

Vilniaus universitetas  
Komunikacijos fakultetas  
Informacijos ir komunikacijos katedra

Vita Komkaitė,  
Ryšių su visuomene studijų programos studentė

**INTEGRUOTOS KOMUNIKACIJOS EFEKTYVUMO VERTINIMAS: KOMUNIKACIJOS  
AUDITO METODAS**

MAGISTRO MOKSLO TIRIAMASIS DARBAS

Vadovė doc. dr. Renata Matkevičienė

Vilnius, 2010

<i>Pildo bakalauro/ magistro baigiamojo darbo autorius</i>	
_____	(bakalauro/ magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė)
_____	(bakalauro/ magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)
_____	(bakalauro/ magistro baigiamojo darbo pavadinimas anglų kalba)
<p><b>Patvirtinu, kad bakalauro/ magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis bakalauro/ magistro darbas ar jo dalis nebuvo panaudotas kitose aukštosiose mokyklose.</b></p>	
_____	(bakalauro/ magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)
<p><b>Sutinku, kad bakalauro/ magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 metus Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto studijų procese.</b></p>	
_____	(bakalauro/ magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)
<i>Pildo bakalauro/ magistro baigiamojo darbo vadovas</i>	
<p><b>Bakalauro/ magistro baigiamąjį darbą ginti _____</b> (įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)</p>	
_____	(data)
_____	(bakalauro/ magistro baigiamojo darbo vadovo parašas)
<i>Pildo instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, reikalų tvarkytoja</i>	
<p><b>Bakalauro/ magistro baigiamasis darbas įregistruotas</b></p>	
_____	(instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, pavadinimas)
_____	(data)
_____	(instituto/ katedros reikalų tvarkytojos parašas)
<i>Pildo instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, vadovas</i>	
<p><b>Recenzentu skiriu _____</b> (recenzento vardas, pavardė)</p>	
_____	(data)
_____	(instituto/ katedros vadovo parašas)
<i>Pildo recenzentas</i>	
<p><b>Darbą recenzuoti gavau. _____</b> (data)</p>	
_____	(recenzento parašas)

**Komkaitė, Vita**

Ko-164

Integruotos komunikacijos efektyvumo vertinimas: komunikacijos audito metodas: magistro darbas/Vita Komkaitė; mokslinis vadovas doc. dr. Renata Matkevičienė; Vilniaus universitetas. Komunikacijos fakultetas. Informacijos ir komunikacijos katedra. – Vilnius, 2010. – 109 lap.: lent. – Maš. – Santr. angl. – Bibliogr.: p. 77-81 (59 pavad.).

UDK 658.3

*Integruota komunikacija, komunikacijos auditas, komunikacijos efektyvumo vertinimo metodai*

Magistro mokslo tiriamojo darbo *objektas* – verslo organizacijų kuriama ir įgyvendinama integruota komunikacija. Šio mokslo *darbo tikslas* – išnagrinėti integruotos komunikacijos efektyvumo kriterijus ir jų vertinimo metodus bei nustatyti komunikacijos audito pritaikomumą integruotos komunikacijos efektyvumo vertinimui. Darbo tikslui pasiekti išskelti tokie *uždaviniai*: išnagrinėti integruotos komunikacijos strategijos reikšmę organizacijai; išnagrinėti pagrindinius integruotos komunikacijos efektyvumo vertinimo kriterijus bei metodus; nustatyti esmines komunikacijos audito metodo charakteristikas ir šio metodo pritaikomumą integruotai komunikacijai vertinti; išanalizuoti komunikacijos audito metodo principus.

Remiantis moksline literatūra, prieita prie išvados, kad integruotos komunikacijos atveju, į komunikaciją turi būti žiūrima strategiškai, nes IK yra sudėtingas, ilgalaikis procesas, reikalaujantis tiek organizacijos vadovų, tiek darbuotojų įsitraukimo. Organizacijos turi investuoti į IK kūrimą bei tobulinimą, siekdamos įgyvendinti užsibrėžtus tikslus. Šiame moksliniame darbe prieita prie išvados, kad IK tobulinimas tiesiogiai priklausomas nuo IK efektyvumo vertinimo.

Atlikus mokslinės literatūros analizę, rengiamas kokybinis tyrimas interviu metodu. Remiantis tyrimo rezultatais, prieita prie išvados, kad organizacijos nesuvokia realios IK efektyvumo vertinimo naudos. Organizacijų turima išankstinė informacija apie komunikacijos audito metodą yra minimali.

Magistro mokslo tiriamasis darbas yra metodologinio pobūdžio ir gali būti naudingas integruota komunikacija bei komunikacijos efektyvumo vertinimo metodais besidomintiems studentams bei praktikams.

## TURINYS

<b>ĮVADAS.....</b>	<b>6</b>
<b>1. INTEGRUOTOS KOMUNIKACIJOS TEORINĖS PRIELAIIDOS .....</b>	<b>10</b>
1.1. INTEGRUOTA KOMUNIKACIJA VS INTEGRUOTA RINKODAROS KOMUNIKACIJA .....	10
1.2. INTEGRUOTOS KOMUNIKACIJOS STRATEGIJOS REIKŠMĖ ORGANIZACIJAI.....	17
<b>2. INTEGRUOTOS KOMUNIKACIJOS EFEKTYVUMO VERTINIMO KRITERIJAI IR METODAI .....</b>	<b>27</b>
<b>3. KOMUNIKACIJOS AUDITAS KAIP INTEGRUOTOS KOMUNIKACIJOS VERTINIMO PRIEMONĖ ...</b>	<b>38</b>
3.1. KOMUNIKACIJOS AUDITO METODO KAITA.....	39
3.2. KOMUNIKACIJOS AUDITO POREIKIO NUSTATYMAS.....	42
3.3. PAGRINDINIAI KOMUNIKACIJOS AUDITO ETAPAI.....	44
3.3.1. <i>Pirmas etapas: Pasirengimas komunikacijos auditui</i> .....	45
3.3.2. <i>Antras etapas: Pagrindinių tyrimo objektų nustatymas</i> .....	47
3.3.3. <i>Trečias etapas: Esamos situacijos analizė</i> .....	49
3.3.4. <i>Kvirtas etapas: Tyrimo priemonių pasirinkimas</i> .....	52
3.3.5. <i>Penktas etapas: Tobulintinių sričių nustatymas</i> .....	54
<b>IŠVADOS.....</b>	<b>76</b>
<b>BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS.....</b>	<b>78</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>83</b>
<b>1 PRIEDAS. RSV AGENTŪRŲ SĄRAŠAS, REMIANTIS RSV AGENTŪRŲ REGISTRO DUOMENIMIS. ....</b>	<b>85</b>
<b>2 PRIEDAS. INTERVIU IŠRAŠAS RSV1 AGENTŪROS.....</b>	<b>87</b>
<b>3 PRIEDAS. INTERVIU IŠRAŠAS RSV2 AGENTŪROS.....</b>	<b>90</b>
<b>4 PRIEDAS. INTERVIU IŠRAŠAS RSV3 AGENTŪROS.....</b>	<b>93</b>
<b>5 PRIEDAS. INTERVIU IŠRAŠAS RSV4 AGENTŪROS.....</b>	<b>97</b>
<b>6 PRIEDAS. INTERVIU IŠRAŠAS RSV5 AGENTŪROS.....</b>	<b>102</b>
<b>7 PRIEDAS. INTERVIU IŠRAŠAS RSV6 AGENTŪROS.....</b>	<b>104</b>
<b>8 PRIEDAS. INTERVIU IŠRAŠAS RSV7 AGENTŪROS.....</b>	<b>108</b>

## ĮVADAS

Organizacijos kiekvieną dieną perduoda didžiulius kiekius duomenų, informacijos bei žinių, siekdamas užtikrinti komunikacinius procesus organizacijos viduje, informuoti tikslines auditorijas apie save, savo veiklą, paskatinti įsigyti jų gaminamus produktus. Šiandieniniame pasaulyje komunikacijos vaidmuo vis labiau auga. Todėl organizacijoms svarbu suvokti pagrindinį komunikacijos tikslą ir strategiškai pažvelgti į komunikacijos planavimą.

Šiandienos organizacijos veikia pokyčių aplinkoje. Reikia sugebėti tais pokyčiais pasinaudoti. Mokslininkų atliekamų tyrimų rezultatai rodo, kad auditorijos tampa mažiau pasitikinčios, įtaresnės, skeptiškesnės, jas vis sunkiau pasiekti siunčiant pranešimus tradicinėmis komunikacijos priemonėmis. Taigi organizacijos turėtų atitinkamai reaguoti į šiuos pokyčius: atlikti savo tikslinių auditorijų poreikių analizę, kurti tikslingus, aiškius pranešimus ir parinkti tinkamas komunikacijos priemones tiems pranešimams perduoti. Komunikacijos srities mokslininkai siūlo organizacijoms atkreipti dėmesį į integruotą komunikaciją – ryšių su visuomene bei rinkodaros sujungimą į bendrą funkciją, skirtą organizacijos tikslams pasiekti.

Pati integruotos komunikacijos (toliau IK) sąvoka nėra nauja, tačiau vis dar vyksta diskusijos dėl IK praktinio pritaikomumo organizacijoje, trūksta mokslinių tyrimų, kurių rezultatai atskleistų IK efektyvumą organizacijai bei jos komunikaciniams procesams.

Integruota komunikacija apibrėžiama kaip ryšių su visuomene bei rinkodaros sujungimas į bendrą funkciją, siekiant suderinti organizacijos pranešimų planavimo, kūrimo ir perdavimo įvairiomis formomis bei kanalais procesus, kuriais būtų kuriami abipusiai santykiai su organizacijos tikslinėmis auditorijomis ir taip įgyvendinami organizacijos tikslai.

IK planavimas yra sudėtingas procesas, todėl labai svarbu atsižvelgti į IK pagrindines charakteristikas ir remiantis jomis, nuosekliai, laikantis pagrindinių principų, kurti IK strategiją. IK strategiją sudaro tokie pagrindiniai etapai: IK strategijos tikslo nustatymas, strategijos koncepcijos patikrinimas, tikslinių auditorijų nustatymas, organizacijos pranešimų kūrimas, taktikos ir priemonių parinkimas, efektyvumo vertinimas.

Organizacijos turėtų daugiau investuoti į IK efektyvumo vertinimą, kurį galima atlikti tiek prieš įgyvendinant tam tikrą komunikacijos programą, t.y. įvertinti suplanuotų procesų galimą efektyvumą, tiek įgyvendinus komunikacijos programą, atlikti pasiektų rezultatų efektyvumo vertinimą. Organizacijoms labai svarbu vertinti komunikacijos efektyvumą, nes tik tokiu būdu organizacijos gali gauti atsaką apie jų vykdomas komunikacijos programas, projektus, taip pat kasdienes komunikacijos procesus.

Dažniausiai komunikacijos efektyvumui vertinti naudojami tradiciniai kiekybiniai bei kokybiniai tyrimo metodai: apklausa, interviu, focus grupės ir kt. Organizacijos susiduria su problema, nes tradiciniai metodai nėra visapusiai, jų rezultatai atkleidžia tik dalį informacijos apie komunikacijos procesų efektyvumą. Tik labai mažai organizacijų atkreipia dėmesį į naujus mokslininkų rekomenduojamus komunikacijos efektyvumo vertinimo metodus.

Mokslininkai siūlo atkreipti dėmesį į komunikacinius procesus ir jų efektyvumą vertinti analizuojant pranešimus, kuriuos siunčia organizacija; komunikacijos modelius, kuriuos naudoja organizacija; grįžtamąjį ryšį arba rezultatus, kuriuos pasiekė organizacija, siųsdama tam tikrus pranešimus. Taip pat siūloma komunikacijos efektyvumą vertinti įvairiais kitais metodais, tokiais kaip tinklo analizė, dalyvių stebėjimas, žiniasklaidos priemonių analizė arba naudoti technologijomis pagrįstą Add+impact metodologiją komunikacijos formoms vertinti bei „Cost effectiveness studies“ metodą. Pasirinkus tinkamą tyrimo metodų derinį, galima gauti objektyvius rezultatus apie organizacijos komunikacijos procesų efektyvumą einamuoju metu, taip pat rezultatai nurodo tobulintinus procesus. Taigi galima teigti, kad komunikacijos vertinimas yra IK strategijos pagrindas.

Vienas iš universalių ir visapusiškų integruotos komunikacijos efektyvumo vertinimo metodų yra komunikacijos auditas. Šis metodas – tai komunikacijos procesų vertinimas organizacijoje, apimantis visapusišką organizacijos kultūros, probleminių klausimų, santykių su tikslinėmis auditorijomis bei informacijos procesų tyrimą. Komunikacijos audito rezultatai parodo, kaip organizacija komunicuoja šiandien, kaip efektyviausiai galėtų komunikuoti ateityje bei nurodo kryptį, kaip šį tikslą pasiekti.

Šio mokslinio **darbo tikslas** – išnagrinėti integruotos komunikacijos efektyvumo kriterijus ir jų vertinimo metodus bei nustatyti komunikacijos audito pritaikomumą integruotos komunikacijos efektyvumo vertinimui. Darbo tikslui pasiekti iškelti tokie **uždaviniai**:

- Išnagrinėti integruotos komunikacijos strategijos reikšmę organizacijai;
- Išnagrinėti pagrindinius integruotos komunikacijos efektyvumo vertinimo kriterijus bei metodus;
- Nustatyti esmines komunikacijos audito metodo charakteristikas ir šio metodo pritaikomumą integruotai komunikacijai vertinti;
- Išanalizuoti komunikacijos audito metodo principus.

Pirmoje magistro darbo dalyje, atliekant integruotos komunikacijos ir integruotos rinkodaros komunikacijos palyginimą, remtasi mokslininkų C. L. Caywood knyga „The handbook of strategic public relations & integrated communication“, Dennis L. Wilcox, Phillip H. Ault, Warren K. Agee knyga „Ryšiai su visuomene: strategija ir taktika“, Bonnye E. Stuart, Marilyn S. Sarow,

Laurence Stuart knyga „Integrated Business Communication in a global marketplace“, kitų mokslininkų T. Duncan, S. Moriarty, Thomas Barat bei A. Armonienės darbais.

Nagrinėjant IK strategijos reikšmę organizacijai, remtasi mokslininkų A. Mitchell, Bonnye E. Stuart, Marilyn S. Sarow ir Laurence Stuart, Isabelle Albanese, Ingie Hovland moksliniais darbais.

Antroje darbo dalyje nagrinėjami pagrindiniai integruotos komunikacijos efektyvumo kriterijai bei jų vertinimo metodai. Analizuojant šią temą remtasi James Harrington, Dennis L. Wilcox, Phillip H. Ault, Warren K. Agee, V. Baršauskienės ir B. Janulevičienės – Ivaškevičienės, Irenos Luobikienės moksliniais darbais bei The Latimer Group, United Nations, Guidestar Research tyrimų medžiaga. Remiantis mokslininkų pateiktais komunikacijos efektyvumo vertinimo metodais, atliekama jų analizė bei nustatomas pritaikomumas IK efektyvumo vertinimui.

Trečia magistro mokslo tiriamojo darbo dalis skirta komunikacijos audito metodo analizei bei šio metodo pagrindinių audito etapų nagrinėjimui. Komunikacijos audito etapai atrinkti remiantis šių mokslininkų darbais: Cal W. Downs ir Allyson D. Adrian knyga „Assessing organizational communication – strategic communication audits“ (2004); Communication Consortium Media Center atstovės Julia Coffman „Strategic communications audits“ (2004), Katlin Smith „Ten Steps for Conducting a Communications Audit“, Barbie E. Keiser, „Conducting a Comprehensive Communications Audit“ (2006), Paula Biskup „Six Steps to Improving Corporate Performance With A Communication Plan: How to develop a branding strategy and ensure consistent communication with your internal and external audiences“ (2009). Šie mokslininkai pateikia skirtingas komunikacijos audito etapų klasifikacijas. Remiantis jomis, šiame magistro darbe atrenkami pagrindiniai komunikacijos audito etapai ir atliekama jų analizė.

Magistro darbe remiamasi ir kitais mokslininkais: Diane Gayeski, Kim Harrison, J. Williams Havlena bei kt. Rašant šį darbą buvo nagrinėjami periodiniame leidinyje „Informacijos mokslai“ publikuojami straipsniai ir mokslinėse duomenų bazėse pateikti straipsniai apie integruotą komunikaciją bei efektyvios komunikacijos reikšmę organizacijai.

Atlikus literatūros analizę, kuri skirta išnagrinėti integruotos komunikacijos efektyvumo kriterijus ir jų vertinimo metodus bei pagrindines komunikacijos audito metodo charakteristikas, rengiamas kokybinis tyrimas – ekspertinis interviu.

Tyrimui pasirinktas pusiau struktūruotas atvirų klausimų interviu, dėl to, kad šis metodas pasižymi lankstumu bei objektyvumu ir yra tinkamas suvokimui, reikšmėms bei situacijoms tirti. Pusiau struktūruoto atvirų klausimų interviu tipas pasirinktas todėl, kad jis labiausiai tinkamas pagal iškeltus tyrimo tikslus ir uždavinius.

*Tyrimo problema* – IK efektyvumo vertinimui organizacijos taiko įvairius tyrimo metodus. Tačiau komunikacijos auditas kaip IK efektyvumo tyrimų metodas naudojamas retai. Organizacijos,

nesinaudodamos komunikacijos auditu kaip metodu, praranda galimybę įvertinti savo komunikacijos procesus sistemingai ir visapusiškai. Komunikacijos auditas turi įvairių priemonių tyrimo duomenims rinkti, todėl leidžia organizacijoms atlikti objektyvią IK efektyvumo vertinimo analizę.

*Tyrimo tikslas* – nustatyti priežastis ar problemas, kurios trukdo organizacijai pasirinkti komunikacijos auditą kaip IK efektyvumo vertinimo priemonę.

Tyrimo tikslui pasiekti, iškelti tokie *uždaviniai*:

- Nustatyti, kaip organizacijos suvokia komunikacijos audito metodo naudą.
- Nustatyti pagrindines priežastis, kodėl organizacijos nesirenka komunikacijos audito metodo IK efektyvumui vertinti.
- Ištirti komunikacijos audito kaip metodo išskirtines savybes.
- Apibendrinti tyrimą ir pateikti rekomendacijas.

*Tyrimo objektas* – tyrimui atlikti pasirinktos Ryšių su visuomene agentūros (toliau RSV agentūros), teikiančios komunikacijos audito paslaugas. RSV agentūros pasirinktos dėl to, kad komunikacijos audito praktinis taikymas prasidėjo nuo RSV agentūrų. Jų tiesioginė veikla yra komunikacijos audito paslaugos, todėl manoma, kad tyrimo tikslui pasiekti, būtent RSV agentūros yra labiausiai tinkamas tyrimo objektas.

Rašant tyrimo ataskaitą buvo remtasi Irenos Luobikienės mokomąja knyga „Sociologinių tyrimų metodika“.

Magistro mokslo tiriamasis darbas yra metodologinio pobūdžio ir gali būti naudingas integruota komunikacija bei komunikacijos efektyvumo vertinimo metodais besidomintiems studentams bei praktikams.



## 1. INTEGRUOTOS KOMUNIKACIJOS TEORINĖS PRIELAIIDOS

Šiandieniniame pasaulyje komunikacijos vaidmuo labai svarbus. Organizacijose kiekvieną dieną vyksta įvairūs komunikaciniai procesai. Komunikacija yra esminė grandis, užtikrinanti organizacijos egzistavimą. Pati sąvoka „komunikacija“ (lot. k. *communicatio* - pranešimas) reiškia bendravimą, keitimąsi patyrimu, mintimis, išgyvenimais. Komunikacijos sąvoka pirmiausia buvo pradėta vartoti kibernetikoje, vėliau ji paplito psichologijoje, filosofijoje bei vadyboje [44]. Šiandien komunikacija reiškia keitimąsi informacija – procesą, siejantį visus verslo dalyvius. „Jei negalima keistis informacija, negalima kartu dirbti“ [51, p. 171].

Komunikacijos valdymą organizacijoje stengiamasi kuo labiau optimizuoti. Pastebimos tokios tendencijos, kad rinkodara derinama su ryšių su visuomene veikla, t.y. einama link glaudesnės organizacijos komunikacijos su savo tikslinėmis auditorijomis. „Rinkodaroje akcentas perkliamas nuo produkto pardavimo link klientų poreikių tenkinimo, o ryšių su visuomene srityje – nuo palankaus požiūrio link glaudesnių santykių“ – teigia V. Gudonienė. Siekiant šių komunikacijos valdymo tikslų, komunikaciniai procesai organizacijoje pradėti nagrinėti kombinuotai, t.y. apjungiant įvairius komunikacinius procesus bei metodus į bendrą visumą. Dėl šių priežasčių tiek teoriniu, tiek praktiniu lygmeniu pradėta naudoti integruota komunikacija (toliau IK).

Sąvoka „*integuotas*“ (-a) (lotynų kalba „*integratus*“) turi kelias reikšmes: 1) suformuoti, sukoordinuoti ar suderinti funkcionavimą arba apjungti kelis dalykus į bendrą visumą; 2) vieną dalyką sujungti su kitu dalyku, t.y. įtraukti jį į didesnę vienetą; 3) kelis atsiskyrusius dalykus sujungti į bendrą visumą (organizacijoje ar visuomenėje) [39].

Integuota komunikacija nėra visai naujas šių dienų teorinis požiūris, jis egzistavo ir anksčiau. Suderintos komunikacijos apraiškų galima išvystyti įvairiuose žmonijos istorijos etapuose, tačiau informacinių technologijų amžius turėjo tiesioginės įtakos ir komunikaciniams procesams. Naujosios skaitmeninės technologijos, interneto plėtra, įvairių komunikacijos kanalų atsiradimas bei konvergencija paskatino organizacijas ieškoti efektyvesnių komunikacijos formų. Viena iš šių formų yra integruota komunikacija.

### ***1.1. Integuota komunikacija vs Integuota rinkodaros komunikacija***

Šiandieniniame dinamiškame pasaulyje, kur nuolat auga konkurencinė rinka, sukuriama tobulesnė technologijos, vyksta auditorijos defragmentacija, didėja žiniasklaidos priemonių įtaka,

komunikacijai skiriama vis didesnė reikšmė. Organizacijoms labai svarbu kryptinga, nuolatinė bei suderinta komunikacija. Todėl integruota komunikacija (toliau IK) turėtų būti prioritetu kiekvienai organizacijai.

Remiantis mokslininkės Diane M. Gayeski teigimu, apie integruotą komunikaciją akademinio lygmeniu pradėta kalbėti 1992 m. Integruota komunikacija buvo pradėta plėtoti ne tik teoriniu, bet ir praktiniu lygmeniu. Integruota komunikacija buvo suvokiama kaip klientų ir rinkos poreikių tyrimas, veiklos tikslų nustatymas ir spragų įvertinimas, organizacijos procesų tobulinimas, atsižvelgiant į iškeltus tikslus bei komunikacijos sprendimų identifikavimas, įgyvendimas bei įvertinimas [20].

Mokslininkai Dennis L. Wilcox, Phillip H. Ault, Warren K. Agee savo knygoje „Ryšiai su visuomene: strategija ir taktika“ („Public relations : strategies and tactics“) teigia, kad integruotos komunikacijos atsiradimą paskatino tokie veiksniai:

- Darbuotojų skaičiaus organizacijose mažinimas ir organizacijų pertvarka. Dauguma organizacijų sujungė padalinius, sumažino komunikacijos personalo skaičių, todėl vienas padalinys, kuriame dirba mažiau darbuotojų, turi atlikti įvairaus pobūdžio komunikacijos užduotis.
- Organizacijos sumažino rinkodarai ir ryšiams su visuomene skirtą biudžetą. Dauguma organizacijų, siekdamas išvengti didelių reklamos išlaidų, ieško kitų būdų pranešimams perduoti. Dėl šios priežasties, dauguma komunikacijos priemonių apjungiamos tarpusavyje.
- Organizacijos suvokė, kad įvairios socialinės problemos gali paveikti gaminių ir paslaugų rinkodarą. Pavyzdžiui, pasikeitę aplinkosaugos įstatymai daro įtaką pakuočių ir gaminių sudėčiai, reikia atsižvelgti į ekologiškus gaminius ir pan.[57, p.28-29]. Todėl, pasitelkus ryšius su visuomene, reikia iš anksto informuoti visuomenę apie organizacijos naujus produktus, pabrėžti jų išskirtinumą, tinkamumą socialinėms problemoms spęsti arba bent jau jų nedidinti, tuomet pasitelkus rinkodaros priemones, skatinti tų produktų pardavimus.

Šių veiksnių įtaka privertė daugumą komunikacijos mokslininkų bei kitų specialistų daryti prielaidą, kad organizacijoms turėtų būti naudinga sujungti ryšius su visuomene kartu su rinkodara [57, p.28-29].

Mokslininkų tarpe užsimezgė diskusijos dėl integruotos komunikacijos apibrėžimo. Dalis mokslininkų IK apibrėžė kaip rinkodaros bei ryšių su visuomene sujungimą, kiti mokslininkai teigė, kad tai daug sudėtingesnis dalykas. Thomas L. Harris 1993 m. moksliniam leidiniui „Communication World“ teigė, kad „rinkodaros ir ryšių su visuomene sujungimas į bendrą funkciją

yra geriausias organizacijos sprendimas“. Tačiau vyravo ir prieštaringų nuomonių šiuo klausimu. Marylando universiteto profesorius James E. Gruning toje pačioje publikacijoje teigė, kad „organizacijos praras galimybę efektyviai komunikuoti su kitomis tikslinėmis auditorijomis, nes rinkodaros ir RSV apjungimo atveju, komunikacija bus nukreipta tik į vieną tikslinę auditoriją – klientus“. Buvo skeptiškai žiūrima į IK ateities tendencijas. Vyravo nuomonė, kad daugelis profesionalų liks prie savo srities: reklamos, rinkodaros arba ryšių su visuomene [36].

Nuo pirmųjų diskusijų apie IK reikšmę ir praktinę naudą organizacijai, praėjo apie 17 metų. Remiantis moksline literatūra, galima teigti, kad IK poreikis tik dar labiau sustiprėjo. Mokslininkai Dennis L. Wilcox, Phillip H. Ault, Warren K. Agee teigia, kad nepaisant to, kad tarp ryšių su visuomene, reklamos ir rinkodaros esama aiškiai apibrėžtų skirtumų, vis labiau suvokiama ir toliau laikomasi tos nuomonės, kad organizacijos tikslai ir uždaviniai geriausiai gali būti pasiekti, sujungus šiuos visus dalykus [57, p.28].

Integruota komunikacija dažnai tapatinama su integruota rinkodaros komunikacija (toliau IRK). Tačiau šias sąvokas reikėtų skirti. Remiantis mokslininkais Easter Thorson ir Jeri Moore, apie integruotą rinkodaros komunikaciją pradėjo kalbėti „American Association of Advertising Agencies“. Ši agentūra IRK terminą naudojo procesui apibrėžti, kuomet organizacijos be reklamos pasitelkia ir kitas komunikacijos priemones, kad maksimizuotų poveikį tikslinėms auditorijoms [52].

Integruotai rinkodaros komunikacijai akademikai bei praktikai skyrė daug dėmesio, todėl IRK keitėsi, tobulėjo. Jau 2003 m. IRK apibrėžti naudojama sąvoka tapo daug platesnė. Mokslininkai D. Schultz ir H. Schultz pateikia išsamų IRK apibrėžimą: „Integruota rinkodaros komunikacija yra strateginis organizacijos verslo procesas, naudojamas suplanuoti, plėtoti, atlikti ir įvertinti koordinuotoms rinkodaros komunikacijos programoms per tam tikrą laikotarpį, įtraukiant organizacijos klientus, kitas išorines bei vidines auditorijas“ [50, p. 154].

Integruota rinkodaros komunikacija nurodo organizacijai kryptį – kaip integruoti visas rinkodaros komunikacijos priemones, kurios padėtų organizacijai sėkmingai siekti savo tikslų: vykdyti gamybos, paslaugų, produktų pardavimo ir kitus rinkodaros procesus. IRK pagrindinis tikslas – daryti įtaką tiek esamų, tiek potencialių organizacijos klientų elgesiui, užtikrinant pirkimo faktą einamuoju metu arba ateityje. Tačiau rinkodara lieka rinkodara, kurios pagrindinis tikslas – pardavimai. Tuo tarpu integruotos komunikacijos sąvoka bei praktinė reikšmė yra daug platesnė.

Keletos mokslinių darbų apie integruotą komunikaciją autorė Andžela Armonienė savo moksliniame darbe, publikuotame leidinyje „Informacijos mokslai“ teigia, kad integruota komunikacija yra daugiau nei integruota rinkodaros komunikacija. IK mokslininkė apibrėžia taip: integruota komunikacija yra modelis, kuris apima tiek vidinę, tiek išorinę komunikaciją bei jos

taikymą skleidžiant informaciją, plėtojant komunikaciją ir bendradarbiavimą, mokymą, taip pat veiklos rėmimą (Armonienė, 2000) [6].

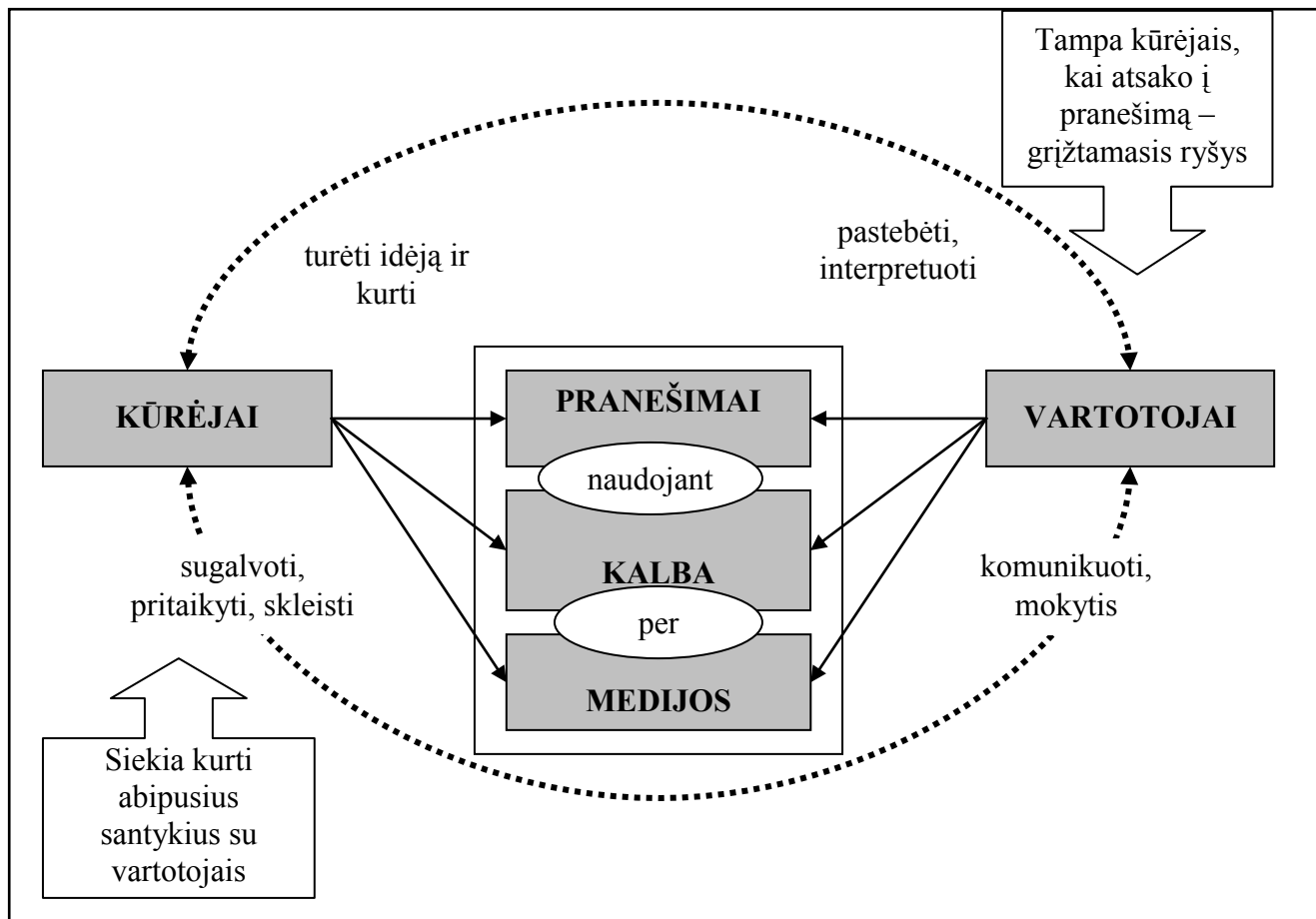
Tačiau tokia integruotos komunikacijos samprata per daug bendrinė ir neatspindi tikrosios integruotos komunikacijos reikšmės organizacijai bei neatskleidžia esminių skirtumų tarp integruotos komunikacijos ir integruotos rinkodaros komunikacijos.

Mokslininkai Tom Duncan and Sandra E. Moriarty teigia, kad tarp komunikacijos teorijos ir rinkodaros teorijos yra bendrų sąsajų, kurios paraleliai atitinka viena kitą. Šiandien rinkodara yra dar labiau priklausoma nuo komunikacijos, prekinio ženklo komunikacija tampa svarbesne už rinkodaros komunikaciją, prekinio ženklo komunikacija daro įtaką korporatyvinei rinkodarai bei rinkodaros komunikacijos tam tikriems lygmenims, valdant prekinio ženklo komunikaciją, turi būti atsižvelgiama į organizacijos tikslines auditorijas, kurios yra skirtingos ir kiekviena turi savus interesus [18].

Rinkodaros priklausomybę nuo komunikacijos patvirtina pagrindinių rinkodaros principų, t.y. *keturių „P“* (produktas, kaina, vieta, rėmimas; angl. k. product, price, place, promotion) sąsaja su *keturiomis „C“* (kliento poreikiai, poreikių tenkinimo išlaidos, patogumas įsigyti, komunikacija; angl. k. customer needs, cost to meet those needs, convenience to obtain, communication) žiūrint iš kliento perspektyvos. Pirmoji „P“ yra produktai, tačiau šiandien labiau tinka kalbėti apie kliento poreikius – kokie kliento poreikiai einamuoju metu, kaip jie gali keistis ateityje. Antroji „P“ yra kaina, kuri šiandien įvardinama kaip poreikių tenkinimo išlaidos – kiek organizacija pajėgi skirti išlaidų klientų lūkečiams bei poreikiams tenkinti. Trečioji „P“ yra vieta, tačiau žiūrint iš kliento perspektyvos, tai būtų patogumas, prieiga prie organizacijos siūlomos produkcijos – ar organizacija pasirenka tinkamus produkcijos platinimo kanalus, ar jie patogūs klientui. Ketvirtoji „P“ yra rėmimas, tačiau šiandien šią vietą užima *komunikacija* su klientais, kuria organizacija siekia kurti ilgalaikius ir tvirtus santykius su jais [54].

Organizacijos santykiai su tikslinėmis auditorijomis – klientais, investuotojais, žiniasklaida, visuomene bei kitomis, turi būti paremti dvipuse komunikacija. Kaip dvipusės komunikacijos pavyzdį galima analizuoti mokslininko D. Foulger komunikacijos proceso modelį. Šis modelis atskleidžia, kad komunikacija vyksta tarp pagrindinių keturių konstrukcijų: komunikacija tarp *žmonių* (kūrėjų ir vartotojų) vyksta tarpininkaujant *pranešimams*, kurie yra sukurti naudojantis *kalba* ir skleidžiami per *visuomenės informavimo priemones*. Šis modelis daugeliu atvejų yra išsamesnis nei Lasswell (1948) klasikinė komunikacijos studijų apybraiža: „Kas ... ką sako ... koku kanalu... kam... siekdamas kokio poveikio“. D. Foulger komunikacijos proceso modelyje „kas“ yra pranešimų kūrėjai, „ką sako“ yra jų pranešimai, „koku kanalu“ yra detalizuojama į kalbą (kuri yra kanalo turinys) ir visuomenės informavimo priemones (kurių kanalai yra sudedamosios dalys),

„kam“ yra pranešimų gavėjai ir siekiamas poveikis yra įvairūs galimi santykiai tarp pranešimų kūrėjų ir vartotojų [19]. D. Foulger komunikacijos proceso modelis pateikiamas 1 paveiksle.



1 pav. Komunikacijos proceso modelis, remiantis Davis Foulger, 2004 m.[19]

Nagrinėjant organizacijos atvejį, galima teigti, kad kūrėjai yra organizacijos atstovai, o vartotojai yra tos organizacijos klientai arba kitos tikslinės auditorijos (tiekėjai, užsakovai, investuotojai ir kt.). Šiame komunikacijos proceso modelyje medijos gali būti įvairios komunikacijos priemonės. Integruotos komunikacijos atveju, būtinas komunikacijos priemonių derinimas ir naudojimas bendram tikslui. Tam tikri organizacijos pranešimai turi būti siunčiami per tikslingai parinktas visuomenės informavimo priemones. Organizacijai svarbu pasirinkti tokias priemones, kurios garantuotų grįžtamąjį ryšį. Tik taip organizacijos galės įvertinti komunikacijos programų rezultatus – nustatyti, ar jų siunčiami pranešimai pasiekė tikslines auditorijas, ar auditorijos tinkamai suvokė pranešimą, kokia auditorijų nuomonė tam tikrais klausimais, kaip vertinamas organizacijos kuriamas įvaizdis ir kt.

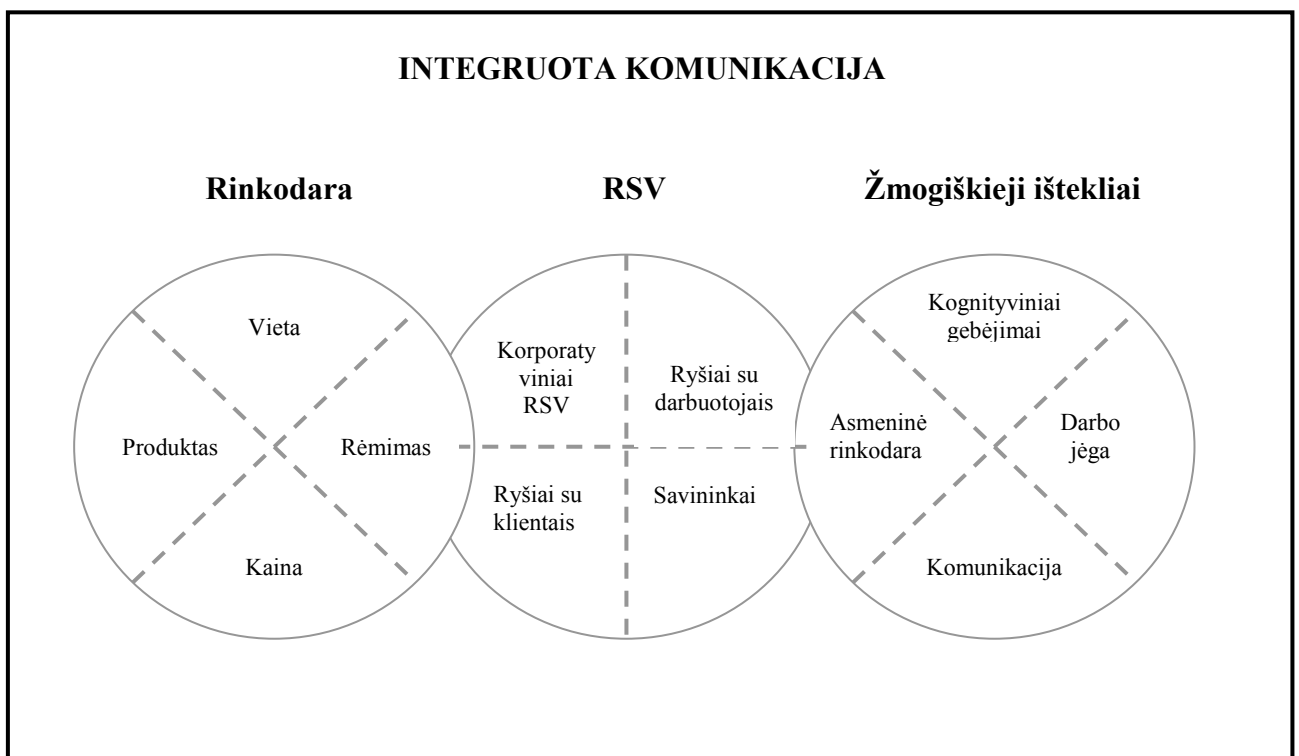
Esminę reikšmę turi organizacijos suvokimas, kokiam tikslui jai reikalinga komunikacija. V. Gudonienės tiegimu, ne tik Lietuvos, bet ir pasaulinės organizacijos vis dar naudojami

komunikacijos funkcijomis kaip papildomomais atributais, o ne kaip vadybos priemone ar strateginę reikšmę turinčiomis funkcijomis [22].

