

Vilniaus universiteto
Komunikacijos fakulteto
Informacijos ir komunikacijos katedra

Renata Vaicekuskaitė,
Ryšių su visuomene magistrantūros studijų programos studentė

**NEVYRIAUSYBINĖS ORGANIZACIJOS VIDINĖS
KOMUNIKACIJOS TAIKYMAS REPUTACIJOS VALDYME**

MAGISTRO DARBAS

Vadovė lekt. dr. Renata Matkevičienė

Vilnius, 2010

Magistro darbo lydraštis

Pildo magistro darbo autorius

Renata Vaicekauskaitė
(magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė)

Nevyriausybinės organizacijos vidinės komunikacijos taikymas reputacijos valdyme
(magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)

Non-governmental organizations internal communication in reputation management
(magistro baigiamojo darbo pavadinimas anglų kalba)

Patvirtinu, kad magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis magistro darbas ar jo dalis nebuvo panaudotas kitose aukštosiose mokyklose.

(magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)

Sutinku, kad magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 metus Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto studijų procese.

(magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)

Pildo magistro baigiamojo darbo vadovas

Magistro baigiamąjį darbą ginti

(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

(data)

(magistro baigiamojo darbo vadovo parašas)

Pildo instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, reikalų tvarkytoja

Magistro baigiamasis darbas įregistruotas

(instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, pavadinimas)

(data)

(instituto/ katedros reikalų tvarkytojos parašas)

Pildo instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, vadovas

Recenzentu skiriu

(recenzento vardas, pavardė)

(data)

(instituto/ katedros vadovo parašas)

Pildo recenzentas

Darbą recenzuoti gavau.

(data)

(recenzento parašas)

Vaicekauskaitė, Renata

Va 61 Nevyriausybines organizacijos vidines komunikacijos taikymas reputacijos valdyme = Non-governmental organizations internal communication in reputation management : magistro darbas / Vaicekauskaitė Renata; mokslinė vadovė lekt. dr. Renata Matkevičienė; Vilniaus universitetas. Komunikacijos fakultetas. Informacijos ir komunikacijos katedra. – Vilnius, 2010. – 85 lap.: pav., lent. – Mašinr. – Santr. angl. – Bibliogr.: p. 73-78 (70 pavad.).

UDK 658.310.3/7(04)

659.4(04)

Reikšminiai žodžiai: nevyriausybine organizacija, nevyriausybines organizacijos reputacija, nevyriausybines organizacijos vidine komunikacija, reputacijos valdymas.

Key words: non-governmental organization, non-governmental organization's reputation, non-governmental organization's internal communication, reputation management.

Magistro *darbo objektas* yra nevyriausybines organizacijos vidine komunikacija ir jos itaka reputacijos valdymui. *Darbo tikslas* – išanalizavus nevyriausybines organizacijos reputacijos valdymo konteksta, išnagrinėti nevyriausybines organizacijos vidines komunikacijos taikymo reputacijos valdyme galimybes. *Darbo uždaviniai*: išanalizuoti nevyriausybines organizacijos reputacijos valdymo poreikius; išnagrinėti organizacijos reputacijos tematikos tyrinėtojų sukurtus organizacijos reputacijos valdymo modelius ir jų pritaikymo galimybes nevyriausybines organizacijos reputacijos valdyme; išanalizuoti nevyriausybines organizacijos vidines komunikacijos veiksnius ir jų itaką nevyriausybines organizacijos reputacijos valdymui; išnagrinėti pasirinktos nevyriausybines organizacijos vidines komunikacijos veiksnius, turinčius itakos organizacijos reputacijos valdymui ir pateikti rekomendacijas dėl vidines komunikacijos taikymo reputacijos valdyme.

Naudojantis mokslines literatūros analizės metodu, padarytos išvados, kad nevyriausybines organizacijos reputacijos valdyme svarbu atsižvelgti į pagrindinius nevyriausybinių organizacijų bruožus: institucionalizavimą, pelno nesiekiančios veiklos vykdymą, savivaldos ir savanoriškumo principus. Nevyriausybines organizacijos reputacijos valdyme galima taikyti daugelį tyrinėtojų siūlomų reputacijos valdymo modelių, tačiau modeliai turi būti pritaikomi atsižvelgiant į konkrečios organizacijos specifika, dydį, vidinių grupių skaičių, veiklos formas. Nevyriausybines organizacijos reputacijos valdyme svarbu užtikrinti sistemingus vidines komunikacijos procesus, kurie padėtų išsiaiškinti kiekvieno organizacijos nario lūkesčius ir poreikius, įtraukti juos į vykdomą veiklą ir

įvertinti jų galimybes, informuoti apie organizacijos pasiekimus, įtraukti visus į organizacijos valdymo, strateginių klausimų sprendimą, užtikrinti, kad vidinė komunikacija būtų pirmasis oficialios informacijos šaltinis. Vidinių grupių skleidžiama informacija apie organizaciją išorinėms grupėms yra vienas iš pagrindinių veiksnių, lemiančių, kokią nuomonę apie organizaciją susidarys kiti.

Naudojantis kiekybiniu tiriamuoju metodu – apklausa, padarytos išvados, kad taikant nevyriausybines organizacijos vidinę komunikaciją reputacijos valdyme, pirmajame reputacijos valdymo etape būtina išsiaiškinti, kaip vidinės grupės suvokia organizaciją, ir formuoti vieningą organizacijos suvokimą tarp visų vidinių grupių. Antrajame reputacijos valdymo etape galima laikytis korporatyvinės komunikacijos požiūrio ir taikyti korporatyvinės komunikacijos principus – atsižvelgiant į pirmajame reputacijos valdymo etape pasiektus rezultatus ir remiantis vidiniais veiksniais formuoti organizacijos reputaciją išorėje. Paskutiniajame reputacijos valdymo etape vidinės komunikacijos taikymas gali suteikti organizacijai konkurencinio pranašumo ar ekonominės vertės: tikslinių grupių pasitenkinimas organizacija, pritarimas organizacijai ir jos tikslams, palaikymas, naujų tikslinių grupių pritraukimas, geresnės sąlygos finansavimo šaltinių paieškai ir kt.

Magistro darbas gali būti naudingas informacijos ir komunikacijos, vadybos disciplinų dėstytojams, studentams ir praktikams.

TURINYS

ĮVADAS.....	6
1. NEVYRIAUSYBINĖS ORGANIZACIJOS REPUTACIJOS VADYBA.....	9
1.1. Nevyriausybinės organizacijos samprata.....	9
1.2. Nevyriausybinės organizacijos reputacijos samprata.....	16
1.3. Nevyriausybinės organizacijos reputacijos valdymo poreikiai	21
1.4. Nevyriausybinės organizacijos reputacijos valdymo galimybės	24
2. VIDINĖ KOMUNIKACIJA NEVYRIAUSYBINĖS ORGANIZACIJOS REPUTACIJOS VALDYME	30
2.1. Vidinės komunikacijos samprata.....	30
2.2. Vidinė komunikacija nevyriausybinėje organizacijoje.....	33
2.3. Vidinė komunikacija nevyriausybinės organizacijos reputacijos valdyme	40
3. VIDINĖ KOMUNIKACIJA IR JOS ĮTAKA REPUTACIJOS VALDYMUI: TYRIMAS	44
3.1. Tyrimo metodologija	45
3.2. Tyrimo duomenų analizė	50
3.3. Tyrimo išvados	69
IŠVADOS.....	71
Bibliografinių nuorodų sąrašas	73
Non-governmental organizations internal communication in reputation management (summary)	79
Priedai	81
<i>1 priedas.</i> Žinių ekonomikos forumo vidinės komunikacijos tyrimo anketa	81

ĮVADAS

Demokratinėje ir pilietiškai aktyvioje visuomenėje svarbią vietą užima nevyriausybinių organizacijų. Šios organizacijos yra viena iš pagrindinių piliečių saviraiškos formų, jos prisideda prie visuomenės gerovės kūrimo, suburia visuomenės narius siekti bendrų tikslų ir užtikrinti visuomenės poreikius. Nevyriausybinių organizacijų dažnai vadinamos trečiuoju sektoriumi dėl užimamos tarpinės padėties tarp valstybės institucijų ir verslo organizacijų.

Nevyriausybiniams organizacijoms, kaip ir bet kurioms kitų sektorių (valstybinio, verslo) organizacijoms, svarbi yra reputacija ir jos įtaka sėkmingai veiklai. Nepaisant to, ilgą laiką netgi visuotinai pripažįstant išaugusią reputacijos įtaką įvairių sektorių organizacijų sėkmingam gyvavimui, nebuvo sutariama ne tik dėl vieningo reputacijos apibrėžimo, bet ir nebuvo skiriamas pakankamas dėmesys organizacijos reputacijos kaip ištekliaus valdymui. Daugelis mokslininkų, analizuodami organizacijos reputaciją, dažniausiai mini verslo organizacijas, kurių veiklos sėkmei, konkurenciniam pranašumui, tikslinių grupių lojalumui ir kitiems rodikliams įtakos turi reputacija, tačiau labai mažai dėmesio yra skiriama nevyriausybinių organizacijų reputacijai ir jos svarbai.

Dažnai daroma klaidinga prielaida, kad organizacijos reputacijos valdyme svarbiausios yra išorinės grupės, pagrindinis dėmesys ir didžiausia dalis finansinių bei žmogiškųjų išteklių skiriama išorinei komunikacijai. Tačiau nevyriausybiniuose organizacijose, kurios dažniausiai turi ribotus finansinius išteklius, pagrindiniais reputacijos kūrėjais ir valdytojais tampa vidinės grupės. Dėl šios priežasties nevyriausybiniuose organizacijose svarbu užtikrinti efektyvią vidinę komunikaciją, kuri didintų vidinių grupių lojalumą, atsidavimą organizacijai, pasitikėjimą ir tikėjimą ja, kad vidinės grupės taptų pagrindiniais nevyriausybinių organizacijos reputacijos kūrėjais.

Kyla **problema** – kokią įtaką nevyriausybinių organizacijos vidinė komunikacija turi reputacijos valdymui? Nors ir suvokiama reputacijos įtaka ir reikšmė sėkmingam nevyriausybinių organizacijos gyvavimui, tačiau dauguma nevyriausybinių organizacijų neturi sistemingos reputacijos valdymo strategijos ir dažnai reputacijos valdyme mažiausias dėmesys skiriamas vidinei komunikacijai, kuri ir sudaro pagrindą sistemingam reputacijos valdymui.

Darbe keliama **hipotezė** – nevyriausybinių organizacijos vidinė komunikacija turi įtakos reputacijos valdymui. Vidinė komunikacija sudaro pagrindą formuoti tikslingą ir tinkamą nevyriausybinių organizacijos reputaciją tarp vidinių grupių (darbuotojų, narių, savanorių, dalininkų ir kt.), kuria remiantis gali būti kuriama ir valdoma nevyriausybinių organizacijos reputacija išorinėse grupėse.

Magistro **darbo objektas** yra nevyriausybinių organizacijos vidinė komunikacija ir jos įtaka reputacijos valdymui.

Darbo tikslas – išanalizavus nevyriausybines organizacijos reputacijos valdymo konteksta, išnagrinėti nevyriausybines organizacijos vidines komunikacijos pritaikymo reputacijos valdyme galimybes.

Siekiant šio tikslo keliami **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti nevyriausybines organizacijos reputacijos valdymo poreikius.
2. Išnagrinėti organizacijos reputacijos tematikos tyrinėtojų sukurtus organizacijos reputacijos valdymo modelius ir jų pritaikymo galimybes nevyriausybines organizacijos reputacijos valdyme.
3. Išanalizuoti nevyriausybines organizacijos vidines komunikacijos veiksnus ir jų įtaką nevyriausybines organizacijos reputacijos valdyme.
4. Išnagrinėti pasirinktos nevyriausybines organizacijos vidines komunikacijos veiksnus, turinčius įtakos reputacijos valdymui ir pateikti rekomendacijas dėl vidines komunikacijos taikymo reputacijos valdyme.

Magistro darbe taikomi mokslines literatūros analizės ir apklausos moksliniai tiriamieji metodai. Mokslines literatūros analizės metodas taikomas nagrinėjant nevyriausybinių organizacijų sampratą, veiklos sritis, tipus ir pobūdį, analizuojant organizacijos reputacijos sąvoką, reputacijos valdymo modelius ir jų pritaikymo galimybes, vidines komunikacijos sampratą ir įtaką organizacijos reputacijos valdymui. Kiekybinis tyrimo metodas – apklausa – taikytas analizuojant pasirinktos nevyriausybines organizacijos vidinę komunikaciją ir jos įtaką reputacijos valdymui.

Magistro darbas sudarytas iš trijų skyrių. Pirmajame skyriuje *Nevyriausybines organizacijos reputacijos vadyba* analizuojama nevyriausybines organizacijos ir organizacijos reputacijos sampratos, akcentuojant nevyriausybines organizacijos reputacijos specifiškumą, būdingiausius bruožus, nagrinėjant nevyriausybinių organizacijų veiklos pobūdį ir tipus, reputacijos valdymo svarbą sėkmingam nevyriausybines organizacijos gyvavimui ir plėtrai. Šiame skyriuje taip pat analizuojami mokslininkų sukurti reputacijos valdymo modeliai, nagrinėjant modelių bendrumus ir skirtumus, reputacijos valdymo modelių aspektus pritaikant nevyriausybines organizacijos reputacijos valdymo specifikai.

Antrajame skyriuje *Vidinė komunikacija nevyriausybines organizacijos reputacijos valdyme* analizuojama vidines komunikacijos samprata, nevyriausybines organizacijos vidines komunikacijos specifiškumas, procesai, srautai, grupės, nagrinėjamos vidines komunikacijos efektyvumo užtikrinimo ir pritaikymo reputacijos valdyme galimybės.

Trečiajame skyriuje analizuojami atlikto asociacijos „Žinių ekonomikos forumas“ vidines komunikacijos ir jos įtakos reputacijos valdymui tyrimo rezultatai, nagrinėjami šios nevyriausybines organizacijos vidines komunikacijos procesai, srautai, priemonės, iškilančios problemos, aptariami veiksniai, turintys įtakos reputacijos valdymui, pateikiamos rekomendacijos

dėl vidinės komunikacijos taikymo reputacijos valdyme. Tyrimui pasirinkta asociacija „Žinių ekonomikos forumas“, nes ši asociacija vienija įvairių sričių atstovus – verslininkus, mokslininkus, politikus ir valdžios atstovus, jaunimo ir studentų organizacijas ir kt. Asociacija aktyviai dalyvauja šalies politiniame gyvenime, organizuoja konferencijas, seminarus, mokymus, įgyvendina projektus. Asociacija veikia narystės pagrindu, todėl jos esamų ir potencialių narių, partnerių nuomonė apie asociaciją turi didelę įtaką formuojant asociacijos reputaciją. Detalesnis nevyriausybinių organizacijos pasirinkimo pagrindimas pateikiamas tyrimo metodologijoje.

Rengiant darbą daugiausia užsienio autorių (R. Bennett, J. Dalton, M. Gotsi, P. Jackson, A. M. Wilson, L. Lauer, L. Salamon, K. Helmut ir kt.) ir lietuvių autorių (V. Gudonienės, I. Šmaižienės, V. Ilgiaus, R. Šimašiaus, NVO teisės instituto) publikacijomis nevyriausybinių organizacijų, organizacijos reputacijos valdymo ir korporatyvinės ir vidinės komunikacijos tematika.

Magistro darbas *Nevyriausybinių organizacijos vidinės komunikacijos taikymas reputacijos valdyme* gali būti naudingas nevyriausybinių organizacijos reputacijos valdymo poreikių identifikavimui ir tikslingam reputacijos valdymo planavimui, akcentuojant vidinės komunikacijos įtaką nevyriausybinių organizacijos reputacijos valdymui, taip pat ir tolimesnei nevyriausybinių organizacijos vidinės komunikacijos taikymo reputacijos valdyme teorinei analizei ir praktiniam pritaikymui.

1. NEVYRIAUSYBINĖS ORGANIZACIJOS REPUTACIJOS VADYBA

Nevyriausybinės organizacijos veiklos efektyvumui įtakos turi vidinės ir išorinės grupės: administracijos ar kito koordinuojančio organo darbuotojai, nariai, savanoriai, dalininkai, tarybos ar valdybos nariai, partneriai, valdžios institucijos, verslo įmonės, visuomenė ir kt. Nevyriausybinės organizacijos tikslinių grupių specifika gali priklausyti nuo organizacijos veiklos pobūdžio, veiklos krypties, valdymo struktūros, sektoriaus, kuriame organizacija veikia, ir kt. aspektų. Taigi nevyriausybinei organizacijai yra svarbi tiek išorinė, tiek vidinė komunikacija, vidinių ir išorinių grupių palaikymas, pritarimas tam, ką daro ir ko siekia, tikslingas ir tinkamas organizacijos tikslinių grupių poreikių patenkinimas ir lūkesčių įgyvendinimas. Nevyriausybinės organizacijos išsiskiria tuo, kad dažniausiai jos yra sukuriamos visuomenės narių iniciatyva siekiant tam tikros ar kelių visuomenės grupių interesų ir poreikių patenkinimo. Taigi svarbus yra objektyvumo veiksnys, kai visos grupės kartu siekia visuomenės gerovės užtikrinimo. Todėl bet koks asmeninės naudos siekimas ir asmeninių interesų patenkinimas veikiant nevyriausybinės organizacijos vardu, neskaidrumas gali padaryti žalos organizacijos reputacijai ir pabloginti situaciją: organizacija praras narių ir partnerių pasitikėjimą, gali sumažėti finansavimo šaltinių, iš organizacijos gali išstoti nariai ir kt. Tai kelios priežastys, dėl kurių nevyriausybinėse organizacijose būtina užtikrinti efektyvią vidinę komunikaciją ir pritaikyti reputacijos valdyme. Tai sudėtingas, ilgalaikis, daug resursų reikalaujantis procesas, tačiau tinkamai ir sistemingai įgyvendinamas gali atnešti išmatuojamų ir efektyvių rezultatų.

Pirmajame skyriuje nagrinėjama nevyriausybinės organizacijos samprata, tipai, veiklos sritys, nevyriausybinės organizacijos reputacijos sąvoka, reputacijos valdymo poreikiai ir galimybės.

1.1. Nevyriausybinės organizacijos samprata

Iki šiol nėra nusistovėjusio ir vieningo nevyriausybinės organizacijos apibrėžimo. Galima akcentuoti, kad netgi nėra vieno termino, kuris būtų visuotinai naudojamas kalbant apie šio sektoriaus organizacijas. Šiame skyriuje analizuojami nevyriausybinės organizacijos apibrėžimai, nagrinėjami aspektai, turintys įtakos sąvokos raidai, ir analizuojami nevyriausybinės organizacijos savitumai.

Literatūros analizė parodė, kad apibūdinant nevyriausybinės organizacijas naudojami įvairūs terminai: nevyriausybinės organizacijos, pelno nesiekiančios organizacijos, trečiojo sektoriaus organizacijos, socialinės ekonomikos, nepriklausomos, savanoriškos, labdaringos, visuomeninės, pilietinės, nekomercinės organizacijos ir daugelis kitų terminų. Mokslininkai pabrėžia, kad

kiekvienas iš šių terminų akcentuoja vieną kurį nors organizacijos veiklos aspektą (Salamon, Helmut, 1992).

Nevyriausybės organizacijos apibūdinamos keturiais lygmenimis: teisiniu, ekonominiu, funkcinu ir struktūriniu. Teisiniuose apibrėžimuose akcentuojama šių organizacijų teisinė forma. Siekiant išsiaiškinti, koks yra teisinis nevyriausybės organizacijos apibrėžimas, galima remtis kiekvienos šalies įstatymine baze ir analizuoti, kaip šio sektoriaus organizacijos yra apibūdinamos skirtingose šalyse. Šiame poskyryje bus analizuojamas teisinis nevyriausybinių organizacijų lygmuo Lietuvoje. Apibūdinant nevyriausybines organizacijas ekonominiu aspektu, yra pabrėžiami pajamų šaltiniai. Funkciniu požiūriu yra svarbūs organizacijos siekiami tikslai ir vykdomos funkcijos. Struktūriniu aspektu pabrėžiama organizacijos struktūra ir ryšiai tarp struktūrinių elementų (Salamon, Helmut, 1992). Galima daryti prielaidą, kad skirtingais aspektais nagrinėjama nevyriausybinių organizacijų sąvoka ir vienokių ar kitokių nevyriausybinių organizacijų požymių ar veiklos aspektų akcentavimas, suformavo nevyriausybinių organizacijų sąvokos daugialypiškumą, kliudė nusistovėti vieningam ir visuotinai naudojamam terminui. Tačiau vieni iš žymiausių nevyriausybinių organizacijų tematikos tyrinėtojų Salamon ir Helmut (1992) nustatė pagrindinius kriterijus ir bruožus, kuriais turi išsiskirti ir pasižymėti nevyriausybės organizacijos:

- institucionalizavimas (organizacija turi turėti teisinę formą, būti teisiškai įregistruota (pvz. turėti juridinio asmens statusą));
- turi išsaugoti privatumą (organizacijos veiklai, sprendimų priėmimo procesams įtakos neturi daryti valdžios institucijos). Šis kriterijus nereiškia, kad organizacija negali gauti valstybinių institucijų paramos, ar valstybinių institucijų atstovai negali dalyvauti organizacijos veikloje.
- remiantis principu, kad nevyriausybės organizacijos yra pelno nesiekiančios, gautas pelnas yra skiriamas vykdyti veiklai, numatytai pagal įstatus arba kitus veiklą reglamentuojančius dokumentus (pelnas nėra skirstomas steigėjams, nariams, tarybos nariams ir kt.);
- organizacija turi būti savivaldi (organizacija turi remtis savo vidine struktūra ir procedūromis, neturi būti valdoma išorės institucijų);
- paremta savanoriška ir laisva valia (nariai gali įstoti ir išstoti iš organizacijos laisva valia).

Taigi galima teigti, kad siekiant apibūdinti nevyriausybines organizacijas, svarbu atsižvelgti į šiuos pagrindinius Salamon ir Helmut (1992) išskirtus kriterijus. Toliau trumpai aptariami tyrinėtojų pateikiami nevyriausybės organizacijos apibrėžimai, analizuojama, kurie Salamon ir Helmut (1992) paminėti kriterijai dažniausiai akcentuojami apibūdinant nevyriausybines organizacijas.

Daugelyje šaltinių nevyriausybės organizacijos sąvoka nagrinėjama plačiąja ir siaurąja prasmėmis. Plačiąja prasme nevyriausybės organizacijos apibūdinamos kaip tokios organizacijos, kurios yra pelno nesiekiančios ir kurių nekontroliuoja valdžios institucijos (NVO teisės institutas).

Taigi išskiriami du pagrindiniai nevyriausybinių organizacijų bruožai – ne pelno siekimas ir atsietumas nuo valdžios institucijų. Tačiau galima teigti, kad plačiąja prasme vartojami apibrėžimai nėra tikslūs, jie nurodo tik du iš penkių kriterijų, kuriais turi pasižymėti nevyriausybės organizacijos. Atsižvelgiant į tai, tikslingiau naudoti siauresnius apibrėžimus, atskleidžiančius daugiau nevyriausybiniams organizacijoms būdingų požymių. Siauresne prasme dažniausiai nevyriausybės organizacijos yra apibūdinamos kaip autonominės, pelno nesiekiančios, savivaldžios organizacijos, kurios siekia rūpintis ir kurti kitų gerovę. Pagal Teegan, Doh ir Vachani (2004) nevyriausybė organizacija yra *bet kokia pelno nesiekianti, savanoriškai suburta piliečių grupė, kuri veikia vietiniu, nacionaliniu ar tarptautiniu lygmenimis* (Gray, Bebbington, 2006). Lietuvos mokslininkai (Domarkas, Gineitienė, 2000) pateikia tokį nevyriausybinių organizacijų apibrėžimą: *laisva piliečių valia įkurta organizacija, kuri tarnauja visuomenės grupių interesams, nesiekia pelno ar tiesioginio dalyvavimo valstybės viešajame valdyme*. Taigi šiuose apibrėžimuose akcentuojama laisva piliečių valia susiburti į tam tikrą grupę, kurios tikslas atstovauti visos grupės interesus, o ne siekti pelno. Vienuose apibrėžimuose nurodomi nevyriausybinių organizacijų veiklos lygmenys: šio sektoriaus organizacijos gali veikti ne tik regioniniu ar nacionaliniu lygmenimis, bet ir tarptautiniu. Kituose pabrėžiama, kad nevyriausybės organizacijos nesiekia tiesioginio dalyvavimo valstybės valdyme. Galima teigti, kad šis aspektas papildo vieną iš nevyriausybės organizacijos apibūdinančių kriterijų – atsietumą nuo valdžios institucijų – nei valdžios institucijos neturi daryti įtakos nevyriausybės organizacijos veiklai, nei pati nevyriausybė organizacija neturi siekti tiesiogiai dalyvauti valstybės valdyme.

Toliau šiame skyriuje trumpai apžvelgiama praktinė nevyriausybinių organizacijų suvokimo situacija Lietuvoje. Lietuvos teisininkų draugijos atlikto tyrimo (2009) duomenimis, Lietuvos gyventojai nevyriausybės organizacijas dažniausiai suvokia kaip organizacijas, kurios nepriklauso nuo valstybės institucijų (13% respondentų), kaip pelno nesiekiančias organizacijas (7% respondentų) ir savanoriškumo principu paremtas organizacijas (4% respondentų). Galima akcentuoti, kad dažniausiai respondentų paminėti nevyriausybinių organizacijų apibūdinimai atitinka tris iš penkių Salamon ir Helmut (1992) išskirtų nevyriausybės organizacijos apibūdinančių kriterijų. Tačiau šio tyrimo rezultatai parodė, kad Lietuvoje yra didelė problema suvokiant, kas tai yra nevyriausybės organizacijos, nes daugiau kaip pusė respondentų (53%) negalėjo atsakyti į klausimą, kas yra nevyriausybė organizacija. Taigi galima teigti, kad nevyriausybės organizacijos reputacijos valdyme turėtų atsižvelgti į šią problemą ir vienas iš reputacijos valdymo tikslų turėtų būti suvokimo, kas yra nevyriausybė organizacija, kokią veiklą vykdo ir kokiais principais remiasi, spragos užpildymas.

Nagrinėjant nevyriausybinių organizacijų veiklos sritis, mokslininkai akcentuoja, kad šio sektoriaus organizacijoms labiau būdingas rūpinimas aplinka, visuomenės gerove, socialinėmis

problemomis nei pelno siekimas, konkurencija rinkoje ar politinės galios siekimas (Gray, Bebbington, 2006, pagal Bendell (2005)). Tačiau, kaip pastebi Ilgius (2008), nevyriausybinių organizacijų vaidmuo, veiklos tikslai, santykiai su kitomis organizacijomis kinta, todėl daugelis nevyriausybinių organizacijų tyrinėtojų pradeda skirti tris šio sektoriaus organizacijų veiklos sritis: paslaugų teikimas, interesų atstovavimas ir saviraiškos galimybių užtikrinimas. Vis labiau pastebimas nevyriausybinių organizacijų ir valdžios institucijų glaudesnių ryšių palaikymas (traktuojama, kad nevyriausybines organizacijas turi būti valdžios įstaigų partneriais). Kitos nevyriausybines organizacijas pamažu supanašėja su verslo įmonėmis taikydamos vadybinius instrumentus ir verslo principus savo veikloje. Be to, nevyriausybines organizacijas, kurios teikia tam tikras paslaugas, tampa konkurentais verslo organizacijoms ir kitoms savo sektoriaus organizacijoms (Ilgius, 2008). Taigi galima teigti, kad ir nevyriausybines organizacijas turi įtakos šalies ekonominiam gyvenimui ir konkurencingumo didinimui. *Pasak mokslininkų, yra labai svarbu objektyviai tyrinėti NVO sektoriaus indėlį į šalių ūkio bei socialinę plėtrą tam, kad šis galėtų sulaukti tinkamo pripažinimo ir vaidmens* (Ilgius, 2008).

Taip pat tikslinga išanalizuoti nevyriausybinių organizacijų veiklos specifiką ir pobūdį. Remdamasis vykdomomis veiklomis ir funkcijomis, Ilgius (2008) nurodo aspektus, būdingus nevyriausybinių organizacijų veiklai:

- Teikia paslaugas. Atsižvelgiant į nevyriausybines organizacijas veiklos sritis, jos gali teikti įvairaus pobūdžio paslaugas.
- Atstovauja narių interesus, aktyviai dalyvauja visuomeniniame gyvenime. Ši veikla priklauso nuo organizacijos naudojamų veiklos metodų ir siekiamų tikslų (pvz., vykdo lobistinę veiklą ir pan.).
- Sudaro sąlygas bendradarbiavimui ir partnerystės tinklams. Nevyriausybines organizacijas sukuria erdvę, kurioje bendradarbiaujant ir teikiant pagalbą, siekiama bendrų tikslų įgyvendinimo, dalinamasi žiniomis ir patirtimi, užmezgami nauji kontaktai.

Tyrinėtojai Salamon, Hems ir Chinnoek (2000) išskiria tris pagrindines nevyriausybinių organizacijų veiklos kategorijas:

- tradicinės paslaugos (švietimo, sveikatos apsaugos, socialinių paslaugų);
- ekonominės paslaugos;
- žmogaus laisvės ir saviraiškos galimybių užtikrinimas, skatinimas reikšti nuomonę ir tapti aktyviais piliečiais.

Ilgius (2002) taip pat nurodo, kad dažniausiai nevyriausybinių organizacijų veiklos yra susijusios su švietimu, sveikata ir jos apsauga, kultūra, o savanorystės principu paremtose organizacijose – socialine parama, sportu, laisvalaikio organizavimu. Lietuvos gyventojų apklausos rezultatai rodo, kad praktikoje nevyriausybinių organizacijų veikla daugiausia siejama su labdaros

teikimu (58% respondentų), paslaugomis (37% respondentų), interesų atstovavimu ir aktyviu dalyvavimu visuomeniniame gyvenime (25% respondentų) (Lietuvos teisininkų draugija, 2009).

Toks nevyriausybinų organizacijų veiklos pobūdžio grupavimas yra bendro pobūdžio, nurodomos kelios didelės kategorijos, nėra detalizuojama. Detalesnė nevyriausybinų organizacijų klasifikacija pateikiama Tarptautiniame nevyriausybinų organizacijų klasifikatoriuje (2005), kuriame nurodoma 12 nevyriausybinų organizacijų veiklos kategorijų, skirstomų į smulkesnius pogrupius:

1. Kultūra ir poilsis (žiniasklaida ir komunikacija; vaizduojamasis menas, architektūra; vaidinimai; istorinės, literatūrinės ir humanistinės bendruomenės; muziejai; sporto klubai ir kt.).
2. Išsilavinimas ir moksliniai tyrimai (pradinis, pagrindinis, vidurinis, aukštasis išsilavinimas; profesinis švietimas; suaugusiųjų/tęstinis mokymas/švietimas; medicinos tyrinėjimai; mokslas ir technologijos; socialiniai mokslai ir kt.).
3. Sveikata (ligoninės; rehabilitacija; slaugos namai; psichiatrinės ligoninės; krizių prevencija; sveikatos apsauga; greitosios medicininės pagalbos paslaugos ir kt.).
4. Socialinės paslaugos (paslaugos vaikams; jaunimo paslaugos; šeimos paslaugos; paslaugos neįgaliesiems; paslaugos pagyvenusiesiems; nelaimių prevencija ir kontrolė: pagalba pabėgėliams ir kt.).
5. Aplinka (aplinkos taršos mažinimas ir kontrolė; gamtinių išteklių apsauga; gyvūnų apsauga ir gerovė; gyvūnijų ir augalijos išsaugojimas; veterinarijos paslaugos ir kt.).
6. Plėtra ir apgyvendinimas (bendruomeninės ir kaimynystės organizacijos; ekonomikos plėtra; socialinis vystymasis; apgyvendinimo asociacijos; apgyvendinimo pagalba; profesijos mokymo programos ir kt.).
7. Teisė, atstovavimas ir politika (piliečių teisių asociacijos; etninės asociacijos; piliečių asociacijos; teisinės paslaugos; nusikalstamumo prevencija ir viešosios tvarkos pažeidėjų rehabilitacija; pagalba aukoms; vartotojų apsaugos asociacijos ir kt.).
8. Filantropijos ir savanorystės skatinimas (paramos teikimas; savanorystės skatinimas ir pagalba ir kt.).
9. Tarptautinės (mainų ir kultūrinės programos; tarptautinės žmogaus teisių ir taikos organizacijos ir kt.).
10. Religija (parapijiečių susirinkimai, religiniai susivienijimai).
11. Verslo ir profesinės asociacijos, sąjungos (verslo asociacijos; profesinės asociacijos; darbuotojų susivienijimai).
12. Kitos.

