

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

**VERSLO IR MEDIJŲ MOKYKLA
(BUSINESS AND MEDIA SCHOOL (BMS))**

VIKTORIJA KARPAVIČIŪTĖ

(Viešųjų ryšių vadyba)

**IŠORINĖS KOMUNIKACIJOS VALDYMAS
VILNIAUS PRIVAČIOJE IKIMOKYKLINIO
UGDYMO ĮSTAIGOJE**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovė – Doc. dr. Gintarė Žemaitaitienė

Vilnius, 2016

Turinys

Įvadas	4
1. Organizacijos išorinės komunikacijos valdymo teoriniai pagrindai	9
1.1. Komunikacijos proceso samprata ir reikšmė	9
1.2. Išorinė komunikacija kaip svarbiausias viešųjų ryšių elementas	14
1.3. Organizacijos išorinė komunikacija įvaizdžio formavimo kontekste	19
2. Priemonės organizacijos išorinei komunikacijai valdyti.....	24
2.1. Socialinių medijų svarba šiuolaikinei organizacijai.....	24
2.2. Socialinių medijų panaudojimas išorinės komunikacijos valdymui	28
3. Išorinės komunikacijos valdymo Vilniaus privačioje ikimokyklinio ugdymo organizacijoje tyrimas	34
3.1. Išorinės komunikacijos valdymo organizacijoje ypatumų tyrimo dizainas	34
3.2. Respondentų socialinis portretas.....	36
3.3. Organizacijos įvaizdžio kūrimas	37
3.3.1. Organizacijos identiteto formavimas	37
3.3.2. Organizacijos logotipas kaip skiriamasis ženklas	40
3.3.3. Organizacijos ugdymo filosofija	41
3.3.4. Konkurencinis pranašumas kitų Vilniaus privačių ikimokyklinių ugdymo organizacijų kontekste	42
3.4. Išorinė komunikacija socialinėse medijose	43
3.4.1. Organizacijos išorinės komunikacijos strategija	43
3.4.2. Organizacijos išorinė komunikacija <i>facebook</i> tinklalapyje.....	46
3.4.3. Organizacijos išorinė komunikacija tinklaraštyje	47
3.4.4. Kitos priemonės išorinei komunikacijai valdyti	49

4. Išorinė komunikacija tarp organizacijos ir esamų klientų.....	53
4.1. Išorinė komunikacija tarp administracijos ir esamų klientų.....	53
4.2. Išorinė komunikacija tarp pedagogų ir esamų klientų	54
4.3. Organizacijos klientų prierašumas	56
Išvados.....	57
Literatūros sąrašas	61
SANTRAUKA	65
SUMMARY	66
PRIEDAI	68

Įvadas

Siekiant išanalizuoti praktinius įstaigos (toliau darbe - organizacijos) išorinės komunikacijos valdymo aspektus, atliekamas mokslinis tyrimas. Darbo pavadinime sąvoka *įstaiga* naudojama pagal teisės aktą (žr. įvado pabaigoje), o visame darbe – organizacija, remiantis vadybos teorijomis.

Aktualumas. Analizuojant mokslinę literatūrą pastebime, kad šiandien išorinės komunikacijos valdymo klausimai yra ypatingai aktualūs tiek ryšių su visuomene, vadybos atstovams, tiek sėkmingą veiklą siekiančioms vystyti organizacijoms bei jų vadovams. Sugebėjimas tinkamai valdyti išorinę komunikaciją – tai būtinybė, konkurencinėje kovoje siekiant pritraukti bei išlaikyti savo tikslinę auditoriją, net ir personalo darbuotojus. Drūteikienė (2007) pažymi, kad siekdama būti konkurencinga, organizacija privalo suprasti sąveikos su aplinka ir kitomis organizacijomis svarbą, tačiau tik įvairių konkurencinio pranašumo elementų visuma bei tuo pačiu visapusiškas požiūris į konkurenciją gali padėti atskleisti tikrąsias konkurencinio pranašumo ar konkurencingumo prielaidas. Ikimokyklinio ugdymo organizacija taip pat kaip ir kitos organizacijos siekia palankaus visuomenės vertinimo ir tinkamai valdomos išorinės komunikacijos.

Išorinės komunikacijos valdymo dėka, organizacija formuoja palankų įvaizdį visuomenės akyse, kuria ryšį tarp esamų bei potencialių klientų, lengviau įveikia iškilusias grėsmės, krizes. Padaryti tai pavyksta ne kiekvienai organizacijai, bent jau ne iš karto. Išorinė komunikacija – nėra atsitiktinė. Ji siekiama, kuriama, tobulinama, modifikuojama priklausomai nuo susidariusios situacijos, t.y. valdoma. Šiuo metu apie ikimokyklinio ugdymo organizaciją yra vis dažniau kalbama kaip apie švietimo organizaciją, kuriai analogiškai kaip ir visoms kitoms organizacijoms būtina reaguoti, paisyti išorės veiksnius ir esant būtinybei – keistis. R. Jucevičius (pagal Ansoff, 1986) teigia, kad išorinė aplinka, kartu su organizacijos resursais, lemia visas jos veiklos galimybes. Ešbio teorema tvirtina – norint, kad organizacija išsilaikytų ir sėkmingai gyvuotų nuolatos besikeičiančioje aplinkoje, jos priimamų sprendimų sudėtingumas bei dinamika turi būti adekvatūs išorinės aplinkos sudėtingumai ir dinamikai (Ansoff, 1986). Dėl šios priežasties, ikimokyklinio ugdymo organizacija turėtų ieškoti šiam laikmečiui būdingų išorinės komunikacijos valdymo priemonių, kurios operatyviai ir sėkmingai pasiektų tikslinę auditoriją. Turėtume sugebėti pasirinkti konkrečiai organizacijai labiausiai tinkančias išorinės komunikacijos valdymo priemones. Tai padaryti nėra paprasta, tačiau įmanoma, pasitelkiant klientų poreikių analizę, tai ir bus atliekama šiame moksliniame darbe.

Sėkmingas išorinės komunikacijos valdymas sukuria didelę naudą ir formuojant organizacijos įvaizdį. Šie du elementai – išorinė komunikacija ir teigiamo įvaizdžio formavimas – glaudžiai persipynę tarpusavyje, be vieno iš jų – nebūtų antro ir jie neabejotinai svarbūs ryšių su visuomene aspektu. Drūteikienė (2007) teigia, kad organizacijos įvaizdžio kūrimo procesas yra susijęs ne vien tik su konkrečiai įvaizdžio formavimu, bet su įvairiomis organizacijos veiklomis. Būtent dėl šios priežasties organizacijos įvaizdžio kūrimo problematika siejama su įvairiomis teorijomis, tokiomis kaip: strateginis valdymas, organizacinė elgsena, personalo valdymas, komunikacijos valdymas, ryšiai su visuomene. Autorė taip pat pastebi, kad šis procesas neišvengiamai yra susijęs su kitais organizacijoje vykstančiais procesais: strateginiu planavimu, organizacijos misijos formulavimu, organizacinės kultūros formavimu, organizacijos identiteto kūrimu bei keitimu ir kitais. Taigi, siekiant atrasti tinkamiausias išorinės komunikacijos valdymo priemones ikimokyklinio ugdymo organizacijai, šiame moksliniame darbe taip pat nepaliekami nuošalyje šie ne mažiau aktualūs organizacijoje vykstantys procesai.

Ištirtumas. Parašytų daktaro disertacijų arba magistro darbų išorinės komunikacijos aspektu galime rasti įvairių. Andrius Pikčiūnas, Vytauto Didžiojo Universiteto (toliau VDU) doktorantas, savo daktaro disertacijoje tyrinėjo organizacijos ryšių, identiteto bei įvaizdžio valdymą. Lina Bulkaitė, studijuodama Mykolo Romerio Universitete (toliau MRU), rašė magistro baigiamąjį darbą apie išorinę komunikaciją visuomenės sveikatos sistemoje. Gediminas Salvanavičius (VDU) savo magistro darbu siekė išanalizuoti ir įvertinti išorinės komunikacijos procesus, komunikacijos strategijų įgyvendinimo priemones, pasirinktose Lietuvos ryšių su visuomene agentūrose. Alma Truskienė (MRU) magistro darbe išklė tikslą įvertinti pacientų lūkesčius ir jų atitiktį patirtai paslaugų kokybei stacionarioje sveikatos priežiūros įstaigoje ir atsižvelgiant į tai, nustatyti įstaigos organizacinės veiklos spragas. Aušra Kemežaitė savo atliktame darbe analizavo apskričių viršininkų administracijų atstovų spaudai naudojamos išorinės komunikacijos priemones bei kanalus, jų efektyvumą, siekiant institucijos strateginių tikslų, atsižvelgiant į teorinius valstybinių institucijų ryšių su visuomene aspektus. Lina Bivainienė ir Ernesta Javtakaitė parašė mokslinį straipsnį: AB „Šiaulių energija“ išorinė komunikacija: klientų nuomonių analizė. Darbe buvo analizuojama, kurį informacijos šaltinį dažniausiai renkasi respondentai, ieškodami informacijos, susijusios su AB „Šiaulių energija“ veikla bei kokios priemonės yra pačios patraukliausios, siekiant skatinti klientus naudotis bendrovės interneto svetaine kaip informacijos paieškos šaltiniu.

Naujumas. Atliktų tyrimų įvairovė įrodo, kaip plačiai įmanoma tirti skirtingų organizacijų išorinę komunikaciją. Šio darbo naujumas yra tame, kad iki šiol išorinės komunikacijos valdymas dar nebuvo nagrinėtas privačios ikimokyklinės ugdymo institucijos kontekste. Atlikti tyrimo rezultatai bus reikšmingi tiek tiriamai organizacijai, tobulinant savo vystomą veiklą, tiek ir kitoms ikimokyklinio ugdymo organizacijoms, kurios šio tyrimo išvalgas galės pritaikyti savo asmeninėje veikloje.

