue 1

⁷¹ WELCH Jack. *Pirma pelnas, paskui socialinė atsakomybė*. Vz.lt. 2009.06.25. Prieiga internete: http://vz.lt/straipsnis/2009/06/25/JACKAS_WELCHAS_Pirma_pelnas_paskui_socialine_atsakomy

Mažmeninių bankų rinkoje pastaraisiais metais dėl finansinių operacijų – per didelio skolinimo, atsisakymo parduoti ar netikro pranešimo apie pardavimą, - ypač dažnai nukentėdavo kompanijų reputacija⁷². Shami Nissan ir Phil Case iš “PricewaterhouseCoopers”, kalbėdami apie finansų ir reputacijos vadybos sąsajas, pataria vadovautis šiomis taisyklėmis:

- Skaidrumas yra esminis elementas, kuriant pasitikėjimą. Gerą reputaciją kuria ne “gerų naujienų” srautas, bet sąžiningas komunikavimas, nepriklausomai nuo to, ar finansiniai pajėgumai didėja, nesikeičia ar mažėja;

- Reputacija privalo rūpėti ne tik komunikacijos specialistams, bet ypač vadovaujantiems asmenims bei finansinių rizikų vadybininkams;

- Būtina sukurti ir nuolat tobulinti reputacijos rizikos vadybos sistemą, kurios dėmesio centre būtų krizių prevencija.

2.2.3.1.4. Socialinė atsakomybė

Įmonių socialinė atsakomybė (ISA) – tai įmonių ideologija, politika bei praktika, atspindinti tokią įmonių elgseną, kai jos į savo veiklą savanoriškai įtraukia socialinius ir aplinkosaugos klausimus bei santykiuose su visais suinteresuotais visuomenės, verslo ir valdžios atstovais vadovaujasi pagarbos žmogui, visuomenei bei gamtai vertybiniais principais⁷³.

Jungtinių Tautų (JT) generalinis sekretorius Kofi Annanas Pasaulio ekonomikos forumo metu 1999 m. pirmą kartą pristatė Pasaulinį susitarimą. Pasaulinio susitarimo tikslas – skatinti įmones veikti atsakingai: nedaryti žalos aplinkai, bendruomenei, kitiems verslams ir bendromis pastangomis su JT, valdžios institucijomis ir nevyriausybinėmis organizacijomis dalyvauti sprendžiant socialines ir aplinkos apsaugos problemas, prisidėti prie visuomenės raidos ir ekonomikos augimo⁷⁴.

Galima sakyti, kad socialinės atsakomybės filosofija, praktikuojama įmonėje, pati savaime yra vienas žingsnis į gerą reputaciją. Kadangi socialinė atsakomybė yra kaip papildomas vadybos elementas, šioje srityje negali kilti krizių. Tačiau pats socialinės atsakomybės nebuvimas šiais laikais, kai vartotojai darosi vis reiklesni ir jautresni aplinkosauginėms ir socialinėms problemoms, gali tapti krize ar bent mažesnio konkurencingumo priežastimi.

⁷² NISSAN Shami, CASE Phil. *Special Report - Finance - Reputation and financial services - Regaining trust through transparency*. www.ethicalcorp.com. Prieiga internete: <http://www.ethicalcorp.com/content.asp?ContentID=4672>.

⁷³ *Įmonių socialinė atsakomybė*. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Prieiga internete: <http://www.socmin.lt/index.php?1113864510>.

⁷⁴ *Įmonių socialinė atsakomybė*. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Prieiga internete: <http://www.socmin.lt/index.php?1113864510>.

2.2.3.1.5. Vadovavimas ir lyderystė

Vadovavimas ir lyderystė yra viena iš svarbiausių sėkmingo organizacijos darbo sąlygų. Jei organizacijos valdymas sutrinka, sutrinka valdymo koordinacija bei paslaugų teikimas - organizacija tampa nepajėgia aprūpinti savo klientų. Kyla rimtų sunkumų ar net grėsmė sužlugti, jei:

- Valdymo sistema neatitinka laiko reikalavimų ir nesikeičia kartu su visuomenės poreikiais.
- Organizacijos vadovai nesugeba sėkmingai vadovauti.
- Vienai ar visoms suinteresuotųjų grupėms yra nepriimtinas organizacijos veiklos ir vadovavimo stilius.
- Organizacija nesugeba reaguoti į valdymo sistemos trūkumus ir jos tobulinti⁷⁵.

Blogas vadovavimas yra nuostolingas. Vadovaujama negabių ir nekompetetingų vadovų, darbo komanda praranda motyvaciją ir teigiamas nuostatas darbo atžvilgiu (arba šie dalykai visai nesukuriami). Dėl to nukenčia darbų kokybė, darbai atliekami lėčiau nei galėtų būti atliekami. Be to, blogėja bendra darbo atmosfera, daroma daugiau klaidų, kyla mažiau naujų idėjų⁷⁶. Yra atliktų tyrimų, kurie rodo, jog blogas vadovavimas ir/ar netikęs organizacijos lyderis gali net pakenkti darbuotojų sveikatai⁷⁷.

2.2.3.4.5. Prekės ženklas

Kai įvyksta krizė, ji paprastai paveikia produkto ar paslaugos prekės ženklą (angl. *brand*). Kartais tokia krizė vadinama prekės ženklo krize. Specialistai pataria kompanijoms numatyti rizikas ir turėti planą, kaip išeiti iš susidariusių keblių situacijų, kad prekės ženklas nukentėtų kuo mažiau, o gal net ir priešingai – sutvirtėtų teigiamas jo vertinimas.

Vienas toks pavyzdys – Australijos konditerinė įmonė, gaminusi sausainius „Arnott’s“⁷⁸. Ilgai puoselėtam ir pelnūsiam gerą vardą prekės ženklui kilo pavojus, kai vienas australietis paskelbė, jog į vieną iš gamyklų įnešė nuodų ir užnuodijo sausainius. Kompanija sureagavo operatyviai, pašalino visus

⁷⁵ Valdymo sistemos ir ekonominės krizės. OSC blog’as. Prieiga internete: <http://www.musu.osc.lt/?p=1306>

⁷⁶ VAZQUEZ Leonardo. *How bad leadership spoils good planning*. Planetizen.com. Prieiga internete: <http://www.planetizen.com/node/21241>

⁷⁷ Blogas vadovas kelia pavojų pavaldinių sveikatai. BNS, 15min.lt. Prieiga internete: <http://www.15min.lt/naujiena/jisnji/grozisnsveikata/53/16653/>

⁷⁸ LINDSTROM Martin. *Brand crisis management*. www.clickz.com. Prieiga internete: <http://www.clickz.com/827241>

prekyboje ir gamyklose esančius gaminius, pakeitė pakuotę ir išleido į rinką visiškai pasikeitusios išvaizdos, bet to paties vardo sausainių. Viešieji ryšiai pasinaudojo sukurta gera reputacija ir simpatija, kurią vartotojai jautė prekės ženklui, net patriotiškumą, paskelbdami, kad australiški sausainiai stipriai kovoja su importuojama produkcija. Taip pardavimai ne tik pasiekė ankstesnį lygį, bet ir išaugo.

2.2.3.2. Žiniasklaidos ir interneto svarba valdant reputacijos rizikas

Formalios ir neformalios žiniasklaidos, ypač internetinės, įtaka planuojant reputacijos valdymą labai padidėjo, kai⁷⁹:

- patobulėjo žiniasklaidos monitoringas. Šiuo metu yra galimybė įvertinti teigiamai, neutraliai ar neigiamai atsiliepiama apie įmonę;
- socialinės žiniasklaidos platformos įgyja vis didesnę reikšmę. Vartotojai ir investuotojai vis dažniau renka informaciją bloguose ir socialinių tinklų puslapiuose.

Tyrimai rodo, kad dauguma kompanijų nekreipia dėmesio į pasikeitusias auditorijų nuostatas ir informacijos ieškojimo būdus – tik 34 procentai apklaustųjų sakė stebintys tokius puslapius, ir tik 10 procentų aktyviai dalyvauja juose⁸⁰.

Vašingtone įsikūrusios kompanijos Levick Strategic Communications prezidentas ir direktorius Richard S. Levick teigia, kad yra ypač svarbu sekti internetinę erdvę, joje pasirodančius pranešimus, reiškiamas nuotaikas.

Kaip vienas iš neigiamų pavyzdžių yra JAV kompanijos “Domino’s Pizza” turėta krizė, kai jos darbuotojai į “YouTube” sistemą įkėlė video, kuriame matyti, kaip ruošiantis maistą personalas stipriai pažeidinėja higienos reikalavimus. Per 24 valandas šį video pažiūrėjo šimtai tūkstančių žmonių. Tačiau kompanija niekaip nereagavo.

Šis atvejis rodo, kad organizacijos krizių akivaizdoje vis dar ignoruoja naujuosius informacijos sklaidimo kanalus, kurie vis labiau populiarėja. Prie naujųjų komunikacijos priemonių priskiriami blogai, socialiniai tinklai, forumai ir panašūs dalykai.

Richard S. Levick pastebi, kad būtent šie kanalai pirmieji ima skelbti pavojaus ženklus, todėl vertėtų nuolat stebėti, kokios naujienos pasirodo šiose erdvėse⁸¹.

⁷⁹ *Report: Reputation risk management on the rise*. Chain Store Age, 10870601, Apr2009, Vol. 85, Issue 4.

⁸⁰ *Report: Reputation risk management on the rise*. Chain Store Age, 10870601, Apr2009, Vol. 85, Issue 4.

⁸¹ HOFMANN, Mark A. *Firms urged to prepare for growing reputational risks*. Business Insurance. 4/27/2009, Vol. 43 Issue 17. 16 p.

3. NE PELNO ORGANIZACIJŲ REPUTACIJA IR REPUTACIJOS KOMUNIKACIJA

Iki šiol darbe daugiausia kalbėta apie verslo organizacijų reputaciją. Tačiau reputacija yra svarbi ne tik pelno siekiančiai organizacijai. Šiame skyriuje bandysiu pagrįsti, kodėl ne pelno organizacijoms taip pat reikėtų valdyti ir komunikuoti reputaciją bei kaip verslo vadyboje taikomos teorijos bei modeliai gali pasitarnauti ne pelno organizacijų veikloje.

3.1. Sąvokos *ne pelno organizacija* problema

Gali atrodyti, kad verslo kompanijos ir ne pelno organizacijos labai skiriasi. Vyrauja požiūris, kad vienos yra grobuoniškos ir išnaudojančios, nes dirba dėl pinigų, o kitos – altruistiškos, veikiančios vien dėl visuomenės ar tam tikrų grupių gerovės. Tačiau kaip aiškina dr. Remigijus Šimašius, ne pelno organizacijos skiriamasis bruožas nėra pelno nesiekimas, bet jo nepaskirstymas nariams ar steigėjams. „Pelno neskirstymas reiškia, kad ne pelno organizacijos nariai, savininkai, rėmėjai bei kiti asmenys jokių atvejų negali gauti kapitalo gražos iš į ją įdėtų lėšų. Pirma, ne pelno organizacijos veiklos stadijoje neleidžiama paskirstyti pelno kaip kažkurio laikotarpio teigiamo finansinio rezultato. Antra, ne pelno organizacijos likvidavimo stadijoje neleidžiama paskirstyti per organizacijos egzistavimo laikotarpį sukaupto turto“⁸². Pavyzdžiui, visiškai normalu, kad ne pelno organizacija siekia kuo brangiau pardavinėti savo narių sukurtus dirbinius (siekti pelno), tačiau visą pelną panaudoja labdarai ar kitiems organizacijos steigimo dokumentuose numatytiems tikslams. Tai bus pelno siekianti, tačiau pelno neskirstanti (ne pelno) organizacija. Autoriaus manymu, nesant pelno neskirstymo principo ne pelno organizacijos galėtų veikti kaip įmonės. Todėl reputacijos vadybos požiūriu iš ne pelno organizacijos reikalaujama praktiškai to paties, ko ir iš verslo.

Savo ruožtu verslo organizacijos kaip savo pagrindinį tikslą vis rečiau iškelia pelną. Net reikalavimai vizijai ir misijai tvirtina, jog dėmesio centre yra interesų grupės ir jų poreikiai ir tikslai, o ne organizacija. Tarkime, pažangi baldų gamybos įmonė kaip savo tikslą greičiausiai išsikels patogių, jaukių namų kūrimą, žmonių gerovę esant patogiams, geriems baldams, o ne kasmet didėjančią pelną ar lyderiavimą tarp konkurentų. Žiūrint iš vadybos mokslo perspektyvų, skirtumas tarp verslo ir ne pelno organizacijų yra tik tas, kad verslo organizacijoms už jų paslaugas atlygina pats klientas, o nevyriausybinėms organizacijoms (kadangi klientai dažniausiai yra nepajėgūs ar nesuinteresuoti

⁸² ŠIMAŠIUS Remigijus. *Ne pelno organizacijų ekonominės veiklos teisinio reglamentavimo problemos*. Lietuvos Teisės Universitetas, 2003. p. 6.

atsilyginti, o tuo suinetersuota yra kitos visuomenės grupės) atlygį moka kiti – valstybė, fondai, verslo organizacijos ar privatūs asmenys. Tarkime, Marijos radijas, kuris išsilaiko vien iš aukotojų lėšų, iš principo veikia lygiai taip pat, kaip ir verslo organizacija: jis sukuria produktą, kuris reikalingas tam tikrai grupei žmonių. Ta grupė, vertindama produktą, jo reikalingumą, o taip pat idėją, skiria pinigus, tarsi pirkdami prekę ar jausmą, kurį sukuria prekės ir vartotojo sąveika. Įvyksta tokie pat mainai kaip ir verslo organizacijai parduodant savo produktą, tik kitaip įteisinti (ar beveik neįteisinti) pirkimo sutartimis ir pan. Dėl to reputacijos klausimas ne pelno organizacijoms yra toks pats svarbus, ir gal net svarbesnis, nei verslui.

3.2. Ne pelno organizacijų reputacijos svarba

Ne pelno organizacijoms ypač svarbu pelnyti ir išlaikyti gerą vardą, kad jos gautų finansavimą veiklai, partnerių bei visuomenės pritarimą, moralinį pasitenkinimą ir paskatą veikti.

Interneto paieškų sistemose suvedus raktinius žodžius *ngo reputation* daugiausia pasiūloma tekstų apie nevyriausybių organizacijų (alternatyvus, nors lingvistiškai turintis kitą reikšmę, terminas, vartojamas dažniau nei ne pelno organizacija) ir verslo partnerystę bei patarimų, kaip ne pelno organizacijoms ieškoti ir gauti finansavimą. Pabrėžiama, kad gera ne pelno organizacijos reputacija yra svarbi, norint gauti lėšų savo veiklai. Fondų, kitų finansavimo šaltinių ankstesnė (tiesioginė ar perpasakota kitų šaltinių) patirtis su organizacija dažnai ir lemia jų sprendimą. Todėl specialistai organizacijoms pataria⁸³ kada tik įmanoma susitikti su fondų, kitų potencialių rėmėjų atstovais. Bendraujant pabrėžti, ką organizacija veikia, kuo gyvena, kodėl yra svarbu siekti organizacijos užsibrėžtų tikslų. Patariama kviešti atstovus aplankyti organizaciją, ir ne vieną kartą. Bei atsakyti tuo pačiu – dalyvauti fondų renginiuose, kur yra kviečiami. Šią veiklą autorius vadina ryšių kūrimo ir reputacijos formavimo veikla, kuri padeda pamatus finansavimui gauti.

Kita tema – nevyriausybių organizacijų ir verslo bendradarbiavimas. Socialiai atsakingo verslo ir nevyriausybių organizacijų tikslai gali sutapti, todėl jos gali būti partnerės. Verslas – skirdamas finansinę paramą bei kitokį indėlį, nevyriausybines organizacijas – pasitelkdamas savo kompetenciją, socialinius savanorių tinklus ir kitus resursus siekia bendrų tikslų. Anot brito Simon Heap, verslo ir ne pelno organizacijų bendradarbiavimas gali vystytis keturiomis pakopomis⁸⁴:

⁸³ CRAVENS Jayne. *Basic Tips for Fund-raising for Small NGOs in Developing Countries*. www.coyotecommunications.com. 2006, p.4. Prieiga internete:

http://www.wougnet.org/Links/docs/Basic_NGO_funding_final-JCravens.pdf

⁸⁴ HEAP Simon. *Emerging global NGO-business relations*. Professionals for cooperation - <http://www.prof.msu.ru/>. Prieiga internete [2010-03-03 http://www.prof.msu.ru/publ/omsk1/4_08.htm].

1. Korporatyvinė filantropija „čia ir dabar“, be sudėtingų derybų ir gilesnių diskusijų apie bendrus veiklos planus.

2. Strateginis prisidėjimas: sutelktos privataus sektoriaus dotacijos reiškia, kad yra didesnės pinigų sumos mažesniame skaičiui ne pelno organizacijų. Tai iškelia klausimus, ar konkreti NVO yra „patogi“, patraukli privataus sektoriaus atžvilgiu. Ar NVO reputacija turėtų tapti unikalia priežastimi ją „pirkti“?

3. Kryptingas įsitraukimas, susijęs su glaudžiu vadybiniu rūpinimusi. Be to, kad pasiekiamą „išorinę“ naudą, dėmesys labiau sutelkiamas viduje – pakelti darbuotojų moralę, pritraukti tiek naujų darbuotojų, tiek NVO narių bei suteikti užtikrinimą esamiems NVO nariams.

4. Atsiskaitomybė ir įsitraukimas: pilnas, atviras ir ilgalaikis įsipareigojimas visų suinteresuotųjų atžvilgiu, domintis jų poreikiais ir veiklos sritimi, pavyzdžiui, bendruomenės, darbuotojai, viešos įstaigos, dabartinė ir ateities kartos.

Vienoks ar kitoks veikimas kartu (tai turėtų atsispindėti ir komunikacijoje), įpareigoja partnerius laikytis visuomenėje priimtų arba norimų diegti standartų: jei verslo organizacija siekia veikti skaidriai, to paties reikalaus ir iš savo partnerės nevyriausybinės organizacijos. Tiksliau, rinksis tokią, kuri turės gerą vardą, bus patraukli ir potencialiai negadins, bet sustiprins verslo organizacijos kaip atsakingos, atviros ir besirūpinančios visuomene vardą.

3.2.1. Vertinimo kriterijų ir atskaitomybės suvokimo poreikis

Ilgus metus nagrinėjantys ne pelno organizacijų veiklą specialistai bei praktikai teigia⁸⁵, jog nevyriausybinės organizacijos pastaraisiais dešimtmečiais tapo matomesnės, o jų reguliavimas liko neaiškus. Jos gali atrodyti apskritai nereguliuojamos. Dėl to šiai sričiai reikalingi tarptautiniai standartai, pavyzdžiui, elgesio/etikos kodeksai (code of conduct), kurie būtų kaip patvirtinimas, kad organizacija įsipareigoja siekti tam tikrų tikslų tam tikru būdu.

Aktyviausios ne pelno (nevyriausybinės) organizacijos imasi kurti savo veiklos standartus, taip pat tarptautinius elgesio kodeksus ir chartijas. Vienas pavyzdys – *International Non-Governmental Organisations Commitment to Accountability*⁸⁶ (dar vadinama *INGO accountability charter*; Tarptautinė nevyriausybinių organizacijų atsiskaitomumo chartija). Ją pasirašiusios daugiau nei

⁸⁵ *The NGO Accountability Debate*. A Panel Discussion, 19 January 2007, UN Headquarters, New York. Prieiga internete: http://www.un-ngls.org/article.php?id_article=212

⁸⁶ *International Non-Governmental Organisations Commitment to Accountability*. 20 January 2006. Prieiga internete: <http://www.ingoaccountabilitycharter.org/cmsfiles/ingo-accountability-charter-eng.pdf>

keturiasdešimt organizacijų (daugiausia Greenpeace, Save the children ir Transparency international nacionaliniai padaliniai).

Chartijoje išdėstomi nevyriausybių organizacijų veiklos principai: pagarba universaliems principams, nepriklausomybė, atsakingas atstovavimas, efektyvios programos, nediskriminavimas, skaidrumas – atsiskaitymas, auditas, informacijos tikslumas, teisingumas; geras valdymas, etiška finansų paieška, profesionali vadyba. Įvardinamos interesų grupės ar sritys, kurioms ar už kurias organizacijos atsakingos: žmonės, kurių teisės ginamos; ekosistemos; nariai ir palaikytojai; darbuotojai ir savanoriai; organizacijos ir asmenys, prisidedantys finansiškai, materialieji gėrybėmis ar paslaugomis; partnerės organizacijos; valdžios institucijos; tie, kurių politiką, programas ar elgesį siekiama keisti; žiniasklaida ir visuomenė.

Šiame darbe tikslinga pacituoti ir sritis ar dalykus, apie kuriuos organizacijos įsipareigoja bent kartą per metus pranešti, atsiskaityti savo interesų grupėms. Tai yra: misija ir vertybės; uždaviniai ir pasiekti rezultatai (programų ir atstovavimo); poveikis aplinkai; valdymo struktūra ir procesai, pagrindiniai biuro atsakingieji; pagrindiniai finansavimo šaltiniai (korporacijos, fondai, valstybinės institucijos, privatūs asmenys); finansiniai rodikliai (*performance*); atitikimas chartijai; kontaktinė informacija.

Siekį apsibrėžti veiklos standartus parodo tokių dokumentų gausa. Pavyzdžiui, judėjimas „Independent Sector“, vienijantis per 600 nevyriausybių organizacijų Amerikoje ir pasaulyje, savo internetinėje svetainėje pateikia kompendiumą⁸⁷ – beveik šimtą ne pelno ir filantropinių organizacijų veiklos standartų, kodeksų ir principų.

3.3. Verslo reputacijos vadybos pritaikomumas ne pelno organizacijų veikloje

Dar kartą prisiminus verslo organizacijų reputacijai matuoti naudojamas metodikas, kurių populiariausia – reputacijos koeficientas (RQ), ryškėja šių metodikų pritaikomumas ne pelno organizacijoms. Peržvelkime visus RQ punktus. Pirmas – emocinis patrauklumas (geras jausmas, sietinas su organizacija, pagarba ir žavėjimasis, pasitikėjimas). Jis svarbus organizacijai, kurios sėkmė priklauso nuo kitų žmonių vertinimo. Emocinis patrauklumas lengviau pasiekiamas ne pelno organizacijoms dėl jų deklaruojamų vertybių ir siekiamų tikslų. Tačiau vien pozityvios veiklos nepakanka emociniam patrauklumui kurti. Būtina atskleisti organizacijos skaidrumą, kokybės ir etikos normų siekimą.

⁸⁷ *Compendium of Standards, Codes, and Principles of Nonprofit and Philanthropic Organizations*. Prieiga internete: http://www.independentsector.org/compendium_of_standards

Ne pelno organizacija tam tikra prasme kuria bei teikia produktus ir paslaugas (projektus, programas, kampanijas ir t.t.). Vertindami jų kokybę, užsienio fondai, valstybiniai fondai bei programos, verslas ir privatūs asmenys sprendžia, ar skirti pinigų vienam ar kitam produktui/paslaugai teikti. Todėl ir antras kriterijus ne pelno organizacijoms aktualus: organizacija tiki savo produktu ir paslaugomis; jų kokybė aukšta; taiko novatoriškus metodus, kurdami produktus ir paslaugas; produktai ir paslaugos yra vertingos. Lyginant su verslo organizacijomis, kurios kaip dvi atskiras interesų grupės turi klientus ir akcininkus, nevyriausybinių organizacijų „klientai“ ir „akcininkai“ žiūrint tiesiogiai yra ta pati grupė – rėmėjai, fondai ir kiti lėšų šaltiniai. Jų vertinimas ir nuomonė apie organizaciją yra tiesiogiai susijusi su organizacijos finansiniu stabilumu. Kita vertus, jei nebus vykdoma kokybiška veikla ir organizacijos produktų ar paslaugų gavėjai bus nepatenkinti, dalinsis nemalonia patirtimi, tai taip pat turės neigiamos įtakos reputacijai.

Vizija ir valdymas arba vadovavimas (valdymas kokybiškas; aiški ateities vizija; gebėjimas atpažinti visuomenės ar konkrečios grupės poreikius bei pasinaudoti susiklosčiusiomis aplinkybėmis į tuos poreikius atsilipti) – lygiai taip pat svarbu ne pelno organizacijoms, siekiančioms išlikti, veikti ir būti pripažintoms. Į valdymo sritį šiuo metu ypač raginama atkreipti dėmesį ir susitelkti⁸⁸.

Kaip ir verslo organizacijoje, taip ir ne pelno yra samdomi darbuotojai, be to, daugeliu atveju buriami savanoriai. Jie kalba apie organizaciją, jų, kaip pirmųjų liudininkų informacija, labai pasitikima. Patrauklios darbo/savanorystės sąlygos gali būti viena pagrindinių priežasčių būti organizacijos dalimi. Taip pat būtų absurdiška, jei ne pelno organizacijos, save pristatančios kaip žmogaus teisių ir orumo gynėjos, nesiektų to praktikoje, savo artimiausioje aplinkoje ar dar gi pažeidinėtų įstatymus.

Nuo verslo organizacijos ne pelno bene labiausiai skiriasi finansų prasme. Kalbant apie ne pelno organizaciją, finansinis aspektas svarbus reputacijai ne tiek sėkmės ir pelningumo, kiek skaidrumo, efektyvaus ir sąžiningo lėšų panaudojimo aspektu. Nesąžiningai, ne pagal paskirtį ar savanaudiškiems tikslams išleisti pinigai gali stipriai pakenkti ne pelno organizacijos reputacijai. Organizacijoms patariama pateikti tikslias finansines ataskaitas ne tik tuo atveju, kai reikalaujama bei ne tik tiems, kam teisėtai priklauso gauti ataskaitą, bet ir potencialiems finansinės paramos teikėjams ar visuomenei⁸⁹.