Kai komunikacija suvokiama kaip papildomas atributas, organizacijos naudoja ryšius su visuomene, reklama ar kitas rinkodaros priemones tik tuomet, kai visi sprendimai jau priimti, produktas pagamintas, telieka tikslinėms auditorijoms pateikti informaciją apie tuos sprendimus, produkto ypatybes. Šiuo atveju, ryšiai su visuomene realizuojami kaip vienpusė komunikacija. Integruotos komunikacijos atveju, pati komunikacija, kaip vadybos instrumentas, yra integruojama į sprendimų priėmimo procesą. Komunikacijos funkcija suvokiama kaip kitos vadybos funkcijos, tokios kaip finansų valdymo, planavimo, gamybos, logistikos valdymo ir kitos [22].

Šiame moksliniame darbe remiamasi suvokimu, kad *komunikacija yra valdymo funkcija*, o ryšiai su visuomene, bei rinkodara yra priemonės integruotos komunikacijos procesams valdyti.

Mokslininko Thomas Barat pateiktą integruotos komunikacijos modelį sudaro ryšiai su visuomene, rinkodara ir žmogiškieji ištekliai. Integruotos komunikacijos atveju, abiejų sričių funkcijos sujungiamos į vieningą visumą. Integruotos komunikacijos modelis pateiktas 2 paveiksle.



2 pav. Integruota komunikacija, remiantis Thomas Barat, 2008 m. [8]

Rinkodara (rinkodaros komunikacija) – tai vadybos procesas, kurio tikslas – ilgam laikotarpiui pritraukti ir tenkinti vartotojus, siekiant ekonominės naudos. Rinkodara yra atsakinga už organizacijos produktų rinkų kūrimą ir išlaikymą [57, p.27]. Kaip jau minėta šio skyriaus

pradžioje, pagrindinius rinkodaros principus, t.y. *keturis „P“*, keičia *keturi „C“* principai, paremti kliento poreikiais. Ketvirtoji „P“ yra rėmimas, tačiau šiandien šią vietą užima *komunikacija* su klientais, kuria organizacija siekia kurti ilgalaikius ir tvirtus santykius su jais [54]. Taigi rėmimas yra ta rinkodaros funkcija, kuri labiausiai susijusi su ryšiais su visuomene.

Ryšių su visuomene veikla apima daug sričių ir turi daug apibrėžimų. Ryšiai su visuomene apima įvairius mokslinius tyrimus ir jų analizę, politikos formavimą, komunikacijos programų sudarymą, bendravimą su įvairiomis organizacijos tikslinėmis auditorijomis ir grįžtamąjį ryšį. Neseniai suformuluotas naujas ryšių su visuomene apibrėžimas, sulaukęs didelio pripažinimo: „Ryšiai su visuomene yra vadybos funkcija, kuri įvertina visuomenės požiūrį, nustato individo ar organizacijos, turinčios viešų interesų, politiką ir procedūras bei suplanuoja ir vykdo veiksmų programą, skirtą visuomenės supratimui ir pakantumui laimėti“ [57, p.18].

Rinkodara, įskaitant ir integruotą rinkodaros komunikaciją, dažnai pasitelkia ryšių su visuomene priemones prekių ir paslaugų pardavimams. Rinkodaros tikslas nukreiptas tik į vieną iš tikslinių organizacijos auditorijų – klientus. Tuo tarpu ryšiai su visuomene, nukreipti į komunikaciją su įvairiomis organizacijos tikslinėmis auditorijomis ir siekia kurti bei palaikyti ilgalaikius santykius. Todėl pakankamai dažnai ryšių su visuomene priemonės naudojamos rinkodarai ir reklamai. Mokslininkų Erica Weintraub Austin ir Bruce E. Pinkleton teigimu, ryšiai su visuomene yra tarsi skėtis, po kuriuo susitelkia kitos veiklos, tokios kaip rinkodara ir reklama [7].

Mokslininkai James ir Larissa Grunig išskyrė tam tikrus principus, kokią vietą turi užimti ryšiai su visuomene, organizacijoje kuriant integruotą komunikaciją. Išskirti tokie pagrindiniai principai:

- RSV darbuotojai turi užimti gerą poziciją visoje organizacijos struktūroje, kad galėtų nuolat kontaktuoti su sprendimus priimančiais asmenimis ir taip daryti įtaką strateginiams komunikacijos procesams organizacijoje.
- Visos komunikacijos programos turi būti koordinuojamos RSV skyriaus.
- RSV skyrius neturi būti pavaldus jokiems kitiems organizacijos skyriams ar padaliniais, tokiems kaip rinkodaros, personalo ar finansų skyrius [56].

Nagrinėjant trečią integruotos komunikacijos elementą – žmogiškuosius išteklius, būtina pabrėžti jų svarbą ir išskirtinumą. „Žmogiškieji ištekliai gali būti laikomi retais ištekliais, nes didžiausią vertę organizacijai kuria darbuotojai, kuriems būdingi dideli kognityviniai gebėjimai, vien jau pagal nutylėjimą esantys reti.“ Išskiriamos tokios pagrindinės investicijos į žmogiškąjį kapitalą: išsilavinimas, mokymasis visą gyvenimą, sveikata [21].

Integruotos komunikacijos specialistai turi suprasti ir išmanyti ne tik organizacijos produktų plėtros bei pardavimų principus, bet ir organizacijos reputacijos klausimus bei komunikaciją su jos

tikslinėmis grupėmis. Jie turi turėti kompetenciją įvairiais ryšių su visuomene veiklos klausimais, tokiais kaip komunikacijos strategijos ir taktikos kūrimas, organizacijos įvaizdžio formavimas, reputacijos vadyba, korporatyvinė komunikacija, ryšių su įvairiomis organizacijos tikslinėmis auditorijomis palaikymas, komunikacijos tyrimai ir kt. Taip pat IK specialistai turi išmanyti rinkodaros srities klausimus, tokius kaip rinkodaros veiksmų rėmimas, rinkodaros priemonių taikymas produktų įvedimui į rinką, rinkodaros tyrimai ir kt [36].

Remiantis išnagrinėta mokslinė literatūra, galima teigti, kad integruota komunikacija yra svarbi valdymo funkcija organizacijoje. Organizacijos turi suvokti, kad jų komunikacija turi būti nuosekli, tęstinė, visi komunikacijos procesai (vidiniai bei išoriniai) turi būti suderinti. Organizacijos, turinčios tokį požiūrį į komunikaciją, gali žymiai efektyviau įgyvendinti savo komunikacijos programas ir pasiekti užsibrėžtus tikslus. Taigi galima daryti išvadą, kad integruota komunikacija yra efektyvesnis būdas sukurti ir palaikyti ilgalaikius santykius su tikslinėmis auditorijomis. Integruotos komunikacijos negalima tapatinti su integruota rinkodaros komunikacija, kuri reiškia tik rinkodaros komunikacijos priemonių integravimą, siekiant daryti įtaką tiek esamų, tiek potencialių organizacijos klientų elgesiui, užtikrinant organizacijos produktų įsigyjimą.

### ***1.2. Integruotos komunikacijos strategijos reikšmė organizacijai***

Šiandieniniame verslo pasaulyje apie integruotą komunikaciją kalbama vis dažniau. Integruota komunikacija apibrėžiama kaip strateginis požiūris į organizacijos komunikacijos planavimą, todėl organizacijai labai svarbu turėti bendrą požiūrį į IK. Vadinasi IK turi atsispindėti organizacijos filosofijoje, tiksluose, uždaviniuose, turi apimti visus organizacijos skyrius bei padalinius.

Kuriant IK strategiją, organizacijoms svarbu suvokti kelis esminius dalykus:

- organizacijos turi naudoti tinkamą komunikacijos strategiją, kad pasiektų savo tikslus;
- organizacijos turi susikurti tokius santykius su žiniasklaidos priemonėmis, kad jos padėtų kurti efektyvią dvipusę komunikaciją su organizacijos tikslinėmis auditorijomis;
- reikia nebijoti iššūkių ir inovacijų;
- reikia optimizuoti organizacijos informacines technologijas, kad sumažėtų išlaidos [30].

Remiantis mokslininku L. C. Caywood, komunikacijos integravimas organizacijoje atliekamas tokiais etapais: [12]



- *Prisitaikymas.* Organizacijos išorinė aplinka nuolat keičiasi. Organizacija turi prisitaikyti prie pasikeitusių rinkos sąlygų, valstybės politikos, technologijų ir kitų veiksnių pokyčių. Jeigu keičiasi organizacija, keičiasi ir jos komunikacijos valdymas.
- *Organizacijos įvaizdžio integravimas.* Įvaizdžio integravimas reiškia, kad organizacijos įvaizdis turi būti suderintas, t.y. visos tikslinės auditorijos turi matyti vienodą organizacijos įvaizdį. Šiam tikslui pasiekti, organizacija turi „kalbėti vienu balsu, siekti visoms auditorijoms atrodyti vienoda, siūsti suderintus pranešimus („one voice, one look, one message“). Šiam integravimo etapui patikrinti, organizacijos gali naudoti įvairius skirtingus vertinimų metodus.
- *Funkcinis integravimas.* Tai skirtingas komunikacijos funkcijas atliekančių darbuotojų bendradarbiavimo integravimas. Organizacija turėtų apjungti reklamos, ryšių su visuomene, rinkodaros, pardavimų skatinimo ir kitas komunikacijos funkcijas atliekančius skyrius. Funkciniam integravimui kai kuriais atvejais būtinas ir struktūrinis pertvarkymas.
- *Struktūrinis integravimas.* Integruotos komunikacijos atveju, ryšiams su visuomene skiriamas pagrindinis vaidmuo, t.y. RSV funkcija tampa vadovaujančia funkcija organizacijos struktūros atžvilgiu.
- *Klientų duomenų bazių integravimas.* Organizacijoje sukuriama bendros duomenų bazės ir sistemos, kurių prieiga užtikrinama visiems komunikacijos darbuotojams. Duomenų bazėse kaupiami įvairūs duomenys apie visus sąveikos su klientais atvejus, atliekama šių duomenų analizė ir remiantis ja, organizacija priima tolimesnius sprendimus dėl komunikacijos su šiomis tikslinėmis grupėmis. Tokiu principu ryšiai su visuomene dar glaudžiau siejami su rinkodara ir atliekami bendri klientų pasitenkinimo vertinimai.
- *Komunikacijos programų integravimas.* Visos organizacijos komunikacijos programos apjungiamos bendram tikslui pasiekti – organizacija siunčia suderintus pranešimus visoms savo tikslinėms auditorijoms. Ryšių su visuomene ir rinkodaros priemonės pasitelkiamos bendram tikslui pasiekti. Organizacijos IK turi būti tarsi nuolatinis vienas pasakojimas. Vyrauja tokia tendencija, kad organizacijos siunčia daugybę skirtingų pranešimų savo auditorijoms. Taip nutinka, jeigu organizacija pasisamdo reklamos agentūrą kurti reklamai, ryšių su visuomene agentūrą – organizacijos įvaizdžio kūrimui, dar kitą agentūrą – kitų komunikacijos priemonių valdymui ir pan. Žinoma, šios agentūros naudoja skirtingas komunikacijos priemones. Jeigu visų šių agentūrų siunčiami pranešimai neatrodo kaip bendras vientisas organizacijos pasakojimas, tuomet

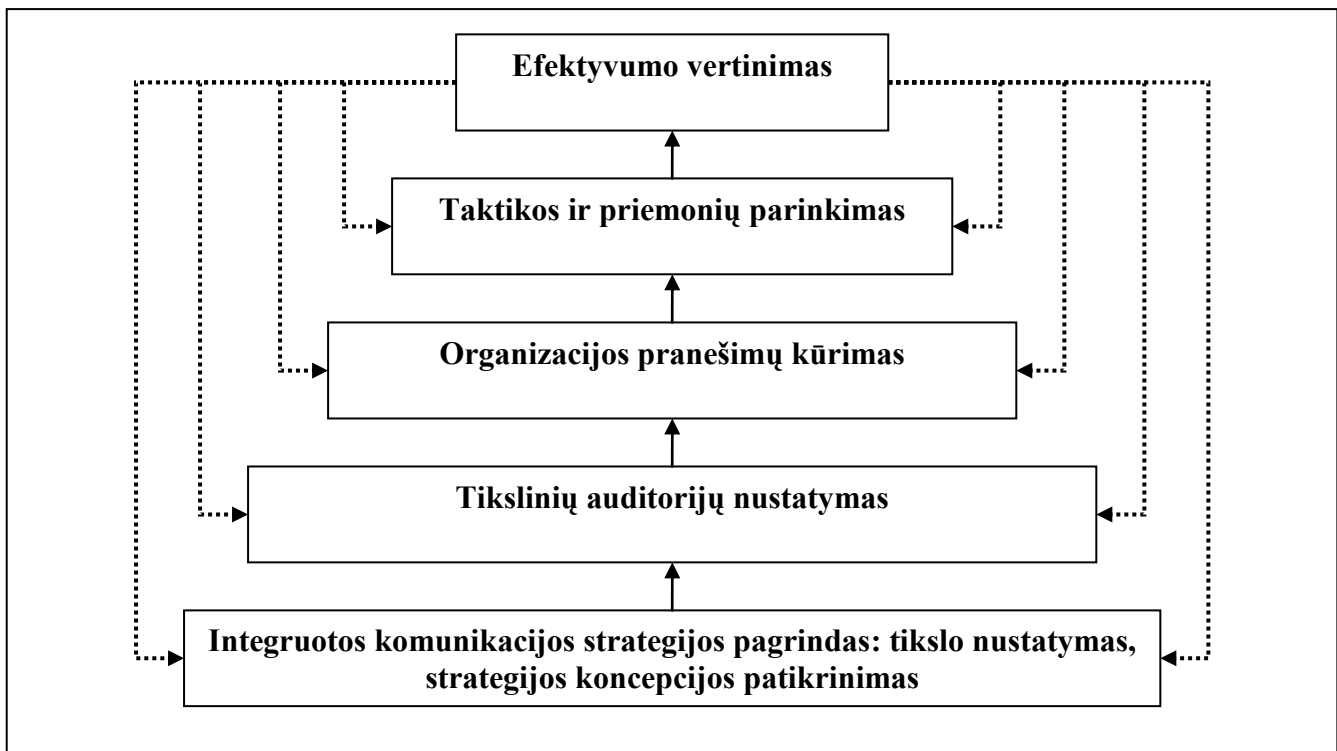
organizacijos tikslinės auditorijos gali nebesuprasti organizacijos komunikacijos esmės. Organizacijos siunčiami pranešimai nepasieks tikslo.

- Paskutinis, utopinis, C. L. Caywoodo pateikiamas integravimo etapas yra siekiamybė automatizuoti visas komunikacijos funkcijas, t. y. pasinaudoti informacinėmis technologijomis ir automatizuotomis sprendimų priėmimo sistemomis [12].

Mokslininko L. C. Caywood pateikti komunikacijos audito etapai atitinka pagrindines IK charakteristikas, kurias išskiria mokslininkai Bonnye E. Stuart, Marilyn S. Sarow ir Laurence Stuart savo knygoje „Integrated Business Communication in a global marketplace“. Išskiriamos tokios IK charakteristikos: IK paremta santykių su tikslinėmis auditorijomis kūrimu bei dvišalią komunikacija, IK atveju organizacijai naudingas klientų duomenų bazių kūrimas; organizacijos kuriama IK turi būti nuolatinė ir vienoda, tarsi nuolatinis vienas pasakojimas; svarbu parinkti tinkamus komunikacijos kanalų derinius pranešimams perduoti; grįžtamasis ryšys – svarbus organizacijos komunikacijos efektyvumo vertinimo įrankis [50].

Siekiant organizacijoje sukurti efektyvią integruotą komunikaciją, esminiai reikalavimai yra tokie, kad būtų planuojama nuosekliai ir laikantis pagrindinių principų. IK planavimas yra sudėtingas procesas, todėl labai svarbu atsižvelgti į IK pagrindines charakteristikas ir remiantis jomis, kurti IK strategiją, išlaikyti vieningumą visuose planavimo etapuose.

Mokslininkai pateikia skirtingus variantus, kaip gali būti atliekamas integruotos komunikacijos strategijos planavimas. Šiame darbe, remiantis mokslininke Ingie Hovland, analizuojami pagrindiniai integruotos komunikacijos strategijos planavimo etapai. Pateikti IK strategijos etapai yra šablonas, kuriuo vadovaujantis, kiekviena organizacija, atsižvelgdama į savo veiklos specifiką, poreikius, išteklius, gali kurti savo integruotos komunikacijos strategiją. Pagrindiniai IK strategijos etapai pavaizduoti piramidės principu 3 paveiksle.



3 pav. Integruotos komunikacijos strategijos etapai (sudarė autorė, remiantis Ingie Hovland „Successful Communication: A Toolkit for Researches and Civil Society Organisations“) [29]

Toliau darbe pateikiama kiekvieno IK strategijos etapo išsamesnė analizė.

### **Integruotos komunikacijos strategijos pagrindas**

Prieš kuriant IK strategiją, organizacijai svarbu įvertinti dabartinių komunikacijos procesų efektyvumą. Organizacijos turi atlikti esamos komunikacinės sistemos vertinimą, nustatyti, su kokiais didžiausiais trukdžiais susiduriama šiuo metu, tik tuomet planuoti IK strategiją.

Integruotos komunikacijos atveju, ryšių su visuomene priemonės yra integruojamos kartu su rinkodaros priemonėmis. Organizacijos vadovai turi peržiūrėti IK iškeltus tikslus, nes jie yra svarbiausias IK strategijos elementas [36]. Jie turi garantuoti, kad komunikacijos strategija yra valdoma organizacijos, o ne atvirkščiai, kuomet komunikacija valdo organizaciją. Organizacijos komunikacinė veikla turi tarnauti organizacijai, t.y. padėti jai siekti užsibrėžtų tikslų. Organizacijos vadovams tikslinga iškelti pagrindinį klausimą – kaip komunikacija gali padėti jų organizacijai siekti tikslo.

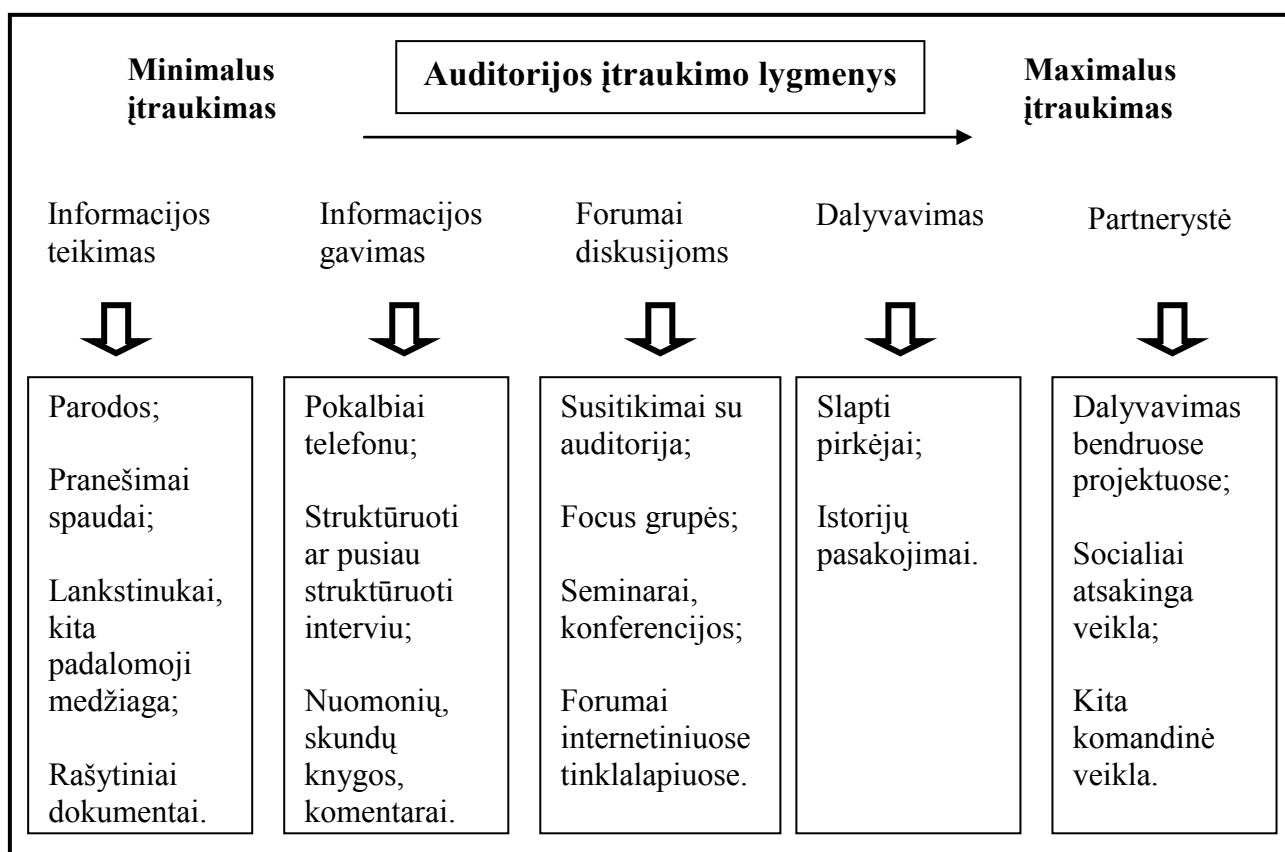
### **Tikslinių auditorijų nustatymas**

Organizacija kaip komunikacijos iniciatorė turi identifikuoti savo tikslines auditorijas – organizacijos pranešimų gavėjas. Organizacijai svarbu apsibrėžti konkrečią tikslinę auditoriją,

tačiau svarbu suvokti, kad ne visos organizacijos auditorijos gali padėti organizacijai siekti jos tikslų. Pavyzdžiui, kai kurioms visuomenės informavimo priemonėms organizacija gali neturėti tokios lemiamos įtakos, o atvirkščiai – visuomenės informavimo priemonė gali trukdyti organizacijai pasiekti jos tikslus. Todėl organizacija, planuodama IK strategiją, turi numatyti ir neigiamus komunikacijos efektus [29].

Organizacijos tikslinė auditorija gali būti įvairios grupės – tai esami arba potencialūs klientai, investuotojai, tiekėjai bei kitos suinteresuotos visuomenės grupės. Būtent tikslinė auditorija daro įtaką organizacijos sprendimus dėl to, *ką* sakyti, *kaip* sakyti, *kada* sakyti, *kur* sakyti ir *kas* tai pasakys.

IK planavimas padeda organizacijai savo tikslinę auditoriją pasiekti greičiau, nes ryšių su visuomene priemonės sujungiamos kartu su rinkodaros priemonėmis bendriems komunikacijos procesams vykdyti. Organizacijos vykdo nuolatinę suderintą komunikaciją, taip kurdamos ilgalaikius abipusius santykius su tikslinėmis auditorijomis. Galimi įvairūs auditorijų įtraukimo į komunikaciją lygmenys pateikiami 4 paveiksle.



4 pav. Auditorijos įtraukimo lygmenys (sudarė autorė, remiantis Alison Mitchell „PCT Integrated communication strategy“) [40]

## Organizacijos pranešimų kūrimas

Kitas IK strategijos etapas – organizacijos pranešimų kūrimas. Organizacijos pranešimai turi būti strategiškai suplanuoti ir nuolatiniai. Perduodamas pranešimas iš esmės aiškina organizacijos komunikacijos programos strateginius ir taktinius tikslus, t.y. kokie komunikacijos tikslai, kokia pageidaujama įtaka tikslinei auditorijai ir kokia specifinė žinutė bus perduodama. Organizacijoms patariama maksimizuoti siunčiamų pranešimų poveikį, t.y. turėti tęstinį savo pasakojimą [29].

Jau daugiau nei 10 metų mokslininkė I. Albanese naudoja „4 komunikacijos C“ modelį (angl. k. 4 Cs model), kuris analizuoja 4 elementus: *supratimą, ryšį, patikimumą, užsikrėtimą* [3]. Mokslininkė rekomenduoja šį modelį naudoti ne tik ryšių su visuomene specialistams, tačiau ir visiems organizacijų atstovams, kurie susiję su komunikacijos procesais.

„4 komunikacijos C“ modelis buvo sukurtas kaip priemonė reklamos ir rinkodaros efektyvumui užtikrinti. Tačiau vėliau šis modelis pradėtas naudoti ir kitose komunikacijos srityse. „4 komunikacijos C“ modelis gali būti taikomas IK efektyvumui užtikrinti. Šis modelis nesunkiai taikomas atskiroms komunikacijoms priemonėms: el. laiškams, naujienlaiškiams, straipsniams, pranešimams, organizacijų tinklaraščiams, podcast'ams ir kt.

1 lentelė. „4 komunikacijos C“ modelio elementai, remiantis Isabelle Albanese [3]

<p><b>Supratimas (Comprehension)</b></p>	<p>Organizacijos tikslinė auditorija turi gauti ir suvokti siunčiamą pranešimą, jo esmę, pagrindinę mintį. Pranešimas pagal galimybes turi būti vienareikšmiškas ir logiškas. Labai dažnai nepakankamą aiškumą lemia bandymas išreikšti per daug minčių vienu sakiniu. Reikia stengtis vieną mintį išreikšti vienu sakiniu, remtis logika, gramatikos bei kalbos kultūros taisyklėmis. Būtina atsižvelgti į tikslinę auditoriją, kuriai siunčiamas pranešimas, žinoti jos suvokimo lygmenį, kalbėti ta kalba, kurią auditorija supranta – žiūrėti į savo pranešimą, pranešimo gavėjo akimis. Auditorija turi turėti galimybę atsakyti į pranešimą. Supratimą galima pagerinti šiais būdais:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siųsti paprastus ir aiškius pranešimus.</li> <li>• Pasakyti auditorijai, ką ketini pasakyti; toliau – pasakyti; ir pasakyti tai, ką jau pasakei.</li> <li>• Išlaikyti pranešimų konkretumą – nenagrinėti kelių klausimų vienu metu.</li> </ul>
--	---

<p><b>Ryšys (Connection)</b></p>	<p>Pranešimo perdavimas reiškia ne tik patį procesą, kad tikslinė auditorija gaus siunčiamą pranešimą. Tačiau labai svarbus rezultatas ir reakcijos, kurias sukelia pranešimai. Tai gali būti nepasitenkinimas, pyktis, susijaudinimas, džiaugsmas, laimė, liūdesys ir pan. Jeigu yra ryšys tarp organizacijos ir jos auditorijų, tuomet kiekvienas pranešimas daro įtaką auditorijos elgesiui ir paskatina tam tikrus veiksmus.</p>
<p><b>Patikimumas (Credibility)</b></p>	<p>Auditorija turi tikėti trimis dalykais: 1) tuo asmeniu, kuris siunčia pranešimą; 2) tuo, kas yra siunčiama (pranešimo turinys); 3) tuo, kaip siunčiamas pranešimas (tonas, maniera, įtaigumas ir kt.). Priešingu atveju, bet koks esamas ryšys tarp organizacijos ir jos tikslinės auditorijos gali nutrūkti. Patikimumas yra kritinis komunikacijos C, nes auditorija gali suprasti siunčiamą pranešimą, tačiau gali juo nepatikėti. Organizacijų siunčiami pranešimai neturi sukelti jokių abejonių auditorijai.</p>
<p><b>Užsikrėtimas (Contagiousness)</b></p>	<p>Organizacijos auditorijos gauna pranešimus, kuriuos turi suvokti taip, kaip to siekė organizacija. Tik tokiu atveju, auditorijos šiuos pranešimus galės skleisti toliau, tai – vadinamas užkrėtimas. Užkrečiami pranešimai turi būti įdomūs, nauji, patraukiantys dėmesį, lengvai įsimenami bei turi išsiskirti nuo kitų.</p>

„4 komunikacijos C“ modelį organizacijoms rekomenduojama naudoti, siekiant užtikrinti IK efektyvumą. Organizacijai sukurus aiškius, suvokiamus, tikslingus pranešimus, svarbu pasirinkti tinkamus komunikacijos kanalus jų perdavimui tikslinėms auditorijoms. Organizacija turėtų rinktis tokius komunikacijos kanalus, kurie garantuotų grįžtamąjį ryšį.

### **Taktikos ir priemonių parinkimas**

Priemonių ir komunikacijos kanalų parinkimas yra labai svarbus, siunčiant pranešimus pasirinktoms auditorijoms. Tai priklauso nuo siunčiamo pranešimo turinio ir auditorijos, kuriai skirtas šis pranešimas, arba iš karto nuo abiejų dalykų. Pavyzdžiui, organizacija savo metinę ataskaitą klientams gali pateikti el. paštu kaip naujienlaiškį, tačiau darbuotojams šis pranešimas gali būti pateikiamas tiek el. paštu, tiek kitomis priemonėmis: vidiniame laikraštyje, intranete.

Kai organizacija susiduria su potencialiu komunikaciniu projektu, patariama ištirti visus veiksnius, kurie gali daryti įtaką organizacijos auditorijos nuomonei. Pavyzdžiui, vykdant kai kuriuos projektus, būtinai reikia numatyti susitikimus su tiksline auditorija, nes tik taip galima bus pasiekti planuojamų rezultatų. Tokios kampanijos pavyzdys galėtų būti techninių išradimų pristatymas, informavimas apie juos. Auditorija tokiam produktui bus imlesnė tik jį pamačiusi, susipažinusi su techninėmis naujo produkto galimybėmis, išgirdusi apie tai specialistų nuomonę, patarimus ir pan.

Organizacijos komunikacijos specialistai turi nuolat stebėti, ar neatsirado spragų dėl nesugebėjimo suderinti, ar neadekvataus integruotos komunikacijos priemonių – ryšių su visuomene ar rinkodaros parinkimo.

Kokiais kriterijais remiantis, organizacijos turi pasirinkti komunikacinius kanalus? Kevin Lane Keller išskyrė 6 kriterijus, kuriais remiantis galima įvertinti kanalo pasirinkimą IRK veikloje. Šie kriterijai taip pat sėkmingai gali būti taikomi ir IK veikloje [50]:

- Aprėptis (angl. k. coverage). Kokia dalis organizacijos tikslinės auditorijos pasiekama šiuo kanalu, kokia dalis auditorijos kartoja.
- Grįžtamasis ryšys (angl. k. contribution). Ar pasirinktas komunikacijos kanalas padės gauti taip trokštamą grįžtamąjį ryšį iš tikslinės auditorijos.
- Bendrumas (angl. k. commonality). Ar padės pasirinktas komunikacijos kanalas laikytis organizacijos vientiso pasakojimo koncepcijos. L. Keller teigimu, tikslingai parinktas komunikacijos kanalas gali turėti esminę reikšmę komunikacijos vientisiems pranešimams.
- Papildymas (angl. k. complementarity). Reikia įvertinti, kiek ta komunikacijos priemonė prisidės prie organizacijos tikslo. Jiegu organizacijos siunčiamų pranešimų tikslas – informuoti apie naujus produktus, tuomet tinkamos priemonės produktų pristatymai, reklama, informaciniai pranešimai. Jeigu organizacijos tikslas – kurti santykius su klientais, tuomet galima pasitelkti tokias priemones kaip socialinės akcijos.
- Tvirtumas (angl. k. robustness). Koks pasirinktos komunikacijos priemonės efektyvumas lyginant pasiekimą tos auditorijos, kuri jau žino apie organizaciją ir jos teikiamus produktus bei tos auditorijos, kuri pirmą kartą išgirdo apie organizaciją. Internetas laikomas optimaliausiu variantu, nes gali vienodai efektyviai pasiekti abu auditorijos tipus.
- Kaina (angl. k. cost). Kiek pasirinkto komunikacijos kanalo kaina atitinka jo efektyvumą. Mokslininkai naudoja daugybę metodų šiam kriterijui įvertinti [50].

Technologijų paslaugas teikiančios organizacijos siūlo optimizuoti integruotos komunikacijos procesus, pasitelkiant IK technologines priemones. Technologijomis paremtos IK priemonės gali padėti organizacijoms įvairiais aspektais:

- Sukurti nauji proceso modeliai gali suteikti konkurencinį pranašumą;
- Organizacijos galės savo komunikacinę veiklą vykdyti visur ir visada, naudodamos įvairias daugiafunkcines komunikacijos formas ir priemones;
- Organizacijos gali sustiprinti pavienių darbuotojų, darbo grupės ir visos organizacijos produktyvumą, pasitelkiant glaudesnę ir intensyvesnę komunikaciją;
- Atsiranda naujos galimybės integruojant balso, vaizdo ir duomenų perdavimo priemones;
- Optimizuoti ryšiams bei tinklams skiriamus kaštus [31].

### **Efektyvumo vertinimas**

Nagrinėjant IK strategijos efektyvumo vertinimą organizacijoje, reikėtų dar kartelį akcentuoti, kad organizacijos, siekdamos užtikrinti komunikacijos programų efektyvumą, turi iš anksto tam pasiruošti. Organizacija turėtų investuoti į komunikacijos procesų analizę, atlikti suplanuotos komunikacijos programos vertinimą, remiantis gautais rezultatais ją patobulinti ir tik tuomet imtis įgyvendinimo. Vėliau reikėtų atlikti komunikacijos programos rezultatų analizę ir remiantis gautais rezultatais, planuoti kitas komunikacijos programas. Integruotos komunikacijos mokslininkų Bonnye E. Stuart, Marilyn S. Sarow ir Laurence Stuart teigimu, gerai atliktas planavimas leidžia pasiekti geresnių komunikacijos rezultatų [50]. Komunikacijos strategiją reikėtų nuolat peržiūrėti ir atitinkamai koreguoti, atsižvelgiant į komunikacijos efektyvumo vertinimo rezultatus, resursų pokyčius, organizacijos vidaus ir aplinkos pokyčius.

Vadovai turi suburti komandas ar komisijas, kurios tirtų, analizuotų naują požiūrį į komunikaciją. Vadovų parama čia labai svarbi, nes esminiai komunikacijos procesų pakeitimai, t.y. integruotos komunikacijos pritaikymas organizacijos veikloje turi būti pradėtas aukščiausio lygio vadovų iniciatyva. Būtent vadovai turi inicijuoti IK planavimą. Taip pat labai svarbu, kad kol už IK atsakingi specialistai tyrinės naujus komunikavimo modelius ir taikys juos integravimui, organizacijoje būtų užtikrintas komunikacijos ir mokymų procesų įtraukimas į visus tolimesnius organizacijos vykdomus projektus kaip kartinė jų dalis.

Remiantis išnagrinėtais IK strategijos formavimo ypatumais, apibendrinant galima teigti, kad IK strategija turi būti kuriama, atsižvelgiant į pagrindines IK charakteristikas. Organizacijos IK strategijoje turi būti numatyta visas organizacijos komunikacijos kampanijas pritaikyti tikslinių auditorijų poreikiams, užtikrinant dvikryptę komunikacijos galimybes, tęstinę, nuolatinę ir vienodą



komunikaciją, tarsi vieną organizacijos pasakojimą. IK atveju, organizacijos turi labai atsakingai pasirinkti komunikacinius kanalus tam tikroms auditorijoms pasiekti. Daugeliu atveju, geriausias sprendimas yra įvairių komunikacijos priemonių derinimas. Organizacijos IK strategijoje turi būti numatyti komunikacijos efektyvumo vertinimo procesai. Remiantis vertinimo metu gautais rezultatais, organizacijos gali peržiūrėti savo užsibrėžtus tikslus ir atitinkamai keisti komunikacijos strategiją.

## 2. INTEGRUOTOS KOMUNIKACIJOS EFEKTYVUMO VERTINIMO KRITERIJAI IR METODAI

Efektyvi komunikacija yra vienas iš svarbiausių sėkmingos organizacijos veiklos elementų, todėl būtent komunikacija turi būti neatskiriama strateginio planavimo proceso dalis visose organizacijose. Praeitoje darbo dalyje buvo nagrinėjama IK strategijos reikšmė organizacijai. Vienas iš IK strategijos planavimo etapų – komunikacijos efektyvumo vertinimas. Šioje darbo dalyje analizuojama komunikacijos efektyvumo reikšmė ir efektyvumo vertinimo kriterijai bei metodai.

Efektyvumas (lot. *effectivus*) – veiksmingumas, veiksmingos pastangos, duodančios reikiamus rezultatus, geriausias rezultatas [50]. Organizacija „The Latimer Group“ išskyrė tokius efektyvios komunikacijos organizacijoje bruožus:

- Užtikrina greitesnius komunikacijos procesus organizacijos viduje, produktyviau panaudojami laiko ištekliai.
- Organizacijos kuriami produktai greičiau patenka į rinką – pristatomi tikslinėms auditorijoms.
- Efektyvi komunikacija užtikrina, kad organizacijos kuriamas įvaizdis atitiktų jos siunčiamus pranešimus.
- Formuoja aiškius organizacijos darbuotojų vaidmenis ir pareigas [10].

Komunikacijos paslaugas teikiančios kompanijos „The Latimer Group“ teigimu, organizacijos skirtingai suvokia komunikacijos efektyvumo reikšmę. Išskiriami tokie trys suvokimo lygmenys:

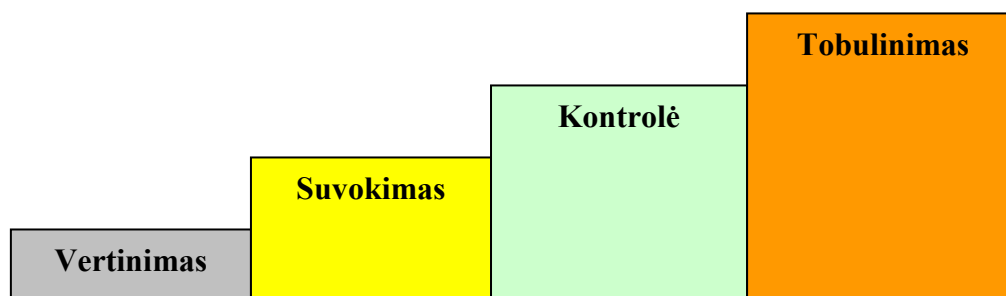
- *Kai kurios organizacijos suvokia efektyvios komunikacijos svarbą ir vertina tai kaip esminę reikšmę turinti dalyką.* Šios organizacijos komunikacijos efektyvumui skiria daug laiko, siekdamos užtikrinti nuoseklių, vientisų organizacijos pranešimų kūrimą, perdavimą tikslinėms auditorijoms, atsakingai pasirenka tinkamas komunikacijos priemones bei siekia, kad visų lygių organizacijos darbuotojai turėtų gerus komunikacijos įgūdžius. Organizacijos inicijuoja komunikacijos įgūdžių mokymus savo darbuotojams.
- *Kai kurios organizacijos teigia, kad jos suvokia efektyvios komunikacijos svarbą, tačiau apie tai garsiai nekalba, neafišuoja.* Šios organizacijos investuoja į komunikacijos efektyvumą, tačiau tik kai kuriais aspektais. Dažniausiai tokios organizacijos skiria

dėmesio komunikacijos priemonėms, tačiau ne komunikacijos įgūdžiams. Tokiais atvejais, investuojama į aukščiausio lygio ryšių su visuomene ar rinkodaros strategijas, tačiau visai neskiriama dėmesio kitam žingsniui – užtikrinimui, kad organizacijos darbuotojai suvokia šių dalykų svarbą ir geba skleisti organizacijos pranešimus tikslinėms auditorijoms.