Taigi remiantis tyrinėtojais ir išnagrinėta klasifikavimo sistema, galima teigti, kad nevyriausybinių organizacijų veiklos spektras yra labai platus, jos vykdo įvairaus pobūdžio ir kryptių veiklas. Tai rodo, kad nevyriausybines organizacijas yra svarbi visuomenės dalis, apima daugelį visuomenei rūpimų problemų ir aktualių klausimų. Ilgius (2002) teigia, kad skirstant nevyriausybines organizacijas į tam tikras kategorijas pagal veiklos kryptis ar pobūdį, iškyla sunkumų. *Europos mastu dalis sunkumų susiję su tuo, kad jie atspindi skirtingas nacionalines tradicijas ir yra linkę derinti keletą skirtingų uždavinių* (Ilgius, 2002). Salamon ir Helmut (1992) teigia, kad nėra vienos universalios ir visų šalių nevyriausybines organizacijas klasifikuojančios sistemos, nes vienos šalies nevyriausybinių organizacijų sektoriaus ypatumais ir sistema paremta klasifikacija, atitinkanti tam tikros šalies nacionalinius ypatumus, gali netikti kitos šalies nevyriausybinių sektoriaus klasifikavimui. Šie tyrinėtojai nurodo keletą aspektų, į kuriuos reikėtų atsižvelgti rengiant nevyriausybinių organizacijų klasifikacijas: ekonomika (ekonominė situacija); kriterijų, kuriais remiantis bus ieškoma organizacijų bendrumų ir skirtumų, reikšmė; aiškūs kategorizavimo kriterijai (negali būti sudaryti remiantis informacija, žinoma tik nedidelei asmenų grupei) ir kt.

Nevyriausybinių organizacijų kategorijai priskiriamos pagrindinės organizacijų grupės: asociacijos, labdaros ir paramos fondai, viešosios įstaigos. Plačiąja prasme nevyriausybines organizacijas terminas apima ir profesines sąjungas, kooperatyvus, bažnytines organizacijas, neformalius judėjimus ir kt. (Ilgius, 1996). Detaliau nagrinėjami Lietuvos nevyriausybinių organizacijų tipai.

Nagrinėjant nevyriausybines organizacijas pagal tipus arba juridinį statusą, Lietuvoje galima išskirti šias nevyriausybinių organizacijų grupes:

- asociacijos;
- labdaros ir paramos fondai;
- viešosios įstaigos.

Iki 2004 m. Lietuvoje galiojo Lietuvos Respublikos visuomeninių organizacijų įstatymas, kuris teisiškai įtvirtino dar vieną nevyriausybinių organizacijų tipą – visuomenines organizacijas, tačiau šis įstatymas neteko galios (2004 m. vasario 14 d.) ir šiuo metu Lietuvoje teisiškai įtvirtinti trys aukščiau paminėti nevyriausybinių organizacijų tipai, kurių veiklą reglamentuoja atskiri įstatymai: Lietuvos Respublikos asociacijų įstatymas, Lietuvos Respublikos labdaros ir paramos fondų įstatymas, Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymas.

Toliau trumpai aptariami kiekvienam iš šių nevyriausybinių organizacijų būdingi bruožai ir savybės. Remiantis Šimašiumi (2000) galima teigti, kad nevyriausybinių organizacijų skirstymui į tipus ir grupavimui įtakos turi vidinė organizacijų struktūra. Jo teigimu, tos organizacijos, kurių vidinės struktūros pagrindas yra turtiniai įnašai, vadinamos fondais ir viešosiomis įstaigomis, o tos

organizacijos, kurios remiasi narystės principu – asociacijomis. Galima teigti, kad tai bendro pobūdžio požymiai, kuriais remiantis nevyriausybinės organizacijos galima skirstyti į grupes. NVO teisės instituto atliktame tyrime nurodomi detalesni bruožai, būdingi konkrečioms nevyriausybinių organizacijų kategorijoms. Asociacijas apibūdinantys požymiai: veikla yra paremta narystės principu, todėl pagrindinis tikslas – atstovauti ir ginti asociacijos narių interesus, nariais gali būti fiziniai ir juridiniai (organizacijos, įmonės) asmenys, o teisiškai apibrėžtas aukščiausias valdymo organas yra visuotinis narių susirinkimas. Pagrindinis labdaros ir paramos fondo veiklos tikslas – teikti labdarą, paramą ar kitokią pagalbą įvairiose visuomenei naudingose srityse (mokslas, švietimas, kultūra ir kt.). Esminis požymis, kuris skiria asociacijas nuo fondų yra dalininkai, kurie į fondą įneša tam tikrą įnašą (pinigai, turtas, suteikiamos paslaugos ir pan.). Todėl aukščiausias fondo valdymo organas yra visuotinis dalininkų susirinkimas. Galima išskirti asociacijoms bei labdaros ir paramos fondams būdingą bruožą – abu šie nevyriausybinių organizacijų tipai turi turėti bent vieną kolegialų valdymo organą – tarybą, valdybą ir pan. Nagrinėjant viešųjų įstaigų tipą būtina akcentuoti, kad kolegialus valdymo organas viešosioms įstaigoms nėra privalomas, tokio valdymo organo būtinybė gali būti reglamentuojama įstatuose ar kituose įstaigos dokumentuose. Tačiau pabrėžiama, kad būtinas viešosios įstaigos valdymo organas yra vadovas. Aukščiausias viešosios įstaigos valdymo organas, kaip ir fondų atveju, yra visuotinis dalininkų susirinkimas, o veiklos tikslu apibrėžiamas visuomenei naudingų veiklų vykdymas ir viešųjų interesų tenkinimas. Remiantis nevyriausybinių organizacijų tipų savybėmis, galima teigti, kad fondai ir viešosios įstaigos savo veiklos formomis ir valdymo principais yra panašūs (pagrindas yra turtiniai įnašai) o asociacijos išsiskiria narystės principu (NVO teisės institutas).

Diskusijų vis dar kyla dėl viešųjų įstaigų priskyrimo nevyriausybinių organizacijų sektoriui. NVO teisės instituto atliktame tyrime išskiriamos trys viešųjų įstaigų kategorijos:

- viešosios įstaigos, kurios yra įsteigtos valstybės institucijų iniciatyva. NVO teisės instituto tyrime tokios viešosios įstaigos vadinamos biudžetinėmis organizacijomis. Ilgius (2008) tokias viešąsias įstaigas apibūdina kaip *kvazi(ne)vyriausybinės*, priskiria jas *paribio nevyriausybinių organizacijų* kategorijai (Ilgius, 2008). Šiuo atveju yra pažeidžiamas vienas iš nevyriausybines organizacijas apibūdinančių ir leidžiančių priskirti trečiajam sektoriui Salamon ir Helmut (1992) paminėtas privatumo kriterijus, kad nevyriausybines organizacijos turi būti įsteigtos ne valstybės institucijų iniciatyva.
- viešosios įstaigos, kurios įsteigtos privačių įmonių iniciatyva (daugelis nedidelių įmonių, kurių veikla yra susijusi su visuomene, pasirenka ne uždarnosios akcinės bendrovės ar kitą privatų, bet viešosios įstaigos statusą, siekiant išvengti ar sumažinti biurokratinis procesus).
- viešosios įstaigos, kurios atitinka nevyriausybines organizacijas apibūdinančius kriterijus (įsteigtos ne valstybės institucijų iniciatyva, yra savivaldžios, turi juridinį statusą ir kt.).

Galima teigti, kad viešosios įstaigos teisinė forma būdinga visiems trimis sektoriams: valstybiniam, verslo ir nevyriausybiniam. Tokia viešųjų įstaigų situacija daro neigiamą įtaką nevyriausybinių organizacijų sektoriaus reputacijai: kyla neskaidrumo problema, neužtikrinamos atitinkamos priemonės nevyriausybinių organizacijų sektoriaus plėtrai ir gebėjimų stiprinimui, paramos gavimui ir kt. Šiame darbe kalbant apie viešąsias įstaigas bus atsižvelgiama į šią viešųjų įstaigų priskyrimo nevyriausybinių organizacijų sektoriui problemą ir nevyriausybiniomis organizacijomis laikomos tik tokios viešosios įstaigos, kurios nėra įsteigtos valstybės ar privačių įmonių (verslo) iniciatyva ir kurios atitinka išnagrinėtus Salamon ir Helmut (1992) nevyriausybinių organizacijų kriterijus.

Taigi remiantis išnagrinėtomis nevyriausybinių organizacijos sąvokomis ir pagrindiniais kriterijais, kuriais turi pasižymėti nevyriausybinių organizacija, šiame darbe naudojant nevyriausybinių organizacijos terminą bus kalbama apie tokias organizacijas, kurios yra sukurtos laisva piliečių valia, siekia atstovauti ir ginti tam tikrų visuomenės grupių bendrus interesus, kurios tikslas nėra pelno siekimas, kurios yra savivaldžios, paremtos demokratijos ir savanoriškumo principais ir kurioms įtakos nedaro valstybės institucijos.

1.2. Nevyriausybinių organizacijos reputacijos samprata

Analizuojant mokslines publikacijas organizacijos reputacijos tema, pastebima tendencija, kad daugiausia dėmesio yra skiriama verslo organizacijų reputacijai ir mažai tyrinėjama bei analizuojama reputacijos valdymo svarba nevyriausybinių organizacijų sektoriuje. Šiame poskyryje analizuojama organizacijos reputacijos sąvokos įvairovė, išskiriami sąvokų panašumai ir skirtumai, ir remiantis nevyriausybiniams organizacijoms būdingais bruožais, nagrinėjama, kuo savita nevyriausybinių organizacijos reputacija.

Ilgą laiką nebuvo sutariama dėl vieningo organizacijos reputacijos apibrėžimo. Dažnai reputacija dar ir šiandien siejama tik su firminiu ženklu, ryšiais su visuomene ar reklama, įvaizdžiu. Mokslinės literatūros analizė parodė, kad nėra vieningos, visuotinai naudojamos organizacijos reputacijos sąvokos. Toki sąvokos neapibrėžtumą ir diferenciaciją galima pagrįsti tuo, kad reputacijos sąvoka yra naudojama daugelyje sričių (vadyboje, komunikacijos moksluose, psichologijoje, sociologijoje, rinkodaroje, ekonomikoje, strateginiame valdyme ir kt.), jai būdingas tarpdiscipliniškumas. Tikslinga išanalizuoti skirtingas mokslininkų pateikiamas reputacijos sąvokas ir išsiaiškinti pagrindinius aspektus, kas yra bendra ir skirtinga šioje sąvokų įvairovėje.

Žodyne *Webster's Revised Unbringed Dictionary* (1913) reputacija apibrėžiama kaip *įvertinimas, viešoji nuomonė apie ką nors, savybės, priskiriamos žmogui, daiktui ar veiksmui* (Gotsi, Wilson). *Dabartinės lietuvių kalbos žodyne* reputacija apibūdinama kaip *viešoji nuomonė apie kieno nors ypatybes*. Tai yra patys bendriausi apibrėžimai, kuriuose svarbiausi dėmenys yra tam tikro

dalyko savybės, charakteristika ir viešoji nuomonė. Pagal Park, Lyon ir Kameron (2000) organizacijos reputacija tai yra tam tikros savybės, kurios priskiriamos organizacijai atsižvelgiant į jos praeities veiklą, rezultatus, pasiekimus (Šmaižienė, 2006). Fombrun (1996) teigia, kad organizacijos reputacija – tai organizacijos suinteresuotųjų grupių vertinimas, kuris formuojamas atsižvelgiant į turimą ir gaunamą informaciją (tiek teisingą, tiek neteisingą), į organizacijos veiklą, darbo sritį, aplinką, vertinant praeities ir ateities aspektu (Šmaižienė, 2006). Tyrinėtojas Wartick (2002) teigia, kad Fombrun pateiktas reputacijos apibrėžimas yra labiausiai naudojamas tarp mokslininkų (Dolphin, 2004). Bevis (pagal Davies ir kt. 2003) teigia, kad reputacija – *individų įspūdžių, žinių, įsitikinimų, jausmų ir patirties, susijusių su organizacija, sąveikos galutinis rezultatas* (Šmaižienė, 2006). Pagal Dalton ir Croft (2005) organizacijos reputacija – tai suinteresuotųjų grupių organizacijai priskiriama vertybių visuma, kuri remiasi organizacijos įvaizdžio komunikacijos ir organizacijos veiklos suvokimu ir interpretacija. Taigi bendruosiuose reputacijos apibrėžimuose akcentuota viešoji nuomonė mokslininkų yra perteikiama kaip organizacijos interesų grupių, visų individų, susijusių su organizacija, nuomonė ir vertinimas. Svarbu tai, kad individų nuomonė apie organizaciją yra formuojama ir grindžiama atsižvelgiant į organizacijos veiklą, veiksmus, rezultatus, vertinant ne tik praeities pasiekimus, bet ir žiūrint į ateities perspektyvas, kokią naudą ji galės suteikti. Pagal Vendelo (1998), reputacija yra stiprus signalas ir rodiklis, atskleidžiantis organizacijos galimybes, pajėgumus ir teikiamos informacijos apie planuojamus veiksmus patikimumą (Dolphin, 2004).

Fombrun ir Rindova (1996) teigia, kad organizacijos reputacijos sąvokos daugiaprasmiškumui didelę įtaką padarė skirtingos daugelio disciplinų perspektyvos, įvairios traktuotės, ir pabrėžia, kad yra būtinas integruotas požiūris į organizacijos reputaciją (Gotsi, Wilson). Multidisciplininiu požiūriu analizuojant organizacijos reputacijos sąvokas, galima teigti, kad dauguma mokslininkų paminėtų aspektų išlieka, tačiau skirtingų sričių atstovai akcentuoja būtent jų sričiai svarbiausius ir aktualius dalykus: ekonomistas pabrėžia, kad reputacija atspindi ir gali prognozuoti tai, kaip organizacija gali elgtis ir tikėtina, kad taip pasielgs, konkrečiomis rinkos sąlygomis (pavyzdžiui, gera ir patikima organizacijos reputacija padės išgyventi sunkiomis krizinėmis situacijomis, neprarasti klientų ir partnerių pasitikėjimo, darbuotojų lojalumo, išsaugoti konkurencingumą ir užtikrinti ekonominį stabilumą); strategas teigia, kad organizacijos reputacija lemia jos elgesį konkrečiame sektoriuje ir nuo reputacijos priklauso net konkurentų elgesys organizacijos atžvilgiu; rinkodaros, marketingo specialistams reputacija – tai resursas ir galimybė, pritraukti potencialius vartotojus, klientus, didinti ekonominę vertę; buhalteriai ar finansininkai reputacija – tai neapskaičiuojamas išteklius ir turtas, kuris gali atnešti realius rezultatus, didinti organizacijos vertę rinkoje (Šmaižienė, 2006).

Analizuojant pateiktus reputacijos apibrėžimus galima išskirti bendras tendencijas:

- Organizacijos veiklos, informacijos ir patirties, susijusios su organizacija, įvertinimas. Viskas, ką organizacija daro, ir ko nedaro, turi tiesioginę įtaką reputacijai.

Nevyriausybines organizacijos yra traktuojamos kaip etiškos, moralios, reprezentuojančios visuomenės nuomonę, todėl bet koks asmeninės naudos siekimas, neskaidri veikla gali pakenkti nevyriausybines organizacijos reputacijai. Nevyriausybines organizacijos yra išteklių, kuriuos jai suteikė žmonės ir kitos organizacijos (nario mokesčiai, parama, dalininkų įnašai ir kt.), valdytojas. Todėl nevyriausybine organizacija turi būti skaidri, atsakinga ir atskaitinga savo tikslinėms grupėms, parodyti, kad jos turimi ištekliai yra valdomi teisingai ir naudojami pagal paskirtį (Harris, Mainelli, 2002).

- Tikslinių organizacijos grupių nuomonė, jausmai, įsitikinimai, mintys, įspūdžiai, vertybės ir savybės, kurios priskiriamos konkrečiai organizacijai.

Nevyriausybines organizacijos yra paremtos savanoriškumo principais, asmenys laisvai pasirenka organizacijas, kurių nariais norėtų būti atsižvelgiant į daugelį reputacijos dalykų: įvaizdį, kitų organizacijos narių nuomonę, organizacijos vertybių sistemą, tikslus, veiklos formas ir kt.

- Svarbi istorinė, arba praeities perspektyva, t.y. individų atmintis apie organizaciją ir jos veiklą.

Išanalizavus organizacijos reputacijos apibrėžimus, galima išskirti kelis reputacijos, kaip sudėtingo socialinio reiškimo, aspektus, į kuriuos reikėtų atsižvelgti organizacijos reputacijos valdymo strategijose (Šmaižienė, 2006):

- Reputacijai didžiausią įtaką daro organizacijos vykdomos veiklos skaidrumas ir viešumas.

Kaip jau minėta anksčiau, nevyriausybine organizacija turi užtikrinti savo veiklos skaidrumą, būti atvira visuomenei, nes vykdydama veiklą nevyriausybine organizacija naudoja ne savo, bet tikslinių grupių suteiktas lėšas, todėl būtina parodyti, kad lėšos yra naudojamos pagal paskirtį.

- Svarbios visos interesų grupės, taip pat ir potencialios (darbuotojai, nariai, dalininkai, partneriai, rėmėjai, visuomenė ir kt.).

Nevyriausybines organizacijos reputacijos valdyme svarbios tiek išorinės, tiek vidinės organizacijos interesų grupės, nes skirtingose tikslinėse auditorijose gali skirtis tos pačios organizacijos reputacijos vertinimas ir suvokimas, kadangi kiekviena grupė turi skirtingą patirtį apie organizaciją, arba naudojami skirtingais informacijos apie organizaciją gavimo kanalais, kuriais, atsižvelgiant į jų pobūdį, objektyvumą, gali būti skleidžiama skirtinga ir labai prieštaringa informacija. Be to, nevyriausybine organizacija turi užtikrinti, kad visos tikslinės grupės teisingai suvoktų organizacijos tikslus, veikdami organizacijos vardu atstovautų ir gintų bendrus interesus.

- Objektyvūs ir subjektyvūs būdai, kurie turi įtakos reputacijos valdymui:
 - Asmeninė tiesioginė ir netiesioginė patirtis (Bennet, Kottasz, 2000).

- Žiniasklaidos priemonėse pateikiama informacija apie organizaciją ir kuriamas bendras įvaizdis.
- Neformalūs kanalai (asmenų pasakojimai, atsiliepimai, gandai ir pan.) (Bennet, Kottasz, 2000).
- Reputacijos valdymas – ilgalaikis, daug pastangų ir išteklių reikalaujantis procesas, kurio rezultatai matyti ne taip greitai, kaip kuriant organizacijos įvaizdį (Bennet, Kottasz, 2000).
- Reputacijos valdymas turi būti nuolatinis, sistemingas ir nepertraukiamas procesas dėl kelių pagrindinių priežasčių:
 - reputacija – kintantis procesas, kuriam įtakos turi skleidžiama informacija, kuri prijungiama prie jau turimų duomenų, vertinama, akumuliuojama.
 - reputacijai būdingas laikinumas – ji gali būti sugriauta per labai trumpą laiką.

Toliau šiame poskyryje apžvelgiami nevyriausybinės organizacijos ir verslo organizacijos reputacijos aspektai. Fombrun ir van Riel (1997) nurodo šešis pagrindinius dalykus, kurie turi įtakos kiekvienos organizacijos reputacijos valdymui (1 paveikslas).

1 paveikslas. Organizacijos reputacijos valdymo veiksniai (Fombrun ir van Riel, 1997)



Toliau analizuojami pateiktos schemos elementai, akcentuojant, kokią reikšmę kiekvienas iš jų turi nevyriausybinės organizacijos ir verslo organizacijos reputacijos formavimui. Deephouse (1997) teigia, kad gera organizacijos reputacija yra išteklius, kuris suteikia geresnes sąlygas organizacijos veiklos plėtrai, Barney (1991) nurodo, kad ji padeda užtikrinti konkurencinį pranašumą, o Mahon ir Wartick (2003) papildo, kad taip suteikiamos organizacijai geresnės ir stipresnės pozicijos rinkoje (Dolphin, 2004). Visa tai sudaro sąlygas sustiprinti organizacijos finansinius ir ekonominius rodiklius (Bennett ir Kottasz, 2000). Išvardinti argumentai leidžia teigti,

kad praktiškai neišmatuojamas organizacijos išteklius atneša apčiuopiamus ir juntamus rezultatus. Gera organizacijos reputacija padidina ekonominę vertę, nors Hammond ir Slocum (1996) teigia, kad ryšiai tarp organizacijos reputacijos ir jos finansinių rodiklių yra labai sudėtingi (Dolphin, 2004), todėl visiškai pagrįsti šią prielaidą būtinos gilesnės studijos ir išsamesnė analizė. Nevyriausybines organizacijos atveju teigiama organizacijos reputacija sudaro palankias sąlygas vystyti veiklą, pritraukti naujų narių, didinti dalininkų skaičių, užtikrinti valstybės institucijų pasitikėjimą, finansavimo šaltinių pritraukimą ir kt.

Finansinis organizacijos stabilumas ir tvirtumas susijęs su kitu sistemos elementu – produktais ir paslaugomis. Vendelo (1998) teigia, kad organizacijos reputacija yra rodiklis, kuris suteikia galimybę vertinti organizacijos gaminamų produktų ir teikiamų paslaugų kokybę (Dolphin, 2004). Nevyriausybinių organizacijų atveju dėmesys turėtų būti skiriamas teikiamų paslaugų kokybei užtikrinti. Kaip buvo minėta ankstesniuose šio darbo skyriuose, nevyriausybines organizacijos, teikiančios paslaugas, tampa konkurentais verslo organizacijoms, todėl reputacijos valdymo aspektai – finansinis stabilumas ir paslaugos – turi įtakos ir nevyriausybinių organizacijų reputacijai. Galima daryti prielaidą, kad reputacija gali daryti įtaką suinteresuotųjų grupių pasirinkimui, o didžiausią įtaką turėti tuomet, kai asmuo susiduria su organizacija pirmą kartą (pavyzdžiui, asmuo rinksis geros reputacijos verslo įmonės produktą ar paslaugas, norės tapti geros reputacijos nevyriausybines organizacijos dalimi ir kt.).

Šiandieniniame pasaulyje vis didesnis dėmesys skiriamas aplinkos apsaugos ir kitoms visuomeninėms problemoms. Ši tendencija ryški ir vertinant organizaciją bei susidarant nuomonę apie ją. Daugelis tyrinėtojų (Dolphin, 2004, pagal Fitzpatrick, 2000; Vendelo, 1998; Goldsmith ir kt. 2000) teigia, kad šiuolaikinis vartotojas renkasi prekę ir paslaugą atsižvelgdamas į organizacijos socialinę atsakomybę. Verslo organizacijose socialiai atsakinga veikla dažniausia suvokiama ir vykdoma dviejuose pirmuose socialinės atsakomybės lygmenyse – baziniame ir organizaciniame (laikomasi įstatyminės bazės, siekiama sumažinti vykdomos veiklos neigiamas pasekmes ir kt.), ir gana mažai atsižvelgiama į trečiąjį socialinės atsakomybės lygmenį – visuomeninį – visuomeninių problemų sprendimą. Nevyriausybines organizacijos vykdydamos veiklą labiausiai orientuojasi į visuomenę, visuomenines problemas, ieško sprendimų būdų, atstovauja ir gina visuomenės ar tam tikrų visuomenės grupių interesus.

Kiekviename iš analizuotų sistemos elementų yra persipynusios tiek išorinės, tiek vidinės grupės. Atsižvelgiant į vidines grupes akcentuojama organizacijos vidinė aplinka, sukurtos darbo vietos, bendravimas, vadovavimas, kitaip tariant, svarbi organizacijos kultūra. Šie aspektai bus svarbūs kitame darbo skyriuje analizuojant vidinės komunikacijos veiksnius, turinčius įtakos nevyriausybines organizacijos reputacijai. Kiekvienos verslo organizacijos vienas iš didžiausių išteklių yra lojalūs ir atsidavę darbuotojai, todėl būtina sukurti tokią darbo aplinką ir kultūrą, kuri

didintų darbuotojų lojalumą ir motyvaciją (socialinių garantijų užtikrinimas, skaidri veikla, puikios darbo sąlygos, darbuotojų vertinimas ir paskatinimas, kūrybiška ir įkvepianti aplinka bei kt.). Visa tai priklauso nuo organizacijos vadovų, jų vadovavimo stiliaus, organizacijos vizijos ir kultūros. Organizacijos reputacijai įtakos turi ir emocinis patrauklumas, kuris siejamas su pagarba ir pasitikėjimu. Nevyriausybinės organizacijos atveju darbo aplinka, vizija ir vadovavimas, emocinis patrauklumas turi įtakos ne tik darbuotojų, bet ir narių, savanorių, dalininkų, kitų vidinių grupių atžvilgiu – pritraukiant naujus narius, savanorius, sulaukiant visuomenės pritarimo ir palaikymo.

Galima teigti, kad verslo organizacijos ir nevyriausybinės organizacijos reputacijos aspektai yra panašūs. Verslo įmonių atveju teigiama reputacija turi didesnę reikšmę finansiniams rodikliams, pardavimų didinimui, klientų ir vartotojų pritraukimui, aukštesnės pridėtinės vertės kūrimui, ekonominio našumo, konkurencinio pranašumo užtikrinimui, o nevyriausybinės organizacijos – naujų narių, savanorių, dalininkų pritraukimui, pasitikėjimo visuomenėje užtikrinimui ir kt.

Remiantis išnagrinėtomis organizacijos reputacijos sąvokomis ir aspektais, šiame darbe naudojant nevyriausybinės organizacijos reputacijos terminą bus kalbama apie per tam tikrą laikotarpį nusistovėjusią tikslinių grupių nuomonę apie nevyriausybę organizaciją ir jos veiklos, savybių, rezultatų vertinimą.

1.3. Nevyriausybinės organizacijos reputacijos valdymo poreikiai

Nevyriausybinės organizacijos reputacijos valdymo poreikius lemia šio sektoriaus organizacijų specifiškumas. Mokslininkai (Padanyi, Gainer, 2003) pabrėžia, kad nevyriausybinės organizacijos reputacijos valdyme svarbu žinoti, kaip organizaciją mato ir suvokia visa visuomenė ir pagrindinės tikslinės grupės, kokią įtaką šių grupių suvokimas daro organizacijos veiklai ir kaip kiekviena iš tikslinių grupių gali būti įtraukta į organizacijos reputacijos valdymo procesus. Šiame poskyryje nagrinėjami nevyriausybinės organizacijos valdymo poreikiai ir galimybės, analizuojami reputacijos valdymo modeliai, atsižvelgiant į nevyriausybinės organizacijos specifiškumą, nagrinėjamos reputacijos valdymo modelių pritaikymo nevyriausybinės organizacijos reputacijos valdyme galimybės.

Kaip jau minėta ankstesniame poskyryje, nevyriausybinių organizacijų vaidmuo, veiklos formos ir kryptys šiandieninėmis sąlygomis kinta. Pamažu jos tampa ne tik visuomenės interesų atstovais ir gynėjais, bet ir paslaugų teikėjais, inovacijų ir kūrybiškumo skatintojais, įgauna vis didesnės reikšmės šalies ekonomikos augimui ir raidai. Nevyriausybinėms organizacijoms, kaip ir bet kurioms kitoms organizacijoms, siekiant veiklos efektyvumo ir sėkmės, tampa svarbu kurti ir išlaikyti gerą reputaciją. Pirmiausia tikslinga išanalizuoti priežastis ir pateikti argumentus, kodėl būtinas sistemingas nevyriausybinės organizacijos reputacijos valdymas.

Padanyi ir Gainer (2003) pateikia argumentus, parodančius teigiamos reputacijos svarbą nevyriausybinei organizacijai ir jos veiklai:

- nevyriausybės organizacijos, kurių vidinės grupės yra patenkintos organizacijos veikla ir yra geros nuomonės apie organizaciją, yra patrauklios kitoms nevyriausybiniams organizacijoms, potencialiems partneriams ir nariams, visuomenei. Taigi sudaro geresnes sąlygas organizacijos plėtrai, veiklos vykdymui ir gerina kitus rodiklius.
- teigiama nevyriausybės organizacijos reputacija padeda pritraukti daugiau finansavimo ir paramos šaltinių.
- teigiamos reputacijos nevyriausybės organizacijos turi didesnę pasitikėjimą valstybinėse institucijose, verslo organizacijose ir kitose įstaigose atstovaujant ir ginant tikslinių grupių interesus, siekiant užtikrinti visuomenės gerovę.

Nevyriausybės organizacijos sistemingo reputacijos valdymo poreikius lemia ir nevyriausybės organizacijos įtaka bei svarba visuomenėje. Galima išskirti tris aspektus, kurie dažniausiai priskiriami apibūdinant šio sektoriaus organizacijas ir kurie turi įtakos nevyriausybės organizacijos reputacijos valdymui (Beaudoin, 2004):

- nevyriausybės organizacijos traktuojamos kaip „visuomenė“, nes perteikia visuomenės nuomonę, turi galimybių suburti didesnes visuomenės grupes siekiant bendrų tikslų.
- nevyriausybės organizacijos laikomos etiškomis. Nevyriausybės organizacijos reprezentuoja ir gina visuomenės ar tam tikrų atstovaujamų visuomenės grupių interesus ir poreikius, nesiekia asmeninių interesų patenkinimo ir asmeninės naudos.
- nevyriausybės organizacijos suvokiamos kaip „jėga“, kuri daro didelę įtaką valdžios institucijų priimamiems sprendimams ir kitiems, su visuomenės gerove ar atstovaujamų tikslinių grupių poreikiais susijusiems veiksams.

Tyrinėtojai (Salamon, Hems, Chinnock, 2000) nurodo aspektus, į kuriuos reikėtų atsižvelgti nevyriausybės organizacijos reputacijos valdyme:

- Nevyriausybinių organizacijų teikiamos paslaugos. Atsižvelgiant į aukščiau išvardintas ypatybes, kad nevyriausybės organizacijos traktuojamos kaip etiškos, atstovaujančios ir reprezentuojančios visuomenės nuomonę, interesus, jos tampa rimtu konkurentu paslaugų teikimo rinkoje. Tačiau būtina pabrėžti, kad nevyriausybinių organizacijų teikiamų paslaugų specifika gali skirtis nuo verslo sektoriaus teikiamų paslaugų. Keli iš esminių aspektų, kodėl paslaugų teikėjais pasirenkamos nevyriausybės organizacijos yra būtent pasitikėjimas organizacija ir sferų įvairumas, kuriose veikia nevyriausybės organizacijos (švietimas, kultūra, menas, aplinkosauga ir daugelis kitų). Mokslininkai (Salamon, Hems, Chinnock, 2000) nurodo keletą savybių, kuriomis pasižymi nevyriausybinių organizacijų teikiamos paslaugos:

- aukštesnė kokybė, grindžiama tuo, kad nevyriausybinių organizacijų tikslas nėra pelno ar naudos siekimas, todėl jos gali labiau orientuotis į teikiamų paslaugų kokybę.
- mažesnė paslaugų kaina, kurią lemia savanoriškas darbas ar geranoriški siekiai ir kt.
- Inovacijų/naujovių skatintojai dėl lankstumo ir gebėjimo prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų (naujų metodų problemų sprendime taikymas ir kt.).
- Visuomenės ir tam tikrų visuomenės grupių interesų atstovai ir gynėjai. Ne tik iškelia ir parodo visuomenei aktualias problemas, bet ir padeda ieškoti sprendimo būdų, organizacijų ir partnerių, kurie galėtų padėti spręsti problemas.
- Nevyriausybinių organizacijų įtaka ir lyderystė. Jei organizacija yra pasitikima ir ji laikoma patikimu partneriu, daug lengviau išsprendžiamos problemos, organizacija aktyviai įtraukiama į įvairių klausimų svarstymą.
- Visuomenės vienytojai ir demokratijos skatintojai. Nevyriausybinių organizacijų turi didelės įtakos vienijant visuomenės grupes ir skatinant demokratijos procesus.

Nevyriausybinių organizacijų reputacijos valdymo poreikius lemia ir bendrieji požymiai, būdingi visų sektorių organizacijoms. Mokslininkai teigia, kad reputacijos valdymui įtakos turi tai, kad tarp gausybės organizacijų, su kuriomis kasdien tenka susidurti, asmenys dažniausiai pasirenka tą organizaciją, apie kurią žino, kitaip tariant, remiasi organizacijos įvaizdžiu arba reputacija. Nevyriausybinių organizacijų reputacijos valdymo poreikius lemia šie veiksniai (Šmaižienė, 2006, pagal Davies ir kt., 2003):

- Išaugusi informacinių ir komunikacinių technologijų galia, kuri suteikia daugybę galimybių skleisti ir dalintis informacija, patirtimi, išpūdžiais ir pan.
- Vidinių grupių galia ir įtaka kuriant nevyriausybinių organizacijų reputaciją išorinėje aplinkoje. Svarbu užtikrinti vidinių grupių lojalumą, nes darbuotojai, nariai, savanoriai yra vieni iš svarbiausių nevyriausybinių organizacijų ambasadorių ir nuomonės apie organizaciją formuotojų visuomenėje.
- Reikalavimai organizacijų veiklos skaidrumui, viešumui ir patikimumui. Nevyriausybinių organizacijų turi užtikrinti informacijos apie organizaciją tikslumą ir objektyvumą, nes išaiškėjus melagingiems faktams, pirmiausia krinta visuomenės pasitikėjimas organizacija ir griunama jos reputacija.