Galiausiai socialinė atsakomybė. Susiformavęs įsitikinimas, jog žmogaus teisių gynėjai ar vaikais besirūpinančios organizacijos jau savaime yra socialiai atsakingos. Tačiau tai – tik trečio lygio

⁸⁸ *The NGO Accountability Debate*. A Panel Discussion, 19 January 2007, UN Headquarters, New York. Prieiga internete: http://www.un-ngls.org/article.php3?id_article=212

⁸⁹ CRAVENS Jayne. *Basic Tips for Fund-raising for Small NGOs in Developing Countries*. www.coyotecommunications.com. 2006, p.7. Prieiga internete: http://www.wougnet.org/Links/docs/Basic_NGO_funding_final-JCravens.pdf

atsakomybė. Priemonės ir veiklos būdai neturi ir negali kirstis su siekiais⁹⁰. Lygiai taip, kaip verslui, ne pelno organizacijoms turėtų būti svarbu laikytis įstatymų bei rūpintis savo artimiausia aplinka – darbuotojais, bendruomene, kaiminyste, gamta.

Galima apibendrinti, jog vadybiniu požiūriu verslo organizacijai ir ne pelno organizacijai keliami labai panašūs reikalavimai; jų valdyme ir veikloje vyrauja panašūs principai. Todėl ir matuoti reputaciją, ją valdyti galima tik nežymiai pakeistu modeliu. Panaši išvada kyla įvertinus reikalavimus ne pelno ar nevyriausybinų organizacijų komunikacijai. Vienintelis skirtumas toks, kad ne pelno organizacijos, turėdamos mažiau lėšų, tai daro ne taip nuosekliai ir dažniau remiasi savanorių, dėl to mažiau žinių bei patirties šioje srityje turinčių žmonių, ištekliais.

3.4. Ne pelno organizacijų reputacijos suvokimo ir komunikacijos tyrimas

Buvo atliktas žvalgomas kokybinis ir kiekybinis tyrimas. Bandoma atsakyti į kelis klausimus – ar ne pelno organizacijų vadovai ir komunikacijų specialistai žino, kas yra reputacija, suvokia, kaip ji kuriama; ar informacija jų internetinėse svetainėse palaiko reputacijos kūrimą ir ar ne pelno organizacijoms tinkamas verslo vadybos pasiūlytas reputacijos matavimo modelis.

Tyrimas susideda iš trijų dalių. Pirmojoje tiriamas organizacijų vadovų ir komunikacijos specialistų suvokimas ir žinios, siekiama nustatyti ne pelno organizacijos vadovų ir komunikacijos specialistų suvokimą ir žinias apie reputaciją, jos kūrimą, elementus. Tyrimui atlikti pasitelktas kokybinio interviu metodas.

Antrojoje dalyje, pasitelkus kokybinės (tiriamų kategorijų nustatymo) ir kiekybinės (kategorijų skaičiavimo) turinio analizės metodą, tiriamas organizacijų internetinių svetainių turinys ir struktūra. Siekiama atsakyti į klausimą, ar reputaciją kuriantys elementai pateikiami organizacijų internetinėse svetainėse. Pasirinktos internetinės svetainės, nes teorinėje literatūroje yra pripažįstama, jog jos – geriausias būdas pasiekti įvairias suinteresuotųjų grupes bei leisti joms pasirinkti reikiamą informaciją bei jos gylį; o tai reiškia – kurti geresnę reputaciją. Antrosios tyrimo dalies objektas – interneto svetainių turinys ir struktūra; uždavinys – išanalizuoti organizacijų internetinių svetainių turinį ir struktūrą pagal reputacijos kūrimo ir komunikacijos aspektus bei interesų grupių lūkesčius, jas analizuojant pagal teorijoje aptartus ir tyrimo metu detalizuotus kriterijus. Tiriamos Lietuvos ir tarptautinių ne pelno organizacijų internetinės svetainės.

⁹⁰ PAU Vidal. *Social responsibility of non-profit organizations*. Barcelona. 2006. p. 8. Prieiga internete: http://www.emes.net/fileadmin/emes/PDF_files/ISTR_EMES_Paris/PS_5/PS5_S3/PS5_S3c_ISTR-EMES_Torres.pdf

Galiausiai, kad būtų nustatyta, ar verslo vadyboje pripažįstamas reputacijos matavimo modelis gali būti taikomas ir ne pelno organizacijoms, nustatoma, kurie reputacijos elementai gausiausiai pristatomi internetinėse svetainėse, o kuriems dėmesio neskiriama ar skiriama labai mažai.

Tyrimo **tikslas** – nustatyti ne pelno organizacijos vadovų ir komunikacijos specialistų reputacijos suvokimą ir komunikacijos internetinėse svetainėse atitikimą verslo reputacijos komunikacijos reikalavimams. Taip pat siekiama nustatyti pelno organizacijų reputacijos matavimo modelio tinkamumą ne pelno organizacijoms.

Suformuluoti tyrimo **uždaviniai**:

- Nustatyti ne pelno organizacijų vadovų ir komunikacijos specialistų reputacijos suvokimą ir žinias apie jos kūrimą(si) bei valdymą.
- Identifikuoti tiriamų organizacijų internetinių svetainių struktūros ir turinio atitikimą esminiams teorijoje aptartiems reputacijos kūrimo kriterijams.
- Nustatyti verslo reputacijos matavimo modelio pritaikomumą ne pelno organizacijoms.

Išsikeltos **hipotezės**: kuo geriau ne pelno organizacijų vadovai ir komunikacijos darbuotojai suvokia, kas yra reputacija ir kaip ji turi būti komunikuojama, tuo daugiau elementų, reikalingų reputacijai kurti, yra internetinėje svetainėje; verslo organizacijų reputacijos matavimo modelio pritaikomumas yra didelis (daugiau nei pusė modelio elementų pritaikomi ne pelno organizacijoms).

Tyrimo **metodai**:

- Kokybiniai interviu su ne pelno organizacijų vadovais ir komunikacijos specialistais.
- Ne pelno organizacijų internetinių svetainių kokybinė ir kiekybinė struktūros ir turinio analizė.

Tyrimui pasirinktos trys Lietuvos ne pelno organizacijos – Lietuvos Caritas, Lietuvos Raudonasis Kryžius ir Gelbėkit vaikus bei šių organizacijų motininės tarptautinės organizacijos – Caritas Internationalis, Tarptautinis Raudonojo Kryžiaus komitetas ir Gelbėkit vaikus aljansas. Tai humanitarinę pagalbą teikiančios ir už žmogaus/vaikų teises bei orumą kovojančios organizacijos. Pasirinkta tirti būtent šias organizacijas, kai dėmesį atkreipė 2010 metų pradžioje jų vykdytos nacionalinės lėšų nukentėjusiems nuo žemės drebėjimo Haiityje rinkimo kampanijos, jų rezultatai. Lietuvos Raudonasis Kryžius, pirmiausia siejamas su tarptautine humanitarine pagalba, analogiškoje lėšų rinkimo kampanijoje prieš ketverius metus surinkęs beveik milijoną litų, šioje kampanijoje surinko 82 tūkst. litų – vos dvidešimčia tūkstančių litų daugiau už Lietuvos vargstantiesiems padedantį Lietuvos Caritas ir beveik šešis kartus mažiau už visuomeninę organizaciją Gelbėkit vaikus, kuri pirmą kartą rengė tokią kampaniją (per ją Haičiui suaukota virš puse milijono litų). Nepaisant kampanijos

komunikacijos skirtumų, šiems rezultatams įtakos galėjo turėti ir organizacijų reputacija bei gebėjimas ją komunikuoti. Turint minty šią prielaidą ir pasirinktos šios trys organizacijos.

Tyrimas atliktas 2010 metų kovo-balandžio mėnesiais.

3.4.1. Tyrimo eiga, etapai

Buvo atlikti keturi interviu: su Lietuvos Caritas generaliniu direktoriumi, Caritas atstove ryšiams su visuomene, Gelbėkit vaikus vadove ir komunikacijos vadove (kartu) ir Lietuvos Raudonojo Kryžiaus generaline sekretore⁹¹.

Analizuotas šešių internetinių svetainių turinys ir struktūra, naudoti Fombruno reputacijos matavimo modelio Reputation quotient (RQ) kriterijai, taip pat *International Non-Governmental Organisations Commitment to Accountability*⁹² suformulas interesų grupių, kurioms organizacijos atskaitingos (kaip minėta teotinėje darbo dalyje, komunikacija interesų grupėms yra tiesiogiai susijusi su reputacijos komunikacija), sąrašas. Sudaryta internetinių svetainių turinio analizės kriterijų lentelė (2 priedas, 1 lentelė). Įvardinami raktiniai žodžiai, pagal kuriuos nustatoma, ar yra kriterijus atitinkanti informacija.

Išskirtų kriterijų skaičius:

Produktai ir paslaugos – 15;

Darbo aplinka – 11;

Vizija ir vadovavimas – 18;

Finansinis skaidrumas – 12;

Socialinė atsakomybė – 8.

Iš viso 64 kriterijai.

Tokiu pačiu principu sudaryta internetinių svetainių turinio analizės kriterijų pagal interesų grupes lentelė (2 priedas, 2 lentelė). Išskirtas kriterijų skaičius – 24.

Remiantis penkiais RQ reputacijos matavimo modelio elementais (emocinis patruklumas yra kompleksinė koncepcija, dėl to elementas į šį tyrimą nebuvo įtrauktas) bei nustatytais interesų grupėmis, sudaryta ir struktūros kriterijų lentelė (2 priedas, 3 lentelė). Siekiama nustatyti, ar yra skiltys ir/ar poskyriai, atitinkantys reputacijos elementus ir juos komunikuojančius objektus, taip pat ar yra skiltys įvardintoms interesų grupėms. Iš viso struktūros analizės kriterijų – 22.

⁹¹ Žr. 1 priedą

⁹² *International Non-Governmental Organisations Commitment to Accountability*. 20 January 2006. Prieiga internete: <http://www.ingoaccountabilitycharter.org/cmsfiles/ingo-accountability-charter-eng.pdf>

3.4.2. Tyrimo rezultatai

3.4.2.1. Lietuvos ne pelno organizacijų vadovų ir komunikacijos specialistų interviu analizė

Tiksliausiai ir išsamiausiai reputaciją apibūdino Caritas vadovas. Jis įvardijo, kad reputacija – tai geras vardas, sukeliantis pasitikėjimą, geras emocijas. Raudonojo Kryžiaus vadovė reputaciją laiko kitų turima nuomone apie organizaciją. Gelbėkit vaikus vadovė mano, kad reputacija – tai organizacijos bruožas, svarbus egzistavimui. Jos manymu, bloga reputacija – neskaidrumas, nekokybiška veikla ir neaiški komunikacija.

Caritas RsV darbuotoja, atsakydama apie reputacijos kūrimą(si), nors vartoja įvaizdžio terminą, kalba apie reputaciją, jos priklausomumą nuo visuomenės požiūrio ir egzistuojančių teisinių reikalavimų. Caritas vadovas įvardina veiksmy ir jų kokybės svarbą reputacijai: pirmiausia kurti tikrovę, o paskui ją viešinti. Gelbėkit vaikus vadovės manymu, reputaciją kuria tik pati organizacija. Ji kelis kartus pabrėžė tris reputacijai svarbius aspektus: darbus ar veiklą, jos kokybę ir finansinį skaidrumą. Kad veikla ir jos kokybė turi įtakos reputacijai, įvardino ir Raudonojo Kryžiaus vadovė. Ji kaip reputacijos atsiradimo prielaidas paminėjo laiką ir veiklos nenutrūkstamumą.

Paklausti apie tai, kas svarbu kuriant reputaciją, respondentai kalbėjo abstrakčiai. Raudonojo Kryžiaus ir Gelbėkit vaikus organizacijų vadovės dar kartą paminėjo veiklos aspektą, jos kokybę. Gelbėkit vaikus ir Caritas įvardijo finansinio skaidrumo svarbą. Carito vadovui atrodo svarbu vertybinės darbuotojų ir savanorių nuostatos, taip pat moralinis vientisumas. Raudonojo Kryžiaus vadovė suvokia vidinės principų ir vertybių komunikacijos svarbą reputacijai. Gelbėkit vaikus labai daug dėmesio skiriama komunikacijai su žiniasklaida, apskritai išorinei komunikacijai.

Paprašyti įvardinti organizacijai svarbias grupes, respondentai kalba daugiausia apie tikslines grupes, kurioms skirti projektai ir veikla (klientus); jei pamini rėmėjus (verslo organizacijas ar asmenis), juos irgi suvokia daugiau kaip tikslinę grupę, į kurią reikia taikyti, nei kaip grupę, kuriai reikėtų atsiskaityti, kuri savo turima galia, svertais gali iš esmės kažką keisti organizacijoje.

Klausiant apie organizacijų išskirtinumą, respondentai įvardino: Caritas – atvirumas, erdvė idėjoms, tradicijos, profesionalumas, vidinė kultūra; Raudonasis Kryžius – idėja, atsiradimo priežastis, filosofija, pagrindiniai principai; Gelbėkit vaikus – kūrybiškumas, užsidegimas, srities išmanymas.

Caritas ir Gelbėkit vaikus kalba apie tam tikrą pasiektą kokybę, Raudonasis Kryžius – apie duotybę iš tarptautinės organizacijos.

Komunikacijos darbuotojus turi dvi iš trijų kalbintų organizacijų. Caritas dvejus metus samdo žurnalistikos magistrantę, jos pareigybės organizacijoje – ryšių su visuomene specialistė. Ši etatą pasiūlė įsteigti ir finansuoja užsienio partneriai. Gelbėkit vaikus turi komunikacijos vadovę, kurios darbą finansuoja iš bendro organizacijos biudžeto. Abiem atvejais komunikacijos specialistai atskaitingi vadovams (palyginti mažos organizacijos, nesudėtingos struktūros). Tik Raudonasis Kryžius dėl finansinių sunkumų neturi etatinio komunikacijos specialisto; pažymi, kad esant reikalui komunikuoti (su žiniasklaida ir visuomene, akcijų metu), tai daro kiekvienos programos koordinatorius.

Visų trijų organizacijų žmonės įvardina internetinę svetainę, kaip būtiną priemonę komunikuoti. Caritasui tai pirmiausia veiksminga priemonė sukviesti žmones į vienkartinės akcijas, taip pat prisistatyti visuomenei, patraukti savanorius ir rėmėjus; Raudonajam Kryžiui reikia internetinės svetainės, nes jie – tarptautinės organizacijos dalis. Tai vienintelė iš kalbintų organizacijų, kuri išvertusi savo svetainę į anglų kalbą (didelę jos dalį; naujienos angliškai – retos, kelios per metus). Gelbėkit vaikus interviu metu savo svetainę buvo modifikavę – paskyrę 2% rinkimui – naudoja svetainę potencialiems rėmėjams pritraukti.

Informacija, kuri gerintų reputaciją, anot Caritas vadovo, yra visa tai, kas rodo pastangą bendrauti su visuomene. Raudonajam Kryžiui – tai informacija apie veiklą, sėkmingi pavyzdžiai; minimas ir finansinis skaidrumas, ataskaitų viešinimas. Gelbėkit vaikus manymu, svarbiausia informuoti apie veiklą, tikslus ir finansinius „rezultatus“ (atsiskaitymas).

Paprašyti įvardinti geros reputacijos organizacijas, respondentai daugiausia įvardino organizacijas, veikiančias panašioje srityje, „pažįstamas“ organizacijas. Reputacijos „kriterijai“: atliekamas geras, naudingas darbas; nuoseklus, nuolatinis darbas; profesionalumas; finansinis skaidrumas. Caritas RsV darbuotoja įvardina organizaciją, kurios sukurtas įvaizdis geras, bet reputacija – ne.

Šie apibendrinimai atlikti palyginus trijų organizacijų vadovų ir komunikacijos specialistų atsakymus (5 lentelė).

5 lentelė. Lietuvos Caritas, Lietuvos Raudonojo Kryžiaus ir Gelbėkit vaikus vadovų ir komunikacijos specialistų atsakymų palyginimas

Klausimas	Caritas	Raudonasis Kryžius	Gelbėkit vaikus
Kas yra	Reputacija – tai yra geras	Reputacija – tai	Vadovė reputaciją

<p>reputacija?</p>	<p>vardas, kuris sukelia geras, palankias emocijas. Laikoma, kad tai yra patikima, sąžininga bendrija, kuriai verta aukoti lėšas, pasitikima, kad tos lėšos, aukos bus tikrai panaudotos tiems tikslams, kuriuos organizacija viešai deklaruoja. RsV darbuotoja: reputacija – tai kaip organizaciją mato aplinkiniai žmonės. Reputacijos nenori atskirti nuo įvaizdžio.</p>	<p>kažkokia susiformavusi grupės asmenų nuomonė apie organizaciją.</p>	<p>įvardina kaip organizacijos bruožą, kuris svarbus egzistavimui, reputacija - tai pasitikėjimas organizacija. Bloga reputacija – neskaidrumas, neaiškumas dėl to, ką veikia ir nekokybiška veikla.</p>
<p>Kaip reputacija atsiranda? Ar galima ją kurti?</p>	<p>RsV darbuotoja: reputaciją galima kurti, nes įvaizdį galima. Suvokia įvaizdžio priklausomumą nuo visuomenės požiūrio ir egzistuojančių teisinių reikalavimų. Vadovas suvokia, kad „pirmiausia [reikia] kurti tikrovę, o paskui tik tai parodyti viešumoje, kuriant reputaciją“. Įvardina veiksmų kokybės svarbą reputacijai.</p>	<p>Reputacijai atsirasti reikia laiko. Galima kurti reputaciją. Įtaką reputacijai daro organizacijos veikla, jos kokybė ir tęstinumas.</p>	<p>Reputaciją kuria “tik pati [organizacija]” darbai, jų kokybė ir finansiniu skaidrumu.</p>
<p>Kas svarbu, kuriant reputaciją?</p>	<p>Vadovas įvardina tris elementus: - skaidrumas, atsiskaitomumas; - moralinis vientisumas, ištikimybė vertybėms: „gyveni, tiki tuo, ką skelbi, darai tai, ką</p>	<p>Reputacijai reikšmę turi tarptautinė organizacija, jos sukurtas įvaizdis. Taip pat „vietinė“ veikla bei žmonės, jų veiklos</p>	<p>Svarbu veikla, jos kokybė ir finansinis skaidrumas. Reputacijai svarbus bendravimas su žiniasklaida. Įvardino</p>

	<p>tiki“ ;</p> <p>- darbuotojų ir savanorių vertybinės nuostatos; Carito atveju – autentiškas tikėjimas.</p> <p>RsV darbuotoja: suvokia pirmo įspūdžio bendraujant su žmonėmis svarbą, taip pat organizacijos žmonių įtaką reputacijai (reikia mokytis organizacijos žmones).</p> <p>Svarbu komunikuoti su žiniasklaida.</p>	<p>kokybė ir sąžiningumas.</p> <p>Užsimena apie veiklos kryptingumo svarbą.</p> <p>Kaip neigiamą poveikį reputacijai pamini klaidinantį Raudonojo Kryžiaus emblemą naudojimą. Suvokia vidinės komunikacijos apie principus, vertybes svarbą reputacijai.</p>	<p>nuoseklumo svarbą (laikytis tos pačios pozicijos esminiais klausimais). Intensyviai naudoja “iš lūpų į lūpas” informacijos sklaidos būdą. Suvokia darbuotojų skleidžiamos informacijos įtaką reputacijai, bei dalyvių, rėmėjų geros patirties renginiuose ir kitur sklaidimą.</p>
Interesų grupės	<p>Vargstantieji; žmonės, kurie gali jiems padėti, ar aukomis, ar savanorišku darbu; visa likusi visuomenė; Bažnyčios bendruomenė; Valstybė; savivaldos organai; šeimos, jaunimas, paaugliai;</p> <p>Konkrečių projektų rėmuose – policijos, teisėsaugos struktūros, advokatūra, prokuratūra; kalėjimai.</p> <p>RsV darbuotoja: krikščioniška spauda ir apskritai žiniasklaida (ne bulvarinė).</p>	<p>Valdžios institucijos, savivaldybės; žmonės, kuriuos slaugo; jaunimas, jaunimo savanoriai; jaunimas, kurį moko pirmosios pagalbos.</p>	<p>Visa visuomenė; politikai; pedagogai; tėvai; paaugliai, vaikai; projektų rėmuose: moksleiviai, pedagogai, Švietimo ministerijos darbuotojai; politikai, žiniasklaida; globos namų vaikai, darbuotojai; savivaldybių vaikų teisių apsaugos tarnybos darbuotojai; verslininkai, verslo organizacijos, fiziniai asmenys-rėmėjai.</p>
Kuo jūsų organizacija	<p>Atvirumas įvairiems žmonėms, erdvė įgyvendinti idėjas,</p>	<p>Iš kitų organizacijų Raudonąjį Kryžių iš</p>	<p>Bruožas, išskiriantis iš kitų: kūrybiškumas.</p>

išsiskiria iš kitų? Kuo jūs stiprūs?	Bažnyčios tradicijos ir moralinės vertybės, profesionalumas. RsV darbuotoja pabrėžia, kad yra išvystyta vidinė kultūra.	kitų išskiria idėja, atsiradimo priežastis, filosofija, pagrindiniai principai.	Kom.vadovė: nepailstamas savimotyvavimas, užsidegimas.
Kas rūpinasi komunikacija jūsų organizacijoje? Kaip komunikacija organizuojama?	Caritas dvejus metus turi atstovę ryšiams su visuomene (kartais vadinama atstove spaudai). Šį etatą pasiūlė įsteigti ir finansuoti partnerė organizacija iš užsienio (Olandijos). Iki tol viešiniam atliko administracijos darbuotojai, pats vadovas, kurio vienas iš pomėgių – žurnalistika.	Nėra žmogaus, kuris būtų atsakingas už komunikaciją, nes trūksta finansų. Kiekvieno projekto koordinatorius atsakingas už savo srities komunikaciją. Po motinystės atostogų ketina grįžti mergina, kurios sritis bus informacija ir lėšų paieškos.	Komunikacija planuojama kartu – vadovės ir komunikacijos vadovės bei kitų organizacijos darbuotojų. Komunikacijos vadovė turi idėjų laisvę, riboja tik finansai. Šiomet jau turėjo komunikacijos planą, bet Haičio akcija viską pakeitė.
Kaip vertinate internetinio puslapio teikiamas komunikacijos galimybes?	Internetinė svetainė – būtina; veiksminga priemonė sukviesti žmones vienkartinėms akcijoms. Taip pat pateikti ataskaitas, veiklos pristatymą, tarptautines Caritas naujienas. Interneto svetainės pagrindinė paskirtis – informuoti apie veiklą, taip pat skirta patraukti jaunimą. Skatina, kad kiekvienos vyskupijos Caritas (padalinys) turėtų savo svetainę, deda nuorodas į jas. RsV darbuotoja: Internetinė	Svetainė būtina esant tarptautinės organizacijos dalimi. Šiuo metu RK svetainė atnaujinama. Ji turėtų būti interaktyvi ir kad jaunimas daugiau domėtųsi. Atnaujinant bus remiamasi kitų šalių RK puslapiais.	Labai vertina internetinės svetainės galimybes. Svarbu, kad ji būtų kokybiška, taip pat reikia ją reklamuoti. Svetainė modifikuota, siekiant surinkti 2 proc. paramą.

	svetainė pasitarnauja patraukti savanoriams ir patraukti rėmėjams. Jaunimui pritraukti naudoja facebook'ą, blog'ą.		
Kokią informaciją reikia pateikti, kuriant reputaciją (internetinėje svetainėje)? Kaip suprantate reputacijos komunikaciją?	Reputacijos komunikacija – tai to kas organizacija yra, ką jinai veikia, perteikimas aplinkai, tiems visuomenės sluoksniams, kurie organizacijai aktualūs, su kuriais jinai bendrauja; ta komunikacijos pastanga bendrauti.	Informacija, kuri gerintų reputaciją, – apie veiklą. Konkretūs sėkmingi veiklos pavyzdžiai, kuriuos pasakotų patys žmonės (iš pirmų lūpų). Minimas ir finansinis atsiskaitomumas, skaidrumas, audito rezultatų viešinimas, ataskaitos.	„Ką konkrečiai veikiame (naujienos apie veiklą), ko siekiame (tikslai) ir kur pinigus išleidžiam ir kaip (finansinės ataskaitos)“.
Įvardinkite ne pelno organizacijas, kurios turi gerą reputaciją. Kaip vertinate tiriamas organizacijas?	Lietuvos šeimos centras, Ateitininkų federacija, Skautų organizacija, AC Patria, Raudonojo Kryžiaus draugija. Kriterijus – atlieka svarbius, reikalingus darbus. RsV darbuotoja: Gerą įvaizdį (ne reputaciją) turi Maisto bankas. Įvardino gerą srities (gyvūnėlių prieglaudų ir gamtos apsaugos organizacijų) įvaizdį. Gelbėkit vaikus – paskendus tarptautiniame lygmenyje, neturinti savo unikalumo. Raudonasis Kryžius turėtų	Gerą reputaciją turi Caritas, Gelbėkit vaikus, Maltos ordinas. Labiausiai dėl to, kad dirba kryptingai, turi grupę, į kurią fokusuojasi, matomas ilgalaikis, nuoseklus darbas.	Geros reputacijos org. – SOS kaimas. Caritas asocijuojasi su bažnyčia, dėl to „ir tvarkoj, ir labai netvarkoj, nežinau apie jų finansus“. „Raudonojo Kryžiaus, jie galėtų pasitempti profesionalumo srityje“

	labiau sietis su tarptautine humanitarine pagalba, o yra girdimas panašiose veiklose kaip Caritas (vietinėse maisto dalinimo ir slaugos veiklose).		
--	--	--	--

3.4.2.2. Lietuvos ne pelno organizacijų internetinių svetainių analizė

Lyginant lietuviškų organizacijų internetines svetaines, daugiausiai reputacijai kurti reikiamų elementų aptikta Lietuvos Caritas internetinėje svetainėje (27), šiek tiek mažiau – Gelbėkit vaikus (23), mažiausiai – Raudonojo Kryžiaus (18). Stebėtinai mažai atitikmenų kriterijams aptikta Caritas Internationalis internetinėje svetainėje (19), beveik puse nustatytų kriterijų atitiko Galbėkit vaikus tarptautinio aljanso internetinė svetainė (30), lyderė šioje srityje – Tarptautinio Raudonojo Kryžiaus komiteto svetainė (37).