- *Dalis organizacijų paprastai nesuvokia efektyvios komunikacijos reikšmės.* Šios organizacijos nevertina komunikacijos ir neskiria dėmesio komunikacijos procesų tobulinimui. Komunikacijos nauda apskritai nevertinama, ignoruojama komunikacijos efektyvumo svarba [10].

Kiekvienai organizacijai labai svarbu vertinti komunikacijos efektyvumą, nes tokiu būdu organizacija sužino, ar tinkamai panaudoja savo laiko, finansinius, žmogiškuosius išteklius bei pastangas iškeltiems tikslams pasiekti. *Efektyvumo vertinimas* – tai rezultatų palyginimas su planavimo procese organizacijos nustatytais tikslais [57, p. 176].

Organizacijos turėtų investuoti į komunikacijos efektyvumo vertinimą, t.y. prieš įgyvendinant tam tikrą komunikacijos programą, reikėtų atlikti suplanuotų komunikacijos procesų analizę. San Diego universiteto profesoriai Glen Broom ir David Dozier teigia, kad „tyrimai yra kontroliuojamas, tikslingas ir sistemingas informacijos rinkimas, siekiant ją aprašyti ir suprasti“. Organizacijai patariama prieš pradėdant bet kurią komunikacijos programą, surinkti informaciją ar duomenis ir atlikti jų analizę. Remiantis analizės metu gautais rezultatais, reikėtų atlikti komunikacijos programos tobulinimą, tik tuomet planuoti komunikacijos programos strategiją [57, p.117]. Remiantis mokslininku James Harrington, galima teikti, kad *komunikacijos vertinimas* yra tiesiogiai susijęs su *komunikacijos tobulinimu*. Tobulinimo procesas pavaizduotas 5 paveiksle.



5 pav. *Tobulinimo procesas, remiantis James Harrington [45]*

- Jeigu galima įvertinti, tuomet galima ir suvokti;
- Jeigu galima suvokti, tuomet galima ir kontroliuoti;
- Jeigu galima kontroliuoti, tuomet galima ir tobulinti [45].

Prieš tinkamai įvertinant bet kurią komunikacijos programą, organizacijai labai svarbu turėti aiškiai nustatytus tikslus, kuriuos būtų galima išmatuoti. Kiekvienos organizacijos tikslai gali būti skirtingi, tačiau mokslininkai Dennis L. Wilcox, Phillip H. Ault, Warren K. Agee savo knygoje „Ryšiai su visuomene: strategija ir taktika“ („Public relations : strategies and tactics“) pateikia pagrindinių vertinimo klausimų sąrašą, nepriklausomą nuo organizacijos iškeltų tikslų:

- Ar komunikacijos veikla arba programa buvo tinkamai suplanuota?
  - Ar pranešimo gavėjai jį suprato?
  - Kokiais aspektais programos strategija galėjo būti efektyvesnė?
  - Ar buvo pasiektos viso pirminės ir antrinės organizacijos tikslinės auditorijos?
  - Ar buvo pasiektas norimas organizacijos tikslas?
  - Kokios nenumatytos aplinkybės turėjo įtakos komunikacijos veiklos arba programos efektyvumui?
  - Ar veikla arba programa neviršijo jai skirto biudžeto?
  - Kokie veiksmai padėtų padidinti panašios veiklos ar programos efektyvumą ateityje?
- [57, p.176-177]

Buvęs RSV bendrovės Ketchum vyresnysis viceprezidentas ir tyrimų vadovas Walteris K. Lindenmannas teigia, kad komunikacijos programų efektyvumą galima išmatuoti ir kad tam nebūtinai turi būti skiriama daug finansinių bei laiko išteklių. W. K. Lindenmannas pataria taikyti įvairių vertinimo metodų rinkinį. Kad vertinimas būtų išsamus, daugelį metodų galima pritaikyti, pasiskolinus juos iš reklamos ar rinkodaros [57, p.177].

Per kelerius paskutinius metus, komunikacijos efektyvumo vertinimas tapo dar svarbesnis nei buvo anksčiau. Tai rodo tyrimo rezultatai, kurį atliko Communications Executive Council (CEC) 2004 m. CEC apklausė įvairias komunikacines paslaugas teikiančias kompanijas. Tyrimo rezultatai parodė, kad 79 proc. tyrime dalyvavusių kompanijų laiko komunikacijos efektyvumo vertinimą labai svarbiu procesu ir kad komunikacijos efektyvumo vertinimo poreikiai kasmet auga [5].

Organizacija savo tikslams pasiekti ir informacijos poreikiams patenkinti, gali atlikti įvairius komunikacijos tyrimus. Mokslininkai Dennis L. Wilcox, Phillip H. Ault, Warren K. Agee išskiria kelis dalykus, nuo kurių priklauso tyrimo metodo pasirinkimas: 1) nuo tiriamo dalyko ir situacijos; 2) nuo laiko ir biudžeto; 3) nuo situacijos svarbos suvokimo [57, p. 117].

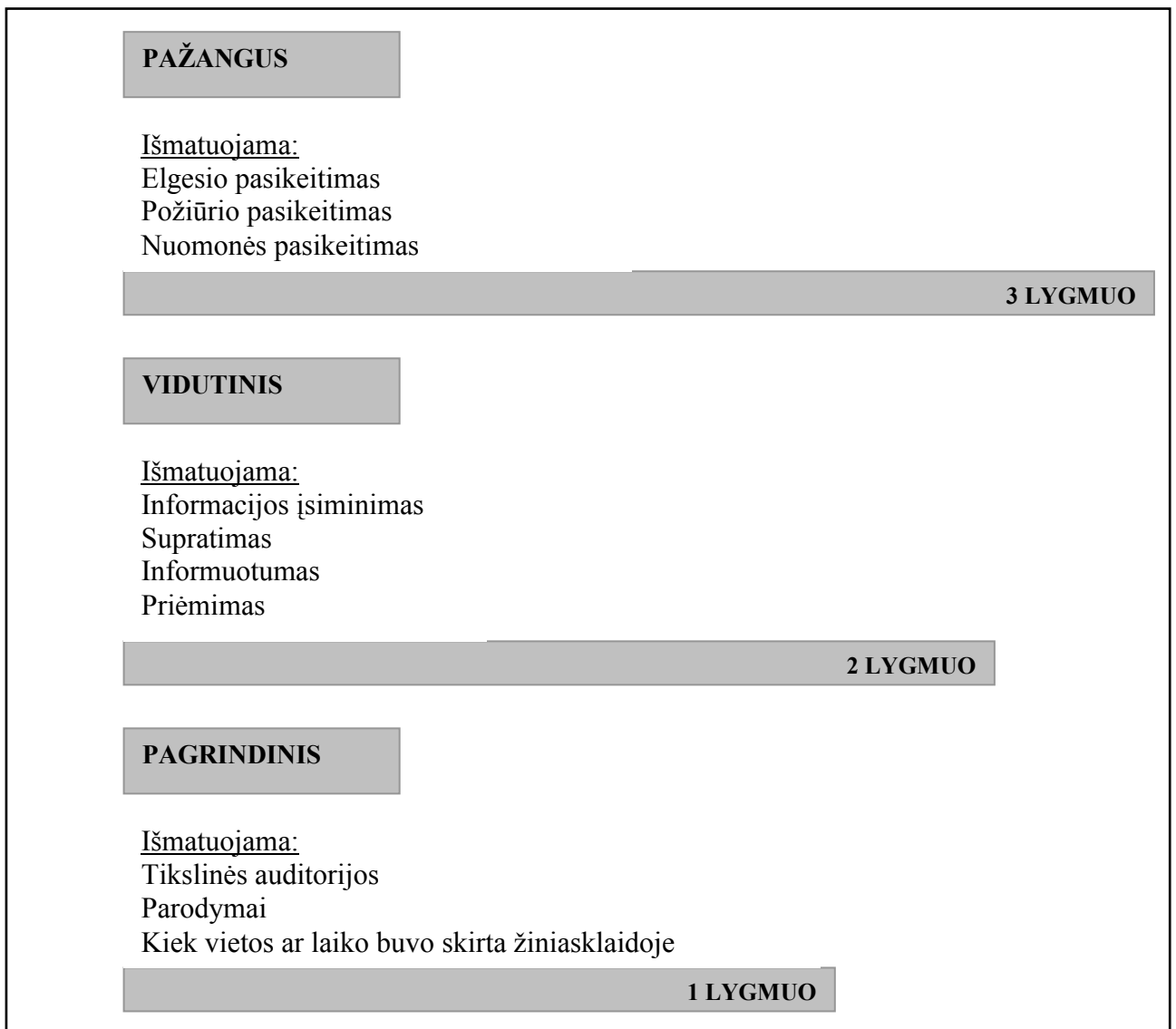
Organizacijoms, vertinant integruotos komunikacijos efektyvumą, svarbu žinoti pagrindinius IK efektyvumo vertinimo kriterijus. Remiantis jais, lengviau pasirinkti tyrimo metodą, kurio rezultatai būtų objektyviausi.

Skirtingi mokslininkai išskiria skirtingus IK efektyvumo vertinimo kriterijus. Remiantis mokslininkais Julie A. Woods ir Isabelle Albanese galima išskirti tokius pagrindinius IK efektyvumo kriterijus: [58] [3]

- Komunikacijos tikslai turi būti susieti su organizacijos tikslais.
- Organizacija turi pasirinkti tinkamą komunikacijos modelį, kuris būtų pagrįstas dvišiuose komunikacija, t.y. užtikrintų grįžtamąjį ryšį.
- Organizacijos siunčiami pranešimai turi būti suprantami, patikimi, turėti ryšį su auditorija.
- Turi būti atliekamas vidinių ir išorinių pranešimų vertinimas.
- Komunikacijos priemonės turi būti parenkamos, atsižvelgiant į tikslinę auditoriją, pranešimo turinį, grįžtamojo ryšio galimybes.
- Turi būti parenkamas tinkamas komunikacijos priemonių derinys (tiek RSV, tiek rinkodaros).
- Organizacija turi įvertinti savo įtaką tiems pranešimams, kurie skleidžiami visuomenės informavimo priemonių.
- Didžiausią įtaką darančias visuomenės informavimo priemonės reikia vertinti atskirai nuo kitų žiniasklaidos priemonių.
- Komunikaciją vertinti prieš pradant projektą, projekto metu ir projektui pasibaigus.
- Apjungti kiekybinės bei kokybinės analizės rezultatus, kad būtų bendras IK vertinimo rezultatas.
- Nuolat analizuoti konkurentų komunikacijos strategijas.
- Stebėti pasikeitimus rinkoje, siekiant numatyti tendencijas.

Pateiktų komunikacijos efektyvumo kriterijų sąrašas nėra baigtinis, nes skirtingi mokslininkai pateikia skirtingus kriterijus.

Mokslininkai nėra sutarę dėl universalaus ir absoliučiai teisingo integruotos komunikacijos efektyvumo vertinimo metodo. IK vertinimo metodo pasirinkimas priklauso nuo daugelio dalykų, tokių kaip organizacijos tikslai, pobūdis, laikotarpis, skiriami finansai ir pan. IK vertinimo metodai gali būti skirstomi pagal tai, kokį efektyvumo vertinimo lygmenį jie leidžia pasiekti. Mokslininkai Dennis L. Wilcox, Phillip H. Ault, Warren K. Agee savo knygoje „Ryšiai su visuomene: strategija ir taktika“ („Public relations : strategies and tactics“), remiantis „Ketchum public relations“ pateikia komunikacijos programų efektyvumo vertinimo matuoklę. Ši matuoklė pateikta 6 paveiksle.



6 pav. *Komunikacijos programų efektyvumo vertinimo matuoklė, remiantis Dennis L. Wilcox, Phillip H. Ault, Warren K. Agee [57, p.177]*

- *Pagrindinį lygmenį* sudaro pranešimo platinimas ir paviešinimas žiniasklaidoje. Įvertinama, ar organizacijos pranešimai pateikiami tikslinėms auditorijoms tinkamais komunikacijos kanalais.
- *Vidutinis lygmuo* yra susijęs su auditorijos žinių, supratimo ir informacijos įsiminimo vertinimu. Jis reikalauja sudėtingesnių priemonių. Šiam lygmeniui priskiriami komunikacijos afektyvumo vertinimo metodai padeda nustatyti, ar tikslinės auditorijos tikrai gavo jiems skirtus pranešimus, ar atkreipė dėmesį į tuos pranešimus, ar juos suprato, ir ar juos įsiminė.
- *Pažangiausiame lygmenyje* įvertinami požiūrių, nuomonių ir elgesio pokyčiai. Įvertinama, ar organizacijos tikslinės auditorijos priėmė ir suprato pranešimus bei kaip į juos reagavo [57, p. 177-183].

## **Pagrindiniam lygmeniui gali būti priskiriamos tokios IK efektyvumo vertinimo priemonės**

### ***Pranešimo paviėšinio žiniasklaidoje vertinimas***

Tai viena iš plačiausiai naudojamų RSV vertinimo formų – iškarpu iš spaudos rinkimas ir skaičiavimas, kiek kartų pranešimai buvo paminėti įvairiose žiniasklaidos priemonėse. Mažesnės organizacijos dažniausiai pačios renka informaciją iš vietinės spaudos, o didesnės – atlieka šį vertinimą platesniu mastu su išorinių kompanijų pagalba [57, p. 179].

### ***Žiniasklaidos pasiekiamumas***

Be pranešimo paminėjimo skaičiaus žiniasklaidoje, RSV programos gali būti vertinamos pagal tai, kokiam žmonių skaičiui galėjo būti pateiktas pranešimas. Šie skaičiai ir vadinami žiniasklaidos pasiekiamumu. Tai yra potencialus auditorijos skaičius, kurį pasiekia bet kuri žiniasklaidos priemonė: laikraštis, žurnalas, televizijos ar radijo laida [57, p. 179].

Galima vertinti ir interneto tinklalapių pasiekiamumą. Tiksliau tai apskaičiuojamas kiekis vartotojų, kurie užsuko į tam tikros organizacijos interneto svetainę. Kiekvienas naujo vartotojo apsilankymas organizacijos svetainėje yra fiksuojamas ir skaičiuojami rezultatai [57, p.180].

### ***Sisteminiai stebėjimai***

Naujos pažangios kompiuterinės programos ir duomenų bazės suteikia organizacijoms galimybę stebėti žiniasklaidą dar modernesniais būdais. Naudojant šias priemones, galima analizuoti žiniasklaidoje pateiktų pranešimų turinį, t.y. įvertinti šiuos kintamuosius: skvarbą, leidinio tipą, pateikimo toną, naudojamus šaltinius, pateiktą esminę medžiagą. Esminis sisteminių stebėjimų privalumas – nenutrūkstamas nuolatinis grįžtamasis ryšys per visą organizacijos komunikacijos programą, padedantis nustatyti, ar pasiteisina organizacijos pastangos pranešimus skleisti per tam tikras žiniasklaidos priemones, ar vis dėlto reikia keisti komunikacijos priemones. [57, p. 181].

## **Vidutiniam lygmeniui gali būti priskiriamos tokios IK efektyvumo vertinimo priemonės**

### ***„Cost Effectiveness Studies“***

Komunikacijos vertinimo metodiką „*Cost Effectiveness Studies*“ (CES) pateikia tyrimo paslaugas siūlanti bendrovė „Dynamic Logic“. Ši metodika labiau pritaikyta integruotai komunikacijai vertinti. Bendrovės teigimu, kiekvienai organizacijai svarbu gauti kuo tikslesnius

atsakymus į šiuos 2 klausimus: kaip skirtingas medijas integruoti kuo efektyviau; kokia medijų kombinacija yra efektyviausia pagal tikslinę auditoriją bei organizacijos produktus.

„Dynamic Logic“ naudojama CES metodika leidžia įvertinti santykinę komunikacinių priemonių efektyvumą integruotos komunikacijos rėmuose. CES rezultatai atskleidžia, kaip skirtingų komunikacijos priemonių visuma paveikia tikslinę auditoriją, kokie finansiniai ištekliai tam reikalingi [28].

Komunikacijos efektyvumo įvertinimui CES metodikoje iškiriamas „Cost Per Person“ (CPP) matavimas, kurį sudaro tokie rodikliai kaip:

1. Komunikacijos kampanijoje naudojamos medijos bendra kaina (angl. *Total cost for advertising medium*);
2. Žmonių skaičius, kuriems ši medija padarė vienokią ar kitokią įtaką (angl. *The total number of people made aware by medium*) [28].

Šio matavimo tikslas – nustatyti, kurios medijos yra pačios efektyviausios (auditorijos pasiekiamumo ir kainos atžvilgiu), siekiant organizacijos apsibrėžtų komunikacijos tikslų.

Ši „Dynamic Logic“ naudojama CES metodika naudinga įvairioms kompanijoms, tiek toms, kurios vykdo tiesioginę komunikacinę veiklą (RSV agentūros), tiek toms, kurios siekia sukurti efektyvią komunikaciją organizacijoje, taip pat ir organizacijoms, kurios vykdo įvairias rinkodaros, reklamos kampanijas. Remiantis šiuo metodu, gaunami pakankamai tikslūs rezultatai ir gali būti atliekama kelių komunikacijos kampanijų palyginamoji analizė. Tokie duomenys tikslingiausi, kai yra vertinamas vykdytų ar šiuo metu vykdomų kampanijų efektyvumas. Truputi pakoregavus kai kuriuos skaičiavimus, tokį vertinimą būtų galima adaptuoti ir planuojantis komunikacijos programas ateityje.

### ***Add+impact metodas***

Šiandien vis dažniau taikomi modernūs komunikacijos vertinimo metodai, pagrįsti technologijomis. Vieną iš informacinėmis technologijomis pagrįstu komunikacijos efektyvumo vertinimo metodų galima išskirti *Add+impact* metodologiją. Ši integruota komunikacijos vertinimo sistema, leidžia pamatuoti bet kokios komunikacijos formos (TV reklamos, spaudos, reklamos internete, pakuotės ir pan.) efektyvumą.

Tai pasaulyje pripažinta ir daugiau nei 50 šalių taikoma komunikacijos efektyvumo įvertinimo metodologija. Metodologija integruodama kiekybinių ir kokybinių tyrimų principus, užtikrina analizės visapusiškumą, diagnostiniai faktoriai leidžia kiekybiškai įvertinti komunikacijos efektyvumą, kokybinė informacija atskleidžia turinio suvokimo lygmenį, pagrindžia priežastinius ryšius. *Add+impact* metodologija gali būti taikoma skirtinguose komunikacijos kūrimo etapuose arba naudojama kaip priemonė organizacijos komunikacinių kampanijų efektyvumo vertinimui. Ji



leidžia išskirti komunikacijos silpnąsias vietas, pateikti gaires jos tobulinimui, įvertinti organizacijos komunikacijos kampanijų efektyvumą bei konkretų komunikacijos rezultatą [2].

### ***Auditorijos informuotumo tyrimai***

Auditorijos informuotumas gali būti tiriamas, taikant įvairius apklausos metodus. Pavyzdžiui, galima tikri, kiek informacijos auditorija atsimena kitą dieną, po to kai buvo išplatintas tam tikras organizacijos pranešimas. Remiantis šiuo metodu, tyrimo dalyvių prašoma perskaityti tam tikrą straipsnį ar pažiūrėti konkrečią laidą, po to jie apklausiami, kokius pranešimus geriausiai įsiminė [57, p. 183].

Kiekviena organizacija gali komunikuoti efektyviai, naudodama įvairias komunikacines priemones. Svarbu žinoti esminius dalykus: kodėl tam tikri pranešimai veikia, o kiti neveikia, kaip pagerinti komunikacinius procesus, kad jie pasiektų maksimalų efektyvumą.

### **Pažangiausiajam lygmeniui gali būti priskiriamos tokios IK efektyvumo vertinimo priemonės**

Integruotos komunikacijos efektyvumo vertinimui naudojami įvairūs tradiciniai metodai – kiekybiniai bei kokybiniai tyrimo metodai arba jų deriniai, nes šie metodai dažniausiai papildo vienas kitą. Kai kuriais atvejais kiekybiniai tyrimai taikomi norint patikslinti rezultatus, gautais kokybiniais tyrimo metodais arba atvirkščiai – kokybiniais tyrimais gilinamos kiekybiniais metodais gautos žinios.

### ***Apklausa***

Populiariausias ir plačiausiai taikomas kiekybinis tyrimo metodas – apklausa. Šį metodą galima naudoti tiek ryšiuose su visuomene, tiek rinkodaroje, tiek reklamos poveikio tyrimuose. Taikant šį metodą per trumpą laiką ir su nedidelėmis sąnaudomis galima apklausti daug respondentų. Apklausa lengvai formalizuojama – tai palengvina surinktų duomenų analizę. Apklausiai atlikti naudojamos trys pagrindinės formos: pašnekesys (kokybinio tyrimo forma), interviu, anketavimas [37, p. 77]. Apklausa gali būti atliekama telefonu, internetu bei elektroniniu paštu. Pavyzdžiui, organizacija gali įdėti anketą į savo tinklalapį ar tinklaraštį ir prašyti svetainės lankytojų atsakyti į pateiktus klausimus. Šio metodo privalumas – respondentų atsakymai ir rezultatai einamuoju metu [57, p. 131].

Gali būti atliekama neformali darbuotojų apklausa – organizacijos darbuotojai apklausiami vienu ar kitu klausimu tiesiog pertraukų metu prie kavos puodelio. Toks metodas anglų kalboje dar vadinamas „*Coffee catch-ups*“ komunikacijos efektyvumo matavimu [13]. Tai paprasčiausia darbuotojų apklausa, tiesiog jos metu nenaudojamos anketos, nes darbuotojai apklausiami neformalioje aplinkoje.

### ***Interviu***

Asmeninis interviu – vienas iš brangiausių tyrimo metodų, nes reikalauja daug laiko, žmogiškųjų išteklių bei finansų. Tačiau šio metodo rezultatų objektyvumas gali pakankamai greitai atpirti visas išlaidas, nes rezultatai pateikia išsamią informaciją apie šio metodo metu tirtus objektus [57, p. 130]. Išskiriamos įvairios interviu tipologijos. „Tačiau nepriklausomai nuo to, kuri tipologija bus naudojama, pagrindinės šių variantų dimensijos yra interviu struktūravimo lygis“ – teigia I. Luobikienė. Interviu struktūravimo lygis parodo, kokio gylio bus interviu, t.y. kiek giliai bandys įsiskverbti, analizuojant interviu temą [37, p. 78-79]. Interviu yra lankstus ir pakankamai objektyvus tyrimo metodas.

### ***Focus grupės***

Focus grupės gali būti naudojamos kaip alternatyva asmeniniam interviu. Šis metodas plačiai naudojamas reklamos, rinkodaros ir ryšių su visuomene srityse, kai siekiama nustatyti svarbių organizacijos tikslinių auditorijų požiūrį ar motyvaciją tam tikru klausimu [57, p. 124].

Fokus grupės gali būti taikomos vertinant naujas organizacijos komunikacijos programas, kažkokius naujus dalykus. Tuomet būtų galima organizuoti fokus grupes toms organizacijos tikslinėms auditorijoms, kurios susijusios arba gali būti susijusios su nagrinėjamu klausimu. Svarbu, kad focus grupės respondantai būtų ekspertai, t.y. jie turėtų informuoti tyrėją dominančiais klausimais [37, p. 80-83].

### ***Komunikacijos auditas***

Komunikacijos audito metodas yra visapusiškas metodas, kuris tinkamas įvairiems organizacijos komunikacijos procesams vertinti. Komunikacijos auditui gali būti taikomi įvairūs tyrimų būdai: interviu, apklausa, tinklo analizė, focus grupės, žiniasklaidos priemonių analizė ir kt.

Komunikacijos audito rezultatai atskleidžia tokius dalykus:

- Nustato, ar organizacijos komunikacijos veikla atitinka komunikacijos efektyvumo reikalavimus.

- Nustatomos komunikacijos spragos: kur informacijos perdavimas neatitinka informacijos poreikių.
- Nustato, ar organizacijos komunikacija atitinka organizacijos komunikacijos strategijoje išskeltus tikslus ir uždavinius.
- Nustato suvokimo lygį apie organizacijos viziją, misiją, strategiją, politiką.
- Nurodo darbuotojų požiūrius ir elgesio modelius, kurie lemia darbo našumą.
- Nustato organizacijos komunikacijos efektyvumą su tam tikromis tikslinėmis auditorijomis.
- Nurodo tas komunikacijos sritis, kurias reikia tobulinti [23].

### ***Lyginamasis tyrimas***

Organizacijos tikslinių auditorijų nuostatų ir požiūrių pokyčiai labai susiję su tuo, kaip auditorijos priima ir supranta organizacijos siūsta pranešimą. Vienas iš pagrindinių būdų tokiems pokyčiams vertinti yra lyginamasis tyrimas dar vadinamas bendruoju tyrimu (angl.k. „baseline study“) [57, p. 184].

Lyginamojo tyrimo metu nustatoma pradinė situacija, taip pat apibrėžiami visi rodikliai, kuriais bus naudojamosi vertinant pasiektus rezultatus ar poveikius. Taip tam tikra komunikacijos programa vertinama prieš kažkokį veiksma ir po veiksmo. Gauti tyrimo rezultatai lygina pradinis duomenis po pirmojo įvertinimo (vidurio laikotarpio įvertinimas) ir galutinius duomenis po galutinio veiksmo (galutinis vertinimas) [53]. Šis tyrimas grafiškai procentais vaizduoja nuomonių ir požiūrių skirtumą, kuris priklauso nuo organizacijos integruotos komunikacijos veiklos per tam tikrą laiką.

Integruotos komunikacijos efektyvumą galima vertinti įvairiais metodais. Kaip teigia mokslininkai Dennis L. Wilcox, Phillip H. Ault, Warren K. Agee savo knygoje „Ryšiai su visuomene: strategija ir taktika“ („Public relations : strategies and tactics“) „svarbiausia, kad organizacijos komunikacija būtų išanalizuota visais įmanomais aspektais, apimant kiek įmanoma daugiau visuomenės grupių“ [57, p. 185].

Būtina atsižvelgti į pastabą, kad organizacijos tyrimai ir apklausos apie ją turėtų būti vykdomi tada, kai organizacija nėra aptarinėjama įvairių žiniasklaidos priemonių ir nėra susijusi su jokių reikšmingu įvykiu, kuris galėtų paveikti visuomenės nuomonę. Esant neutraliai situacijai, atliktas tyrimas apie organizacijos reputaciją, komunikaciją su jos tikslinėmis auditorijomis, atsiliepimus apie teikiamas paslaugas ar parduodamas prekes, bus patikimas [57, p.127].

Šiame magistro mokslo darbo skyriuje išnagrinėti IK efektyvumo vertinimo kriterijai bei galimi metodai. IK metodų analizė atliekama, remiantis komunikacijos programų efektyvumo vertinimo matuoklės lygmenimis. Atlikus įvairių IK efektyvumo vertinimo metodų analizę, galima teigti, kad organizacijos gali rinktis įvairius metodus ar jų derinį pagal tai, kokį tikslą turi ir kokį vertinimo lygmenį nori pasiekti. Pirmame šio darbo skyriuje, remiantis moksline literatūra nustatyta, kad integruotos komunikacijos procesai valdomi, remiantis ryšių su visuomene bei rinkodaros priemonėmis. Visi IK procesai reikalauja visapusiško efektyvumo vertinimo. Didžiausiu universalumu ir visapusiškumu pasižymi komunikacijos audito metodas.

Remiantis išanalizuota moksline literatūra, galima daryti išvadą, kad komunikacijos efektyvumo vertinimo svarba vis labiau auga. Organizacijos turi būti suinteresuotos vertinti integruotos komunikacijos efektyvumą, nes tik įvertinus IK efektyvumą, žinant silpnąsias bei stipriąsias sritis, galima atlikti komunikacijos procesų tobulinimą.

### 3. KOMUNIKACIJOS AUDITAS KAIP INTEGRUOTOS KOMUNIKACIJOS VERTINIMO PRIEMONĖ

Organizacijos susiduria su sunkumais, kai joms reikia pasirinkti objektus, pagal kuriuos bus atliekamas komunikacijos efektyvumo vertinimas. Objektų atranka gali būti labai įvairi, tyrimui naudojamų metodų įvairovė taip pat didelė. Taigi organizacijoms būtina pasirinkti tinkamus metodus, kuriais bus vertinamas komunikacijos efektyvumas.

Šio mokslinio darbo 2 skyriuje analizuojami IK efektyvumo kriterijai ir vertinimo metodai. Remiantis išanalizuota mokslinė literatūra, galima teigti, kad IK efektyvumui keliamus kriterijus labiausiai atitinka komunikacijos audito metodas, pasižymintis visapusiškumu. Atlikus įvairių mokslinių tyrimo metodų analizę, galima išskirti pagrindinius komunikacijos audito privalumus lyginant su kitais metodais:

- Tradiciniai apklausų metodai nėra visapusiai, visapusiškumas pasiekiamas tik juos apjungus, t.y. pasirinkus tam tikrą metodų derinį.
- Komunikacijos audito metodas apima daugybę priemonių, kurios leidžia objektyviai įvertinti IK efektyvumą.
- Komunikacijos auditas priskiriamas pažangiausiam lygmeniui pagal komunikacijos programų efektyvumo vertinimo matuoklę, taigi šis metodas leidžia organizacijoms įvertinti tikslinių auditorijų suvokimą, reakciją į jų siunčiamus pranešimus, pakitusį elgesį.
- Komunikacijos auditas yra universalus metodas, nes galima vertinti tiek išorinės, tiek vidinės komunikacijos efektyvumą, skirtingas komunikacijos programas, atskirų organizacijos skyrių ar padalinių komunikaciją.
- Komunikacijos audito rezultatai įvertina komunikacijos procesų efektyvumą einamuoju metu, tai pat nurodo tobulintinus procesus.

Žodis „auditas“ reiškia reviziją. Daugelyje mokslinių šaltinių nurodoma, kad senovėje revizija buvo suprantama kaip išlaidų kontrolė, vertinant teisėtumą, pagrįstumą, tikslumą, finansinių dokumentų tvarkingumą, turimų įgaliojimų paisymą ir pan. [43, p. 18].

Komunikacijos kontekste išskiriami keturi skirtingi audito tipai:

*Informacijos auditas* – analizuoja bei tobulina informacijos sklaidą, kanalus bei turinį, kai esami informacijos procesai neveikia taip, kaip turėtų. Padeda numatyti aiškius suderinamumus tarp organizacijos ir atitinkamų jos vykdomų procesų.

*Probleminių klausimų auditas* – analizuoja probleminius klausimus bei ryšius tarp organizacijos bei jos tikslinių grupių. Tokio tipo auditas atliekamas, kuomet organizacija susiduria su dideliu kiekiu sudėtingų, sunkiai išsprendžiamų problemų. Svarbūs klausimai yra identifikuojami, analizuojami, išsiaiškinama tikslinių grupių (daugeliu atvejų tai investuotojai, tiekėjai ar užsakovai) pozicija ir priimami atitinkami sprendimai.

*Kultūros auditas* – tiria organizacijos kultūros (požiūrio, vertybių, normų, elgesio) poveikį veiklos rezultatams. Jei organizacija nori tobulinti vidinius ryšius, sinergiją bei gerą atmosferą, rekomenduojama atlikti organizacijos kultūros auditą. Organizacija, norėdama aiškiau suprasti kultūros silpnąsias vietas, turi stengtis išsiaiškinti stipriąsias, kad pastarąsias galėtų tobulinti.

*Komunikacijos auditas* – tai išsamus, visapusiškas organizacijos kultūros, probleminių klausimų, santykių bei informacijos procesų tyrimas. Toks auditas atliekamas tuomet, kai organizacija siekia įvertinti bendrą komunikacijos procesą. Komunikacijos audito rezultatai nustato, kaip organizacija komunikuoja šiandien, kaip efektyviausiai galėtų komunikuoti ir nurodo kelią, kaip šį tikslą pasiekti [42].

Kai kurios konsultacijų kompanijos siūlo atsisakyti termino „*auditas*“ (angl.k. „audit“) ir naudoti terminą „*įvertinimas*“ (ankl.k. „assessment“), nes jų teigimu, auditas daugeliui asocijuojasi su finansinėmis paslaugomis, mokesčiais ir pan.[38]. Tačiau mokslininkai kol kas naudoja „komunikacijos audito“ terminą.

### **3.1. Komunikacijos audito metodo kaita**

Moksliniai straipsniai komunikacijos audito tematika pateikiami ryšių su visuomene, verslo ir organizacijos komunikacijos žurnaluose bei knygose. Pirmoji komunikacijos auditui artima literatūra sutinkama XX a. penktojo dešimtmečio pradžioje. K. Davis (1953) savo knygoje „A method of studying communication patterns in organizations“ pristatė metodą, skirtą analizuoti komunikacijos modelį organizacijoje. Šio mokslininko požiūris buvo vadinamas „*Ecco*“ analize, kuri buvo sutelkta į tokius komunikacijos modelio kintamuosius: laiką, nagrinėjamo klausimo objektą, organizacijos lygmenis bei visuomenės informavimo priemones. Su „*Ecco*“ analize buvo atliekami bandymai, kurių rezultatai atskleidė, kad „*Ecco*“ analizė yra pirmasis metodas, kuris naudoja nesudėtingas apklausas, kad būtų surenkamas didelis kiekis duomenų apie organizacijos komunikaciją. K. Davis taip pat paskelbė, kad „*Ecco*“ analizės

metodas gali būti pritaikomas skirtingiems organizacijų tipams ir skirtingiems lygmenims, t.y. tiek valdymo, tiek vykdymo lygmenims [15].

1954 m. G. S. Odiorne pirmasis mokslinėje literatūroje panaudojo terminą „*komunikacijos auditas*“. Jo tyrimas buvo nukreiptas į komunikacijos tikslumą ir kryptingumą. Mokslininko studijos rėmėsi komunikacijos auditu, sukurtu organizacijai „National Society of Professional Engineers“. G. S. Odiorne naudodamas tiek aplausą, tiek interviu, rinko informaciją iš aukščiausio lygmens vadovų bei projektų inžinierių. Nors mokslininko dėmesys buvo sutelktas į „tam tikrą organizaciją, tam tikru metu“, tačiau jo tyrimai buvo naudingi kitiems mokslininkams, tyrėjams, nes išplėtė tiek teorinius, tiek praktinius komunikacijos audito pagrindus [41].

Daugiausia metodų apimantis komunikacijos auditas buvo sukurtas „International Communication Association“ (ICA) 1970 m. ICA auditas buvo atliekams trimis etapais: audito procedūrų ir priemonių tobulinimas (1971-1974); audito procedūrų ir priemonių bandymai (1974-1976); audito procedūrų įgyvendinimas (1976 -- ). Komunikacijos auditui atlikti buvo naudojamos penkios priemonės: apklausos, interviu, tinklo analizė, kritinio įvykio analizė ir kasdienis komunikacijos žymėjimasis [47]. Svarbu pabrėžti, kad šios priemonės išliko iki šių dienų ir naudojamos kaip komunikacijos audito metodai.

Mokslininkai Brooks, Siegerdt bei Callicoat (1979) taip pat naudojo ICA audito metodą ir atliko komunikacijos vertinimą šešiolikoje organizacijų. Šie mokslininkai pasirinko organizacijas, kurios buvo atlikusios komunikacijos auditą ir analizavo jų naudotus metodus bei gautus rezultatus. Jie priejo prie išvados, kad audito rezultatai buvo esminis dalykas, kuris lėmė palankius komunikacijos efektyvumo pokyčius organizacijoje [11].

Remiantis gautais tyrimo rezultatais, mokslininkai pateikė 3 ICA audito sėkmės paaiškinimus. Pirmiausia, organizacija atlikdama komunikacijos auditą, iš arčiau susiduria su komunikacijos procesu bei problemomis. Antra, darbuotojų įtraukimas į audito procesą sudomina juos laukiamais rezultatais, tokiu atveju darbuotojai linkę labiau priimti rezultatus ir vadovaujantis rekomendacijomis įgyvendinti pasikeitimus. Trečia, organizacijos, kurios iš atlikto komunikacijos audito turi daugiausia naudos, tampa tomis, kurios labiausiai palaiko visą procesą ir noriai bendradarbiauja su auditoriais. Tos organizacijos, kurios ne mano turinčios kokių nors komunikacijos efektyvumo gerinimo poreikių, kreipia labai mažai dėmesio į gautus rezultatus ir praktiškai neatlieka tokių pakeitimų apie kuriuos jas informavo gauti akivaizdūs komunikacijos audito rezultatai [11].

Remiantis mokslininkų pateiktais komunikacijos audito kūrimo etapais, galima teigti, kad komunikacijos audito objektyvumas priklauso nuo atviro organizacijos bendradarbiavimo su auditoriais bei organizacijos darbuotojų įsitraukimo į audito įgyvendinimo procesus.

Mokslininkas Emmanuel 1985 m. komunikacijos auditą apibrėžė kaip organizacijos komunikacijos, filosofijos, struktūros, veiklos tyrimą. Mokslininkai Frank ir Brownell (1989 m.) komunikacijos auditą apibrėžė kaip objektyvią ataskaitą apie organizacijos vidinę komunikaciją [24]. Vėliau buvo atskleista komunikacijos audito svaba ne tik vidinės komunikacijos tyrimams, bet ir komunikacijai su išorinėmis tikslinėmis auditorijomis tirti.

Komunikacijos auditas apibrėžiamas kaip tam tikrų komunikacinių dalykų tyrinėjimo, nagrinėjimo, vertinimo ir stebėjimo procesas (Downs, 1988). Komunikacijos auditas sutelkia dėmesį į komunikacijos praktinę dalį. Galima remtis organizacijos „Kopec“ aiškinimu, kad komunikacijos auditas yra viska apimančios organizacijos komunikacijos analizė – vidinės ir išorinės komunikacijos bendras vaizdas, kuriuo remiantis nustatomi organizacijos komunikacijos poreikiai, politika, praktiniai gebėjimai, efektyvumas. Komunikacijos audito metu nustatomi esminiai dalykai, kuriais remiantis organizacijos vadovai gali priimti teisingus sprendimus dėl organizacijos komunikacijos tikslų [47].

Mokslininkė Julie Jones (2008) komunikacijos auditą apibrėžia kaip sistemingą visų organizacijos pranešimų (vidinių bei išorinių) vertinimą. Toks auditas yra objektyvi analizė, kuri atskleidžia, kaip organizacija komunicuoja kiekviename lygyje; nustato, kurie komunikaciniai procesai vyksta efektyviai, o kuriuos vertėtų tobulinti bei kaip išvengti komunikacijos spragų. Remiantis mokslininkų pateiktais komunikacijos audito apibrėžimais, apibendrinant galima teigti, kad komunikacijos audito rezultatai parodo, kaip organizacija optimaliai gali panaudoti komunikacijos priemones bei procesus, integruotos komunikacijos efektyvumui didinti. Komunikacijos auditas suteikia galimybę organizacijai įvertinti jos esamą IK strategiją bei komunikacinių procesų efektyvumą.