Visi šie reputacijos valdymą lemiantys veiksniai yra susiję, todėl kiekviena šiuolaikinė ir moderni organizacija, siekianti būti savo srities lydere ir stipri konkurentė, vertinanti ir gerbianči savo tikslinių grupių nuomonę ir požiūrius, turi atsižvelgti į visus šiuos veiksniai (Drūteikienė, 2006). Ši tyrinėtoja taip pat teigia, kad vienas iš reputacijos valdymo poreikių yra reputacijos

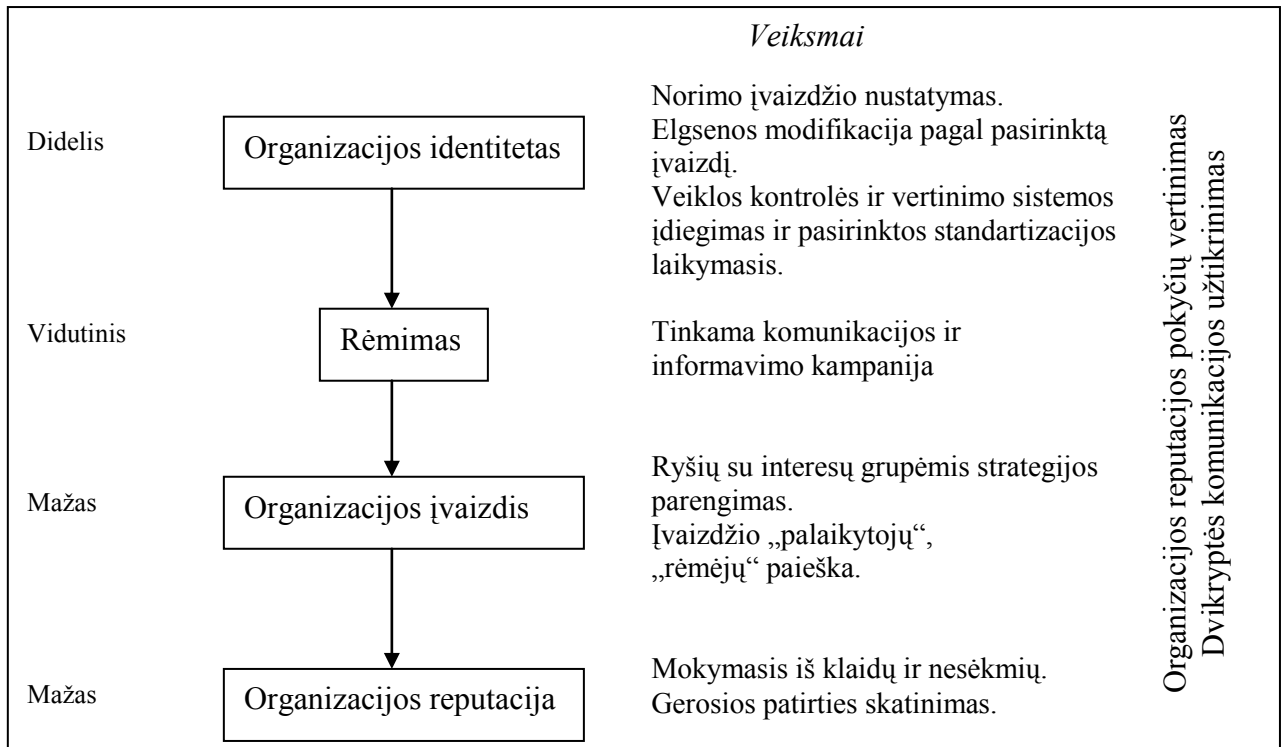
suteikiama galimybė ne pasyviai reaguoti į reputacijos krizes, bet iš anksto parengti veiksmų planą ir įvykius kaupti bei valdyti norima linkme (reaguoti proaktyviai).

Organizacijos reputacijos valdymą lemia spragos tarp organizacijos vykdomos veiklos (identiteto, kaip save suvokia ir mato organizacija, ir įvaizdžio, kurį organizacija kuria ir komunikuoja, kaip save pristato) ir tikslinių grupių poreikių bei lūkesčių organizacijos atžvilgiu (įvaizdis, kaip organizaciją vertina, mato ir suvokia tikslinės grupės), todėl reputacijos valdymo rezultatas – tokių spragų identifikavimas ir efektyvių priemonių (finansinių, laiko ir žmogiškųjų išteklių atžvilgiu) įgyvendinimas, siekiant sumažinti neatitikimus (Šmaižienė, 2006, pagal Davies ir kt., 2003). Nevyriausybinėse organizacijose, ypač narių, savanorių atžvilgiu, svarbu, kad sutaptų lūkesčiai ir galimybės tarp to, ką nevyriausybinė organizacija teigia galinti suteikti (kaip pristato save visuomenei) ir tarp to, ką ji realiai suteikia savo tikslinėms grupėms, kaip pateisina jų lūkesčius. Jei atsiranda neatitikimas tarp šių dviejų aspektų, kyla grėsmė nevyriausybinės organizacijos reputacijai, ji gali prarasti pasitikėjimą. Kadangi vienas iš pagrindinių nevyriausybinės organizacijos bruožų yra savanoriškumas, laisva valia, tai gali turėti neigiamų pasekmių (pavyzdžiui, paskatinti narių išstojimą ir kartu pabloginti nevyriausybinės organizacijos ekonominę situaciją, sumenkinti jos įtakos zonas). Viena iš galimų šių reputacijos valdymo spragų sumažinimo alternatyvų – nevyriausybinės organizacijos vidinės komunikacijos taikymas reputacijos valdyme, kuris analizuojamas kituose skyriuose.

1.4. Nevyriausybinės organizacijos reputacijos valdymo galimybės

Išnagrinėjus nevyriausybinės organizacijos reputacijos valdymo poreikius, tikslinga išanalizuoti mokslininkų sukurtus organizacijos reputacijos valdymo modelius ir jų pritaikymo nevyriausybinės organizacijos reputacijos valdyme galimybes. Žemiau pateikiamas ir analizuojamas Little (1999) organizacijos reputacijos valdymo modelis (Šmaižienė, 2006) (2 paveikslas).

2 paveikslas. Organizacijos reputacijos valdymas (Šmaižienė, 2006, pagal Little, 1999)



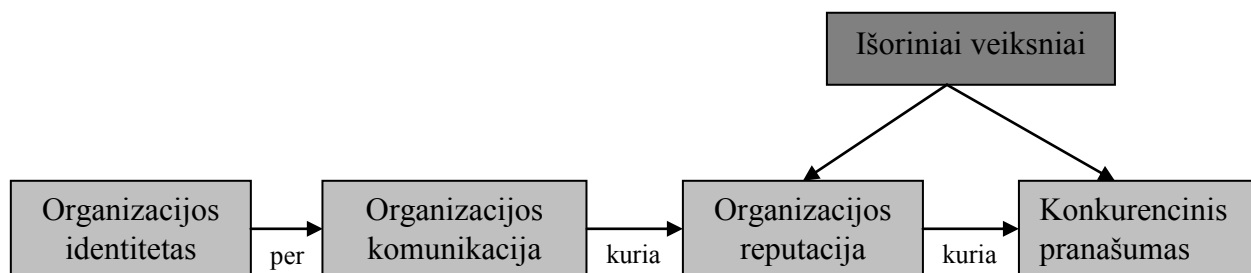
Little (1999) reputacijos valdyme didžiausią dėmesį skiria identitetui ir rėmimui, teigdamas, kad būtent šiose srityse galima pasiekti geriausių ir efektyviausių organizacijos reputacijos valdymo rezultatų: identifikuoti save ir sukurti identitetą perteikiantį įvaizdį. Identitetas nurodomas kaip didžiausią svarbą turintis prioritetas. Remiantis organizacijos identitetu per organizacijos komunikaciją su tikslinėmis grupėmis yra formuojamas organizacijos įvaizdis. Šiame modelyje komunikacija yra antra pagal svarbumą. Taigi didžiausias dėmesys organizacijos reputacijos valdymo procese turi būti skiriamas pirmiesiems etapams – identitetui ir komunikacijos strategijai. Įvaizdis turėtų būti identiteto atspindys visuomenėje – perteikiama organizacijos tapatybė ir vertybės. Galima teigti, kad jei kinta organizacijos tapatybė, būtina keisti ir įvaizdį, koreguoti komunikacijos strategiją, nes priešingu atveju, komunikuojamas įvaizdis neatspindės tikrosios organizacijos padėties, kas prieštarauja vienam iš organizacijos reputacijos valdymo poreikių – užtikrinti organizacijos veiklos skaidrumą ir šiame darbe nagrinėjam principui, kad nevyriausybinė organizacija turi formuoti vieningą reputaciją tarp visų tikslinių grupių, kad tai, ką organizacija sako, būtų tai, ką ji iš tiesų daro.

Taigi pirmasis reputacijos valdymo žingsnis yra organizacijos savęs identifikavimas (tapatybės nustatymas), kuriuo remiantis sukuriama atitinkamos įvaizdžio priemonės ir kuriama reputacija. Svarbu paminėti, kad Little (1999) nurodė dvikryptės komunikacijos aspektą, todėl galima teigti, kad reputacijos valdyme svarbu ne tik pateikti informaciją (tiek vidinėms, tiek išorinėms grupėms), bet ir gauti grįžtamąjį ryšį, sužinoti jų nuomonę ir vertinimą, siekiant koreguoti

reputacijos valdymo strategiją ir pasiekti anksčiau paminėtą reputacijos valdymo tikslą – užpildyti spragas ir neatitikimus tarp organizacijos savęs pozicionavimo ir tikslinių grupių lūkesčių.

Kiti mokslininkai, Gray ir Balmer (1998) (Šmaižienė, 2006), savo modelyje nurodo, kad organizacijos identitetas, perduodamas komunikacijos priemonėmis (komunikuojant tiek su vidinėmis, tiek su išorinėmis tikslinėmis grupėmis) kuria ir formuoja organizacijos reputaciją. Galima teigti, kad ir šiame modelyje, kaip ir pirmajame aptartame modelyje, reputacijos valdyme didžiausias dėmesys turi būti skiriamas pirmiesiems dviems elementams: identitetui ir komunikacijai, kurie sudaro pagrindą kitiems dviems reputacijos valdymo etapams: reputacijai ir konkurenciniam pranašumui. Modelyje laikomasi nuostatos, kad organizacijos komunikacija ir reputacija turi būti pagrįsta identitetu, organizacijos vertybėmis, vidine kultūra. Šis modelis, lyginant su pirmuoju išnagrinėtu modeliu, yra praplėstas nurodant reputacijos valdymo rezultata ir naudą – organizacijos reputacija sudaro sąlygas užtikrinti organizacijos konkurencinį pranašumą. Tyrinėtojai parodo neišmatuojamo ir sunkiai valdomo organizacijos turto galimybes atnešti organizacijai realius ir išmatuojamus rezultatus. Taigi remiantis Gray ir Balmer (1998) sukurtu modeliu, galima išskirti dar vieną reputacijos valdymo tikslą – ne tik užpildyti spragas tarp tikslinių grupių suvokimo ir poreikių neatitikimo, bet ir gauti ekonominę naudą. Kaip matyti iš modelio, organizacijos reputacijai ir jos konkurenciniam pranašumui įtakos turi išoriniai veiksniai, todėl reputacijos valdyme reikia atsižvelgti ir išanalizuoti ne tik organizacijos vidinę, bet ir išorinę aplinką, numatyti galimas reputacijos valdymo grėsmes ir jų išvengimo būdus (3 paveikslas).

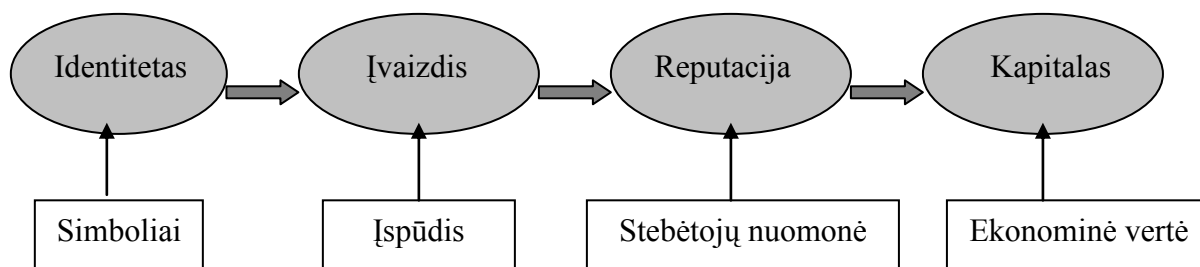
3 paveikslas. Gray ir Balmer (1998) reputacijos valdymo modelis (Šmaižienė, 2006)



Panašų į Gray ir Balmer reputacijos valdymo modelį sukūrė Barnett, Jermier ir Lafferty (2006) (Šmaižienė, 2006). Šis modelis iš dalies atrodo kaip antrojo nagrinėto modelio patobulinimas. Modelyje nurodoma, kad remiantis identitetu, kurį perteikia tam tikri naudojami simboliai, yra kuriamas organizacijos įvaizdis. Įvaizdžio pagrindu formuojama organizacijos reputacija. Modelio autoriai išskiria, kad įvaizdis yra paremtas tikslinių grupių išpūdžiais, o reputacija yra susijusi su stebėtojų nuomone. Taigi šis modelis patvirtina išnagrinėtus reputacijos valdymo aspektus – reputacija yra kuriama ilgesnį laiko tarpą, ji yra susijusi su tikslinių grupių vertinimais, nuomonėmis. Šiame modelyje, kaip ir ankstesniajame nagrinėtame modelyje, taip pat

išskiriamas reputacijos valdymo rezultatas ir atnešama nauda – kapitalas (ekonominė vertė) (4 paveikslas).

4 paveikslas. Barnett, Jermier, Lafferty (2006) organizacijos valdymo modelis (Šmaižienė, 2006)



Išanalizavus literatūroje pateiktus modelius, galima pastebėti ir išskirti bendras tendencijas:

- Akcentuojamas organizacijos identiteto, organizacijos įvaizdžio ir organizacijos reputacijos tarpusavio ryšys ir integracija – remiantis organizacijos identitetu, vidine kultūra, vertybėmis, turi būti kuriamas organizacijos įvaizdis, komunikuojama vidinėms ir išorinėms tikslinėms grupėms. Organizacijos identitetas yra pagrindas, kuriuo remiantis turi būti kuriama organizacijos reputacija.
- Išskiriamas reputacijos valdymo rezultatas – reputacijos įtaka organizacijos ekonominei vertei ir konkurenciniam pranašumui.

Modeliai grindžiami panašia logine struktūra ir ryšiais, juose kartojasi elementai arba tiesiog jie kitaip įvardinami, varijuojama naujais aspektais ir pateikiamų ryšių modifikacijomis. Išanalizavus keletą mokslininkų pateikiamų reputacijos valdymo modelių, matyti, kad vieningo ir teisingo modelio, kaip geriausiai ir efektyviausiai galima valdyti nevyriausybines organizacijos reputaciją, kad ji kurtų pridėtinę vertę organizacijai, nėra. Skirtingi mokslininkai akcentuoja ir svarbiausiais laiko tam tikrus aspektus: vieni rekomenduoja reputacijos valdymą pradėti nuo organizacijos identiteto, didžiausią dėmesį atkreipiant į vidinius procesus, jų optimizavimą ir kokybės užtikrinimą, kiti teigia, kad didžiausią įtaką turi išoriniai veiksniai, siūloma vertinti išorinių veiksnių įtaką, treči akcentuoja, kad reputacijos valdyme svarbiausia numatyti tokius dalykus, kurie gali turėti neigiamų pasekmių organizacijai ir jos reputacijai, bei parengti priemones, kaip būtų galima jų išvengti.

Išanalizuoti reputacijos valdymo modeliai nagrinėja reputacijos valdymo etapus (identitetas, komunikacija, įvaizdis, reputacija, konkurencinis pranašumas), tačiau juose nenurodoma, kas organizacijoje turėtų būti atsakingi už reputacijos valdymą. Žmogiškieji išteklių reputacijos valdyme nagrinėjami kitame skyriuje, analizuojant korporatyvinės komunikacijos teoriją. Toliau, remiantis išanalizuotais reputacijos valdymo modeliais, aptariami pagrindiniai nevyriausybines organizacijos reputacijos valdymo aspektai ir etapai.

Visuose nagrinėtuose modeliuose pirmasis reputacijos valdymo žingsnis – *organizacijos identitetas*. Nevyriausybinių organizacijos reputacijos valdyme identitetas yra ypatingai svarbus. Kadangi šio sektoriaus organizacijos remiasi savanoriškumo ir laisvos valios principais, reikšmingas savęs identifikavimo su organizacija aspektas – žmonės ateis į tokią organizaciją, kurios siekiami tikslai, deklaruojamos vertybės sutaps su jų vertybių sistema. Taigi remiantis išnagrinėtais reputacijos valdymo modeliais ir jų pritaikymu nevyriausybinių organizacijos reputacijos valdyme būtų pasiektas vienas iš pagrindinių tikslų – sukurtas organizacijos identitetas perduodamas nevyriausybinių organizacijos tikslinėms grupėms (sudaromos galimybės užpildyti spragas tarp tikslinių grupių poreikių ir lūkesčių neatitikimo, identifikuoti nevyriausybinių organizacijos ir jos tikslinių grupių vertybines sistemas, siekti bendrų tikslų). Galimybes pasiekti šį tikslą sudarytų vidinės komunikacijos taikymas reputacijos valdyme, kuris nagrinėjamas kituose skyriuose.

Kitas reputacijos valdymo etapas – *komunikacija* (vidinė ir išorinė). Nevyriausybinių organizacijos atveju dvikryptė komunikacija reputacijos valdyme užima svarbią vietą (Little modelis). Nevyriausybinių organizacijos dėl anksčiau paminėtų savybių (etiškumo, visuomenės nuomonės forumuotojo, naujovių skatintojo ir kt.) ir specifiškumo, kad jos reprezentuoja visuomenės ar tam tikrų visuomenės grupių nuomonę, nesiekia asmeninės naudos, turi užtikrinti efektyvią komunikaciją (vidinę ir išorinę) reputacijos valdyme. Nevyriausybinių organizacijos vidinės komunikacijos tikslas – užtikrinti, kad visos vidinės grupės žinotų organizacijos tikslus ir veiklos principus, vertybes, kad visi kartu siektų bendrų tikslų ir kurtų visuomenės gerovę. Išorinė komunikacija, kai ne tik informuojamos tikslinės grupės, bet ir išklausoma jų nuomonės, sudaro galimybę sužinoti, kaip nevyriausybinių organizacija yra matoma išorėje, ar ji tikrai yra laikoma etiška, ginančia bendrus interesus, o ne atstovaujančia siaurus kokios nors grupės interesus. Nevyriausybinių organizacijos komunikacijos taikymas reputacijos valdyme sudarytų galimybes atlikti išsamią vidinių ir išorinių grupių poreikių ir lūkesčių analizę, identifikuoti kylančias ar iš anksto numatyti galinčias kilti problemas, ieškoti galimų sprendimo būdų, įvertinti reputacijos valdymo pokyčių būtinybę ir keisti reputacijos valdymą atsižvelgiant ne tik į pačios organizacijos, bet ir į tikslinių grupių poreikius. Detalesnė nevyriausybinių organizacijos vidinės komunikacijos procesų reputacijos valdyme analizė pateikiama kituose skyriuose.

Reputacijos valdymo modeliuose (Gray ir Balmer, 1998; Barnett, Jermier, Lafferty 2006) minima *ekonominė vertė*, arba *konkurencinis pranašumas*, nevyriausybinių organizacijų atveju gali būti traktuojami kaip Salamon, Hems, Chinnock (2000) ir kitų tyrinėtojų paminėti aspektai:

- naujų narių pritraukimas į organizaciją (daugiau surenkama nario mokesčio), didesni dalininkų turiniai įnašai ir kt.;

- partnerių ir kitų organizacijų, su kuriomis bendradarbiaujama pritraukimas (galimybė užtikrinti veiklos efektyvumą);
- finansinės ir kitokios paramos pritraukimas;
- teikiamų paslaugų kokybė ir efektyvumas ir kt.

Taigi sistemingas nevyriausybinės organizacijos reputacijos valdymas gali atnešti ne tik intuityviai jaučiamų rezultatų (tikslinių grupių pasitenkinimas, identiteto suvokimas, vertybinės sistemos supratimas, bendrų tikslų siekimas), bet ir realiai pamatuojamus rezultatus (naujų narių skaičius, didesnės pajamos, surenkamos iš nario mokesčių, didesnė parama ir kt. rodikliai). Apibendrinant galima teigti, kad šie modeliai nevyriausybinės organizacijos reputacijos valdyme gali būti taikomi atsižvelgiant ir pritaikant pagal konkrečios organizacijos specifiką, dydį, narių dalininkų, skaičių, veiklos formas, turimus finansinius resursus, žmogiškuosius išteklius ir kt. ypatybes.

Galima teigti, kad nevyriausybinės organizacijos reputacijos valdymą, kaip parodė reputacijos valdymo modelių analizė, reikia pradėti nuo vidinių veiksnių – identiteto ir vidinės komunikacijos. Vidinė komunikacija reputacijos valdyme gali padėti formuoti tinkamą ir teisingą organizacijos suvokimą tarp visų tikslinių grupių, sukurti pagrindą, kuriuo remiantis būtų sistemingai valdoma reputacija. Kitame skyriuje pateikiamos nevyriausybinės organizacijos vidinės komunikacijos procesų, srautų, grupių ir vidinės komunikacijos įtakos nevyriausybinės organizacijos reputacijos valdymui teorinės išvalgos.

2. VIDINĖ KOMUNIKACIJA NEVYRIAUSYBINĖS ORGANIZACIJOS REPUTACIJOS VALDYME

Kiekvienoje organizacijoje svarbią vietą užima komunikacija. Dažnai teigiama, kad įvairias organizacines problemas sukelia neefektyvi komunikacija, daugelis problemų traktuojamos kaip komunikacinės problemos, kurias galima išspręsti komunikacijos pagalba. Organizacijos reputacijos valdymo modelių analizė parodė, kad komunikacija yra vienas iš pagrindinių reputacijos valdymo etapų. Kaip jau minėta, didžiausias dėmesys dažniausiai skiriamas išorinei komunikacijai ir jos vaidmeniui reputacijos valdyje, nes manoma, kad būtent komunikacija su išorinėmis grupėmis atneša geriausių rezultatų, didina organizacijos efektyvumą ir ekonominius rodiklius. Tačiau mokslininkai (Welsh ir Jackson, 2007, pagal Grunig, Repper, 1992; Clampitt, 2000, Argenti, 1996) teigia, kad vidinė komunikacija taip pat didina organizacijos produktyvumą ir efektyvumą, sudaro galimybes užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę, gerina organizacijos vidinę kultūrą, prisideda prie teigiamos organizacijos reputacijos. Taigi vidinės komunikacijos procesai yra vieni iš esminių organizacijose vykstančių procesų ir jų įtaka reputacijos valdymui neturi būti eliminuojama.

Šiame skyriuje analizuojama vidinės komunikacijos samprata, nevyriausybinių organizacijos vidinės komunikacijos procesai, srantai, grupės, nagrinėjamos nevyriausybinių organizacijos vidinės komunikacijos pritaikymo reputacijos valdyje galimybės.

2.1. Vidinės komunikacijos samprata

Pirmiausia tikslinga išanalizuoti mokslinėje literatūroje pateikiamas vidinės komunikacijos sąvokas. Literatūroje galima rasti kelis skirtingus vidinės komunikacijos terminus. Welsh ir Jackson (2007) remdamiesi įvairiais tyrinėtojais, pateikia tokius terminus: vidiniai ryšiai (angl. *internal relations*) (Grunig ir Hunt, 1984), darbuotojų komunikacija (angl. *employee communication*) (Argenti, 1996; Smidts ir kt., 2001), vidinė komunikacija (angl. *internal communications*) (Cornelissen, 2004), darbuotojų santykiai (angl. *employee relations*) (Grunig ir Hunt, 1984; Argenti, 1996; Quirke, 2000), vidinė komunikacija kaip ryšių su visuomene priemonė (angl. *internal public relations*) (Jefkins, 1988; Wright, 1995), personalo komunikacija (angl. *staff communication*) (Stone, 1995). Welch ir Jackson (2007), remdamiesi korporatyvinės komunikacijos teoretikais (Van Riel, 1995; Forman ir Argenti, 2005), kurie pirmenybę teikė vidinės komunikacijos (angl. *internal communication*) terminui, siūlo naudoti būtent šį terminą. Remiantis šiais tyrinėtojais ir jų darbais, šiame darbe taip pat bus naudojamas vidinės komunikacijos terminas.

Vienas iš pirmųjų literatūroje pateikiamų vidinės komunikacijos apibrėžimų nurodo, kad tai yra komunikacija tarp individų ir/ar grupių įvairiais lygmenimis ir skirtingose srityse, kuriant ir perkuriant organizaciją, koordinuojant kasdienės veiklos procesus (Welch ir Jackson, 2007, pagal Frank ir Brownell, 1989). Welch ir Jackson (2007) teigia, kad daugelis tyrinėtojų (Van Riel, 1995; Smidts ir kt., 2001, Dolphin, 2005) savo darbuose naudodavo ir cituodavo būtent šį Frank ir Brownell (1989) sukurtą vidinės komunikacijos apibrėžimą. Kalla (2005) teigia, kad vidinė komunikacija, tai formali ir neformali visų lygių vidinė organizacijos komunikacija, o Cornelissen (2004) vidinę komunikaciją apibūdina kaip visus metodus (vidiniai laikraščiai, intranetas), kurie naudojami organizacijoje komunikuoti su darbuotojais (Welch ir Jackson, 2007).

Taigi apibrėžimuose akcentuojami šie vidinės komunikacijos kaip proceso aspektai: atskirų asmenų ir grupių komunikacija, kuri vyksta įvairiomis kryptimis ir lygmenimis, apima visus organizacijos struktūrinius lygmenis (vertikali ir horizontali vidinė komunikacija), gali būti tiek formali, tiek ir neformali. Tyrinėtojų pateikiamuose vidinės komunikacijos apibrėžimuose galima pastebėti ir detalesnius vidinės komunikacijos aspektus – viename iš apibrėžimų paminėtos vidinės komunikacijos priemonės. Tačiau galima teigti, kad Cornelissen (2004) pateikiamas apibrėžimas yra gana siauras ir koncentruojasi labiau į priemones, neakcentuoja kitų vidinės komunikacijos aspektų, pateikiamų kituose apibrėžimuose (lygmenų, kryptių, pobūdžio, grupių ir kt.). Nagrinėjant apibrėžimus vidinių grupių požiūriu, vienuose apibrėžimuose vidinės grupės nėra išskiriamos, nurodoma tik, kad tai komunikacija, vykstanti organizacijos viduje. Kituose (Cornelissen, 2004) konkrečiai minima, kad tai komunikacija tarp darbuotojų, arba abstrakčiau – tarp individų ir/arba grupių (Frank ir Brownell, 1989). Taip pat remiantis tyrinėtojų pateikiamais apibrėžimais galima teigti, kad vidinė komunikacija turi įtakos ne tik koordinuojant kiekvieną dieną organizacijoje vykstančius procesus (pavyzdžiui, darbo užduočių paskirstymą darbuotojams ir kt.), bet ir daug sudėtingesniems ir svarbesniems organizacijos procesams (pavyzdžiui, formuojant ir palaikant organizacijos kultūrą, perduodant vertybes, stiprinant vidinių grupių lojalumą, užtikrinant organizacijos plėtrą ir kt.).

Cheney ir Christensen (2001) pabrėžia, kad vidinė ir išorinė komunikacija jau nebeegzistuoja kaip du skirtingi dalykai. Jie vidinę komunikaciją apibrėžia kaip darbuotojų tarpusavio ryšius, organizacijos misijos perdavimą ir organizacijos vystymąsi. Šie mokslininkai išskiria tris vidinės komunikacijos lygius: kasdienė komunikacija tarp darbuotojų, strateginė komunikacija ir organizacinė komunikacija (Welch ir Jackson, 2007). Taigi remiantis šių mokslininkų teiginiais, galima daryti prielaidą, kad jau pats vidinės komunikacijos sąvokos paaiškinimas nurodo vidinės komunikacijos paskirtį paaiškinti, perteikti ir įdiegti organizacijos vertybes, veiklos tikslus, siekius, misiją vidinėms grupėms, kad jie tiksliai žinotų, ko siekia organizacija. Apibrėžime akcentuojamas organizacijos vystymasis, taigi efektyvi vidinė

komunikacija turi įtakos organizacijos plėtrai, veiklos rezultatams, nes tik tinkamai informuotos, į sprendimų priėmimo procesus įtrauktos, vertinamos ir motyvuojamos vidinės grupės bus lojalios organizacijai ir teigiamos reputacijos kūrėjai. Taigi mokslininkai vis labiau akcentuoja korporatyvinės komunikacijos požiūrį ir teigia, kad į visus organizacijose vykstančius procesus būtina žiūrėti kaip į integruotą visumą (Welsh, Jackson, 2007).

Literatūroje pateikiami tokie korporatyvinės komunikacijos apibrėžimai: *korporatyvinė komunikacija yra vadybos priemonė, kuria visos sąmoningai naudojamos organizacijos vidinės ir išorinės komunikacijos formos yra suderinamos, kad sukurtų palankias sąlygas organizacijos santykiams su grupėmis, nuo kurių priklauso organizacijos veikla* (Gudonienė, 2006, pagal van Riel, 1993); *korporatyvinė komunikacija gali būti apibrėžta kaip visų organizacijos tapatybės instrumentų (komunikacijos simbolių, organizacijos narių elgesio) suderinamumas tokiu būdu, kad būtų sukurta ir išlaikyta teigiama reputacija tarp tų interesų grupių, su kuriomis organizaciją sieja savitarpio priklausomybės ryšiai* (Gudonienė, 2006, pagal van Riel, 2003). Analizuojant šiuos korporatyvinės komunikacijos apibrėžimus, galima išskirti tokius aspektus:

- akcentuojama vidinių ir išorinių organizacijos grupių svarba bei vidinių ir išorinių komunikacijos procesų suderinamumas ir integracija.
- teigiama, kad vidinės ir išorinės komunikacijos integracija ir suderinamumas, sudaro galimybes sulaukti teigiamo tikslinių grupių vertinimo ir palaikymo.

Taigi nurodomi svarbiausi aspektai organizacijos reputacijos valdyme: būtina suderinti organizacijos vidinį vaizdą su komunikuojamu į išorę vaizdu, identifikuoti organizacijai svarbias interesų grupes ir siekti abipusio supratimo ir paramos.

Kaip jau buvo minėta ankstesniame šio darbo skyriuje, tyrinėtojų pateikiamuose reputacijos valdymo modeliuose, nėra nurodoma, kas organizacijose turėtų būti atsakingi už reputacijos valdymą. Remiantis aukščiau išnagrinėtais korporatyvinės komunikacijos apibrėžimais, galima teigti, kad užtikrinant organizacijoje korporatyvinę komunikaciją, tai yra suderinant, integruojant ir tinkamai plėtojant vadybinę, organizacinę ir marketingo komunikaciją, sudaromos palankios sąlygos organizacijos reputacijos valdymui. Iš esmės, korporatyvinę komunikaciją galima traktuoti kaip patį organizacijos reputacijos valdymo procesą. Mokslininkai, nagrinėjantys korporatyvinės komunikacijos reiškinį, akcentuoja, kad korporatyvinė komunikacija turi būti integruota į organizacijos vadybines ir valdymo struktūras. Korporatyvinei komunikacijai prielaidas sudaro esminiai organizacijos procesai ir funkcijos – ryšiai su visuomene, darbuotojų komunikacija, personalo vadyba, kokybės vadyba, rinkodara, marketingas (Gudonienė, 2006, pagal Varey, 1997; van Riel, 1995). Tradiciniu požiūriu būtų suvokiama, kad už organizacijos reputacijos valdymo procesą turėtų būti atsakingi ryšių su visuomene ar komunikacijos skyrius (jei organizacija tokius turi) darbuotojai. Tačiau remiantis korporatyvinės komunikacijos reiškiniumi ir pagrindiniais akcentais,

galima teigti, kad organizacijos reputacijos valdymo procese svarbūs yra visų lygių (ir aukščiausios, ir žemiausios grandies) ir skirtingų sričių vidinės grupės: tiek organizacijos vadovai, tiek įvairių skyrių darbuotojai, nariai, savanoriai ir kt. Taigi organizacijos reputacijos valdymas yra kaip ir bendro tikslo siekimas – efektyviausi ir geriausi rezultatai pasiekiami sutelkus visų organizacijos vidinių grupių pastangas.

Remiantis korporatyvinės komunikacijos tyrinėtojais, galima teigti, kad vidinės ir išorinės organizacijos komunikacijos procesų, formų, turinio suderinimas, integracija, gali sudaryti pagrindą sistemingam organizacijos reputacijos valdymui, užtikrinti tikslinių grupių palaikymą ir pritarimą tam, ką organizacija daro. Būtent korporatyvinės komunikacijos taikymas organizacijos reputacijos valdyme gali atnešti efektyvių ir apčiuopiamų rezultatų. Taigi šiame darbe kalbant apie nevyriausybines organizacijos vidinę komunikaciją reputacijos valdyme bus laikomasi vidinės ir išorinės komunikacijos integracijos požiūrio.