Vertinant Lietuvos organizacijų internetines svetaines pagal reputacijos elementus, daugiausiai atitikimų kriterijams aptikta produkto ir paslaugos (11 iš 15) bei vizijos ir vadovavimo (16 iš 18) srityse, mažiausiai – socialinės atsakomybės (1 iš 8) ir finansinio skaidrumo (3 iš 12). Lyginant su tarptautinėmis organizacijoms, socialinės atsakomybės sritis jų internetinėse svetainėse komunikuojama taip pat menkai, tačiau finansinis skaidrumas joms – didesnis prioritetas nei Lietuvos organizacijoms.

Lietuvos ne pelno organizacijų turinio analizė pagal interesų grupes rodo, kad visos trys tirtos organizacijos pateikia panašų kriterijų skaičių atitinkančią informaciją (7-8 iš 24). Nė viena organizacija nepatenkina nė pusės keliamų reikalavimų, o tai reiškia, kad turinys daugeliu atvejų nėra pritaikytas interesų grupėms, neatliepia jų lūkesčių. Neaptikta jokios ar beveik jokios informacijos, atitinkančios darbuotojų, savanorių, valdžios institucijų ir žiniasklaidos poreikius.

Prasčiausi rezultatai vertinant internetinių svetainių struktūras. Lietuvos organizacijų svetainėse aptikta skilčių, atitinkančių tik kiek daugiau nei trečdalį keltų kriterijų. Tai rodo, jog internetinėse svetainėse reputacija yra komunikuojama be sistemos, reputacija nėra internetinių svetainių konstravimo ašis, jų struktūros nepalaiko reputacijos kūrimo.

3.4.2.3. Apibendrinimas

Palyginus interviu metu gautą informaciją ir Lietuvos organizacijų internetinių svetainių analizės duomenis, galima įžvelgti nesutapimų tarp to, ką organizacijų vadovai bei komunikacijos specialistai suvokia, žino apie reputaciją ir kas yra komunikuojama internetinėse svetainėse.

Pavyzdžiui, visi respondentai įvardino, kad reputacijai svarbu veiklos kokybė, tačiau nė vienoje internetinėje svetainėje neskelbiama apie kokius nors priimtus veiklos etikos kodeksus (nors jų tarptautinės organizacijos tą daro), kurių laikytųsi savo veikloje, nerodo savo veiklos kokybės įvertinimų, jei jų turi.

Internetinės svetainės neatliepia rėmėjų lūkesčio, kad bus atsiskaityta už jų paaukotas lėšas – nėra finansinių ataskaitų. Informacija apie produktus ir paslaugas suformuluota taip, kad pirmiausia atspindėtų organizaciją; atrodo, kad interesų ar tikslinių grupių lūkesčiai nėra pirmas prioritetas. Organizacijos atpažįsta tikslines grupes, interesų grupių įvardina tik kelias. Galima daryti prielaidą, kad neįsivardinta, kokios grupės yra svarbios organizacijos gyvavimui. Taip pat daugeliu atvejų neatliepti teorijoje išskiriamų kaip svarbių interesų grupių lūkesčiai.

Dvi organizacijos (Caritas ir Gelbėkit vaikus) interviu metu įvardijo, kad žiniasklaida kreipiasi į juos komentarų ir informacijos. Toks žiniasklaidos pripažinimas neatskleistas internetinėse svetainėse (pavyzdžiui, publikacijų ir reportažų viešinimu skiltyje „Žiniasklaida apie mus“).

Apibendrinus interviu metu gautus duomenis, galima teigti, jog suvokimas ir žinių lygis yra palyginti žemas, o internetinių svetainių turinio ir struktūros analizė rodo, jog Lietuvos organizacijos internetinėse svetainėse komunikuoja tik mažesniajai daliai reputacijos kūrimo aspektų reikalingą informaciją, neatliepia daugumos interesų grupių lūkesčių.

Visgi išskelta pirmoji hipotezė, kad kuo geriau ne pelno organizacijų vadovai ir komunikacijos darbuotojai suvokia, kas yra reputacija ir kaip ji turi būti komunikuojama, tuo geriau yra komunikuojama reputacijai kurti reikalinga informacija, **pasitvirtino**. Daugiausia žinių ir geriausią suvokimą pademonstravo Caritas darbuotojai, o Caritas svetainėje pateikiama daugiausia informacijos, atitinkančios reputaciją kuriančius elementus (lietuviškų organizacijų kontekste). Analogiška situacija ir su Lietuvos Raudonuoju Kryžiumi bei Gelbėkit vaikus.

Hipotezei, kad verslo organizacijų reputacijos matavimo modelio pritaikomumas yra didelis (daugiau nei pusė modelio elementų pritaikomi ne pelno organizacijoms), įrodyti ar paneigti trūksta duomenų. Remiantis tyrimu, galima sakyti, jog trys iš šešių įvardintų reputacijos elementų yra visiškai taikytini (produktas ir paslaugos, vizija ir vadovavimas, finansiniai rodikliai/skaidrumas), kitų pritaikomumą dar reikėtų tikrinti tolimesniais tyrimais.

Kalbant apie lėšų rinkimo Haičiui kampanijos rezultatus, kurie ir atkreipė dėmesį į šias tris Lietuvos organizacijas, taip pat reikėtų daugiau tyrimų, kad būtų galima nustatyti reputacijos ir akcijos sėkmės/nesėkmės sąryšį. Galima tik interpretuoti, kad šios akcijos rezultatams reputacija neturėjo reikšmės, nes geriausiai reputaciją suvokiantis ir komunikuojantis Lietuvos Caritas surinko mažiausiai lėšų. Tačiau neatmestina ir ta prielaida, kad ilgalaikė Gelbėkit vaikus reputacijos komunikacija (nors ir fragmentiška) turėjo įtakos akcijos rezultatams.

IŠVADOS

Organizacijos reputacija yra pamatuojamas ir valdomas organizacijos turtas, susidedantis iš visų su ja susijusių žmonių nuomonių bei jausmų apie organizaciją. Tai turtas, nes gera reputacija tampa svarbiausiu organizacijos pasirinkimo bei lojalumo jai kriterijumi.

Pastaruosius kelis dešimtmečius kuriami reputacijos matavimo modeliai, pagal kuriuos matuojama organizacijų reputacija, sudaromi reitingai. Nors ir esama nežymių matavimo kriterijų variacijų, matavimo modelių pagrindu lieka šeši aspektai: organizacijos kuriamas produktas ar teikiamos paslaugos, vadovavimas, finansiniai rodikliai/skaidrumas, darbo aplinka, socialinė atsakomybė ir kuriamas emocinis patrauklumas.

Pastebimas glaudus ryšys tarp organizacijos identiteto, įvaizdžio ir reputacijos. Iš identiteto susiformuoja įvaizdis ir jie abu turi įtakos reputacijai, tačiau šie elementai nėra tapatūs. Reputacija, kitaip nei identitetas ir įvaizdis, yra santykinis dydis, kuris priklauso nuo suinteresuotų grupių ir apskritai visuomenės lūkesčių, keliamų reikalavimų bei įvairaus politinio, socialinio, ekonominio konteksto, pavyzdžiui, įstatyminės bazės ar kitų tos srities organizacijų reputacijos.

Reputacijos valdymas, nors ir nuoseklus, kasdienę veiklą apimantis procesas, glaudžiai susijęs su rizikų valdymu ir krizių vadyba. Krizė srityse, kurios svarbios reputacijai, gali lengvai tapti reputacijos krize ir griauti per ilgą laiką susikurtą gerą vardą. Dėl to organizacijoms, besirūpinančioms reputacija, svarbu valdyti rizikas.

Organizacijos reputacija, jos valdymas aktualus ne tik verslo įmonėms, bet ir ne pelno organizacijoms. Žvelgiant ilgalaikėje perspektyvoje, jų išlikimas (finansavimas, visuomenės grupių pripažinimas) priklausys nuo to, kaip skaidriai ir kokybiškai jos dirbs, kaip sugebės atsiskaityti savo interesų grupėms bei užbėgti reputacijos rizikoms už akių, t.y. kaip rimtai rūpinsis savo reputacija bei ją komunikuos.

Kol kas nėra vykdyta didesnių ne pelno ar nevyriausybinių organizacijų reputacijos tyrimų, tačiau jau matyti, jog ne pelno organizacijos rūpinasi reputacija – kuria veiklos kokybės standartus, etikos kodeksus ir kt. Vienas tokių pavyzdžių – Tarptautinė nevyriausybinių organizacijų atsiskaitomumo chartija. Tokiuose dokumentuose formuluojami reikalavimai, labai panašūs į tuos, kurie keliami verslo organizacijoms. Todėl šiek tiek pakoregavus verslo įmonėms taikomą reputacijos matavimo modelį, mėginta jį pritaikyti ir ne pelno organizacijoms.

Atlikus ne pelno organizacijų reputacijos suvokimo ir komunikacijos tyrimą, prieita prie išvados, kad tirtos organizacijos iš dalies žino, kas yra reputacija, įvardina kai kuriuos jos elementus,

tačiau neturi gilesnio suvokimo ir konkrečių žinių apie reputacijos matavimą, valdymą ir komunikaciją. Atlikta internetinių svetainių struktūros ir turinio analizė parodė, kad reputacija komunikuojama atsitiktinai, kai kurios reputacijai svarbios sritys, tokios kaip darbo aplinka ar socialinė atsakomybė visai pamiršamos.

Apibendrinus, galima sakyti, kad tyrimo pradžioje iškelta hipotezė pasitvirtino – kuo geriau respondentai suvokia reputaciją, tuo daugiau ją kuriančių elementų aptinkama organizacijų internetinėse svetainėse. Kalbant apie verslo vadybos reputacijos matavimo modelio pritaikomumą ne pelno organizacijoms, du iš penkių elementų – produktas ir paslauga bei vizija ir valdymas – yra taikytini ne pelno organizacijoms. Didesnių abejonių kelia socialinės atsakomybės ir darbo aplinkos aspektai, jiems tiek Lietuvos, tiek tarptautinės organizacijos skiria mažai arba visai neskiria dėmesio. Reikalingi tolesni tyrimai, kurie nustatytų, ar visi verslo reputaciją matuojantys elementai pritaikomi ir ne pelno organizacijų reputacijai.

Lietuvos ne pelno organizacijoms rekomenduojama susipažinti su reputacijos matavimo ir valdymo teorinėmis prielaidomis ir atkreipti dėmesį į tuos reputacijos elementus bei tas interesų grupes, kurioms organizacijos iki šiol skyrė mažiau dėmesio. Taip pat rekomenduojama internetinėse svetainėse sistemingiau komunikuoti reputaciją.

Bibliografinių nuorodų sąrašas

ALSOP Ronald J. *The 18 immutable laws of corporate reputation*. London: Kogan Page Limited. 2004.

ARGENTI Paul A. *Corporate communication*. New York. The Tuck School of Business. 2007. p. 87.

BEZUYEN J. Michel. *Product Risk and Reputation: Opportunities and Challenges*. Product risk management. Howard Abbott, Ritman Publishing, London. 1992. p. 276.

Blogas vadovas kelia pavojų pavaldinių sveikatai. BNS, 15min.lt. Prieiga internete: <http://www.15min.lt/naujiena/jisnji/grozisnsveikata/53/16653/>

CARROLL Conor. *Defying a Reputational Crisis – Cadbury 's Salmonella Scare: Why are Customers Willing to Forgive and Forget?* Corporate Reputation Review Volume 12 Number 1. 2009. 66 p.

Compendium of Standards, Codes, and Principles of Nonprofit and Philanthropic Organizations. Prieiga internete: http://www.independentsector.org/compendium_of_standards.

CRAVENS Jayne. *Basic Tips for Fund-raising for Small NGOs in Developing Countries*. www.coyotecommunications.com. 2006, p.4. Prieiga internete: http://www.wougnet.org/Links/docs/Basic_NGO_funding_final-JCravens.pdf.

DALTON John. *Reputation Management: A Holistic Business Tool*. Prieiga internete: <http://www.prschool-london.com/ppt/REPNEW.ppt>.

DAVIS Anthony. *Mastering public relations*. New York: Palgrave Macmillan, 2004.

DAVIES Gary, CHUN R., DA SILVA, R., ROPER, S. *Corporate Reputation and Competitiveness*. London, 2003.

DOWLING Grahame. *Creating corporate reputations*. New York. 2001.

DUERMAYER Randy. *8 Steps to Create Your Business Identity*. About.com. Prieiga internete: <http://homebusiness.about.com/od/getstarted/a/identitySteps.htm>.

GRUŽEVSKIS Boguslavas, VASILJEVIENĖ Nijolė, MOSKVINA Julija, KLEINAITĖ Indrė. *Įmonių socialinė atsakomybė*. Vilnius, 2006. Prieiga internete: <http://www.socmin.lt/index.php?-211085659>.

GU DONIENĖ Vilija. Korporacinė komunikacija. Viešieji ryšiai plėtrai ir pelnui. Skyrius 3.3. Verslo žinios, 2006, p. 2-4.

HARPUR Oonagh Mary. *Corporate Social Responsibility Monitor*. London. 2002.

HEAP Simon. *Emerging global NGO-business relations*. Professionals for cooperation - <http://www.prof.msu.ru/>. Prieiga internete: http://www.prof.msu.ru/publ/omsk1/4_08.htm.

HOFMANN, Mark A. *Firms urged to prepare for growing reputational risks*. Business Insurance. 4/27/2009, Vol. 43 Issue 17. 16 p.

HOLZHAUER, F.F.O. *Corporate image and brand image*. Handbook corporate communication. Deventer:van Longhum Slaterus. 1991. p. 83.

HUBBARD Douglas. *The Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix It*. John Wiley & Sons, 2009. 46 p.

Įmonių socialinė atsakomybė. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Prieiga internete: <http://www.socmin.lt/index.php?1113864510>.

International Non-Governmental Organisations Commitment to Accountability. 20 January 2006. Prieiga internete: <http://www.ingoaccountabilitycharter.org/cmsfiles/ingo-accountability-charter-eng.pdf>.

Interview with Fernando Prado. Communicationcontrolling.de. Prieiga internete: <http://www.communicationcontrolling.de/nc/en/news/meldungen/singleview/datum/2009/02/22/reprtrak-als-verfahren-der-reputationsmessung.html>.

JAVED Baber. *Strong Brand Reputation = Communication + Marketing*. 2009 spalio 4 d. Prieiga internete: <http://pakmediablog.net/media/strong-brand-reputation-communication-marketing/>

KALNIOA Liene, BROKA Baiba, TAUKAČIKAS Kristinas. *Reputacija ir jos valdymas*. Viešieji ryšiai plėtrai ir pelnui. 3.2. skyrius. Verslo žinios, 2006. p. 5.

KYUNG-RAN Kim. *Corporate Communications and Reputation Building*. Prieiga internete (žiūrėta 2010 m. sausio 3 d.): http://www.allacademic.com/meta/p_mla_apa_research_citation/0/9/2/4/0/pages92409/p92409-1.php.

LARISCY Ruthann W., AVERY Elizabeth J., SWEETSER Kaye D., HOWES Pauline. *Monitoring Public Opinion in Cyberspace: How Corporate Public Relations Is Facing the Challenge*. Public Relations Journal, no.4, 2009.

LAURINĖNAITĖ Jurgita. *Geriausias ir blogiausias reputacijos bendrovės*. Veidas. 2008.08.11, Nr. 32. Prieiga internete: <http://www.veidas.lt/lt/leidinys.full/489ed303b65db>.

LEISY Bill. *Addressing HR Risk*. Workforce Management, 15475565, 1/19/2009, Vol. 88, Issue 1.

LINDSTROM Martin. *Brand crisis management*. www.clickz.com. Prieiga internete: <http://www.clickz.com/827241>.

MAIGNAN Isabelle, RALSTON David A. *Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights from Businesses' Self-Presentations*. Journal of International Business Studies, nr. 33, 2002.

MARTIN Graeme, HETRICK Susan. *Corporate Reputation, Branding and People Management. A Strategic Approach to HR*. UK, Elsever. 2006. p. 274.

Mokomasis anglų kalbos žodynas. Vilnius, 2000.

MORLEY Michael. *How to manage your global reputation*. Bristol, 1998. p 6.

MORSING Mette, SCHULTZ Majken. *Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies*. Business Ethics: A European Review, nr. 4, 2006 spalio. p. 323.

Nacionalinis atsakingo verslo apdovanojimas. Prieiga internete: <http://www.undp.lt/lt/index.html?id=275>.

NISSAN Shami, CASE Phil. *Special Report - Finance - Reputation and financial services - Regaining trust through transparency*. www.ethicalcorp.com. Prieiga internete: <http://www.ethicalcorp.com/content.asp?ContentID=4672>.

PAU Vidal. *Social responsibility of non-profit organizations*. Barcelona. 2006. p. 8. Prieiga internete: http://www.emes.net/fileadmin/emes/PDF_files/ISTR_EMES_Paris/PS_5/PS5_S3/PS5_S3c_ISTR-EMES_Torres.pdf

RAYNER Jenny. *Managing reputational risk*. Chichester, 2003.

REIN Gail. *A reference model for designing effective reputation information systems*. *Journal of Information Science*. 2005. Prieiga internete: <http://jis.sagepub.com/cgi/content/abstract/31/5/365>

Report: Reputation risk management on the rise. Chain Store Age, 10870601, Apr2009, Vol. 85, Issue 4.

SHOCKLEY-ZALABAK Pamela. *Fundamentals of organizational communication*. Longman, 1988. p. 200.

SUPA Dustin W., ZOCH Lynn M. *Maximizing Media Relations Through a Better Understanding of the Public Relations-Journalist Relationship: A Quantitative Analysis of Changes Over the Past 23 years*, Public Relations Society of America, Public Relations Journal Vol. 3, No. 4, Fall 2009.

ŠIMAŠIUS Remigijus. *Ne pelno organizacijų ekonominės veiklos teisinio reglamentavimo problemos*. Lietuvos Teisės Universitetas, 2003. p. 6.

ŠMAIŽIENĖ Ingrida. Organizacijos reputacijos valdymas: prabanga ar būtinybė? Kaunas: KTU, 2006. ISSN 1648-9098.

The corporate story. Web-site of a company „The corporate story“. Prieiga internete: <http://www.corporatestory.co.uk/>.

The growing role of transparency. Reputation intelligence. Reputation institute, 2009. Prieiga internete: http://www.reputationinstitute.com/knowledge-center/intelligence_files/Transparency_Article_RepIntel_2009.pdf.

The Next Risk-Management Challenge: Your Company's Reputation. HR Focus, May2009, Vol. 86 Issue 5, p. 8.

The NGO Accountability Debate. A Panel Discussion, 19 January 2007, UN Headquarters, New York. Prieiga internete: http://www.un-ngls.org/article.php3?id_article=212.

VAITKEVIČIŪTĖ Valerija. *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: „Žodynas“. 2001.

Valdymo sistemos ir ekonominės krizės. OSC blog'as. Prieiga internete: <http://www.musu.osc.lt/?p=1306>.

VAN RIEL Cees B.M., FOMBRUN Charles. *Essentials of corporate communication*. Oxon, 2007.

VAN RULER Betteke. *The Communication Grid: A Situational Model For Strategic Communication Management*. Challenges In Communication//IPRA Golden Paper. October 2000, p. 105.

VAZQUEZ Leonardo. *How bad leadership spoils good planning*. Planetizen.com. Prieiga internete: <http://www.planetizen.com/node/21241>.

Vertinimo metodika. Gerbiamiausios Lietuvos įmonės 2008. Prieiga internete: <http://www.vz.lt/gerbiamiausios/metodika.html>

WELCH Jack. *Pirma pelnas, paskui socialinė atsakomybė*. Vz.lt. 2009.06.25. Prieiga internete: http://vz.lt/straipsnis/2009/06/25/JACKAS_WELCHAS_Pirma_pelnas_paskui_socialine_atsakomy.

Tyrime analizuotos internetinės svetainės

Lietuvos Caritas internetinė svetainė: www.caritas.lt.

Lietuvos Raudonojo Kryžiaus internetinė svetainė: www.redcross.lt.

Gelbėkit vaikus internetinė svetainė: www.gelbvaik.lt.

Caritas Internationalis internetinė svetainė: www.caritas.org.

Tarptautinio Raudonojo Kryžiaus komiteto internetinė svetainė: www.icrc.org.

Gelbėkit vaikus tarptautinio aljanso internetinė svetainė: www.savethechildren.net/alliance.

Reputation management and communication of non-profit organizations (summary)

Key words: reputation, reputation measurement, reputation management and communication, non-profit organizations, reputation of non-profit organizations, reputation management and communication of non-profit organizations, Caritas Lithuania, Lithuanian Red Cross, Save the Children Lithuania.

The aim of this thesis is to define the theoretical precondition of reputation management and communication and to determine the implementation of reputation management and communication in non-profit organizations. The objectives are to discuss the problem of conception, the needs and opportunities of reputation management and communication; to determine the features of the reputation of profit and non-profit organization; to define the abilities to apply common reputation measurement model; to determine how do the non-profit organizations understand the concept of reputation, what knowledge do they have about the managing and communicating the reputation and how do the organizations communicate the reputation through their internet sites.

After analysis of scientific literature, the conclusion is that reputation of organization is measurable, one can manage it. There are measurement models created. There are connections between identity, image and reputation of organization. Nevertheless these are three different concepts. It was noted, that reputation is related with the expectations of stakeholders and all kinds of context. Analyzing the models of reputation measurement was noted that one of them is used as a basis. It's Ch.Fombruns' Reputation quotient, which is composed from six elements.

Furthermore according to the leaders and authorities of the third sector, the necessity for non-profit organizations to manage their reputation was justified and the opportunities to use the reputation measurement model of businesses were discussed.

Also was made a research of non-profit organizations' perceptions of the concept of reputation and the implementation of reputation communication. It was observed that organizations know what reputation is, but do not have enough knowledge of how one can measure and manage reputation. The analysis of web sites of the reputation showed that the communication of reputation is not systematic, only two out of five elements of reputation are covered in the web sites and there are stakeholders who are left aside.

The thesis could be useful for non-profit organizations, businesses, lecturers and students of information disciplines.

Interviu su Lietuvos Caritas generaliniu direktoriumi kun. Robertu Grigu.

Pokalbis su generaliniu direktoriumi prasideda nuo ryšių su visuomene specialistės, kuri vėliau prisijungs į pokalbį.

Prieš pora metų pradėjo dirbti ryšių su visuomene specialistė.

Pavartojam įvairius pavadinimas – atstovė ryšiams su visuomene, atstovė spaudai arba viešųjų ryšių darbuotoja. Komunikacijos vadove nevadinam. Pradinis sumanymas – Caritas atstovė spaudai. Caritas viešųjų ryšių darbuotoja.

Kas pasikeitė, kai atsirado ši pareigybė?