Tyrimo objektas:

Išorinės komunikacijos valdymas, Vilniaus privačioje ikimokyklinio ugdymo organizacijoje.

Šiame darbe keliami mokslinė problema:

Kaip Vilniaus privačiai ikimokyklinio ugdymo organizacijai tinkamai išnaudoti visas išorinės komunikacijos valdymui naudingas priemones, siekiant išsaugoti esamus bei pritraukti potencialius klientus?

Mokslinio tyrimo tikslas:

Ištirti, kaip organizacijai tinkamai išnaudoti visas išorinės komunikacijos valdymui naudingas priemones, siekiant išsaugoti esamus bei pritraukti potencialius klientus.

Darbo uždaviniai:

- Remiantis mokslinės literatūros šaltiniais, apžvelgti išorinės komunikacijos ypatumus;
- Atskleisti išorinės komunikacijos valdymui taikomų priemonių reikšmingumą, organizacijos atžvilgiu;
- Išanalizuoti, kokiomis priemonėmis pasirinkta organizacija valdo išorinę komunikaciją ir koks yra jos konkurencinis pranašumas, kitų Vilniaus privačių ikimokyklinio ugdymo organizacijų kontekste;
- Atskleisti klientų komunikacijos poreikį tiek su administracija, tiek su pedagogais, organizacijos išorinės komunikacijos valdymo atžvilgiu.

Šio darbo tikslui pasiekti buvo pasirinkta kokybinių tyrimų strategija – atvejo analizė. Įgyvendinant kokybinę strategiją, buvo pasitelkta trianguliacija. Trianguliacijos metu buvo atlikta išsami teorinė analizė, o vėliau derinami kiekybiniai ir kokybiniai metodai.

Atvejo analizei įgyvendinti pasirinkti tokie tyrimo metodai:

- Dokumentų (mokslinės literatūros šaltinių) analizė;
- Pusiau struktūruotas interviu;
- Anketinė apklausa;
- Turinio analizė;
- Statistinių duomenų analizė;
- Lyginimas;
- Duomenų apibendrinimas, sisteminimas.

Šį magistro darbą sudaro įvadas, kuriame nurodoma, kodėl ši tema yra aktuali, taip pat pristatomas tyrimo objektas, tikslas, problema, metodai. Tyrimo teorinį pagrindą sudaro pirmasis skyrius – „Organizacijos išorinės komunikacijos valdymo teoriniai pagrindai“ ir antrasis skyrius – „Priemonės išorinei komunikacijai valdyti“. Empirinė darbo dalis susideda iš trečiojo skyriaus – „Išorinės komunikacijos valdymo Vilniaus privačioje ikimokyklinio ugdymo organizacijoje tyrimas“ bei ketvirtojo skyriaus – „Išorinė komunikacija tarp organizacijos ir esamų klientų“. Darbo pabaigoje pateikiama darbe naudota literatūra, šaltiniai, suformuluotos išvados, kuriose apibendrinami tyrimo rezultatai ir pateikiamos rekomendacijos.

Darbas iliustruotas paveikslais bei lentelėmis, nusakančiais tyrimo duomenis, duomenys taip pat pateikti grafiniu aspektu. Darbo pabaigoje pateikiamos galutinės išvados bei rekomendacijos, tiriamos organizacijos vadovei.

Pagrindinės sąvokos vartojamos darbe:

Ryšiai su viusomene siekia puoselėti organizacijos reputaciją. Organizacijos ryšių su visuomene tikslas – suderinti skirtingus ir įvairialypius įvairių visuomenės grupių bei organizacijų interesus, puoselėjant ir kuriant darnius santykius tarp organizacijos bei visų su ja susijusių auditorijų – darbuotojų, klientų, vartotojų, akcininkų, valdžios ir nevyriausybinų institucijų, vietos bendruomenių ar žiniasklaidos atstovų (Lietuvos ryšių su visuomene specialistų sąjungos apibrėžimas).

Išorinė komunikacija apima perduodamą informaciją iš konkrečios organizacijos į išorinę aplinką. Šis procesas vyksta palaikant ryšį tiek su esamais, tiek su potencialiais organizacijos klientais, formuojant teigiamą organizacijos įvaizdį visuomenėje (Gregory, 2010).

Ivaizdis – tai tikslingai sukurta (priklausomai nuo situacijos gali būti ir savaime atsiradusi forma), kuri atspindi tam tikrą objektą žmonių sąmonėje (Čeikauskienė, 1997).

Organizacijos įvaizdis – tai suvokimų, įsivaizdavimų, jausmų, kuriuos individas ar asmenų grupė turi organizacijos atžvilgiu visuma, veikiama materialinių ir nematerialinių organizacinių elementų, komunikacijos ir asmeninių bei socialinių vertybių (Drūteikienė, 2003).

Ikimokyklinio ugdymo įstaiga – tai švietimo įstaiga, teikianti ikimokyklinį ir priešmokyklinį ugdymą ir įvardijama kaip švietimo organizacija, kuriai būdingi organizacijos bruožai. Jos savarankišką gyvenimą įtakoja tarpusavyje susijusi ir tik jai būdinga bendruomenė, kurią sudaro pedagogai, tėvai ir vaikai (LR Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2011).

1. Organizacijos išorinės komunikacijos valdymo teoriniai pagrindai

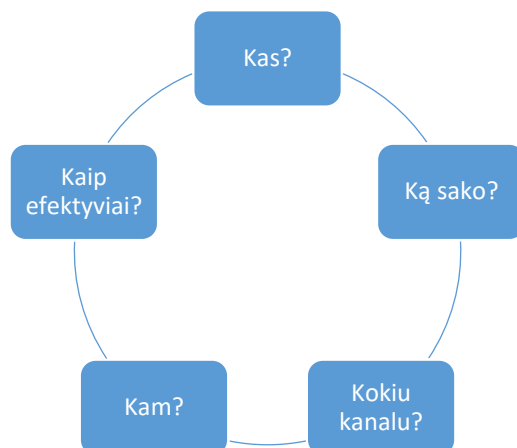
1.1. Komunikacijos proceso samprata ir reikšmė

Mokslinių apibrėžimų pažyminčių komunikacijos sampratą bei jos reikšmę, skirtinguose šaltiniuose, galėtume rasti ganėtinai daug. Tyrinėjant mokslininkų darbus, susijusius su šia sritimi, nėra sudėtinga išvelgti, jog komunikacija – tai daugiadisciplinė studijų sritis. Į visuomenės komunikacijos ypatumus mes galėtume žvelgti tiek per vadybininko, tiek per sociologo, tiek per psichologo prizmę. J. Fiske (1998) teigia, jog komunikacija – tai viena iš daugelio žmonių atliekamų veiklų, kurias atpažįsta kiekvienas, tačiau mažai kas galėtų bent kiek tiksliau apibrėžti. Komunikacija – tai pokalbis, informacijos platinimas, literatūros kritika ar net mūsų šukuosena. Komunikacija neapsiriboja vien akademinė prasme. Tai – daugiadisciplinė studijų sritis. Anot autoriaus, visa komunikacija apima kodus bei ženklus. Ženkilai – tai veiksmai arba artefaktai, kurie nukreipia į ką nors kitą, nei jie patys yra. Kitaip tariant, jie yra žyminčios (signifikuojančios) struktūros. Kodai – tai sistemos, kurios organizuoja ženklus ir nulemia jų tarpusavio ryšį. Šie kodai bei ženklai perduodami arba tiesiog tampa prieinami kitiems. Toks ženklų, kodų priėmimas (komunikacija) ar perdavimas – socialinių santykių veikimas. Autorius taip pat teigia, kad komunikacija yra ypatingai svarbi mūsų kultūros egzistavimui, nes be jos bet kokia kultūra žūtų. Taigi, svarbu suprasti, jog atsiribojant nuo komunikacijos ir jos procesų, mums būtų ganėtinai sudėtinga sėkmingai veikti bet kokioje srityje - tiek verslo, tiek ugdymo, tiek elementarioje kasdienėje veikloje, bendraujant su aplinkiniais.