2.2. Vidinė komunikacija nevyriausybiniame organizacijoje

Pirmiausia tikslinga išanalizuoti, kokios gali būti nevyriausybines organizacijos interesų grupės. Gudonienė (2006) (pagal Clarkham, 1992) išskiria dvi organizacijos interesų grupių kategorijas: kontraktines ir visuomenines interesų grupes (1 lentelė).

1 lentelė. Interesų grupės (Gudonienė, 2006, pagal Clarkham, 1992)

<i>Kontraktinės interesų grupės</i>	<i>Visuomeninės interesų grupės</i>
Akcininkai	Vartotojai
Darbuotojai	Kontroliuojančios institucijos
Klientai	Valdžios institucijos
Tiekėjai	Spaudimo grupės
Prekybos tarpininkai	Žiniasklaida
Kreditoriai	Bendruomenė

Remiantis pirmame šio darbo skyriuje išnagrinėtomis nevyriausybinių organizacijų tipų savybėmis, taip pat galima išskirti šias nevyriausybinių organizacijų vidines grupes: darbuotojai, nariai (juridiniai ir fiziniai), savanoriai, dalininkai ir kt. Atsižvelgiant į tai, kad daugiausia dėmesio yra skiriama vidinei komunikacijai tarp organizacijos darbuotojų, taip pat remiantis išnagrinėtais nevyriausybinių organizacijų tipais, savybėmis, vidinėmis grupėmis, šiame skyriuje pasirenkama nagrinėti nevyriausybines organizacijos vidinę komunikaciją ne tarp darbuotojų, bet tarp narių, savanorių, tų nevyriausybines organizacijos vidinių grupių, kurios tampa organizacijos dalimi laisva

valia ir savanoriškai. Vidinė komunikacija būtent tarp šių nevyriausybinės organizacijos vidinių grupių pasirinkta todėl, kad vidinė komunikacija tarp darbuotojų yra artimesnė verslo organizacijoms, yra plačiau išnagrinėta. Be to, darbuotojams mokamas atlyginimas, suteikiamos socialinės ir kitos garantijos, o narystės ar savanorystės pagrindu paremtose organizacijose, nariai ir savanoriai gali negauti jokio piniginio atlygio ar kitų garantijų. Dėl šios priežasties nevyriausybinės organizacijos vidinė komunikacija tarp narių, savanorių reikalauja ypatingo dėmesio, nes tik vidinės komunikacijos pagrindu suformuota reputacija, gali padėti pritraukti ir išlaikyti narius bei savanorius organizacijoje.

Nevyriausybinės organizacijos vidinės komunikacijos specifiškumą lemia ir savanorystės bei laisvos valios principas. Asmenys, remdamiesi turima ir įvairiais kanalais gauta informacija apie organizaciją, siekdami savo tikslų, vadovaudamiesi vertybių sistema, gali laisvai pasirinkti, kokios nevyriausybinės organizacijos dalimi jie norėtų tapti ir prisidėti siekiant bendrų tikslų. Todėl vienas iš vidinės komunikacijos nevyriausybinėje organizacijoje tikslų yra išsiaiškinti ir užpildyti spragas tarp narių lūkesčių ir to, ką gali suteikti organizacija – nevyriausybinės organizacijos ir jos narių lūkesčiai ir siekiai turi sutapti. Šis aspektas svarbus ir pirmajam išanalizuotam reputacijos valdymo etapui – identitetui.

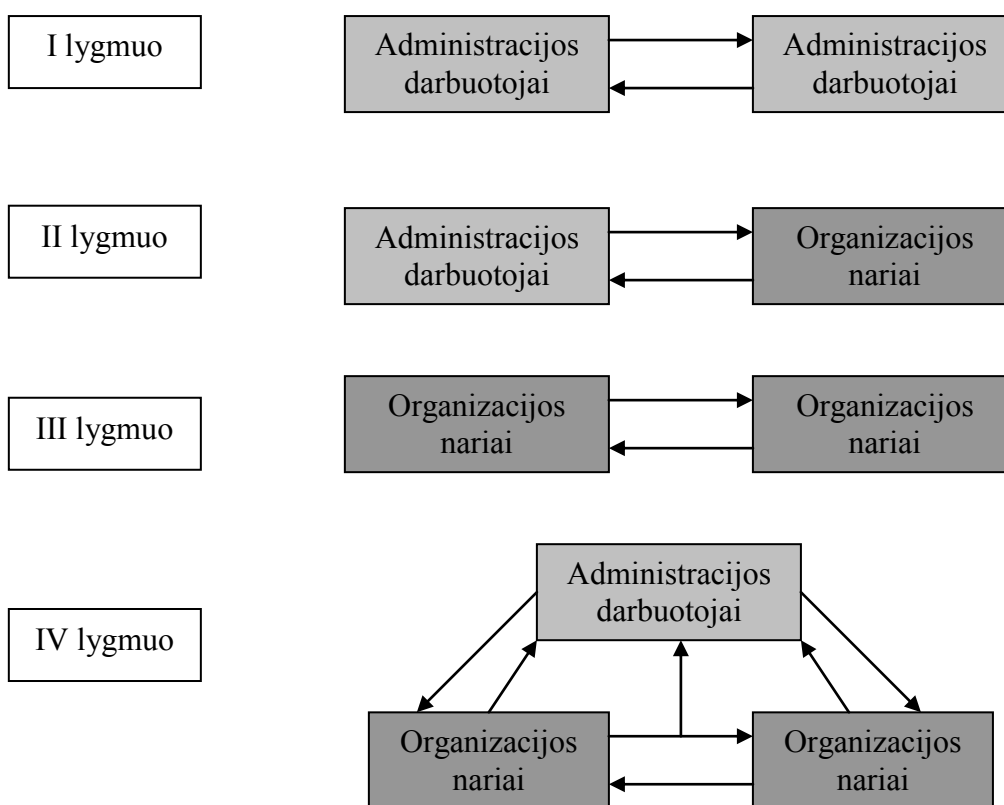
Efektyvi vidinė komunikacija nevyriausybinėje organizacijoje svarbi dėl nevyriausybinės organizacijos atliekamo vaidmens visuomenėje – ginti ir atstovauti ne asmeninius ar kokios nors grupės siaurus interesus, bet reprezentuoti visuomenės nuomonę. Todėl vienas iš svarbiausių vidinės komunikacijos tikslų nevyriausybinės organizacijos reputacijos valdyme yra užtikrinti, kad organizacijos vidinės grupės tinkamai reprezentuotų organizaciją visuomenėje, perteiktų organizacijos vertybes ir siektų bendrų tikslų bei gintų bendrus interesus, t.y. narių veikla išorėje turi atitikti vidines nevyriausybinės organizacijos nuostatas ir padėti stiprinti pasitikėjimą organizacija.

Vidinę komunikaciją nevyriausybinėje organizacijoje, paremtoje narystės ar savanorystės principais, galima suskirstyti į šiuos lygmenis (5 paveikslas):

- tarp nevyriausybinės organizacijos administracijos ar kito koordinuojančio organo darbuotojų;
- tarp administracijos ar kito koordinuojančio organo darbuotojų ir narių/savanorių;
- tarp narių/savanorių;
- tarp administracijos ar kito koordinuojančio organo darbuotojų ir narių/savanorių bei tarp pačių narių/savanorių.

5 paveikslas. Nevyriausybinės organizacijos vidinės komunikacijos lygiai

(sudaryta darbo autorės)



Pirmasis nevyriausybinės organizacijos vidinės komunikacijos lygmuo yra vidinė komunikacija tarp administracijos ar kito koordinuojančio organo darbuotojų. Šio lygmens vidinės komunikacijos tikslas bet kurioje nevyriausybinėje organizacijoje turėtų būti ankstesniame skyriuje aptartos vidinės komunikacijos funkcijos – ne tik kasdienių veiklos procesų koordinavimas, užduočių skyrimas, vykdymas, bet ir organizacijos suvokimo, vidinės kultūros formavimas, organizacinių vertybių įtvirtinimas ir perdavimas, supažindinimas su pokyčiais ir pan. Analizuojant vidinę komunikaciją tarp darbuotojų, svarbu užtikrinti ir vertikalią, ir horizontalią komunikaciją, sudaryti grįžtamojo ryšio galimybes, siekiant užtikrinti vidinės komunikacijos efektyvumą.

Antrasis lygmuo – vidinė komunikacija tarp administracijos ar kito koordinuojančio organo darbuotojų ir organizacijos narių/savanorių. Šiuo atveju vidinė komunikacija yra išplečiama ir įtraukiamos kitos vidinės grupės – organizacijos nariai/savanoriai. Nevyriausybinės organizacijos antrojo lygmens vidinei komunikacijai būtina skirti daugiau dėmesio, nes būtent šiame lygmenyje turėtų būti suformuojamas tinkamas organizacijos suvokimas tarp vidinių grupių, kultūra ir vertybės, tikslai, veiklos principai ir kt. Antrojo lygmens nevyriausybinės organizacijos vidinės komunikacijos užtikrinimas yra svarbus žingsnis reputacijos valdyme, nes, kaip jau minėta ankstesniuose skyriuose, tinkamas organizacijos suvokimas ir efektyvi vidinė komunikacija sudaro pagrindą sistemingam reputacijos valdymui.

Trečiasis nevyriausybinės organizacijos vidinės komunikacijos lygmuo yra komunikacija tarp organizacijos narių/savanorių. Siekiant užtikrinti vidinės komunikacijos efektyvumą ir tikslingai formuoti organizacijos reputaciją išorinėse grupėse, dėmesys turi būti skiriamas pačių narių/savanorių komunikacijai. Jei organizacijoje per daug susikoncentruojama į antrojo lygmens vidinę komunikaciją, gali atsirasti spragų trečiajame lygmenyje – nors administracijos ar kito koordinuojančio organo darbuotojai žinos, kas yra organizacijos nariai, tačiau gali atsirasti tokių narių/savanorių, kurie gali nežinoti kitų narių/savanorių. Šioje grandyje nėra administruojančio organo atstovų, todėl gali iškilti dviprasmiškumų arba atsirasti kitų kliūčių, kai vieni nariai organizaciją suvokia vienaip, kiti kitaip. Tokios problemos gali sudaryti kliūtis aukščiau aptartam aspektui – vieningo organizacijos suvokimo formavimui reputacijos valdyme.

Ketvirtasis nevyriausybinės organizacijos vidinės komunikacijos lygmuo yra sudėtingiausias, tačiau sudaro galimybes panaikinti arba sumažinti aukščiau aptartų vidinės komunikacijos lygmenų problemas ir padidinti vidinės komunikacijos efektyvumą bei įtaką reputacijos valdyme. Šis lygmuo – trečiojo lygmens išplėtimas, įtraukiant administracijos arba kito koordinuojančio organo darbuotojus: komunikacija vyksta ne tik tarp darbuotojų ir narių, tarp pačių narių, bet ir darbuotojai koordinuoja komunikaciją tarp pačių narių. Ši grandis leidžia sumažinti galimų neteisingo organizacijos identiteto, vidinės kultūros, veiklos tikslų ir principų supratimo problemų riziką. Darbuotojai, grįžtamojo ryšio pagalba, koordinuodami narių bendravimą ir komunikavimą, gali numatyti priemones ir jas įgyvendinti siekiant suformuoti tikslingą ir teisingą organizacijos suvokimą tarp visų vidinių grupių.

Galima teigti, kad kalbant apie antrąjį, trečiąjį ir ketvirtąjį nevyriausybinės organizacijos vidinės komunikacijos lygmenis labiausiai juntamas vidinės ir išorinės komunikacijos integruotumas, nes dažniausiai nariai/savanoriai, o ne administracijos darbuotojai, išskyrus vadovybę, veikia visuomenėje visos nevyriausybinės organizacijos vardu. Todėl labai svarbu užtikrinti tinkamą ir efektyvią vidinę komunikaciją tarp nevyriausybinės organizacijos administracijos, kaip administruojančio ar koordinuojančio organo, ir tarp nevyriausybinės organizacijos narių, veikiančių nevyriausybinės organizacijos vardu ir ginančių visuomenės ar visuomenės grupių interesus.

Atsižvelgiant į nevyriausybinės organizacijos vidinę struktūrą ir valdymo organus, analizuojant nevyriausybinės organizacijos vidinę komunikaciją, galima taikyti ir grupių komunikacijos principus. Grupių komunikacijos aspektus galima taikyti organizacijose, turinčiose daug ir didelių vidinių grupių, siekiant užtikrinti vidinės komunikacijos efektyvumą ir visas vidines grupes įtraukti į vykdomą veiklą. Taip pat tokiose organizacijose, kurių vidinės struktūra leidžia sudaryti įvairias formalias ir neformalias grupes (taryba, valdyba, komitetai, darbo grupės,

komisijos ir kt.). Toliau analizuojama nevyriausybines organizacijos vidine komunikacija ir jos principai grupiu komunikacijos poziuriu.

Literaturoje nurodoma, kad grupes organizacijoje gali buti ivairiai klasifikuojamos. Dažniausiai naudojama formali ir neformali grupiu klasifikacija. Neformalios grupes susiformuoja savaime, nariai prisijungia prie grupiu savanoriškai, jos gali buti oficialiai neįtrauktos į organizacijos struktura. Formalios grupes yra suformuotos atsižvelgiant į organizacijos poreikius, jos gali veikti organizacijos vardu. Kiekviena formali grupė turi siekti organizacijos veiklos tikslu, nepažeisti veiklos principu, veikti kartu su kitomis organizacijos grupėmis (Spinks, Wells, 1995). Šiame darbe didžiausias dėmesys bus skiriamas formaliu nevyriausybines organizacijos vidiniu grupiu komunikacijai.

Grupiu komunikacija organizacijoje turi ir privalumu, ir trūkumu. Pagrindiniai grupiu komunikacijos teikiami privalumai (Spinks, Wells, 1995):

- grupiu nariai, veikdami kartu, sujungdami žinias, kompetencijas, patirti, gebėjimus gali pasiekti daugiau negu vienas narys atskirai. Grupėje problemos gali buti sprendžiamos daug greičiau ir efektyviau, turint daugiau informacijos, žiniu, išsamiai išanalizuojant problema ir ieškant geriausių sprendimo būdu.

Šis grupiu komunikacijos privalumas nevyriausybine organizacijoje gali suteikti pranašumo ir efektyvumo sprendžiant ivairias strategines problemas, sustiprinti gebėjimą reaguoti proaktyviai, greičiau ir efektyviau pasiekti užsibrėžtu tikslu.

- grupiu komunikacija gali padėti užtikrinti priimamu sprendimu efektyvumą ir teisingumą. Kiekvienas grupes narys, turėdamas teisę išsakyti savo nuomonę svarstomais klausimais, gali pritarti ar nepritarti siūlomiems sprendimams, pateikti galimas alternatyvas.

Šis grupiu komunikacijos privalumas gali padidinti nevyriausybines organizacijos vidines komunikacijos efektyvumą, ypač tose organizacijose, kuriose priimami sprendimai turi atitikti visu nariu, savanoriu ar kitu vidiniu grupiu interesus ir poreikius, kuriose svarbu į sprendimu priemimo procesus įtraukti visas vidines grupes, suteikti galimybe išsakyti savo nuomonę svarstomais klausimais. Taigi grupiu sudarymas ir komunikacijos procesu grupėje ir tarp kitu organizacijos grupiu užtikrinimas gali padėti išspręsti kylančias vidines komunikacijos problemas, padėti įtraukti vidines grupes į organizacijos veikla, paskatinti veikti ir kt.

- grupiu komunikacija sudaro galimybes atsiskleisti kompetentingiausiems tam tikru sriciu ekspertams, galintiems veikti ir ginti interesus visos organizacijos vardu.

Nevyriausybines organizacijoms, kuriu atstovai gali veikti visos organizacijos vardu, ginti visuomenes ar tam tikru visuomenes grupiu interesus, svarbu užtikrinti, kad ju atstovai ne tik laikytusi šios nuostatos, bet ir butu kompetentingi, turintys gebėjimu, nes savo veikla, poelgiais ir žodžiais veikdami išorėje jie kuria nevyriausybines organizacijos reputacija. Taigi nevyriausybines

organizacijos, kurių vidinė struktūra sudaro galimybes kurtis grupėms, gali pasinaudoti šiais grupių ir grupių komunikacijos teikiamais privalumais bei juos panaudoti reputacijos valdyme.

Grupių komunikacijos tyrinėtojai (Spinks, Wells, 1995) nurodo šiuos esminius grupių komunikacijos trūkumus:

- gali kilti konfliktas tarp formalaus ir neformalaus grupės lyderių, grupės nariai gali pradėti reikšti nepasitenkinimą skirtomis užduotimis, grupės veikla, veiklos formomis ir kt. Tokiu atveju, gali iškilti pavojus ne tik konkrečios grupės, bet ir visos organizacijos veiklos tikslams, rezultatams ir kt. rodikliams.

Atsižvelgiant į šį trūkumą, nevyriausybinės organizacijos grupių komunikacijos vienas iš pagrindinių tikslų – identifikuoti aukščiau paminėtas galinčias kilti problemas ir pateikti galimus sprendimų variantus, siekiant išvengti neigiamų pasekmių organizacijos veiklos rodikliams, taip pat ir organizacijos reputacijai.

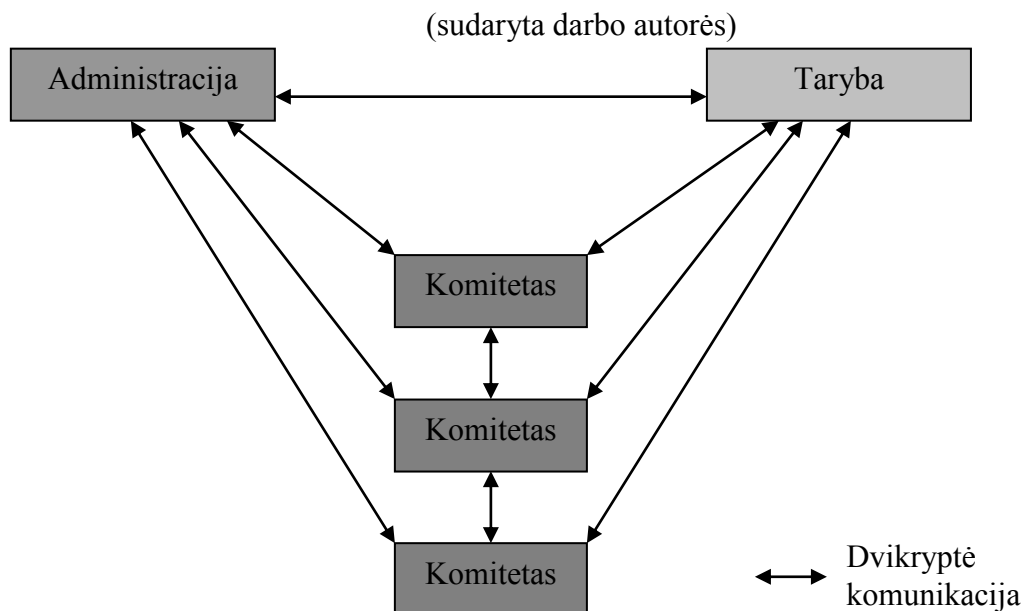
- kitas trūkumas – kadangi grupės gali būti įvairaus dydžio (atsižvelgiant į organizacijos vidinę struktūrą, vidinių grupių skaičių, poreikius ir kt. aspektus), gali kilti sunkumų derinant grupės narių darbo laikus – pasirenkant visiems nariams priimtina laiką darbui. Be to, kadangi grupės veikimo principas yra siekis išklausyti kiekvieno nario nuomonę, susitikimai gali užtrukti ir ilgesnį laiko tarpą.

Nevyriausybinės organizacijos valdydamos grupių komunikacijos procesus ir srautus, turėtų atsižvelgti į šį aspektą ir naudoti įvairias grupių komunikacijos priemones, formas, pavyzdžiui, grupės nariai gali dirbti ne tik susitikimų ar posėdžių metu, bet ir elektroninėmis priemonėmis (elektroniniu paštu, elektroninio pašto konferencijomis, kiekvienas narys, kuris neturės galimybių dalyvauti grupės susitikime, gali iš anksto pateikti pastabas ar nuomonę svarstomais klausimais).

Išnagrinėjus grupių komunikacijos privalumus ir trūkumus bei nevyriausybinės organizacijos vidinės komunikacijos procesus, atsižvelgiant į nevyriausybinės organizacijos vidinę struktūrą, dydį, narių, savanorių skaičių ir kitus rodiklius bei remiantis žemiau šiame poskyryje pateikiama galima nevyriausybinės organizacijos grupių komunikacijos schema, siūloma nevyriausybinėms organizacijoms pabandyti vidinėje struktūroje įdiegti grupių veiklos principus ir naudoti grupių komunikacijos procesus, įvertinti grupių komunikacijos efektyvumą priimant svarbius sprendimus ir formuojant organizacijos reputaciją.

Toliau pateikiama galima nevyriausybinės organizacijos grupių komunikacijos procesų schema (6 paveikslas). Vidiniai procesai ir ryšiai gali keistis atsižvelgiant į nevyriausybinės organizacijos vidinę struktūrą, valdymo organus (pavyzdžiui, šalia komitetų gali būti sukurtos mažesnės darbo grupės, tokiu atveju, vidinės grupių komunikacijos schema gali būti išplėsta, atsiradus daugiau grupių ir komunikacijos procesų).

6 paveikslas. Nevyriausybinės organizacijos grupių komunikacija



Grupių komunikacija nevyriausybinėje organizacijoje sudaro tam tikrą trikampį (gali keistis atitinkamai pagal valdymo organų skaičių ir vidinę struktūrą). Kaip matyti iš pateiktos schemos, tarp organizacijos grupių būtina užtikrinti dvikryptę komunikaciją – svarbu sudaryti grįžtamojo ryšio galimybes, siekiant užtikrinti komunikacijos efektyvumą. Tarp pagrindinių schemoje nurodytų grupių (administracija, taryba ir komitetai) turi vykti dvikryptė komunikacija: administracija turi koordinuoti komitetų veiklą, kad jų veikla atitiktų visos organizacijos veiklos tikslus, turi supažindinti komiteto narius su organizacijos siekiamais tikslais ir kt. Taigi iš vienos pusės administracija, kaip grupė, pateikia visą turimą informaciją komiteto nariams ir koordinuoja komiteto veiklą, o komiteto nariai turi informuoti administraciją apie vykdomą veiklą ir rezultatus, planuojamus pokyčius, galimas plėtros kryptis ir kt. Komitetų komunikavimas su taryba galimas dviem būdais: tiesiogiai arba netiesiogiai – per administraciją. Abu šie būdai turi privalumų ir trūkumų. Iš vienos pusės, kai komitetai komunikuoja su taryba per administraciją, administracija gali koordinuoti ir stebėti, kokiais klausimais kreipiamasi į tarybą, kokios problemos iškyla. Tačiau iš kitos pusės, administracija susiduria su didesniu darbų srautu, todėl siekiant suvaldyti visus komunikacinius srautus ir pamatyti išskylančias komunikacines problemas, būtina sutelkti daugiau resursų, tiek žmogiškųjų, tiek finansinių. Komitetams tiesiogiai komunikuojant su taryba (šiam procese galima išskirti dar vieną komunikacinį procesą – kai komitetas komunikuoja su administracija per tarybą) taryba gali būti užkraunama administracinių, o ne strategiškai svarbių klausimų sprendimu. Kaip jau minėta anksčiau šiame skyriuje, visos formaliai veikiančios grupės turi ne tik siekti bendrų organizacijos tikslų, bet ir žinoti, kokią veiklą vykdo kitos organizacijoje veikiančios grupės. Atsižvelgiant į tai, tarp komitetų taip pat turi vykti dvikryptė komunikacija –

komitetai turi supažindinti vieni kitus su vykdoma veikla, pasiektais rezultatais, planuojamais pokyčiais, nuolat ir sistemingai teikti informaciją.

Analogiški procesai yra nagrinėjant tarybos komunikaciją. Taryba gali komunikuoti su administracija – administracija gali informuoti tarybą apie veiklos rezultatus, pasiekimus, pokyčius, komitetų ir kitų vidinės struktūros elementų veiklą. Siekiant užtikrinti efektyvią komunikaciją, taryba savo ruožtu turi užtikrinti grįžtamąjį ryšį ir informacijos pateikimą administracijai. Taryba informaciją gali pateikti administracijai (tiesiogiai arba per komitetus) ir komitetams (tiesiogiai arba per administraciją). Visais šiais galimais komunikacijos procesų atvejais gali iškilti aukščiau aptartos problemos. Atsižvelgiant į šias išnagrinėtas problemas, kiekvienoje organizacijoje būtina nusistatyti tam tikras vidinės komunikacijos taisykles ar procedūras, kurios apibrėžtų, kokius klausimus kokia grupė sprendžia ir į kurią grupę reikėtų kreiptis iškiltus tam tikriems klausimams.

Pateiktoje scheme nėra nurodytos konkrečios komunikacijos priemonės, kuriomis galėtų vykti grupių komunikacija tiek vertikali, tiek horizontali, kurios leistų užtikrinti grįžtamąjį ryšį. Tačiau komunikacijos priemonės gali būti pasirenkamos atsižvelgiant į organizacijos grupių skaičių, dydį, informacijos kiekį, srautus. Taip pat gali būti atliekamas vidinės komunikacijos auditas, kuris padėtų nustatyti vidinės komunikacijos problemas, priimtinausias ir geriausias informacijos gavimo ir pateikimo priemones, būdus, formą ir kt. Iš minėtų vidinės komunikacijos priemonių gali būti naudojamas elektroninis paštas, elektroninio pašto konferencijos (pavyzdžiui, kiekvienai grupei gali būti sukurtas bendras elektroninis paštas, kuriuo siunčiant laiškus, juos iš karto gautų visi tos grupės nariai), susirinkimai, posėdžiai, klubinės diskusijos, informaciniai žurnalai, informaciniai stendai ir kt. priemonės. Detalesnė galimų naudoti vidinės komunikacijos priemonių analizė bus pateikiama trečiajame šio darbo skyriuje, analizuojant pasirinktos konkrečios nevyriausybines organizacijos vidinės komunikacijos tyrimo duomenis. Taigi šiame darbe kalbant apie nevyriausybines organizacijos vidinę komunikaciją bus akcentuojama vidinė komunikacija ne tarp nevyriausybines organizacijos administracijos darbuotojų, bet tarp administracijos darbuotojų ir organizacijos narių bei tarp pačių narių. Toliau analizuojama vidinės komunikacijos įtaką reputacijos valdymui.

2.3. Vidinė komunikacija nevyriausybines organizacijos reputacijos valdyme

Gotsi ir Wilson (2001) teigia, kad nors literatūroje, nagrinėjančioje organizacijos reputacijos vadybos klausimus ir problemas, yra pabrėžiama organizacijos identiteto ir jo atspindėjimo kuriant ir palaikant palankią organizacijos reputaciją svarba, tačiau trūksta empirinių tyrinėjimų, kurie išsamiai nagrinėtų ir atskleistų vidinius organizacijos reputacijos valdymo veiksnius, tarp jų ir vidinės komunikacijos įtaką. Pripažįstama, kad organizacijos reputacijai įtaką daro kiekvienas organizacijos elementas, departamentas ar darbuotojas, kurie bendrauja su išorinėmis grupėmis

(Gotsi ir Wilson, 2001, pagal Post ir Griffin, 1997; Kennedy, 1997), todėl kiekvieno organizacijos nario darbas ir pareiga yra apsaugoti bei gerinti organizacijos reputaciją (Gotsi ir Wilson, 2001, pagal Saxton, 1998). Gofton (2000) teigia, kad organizacijos pradeda vertinti savo vidines grupes kaip gyvybiškai svarbų organizacijos turtą, kuris gali formuoti ir išlaikyti palankią organizacijos reputaciją (Gotsi ir Wilson, 2001). Kadangi šiame darbe nagrinėjami keli ankstesniame poskyryje aptarti nevyriausybines organizacijos vidines komunikacijos lygmenys, nevyriausybines organizacijoms vidines komunikacijos tikslai tampa dar sudėtingesni. Šios organizacijos yra paremtos savanoriškumo principu, nariai, dalyvaudami nevyriausybines organizacijos veikloje negauna tiesioginės naudos, todėl vienas iš pagrindinių vidines komunikacijos nevyriausybinese organizacijoje tikslų yra motyvuoti ir skatinti narius, aktyviai juos įtraukti į organizacijos veiklą, kad jie jaustųsi neatskiriama organizacijos dalimi. Taip pat svarbu atsižvelgti į tai, kad vidinių grupių skleidžiama informacija apie organizaciją išorinėms grupėms gali būti vienas iš pagrindinių veiksnių, lemiančių, kokią nuomonę ir vertinimą apie organizaciją susidarys kiti. Akcentuojama informacijos sklaidos kaip proceso reikšmė, tačiau svarbiausi dalykai yra vidinių grupių požiūris ir vertinimas ne tik pačioje organizacijoje, bet ir už jos ribų.

Pirmieji empiriniai tyrimai (Gotsi ir Wilson, 2001, pagal Kennedy, 1977; Dowling, 1986), kurie atkreipė dėmesį į vidinius veiksnius ir akcentavo vidinių grupių įtaką organizacijos reputacijos valdyme, laikėsi požiūrio, kad organizacijos reputacija ir įvaizdis yra susiję, koncentravosi ties organizacijos įvaizdžiu ir jo vadyba. Kennedy (1977) laikydamasi požiūrio, kad vidinių grupių suvokimas turi įtakos išorinių grupių suvokimui, pabrėžia, kad siekiant formuoti efektyvų organizacijos įvaizdį, reikia perteikti ir atspindėti tikrąją organizacijos padėtį (Gotsi ir Wilson, 2001). Dowling (1986, 1993) pripažįsta, kad organizacija turi kurti vienodą įvaizdį tiek vidinėse, tiek išorinėse grupėse, atsižvelgiant į vidinių ir išorinių grupių komunikacijos rezultata – vidinių grupių įtaką formuojant kitų nuomonę apie organizaciją. Jis pabrėžia, kad organizacijos įvaizdžio tarp vidinių grupių susiformavimui įtakos turi ir organizacijos vizija, kultūra, išorinės ir vidinės komunikacijos veiksniai (Gotsi ir Wilson, 2001).

Tyrinėtojai (Balmer, 1996; Fombrun, 1996; Birkigt ir Stadler, 1995; Stuart, 1999; Mael ir Ashforth, 1992) taip pat pabrėžia organizacijos identiteto įtaką reputacijos valdyme (Gotsi ir Wilson, 2001). Stuart (1999) teigia, kad tai, kaip vidinės grupės suvokia savo organizacijos identitetą, yra svarbus aspektas organizacijos reputacijos valdyme, nes kuo labiau vidinės grupės identifikuoja save su organizacija, tuo labiau jie išreiškia savo palaikymą organizacijos atžvilgiu, efektyviau siekia organizacijai svarbių tikslų įgyvendinimo, tampa lojalesni (Gotsi ir Wilson, 2001). Tačiau organizacija turi įsitikinti, kad jų vidinės grupės yra susidare teigiamą organizacijos įvaizdį ir identifikuoja save su organizacija (Gotsi ir Wilson, 2001, pagal Dutton, 1994). Kiti autoriai akcentuoja, kad vidinių grupių elgesys ir požiūris turi atspindėti ir perteikti organizacijos vertybes

bei normas (Gotsi ir Willson, 2001, pagal Mael ir Ashforth, 1992; Stuart, 1999; De Chernatony, 1999). Gotsi ir Wilson (2001) atliktame tyrime teigiama, kadangi organizacijos vidinės grupės ir jų elgesys reprezentuoja organizacijos realybę išorinėms grupėms, todėl, jei jų elgesys prieštarauja ir neatitinka lūkesčių, sukurtų oficialių organizacijos išorinės komunikacijos kampanijų metu, organizacijos kuriama reputacija gali būti sunaikinta ir sugriauta.

Šie mokslininkų teiginiai svarbūs ir nevyriausybinės organizacijos atveju. Todėl vidinė komunikacija nevyriausybinėje organizacijoje pirmiausia turi padėti suformuoti nevyriausybinės organizacijos reputaciją tarp vidinių grupių, kad vidinės grupės savo elgesiu, požiūriais, veikla galėtų išorinėse grupėse formuoti teisingą nevyriausybinės organizacijos reputaciją, paremtą vidiniais organizacijos dalykais.