Jauna VDU absolventė, žurnalistikos magistrė Laima Petraitytė. Pasikeitė daug daugiau negu mes tikėjomės. Gal irgi nebus mūsų valstybės ar Lietuvos visuomenės pažeminimas, kad pripažinsiu, jog mums pasiūlė tokį etatą įsteigti mūsų geras bičiulis ir rėmėjas mūsų olandų katalikų labdaros fondo „Comunikantes“ vadovas Paul Venikis. Jų organizacija daug metų pagal mūsų projektines paraiškas remia mūsų Caritas socialinius projektus, pagalba moterims, įtrauktoms į prostituciją, pagalba kaliniams ir buvusiems nuteistiesiems, pagalba neturtingoms šeimoms. Ir kadangi jau daug metų bendraujame, partneriai iš Olandijos gerai žinojo mūsų darbo specifiką, veiklos kryptis, sunkumus ir laimėjimus, pasiūlė, kad yra fonde lėšų ir būtų galima įkurti tokį etatą. Ir mes džiaugsmingai priėmėme tą pasiūlymą. Bent aš iš prandžių tikėjausi mažiau sėkmės, nes iki šios darbuotojos atsiradimo Caritas tą darbą darė visa Lietuvos Caritas administracija. Mano pavaduotoja, projektų vadovai, koordinatoriai ir pat kaip direktorius nuolat rašydavom spaudai, atsiliepinėdavom į žurnalistų skambučius telefonu arba kalbėdavomės televizijos žurnalistais, atėjusiais filmuoti arba patys braudavomės, nors nesėkmingai, į radiją ir televiziją, į tą vadinamąją didžiąją spaudą. Tas nebuvo labai sėkminga, kadangi turime daugybę kitų darbų, tai būdavo tokie epizodiniai susitikimai su spauda, epizodiniai straipsniai, kai jau nebuvo galima nuo ko nors nutylėti, kaip būtinybė rašyti, kalbėti ar rodyti. Tai vykdavo priešokiais, nuo to nukentėdavo mūsų pirminiai darbai ir pareigos. Nebuvo tokio nuoseklaus darbo, o kai atsirado viešųjų ryšių darbuotojo etetas, prasidėjo nuoseklus darbas su žiniasklaida ir Caritas vardas, informacija apie Caritas veiklą reguliariai pradėjo rodytis viešoj erdvėj. Ir iš karto pajutom, sakytume, didėjant, augant organizacijos svorį, žinomumą, pripažinimą. Didesnį dėmesį, aišku turbūt dėl tos ekonominės krizės ir galbūt visuomenės autoriteto, visgi jaučiasi užguito žmogaus kompleksų,

aukos, tas finansinis, materialinis rėmimas žymiai nepadidėjo, nepasikeitė, gal tik vieną mums palankų atvejį galėčiau paminėti. Bet aiškiai padidėjo organizacijos žinomumas, pripažinimas visuomenėje. Mus pradėjo kviesti į įvairius vyriausybės, savivaldybių, nevyriausybinių organizacijų organizuojamus forumus, apskritus stalus, tiesiog klausti mūsų nuomonės. Žodžiu, jei anksčiau Caritas epizodiškai šmėkštelėdavo kokių nors tikrai ypatingų įvykių progomis viešojoje erdvėje, tai dabar tarsi be tokių specialių pastangų esame nuolat, ir kartais reikia pripažinti (nors tai yra laimėjimas) tas žiniasklaidos dėmesys įkyrokas, nes mus atitraukinėja nuo to tokio kasdienio rutininio įprastinio darbo, kurį irgi reikia padaryti. Bet čia yra mūsų ryšių su visuomene darbuotojos ir mūsų organizacijos laimėjimas. Dėmesys arba mūsų priimtumas.

Ar pasikeitė kaip nors internetinė svetainė?

Galima sakyti, kad internetinė svetainė su viešųjų ryšių etato įsteigimu iš tikrųjų pradėjo veikti, gyvuoti. Anksčiau ji buvo, bet gana plika. Kaip dažnai nutinka su mūsų internetinėmis svetainėmis, įkurtomis nevyriausybinių organizacijų, jas keičiama atnaujinama kelis kartus per mėnesį. Aišku, ji nepateikdavo visos informacijos apie tai, kuo gyvena, kas vyksta. O dabar ir man pačiam įdomu ją atsidaryti ir paskaityti, kas ne visada būna, nes darbuotoja visada sugalvoja kokią naują akciją, naują pasiūlymą. Iš tikrųjų informacija nuolat yra keičiama, gyvenanti, gyva svetainė.

O kaip apskritai vertinate internetinės svetainės galimybes? Kiek gali internetinė svetainė organizacijos reputacijai? Daug?

Manau, kad mūsų technologijų amžiuje tai yra tiesiog... Organizacija, kuri yra tarptautinio tinklo dalis yra tiesiog būtinybė ją turėti, kad galėtume pasiekti visuomenę ir pranešti apie tai ir ką darome, ir kur norėtume pakviesti visuomenės sluoksnius į pagalbą. Ir galbūt yra tos pačios problemos kaip ir apskritai – internetinių svetainių prieinamumo. Ko gero, jas pasiekia jaunesnė Lietuvos dalis, kuri jau yra kompiuteriškai raštinga, kuri naudojasi kompiuteriais, prieina prie internetinių portalų. Vyresnioji karta, didesnė dalis, kuri tradiciškai remia krikščioniškas katalikiškas organizacijas (didesnė dalis mūsų bendrijos savanorių ir rėmėjų reikia pripažinti, mažiau naudojasi kompiuteriais, gal tik tai labiausiai išsilavinę žmonės) ir ta informacija jų nepasiekia, bandome tik per tą spausdintinę, rašytinę spaudą ar per mūsų organizacijos struktūrinius padalinius. Internetinė svetainė yra daugiau kreipimasis į vyresniąją kartą. Tai čia yra vienas iš mūsų strateginių uždavinių įtraukti daugiau jaunų besimokančių studijuojančių žmonių į Caritas veiklą, tiek kaip dirbančių žmonių, tiek kaip savanorių. Ta svetainė yra labai reikalinga. Ir jaučiame gryžtamąjį ryšį iš tikrųjų. Svetainė, rengiant kokią vienkartinę akciją prieš

Kalėdas, Velykas, organizacijų mugę, arba mūsų slaugos namuose projekto darbuotojai kasmet organizuoja tokio praktinio gerumo dieną, kuomet kviečia studentus, moksleivius kartu su Caritas darbuotojais lankyti vienišus pagyvenusius žmones, sutvarkyti jų buitį ir pabendrauti. Tai kviečiant į tokias akcijas, dažnai tą galima padaryti ir internetinės svetainės pagalba, atsiliepiama į tokius kvietimus gana noriai, tai ženklas, kad yra skaitoma, yra žmonių nebūtinai vyresnių, kurie domisi Caritas internetine svetaine.

O yra svetainė dar kam nors panaudojama, minėjote, kad informuojate žmones, kviečiate juos į akcijas. O tokiem dalykam, kaip ataskaitų viešinimui, paramos rinkimui, rėmėjų paieškai?

Taip, taip, ir šitie dalykai daromi, nes čia tokio organizacijos sąžiningumo savo rėmėjams ir aukotojams reikalas. Skelbiame taip pat ir metines ataskaitas, ir visą informaciją, susijusią su Caritas veikla Lietuvoje, taip pat tokius svarbiausius, aktualiausius dalykus, kuriuos mums pavyksta išsiversti iš tarptautinio Caritas Intaernacionalis tinklo gyvenimo, kad informuotume tiek mūsų visuomenę, tiek politikos sluoksnius, tiek rėmėjus, Caritas organizacijos narius apie tą platesnį veiklos kontekstą.

Man dar įdomu grįžti prie jūsų darbuotojos, kuri dirba su viešaisiais ryšiais. Ji atsakinga jums tiesiogiai? Ir jūs irgi dalyvaujate sprendimų priėmime?

Taip. Taip. Ir tai nėra tik pareiginės funkcijos prisiėmimas, nes asmeniškai nuo paauglystės esu susijęs su žurnalistika, galima sakyti iki kunigystės šventimų, nors ir nebaigiau žurnalistikos studijų, rašiau Lietuvos katalikų pagrindžio spaudai, paskui po Sąjūdžio, atsikūrus Nepriklausomai Lietuvai, dirbau katalikiškoj spaudoj, ta sritis iki dabar liko labai artima. Įdomu tame dalyvauti. Kol nebuvo viešųjų ryšių darbuotojos, buvau vienas tų darbuotojų, kurie daugiausiai rašė apie Caritas gyvenimą spaudai, dalindavau interviu.

Mačiau, kad skirtingi Caritas skyriai turi skirtingas interneto svetaines arba skiltis vyskupijų svetainėse. Turite padalinių. Ir man įdomu apie komunikaciją, ar jūs irgi kažkaip stengiatės, kad visų padalinių komunikacija būtų vienoda, kažkaip surenkate naujienas iš visų?

Stengiamės, čia yra kaip ir mūsų statutinė funkcija, ir tai susiję su gana sudėtinga kaip ir Bažnyčiai yra gana įvairus, sudėtingas ir manau, kad tai yra privalumas, organizmas, taip ir Caritas organizacija, kuri kartais nėra paprasta komunikavimo požiūriu, bet manau, kad tai irgi yra demokratiška ir skatina augimą, nes manau, Caritas centras, turintis būstinę Kaune, kaip Lietuvos vyskupų konferencijos įstaiga turi tris pagrindines funkcijas arba pareigas, t.y. koordinuoti Caritas veiklą Lietuvoje, atstovauti

Lietuvoje ir užsienyje, bendraujant su užsienio partneriais ir Lietuvos valstybiniu ir nevyriausybinio sektoriu ir konsultuoti Caritas veiklą. Negalime įsakinėti. Mes čia centre, administracija ir septynių Lietuvos vyskupijų Caritas vadovais, nes kiekviena iš septynių vyskupijų turi savo regioninę Caritas organizaciją, susirenkam ir turime surasti konsensuą, susitarti dėl pagrindinių veiklos strateginių krypčių, dėl bendrų akcijų. Ir tai yra susiję su vieninga komunikacija. Mes laikome, kad tai yra irgi laimėjimas, skatiname, kad kiekvienos vyskupijos Caritas turėtų savo svetainę ir mūsų svetainėje yra nuorodos į septynių vyskupijų Caritas bendrijų internetines svetaines. Jei pavartėte, matėte, kad jos nėra vienodo lygio., Stipresnių tokių vyskupijų Caritas organizacijos, kaip pavyzdžiui Vilniaus arkivyskupijos, turi ir tobulesnes interneto svetaines, kitų gal jos yra elementaresnės, bet pagrindinė informacija skelbiama jose. Ir mes apie susitikimus ar straipsnius, informacija, kuri gali būti įdomi, aktuali, skelbiame irgi centrinio Caritas internetinėje svetainėje.

Dar norėjau užsiminti, kad mūsų didžioji svajonė yra, ir aišku, tam reikia ir lėšų ir laiko ir tam vis neprisiruošiam, bet jau reikės prispausti save padaryti. Pateikti interneto svetainės versiją anglų kalba, nes kartais mūsų partneriai užsienyje, tradiciškai nuo pat Caritas atsikūrimo nuo 1989 metais turime su Vokietijos Caritas organizacijomis, tai mums priekaištuoja, kad negali paskaityti mūsų svetainės, tai čia yra vienas iš artimiausių mūsų darbuotojos ryšiams su visuomene darbų.

Dabar truputį kita tema, apie reputaciją. Mano tikslas yra sužinoti, kaip jūs suvokiate, kas tai yra. Kaip jūs įsivaizduojate, kas yra reputacija?

Iš bendro išsilavinimo, manau, kad tai yra geras vardas. Vardas, kuris kaip ir asmens taip ir organizacijos, sukelia geras, palankias emocijas. Laikoma, kad tai yra patikima, sąžininga bendrija, kuriai verta aukoti lėšas, pasitikima, kad tos lėšos, aukos bus tikrai panaudotos tiems tikslams, kuriuos organizacija viešai deklaruoja, tai yra vargstančiųjų globai, šalpai, sielovadai, įvairiopa paramai.

Kaip yra kuriama reputacija? Ar ji gali būti kuriama? Ir jei sugalvojate, kad norėtumėte pagerinti reputaciją, kaip tą darytumėte?

Manau, kad ji gali būti kuriama, bet čia kadangi esame Katalikų bažnyčios krikščioniška organizacija, nelaikau, kad ta galimybė kurti reputaciją yra vienareikšmiškai gera, nes mes turime daug pavyzdžių, kada gerai žinomi, turtingi, įtakingi asmenys, tiek įvairios organizacinės struktūros gali sukurti gerą įvaizdį. Tai yra su daug lėšų, su profesionaliais viešųjų ryšių darbuotojais gali sukurti tokį savo viešąją įvaizdį, kuris neatitinka tikrovės, o mūsų uždavinys, panaudojant tas galimybes, kurias teikia šiuolaikiniai viešieji ryšiai, atspindėti tiesą apie mūsų organizaciją, tokią, kokia jina yra, bet vis tiek,

manau, kaip ypač pabrėždavo mano pirmtakė, Caritas Lietuva įsteigėja, sesuo Albina Pajarskaitė, kuri irgi šiek tiek skeptiškai žiūrėjo į viešuosius ryšius ir apskritai apie viešą kalbėjimą apie tavo daromus gerus darbus, galbūt kaip sesuo vienuolė dėl tokio asketinio nusiteikimo, kuris aišku turi ir pagrindą krikščionio gyvenime, reikia daryti gerus darbus, bet per daug apie tai neskelbti, nekalbėti. Bet tokia nuotaika, mes žinome, kad tarp gerų, pamaldžių tikinčių žmonių yra, kaip Kristus sakė „Tenezino kairė, ką daro dešinė“. Pats geras darbas yra vertybė Dievo akyse ir jei labai tuo nesigirsi, niekas apie tai nežinos, tai bus tikrai geriau. Yra tokia nuomonė, kad tas gerų darbų rodymas, gyrimasis, yra nekuklumas, galbūt paslėpta puikybė, bet kita vertus gyvenimo praktika šiuolaikinėmis sąlygomis irgi turbūt parodo, kad nebus naudinga ir krikščioniškai visuomenei, jeigu tai, kas daroma gero, kur galėtum įtraukti daugiau žmonių, tai yra paskatinti ir jų tokią dvasinį vidinį ugdymą. Jeigu to nepadarysim tais įrankiais, tom priemonėm, kuriuos šiuolaikinis gyvenimas mums suteikia, tai irgi galbūt kažkam tam tikros dalies galėjimo daryti gera atsisakymas. Tai aš manau, kad viešieji ryšiai ar tas geros reputacijos kūrimas bus tada sėkmingas, jeigu tame nebus melo, jeigu tai, ką mes sakome viešai, ištransliuojame apie save, atspindės tikrą padėtį. Pirminis rūpestis vis dėl to turėtų būti, kad organizacija realiai, ne tikrai iš vardo, veiktų taip idealistiškai, kaip deklaruoja savo įstatuose, manau tada, jeigu tikrai bus daromi nesavanaudiškai daromi geri darbai vargstantiems pagelbėti ir tai parodysime viešumoje, tai tada tą efektą viešieji ryšiai sustiprins. Dažnai mes čia ir su darbuotoja vešiesiems ryšiams pasitariame ir mes vadovai tarpusavyje, man atrodo, esu girdėjęs, kad jeigu bus dirbtinai kuriamas geras vardas, išpučiamas ar rodomos dorybės, savybės, bruožai, kurių iš tikrųjų nėra, tuomet būna laikas, kai tas muilo burbulas sprogs ir organizacija pamatoma viešumoje tokia, kokia yra iš tikrųjų ir tas neigiamas efektas gali būti daug didesnis organizacijai nei tas tariamas dirbtinis reputacijos kūrimas. Pirmiausia kurti tikrovę, kad jinai būtų realiai gera organizacijoje ir jos veikloje, o paskui tikrai tą parodyti viešumoje, kuriant reputaciją. Ar sutinkat su tuo? ☺

Ar toks praktiškas dalykas, dėl kurio mes esame sunerimę. Kada mūsų viešieji ryšiai patobulėjo, daugiau žmonių sužinojo apie Caritą, daugiau ėmė kreiptis, siūlyti savo paslaugas, kas mums irgi yra svarbu, kur yra apie 95 procentai žmonių yra savanoriškai įsipareigoję, savanoriškai dirbantys žmonės. Ir mes pamatėme, kad jeigu nebus, pavyzdžiui, ateina žmonės, kurie nori savanoriškai kažkam padėti, ir jeigu mes nebūsime pasiruošę jų priimti, nukreipti į tam tikras veiklas, jei nebus realiai vykdoma tos pagalbos veiklos, tai labai greitai tas mūsų žinomumas subliuks, nes žmonės pamatys, kad kviečiame, bet neturime, ką pasiūlyti. Tada atsiranda tas poreikis realiai pradėtume kokį nors socialinį projektą ar akciją ar programą, kur galėtume tuos geranoriškus žmones, kurie norėtų kažką veikti savo artimo labui, kad galėtume kažką pasiūlyti.

Jūs teisingai pasakėte, kad reputacija prasideda nuo to, kas organizacija yra ir ką jinai daro.

Kaip įsivaizduojate, kas yra reputacijos komunikacija?

Manau, kad tai yra, kaip ir kalbėjom, to kas organizacija yra, ką jinai veikia, perteikimas aplinkai, tiems visuomenės sluoksniams, kurie organizacijai aktualūs, su kuriais jinai bendrauja, kaip mums tai aišku, ta komunikacijos pastanga bendrauti, pasiektų žmones, kuriems reikia mūsų pagalbos – vargstančiuosius pačiuose įvairiausiuose skurdo atskirties srityse, paskui, kad pasiektų žmones, kurie gali jiems padėti, ar aukomis, ar savanorišku darbu ir visai likusiai visuomenei, kuri yra su tuo susijusi. Mums aišku, kaip bažnytinei organizacijai, svarbu, kad Bažnyčios bendruomenė žinotų apie mūsų pastangas, taip pat valstybė, nuo kurios priimamų įstatymų priklauso ir vargstančiųjų gyvenimas, gyvenančių mūsų šalyje, savivaldos organams, be abejo visiems, kurie galėtų tuo susidomėti.

Nes niekad negali žinoti, mūsų darbe, kuris praktiškai prisiliečia prie visų visuomenės gyvenimo sričių, kokios pagalbos gali prireikti. Per sakykime pagalbą skurstančioms šeimoms per dienos centrus, mums yra svarbu šeimos, jaunimas, paaugliai; pagalbos moterims, įtrauktoms į prostituciją programoms, mums svarbu policijos, teisėsaugos struktūros, advokatūra, prokuratūra; per pagalbą buvusiems nuteistiesiems, aišku svarbu, kokia atmosfera, kokios taisyklės mūsų kalėjimuose vyrauja, kokia yra valstybės pagalba, kiek prie jos reikia prisidėti mums, kaip nevyriausybinei bažnytinei šalpos organizacijai. Praktiškai mums svarbu, kad apie atliekamus darbus ir mūsų kaip organizacijos poreikius, kad galėtume tuos darbus atlikti, žinotų labai platūs visuomenės sluoksniai.

Jūs vienu metu minėjote tas savybes organizacijos, dėl kurių galime pasakyti, kad ta organizacija yra gera, patikima, turi gerą vardą. Aš galiu ja pasitikėti. Ar galėtumėte dar kartą jas įvardinti?

Man kažkaip norisi lyginti su asmeniu arba asmenų bendrija, šeima galbūt, tauta būtų per plati bendruomenė. Yra tokių analogijų. Tai pirmiausia vientiso, ne dvigubo gyvenimo gyvenimas, kad tai, ką organizacija apie save sako, ką deklaruoja, kad tai būtų ir iš tikrųjų, tuo tikima, tuo gyvenama, tai įgyvendinama. Čia turbūt būtų tiek asmens, tiek organizacijos patikimumo rodiklis ar garantas. O paskui visi tie bruožai, kur būdingi visoms patikimoms žmonių bendrijoms, tai vienu iš tokių pagrindinių laikyčiau skaidrumą, atsiskaitomumą, kur dar manau, žvelgdami ar į užsienio patneriškas organizacijas, Vakarų Europos, ar išsivijos lietuvių dar galėtume daug ko mokytis. Tai apie gaunamą paramą, būtų skrupulingai registruojama ir skrupulingai atsiskaitoma, pateikiama visuomenei. Šiek tiek tokio grįžtamojo ryšio esame visi patyrę. Kad kai šito daugėja, ir interneto svetainėje, ir spaudos konferencijose, ypač už gaunamas ir panaudotas lėšas atsiskaitymą, tai iš tikrųjų smarkiai didėja

visuomenės pasitikėjimas organizacija ir savo ruožtu tai yra tas dėsnis, kaip sakoma, būti moraliu ar sąžiningu – apsimoka, daugėja ir to visuomenės pasirengimo paremti, aukoti. Visuomenės galimybės, ištekliai yra mažesni negu vakarų pasaulyje, visgi tas pasitikėjimas, kuris pasireiškia ir parama organizacijai, auga. Taigi, moralinis vientisumas: esi toks arba gyveni, tiki tuo, ką skelbi, darai tai, ką tiki. Skaidrumas, atsiskaitomumas. Kas čia dar gali būti svarbu? Organizacijos geram vardui... Nu turbūt, kadangi esam krikščioniška organizacija, yra svarbu čia dirbančių žmonių, dirbančių savanorių vis dėl to autentiškas tikėjimas. Tikėjimas, kuris nėra tik formalus, bet kuris yra asmenybės dalis, kuris motyvuoja veiklai. Sekuliarizuotam pasauly tai yra iššūkis. Mūsų statute, kaip ir visame pasaulyje Caritas organizacijoje, parašyta, kad Caritas padeda vargstantiesiems, atskirtyje esantiems, nepriklausomai nuo jų tikėjimo, religijos, politinių pažiūrų, lyties, visuomeninio statuso, tautybės ir taip toliau. Bet kita vertus, pati organizacija, ir tai sąžiningai įgyvendinama, dėl šito priekaištų negalėtų būti daroma Caritui. Bet pati organizacija yra katalikiška. Tai reiškia, kad čia dirbantys žmonės turėtų būti vienaip ar kitaip būti katalikai, būti Bažnyčios nariai, kitaip organizacija praras savo veidą, savo identitetą. Tai yra tokia dimensija, kurią ir praktiškai sunkoka, ir žmogiškai nėra taip paprasta išmatuoti. Nes iš mūsų sekuliarizuotos visuomenės į organizaciją ateina geros valios žmonės, baigia kokius nors susijusius su mūsų darbu mokslus, aukštąjį mokslą, turintys gerų intencijų padėti vargstantiems ir profesionaliai dirbantys... na ir paprastai, priimant darbuotojus, mes klausiamo, ar jums nekelia alergijos krikščionybė, nes mes esame krikščioniška organizacija. Ir aišku, visi sako ne, mes pripažįstame krikščioniškas vertybes, nes gerai suprantame, kad mūsų visuomenėje, kurioje 80 procentų sako apklausoje, kad yra katalikai, tai yra gana sudėtinga tikrovė. Bet kita vertus, atstumti tų žmonių, kurie save sieja su bažnyčia bent jau na sako, kad jie laiko save krikščionimis, tikinčiais, ko gero irgi nederėtų, nes yra dar ta paguoda, kad būdami šitoj organizacijoje, vadovaudamiesi jos vertybėmis, visoj istorijoje toks dėsnis, kad žmonės, kurie nuoširdžiai atsideda gailestingumo darbams, iš tikrųjų priartėja prie Kristaus, tampa gyvesni bažnyčios nariai, todėl manau, kad tas tikėjimo autentiškumas svarbus organizacijos ir jėgai, ir organizacijos tapatybei.

Kaip manote, kokie yra stipriausia jūsų organizacijos savybė? Kas Carita išskiria iš kitų panašią pagalbą teikiančių organizacijų? Koks tai būtų bruožas, savybė, išskirtinumas?

Tai praktinis gailestingumas, įgyvendinamas dėl Kristaus, dėl krikščioniškojo tikėjimo, kuris organizacijos narius ir savanorius motyvuoja.

Krikščionybė gali būti ir kontempliatyvioji, mūsų organizaciją išreiškia praktinis gailestingumas, įgyvendinamas dėl organizacijos narių tikėjimo Kristumi, krikščioniškojo tikėjimo, manau, kad tai yra

mūsų organizacijos išskirtinis bruožas, nes galima panašius darbus daryti ir mes patys savęs dažnai klausiamo, kuo mes skiriamės, koks tas mūsų tikrasis identitetas lyginant su socialinės rūpybos skyriais ar su Raudonoju Kryžiumi, ar su Maisto banku, kuris vargstantiems surenka prekybos centruose maistą ir vis tiek kaip visame pasaulyje, Caritas kaip Katalikų bažnyčios institucija skiriasi nuo visų kitų labdaros ar šalpos veiklų motyvacija, kad tai daroma kaip dažnai sakau žurnalistams siekiant ne paprastai pagerinti ekonominį mūsų remiamų, globojamų žmonių gerbūvį, bet per tą pagalbos veiklą padėti žmogui atgauti jo orumą, kuris mūsų supratimu yra Dievo paveikslo išraiška žmoguje, žmogaus asmens orumą. Ir padėdami ta tikėjimo motyvuota gailestingumo veikla pagalba žmogui sužeistą orumą, kaip moterims, įtrauktoms į prostituciją, ar buvusiems kaliniams sugriautą orumą atkurti ar jį išsaugoti, išlaikyti, kas nėra lengva skurde ar atskirtyje esančioms šeimoms, ar vienišioms žmonėms ar vienišioms sunkiai sergantiems ligoniams. Tai iš tirkujų tas yra tarptautiniuose Caritas dokumentuose ir mūsų strateginiame veiklos plane įrašyta, kaip toks pirminis siekis visų mūsų projektų programų, tų viešų akcijų tikslas yra padėti atkurti arba išsaugoti žmogaus orumą.

Įvardinkite tris nevyriausybinės, ne pelno organizacijas, kurios jūsų manymu turi gerą vardą.

Čia turbūt neišvengiama bus, kad paminėsiu organizacijas, kurios yra giminingos savo dvasia, savo vidiniu turiniu. Manau, kad labai svarbų darbą atlieka Lietuvos šeimos centras, beje, kažkada išaugęs iš Caritas struktūros. Katalikiška pagalbos šeimai, sutuoktiniams rengimo santuokai, paauglių ugdymo, rengimo šeimai organizacija, kuri turi tokią analogišką struktūrą kaip ir mes: centras Kaune, čia taip istoriškai tradiciškai susiklostė ir septynių vyskupijų Šeimos centrų struktūra. Paskui irgi galbūt nebus neobjektyvu, nors irgi buvau organizacijos narys, bet manau, kad svarbią tokią ugdomąją veiklą, tęsdama prieškarinės Lietuvos tradiciją, atlieka Ateitininkų federacija moksleivių-studentų ir jaunų profesionalų organizacija. Skautų organizacija gana svarbi jaunimo ugdymui. Yra va tokia socialinės pagalbos savanorystės skatinimo organizacija, su kuria mes bendradarbiaujam, vadinasi Akcia Catolica Patria, mūsų veiklos kryptys sutampa, nors manau, kad dabar kaip savo ištakose, pradžioje savęs taip vienareikšmiškai nesieję su krikščionybe ar viena konfesija, manau, kad tie, kas svarbų darbą, ypač katastrofų atvejais, kaip kad dabar Haiityje, arba rengdama, šviesdama gyventojus, kaip galima teikti tokią būtiniausią medicininę pagalbą – Raudonojo Kryžiaus draugija.