Kalbant konkrečiai apie verslo organizacijos gyvavimą, komunikacija yra tarsi namo pamatai, ant kurių stabiliai stovi visas pastatas. Kaip teigia autorės, (Baršauskienė, Ivaškevičienė, cituojama pagal Stoner, Freeman, Gilbert, 1999) komunikacija gyvybiškai svarbi organizacijai, kurios trūkumas daugeliui iš jų sukeltų didelių neigiamų pasekmių. Organizacijoje nevyraujant efektyviam komunikavimui, darbo sėkmė arba tinkamas darbuotojų motyvavimas yra paprasčiausiai negalimi. Autorės taip pat pastebi, jog komunikacija gali būti tiek vidinė, tiek išorinė. Pagal naudojamo kodo specifiką ji gali būti skirstoma į verbalinę bei neverbalinę komunikaciją. Verbalinė komunikacija yra įvardijama kaip keitimosi informacija procesas, kuomet informacija yra koduojama tam tikra kalbinių ženklų sistema. Verbalinė komunikacija gali būti tiek rašytinė, tiek žodinė. Žodinė komunikacija yra ypatingai stipri dėl tos priežasties, jog ji pasižymi informacijos perdavimo bei grįžtamojo ryšio

spartumu. Nagrinėjant šias autorių mokslines įžvalgas, suprantame, jog norint sėkmingai komunikuoti su žmonėmis ir ypatingai su organizacijos klientais, be galo svarbu jiems ne tik pateikti informaciją, tačiau kartu ir sulaukti mums taip reikalingo grįžtamojo ryšio, kuris gali būti tiek išsakytas, tiek ištransliuotas neverbaline kūno kalba. Esminis grįžtamojo ryšio privalumas, kurį pastebime nagrinėjant pastarąjį šaltinį – jei siunčiamos žinutės siuntėjas nėra įsitikinęs absoliučiu informacijos perdavimo tikslumu, tai operatyvus grįžtamasis ryšys suteikia galimybę siuntėjui perduodamą informaciją patikslinti. Tiesa, žodinė komunikacija turi ne tik privalumų, bet tuo pačiu ir trūkumų. Pagrindinis žodinės komunikacijos trūkumas – ją galima iškraipyti (ypatingai tokiu atveju, kai ji perduodama ne vienam, o daugeliui žmonių). Verbalinės rašytinės komunikacijos pavyzdžiai organizacijoje – tai raštai, dalykiniai laišakai, pažymos, pažymėjimai, prašymai, įsakymai, protokolai, aktai, pretenzijos, pasiūlymai ir kt. Dažniausiai siuntėjas yra linkęs pasirinkti būtent rašytinę komunikaciją, nes ji aiški bei pastovi. Kaip bebūtų, svarbu pastebėti, jog rašytinės komunikacijos trūkumas – kur kas sudėtingesnis grįžtamasis ryšys. Kalbantis akis į akį, galima iš karto informaciją apgalvoti ir atsakyti čia ir dabar. Tuo tarpu naudojant rašytinę komunikaciją, grįžtamasis ryšys pareikalaus daugiau laiko. Neretai rašytinė informacija nepasiekia gavėjo (kitais tariant, gali būti paprasčiausiai pamesta). Be to, svarbu atsižvelgti ir į tai, jog gavėjas ne visada informaciją supras ir interpretuos būtent taip, kaip siuntėjas nori bei tikisi. Taigi, apžvelgus autorių mintis matome, koks subtilus ir gilus yra komunikacijos procesas ir kokia svarbia reikšmė jis pasižymi. Organizacija, šio tyrimo atveju – ikimokyklinio ugdymo organizacija, siekianti palaikyti maksimaliai sėkmingus santykius su išorinėmis bei vidinėmis suinteresuotosiomis šalimis (klientais, potencialiais klientais, darbuotojais), turėtų atsižvelgti į komunikacijos svarbą ir traktuoti jos veiksmingą išnaudojimą ne kaip galimybę, tačiau kaip būtinybę.

Kalbant apie komunikacijos principus, mokslininkai savo darbuose nuodugniai aptaria komunikacijos modelius, atspindinčius komunikacijos proceso veikimą. Toliau darbe pagrindiniai komunikacijos proceso modeliai bus pateikiami glaustai ir konkretizuotai, siekiant apžvelgti tik pačius pagrindinius jų aspektus, išskiriant būtent tai, kas svarbiausia šiam darbui. V. Puodžiūnas (2013) pažymi, jog bene pirmasis komunikacijos procesą modeliuoti pradėjo Haroldas Laswellas. Mokslininkas, išanalizavęs propagandos skleidimo kariniuose padaliniuose dviejų pasaulinių karų metu praktiką, 1948 metais sukūrė modelį, kuris atspindi bet kokio masto (tiek tarpasmeninį, tiek masinį) komunikacijos procesą. Komunikacijos proceso modelį H. Laswellas nusakė penkiais klausimais.



1 pav. H. Laswello išskirti elementai, skirti masinės komunikacijos proceso nagrinėjimui. Šaltinis: pagal Fiske, 1998.

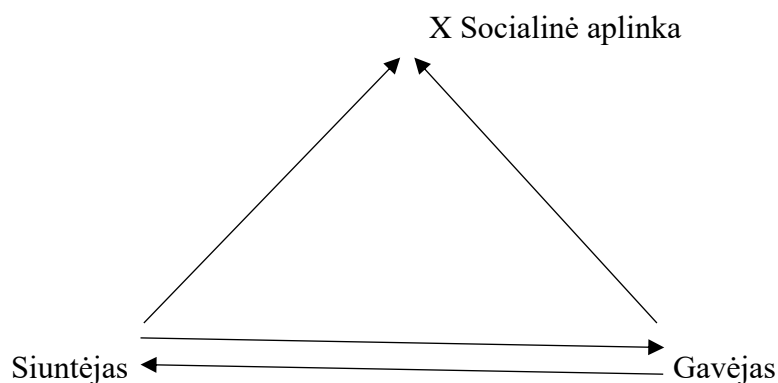
Autorius pažymi, kad H. Laswellas 1968 metais savo modelį patobulino, išplėsdamas bei papildydamas klausimyną: *Kas?*; *Kokiu tikslu?*; *Kokiomis aplinkybėmis?*; *Kokiais resursais?*; *Kokia strategija?*; *Kokiai auditorijai?*. Šis modelis traktuojamas kaip vienas iš pamatinių proceso mokyklos teorijoje, tačiau vis dėlto yra esminis trūkumas – jame nėra numatyta grįžtamoji reakcija. Be to, šis modelis neturi vizualinės išraiškos, kitaip tariant yra tik žodinis. Taigi, atsižvelgiant į tai, šis požiūris, nors ir virtęs klasika, nėra visiškai iki pat galo pritaikomas šiuolaikinei ikimokyklinio ugdymo organizacijai, siekiančiai veiksmingai komunikuoti su savo tiksline auditorija.

Didžioji dalis kitų proceso mokyklos atstovų modelių išsikristalizavo iš Claude'o Shannon'o ir Warren'o Weaverio komunikacijos modelio, sukurto 1949 metais. J. Fiske (1998) pažymi, jog Shannon'o ir Weaverio *Matematinė komunikacijos teorija* yra pripažinta kaip vienas iš pagrindinių daigų, kuris išaugino visą komunikacijos mokslą. Shannonas ir Weaveris (1949) išskiria tris komunikacijos studijų problemų lygius:

- A lygis (techninės problemos)
Kaip tiksliai komunikacijos simboliai gali būti perduoti?
- B lygis (semantinės problemos)
Kaip tiksliai perduoti simboliai išreiškia norimą reikšmę?
- C lygis (efektyvumo problemos)
Kaip efektyviai gauta reikšmė paveikia elgesį norima linkme?

Shannonas ir Weaveris teigia, jog šie trys lygiai tarpusavyje susiję bei vienas nuo kito priklauso. Vadovaujantis visais šiais lygiais (ir kiekvienu atskirai) komunikacijos atžvilgiu, suprantame, kaip įmanoma pagerinti proceso efektyvumą bei tikslumą. V. Puodžiūnas (2013) pastebi, kad šis modelis komunikacijos procesą vaizduoja labai abstrakčiai. Jame nėra jokio atgalinio ryšio, t. y. reakcijos į pranešimą. Taigi, vadovaujantis autoriaus pastebėjimas, mes vėl gi matome, jog būtų netikslinga remtis šiuo modeliu šiuolaikinėje verslo organizacijos, šiuo atveju ikimokyklinio ugdymo, kontekste. Autorius savo darbe pabrėžia, jog būtent reakcijos pobūdis ir yra vienas svarbiausių sėkmingos arba nesėkmingos komunikacijos rodiklių. Senesni komunikacijos modeliai darbe glaustai apžvelgiami, nes jie yra nesenstantys bei vis dar aktualūs, puikiai tinkantys kitokio pobūdžio tyrimuose. Šiuo atveju analizuojame, kuris modelis būtent šiai atvejo studijai yra tinkamiausias.

Bandant išsiginčyti, kuris komunikacijos proceso modelis labiausiai tiktų šiuolaikinėi verslo organizacijai, nagrinėjame tolimesnius laiko tėkmėje atsiradusius mokslininkų darbus ir pasiekiamo Teodoro Newcombo 1953 metais sukurtą komunikacijos proceso modelį. T. Newcombas – vienas iš tų teoretikų, kuris pateikia skirtingą formą – trikampio formą (anksčiau minėtieji modeliai buvo linijiniai). Svarbu akcentuoti tai, jog šis modelis – pirmasis, kuriame dėmesys koncentruojamas į komunikacijos vaidmenį visuomenėje (arba į socialinius santykius). T. Newcombui šis vaidmuo prilygsta pusiausvyros socialinėje sistemoje palaikymui (Fiske, 1998).

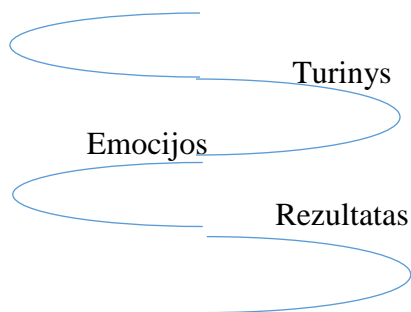


2 pav. T. Newcombo komunikacijos modelis. Šaltinis: pagal Fiske, 1998.