Mokslininkai Cal W. Downs, Allyson D. Adrian savo knygoje „Assessing organizational communication – strategic communication audits“ (2004) pabrėžia, kad komunikacijos auditas turi būti paremtas tokiomis savybėmis: 1) nepriklausomybe; 2) profesionalumu; 3) kruopštumu; 4) tinkamu projektu; 5) kvalifikuotu atlikimu; 6) apibrėžtumu laike. [17]

Davidas Hiltonas-Barberis buvęs Pietų Afrikos ryšių su visuomene instituto prezidentas teigia, kad pagrindiniai komunikacijos audito siekiai – nustatyti komunikacijos tikslus ir uždavinius, įvertinti ilgalaikes komunikacijos programas, atskleisti stipriąsias ir silpnąsias puses ir atkreipti dėmesį į tas sritis, kurioms organizacija turi skirti daugiau dėmesio ir pastangų [57, p. 185].

Mokslininkai Dennis L. Wilcox, Phillip H. Ault, Warren K. Agee teigia (2007), kad komunikacijos auditas, kaip visos organizacijos komunikacijos programos vertinimas, gali apimti šias priemones:



- Visos komunikacijos veiklos – naujienų biuletenių, atmintinių, strategijų, brošiūrų, metinių ataskaitų, memorandumų, adresatų sąrašų, ryšių su žiniasklaida, personalo formų, grafikos, logotipų, reklamos, priimamųjų kontaktų ir pan. – analizę.
- Neformalius interviu su organizacijos darbuotojais, vadovais ir aukščiausia vadovybe.
- Neformalius pokalbius su bendruomenės lyderiais, žiniasklaidos informacijos atrinkėjais, vartotojais, platintojais ir kitais įtakingais tos srities asmenimis [57, p. 185].

Nelabai aišku, kodėl mokslininkai pabrėžia neformalius interviu ir kitas tyrimų formas, tačiau nemini, kad komunikacijos auditas turi daugybę kitų priemonių, kurių pagrindas yra formalios tyrimo priemonės.

Owen Hargie ir Dennis Tourish savo knygoje „Auditing Organizational Communication“ (2009) teigia, kad šiuo metu komunikacijos pagrindinės komunikacijos audito metodo priemonės yra šios: klausimynai, interviu, fokus grupės, socialinių tinklų analizė, organizacijos duomenų analizė ir kt. [24]. Išsamiau komunikacijos audito priemonės nagrinėjamos 3.3.4. poskyryje.

### ***3.2. Komunikacijos audito poreikio nustatymas***

Organizacijos komunikacija yra nukreipta dvejomis kryptimis: komunikacija organizacijos viduje, komunikacija su organizacijos išorinėmis auditorijomis, tokiomis kaip klientai, tiekėjai, akcininkai, žiniasklaida ir kt. Neefektyvi komunikacija organizacijos viduje gali sukelti rimtų problemų, tokių kaip dažna darbuotojų kaita. Neefektyvi komunikacija su išorinėmis auditorijomis organizacijai gali kainuoti taip pat labai daug, pavyzdžiui, prastą organizacijos įvaizdį, mažus pardavimus ir pan. Todėl organizacijoms svarbu atlikti tiek vidinės, tiek išorinės komunikacijos efektyvumo vertinimą.

Organizacijos gali naudoti komunikacijos auditą kaip priemonę, skirtą vertinti tarpasmeninį bendravimą, komunikaciją tarp vadovų ir darbuotojų, organizacijos komunikaciją su jos tikslinėmis auditorijomis, ryšių su visuomene veiklą, informacinių ir komunikacinių technologijų efektyvumą, įvairių komunikacijos projektų efektyvumą, bendrą organizacijos komunikacijos efektyvumą ir pan. Remiantis tuo, kad IK apima labai daug skirtingų tiek ryšių su visuomene, tiek rinkodaros procesų bei priemonių, galima teigti, kad komunikacijos audito metodas yra tinkama priemonė IK efektyvumui vertinti.

Komunikacijos audito metodas gali apimti įvairias sritis. Didžiosios Britanijos New Hampshire universiteto mokslininkai išskiria tokias pagrindines komunikacijos audito sritis:

- Visų komunikacijos išteklių analizė;

- Atskirų komunikacijos procesų analizė: kam komunikuojama, kas komunikuojama, kaip perduodami pranešimai, kokių metodų imamasi, kad būtų gautas grįžtamasis ryšys;
- Organizacijos pranešimų analizė: spalvos, šriftai, išdėstymas, logotipo naudojimas ir pan.

Komunikacijos auditas apima sistemingą organizacijos komunikacijos įvertinimą. Jo metu nustatoma, kurie komunikaciniai procesai organizacijos vyksta efektyviai, kurie ne, kaip juos galima gerinti, kokie tobulinimo procesai turi būti atliekami. Komunikacijos audito metodu gali būti vertinama dabartinė komunikacinė situacija organizacijoje, taip pat gali būti atrandamos spragos ir pateikiami pasiūlymai komunikacijos tobulinimui [14].

Komunikacijos auditas yra visapusiškas vertinimo metodas, apimantis bendrą organizacijos komunikacijos vertinimą. Tačiau kai kuriais atvejais, organizacijos siekia vertinti vidinę arba išorinę komunikaciją. Todėl išskiriamas vidinis, išorinis ir bendras komunikacijos auditas.

Vidinis komunikacijos auditas – sistemingas organizacijos komunikacijos su vidinėmis auditorijomis, tokiomis kaip darbuotojai, įvertinimas. Šiuo įvertinimu siekiama nustatyti vidinių komunikacijos procesų efektyvumą, numatyti tobulintinus procesus. Komunikacija organizacijos viduje nėra statiška, ji nuolat kinta, todėl komunikacijos auditas turi būti atliekamas periodiškai. Paprastai būna trys audito etapai: planavimas, tyrimas ir įvertinimas.

Išorinis komunikacijos auditas – sistemingas organizacijos komunikacijos su išorinėmis auditorijomis, tokiomis kaip klientai, tiekėjai, žiniasklaida, įvertinimas. Šiuo įvertinimu siekiama nustatyti išorinių komunikacijos procesų efektyvumą, numatyti tobulintinus procesus. Išorinis komunikacijos auditas gali apimti tokių priemonių analizę: el. pranešimų, balso pranešimų, brošiūrų, interneto svetainių, dienoraščių, podcast'ų, plakatų, naujienų, renginių ir pan. Apibendrinant, išorinis komunikacijos auditas apimima analizę visų priemonių, komunikacijos kanalų, kuriais organizacija kuria bei palaiko santykius su savo tikslinėmis auditorijomis.

Vienas iš organizacijos esminių dalykų yra pasitikėjimo ir paramos stiprinimas tarp savo organizacijos ir jos tikslinių auditorijų. Organizacijai patariama įsivertinti, ar jai reikalingas komunikacijos auditas. Labai paprastas yra klausimų – atsakymų metodas. Organizacijos aukščiausiojo lygio vadovai bei vadybininkai turi atsakyti į šiuos klausimus:

- Ar Jūs įsiklausote į darbuotojų kalbas ir atsakote į jiems rūpimus klausimus?
- Ar Jus efektyviai komunikujete su vidurinėsios grandies vadovais?
- Ar vadovai supranta, ką jie turi komunikuoti savo darbuotojams ir kaip atsakyti į jų klausimus apie organizacijos veiklas ir pokyčius?

- Ar darbuotojai supranta organizacijos strateginius tikslus ir uždavinius?
- Ar Jūs sėkmingai įtraukiate darbuotojus ir gaunant jų paramą, palaikymą, kai organizacija susidūria su iššūkiais ar sunkumais?
- Ar žinote, kuris iš Jūsų komunikavimo stilių yra efektyviausias ir tikslingai pasiekiantis, informuojantis, įkvėpiantis Jūsų organizacijos tikslinę auditoriją?
- Ar žinote, kuris variantas Jūsų organizacijai būtų optimaliausias: finansinės investicijos į komunikaciją ar esminiai komunikacijos proceso pakeitimai, kaip to siektumėte?

Jeigu nors į vieną iš šių klausimų organizacijos vadovas negali atsakyti teigiamai, tuomet organizacijai būtinas komunikacijos auditas [16].

Komunikacijos auditą organizacija turėtų atlikti kas penkis – septynerius metus. Tuo tarpu įprastinių komunikacijos procesų vertinimas, grįžtamojo ryšio vertinimas turėtų būti atliekamas nuolat. Organizacijos komunikacija yra nuolatinis, nenutrūkstamas procesas, todėl šio proceso stebėseną ir vertinimą taip pat turi būti nuolatinis. Komunikacijos auditas yra naudingas po įvairių pasikeitimų organizacijoje, pvz. po organizacijos politikos, strategijos pasikeitimų, struktūros pasikeitimų, naujų padalinių atidarymo ar padalinių sujungimo, po organizacijos krizės ir pan [34].

### ***3.3. Pagrindiniai komunikacijos audito etapai***

Komunikacijos auditas turi būti vykdomas keliais etapais, tačiau jie gali būti skirtingi, nes mokslininkai pateikia skirtingas etapų klasifikacijas. Organizacijai svarbiausia prisitaikyti šias klasifikacijas ir panaudoti tikslingai. Šiame darbe, remiantis moksline literatūra, atrinkti pagrindiniai komunikacijos audito etapai ir atliekama jų analizė. Komunikacijos audito etapai atrinkti remiantis šių mokslininkų darbais: Cal W. Downs ir Allyson D. Adrian knyga „Assessing organizational communication – strategic communication audits“ (2004); Communication Consortium Media Center atstovės Julia Coffman „Strategic communications audits“ (2004); Katlin Smith „Ten Steps for Conducting a Communications Audit“; Barbie E. Keiser, „Conducting a Comprehensive Communications Audit“ (2006); Robert J. Holland ir Katrina Gill „How to conduct a communication audit – and why“ (2006); Paula Biskup „Six Steps to Improving Corporate Performance With A Communication Plan: How to develop a branding strategy and ensure consistent communication with your internal and external audiences“ (2009). Remiantis paminėta moksline literatūra, išskirti tokie pagrindiniai komunikacijos audito etapai:

1. Pasirengimas komunikacijos auditui.

2. Pagrindinių tyrimo objektų nustatymas.
3. Esamos situacijos analizė.
4. Tyrimo priemonių pasirinkimas.
5. Tobulintinų sričių nustatymas ir rekomendacijos.

### ***3.3.1. Pirmas etapas: Pasirengimas komunikacijos auditui***

Pirmas komunikacijos audito etapas yra parengiamasis. Organizacija turi priimti du svarbius sprendimus:

1. Kas atliks komunikacijos auditą: organizacijos darbuotojai ar komunikacijos audito paslaugas teikianti kompanija.
2. Kokius finansinius išteklius organizacija gali skirti komunikacijos auditui.

#### ***Vidaus auditorius vs išorės konsultantas***

Organizacijos, prieš atlikdamos komunikacijos auditą, turi jam pasiruošti. Kai organizacija įvertina savo poreikius komunikacijos auditui ir nusprendžia jį atlikti, turi priimti sprendimą, kas atliks komunikacijos auditą. Pirmasis variantas – komunikacijos auditą atlikti savo jėgomis. Šį variantą organizacijos dažniausiai renkasi vidiniam komunikacijos auditui. Antrasis variantas – paslaugą pirkti iš šia veikla užsiimančios kompanijos.

Vidaus komunikacijos auditas gali būti atliekamas pačių organizacijos darbuotojų ir šis metodas reikalauja mažiau finansinių bei laiko išteklių. Prie vidinių auditorių privalumų galima būtų priskirti organizacijos struktūros, funkcijų, procesų geresnį suvokimą. Vidaus auditorių atliekamo audito pagrindiniai trūkumai – mažas rezultatų objektyvumas, menka darbuotojų patirtis, šios srities ekspertų vertinimo trūkumas, subjektyvi nuomonė apie tam tikrus padalinius, darbuotojus, vykdomą organizacijos veiklą ir pan. Visais auditoriai gali daryti įtaką komunikacijos audito rezultatams, prilenkdami juos savo naudai [17].

Išorės konsultantų įtraukimas į komunikacijos auditą užtikrina tyrimo objektyvumą, ekspertinius vertinimus, taigi audito rezultatai atitinka realią situaciją. Reikia įvertinti dar vieną aspektą, konsultantai yra nepriklausoma trečioji šalis, taigi respondentai gali laisvai pateikti atsakymus, auditas bus objektyvesnis lyginant su tuo variantu, kai auditą atlieka organizacijos darbuotojai. Išorės konsultantams bet kuriuo atveju tam tikrais klausimais gali konsultuotis su organizacijos darbuotojais.

Prieš atliekant komunikacijos auditą, paslaugos užsakovas (organizacija) turi susitikti su auditorium ir aptarti pagrindinius klausimus:

- Aptarti užsakovo (organizacijos) tikslus.

- Suderinti abiems šalims priimtina audito projektą.
- Apibrėžti komunikacijos vertinimo apimtis.
- Supažindinti auditorių komandą su organizacija.
- Supažindinti organizacijos vadovybę su komunikacijos audito procedūromis [17].

Šiems visiems klausimams aptarti, reikalingi keli susitikimai ir abipusis šalių susitarimas visais klausimais.

### ***Komunikacijos audito finansinės išlaidos***

Organizacijai svarbu įvertinti, kiek finansinių išteklių pareikalaus komunikacijos auditas. Dažniausiai organizacijų vadovai galvoja, jeigu komunikacijos auditą atliks patys organizacijos darbuotojai, išlaidos bus minimalios. Tačiau daugeliu atvejų tenka nusivilti, nes minimalios išlaidos būtų tik tuo atveju, jeigu organizacijoje yra personalo skyrius, darbuotojai puikiai išmano tyrimo metodikas, gali komunikacijos auditui skirti pakankamai laiko. Kitu atveju, kai organizacijoje nėra personalo darbuotojų, komunikacijos auditą turi atlikti kitų sričių darbuotojai, kurie neturi tinkamos kompetencijos ir turi skirti laiko pirmiausia mokytis atlikti komunikacijos auditą, vėliau įgyventi.

Kitas variantas – komunikacijos audito paslaugas pirkti iš kitos kompanijos. Šiuo atveju, išlaidos priklausys nuo komunikacijos auditui naudojamų metodų, laiko, tyrimo metu gautų rezultatų pateikimo ir kt. Taigi organizacija turi priimti sprendimą, kuris variantas jai priimtinesnis, tiek laiko, tiek finansinių išteklių, tiek kokybės atžvilgiu.

### ***Konfidencialumo aspektas***

Organizacija numachi, kas atliks komunikacijos auditą bei apsvarsčiusi finansinius šio tyrimo išteklius, gali pereiti prie audito įgyvendinimo. Svarbu pabrėžti, kad svarbiausias dalykas, atliekant komunikacijos auditą – tai konfidencialumo užtikrinimas. Komunikacijos audito metu apklausiami respondentai turi turėti garantijas, kad jų pateikta informacija nepasklis už organizacijos ribų. Mokslininkai O. Hargie ir D. Tourish savo knygoje „Handbook of communication audits for organization“ išskiria esmines taisykles, kuriomis organizacijos turėtų vadovautis: [25]

*Komunikacijos audito dalyviams (respondentms) turi būti užtikrinama, kad jų atsakymai, pateikti tiek raštu, tiek žodžiu, bus saugomi kaip konfidenciali informacija.* Respondentams turi būti pateikta informacija, kaip planuojama užtikrinti konfidencialumą. Tyrimai rodo, kad kuo dažniau pakartojama tam tikra informacija, tuo labiau žmonės tiki, kad tai yra tiesa. Todėl svarbu, kad respondentai gautų visapusišką informaciją dėl konfidencialumo ir tyrimo metu galėtų laisvai jaustis [25].

*Komunikacijos audito dalyviai turi būti renkami atsitiktine tvarka (pagal galimybes).* Taip bus užtikrintas apklausos reprezentatyvumas. Taip pat bus išvengta tokių situacijų, kai tam tikras asmuo panašiuose tyrimuose dalyvauja trečią kartą per pusmetį [25].

*Tik komunikacijos audito vykdytojai turi turėti priėjimą prie komunikacijos audito informacijos bei priemonių: klausimynų, įrašų, kitos medžiagos.* Organizacijos turi sunaikinti visas audito metu naudotas priemones, kuriomis remiantis galima identifikuoti dalyvius, turi sunaikinti paskelbus audito rezultatus [25].

*Organizacijos komunikacijos audito ataskaita turi būti parašyta atsakingai.* Pagal ataskaitoje pateiktą informaciją, skaitytojai neturi identifikuoti respondento. Pavyzdžiui, jeigu organizacijoje Komunikacijos departamente dirba tik vienas asmuo, ataskaitoje negali būti rašoma: „komunikacijos departamento duomenimis...“, nes tai leistų lengvai identifikuoti asmenį [25].

Atlikus pirminį pasiruošimą, t.y. užtikrinus komunikacijos audito metu gautos informacijos konfidencialumą, galima pereiti prie komunikacijos audito įgyvendimo. Kaip jau minėta poskyrio pradžioje, komunikacijos auditas atliekamas keliais etapais. Visi jie analizuojami išsamiau kituose šio mokslinio darbo poskyriuose.

### **3.3.2. Antras etapas: Pagrindinių tyrimo objektų nustatymas**

Pirmiausia organizacija turi nustatyti komunikacijos audito metu tiriamus objektus. Tyrimo objektais gali būti pasirenkami įvairūs organizacijoje vykstantys komunikacijos procesai ar komunikacijos elementai. Skirtingi mokslininkai išskiria skirtingus komunikacijos audito objektus. Remiantis mokslininkų Julia Coffman, Barbie E. Keiser bei Katlin Smith moksliniais darbais, atrinkti dažniausiai komunikacijos audito metodu nagrinėjami objektai:

- Komunikacijos filosofija – oficialiuose rašytiniuose dokumentuose apibrėžta organizacijos filosofija, apimanti komunikacijos prioritetus, komunikacinių procesų rėmimą, komunikacijos centralizacijos vs decentralizacijos klausimus.
- Tikslai ir uždaviniai – ilgalaikiai bei trumpalaikiai organizacijos komunikacijos tikslai.
- Organizacijos tikslinės auditorijos – vidinės bei išorinės organizacijos tikslinės auditorijos.
- Komunikacijos priemonės – tokios kaip internetas, intranetas, elektroninis paštas, balso paštas, spausdintinės ir elektroninės publikacijos, žinytai, skelbimų lentos, konferencijų medžiaga, vaizdajuostės, telekonferencijos, telefonai, ataskaitos, korespondencija ir kt.

- Organizacijos pranešimai – įvairiomis komunikacijos priemonėmis siunčiami tiek vidiniai, tiek išoriniai organizacijos pranešimai.
- Organizacijos darbuotojų nuomonė bei požiūris apie vykdomas komunikacines kampanijas, projektus – formalūs arba neformalūs vertinimai.
- Glaudūs santykiai su tikslinėmis auditorijomis.
- Grįžtamasis ryšys – įvairūs atsiliepimai, apklausos, kitų metodų naudojimas, kurie leistų organizacijai įvertinti komunikacinės veiklos, projektų efektyvumą, remiantis išorinių auditorijų nuomone.
- Visuomenės informavimo priemonių monitoringas.
- Su komunikacijos procesais susijusių darbuotojų mokymai.
- Komunikacijai skiriami ištekliai – žmogiškieji bei finansiniai ištekliai, skirti efektyvios komunikacijos užtikrinimui.
- Visų lygių darbuotojų įtraukimas į komunikacinius procesus.
- Integruota komunikacija visoje organizacijoje [34].

Mokslininkė Julia Coffman siūlo pagrindinius komunikacijos audito objektus suskirstyti į 3 lygmenis:

- *Strategijos lygmuo* – apima komunikacijos filosofiją, tikslą, uždavinius;
- *Įgyvendinimo lygmuo* – apima praktiškus organizacijos komunikacijos aspektus, dažniausiai susijusius su aktyvia ryšių su tikslinėmis auditorijomis funkcija;
- *Palaikymo ir reguliavimo lygmuo* – apima organizacijos funkcijas, kurios gali būti ir netiesiogiai susijusios su komunikacija, tačiau padedančios užtikrinti, kad komunikacijos procesai funkcionuotų sėkmingai [14].

Kiekvienam iš šių lygmenų priskiriami tam tikri atrinkti komunikacijos audito objektai. Šiems objektams vertinti, organizacija turi numatyti kriterijus bei kokybės standartus. Objektų sąrašas gali būti naudojamas kaip kontrolinis sąrašas, padedantis nustatyti, kaip organizacija įgyvendina kiekvieną iš įvardintų komunikacijos audito objektų – komunikacijos procesų ar elementų. Komunikacijos audito metodo rezultatai parodo, kurie komunikacijos procesai organizacijoje funkcionuoja efektyviai, o kurie dar turi būti tobulinami, kad IK būtų vykdoma maksimaliai efektyviai. Pagrindiniai komunikacijos audito objektai, suskirstyti pagal lygmenis, pateikiami 2 lentelėje.

2 lentelė. Pagrindiniai komunikacijos audito objektai

<b>Komunikacijos audito objektai</b>		
<b>Strategijos lygmuo</b>	<b>Igyvendinimo lygmuo</b>	<b>Palaikymo ir reguliavimo lygmuo</b>
1. Komunikacijos filosofija	6. Organizacijos darbuotojų nuomonė bei požiūris apie vykdomas komunikacines kampanijas, projektus	11. Komunikacijai skiriami ištekliai
2. Tikslai ir uždaviniai	7. Glaudūs santykiai su tikslinėmis auditorijomis	12. Visų lygių darbuotojų įtraukimas į komunikacinius procesus
3. Organizacijos tikslinės auditorijos	8. Grįžtamasis ryšys	13. Integruota komunikacija visoje organizacijoje
4. Komunikacijos priemonės	9. Visuomenės informavimo priemonių monitoringas	
5. Organizacijos pranešimai	10. Su komunikacijos procesais susijusių darbuotojų mokymai	

Komunikacijos audito metu gali būti nagrinėjami ir kiti objektai. Kiekviena organizacija individualiai nusprendžia, kokius objektus jai pasirinkti. Komunikacijos audito objektai pasirenkami priklausomai nuo to, koks auditas atliekamas – vidinis, išorinis ar bendras visos organizacijos komunikacijos auditas ir kokius tikslus organizacija nustatato komunikacijos auditui. Komunikacijos audito objektus skirtyti į strategijos, įgyvendinimo bei palaikymo ir reguliavimo lygmenis tikslinga, nes pagal tokį skirstymą aiškiai matyti, kuris komunikacijos procesas yra tam tikrų darbuotojų atsakomybė. Tarkim atlikus komunikacijos auditą ir gavus rezultatus apie visas anksčiau minėtus objektus, galima iš karto aiškiai matyti, kuriame organizacijos lygmenyje yra didžiausios komunikacijos spragos.

### **3.3.3. Trečias etapas: Esamos situacijos analizė**

Organizacija, siekdama įvertinti visus komunikacijos audito objektus (nurodytus 2 lentelėje), turi nustatyti lygį, kurį šiuo metu atitinka pasirinkti objektai. Taigi antras komunikacijos audito etapas – esamos situacijos analizė.

Komunikacijos audito tyrimui atrinktų objektų esamo lygio nustatymui galima naudoti proceso brandos modelį (ang. k. Capability Maturity Model (CMM)), kuris apima 5 etapus. Šie etapai nurodo, kaip gerai organizacija atlieka tam tikrus procesus, siekdama bendro rezultato.

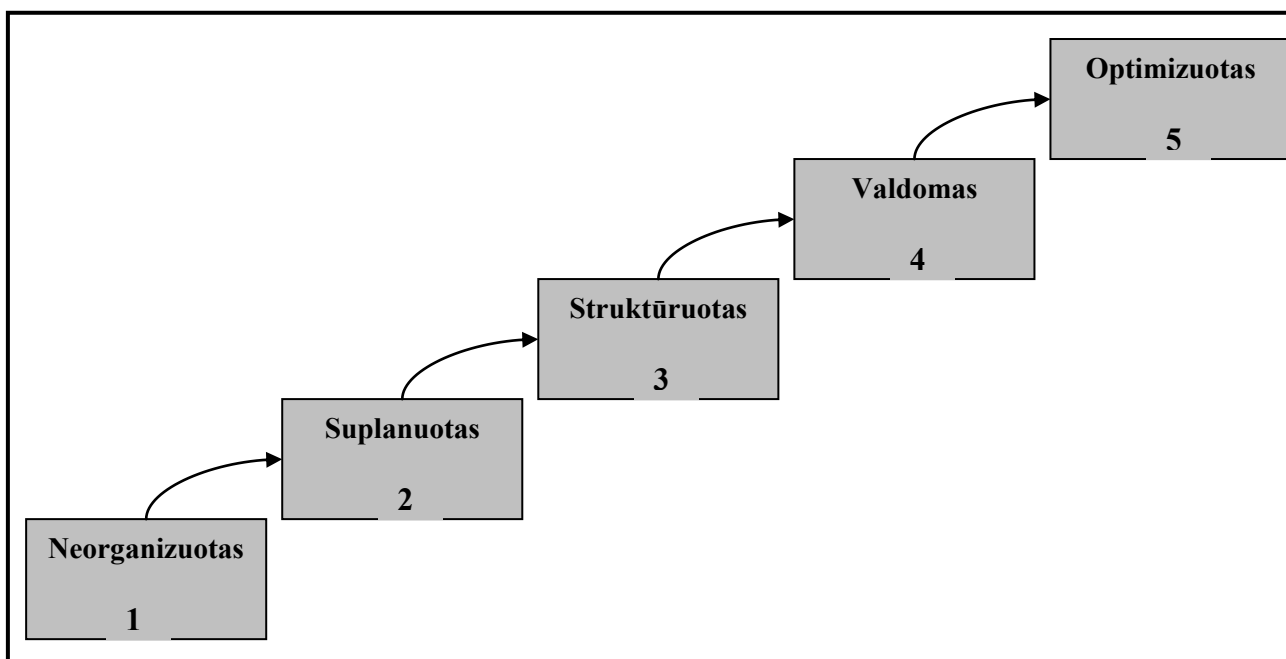


Žemiausio lygio skalė, pažymėta skaičiumi 1, rodo prasčiausią organizacijos pasirengimą tam komunikaciniam procesui. Aukščiausio lygio skalė, pažymėta skaičiumi 5, rodo geriausią organizacijos pasirengimą tam procesui. Proceso brandos modelis sukurtas 1984 – 1987 m. mokslininko Watts Humphrey ir instituto Software Engineering Institute (SEI) [26]. Iš pradžių šis modelis buvo naudojamas programinės įrangos bei įvairių šios srities projektų vertinimui. Vėliau proceso brandos modelis buvo adaptuotas ir kitoms sritims.

Šiandien proceso brandos modelis naudojamas įvairiems organizacijos procesams vertinti. Šis modelis taip pat gali būti pritaikytas komunikacijos audito objektų vertinimui – jų lygio nustatymui. Lygio nustatymas gali būti atliekamas kiekvienam anksčiau minėtam objektui. Komunikacijos audito objektų įvertinimui naudojama 5 lygių skalė (nuo 1 iki 5). Žemiausio lygio skalė, pažymėta skaičiumi 1, rodo, kad organizacija mažiausiai dėmesio skiria tam objektui. Aukščiausio lygio skalė, pažymėta skaičiumi 5, rodo, kad organizacija skiria daugiausiai dėmesio tam objektui.

Kiekvienas organizacijos komunikacijos objektas gali būti vertinamas kaip: 1) neorganizuotas; 2) suplanuotas; 3) struktūruotas; 4) valdomas; ir 5) optimizuotas [1].

Komunikacijos audito objektų įvertinimo skalė pateikta 7 paveiksle.



7 pav. Komunikacijos audito objektų įvertinimo skalė, sudaryta autorės, pagal Organic Search Marketing Maturity Model [1]

Atliekant komunikacijos auditą, pasirinkti objektai gali būti vertinami naudojant šią skalę. Labai svarbu, kad organizacijos suprastų skirtumus tarp šių įvertinimo skalės lygių, todėl toliau šiame moksliniame darbe išsamiau nagrinėjamas kiekvienas lygmuo.

### **Pirmas lygis: Neorganizuotas**

Šis lygis rodo, kad analizuojamam objektui organizacija skiria per mažai dėmesio, t.y. trūksta organizuotumo. Dažniausiai tokia situacija susiklosto, kai organizacija komunikacijai neskiria dėmesio ir nieko neplanuoja arba planuoja viską netinkamai. Pirmu atveju, organizacija į komunikaciją investuoja minimaliai, pavyzdžiui, paskiria porą už komunikaciją atsakingų žmonių, tačiau jų indėlis į organizacijos komunikacinius procesus nėra didelis. Antru atveju, organizacija investuoja į komunikaciją, tačiau nesėkmingai: išvaistomos lėšos, viršijamas skirtas biudžetas, veiklos vykdomos ne pagal suplanuotą strategiją ir numatytus grafikus.

### **Antras lygis: Suplanuotas**

Organizacija skiria laiko analizuojamam objektui, t.y. planuoja įgyvendinimo procesus, seką vykdydamą, vadovaudamasi sudarytais planais. Objektas, kad ir kas tai būtų – komunikacijos procesas ar komunikacijos elementas, valdomas suplanuotai, tam paskiriami atsakingi asmenys. Tačiau dažniausiai trūksta reguliarumo, per mažas prioritetas skiriamas šio objekto valdymui ir vertinimui.

### **Trečias lygis: Struktūruotas**

Šis lygis rodo, kad organizacijos komunikacijos procesai įtraukti į kasdieninius procesus ir yra organizacijos veiklos dalis. Vidinės ir išorinės komunikacijos procesai struktūruoti, siekiant organizacijos tikslų.

### **Ketvirtas lygis: Valdomas**

Šiam lygiui priskiriamus objektus, organizacija valdo pakankamai efektyviai, t.y. objektai suplanuoti, atliekama reguliari jų analizė bei vertinimai. Remiantis gautais rezultatais, planuojami tobulinimo darbai.

### **Penktas lygis: Optimizuotas**

Optimizuotas lygis rodo, kad organizacija analizuojamus objektus yra integravusi į bendrą organizacijos komunikaciją. Komunikacijos procesai labai svarbi organizacijos strategijos dalis, jiems skiriama pakankamai finansinių, laiko bei žmogiškųjų išteklių.

Kaip jau minėta, kiekvieną komunikacijos auditui atrinktą objektą galima vertinti pagal pateiktą skalę. Vertinimui patogiu naudoti komunikacijos audito matricą. Matrica – stačiakampė elementų (dažniausiai skaičių) lentelė [39]. Komunikacijos audito matrica pateikiama 3 lentelėje.

3 lentelė. Komunikacijos audito matrica, sudarė autorė, remiantis Julia Coffman „Strategic Communications Audits“ [14]

<b>5. Optimizuotas</b>																				
<b>4. Valdomas</b>																				
<b>3. Struktūruotas</b>																				
<b>2. Suplanuotas</b>																				
<b>1. Neorganizuotas</b>																				
	Komunikacijos filosofija	Tikslai ir uždaviniai	Tikslinės auditorijos	Komunikacijos priemonės	Pranešimai	Darbuotojų požiūris	Santykiai su auditorijomis	Grižtamasis ryšys	Monitoringas	Mokymai	Ištekliai	Darbuotojų įtraukimas	IK visoje organizacijoje							
	<b>Strategijos lygmuo</b>					<b>Igyvendinimo lygmuo</b>					<b>Palaikymo ir reguliavimo lygmuo</b>									

### 3.3.4. Ketvirtas etapas: Tyrimo priemonių pasirinkimas

Nepriklausomai nuo to, koks komunikacijos auditas (vidinis ar išorinis) atliekamas, gali būti naudojamos įvairios priemonės, skirtos duomenims ir informacijai rinkti. Labai svarbu parinkti tinkamą šių priemonių derinį, kad rezultatai būtų maksimaliai objektyvūs.

*Interviu.* Tai dažniausiai komunikacijos audito metu naudojamas metodas. Interviu leidžia komunikacijos auditą atliekančiam asmeniui suvokti su komunikacija susijusius darbo procesus. Interviu leidžia respondentams pateikti platesnius, išsamesnius atsakymus, kaip komunikacijos procesai valdomi organizacijoje, kaip organizacija suvokia komunikaciją ir jos reikšmę. Interviu metodą galima taikyti visų organizacijos tikslinių auditorijų apklausai [14].

*Apklausa.* Tai antras po interviu dažniausiai komunikacijos audito metu naudojamas metodas. Apklausa nereikalauja didelių finansinių išteklių ir gali būti atliekama per pakankamai trumpą laiką. Šį metodą labai patogu, kuomet pakankamai greitai norima gauti apklausos rezultatus [14].

*Kritinė įvykio analizė.* Interviu arba apklausos metu organizacijos darbuotojų prašoma apibūdinti konkretų įvykį, patirtį efektyvios ir neefektyvios komunikacijos. Šio metodo tikslas – surinkti tikrų įvykių pavyzdžius, kuriuos pamena organizacijos darbuotojai ir įvertinti, kaip realiai sprendžiamos komunikacinės problemos tam tikrų situacijų metu [14].

*Tinklo analizė.* Tinklo analizės kaip komunikacijos audito metodo populiarumas išaugo per pastaruosius metus. Tinklo analizės metu vertinami informacijos srautai ir kanalai, kuriais organizacija siunčia savo pranešimus bei gauna grįžtamąjį ryšį iš tikslinių auditorijų. Analizės metu vertinama su kuo komunikuoja respondentai ir kokių tikslų. Tinklo analizė atskleidžia organizacijos komunikacijos struktūrą, kuri gali būti skirtinga nuo organizacijos struktūros. Taip pat šiuo metodu gauti rezultatai parodo, su kokiais komunikaciniais trukdžiais dažniausiai susiduriama [14].

*Dalyvių stebėjimas.* Šiuo metodu tyrimą gali atlikti dalyvaujantis arba nedalyvaujantis stebėtojas. Dalyvaujantis stebėtojas tam tikra prasme yra grupės stebimų individų dalis. Nedalyvaujantis tyrėjas stebi tam tikru atstumu ir negali jokiais priemonėmis pakeisti tiriamųjų elgesio. Stebėtojai vertina kaip tyrimo dalyviai elgiasi tam tikrose situacijose [14].

*Organizacijos dokumentų analizė.* Atrenkami įvairūs organizacijos dokumentai ir atliekama jų analizė. Organizacijos dokumentus gali sudaryti: organizacijos politikos išdėstymo dokumentas, vadovų kalbos, įvairūs pranešimai, organizacijos naujienšlaiškiai bei žurnalai, buvusių komunikacijos programų apžvalgos, naujienų iškarpos ir kt. Mokslininko Robert Kendall teigimu, „archyvinė medžiaga yra šaltinis pagrindiniam tyrimui, kuris yra pirmasis žingsnis daugelio kitų tyrimų link“. Taip pat šis tyrimas yra „pagrindinė įvairaus audito sudedamoji dalis, nustatant kaip organizacija bendrauja su vidaus ir išorės auditorija“ [157, p. 120].

*Focus grupės.* Dažniausiai fokus grupės sudaro 5 -15 asmenų, kurie kartu diskutuoja ir atsako į atvirus klausimus. Šio metodo privalumas – galima stebėti grupės reakcija vienu ar kitu klausimu, paramą vienų kitiems, bei atsakymų kaitą [14].

*Žiniasklaidos priemonių analizė.* Peržiūrimi įvairiausių televizijos ir radijo laidų įrašai, spaudos leidiniai, straipsniai, reklamos, įvairūs interneto šaltiniai ir kitos žiniasklaidos priemonės. Analizuojamas kalbos tonas, poveikis tikslinei auditorijai, nustatoma, ar pranešimai pasiekė auditoriją, ar kiek jie buvo paveikūs, kokiais žiniasklaidos privalumais nebuvo pasinaudota.

Komunikacijos auditą atliekantys asmenys turi priimti sprendimą – kokias priemones naudoti audito metu. Priemonių pasirinkimas gali būti taikomas pagal komunikacijos auditui

iškeltus tikslus, pagal komunikacijos audito objektus bei pagal tikslines auditorijas, t.y. respondentus, kuriuos norima apklausti. Taip pat audito metodus organizacija gali rinktis, atsižvelgiant į jų kainą bei trukmę. Komunikacijos audito metodo priemonių palyginimas pateikiamas 4 lentelėje.

4 lentelė. Komunikacijos audito metodo priemonių palyginimas

<b>Metodas</b>	<b>Trukmė</b>	<b>Kaina</b>
<b>Interviu</b>	30 – 45 min.	Brangus (duomenų analizės laiko atžvilgiu)
<b>Apklausa</b>	5-15 min.	Vidutinio brangumo
<b>Kritinė įvykio analizė</b>	20-30 min.	Nebrangus
<b>Tinklo analizė</b>	30 – 60 min.	Brangus
<b>Dalyvių stebėjimas</b>	Įvairi	Brangus (laiko atžvilgiu)
<b>Dokumentų analizė</b>	Įvairi	Brangus (laiko atžvilgiu)
<b>Focus grupės</b>	1,5 – 2 val.	Brangus
<b>Žiniasklaidos priemonių analizė</b>	Įvairi	Brangus (laiko atžvilgiu)

### **3.3.5. Penktas etapas: Tobulintinių sričių nustatymas**

Kai atliekamas komunikacijos auditas, tuomet kitas etapas – nustatyti sritis, kurias organizacija turi tobulinti. Tobulintinių sričių nustatymui gali būti naudojama jau minėta komunikacijos audito matrica. Kiekvienas tyrimui atrinktas objektas, priskiriamas tam tikram lygiui, išanalizavus komunikacijos audito metodu gautus rezultatus.

Tobulintinių sričių nustatymui galima naudoti SWOT-SSGG analizę. SSGG analizė dažniausiai naudojama strateginiame organizacijos planavime kaip vienas iš dabartinę organizacijos padėti vertinančių priemonių. SSGG galima naudoti komunikacijos audito metu nustatant tobulintinas sritis organizacijoje, nes ši analizė parodo, kur organizacija yra šiuo metu ir kur ji galėtų būti, jeigu įvykdytų tam tikrus reikalavimus. SSGG sudaro:

- Stiprybės – ištekliai, kompetencijos, visa tai, ką organizacija gali naudoti, kad pasiektų savo tikslus.
- Silpnybės – silpnosios organizacijos sritys, tam tikros problemos, dėl kurių organizacija neįgyvendina visų savo tikslų, nepasiekia geresnių rezultatų. Jeigu būtų rasta išeitis, kaip tas problemas išspręsti, organizacijos komunikacija būtų žymiai efektyvesnė.
- Galimybės – naudinga situacija, naudingos sąlygos organizacijai atsirandančios tam tikrame komunikacijos projekte ar tiesiog organizacijos aplinkoje, turinčios teigiamą poveikį organizacijos komunikacijos efektyvumui.
- Grėsmės – organizacijai nenaudinga situacija, ar sąlygos, atsirandančios tam tikrame komunikacijos projekte ar organizacijos aplinkoje. Dažniausiai organizacijos ignoruoja neigiamus veiksnius, kol jie netampa didele problema [26].

Auditorius turi pateikti komunikacijos audito išvadas ir rekomendacijas šią paslaugą užsakiusiai organizacijai. Objektyviai atlikto komunikacijos audito rezultatai parodo organizacijai:

- kokios komunikacijos sritys yra silpniausios ir sukelia esmines problemas, taip pat komunikacijos auditas atskleidžia stipriausias organizacijos komunikacijos sritis;
- pateikiamos rekomendacijos, kaip organizacija turėtų keisti savo komunikaciją, kokius veiksmus reikėtų atlikti, siekiant tobulinti problemas sukeliančias sritis;
- nurodoma, kaip organizacija galėtų siekti savo iškeltų tikslų, kuo racionaliau naudodama turimus išteklius [14].