Ką jūs manote apie Gelbėkit vaikus?

Esu nedaug susipažinęs, nes kažkaip mūsų veiklos skirtingai nei su tom išvardintom organizacijom mažai kur susidurdavo. Ta paramos akcija Haičiui buvo viena iš pirmųjų, kur mes susitikome ir

bendravome. Bet tokio nieko labai prasto apie tos organizacijos reputaciją nesu girdėjęs. Turbūt irgi savo srityje atlieka reikalingą darbą.

Interviu su Lietuvos Caritas atstove ryšiams su visuomene Laima Petraityte

Kaip galėtum apibūdinti savo darbą Carite, savo pareigas?

Esu atstovė ryšiams su visuomene, arba kaip ir visoje literatūroje yra apibrėžiama, bet tų apibrėžimų yra įvairių, tai komunikacijos vadybininkė. Per daug neatskirčiau komunikacijos nuo grynios vadybos.

Kodėl sakai, kad vadybininkė?

Dažnai suvokiama ta siaurąją prasme, kad komunikacija tai vien bendravimas su žiniasklaida, pranešimų spaudai rašymas ir panašiai. Bet anaiptol taip nėra. Galima sakyti, kad tai – maža dalis ryšiam su visuomene darbo. Tai yra ir aplinkos stebėjimas. Kaip literatūroje yra apibrėžiama, ir aš pati stengiuosi laikytis to darbo modelio, kad esu tarpininkas tarp visuomenės ir... Aš savo vadovams komunikuoju apie tai, kas yra apie Caritas kalbama, nuolat seku įvykius skaitau naujienas.

Spaudoje?

Taip, spaudoje, tiek, kiek aš galiu ją pasiekti, žinoma. Taip pat visuomenei komunikuoju, mūsų Caritas poziciją, vadovų poziciją, veiklas ir panašiai, ir panašiai. Bet vėl gi čia orientacija yra tik į komunikaciją. Kodėl su vadyba, labai sunku tą paaiškinti žodžiais, bet jausminiu pajautimu, tai labai puikiai aš pati jaučiu. Tai stebiu ir vidaus mūsų darbą, vidinę komunikaciją. Galvoju, rengiu programas; preitais metais buvau parengusi viešųjų ryšių strategiją, taip įdomiai pavadinau, bet tai tiesiog planas trejiems metams, į kurį įtraukti ir išorės komunikacija, ir vidaus komunikacija. Tai tiesiog stebėjimas, valdymas situacijų, planavimas, jei kalbant vien apie komunikavimą, to planavimo lyg ir nėra, bet kuomet įsitraukia ir vadybos sritis, tu planuoji, ką tu darysi, ką tu kalbėsi, kaip kalbėsi, kam kalbėsi ir panašiai. Taip pat ir vidaus organizacijos kultūra, vidaus komunikacija, lygiai taip pat planuoji. Ir buvo tikrai didžiulis stygius susirinkimų organizacijos viduje, tai vėl gi tu matai poreikį, tu planuoji, kaip tą poreikį galima patenkinti.

Kodėl stigo susirinkimų, iš ko tu tai pamatei?

Todėl, kad mūsų administracija, čia tie du kambariai, atrodo dirba, kuo puikiausiai išmano situaciją, bet kiti kabinetai jie mažai ką žino, ką mes dirbam. Ir kiti kabinetai ne tai kad mažai ką žino, ką mes dirbam, bet galbūt ne periodiškai žino, ką projektai daro. Buvo pradėti rengti antradieniais susirinkimai ir labai padeda. Ne tai kad atsiskaitymas, ką tu darai, ką planuoji daryti, bet tiesiog pasipasakojimas, ką veiki, labai padeda tą bendrą vaizdą nupiešti, kuo organizacija alsuoja.

O gretimi kabinetai tai yra?

Projektai Caritas. Moterų projektas darbuojasi už sienos. Yra skyriai net ir ne šitame pastate, tai vaikų dienos centras, esamų ir buvusių kalinių reintegracijos projektas, buvusių nuteistųjų dienos centras. Jie dirba apskritai kitame Kauno gale, tai

Atvažiuoja pas jus?

Atvažiuoja į tuos susirinkimus, tai yra galimybė pajusti, ką jie daro, kokiomis problemomis suisduriame, tada mes administracija, galime reaguoti į tai ir pagelbėti. Vienastoks įvykis buvo, kad padėjom.

Ar tau padeda tai komunikuoti?

Man tikrai padeda ir aš pati vėl gi stengiuosi ir elektroniniu paštu visas naujienas ir projektas išsiuntinėti, ir Caritas skyriams visoje Lietuvoje persiųsti informaciją, tiesiog ją nuolat teikti apie tai, kas vyksta Caritas centre. Ir tikrai padeda, pamažu žmonės patys įsivažiuoja, sulauki ir to grįžtamojo ryšio, jie man atsako, jie reaguoja, komentuoja ir panašiai. Vėl gi grįžtant prie tos pačios komunikacijos vadybos, reikia tuos srautus sureguliuoti, tai tam tikras reguliavimas gaunas.

Ką turi minty?

Tarkim galiu išsiųsti daliai vyskupijų centrų informacijos, o kitą dalį per klaidą pamiršti. Čia atrodo labai elementarūs dalykai, bet labai dažnai pasitaiko sakyčiau tokių klaidų. Tai jei dirbi atsakingai ir žiūri iš vadybinės pusės, kad tu turi gal susiplanuoti, gal ta informacija ne visiems bus aktuali, tada siunti tik daliai. Nes jei aš sėdžiu labai akiai, ką parašau, tą išsiunčiu visiems, tai nėra labai tikslinga.

Mano tema yra reputacijos komunikacija. Kas, tavo manymu, yra reputacija?

Nenorėčiau labai atskirti nuo įvaizdžio. Nežinau, kaip pačios darbo vadovai ar atskiria ar neatskiria. Matau lyg tam tikrą takoskyrą, bet nenorėčiau toil vienas nuo kito atitraukti. Tai jei laikaisi tokios pozicijos, kad neatskirti nuo įvaizdžio, tai yra tai, kaip mus, mūsų organizaciją mato palinkiniai žmonės.

Ar galima kaip nors reputaciją kurti?

Jeigu neatskiriame nuo įvaizdžio, tikrai taip. Įvaizdį galima kurti, bet vėlgi jisai, kaip ta pati reputacija, labai dinamiška, labai kintanti, priklauso nuo visuomenės požiūrio kaitos, nuo situacijos, nuo politinės situacijos, net sakyčiau. Reikia žiūrėti, iš ko susideda įvaizdis, kokios jo sudedamosios dalys. Tai pats pagrindas yra teisinė sistema, ant ko stovi organizacija, kaip Lietuvos Respublikos įstatymai apibrėžia, kas tai yra tradicinė religinė bendrija. Ir tai sueina į piramidę.

Kas yra įvaizdis?

Įvaizdis... hm.. kaip čia dabar tiksliai... Tai, kaip organizaciją mato aplinkiniai žmonės, visuomenė, kaip mes save patys pateikiame visuomenei.

Ir yra tai, ką tu visuomenei duodi, ką formuoji, ir ką visuomenė turi savo mintyse?

Tas įvaizdis, noriu vis kažkaip giliau įlįsti. Gali būti paviršutiniškas įvaizdis, ir jei žiūrim į auditorijas, viena auditorija matys tą paviršutinišką įvaizdį, kita labiau suprasdama, tarkim tikintys žmonės, jie visai kitokį įvaizdį turės ir jis nėra vientisas.

Tikintiems Caritas yra jų pažiūroms artima žinoma organizacija, jie suvoks tai visai kitaip, nes Deus Caritas est. O netikintiems Caritas vėl gi turės kitokį įvaizdį. Arba jeigu mes tiems netikintiems, jeigu kalbame apie tą gerąjį įvaizdį, gerąją nuomonę, reputaciją, būsim rūbų tiekėjais, maisto dalintojais, tai tikintiems, aš taip tikiuosi, dabar grynai mąstau, kaip galėtų būti, tyrimo nebuvo jokio daryta, tai bus, kad mes nešame kažkokią žinią, kad mes paguodžiam žmogų, ne vien tik tai įbrukam maisto ar rūbų, sakom prašom ir viso gero, bet ir pokalbis įvyksta, kad mes priimam kiekvieną žmogų, tokią lyg ir meilę nešam visuomenei.

Kokia jūsų organizacijos reputacija, kaip jūs manot?

Tyrimų tikrai nėra, čia grynai mano asmeninė nuomonė. Vėl gi jausmiškai, ką pajaučiau, kai tik atėjau dirbti ir dabar jau praėjo beveik du metai, aš jaučiu, kad keičiasi truputėlį. Bet mano grynai yra subjektyvi nuomonė, nes aš žiūriu iš savo varpinės. Reikėtų gal ir pati įtrauksi į savo darbą kažkokį tyrimą. Aš manau, kad reputacija, pats įvaizdis, tikrai pagerėjo. Mes esame bažnyčios organizacija, bet jei anksčiau buvo suvokiama, kad Caritas, rūbų dalintojai, maisto dalintojai, kunigija ir taip toliau. Bažnyčia laikė vienu ir tuo pačiu. Taip, mes esame bažnytinė organizacija, įtraukta į bažnyčios struktūrą, bet veikla ta truputėlį kitokia yra.

Mano galva, tas įvaizdis gerėja iš tikrųjų, mato žmonės, kad Caritas veiklos yra labai įvairios, stengiamasi kuo įvairesnioms žmonių grupėms padėti ir kad dirba tikrai profesionaliai, nėra

saviveiklininkų būrelis, net jei didžiąją dalį sudaro pagyvenusios moterys Caritas organizacijoje, savanoriauja pagyvenusios moterys, bet tas kažkaip nėra per daug akcentuojama. Net kažkur buvau perskaičiusi, kad, nu žodžiu, moterų vos ne sąjūdis kažkoks. Ir kažkaip pradedama atitolti nuo to.

Kaip manai, ar reputacijai daugiau įtakos turi vadybiniai veiksmai, tai, kaip moterys atlieka savo tarnystę ir taip toliau, ar kaip komunikuojama?

Lygiagrečiai, tikrai nedirščiau sakyti, kad procentaliai vadyba turi didesnę reikšmę ar komunikacija, tikrai 50 ant 50, ne kaip kitaip. Jeigu moterys ar vyras, nesvarbu, Caritas darbuotojas ne visai tinkamai atliks darbą, ne visai maloniai priims kitą žmogų, o vėl gi, greičiausiai žinios sklinda iš lūpų į lūpas, net neperskaičius kažkur straipsnio, kokie mes geri ir kokius mes gerus darbus darome, bet tai, kaip su manimi elgiasi, tas pirminis ryšys, tai manau, iš tos vadybinės pusės reikia daug pastangų dėti žmogų mokymams, savanorių mokymams, net ir dabar darbuotojams vyksta mokymai, bet ten truputėlį kitokie. Kad tą žmogų, atėjusį į Caritas prašyti pagalbos, kad jį priimtų caritietiškai. Žinoma, pasitaiko visko, tenka ir komentaruose pasiskaityti, bet stengiamės iš savo pusės visą, ką galim, o iš komunikacijos pusės, lygiagrečiai, jeigu mes ką gero darome, naudojame tuos pačius įrankius, ta reputacija yra kuriama. Nes vėl gi jeigu mes lauktume žurnalistų, ateinančių į Caritas, lauktume, kad jie kažką parašys, labai tikėtina, kad jie nusirašys kažką į šoną. Rašydama aš pati, esu tikra, kad informacija bus tikrai tiksli, pagal sukonstruotą žinutę, pranešimą spaudai taip, kaip Caritas įpareigoja daryti, Caritas vizija, misija, pats organizacijos tipas. Ir jeigu tą žinutę išspausdina, esu tikra, kad palaipsniui galiu visuomenėje formuoti tam tikrą nuomonę apie Caritas organizaciją, ir ta nuomonė tikrai bus tokia, kokios aš jos noriu. Ir tikrai stengiamės iš savo pusės smarkiai komunikuoti, daug pranešimų rašyti, negu kad laukti, kol patys žmonės ateis.

Kas tai yra reputacijos komunikacija?

Man truputėlį keista, kai kalbama apie reputacijos komunikaciją. Savo studijų laiku nebuvo girdėjusi, kad galima reputaciją komunikuoti. Įvaizdžio reputacija tai taip. Tai iš ko ji susideda vėlgi, galime klabėti apie elementarius dalykus, kaip mes suformuojame išorinį vaizdą, tai logotipai, brand'as, spalvos, pastatai, kas formuoja įvaizdį, kaip mes bendraujame galiausiai su išorės publikomis, jau net neskirstant, tai politikai, paprasti žmonės, savivalda ir panašiai. Tai va tokie dalykai, per mažus dalykus komunikuojama, ir pats įvaizdis ir reputacija, mano suvokimu. Nelabai įsivaizduoju kažkokios didelės kampanijos būtent reputacijos komunikacijos. Gal... bet taip dabar greitai ir nesugalvoju, kaip aš tą galėčiau padaryti, bet tikiu, kad įmanoma, jei pati darbą apie tai rašai, tai greičiausiai, kad įmanoma.

Kokios yra Carito tikslinės grupės? Kokioms grupėms tu turi komunikuoti?

Bažnytinė spauda, tai tikintieji, visų pirma, nes mes esame bažnyčios struktūroje, šitos grupės niekaip negaliu aplenkti. Taip pat tik atėjus man į darbą negalim vien tik jiems komunikuoti, nes labai susiauriname ir požiūrius ir savo veiklas, net sakyčiau į rėmus į statoma. Ir pradėjau aš komunikuoti plačiai visuomenei ir per respublikinius kanalus, respublikinę spaudą, televiziją, net ne bažnytines laidas, net ne katalikiškas laidas, bet vėlgi aš atsirenku. Niekada nekiltų mintis sudalyvauti laidoje, dabar kokią čia pačią baisiausią parinkus...

Kakadu?

Kakadu amm.. Kakadu iš tikrųjų... apie įvaizdį kalbam laidos, nežinau, ar jie to siekia, ar gavosi savaime, nenurodo iš tikrųjų visai nesąmonių, kartais aš pasižiūriu, pats formatas alidos, bet pats turinys, ką jie parodo, tai ne visada yra labai blogai. Bet nu tarkim MTV kur nors diskutuoja ne visai gerą reputaciją turintys žmonės ir sudalyvaut toj diskusijoj... dabar taip greitai nesurandu pavyzdžių, bet atsirenku neit į tokia populistines, kaip blykstė, ar ne? Toks man pamalimas ☺ jo, einam mes į Ryto garsus, Lietuvos radijas, į Labas rytas, Lietuvos televizijoje. Nes mes pasiekiame tas auditorijas, kurių mesnorime, tarkime vidutinė amžiaus grupė, tarkim moterys, auginančios vaikus namuose, jeigu labas rytas turima omenyje. Auginančios vaikus rytais atsikelia ir ką jos veiks, žiūri televizorių, ar ne? Labas rytas labai mėgstama laida ir mes paskleidžiame kažkokią tai žinią per tą laidą, kad ta žinia bus priimta būtent tos auditorijos. Ir jaunimas, nes Caritas buvo tikrai labai pasenęs, sakyčiau, tai pamažu jaunimas įsitraukia į Caritas gretas ir manau, kad ne šiaip sau, todėl, kad ir į jaunimo spaudą rašome, pranešimai, siuntinėju yra toks Ore žurnaliukas, turbūt žinai, ten siuntinėju.

Mačiau, facebooke esate.

Esam facebook'e, va čia turbūt labiausiai jaunimą ir bandau patraukti per facebook'ą, renkam fanus, kol kas fanai nelabai aktyviai reiškiasi, bet manau, reikia laiko, reikia man gal daugiau ten pasėdėti, tiesą pasakius per tuos eilinius kasdienes darbus ne visada spėju aš ten kažkokių naujienų prirašyti. Blogus bandžiau rašyti, irgi reikia laiko, kad komentaras gera gautųsi, reikia pasėdėt, o jeigu įmetu tik žinutę, tai gaunasi reklama.

O jūs blogą irgi turite?

Jo yra Lietuvos Caritas blogas. Tiesą pasakius, tai į tuos socialinius visokius tinklapius tik įsivažiuojam, bet va Vilniaus Caritas labai aktyviai reiškiasi ir labai džiaugiuosi, labai aktyvūs žmonės.

Apie internetinę svetainę, kam ji daugiausiai pasitarnauja?

Informacijos sklaidai tiesiog. Informacijos sklaidai ir mes taip tikimės, kad paramos davėjams, nes yra ir dviems procentams baneriukas dedamas ir yra skiltis “paremk mus” ir taip pat žmonėms, kurie nori savanoriauti, ieško savanorystei veiklų. Tai va, tokios trys pagrindinės sritys, perduot žiniai, patraukt savanoriams ir patraukt rėmėjams.

Kaip komunikujete su savo organizacijos nariais, savanoriais?

Viduje, ar ne? Kiekvienas projektas turi savo savanorių grupes, jie su tais savanoriais ar el paštais, ar telefonu susibendruoja. Aš daugiau galėčiau kalbėti, kaip aš bendrauju su mūsų centro darbuotojais, su vyskupijų Caritas darbuotojais, tai pagrinde yra telefonas ir elektroninis paštas, taip pat esu sukūrusi groupsą per google, gaunasi paprasčiau, vienam parašai ir visi mato. Bet vėl gi dėl tos pačios problemos, kad Carite ne tiek daug jaunų žmonių, ne tiek daug internetą pamėgusių ar kompiuterį apskritai pamėgusių, technologijos sunkiai įsigyvena Carite, bet manau, kad pamažu, pamažu, ir pradės ir grupsu naudotis, kuo dar? Skelbimais skelbimų lentoje, turime labai fainą virtuvėlę, ten labai stipriai komunkuojama, kiekvieną rytą kavą geriam. Žodžiu, organizacinė kultūra yra išvystyta, jeigu taip bendrai jau kalbant, tai ir tuo naudojamės, kuomet susitinkame visi, vasaros stovyklų metu, seminarų metu. Pasikartosiu, toj pačioj virtuvėlėj, mes dalinamės, ką mes veikiame. Taip ir sklinda, ką mes veikiame, taip ir komunikuojam.

Kaip manai, kokia yra stipriausia Carito pusė, stipriausias aspektas, va, aš didžiuojuosi Caritu, nes jis yra toks.

Vsuomet esu parengusi du atsakymus kiekvienai auditorijai ☺

Galima abudu.

Todėl, kad čia yra laisvės, laukiamas kiekvienas žmogus, jisai ateis, jisai turi galimybę savo idėjas realizuoti. Ir tai nėra vien tik kalbos, jeigu atvirai. Ir taip pat mes priimam visus žmones, esam tikrai atvira organizacija. Iš kitos pusės kalbant, esame bažnytinė organizacija, tai tos tradicijos tikrai gilos, nusistovėję, jos yra moraliai teisingos, vėl gi tuo, kad nesam niekinė organizacija, kur jaunimėliui kažkokie baliai organizuojami, čia vykdomas rimtas darbas, rimti socialiniai projektai, reikia įgūdžių,

yra mokymai savanoriams rengiami, na ne kiekvienas kai kuriuose projektuose padirbs, esame rimta organizacija.

Tai atvirumas ir profesionalumas?

Taip. Ir nusistovėjusios tradicijos. Pats pagrindas Caritas labai stiprus. Dabar taip sunkiai atrandu žodžius, vieną sąvoką, kuri apibrėžtų, ką noriu pasakyti.

Ir dar noriu, kad įvardintum tris organizacijas, kurios tavo manymu, turi gerą vardą. Tas kurios, tavo kaip komunikacijos specialistės požiūriu, atrodo patikimos?

Bando atskirti obuolį ir luobelę, tai tampriai susiję. Įvaizdis irgi yra veiksmai. Jeigu darbuotojas nemaloniai priims klientą ar kitos organizacijos narį, kažką ne tokio pasakys arba apskritai Caritas kažką ne tokio padarys, tai pakenks įvaizdžiui, bet pakenks ir reputacijai kartu nu, aš nenorėčiau to labai atskirti.

Organizacijos, kurios turi labai gerą reputaciją, yra labai patikimos ir turi gerą vardą.

Maisto bankas jis turi gerą reputaciją... Sakyčiau įvaizdį, va šitoj vietoj ir atskirčiau, įvaizdį gerą turi, jie labai gerai komunikuoja, turi profus, sėdi ne vienas žmogus prie kompo, nu jie dirba, taip sakant aktyviai.

Bet reputacija taip sakant, tarp kokių auditorijų mes kalbėsime. Nu nenorėčiau į tuos dalykus eit...

Turėjot prastos patirties? Arba girdėjot apie prastą patirtį?

Girdėjau ir turėjau. Bet šiaip Maisto bankas visuomenės akimis yra labai stipri organizacija, aktyvi ir panašiai. Tai vat juos išskirčiau. Ir... Kas dar? Manau, kad dar kokie ateitininkai. Dabar akyse stove Kauno NVO mugė irk as ten dalyvavo ir kaip žmonės apie ką atsiliepia. Konkretaus pavadinimo nepaminėsiu, bet manau, su gyvūnų globa ar su gamtos aplinkos apsaugos, tikslų pavadinimų nepaminėsiu, bet ten Lesė, Pifas. Manau, kad bet kam pasakyk, globojam gyvūnus ir nemanau, kad kas nors drįs pasakyt kažką prieš juos. Apie kitas organizacijas – ar netinkami žmonės dirba, ar pinigus plauna, o su gyvūnais visuomet yra, kad jausmiškai suveikia. Gyvūnai yra gerai.

Ką manai apie Lietuvos Raudonąjį Kryžių ir Gelbėkit vaikus? Kokia tavo nuomonė?

Vieša nuomonė? ☺ Besistengiančios, jei iš komunikacijos pusės. Vienoda nuomonė apie jas abi, besistengiančios aktyviai komunikuoti, bet nelabai sekasi.

Gelbėkit vaikus dabar turi naują darbuotoją, komunikacijos direktorė, gal metus dirba ar pusantrų, nes aš vat spaudos konferencijoje sutikau, ji man truputėlį apie savo darbą papasakojo, bet kažkaip paskendę tarptautiniam lygmeny ir čia nacionaliniu lygmeniu niekuo neišsiskirianti organizacija. Ir tiesą pasakius, iki kol atėjau dirbti į Caritas nežinojau apie tokią. Neturinti unikalumo. Su tais vaikais gi begale organizacijų dirba, nu ir kas. Jie savo veido dar neturi. Ir juo labiau, kad jie naudoja daug kur savo anglišką pavadinimą, ypač bukletuose arba tose aukų dėžutėse, bet yra ir lietuviška.

Nepriimtina tai?

Priimtina, mes kai kur irgi angliškai rašome kreipimusi ant aukų dėžučių. Bet kažkaip neturi savo veido ir išskirtinumo.

O Raudonasis Kryžius?

Irgi gal gilią tradiciją turintis, bet šiek tiek gęstanti organizacija, toks jausmas. Anksčiau kažkaip žmonės... Vėl gi su kuo aš Raudonąjį Kryžių sieju, tai ne su pagalba vargstantiesiems, bet su kažkokiu tarptautiniu va lygmeniu, su žmonių paieška, reakcijas į konfliktus, visokias katastrofas, gamtos nelaimės ir panašiai. Tai toks jausmas, kad nugęstantis tas geras įvaizdis, tokios aktyvios, globalios organizacijos įvaizdis truputėlį nugęsta. Kažkaip jie sukaritėjo, ir tuo produktus dalina ir šiandien man atrodo perskaičiau, kad Raudonasis Kryžius ir privati įmonė, pamiršau tik dabar miestą, kažkokiam mažam miestely valgyklėlę įsteigė vargšam. Galvoju, Raudonas Kryžius ir valgyklėlė... mano supratimu, Raudonas Kryžius jis turi globaliai mąstyti, yra čia tų organizacijų, kas maitina žmones.

Interviu su Gražina Jevgrafoviene, Lietuvos Raudonojo Kryžiaus draugijos generaline sekretore.

Mūsų yra labai mažai ir mūsų veikla labai plati. Kitos organizacijos fokusuojasi tik į vaikus. O pas mus ir paieškos, ir tarptautinė humanitarinė teisė, ir jaunimo veikla, stop prekybai žmonėmis dabar pradėjo, ŽIV/AIDS, po to slauga, seni vieniši žmonės, maisto dalinimas. Kiek viskas platu yra.

O jūs negalvotė pasilikti tik kažkokias?

Paieškos ir tarptautinė humanitarinė teisė yra būtina, kad Kryžius egzistuotų. Tai yra tarptautinė Raudonojo Kryžiaus dalis. Jei atsitinka didžiulė nelaimė, arba pas mus karinis konfliktas, tai Kryžiaus pagrindinė misija yra tas neutralumas, kuris padėtų ar tai įkaiėtų prasme ar kur kitus, žmonių paieška, nu tai yra būtina sąlyga. Tai niekaip negali be tarptautinės humanitarinės teisės, paieškų, o senų žmonių slauga yra nuo 61 metų, jau tai yra tradicija, nes žmonės slaugomi, slaugomi, jų nenumesi. Aišku, jų dabar ženkliai, kadangi ta parama mažėja vyriausybės, tai mes turime daugiau ir savanorius mokytį, kad jie, bet čia yra pas mus ne socialinis darbas, bet slauga. O slauga, tai kai kiekvienas turi kvalifikaciją, savanoriai to negali daryti, tai va, yra dar pirmosios pagalbos mokymas, pasirengimas ekstremalioms situacijoms. Visko daug ir mes visą laiką galvojam fokusuotis tarkim į tą vieną dalyką, į kurį. Nu nežinau, tarkim Amerikos Raudonasis Kryžius, pasako *disaster preparedness* ir visi pasakys, American Red Cross. Jie iš karto, stirpiai labai dirba. Europoj visos šalys daro lygiai tą patį, ką ir mes. Atrodo, tų žmogiškųjų išteklių nėra labai daug, bet ta veikla tokia labai didelė ir sunku.