J. Fiske (1998) teigia, kad T. Newcombo modelis akivaizdžiai neteigia, tačiau daro prielaidą, jog visuomenei reikia informacijos. Gyvenant demokratinėje visuomenėje, informacija paprastai suvokiama kaip teisė, tačiau ne visuomet suprantama, jog informacija yra būtina. Žmonėms neabejotinai reikalinga informacija apie jų socialinę aplinką. Be jos mes tiesiog nesijaustume

visuomenės dalimi. Taigi, antrinant autoriui, galime teigti, jog socialiniai santykiai svarbūs norint palaikyti ir išsaugoti tvirtą ryšį. Tai ypač aktualu šiandieninei ikimokyklinio ugdymo organizacijai, nes ji siekia būtent glaudaus ryšio tarp savęs bei tikslinės auditorijos, su intencija neprarasti klientų. V. Puodžiūnas (2013) taip pat pastebi, jog šis modelis susifokusuoja ir išryškina komunikacijos vaidmenį kaip socialinį procesą, pasižymintį trimis kampais – siuntėjo, gavėjo bei socialinės aplinkos arba interesų objekto kampo. Komunikacija – tai sistema, kurioje išvardinti trys subjektai vienas su kitu susiję bei tarpusavyje priklausomi. Keičiantis bent vienam iš jų, neišvengiamai pasikeis ir kiti, o tuo pačiu ir tarpusavio santykiai. Taigi, pritariant autoriui bei vadovaujanti T. Newcombo modeliu, pradedame ne tik koncentruotis į objektą, kuriam siunčiame žinutę, tačiau kartu susifokusuojame ties grįžtamoju ryšiu, bandome užmegzti santykius, tarpusavio supratimą, įsiklausymą tarp dviejų šalių.

Pats svarbiausias elementas, kuriuo remiasi šis darbas, yra veiksminga išorinė komunikacija. Dėl šios priežasties, svarbus ne tik informacijos siuntimas bei jos priėmimas, bet ir nuolat minimas grįžtamasis ryšis. Šis elementas – tai pagrindinė ašis, į kurią krypta visas dėmesys. Ikimokyklinio ugdymo organizacijai pats svarbiausias objektas – klientų, t.y. vaikų tėvų nuomonė, lūkesčiai. Tai – esminis rodiklis, nuo kurio ignoravimo arba pateisinimo (ko mes ir siekiame) priklauso ir viso verslo sėkmė. Taigi, paskutinis modelis, kuris bus aptariamas ir yra susikcentravęs būtent į tai, ko mums reikia. Šį modelį 1967 metais pasiūlė amerikietis komunikacijos teoretikas Frankas Dance'as. Komunikacijos procesą jis pavaizdavo kaip spiralę, akcentuodamas būtent grįžtamąjį ryšį bei komunikacijos dinamiškumą. Anot jo, komunikacijos procesą sudaro ne tik informacijos siuntimas ir priėmimas, bet tuo pačiu ir adresato reakcija į siuntėjo informaciją. Franko Dance'o modelyje siuntėjas inicijuoja informacijos perdavimą, tačiau po to gauna grįžtamąją informaciją, kuri verčia ir vėl atsakyti, o atsakymas tęsia komunikaciją.



3 pav. F. Dance'o komunikacijos modelis. Šaltinis: sudaryta autorės.

Spiralė atvaizduota todėl, kad informacijos pranešimo turinys, jo išsamumas kinta. Taip pat gali kisti ir emocijos – viskas priklauso nuo subjektų lygio. Pokalbis gali pakilti aukštyn, darytis nuosekliai sudėtingesnis, išsamesnis, tačiau spiralė taip pat gali suktis ir žemyn, nes komunikacija dėl kokių nors priežasčių silpsta (Puodžiūnas, 2013). Šis modelis šiandieniniame pasaulyje, kuriame verslas nuolatos laviruoja įvairiuose pagreičiuose, yra tinkamai pritaikomas. Privati ikimokyklinio ugdymo organizacija siekia patikimo, skaidraus tarpusavio ryšio su jos klientais. P. Dalin (1999) teigia, jog kaip ikimokyklinė institucija organizuota parodo jos struktūrą, o santykiai tarp personalo, vadovo, tėvų bei ugdytinių atspindi organizacijos kokybę. Šilti, žmogiški, bet kartu ir dalykiški tarpusavio santykiai yra pagrindinis tikslas bei efektyvios veiklos variklis.

Taigi, galima teigti, jog kiekvienai organizacijai turint skirtingą viziją, misiją bei tikslus, tuo pačiu kuriame ir savitą komunikacijos taktiką. D. Mcquail ir S. Windahl (1993) teigia, jog laiko tėkmėje vyravo nemažai nesutarimų, kalbant apie komunikacijos modelius, atspindinčius komunikacijos procesą. Senieji modeliai buvo keičiami, tobulinami. Autoriai pabrėžia, jog nėra vieno tikslo modelio, tinkančio absoliučiai visiems tikslams ir visiems analizės lygiams. Svarbu mokėti pasirinkti teisingą modelį būtent tam tikslui, kurį turime galvoje. O tai galime padaryti aiškiai suvokiant organizacijos siekius bei tikslus, link kurių yra nuosekliai judama į priekį.

1.2. Išorinė komunikacija kaip svarbiausias viešųjų ryšių elementas

Šiandien galime rasti daugybę apibrėžimų, skirtų ryšiams su visuomene apibūdinti. Ryšių su visuomene teoretikas James E. Grunig (1992) teigia, jog nėra vienos ir tiksliai apibūdinančios ryšių su visuomene definicijos. Iš tiesų kur kas dažniau kalbama apie tai, ką ryšių su visuomene atstovai daro. Taigi, vienas iš tokių ryšių su visuomene veiklą apibūdinančių apibrėžimų būtų: ryšiai su visuomene – tai vadybos funkcija, kurią įgyvendinant yra identifikuojami, užmezgami bei stiprinami abipusiai naudingi santykiai tarp organizacijos ir jos publikos, nuo kurios priklauso organizacijos sėkmė arba nesėkmė (Cutlip ir kt., 2001).

Išorinė komunikacija apima perduodamą informaciją iš konkrečios organizacijos į išorinę aplinką. Šis procesas vyksta palaikant ryšį tiek su esamais, tiek su potencialiais organizacijos klientais, formuojant teigiamą organizacijos įvaizdį visuomenėje (Gregory, 2010). Ikimokyklinio ugdymo organizacija siekia turėti pastovius klientus, kurių turėjimas būtų aiškus signalas potencialiems klientams apie organizacijos veiklos kokybę ir visuomenės palankų vertinimą. Organizacijos egzistuoja

ir veikia vienoje aplinkoje, dėl šios priežasties suprantame, jog kiekviena iš jų palaiko ryšius su visuomene. Kitaip tariant, viskas, ką daro organizacija, yra ryšiai su visuomene. Kiekvienas veiksmas ir netgi atmosfera, aplinka, elgesys sukelia teigiamas arba neigiamas reakcijas bei tam tikrus vertinimus. Taip pat formuoja nuomones bei įvaizdį (Bivainienė, Šiaudkulytė, 2007).

Remiantis Wilcox (2007), yra išskiriami pagrindiniai ryšių su visuomene veiklos elementai:

- Dvipusė komunikacija
- Visuomenės interesas
- Vadybos funkcija
- Sąmoningumas
- Planavimas
- Atlikimas, vykdymas

Šie ryšių su visuomene veiklos elementai yra glaudžiai susipynę tarpusavyje, nes savaime suprantama, kad visuomenės interesas nebus patenkintas be dvipusės komunikacijos, jokia veikla nebus įgyvendinta sėkmingai be iš anksto apgalvoto planavimo ir pan. Dambava (2013) teigia, kad visuomenės interesas – vienas iš pačių svarbiausių ryšių su visuomene veiklos elementų. Jis pabrėžia, jog visa ryšių su visuomene veikla, tai yra darbas su visuomene (bendruomene), orientuotas į jos reikmių tenkinimą. Pagrindinės ryšių su visuomene sritys pirmiausia aprėpia būtent visuomenės reikalus. Visuomenės reikaluose ypatingai svarbu „stengtis parodyti, kad organizacija žino visuomenės reikalus ir patenkinti visuomenės interesų grupių lūkesčius“, viešuosiuose ryšiuose „svarbi planuota veikla, išryškinant sferas, palankias organizacijai, ir bendruomenei“ (Nugaraitė, 1999, p. 15). Ryšių su visuomene veiklos elementai atspindi tai, į ką turėtų atsižvelgti ikimokyklinio ugdymo organizacija, siekianti maksimalios kokybės, plėtojant organizacijos veiklą. Jos konkretūs poelgiai, veiksmai, sprendimai sukuria tam tikras problemas, kurios vienokiu ar kitokiu būdu patenka į viešą erdvę. Viešumoje prasideda žmonių diskusijos ar net ginčai dėl atitinkamo organizacijos sprendimo. Tokiu atveju ryšių su visuomene veikla galėtų išryškėti būtent po visuomenės reakcijos į atliktus veiksmus. Viešųjų ryšių specialisto darbas būtų padėti organizacijai susigrąžinti savo gerą vardą bei prestižą, atlikti vadybos funkciją. Tiesa, tokią veiklą organizacija neabejotinai gali plėtoti jau nuo pačios organizacijos gyvavimo pradžios (siekiant išvengti visuomenės diskusijų dėl tam tikrų sprendimų). Tokiu atveju ryšiai su visuomene veikia visą organizacijos gyvavimo laikotarpį, siekiant sėkmingai valdyti organizaciją ir įgyvendinant jos išsikeltus tikslus (Bivainienė, Šiaudkulytė, 2007). Taigi,

apibendrinant galime teigti, jog išorinė komunikacija, niekaip neatsiejama nuo ryšių su visuomene veiklos ir tai yra bene pats svarbiausias viešųjų ryšių elementas.