Toliau aptariami tyrinėtojo Lauer (1994) pateikti žingsniai, padedantys užtikrinti efektyvią vidinę komunikaciją. Šie žingsniai gali būti naudojami nevyriausybinėje organizacijoje siekiant užtikrinti sistemingus vidinės komunikacijos srautus, t.y. sutvarkyti ir koordinuoti vieną iš nevyriausybinės organizacijos reputacijos valdymo etapų. Šiuo atveju vidinės komunikacijos koordinavimo funkciją turi vykdyti administracijos ar kito koordinuojančio organo darbuotojai:

- išsiaiškinti kiekvieno organizacijos vidinės grupės nario lūkesčius ir poreikius. Tai padės nustatyti, ar nevyriausybinės organizacijos siejami tikslai, vertybės sutampa su vidinių grupių tikslais ir vertybėmis. Taip pat svarbu išsiaiškinti, ko vidinės grupės tikisi iš organizacijos ir kaip jos gali prisidėti siekiant organizacijos tikslų. Šiuo atveju vidinė komunikacija užtikrina abipusį žinojimą – ką organizacija gali suteikti asmeniui ir kaip asmuo gali įsitraukti ir prisidėti prie organizacijos veiklos. Šis žingsnis gali būti naudingas formuojant nevyriausybinės organizacijos grupes, atsižvelgiant į išreikštus vidinių grupių poreikius ir interesus.
- įtraukti vidines grupes į vykdomą veiklą ir įvertinti jų galimybes. Nevyriausybinės organizacijos vidinėms grupėms yra svarbu nuolatos žinoti apie organizacijos veiklą ir kokios pozicijos organizacija laikosi, kad galėtų tinkamai atstovauti ir ginti bendrus interesus. Taip pat labai svarbu įtraukti visas vidines grupes į organizacijos veiklą ir panaudoti jų potencialą siekiant bendrų tikslų. Šie tikslai gali būti pasiekti suformuojant grupes nevyriausybinėje organizacijoje ir užtikrinant grupių komunikaciją.
- informuoti apie organizacijos pasiekimus ir paskatinti asmenis, prisidėjusius prie gerų organizacijos veiklos rezultatų. Vidinių grupių informavimas apie organizacijos pasiekimus taip pat gali paskatinti kitas, mažiau aktyvias vidines grupes įsitraukti į veiklą, žadinti pagarbos jausmą, kad yra organizacijos, pasiekusios gerų rezultatų, dalimi.
- paskirti geriausius asmenis (lyderius) tam tikroms užduotims vykdyti. Svarbu išsiaiškinti kiekvieno vidinės grupės nario kompetenciją, kurios srities ekspertais jie gali būti, kokiose

veiklose norėtų dalyvauti. Tai sudarys galimybę įtraukti vidines grupes į organizacijos veiklą ir pasiekti gerų rezultatų sutelkiant geriausius ekspertus, panaudojant bendras jėgas.

- įtraukti visas vidines grupes į organizacijos problemų sprendimą ir pokyčių valdymą. Sistemingas informavimas apie organizacijos veiklą ir planuojamus pokyčius, išskylančių problemų aptarimas su vidinėmis grupėmis, jų nuomonės išklausymas, sudaro galimybę išspręsti daugelį problemų. Taip užtikrinamas nevyriausybines organizacijos produktyvumas, efektyvumas, nenukenčia kokybė, organizacija lengviau išgyvena krizines situacijas ir nepraranda tikslinių grupių pasitikėjimo.
- vidinė komunikacija turi būti pirmasis oficialios informacijos šaltinis. Visą svarbią informaciją nevyriausybines organizacijos vidinės grupės turėtų gauti iš administracijos ar kito koordinuojančio organo darbuotojų, narių ar kitų vidinių grupių. Siekiant užtikrinti abipusę komunikaciją, vidinės grupės taip pat turi informuoti apie savo pasiekimus ir pateikti turimą informaciją apie jų nevyriausybines organizacijos vardu įvykdytą veiklą.

Taigi vidinės komunikacijos tikslas nevyriausybines organizacijos reputacijos valdyme yra perteikti vidinėms grupėms organizacijos identitetą, užtikrinti vidinių grupių tapatumą su organizacija ir sudaryti sąlygas tinkamos bei teisingos informacijos sklaidimui išorinėms grupėms. Siekiant užtikrinti efektyvią vidinę komunikaciją ir įtraukti vidinės komunikacijos procesus į nevyriausybines organizacijos reputacijos valdymą, būtina sudaryti sąlygas dvikryptei komunikacijai (galima remtis ankstesniuose poskyriuose pateiktomis nevyriausybines organizacijos vidinės komunikacijos procesų schemomis). Sudarant sąlygas ir užtikrinant grįžtamąjį ryšį tarp visų nevyriausybines organizacijos vidinių grupių galima lengviau pastebėti problemas ir ieškoti sprendimo būdų, siekiant užtikrinti tinkamą organizacijos veiklos vykdymą ir tikslų siekimą.

Apibendrinant galima teigti, kad vidinė komunikacija ir vidinės grupės yra svarbi daugumos reputacijos valdymo etapų dalis: formuojant ir perteikiant organizacijos identitetą, kuriant organizacijos įvaizdį, stiprinant konkurencinį pranašumą. Teorinės išvalgos pritaikomos kitame skyriuje, atliekant pasirinktos nevyriausybines organizacijos vidinės komunikacijos ir jos įtakos reputacijos valdymui tyrimą, analizuojant tyrimo duomenis ir pateikiant rekomendacijas.

3. VIDINĖ KOMUNIKACIJA IR JOS ĮTAKA REPUTACIJOS VALDYMUI: TYRIMAS

Išnagrinėjus nevyriausybines organizacijos sampratą ir nevyriausybiniams organizacijoms būdingas savybes, remiantis išanalizuotais nevyriausybines organizacijos vidines komunikacijos veiksniais, atliktas nevyriausybines organizacijos vidines komunikacijos ir jos itakos reputacijos valdymui tyrimas, kuriam pasirinkta konkreti nevyriausybine organizacija – asociacija „Žinių ekonomikos forumas“.

Ši asociacija vienija įvairių sričių atstovus – verslininkus, mokslininkus, politikus ir valdžios atstovus, jaunimo ir studentų organizacijas ir kt. Asociacija aktyviai dalyvauja šalies politiniame gyvenime (teikia pastabas ir pasiūlymus svarstant įstatymų projektus ir kt.), organizuoja konferencijas, seminarus, mokymus, įgyvendina projektus. Asociacija veikia narystės pagrindu, todėl jos vidinių grupių – esamų ir potencialių narių, partnerių, darbuotojų – nuomonė apie asociaciją, požiūriai ir elgesys turi didelę įtaką formuojant asociacijos reputaciją išorinėse grupėse.

Asociacija „Žinių ekonomikos forumas“ atitinka visus penkis pirmame šio darbo skyriuje išnagrinėtus nevyriausybinių organizacijų tematikos tyrinėtojo Salamon ir Helmut (1992) išskirtus nevyriausybines organizacijas apibūdinančius kriterijus:

- asociacija yra teisiškai įregistruota, turi juridinio asmens statusą.
- asociacijos veiklai ir sprendimų priėmimo procesams itakos nedaro valdžios institucijos, nors asociacijos veikloje turi teisę dalyvauti ir dalyvauja valdžios institucijų atstovai, politikai. Priimant sprendimus (sprendimai priimami Tarybos, komitetų posėdžių, Visuotinių susirinkimų metu) remiamasi objektyvumo principu – atsižvelgiant į daugumos narių nuomonę, veiklos kryptis, principus ir kt. aspektus. Siekiama atstovauti visų tikslinių grupių bendrus interesus ir siekti naudos visų labui.
- gautas pelnas nėra skirstomas steigėjams, nariams ir kt., bet skiriamas vykdyti veiklai, kuri numatyta asociacijos veiklą reglamentuojančiame dokumente – asociacijos įstatuose.
- asociacija yra savivaldi, priimant sprendimus remiamasi vidine struktūra ir valdymo organais – Taryba, komitetais, Visuotiniu susirinkimu, administracija.
- asociacija veikia narystės pagrindu, yra paremta laisva valia (nariai įstoja ir išstoja iš asociacijos laisva valia).

Pagal Ilgiaus (2008) nurodomas nevyriausybinių organizacijų veiklos sritis asociacija atitinka visus tris tipus:

- teikia paslaugas (rengia paraiškas finansavimui gauti, organizuoja konferencijas, mokymus, teikia konsultacijas ir kt.);

- atstovauja narių interesus ir aktyviai dalyvauja visuomeniniame gyvenime (nariai dalyvauja įvairiose valdžios institucijų suformuotose darbo grupėse, teikia pastabas ir pasiūlymus dėl įstatymų projektų, integruotų mokslo, studijų ir verslo centrų (slėnių), nacionalinių kompleksinių programų ir kt.);
- suteikia bendradarbiavimo ir partnerystės tinklų užmezgimo galimybes – vienija šalies verslininkus, mokslininkus, valdžios institucijų, jaunimo ir studentų organizacijų atstovus, sukuria erdvę bendravimui ir bendradarbiavimui, susipažinimui, žinių ir patirties dalinimuisi.

Pagal tyrinėtojų Salamon ir kt. (2000) išskirtus tris pagrindines nevyriausybinų organizacijų veiklos kategorijas (tradicinės paslaugos (švietimo, sveikatos apsaugos, socialinių paslaugų); ekonominės paslaugos; žmogaus laisvės ir saviraiškos galimybių užtikrinimas, skatinimas reikšti nuomonę ir tapti aktyviais piliečiais), asociaciją „Žinių ekonomikos forumas“ labiausiai galima priskirti prie trečiosios veiklos kategorijos – žmogaus laisvių ir saviraiškos galimybių užtikrinimas. Ši veikla yra labiausia išvystyta, tačiau plečiant veiklą pamažu yra vykdomos ir kitų kategorijų veiklos (iš tradicinių paslaugų orientuojamasi į socialines problemas (įgyvendinami projektai, kurie suteikia galimybes suderinti šeimą su darbu ir kt.)).

Toliau pateikiama atlikto tyrimo metodologija, pristatomi ir analizuojami tyrimo duomenys, pateikiami pasiūlymai ir rekomendacijos dėl asociacijos vidinės komunikacijos taikymo ir jos įtakos reputacijos valdymui.

3.1. Tyrimo metodologija

Tyrimo tema. Asociacijos „Žinių ekonomikos forumas“ vidinė komunikacija ir jos įtaka reputacijos valdymui. Toliau darbe naudojama Žinių ekonomikos forumo santrumpa – asociacija.

Tyrimo objektas. Asociacijos vidinė komunikacija ir jos įtaka reputacijos valdymui.

Tyrimo dalykas. Asociacijos vidinės komunikacijos veiksniai, turintys įtakos reputacijos valdymui.

Problemos.

1. Ar asociacijos vidinė komunikacija turi įtakos reputacijos valdymui?
2. Kokią įtaką asociacijos vidinė komunikacija turi reputacijos valdymui?

Hipotezės.

1. Asociacijos vidinė komunikacija turi įtakos reputacijos valdymui.
2. Asociacijos vidinė komunikacija sudaro pagrindą sistemingam reputacijos valdymui.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti asociacijos vidinę komunikaciją ir jos įtaką reputacijos valdymui.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti asociacijos vidinės komunikacijos procesus, srautus, priemones, grupes.
2. Nustatyti, kaip vidinės grupės vertina asociacijos vidinę komunikaciją.

3. Nustatyti, ar asociacijos vidinė komunikacija turi įtakos reputacijos valdymui.
4. Išsiaiškinti, ar vidinė komunikacija sudaro pagrindą sistemingam reputacijos valdymui.

Tyrimo metodas. Atliekant tyrimą taikytas kiekybinis tyrimo metodas – apklausa (tyrimo metodo rūšis - anketinė apklausa). Apklauso metodas buvo pasirinktas atsižvelgiant į tiriamos auditorijos dydį, asociacijos narių užimtumą, laiko kriterijus ir galimybes sudaryti sąlygas respondentams užpildyti apklauso anketą jiems patogiu laiku. Kadangi apklauso tikslas buvo išsiaiškinti bendras tendencijas, o ne sužinoti atskirų narių nuomonę, šis metodas buvo pasirinktas dėl privalumų užtikrinant respondentų anonimiškumą ir galimybės apgalvoti klausimus, pateikti tikslesnius atsakymus. Atsižvelgiant į anketos klausimų pobūdį, struktūrą, galima teigti, kad klausimynas yra pagrįstas ir leis užtikrinti tyrimo duomenų patikimumą.

Pasirenkant metodą taip pat buvo išanalizuoti trūkumai, kurie gali turėti įtakos gautų duomenų patikimumui: gali būti mažas anketų grįžtamumas (dėl užimtumo ar nenoro pildyti anketą iškyla rizika nesurinkti tyrimo imtyje numatytų anketų skaičiaus), respondentai gali neteisingai interpretuoti ir suprasti klausimus, todėl kyla pavojus gauti neteisingus ar dviprasmiškus atsakymus. Atsižvelgiant į tai, kad apklauso anketoje yra numatytos galimybės respondentams neatsakyti į klausimą, tiesiog pažymėti variantą, kad neturi nuomonės, tokių atsakymų dauguma gali rodyti, kad respondentai neturi savo nuomonės tam tikrais klausimais arba nėra tikri. Taip pat šis aspektas gali rodyti ir anketos klausimų netikslingumą, neaiškumą, ar kad respondentai nesuprato klausimo. Apklauso metodu gautų duomenų patikimumui įtakos gali turėti ilgas klausimynas: anketos ilgumas gali sukelti respondentams neigiamų emocijų ir nenorą pildyti klausimyną, atsižvelgiant į anketos pobūdį ir ilgumą gali ilgai užtrukti duomenų sisteminimas ir analizė. Tačiau, atsižvelgiant į tai, kad bus siekiama išanalizuoti daugelį pasirinktos organizacijos vidinės komunikacijos aspektų, sužinoti vidinių grupių nuomonę, vidinės komunikacijos vertinimus, kurių pagrindu bus formuojamos rekomendacijos vidinės komunikacijos taikymui reputacijos valdyme, respondentus galima laikyti motyvuotais ir suinteresuotais išreikšti savo nuomonę.

Tyrimo metu buvo naudojama apklause internete (on-line). Nors literatūroje yra nurodomas pagrindinis šio metodo trūkumas – apklauso patikimumo įvertinimo sudėtingumas, kurį gali lemti imties svyravimai ir pokyčiai. Šiame tyrime šis trūkumas buvo pašalintas, sudarant galimybę apklausoje dalyvauti tik pasirinktos organizacijos nariams (kiekvienam apklausoje dalyvaujančiam nariui išsiųstas asmeninis kvietimas dalyvauti apklausoje), nesuteikiant prieigos prie apklauso kitiems asmenims.

Tyrimo būdas. Anoniminė anketa.

Tyrimo imtis. Tyrimo generalinė aibė yra baigtinė (ŽEF iš viso yra 78 nariai), todėl atvejų skaičius apskaičiuojamas pagal formulę (Kardelis, Sapagovas, 1998):

$$n = \frac{z^2 * S^2}{\frac{\Delta^2 + z^2 * S^2}{N}}$$

Formulėje: n – atvejų skaičius atrankinėje grupėje,

z – koeficientas, surandamas iš vadinamųjų Stjudento pasiskirstymo lentelių, ir kuris pasirenkamas pagal tai, kokį patikimumą norima gauti (šiuo atveju patikimumas 95% (p = 0,05), tai z = 1,96),

S – imties vidutinis kvadratinis nuokrypis (šiuo atveju s = 50, nes nėra jokių ankstesnių duomenų, atliktų tyrimų, kuriais būtų galima remtis);

Δ (delta) – leistinas netikslumas (šiuo atveju Δ = 10),

N – visos populiacijos tūris (atvejų skaičius) (šiuo atveju N = 78).

Jeigu tyrimo patikimumas yra 95%, o tikslumas 10%, tai atvejų skaičius atrankinėje grupėje bus:

$$n = \frac{1,96^2 * 50^2}{\frac{10^2 + 1,96^2 * 50^2}{78}} = 43$$

Taigi atliekant tyrimą reikia apklausti ne mažiau kaip 43 respondentus. Siekiant gauti statiškai patikimą rezultatą ir tiksliau atspindėti tyrimo rezultatus, bus apklausta ne mažiau kaip 50 asociacijos narių.

Atranka. Renkant tiriamųjų grupę taikytas tikimybinės imties paprastasis atsitiktinis būdas. Respondentai buvo pasirinkti remiantis imties atsitiktinumo principu, siekiant užtikrinti vienodas galimybes visiems populiacijos elementams patekti į imtį.

Anketa. Anketa sudaryta iš uždarų ir atvirų klausimų. Uždari klausimai pateikiami konstatuojamąja forma, kaip teiginiai. Iš viso anketoje pateikti 48 klausimai (44 uždari su pateiktais atsakymo variantais ir 4 atviri). Klausimai suskirsti į 3 grupes: 1) asociacijos tikslai, veikla, vidiniai ryšiai ir priemonės; 2) ŽEF teikiamos galimybės; 3) asociacijos išoriniai ryšiai.

Pirmosios grupės klausimai yra orientuoti į pirmąjį reputacijos valdymo etapą – identitetą, organizacijos suvokimą, vidinį asociacijos įvaizdį, narių vertinimą ir požiūrį. Šios grupės klausimų tikslas – išsiaiškinti, ar asociacijos vidinė komunikacija pasiekia tikslą – ar nariai teisingai suvokia asociacijos identitetą, veiklos tikslus, principus, vertybes ir kt. Pirmosios grupės klausimų analizė sudarys galimybes nustatyti, ar yra spraga tarp asociacijos identiteto (to, kaip asociacija save pristato, kokią veiklą vykdo, kokias vertybes deklaruoja) ir tarp narių lūkesčių bei poreikių asociacijos atžvilgiu.

Šios grupės klausimai taip pat apima ir antrąjį reputacijos valdymą etapą – komunikaciją. Siekiama išsiaiškinti, kaip asociacijos nariai vertina asociacijos vidinę komunikaciją, vidinės

komunikacijos srautus, informacijos turinį, pobūdį, komunikavimo ir informavimo priemones. Remiantis teorinėmis šio darbo išvalgomis, siekiama nustatyti, kokie vidinės komunikacijos lygmenys asociacijoje yra ir kurie lygmenys labiausiai išplėtoti.

Galima daryti prielaidą, kad šios grupės klausimai parodys, ar vidinė komunikacija gali daryti įtaką reputacijos valdymui – neefektyvi ir neigiamai vertinama vidinė komunikacija turės neigiamos įtakos reputacijos valdymui, neišspręs kylančių reputacijos valdymo problemų, nepadės identifikuoti vidinių grupių poreikių. Taigi galima teigti, kad šios grupės klausimai parodys, ar asociacijos vidinė komunikacija sudaro pagrindą sistemingam asociacijos reputacijos valdymui.

Antrosios grupės klausimai orientuoti į pirmąjį reputacijos valdymo etapą ir labiau koncentruojasi į asociacijos narių lūkesčių ir poreikių atitikimą asociacijos vykdomai veiklai bei suteikiamoms galimybėms. Šios klausimų grupės tikslas – nustatyti, ar sutampa ir kiek sutampa asociacijos deklaruojamos vertybės, teikiamos galimybės su narių poreikiais. Šių klausimų analizė atskleis ne tik respondentų vidinį organizacijos vertinimą, bet ir parodys, kokiais aspektais asociacija gali būti pristatyta išorinėms grupėms, kokios sritys ir aspektai galėtų būti aprėpiami reputacijos valdyme. Taip pat remiantis išnagrinėta grupių komunikacijos teorija, atsižvelgiant į asociacijos struktūrą, narių skaičių ir pobūdį, pateikti papildomi klausimai, kurių tikslas identifikuoti asociacijos narių interesų sritis. Tai sudarys galimybę nustatyti sritis, kuriomis domisi asociacijos nariai, ir atsižvelgiant į tai, formuoti ar koreguoti asociacijos struktūrinius vienetus, praplėsti jau sudarytas grupes arba suformuoti naujas, taip paskatinant narius įsitraukti ir aktyviau dalyvauti asociacijos veikloje.

Trečiosios klausimų grupės tikslas – išsiaiškinti, koks, respondentų nuomone, yra asociacijos matomumas išorinėse grupėse ir ar respondentai esant galimybėms prisidėtų prie asociacijos viešumo, matomumo didinimo išorėje. Šios grupės klausimai yra gana bendro pobūdžio, nes norint įvertinti asociacijos komunikaciją korporatyvinės komunikacijos požiūriu, nustatyti, ar asociacijos vidinė ir išorinė komunikacija yra suderintos ir integruotos tarpusavyje, reikėtų atlikti išsamesnę analizę, orientuotis ne tik į vidinę, bet ir išorinę komunikaciją. Šiame tyrime didžiausias dėmesys skiriamas vidinei asociacijos komunikacijai.

Visų grupių klausimų analizė gali parodyti vidinės komunikacijos indėlį paskutiniajame reputacijos valdyme etape – kuriant konkurencinį pranašumą arba ekonominę vertę. Šiuo atveju tyrimo rezultatai gali parodyti jaučiamus reputacijos valdymo rezultatus – narių pasitenkinimas asociacija ir jos vykdoma veikla, teisingas asociacijos identiteto ir vidinio įvaizdžio suvokimas, teigiamas asociacijos vertinimas, palaikymas, įsitraukimas ir aktyvus dalyvavimas asociacijos veikloje. Siekiant nustatyti realiai pamatuojamus reputacijos valdymo rezultatus – naujų narių skaičių, nario mokesčių surinkimą, didesnės paramos ir kitų finansavimo šaltinių pritraukimą bei kt. – rekomenduojama ateityje atlikti išsamesnius tyrimus. Taigi šis tyrimas sudarys galimybes atlikti

vidinių grupių poreikių ir lūkesčių analizę, identifikuoti esančias ar galinčias iškilti vidinės komunikacijos problemas, ieškoti galimų sprendimo būdų, valdyti asociacijos reputaciją atsižvelgiant į vidinių grupių poreikius bei paskatinant vidines grupes prisidėti prie reputacijos valdymo.

Teorinėse šio darbo įžvalgose buvo minėta, kad didžiausias dėmesys yra skiriamas verslo organizacijų vidinės komunikacijos tyrimams ir analizei, todėl ši anketa sudaryta remiantis verslo sektoriaus tyrimais. Tokio pobūdžio vidinės komunikacijos tyrimai buvo atlikti keliose didžiausiose Lietuvos įmonėse: AB Rytų skirstomieji tinklai, AB „Kauno tiltai“ ir kt. Anketos turinys pritaikytas atsižvelgiant į asociacijos struktūrą, pobūdį, veiklos tikslus, vidinių grupių specifika, naudojamas vidinės komunikacijos priemonės, informacijos turinį, srautus ir kitus aspektus.

Sudarant uždarų anketos klausimų atsakymo vertimo sistemą, remtasi viena iš dažniausiai socialiniuose moksluose naudojamų ranginių skalių – R. Likert'o skale (susumuotų reitingų metodu) (Kardelis, 2005) su skaitinėmis reikšmėmis, kurios yra išplėtos nuo 1 iki 10. Šioje skalėje 1 reiškia, kad respondentas visiškai nesutinka, 10 – kad respondentas visiškai sutinka, o N/N (neturi nuomonės) – kad respondentas neturi nuomonės arba mano, kad klausimas skirtas ne jam. Likert'o skalė pasirinkta todėl, kad ja remiantis galima ištirti respondentų nuostatas, respondentams suteikiama galimybė išsakyti savo nuomonę, pateikti vertinimus, nurodyti pritarimą ar nepritarimą pateiktiems teiginiams.

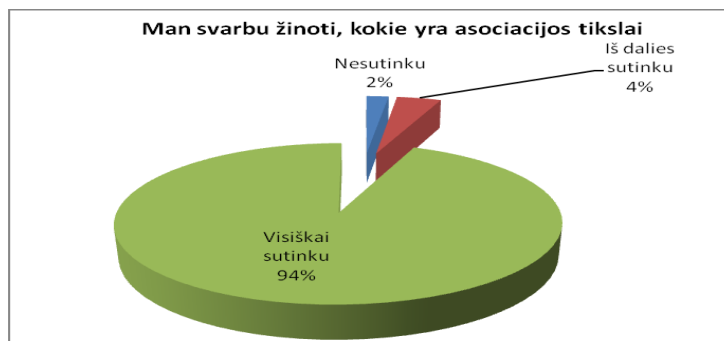
Dažniausiai socialiniuose tyrimuose naudojama 5-6 skaitmenų Likert'o skalė (Kardelis, 2005), tačiau šiame tyrime skalė yra padidinta iki 10, nes siekiama išsiaiškinti, kokie vidinės komunikacijos aspektai yra vertinami geriau, kokie – blogiau. Dešimtbalė skalė sudaro galimybę pamatyti ryškesnį vertinimo skirtingumą negu penkiabalė skalė, kuri neatspindėtų ryškesnių vertinimo skirtumų tendencijos. Sisteminant tyrimo duomenis, remiamasi intervalų skale, kurioje dešimtbalės sistemos vertinimai yra suskirstomi į intervalus, kuriems priskirtos atitinkamos reikšmės: [1-4] – nesutinka su teiginiu (nesutinka); [5-7] – vidutiniškai sutinka su teiginiu (sutinka); [8-10] – sutinka su teiginiu (visiškai sutinka); N/N – neturi nuomonės. Analizėje pateikiama atsakymo į kiekvieną klausimą skalės dalių procentinė išraiška. Ši išraiška rodo, koks procentas į klausimą atsakiusių respondentų pasirinko tos skalės dalies atsakymus.

Tyrimo vykdymas. Apklausa buvo atliekama 2009 m. balandžio 10 – gegužės 15 d., apklausos trukmė – 36 dienos. Iš viso buvo išsiųstos anketos 78 asociacijos nariams. Tinkamai anketas užpildė 50 narių (64,1%), iš dalies užpildė – 6 nariai (7,7%), pastabų neturi – 4 nariai (5,1%), neužpildė - 18 narių (23,1%).

3.2. Tyrimo duomenų analizė

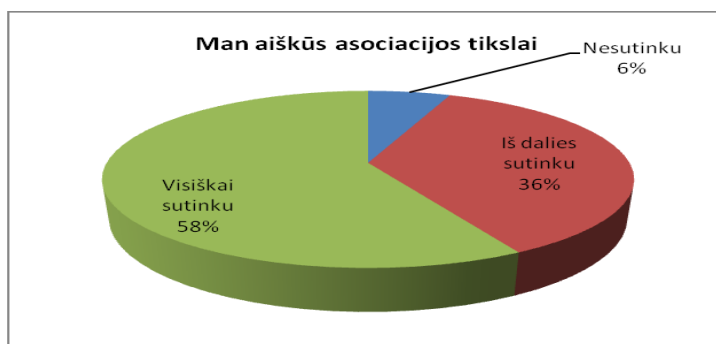
Beveik visiems (94 %) asociacijos nariams yra svarbu žinoti, kokie yra asociacijos tikslai. Tik nedidelė dalis (vos 4%) nurodo, kad jie iš dalies sutinka, kad jiems yra svarbūs asociacijos tikslai, ir tik labai maža dalis (2%) teigia, kad jiems nesvarbūs asociacijos tikslai (7 paveikslas).

7 paveikslas. Asociacijos tikslų žinojimo svarbumas



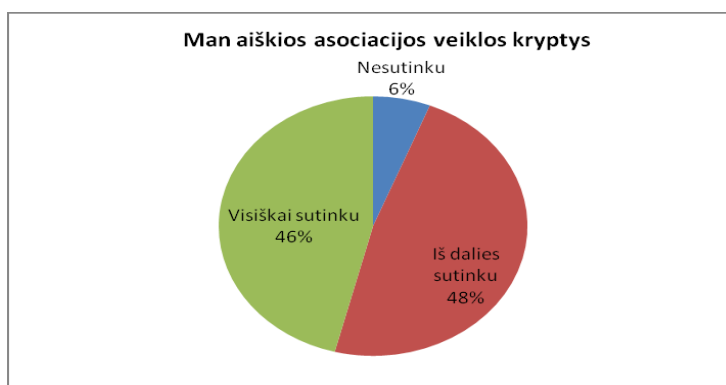
Nedidelės asociacijos vidinės komunikacijos spragas rodo, kad vos daugiau nei pusė apklaustųjų (58%) nurodė, kad jiems visiškai aiškūs asociacijos tikslai, trečdaliui (36%) – iš dalies aiškūs, ir tik nedidelei daliai respondentų (6%) – asociacijos tikslai neaiškūs (8 paveikslas).

8 paveikslas. Asociacijos tikslų aiškumas



Panaši situacija yra ir su asociacijos veiklos krypčių aiškumu. Beveik daugumai apklaustųjų asociacijos veiklos kryptys yra aiškios (46% visiškai aiškios, 48% - iš dalies aiškios veiklos kryptys), nedidelei daliai respondentų (6%) veiklos kryptys yra neaiškios (9 paveikslas).

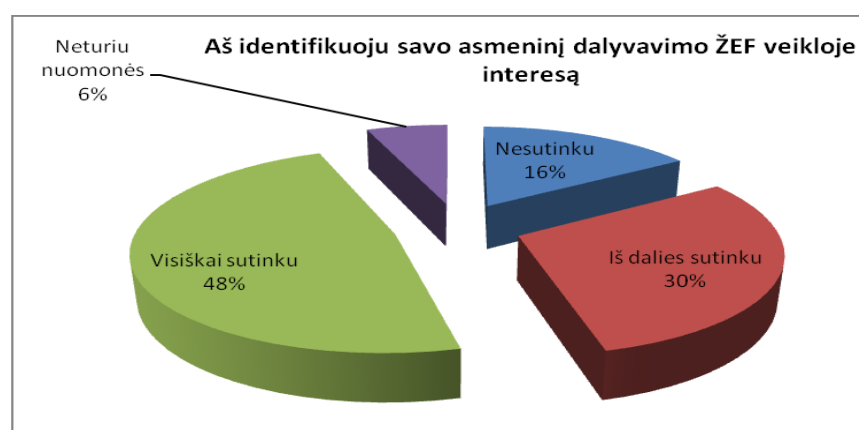
9 paveikslas. Asociacijos veiklų aiškumas



Kadangi su pirmuoju reputacijos valdymo etapu yra susiję ir antros grupės klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti, kiek asociacijos vykdoma veikla atitinka narių poreikius ir lūkesčius, todėl po šių pirmosios grupės klausimų analizuojami antrosios grupės klausimai, kurie parodys šį atitikimą ar neatitikimą. Toliau analizuojami klausimai svarbūs siekiant išsiaiškinti, kaip nariai vertina dalyvavimą asociacijoje, kokią nuomonę gali formuoti išorinėse grupėse ir kokią įtaką gali daryti asociacijos reputacijos valdymui. Galima teigti, kad narių nuomonė apie asociaciją turi įtakos reputacijos valdymui, nes nariai yra viena iš pagrindinių grupių, būtina akcentuoti, kad pati didžiausia vidinė grupė, kuri gali pasiekti didžiausią dalį išorinių grupių ir turėti įtakos jų nuomonei apie asociaciją. Narių rekomendacijos ir geri atsiliepimai apie asociaciją, jos teikiamas galimybes gali paskatinti naujų narių pritraukimą ir asociacijos plėtrą. Asociacija tikslingai vykdo naujų narių pritraukimo procesą, todėl teigiami esamų narių atsiliepimai ir keitimasis gerąja patirtimi su kitomis išorinėmis grupėmis tik paskatina ir daro teigiamą įtaką naujų narių pritraukimui. Taigi išanalizavus, kiek nariams svarbūs ir aiškūs asociacijos tikslai, veiklos kryptys, tikslinga išsiaiškinti, ar nariai identifikuoja savo dalyvavimo asociacijos veikloje interesus ir ar asociacija bei jos veikla atitinka narių poreikius bei lūkesčius.

Asociacijos veikloje dalyvauja įvairių sektorių ir sričių atstovai, asociacija apima daug sričių, todėl iškyla problema, kad kai kuriems nariams gali kilti sunkumų identifikuojant dalyvavimo asociacijos veikloje interesus. Kaip matyti iš pateikto paveikslėlio, dauguma apklaustųjų (48% - visiškai sutinka, 30% - iš dalies sutinka) teigia, kad jie identifikuoja savo dalyvavimo asociacijos veikloje interesus. Beveik penktadalis (16%) nurodo, kad jie nesutinka su šiuo teiginiu, ir 6% neturi nuomonės šiuo klausimu (10 paveikslas).

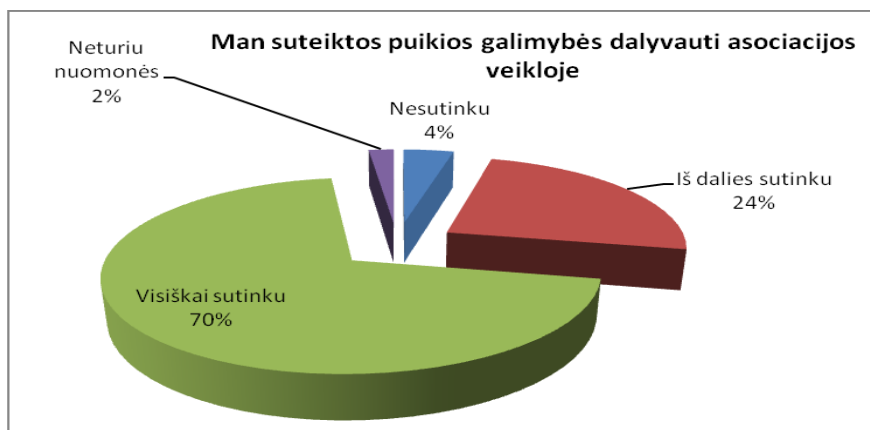
10 paveikslas. Dalyvavimo asociacijoje interesų identifikavimas



Tyrimo rezultatai parodė, kad nariams yra sudarytos geros galimybės dalyvauti asociacijos veikloje. Tai patvirtino daugiau nei pusė (70%) apklaustųjų narių, ketvirtadalis (24%) iš dalies sutiko, kad jiems suteikiamos puikios galimybės dalyvauti veikloje. Labai nedidelė dalis

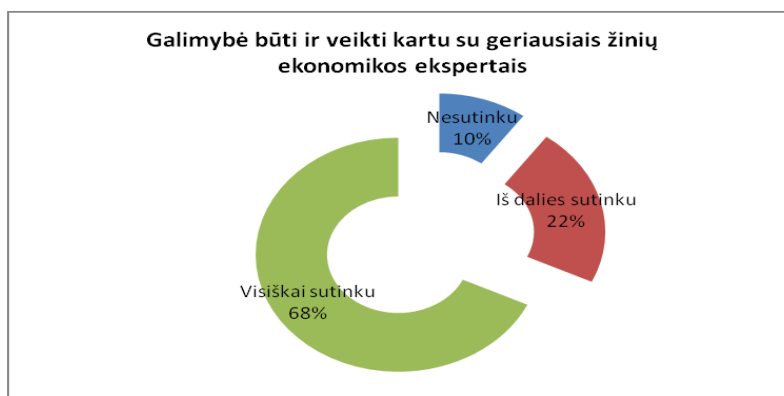
respondentų nesutiko su šiuo teiginiu (4%), ir 2% neturėjo nuomonės šiuo klausimu (11 paveikslas).