## TYRIMAS

Atlikus literatūros analizę, rengiamas tyrimas.

### 1. Įžanginė dalis

*Tyrimo naujumas* – per paskutinį dešimtmetį komunikacijos audito metodą įvairiais aspektais nagrinėjo tokie mokslininkai kaip Cal W. Downs, Allyson D. Adrian, Julia Coffman, Katlin Smith, Barbie E. Keiser, Robert J. Holland ir Katrina Gill, Paula Biskup. Šie mokslininkai nagrinėja komunikacijos audito kaip metodo išskirtines savybes, komunikacijos audito panaudojimą IK efektyvumui vertinti, audito rezultatų pritaikomumą organizacijos komunikacijos procesų tobulinimui bei kitus klausimus. Mokslininkų atliktų tyrimų rezultatai rodo, kad IK efektyvumui vertinti, organizacijos dažnai renkasi kitus tyrimų metodus, tokius kaip sisteminiai stebėjimai, auditorijos informuotumo tyrimai, interviu, focus grupės, lyginamieji tyrimai, arba technologijomis paremtus metodus „Cost Effectiveness Studies“ bei Add+impact. Nėra atlikta tokių tyrimų, kuriais būtų siekiama nustatyti, kodėl organizacijos IK efektyvumui vertinti renkasi ne visapusišką komunikacijos audito metodą, o kitus metodus.

*Tyrimo problema* – IK efektyvumo vertinimui organizacijos taiko įvairius tyrimo metodus. Tačiau komunikacijos auditas kaip IK efektyvumo tyrimų metodas naudojamas retai. Organizacijos, nesinaudamos komunikacijos auditu kaip metodu, praranda galimybę įvertinti savo komunikacijos procesus sistemingai ir visapusiškai. Komunikacijos auditas turi įvairių priemonių tyrimo duomenims rinkti, todėl leidžia organizacijoms atlikti objektyvią IK efektyvumo vertinimo analizę.

*Tyrimo objektas* – tyrimui atlikti pasirinktos Ryšių su visuomene agentūros (toliau RSV agentūros), teikiančios komunikacijos audito paslaugas. RSV agentūros pasirinktos dėl to, kad komunikacijos audito praktinis taikymas prasidėjo nuo RSV agentūrų. Komunikacijos auditas yra pakankamai naujas metodas, todėl nebūtų tikslinga tyrimo objektu rinktis šią paslaugą užsakančias organizacijas. Viena iš RSV agentūrų veiklų yra komunikacijos audito paslaugos, todėl manoma, kad tyrimo tikslui pasiekti, būtent RSV agentūros yra labiausiai tinkamas tyrimo objektas.

*Tyrimo tikslas* – nustatyti priežastis ar problemas, kurios trukdo organizacijoms pasirinkti komunikacijos auditą kaip IK efektyvumo vertinimo priemonę. Tyrimo tikslui pasiekti, iškelti tokie uždaviniai:

- Nustatyti, kaip organizacijos suvokia komunikacijos audito metodo naudą.
- Nustatyti pagrindines priežastis, kodėl organizacijos nesirenka komunikacijos audito metodo IK efektyvumui vertinti.

- Ištirti komunikacijos audito kaip metodo išskirtines savybes.
- Apibendrinti tyrimą ir pateikti rekomendacijas.

*Tyrimo imtis* – šiuo metu RSV agentūrų registre įregistruotos 48 agentūros [46]. Iš bendro registre esančių RSV agentūrų sąrašo buvo atrinktos komunikacijos audito paslaugą teikiančios agentūros. Atranka buvo vykdoma tikrinant agentūrų interneto tinklalapiuose esančią informaciją. Bendras RSV agentūrų sąrašas su pastabomis apie komunikacijos audito paslaugas pateiktas 1 priede. Tyrimui atrinkta 11 RSV agentūrų, teikiančių komunikacijos audito paslaugą:

- AZ communications
- Baltijos komunikacijos partneriai
- BVRG Burson-Marsteller
- ID4 Integruota rinkodaros komunikacija
- YOURSTORY
- KPMS ir partneriai
- Manifesto JG
- PR Service/Edelman Affiliate
- Strateginių komunikacijų centras
- VRP Hill&Knowlton
- Viešųjų ryšių technologijos

Pagal interneto tinklalapiuose esančią informaciją, atrinkus šias agentūras, buvo daromas patikslinimas telefonu, siekiant sužinoti: 1) ar agentūra tikrai teikia komunikacijos audito paslaugą; 2) ar respondentai galės dalyvauti tyrime. Visus potencialius respondentus apklausus telefonu, sudarytas galutinis RSV agentūrų sąrašas:

- AZ communications
- Baltijos komunikacijos partneriai
- BVRG Burson-Marsteller
- KPMS ir partneriai
- PR Service/Edelman Affiliate
- Strateginių komunikacijų centras
- Viešųjų ryšių technologijos

Tyrimui atrinktų respondentų sąrašas sutrumpėjo dėl kelių priežasčių: 1) pasitikslinimo telefonu metu, iš dviejų RSV agentūrų buvo gauta tokia informacija, kad jų praktikoje dar nebuvo



tokio atvejo, kad būtų atliekamas komunikacijos auditas. Šios RSV agentūros į savo tinklalapį komunikacijos audito paslaugą įtraukė tik kaip vieną iš galimų paslaugų. 2) kitos 2 agentūros nesutiko dalyvauti tyrime.

Viena iš tyrimo dalyvauti sutikusių RSV agentūrų nenorėjo viešinti savo agentūros pavadinimo, tačiau respondentas sutiko pateikti savo duomenis: vardą, pavardę, pareigas. Dėl šios priežasties, visos tyrimo dalyvavusios RSV agentūros buvo pažymėtos tam tikru ženklinimu (atsitiktine tvarka). Tyrimo dalyvaujančių respondentų žymėjimas:

- RSV1 agentūros kūrybos direktorius Jonas Oškinis;
- RSV2 agentūros direktorė Laura Montvilaitė;
- RSV3 agentūros direktorius Kęstutis Gečas;
- RSV4 agentūros vyresnioji projektų vadovė Lina Venckaitytė;
- RSV5 agentūros vadovas Linas Kontrimas;
- RSV6 agentūros strateginis konsultantas – partneris Frederikas Jansonas;
- RSV7 agentūros projektų vadovė Sigita Šeštokaitė.

*Tyrimo laikotarpis* – tyrimas buvo atliekamas 2010 m. balandžio mėn.

## **2. Procedūrinė dalis**

*Tyrimo metodas.* Tyrimui pasirinktas interviu metodas. Docentės I. Luobikienės teigimu, šis metodas yra „labai geras priartėjimo prie žmonių suvokimo, reikšmių, situacijų apibrėžimo ir realybės aiškinimo būdas.“ [37 p. 78]. Interviu pagrindiniai pranašumai prieš kitus socialinių tyrimų metodus – lankstumas bei objektyvumas.

Tyrimui pasirinktas pusiau struktūruotas atvirų klausimų interviu. Šis interviu tipas pasirinktas dėl to, kad jis labiausiai tinkamas pagal iškeltus tyrimo tikslus ir uždavinius. Nestruktūruoto interviu buvo atsisakyta dėl per didelio jo lankstumo, be to šis interviu tipas dažniausiai naudojamas žodinių istorijų ir gyvenimo istorijų projektuose [37, p. 78]. Struktūruoto interviu tipo buvo atsisakyta todėl, kad jis yra per daug griežtos formos, apriboja respondentų galimybes pateikti platesnę nuomonę tam tikrais klausimais, nesiekia būti pagilintas [137, p. 78]. Dėl šių priežasčių buvo pasirinktas pusiau struktūruotas atvirų klausimų interviu. Šis interviu tipas yra ne tokios griežtos formos ir šiek tiek lankstesnis už struktūruotą interviu.

Šiame tyrime rengiami individualūs interviu, kuomet su respondentu kalbama akis į akį arba pokalbiai rengiami telefonu. Pusiau struktūruotas interviu suskirstytas į temas, t.y. numatytas

bendras apklausos planas bei atviri klausimai, kuriuos galima keisti arba papildyti naujais klausimais, atsižvelgiant į situaciją.

Išskirtos tokios pusiau struktūruoto interviu temos:

- Organizacijų suvokimas apie komunikacijos audito metodo naudą.
- Pagrindinės priežastys, kodėl organizacijos nesirenka komunikacijos audito metodo IK efektyvumui vertinti.
- Komunikacijos audito kaip metodo išskirtinės savybės.

Pusiau struktūruoto interviu klausimynas pateikiamas 5 lentelėje.

5 lentelė. *Pusiau struktūruoto interviu klausimai pagal temas.*

<b>Tema: Organizacijų suvokimas apie komunikacijos audito metodo naudą.</b>	
1.	Kokią informaciją organizacijos turi apie komunikacijos auditą, kai kreipiasi į Jus dėl šios paslaugos?
2.	Kokių tikslų organizacijos dažniausiai siekia, atlikdamos komunikacijos auditą?
3.	Kokioms sritims vertinti dažniausiai pasirenkamas komunikacijos audito metodas?
4.	Kokie veiksniai skatina organizacijas rinktis komunikacijos auditą kaip IK efektyvumo vertinimo metodą?
<b>Tema: Pagrindinės priežastys, kodėl organizacijos nesirenka komunikacijos audito metodo IK efektyvumui vertinti.</b>	
5.	Kokie veiksniai riboja komunikacijos audito pasirinkimą IK efektyvumo vertinimui?
6.	Kokie kaštai (laiko, finansų, žmogiškųjų išteklių) trukdo organizacijoms pasirinkti komunikacijos audito metodą? Kaip būtų galima tuos kaštus minimizuoti?
7.	Kas turėtų inicijuoti komunikacijos auditą organizacijoje?
8.	Kodėl organizacijoms sunku numatyti komunikacijos audito kaip tyrimo metodo naudą?
9.	Kas skatintų dažnesnį komunikacijos audito kaip metodo pasirinkimą?
<b>Tema: Komunikacijos audito kaip metodo išskirtinės savybės.</b>	
10.	Kas turėtų organizacijoje atlikti komunikacijos auditą – organizacijos darbuotojai ar išorės konsultantai? Kodėl?
11.	Kokių pagrindinių tikslų turėtų būti siekiama, naudojant komunikacijos auditą kaip IK efektyvumo vertinimo metodą?
12.	Kokią reikšmę komunikacijos audito metu, turi esamos komunikacinės situacijos vertinimas?
13.	Komunikacijos auditui atlikti gali būti naudojamos įvairios priemonės (interviu, focus grupės, tinklo analizė, organizacijos dokumentų analizė ir kt.). Į kokius aspektus reikėtų atsižvelgti, pasirenkant komunikacijos audito tyrimo priemonių derinį?
14.	Kaip tikslingai panaudoti komunikacijos audito rezultatus IK efektyvumo gerinimui?
15.	Kas kiek laiko turėtų būti kartojamas komunikacijos auditas?

## INTERVIU ANALIZĖ

### *Tema: Organizacijų suvokimas apie komunikacijos audito metodo naudą*

Lietuvoje komunikacijos audito paslaugą teikia tik nedidelė dalis Ryšių su visuomene agentūrų. Organizacijų, besikreipiančių dėl komunikacijos audito paslaugos, išankstinė nuomonė ir turima informacija apie šią paslaugą įvairi. Organizacijas pagal jų turimą išankstinę informaciją apie komunikacijos auditą, galima skirstyti į tris grupes: 1) organizacijos, kurios yra susipažinusios su komunikacijos auditu ir turi suvokimą apie šio komunikacijos efektyvumo vertinimo metodo teikiamą naudą; 2) organizacijos, kurios neturi jokios informacijos apie komunikacijos auditą, tačiau suvokia komunikacijos efektyvumo vertinimo naudą; 3) organizacijos, kurios neturi suvokimo apie nei apie komunikacijos audito metodą, nei apie kitus komunikacijos efektyvumo vertinimo metodus, nežino, kokių tikslu juos galėtų panaudoti.

Pirmajai grupei galima priskirti tas organizacijas, kurių vadovai ar komunikacijos atstovai yra atlikę kitus komunikacijos efektyvumo tyrimus ir nori pagilinti turimą informaciją, susiduria su komunikacinėmis problemomis, ieško atsakymų vienu ar kitu klausimu ir suvokia, kad komunikacijos auditas jiems reikalingas. RSV1 agentūros kūrybos direktoriaus Jono Oškinio teigimu, tokios „<...organizacijos siekia pažvelgti į save iš šalies, prieš priimdamos svarbius strateginius sprendimus, pradėdamos svarbų savo veiklos etapą ar įvesdamos / transformuodamos svarbų prekių ženklą>.“

J. Oškinio nuomonei iš dalies pritaria RSV3 agentūros direktorius Kęstutis Gečas, kurio nuomone, organizacijos, užsakančios komunikacijos audito paslaugą tikisi gauti objektyvius rezultatus, atskleisiančius jų įvaizdį visuomenėje: „<...klientai mano, kad mes galime pasakyti, kaip objektyviai jie atrodo visuomenėje, kaip objektyviai jie atrodo žiniasklaidoje. Dažniausiai komunikacijos auditas suvokiamas kaip mes atrodome žiniasklaidoje>.“ Galima daryti prielaidą, kad žiniasklaidos vaidmens svarba pabrėžiama dėl to, kad žiniasklaidos įtaka visuomenei vis labiau auga. Kai kuriais atvejais šios dvi skirtingos organizacijos tikslinės auditorijos yra tapatinamos: „<Dalina apsiribojama pagal nutylėjimą tuo, kad dažnai rašoma taip, ką galvoja visuomenė>“ – teigia RSV3 agentūros direktorius Kęstutis Gečas.

Taip pat pastebima tokia tendencija, kad komunikacijos audito paslauga domisi neseniai studijas baigę organizacijų vadovai. RSV1 agentūros kūrybos direktorius Jonas Oškinis teigia: „<Jei įmonės ar jos padalinių vadovai yra pastaruoju metu studijavę verslo mokyklose ir, na arba aktyviai naudojęsi pažangiausių rinkos tyrimų bendrovių paslaugomis, jie turi išsamią informaciją>.“ Šią tendenciją galima pagrįsti tuo, kad integruotos komunikacijos studijos ne taip jau seniai buvo

įtrauktos į universitetų programas. Į Vytauto Didžiojo universitete siūlomas integruotos komunikacijos programos įtraukiamas ir vykdomos komunikacinės veiklos efektyvumo vertinimas [32].

Antrajai grupei gali būti priskiriamos tos organizacijos, kurios suvokia, kad joms reikia įvertinti komunikacijos efektyvumą, tačiau pačios nesigilina į komunikacijos efektyvumo vertinimo metodus ir nesuvokia realios komunikacijos audito kaip metodo naudos: „<...į auditą kadangi nelabai stipriai investuojama, todėl dažniausiai imamas pigių primityvesnių metodų>“ – teigia RSV3 agentūros direktorius Kęstutis Gečas. RSV4 agentūros vyresniosios projektų vadovės Linos Venckaitės teigimu, dauguma organizacijų komunikacijos audito metodą suvokia pakankamai siaurai: „<...žino, kad čia kažkoks paanalizavimas, bet kai pradėdam žiūrėti plačiau, kiek ten visko patenka...>...kartais aišku būna, kad išsigąsta tos apimties ir panašiai>.“

Trečiajai grupei gali būti priskiriamos tos organizacijos, kurios visai nesuvokia, kad joms naudinga vertinti komunikacijos efektyvumą. RSV4 agentūros vyresnioji projektų vadovė Lina Venckaitė teigia, kad „<...tokio konkretaus užklauso, konkrečiai audito, tai nebuvo. Jeigu reikėtų vertinti žinias, tai pakankamai žemas tos visumos supratimas, žemas suvokimas, kokia iš to nauda>“.

Antrajai ir trečiajai grupei priskirtos organizacijos dažniausiai į RSV agentūras kreipiasi dėl bendrų paslaugų ir tuomet RSV agentūros savo nuožiūra, remdamosi kliento poreikiais, pasiūlo komunikacijos efektyvumo vertinimo metodą. Tačiau netgi tuo atveju, jeigu RSV agentūrai, įvertinus kliento poreikius, komunikacijos auditas atrodo labiausiai tinkamas metodas, nereiškia, kad organizacija sutiks su RSV agentūros pasiūlymu: „Jeigu manai, kad klientui reikia komunikacijos audito, tai tikrai ne visada pavyksta išsiūlyti, parduoti, įtikinti klientą, kad jam to tikrai reikia“ – teigia RSV7 agentūros projektų vadovė Sigita Šeštokaitė. Priežastį analizė, kodėl organizacijoms sunku numatyti komunikacijos audito naudą, bus atliekama analizuojant antrąją interviu temą.

Priežastys ir aplinkybės, kokiais atvejais komunikacijos auditas yra tinkamiausias IK efektyvumo vertinimo metodas ir RSV agentūros siūlo būtent šį metodą, taip pat labai įvairios. RSV2 agentūros direktorė Laura Montvilaitė teigia, „<...kai mes siūlome, tai aplinkybės yra tokios, kad reikia įsivertinti buvusios komunikacijos programos efektyvumą...>...svarbu komunikacijos efektyvumą įsivertinti objektyviai, tuomet ir tinkamas komunikacijos auditas>...tarkim buvusių komunikacijos programų priežastis...>.“ Šiai respondentei antrina RSV6 agentūros strateginis konsultantas – partneris Frederikas Jansonas teigdamas, kad klientai „<...atsižvelgia į mūsų nuomonę, ką mes norėtume, kad jie pasidarytų įsivertintų. Mes žinome, kas jiems būtų naudinga>.“

RSV7 agentūros projektų vadovė Sigita Šeštokaitė atskleidžia dar vieną dalyką, kad komunikacijos metodą vertėtų pasiūlyti naujiems klientams, kad būtų iš karto įvertintas jų

komunikacijos efektyvumas ir agentūra galėtų dirbti ties tolimesniais žingsniais. Sigita Šeštokaitė teigia, kad „...jeigu pradėdam dirbti su nauju klientu...><...pasiūlom jam komunikacijos auditą, kad išsiaiškintume jo silpnąsias ir stipriąsias puses, t.y. kaip jis atrodo žiniasklaidoje, savo klientų, publikų su kuriomis jis dirba, akyse.>“ Remiantis respondentų atsakymais, galima teigti, kad organizacijoms būtinos išsamios konsultacijos apie komunikacijos audito paslaugą, nes joms pačioms sudėtinga pasirinkti šį metodą IK efektyvumo vertinimui.

Reikia įvertinti dar vieną aspektą, kad organizacijos dažnai turi susidariusios išankstinę nuomonę apie savo veiklą ir ta nuomonė nebūtinai atitinka kitų auditorijų nuomonę apie organizaciją ir jos veiklą. Komunikacijos audito rezultatai gali atskleisti organizacijai tikrąją situaciją. RSV4 agentūros vyresnioji projektų vadovė Lina Venckaitė teigia, kad „...kartais verta pasitikrinti, nes rezultatai labai dažnai nustebina...><...ar ta gera nuomonė, kuria turi tu, yra tokia pati, ką mano kitos auditorijos>.“

Taigi RSV agentūros į jas besikreipiančioms organizacijoms pataria ir padeda pasirinkti jų poreikius atitinkantį komunikacijos efektyvumo vertinimo metodą. Komunikacijos audito kaip IK efektyvumo vertinimo metodo pasirinkimą lemia ne tik organizacijos tikslai, bet ir kiti veiksniai.

Pavyzdžiui, komunikacijos auditas gali būti puiki priemonė, siekiant laimėti tam tikrus konkursus. RSV1 agentūros kūrybos direktoriaus Jono Oškino teigimu, konkurse dalyvaujančios organizacijos „...atlieka įvaizdžio auditą ar bent jau analizę, teikdamos pasiūlymą kūrybiniam konkursui, kad parodytų, jog supranta kliento tikslus, vykdytą komunikaciją, prekių ženklų esmę...>“, „...laimėjus konkursą dažnai naudojamosi pasiūlyme jau pateikta analize, o naujas įvaizdžio ar komunikacijos auditas nesirenkamas>.“ RSV6 agentūros strateginis konsultantas – partneris Frederikas Jansonas teigia, kad komunikacijos audito metodo pasirinkimą skatina įvairūs pokyčiai: „...kažkoks pereinamasis laikotarpis, tam tikri komunikacijos etapai, tai tarsi pokyčių įvertinimas>.“ Tokios pačios nuomonės laikosi ir kita apklausos respondentė RSV7 agentūros projektų vadovė Sigita Šeštokaitė, teigdama, kad dažniausiai pokyčiai skatina organizacijas rinktis komunikacijos audito metodą IK efektyvumui vertinti. Ypatingai tai naudinga toms įmonėms, kurios pakankamai neseniai pradėjo savo veiklą ir nori įvertinti, ar teisinga linkme kuriamos ir vykdomos jos komunikacijos programos. Respondentė Sigita Šeštokaitė pateikia konkretų pavyzdį, kuomet „...įmonė buvo labai jauna, kai į mus kreipėsi...><...įmonė paaugo, atsirado naujų klientų...><...tiesiog norėjo sužinot, kaip ji paaugusi atrodo savo klientų ir partnerių akyse, galų gale kaip jinai atrodo žiniasklaidoje>.“

Remiantis respondentų atsakymais, galima teigti, kad organizacijų turima išankstinė informacija apie komunikacijos audito metodą yra minimali. Komunikacijos audito naudą suvokia tos organizacijos, kurios anksčiau jau yra atlikusios komunikacijos efektyvumo vertinimą kitais metodais, siekia, kad jų IK efektyvumo vertinimas būtų kiek įmanoma objektyvus, kurių vadovai

yra neseniai baigę studijas aukštosiose mokyklose arba teikia paraiškas konkursams ir komunikacijos auditas yra kaip pridėtinė vertė laimėti. Didžioji dalis organizacijų nesuvokia komunikacijos audito naudos dėl kelių pagrindinių priežasčių: nevertina savo poreikio atlikti komunikacijos efektyvumo vertinimą, turi išankstinę nuomonę, kad jų organizacijoje komunikacijos procesai funkcionuoja efektyviai ir nėra kur toliau tobulėti, komunikacijos audito metodo teikiamos naudos ir kainos santykis atrodo netinkamas. Kitos problemos ir priežastys analizuojamos antroje interviu temoje.

***Tema: Pagrindinės priežastys, kodėl organizacijos nesirenka komunikacijos audito metodo IK efektyvumui vertinti***

Analizuojant respondentų atsakymus pagal pirmąją interviu temą – *Organizacijų suvokimą apie komunikacijos audito metodo naudą*, pastebėta, kad organizacijos retai renkasi komunikacijos audito metodą integruotai komunikacijai vertinti, nes nesuvokia realios komunikacijos audito naudos bei dažnai turi išankstinę nuomonę, kad komunikacijos procesų nereikia vertinti ir tobulinti.

Kitas šiam tyrimui iškeltas uždavinys – nustatyti pagrindines priežastis, kodėl organizacijos nesirenka komunikacijos audito metodo IK efektyvumui vertinti.

Kaip jau buvo minėta pirmoje interviu analizės dalyje, organizacijas galima skirti į tris grupes, atsižvelgiant į tai, kokį išankstinį suvokimą ir informaciją jos turi apie komunikacijos audito metodą. Nustatant pagrindines priežastis, kodėl organizacijos nesirenka komunikacijos audito metodo IK efektyvumui vertinti, reikia analizuoti antrajai ir trečiajai grupei priskirtas organizacijas. Antrajai grupei priskirtos organizacijos neturi jokios informacijos apie komunikacijos auditą, tačiau suvokia komunikacijos efektyvumo vertinimo naudą. Trečiajai grupei priskirtos organizacijos neturi suvokimo nei apie komunikacijos audito metodą, nei apie kitus komunikacijos efektyvumo vertinimo metodus.

Organizacijų sprendimą nesirinkti komunikacijos audito metodo IK efektyvumui vertinti pirmiausia lemia išankstinė nuostata. Organizacijų nuomone, neverta atsižvelgti į praeitį ir vertinti tai, kas jau atlikta. RSV2 agentūros direktorė Laura Montvilaitė teigia, kad Lietuvos organizacijų požiūris toks, kad „<...niekas nežiūri į praeitį, ir nesiaiškina, kokia situacija yra. Daugelis žiūri į ateitį ir planuojasi ateities veiksmus, dažnai neatsispidami nuo subjektyvių praeities duomenų>.“

Subjektyviems duomenims ar informacijai skiriama per didelė reikšmė, tuo tarpu objektyvumas paliekamas kažkur nuošalyje: „<Nemaža dalis vadovų pasikliauna intuicija ar tuo, kad neva „žino žmonių nuomonę apie save per darbuotojus><...galvojama, kad mažoje rinkoje užtenka pasikliauti intuicija>“ – teigia RSV1 agentūros kūrybos direktorius Jonas Oškinis. Jam

pritaria RSV3 agentūros direktorius Kęstutis Gečas, teigdamas, kad „<Ateitį reikėtų planuoti, remiantis komunikacijos audito rezultatais ir savo nuojauta>.“

Žinoma, intuicija yra labai svarbus dalykas. Tyrimai rodo, kad Lietuvoje verslą pradedantys asmenys jam vadovauja daugiau pasikliaudami ne išsilavinimu, o savo intuicija ir šeimos, draugų patirtimi. Statistikai praneša, kad šiemet atlikto smulkiojo ir vidutinio verslo tyrimo duomenys rodo, jog Lietuvoje 64 proc. verslininkų, prieš pradėdami verslą, nesimokė verslo administravimo. Tai yra 8,4 proc. punkto daugiau nei pernai [55].

Tačiau visų IK efektyvumo vertinimo metodų, taip pat ir komunikacijos audito esminis tikslas – objektyvus vertinimas.

RSV7 agentūros projektų vadovė Sigita Šeštokaitė išskiria dar vieną veiksmų grupę, trukdančią organizacijoms rinktis komunikacijos auditą kaip IK efektyvumo vertinimo priemonę: „<..Lietuvoje labai trūksta to požiūrio, kad reikia integruoti ryšius su visuomene kartu su rinkodara ar reklama...> ...Tai labai trūksta to, kad klientas į komunikaciją pradėtų žiūrėti kaip į visumą>“ – pastebi respondentė.

RSV2 agentūros direktorė Laura Montvilaitė siūlo į komunikacijos audito pasirinkimo klausimą pažiūrėti kiek kitu aspektu. Respondentės teigimu, organizacijų pasirinkimą riboja tai, kad „<...nėra geros išgrynintos paslaugos, kad būtų kokybiška...>“. Jai pritaria RSV5 agentūros vadovas Linas Kontrimas, išskirdamas tokius pagrindinius veiksmus: „<...išsilavinimas, konsultantų neprofesionalumas, biudžetas...>“, kurie trukdo organizacijoms pasirinkti komunikacijos audito metodą IK efektyvumui vertinti.

Nagrinėjant komunikacijos audito kaip paslaugos pasiūlą, galima teigti, kad ji tikrai nėra didelė. Nes iš šiuo metu RSV agentūrų registre įregistruotų 48 agentūrų tik 11 agentūrų informuoja savo tinklalapiuose apie jų teikiamą komunikacijos audito paslaugą. Galima spėti, kad tokia situacija susiklosčiusi todėl, kad komunikacijos auditas yra pakankamai nauja paslauga Lietuvos rinkoje.

Kai organizacija, nepaisant visų aptartų veiksmų, nusprendžia IK efektyvumo vertinimui pasirinkti komunikacijos audito metodą, jai svarbu įvertinti šio metodo kaštus. Remiantis tyrimo rezultatais, galima teigti, kad vyrauja bendra nuomonė – komunikacijos auditas yra brangus metodas. RSV1 agentūros kūrybos direktoriaus Jono Oškinio teigimu, „<...daugeliui atrodo, kad tokie tyrimai brangūs, ir nieko naujo ką ir taip intuityviai žinome nepasako>“. Tačiau tai yra labiau išankstinė nuomonė, kuri nėra pagrįsta, juo labiau nėra atsižvelgta į komunikacijos audito kaip IK efektyvumo vertinimo metodo naudą organizacijos komunikacijai. Taip pat vėl remiamasi intuityvumu, išankstiniais spėjimais, nėra atsižvelgiama į logiką ir racionalius paskaičiavimus.

Kiti respondentai taip pat akcentuoja komunikacijos audito kainą. Vieni pabrėžia laiko išteklių svarbą: „<...Komunikacijos auditas reikalauja daugiausia laiko...><...šio metodo vertė

Lietuvoje nelabai suvokiama...>“ – savo nuomonę šiuo klausimu išsako RSV2 agentūros direktorė Laura Montvilaitė. Tos pačios nuomonės laikosi kita respondentė RSV7 agentūros projektų vadovė Sigita Šeštokaitė, teigdama: „Tam reikia skirti labai daug laiko“.

Kiti respondentai pabrėžia finansinių išteklių svarbą: „<Viskas labai susiję, jeigu tai trunka ilgai, tai faktas, kad reikalaus daug finansinių išteklių. Bet realiai tai pinigų klausimas>“ – teigia RSV3 agentūros direktorius Kęstutis Gečas. Tuo pačiu priduria, kad „<...tokių organizacijų nėra daug, kurios galėtų skirti tokius finansus>.“ Tačiau komunikacijos auditas yra visapusiškas IK efektyvumo vertinimo metodas, apimantis daugybe priemonių. Reikėtų įvertinti šio metodo visapusiškumą ir rezultatų objektyvumą lyginant su kitais IK efektyvumo vertinimo metodais.

RSV6 agentūros strateginis konsultantas – partneris Frederikas Jansonas į diskusijas apie komunikacijos audito reikalaujamus išteklius įveda naują kriterijų – komunikacijos audito ištekliai dar priklauso ir nuo to, kas organizacijoje atlieka komunikacijos audito paslaugą. Organizacijos gali rinktis, ar organizacijos darbuotojai atlieka komunikacijos auditą, ar samdomi šias paslaugas teikiantys išorės konsultantai: „Jeigu tu bandai tai daryti viduje, tai aišku yra laiko klausimas...><...Jeigu samdaisi išorinius konsultantus, tai laikas labai lengvai keičiamas pinigais>“ – teigia Frederikas Jansonas.

Verta atkreipti dėmesį ir į tai, kad organizacijos dažniausiai neturi komunikacijos specialistų, kurių tiesioginės pareigos būtų įvairių komunikacijos efektyvumo ar kitų tyrimų atlikimas bei rezultatų analizė. Todėl, jeigu organizacijos nusprendžia savo jėgomis atlikti komunikacijos audito tyrimą, šiai užduočiai paskirti darbuotojai turi dirbi savo tiesioginį darbą ir papildomai atlikti komunikacijos audito tyrimą. Tokiu atveju komunikacijos auditas gali tęstis ilgą laiko tarpą (pusmetį, metus). „<Tada kyla klausimas, jeigu vyko metus, koks yra rezultatas. Ar per tą ilgą laiko tarpą nepasikeitė kiti dalykai?>“ – retorinį klausimą užduoda Frederikas Jansonas. Taigi reikia neatmesti ir to dalyko, kad daugelis dalykų keičiasi pakankamai greitai ir ilgą laikotarpį trunkantis komunikacijos auditas gali prarasti objektyvumą.

Remiantis respondentų atsakymais, galima teigti, kad komunikacijos audito metodas reikalauja didelių laiko bei finansinių išteklių. Todėl būtų gerai šiuos kaštus minimizuoti. Reikėtų pasirinkti tokį būdą, kad nenukentėtų komunikacijos audito kokybė.

Labai konkretų pasiūlymą dėl kaštų minimizavimo pateikia RSV5 agentūros vadovas Linas Kontrimas: „<Minimizuoti visus su komunikacijos auditu susijusius kaštus galima pasirinkus profesionalius konsultantus, kurie prisiimtų atsakomybę už rezultatą, o ne už valandų pardavimą>.“ Toks variantas tikrai būtų priimtinas organizacijoms, užsakančioms komunikacijos audito paslaugas. Tačiau kyla abejonių, ar su tuo sutiktų RSV agentūros, teikiančios šią paslaugą. Juk reikia atsižvelgti į tai, kad komunikacijos audito metu naudojamos įvairios priemonės, skirtingi tyrimai, darbuotojų laikas – visa tai kainuoja.



RSV3 agentūros direktorius Kęstutis Gečas teigia, kad „<...jeigu tu objektyviai nori atlikti komunikacijos auditą, tai reikia daryti apklausas, tyrimus, kas yra labai brangu ir labai retai kuri įmonė tai daro>.“ Kai kuriais atvejais, komunikacijos auditas tiesiog pakeičiamas kitais komunikacijos efektyvumo tyrimais: „<...Kaštus minimizuoti galima...><... ir daroma tokiomis metodais kaip darbuotojų apklausa...>“ – teigia RSV1 agentūros kūrybos direktorius Jonas Oškiniš. Į išorinių auditorių apklausas linksta kito respondento nuomonė: „<...tai nėra tikslu, tačiau dažniausiai 80 proc. pataikoma pagal nuojautą ir pagal žiniasklaidą>“ – teigia RSV3 agentūros direktorius Kęstutis Gečas. Tačiau visais respondentų paminėtais atvejais, jau kalbama tik tai apie vieną iš komunikacijos audito galimų priemonių, tačiau ne apie bendrą komunikacijos audito metodą. Komunikacijos auditas negali būti keičiamas kitais metodais, tokiais kaip žiniasklaidos monitoringas, darbuotojų apklausa ir pan. Tai nebus tapatūs tyrimai.

Remiantis respondentų atsakymais, galima daryti išvadą, kad organizacijos susiduria su problemomis, nes nėra tinkamai įvertinusios komunikacijos auditui reikalingų laiko bei finansinių išteklių. Dažnai remiamasi išankstine nuomone, kad šis metodas yra brangus ir stengiamasi jį pakeisti kitais komunikacijos efektyvumo vertinimo metodais.

Galima daryti prielaidą, kad taip yra todėl, jog organizacijoms sudėtinga iš anksto numatyti ir įvertinti komunikacijos audito metodo teikiamą naudą. RSV2 agentūros direktorė Laura Montvilaitė teigia, kad „<Nauda yra tame, ar bandoma išsiaiškinti komunikacijos efektyvumą...><...tarkim Lietuvoje, to efektyvumo nebandoma išsiaiškinti arba jis vertinamas labai subjektyviomis priemonėmis, labai paviršutinėmis>.“

Daugelyje organizacijų susiformavęs toks požiūris, kad komunikacija yra išlaidos. Tik nedidelė dalis organizacijų į komunikaciją žiūri kaip į investiciją. Todėl komunikacijai yra skiriamas mažas biudžetas, planuojant, kad jo užteks kelių žiniasklaidos priemonių analizei atlikti. Organizacijoms sunku įvertinti komunikacijos audito naudą, tuo labiau skirti reikiamą dalį finansinių išteklių. RSV3 agentūros direktoriaus Kęstučio Gečo teigimu – „<...bet kuris vadovas svarsto, ar tas išlaidas turėti ar neturėti. Jam reikia loginio pagrindimo, kodėl aš turiu tiek išleisti ir ten išleisti...>.“

Integruotos komunikacijos vertinimas yra strateginis klausimas. Strateginius klausimus organizacijose sprendžia vadovai. Respondentai beveik vienbalsiai teigia, kad komunikacijos auditą organizacijoje turėtų inicijuoti jos vadovas. „<Jei nėra komunikacijos priežiūra paskirta konkrečiam vadovui, tada – aukščiausi sprendimus priimančios asmenys>“ – teigia RSV5 agentūros vadovas Linas Kontrimas. Komunikacijos auditą turėtų inicijuoti „<...padalinio vadovas kuris atsakingas už komunikaciją. Kas jis, priklauso nuo kompanijos dydžio – ar tai viceprezidentas komunikacijai, ar atstovas spaudai, ar kaip dažnai būna Lietuvoje pats vadovas>“ – teigia RSV1 agentūros kūrybos

direktorius Jonas Oškinis. „<Tai aš manau, kad komunikacijos specialistų ir vadovų reikalas>“ – RSV7 agentūros projektų vadovė Sigita Šeštokaitė.

Organizacijos dydžio aspektą pabrėžia ir kitas respondentas RSV3 agentūros direktorius Kęstutis Gečas, teigdamas, kad komunikacijos audito iniciatorius „<...priklauso nuo įmonės dydžio. Kuo mažesnė įmonė, tuo daugiau tokių funkcijų atlieka vadovai>.“ „<Tai jau aukščiausio lygio vadovai...>...tai yra strateginis dalykas...>...reikėtų svarstyti direktorių lygyje...>...gali būti akcininkai, departamentų vadovai>“ - kitiems respondentams pritaria RSV6 agentūros strateginis konsultantas – partneris Frederikas Jansonas.

RSV4 agentūros vyresnioji projektų vadovė Lina Venckaitytė pagrindžia savo nuomonę, kodėl komunikacijos auditą turėtų inicijuoti organizacijos vadovai: „<...jeigu mes žiūrime iš tos pusės, kad komunikacija yra valdymo funkcija, tai logiška, kad tokius sprendimus turėtų atlikti organizacijos vadovai>.“

RSV2 agentūros direktorė Laura Montvilaitė turi kitokią nuomonę šiuo klausimu. Respondentė teigia: „<Šiaip iš principo neturi reikšmės, kas tai inicijuoja. Svarbiausia, kad toks žmogus atsirastų organizacijoje, kuris matytų, kad tas yra reikalinga>.“ Būtų galima sutikti su Leonoros nuomone, kad svarbiausia, jog atsirastų organizacijoje komunikacijos audito iniciatorius. Respondentei pritaria RSV4 agentūros vyresnioji projektų vadovė Lina Venckaitytė teigdama, kad „<...būna labai stiprių viduje dirbančių komunikacijos specialistų, kurie gali pačiam vadovui paaiškinti, kam to reikia>. Esminis tikslas, kurio turėtų siekti pačios organizacijos, kuri dažniausiai stengiasi inicijuoti ir pačios RSV agentūros, kad komunikacijos audito metodu organizacijos pasinaudotų ir įvertintų IK efektyvumą.“

Tačiau negalima ignoruoti to aspekto, kad iniciatorius turi turėti galių pasinaudoti komunikacijos audito rezultatais, t.y. remiantis jais, inicijuoti komunikacijos procesų tobulinimą organizacijoje. RSV6 agentūros strateginio konsultanto – partnerio Frederiko Jansono nuomone, „<Rezultatais turi būti remiamasi tolimesniuose darbuose. Jeigu komunikacijos auditą užsakantis asmuo tų galių neturi, tuomet nepasinaudos rezultatais, pasidės juos į kamputį>“.

Kokios priežastys bei kokie veiksniai skatintų organizacijas dažniau rinktis komunikacijos audito metodą IK efektyvumui vertinti? Pirmiausia reikia įvertinti tai, kad komunikacijos auditas yra nauja paslauga Lietuvos rinkoje. Juk ryšiai su visuomene taip pat yra pakankamai nauja veikla.

RSV7 agentūros projektų vadovė Sigita Šeštokaitė teigia: „<Turi praeiti kažkiek tai laiko, mūsų klientai turi geriau suprasti, kas tai yra komunikacija ir kas tai yra ryšiai su visuomene>.“ Remiantis respondentų pastebėjimais, galima teigti, kad ryšiai su visuomene vis dar suvokiami pakankamai siaurai: „<...dabar žiūrima į ryšių su visuomene agentūrą kaip į pranešimų spaudai rašytoją ir platintoją>“ – pastebi Sigita Šeštokaitė. Juo labiau tik nedidelė dalis organizacijų suvokia tikrąją komunikacijos reikšmę ir svarbą organizacijos veiklai.