Kiekviena organizacija turi užsibrėžusi tikslą – plėtoti savo veiklą taip, jog darbo procesas nešų vaisius. Norint to pasiekti, būtina koncentruotis į tai, kas yra mūsų tikslinė auditorija. Kai tiksliai žinome savo taikinį, kuriame komunikacijos strategiją. Kitaip tariant, pradedame formuoti žinutę, kurią planuojame siųsti į išorę. Vienas iš pagrindinių punktų, kurie padės nesiblaškyti, tai tikslus žinojimas, kodėl mes komunikuojame ir kam mums to reikia. Taipogi privalome komunikuoti su kiekvienu žmogumi, kuris patenka į mūsų tikslinės auditorijos akiratį. Negalime nuo kažko išimtinai nusigręžti. (Fleet, 2008) Dėmesys klientams, įsiklausymas, jų lūkesčių paisymas sukurs veiksmingą išorinės komunikacijos modelį, kuris tuo pačiu suformuos abipusį pasitikėjimą. Ypatingai svarbų vaidmenį išorinės komunikacijos valdyme atlieka grįžtamasis ryšys. Jis padeda priderinti siunčiamą pranešimą prie gavėjo reakcijos, poreikių. Esminis elementas – padeda gavėjui pasijusti įtrauktam į pačią komunikaciją. Kai imame suvokti tai, jog komunikatoriui svarbi mūsų reakcija, paprastai esame labiau linkę pritarti. Priešingu atveju, kai neturime galimybės išreikšti savo asmeninio atsako – kaupiasi nusivylimas, kuris gali tapti tokio masto triukšmu, jog pranešimas gali būti visiškai prarandamas. Grįžtamasis ryšys suteikia kalbėtojui galimybę prisiderinti prie reakcijos bei auditorijos (Fiske, 1998).

Kalbant apie organizacijos išorinę komunikaciją labai svarbu nenusigręžti ir nuo vidinės organizacijos komunikacijos. Visuomenės požiūrį į organizaciją lemia ne tik vadovai, bet tuo pačiu ir darbuotojai. Dėl šios priežasties svarbu, jog vidinė organizacijos auditorija (vadovai bei darbuotojai) suvoktų, kad ji yra organizacijos įvaizdžio formuotoja ir jos reprezentuotoja išorinėms organizacijos auditorijoms. Neretai galima išgirsti ryšių su visuomene specialistus teigiant, jog vidinė organizacijos komunikacija, jos organizavimas – rutininiai dalykai, tačiau neabejotinai aišku yra tai, kad tinkama vidinė komunikacija nulemia visos organizacijos komunikacijos sėkmę (Matkevičienė, 1999). V. Dambra (cit. pgl. Mamedaitytė, 2003) taip pat teigia, jog ryšiai su visuomene padeda santykius harmonizuoti ne tik su visuomene, bet ir su pačios įstaigos darbuotojais. Jie pasireiškia sąveika, abipusis procesas, kuriam būdingas grįžtamojo ryšio elementas. Atsižvelgiant į tai, suprantame, jog ryšiais su visuomene mes siekiame abipusio supratimo bei pasitikėjimo. Tai reiškia, kad:

- Organizacija pirmiausia siekia sukurti atitinkančias visuomenės reikmes, paklausias paslaugas (arba produktus), tokią organizacijos realybę, kuria galėtų didžiulis

organizacijos vadovas bei darbuotojai ir jų pagrindu komunikuoti su visais organizacijai svarbiais adresatais.

- Organizacija nėra žūtbūt nusiteikusi laikytis savo pozicijos ir primesti savo tikslus bei veiklos modelį visuomenei. Priešingai, ji yra pasiruošusi koreguoti savo taktiką, strategiją ir veiklą, jei aplinkos ar vidaus faktoriai to reikalauja. Būtent toks principas įrodo, jog organizacija veikia ne tik sau, ji nėra absoliučiai tik savitikslių. Ryšiai su visuomene dažniau siejami su organizacijos valdymu bei jos reputacija negu su įvaizdžio kūrimu. Tai atspindi ne įtikinėjimo tendenciją, o būtent abipusio supratimo siekimą.

Pastarasis autorius taipogi teigia, jog bendruomenėje galima plėtoti visas įmanomas ryšių su visuomene veiklas. Tyrėjai mini šias organizacijos bei visuomenės sąveikos formas: aiškinimas, įtraukimas, sudominimas, suinteresuotumas; susvetimėjimo ir individualizmo įveikimas; sričių, priimtinių organizacijai ir bendruomenei, akcentavimas; bendruomenės problemų bei krizių sprendimas; organizacijos dalyvavimas bendruomenės veikloje; ryšiai su bendruomenės nariais; virtualių bendruomenių tyrimai; pagalba naudojantis moderniomis technologijomis. Nugaraitė (1999, p. 34) išskiria šiuos pagrindinius organizacijos ryšių su visuomene uždavinius:

- 1) „Supažindinti bendruomenę su institucijos veikla;
- 2) Pašalinti bet kokį nepasitenkinimą, kuris gali kilti tarp bendruomenės kaimynų;
- 3) Siekti palankios bendruomenės nuomonės, ypač suiručių metu, išaiškinant institucijos poziciją aktualių klausimų;
- 4) Informuoti darbuotojus ir jų šeimas, kad jie galėtų pažįstamiems papasakoti apie organizaciją ir palankiai daryti įtaką bendruomenės nuomonei;
- 5) Informuoti žmones vietinėje valdžioje apie institucijos pastangas didinti bendruomenės gerovę;
- 6) Sužinoti, ką bendruomenės nariai galvoja apie instituciją, kas jiems nepatinka, ką jie žino apie veiklą;
- 7) Užmegzti asmeninius santykius tarp institucijos vadovybės ir bendruomenės lyderių;
- 8) Remti sveikatos apsaugos programas;
- 9) Remti kultūrą;
- 10) Padėti švietimui;
- 11) Skatinti sportą, laisvalaikio veiklą;

- 12) Paremti vietinę valdžią, suteikiant pagalbą;
- 13) Raginti bendruomenę daugiau įsigyti vietinių gamintojų prekių (jei tai įmanoma);
- 14) Per bendras ryšius su visuomene programos bendradarbiauti su kitomis institucijomis“.

Taigi, atsižvelgiant į tai, tiek ikimokyklinio ugdymo organizacijos vadovas, tiek visi kiti darbuotojai turėtų būti suinteresuoti įgyvendinti visus organizacijos viešųjų ryšių uždavinius. Kuo svarbesni organizacijai bus socialiniai santykiai, socialinė atsakomybė, organizacinė motyvacija, tuo didesnė tikimybė, jog ja bus labiau pasitikima. Wilcox (2007) pateikia buvusio Amerikos ryšių su visuomene organizacijos prezidento Patricko Jacksono mintis apie ryšių su visuomene vaidmenį šiuolaikinėje visuomenėje (žr. 1 lentelę): žmonių santykiai buvo svarbūs nuo senų senovės. Bet kurioje visuomenėje, nepaisant to, maža ji ar didelė, be išimties atsiranda ir komunikacijos poreikiai bei problemos, kurias privaloma spręsti. Pagrindinė ryšių su visuomene funkcija yra kurti bei kiek įmanoma maksimaliau gerinti žmonių santykius.

1 lentelė. Ryšių su visuomene vaidmuo šiuolaikinėje visuomenėje

PROCESAS	PAGRINDINIAI VEIKSMAI	REZULTATAI
Žinomumas	Populiarinimas, rėmimas, tikslinės auditorijos nustatymas, pranešimas spaudai	Paruošiama dirva pardavimų augimui, labdarai ir kt.
Organizacinė motyvacija	Vidiniai ryšiai ir komunikacija	Kuriami moralės principai, skatinamas komandinis darbas, produktyvumas, bendrovės kultūra; kuriamas vieningas įmonės įvaizdis
Problemų nustatymas	Tyrimai, sąveika su įvairiomis visuomenės grupėmis, problemų numatymo komandos	Iš anksto įspėjama apie problemas, socialinius ir politinius pokyčius, šalininkų nepasitenkinimą
Galimybių nustatymas	Sąveika su vidinėmis ir išorinėmis auditorijomis, „verslo išmanymas“	Atrandamos naujos rinkos – gaminiai metodai rėmėjai, naudingos temos
Krizių valdymas	Reagavimas į problemas, nelaimės ar išpuolius ir jų sprendimas; koalicijų kūrimas	Apginamos pozicijos, išlaikomi rėmėjai ir šalininkai, užtikrinama normali bendrovės veikla nepaisant problemų
Vadovų informavimas	Aukščiausio rango vadovų konsultavimas apie esamą situaciją, tyrimai	Realistiški, konkurencingi ir protingi sprendimai
Pokyčių vadyba	Bendrovės kultūra, panašūs metodai, tyrimai	Sumažina pasipriešinimą pokyčiams, padeda susidoroti su pereinamojo laikotarpio problemomis, užtikrina paveiktus asmenis, jog kaita reikalinga
Socialinė atsakomybė	Socialinė atsakomybė, tyrimai, su viešaisiais interesais susijusių projektų ir reklamų organizavimas integruojant įvairias žiniasklaidos priemones ir kt.	Kuriamas geras vardas, didinama ekonominė sėkmė „padvigubinant“ pelną, garantuojamas pasitikėjimas bendrove
Įtaka viešajai politikai	Ryšiai su klientais, koalicijų kūrimas, lobizmas, piliečių kampanijos	Užsitikrinimas visuomenės pritarimas veiklai, bendrovės gaminiams bei jos politikai; panaikinamos kliūtys

Šaltinis: Wilcox et al., 2007, 31 p.

Viešieji ryšiai siekia kurti ilgalaikius, darnius santykius tarp organizacijos ir jos tikslinės auditorijos. Šiuo atveju – privačios ikimokyklinio ugdymo institucijos ir tėvų. Svarbu nepamiršti

atsižvelgti į tai, jog siekiant išsaugoti klientus, būtina veiksmingai valdyti išorinę komunikaciją, t.y. reikalingas nuolatinis bendravimas bei bendradarbiavimas su tėvais, o netinkama vidinė organizacijos komunikacija gali būti rimtas kliuvinys organizacijos tikslų įgyvendinime.