11 paveikslas. Galimybių dalyvauti asociacijos veikloje vertinimas



Toliau analizuojami tyrimo duomenys, atskleidžiantys, kokias galimybes nariams suteikia dalyvavimas asociacijos veikloje. Duomenys analizuojami nuo didžiausių galimybių (kriterijus, kuriuo remiantis atrenkamos didžiausios galimybės – didžiausias procentas respondentų, nurodžiusių, kad visiškai sutinka su teiginiu) pereinant prie mažiausių. Pagal šių duomenų analizę bus galima daryti išvadas, kaip nariai vertina asociaciją, į kokias sritis asociacija orientuojasi, kaip nariai suvokia pačią organizaciją. Viena iš didžiausių galimybių, kurias suteikia asociacija savo nariams yra galimybė būti ir veikti kartu su geriausiais žinių ekonomikos ekspertais. Su šiuo teiginiu visiškai sutinka daugiau negu pusė respondentų (68%), penktadalis – iš dalies sutinka. Ir tik dešimtadalis (10%) apklaustųjų nesutinka, kad buvimas asociacijos nariu suteikia galimybę veikti su geriausiais žinių ekonomikos ekspertais (12 paveikslas).

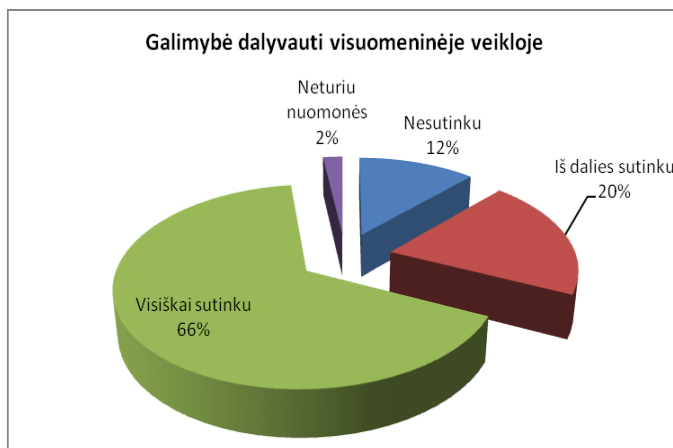
12 paveikslas. Galimybė veikti su geriausiais žinių ekonomikos ekspertais



Daugiau kaip pusė respondentų (po 66%) nurodė, kad dalyvavimas asociacijos veikloje suteikia galimybes dalyvauti visuomeninėje veikloje bei išsakyti savo nuomonę ir poziciją rūpimais klausimais. Penktadalis (20%) apklaustųjų teigė iš dalies sutinkantys, kad buvimas forumo nariu suteikia galimybę dalyvauti visuomeninėje veikloje, vos daugiau nei dešimtadalis (12%)

respondentų nurodė, nesutinkantys su šiuo teiginiu, ir tik 2% neturėjo nuomonės (13 paveikslas). Vertindami galimybes išsakyti nuomonę ir poziciją rūpimais klausimais, beveik trečdalis (26%) teigė, kad iš dalies sutinka su tokiu teiginiu. Su šiuo teiginiu nesutiko dešimtadalis (8%) respondentų (14 paveikslas).

13 pav. Galimybė dalyvauti visuom. veikloje

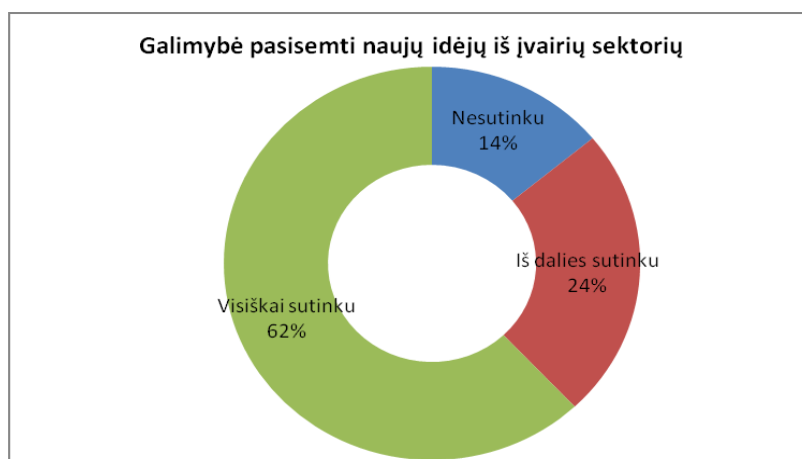


14 pav. Galimybė išsakyti nuomonę įv. kl.



Kaip jau buvo minėta šiame darbe, asociacija vienija skirtingų sektorių atstovus, todėl viena iš galimybių, kurias gali suteikti ir užtikrinti efektyvios vidinės komunikacijos dėka – skatinti narius keistis informacija, dalintis patirtimi, semtis žinių vieni iš kitų. Daugiau negu pusė (62%) respondentų nurodė visiškai sutinkantys, kad asociacija suteikia galimybę pasisemti naujų idėjų iš įvairių sektorių. Ketvirtadalis (24%) apklaustųjų teigė, kad iš dalies sutinka su šiuo teiginiu. Daugiau nei dešimtadalis (14%) nurodė, kad nesutinka su šiuo teiginiu (15 paveikslas).

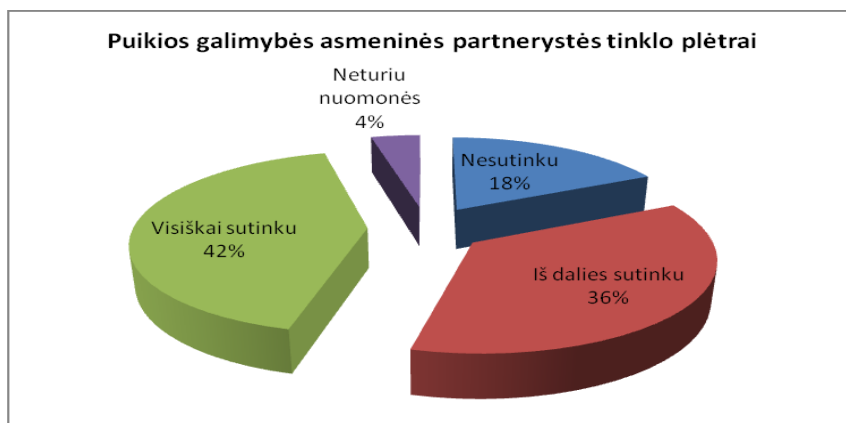
15 paveikslas. Galimybė pasisemti idėjų iš įvairių sektorių



Mažiausiai respondentų nurodė tokias asociacijos teikiamas galimybes kaip asmeninės partnerystės tinklo plėtra, savirealizacija ir palankesnių sąlygų verslui siekimas. Asociacija įgyvendindama savo tikslus ir vykdydama veiklas siekia užtikrinti ir šias galimybes savo nariams. Tačiau galima išvelgti vidinės komunikacijos spragų – nors asociacija ir siekia suteikti tokias

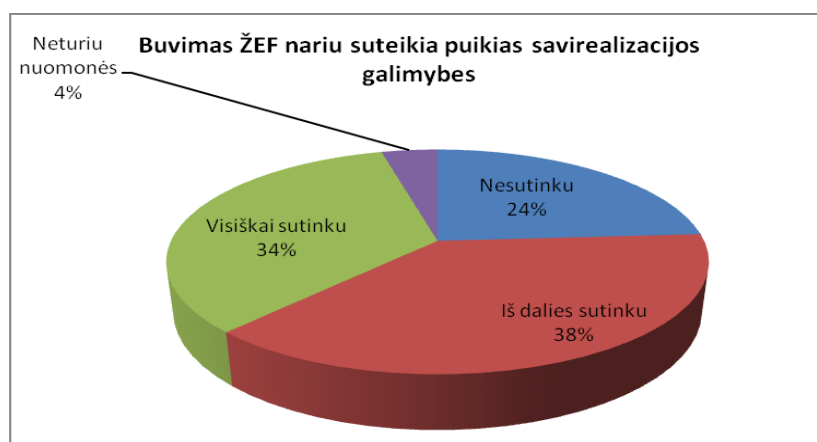
galimybes, tačiau nariai yra per mažai informuojami ir jie nepasinaudoja tokiomis galimybėmis. Asociacija sudaro sąlygas nariams plėsti savo socialinį tinklą, susipažinti su įvairių sričių atstovais konferencijose, seminaruose ir kt. Vertindami galimybę asmeninės partnerystės tinklo plėtrai mažiau nei pusė (42%) respondentų nurodo, kad jie visiškai sutinka su šiuo teiginiu, beveik tiek pat (36%) respondentų iš dalies sutinka. Gana nemažą dalį – beveik penktadalį (18%) – sudaro nesutinkantys su šiuo teiginiu. 4% apklaustųjų neturėjo nuomonės (16 paveikslas).

16 paveikslas. Galimybės asmeninės partnerystės tinklo plėtrai



Forumas siekia suteikti *puikias galimybes savirealizacijai, mokymuisi, tobulėjimui, šviesesnės ateities kūrimo perspektyvoms* (Žinių ekonomikos forumas, 2010). Tačiau tyrimo rezultatai atskleidė, kad tik trečdalis (34%) respondentų nurodo, kad visiškai sutinka su teiginiu, kad buvimas ŽEF nariu suteikia puikias savirealizacijos galimybes. Didžiausia dalis (38%) apklaustųjų iš dalies sutinka. Ketvirtadalis (24%) apklaustųjų nurodo nesutinkantys su šiuo teiginiu ir 4% neturėjo nuomonės (17 paveikslas).

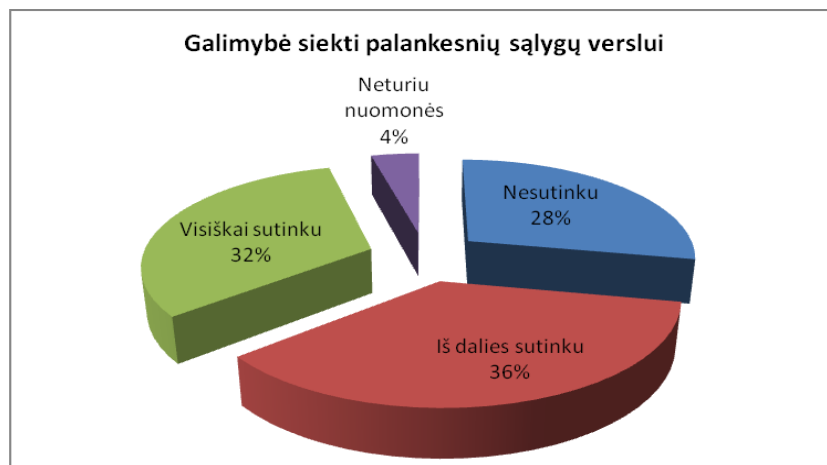
17 paveikslas. Savirealizacijos galimybės



Vienas iš prioritetinių asociacijos tikslų yra derinti ir jungti skirtingų grupių (mokslo, verslo, valdžios) interesus, siekti bendrų tikslų, skatinant žinių ekonomikai palankios aplinkos kūrimą, kuriant skaidrią ir konkurencingą verslo aplinką. Forumo veikloje dalyvauja daugelis pažangių

Lietuvos verslo įmonių vadovų, kurie kartu su kitais asociacijos nariais siekia užtikrinti palankesnes sąlygas verslui. Tačiau būtent galimybę siekti palankesnių sąlygų verslui respondentai įvertino nepalankiausiai. Beveik trečdalis (28%) respondentų nurodė nesutinkantys su šiuo teiginiu. Daugiausia (36%) apklaustųjų teigė iš dalies sutinkantys ir trečdalis (32%) visiškai sutinkantys su šiuo teiginiu. Ir vos 4% respondentų neturėjo nuomonės (18 paveikslas).

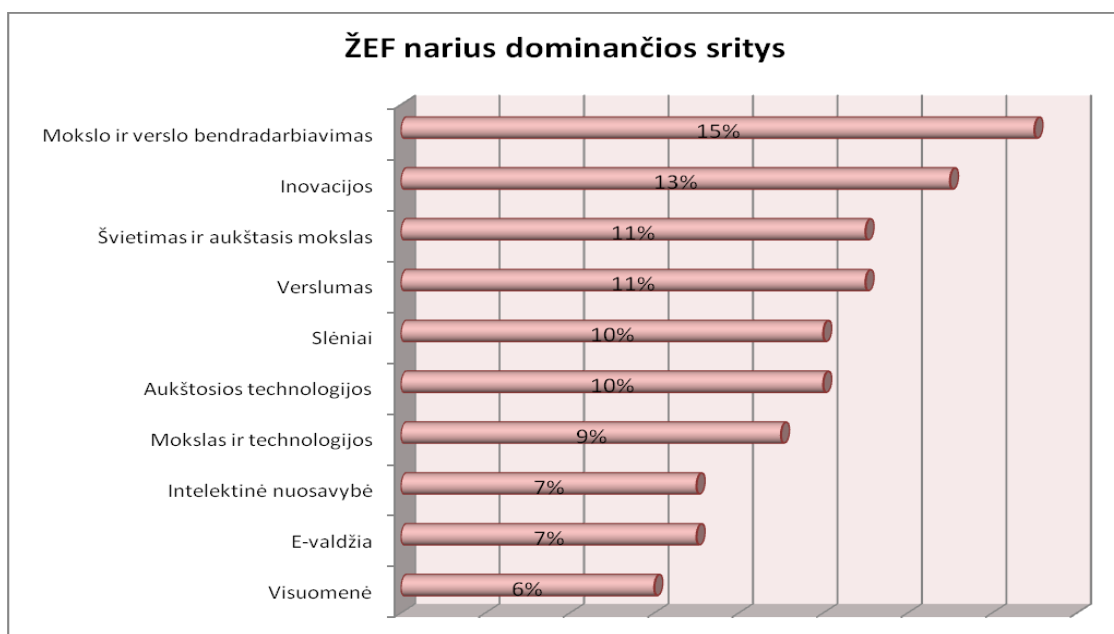
18 paveikslas. Galimybė siekti verslui palankesnių sąlygų



Tyrimu taip pat siekta išsiaiškinti, kokios sritys narius labiausiai domina ir ar jų interesų sritys atitinka asociacijos veiklos kryptis. Vienas iš asociacijos struktūrinių vienetų yra komitetai, kurie skirstomi į vidinius (finansų pritraukimo ir marketingo; narių pritraukimo ir jų užimtumo) ir išorinius (inovacijų; švietimo ir mokslo; tematinų tinklų ir klasterių; viešo valdymo tobulinimo). Komitetai suformuoti remiantis asociacijos strateginėmis veiklos kryptimis (Žinių ekonomikos forumas, 2005). Remiantis asociacijoje veikiančiais komitetais, galima teigti, kad asociacija apima nemažai sričių ir tematikų (inovacijos, inovacijų sistema, aukštasis mokslas, studijos, mokslas, žinių ekonomika, integruoti mokslo, studijų ir verslo centrai (slėniai), nacionalinės kompleksinės programos, viešasis valdymas ir kt.). Narių interesų sričių identifikavimas tai pat sudarytų galimybę sustiprinti asociacijos potencialią aktyviau įtraukiant visus narius, panaudojant jų turimas žinias, gebėjimus ir kompetencijas, paskatinant prisidėti prie asociacijos tikslų siekimo.

Tyrimas parodė, kad didelių skirtumų tarp narius dominančių sričių nėra. Didžiausia dalis respondentų domisi mokslo ir verslo bendradarbiavimu (15%) bei inovacijomis (13%), mažiausia (6%) – visuomeniniais klausimais. Vienoda dalis respondentų (po 11%) nurodė, kad jų interesų sritys yra švietimas ir aukštasis mokslas bei verslumas. Dešimtadalis (po 10%) apklaustųjų teigė, kad domisi integruotais mokslo, studijų ir verslo centrais (slėniais) bei aukštosiomis technologijomis (biotechnologijomis, lazerių technologijomis, mechatronika ir elektronika, informacinėmis ir komunikacinėmis technologijomis ir kt.). Asociacijos narius taip pat domina intelektinės nuosavybės ir e-valdžios (elektroninės valdžios) klausimai (po 7%) (19 paveikslas).

19 paveikslas. ŽEF narius dominančios sritys



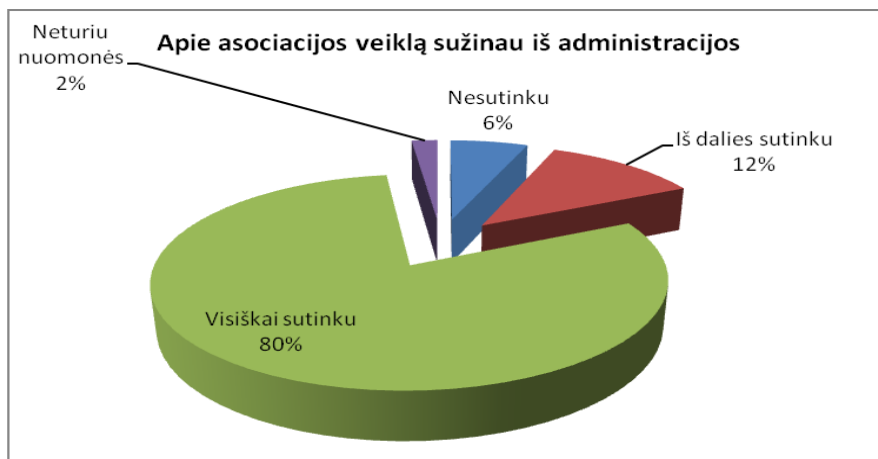
Vienas iš veiksnių, galinčių turėti įtakos asociacijos reputacijos valdymui yra asociacijos narių nuomonė apie organizaciją. Duomenų analizė atspindi, kad didelių skirtumų tarp pasirinktų asociacijos apibūdinimų nėra. Daugiausia respondentų (po 17%) nurodo, kad ŽEF yra lyderiaujantis Lietuvos žinių ekonomikos principų formuotojas ir skleidėjas bei judėjimas, vienijantis geriausius žinių ekonomikos ekspertus. Taigi galima teigti, kad asociacija užtikrintai siekia savo tikslų ir atitinka savo skelbiamą misiją – skatinti žinių ekonomiką ir žinių ekonomikos mąstysenos įtvirtinimą visuomenėje. Vos vienu procentu mažiau (16%) respondentų teigia, kad forumas yra verslo, mokslo ir valdžios interesų derintojas ir vienytojas, 15% nurodo, kad aktyvus patarėjas formuojant valstybės politiką, 12% – dinamiška bendruomenė, vienijama aukštų visuomeninių tikslų, dešimtadaliui (11%) – tai patikimas socialinis partneris. Mažiausiai respondentų (7%) teigia, kad asociacija yra visuomenės nuomonės formuotoja ir lyderė. Vos 1% respondentų neturėjo nuomonės šiuo klausimu (2 lentelė).

2 lentelė. ŽEF apibūdinimai

Apibūdinimas	Respondentų skaičius %
Judėjimas, vienijantis geriausius žinių ekonomikos ekspertus	18%
Lyderiaujantis Lietuvos žinių ekonomikos principų formuotojas ir skleidėjas	17%
Verslo, mokslo ir valdžios interesų derintojas ir vienytojas	16%
Aktyvus patarėjas formuojant valstybės politiką	15%
Dinamiška bendruomenė, vienijama aukštų visuomeninių tikslų	12%
Patikimas socialinis partneris	11%
Visuomenės nuomonės formuotojas ir lyderis	7%
Neturiu nuomonės	1%
Kita	4%

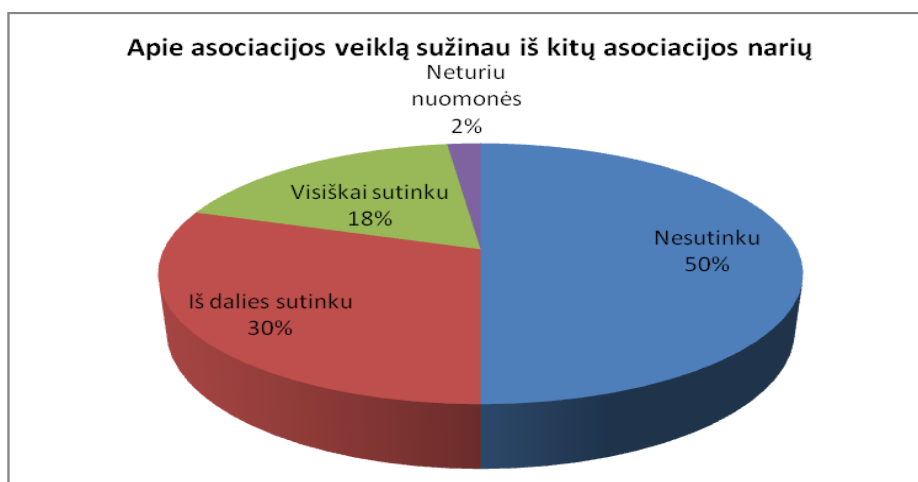
Toliau analizuojami asociacijos vidinės komunikacijos srantai remiantis teorinėje darbo dalyje pateiktu grupių komunikacijos požiūriu ir išnagrinėtais vidinės komunikacijos lygmenimis. Vidinė komunikacija asociacijoje rūpinasi administracija. Todėl galima daryti prielaidą, kad labiausiai išvystytas antrasis vidinės komunikacijos lygmuo tarp administracijos ir narių. Beveik visi (80% visiškai sutinka, 12% iš dalies sutinka) respondentai nurodo, kad apie asociacijos veiklą sužino iš administracijos. Tik 6% respondentų nesutinka su šiuo teiginiu ir 2% neturi nuomonės šiuo klausimu (20 paveikslas).

20 paveikslas. Informacijos gavimas iš administracijos



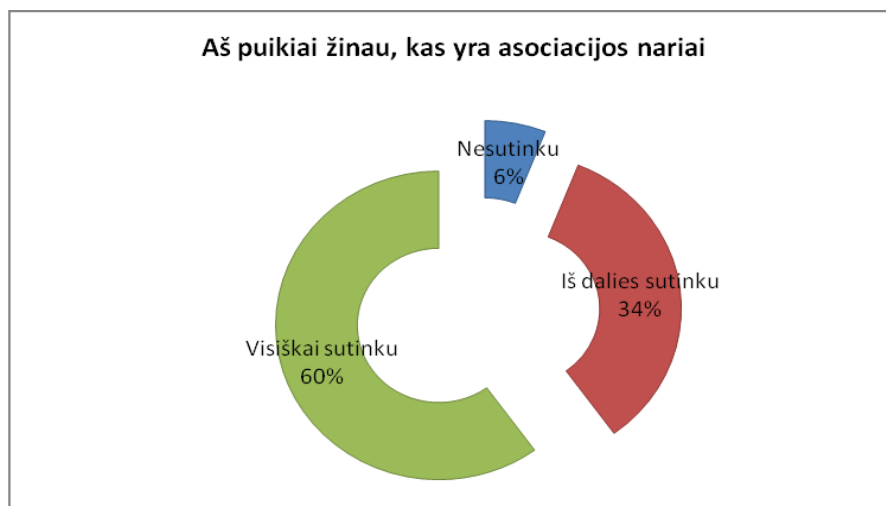
Pusė apklaustųjų nesutinka su teiginiu, kad apie asociacijos veiklą sužino iš narių. Tik penktadalis respondentų sutinka, kad informacijos apie asociacijos veiklą gauna iš kitų narių. Trečdalis (30%) sutinka su šiuo teiginiu, ir tik 2% neturi nuomonės (21 paveikslas).

21 paveikslas. Informacijos mainai tarp asociacijos narių



Asociacijos vidinės komunikacijos efektyvumą ir vidinės komunikacijos lygius rodo narių vieni kitų pažinėjimas. Daugiau nei pusė (60%) respondentų teigia, kad jie puikiai pažįsta kitus asociacijos narius, trečdalis (34%) nurodo, kad iš dalies sutinka, ir tik 6% teigia, kad nežino, kas yra asociacijos nariai (22 paveikslas).

22 paveikslas. Asociacijos narių pažinėjimas vieni kitus



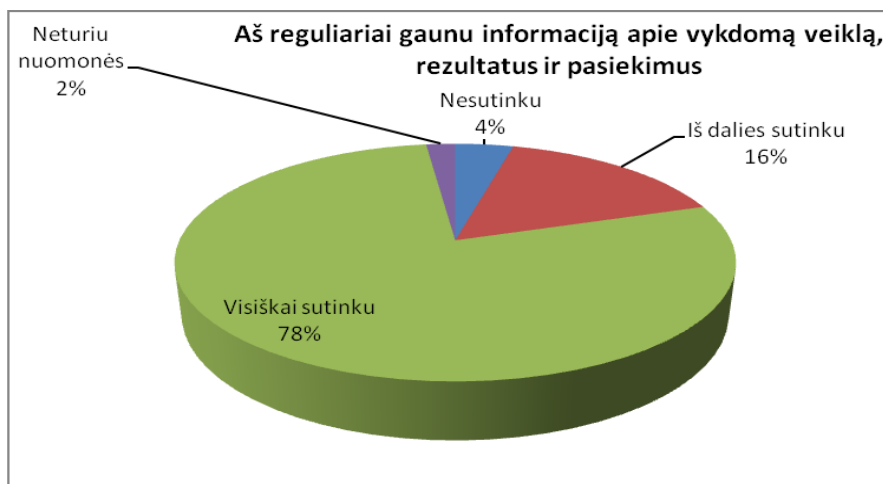
Galima teigti, kad asociacijos narių vienas kito pažinėjimui įtakos turi jiems suteikiamos bendravimo galimybės, kurios taip pat atskleidžia ir vidinės komunikacijos efektyvumą. Tyrimo rezultatai rodo, kad vertinant vidinę komunikaciją suteikiamų bendravimo galimybių aspektu, yra spragų, kurias būtina užpildyti, siekiant padidinti vidinės komunikacijos efektyvumą. Daugiau nei pusė (28% – visiškai sutinka, 36%) – iš dalies sutinka) respondentų teigia, kad jiems trūksta bendravimo galimybių su kitais asociacijos nariais, tik trečdalis (36%) nurodo, kad juos tenkina suteikiamos galimybės bendrauti su kitais asociacijos nariais (23 paveikslas).

23 paveikslas. Bendravimo su kitais asociacijos nariais galimybių vertinimas



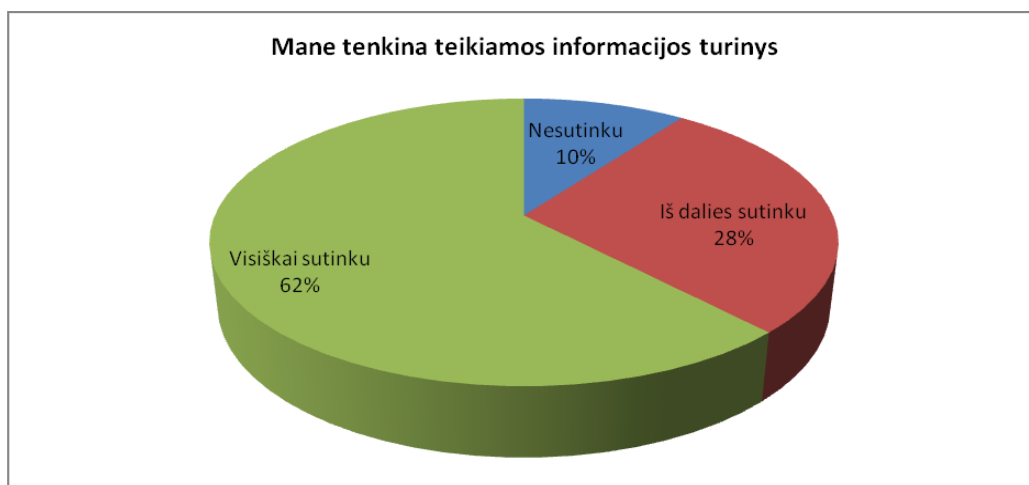
Toliau analizuojamos asociacijos vidinės komunikacijos priemonės, turinys, reguliarumas. Vertindami gaunamos informacijos reguliarumą, beveik visi (78% visiškai sutinka, 16% - iš dalies sutinka) respondantai patvirtino, kad jie reguliariai gauna informaciją, ir tik nedidelė dalis (4%) teigia, kad jie informacijos negauna reguliariai. 2% apklaustųjų neturėjo nuomonės dėl teikiamos informacijos reguliarumo (24 paveikslas).

24 paveikslas. Teikiamos informacijos reguliarumas



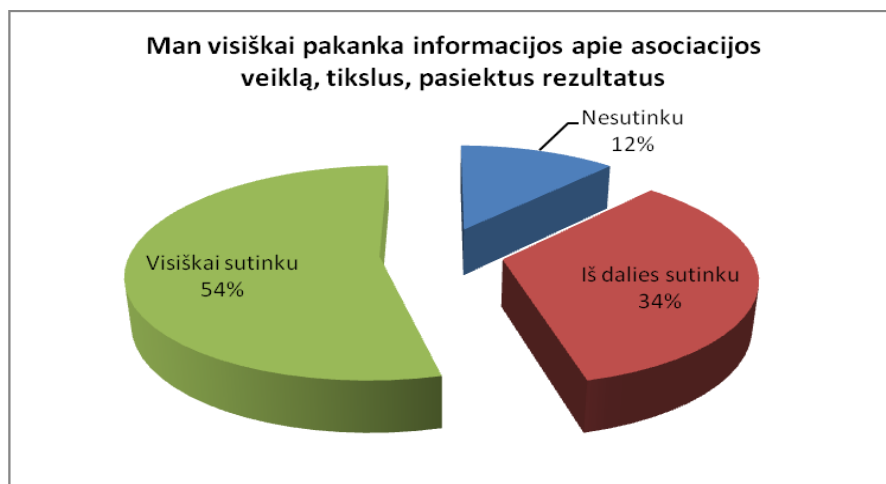
Vertindami gaunamos informacijos turinį, daugiau negu pusė (62%) respondentų nurodo, kad juos visiškai tenkina informacijos turinys, ketvirtadalis (28%) teigia, kad tik iš dalies tenkina, ir dešimtadalis (10%) apklaustųjų yra nepatenkinti gaunamos informacijos turiniu (26 paveikslas). Respondentai taip pat išsakė pastabas dėl teikiamos informacijos turinio akcentuodami teikiamos informacijos koncentruotumą, susiejimą su pagrindiniais veiklos rodikliais, didesnę nuomonių įvairovę svarstomais klausimais, komentarų, analitinių pastabų trūkumą.

25 paveikslas. Teikiamos informacijos turinio vertinimas



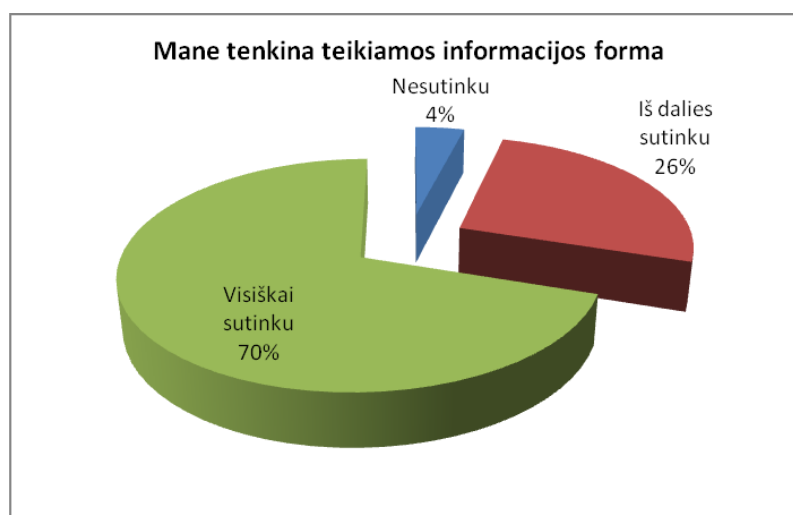
Vertindami gaunamos informacijos pakankamumą, beveik visi (54% visiškai sutinka, 34% iš dalies sutinka) respondentai nurodo, kad jiems pakanka gaunamos informacijos apie asociacijos veiklą, tikslus, pasiektus rezultatus. Dešimtadalis (12%) apklaustųjų nurodo, kad jiems nepakanka gaunamos informacijos (26 paveikslas).