RSV4 agentūros vyresnioji projektų vadovė Lina Venckaitytė pateikia tokį pastebėjimą: „<Jeigu atsiranda toks klientas, kuriam komunikacija yra užsakomųjų straipsnių rašymas. Tai nėra poreikio, kad reikėtų audituoti užsakomuosius straipsnius>.“ Situacija pamažu keičiasi ir atsiranda vis daugiau organizacijų, kurios savo iniciatyva ar pasitelkusios RSV agentūrų pagalbą, stengiasi vertinti komunikacijos procesų efektyvumą ir remiantis gautais rezultatais, juos tobulinti.

Į komunikaciją turėtų būti žiūrima kaip į valdymo funkciją, tačiau remiantis respondentės RSV4 agentūros vyresniosios projektų vadovės Linos Venskaitytės apgailestavimu: „<Komunikacija toli gražu ne visur yra valdymo funkcija>“, - galima teigti, kad toks požiūris dar neegzistuoja visose organizacijose. Jeigu nėra tokio požiūrio į komunikaciją, organizacijoms labai sunku investuoti į komunikacijos procesų vertinimą bei tobulinimą.

Kita problema, kurią reikėtų spręsti – tai komunikacijai skiriamo biudžeto klausimas. „<Pirmiausia tai susiję su finansine padėtimi, komunikacijos ir rinkodaros srityse. Šiuo metu biudžetai labai sumažinti>“ – teigia RSV3 agentūros direktorius Kęstutis Gečas.

Priešasčių sąrašas, kodėl organizacijos nesirenka komunikacijos audito metodo IK efektyvumui vertinti tęsiamas toliau. Dar vienas respondentas RSV5 agentūros vadovas Linas Kontrimas teigia, kad dažnesnį komunikacijos audito kaip vertinimo metodo pasirinkimą skatintų: „<Domėjimasis sritimi, pokalbiai su specialistais, užsienio praktikos analizė>.“ Neveltui paminima užsienio komunikacijos srities specialistų patirtis, iš kurios semiasi žinių ir Lietuvos RSV agentūros.

Lietuvos RSV agentūros turėtų savo esamiems bei potencialiems klientams pateikti pavyzdžių, kaip atliktas komunikacijos auditas padėjo tam tikroms organizacijoms objektyviai įvertinti IK efektyvumą ir kaip keitėsi organizacijos komunikacija, bei rezultatai po to, kai buvo atliktas IK tobulinimas. RSV2 agentūros direktorė Laura Montvilaitė teigia: „<...reikalingi realūs pavydžiai, kaip auditas padės gerinti ateities kampanijų efektyvumą><...visada reikia rodyti, kokią naudą tai turi ateičiai>.“

Atlikus interviu tyrime dalyvavusių respondentų atsakymų analizę, galima teigti, kad organizacijos turi susidariusios išankstinę nuomonę, kad neverta vertinti to, kas jau įvyko. Organizacijų vadovai pasikliauna savo intuicija, patirtimi, spėjimais, darbuotojų nuomone – subjektyviais veiksniais, kurie trukdo logiškai mąstyti ir objektyviai vertinti komunikacijos audito naudą.

Kitas svarbus veiksnys, kodėl organizacijos nesirenka komunikacijos audito kaip IK efektyvumo vertinimo metodo – tai šio metodo finansiniai ir laiko ištekliai. Remiantis respondentų atsakymais, galima daryti išvadą, kad organizacijos susiduria su problemomis, nes nėra tinkamai įvertinusios komunikacijos auditui reikalingų laiko bei finansinių išteklių. Dažnai remiamasi

išankstine nuomone, kad šis metodas yra brangus ir stengiamasi jį pakeisti kitais komunikacijos efektyvumo vertinimo metodais.

Tyrimo analizė atskleidžia, kad daugelis organizacijų į komunikaciją nežiūri kaip į valdymo funkciją, taip pat ryšių su visuomene suvokimas yra labai ribotas. Jeigu nėra tokio požiūrio į komunikaciją, tuo labiau nesuvokiama integruota komunikacija ir nebandoma jos įgyvendinti. Tuomet nėra investuojama į komunikacijos procesų vertinimą bei tobulinimą.

### ***Tema: Komunikacijos audito kaip metodo išskirtinės savybės***

Kiekvienas IK efektyvumo vertinimo metodas yra unikalus, nes skiriasi savo charakteristikomis nuo kitų metodų. Siekiant organizacijoms įrodyti komunikacijos audito kaip metodo naudą, reikia joms pateikti aiškų, tikslų projektą, kaip bus vykdomi komunikacijos audito procesai.

RSV2 agentūros direktorė Laura Montvilaitė teigia: „<Geriausia, kad komunikacijos auditą atliktų išorės konsultantai. Dėl to, kad darbuotojai, kurie patys dalyvavo įgyvendinant tam tikras komunikacijos kampanijas arba vykdant tą veiklą, negali savęs objektyviai vertinti>.“ Tos pačios nuomonės laikosi ir RSV1 agentūros kūrybos direktorius Jonas Oškiniš teigdamas, kad „<išorės konsultantai tai padarytų, mano nuomone, geriau>“. Išorės konsultantų pasirinkimui pritaria RSV7 agentūros projektų vadovė Sigita Šeštokaitė: „<Aš manau, kad tai turėtų atlikti konsultantai iš išorės, bet labai gerai įsigilinę į tos įmonės specifiką>“.

Pagrindinė priežastis, kodėl respondentai laikosi tos nuomonės, kad komunikacijos auditą turėtų atlikti išorės konsultantai yra objektyvumo klausimas. „<Auditas yra žymiai efektyvesnis ir objektyvesnis, kai jį atlieka išorės konsultantai. Nes kai esi organizacijos darbuotojas, prarandi smalsumą, nepastebi visko, ne taip vertini>“ – teigia RSV4 agentūros vyresnioji projektų vadovė Lina Venckaitė. „<Nes tie, kurie dirba įmonės viduje, sakykim komunikacijos specialistai, jeigu jie atliktų komunikacijos auditą, manau, kad jis būtų neobjektyvus. Jie būtų per daug patys užsisukę savo virtuvėje, problemose, jie ieškotų pasiteisinimų, žino priežastis dėl ko taip atsitiko ir pan.>“ – įsitikinusi RSV7 agentūros projektų vadovė Sigita Šeštokaitė.

RSV3 agentūros direktorius Kęstutis Gečas yra truputį kitokios nuomonės šiuo klausimu. Respondentas teigia, kad „<...abu variantai pakankamai objektyvūs. Žmonės juk realiai nori sužinoti, kokia situacija yra organizacijoje>“. Bet tuo pačiu neatmeta galimybes, jog organizacijos darbuotojams atliekant komunikacijos auditą atsiranda proga subjektyviai vertinti kai kuriuos dalykus: „<Jeigu tu nori pateisinti savo veiksmus, tai aišku gali pagudrauti>“ – teigia Kęstutis Gečas.

Kita priežastis, kodėl komunikacijos auditui atlikti geriau samdyti išorės konsultantus – tai profesionalumo aspektas. Ne visos organizacijos turi tokius komunikacijos specialistus, kurie būtų kompetentingi atlikti komunikacijos auditą. RSV4 agentūros vyresnioji projektų vadovė Lina Venckaitytė pabrėžia, kad organizacijos, atliekančios komunikacijos auditą, turi turėti patirtį šioje srityje: „<Manau, kad turėtų daryti išorinės kompanijos, turinčios tam tikrą patirtį>.“ RSV3 agentūros direktorius Kęstutis Gečas teigimu, „<...ryšių agentūros tinkamos labiau, taip pat jos turi tam adaptuotas priemones>.“

Respondento Kęstučio Gečo paminėtos komunikacijos audito priemonės yra labai svarbios vertinimo procese. Atliekant komunikacijos auditą reikia pasirinkti tinkamą tų priemonių derinį, kad tyrimo rezultatas būtų kuo objektyvesnis.

Komunikacijos audito priemonių derinio pasirinkimas priklauso nuo daugelio aspektų. „<Labai priklauso nuo organizacijos dydžio, kultūros, specifikos, nuo tikslo, nuo to kaip jaučiasi organizacijos darbuotojai...><... kiekvieną kartą žiūrime pagal individualią situaciją>“ – teigia RSV4 agentūros vyresnioji projektų vadovė Lina Venckaitytė. RSV7 agentūros projektų vadovė Sigita Šeštokaitė labiau pabrėžia kliento pageidavimus ir poreikius: „<Žiūrime pagal kliento poreikius, kokio gylio tyrimo jis nori, kokias tikslines grupes nori vertinti. Tarkim, ar jam svarbiau, ką apie jį galvoja klientai, ar ką apie jį galvoja žiniasklaida. Tada reikia galvoti, kokį tyrimą pasirinkti ir pritaikyti>.“ Kliento poreikiai labai svarbūs, nustatant komunikacijos audito tikslus ir tiriamus objektus. RSV6 agentūros strateginio konsultanto – partnerio Frederiko Jansono teigimu, komunikacijos audito priemonės priklauso nuo to, „<.ko sieki, koks yra tikslas>. Respondentas priduria, kad „<...labai svarbu žinoti, kokią atsakymų gražą gausi. Kai kurių tyrimų net neverta daryti, nes atsakymų graža bus labai maža>.“

Kai kurios RSV agentūros pripažįsta, kad ne visas komunikacijos audito priemones yra puikiai įvaldžiusios, tokiu atveju paslaugos yra perkamos iš rinkos tyrimų agentūrų. „<Reikia pripažinti, kad jeigu mes norime labai sudėtingų tyrimų, mes juos perkame iš rinkos tyrimų agentūrų>“ – teigia RSV3 agentūros direktorius Kęstutis Gečas. RSV7 agentūros projektų vadovė Sigita Šeštokaitė teigia, kad „<Kai kuriuos tyrimus mes darome patys, kai kada samdome kitas agentūras>“.

Remiantis respondentų atsakymais, galima daryti išvadą, kad komunikacijos audito priemonės yra renkamos pagal komunikacijos auditui nustatytus tikslus. O tikslai nustatomi pagal organizacijos poreikius, siekius ir finansines galimybes.

RSV1 agentūros kūrybos direktoriaus Jono Oškinio nuomone, prie pagrindinių komunikacijos tikslų galėtų būti priskiriamas siekis „<...įvertinti, ar einama teisinga kryptimi; ar visuomenė/tikslinės grupės organizaciją ar prekių ženklus mato taip, kaip buvo komunikuojama, kokie komunikacijos kanalai buvo efektyviausi>.“ Integruota komunikacija apima ryšius su

visuomene ir rinkodara, todėl sujungus šias dvi veiklas, atsiranda pakankamai daug objektų, kuriuos galima vertinti. „<Atsiranda daugiau klausimų, daugiau dalykų, kuriuos reikia pakankamai tiksliai įvertinti, taigi ir tikslai gali būti įvairūs>“ – teigia RSV6 agentūros strateginis konsultantas – partneris Frederikas Jansonas. RSV4 agentūros vyresniosios projektų vadovės Linos Venckaitytės teigimu, komunikacijos audito metodu galima tirti organizacijos IK efektyvumą po krizės: „<..nutiko kažkokia krizė, galima tada tirti priežastis, poveikį po tos krizės ir pan.>.“ Taip pat respondentės teigimu, komunikacijos auditas gali būti taikomas ir daugeliu kitų atvejų: „<Galima tirti įvairias auditorijas ir jų nuomone...><..jeigu nori patikrinti savo paslaugas, produktus, tai vėlgi galima rinktis tiek komunikacijos auditą, tiek kitus metodus>.“

Nustačius komunikacijos audito tikslus ir pasirinkus tinkamas priemones, atliekamas IK efektyvumo vertinimas. RSV4 agentūros vyresnioji projektų vadovė Lina Venckaitytė teigia, kad „<...svarbu yra žinoti esamą situaciją...><...reikia susirinkti tokią informaciją apie organizaciją: kokius tyrimus ji darė, kokie jų rezultatai, kokie yra organizacijos kanalai, kokias komunikacijos programas vykdė per tam tikrą laikotarpį>. Esamos situacijos vertinimo svarbą pabrėžia ir kitas respondentas: „<Jei nežinome kokia esama komunikacinė situacija, t.y. „kur esame“, tai ar galime objektyviai įvertinti, kur einame?>“ – retorinį klausimą kelia RSV1 agentūros kūrybos direktorius Jonas Oškinis. RSV7 agentūros projektų vadovė Sigita Šeštokaitė teigia: „<Šis vertinimas yra labai svarbus, kas yra dabar ir aišku, kas buvo prieš tai.>“

RSV3 agentūros direktoriaus Kęstučio Gečo teigimu, komunikacijos auditą galima palyginti su finansiniu organizacijos auditu, vertinant esamos situacijos auditavimo reikšmę: „<Komunikacijos auditas, kaip ir finansų auditas yra status quo apibrėžimas>.“ Respondentas išskiria tris skirtingus rezultatus, ką gali atskleisti komunikacijos audito metodu įvertintas esamos komunikacijos efektyvumas: 1) „<Jeigu yra viskas gerai, tuomet aš galiu manyti, kad leidžiu gerai pinigus ir toliau galiu panašiai juos leisti>; 2) „<Jeigu tai yra blogai, tada klausimas, kodėl yra blogai: kanalai, žinutės, priemonės ir pan. Reikia spręsti, arba didinti išlaidas, arba keisti jų panaudojimo tvarką>; 3) „<Trečias variantas, mes labai gerai atrodome, tokiu atveju galbūt reikėtų pamažinti išlaidas, bet didelė rizika, kad situacija gali pablogėti>“ – teigia Kęstutis Gečas.

Organizacijos, gavusios komunikacijos audito išvadas ir rekomendacijas turi jomis pasinaudoti, tobulindamos IK procesus. RSV agentūros komunikacijos audito išvadas stengiasi pristatyti tiems asmenims, kurie priima strateginius sprendinius dėl komunikacijos įgyvendinimo. Jau buvo minėta, kad komunikacijos auditą organizacijoje dažniausiai inicijuoja aukščiausio lygmens vadovai. „<Svarbu, kad komunikacijos audito rezultatus priimtų tie asmenys, kurie priima sprendimus dėl komunikacijos. Mes stengiamės būtent tokiems asmenims pateikti rezultatus, kad jie po to kažką darytų>“ – teigia RSV6 agentūros strateginis konsultantas – partneris Frederikas Jansonas. RSV5 agentūros vadovas Linas Kontrimas yra panašios nuomonės: „<Svarbiausia, kad

audito rezultatų norėtų vadovai ir sprendimus priimančios asmenys><...rezultatus gavę jie turėtų suprasti panaudojimo galimybę, o jei ne – tai turėtų patarti konsultantai>.“

Šiame tyrime prieita prie išvados, kad komunikacijos auditas reikalauja nemažai laiko ir finansinių išteklių, todėl būtų visai netikslinga komunikacijos auditą atlikti vien tik dėl IK efektyvumo įvertinimo fakto, tačiau nepasinaudoti specialistų pateiktomis išvadomis bei rekomendacijomis. Kai kuriais atvejais organizacijos atlieka komunikacijos auditą tik dėl to, kad toks yra vadovo reikalavimas, ar, kad reikia akcininkams pateikti ataskaitą. RSV4 agentūros vyresnioji projektų vadovė Lina Venckaitė teigia, kad tokios „<...organizacijos, sužinojusios rezultatus, padeda juos į stalčių>.“ „<Mes skatiname aišku tą dalyką, kad komunikacija būtų tobulinama arba palaikoma, jeigu viskas daugiau mažiau gerai>“ – priduria respondentė.

Susiduriama su tokiomis dviprasmiškomis situacijomis – vienos organizacijos nėra suinteresuotos atlikti IK tobulinimo, o kitos – negali to daryti dėl techninių reikalavimų sistemai ar organizacijos nuostatų. RSV6 agentūros strateginio konsultanto – partnerio Frederiko Jansono teigimu, „<Kai kuriais atvejais negalime atlikti tobulinimo dėl organizacijos specifinės veiklos ir reikalavimų...><...banko reikalavimai, keliami savo informacinei sistemai yra tokie, kad 90 proc. priemonių, ką galėtume pasiūlyti kitiems klientams, čia nėra tinkamos>.“

RSV6 agentūros strateginis konsultantas – partneris Frederikas Jansonas teigia, kad „<Jeigu komunikacijos auditą atliekame savo klientui, tuomet dažniausiai mes ir dalyvaujame įgyvendinat tobulinimo darbus>.“ RSV agentūrų patarimai ir pagalba, atliekant IK efektyvumo tobulinimą tikrai turi didelę reikšmę, nes būtent RSV agentūros turi didžiausią patirtį.

Atlikus integruotos komunikacijos tobulinimą, būtų gerai po kiek laiko pakartoti komunikacijos auditą – tai leistų įvertinti IK tobulinimo rezultatus ir IK efektyvumo pokytį per tam tikrą laiką. Kyla klausimas, kas kiek laiko turėtų būti kartojamas komunikacijos auditas? RSV5 agentūros vadovas Linas Kontrimas teigia, kad tai „<...priklauso nuo komunikacijos intensyvumo konkrečioje įmonėje>.“ Tokios pačios nuomonės laikosi RSV agentūros RSV2 agentūros direktorė Laura Montvilaitė teigdama: „Viskas labai priklauso nuo individualios situacijos ir organizacijos komunikacijos kampanijų intensyvumo...><...jeigu organizacija komunikuoja labai intensyviai, tai gali būti net kas metus>.“

RSV3 agentūros direktorius Kęstutis Gečas laikosi kiek kitos nuomonės: „<...viskas priklauso nuo pokyčių. Šiuo metu labai viskas keičiasi, ypač komunikacijos kanalai>.“ RSV6 agentūros strateginis konsultantas – partneris Frederikas Jansonas taip pat akcentuoja pokyčius: „<...daug kas priklauso nuo pokyčių><...jeigu staigiai pasikeičia rinka, konkurencija išauga, ar vartotojų pokyčiai keičiasi, tuomet verta dažniau atlikti komunikacijos auditą>.“

Labiausiai respondentai akcentuoja vienerių metų laikotarpį. RSV3 agentūros direktorius Kęstutis Gečas teigia, kad „<...bendrą komunikacijos auditą reiktų atlikti kasmet>.“ RSV1

agentūros kūrybos direktorius Jonas Oškinis pabrėžia: „<Ne dažniau nei kas metai, nebent yra specifiniai atvejai (ėjimas į naują rinką, įmonių susijungimas ar perėmimas, naujų prekių ženklų įvedimas ir pan.) – tada galima ir dažniau>.“

RSV4 agentūros vyresnioji projektų vadovė Lina Venckaitytė laikosi truputi kitokios nuomonės. Respondentės teigimu, komunikacijos auditą reikėtų atlikti kas 3 metus, nes „<...per 3 metus jau organizacija kažkiek pasikeičia, o 5 metai jau būtų per ilgas laiko tarpas><...rinka keičiasi tikrai dažniau, ypač dabar>.“

RSV6 agentūros strateginis konsultantas – partneris Frederikas Jansonas teigia, kad komunikacijos audito kartojimas priklauso nuo to, ar organizacija daro komunikacijos įvertinimą kitais metodais: „<Priklauso nuo to, ar daromi papildomi komunikacijos įvertinimai eigoje bent jau kasmet. Tuomet tokį bendrą komunikacijos auditą rekomenduojama atlikti kartą per 5 - 7 metus>.“

### ***Tyrimo išvados***

Atlikus interviu respondentų atsakymų analizę, prieita prie išvados, kad organizacijų turima išankstinė informacija apie komunikacijos audito metodą yra minimali. Informaciją apie komunikacijos auditą turi ir šio metodo naudą suvokia tos organizacijos, kurios anksčiau jau yra atlikusios IK efektyvumo vertinimą kitais metodais. Tai pat tos organizacijos, kurios siekia, kad jų IK efektyvumo vertinimas būtų kiek įmanoma objektyvus. Pastebėta tokia tendencija, kad komunikacijos auditą kaip IK efektyvumo vertinimo metodą renkasi tie organizacijų vadovai, kurie neseniai baigė studijas aukštosiose mokyklose arba siekia dalyvauti tam tikruose konkursuose ir komunikacijos auditas yra kaip pridėtinė vertė laimėti tuos konkursus. Tačiau didžioji dalis organizacijų nesuvokia komunikacijos audito naudos.

Remiantis interviu metu gauta informacija, išskirtos pagrindinės priežastys, kodėl organizacijoms sudėtinga suprasti ir įvertinti komunikacijos audito naudą.

Pirmiausia, organizacijos didelę reikšmę skiria subjektyviai nuomonei, nėra linkusios vertinti tų dalykų, kurie jau atlikti, pavyzdžiui, įgyvendinta tam tikra komunikacijos programa ar projektas. Organizacijų vadovai pasitiki savo intuicija, patirtimi, spėjimais, darbuotojų nuomone – subjektyviais veiksniais, kurie trukdo logiškai mąstyti ir objektyviai vertinti komunikacijos audito naudą.

Labai maža dalis Lietuvos organizacijų suvokia integruotos komunikacijos reikšmę, žvelgia į komunikaciją kaip į visumą, t.y. siekia integruoti ryšius su visuomene kartu su rinkodara. Jeigu šios funkcijos organizacijoje yra atskirtos, komunikacijos efektyvumui vertinti organizacijos renkasi kitus vertinimo metodus. Taip pat vis dar susiduriama su požiūriu, kuomet į ryšius su visuomene ir į



pačią komunikaciją žiūrima siaurai: RSV laikomi pranešimų spaudai rašymu, o komunikacija – pranešimo pateikimu žiniasklaidoje.

Kitas aspektas susijęs su pačia komunikacijos audito paslauga. Komunikacijos auditas Lietuvos rinkoje yra pakankamai nauja paslauga, todėl ją teikia tik nedidelė dalis RSV agentūrų. Klientai susiduria su problema, nes nėra aiškiai suformuotos paslaugos. Kai kuriais atvejais šios paslaugos jie negali pirkti iš tos RSV agentūros, kurios klientai jie yra. Organizacijos susiduria su abejonėmis, nėra užtikrintos dėl paslaugos kokybės, todėl komunikacijos audito metodą keičia kitais IK efektyvumo vertinimo metodais, kai kuriais atvejais netgi neadekvačiais.

Atlikus interviu respondentų atsakymų analizę, prieita prie išvados, kad komunikacijos audito metodas yra pakankamai brangus tiek laiko, tiek finansinių išteklių atžvilgiu. Komunikacijos auditui skiriamus finansinius išteklius galima minimizuoti, organizacijoms pačioms atliekant šį tyrimą. Šiuo atveju reikia įvertinti objektyvumo, žmogiškųjų išteklių kompetencijos, komunikacijos audito priemonių ir laiko klausimus.

Integruotos komunikacijos efektyvumo vertinimas yra strateginis klausimas. Tyrimo metu prieita prie išvados, kad komunikacijos auditą organizacijoje turėtų inicijuoti aukščiausio lygmens vadovai: direktoriai, padalinių ir skyrių vadovai, akcininkai, kiti strateginius sprendimus priimantys asmenys. Tačiau labai svarbus aspektas, kad audito iniciatorius turėtų galimybę atlikti IK tobulinimą, remiantis komunikacijos audito metu gautomis išvadomis ir rekomendacijomis.

Atlikus integruotos komunikacijos tobulinimą, būtų naudinga po kiek laiko pakartoti komunikacijos auditą – tai leistų įvertinti IK tobulinimo rezultatus ir IK efektyvumo pokytį per tam tikrą laiką. Tyrimo metu prieita prie išvados, kad siekiant stebėti IK efektyvumą, komunikacijos auditas turėtų būti kartojamas kas 1-3 metus, priklausomai nuo organizacijos komunikacijos intensyvumo bei aplinkos pokyčių.

Analizuojant komunikacijos audito įgyvendinimo klausimą, prieita prie išvados, kad geriausia šio tyrimo įgyvendinimą patikėti išorės konsultantams. Toks pasirinkimas grindžiamas tuo, kad išorės konsultantų atliekamas komunikacijos auditas bus objektyvesnis, lyginant su komunikacijos auditu, atliekamu organizacijos darbuotojų. Organizacijos darbuotojams atliekant komunikacijos auditą, neatmetama subjektyvaus vertinimo galimybė, siekiant naudoti sau, savo kolegoms, stengiantis pasiteisinti, ieškant išeities ir nepalankios situacijos ir pan. Įvertinama ir tai, kad išorės konsultantai yra šios srities profesionalai ir turi tinkamas priemones komunikacijos audito tyrimui atlikti.

Labai svarbu komunikacijos auditui parinkti tinkamą priemonių derinį, kuris leistų pasiekti objektyvius tyrimo rezultatus. Tyrimo metu prieita prie išvados, kad komunikacijos audito priemonių parinkimas tiesiogiai priklauso nuo kelių dalykų: organizacijos, užsakančios

komunikacijos audito paslaugą, poreikių; komunikacijos audito tyrimui iškelto tikslo; tyrimui atrinktų objektų; tyrimo gylio; finansinių organizacijos galimybių.

Komunikacijos auditas yra visapusiškas metodas ir turi potencialo būti vienu iš dažniausiai taikomų metodų IK efektyvumui vertinti. Tyrimo metu nustatyti veiksniai, kurie skatintų organizacijas dažniau rinktis komunikacijos audito metodą: komunikacijos kaip valdymo funkcijos suvokimas; integruotos komunikacijos paplitimas; komunikacijos audito kaip paslaugos paplitimas; užsienio organizacijų praktikos taikymas Lietuvos organizacijose; komunikacijai skiriamų biudžetų didinimas; vieši realūs pavyzdžiai, kaip keičiasi IK efektyvumas, atlikus komunikacijos auditą ir jo išvadas bei rekomendacijas pritaikius komunikacijos tobulinimui; kokių rezultatų pasiekia komunikacijos auditą atlikusios organizacijos.

### ***Rekomendacijos***

Šiuo metu labai greitai keičiasi organizacijos aplinka, rinkos situacija, atsiranda vis naujų komunikacijos priemonių. Galima teigti, kad organizacijoms sudėtinga visa tai kontroliuoti. Todėl RSV agentūros turi būti tos, kurios pateiktų organizacijoms pasiūlymus, kaip veikti tokiomis sąlygomis, kaip neprarasti kontrolės, nuolat žinoti, ką apie jas mano tikslinės auditorijos.

Organizacijoms būtų tikslinga turėti bendrą požiūrį į komunikaciją, neskirstyti jos pagal atskiras priemones, tokias kaip ryšiai su visuomene, reklama, rinkodara ir pan. Tik požiūris į visumą padės susidaryti vientisą vaizdą, kaip organizacija atrodo savo tikslinėms auditorijoms. Taip pat būtina atsisakyti išankstinės subjektyvios nuomonės apie save, nes ji gali būti klaidinga. Remdamosi klaidinga nuomone, organizacijos netikslingai planuoja IK strategiją.

Reikėtų po truputį keisti ir tą požiūrį, kad žiniasklaida atspindi visų organizacijos tikslinių auditorijų nuomonę ir požiūrius. Nes kai kuriais atvejais, tam tikros organizacijos auditorijos išorinės auditorijos, kaip investuotojai ar tiekėjai, gali vertinti organizaciją visai kitaip, negu tą rodo žiniasklaidos monitoringo rezultatai.

Vertinant komunikacijos audito paslaugą, galima teigti, kad RSV agentūros turi sutelkti dėmesį ties informavimu apie šio metodo teikiamą naudą organizacijų komunikacijos procesams. Šiuo metu organizacijos nėra pakankamai informuotos apie komunikacijos metodo tikslus, teikiamą naudą, kaštus, šiam metodui taikomus priemones ir kitus esminius dalykus.

## IŠVADOS

Remiantis moksline literatūra ir užsienio mokslininkų atliktais tyrimais, prieita prie išvados, kad integruotos komunikacijos poreikis vis labiau auga. Pastebima, jog vis daugiau organizacijų komunikaciją suvokia kaip vieną iš valdymo funkcijų, o komunikacijos tikslus siekia įgyvendinti, pasitelkusios integruotą komunikaciją. IK pamažu integruojama į bendrus spendimų priėmimo procesus, ryšiai su visuomene bei rinkodara apjungiami bendriems komunikacijos tikslams pasiekti.

Tačiau Lietuvos rinkoje situacija kiek kitokia. Remiantis interviu metodu gautais rezultatais, galima teigti, kad vis dar maža dalis Lietuvos organizacijų suvokia integruotos komunikacijos reikšmę, žvelgia į komunikaciją kaip į visumą, t.y. siekia integruoti ryšius su visuomene kartu su rinkodara. Vis dar susiduriama su požiūriu, kuomet į ryšius su visuomene ir į pačią komunikaciją žiūrima siaurai: RSV laikomi pranešimų spaudai rašymu, o komunikacija – pranešimo pateikimu žiniasklaidoje.

Integruotos komunikacijos atveju, į komunikaciją turi būti žiūrima strategiškai, nes IK yra sudėtingas, ilgalaikis procesas, reikalaujantis tiek organizacijos vadovų, tiek darbuotojų įsitraukimo. Organizacijos turi investuoti į IK kūrimą bei tobulinimą, siekdamos įgyvendinti užsibrėžtus tikslus. Šiame moksliniame darbe prieita prie išvados, kad IK tobulinimas tiesiogiai priklausomas nuo IK efektyvumo vertinimo.

IK efektyvumo vertinimą organizacijos gali atlikti, naudodamos įvairius skirtingus metodus. Šiame darbe, remiantis moksline literatūra, buvo analizuojami skirtingi IK efektyvumo vertinimo metodai. Atlikus įvairių mokslinių tyrimų metodų analizę, prieita prie išvados, kad IK efektyvumui keliamus kriterijus labiausiai atitinka komunikacijos audito metodas, pasižymintis visapusiškumu.

Išskirti pagrindiniai komunikacijos audito privalumai lyginant su kitais metodais: tradiciniai apklausų metodai nėra visapusiai, visapusiškumas pasiekiamas tik juos apjungus, t.y. pasirinkus tam tikrą metodų derinį; komunikacijos audito metodas apima daugybę priemonių, kurios leidžia objektyviai įvertinti IK efektyvumą; komunikacijos auditas priskiriamas pažangiausiajam lygmeniui pagal komunikacijos programų efektyvumo vertinimo matuoklę, taigi šis metodas leidžia organizacijoms įvertinti tikslinių auditorijų suvokimą, reakciją į jų siunčiamus pranešimus, pakitusį elgesį; komunikacijos auditas yra universalus metodas, nes galima vertinti tiek išorinės, tiek vidinės komunikacijos efektyvumą, skirtingas komunikacijos programas, atskirų organizacijos skyrių ar padalinių komunikaciją; komunikacijos audito rezultatai įvertina komunikacijos procesų efektyvumą einamuoju metu, tai pat nurodo tobulintinus procesus.

Remiantis literatūra, buvo prieita prie išvados, kad pagrindiniai komunikacijos audito tikslai – įvertinti jos esamą IK strategiją bei komunikacinių procesų efektyvumą; parodyti organizacijai, kaip ji optimaliai gali panaudoti komunikacijos priemones bei procesus, integruotos komunikacijos efektyvumui didinti. Tyrimo metu gauti rezultatai patvirtino šias literatūros analizės metu gautas išvadas: dažniausiai komunikacijos audito metodas taikomas, kai reikia objektyviai įvertinti buvusios komunikacijos programos efektyvumą; organizacijos IK silpnąsias ir stipriąsias sritis; tikslinių auditorijų požiūrį ir nuomonę apie organizaciją.

Atlikus interviu respondentų atsakymų analizę, prieita prie išvados, kad organizacijų turima išankstinė informacija apie komunikacijos audito metodą yra minimali. Informaciją apie komunikacijos auditą turi ir šio metodo naudą suvokia tos organizacijos, kurios anksčiau jau yra atlikusios IK efektyvumo vertinimą kitais metodais. Tai pat tos organizacijos, kurios siekia, kad jų IK efektyvumo vertinimas būtų kiek įmanoma objektyvus. Pastebėta tokia tendencija, kad komunikacijos auditą kaip IK efektyvumo vertinimo metodą renkasi tie organizacijų vadovai, kurie neseniai baigė studijas aukštosiose mokyklose arba siekia dalyvauti tam tikruose konkursuose ir komunikacijos auditas yra kaip pridėtinė vertė laimėti tuos konkursus. Tačiau didžioji dalis organizacijų nesuvokia komunikacijos audito naudos.

Remiantis interviu metodu gautais rezultatais, prieita prie išvados, kad komunikacijos auditas reikalauja nemažai laiko ir finansinių išteklių, todėl būtų visai netikslinga komunikacijos auditą atlikti vien tik dėl IK efektyvumo įvertinimo fakto, tačiau nepasinaudoti specialistų pateiktomis išvadomis bei rekomendacijomis. Kad komunikacijos auditas būtų tikslingas ir jo rezultatais būtų remiamasi tobulinant IK organizacijoje, komunikacijos auditą turėtų inicijuoti aukščiausio lygmens vadovai, turintys galimybę inicijuoti ir IK tobulinimą, remiantis komunikacijos audito metu gautomis išvadomis ir rekomendacijomis. Atlikus integruotos komunikacijos tobulinimą, būtų naudinga po kiek laiko pakartoti komunikacijos auditą – tai leistų įvertinti IK tobulinimo rezultatus ir IK efektyvumo pokytį per tam tikrą laiką.

Komunikacijos auditas yra visapusiškas metodas ir turi potencialo būti vienu iš dažniausiai taikomų metodų IK efektyvumui vertinti. Tyrimo metu nustatyti veiksniai, kurie skatintų organizacijas dažniau rinktis komunikacijos audito metodą: komunikacijos kaip valdymo funkcijos suvokimas; integruotos komunikacijos paplitimas; komunikacijos audito kaip paslaugos paplitimas; užsienio organizacijų praktikos taikymas Lietuvos organizacijose; komunikacijai skiriamų biudžetų didinimas; vieši realūs pavyzdžiai, kaip keičiasi IK efektyvumas, atlikus komunikacijos auditą ir jo išvadas bei rekomendacijas pritaikius komunikacijos tobulinimui; kokių rezultatų pasiekia komunikacijos auditą atlikusios organizacijos.

## BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS

1. *5 Stages of the Organic Search Marketing Maturity Model* [interaktyvus], 2009 [žiūrėta 2010 m. kovo 04 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.marketing-jive.com/2009/10/5-stages-of-organic-search-marketing.html>>.
2. *Add+impact: benefits for clients* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. vasario 2 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.addimpact.net/benefits.htm>>.
3. ALBANESE, Isabelle. *How to make your message memorable. Effective Communication*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. kovo 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://humanresources.about.com/od/interpersonalcommunication/qt/memorable.htm>>.
4. ALBANESE, Isabelle. *The 4Cs of Truth in Communication™ - a bullet-proof tool to develop and deliver stand-out effective communication* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. kovo 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.consumertruth.com/assets/pdf/Employers%20Group%20Article%20-%20Dec%202007.pdf>>.
5. ARGENTI, P.A. *Measuring the Value of Communication* [interaktyvus], 2005 [žiūrėta 2010 m. balandžio 12 d.]. Prieiga per internetą: <[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=880782#](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=880782#)>.
6. ARMONIENĖ, A. Informacijos paslaugas teikiančių organizacijų perspektyva: dinamiškas integruotos komunikacijos aspektas. Iš *Informacijos mokslai*. 2002, [nr.] 20. 93 p.
7. AUSTIN, E. W.; PINKLETON, B. E. *Strategic public relations management – planning and managing effective communication programs*, 2006. [PDF formatas].
8. BARAT, Thomas. *The integration of the communication to the life of the organizations* [interaktyvus], 2007 [žiūrėta 2010 m. kovo 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.slideshare.net/tombarat/integrated-communication>>.
9. BARŠAUSKIENĖ, V.; JANULEVIČIENĖ-IVAŠKEVIČIENĖ, B. *Komunikacija: teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija, 2005. 214 p. ISBN 9955-09-903-8.
10. BRENNER, D.M; LANE, M.H. *The real value of effective communication* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. balandžio 12 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.thelatimergroup.com/aboutus/newsversions/beacon\\_v5issue5.html](http://www.thelatimergroup.com/aboutus/newsversions/beacon_v5issue5.html)>.

11. BROOKS, K.; CALLICOAT, J.; SIEGERDT, G. *The ICA audit and perceived communication effectiveness changes in 16 audited organizations*. *Human Communication Research*, 5, 131–137.
12. CAYWOOD, C. L. *The handbook of strategic public relations & integrated communication*, 1997 [PDF formatas].
13. *Coffee catch-ups used to measure communications effectiveness* [interaktyvus], 2009. [žiūrėta 2009 m. sausio 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.massey.ac.nz/massey/about-massey/news/article.cfm?mnarticle=coffee-catch-ups-used-to-measure-communications-effectiveness-05-03-2009>>.
14. COFFMAN, Julia. *Strategic Communications Audits* [interaktyvus], 2004 [žiūrėta 2010 m. sausio 04 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.mediaevaluationproject.org/WorkingPaper1.pdf>>.
15. DAVIS, K. *A method of studying communication patterns in organizations*. *Personnel Psychology*, 6, 301–312.
16. *Do You Need a Communication Audit?* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. sausio 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.communicationideas.com/communication-audit.html>>.
17. DOWNS, C. W.; ADRIAN, A.D. *Assessing organizational communication – strategic communication audits*, 2004. [PDF formatas].
18. DUNCAN, Tom; MORIARTY, E. Sandra. *A communication-based marketing model for managing relationships* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 4 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.topmdi.net/e-booklibrary/management/A\\_Communication\\_Based\\_Marketing\\_Model\\_for\\_Managing\\_relationships.pdf](http://www.topmdi.net/e-booklibrary/management/A_Communication_Based_Marketing_Model_for_Managing_relationships.pdf)>.
19. FOULGER, Davis. *Models of the communication process* [interaktyvus], 2004 [žiūrėta 2009 m. gruodžio 2 d.]. Prieiga per internetą: <<http://foulger.info/davis/research/unifiedModelOfCommunication.htm>>.
20. GAYESKI, Diane M. *Integrated Communication: From Theory to Performance* [interaktyvus], 1996. [žiūrėta 2008 m. gruodžio 16 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.dgayeski.com/omninteg.html>>.
21. GIŽIENĖ, Vilda; SIMANAVIČIENĖ, Žaneta. *Žmogiškųjų išteklių ekonominis vertinimas*. Iš *Ekonomika ir vadyba* [interaktyvus]. 2009, [nr.] 14 [žiūrėta 2010 m. sausio 19 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-237.pdf>
22. GUDONIENĖ, Vilija. *Korporatyvinė komunikacija – komunikacijos ar valdymo integravimas?* Iš *Informacijos mokslai* [interaktyvus]. 2006, [nr.] 39. [žiūrėta 2008 m. balandžio 25 d.]. Prieiga per

- interneta: <<http://www.ceeol.com/asp/getdocument.aspx?logid=5&id=4bbeb6b2-edf3-4960-945e-ff86f020b696>>.
23. Guidestar research. *Strategic Communications Audit Services* [interaktyvus], 2006 [žiūrėta 2010 m. kovo 12 d.]. Prieiga per interneta: <[http://www.guidestarco.com/Site/research\\_basics/internal\\_communications\\_audit.pdf](http://www.guidestarco.com/Site/research_basics/internal_communications_audit.pdf)>.
  24. HARGIE, Owen; TOURISH, Dennis. *Auditing Organizational Communication* [interaktyvus], 2009 [žiūrėta 2010 m. sausio 10 d.]. Prieiga per interneta: <<http://www.psypress.com/auditing-organizational-communication-9780415414463>>.
  25. HARGIE, Owen; TOURISH, Dennis. *Handbook of communication audits for organizations*. Routledge, 2000. ISBN 0-415-18642-0. 30-31 p.
  26. HARRISON, Kim. *Capability Maturity Model* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. kovo 20 d.]. Prieiga per interneta: <<http://www.tenstep.com/open/A5.1CMMI.html>>.
  27. HARRISON, Kim. *Make the most of SWOT analysis for communication projects* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. kovo 20 d.]. Prieiga per interneta: <<http://www.cuttingedgepr.com/articles/swot-analysis-communication-projects.asp>>.
  28. HAVLENA, William J. *Cost effectiveness studies methodology* [interaktyvus], 2005 [žiūrėta 2009m. sausio 10 d.]. Prieiga per interneta: <[http://www.dynamiclogic.com/Cost\\_Effectiveness\\_Studies\\_Methodology.pdf](http://www.dynamiclogic.com/Cost_Effectiveness_Studies_Methodology.pdf)>.
  29. HOVLAND, Ingie. *Successful Communication: a toolkit for researchers and civil society organizations* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. kovo 4 d.]. Prieiga per interneta: <<http://www.odi.org.uk/resources/download/155.pdf>>.
  30. *Integrated bussines communications* [interaktyvus], 2007. [žiūrėta 2009m. sausio 10 d.]. Prieiga per interneta: <[http://www.ciol.com/customsite/ibm-ccs/IntegratedCommunications\\_8.pdf](http://www.ciol.com/customsite/ibm-ccs/IntegratedCommunications_8.pdf)>.
  31. *Integrated communications services* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. balandžio 12 d.]. Prieiga per interneta: <<http://www-935.ibm.com/services/us/index.wss/itservice/gn/a1000412>>.
  32. *Integruota komunikacija - magistrantūros studijų programa* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. balandžio 16 d.]. Prieiga per interneta: <[http://puga.vdu.lt/vdu/naujienos/programos/v2/programos\\_magistro.php?kalba=lt&t=p&rodyti=p\\_info\\_3&menu=l0809](http://puga.vdu.lt/vdu/naujienos/programos/v2/programos_magistro.php?kalba=lt&t=p&rodyti=p_info_3&menu=l0809)>.
  33. *Introduction to the Communication Effectiveness Study (CES)* [interaktyvus], 2008 [žiūrėta 2009m. gruodžio 2 d.]. Prieiga per interneta: <<http://comprehension.prsa.org/?p=132>>.