1.3. Organizacijos išorinė komunikacija įvaizdžio formavimo kontekste

Organizacijos ryšiai su visuomene yra atsakingi už veiksmingą išorinės komunikacijos valdymą, o teigiamo įvaizdžio kūrimas, jo palaikymas ir kartu iš to išsivystanti organizacijos reputacija – sluoksniškai persidengia tarpusavyje. Neįmanoma atsiriboti nuo kurio nors iš šių elementų, siekiant veiksmingai planuoti ir vykdyti organizacijos veiklą. G. Drūteikienė ir A. Marčinskas (2002) bendrame moksliniame darbe teigia, jog kiekviena organizacija, ypatingai siekiant pelno, yra maksimaliai suinteresuota turėti puikų įvaizdį visuomenėje. Įvaizdis – tai visuma, apimanti dinamiškai suprantamas, prasmingas, struktūrizuotas idėjas (suvokimo ir įsivaizdavimo, jausmų, kuriuos asmenų grupė arba konkretus asmuo turi tam tikro realaus reiškinio ar daikto atžvilgiu). Tiek paslaugų tiekėjai, tiek gamintojai, tiek įvairios valdžios institucijos ir nevyriausybinės organizacijos turi susikūrę vienokį ar kitokį įvaizdį. Galiausiai net ir pavieniai asmenys turi tam tikrą su(si)formuotą įvaizdį. Autoriai savo darbe pastebi, jog neretai pasitaiko tokių atvejų, jog įvaizdis nėra absoliučiai toks, kokio organizacija arba asmuo nusipelno, juo labiau, kokio jie pageidauja. Tačiau taipogi svarbu akcentuoti ir tai, kad teigiamas organizacijos įvaizdis toli gražu nėra atsitiktinis. Jis yra sistemingai kuriamas, siekiamas, o kartu ir valdomas. Jeigu įvaizdis yra valdomas veiksmingai, jis gali pakeisti nepageidaujamą arba sustiprinti teigiamą požiūrį, organizacijos atžvilgiu. Ta organizacija, kuri gali pasididžiuoti puikiu įvaizdžiu, rinkoje tampa kur kas matomesnė, įgauna didesnę partnerių bei klientų pasitikėjimą. Pritariant autoriams, reikėtų akcentuoti, jog privati ikimokyklinio ugdymo organizacija taip pat siekia įgauti konkurencinį pranašumą, savitą, unikalų įvaizdį ir tokiu būdu išsiskirti iš konkuruojančių tarpusavyje aplinkinių organizacijų. Svarbu suvokti, jog įvaizdžio kūrimas nėra tik papildoma sėkmingo organizacijos strateginio valdymo sudedamoji dalis. Tai vienas iš pagrindinių faktorių, padėsiančių valdyti organizacijos misiją, siekti užsibrėžtų organizacijos tikslų (Drūteikienė, Marčinskas, 2002). V. Dambrava (2013) teigia, jog įvaizdžio kūrimas yra pats svarbiausias ryšių su visuomene tikslas. Užsienyje viešųjų ryšių specialistai neretai vadinami tiesiog įvaizdžio kūrėjais (angl. *image makers*). Sėkmės garantas, bet kokiam projekte, yra įvaizdis. Jokie technologiniai, techniniai, finansiniai, organizaciniai ir kiti sprendimai nepasiteisins, jei turėsime blogą įvaizdį. Ir be abejonės

atvirkščiai: jei turėsime puikų įvaizdį, savo tikslų galėsime sėkmingai siekti mažesnėmis lėšų bei laiko sąnaudomis. Gerą įvaizdį tam tikra prasme galėtume prilyginti autoritetui, įdirbiui, išskirtinumui ir pan. Visa tai padeda bet kurioje gyvenimo srityje siekti užsibrėžtų tikslų – versle, politikoje, mene. Egzistuoja vienintelis, bet išties didelis keblumas – kaip tą puikų įvaizdį pasiekti? Geras, ilgalaikis įvaizdis pasiekiamas tikrai kryptingomis, nuosekliomis, ilgalaikėmis pastangomis. Šiuolaikinėje globalioje konkurencijoje sėkmės faktorius (nebent trumpalaikis) įvaizdžio kūrimo fone beveik neegzistuoja. Bivainienė ir Šiaudkulytė (2007) taip pat akcentuoja, jog dinamiškai besikeičianti verslo aplinka, didėjanti konkurencija ir technologijos verčia verslo dalyvius aktualizuoti dėmesį klientams, tiekėjams, konkurentams, visuomenės nuomonės formuotojams, bendruomenei. Kitaip tariant, organizacijos sėkmė priklauso nuo visuomenės nuomonės apie ją ir jos veiklą. Jei institucijai pavyksta visuomenėje suformuoti teigiamą įvaizdį, jai yra daug lengviau siekti savo tikslų. Visuomenės nuomonei formuoti reikia pastangų ir konkrečios veiklos, kuri ir yra vadinama ryšiais su visuomene. Ryšiai su visuomene yra organizacijos veikla, kuria siekiama komunikuoti su visuomene, kurti organizacijos įvaizdį. Ryšiai su visuomene užima svarbią vietą organizacijoje, nes suformuoja visuomenės nuomonę apie instituciją bei prisideda prie sėkmingos jos veiklos. Taigi, apibendrinant mokslininkų mintis, galime teigti, jog ikimokyklinio ugdymo institucija, siekianti išsaugoti bei pritraukti potencialius klientus, turėtų stengtis formuoti teigiamą įvaizdį visuomenėje, paisyti organizacijos bendruomenės, t.y. tiek vidinių, tiek išorinių suinteresuotųjų šalių nuomonę ir visa tai daryti koncentruojantis į kuo įmanoma aiškesnę, skaidresnę komunikaciją.

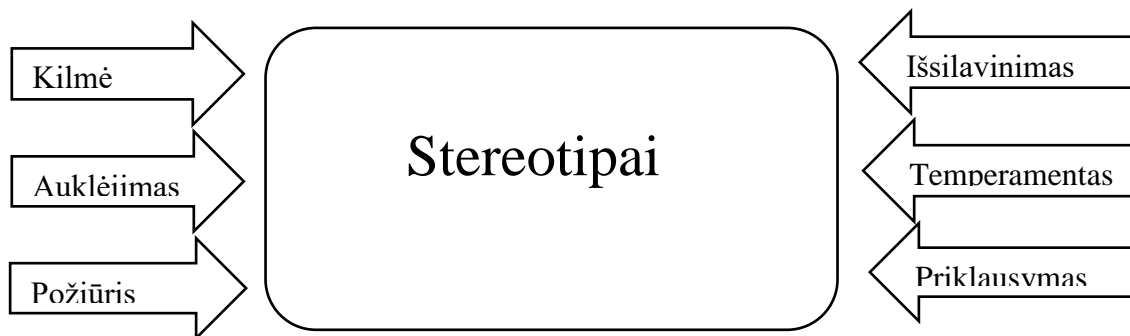
K. Gatavynaitė (2005) išskiria pagrindinius organizacijos įvaizdžio formavimo aspektus:

- 1) Aukštos kokybės atributikos naudojimas;
- 2) Paslaugų tiekimas, kokybiška produkcija kt.;
- 3) Sąžininga ir atvira konkurencija (Fatt T., ir kt., 2000);
- 4) Pozityvus požiūris į esamą arba potencialų klientą bei jo aptarnavimą;
- 5) Verslo kultūros sukūrimas, padedantis orientuotis į tikslą, gerinti klientų aptarnavimo lygį, motyvuoti organizacijoje dirbančius asmenis;
- 6) Platus visuomenės informavimas apie įmonę, įmonės laimėjimus. Pateikimas patikimos, tikslios informacijos apie įmonę bei jos produkciją;

- 7) Moralės normų laikymosi garantavimas (nuomonę apie įmonę visuomenė neretai susidaro būtent pagal tai, kiek įmonė ir vadovai laikosi visuotinai priimtų moralės normų).

Įvardyti aspektai nurodo, kur yra pagrindiniai taškai, ant kurių organizacija turėtų statyti tvirtus veiklos kokybės pamatus. Jie apibendrina tai, koku būdu galime ikimokyklinio ugdymo organizacijos įvaizdį formuoti per ryšių su visuomenę veiklą, komunikaciją tarp organizacijos bei jos auditorijos.

Formuojant įvaizdį ir siunčiant mūsų tikslinei auditorijai komunikacinę žinutę į išorę, svarbu atkreipti dėmesį ir į stereotipų faktorių. V. Dambava (2013) teigia, jog įvaizdis labai glaudžiai siejasi su stereotipais. Išgirdę arba pamatę tam tikrą dalyką, mes paprastai jau turime išankstinę nuomonę (neretai neigiamą, o ne teigiamą), kurią veikia tam tikri elementai:



4 pav. Pagrindiniai elementai veikiantys stereotipų formavimąsi. Šaltinis: pagal Dambavą, 2013.