Mano tema – reputacija ir reputacijos komunikacija. Čia vadybos naujas požiūris į organizacijos vadybą. Tai pirmiausia, kaip jūs įsivaizduojate, kas yra reputacija?

Iš tikrųjų, tai sunku/. Reputacija tai aš įsivaizduoju, kad yra kažkokia susiformavusi grupės asmenų nuomonė apie organizaciją, šiuo atveju aš kalbu apie Kryžių.

Kas gali turėti reputaciją?

Reputaciją gali turėti bet kas, ne tik organizacijos gali turėti, ir šiaip žmogus, ir įmonės.

Kaip atsiranda reputacija?

Man rodos, kad reputacija atsiranda, tam reikia laiko. Kurti ją. Ypač organizacijai. Man atrodo, kad tai įtakoja būtent veikla organizacijos ir ką daryti, daryti gerai. Gera veikla ir būtent pastovus darbas ilgalaikis.

Ar galima konkrečias sritis veiklos arba organizacijos gyvenimo, kurios daugiausia turi reikšmės reputacijai?

Jeigu kalbame apie Kryžių, įsivaizduoju, kad reputacijai įtakos turi ir tarptautiniu mastu, nes tai yra tarptautinis judėjimas. Ir žmonės paprastai mato tarkim įvykus kariniam konfliktui, kad Raudonojo Kryžiaus delegatai dalyvauja ir tarkim likviduojant ir karo padarinius ar tai stichinių nelaimių metu, žmonės su liemenėmis ir ženklų Raudonojo Kryžiaus, vis viena per tam.. Nes praktiškai jau šimtą penkiasdešimt metų gyvuoja kryžius ir per tą laiką tikrai yra susiformavusi jau gera reputacija. O tarkim, jeigu kalbėti apie mūsų šalį, tai aš manau, kad tų vienišų žmonių slauga, priežiūra, kas yra ypač svarbu, nes visuomenė sensta, ne tik pas mus, bet ir visoje Europoje ir apie tai yra kalbama. Ir aš manau, kad ta dalis, ką mes darome, yra mums labai svarbi ir yra svarbi žmonėms.

Tai būtent, ką jūs veikiat, o jeigu imti organizaciją, ne tik tai, ką jūs veikiat, bet ir kaip žmonių sambūrį? Ar yra dar kokių elementų, kurie dar kuria reputaciją?

Aišku, tai susiję su žmogiškaisiais resursais, tai kas organizacijoje dirba, kaip organizacija yra atstovaujama, ar nėra kažkokių tai didžiulių skandalų, kažkokių tai finansinių nusikaltimų, ta aišku irgi įtakoja.

Jeigu norėtumėte keisti Raudonojo Kryžiaus reputaciją, kaip tai reikėtų daryti, kaip jūs įsivaizduojat?

Jeigu keisti, tai aš įsivaizduoju, kad fokusuotis daugiau į vieną tam tikrą veiklą, kadangi pas mus yra labai daug veiklų, ir tarptautinė humanitarinė teisė, ir paieškos, ir vienišų žmonių slauga, ir mokymas suteikti pirmąją pagalbą, ir jaunimo veikla ir taip toliau, pasirengimas ekstremalioms situacijoms, aš manau, kad reikėtų fokusuotis į vieną arba dvi tokias veiklas, kurios formuotų atitinkamą nuomonę žmonių, nes kartais žmonės. Nu vat kai tenka susidurti su žmonėmis, žmonės pasako: „Aš nežinau, kas yra Raudonasis Kryžius“. Iš tikrųjų, nes kartais tiek daug atrodo visko darai, aišku, čia mūsų ir kaltė, kad mes nemokame parodyti tų viešai, nu bet čia kitas dalykas, nes mes tą darome tyliai ramiai ir veiksmas vyksta. Manau, kad tiesiog fokusuotis į kažkokius tai pora, kažkokių tai veiklų. Bet tai vėlgi neįmanoma, nes Tarptautinė Raudonojo Kryžiaus Federacijoje vyksta generalinės asamblėjos, kurios metu yra priimamos rezoliucijos ir raginamos šalys, tarkim, net gi ir dabar užsiimti netgi klimato kaita, tai atsirastų dar viena veiklos sritis.

Kokia yra Raudonojo Kryžiaus reputacija?

Aš manau, kad vien iš to, kad ateini interviu daryti, turėjai kažkokią tai nuomonę išankstinę, nes rašai ne vien apie blogą reputaciją, bet antra vertus, manau, kad nu ką aš žinau, kai susiduri su žmonėmis, tai jie pakankamai gerai atsiliepia apie Kryžių. Aš asmeniškai negirdėjau jokių konfliktų. Kai darėme tą paskutinę akciją Haičiui, tai kaip tik žurnalistas sakė, nu kaip Kryžius, žinome, tai iš tikrųjų smagu yra. Nes mes kažkada darėme apklausą... Aišku, dar tarkim mūsų tai reputacijai turi daug įtakos ir tai, kad Raudonojo Kryžiaus emblemą vartoja visgi ir medikai, ir privatūs gydytojai, ir stomatologinė kažkokia klinika, nors du tūkstantaisiais metais yra priimtas Raudonojo Kryžiaus emblemos ir pavadinimo įstatymas, kuris neleidžia to daryti. Tai mes, aišku, su tais pažeidėjais dirbame ir informuojame juos, tai, pavyzdžiui, Vilniuje greitosios pagalbos jau nebe su kryžiaus ženklu ir tiesiog žmonėms iš seno dar matyt asocijuojasi, kad Kryžius yra medicininė pagalba. Galbūt ir tas dar šiek tiek, nes tarkim vat Raudonojo Kryžiaus klininkinei ligoninei suteikėme laikinai naudotis pavadinimu, todėl, kad istoriškai yra susiję, nes Kryžius buvo įkurtas ten, toje ligoninėje. Ir mes turime archyvinius dokumentas, kad pastatas ar bent dalis pastato priklauso Kryžiui, nu čia yra turtiniai tokie. Tai va aš manau, kad tas irgi turi reikšmės, nu jau seniai, 50 metų tarkim vyriausybės įstaigos naudoja tą Kryžiaus ženklą ir dabar žmonės galvoja, kad Kryžius tai yra tarkim ligoninė, tai aišku istoriškai Kryžius juk gimė karo lauke.

Reputaciją daugiau kuria vadybiniai dalykai, organizaciniai ar komunikacija?

Aš manau, ir tas, ir tas. Juk negali vienpusiškai iškomunikuoti kažko tai, jei tas vyksta labai momentinis dalykas. Aš manau, kad reputacija vis viena yra ilgalaikiai, kažkokie gerai ilgalaikiai daryti tam tikrus veiksmus, darbus ir taip toliau.

Kaip organizuojama komunikacija jūsų organizacijoje?

Iš tikro tai pas mus yra silpna pusė, nes mes neturime žmogaus, kuris atsakingas už tai. Ir jeigu įvyksta kažkokia nelaimė, mums reikia tą skelbti, tai mes tai darome keli žmonės, nėra taip, kad vienas žmogus kuria tą komunikacinę strategiją, pavyzdžiui, Kryžiaus, ar ne. Nu bet kaip tik viena mergina turi grįžti iš dekretinių, nes būtent tai yra jos sritis ir bus, informacija ir lėšų kaupimas. Gal mums geriau pavyks.

Kokią informaciją reikėtų komunikuoti, kad gerėtų reputacija? Kokių sričių tai turėtų būti informacija, apie ką?

Manau, apie tai, ką mes darome. Jei tai yra mūsų veikla, turėtume daugiau komunikuoti, kaip mes tai darome, slaugome, gerus pavyzdžius parodyti. Būtent, kad žmonės patys pasakytų interviu ir taip

toliau, arba pavyzdžiui pirmosios pagalbos mokymas. Prieš metus mes darėme tą direct mailing, su viena tokia kompanija išsiuntinėjome tam tikram žmonių skaičiui lapus, nu ne lapus, bet tą direct mailingą darėm ir būtent fokusavom į pirmosios pagalbos mokymą ir parodėme, kadangi mes mokome pirmąją pagalbą ir mokyklose moksleivius. Ir buvo konkretus pavyzdys, kaip tas mokymas padėjo vienam berniukui pasielgti taip, kad jis išgelbėjo skęstantį draugą ir man atrodo tokiais gerais pavyzdžiais. Ir dabar mes deramės su JC Decaux ir mes dėsime plakatus visur, orientuojamės į pirmosios pagalbos sritį, nes galvojame, kad tai yra ypač svarbu. Ir gyventojams, ir moksleiviams ir visai visuomenei. Ir tas pavyzdys parodė, kai jeigu pamenate, rašė kai buvo Noviko 70-metis, ar ne, ir jam atsitiko bloga ir visa laimė, kad kažkur šalia pasikvietė žmogų ir atgaivino, nes priešingu atveju jis būtų numiręs. O pas mus dar visuomenės nuomonė nėra tokia, kad tu turi žinoti, kaip suteikti pirmąją pagalbą, nes tai gali atsitikti pačioj įstaigoje. Vat mūsų viena bendradarbė pasakojo, jos vyras dirbo Sodroje, o ji pati už pirmąją pagalbą atsakinga, o tas matyt vyras jau žino, kadangi jos toks darbas yra. Ir sakė, taip, kad Sodroje vienas darbuotojas nukrito, sulėkė visi žmonės ir nieko nedaro. Tada jis pradėjo pliaukšėti, pasižiūrėjo, ar neužkritęs liežuvis ir tada žmogus atsigavo, o jeigu nieko nedarysi ir viskas.

O be informacijos apie veiklą, ar yra dar kokia nors informacija, kuri gerintų reputaciją?

Aš manau, kad tai yra ir veiklos ataskaitos, kurios siunčiamos į ministerijas ir aišku tas...

O kokios tai yra veiklos ataskaitos?

Nu metinės veiklos ataskaitos, pas mus yra internetiniame puslapyje. Ir tarkim finansinės ataskaitos ir galbūt auditas, nes auditas tai mes negalim pasidaryti, nes tai yra milžiniški pinigai, bet aišku, ką mes galime pasidaryti, tai auditą iš įvairių projektų. Kur pabėgėliai prieglobsčio prašytojai rašo projektus, tai čia jų yra būtina sąlyga ir lėšos yra numatytos projekte. O tarkim visos draugijos aišku būtina padaryti auditą ir pateikti visuomenei ir atsiskaityti. Arba tarkim apie lėšų rinkimo kampanijas būtina pasakyti žmonėms, kad taip jūsų pinigai nukeliauja ten, kur jie turi nukeliauti. Nors tarkime gauname patvirtinimus iš Federacijos, kad taip, mes gavome tiek ir tiek lėšų, žodžiu, viskas tvarkoje.

Kaip jūs vertinate internetinės svetainės galimybes kuriant reputaciją?

Aš manau, kad tai irgi turi įtakos, mes beje dabar keičiame tą svetainę, bet pakeisime, kai persikelsime į kitas patalpas, jau man pačiai atsibodo tas pats vaizdas ir taip toliau. Man atrodo, tai turėtų būti interaktyvi ir kad jaunimas daugiau ta prasme domėtusi, ar ne. Nors paskutiniu metu jaunimas ypač čia

mums rašo e-mail'us, kad aš noriu būti savanoriu ir taip toliau. Labai daug gauname jų norų. Manau, kad be abejo, kad turi, šiais laikais, kai visas jaunimas, visi kompiuterizuoti stipriai.

O ką žadate keisti internetinėje svetainėje? Kas ten pasikeis, kas bus papildyta, gal atsiras naujų skilčių?

Mes keisime patį dizainą ir be abejo atsiras naujų skilčių, bet tiksliai aš dabar negaliu atsakyti, bet užsiima jaunimas tuo, jie pateikė tokį preliminarų projektą, kurį mes visi apžiūrėjome, ko reikia dar ir taip toliau.

Jie tvarkys šitą sritį, jūs nesikišite?

Ne, kišimės, mes visi savo nuomonę pateikėm. Vis viena aš žinau, ko reikėtų, kas yra kitose šalyse.

Kokiems žmonės yra, kokių žmonių nuomonė yra svarbi jūsų organizacijai, kokiems žmonėms jūs stengiatės komunikuoti, kad kurtumėte geresnę reputaciją?

Man atrodo, kad visiems, pradedant nuo valdžios institucijų, baigiant paprastais žmonėmis.

O galėtumėt konkrečiai pavardinti tas grupes, kurios jums svarbios?

Konkrečiai tai tarkim valdžios institucijos, tai tarkime aaa kalbant apie vietos lygmenį, yra tarkim savivaldybės, nes mes dirbame labai glaudžiai ir su savivaldybėmis ir tame maisto dalinimo procese ir kitur. Ir tai yra žmonės, kuriuos mes slaugome, ypač labai svarbu yra jaunimo nuomonė, tų pačių savanorių, kurie dalyvauja akcijose, ir aišku to jaunimo, kurį mes mokome pirmosios pagalbos ir aišku yra labai plati ta amplitudė žmonių.

O kaip susijusi reputacija ir vidinė komunikacija?

Manau, kad tai yra susiję dalykai. Ta prasme, nes vidinė komunikacija ji yra svarbi draugijos viduje. Ir tai, kas.. labai svarbu, kad žmonės suprastų. Nu aišku, pas mus daugiausia žmonių jau dirba labai seniai, yra naujai atėjusių žmonių, kurie kartais kelia mums tų problemų, nes jie nesupranta Kryžiaus misijos ar tarkim kitokių dalykų, bet aš manau, kaip mes komunikuojame viduje tarp savęs aišku, kad yra labai svarbu, nes svarbu, kad tai, ką mes žinome, perduotume savo komitetų sekretorėms, aš sakau, jau kalbu ir apie pagrindinius dalykus, jei kokia misija, tai mes misiją kuriame kartu, jei strategiją, irgi visi žino arba kalbėti apie veiklos planus, darbo planus, apie ryšius su organizacijomis, apie

komunikaciją aplamai, apie išorinę komunikaciją, kaip su išore komunikuoti. Visa tai aišku ir kuria tą reputaciją, organizacijos ar įmonės...

Žinau, kad turite vietos komitetus ir tie komitetai turi savo svetaines, ar jūs stengiatės, ar yra kažkokie reikalavimai komitetų internetinei svetainei, kad būtų nuoroda bendro LRK, arba kad būtų panašumų. Kokie tie reikalavimai?

Jo, mes turime čia vieną tokį iš Kauno, kuris, matei? Pas mus nedaug turi tų internetinių svetainių tie komitetai, bet kadangi mes dabar kuriame visiškai naujai tą svetainę ir tada mes pateiksime reikalavimus savo komitetams, kaip tai turėtų atrodyti. Nes kaip įmonės įvaizdis, jis prasideda nuo iškabos, nuo vėliavos, nuo internetinio puslapio ir tualetas turi reikšmę, drabužinė ar ne? Visa tai yra visuma, kuri ir kuria tuos dalykus, įvaizdį ir taip toliau.

Ar galėtumėte įvardinti kokias tris Lietuvos nevyriausybinės organizacijas, kurių reputacija, jūsų manymu, yra labai gera?

Man atrodo Caritas. Šiaip aš mėgstu... negaliu sakyti mėgstu, bet aš čia asmeniškai sakau savo nuomonę. Man atrodo Caritas, todėl, kad jie dirba labai kryptingai, turi tą fokusinę žmonių grupę, į kurią fokusuojasi, jiems galbūt lengviau ir jie tą daro tyliai ramiai, bet man rodos, labai gražiai. Po to galvoju Gelbėkit vaikus. Jo, nes jie orientuojasi į vaikus, daro įvairias akcijas vaikams, o žinote, kad pas mus visuomenėje vaikams yra žymiai lengviau negu.. ta prasme ar gauti lėšų, ar kažką tai daryti, daug lengviau negu pagyvenusiems žmonėms. Kas čia dar? Tiesiog nežinau, nu Maltos ordinas paskutiniaisiais metais, bet šiaip aš daugiau negirdėjau, tik žinau tas akcijas nu arba Unicef'o vat pora akcijų į metus o šiaip aš nieko negirdėjau, kad jie tarkim kažką kasdien darytų.

O kodėl jūs įvardinote Gelbėkit vaikus ir Caritą kaip geros reputacijos organizacijas, dėl kokių priežasčių?

Tiesiog manau, kad tai jų ilgalaikis darbas toje srityje, jis yra matomas ir man atrodo, tiesiog mano nuomonė tokia.

Kokia yra jūsų organizacijos pati stipriausia savybė, pusė? Pavyzdžiui, jei reikėtų pasakyti, kad aš didžiuojuosi Raudonoju Kryžiumi, koks tai būtų vienas bruožas organizacijos?

Aš tai visą laiką iš tikrųjų noriu pasakyti, kad Kryžius tikrai yra užkrečiama liga. Ir man atrodo, kad būtent stipriausia savybė yra pati ta idėja. Pati ta organizacija turi filosofiją, iš ko jinai kilo ir taip toliau. Ta idėja, tie pagrindiniai principai, man atrodo tai svarbiausia yra.

Tai išskiria Kryžių iš kitų?

Taip tai išskiria Kryžių iš kitų, nes būtent yra idėja, yra vertybės, yra pagrindiniai principai, kurių privalo laikytis visi savanoriai ir darbuotojai. Man atrodo, tas yra svarbu, kad organizacija tą turi. Nu yra misija, yra strategija aišku.

Kaip susiklostė, kad nėra komunikacijos specialisto?

Tai viskas priklauso nuo finansinių resursų. Pas mus kiekvienas programos koordinatorius, nu tarkim, yra jaunimas, yra pirmoji pagalba, ir jeigu jaunimas daro kažkokius tai renginius, tai jis ir komunikuoja pats, jis siuntinėja ten el. paštu spaudos pranešimus, ir visa kita, ir visa kita. Ir tarkim jaunimas buvo, kai dalyvavo tam anti-trafficing projekte, tai jie buvo paruošę ir video klipą, kurį per ACM'ą transliavo, tikrai labai šauniai. Patys sugalvojo savanoriai, ten fotografavo, filmavo, tikrai, labai buvo vykęs. Bet rodė čia pernai visus metus, čia suko ir suko per ACM. Bet man atrodo, kad tokie savanoriai iš tikrųjų turi tokių idėjų, kad net kartais pastoviai dirba dirba žmogus organizacijoje viduje, jis nemato plačiau, ar ne, ko reikia, kad visuomenė pamatytų, kad Kryžius tą ir tą veikia. Nu dabar mes pažiūrėsime, kaip su tais plakatais, mes galvojame padaryti tuos plakatus stotelėse ir čia daugelyje šalies miestų, ir pažiūrėsime, ar suaktyvės pirmos pagalbos mokymas. Nes tai yra vienintelė sritis, iš kurios dar mes gauname kažkokį finansavimą.

Dabar šiuo metu mes darome reorganizavimo procesą, tai yra ypač svarbu ir ateityje aš matau, tiksliau mūsų planuose ir yra tarkim tas įvaizdžio gerinimas, kaip naudoti logotipą, kaip naudoti logotipą, siunčiant raštus arba kokioje pusėje turi būti Kryžius ir nu visas tas detales, arba pavyzdžiui, kaip dalyvauti akcijose, kad yra būtinas logotipas, kaip jį naudoti, kreiptume į tuos dalykus. Arba galų gale iškaba, kaip ji turėtų būti, kad visur vienoda. Ta prasme, be čia kadangi dabar yra penkiolika komitetų, kurie yra juridinio statuso ir visi kiti priklauso draugijai, tai yra viskas išderinta, ir kol mes priėjome vieningos nuomonės, tai truko du metus, visos diskusijos ir konsultacijos dėl to reorganizavimo, dabar galų gale reorganizavimo procesas prasidės, o po to jau viskas priklausys, aišku ten sutartys, pareigybės, įvaizdžio formavimas ir visa kita, bet čia darbas ateičiai.

O kaip jūs įvardintumėt, kuo skiriasi, jeigu skiriasi įvaizdis ir reputacija? Ar yra kažkoks skirtumas tarp jų ir jeigu yra, tai koks?

Manau, kad tai gal ir susiję, nes tiesiog net nežinau, kaip pasakyti, nes tarkim įvaizdis, įvaizdis tai yra organizacijos brand'as ir dar daugiau, kaip organizacija tarkim organizuodama renginius, save pasirodyti ir taip toliau, ir įvaizdis yra tarkim, kad kabotų vėliava ir lentelė normali. Ir aišku siunčiant raštus viskas, o tai man atrodo yra dalis ir reputacijos, ar ne?

Interviu su visuomeninės organizacijos “Gelbėkit vaikus” generaline sekretore Rasa Dičpetriene ir komunikacijos vadove Laura Narbutaite-Bilotiene.

Kaip suprantate, kas yra reputacija?

Reputacija yra vienas iš svarbiausių organizacijos bruožų ir nuo to, manau, priklauso apskritai organizacijos egzistavimas, ateitis ir apskritai labai daug kas, nes jei organizacija turi blogą reputaciją, o konkrečiai tai pavyzdžiui, tai galėtų būti neskaidrumas arba neaišku, ką organizacija veikia arba vykdo projektus ir vykdo blogai. Tai mano supratimu, tokia yra bloga reputacija, jeigu yra tokia reputacija, šansų tokiai organizacijai ypač Lietuvoj, o ir ne tik Lietuvoj, nerasta, nei išgyventi, nei nieko, nes reputacija kaip ir pasitikėjimas, va taip ir suprantu.

Ar organizacija pati gali kurti savo reputaciją?

Tai tik pati ir kuria. Ir kuria savo pirmiausia tai darbais ir finansiniu skaidrumu, paraleliai eina, tai, ką tu darai ir kaip darai: kokybė, finansai.

Jūs jau kai ką minėjote, kokie veiksmai kuria reputaciją?

Kaip ir minėjau, ypač mūsų organizacija, mūsų visa veikla pagrįsta projektų vykdymu, tai tai, kaip mes vykdomė tuos projektus, kokia yra kokybė, kaip mes atsiskaitom žmonėm, rėmėjam, tiem, kurie mums lėšas skyrė, tai, ką mes padarom, tai aišku atsimuša į veiklos kokybę ir į veiklos finansinį skaidrumą.

Tai jūs sakote, kad tai yra projektai, kuriuos jūs vykdate, veiklos ir atsiskaitymas finansinis.

Jo, čia yra svarbiausi dalykai. Tada dar aišku yra na sakykim, bendravimas su žiniasklaida, nes aš pati to labai daug darau. Tai va ką tu šneki ir kaip tu šneki, tai yra vienas iš kriterijų tos pačios reputacijos. Jeigu aš sausį šneku vienaip, o gruodį kitaip apie tuos pačius dalykus, tai viskas. Tuo ir baigiasi, jei mano pačios nuomonė nėra tvirta dėl tam tikrų dalykų, jeigu sausį sakau, nu jo vaikų mušt negalima, o tada gruodį sakau, kad tai retkarčiais nieko. Tai... Kas manau ypač Lietuvoj veikia, tai tas lūpų iš lūpų. Jei mane girdės ir sausį, ir gruodį tai aš to žmogaus vietoj nebesapitikičiau, jeigu organizacijos vadovė keičia savo nuomonę dėl tam tikrų esminių dalykų, ypač susijusių su mūsų veikla.

Kaip jūs komunikuojate tuos paminėtus aspektus? Galite sakyti konkrečias priemones.

Pagrindinis kaip mes komunikuojam, ką mes viekiame, tai šiai dienai yra mūsų internetinė svetainė, kur yra įdėtos mūsų veiklos ataskaitos. Ir ko mes siekiame, kad kiekvienas žmogus galėtų rasti tą

informaciją čia ir dabar. Ir kad tai nebūtų, o ką mes vis dėl to ten veikiame. Mes pateikiame tai viešai savo internetinėje svetainėje, kiekvienas gali atsidaryti ir pažiūrėti. Lygiai taip pat dėl finansinės ataskaitos, kad už kiekvienus metus mes turime ir finansinę ataskaitą, prie viso šito dar yra auditas. Dabar už 8, 9 kol kas mes jo neturime, bet greit turėsime. Mums labai svarbu turėti audito išvadą, kad tai nebūtų mes patys parašėm, nusprendėm kaip čia viskas tvarkoj. Mums aišku reikia profesionalios nuomonės. Ir kodėl aš tiek daug kalbu apie tą finansinį skaidrumą, nes Lietuvoje, kai kalba eina apie nevyriausybinę organizaciją, tai būtent žmonės nelabai pasitiki būtent dėl finansinių dalykų. Ne tiek galbūt dėl veiklos, bet galbūt dėl finansinių ir manau, kad tai labai susiję su reputacija ir patikimumu.

L: kiekvieną savo projektą, kiekvieną veiksmą, susisiekiame su žiniasklaida, viešinam, kad visuomenė žinotų. Aišku nevyriausybiniams tai yra sunkiau, nes jokių ryšių su visuomene ar marketingo biudžetų čia nėra. Ir tai, ką mes sugebame pasidaryti, žiniasklaidos pagalbos dėka, tą turime pasidaryti. Tai nėra tradiciniai viešieji ryšiai, kad turime biudžetą ir susimokam. Tai čia tas skirtumas tarp verslo institucijų ir biudžetinių įstaigų. Nors veiksmai yra tokie pat.