26 paveikslas. Gaunamos informacijos pakankamumo vertinimas



Asociacijos nariams informacija teikiama įvairiomis priemonėmis: mėnesiniu elektroniniu informaciniu biuleteniu, elektroniniu paštu, elektroninio pašto konferencijomis, posėdžių, vidinių diskusijų, susirinkimų bei susitikimų metu. Daugiau negu pusė (70%) apklaustųjų nurodė, kad juos visiškai tenkina vidinės komunikacijos priemonės, beveik trečdalis (26%) teigė, kad iš dalies tenkina, ir tik 4% yra nepatenkinti (27 paveikslas). Respondentai taip pat nurodė, kad reikėtų ieškoti inovatyvesnių priemonių nei informacinis elektroninis biuletenis (nurodė informacinio biuletenio trūkumus: per ilgas tekstas, trūksta pagrindinių žinučių, raktinių žodžių išskyrimo). Keletas apklaustųjų teigė, kad tokia informacijos pateikimo forma neskatina komunikacijos, neužtikrina grįžtamojo ryšio.

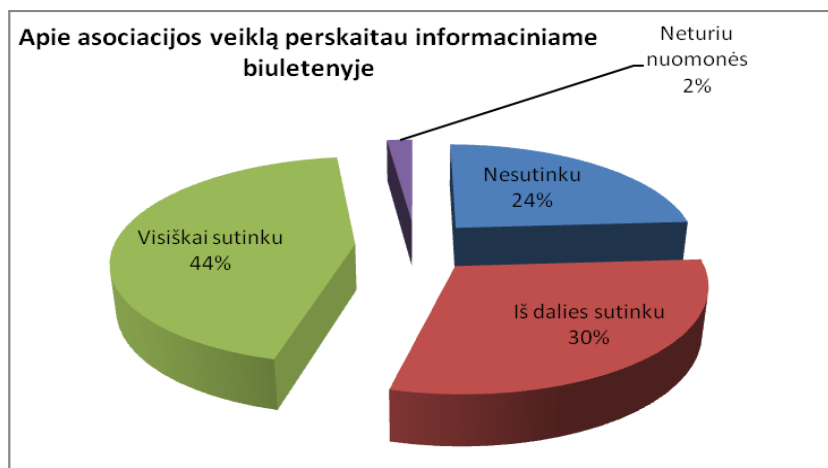
27 paveikslas. Vidinės komunikacijos priemonių vertinimas



Viena iš pagrindinių vidinės komunikacijos priemonių yra mėnesinis elektroninis informacinis biuletenis. Daugiau nei pusė (44% visiškai sutinka, 30% iš dalies sutinka) apklaustųjų nurodo, kad informacijos apie asociaciją gauna skaitydami informacinį biuletenį. Mažiau nei trečdalis respondentų nesutinka su teiginiu, kad apie asociacijos veiklą sužino iš informacinio biuletenio, ir 2% neturi nuomonės šiuos klausimu (28 paveikslas). Remiantis tyrimo rezultatais,

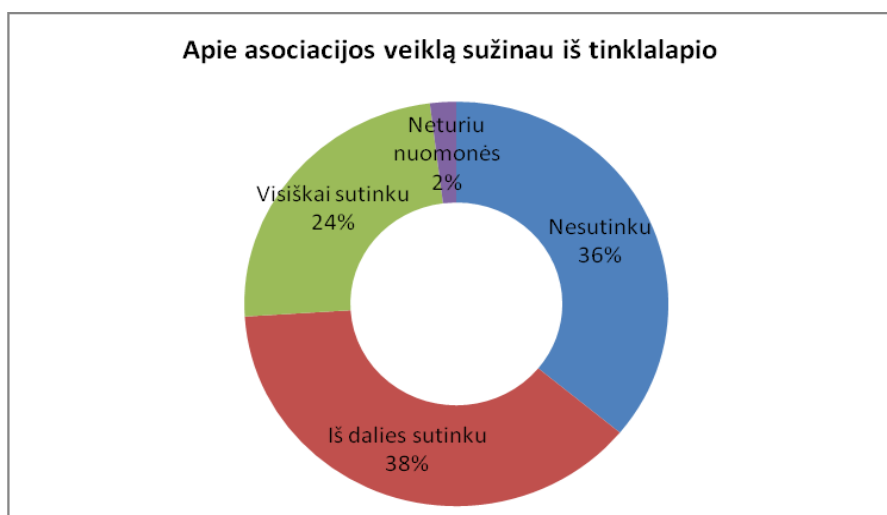
galima teigti, kad informacinis biuletenis kaip informavimo priemonė respondentų vertinamas teigiamai.

28 paveikslas. Informacinio biuletenio kaip informavimo priemonės vertinimas



Tiek išorinės, tiek ir vidinės komunikacijos priemonė yra asociacijos tinklalapis. Tačiau vos daugiau negu pusė (24% visiškai sutinka, 38% iš dalies sutinka) respondentų teigia, kad apie asociacijos veiklą sužino iš tinklalapio. Trečdalis (36%) apklaustųjų nesutinka su šiuo teiginiu, ir 2% neturi nuomonės šiuo klausimu (29 paveikslas). Atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad respondentai tinklalapį kaip informavimo priemonę vertina vidutiniškai, todėl tinklalapis yra viena iš priemonių, kurias reikėtų tobulinti.

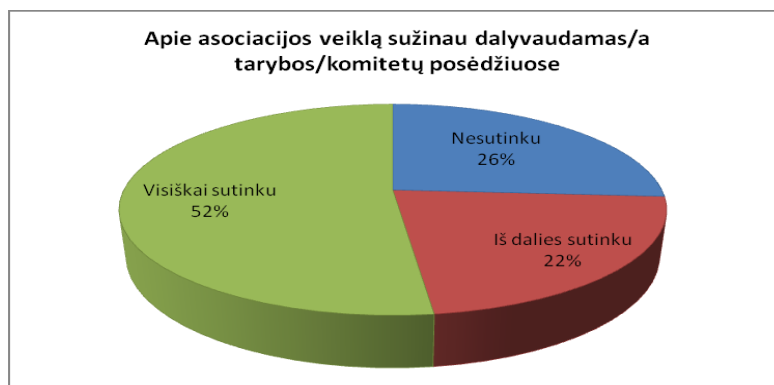
29 paveikslas. Tinklalapio kaip informavimo priemonės vertinimas



Asociacijos valdymo struktūrą sudaro taryba, administracija ir komitetai (Žinių ekonomikos forumas, 2010). Posėdžiai ir susirinkimai yra viena iš svarbiausių priemonių, kuriomis siekiama skatinti narius aktyviai dalyvauti asociacijos veikloje ir tiesiogiai suteikti jiems reikalingos informacijos apie asociaciją. Daugiau negu pusė (52% visiškai sutinka, 22% iš dalies sutinka) apklaustų narių nurodo, kad apie asociaciją ir jos vykdomą veiklą sužino dalyvaudami posėdžiuose. Ketvirtadalis respondentų (25%) nesutinka su šiuo teiginiu (30 paveikslas). Remiantis tyrimo

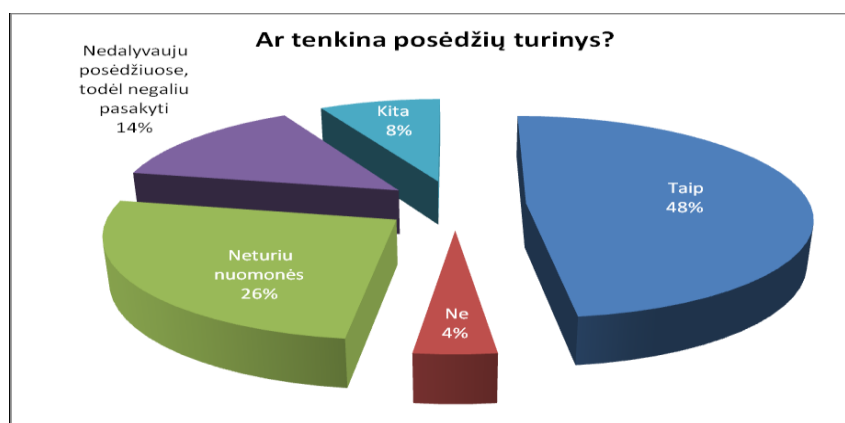
duomenimis, galima teigti, kad respondentai posėdžius kaip informavimo priemonę vertina teigiamai.

30 paveikslas. Posėdžių kaip informavimo priemonės vertinimas



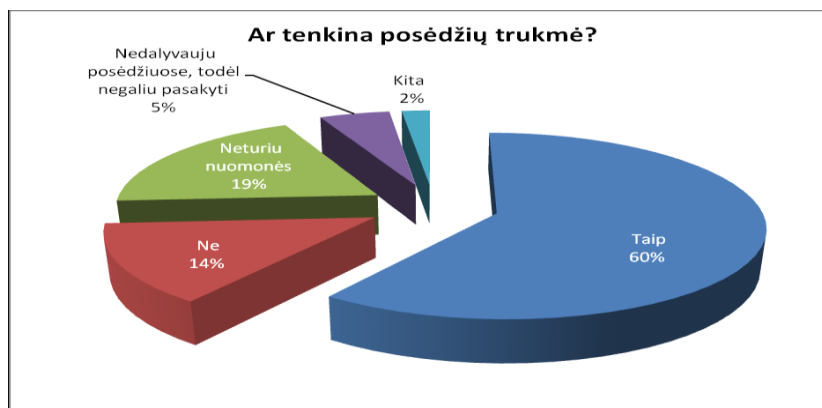
Analizuojant patenkinimo posėdžių organizavimu duomenis, matyti, kad beveik pusė (48%) respondentų yra patenkinti posėdžių turiniu, tik 4% nurodo, kad jų posėdžių turinys netenkina. Ketvirtadalis apklaustųjų (26%) nurodo, kad jie neturi nuomonės šiuo klausimu. Daugiau nei dešimtadalis (14%) respondentų teigia, kad jie nedalyvauja posėdžiuose, todėl negali atsakyti į šį klausimą (31 paveikslas). Remiantis šiais duomenimis, galima teigti, kad posėdžiai organizuojami aktualiomis nariams tematikomis (bent jau daugumos narių interesus atitinkančiomis temomis). Respondentai taip pat pateikia siūlymų, kad būtų galima pagerinti posėdžių turinį įtraukiant nedalyvaujančių narių prieš posėdį elektroniniu paštu pateiktas pastabas ir komentarus nagrinėjama tema.

31 paveikslas. Posėdžių turinio tinkamumo vertinimas

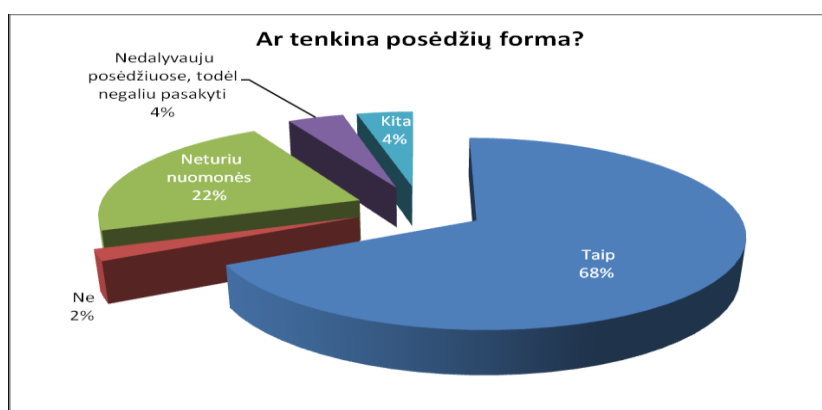


Posėdžių trukmės ir formos vertinimo rezultatai pasiskirstė beveik vienodai. Daugiau nei pusė (atitinkamai 60% ir 68%) respondentų yra patenkinti posėdžių trukme ir forma, tačiau nepatenkintųjų trukme yra net septynis kartus daugiau nei nepatenkintųjų forma (atitinkamai 14% ir 2%). Apylygius dalis (atitinkamai 5% ir 4%) sudaro neturintys nuomonės ir nedalyvaujantys posėdžiuose respondentai, todėl jie negali atsakyti į šį klausimą (32 ir 33 paveikslai).

32 paveikslas. Posėdžių trukmės vertinimas

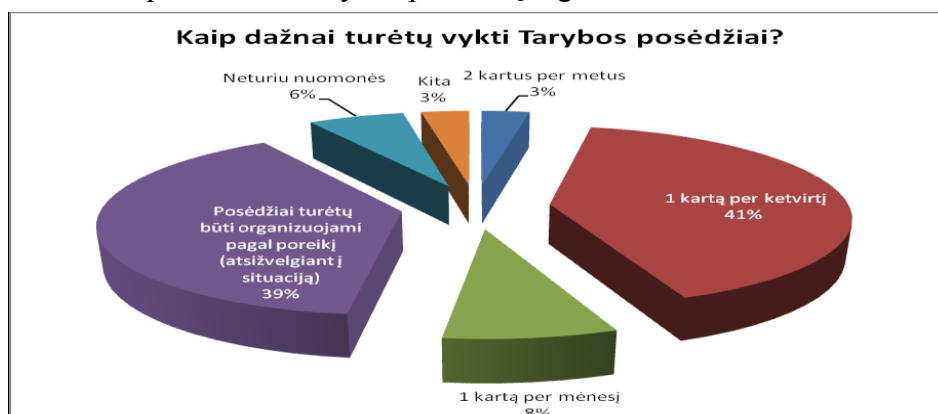


33 paveikslas. Posėdžių formos vertinimas



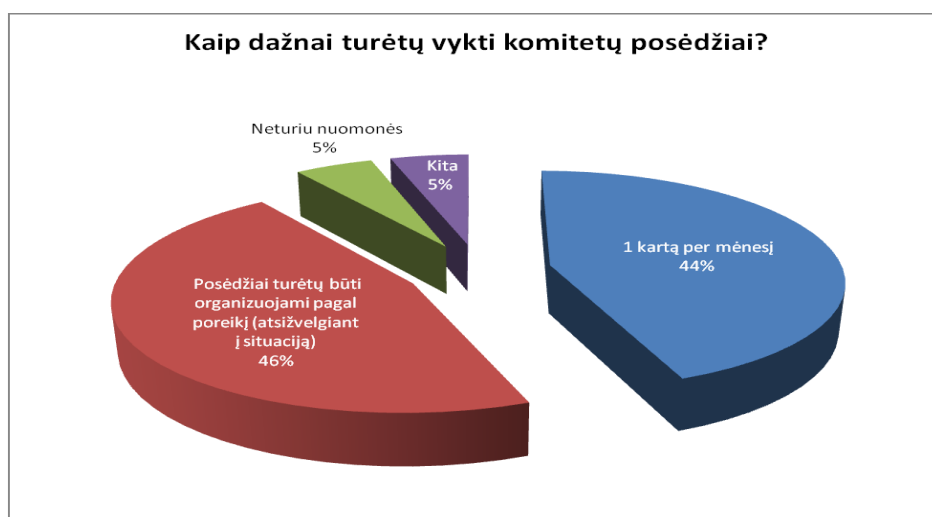
Vertinant narių pageidavimus dėl posėdžių organizavimo dažnumo, matyti, kad vieningos nuomonės šiuo klausimu nėra. Dažniausiai respondentų nurodomi atsakymai tiek apie tarybos, tiek apie komitetų posėdžių organizavimo dažnumą – vienas kartas per ketvirtį ir kad posėdžiai turėtų būti organizuojami pagal poreikį, atsižvelgiant į to laikotarpio aktualijas ir sprendžiamus klausimus. Analizuojant tarybos posėdžių organizavimo dažnumą matyti, kad daugiausia respondentų (41%) teigė, kad posėdžiai turėtų būti organizuojami vieną kartą per ketvirtį, ir tik pora procentų mažiau (39%) respondentų nurodė, kad posėdžiai turėtų vykti pagal poreikį. Mažiau nei dešimtadalis apklaustųjų (8%) nurodo, kad tarybos posėdžiai turėtų vykti bent kartą per mėnesį, 3% – du kartus per metus. 6% respondentų neturėjo nuomonės šiuo klausimu (34 paveikslas).

34 paveikslas. Tarybos posėdžių organizavimo dažnumas



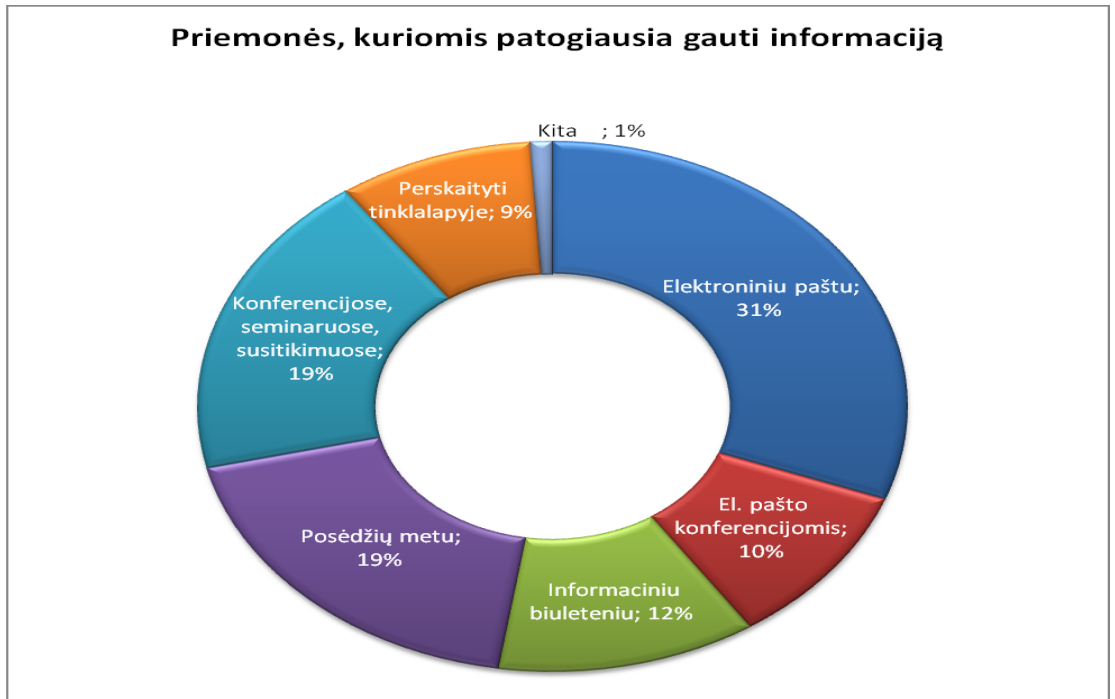
Vertindami komitetų posėdžių organizavimo dažnumą, daugiausia apklaustųjų (46%) teigė, kad komitetų posėdžiai turėtų būti organizuojami atsižvelgiant į to laikotarpio aktualijas. Būtina atkreipti dėmesį, kad nariai itin atsakingai žiūri į komitetus ir jų vykdomą veiklą, nes vos keliais procentais mažiau respondentų (44%) nurodė, kad komitetų posėdžiai turėtų būti organizuojami vieną kartą per mėnesį. Tokie duomenis leidžia teigti, kad komitetai yra svarbus asociacijos struktūrinis vienetas, ir daugumos pasirinkimas būtent tokio dažnumo posėdžių organizavimo rodo, kad nariai siekia į problemas reaguoti proaktyviai. 5% apklaustųjų neturėjo nuomonės šiuo klausimu (35 paveikslas).

35 paveikslas. Komitetų posėdžių organizavimo dažnumas



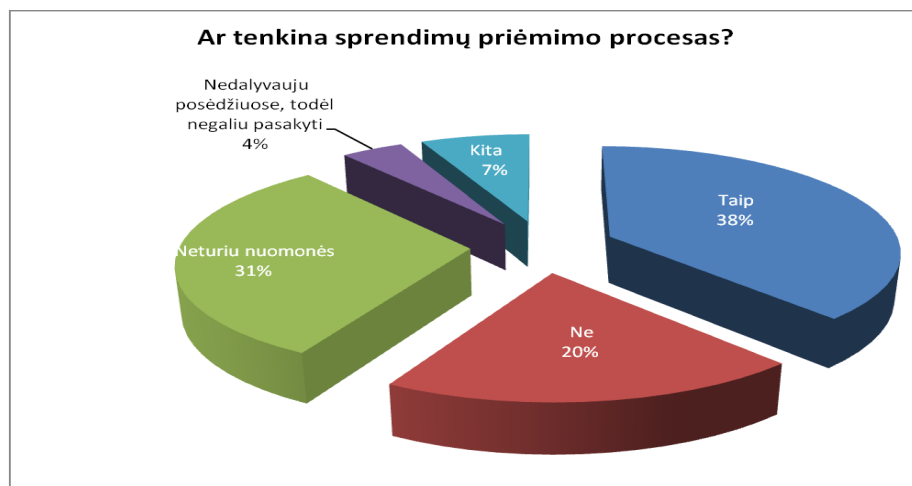
Asociacija naudoja įvairias informavimo ir komunikavimo su nariais priemones (elektroninį paštą, elektroninio pašto konferencijas, seminarus, diskusijų klubus, posėdžius ir kt.). Tyrimo rezultatai atskleidė, kad trečdaliui (31%) apklaustųjų informaciją patogiausia gauti elektroniniu paštu, po penktadalį (19%) respondentų nurodė, kad posėdžių metu bei konferencijose, seminaruose, susitikimuose. Mažiau patogios – elektroninio pašto konferencijos (šia priemone patogiausia naudotis tik 10% respondentų) ir informacinis elektroninis biuletenis (12%). Mažiausiai patogi priemonė pagal tyrimo rezultatus yra tinklalapis. Kaip patogiausią priemonę informaciją perskaityti tinklalapyje nurodė vos dešimtadalis (9%) respondentų (36 paveikslas).

36 paveikslas. Priemonės, kuriomis patogiausia gauti informaciją



Tyrime taip pat analizuojama, kaip nariai vertina sprendimų priėmimo procesą. Trečdalis (38%) apklaustųjų teigia, kad jie yra patenkinti sprendimų priėmimu. Penktadalis (20%) nurodo, kad jie yra nepatenkinti, trečdalis (31%) neturi nuomonės šiuo klausimu, 4% nurodo, kad nedalyvauja posėdžiuose, todėl negali atsakyti (37 paveikslas). Remiantis tyrimo duomenimis, galima teigti, kad respondentai nėra patenkinti sprendimų priėmimo procesais.

37 paveikslas. Sprendimų priėmimo proceso vertinimas



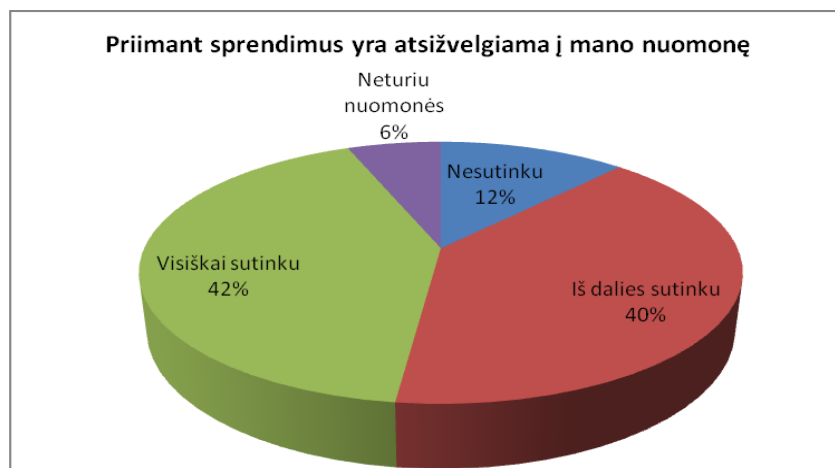
Daugiau nei pusė (74%) respondentų teigia, kad jie yra visiškai patenkinti suteiktomis galimybėmis išsakyti nuomonę įvairiais klausimais, beveik penktadalis (16%) yra iš dalies patenkinti suteiktomis galimybėmis. Tik nedidelė dalis (8%) respondentų teigia, kad jiems nėra suteikta galimybė išsakyti nuomonę ir 2% neturi nuomonės šiuo klausimu (38 paveikslas).

38 paveikslas. Galimybės išsakyti nuomonę apie asociacijos veiklą



Apylygiai pasiskirstė teigiančių, kad jie visiškai sutinka ir iš dalies sutinka (atitinkamai 42% ir 40%) su teiginiu, kad priimant sprendimus yra atsižvelgiama į išsakytas nuomones. Dešimtadalis respondentų teigia, kad į jų nuomonę nėra atsižvelgiama ir 6% neturi nuomonės (39 paveikslas).

39 paveikslas. Atsižvelgimas į išsakytas nuomones priimant sprendimus



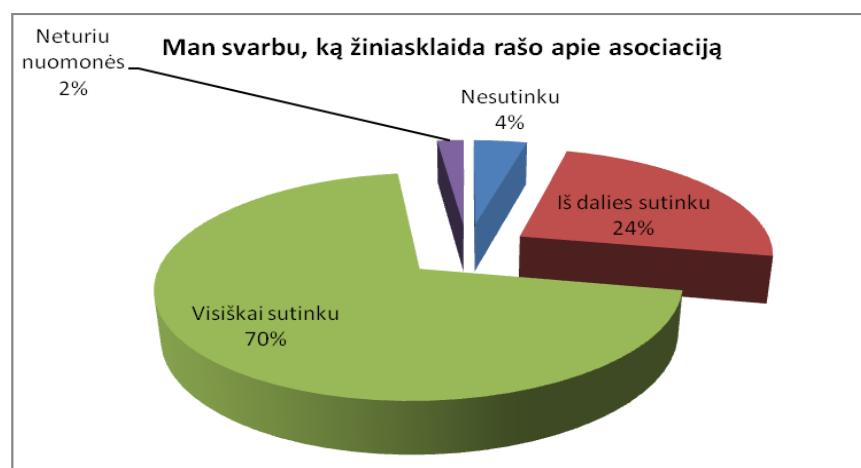
Atliekant tyrimą buvo siekta išsiaiškinti, dėl kokių priežasčių nariai nedalyvauja asociacijos veikloje. Pagrindinės priežastys yra neformalios aplinkos, klubinės veiklos ir laiko trūkumas (atitinkamai po 20% ir 15%). Kaip vieną iš pagrindinių nedalyvavimo priežasčių respondentai nurodo neproduktyvius posėdžius. Šią priežastį nurodo 10% apklaustųjų. Mažiausią įtaką narių nedalyvavimui posėdžiuose, diskusijose ir kitoje veikloje turi tokie aspektai kaip kitų narių neaktyvumas (3%), motyvacijos ir noro dalyvauti nebuvimas (1%), naudos sau ir savo organizacijai nematymas (5%), informacijos apie veiklą trūkumas (6%), nežinojimas, kaip galima įsitraukti ir dalyvauti asociacijos veikloje (2%), dominančių veiklos sričių trūkumas (4%), galimybės realizuoti savo poreikių neradimas (4%), neatsižvelgimas į nuomones sprendimų priėmimo procese (1%) (3 lentelė).

3 lentelė. Nedalyvavimo asociacijos veikloje priežastys

Nedalyvavimo priežastys	Respondentų skaičius %
Neturiu laiko dalyvauti ŽEF veikloje	20%
Per mažai neformalios aplinkos	20%
Per mažai klubinės veiklos	15%
Neproduktyvūs posėdžiai	10%
Trūksta informacijos apie vykdomas veiklas	6%
Nematau jokios naudos sau ir savo organizacijai iš dalyvavimo ŽEF veikloje	5%
Nerandu galimybės realizuoti savo poreikių ir interesų	4%
Nėra mane dominančių veiklos sričių	4%
Nedalyvauju todėl, kad neaktyvūs ir kiti nariai	3%
Nežinau, kaip galima įsitraukti ir dalyvauti veikloje	2%
Priimant sprendimus nėra atsižvelgiama į mano nuomonę	1%
Neturiu motyvacijos ir noro dalyvauti veikloje	1%
Kita	8%

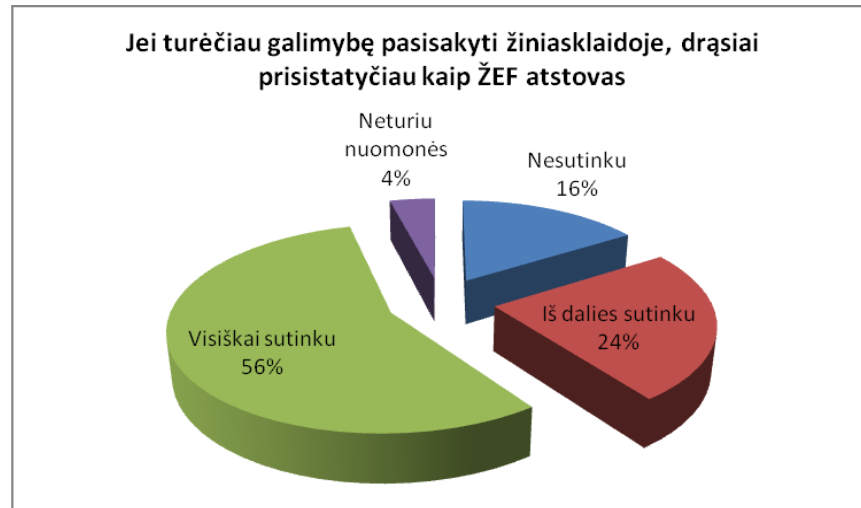
Siekiant išsiaiškinti vidinės komunikacijos veiksnius, turinčius įtakos asociacijos reputacijos formavimui, paliesti keli išorinės komunikacijos aspektai. Pirmiausia buvo siekta išsiaiškinti, ar nariams yra svarbu, kaip žiniasklaidoje yra rašoma apie asociaciją. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad beveik visiems (70% visiškai sutinka, 24% iš dalies sutinka) respondentams yra svarbu, ką žiniasklaida rašo apie asociaciją. Ir tik 4% teigė, kad jiems yra nesvarbu, ir 2% neturėjo nuomonės šiuo klausimu (40 paveikslas).

40 paveikslas. Informacijos apie asociaciją žiniasklaidoje svarbumas



Dauguma respondentų (56% visiškai sutinka, 24% - iš dalies sutinka) nurodo, kad jei turėtų galimybę pasisakyti žiniasklaidoje, drąsiai prisistatytų kaip ŽEF atstovai. Beveik penktadalis (16%) respondentų teigia nesutinkantys su šiuo teiginiu ir tik 4% apklaustųjų neturėjo nuomonės šiuo klausimu (41 paveikslas).

41 paveikslas. Galimybė prisistatyti žiniasklaidoje ŽEF atstovais



Išanalizavus tyrimo duomenis galima daryti tokius apibendrinimus:

- daugelis respondentų atsakingai žiūri į narystę asociacijoje, jiems svarbu žinoti ir suprasti, kokie yra asociacijos tikslai, veiklos kryptys;
- tyrime dalyvavusius narius tenkina gaunamos informacijos reguliarumas, turinys, priemonės. Jiems priimtinos visos asociacijos naudojamos vidinės komunikacijos priemonės (elektroninis paštas, elektroninio pašto konferencijos, posėdžiai, konferencijos, seminarai, susitikimai, informacinis elektroninis biuletenis, tinklalapis);
- pagrindinės priežastys, trukdančios aktyviai dalyvauti asociacijos veikloje yra laiko, klubinės veiklos, neformalios aplinkos trūkumas, neproduktyvūs posėdžiai;
- labiausiai išplėtotas antrasis vidinės komunikacijos lygmuo (tarp administracijos ir narių), pagrindiniu ir svarbiausiu informacijos šaltiniu išlieka administracija. Trečiojo lygmens vidinėje komunikacijoje galima pastebėti spragų: ne visi nariai žino ir pažįsta vieni kitus, jiems trūksta bendravimo vieni su kitais galimybių;
- narius domina visos asociacijos veiklos kryptys (vienos aktualesnės: mokslo ir verslo bendradarbiavimas, inovacijos, švietimas ir aukštasis mokslas, verslumas, slėniais, aukštosios technologijos; kitos mažiau aktualios: visuomeniniai klausimai, intelektinė nuosavybė, e-valdžia);
- palankiausiai vertinamos ir daugiausiai narių poreikius atitinkantys aspektai yra galimybės dirbti kartu su žinių ekonomikos ekspertais, dalyvauti visuomeninėje veikloje, išsakyti nuomonę įvairiais klausimais, pasisemti idėjų iš įvairių sektorių;
- dažniausiai minimas asociacijos apibūdinimas – lyderiaujantis žinių ekonomikos principų formuotojas ir skleidėjas, atitinka asociacijos misiją;

3.3. Tyrimo išvados

Tyrimo pradžioje iškelta pirmoji hipotezė, kad asociacijos vidinė komunikacija turi įtakos reputacijos valdymui pasitvirtino; antroji hipotezė, kad asociacijos vidinė komunikacija sudaro pagrindą sistemingam reputacijos valdymui, pasitvirtino iš dalies. Analizuojant tyrimo rezultatus nustatyti asociacijos vidinės komunikacijos veiksniai, galintys turėti teigiamos ir neigiamos įtakos reputacijos valdymui. Neigiamos įtakos reputacijos valdymui turintys veiksniai suprantami kaip sistemingo reputacijos valdymo trukdžiai.