Stereotipai yra užkoduoti. Jų atsikratyti ypatingai sunku. Autorius pateikia pavyzdį ir iškelia klausimą: „Į kokį darželį norėtumėte leisti savo vaikus: „Gudrutis“, „Mielasis kvailutis“, „Tinginiukų atostogos“ ar „Triokšt-pokšt“? Greičiausiai į pirmąjį, nes likusiųjų pavadinimai asocijuosis su mokslo bei auklėjimo atmetimu, tinginyste ir apsileidimu ar net kažkokiais sveikatai ar gyvybei pavojingais gaivalais. Beje, o kodėl neapsilankius visuose darželiuose ar bent jau nepaieškojus daugiau patikimos informacijos? Gal tada nuomonė pasikeistų?“ S. Lakačauskaitės (2002) moksliniame straipsnyje pažymima, jog organizacijos identiteto paveiktas įvaizdis – tai komunikacinio proceso rezultatas. Kalbant apie organizacijos kuriamą įvaizdį, kuris siunčia į išorę tam tikrą komunikacinę žinutę, labai svarbu suvokti, kas yra organizacijos identitetas. Autorės teigimu, tai yra matomų organizacijos savybių (pagal kurias visuomenė gali atpažinti organizaciją) formavimas. Vienaip ar kitaip, identitetą turi kiekviena organizacija be išimties. Tiesiog vienos siekia jį planuoti bei valdyti sąmoningai, o tuo tarpu kitos – mažiau rūpinasi tuo, kaip jos atrodo visuomenės akyse. Pastarosios organizacijos

dažniausiai neturi ryškaus įvaizdžio. Tikėtina, jog jos gali būti painiojamos ar net visiškai neteisingai suprantamos visuomenėje. Taipogi organizacija gali turėti pernelyg įvairialypį identitetą. Tai reiškia, jog jos įvaizdis gali būti per daug painus ir išsiskaidęs. Identitetas padeda organizacijai perduoti visuomenei tris pagrindines savo idėjas:

- Kas yra organizacija
- Ką ji daro
- Kaip ji tai daro

Šios idėjos yra perduodamos organizacijos komunikacijos proceso metu. Pasiekusios organizacijos gavėjus, tampa organizacijos įvaizdžiu. Kaip bebūtų, komunikacija ne visada vyksta sklandžiai. Organizacijos siunčiama žinutė ne visuomet pasiekia gavėją tokia, kokia ji buvo išsiųsta. Neretai pasitaikantis organizacijos darbuotojų arba vadovų komunikacijos kompetencijos stygius sukelia nesusipratimus (ar net konfliktus). Tokiose situacijose sukurti arba susigrąžinti palankų organizacijos įvaizdį gali padėti tik efektyvaus įvaizdžio kūrimo modelio pritaikymas. Taigi, galime daryti prielaidą, jog teigiamo identiteto neturėjimas ikimokyklinio ugdymo organizacijai gali tapti rimtu kliuviniu, siekiant išsaugoti bei pritraukti klientus. Organizacija tiesiog niekuo neišsiskirs iš aplinkinių konkurentų. Tiesa, ryšiai su visuomene ir nesistengia eliminuoti konkurentų, tačiau visa esmė sukasi būtent apie tai, kur yra organizacijos išskirtinumas ir kodėl klientai turėtų rinktis būtent šią, o ne kitą organizaciją.

Išorinės komunikacijos svarba yra neatsiejama nuo sėkmingos organizacijos veiklos, jos reputacijos visuomenėje. Karazijienė, Ž. ir Lapėnaitė L. K. (2015) savo moksliniame darbe remiasi autorių L. Kazokienės ir J. Stravinskienės įžvalgomis, jog ryšių su visuomene efektyvumą atspindi organizacijos santykių su suinteresuotomis šalimis pažanga. Svarbu nepamiršti, jog sėkmingos komunikacijos su klientais misiją ant pečių neša ne tik vadovas, tačiau tuo pačiu ir kiekvienas darbuotojas, dirbantis organizacijoje. Net ir smulkiausioji grandinė jungtis yra tos pačios grandinės sudedamoji dalis. Įvairovės aspektas – ypatinai svarbus, nes kiekvienas darbuotojas yra individualus ir kiekvieno iš jų informacijos priėmimas bei perdavimas yra skirtingas (Nesper, 2015). Kiekvienas žmogus vienaip ar kitaip skiriasi savo elgsena, bendravimo ypatumais, įpročiais, tačiau bet koku atveju gyvename visuomenėje, kurioje vyrauja rašytos ir nerašytos taisyklės. Jomis reiktų vadovautis, nes elgiantis priešingai, neteksime socialinio gyvenimo atramos, tapsime pažeidžiami, sulauksime perdėto, ne visuomet palankaus, aplinkinių dėmesio (Pruskus, 2007). Jei klientui dėl organizacijos kokybės ar

darbuotojų kompetencijų ims kilti abejonių, atsiras pagrindas sklisti spėlionėms, įvairioms interpretacijoms, o tuomet susidarys palanki terpė blogam įvaizdžiui susiformuoti. Į tai atsižvelgiant, vadovas privalo paruošti savo komandą vieningai bei produktyviai veiklai, siekiant sėkmingų rezultatų. Tiesa, norint tai padaryti, privalu atsižvelgti ir į tai, ką galvoja, ką norėtų pasakyti kiekvienas iš darbuotojų. Vadovas diskredituotų save, jei kalbėtų vienas, išdėstytų taisykles ir vadovautųsi principu – visi paskui mane. Darbuotojai tam tikra prasme turi būti organizacijai vadovaujančio žmogaus pašnekovai, komunikacijos partneriai. Komunikacijos partnerį atspindi jo šnekėjimui skirtas laikas. Kuo svarbesnis šnekantysis, kuo labiau jis yra gerbiamas, tuo daugiau skiriama jam laiko kalbėti (Grebliauskienė, 2004; Večkienė, 2004). Kai visi organizacijoje dirbantys jausis reikšmingi bei išklaudyti, tuomet ir išsikeltų tikslų bus siekiama vieningai. Tokiu atveju, visi bus suinteresuoti siekti maksimalios organizacijos gerovės bei tinkamo formuojamo įvaizdžio.

Taigi, apibendrinat būtų galima teigti, kad siekiant veiksmingai valdyti organizacijos išorinę komunikaciją, turėtume rimtai apgalvoti ir tai, koks mūsų įvaizdis visuomenės akyse. Koks mūsų organizacijos identitetas ir kokiomis priemonėmis mes sugebėsime ištransliuoti teisingą, realybę atspindinčią komunikacinę žinutę.

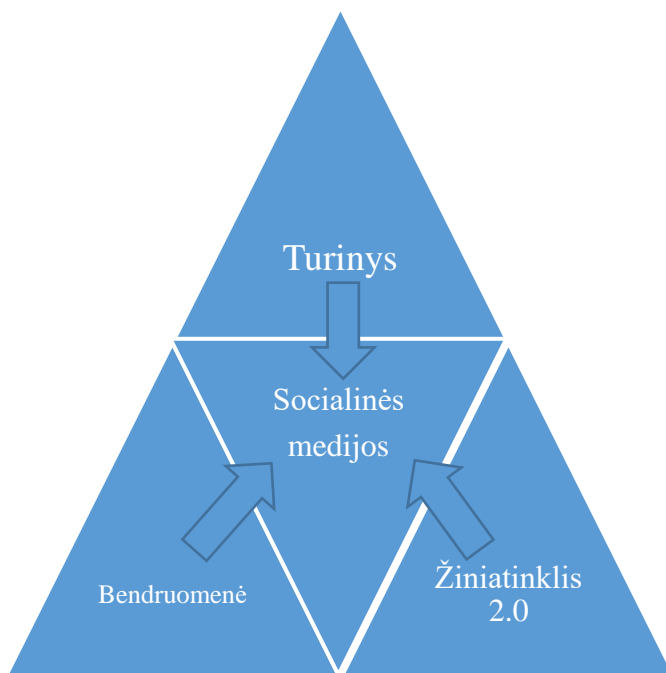
2. Priemonės organizacijos išorinei komunikacijai valdyti

2.1. Socialinių medijų svarba šiuolaikinei organizacijai

Siekiant veiksmingai valdyti organizacijos išorinę komunikaciją privačioje ikimokyklinio ugdymo institucijoje, komunikuoti su klientais patartina kaip įmanoma daugiau ir dažniau. Nevertėtų apsiriboti vien tuo laiku, kai tėvai atveda arba pasiima savo atžalas iš darželio. Tam paprasčiausiai ne visuomet gali užtekti laiko. Neretai didžioji dalis klientų atvyksta tuo pačiu metu: prieš darbą ir po darbo. Kaip bebūtų, kiekvienas iš jų neabejotinai yra suinteresuotas gauti grįžtamąjį ryšį iš pedagogo, kuris praleido visą dieną su jų vaiku. Kitas niuansas – neretai tėvai tikisi bei prašo privatumo, t.y. pokalbio akis į akį, nesiklausant pašaliniams asmenims, o į klientų poreikius visuomet privaloma gerbti. Nesugebėjimas deramai elgtis atspindi aiškių dorovės normų bei vertybių neturėjimą (Pruskus, 2004). Gilinantis į tai, kas yra komunikacijos ašis, kad ir kokia būtų komunikacijos prasmė, svarbiausias turiu būti ne „aš“, o kitas. Asmuo, su kuriuo komunikuoju (Peters, 2004). Būtent dėl to turėtume būti empatiškesni kliento atžvilgiu ir ieškoti būdų, kaip suteikti visą reikiamą informaciją, kurios jis nori. Visos organizacijos pareiga – daryti viską taip, kad klientas išliktų patenkintas ir išeitų su pilnavertiškumo jausmu. Kitu atveju, įstaiga tiesiog neteks kliento. Kyla klausimas, ką turėtume daryti, jog ir vilkas būtų sotus, ir avis sveika. Atsižvelgiant į tai, jog šiandieniniame pasaulyje vis didesnę reikšmę turi socialinės medijos, patartina apsvastyti, kaip veiksmingai jas išnaudoti, organizacijos išsikelto tikslo siekimui – išorinės komunikacijos valdymui. Kasdien informacinės komunikacinės technologijos aktyviai plėtoja savo įtaką žinių perdavimo srityse. Šiuos pokyčius galime pastebėti skirtinguose žmonių bendravimo lygmenyse. Tiek individualiu, tiek visuomenės, tiek bendruomenės/organizacijos (Mačiulienė, Leichteris, Mačiulis, 2013). Internetas pagal savo prigimtį pirmiausia yra kanalas, kurį pasitelkus galime perduoti įvairialypį turinį ir naudoti jį absoliučiai visiems komunikacijos lygmenims. Tiek tarpasmeninei, tiek grupinei komunikacijai. Ypatingai svarbi interneto dalis, kuri turi milžinišką įtaką jo kaip masinės komunikacijos priemonės definicijai – socialinės medijos (Nevinskaitė, 2011). Socialinės medijos – žmonių sukurtas internetinis turinys, naudojantis lengvai prieinamomis bei leidžiančiomis paprastai publikuoti informaciją technologijomis. Tai patrauklus, naudingas kelias kurti, rasti, publikuoti, dalintis žiniomis bei kita įvairialype informacija.