Kokios grupės, kokie žmonės jums yra svarbūs?

Visa visuomenė, šiaip jau pardžiai. Nuo politikų, nuo pedagogų, nuo tėvų, nuo paauglių, vaikų, kiek tai yra įmanoma. Bet realiai, tai labai plačiai. Pas mus nėra išskirta, kad orientuojamės į vieną grupę.

Kadangi veikla projektinė, tai lengviau pasakyti projekto ribose. Pavyzdžiui, vykdomė patyčių prevencijos projektą, tai tikslinė grupė yra moksleiviai Lietuvos mokyklų, kalbam visos Lietuvos mastu, tada tų mokyklų pedagogai, irgi kalbam visos Lietuvos mastu. Tada, pavyzdžiui, Švietimo ministerijoje dirbantys žmonės ir su tuo susiję politikai. Ir mes sakome, kad esame organizacija, kuri kaip ir daro įtaką politiniams sprendimams, kurie yra susiję su vaikais. Žiniaskalida irgi tikrai šio projekto rėmuose yra mūsų tikslinė auditorija. Mums rūpi kaip jie rašo apie patyčias. Tada projektas „Galimybė gyventi geriau“, kur veiklos vykdomos globos namuose. Tai čia aišku yra globos namų vaikai, darbuotojai, vėl žiniaskalida, irgi politikai, kurie susiję su šita tema. Ir savivaldybių vaikų teisių apsaugos tarnybos darbuotojai, nes tai irgi yra susiję. Tai aišku, kad priklauso nuo projekto, nuo finansavimo, keik mes galime kiekvienai tų žmonių grupei skirti dėmesio.

O jei neapsiribotume projektais, bet apskritai jūsų organizacijos?

Visa visuomenė, neišskiriam nė vienos.

L.: Tai vėl bus vaikai, paaugliai. Nu, vaikai nuo gimimo, tai yra mokyklų bendruomenės, tai yra savivaldos institucijos, tai yra tėvai, tai yra politikai, nes mes orientuojamės į tam tikrų įstatymų pataisų iniciavimą ir įstatymų priėmimą,

R.: verslininkai

L.: tada, žiniasklaida kaip komunikacijos kanalas, tada kalbant apie korporatyvinę komunikaciją, šnekam apie tuos, iš kurių rėmimo mes laukiame, prašome ir kviečiame, tai yra korporatyvinės institucijos ir verslo organizacijos, nes vėl gi jei projektus vykdome, mūsų tikslinės grupės yra tos, į kurias orientuoti projektai, galima sakyti į vartotoją to projekto ir tos žinios, kurią skleidžiame, tai iš kitos pusės stovi pasmus visa tai, ką mes turime prisitraukti, tai verslo organizacijas ir fizinius pavienius asmenis, kurie padeda mums egzistuoti tam, kad galėtume įgyvendinti savo tikslus. Dvipusiai dalykai. O savivaldos institucijos, politikai ir tėvai, jie yra aplima viską. Nebent žiūrint, ko jūs tikėtės, kadmes atsakytumėm, nes kalbant apie mūsų ir organizacijos veiklą, tai mūsų tikslinių auditorijų nėra labai siaurų.

Kaip yra organizuojama komunikacija organizacijoje?

R.: Teoriškai ar praktiškai? ☺Teoriškai mes susitariam, pavyzdžiui, šiemet mes beveik priėjom prie beveik komunikacijos plano pasidarymo ir jis net gi beveik buvo sudėliotas, o tada atėjo Haitis ir išmušė mus iš vėžių ir tada mes pamatėm, kad...

Neverta?

R.: (purto galvą, šypsosi) nes vėl gi teoriškai aš sutinku, kad komunikacijos planas būtinas ir būtų gerai jo laikytis, čia dabar kas, balandis pas mus? Tai pagal jįmes jau kokių dviejų dalykų nepadarem. Šiemet, mes jį beveik turi, atsimenu ketvirčiais susidėliojom. Bet ką mes... yra kita, praktinėpusė, sakykim susiorganizuoji spaudos konferenciją tam tikra tema pagal projektą nu ir ateina vienas žurnalistas. Ir tada, o suorganizuoti yra ką veikti vis tiek, ir nemokamos paslaugos ir panašiai. Nu gerai, nu va vienas atėjo, nu parašė du, jis ir dar ten pas BNS'us buvom, tai vat, kartais mes pamatom, kad iš to plano naudos nelabai yra. O tada mes padarom kažką va tokio gero kaip Haitis, kada mes tiek gavom žiniasklaidos dėmesio, kad tu ten planuok neplanavęs, tu gyvenime tiek negausi. Pastebėjom, kad pagal tam tikras mūsų akcijas, kurios pasirodo žurnalistam originalios, įdomios ir gražios, tai tikrai ir ne vienas, ir ne du ateina, o krūvom ateina ir jie patys skambina ir patys rašo. Tai va tas yra.

L.: Mes turim komunikacijos vadovę, mes turim komunikacijos planą, mes žinom komunikacijos kryptis. Viskas tai yra taip. Vienas dalykas, ko mes neturim ir niekada neturėsime, tai komunikacijai skirtas biudžetas.

R.: Gal kada nors turėsime?

L.: Bet artimiausiu metu, ką iš tikrųjų daro didelės organizacijos, nusimatydamos veiksmus ir išteklius tiems veiksmams įgyvendinti, tai mums šita taisyklė negalioja. Kalbant apie tai... kad pas mus komunikacija, kad ir kaip ji būtų planuota, mes taikom į neatlygintą pagalbą, planas, kad šimtu procentų neįgyvendinamas, tai faktas...

Ar galiu jus nutraukti? Toks įspūdis, kad jūs ginatės man, kad (kad jo nėra) apie komunikacijos planą ☺

L.: Kad suprastumėte, kaip...

Man toks įspūdis, kad jums labai svarbus planas, bet jūs matot, kad jūsų jo..

L.: Labai svarbu skleisti informaciją, bet realybė yra tokia, kad prie visų mūsų gerų darbų... nu jus gi žinotžiniasklaidos tendencijas – geri darbai niekam neįdomūs. Jeigu tairyra geras darbas su skandalu, tada tai yra įdomiau. Tai tarkim, jiegu mes nu Haičio problema, tai buvo vienas iš tokių unikalių pavyzdžių, kuomet,nu kadangi tarpautinė problema, tai ir mūsų vietinėsžiniasklaidos reakcija yra kitokia, bet jei mes kalbam apie nacionalinio lygio projektus, taiviai kitą kartą susidomės, po to jau neįdomu, nepaisant to, kad mūsų projekto tęstinumas yra ilgas. Jeigu mes pradėjome vaikų namuose tokį labai gerą projektą, su tikslu, kad po ketverių metų darbo vaikų namuose, ketvirtadalis tų vaikų, su kuriais mes dirbam, įstotų į aukštąsias mokyklas, toks yra mūsų tikslas. Ir į šito projekto spaudoskonferenciją pristatymą atėjo vienas žmogus, bet (ir to paties BNS'o, būstinės, kur ta spaudos konferencija ir įvyko), bet jeigu mes kalbėtume apie kažkokį tai prievarto atvejį vaikų globos namuose, tada susirinktų galbūt ir dešimt, tai yra žiniasklaidos prioritetai, tai va ir tas komunikacijos planas. O jeigu kalbėt apie priemones, tai mes galbūt ir kartosimės, iš esmės, vykdomė tą patį, kas yra tradiciškai priimta, ir kviečiant žurnalistus, ir interviu davimas.

R.: Grįžtant prie to plano turėjimo ar neturėjimo, teoriškai mes jį turim, bet praktika yra visai kitokia, nes tai neįgyvendinama realiai yra, nes mes negalim eit ir nusipirkt visko, straipsnių ar ko. Bet iš kitos pusės šiandien daviau du interviu, vienas Repuslikai, kitas Lietuvos rytui, kai žurnalistai patys kreipėsi. Šitas vyksta, sakyčiau, labai dažnai. Priklausomai nuo to, kokia tema. Vienas buvo apie interneto

saugumą, kita tema – apskritai apie mūsų organizacijos veiklą. Priklausomai nuo to, kas vyksta Lietuvoj ir apskritai nuo aktualijų. Skambina patys žurnalistai ir skambina.

L.: Tu niekada negali ne tai kad nuspėti, bet nuprognozuoti, kas bus tą dieną ar tą mėnesį.

R.: Čia gal grįžtant prie reputacijos, kad žurnalistai mus žino ir tam tikrais klausimais jie skambina, nes žino, kad sulauks išmūsų nuomonės ir komentaro.

Jūs kalbate apie komunikaciją su žiniasklaida. O kokia dar komunikacija yra svarbi reputacijai?

Su kuo komunikacija?

R.: su žiniasklaida tai čia vienas toks blokas...

L.: su savo tikslinėmis auditorijomis

R.: kaip aš minėjau lūpų iš lūpas. Jau tris metus mes intensyviai tą įgyvendinam, lūpų iš lūpas daugiau paremta darbais. Tą, ką mes ir darbuotojai išėję už ofiso durų šnekam. Nes Lietuva yra vis tiek maža. Ir dabar jau mes po dviejų su pusės metų po tokios reklamos įdirbio jau mes tikrai labai labai jaučiam rezultatus, nes žmonės jau į mus kriepiasi, nes „man čia papasakojo“, „aš girdėjau“. Tai va šitą aš irgi sakau, kad tai yra nu mano akim tai yra tolygu tai, ką mes darom su žiniasklaida, kad tai yra tokio pat svarbumo komunikacijos būdas. Nes tą, ką draugė pasakė draugei, mano akimis, yra žymiai svarbiau, nebu ką jinai perskaitė laikraštį.

L.: Tai vis tik atrodo patikimiau žmonėms.

O jūs tą kaip nors sąmoningai darote?

R.: sąmoningai, ką reiškia sąmoningai. Jeigu jau aš einu kur nors į susitikimą, ar tai būtų verslas, ar tie patys žurnalistai, ar tie patys valstybiniai, aš visada prie to, ko manęs paklausia, aš visada pabandau prikabinti dar kokius du dalykus, susijusius su mūsų veikla ir kaip tuos žmones įtraukti, reiškia, į mūsų veiklą, su ta mintim, kad kuo tu juos daugiau įtrauki ir kuo jie daugiau sudalyvauja, tuo jie paskui dar daugiau draugų papasakoja, kaip tai buvo faina. Ir va tai yra grandininė reakcija ir skau mes tai dabar pradėjom labai aktyviai jausti, kad žmonės ateina ir sako, kad aš girdėjau, jog pas jus galima tą ir tą ir tą daryti.

L.: Rezultatas yra tame, kad žmonės kreipiasi su visiškai praktiniais norais. Vis daugiau atsiranda žmonių, kurie pageidauja važiuoti į globos namus ir prašo, kad mes paorganizuotumėm. Vis daugiau atsiranda tokių, kurie nori padaryti ką nors praktinio vaikams.

Savanoriauti?

Savaniauti yra atskiras dalykas, bet tame tarpe ir savaniauti. Į savanorius matot Lietuvoje yra nežinau, kaip kitose organizacijose, aišku, jei žiūrėt Maltos ordiną ar Raudonąjį Kryžių, kur yra pagalbos teikimas ne tik vaikam, Maltos ordinas į vyresnius žmones orientuojasi, tai ir savaniai yra vyresnio amžiaus. Į mus kreipiasi labai daug jaunimo, nu bet čia gal atskiras klausimas... Atskira tema. Bet iš tikrųjų poreikis kažkur sudalyvaut, iš mūsų išgirst, kad kažkur mes nukreiptumėm, vis tampa didesnis. Tos pačios įmonės, jos nori važiuoti pasidaryti komandos formavimo ale dienas seminarus, būtent vaikų namuose, padarant kažkokių tai praktinių darbų, tose vietose konkrečiose, tai irgi yra komunikavimo pasekmė.

Jūs sakėte, kad turite komunikacijos vadovę.

R.: Va (rodo į kolegę). Ji ginčijasi su manimi, bet jinai. Nu čia persiorientuoja. Prieš tai Inga buvo, dabar Laura, tik mes neapsiforminom.

L.: Pereinamasis toks etapas.

Kaip jūs vertinate internetinės svetainės teikiamas galimybes, kuriant reputaciją?

R.: Oi, labai gerai, didžiulis kanalas, milžiniškas kanalas, jeigu tu jį gerai, pirmiausia jis pas tave yra patrauklus, geros kokybės, ir kitas jeigu tu jį reklamuoji, tai yra neišsenkami klodai, bet tai turi atitikt labai aukštą, nu ta prasme, kas ten yra, kaip tai padaryta ir kaip tu jį komunikuoji.

L.: Mes galim pavyzdį pateikti dabar. Dabar mes dirbam kaip ir visos nevyriausybinės su dviejų procentų projektu ir mūsų svetainė šiai dienai yratruputį perorientuota pagal tą projektą, laikinam galiojimui

R.: švelniai tariant; ji yra visiškai išdarkyta, nes dabar ten tik penki žingsniai, kaip padaryt du procentus...

L.: jinai tokiabus, kokia šiandien yra kol žmonės galės tuos du procentus aukoti iki gegužės trečios imtinai. Mes ją perorientavom į projektą, bet atvedimas žmonių į tą mūsų svetainę buvo iš tikrųjų buvo populiarinamas tradicinėmis reklamos priemonėmis, tiek internetinėse svetainėse, tiek lauko reklama, tiek radijo, video, bėgančios eilutės, visa tai buvo padaryta, norint atvesti į mūsų svetainę, kurioje yra patalpinti žingsneliai kaip padaryti dviejų procentų pervedimą, aukojimą. Jeigu mūsų svetainės lankomumas buvo minimalus galima sakyti, tai šiai dienai, siejant su šiuo projektu, mes turime rekordinį skaičių, vis po tūkstantį apsilankančių žmonių, tai mūsų svetainei tai yra rekordiniai skaičiai, vieną dieną buvo netgi du tūkstančiai, tai veikia. Taip, musm yra sunku populiarinti ją tradicinėje mūsų vizualizacijoje, bet iš tikrųjų, jinai pas mus yra aktyvi, turime tiek naujienų, kad ji nuolat yra pas mus

pildoma ir pildoma. Praktiškai mes tiek visko veikiame, kad tų gerų žinių galim skleisti daug daugiau nei jų reikia žiniasklaidai ar tom pačiom tikslinėmauditorijom. Bet aišku, gal ne iki galo dar esame ją atidirbę, nes aišku, norim ją vis tobulinti ir tobulinti.

R.: Kai mes ją atsinaujinome, tai tą dieną, kai paleidom naują, tai aš supratau, kad mum reik naujos.

L.: Tiesiog vėl gi šitie dalykai brangiai kainuoja ir mes neturime galimybių sau leisti ją padaryti tokios, kokios mes jos norėtume.

Kokia informacija turėtų būti ne pelno organizacijos internetinėj svetainėj?

R.: Ką konkrečiai veikiame, ko siekiame ir kur pinigus išleidžiam ir kaip. Du dalykai – apie veiklą ir finansinį skaidrumą.

L.: Mes turime atsiskaityti visuomenei apie savo veiklą nuolat. Tai nėra tikrai finansinės ataskaitos. Rodom intensyviai darbus ir kaip veikla vyksta, nes tai yra būtina, kad mumis pasitikėtų. Taip formuojamas įvaizdis, per įvaizdį – reputacija.

Jūs minėjot apie tikslų pristatymą. Ar jums atrodo svarbu pačią organizaciją pristatyt, kas ji tokia?

R.: Nu bet matot, kas ji tokia, tai tai, ką jina daro, tai labai sunku atsiet, tai aišku, kad tikslai yra projektuose. Kai tu pristatai projekto veiklą, tai turi būti ir tikslas, ko tu sieki su tuo projektu.

L.: Yra pas mus vizija, misija, be abejo.

Arba komanda.

L.: Be abejo, būtina. Mūsų atveju ne tik dėl to, kad parodytume, ką mes veikiame ir kaip, bet kad per tai yra apskritai ugdomas. Nežinau, kaip išsireikšti, auklėjamasis aspektas, mes turime auklėti, turime auklėjamąjį aspektą savo veikloj, mes orientuojame visuomenės požiūrio pakeitimą, mes pristatydami tai, kaip dirbame arba tiksliau su tuo, su kuo mes dirbame, nes mes dirbame su socialiai jautria žmonių grupe, ar ne? Tai jų problematikos išskėlimas, ir tai, ką mes darom, ką nuveikiame, mūsų padaryti atlikti darbai iš tikrųjų siektų ugdyti visuomenę. Mes iš esmės keliam mentalitetą. Jei sakykim Švedijos atveju daugelį dalykų jau nebekeltų klausimų, kalbant ir apie pasitikėjimą tokia organizacija, kaip mes, tai mūsų visuomenę dar reikia patraukti, parodant ką ir kaip veikiame, o pasitikėdami jie pradėtų keisti požiūrį ir patys darytų kažką, nebūtinai su vaikais, bet patys šalia savo kasdienių buitinių ir darbinių reikalų dar turėtų kertele galvosenoje apkritai apie paramą, pagalbą, apie žmones, kurie gyvena šalia su problemom. Tai yra ilgalaikis projektas.

Kai reikia nuspręsti su komunikacijos klausimais susijusius dalykus, koks yra santykis tarp vadovės ir kaip komunikacijos darbuotojos.

L.: Komunikacija bet kokiuose veiksmuose eina paraleliai. Esame maža grupė žmonių, esame minimali organizacija, tai pas mus nėra tų biurokratinių laiptų, kaip leidžiasi koks nors pranešimas žinia ir kaip pasiskleidžia auditorijai. Mes dirbam mažoj, susioptimizavusioj, tamprioj erdėj, tai tame nėra problemų, nėra jokių laiptų. Viskas daroma kartu. Fiziškai tai yra patogu ir įmanoma.

R.: Niekada taip nebuvo, kad manbūtų nemaloni mintis, ką pasiūlo mano kolegės. Kažkaip niekada neiškyla tokių klausimų, mes kartu kuriam.

L.: Pas mus nėra tokio dalyko. Mes apsišnekam idėjas, ko mums reikia, o kiti žmonės nesigilina į techninius niunsus, tam nėra laiko.

Pasakykite tris nevyriausybinės organizacijas, kurių reputacija labai gera, pavyzdines organizacijas.

R.: Tris? Aš jums galiu vieną pasakyti – SOS kaimas. Daugiau aš negaliu jums pasakyt nė vienos. Subjektyvi mano nuomonė.

Lietuvos Caritas ir Lietuvos Raudonasis Kryžius – kaip jas vertinate?

R.: Dėl Carito aš taip nepulčiau sakyti savo griežtos nuomonės, man jie asocijuojasi su bažnyčia tiek kiek aš esu asmeniškai susidūrusi bendruose renginiuose, kiek esu girdėjusi pasisakymų, ataskaitų, nes aš nieko nežinau apie jų finansus, jų finansines atskaitomybes. Aš turbūt niekada nežiūrėjau jų puslapio. Bet yra toks, nu yra du dalykai, kadangi tai susiję su bažnyčia, noriu tikėt, kad ten daug maž tvarkoj, bet iš kitos pusės ir labai netvarkoj. Dėl Raudonojo Kryžiaus, mano kaim žiūrint, jie galėtų labai labai pasitempt profesionalumo srityje, faktas, ir tai objektyviai galiu vieną dalyką pasakyti: jie dešimt metų renka lėšas nukentėjusiems nuo stichinių nelaimių. Tarptautinis Raudonasis Kryžius yra didžiulė tarptutinė organizacija, labai žinoma ir taip toliau. Ir ką parodė Haitis? Jie dešimt metų renka, mes pirmą kartą tai darėm. Mes surinkom puse milijono, jie surinko šimtą tūkstančių. Man yra vienas atsakymas, čia yra apie profesionalumą. Lietuvos žmonės buvo pasiruošę duoti puse milijono, jie nepateikė būdų profesionalių, kaip tao padaryti. Nes jie lyderiai rinkos buvo, o mes atėjom ir susirinkom puse milijono.

L.: Ne susirinkom, surinkom.

R.: Nu gerai. Tai mano akim žiūrint, jiems trūksta profesionalumo.

Ir dar vienas klausimas apie Gelbėkit vaikus, jei reikėtų pasakyti vieną bruožą, vieną savybę, kas išskiria jus iš kitų organizacijų. Esminis bruožas, jūsų stuburas, kas tai būtų?

R.: kūrybiškumas.

L.: Aš tai sakyčiau nepailstamas savimotyvavimas, užsidegimas. Iš tikrųjų nuoširdi vidinė ugnis, negęstanti net prie sunkiausių situacijų, aplinkybių ar kliūčių, su kuriomis tokie nevyriausybininkai kaip mes tik ir susiduria vos ne kasdien. Bet tai yra nepailstamas užsidegimas. Galiu ir Rasa pacituoti jai nesant, kad tai yra geriausia, kas labai paprastai atspindi va tai, ką aš gražiai susakiau, kai atsikeli kiekvieną rytą ir žinai, dėlko tu eini į darbą, žinai labai stiprų užnugarį, ta prasme, kad dirbi ne veltui.

Kas jums yra sunkiausia šitame darbe?

Kadangi atsakau už lėšų paiešką, tai yra keli dalykai. Tai yra susidūrimas su nepasitikėjimu, bet tai galioja nebūtinai mums, bet visiems nevyriausybininkams, nes Lietuvos visuomenė dar labai nepatikliai žiūri tuos, kurie kažko prašo apskritai, aišku, mesdirbam su socialiai jautria grupe, gal net yra paprasčiau dirbti tiems, kurie iš tų socialiai jautrių grupių pasirenka dar jautresnes, tai yra sergantiems prašo, tai yra kritinė situacija, iš savęs kažkokio pasitikėjimo daugiau turi. O mums tenka įrodinėti ir įrodinėti. Kitas dalykas, tas nuolatinis ne tai kad nematymas, bet mūsų visuomenė, net jeigu ir tie, kurie ir gelbsti, ir padeda, ir atsiliepia, ir aukoja, bet jie matot neturi savo veiksmuose neturi tęstinumo, nesidomi organizacija, veikla, bet jie visą laiką pasakys, o tai kur, o tai kam, o kodėl? Tas pats Haičio atvejis parodė, o tai kodėl dabar tiems vaikams, o ne mūsų. Gerai, mes dirbam aštuoniolika metų, jūs ateikit, pažiūrėkit, ką mes per aštuoniolika metų padarėm, kad galėtumėte leisti sakyti, kodėl mes sugalvojam padėti kitiems. Visuomenėje vyrauja nuomonė, kad kitiems nereikia, kad kitiems padėti turi kiti. Matyti toliau nei savo daržo. Jeikalbam apie žmones, kuriems šįvyko nelaimė, ten gyvena tie patys vaikai, tie patys žmonės. Ir tas klausimas, ar jie padėtų, jei mums būtų blogai, jis yra betikslis. Kliūtis iš tikrųjų požiūryje

2 priedas. Internetinių svetainių analizės kriterijų lentelės

1 lentelė. Internetinių svetainių turinio analizės kriterijai pagal reputacijos elementus

Rep. element.	Komunikuojamas objektas	Kriterijus	Raktiniai žodžiai
Produktai ir paslaugos	Pristatymas	Apibūdinimas, kokia tai paslauga/produktas	Priklauso nuo organizacijos (seminaras, maitinimas, laisvalaikio užėmimas, dienos centro paslaugos ir t.t.)
		Tikslai ir uždaviniai	Projektu, programa, veikla siekiama... Jo(s) tikslas yra...
		Tikslinės grupės įvardinimas	Tai skirta... siekiama padėti... nukreipta į... tikslinė(s) grupė(s)...
		Reikalavimai gavėjui (reikiami dokumentai, statusas ir pan.)	Besikreipiantysis turėtų turėti, kriterijai, kas gali kreiptis
		Kokią konkrečiai naudą teikia	Tai naudinga, padeda, sprendžia...problemas
		Kontaktai	Kreipkitės... turėtų kreiptis... tel... el.paštas...
	Rezultatai	Metinė ataskaita, veiklos rezultatai	Žmonių, kuriems padėta, skaičius; paslaugų, kurios suteiktos, skaičius; įvertinimas; teisių atstovavimo laimėjimai: priimti įstatymai, pokyčiai kituose dokumentuose ir t.t.
		Žmonių atsiliepimai	Liudijimai; atsiliepimai; mums dėkoja; pagalba pasiekia savo tikslą
		Atspindys žiniasklaidoje	Žiniasklaida apie mus, žiniasklaidos dėmesys, žiniasklaida apie programą
		Apdovanojimai	Apdovanojimai, pripažinimas,

			diplomas, medalis, sveikinimas
	Produkto ar paslaugos kokybės patvirtinimas	Veiklos kokybės standartai	Kokybės standartai, veiklos principai, etikos kodeksai
		Darbuotojų kvalifikacijos, patirties pristatymas	Darbuotojų išsilavinimas, apmokymai, gyvenimo aprašymas, nuveikti darbai, komanda
		Specialistų pripažinimas	Kvietimai dalyvauti konferencijose, padėkos, programos ar leidinių anotacijos
		Žiniasklaidos pripažinimas	Publikacijos žiniasklaidoje, žiniasklaida apie mus
		Apdovanojimai	Apdovanojimai, diplomai, prizai
Darbo aplinka	Operacinė informacija	Darbo užduočių aprašymas	Pareigybių aprašymai, darbo pobūdis, darbo funkcijos
		Socialinės garantijos	Mokesčiai SoDrai, darbuotojų draudimas, ligos atveju
		Tobulėjimo galimybių pristatymas	Mokymai, karjeros galimybės, galimybės keisti darbo sritį
		Savanorystės formų pristatymas	Ką gali daryti savanoriai, kokiose srityse galima padėti, kokios veiklos siūlomos kiekvienoje srityje
		Savanorystės išipareigojimai, taisyklės	Kam išipareigoja savanoris, savanorystės taisyklės, būdamas savanoris, tu privalai
	Gerbūvio darbo vietoje kūrimas	Politika	Mums svarbu, kad mūsų darbuotojai ir savanoriai organizacijoje jaustųsi gerai; kad darbas ir savanorystė būtų džiugi; motyvacija; rūpinamės darbuotojais ir savanoriais
		Programos	Motyvacijos programos, darbo ir savanorystės programos; darbo ir