34. Kopec Associates. *The Communications Audit* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. sausio 10 d.].  
Prieiga per internetą: <<http://kopecassociates.com/audits.aspx>>.
35. KOTLER, Philip. *Integrated marketing communication strategy* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009m. gruodžio 4 d.]. Prieiga per internetą:  
<[http://www.pearsoned.ca/highered/divisions/virtual\\_tours/kotler/kotler\\_ch13.pdf](http://www.pearsoned.ca/highered/divisions/virtual_tours/kotler/kotler_ch13.pdf)>.
36. LAUER, L.D. *Integrated communication* [interaktyvus], 1995 [žiūrėta 2010 m. kovo 4 d.].  
Prieiga per internetą:  
<[http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m4422/is\\_n7\\_v12/ai\\_17366027/?tag=content;coll](http://findarticles.com/p/articles/mi_m4422/is_n7_v12/ai_17366027/?tag=content;coll)>.
37. LUOBIKIENĖ, Irena. *Sociologinių tyrimų metodika*. Kaunas: Technologija, 2005. 144 p.  
ISBN 9955-09-281-5.
38. *Maximizing the Value of Communications: Conducting a Communications Audit/Assessment* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. kovo 12 d.]. Prieiga per internetą:  
<[http://www.jrsconsulting.net/freearticles\\_1.html](http://www.jrsconsulting.net/freearticles_1.html)>.
39. *Merriam-Webster's Online Dictionary* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. kovo 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.merriam-webster.com/dictionary/integrating>>.
40. MITCHELL, Alison. *Integrated communications strategy* [interaktyvus], 2007 [žiūrėta 2009m. gruodžio 19 d.]. Prieiga per internetą:  
<[http://www.burypct.nhs.uk/fileadmin/user\\_upload/Publications/Communications\\_Strategy\\_2007\\_01.pdf](http://www.burypct.nhs.uk/fileadmin/user_upload/Publications/Communications_Strategy_2007_01.pdf)>.
41. ODIORNE, G.S. *An application of the communications audit*. *Personnel Psychology*, 7, 235–243.
42. *PR toolkit : Types of communication audit* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. sausio 10 d.].  
Prieiga per internetą: <<http://jacksonwells.com.au/Types-of-communication-audit.ashx>>.
43. PUŠKORIUS S. *Veiklos auditas: monografija*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2004. 352 p.
44. RATKEVIČIENĖ, Valentina. *Komunikacija – svarbus vadybos elementas*. [interaktyvus]. 2000, [žiūrėta 2009 m. kovo 4 d.]. Prieiga per internetą:<<http://www.vdu.lt/Leidiniai/OrganizacijuVadyba/16Ratkeviciene.html>>.
45. REZVANI, S. *An Introduction to Organizational Maturity Assessment: Measuring Organizational Capabilities* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. vasario 2 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ipacweb.org/conf/08/rezvani.pdf>>.
46. *RSV agentūrų registras* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. balandžio 12 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.lrvs.lt/?id=ryisiaisuvisuomene&idtwo=rsv\\_agenturu\\_registras](http://www.lrvs.lt/?id=ryisiaisuvisuomene&idtwo=rsv_agenturu_registras)>.



47. SCOTT, C. R.; SHAW, S. P.; TIMMERMAN, C. E.; FRANK V.; QUINN, L. *Using communication audits to teach organizational communication to students and employees*. Business Communication Quarterly, 1999, 53–70.
48. SHULTS, D., TANNENBAUM, R. ir LAUTERBORN, R. *Integrated Marketing Communications*. Linkolnwood, IL, NTC Business Books, 1993. 16 p.
49. SMITH, Katlin. *Ten Steps for Conducting a Communications Audit* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. kovo 4 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.urbanwordsgroup.com/tensteps.pdf>>.
50. STUART B.E; SAROW M.S; STUART, L. *Integrated Business Communication in a global marketplace*. John Wiley & Sons, Ltd., 2007, 426 p. ISBN 978-0-470-02767-7.
51. SUDŽIUS, Vytautas. *Pardavimų valdymas: principai ir praktika*. Pačiolis, 2002. 447 p. ISBN 9955-04-053-X.
52. THORSON, Esther; MOORE, Jeri. *Integrated communication – synergy or persuasive voices*, 1996. [PDF formatas].
53. United Nations. *Monitoring and Evaluation Guidelines* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. balandžio 12 d.]. Prieiga per internetą: <[http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/ko/mekb\\_module\\_10.pdf](http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/ko/mekb_module_10.pdf)>.
54. VARGAS, R. D. *Integrated Marketing Communications – An Effective, Comprehensive Approach* [interaktyvus], 2005 [žiūrėta 2010 m. kovo 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.varcom.com/BizVentures4q05.pdf>>.
55. *Verslininkai pasikliauna ne išsilavinimu, o intuicija* [interaktyvus], 2009 [žiūrėta 2010 m. balandžio 16 d.]. Prieiga per internetą:<<http://kauno.diena.lt/naujienos/ekonomika/verslininkai-pasikliauna-ne-issilavinimu-o-intuicija-251212>>.
56. WIGHTMAN, Ben. *Integrated Communications: Organization and Education*, 1999. [PDF formatas].
57. WILCOX, L. Dennis, AULT, H. Phillip, AGEE, K. Warren. *Ryšiai su visuomene: strategija ir taktika*. Kaunas : Poligrafija ir informatika, 2007. 494 p.
58. WOODS, J. A. *Communication ROI: how do organizations measure communication against corporate objectives?* [interaktyvus], 2004 [žiūrėta 2010 m. kovo 12 d.]. Prieiga per internetą:<[http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m4422/is\\_1\\_21/ai\\_112360502/](http://findarticles.com/p/articles/mi_m4422/is_1_21/ai_112360502/)>
59. *Žurnalistikos enciklopedija*. Vilnius: Pradai, 1997. 607 p. ISBN 9986-776-62-7.

## SUMMARY

The results of scientists conducted researches show that audiences are less confident, more suspicious, sceptical. It is more difficult to achieve them by using traditional communication tools. This is the reason why organizations should respond appropriately to these changes: to analyze the needs of target audiences, create clear messages and select the appropriate communication tools to transmit these messages. The scientist of communication field suggest organizations to pay attention to the integrated communication – the connection of public relations and marketing. The purpose of this connection is to achieve the objects of organization.

The integrated communication is defined as connection of public relations and marketing into a single function in order to align the processes of planning, creating and transferring the messages in various forms and ways for building the two-way relations between organization and its target audiences.

The planning of IC is very complicated process. Therefore it is important to take into account the main characteristics and by using them to create IC strategy. IC strategy includes the following major steps: IC strategy goal setting, strategy conception test, target audiences determination, organization messages creation, tactic and tools selection, effectiveness evaluation.

Organizations have to invest more into IC effectiveness evaluation. It can be done before the realization of communication program (to evaluate the possible effectiveness of planned processes) or after that kind of program (to perform the effectiveness evaluation of achieved results).

One of the universal methods of communication effectiveness evaluation is communication method. The results of this method show how organization is communicating today, how it could communicate in the future and give the direction how to achieve this object.

The objective of this work is to analyze the main criterions and methods of integrated communication effectiveness evaluation and to define the application of these methods for integrated communication evaluation. There are some goals set in this work: to analyze the importance of integrated communication strategy for the organization; to analyze the main criterions and methods of integrated communication effectiveness evaluation; to define the main characteristics of communication audit method and the application of this method for integrated communication evaluation; to analyze the principles of communication audit method.

From analysis of the literature, the demand of integrated communication is growing. It is noted, that an increasing number of organizations perceives the communication as one of the management functions. These organizations are trying to achieve communication objects by using integrated communication. It is possible to use various methods for IC measurement. After analysis of literature it is obvious that communication audit is one of the most suitable methods for IC effectiveness evaluation.

The results of research show that organizations do not have enough information about communication audit method. It is noted, that organizations do not perceive the usage of communication audit method. This is the reason why they select other methods to measure IC effectiveness.

Communication audit is universal method and it has the potencial to become one of the most often applicable methods for IC effectiveness evaluation. During research there were some factors determined which could motivate organizations to use communication audit more often. These factors are: the perception of communication as management function; the spread of integrated communication; the spread of communication audit as a service; the application of foreign organizations practice in lithuanian organizations; the increase of communication budget; public and real examples how IC effectiveness is changed after communication audit and after it's results are applied to improve communication; public and real examples about other organizations successful results which is achieved by doing communication audit.

## 1 priedas. RSV agentūrų sąrašas, remiantis RSV agentūrų registro duomenimis.

Nr.	RSV agentūros pavadinimas	Tinklapių adresas	Komunikacijos audito paslauga
1.	<b>AD VERUM</b>	www.adverum.lt	-
2.	<b>ACTA PUBLICA</b>	www.actapublica.lt	-
3.	<b>Alora</b>		-
4.	<b>Avenire</b>	www.avenire.lt	-
5.	<b>AZ communications</b>	www.azcom.lt	+
6.	<b>ARS IDEA</b>	www.arsidea.lt	-
7.	<b>ARBA-ARBA LT</b>	www.arba-arba.lt	-
8.	<b>Baltijos komunikacijos partneriai</b>	www.bcp.lt	+
9.	<b>BVRG Burson-Marsteller</b>	www.bvrg.lt	+
10.	<b>Consensus PR</b>	www.consensuspr.lt	-
11.	<b>Concept events &amp; media</b>	www.concept.lt	-
12.	<b>Contact Market</b>	www.kontaktai.lt	-
13.	<b>Europos namai</b>	www.eurohouse.lt	-
14.	<b>EURO RSCG PR</b>	www.eurorscg-pr.lt	-
15.	<b>Flexus communications</b>	www.flexus.lt	-
16.	<b>GCI Lietuva</b>	www.gci.lt	-
17.	<b>IC BALTIC</b>	www.icbaltic.lt	-
18.	<b>ID4 Integruota rinkodaros komunikacija</b>	www.id4.lt	+
19.	<b>Integrity PR</b>	www.integrity.lt	-
20.	<b>Idea prima</b>	www.ideaprima.lt	-
21.	<b>YOURSTORY</b>	www.yourstory.lt	+
22.	<b>Komunikacijų raktas</b>	www.k-r.lt	-
23.	<b>Komunikaciniai projektai</b>	www.komunikaciniai.lt	-
24.	<b>Komunikacija ir konsultantai</b>	www.koko.lt	-
25.	<b>Komunikacijos vartai</b>	www.komvartai.projektas.lt	-
26.	<b>KPMS ir partneriai</b>	www.kpms.lt	+
27.	<b>Lukrecijos reklama</b>	www.lukrecija.lt	-
28.	<b>Manifesto JG</b>	www.manifesto.lt	+
29.	<b>Media Baltijos verslas</b>	www.mediabv.lt	-
30.	<b>Misiukevičius ir partneriai</b>	www.mirp.lt	-
31.	<b>Saldo partneriai</b>	www.saldopartneriai.lt	-
32.	<b>PRIME PARTNER</b>	www.primepartner.lt	-
33.	<b>Pro Consulto</b>	www.proconsulto.lt	-
34.	<b>Pro omnia</b>	www.proomnia.lt	-
35.	<b>PR Service/Edelman Affiliate</b>	www.prservice.lt	+
36.	<b>Publicum</b>	www.publicum.lt	-
37.	<b>Promo Service</b>	www.promoservice.lt	-
38.	<b>Pro Group</b>	www.progroup.lt	-
39.	<b>PRaction</b>	www.praction.lt	-
40.	<b>Publicum FComm</b>	www.publicumfcomm.lt	-
41.	<b>RSV projektai</b>		-
42.	<b>RSVA INFOR</b>		-
43.	<b>Strateginių komunikacijų centras</b>	www.skc.lt	+
44.	<b>Viešųjų ryšių idėjos</b>	www.vri.lt	-

45.	<b>VIP Viešosios informacijos partneriai</b>	<a href="http://www.vipcommunications.lt">www.vipcommunications.lt</a>	-
46.	<b>VRP Hill&amp;Knowlton</b>	<a href="http://www.vrp.lt">www.vrp.lt</a>	+
47.	<b>Viešųjų ryšių technologijos</b>	<a href="http://www.vrtechnologijos.lt">www.vrtechnologijos.lt</a>	+
48.	<b>Visetas</b>	<a href="http://www.visetas.lt">www.visetas.lt</a>	-

## 2 priedas. Interviu išrašas RSV1 agentūros.

Interviu su RSV1 agentūros kūrybos direktoriumi Jonu Oškiniu.

### Interviu išrašas:

**Interviuotojas:** *Kokią informaciją organizacijos turi apie komunikacijos auditą, kai kreipiasi į Jus dėl šios paslaugos?*

**Respondentas:** Jei įmonės ar jos padalinių vadovai yra pastaruoju metu studijavę verslo mokyklose ir, na arba aktyviai naudojęsi pažangiausių rinkos tyrimų bendrovių paslaugomis, jie turi išsamią informaciją. Tačiau gali būti ir taip, kad neturi jokios, o pasikliauna tik savo intuicija.

**Interviuotojas:** *Kokių tikslų organizacijos dažniausiai siekia, atlikdamos komunikacijos auditą?*

**Respondentas:** Organizacijos siekia pažvelgti save iš šalies prieš priimdamos svarbius strateginius sprendimus, pradėdamos svarbų savo veiklos etapą ar įvesdamos / transformuodamos svarbų prekių ženklą. Po kurio laiko vykdytos tikslinės komunikacijos, organizacijų tikslas būna įvertinti ar vykdyta komunikacija pasiekė savo tikslus.

**Interviuotojas:** *Kokioms sritims vertinti dažniausiai pasirenkamas komunikacijos audito metodas?*

**Respondentas:** Manau, praktikoje Lietuvoje nagrinėjamas įvaizdis ar reputacija apskritai, svarbių prekių ženklių įvaizdis kaip galima išsamiau, bet ne specifinės sritys.

**Interviuotojas:** *Kokie veiksniai skatina organizacijas rinktis komunikacijos auditą kaip IK efektyvumo vertinimo metodą?*

**Respondentas:** Abejonės dėl svarbaus strateginio sprendimo, ar net krizinės situacijos. Kita vertus, kai kurios organizacijos ar bendrovės įvaizdžio tyrimus atlieka reguliariai, nors jų nėra daug. Dar verta pažymėti, kad dažnai komunikacijos kampanijos pačios (neprašytos) atlieka įvaizdžio auditą ar bent jau analizę teikdamos pasiūlymą kūrybiniam konkursui, kad parodyti kad supranta kliento tikslus, vykdytą komunikaciją, prekių ženklų esmę. Tokiais atvejais laimėjus konkursą dažnai naudojamosi pasiūlyme jau pateikta analize, o naujas įvaizdžio ar komunikacijos auditas nesirenkamas.

**Interviuotojas:** *Kokie veiksniai riboja komunikacijos audito pasirinkimą IK efektyvumo vertinimui?*

**Respondentas:** Komunikacijos auditą kompanijos nesirenka dėl kaštų. Nemaža dalis vadovų pasikliauna intuicija ar tuo, kad neva „žino žmonių nuomonę apie save per darbuotojus“.

**Interviuotojas:** *Kokie kaštai (laiko, finansų, žmogiškųjų išteklių) trukdo organizacijoms pasirinkti komunikacijos audito metodą? Kaip būtų galima tuos kaštus minimizuoti?*

**Respondentas:** Taip, daugeliui atrodo, kad tokie tyrimai brangūs, ir „nieko naujo ką ir taip intuityviai žinome“ nepasako. Kaštus minimizuoti galima, jei galiu pajuokauti, ne tik galima bet ir daroma tokiais metodais kaip darbuotojų apklausa ar komentarų „Supermama.lt“ skaitymas.

**Interviuotojas:** *Kas turėtų inicijuoti komunikacijos auditą organizacijoje?*

**Respondentas:** Manau, padalinio vadovas kuris atsakingas už komunikaciją. Kas jis, priklauso nuo kompanijos dydžio – ar tai viceprezidentas komunikacijai, ar atstovas spaudai, ar kaip dažnai būna Lietuvoje – pats vadovas.

**Interviuotojas:** *Kodėl organizacijoms sunku numatyti komunikacijos audito kaip tyrimo metodo naudą?*

**Respondentas:** Galvojama, kad mažoje rinkoje užtenka pasikliauti intuicija.

**Interviuotojas:** *Kas skatintų dažnesnį komunikacijos audito kaip metodo pasirinkimą?*

**Respondentas:** Galbūt dar geresnis technologijų išnaudojimas? Jei komunikacijos auditas būtų toks paprastas ir aiškus (ir pigus) kaip „Google Analytics“, daugiau vadovų ir rinkodaros specialistų naudotų šį metodą. O jeigu jis dar būtų ir nemokamas.

Dažnesnis auditas taip pat bus reikalingas plėtojant eksportą, kad suprasti naujas rinkas.

**Interviuotojas:** *Kas turėtų organizacijoje atlikti komunikacijos auditą – organizacijos darbuotojai ar išorės konsultantai?*

**Respondentas:** Išorės konsultantai tai padarytų, mano nuomone, geriau.

**Interviuotojas:** *Kokių pagrindinių tikslų turėtų būti siekiama, naudojant komunikacijos auditą kaip IK efektyvumo vertinimo metodą?*

**Respondentas:** Įvertinti, ar einama teisinga kryptimi; ar visuomenė/tikslinės grupės organizaciją ar prekių ženklus mato taip, kaip buvo komunikuojama, kokie komunikacijos kanalai buvo efektyviausi.

**Interviuotojas:** *Kokią reikšmę komunikacijos audito metu, turi esamos komunikacinės situacijos vertinimas?*

**Respondentas:** Labai svarbią. Įvaizdžio auditas turėtų ženkliai padėti atsakyti į klausimą: “Kur esame, ar teisinga kryptimi einame ir kada savo tikslus pasieksime?“. Jei nežinome kokia esama komunikacinė situacija, t.y. „kur esame“, tai ar galime objektyviai įvertinti, kur einame?

**Interviuotojas:** *Komunikacijos auditui atlikti gali būti naudojamos įvairios priemonės (interviu, focus grupės, tinklo analizė, organizacijos dokumentų analizė ir kt.). Į kokius aspektus reikėtų atsižvelgti, pasirenkant komunikacijos audito tyrimo priemonių derinį?*

**Respondentas:** Į daugelį aspektų, tačiau dažniausiai – de ja - atsižvelgiama į turimą biudžetą. Kitur aš laikausi praktinės nuomonės, kad kai išvalgos pradeda kartotis – ar tai jos gautos studijuojant dokumentus, ar per focus grupę ar giluminį interviu – tai nebereikia begalinio skaičiaus naujų interviu ar focus grupių.

**Interviuotojas:** *Kaip tikslingai panaudoti komunikacijos audito rezultatus IK efektyvumo gerinimui?*

**Respondentas:** Įmonės ar organizacijos vadovai priima sprendimus dėl misijos, vizijos, tikslų ir jų įgyvendinimo būdų reikiamo koregavimo – ir jų sprendimai vykdomi arba ne.

**Interviuotojas:** *Kas kiek laiko turėtų būti kartojamas komunikacijos auditas?*

**Respondentas:** Ne dažniau nei kas metai, nebent yra specifiniai atvejai (ėjimas į naują rinką, įmonių susijungimas ar perėmimas, naujų prekių ženklų įvedimas ir pan.) – tada galima ir dažniau.



### 3 priedas. Interviu išrašas RSV2 agentūros.

Interviu su RSV2 agentūros direktore Laura Montvilaite.

#### Interviu išrašas:

**Interviuotojas:** *Kokią informaciją organizacijos turi apie komunikacijos auditą, kai kreipiasi į Jus dėl šios paslaugos?*

**Respondentas:** Dažniausiai tiesiog žino, kad toks yra. Nežino, nei kaip, nei kas atliekama. Bet iš esmės labai mažai kreipiasi konkrečiai dėl šios paslaugos. Gal ir buvo per mūsų viso darbo istoriją, t.y.8 metus, koks vienas konkretus atvejis. Kitu atveju, yra kreipiamasi dėl kažkokių bendrų paslaugų ir mes pasiūlome komunikacijos auditą.

**Interviuotojas:** *Kokių tikslų organizacijos dažniausiai siekia, atlikdamos komunikacijos auditą?*

**Respondentas:** Vat apie tai, ką klientas tikisi ir ko jis nori gauti, labai sunku kalbėti. Nes kaip jau minėjau, dažniausiai, jo turima informacija, kad yra tokia paslauga. O kitu atveju, kai mes siūlome, tai aplinkybės yra tokios, kad reikia įsivertinti buvusios komunikacijos programos efektyvumą. Svarbu komunikacijos efektyvumą įsivertinti objektyviai, tuomet ir tinkamas komunikacijos auditas. Tarkim buvusių komunikacijos programų priežastis ir t.t. ir statusą.

**Interviuotojas:** *Ar galima teigti, kad komunikacijos auditas nukreiptas į esamos situacijos vertinimą?*

**Respondentas:** Tai sakyčiau yra labiau retro. Iš principo užfiksuoja šiandienos momente, bet iš principo daugeliu atveju tinka retro laikotarpis. Tai gali būti už metus, už daugiau ar už trumpesnį laikotarpį, tarkim už tris mėnesius, jeigu trumpesnė komunikacijos kampanija.

**Interviuotojas:** *Kokie veiksniai skatina organizacijas rinktis komunikacijos auditą kaip IK efektyvumo vertinimo metodą?*

**Respondentas:** Daugeliu atveju komunikacijos auditas naudingas, kai yra integruojamos įvairios priemonės, tarkim ryšiai su visuomene, reklama ar dar kažkas. Tai labai gerai vertinti bendrą rezultatą. Nes iš principo labai sunku atskirti, kiek kiekviena funkcija įtakoja bendrą rezultatą.

**Interviuotojas:** *Kokie veiksniai riboja komunikacijos audito pasirinkimą IK efektyvumo vertinimui?*

**Respondentas:** Požiūris yra toks, kad niekas nežiūri į praeitį, ir nesiaiškina, kokia situacija yra. Daugelis žiūri į ateitį ir planuojasi ateities veiksmus, dažnai neatsispirdami nuo subjektyvių praeities duomenų.

**Interviuotojas:** *Kokie kaštai (laiko, finansų, žmogiškųjų išteklių) trukdo organizacijoms pasirinkti komunikacijos audito metodą? Kaip būtų galima tuos kaštus minimizuoti?*

**Respondentas:** Komunikacijos auditas reikalauja daugiausia laiko. Šio metodo vertė Lietuvoje nelabai suvokiama. Dėl to galvojama, kad tokios investicijos neapsimoka. Tai svarbiausia tikrai laikas, o antroje vietoje būtų finansai.

**Interviuotojas:** *Kas turėtų inicijuoti komunikacijos auditą organizacijoje?*

**Respondentas:** Šiaip iš principo neturi reikšmės, kas tai inicijuoja. Svarbiausia, kad toks žmogus atsirastų organizacijoje, kuris matytų, kad tas yra reikalinga. Daugeliu atveju, kaip jau minėjau, komunikacijos kampanijos planuojamos subjektyvių duomenų pagrindu.

**Interviuotojas:** *Kodėl organizacijoms sunku numatyti komunikacijos audito kaip tyrimo metodo naudą?*

**Respondentas:** Nauda yra tame, ar bandoma išsiaiškinti komunikacijos efektyvumą. Tarkim Lietuvoje, to efektyvumo nebandoma išsiaiškinti arba jis vertinamas labai subjektyviomis priemonėmis, labai paviršutinėmis. Tarkim va išėjo tiek straipsnių, tuomet pažiūrima, ar rezultatas malonus arba nea, ir tiek.

**Interviuotojas:** *Komunikacijos auditas tapatinamas su žiniasklaidos monitoringu, ar Jūs tą pastebėjote?*

**Respondentas:** Taip, iš tiesų. Komunikacijos auditas dar skirtingai ir suvokiamas, kas tai yra.

**Interviuotojas:** *Kas skatintų dažnesnį komunikacijos audito kaip metodo pasirinkimą?*

**Respondentas:** Iš tikrųjų kažkoks tai įrodymas keistų situaciją. Tarkim realus pavyzdys, kaip komunikacijos auditas padėjo pagerinti organizacijos komunikacijos efektyvumą. Reikalingi realūs pavydžiai, kaip auditas padės gerinti ateities kampanijų efektyvumą. Ta prasme, visada reikia rodyti, kokią naudą tai turi ateičiai. Lietuvoje nėra daug tokių organizacijų, kurios tam norėtų ir galėtų tam skirti finansų. Taigi nėra paklausos ir nėra geros išgrynintos paslaugos, kad būtų kokybiška ir pan.

**Interviuotojas:** *Kas turėtų organizacijoje atlikti komunikacijos auditą – organizacijos darbuotojai ar išorės konsultantai? Kodėl?*

**Respondentas:** Geriausia, kad komunikacijos auditą atliktų išorės konsultantai. Dėl to, kad darbuotojai, kurie patys dalyvavo įgyvendinant tam tikras komunikacijos kampanijas arba vykdant tą veiklą, jie negali savęs objektyviai vertinti. Ta prasme, jie vis tiek „pritempinės“ rezultatus prie norimų.

**Interviuotojas:** *Tai kaip suprantu, būtent dėl objektyvumo būtų geriau naudotis išorės konsultantų paslaugomis?*

**Respondentas:** Tikrai taip.

**Interviuotojas:** *Komunikacijos auditui atlikti gali būti naudojamos įvairios priemonės (interviu, focus grupės, tinklo analizė, organizacijos dokumentų analizė ir kt.). Į kokius aspektus reikėtų atsižvelgti, pasirenkant komunikacijos audito tyrimo priemonių derinį?*

**Respondentas:** Kiekvienu konkrečiu atveju, to komunikacijos audito tikslai yra skirtingi. Tarkim.. kai kuriais atvejais gali būti klausimas, pavyzdžiui, ar buvo efektyviai panaudoti pinigai tam tikram rezultatui pasiekti, tarkim.. Tai reikia įsivertinti realiai koks yra rezultatas ir išlaidos, ir jų pagrįstumą, t.y. ką už tą sumą buvo galima padaryti geriau arba daugiau. Taiva tarkim vienu atveju. Kitu atveju tikslas tarkim gali būti elementarus, pavyzdžiui, kampanija buvo nusistačiusi tikslą – pasiekti 30 proc. tam tikros tikslinės grupės. Tai užsako tyrimą iš principo kažkokį, tai jau yra žymiai paprasčiau. Taiva kiekvienu konkrečiu atveju, tas derinys skirtingas.

**Interviuotojas:** *Kaip tikslingai panaudoti komunikacijos audito rezultatus IK efektyvumo gerinimui?*

**Respondentas:** Tai čia jau kaip sakant skonio reikalas. Šiaip dažniausiai toks dalykas praverčia, kai buvusi komunikacijos kampanija nepasiekia norimo rezultato. Kai reikia išsiaiškinti kažkokias tai priežastis, kurios trukdo. Jeigu tarkim kampanijos rezultatai, organizaciją ir tam tikrus jos lygius tenkina, tai tuomet dažniausiai net ir nesivarginama atlikti komunikacijos audito. Jeigu rezultatai netenkina, tai tada jau prasideda, kas kaltas: ar buvo bloga žinutė, blogi kanalai, derybos brangiai kainavo ir t.t.

**Interviuotojas:** *Kas kiek laiko turėtų būti kartojamas komunikacijos auditas?*

**Respondentas:** Viskas labai priklauso nuo individualios situacijos ir organizacijos komunikacijos kampanijų intensyvumo. Jeigu organizacija komunikuoja labai intensyviai, tai gali būti net kas metus. Arba jeigu vyksta kelios komunikacijos kampanijos vienu metu, tai galima daryti atskirtų kampanijų auditą. Tai man atrodo, kad arba reikia daryti atskirtų kampanijų, arba vieną kartą per metus bendrą komunikacijos auditą.

#### 4 priedas. Interviu išrašas RSV3 agentūros.

Interviu su RSV3 agentūros direktoriumi Kęstučiu Geču.

##### Interviu išrašas:

**Interviuotojas:** *Kokią informaciją organizacijos turi apie komunikacijos auditą, kai kreipiasi į Jus dėl šios paslaugos?*

**Respondentas:** Tradiciškai pas mus, jeigu tas būna, tai atskirai neperka komunikacijos audito paslaugos. Tai dažniausiai sudaro dalį didesnio paketo, tarkim strategijos sukūrimo poreikis, ar šiaip pradedam dirbti su organizacija. Tuomet mes jiems pasiūlome komunikacijos auditą.

**Interviuotojas:** *Kokių tikslų organizacijos dažniausiai siekia, atlikdamos komunikacijos auditą?*

**Respondentas:** Klientai mano, kad mes galime pasakyti, kaip objektyviai jie atrodo visuomenėje, kaip objektyviai jie atrodo žiniasklaidoje. Dažniausiai komunikacijos auditas suvokiamas kaip mes atrodome žiniasklaidoje. Pateikimas tiek kokybiškai, tiek kiekybiškai. Labai sunku įvertinti kitus kažkokius papildomus dalykus, t.y. marketingo įtaką, reklaminius skydus. Realiai, jeigu tu objektyviai nori atlikti komunikacijos auditą, tai reikia daryti apklausas, tyrimus, kas yra labai brangu ir labai retai kuri įmonė tai daro. Dalinai apsiribojama pagal nutylėjimą tuo, kad dažnai rašoma taip, ką galvoja visuomenė. Tai nėra tikslu, tačiau dažniausiai 80 proc. pataikoma pagal nuojautą ir pagal žiniasklaidą.

**Interviuotojas:** *Kokioms sritims vertinti dažniausiai pasirenkamas komunikacijos audito metodas?*

**Respondentas:** Į auditą kadangi nelabai stipriai investuojama, todėl dažniausiai imamas pigių primityvesnių metodų. Jeigu išorinė auditorija, tai galima tikrinti interneto pagalba, sudėtingesnis – spauda, dar sudėtingesnis – radijas ir televizija. Toliau galima atlikti apklausas. Taip pat vidinės komunikacijos tyrimams galima daryti darbuotojų apklausas. Taiva, dažniausiai taip ir veikiama, be didelių sociologinių tyrimų, be didelių investicijų.

**Interviuotojas:** *Kas turėtų inicijuoti komunikacijos auditą organizacijoje?*

**Respondentas:** Priklauso nuo įmonės dydžio. Kuo mažesnė įmonė, tuo daugiau tokių funkcijų atlieka vadovai. Augant, atsiskiria rinkodara su savo poreikiais. Dar labiau augant, atsiranda

komunikacijos vadovai, atstovai spaudai, viešųjų ryšių specialistai. Komunikacijos auditas turi būti daromas bendromis jėgomis.

**Interviuotojas:** *Kokie kaštai (laiko, finansų, žmogiškųjų išteklių) trukdo organizacijoms pasirinkti komunikacijos audito metodą? Kaip būtų galima tuos kaštus minimizuoti?*

**Respondentas:** Viskas labai susiję, jeigu tai trunka ilgai, tai faktas, kad reikalaus daug finansinių išteklių. Bet realiai tai pinigų klausimas.

**Interviuotojas:** *Kodėl organizacijoms sunku numatyti komunikacijos audito kaip tyrimo metodo naudą?*

**Respondentas:** Sakyčiau taip, komunikacija yra išlaidos. Gal daugiau investicija, bet bet koku atveju, išleidžiami pinigai. Bet kuris vadovas svarsto, ar tas išlaidas turėti ar neturėti. Jam reikia loginio pagrindimo, kodėl aš turiu tiek išleisti ir ten išleisti. Komunikacijos auditas labai naudingas tam tikrose nišose, tarkim, jeigu organizacija mato, kad pralošinėja kokiai nors kitai organizacijai. Tuomet tai organizacijai verta atlikti komunikacijos auditą ir pažiūrėti, kas yra ne taip. Kitas variantas, kai einama į konkursus. Tarkim, mes kaip agentūra, norime laimėti konkursą, tuomet investuojame į komunikacijos auditą savo sąskaita ir galime pristatyti puikią analizę. Komunikacijos auditas duoda logiką.

**Interviuotojas:** *Kas skatintų dažnesnį komunikacijos audito kaip metodo pasirinkimą?*

**Respondentas:** Pirmiausia tai susiję su finansine padėtimi, komunikacijos ir rinkodaros srityse. Šiuo metu biudžetai labai sumažinti. Antra, tai susiję su patikėjimo klausimu, kad to reikia. Komunikacijos auditas reikalauja didelių investicijų, tokių organizacijų nėra daug, kurios galėtų skirti tokius finansus. Tai apibendrinant, sakyčiau pirma – pinigai, antra – konkurencijos lygis, trečia – organizacijos vadovai turi patikėti šiuo metodu.

**Interviuotojas:** *Kas turėtų organizacijoje atlikti komunikacijos auditą – organizacijos darbuotojai ar išorės konsultantai? Kodėl?*

**Respondentas:** Aš manau, kad abu variantai pakankamai objektyvūs. Žmonės juk realiai nori sužinoti, kokia situacija yra organizacijoje. Jeigu tu nori pateisinti savo veiksmus, tai aišku gali pagudrauti. Tai tokiu atveju geriau išorės konsultantai. Tradižiškai ne visos įmonės turi tokius žmones, kurie galėtų atlikti komunikacijos auditą. Todėl ryšių agentūros tinkamos labiau, taip pat jos turi tam adaptuotas priemones.

**Interviuotojas:** *Kokių pagrindinių tikslų turėtų būti siekiama, naudojant komunikacijos auditą kaip IK efektyvumo vertinimo metodą?*

**Respondentas:** Jeigu mes esam čia, o norime nueiti ten, tai vadinasi mes turime daryti tam tikrus veiksmus. Komunikacijos atveju mes galime pasakyti, jeigu norime nueiti ten, turime daryti tą ir atrodyti taip. Bet jeigu mes neįvertinam, kas yra dabar, tai negalime pasakyti, kaip nueiti ten, t.y. pasiekti savo tikslus. Ateitį reikėtų planuoti, remiantis komunikacijos audito rezultatais ir savo nuojauta.

**Interviuotojas:** *Kokią reikšmę komunikacijos audito metu, turi esamos komunikacinės situacijos vertinimas?*

**Respondentas:** Komunikacijos auditas, kaip ir finansų auditas yra status quo apibrėžimas. Kaip aš jau minėjau, kalbant apie logiką, kodėl aš turiu išleisti pinigus komunikacijos auditui. Jeigu yra viskas gerai, tuomet aš galiu manyti, kad leidžiu gerai pinigus ir toliau galiu panašiai juos leisti. Jeigu tai yra blogai, tada klausimas, kodėl yra blogai: kanalai, žinutės, priemonės ir pan. Reikia spręsti, arba didinti išlaidas, arba keisti jų panaudojimo tvarką. Trečias variantas, mes labai gerai atrodome, tokiu atveju galbūt reikėtų pamažinti išlaidas, bet didelė rizika, kad situacija gali pablogėti.

**Interviuotojas:** *Komunikacijos auditui atlikti gali būti naudojamos įvairios priemonės (interviu, focus grupės, tinklo analizė, organizacijos dokumentų analizė ir kt.). Į kokius aspektus reikėtų atsižvelgti, pasirenkant komunikacijos audito tyrimo priemonių derinį?*

**Respondentas.** Reikia pripažinti, kad jeigu mes norime labai sudėtingų tyrimų, mes juos perkame iš rinkos tyrimų agentūrų. Žiniasklaidos analizę mes galime padaryti, bet tai irgi nebus pilnavertiškas metodas. Tinklų analizė yra labai sudėtingas metodas. Tai mes dažniausiai sakome, kad mes galime būti tie, kurie daro negilų vertinimą. Tokie tyrimai galbūt nėra labai reprezentatyvus, remiasi, kaip jau minėjau, nuojauta, kuri pasitvirtina apie 80 proc. Kokias priemones rinktis, lemia resursai. Tai visuomet paskutinėje vietoje yra rinktos tyrimai, nes jie yra brangiausi. O dažniausiai renkama žiniasklaidos monitoringą, su ta nuomone, kad žiniasklaida yra masinis kanalas ir veikia visas tikslines auditorijas.

**Interviuotojas:** *Ar organizacijos, gavusios komunikacijos audito rezultatus, kreipiasi į jūsų įmonę dėl tobulinimo darbų?*

**Respondentas:** Žinokit įvairiai. Bet iš esmės, jeigu klientai užsako komunikacijos audito paslaugas, tai perka ir toliau kitas paslaugas. Nes jeigu perka paslaugą, vadinasi organizacija neturi tokių darbuotojų, kurie galėtų tą atlikti. Kartais apsimoka investuoti į komunikacijos auditą, kad gautum klientą.

**Interviuotojas:** *Kas kiek laiko turėtų būti kartojamas komunikacijos auditas?*

**Respondentas:** Nėra taisyklės. Aš manau, kad žiniasklaidos auditą galima daryti dažniau, t.y. kas 3-6 mėnesius. Bendrą komunikacijos auditą reiktų atlikti kasmet. Šiaip viskas priklauso nuo pokyčių. Šiuo metu labai viskas keičiasi, ypač komunikacijos kanalai. Prieš 3 metus Facebook nebuvo, o dabar jo naudojimas auga dideliais tempais. Į visa tai organizacijos turi reaguoti ir tai vertinti.

## 5 priedas. Interviu išrašas RSV4 agentūros.

Interviu su RSV4 agentūros vyresniąja projektų vadove Lina Venckaityte.