Teigiamos įtakos reputacijos valdymui turi šie vidinės komunikacijos aspektai:

- dauguma asociacijos narių tinkamai suvokia asociaciją, jos tikslus, vykdomą veiklą, identifikuoja dalyvavimo asociacijos veiklose interesus;
- asociacijos veiklos sritys ir kryptys įvairios, jos domina dauguma narių;
- nepaisant asociacijos apibūdinimų įvairovės, galima išskirti teigiamų aspektų – visi nurodyti apibūdinimai yra pozityvūs;
- asociacija vertinama kaip ekspertinė organizacija, suteikianti galimybes veikti kartu su geriausiais žinių ekonomikos ekspertais.

Neigiamą įtaką reputacijos valdymui daro šie vidinės komunikacijos veiksniai:

- vertinant asociacijos vykdomos veiklos, teikiamų galimybių ir narių poreikių bei lūkesčių atitikimą pastebimos nedidelės spragos;
- nėra vieningos nuomonės apie asociaciją, nariai pateikia skirtingus apibūdinimus, kuriuose akcentuojamai įvairūs asociacijos veiklos aspektai;
- neužtikrinama visų lygių vidinė komunikacija, per didelė koncentracija į antrąjį vidinės komunikacijos lygmenį.

Taigi remiantis teorinėmis darbo išvalgomis ir tyrimo rezultatais, rekomenduojama asociacijos reputacijos valdyme atsižvelgti į išnagrinėtus vidinės komunikacijos taikymo reputacijos valdyme žingsnius:

- išgryninti asociacijos identitetą ir vidinių grupių asociacijos suvokimą, siekiant išvengti neigiamų pasekmių reputacijos valdyme, panaikinant galimą klaidingą asociacijos suvokimą;
- suderinti ir atsižvelgti į vidinių ir išorinių grupių interesus, lūkesčius ir formuoti vieningą reputaciją visose grupėse;
- išsiaiškinti kiekvieno nario interesus, poreikius, lūkesčius, nustatyti, ar asociacijos tikslai sutampa su narių siekiamais tikslais, vertybėmis;
- atsižvelgiant į narių interesus, gebėjimus, kompetencijas, įtraukti juos į vykdomą veiklą. Remiantis grupių komunikacijos teorija galima suformuoti naujus ar koreguoti jau

veikiančius asociacijos struktūrinius vienetus, sudarant didesnes galimybes visiems nariams įsitraukti į vykdomą veiklą ir prisidėti prie asociacijos tikslų įgyvendinimo;

- nuolat ir sistemingai visiems nariams teikti informaciją apie pasiekimus ir paskatinti asmenis, prisidėjusius prie gerų organizacijos veiklos rezultatų;
- supažindinti visus narius su asociacijos veiklos pokyčiais, išklaudyti jų nuomonę ir įtraukti į sprendimų priėmimo procesus;
- skatinti narius imtis iniciatyvumo ir aktyvumo bendraujant su išorinėmis grupėmis prisistatyti asociacijos atstovais;
- pašalinti vidinės komunikacijos problemas, trukdančias aktyviam narių dalyvavimui veikloje arba galinčias demotyvuoti (užtikrinti posėdžių produktyvumą, sukurti daugiau neformalios aplinkos narių bendravimui, neturintiems laiko sudaryti galimybes jiems patogiu laiku išsakyti nuomonę dėl asociacijos ar jos veiklos ir kt.);
- vidinė komunikacija ir vidinės grupės turi būti pirmasis visos informacijos, susijusios su asociacija ir jos veikla, oficialus šaltinis;
- užtikrinti visų lygių vidinę komunikaciją ir sudaryti grįžtamojo ryšio galimybes. Ypatingą dėmesį siūloma skirti narių komunikacijai, kadangi nariai yra didžiausia ir svarbiausia vidinė grupė, kuri nuolatos komunikuoja su išorinėmis grupėmis ir turi didžiausios įtakos reputacijos valdymui. Visų lygių vidinės komunikacijos procesų užtikrinimas asociacijoje sudarytų galimybes vidinėms grupėms aktyviau bendrauti tarpusavyje, skatintų dalintis žiniomis ir tobulėti.

IŠVADOS

Nevyriausybinės organizacijos reputacijos valdymo konteksto analizė parodė, kad nevyriausybinės organizacijos reputacijos valdymo poreikius lemia informacinių ir komunikacijų technologijų plėtra ir suteikiamos galimybės keisti informacija, išaugusi vidinių grupių įtaka išorinėms grupėms skleidžiant informaciją apie organizaciją, vis didesni reikalavimai, keliami veiklos skaidrumui ir viešumui. Nevyriausybinės organizacijos sistemingo reputacijos valdymo poreikius lemia ir šio sektoriaus įtaka visuomenėje, gebėjimas suburti įvairias visuomenės grupes bendrų tikslų siekimui, etiškumas ir moralės principų laikymasis vykdant veiklą. Šio sektoriaus organizacijų reputacijos valdyme svarbu atsižvelgti į pagrindinius nevyriausybinių organizacijų bruožus: institucionalizavimą, privatumą, atsietumą nuo valdžios institucijų, gauto pelno paskirstymą įstatuose ir kituose reglamentuojančiuose dokumentuose numatytai veiklai vykdyti, savivaldos ir savanoriškumo principus.

Nevyriausybinės organizacijos reputacijos valdyme galima taikyti tyrinėtojų pateikiamus ir šiame darbe išanalizuotus reputacijos valdymo modelius, tačiau šie modeliai turi būti pritaikomi atsižvelgiant į konkrečios organizacijos specifiką, dydį, vidinių grupių skaičių, veiklos formas. Apibendrinant reputacijos valdymo modelius, galima išskirti keturis pagrindinius reputacijos valdymo etapus: identitetą, komunikaciją, reputaciją ir konkurencinį pranašumą. Remiantis teorinėmis šio darbo išvargomis ir atlikto tyrimo rezultatais, galima teigti, kad pirmieji du reputacijos valdymo etapai – identitetas ir komunikacija (darbe laikomasi korporatyvinės komunikacijos požiūrio, akcentuojant vidinės ir išorinės komunikacijos integraciją ir vidinės komunikacijos įtaką išorinei komunikacijai) – sudaro pagrindą kitiems dviems etapams – reputacijai ir konkurenciniam pranašumui.

Korporatyvinės komunikacijos principai aktualūs nevyriausybinėms organizacijoms, nes viena iš pagrindinių nevyriausybinės organizacijos reputacijos valdymo savybių yra tai, kad vidinės grupės išorėje veikia visos organizacijos vardu, veiksmais ir poelgiais prisideda prie nevyriausybinės organizacijos reputacijos. Vidinių grupių skleidžiama informacija apie organizaciją išorinėms grupėms gali būti vienas iš pagrindinių veiksnių, lemiančių, kokią nuomonę apie organizaciją susidarys kiti, kiek naujų narių prisijungs prie organizacijos ir padės siekti bendrų tikslų, didins organizacijos efektyvumą, plės įtakos zonas ir gerins kitus rodiklius. Šie aspektai rodo nevyriausybinės organizacijos vidinės ir išorinės komunikacijos integracijos ir suderinamumo būtinybę reputacijos valdyme.

Vidinės komunikacijos procesai, priemonės, būdai, informacijos turinys nevyriausybinėje organizacijoje gali būti pasirenkami atsižvelgiant į organizacijos vidinę struktūrą, vidinių grupių

skaičių, finansinius ir žmogiškuosius išteklius. Nevyriausybinių organizacijų taip pat gali remtis grupių komunikacijos principais, kuriuos būtų galima taikyti atsižvelgiant į narių interesus ir siekiant įtraukti juos į vykdomą veiklą, sudaryti galimybes veikti juos dominančiose srityse, panaudoti jų potencialą stiprinant organizacijos gebėjimus ir siekiant tikslų įgyvendinimo. Nevyriausybinių organizacijų vidinės komunikacijos efektyvumą padidinti leistų dvikryptės ir visų lygių vidinės komunikacijos užtikrinimas.

Taikant nevyriausybinių organizacijų vidinę komunikaciją pirmajame reputacijos valdymo etape, būtina formuoti vieningą ir teisingą organizacijos suvokimą pirmiausia tarp visų vidinių grupių. Antrajame reputacijos valdymo etape galima laikytis korporatyvinės komunikacijos požiūrio ir taikyti korporatyvinės komunikacijos principus – atsižvelgiant į pirmajame etape pasiektus rezultatus ir remiantis vidiniais veiksniais formuoti ir valdyti organizacijos reputaciją išorėje. Paskutiniajame reputacijos valdymo etape vidinės komunikacijos taikymas gali parodyti juntamus rezultatus: vidinės grupės tinkamai ir teisingai suvoks organizaciją, jo veiklą, laikysis veiklos principų ir taisyklių, tuo pačiu bus gerinami ir kiti veiklos rodikliai: pritraukiama daugiau narių, savanorių, paramos ir finansavimo šaltinių ir kt. Taigi tokiu pagrindu paremtas nevyriausybinių organizacijų reputacijos valdymas gali sudaryti sąlygas organizacijai pasiekti efektyvesnių rezultatų, padėti išgyventi krizinius etapus ir sulaukti visuomenės palaikymo bei pasitikėjimo.

Bibliografinių nuorodų sąrašas

1. ASOCIACIJA „ŽINIŲ EKONOMIKOS FORUMAS“ [interaktyvus]. 2000-2010 [žiūrėta 2009 m. balandžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.zef.lt>>
2. ASOCIACIJA „ŽINIŲ EKONOMIKOS FORUMAS“, *Asociacijos „Žinių ekonomikos forumas“ įstatai* [interaktyvus]. 2008 m. rugsėjo 30 d. [žiūrėta 2009 m. balandžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.zef.lt/zef/uploads/file/ZEF_istatai_nauji_080930.pdf>
3. ASOCIACIJA „ŽINIŲ EKONOMIKOS FORUMAS“. *Darbdaviai už šeimai palankią darbovietę* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. balandžio 7 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.zef.lt/zef/index.php?id=120>>
4. BALMER, John M.T.; ir GREYSER, Stephen A. Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 2006, vol. 40, no. 7/8, p. 730-741.
5. BARTELS, Jos; PETERS, Oscar; DE JONG, Menno; PRUYN, Ad; ir van der Molen, Marjolijn. Horizontal and vertical communication as determinants of professional and organisational identification. *Personnel Review*, 2010, vol. 39, no. 2, p. 210-226.
6. BEAUDOIN, Jean-Peirre. Non-governmental organisations, ethics and corporate public relations. *Journal of Communication Management*, 2004, vol. 8, no. 4, p. 366-371.
7. BEBBINGTON, Jan; GRAY, Rob; ir COLLINSON, David. NGOs, civil society and accountability: making the people accountable to capital. *Accounting, Auditing&Accountability Journal*, 2006, vol. 19, no. 3, p. 319-348.
8. BENNETT, Roger; ir KOTTASZ, Rita. Practitioner perceptions of corporate reputation: an empirical investigation. *Corporate communication: An International Journal*, 2000, vol. 5, no. 4, p. 224-234.
9. BURTIS, O. John; ir TURMAN, D. Paul. Group communication pitfalls: overcoming barriers to an effective group experience. *Business communication quarterly*, 2008, p. 254-257.
10. CARUANA, Albert. Corporate reputation: concept and measurement. *Journal of product and brand management*, 1997, vol. 6, no. 2, p. 109-118.
11. CLUTTERBUCK, David; ir JAMES, David. Internal communication: beliefs and practice in the organisation. *Journal of communication management*, 1997, vol. 1, no. 3, p. 249-255.
12. CROSS, Ava. Nonprofit communications from a corporate communications viewpoint. *Business communication quarterly*, 2006, p. 316-319.

13. DALTON, John; ir CROFT, Susan. *Managing Corporate Reputation - The Problems with Marketing: a post-modern crisis?* [interaktyvus]. 2005 [žiūrėta 2009 m. gruodžio 10 d.]. Prieiga per internetą: < <http://www.pr-school-london.com/index.php?page=reputation-management> >.
14. DOLPHIN, Richard R. Corporate reputation – a value creating strategy. *Corporate governance*, 2004, vol. 4, no. 3, p. 77-92.
15. DOWLING, Grahame. Reputation risk: it is the board's ultimate responsibility. *Journal of business strategy*, 2006, vol. 27, no. 2, p. 59-68.
16. DRŪTEIKIENĖ, Greta. Organizacijos įvaizdis ir reputacija: sąvokų konceptualizavimo problema. *Informacijos mokslai*, 2004, t. 28, p. 53-60.
17. FIRESTEIN, Peter J. Building and protecting corporate reputation. *Strategy and leadership*, 2006, vol. 34, no. 4, p. 25-31.
18. GINEITIENĖ, D.; ir DOMARKAS, V. *Visuomeninių organizacijų įtaka viešojo administravimo institucijoms*, 2000, p. 26.
19. GONRING, Matthew P. Customer loyalty and employee engagement: an alignment for value. *Journal of business strategy*, 2008, vol. 29, no. 4, p. 29-40.
20. GOTSI, Manto; ir WILSON, Alan M. Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications : An International Journal*, vol. 6, no. 1, p. 24-30.
21. GOTSI, Manto. Corporate reputation management: „living the brand“. *Management decision*, 2001, vol. 39, no. 2, p. 99-104.
22. GRAY, Rob; BEBBINGTON, Jan; ir COLLINSON, David. NGOs, civil society and accountability: making the people accountable to capital. *Accounting, Auditing&Accountability Journal*, 2006, vol. 19, no. 3, p. 324.
23. GREYSER, Stephen A. Advancing and enhancing corporate reputation. *Corporate communication: An International Journal*, 1999, vol. 4, no. 4, p. 177-181.
24. GROF, Agnes. Communication in the creation of corporate values. *Corporate communication: An International Journal*, 2001, vol. 6, no. 4, p. 193-198.
25. GUDONIENĖ, Vilija. Korporatyvinė komunikacija – komunikacijos ar valdymo integravimas? *Informacijos mokslai*, 2006, nr. 39, p. 82-92.
26. HARRIS, Ian; ir MAINELLI, Michale. Evidence of worth in not-for-profit sector organizations. *Strategic Change*, 2002, no. 11, p. 399.
27. HEWITT, Paul. Electronic mail and internal communication: a three-factor model. *Corporate communication: an international journal*, 2006, vol. 11, no. 1, p. 78-92.

28. HOOGERVORST, Jan; VAN DER FLIER, Henk; ir KOOPMAN, Paul. Implicit communication in organisations. The impact of culture, structure and management practices on employee behaviour. *Journal of Managerial Psychology*, 2004, vol. 19, no. 3, p. 288-311.
29. ILGIUS, Vaidotas. Kuo mes vardu. *Trečiasis sektorius (Nevyriausybių organizacijų informacijos ir paramos centro biuletenis)*, 1996, nr. 2(3).
30. ILGIUS, Vaidotas. *Lietuvos nevyriausybių organizacijų sektorius: raidos perspektyvos ir ateities vizijos*, 2008, p. 33-48.
31. ILGIUS, Vaidotas. *Nevyriausybių organizacijų vaidmuo ir privatus NVO finansavimas* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 10 d.]. Prieiga per internetą: < http://www.labdara-parama.lt/docs/NVO_vaidmuo_ir_privatus_NVO_finansavimas.doc>
32. ILGIUS, Vaidotas. *Svarbiausios NVO veiklos teisinės/politinės problemos ir galimi jų sprendimo būdai. Nevyriausybių organizacijų veiklos ypatumai nacionalinėje ir tarptautinėje teisėje*. 2002, p. 10 - 14.
33. KARDELIS, Kęstutis. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai, 2005, p. 95-317.
34. KARIM, A. S. Nor; ir HECKMAN, Robert. Group communication media choice and the use of information and communication technology to support learning: a case study. *Campus-Wide Information Systems*, 2005, vol. 22, no. 1, p. 28-42.
35. KEYTON; Joann; ir BECK, J. Stephenson. The influential role of relational messages in group interaction. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practise*, 2009, vol. 13, no. 1, p. 14-30.
36. LAUER, D. Larry. How to improve internal communication: guidelines for nonprofit manager. *Nonprofit world*, 1994, vol. 12, no. 3, p. 34-38.
37. LAUER, D. Larry. Using your organization's culture to build productivity and reputation. *Nonprofit world*, 1993, vol. 11, no. 6, p. 34-39.
38. LEWIS, Stewart. Reputation and corporate responsibility. *Journal of Communication Management*, 2003, vol. 7, no. 4, p. 356-364.
39. LEWIS, Stuart. Measuring corporate reputation. *Corporate communications: An International Journal*, 2001, vol. 6, no. 1, p. 31-35.
40. LIETUVIŲ KALBOS INSTITUTAS. *Dabartinės lietuvių kalbos žodynas* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.autoinfo.lt/webdic/>>.
41. LIETUVOS RESPUBLIKOS SEIMAS. *Lietuvos Respublikos visuomeninių organizacijų įstatymas* [interaktyvus]. Valstybės žinios, 1995 m. vasario 14 d., nr. 8-400 [žiūrėta 2010 m. balandžio 7 d.]. Prieiga per internetą: < http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.rezult_1?p_nr=&p_nuo=&p_iki=&p_org=&p_drus=1&p_kalb_id=1&p_title=Lietuvos%20Respublikos%20visuomenini%F8%20organizacij%F

- 8%20%E1statymas&p_text=&p_pub=&p_met=&p_lnr=&p_denr=&p_es=0&p_rus=1&p_tid=&p_tkid=&p_t=0&p_tr1=2&p_tr2=2&p_gal=>
42. LIETUVOS TEISININKŲ DRAUGIJA. *Lietuvos gyventojų požiūris į nevyriausybinės organizacijos. Pilietinės nuostatos. Pasyvumo priežastys* [interaktyvus]. 2009 [žiūrėta 2010 m. balandžio 7 d.]. Prieiga per internetą: <
http://jauniejiteisinkai.lt/attachments/File/Nacionalinis_projektas/LTD_sociologinis_tyrimas.pdf>
 43. MATIAS-RECHE, Fernando; RUBIO-LOPEZ, Enrique A.; ir RUEDA-MANZANARES, Antonio. Human resource management in relation to CEOs in nonprofit organizations. *Employee Relations*, 2009, vol. 31, no. 5, p. 489-502.
 44. MELEWAR, T. C.; BASSETT, Kara; ir SIMOES, Claudia. The role of communication and visual identity in modern organisations. *Corporate communication: An International Journal*, 2006, vol. 11, no. 2, p. 138-147.
 45. MORRISON, Stuart. Combining the internal communication and the PR function. *Journal of Communication management*, 1997, vol. 1, no. 3, p. 294-300.
 46. MURRAY, Kevin; ir WHITE, Jon. CEO's views on reputation management. *Journal of communication management*, 2005, vol. 9, no. 4, p. 348-358.
 47. NVO TEISĖS INSTITUTAS. *NVO koncepcija Lietuvoje* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. balandžio 7 d.]. Prieiga per internetą: <
http://www.nvoteise.lt/files/u1/projektas/pirmoji_d_1_koncepcija.pdf>
 48. NVO TEISĖS INSTITUTAS. *Viešosios įstaigos kaip NVO*, p. 1-10.
 49. OTUBANJO, Olutayo B.; ir MELEWAR, T. C. Understanding the meaning of corporate identity: a conceptual and semiological approach. *Corporate communication: An International Journal*, 2007, vol. 12, no. 4, p. 414-432.
 50. PADAYI, Paulette; ir GAINER, Brenda. Peer reputation in the Nonprofit sector: its role in Nonprofit sector management. *Corporate reputation management*, 2003, vol. 6, no. 3, p. 252-265.
 51. PUNJAISRI, Khanyapuss; EVANSCHITZKY, Heiner; ir WILSON, Trent. Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of service management*, 2009, vol. 20, no. 2, p. 209-226.
 52. RESNICK, Jeffrey T. Corporate communication: managing corporate reputation – applying rigorous measures to a key asset. *Journal of business strategy*, 2004, vol. 25, no. 6, p. 30-38.
 53. ROBSON, Paul J. A.; ir TOURISH, Dennis. Managing internal communication: an organizational case study. *Corporate communication: An International Journal*, 2005, vol. 10, no. 3, p. 213-222.

54. ROY, H. Matthew. Small group communication and performance: do cognitive flexibility and context matter? *Management desicion*, 2001, vol. 39/4, p. 323-330.
55. SALAMON, Lester M.; ir HELMUT, K. Anheier. In Search of the Nonprofit Sector I: The Question of Definition. *Voluntas*, 1992, no. 3(2), p. 125-151.
56. SALAMON, Lester. M.; ir HELMUT, K. Anheier. *In Search of the Nonprofit Sector II: The Problem of Classification*. 1992, p. 4-6.
57. SALAMON, Lester. M.; HEMS, Leslie C.; ir CHINNOCK, Kathryn. *The Nonprofit Sector: For What and for Whom?*, 2000, p. 5-7.
58. SALAMON, Lester; ir TOEPLER, Stefan. NGO development in Central and Eastern Europe: an empirical overview. *East European Quarterly*, 2003, no. 3, p. 365-378.
59. SMYTHE, John. The changing role of internal communication in tomorrow's company. *Managing service quality*, 1996, vol. 6, no. 2, p. 41-44.
60. SPINKS, Nelda; ir WELLS, Barron. Communicating with groups: prompt, purposeful, productive team meetings. *Executive development*, vol. 8, no. 5, 1995, p. 13-19.
61. STOEL, Leslie. Retail cooperatives: group size, group identification, communication frequency and relationship effectiveness. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 2002, vol. 30, no. 1, p. 51-60.
62. ŠIMAŠIUS, Remigijus. *Nevyriausybių organizacijų aplinkos Lietuvoje apžvalga*. Pranešimas konferencijoje "Lietuvos ir Baltarusijos bendradarbiavimas: kelias į pilietinę visuomenę". 2000 m. gruodžio 12 d. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 10 d.]. Prieiga per internetą: < <http://www.lrinka.lt/Pranesim/Nvo.phtml> >
63. ŠMAIŽIENĖ, Ingrida. Organizacijos reputacijos valdymas: prabanga ar būtinybė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2006, nr. 1(6), p. 163-169.
64. The international Classification of Nonprofit Organizations (ICNPO) [interaktyvus]. 2005 [žiūrėta 2010 m. sausio 15 d.]. Prieiga per internetą: < <http://www.statcan.gc.ca/pub/13-015-x/2005000/4153701-eng.htm> >
65. TOURISH, Dennis; ir HARGIE, Colin. Internal communication: key steps in evaluating and improving performance. *Corporate communications: an international journal*, 1996, vol. 1, no. 3, p. 11-16.
66. UNERMAN, Jeffrey; ir O'DWYER, Brendan. On James Bond and the importance of NGO accountability. *Accounting, Auditing&Accountability Journal*, 2006, vol. 19, no. 3, p. 305-318.
67. WELSH, Mary; ir JACKSON, Paul. R. Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate communication: an International Journal*, 2007, vol. 12, no. 2, p. 177-198.

68. WILSON-AMOS, Pauline. Management trainingi n NGOs: a small survey. *Journal of European Industrial Training*, 1996, no. 20/1, p. 15-19.
69. WORCESTER, Robert Sir. Reflection on corporate reputations. *Management decision*, 2009, vol. 47, no. 4, p. 573-589.
70. WRIGHT, K. Donald. Perceptions of corporate communication as public relations. *Corporate communications: an international journal*, 1997, vol. 2, no. 4, p. 143-154.

Non-governmental organizations internal communication in reputation management

Renata Vaicekauskaitė

Summary

The object of this study is non-governmental organization's internal communication and its role in reputation management. *The aim* of this study is to analyse the context of non-governmental organization reputation management and according to it find out the significance of the internal communication factors in non-governmental organization reputation management. *The tasks* of the study: to analyse the factors which have settled the need of non-governmental organization reputation management; to analyse organization reputation management models and opportunities for non-governmental organization reputation management; to analyse internal communication factors and application of these factors in non-governmental organization reputation management; to analyze chosen organization's internal communication factors what may have influence to organizations reputation management as well as make recommendations for the chosen organization's internal communication factors applying in reputation management.

Analysis of science literature has indicated that in non-governmental organizations reputation management it is important to take account of the main features of non-governmental organizations: institutionalization, non-profit activity, self-government and voluntary principles. In non-governmental organizations reputation management could be used many researchers proposed reputation management models, but these models would be adapted to the specificities of a particular organization, size, members, volunteers, activity forms. Non-governmental organizations reputation is important to ensure the systematic management of internal communication processes to help identify each member of the organizations expectations and needs, to involve members in organizations activity, assess their potential, raise awareness of the organizations achievements, to encourage members, to include all members in organizations management, strategic issues, to ensure that internal communication would be the first official source of information. Members disseminate information about the organization to external audiences; in this case, they could be a key factor in determining the views and assessment of the organization in external audiences, how many new members would join the organization and help to achieve common goals, increase the efficiency of the organization, develop the zones of influence and improve other characteristics. Non-governmental organizations in managing the reputation is first necessary to establish a positive reputation in internal groups and on the basis of internal reputation convey it to the external groups.

The research has indicated that that the application of non-governmental organization's internal communication in reputation management, in the first stage of reputation management it is

necessary to clarify how the organizations understand internal groups, and to form a unified perception of the organization between all internal groups. In the second stage of reputation management may take into account corporate communication approach and corporate communication principles –based on the first stage’s of reputation management results and internal factors form organization’s reputation in the external groups. In a final stage internal communication in reputation management can provide organization’s competitive advantage or economic value (all target groups’ satisfaction with the organization, approval of the organization and its goals, support, attraction of new target groups, better access to financing sources, etc.).

This study could be useful for information and communication, management disciplines lecturers, students and practical workers.

14.	Apie asociacijos veiklą sužinau dalyvaudamas/a tarybos/komitetų posėdžiuose	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	8 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>	10 <input type="checkbox"/>	N/N <input type="checkbox"/>
15.	Man visiškai pakanka informacijos apie asociacijos veiklą, tikslus, pasiektus rezultatus	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	8 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>	10 <input type="checkbox"/>	N/N <input type="checkbox"/>
16.	Man yra suteikta galimybė išsakyti savo nuomonę apie asociacijos veiklą ir rezultatus	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	8 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>	10 <input type="checkbox"/>	N/N <input type="checkbox"/>
17.	Priimant sprendimus yra atsižvelgiama į mano nuomonę	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	8 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>	10 <input type="checkbox"/>	N/N <input type="checkbox"/>
18.	Man suteiktos puikios galimybės dalyvauti asociacijos veikloje	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	8 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>	10 <input type="checkbox"/>	N/N <input type="checkbox"/>
19.	Aš puikiai žinau, kas yra asociacijos nariai	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	8 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>	10 <input type="checkbox"/>	N/N <input type="checkbox"/>
20.	Man trūksta bendravimo galimybių su kitais asociacijos nariais	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	8 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>	10 <input type="checkbox"/>	N/N <input type="checkbox"/>

21. Jūsų nuomone, kaip dažnai turėtų būti organizuojami tarybos posėdžiai?

- 2 kartus per metus
- 1 kartą per ketvirtį
- 1 kartą per mėnesį
- 2 kartus per mėnesį
- Posėdžiai turėtų būti organizuojami pagal poreikį (atsižvelgiant į situaciją)
- Neturiu nuomonės
- Kita (nurodykite)

22. Jūsų nuomone, kaip dažnai turėtų būti organizuojami ŽEF komitetų posėdžiai?

- 1 kartą per mėnesį
- 2 kartus per mėnesį
- Posėdžiai turėtų būti organizuojami pagal poreikį (atsižvelgiant į situaciją)
- Neturiu nuomonės
- Kita (nurodykite)

23. Ar Jūs tenkina posėdžių turinys?

- Taip
- Ne
- Neturiu nuomonės
- Nedalyvauju posėdžiuose, todėl negaliu pasakyti
- Kita (nurodykite)

24. Ar Jus tenkina posėdžių trukmė?

- Taip
- Ne
- Neturiu nuomonės
- Nedalyvauju posėdžiuose, todėl negaliu pasakyti
- Kita (nurodykite)

25. Ar Jus tenkina posėdžių forma?

- Taip
- Ne
- Neturiu nuomonės

- Nedalyvauju posėdžiuose, todėl negaliu pasakyti
 Kita (nurodykite)

26. Ar Jus tenkina sprendimų priėmimo procesai?

- Taip
 Ne
 Neturiu nuomonės
 Nedalyvauju posėdžiuose, todėl negaliu pasakyti
 Kita (nurodykite)

27. Jei turite pastabų ir pasiūlymų dėl posėdžių turinio, trukmės, formos, sprendimų priėmimo procesų, nurodykite.

28. Nurodykite, kokiomis priemonėmis ir būdais Jums patogiau gauti informaciją:

- Elektroniniu paštu
 Elektroninio pašto konferencijomis
 Informaciniu biuleteniu
 Posėdžių metu
 Konferencijose, seminaruose, susitikimuose
 Perskaityti tinklalapyje
 Kita (įrašykite)

29. Jei neįsitraukiate ir nedalyvaujate įvairiose ŽEF diskusijose, susirinkimuose, posėdžiuose ir kitoje veikloje, nurodykite, dėl kokių priežasčių?

- Priimant sprendimus nėra atsižvelgiama į mano nuomonę
 Nerandu galimybės realizuoti savo poreikių ir interesų
 Nėra mane dominančių veiklos sričių
 Nežinau, kaip galima įsitraukti ir dalyvauti veikloje
 Trūksta informacijos apie vykdomas veiklas
 Nematau jokios naudos sau ir savo organizacijai iš dalyvavimo ŽEF veikloje
 Neturiu motyvacijos ir noro dalyvauti veikloje
 Nedalyvauju todėl, kad neaktyvūs ir kiti nariai
 Neturiu laiko dalyvauti ŽEF veikloje
 Neproduktyvūs posėdžiai
 Per mažai neformalios aplinkos
 Per mažai klubinės veiklos
 Kita (įrašykite)

30. Nurodykite, kas galėtų Jus paskatinti aktyviau dalyvauti ŽEF veikloje?

ŽEF teikiamos galimybės

		Visiškai nesutinku					Visiškai sutinku					
31.	Aš identifikuoju savo asmeninį dalyvavimo ŽEF veikloje interesą	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/N
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32.	Buvimas ŽEF nariu suteikia puikias savirealizacijos galimybes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/N
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33.	Puikios galimybės asmeninės partnerystės tinklo plėtrai	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/N
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

34.	Galimybė siekti aukštesnių visuomeninių tikslų/ dalyvauti visuomeninėje veikloje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/N
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35.	Galimybė siekti palankesnių sąlygų verslui	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/N
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36.	Galimybė išsakyti savo nuomonę ir poziciją rūpimais klausimais	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/N
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37.	Galimybė būti ir veikti kartu su geriausiai žinių ekonomikos/žinių visuomenės šalininkais ir ekspertais	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/N
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38.	Galimybė pasisemti naujų idėjų iš įvairių sektorių	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/N
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39.	Kokias galimybes Žinių ekonomikos forumas Jums dar galėtų suteikti? Nurodykite.											

40. Pažymėkite Jus dominančias sritis:

- Aukštosios technologijos
- E-valdžia
- Inovacijos
- Intelektinė nuosavybė
- Mokslas ir technologijos
- Mokslo ir verslo bendradarbiavimas
- Slėniai
- Švietimas ir aukštasis mokslas
- Visuomenė
- Verslumas
- Kita (įrašykite)

41. Kaip Jūs galėtumėte apibūdinti Žinių ekonomikos forumą?

- Lyderiaujantis Lietuvos žinių ekonomikos principų formuotojas ir skleidejas
- Visuomenės nuomonės formuotojas ir lyderis
- Patikimas socialinis partneris
- Dinamiška bendruomenė, vienijama aukštų visuomeninių tikslų
- Judėjimas, vienijantis geriausius žinių ekonomikos ekspertus
- Verslo, mokslo ir valdžios interesų derintojas ir vienytojas
- Aktyvus patarėjas formuojant valstybės politiką
- Neturiu nuomonės
- Kita (nurodykite)

Asociacijos išoriniai ryšiai

		Visiškai nesutinku										Visiškai sutinku										
42.	Aš esu informuotas apie tai, kokuose projektuose ir veiklose dalyvauja asociacija	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/N
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43.	Man yra svarbu, kokuose projektuose ir veiklose asociacija dalyvauja	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/N
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44.	Apie dalyvavimą projektuose sužinau iš asociacijos administracijos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/N
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45.	Apie dalyvavimą projektuose sužinau iš žiniasklaidos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/N
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

46.	Man svarbu, ką žiniasklaida rašo apie asociaciją	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/N
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47.	Mano nuomone, žiniasklaidoje per mažai rašoma apie asociaciją	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/N
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48.	Jei turėčiau galimybę pasisakyti žiniasklaidoje, drąsiai prisistatytčiau kaip Žinių ekonomikos forumo atstovas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/N
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nuoširdžiai dėkoju Jums už šiam tyrimui skirtą laiką ir atsakymus.