			šeimos derinimas; lankstus darbo grafikas; dovanos; išvykos; paskatinimas
		Praktikos pavyzdžiai	Savanoriai išvažiavo savanoriauti į užsienį; savanorių stovyklos užsienyje; darbuotojų neformalus mokymai; darbuotoja išleista motinystės atostogų
	Vidinė kultūra	Bendruomenės kūrimas	Viena šeima; organizacijos darbuotojai ir savanoriai žaidžia boulingą; dalyvauja rekolekcijose; lanko vaikus; gaminasi pietus; geria kavą
		Tradiciniai organizacijos renginiai	Suvažiavimas, išvyka, šventė, vakaras, susitikimas, rekolekcijos
Neformalus susitikimai		vakaronės, pietūs, kavos pertraukos, svečiuose	
Vizija ir vadovavimas	Struktūra	Vizualinė struktūros išraiška	Struktūra, struktūros schema
		Aktyvios struktūros dalys (su nuorodomis)	Struktūra, struktūros dalys, padaliniai
		Struktūros dalių pristatymai	Padaliniai, programos, valdyba, biuras; ką jie daro, kokia jų atsakomybė
		Priklausymas tarptautinei organizacijai	Mes pasaulyje, tarptautinis lygis
		Vieta tarptautinės organizacijos struktūroje	Mes pasaulyje, tarptautinis lygis, struktūra
		Nuoroda į tarptautinės org. internetinę svetainę	Tarptautinė organizacija, nuorodos, org. internetinė svetainė
	Valdymas	Vizija	Pasaulį norime matyti; laimingi ir orūs žmonės; saugūs ir išklaudyti vaikai

		Misija	Mūsų misija, mes kovojame už, atstovaujame kam	
		Veiklos kryptys	Pagrindinės problemos, kurias siekiame spręsti; sritys, kurios mums rūpi	
		Strategija (aktualiam laikotarpiui)	Strategija, strateginės gairės	
		Valdyba (įvardinimas)	Komanda, valdymas, valdyba, prezidentas, generalinis sekretorius	
		Valdyba (žmonių pristatymas)		
		Biuro darbuotojai (įvardinimas;)	Komanda, žmonės, biuras	
		Pagrindinių biuro darbuotojų pristatymas	Komanda, žmonės, biuras	
	Politika	Vertybės	Nepriklausomybė, nešališkumas, solidarumas, žmogaus orumas...	
		Veiklos principai (įvardinami)	Vadovojamės principais	
		Veiklos principai (pakomentuojami)	Veiklos principai,	
		Politika (pristatymas)	Mūsų veikloje mums svarbu... Siekiame... Mūsų standartai...	
	Finansinis skaidrumas	Lėšų šaltiniai	Įvardinti rėmėjai	Mus remia, rėmėjai
			Įvardinta ką kokie rėmėjai konkrečiai remia	Sritis ir rėmėjai
			Įvardinti, kokia suma/kokiomis materialinėmis gėrybėmis ar paslaugomis remia rėmėjai	Sritis, rėmėjai ir įvardinta, kaip parėmė: fondas finansavo projektą tokia suma; UAB Palinkas mėnesį vargšų maitinimui skiria X produktų...
Lėšų rinkimo politika			Lėšų paieškos principai, sąžininga lėšų paieška	
Finansinės ataskaitos		Finansinės ataskaitos svarba organizacijai (skaidrumo	Organizacija, kuria galima pasitikėti, finansinis patikimumas,	

		politika)	finansiniai duomenys, skaidrumas, atsiskaitomumas, finansai	
		Yra pateiktos finansinės ataskaitos	Finansinės ataskaitos, finansų pasiskirstymas pagal sritis, kaip panaudojame aukotojų pinigus	
		Už 2008 arba 2009 metus	Ataskaita 2008, 2009	
		Už anstesnius metus	Ataskaita 2007, 2006, 2005 ir t.t.	
	Auditas	Audito atlikimo faktas	Skaidrumas, auditas, atvirumas, esame skaidrūs ir atviri, finansai	
		Audito rezultatai	Auditas, audito rezultatai	
		Atliktas 2008 arba 2009 metais	Auditas 2008, 2009	
		Atliktas anksčiau	Auditas 2007, 2006, 2005 ir t.t.	
	Socialinė atsakomybė	Ekologiškas elgesys	Energijos taupymo politika	Siekiame taupyti energiją, mums svarbu taupyti gamtos išteklius, ekologiška organizacija
			Energijos taupymo/ekologiškos programos	Naudojame perdirbtą popierių, nespausdinkite šio el laiško, išjungiamo kompiuterius, biure naudojamos lemputės, prisijungiame prie ekologiškų akcijų, tvarkome gamtą, eko partneriai
Rūpinimasis darbuotojais		Darbuotojų/savanorių gerbūvio politika	Darbo laikas, darbo ir gyvenimo derinimas, tobulėjimo galimybės, saugumo užtikrinimas	
		Darbuotojų/savanorių gerbūvio programos	Lankstus darbo grafikas, vaikų „darželis“ organizacijoje, mokymai, savanorių apdraudimas	
Rūpinimasis kaiminyste		Savanorystė bendruomenės labui	Prisidedame prie bendruomenės, savanoriaujame, ryšiai su bendruomene	

		Kaiminystės programos	Prisidedame prie bendruomenės, savanoriaujame, ryšiai su bendruomene
		Skaidrios veiklos politika	Siekis skaidriai tvarkyti finansus, lėšų panaudojimo skaidrumas
		Skaidrumo skatinimo programos	Jokių „vokelių“, lėšų panaudojimo reguliavimo sistema

2 lentelė. Internetinių svetainių turinio analizės kriterijai pagal interesų grupes

	Interesų grupė	Jai skirta informacija	Raktiniai žodžiai
Komunikacija interesų grupėms (pagal INGO atsiskaitomumo chartiją)	Nariai	Informacija apie suvažiavimus, susirinkimus, priimtus sprendimus	Informacija nariams, suvažiavimai, asamblėjos, nutartys, nutarimai, naujienos nariams
		Veiklos ataskaita	Veiklos ataskaita, rezultatai, kaip mums sekasi
		Įvykių kalendorius, kvietimas į renginius	Kviečiame dalyvauti, renginių kalendorius
	Darbuotojai, savanoriai;	Vidinio bendravimo tinklas	Prisijungimas darbuotojams ir savanoriams
		Darbo aplinkos informacija	Žr. 5 lentelėje
	Žmonės, kuriems skiriami produktai ir paslaugos, kurių požiūrį ar elgesį siekiama keisti	Produkto/paslaugos aprašymas	Žr. 5 lentelėje
		Kvietimas kreiptis pagalbos/užsakyti paslaugą	Kreipkitės pagalbos, užsisakykite, dalyvaukite
		Kontaktai	Susisiekite su mumis; tel.el.paštas...
		Pozicijos probleminiais klausimais	Organizacijos nuomonė; ekspertinis vertinimas; siūlomi sprendimo būdai; geriausia, ką galima padaryti; blogiausia, ką galima padaryti
		Publikacijos, įstatymai, kitokia medžiaga problemineis temomis	Duomenų bazė, informacijos resursai, literatūra, nuorodos

	Rėmėjai	Padėka	Padėka; dėkojame mūsų rėmėjams; ačiū, kad prisidedate; padėkos vakaras/šventė
		Ataskaita, kas nuveikta	Veiklos ataskaita; buvo nuveikta; veiklos rezultatai
		Ataskaita, kaip panaudota parama	Finansinė ataskaita; biudžetas; pajamos ir išlaidos; maisto išdalavimo ataskaita; organizacija išdalino, padovanojo, sušelpė ir pan.
		Būdai, kaip galima paremti	Kaip galite paremti, paramos būdai; 2%; parama internetu; pervedant į banko sąskaitą
Valdžios institucijos	Veiklos teisėtumą įrodantys dokumentai	Steigimo dokumentai; įstatai; organizacija priklauso asociacijoms, tarptautinėms organizacijoms, susivienijimams, sutartims	
	Darbuotojų/savanorių kvalifikacija	Žmonių išsilavinimas, kvalifikaciją įrodantys dokumentai, savanorių apmokymai	
	Pozicijos svarstomų įstatymų, kitų sprendimų klausimais	Politika, pozicija, publikacijos, mes atstovaujame, teisiniai dokumentai	
Visuomenė	Socialinė atsakomybė	(žr. 5 lentelėje)	
	Valdymas	(žr. 5 lentelėje)	
Žiniasklaida	Kontaktai	Komunikacijos specialisto; vadovo/ės; telefonai; el.paštai; fotografijos.	
	Naujienos, pranešimai spaudai	Naujienos, pranešimai spaudai, pranešame, žiniasklaidai.	
	Istorijos, herojai	Žmonės, apie kuriuos verta	

			parašyti; istorijos; likimai; organizacija padeda
		Nuotraukų, vaizdo įrašų archyvas	Nuotraukos, vaizdo reportažai
		Publikacijos problemineis temomis	Straipsniai, biblioteka, tolimesniam domėjimuisi

3 lentelė. Internetinių svetainių struktūros analizės kriterijai pagal reputacijos elementus ir interesų grupes

Rep. element.	Komunikuojamas objektas	Raktiniai žodžiai
Produktai ir paslaugos	Pristatymas	Veikla, ką mes veikiame/darome, mūsų darbai, veiklos
	Rezultatai	Veiklos rezultatai, veiklos ataskaitos, metinės ataskaitos, pasiekimai
	Produkto ar paslaugos kokybės patvirtinimas	Pripažinimas, kokybės standartai, etikos kodeksas, ką jie sako apie mus
Darbo aplinka	Operacinė informacija	Darbo galimybės, pareigybių aprašymai
	Gerbūvio darbo vietoje kūrimas	Žmogiškieji ištekliai, stipri organizacija, darbuotojams, įdarbinimo politika, socialinė atsakomybė
	Vidinė kultūra	Vidinis tinklas, tradicijos, žmogiškieji ištekliai, komanda
Vizija ir vadovavimas	Struktūra	Apie mus, Apie (org.pav.), Struktūra, kur mes dirbame
	Valdymas	Apie mus, vizija, misija, valdyba, valdymo struktūra, valdymo procesai
	Politika	Politika, principai, vertybės, etikos kodeksai, kaip mes tai darome, atsiskaitomumas, skaidrumas
Finansinis skaidrumas	Lėšų šaltiniai	Rėmėjai, partneriai, kas mus remia, biudžetas
	Finansinės ataskaitos	Finansai, metinės ataskaitos, finansai ir biudžetai, atsiskaitomumas
	Auditas	Auditas, skaidrumas
S o	Ekologiškas	Saugome gamtą, ekologiška organizacija, socialinė atsakomybė,

	elgesys	atsakingas elgesys, rūpestis aplinka
	Rūpinimasis darbuotojais	Žmogiškieji ištekliai, komanda, darbas organizacijoje, tapk savanoriu, savanorystė, rūpestis darbuotojais
	Rūpinimasis kaiminyste	Aplinka, bendruomenė, ryšiai su bendruomene
Komunikacija interesų grupėms (pagal INGO atsiskaitomumo chartiją)	Nariai	Nariams, veiklos ataskaita, suvažiavimai, organizacijos dokumentai
	Darbuotojai, savanoriai;	Darbuotojams, savanoriams, žmogiškieji ištekliai, komanda, vidinis tinklas
	Žmonės, kuriems skiriami produktai ir paslaugos, kurių požiūrį ar elgesį siekiama keisti	Kreipkitės pagalbos; Pavadinimai pagal tikslines grupes, pagal veiklas, pagal aktualias temas, informacijos resursai, straipsniai, pozicijos, politika,
	Rėmėjai	Rėmėjai, partneriai, finansinė ataskaita, kur panaudojami pinigai, veiklos ataskaita, padėka
	Valdžios institucijos	Organizacijos steigimo dokumentai, leidimai, licenzijos, valdžios pripažinimas, bendradarbiavimas, įstatymai, okybės standartai, etikos kodeksai
	Visuomenė	Socialinė atsakomybė, aplinka, atsiskaitomumas, poveikis aplinkai
	Žiniasklaida	Naujienos, kontaktai, pranešimai spaudai, nuotraukos, vaizdo/garso įrašai, informacijos resursai

3 priedas. Internetinių svetainių turinio ir struktūros analizės lentelės

1 lentelė. Organizacijų internetinių svetainių turinio analizė pagal reputacijos elementų kriterijus

Santrumpos: Lietuvos Caritas (Ca), Lietuvos Raudonasis Kryžius (RK), Gelbėkit vaikus (Gv), Caritas Internationalis (Ca Int), Tarptautinis Raudonojo Kryžiaus komitetas (ICRC), Gelbėkit vaikus (Save the Children) aljansas (StCh).

Internetinių svetainių adresai:

Lietuvos Caritas – www.caritas.lt,

Lietuvos Raudonasis Kryžius – www.redcross.lt,

Gelbėkit vaikus – www.gelbvaik.lt,

Caritas Internationalis – www.caritas.org,

Tarptautinis Raudonojo Kryžiaus komitetas – www.icrc.org,

Gelbėkit vaikus tarptautinis aljansas – www.savethechildren.net/alliance.

Rep. element.	Komunikuojamas objektas	Priemonė	Ca	RK	Gv	Ca Int	IC RC	St Ch	Iš viso	
Produktai ir paslaugos	Pristatymas ⁹³	Apibūdinimas, kokia tai paslauga/produktas/veikla	1	1	1	1	1	1	6	
		Tikslai ir uždaviniai	1	1	1	1	1	1	6	
		Tikslinės grupės įvardinimas	1	1	1	1	1	1	6	
		Reikalavimai gavėjui (reikiami dokumentai, statusas ir pan.)	-	1 ⁹⁴	-	-	1	-	2	
		Kokią konkrečiai naudą teikia	1	1	1	-	1	1	5	
		Kontaktai	1	1	-	-	-	-	2	
	Rezultatai	Metinė ataskaita, veiklos rezultatai	Metinė ataskaita, veiklos rezultatai	-	1	1	1	1	1	5
			Žmonių atsiliepimai	1	-	1	1	-	1	4
			Atspindys žiniasklaidoje	-	-	-	-	-	-	0
	Produkto ar paslaugos kokybės patvirtinimas	Veiklos kokybės standartai	Veiklos kokybės standartai	-	-	-	-	1	1	2
			Darbuotojų kvalifikacijos, patirties pristatymas	1	-	-	-	1	1	3
			Specialistų, valdžios institucijų pripažinimas	-	-	1	1	-	-	2
			Žiniasklaidos pripažinimas	-	-	-	-	-	-	0
			Apdovanojimai	-	-	-	-	1	-	1

⁹³ Organizacijos paprastai vykdo ne vieną programą; jei programos, paslaugos apibūdinamos pagal vienodą struktūrą, vertinami struktūros elementai; jei skirtingai, vertinamas išsamiausias, kriterijus labiausiai atitinkantis pristatymas

⁹⁴ Vienos programos – žmonių paieškos.

Darbo aplinka	Operacinė informacija	Darbo užduočių aprašymas	-	-	1 ⁹⁵	-	1	1	3
		Socialinės garantijos	-	-	-	-	1	-	1
		Tobulėjimo galimybių pristatymas	1	-	1	-	1	-	3
		Savanorystės formų pristatymas	1	1 ⁹⁶	-	-	-	-	2
		Savanorystės įsipareigojimai, taisyklės	-	-	-	-	-	-	0
	Gerbūvio darbo vietoje kūrimas	Politika	-	-	-	-	1	-	1
		Programos	-	-	-	-	1	-	1
		Praktikos pavyzdžiai	-	-	-	-	1	-	1
	Vidinė kultūra	Bendruomenės kūrimas	-	-	-	-	1	-	1
		Tradiciniai organizacijos renginiai	1	1	1	-	-	-	3
		Neformalūs susitikimai	1	-	-	-	-	-	1
	Vizija ir vadovavimas	Struktūra	Įvardinti struktūros padaliniai	1	-	1	1	1	1
Vizualinė struktūros išraiška			1	-	-	-	-	-	1
Aktyvios struktūros dalys (su nuorodomis)			1	-	-	-	1	1	3
Struktūros dalių pristatymai			1	-	1	1	1	1	5
Priklausymas tarptautinei organizacijai			1	1	1	X	X	X	3
Vieta tarptautinės organizacijos struktūroje			1	-	-	X	X	X	1
Nuoroda į tarptautinės org. internetinę svetainę			1	1	1	X	X	X	3
Valdymas		Vizija	1	1	1	-	-	1	3
		Misija	1	1	1	-	1	1	3
		Veiklos kryptys	1	1	1	1	1	1	6
		Strategija (aktualiam laikotarpiui)	-	1	-	1	1	1	4
		Valdyba (įvardinimas)	-	-	1	1	1	1	4
		Valdyba (žmonių pristatymas)	-	-	-	1 ⁹⁷	1	1	3
		Biuro darbuotojai (įvardinimas;)	1	-	1	1	1	-	4
		Pagrindinių biuro darbuotojų pristatymas	1	-	-	1	1	1	4
Politika		Vertybės	-	-	-	1	-	1	2
		Veiklos principai (įvardinami)	1	1	1	-	1	1	5
		Veiklos principai (pakomentuojami)	1	1	-	-	1	1	2
		Politika, etikos kodeksas	-	-	1	1	1	1	4
Finansinis skaidrumas		Lėšų šaltiniai	Įvardinti rėmėjai	1	1	1	-	1	1
	Įvardinta ką kokie rėmėjai konkrečiai remia		1	-	-	-	-	1	2
	Įvardinti, kokia suma/kokiomis materialinėmis gėrybėmis ar		-	-	-	-	-	1	1

⁹⁵ Iš dviejų darbuotojų patirties aprašymo matyti jų ankstesnio darbo organizacijoje sritys, funkcijos

⁹⁶ Kaip galimybė savanoriauti pristatoma tik jaunimo programa

⁹⁷ Pristatomas prezidentas ir generalinė sekretorė, pateikiami prezidento straipsniai, įžvalgos su Caritas veikla susijusiomis temomis; taip pat generalinės sekretorės pasakytos kalbos, pranešimai, ataskaitos.

		paslaugomis remia rėmėjai								
		Lėšų rinkimo politika	-	-	-	-	1	1	2	
	Finansinės ataskaitos	Finansinės ataskaitos svarba organizacijai (skaidrumo politika)	Finansinės ataskaitos	-	-	1 ⁹⁸	-	-	-	1
			Yra pateiktos finansinės ataskaitos	-	-	-	1	1	1	3
			Už 2008 arba 2009 metus	-	-	-	1	1	1	3
			Už anstesnius metus	-	-	-	1	1	1	3
			Auditas	Audito atlikimo faktas	-	-	-	-	-	-
		Audito rezultatai	-	-	-	-	-	-	0	
		Už 2008 arba 2009 metus	-	-	-	-	-	-	0	
		Už ankstesnius metus	-	-	-	-	-	-	0	
	Socialinė atsakomybė	Ekologiškas elgesys	Energijos taupymo politika	-	-	-	-	-	-	0
			Energijos taupymo/ekologiškos programos	1	-	-	-	-	-	1
		Rūpinimasis darbuotojais	Darbuotojų/savanorių gerbūvio politika	-	-	-	-	1	-	1
			Darbuotojų/savanorių gerbūvio programos	-	-	-	-	-	-	0
		Rūpinimasis kaiminyse	Savanorystė bendruomenės labui	-	-	-	-	-	-	0
			Kaiminystės programos	-	-	-	-	-	-	0
Skaidrios veiklos politika			-	-	-	-	1	-	1	
Skaidrumo skatinimo programos			-	-	-	-	1	-	1	
Iš viso:			64	27	18	23	19	37	30	

2 lentelė. Organizacijų internetinių svetainių turinio analizė pagal interesų grupėms skirtos informacijos kriterijus

	Interesų grupė	Jai skirta informacija	Ca	RK	Gv	Ca Int	IC RC	St Ch
Komunikacija interesų grupėms (pagal INGO atsiskaitomumo chartiją)	Nariai	Informacija apie suvažiavimus, susirinkimus, priimtus sprendimus	-	-	-	1	1	-
		Veiklos ataskaita	-	1	1	1	1	1
		Įvykių kalendorius, kvietimas į renginius	1	-	1	-	-	-
	Darbuotojai, savanoriai;	Vidinio bendravimo tinklas	-	-	-	1	-	1
		Darbo aplinkos informacija	-	-	-	-	1	-
	Žmonės, kuriems skiriami produktai ir paslaugos, kurių požiūrį ar elgesį siekiama keisti	Produkto/paslaugos aprašymas	1	1	1	1	1	1
		Kvietimas kreiptis pagalbos/užsakyti paslaugą	1	1 ⁹⁹	1 ¹⁰⁰	-	-	-
		Kontaktai	1	1	-	-	-	-
		Pozicijos probleminiais klausimais ¹⁰¹	-	-	-	1	1	1
		Publikacijos, įstatymai, kitokia medžiaga probleminėmis temomis	-	1 ¹⁰²	-	1	1	-

⁹⁸ Kaip pirmasis veiklos principas nurodytas finansinis skaidrumas.

⁹⁹ Pateikiama tik vienoje – žmonių paieškos – programoje

¹⁰⁰ Kai kurioms paslaugoms, nukreiptoms į verslą ar specialistus

¹⁰¹ Vienetas, kai pateikiama pozicija bent vienu klausimu

¹⁰² Yra sąrašas leidinių, kuriuos galima įsigyti RK sekretariate.

	Rėmėjai	Padėka	1	-	1	-	-	-
		Ataskaita, kas nuveikta	-	1	1	1	1	1
		Ataskaita, kaip panaudota parama	-	-	-	1	1	1
		Būdai, kaip galima paremti	1	1 ¹⁰³	1	1	1	1
	Valdžios institucijos	Veiklos teisėtumą įrodantys dokumentai	-	1	-	1	1	-
		Darbuotojų/savanorių kvalifikacija	1	-	1 ¹⁰⁴	-	1	-
		Pozicijos svarstomų įstatymų, kitų sprendimų klausimais	-	-	-	1	1	1
	Visuomenė	Socialinės atsakomybės informacija (žr. 5 lentelėje)	-	-	-	-	1	-
		Valdymo informacija (žr. 5 lentelėje)	1	1	1	1	1	1
	Žiniasklaida	Kontaktai	-	1	-	-	1	1
		Naujienos, pranešimai spaudai	1	1 ¹⁰⁵	1	1	1	1
		Istorijos, herojai	-	-	-	-	1	1
		Nuotraukų, vaizdo įrašų archyvas	-	-	-	1	1	1
		Publikacijos probleminėmis temomis	-	-	-	1	1	-
	Iš viso:		24	11	10	15	19	13

3 lentelė. Organizacijų internetinių svetainių struktūros analizė

Rep. element.	Komunikuojamas objektas	Ca	RK	Gv	Ca Int	IC RC	St Ch	Iš viso
Produktai ir paslaugos	Pristatymas	1	1	1	1	1	1	6
	Rezultatai	-	1	1	-	1	-	2
	Produkto ar paslaugos kokybės patvirtinimas	-	-	-	-	-	1	1
Darbo aplinka	Operacinė informacija	-	-	-	-	1	-	1
	Gerbūvio darbo vietoje kūrimas	-	-	-	-	1	-	1
	Vidinė kultūra	-	-	-	-	1	-	1
Vizija ir vadovavimas	Struktūra	1	-	1	1	1	1	
	Valdymas	1	1	1	1	1	1	5
	Politika	-	-	1	-	1	1	3
Finansinis skaidrumas	Lėšų šaltiniai	1	1	1	-	1	1	5
	Finansinės ataskaitos	-	-	-	-	1	1	2
	Auditas	-	-	-	-	-	-	0
Socialinė atsakomybė	Ekologiškas elgesys	-	-	-	-	-	-	0
	Rūpinimasis darbuotojais	-	-	-	-	1	-	1

¹⁰³ Akcentuojamas vienas, 2% nuo GPM pervedimas

¹⁰⁴ Pateikti dviejų darbuotojų gyvenimo aprašymai su kvalifikacijos įrodymais

¹⁰⁵ Nėra nuoseklumo, apie kai kuriuos renginius pranešama, apie kai kuriuos – ne.

	Rūpinimasis kaiminyste	-	-	-	-	-	-	0
Komunikacija interesų grupėms (pagal INGO atsiskaitomumo chartiją)	Nariai	-	-	-	1	1	-	2
	Darbuotojai, savanoriai;	1	1	-	1	-	1	4
	Žmonės, kuriems skiriami produktai ir paslaugos, kurių požiūrį ar elgesį siekiama keisti	1	-	-	-	1	-	2
	Rėmėjai	1	1	1	-	1	1	5
	Valdžios institucijos	-	-	-	-	-	-	0
	Visuomenė	1	1	1	1	1	1	6
	Žiniasklaida	-	-	-	1	1	1	3
Iš viso:	22	8	7	8	7	16	11	