### Interviu išrašas:

**Interviuotojas:** *Kokią informaciją organizacijos turi apie komunikacijos auditą, kai kreipiasi į Jus dėl šios paslaugos?*

**Respondentas:** Auditas yra labai platus, apima daug dalių, yra didelis, reikalauja resursų ir panašiai. Jeigu klientas turi kažkokį tikslą konkrečioje srityje, jis nėra suinteresuotas atlikti visos srities auditą. Jam daug svarbiau turėti auditą kažkokios konkrečios dalies, tokiu būdu tai atsiskiria kaip atskira paslauga.

Mūsų supratimu auditas, na.. jis apima labai daug sričių. Tarkim jeigu mes pradedam dirbti su klientu ties vidine komunikacija, tai mes darome įvertinimą vidinės komunikacijos, tai mes vadiname, kad tai yra vidinės komunikacijos auditas, bet ne komunikacijos visos.

Iš mūsų patirties, galbūt netgi nebuvo tokio atvejo, kai pats klientas, na tarkim x kažkoks tai, ar organizacija, ar verslo subjektas, ar panašiai ateitų ir sakytų, kad „aš noriu, kad jūs atliktumėte komunikacijos auditą“. Paprastai reikia paaiškinti, ką mes siūlome daryti, kokia yra iš to nauda. Dauguma tai suvokia pakankamai siaurai, na gal žino, kad čia kažkoks paanalizavimas, bet kai pradedam žiūrėti plačiau, kiek ten visko patenka, taiva tada ta prasme.. kartais aišku būna, kad išsigąsta tos apimties ir panašiai. Bet va tokio konkretaus užklauso, konkrečiai audito, tai nebuvo. Jeigu reikėtų vertinti žinias, tai pakankamai žemas tos visumos supratimas, žemas suvokimas, kokia iš to nauda.

**Interviuotojas:** *Kokių tikslų organizacijos dažniausiai siekia, atlikdamos komunikacijos auditą?*

**Respondentas:** Na klientas nelabai nustato tuos tikslus, mes jiems patariame. Visa mūsų darbo filosofija yra tokia, kad jeigu tu nori judėti į priekį, kažką keisti, matai, kad kažkas yra ne taip, bet tiksliai nežinai kas. Taiva, pagrindinis audito tikslas yra išsiaiškinti, kaip yra dabar. Tiesiog nusibrėžti tą dalyką, kur mes dabar esame. Čia būtų vienas dalykas. Antras dalykas, antras tikslas, galbūt nelabai malonu bus, ką išgirsite, nes kitos organizacijos mano, kad viską gerai daro, „mes čia puikūs ir panašiai“. Kartais verta pasitikrinti, nes rezultatai labai dažnai nustebina. Todėl verta pasitikrinti, kaip yra iš tikrųjų. Ar ta gera nuomonė, kuria turi tu, yra tokia pati, ką mano kitos auditorijos. Čia kaip ir būtų du pagrindiniai tikslai. Trečias tikslas dar galėtų būti organizacijos reputacija. Labiausiai čia nuomonę formuoja žiniasklaida, darbuotojai, ekspertai.



**Interviuotojas:** *Kokioms sritims vertinti dažniausiai pasirenkamas komunikacijos audito metodas?*

**Respondentas:** Auditas skiriasi į išorinį ir vidinį, tai galima skirstyti pagal vidines auditorijas. Taiva vidinis tai būtų darbuotojai, tada išorinis – t.y. ekspertai ir žiniasklaida, dar klientai, tai partneriai ir panašūs dalykai. Tokiu būdu jis skirtųsi pagal auditorijas. Dar plius aišku yra vertinami ir kanalai, tie kurie priklausomi, na tarkim, jeigu organizacija turi internetinį puslapį, arba vadovų pasisakymai ir pan. t.y. tie, kuriuos jie kontroliuoja patys, t.y. vienas įvertinimas. Kitas variantas yra tie kanalai, kurių nekontroliuoja organizacija, na pavyzdžiui, blogai, kiti socialiniai tinklai. Galima atrasti ryšius tarp jų, koreliaciją tarpusavyje.

**Interviuotojas:** *Kokie veiksniai riboja komunikacijos audito pasirinkimą IK efektyvumo vertinimui?*

**Respondentas:** Bukim atviri, komunikacijos auditas nėra pigus. Jis reikalauja resursų. Kad jis duotų kažkokių rezultatus ir būtų galima daryti išvadas, t.y. pasiūlymus, ką būtų galima daryti skirtingai, kaip galima tai keisti, tai vadinama rekomendacija.

Tai yra sąlyginai brangu, tai nėra pranešimas spaudai. Ir laiko prasme ir visom kitom. Antras dalykas, galbūt trūksta.. na tos kompanijos kurios daro, tai arba jeigu pačios sumąsto, kad joms to reikia. Tai jos suvokia, kad komunikacija nėra mažas taškiukas visoje sistemoje.

Jeigu mes į organizaciją arba į verslo subjektą žiūrime kaip į kažką, kas yra labai susiję. Ir komunikacija yra visur. Tai mes žiūrime, kad ne tik mums būtų gerai, bet galvojame ką apie mus mano kiti. Taiva tie kurie į komunikacijos auditą žiūri plačiau ir konceptualiau, tie gali gauti didesnę naudą.

**Interviuotojas:** *Kas turėtų inicijuoti komunikacijos auditą organizacijoje?*

**Respondentas:** Labai sunku pasakyti, kas turėtų. Būna tokių labai stiprių vadovų, kurie būna labai išitraukę į komunikaciją. Būna labai stiprių viduje dirbančių komunikacijos specialistų, kurie gali pačiam vadovui paaiškinti, kam to reikia. Tai priklauso, matyt, nuo filosofijos ir pan.

Pagal mūsų supratimą, tai komunikacija yra ne kažkoks skyrelis. Komunikacija yra valdymo funkcija. Tai, jeigu mes žiūrime iš tos pusės, kad komunikacija yra valdymo funkcija, tai logiška, kad tokius sprendimus turėtų atlikti organizacijos vadovai. Ne juos atlikti, bet inicijuoti, apie juos galvoti. Dažniausiai tyrimų rezultatai yra pristatomi komunikacijos vadovams, ne darbuotojams. Kalbant apie darbuotojus, labai svarbu kaip tinkamai įvilkti tą tyrimą, nes mes kad ir demokratijos šalis, bet dar yra kompanijų, kur pradedi dalinti anketas ir matai, kad darbuotojai bijo rašyti tiesą, galvoja, kad čia „raganų medžioklė“. Netgi tokių įmonių yra, kur turi skyrelius visoje Lietuvoje, ir va gauni anketas ir matosi tendencija kiekviename skyrelyje atsakymų. Taiva aišku paima vadovas ir pats parašo atsakymus. Tai labai daug ką parodo apie vidinę komunikaciją.

**Interviuotojas:** *Kodėl organizacijoms sunku numatyti komunikacijos audito kaip tyrimo metodo naudą?*

**Respondentas:** Na vėlgi, yra tokia kultūra, kad visko reikia čia ir dabar. Iš kitos pusės, jeigu kompanija turi ilgalaikius strateginius planus, tai komunikacijos auditas ir yra ta priemonė, kurią reikėtų rinktis. Jeigu tu nori kažką keisti, tai reikia žinoti, kaip yra dabar. Reiškia, kad reikia įvertinti reputaciją. O reputaciją lemia ne tik darbuotojai, bet ir kitos auditorijos. Komunikacija labai išsiplėtė ir dauguma dalykų organizacijos nekontroliuoja. Taigi kaip ir privalai žinoti, kas vyksta, kad galėtum kryptingai judėti į priekį. O rezultatai, tai yra žinojimas, kiek jisai yra svarbus. Tada rekomendacijos, ką galima keisti turėtų būti esminiu dalyku. Dar tarkim, jeigu ateina naujas vadovas, jis nori kažką keisti. Jam reikia pagrindimo, kaip įrodymo. Tarkim nori akcininkams įrodyti, kad jis galėtų kažką keisti. Tada yra kažkoks pagrindimas, tarkim, mes darysime taip, nes čia yra problema, o va kitą dalyką galima palikti, nes su juo viskas gerai. Auditoriai turi tam tikras priemones, įrankius, kurie yra daugiau mažiau patikimi.

**Interviuotojas:** *Kas skatintų dažnesnę komunikacijos audito kaip metodo pasirinkimą?*

**Respondentas:** Tai yra susiję su pačiu požiūriu į komunikaciją. Komunikacija toli gražu ne visur yra valdymo funkcija. Komunikacija suvokiama kaip kažkoks skyrelis ar kažkoks žmogus už tai atsakingas. Nelabai suvokiama, kodėl reikėtų į tai investuoti, ką galima iš to gauti. Jeigu atsiranda toks klientas, kuriam komunikacija yra užsakomųjų straipsnių rašymas. Tai nėra poreikio, kad reikėtų audituoti užsakomuosius straipsnius. Nes jų auditas baigiasi tada, kai jie jau patvirtinti. Visos elektroninės erdvės įtaka labai sparčiai auga. Tai kai kurioms įmonėms primename, kad dar yra tokia priemonė kaip internetas, kurią analizuojant galima daug sužinoti. Pavyzdžiui, prieš kelis metus mes „facebook“ nenagrinėjom, o dabar tai yra neišvengiama. To audito esmė yra ta, kad tu tiri, ar tai yra efektyvu. Visi nori turėti interaktyvius puslapius, „facebook account“us“. Tarkim, jeigu organizacija turi puslapį, kur galima rašyti komentarus ir pradeda trinti komentarus, kurie nepatinka. Organizacijai gal atrodo, kad viskas gerai, bet tarkim komunikacijos auditas galėtų parodyti, kad tai daro tokia įtaką, kad tam pačiam „facebook“ susikūrė grupė su tūkstančiais gerbėjų, kurie dalina informacija, kokia bloga ta organizacija.

**Interviuotojas:** *Kas turėtų organizacijoje atlikti komunikacijos auditą – organizacijos darbuotojai ar išorės konsultantai? Kodėl?*

**Respondentas:** Manau, kad turėtų daryti išorinės kompanijos, turinčios tam tikrą patirtį. Deja, bet yra tokia tendencija, jeigu yra skyrius viduje, jis per daug priklausomas nuo vadovų. Tiesiog

pritrūksta drąsos ar jėgų pasakyti, kas yra ne taip. Ne visi komunikacijos specialistai dirbantys viduje, išdrįsta paprieštarauti savo vadovams. O vadovų būna visokių. Pasitaiko ir tokių situacijų, kad agentūra susiduria su tokiais iššūkiais, kad „aš esu klientas, moku pinigus ir bus taip, kaip aš noriu“. Taigi iš anksto stengiamės savo klientus informuoti, kad mes viską vertiname objektyviai, kad jie sužinos ir tokią informaciją, kuri jiems nebūtinai patiks. Auditas yra žymiai efektyvesnis ir objektyvesnis, kai jį atlieka išorės konsultantai. Nes kai esi organizacijos darbuotojas, prarandi smalsumą, nepastebi visko, ne taip vertini. Dar vienas dalykas, jeigu organizacijos vadovai nori patikrinti savo darbuotojus, tai gali samdyti išorės konsultantus, kurie patikrintų, kaip dirba organizacijos komunikacijos specialistai.

**Interviuotojas:** *Kokių pagrindinių tikslų turėtų būti siekiama, naudojant komunikacijos auditą kaip IK efektyvumo vertinimo metodą?*

**Respondentas:** Reputacijos tyrimas irgi galėtų būti kaip tikslas. Iš tiesų gali būti visaip. Įmonei tarkim nutiko kažkokia krizė, galima tada tirti priežastis, poveikį po tos krizės ir pan. Galima tirti įvairias auditorijas ir jų nuomonę. Jeigu nori pasitikrinti savo paslaugas, produktus, tai vėlgi galima rinktis tiek komunikacijos auditą, tiek kitus metodus. Žodžių labai įvairiai galima tirti.

**Interviuotojas:** *Kokią reikšmę komunikacijos audito metu, turi esamos komunikacinės situacijos vertinimas?*

**Respondentas:** Svarbu yra žinoti esamą situaciją, ta prasme, reikia susirinkti tokią informaciją apie organizaciją: kokius tyrimus ji darė, kokie jų rezultatai, kokie yra organizacijos kanalai, kokias komunikacijos programas vykdė per tam tikrą laikotarpį. Tai yra neatskirama komunikacijos audito dalis. Iš esmės auditas parodo, kokia situacija yra ir kaip tai dera su kita komunikacija, ką tu darai kitur, kam skiri kiek laiko, ką apie tai mano kiti, koks yra efektyvumas ir pan. Kartais yra žiūrima per daug atskirai į viską. Siūlyčiau daryti pažiūrėjimą truputi iš kitos pusės, ką ir duoda auditas. Galbūt tą dieną organizacija išsiuntė kažkokį gerą pranešimą, tačiau kitur pasielgė blogai. Reikia žiūrėti, ką tai duoda organizacijos reputacijai.

**Interviuotojas:** *Komunikacijos auditui atlikti gali būti naudojamos įvairios priemonės (interviu, focus grupės, tinklo analizė, organizacijos dokumentų analizė ir kt.). Į kokius aspektus reikėtų atsižvelgti, pasirenkant komunikacijos audito tyrimo priemonių derinį?*

**Respondentas:** Labai priklauso nuo organizacijos dydžio, kultūros, specifikos, nuo tikslo, nuo to kaip jaučiasi organizacijos darbuotojai. Kai kurie darbuotojai skirtingai elgiasi, jeigu juos apklausia interviu metodu ar pateikia apklausas. Labai sunku tiksliai pasakyti. Kiekvieną kartą žiūrime pagal individualią situaciją. Labai priklauso nuo to, kaip mes organizuojam savo darbą. Tarkim, jeigu

man reikia apklausti 10000 žmonių, tai aišku aš pati jų neapklausinėsiu telefonu. Tokiu atveju pasitelkiam tuos, kurie gali padaryti tas apklausas. Taigi čia mūsų rūpestis, kaip tuos metodus parinkti.

**Interviuotojas:** *Kaip tikslingai panaudoti komunikacijos audito rezultatus IK efektyvumo gerinimui?*

**Respondentas:** Mes pateikiame klientui rekomendacijas, kaip pavyzdžiui, reikėtų pasigilinti į kažkokią informaciją, pakeisti planą į kitoki, pasiruošti tam tikroje srityje ir pan. Žinoma yra visokiausių variantų. Kai kurios organizacijos sužinojusios rezultatus, padeda juos į stalčių. Kitos organizacijos gali „užsikabinti“ už tam tikrų dalykų, tarkim vadovas inicijavo komunikacijos auditą vien tik dėl to, kad tą sužinotų tam tikrą dalyką ir norės daryti būtent tai. Mes skatiname aišku tą dalyką, kad komunikacija būtų tobulinama arba palaikoma, jeigu viskas daugiau mažiau gerai.

**Interviuotojas:** *Kas kiek laiko turėtų būti kartojamas komunikacijos auditas?*

**Respondentas:** Manau, kad kas tris metus būtų labai gerai. Kad tai būtų nauda ne tik dėl einamųjų dalykų, bet iš esmės strateginė nauda, tai kas tris metus būtų pats tas. Nes per 3 metus jau organizacija kažkiek pasikeičia, o 5 metai jau būtų per ilgas laiko tarpas. Rinka keičiasi tikrai dažniau, ypač dabar. Niekas negali garantuoti, kad ateinantys 5 metai nebus dar labiau permainingi.

**6 priedas. Interviu išrašas RSV5 agentūros.**

Interviu su RSV5 agentūros vadovu Linu Kontrimu.

Interviu išrašas:

**Interviuotojas:** *Kokią informaciją organizacijos turi apie komunikacijos auditą, kai kreipiasi į Jus dėl šios paslaugos?*

**Respondentas:** Kai kurios turi dokumentus su strategija, taktiniais planais, kitos – su biudžetais, monitoringu, vidiniais tyrimų duomenimis.

**Interviuotojas:** *Kokių tikslų organizacijos dažniausiai siekia, atlikdamos komunikacijos auditą?*

**Respondentas:** Įvertinti komunikacijos kokybę, pasirinktų krypčių adekvatumą.

**Interviuotojas:** *Kokioms sritims vertinti dažniausiai pasirenkamas komunikacijos audito metodas?*

**Respondentas.** Dažniausiai komunikacijos auditas pasirenkamas visumos vertinimui.

**Interviuotojas:** *Kokie veiksniai skatina organizacijas rinktis komunikacijos auditą kaip IK efektyvumo vertinimo metodą?*

**Respondentas:** Organizacijos siekia įvertinti, atrasti, sustiprinti komunikaciją.

**Interviuotojas:** *Kokie veiksniai riboja komunikacijos audito pasirinkimą IK efektyvumo vertinimui?*

**Respondentas:** Išsilavinimas, konsultantų neprofesionalumas, biudžetas.

**Interviuotojas:** *Kokie kaštai (laiko, finansų, žmogiškųjų išteklių) trukdo organizacijoms pasirinkti komunikacijos audito metodą? Kaip būtų galima tuos kaštus minimizuoti?*

**Respondentas:** Minimizuoti visus su komunikacijos auditu susijusius kaštus galima pasirinkus profesionalius konsultantus, kurie prisiimtų atsakomybę už rezultatą, o ne už valandų pardavimą.

**Interviuotojas:** *Kas turėtų inicijuoti komunikacijos auditą organizacijoje?*

**Respondentas:** Jei nėra komunikacijos priežiūra paskirta konkrečiam vadovui, tada – aukščiausi sprendimus priimančys asmenys.

**Interviuotojas:** *Kodėl organizacijoms sunku numatyti komunikacijos audito kaip tyrimo metodo naudą?*

**Respondentas:** Nes labai nemažai neprofesionalių veikėjų sukasi mūsų rinkoje.

**Interviuotojas:** *Kas skatintų dažnesnį komunikacijos audito kaip metodo pasirinkimą?*

**Respondentas:** Domėjimasis sritimi, pokalbiai su specialistais, užsienio praktikos analizė.

**Interviuotojas:** *Kas turėtų organizacijoje atlikti komunikacijos auditą – organizacijos darbuotojai ar išorės konsultantai?*

**Respondentas:** Nesvarbu kas, jei daro profesionalai. Objektivumui stiprinti geriau turėti ir išorinių konsultantų pagalbą.

**Interviuotojas:** *Kokių pagrindinių tikslų turėtų būti siekiama, naudojant komunikacijos auditą kaip IK efektyvumo vertinimo metodą?*

**Respondentas:** Įvertinti plusus ir minusus, aptikti vietas tobulinimui

**Interviuotojas:** *Kokią reikšmę komunikacijos audito metu, turi esamos komunikacinės situacijos vertinimas?*

**Respondentas:** Tai yra vienas iš audito galutinio vertinimo parametrų.

**Interviuotojas:** *Komunikacijos auditui atlikti gali būti naudojamos įvairios priemonės (interviu, focus grupės, tinklo analizė, organizacijos dokumentų analizė ir kt.). Į kokius aspektus reikėtų atsižvelgti, pasirenkant komunikacijos audito tyrimo priemonių derinį?*

**Respondentas:** Įmonės dydį, komunikacijos gylį ir plotį bei intensyvumą.

**Interviuotojas:** *Kaip tikslingai panaudoti komunikacijos audito rezultatus IK efektyvumo gerinimui?*

**Respondentas:** Svarbiausiai, kad audito rezultatų norėtų vadovai ir sprendimus priimančys asmenys. Rezultatus gavę jie turėtų suprasti panaudojimo galimybę, o jei ne – tai turėtų patarti konsultantai.

**Interviuotojas:** *Kas kiek laiko turėtų būti kartojamas komunikacijos auditas?*

**Respondentas:** Priklauso nuo komunikacijos intensyvumo konkrečioje įmonėje.

**7 priedas. Interviu išrašas RSV6 agentūros.**

Interviu su RSV6 agentūros strateginiu konsultantu – partneriu Frederiku Jansonu.

Interviu išrašas:

**Interviuotojas:** *Kokią informaciją organizacijos turi apie komunikacijos auditą, kai kreipiasi į Jus dėl šios paslaugos?*

**Respondentas:** Paprastai, jie daugmaž žino, ko norėtų. Ką jie norėtų sužinoti, pasitikslinti. Ieško atsakymų į tam tikrus klausimus. Šiaip būna 2 būdai. Kai klientai patys kreipiasi, tada jie žino daugiau mažiau, ko jie norėtų sužinoti. Kitas būdas, kai kreipiasi mūsų klientai. Jie tuomet atsižvelgia į mūsų nuomonę, ką mes norėtume, kad jie pasidarytų, įsivertintų. Mes žinome, kas jiems būtų naudinga.

**Interviuotojas:** *Kokių tikslų organizacijos dažniausiai siekia, atlikdamos komunikacijos auditą?*

**Respondentas:** Tai vėlgi priklauso nuo to, ko.. jeigu klientas, ko jis šiuo metu siekia, ko norėtų, kas jam šiuo metu yra degantis reikalas. Iš kitos pusės, mes matydami rinką, žinodami kliento keliamus tikslus, pasiūlome, kas jam labiau tiktų. Kiekvienu konkrečiu atveju žiūrime, ko jis norėtų. Jeigu jam reikia įvertinti vidinę komunikaciją, tai gali būti atliekamas vidinis komunikacijos auditas. Jeigu yra tam tikros apibrėžtos išorinės auditorijos kažkokios tai tikslinės, tai mes galime rinktis vieną auditoriją, ją tirti. Visų auditorijų tyrimas neturi prasmės, nes nereikia žinoti, ką apie tave mano visa šalis.

**Interviuotojas:** *Kokie veiksniai skatina organizacijas rinktis komunikacijos auditą kaip IK efektyvumo vertinimo metodą?*

**Respondentas:** Tokių organizacijų iš principo nėra daug, kad bendrovės norėtų jį atlikti, kad komunikacijos auditas būtų ypatingai dažna paslauga. Tai šiuo atveju, organizacijos pačios ieško to, jeigu jos atsiduria kryžkelėje, ieško kaip eiti toliau, kaip joms suktis. Gali būti po kažkokių veiksmų, kažkoks pereinamasis laikotarpis, tam tikri komunikacijos etapai, tai tarsi pokyčių įvertinimas. Ne vieną kartą esame atlikinėję komunikacijos auditą toms kompanijoms, su kuriomis nedirbame. Tarkime, padarome komunikacijos auditą ir tuo baigiasi.

**Interviuotojas:** *Kokie kaštai (laiko, finansų, žmogiškųjų išteklių) trukdo organizacijoms pasirinkti komunikacijos audito metodą? Kaip būtų galima tuos kaštus minimizuoti?*

**Respondentas:** Vėl gi yra klausimas.. Dideli klientai gali patys darytis komunikacijos auditą viduje, audituojasi patys save. Jų viešųjų ryšių skyriai gali tą daryti. Jeigu tu samdai iš išorės, tai

beabejo yra finansai. Jeigu tu bandai tai daryti viduje, tai aišku yra laiko klausimas. Jeigu tai papildomas darbas, kuris atliekamas šalia. Tai jis gali trūkti ir pusmetį, ir metus laiko. Tada kyla klausimas, jeigu vyko metus, koks yra rezultatas. Ar per tą ilgą laiko tarpą nepasikeitė kiti dalykai?.. Kiekvienu atveju, savi ribojimai. Tiek vienu, tiek kitu atveju, laikas yra verčiamas pinigais. Jeigu samdaisi išorinius konsultantus, tai laikas labai lengvai keičiamas pinigais.

**Interviuotojas:** *Kas turėtų inicijuoti komunikacijos auditą organizacijoje?*

**Respondentas:** Tai jau aukščiausio lygio vadovai. Tai yra strateginis dalykas. Šitą jau reikėtų svarstyti direktorių lygyje. Tai gali būti akcininkai, departamentų vadovai. Reikia turėtų galių, tais rezultatais pasinaudoti. Rezultatais turi būti remiamasi tolimesniuose darbuose. Jeigu komunikacijos auditą užsakantis asmuo tų galių neturi, tuomet nepasinaudos rezultatais, pasidės juos į kamputį. O toks tyrimas daug kainuoja, taigi reikia kažkaip tuos rezultatus naudoti.

**Interviuotojas:** *Kokius dokumentus klientai gauna po Jūsų atlikto komunikacijos audito?*

**Respondentas:** Jiems pateikiama analizė ir rekomendacijos. Jiems pateikiama analizė pagal tam tikrus kriterijus, t.y. tam tikras vaizdas ir pagal jį galimi sprendimo būdai.

**Interviuotojas:** *Kodėl organizacijoms sunku numatyti komunikacijos audito kaip tyrimo metodo naudą?*

**Respondentas:** Tai vėlgi, kiekvienu konkrečiu atveju skirtingai. Vienas dalykas, kad net neretas atvejis, kai organizacijos išnaudoja komunikacijai pakankamai daug resursų, tiek žmogiškųjų, tiek finansinių. Jeigu gauti rezultatai netenkina lūkesčių, o lėšų išleidžiama labai daug, ypač vidinėje komunikacijoje. Komunikacijos kanalai labai dažnai keičiasi, poreikiai keičiasi. Tai labai svarbu iš šono į save pasižiūrėti, atlikus komunikacijos auditą. Vienas dalykas, akivaizdi nauda yra pažiūrėjimas į pokyčius. Kitas dalykas – rasti atsakymus į iškilusius klausimus.

**Interviuotojas:** *Kas turėtų organizacijoje atlikti komunikacijos auditą – organizacijos darbuotojai ar išorės konsultantai? Kodėl?*

**Respondentas:** Jeigu daromas vidinės komunikacijos auditas, dažnu atveju, geriau išnaudoti savo vidinius resursus. Galima pasitelkti iš šono pagalbą, tiek kiek reikia, tam tikrais klausimais, bet nemažą dalį darbo gali atlikti organizacijos darbuotojai. Jeigu tai yra išorinės komunikacijos auditas, tarkim išorinių auditorijų tyrimas, tuomet geriau pasitelkti išorines kompanijas. Vaizdas bus objektyvesnis. Vėlgi dėl vidinės komunikacijos, jeigu reikia įvertinti komunikacijos kanalus, būdus ar dar kažką, informacijos „vaikščiojimą“ organizacijos viduje, tokiais atvejais taip pat labiau tiktų išoriniai konsultantai. Čia nuo pačios organizacijos priklauso, tarkim, jeigu organizacija labai didelė, 500 darbuotojų, tai manau jie sėkmingai patys viską gali atlikti.



**Interviuotojas:** *Kokių pagrindinių tikslų turėtų būti siekiama, naudojant komunikacijos auditą kaip IK efektyvumo vertinimo metodą?*

**Respondentas:** Integruota komunikacija platus dalykas, vertinant ją komunikacijos auditu, atsiranda labai daug įvairių objektų. Atsiranda daugiau klausimų, daugiau dalykų, kuriuos reikia pakankamai tiksliai įvertinti, taigi ir tikslai gali būti įvairūs. Kuo siauresnę sritį imame, tuo geriau ją galime įvertinti, vaizdas tikslesnis. Kuo plačiau imame, tampa sudėtinga atskirti tam tikrus poveikius, atsiremia į kaštus.

**Interviuotojas:** *Kokią reikšmę komunikacijos audito metu, turi esamos komunikacinės situacijos vertinimas?*

**Respondentas:** Realiai remiesi keliais dalykais. Pirmiausia pasidedame tašką, kur einame, ko organizacija siekia ta komunikacija apskritai. Pirmiausia reikia labai aiškiai nusibrėžti, ko siekiame, ko norime. Tada kitas žingsnis, įsivertinti, ar tas tikslas pasiekiamas, ar jis prasmingas. O jau tuomet galima žiūrėti, kur esame šiuo metu.

**Interviuotojas:** *Komunikacijos auditui atlikti gali būti naudojamos įvairios priemonės (interviu, focus grupės, tinklo analizė, organizacijos dokumentų analizė ir kt.). Į kokius aspektus reikėtų atsižvelgti, pasirenkant komunikacijos audito tyrimo priemonių derinį?*

**Respondentas:** Vėlgi.. realiai pagal tai, ko sieki, koks yra tikslas. Kiekvienu atveju skirtingai. Tarkim, jeigu tu tiri vidinę komunikaciją. Ten jau vertinimai yra vienoki. Dažniausiai tiriama, kaip greitai ir kaip teisingai vaikšto informacija, kaip jinai pasiekia vieną ar kitą darbuotojų grupę. Ten jau vertinimai yra vienoki. Nereikia daryti tarkim focus grupių ar interviu, galima sėkmingai naudoti darbuotojų apklausas.

Jeigu tu kalbi su klientais, ar tarkim kitom išorinėm grupėm, tada jau pradedi daugiau remtis interviu ar focus grupėms. Iš patirties daugmaž žinai sąnaudas, kuriomis galima pasiekti tam tikrą rezultatą. Taip pat labai svarbu žinoti, kokią atsakymų gražą gausi. Kai kurių tyrimų net neverta daryti, nes atsakymų graža bus labai maža.

**Interviuotojas:** *Kaip tikslingai panaudoti komunikacijos audito rezultatus IK efektyvumo gerinimui?*

**Respondentas:** Svarbu, kad komunikacijos audito rezultatus priimtų tie asmenys, kurie priima sprendimus dėl komunikacijos. Mes stengiamės būtent tokiems asmenims pateikti rezultatus, kad jie po to kažką darytų. Jeigu komunikacijos auditą atliekame savo klientui, tuomet dažniausiai mes ir dalyvaujame įgyvendinat tobulinimo darbus. Kai kuriais atvejais negalime atlikti tobulinimo dėl

organizacijos specifinės veiklos ir reikalavimų. Pavyzdžiui, kai kurios priemonės negalimos dėl organizacijos techninių galimybių. Tarkim banko reikalavimai, keliami savo informacinei sistemai yra tokie, kad 90 proc. priemonių, ką galėtume pasiūlyti kitiems klientams, čia nėra tinkamos.

**Interviuotojas:** *Kas kiek laiko turėtų būti kartojamas komunikacijos auditas?*

**Respondentas:** Priklauso nuo to, ar daromi papildomi komunikacijos įvertinimai eigoje bent jau kasmet. Tuomet tokį bendrą komunikacijos auditą rekomenduojama atlikti kartą per 5 - 7 metus. Jeigu nieko nedaroma, tuomet tą bendrą auditą reikėtų dažniau atlikti. Vėlgi daug kas priklauso nuo pokyčių. Jeigu staigiai pasikeičia rinka, konkurencija išauga, ar vartotojų pokyčiai keičiasi, tuomet verta dažniau atlikti komunikacijos auditą. Ta prasme, jeigu pokyčiai minimalūs, tai nėra reikalo skirti tam daug dėmesio ir finansų.

**8 priedas. Interviu išrašas RSV7 agentūros.**

Interviu su RSV7 agentūros projektų vadove Sigita Šeštokaite.

Interviu išrašas:

**Interviuotojas:** *Kokią informaciją organizacijos turi apie komunikacijos auditą, kai kreipiasi į Jus dėl šios paslaugos?*

**Respondentas:** Kartais klientai kreipiasi jau tiksliai žinodami, kad jie nori komunikacijos audito. Tada reikia išsiaiškinti, kokio lygio jie nori komunikacijos audito. Kartais būna, kad mes patys pasiūlom klientui. Ypač, jeigu pradedam dirbti su nauju klientu. Pasiūlom jam komunikacijos auditą, kad išsiaiškintume jo silpnąsias ir stipriąsias puses, t.y. kaip jis atrodo žiniasklaidoje, savo klientų, publikų su kuriomis jis dirba, akyse. Tokių klientų nėra daug. Jeigu manai, kad klientui reikia komunikacijos audito, tai tikrai ne visada pavyksta įsiūlyti, parduoti, įtikinti klientą, kad jam to tikrai reikia.

**Interviuotojas:** *Kokių tikslų organizacijos dažniausiai siekia, atlikdamos komunikacijos auditą?*

**Respondentas:** Dažniausiai klientai mūsų nori vertinti išorinę komunikaciją. Kitas siekis jau būtų vidinės komunikacijos vertinimas.

**Interviuotojas:** *Kokie veiksniai skatina organizacijas rinktis komunikacijos auditą kaip IK efektyvumo vertinimo metodą?*

**Respondentas:** Dažniausiai pokyčiai, kartais pavyzdžiui, jeigu įmonė yra ką tik pradėjusi savo veiklą. Na čia aš turėjau tokį atvejį. Įmonė buvo labai jauna, kai į mus kreipėsi. Per kelis metus įmonė paaugo, atsirado naujų klientų. Ir įmonė tiesiog norėjo sužinot, kaip ji paaugusi atrodo savo klientų ir partnerių akyse, galų gale kaip jinai atrodo žiniasklaidoje. Kuomet ji atėjo pas mus, jų nebuvo žiniasklaidoje. Tai buvo vienas iš tokių atvejų.

**Interviuotojas:** *Kokie veiksniai riboja komunikacijos audito pasirinkimą IK efektyvumo vertinimui?*

**Respondentas:** Aš manau, kad čia yra labai daug priežasčių. Visų pirma, klientas tikriausiai nelabai supranta, nesuvokia, kas tai yra komunikacijos auditas. O iki galo nesuvokdamas, jis nesupranta, kodėl jam tai bus naudinga, kaip jis gautus rezultatus galės panaudoti ir kaip tie rezultatai įtakos jo tolimesnę komunikaciją. Taip pat Lietuvoje labai trūksta to požiūrio, kad reikia integruoti ryšius su visuomene kartu su rinkodara ar reklama. Labai dažnai būna taip, kad kuriama idėja, kurią turi nešti

tam tikras produktas, bet tą idėją kuria atskirai reklamos agentūra ir atskirai ryšių su visuomene agentūra. Tai labai trūksta to, kad klientas į komunikaciją pradėtų žiūrėti kaip į visumą.

**Interviuotojas:** *Kokie kaštai (laiko, finansų, žmogiškųjų išteklių) trukdo organizacijoms pasirinkti komunikacijos audito metodą? Kaip būtų galima tuos kaštus minimizuoti?*

**Respondentas:** Tam reikia skirti labai daug laiko. Visų pirma klientas tam turi skirti nemažai laiko, tam, kad apibrėžti kokio gylio jis nori to komunikacijos audito. Tarkim, ar jis nori, kad mes iširtume, kaip jis atrodo žiniasklaidoje, ar jisai nori gilesnio audito, tarkim jis atrodo savo darbuotojams. Taip pat galima vertinti, kaip jis atrodo kitoms savo tikslinėms grupėms, pavyzdžiui partneriams, klientams. Kai kurios įmonės galvoja, kad jie patys puikiai viską žino ir kad komunikacijos auditas nieko joms neatskleis. Taigi tų priežasčių labai daug, kiekvienu atveju jos skirtingos.

**Interviuotojas:** *Kas turėtų inicijuoti komunikacijos auditą organizacijoje?*

**Respondentas:** Aš tai manau, kad ryšių su visuomene ar komunikacijos skyrius, žiūrint, kaip kur tai pavadinta. Tai aš manau, kad komunikacijos specialistų ir vadovų reikalas. Gali komunikacijos auditą pasiūlyti ryšių su visuomene agentūra kiekvienam savo klientui. Tik galutinį žodį aišku taria klientas. Jeigu klientas nemato naudos ir prasmės iš komunikacijos audito, tai jis aišku su pasiūlymu gali nesutikti. Tuomet auditas nebus daromas, nes tam reikia skirti labai daug laiko. Kuo įmonė didesnė, tuo daugiau laiko reikia.

**Interviuotojas:** *Kas skatintų dažnesnį komunikacijos audito kaip metodo pasirinkimą?*

**Respondentas:** Turi praeiti kažkiek tai laiko, mūsų klientai turi geriau suprasti, kas tai yra komunikacija ir kas tai yra ryšiai su visuomene. Žmonės po truputį supranta, bet dar yra spragų. Tai praėjus tą laikotarpį, t.y. primąją mokomąją stadiją, manau ta paslauga taptų populiariesne. Nes dabar žiūrima į ryšių su visuomene agentūrą kaip į pranešimų spaudai rašytoją ir platintoją. Deja viskas keičiasi labai labai pamažu. Tie klientai, su kuriais jau dirbi kelerius metus, jie suvokia plačiau. Tie klientai, kurie ateina naujai, jie retai suvokia, kas tai yra.

**Interviuotojas:** *Kas turėtų organizacijoje atlikti komunikacijos auditą – organizacijos darbuotojai ar išorės konsultantai? Kodėl?*

**Respondentas:** Aš manau, kad tai turėtų atlikti konsultantai iš išorės, bet labai gerai įsigilinę į tos įmonės specifiką. Nes tie, kurie dirba įmonės viduje, sakykim komunikacijos specialistai, jeigu jie atliktų komunikacijos auditą, manau, kad jis būtų neobjektyvus. Jie būtų per daug patys užsisukę

savo virtuvėje, problemose, jie ieškotų pasiteisinimų, žino priežastis dėl ko taip atsitiko ir pan. Todėl manau, kad tai turėtų daryti išorės konsultantai.

**Interviuotojas:** *Kokią reikšmę komunikacijos audito metu, turi esamos komunikacinės situacijos vertinimas?*

**Respondentas:** Šis vertinimas yra labai svarbus, kas yra dabar ir aišku, kas buvo prieš tai. Norint atstatyti įmonės reputaciją po krizės, reikia daug metų. Jeigu kažkas įvyko, tai reikia tikrai laiko, kad atsistatytų prieš tai buvusi situacija.

**Interviuotojas:** *Komunikacijos auditui atlikti gali būti naudojamos įvairios priemonės (interviu, focus grupės, tinklo analizė, organizacijos dokumentų analizė ir kt.). Į kokius aspektus reikėtų atsižvelgti, pasirenkant komunikacijos audito tyrimo priemonių derinį?*

**Respondentas:** Žiūrima pagal kliento poreikius, kokio gylio tyrimo jis nori, kokias tikslines grupes nori vertinti. Tarkim, ar jam svarbiau, ką apie jį galvoja klientai, ar ką apie jį galvoja žiniasklaida. Tada reikia galvoti, kokį tyrimą pasirinkti ir pritaikyti.

Kai kuriuos tyrimus mes darome patys, kai kada samdome kitas agentūras. Pavyzdžiui, jeigu tau reikia metų ar dviejų metų laikotarpiu įvertinti, ką apie klientą rašo žiniasklaida. Mes aišku neturim laikraščių ir nesaugom jų metus laiko. Tai susirasti informaciją yra sunku, tada kreipiamės į tas agentūras, kurios daro monitoringą. Jeigu klientas nori sužinoti tai, ką apie jį rašo internete, tada aišku patys darome.

**Interviuotojas:** *Kokius dokumentus klientai gauna po Jūsų atlikto komunikacijos audito?*

**Respondentas:** Klientas gauna išvadas, rekomendacijas ir kažkokį sprendimo variantą, ką mes siūlome jam daryti, kaip jam reikėtų komunikuoti. Labai gerai, jeigu ateina naujas klientas ir darbą pradedi nuo komunikacijos audito. Tarkim reikia kurti įmonės strategiją, ar produkto strategiją, tai atlikus komunikacijos auditą yra daug lengviau ir objektyviau. Galų gale naudingiau pačiam klientui.

**Interviuotojas:** *Kas kiek laiko turėtų būti kartojamas komunikacijos auditas?*

**Respondentas:** Didelės įmonės, kur turi po kelis šimtus darbuotojų, dažniau negu mažesnės, komunikacijos auditą turėtų atlikti į metus kartą. Reikia žiūrėti, ar buvo kažkokia krizė, nesklandumai per metus laiko. Jeigu buvo, tuomet komunikacijos auditas tikrai naudingas. Jeigu didelių pasikeitimų nėra, galima audituoti ir rečiau.