Čia akcentuojamas ypatingai svarus technologijų (kurios yra lengvai prieinamos bei suprantamos) indėlis (Dailey, 2009).

Petteri Kangas, Santtu Toivonen ir Asta Back (2007) pateikia tris pagrindinius socialinių medijų elementus. Tai yra turinys, žiniatinklis 2.0 ir bendruomenė. Paveiksle atsispindi kaip šie trys pagrindiniai socialinių medijų elementai sąveikauja tarpusavyje.



5 pav. Socialinių medijų konceptas. Šaltinis: pagal Kangas, Toivonen, Back, 2007.

Taigi, suprantame, jog socialinės medijos yra būtent šių trijų elementų junginys, kuriam praradus nors vieną sudedamąją grandies jungtį, iširtų ir visa tarpusavio sąveika. Janavičienė (2014) teigia, jog socialinės medijos šiandienos moderniam pasaulyje užima vis didesnę interneto dalį ir tampa ypatingai svarbia informacijos sklaidos, komunikacijos bei saviraiškos priemone. Autorė kalba apie tai, kad socialinės medijos atsirado bei paplito interneto erdvėje išgalėjus žiniatinklio 2.0 galimybėms, kurios suteikė galimybę supaprastinti dvikryptę komunikaciją. Pagrindiniai tinklaraščių medijos bruožai – teksto autentiškumas, nesudėtinga kompiuterinio programavimo technologija, įgalinanti tiesioginį priėjimą prie tikslinės auditorijos bei grįžtamąjį ryšį su ja, lemia platų medijos panaudojimo galimybių lauką. Internetas iki šiol dažnai suvokiamas kaip naujoji medija. Arba terpė, kurioje susiklostė plačios grįžtamojo ryšio komunikuojant galimybės. Straipsnio autorė remiasi J.

Turow (2011) išvalgomis, jog socialinės medijos tapo ypatingai veiksmingu įrankiu verslui, siekiančiam finansinės plėtros, naujų medijų kanalais išnaudojant platesnę socialinę komunikaciją. L. Nevinskaitė (2011) įvardija šias socialinių medijų rūšis:

- Tinklaraščiai;
- Socialinių tinklų svetainės (pvz. *Twitter*, *Facebook* ir kt.);
- Virtualūs socialiniai pasauliai (pvz. *Second Life*);
- Bendradarbiavimo projektai (pvz. *Wikipedia*);
- Turinio dalijimosi bendruomenės (pvz. *Youtube*, *Instagram*);
- Virtualūs žaidimų pasauliai (pvz. *World of Warcraft*).

Svarbu išskirti, kurias socialinių medijų rūšis galėtume kuo maksimaliau išnaudoti, siekiant veiksmingai valdyti privačios ikimokyklinio ugdymo organizacijos išorinę komunikaciją. Tinklaraščiai yra ypatingai aktualūs organizacijoms. Ne išimtis ir pasirinkta ikimokyklinio ugdymo organizacija. Tačiau svarbu pabrėžti tai, jog organizacijai turint tinklaraštį, tai dar ne visuomet reiškia, jog jis išnaudojamas veiksmingai. E. Jasutienė ir V. Dagienė (2007) teigia, jog informacija tinklaraščiuose pateikiama porcijomis, dažnai vadinama straipsniais. Internetiniai dienoraščiai gali būti apipavidalinami įvairiausiomis priemonėmis: pavyzdžiui, straipsnių santraukų su saitais į visą straipsnio tekstą sąrašas, saitų sąrašas, straipsnių sąrašas, straipsnių ir jų skaitytojų komentarų sąrašas. Paprastai straipsniai būna suskirstyti pagal jų publikavimo datas. Autorės taipogi teigia, jog internete galima rasti įvairiausių dienoraščių, publikuojamų ne vien tik asmeninėse svetainėse, bet ir įvairių organizacijų svetainėse, naujienų, bendruomenių portaluose, virtualiose mokymosi aplinkose ir kt. Neretai tokios svetainės turi interaktyvių dienoraščių, t.y. lankytojams leidžiama rašyti savo komentarus. Tinklaraščiai gali būti tvarkomi rankiniu būdu, tačiau svarbu pastebėti, jog tai reikalauja nemažai laiko sąnaudų, apdairumo bei nuolatinės priežiūros. Tiesa, esama specialių priemonių, kurios padeda kurti bei tvarkyti tinklaraščius. Pasitelkus tokias programines priemones yra sukuriama interneto svetainė arba tiesiog atskira sritis, esanti svetainėje. Joje galima rašyti (su galimybe įterpti įvairius paveikslus, lenteles, vaizdo arba garso įrašus ir kitokius įvairialypės terpės elementus). Taipogi suteikiama galimybė skelbti medžiagą visiems tinklo naudotojams arba tikrai tam tikrai grupei naudotojų (bendruomenei). Naudotojai taipogi gali komentuoti tiek savo, tiek kitų dienoraščių įrašus, ieškoti informacijos esamuose elektroniniuose dienoraščiuose (Lui ir kt., 2006). E. Jasutienė ir V. Dagienė (2007) pabrėžia, jog galimybė komentuoti įrašus bei įtraukti į straipsnius nuorodas į kitų

asmenų dienoraščius suteikia puikiausią progą bendradarbiavimui, o tai yra ypatingai svarbu ugdymo specialistams, dirbantiems komandiniu principu. Žiniatinklinė sukurto dienoraščio sąsaja mums suteikia galimybę pasiekti dienoraštį iš bet kurios vietos, bet kuriuo metu, prisijungus prie interneto. Įvairios dienoraščių programinės priemonės tarpusavyje skiriasi tiek sudėtingumu, tiek turimomis funkcijomis. Dienoraščiai neretai integruojami ir su kitomis priemonėmis (forumais, pokalbiais ir kt.). Tinklaraštis gali tapti ypatingai svarbia bendravimo ir bendradarbiavimo priemone pedagogų darbe, planuojant ugdymo procesą, skelbiant pedagoginę patirtį. Autorės taipogi akcentuoja, jog kuriant ugdymo planus tinklaraščiai turi akivaizdžių pranašumų:

- Tinklaraštyje skelbiami ugdymo planai pasiekiami iš bet kurio prie interneto prijungto kompiuterio (namuose, darbe, interneto kavinėse ir kt.) Tokiu būdu planą galima bet kuriuo metu peržiūrėti bei koreguoti.
- Ugdymo planus gali peržiūrėti bet kas – pedagogai, logopedai, kiti su moksleiviais (ar ikimokyklinukais) dirbantys specialistai (muzikos, teatro, dailės, choreografijos edukologai), tėvai (globėjai), organizacijos vadovai ir t.t. Kitaip tariant, visi, kuriems yra suteikta prieigos prie dienoraščio teisė. Tai ypatingai patogiu patogiu ruošiant modifikuotas, individualias ir adaptuotas programas arba integruotų kursų planus. Dienoraščių erdvėje bendradarbiauja skirtingų sričių specialistai. Jie turi galimybę matyti vieni kitų planuojamus darbus, reikalui esant gali juos papildyti, koreguoti ar tiesiog parašyti savo pastebėjimus.
- Tinklaraštis gali būti naudingas kaip pagalbinė ugdymo komisijos bendradarbiavimo priemonė (rezultatams skelbti, pasitarimams tinkle organizuoti ir kt.).
- Tinklaraštis taipogi gali būti panaudotas kaip skelbimų lenta pedagogams, tėvams. Pavyzdžiui, apie planuojamus susitikimus, renginius ir kitus aktualius dalykus.
- Tinklaraščiai gali suteikti galimybę realizuoti bendradarbiavimą ne tik tarp tam tikros organizacijos pedagogų ar jos tikslinės auditorijos (šiuo atveju tėvų), bet ir tarp įvairių organizacijų (pavyzdžiui, kitos ikimokyklinio ugdymo organizacijos).

Apibendrinant galima būtų teigti, jog tinklaraštis yra ypatingai naudinga platforma įvairios informacijos viešinimui, bendravimo bei bendradarbiavimo skatinimui tarp organizacijos ir jos klientų. Reikėtų pastebėti, jog ne tik tinklaraštis, bet ir kitos socialinių medijų rūšys, tokios kaip socialinių

tinklų svetainės arba turinio dalijimosi bendruomenės galėtų būti veiksmingai išnaudojamos, to paties tikslo siekimui – privačios ikimokyklinio ugdymo institucijos išorinės komunikacijos valdymui.

2.2. Socialinių medijų panaudojimas išorinės komunikacijos valdymui

Šiandien neabejotinai viena iš populiariausių socialinių medijų formų yra būtent socialinių tinklų svetainės. Pasitelkus jas organizacija gerokai praplečia savo asmeninį akiratį. Internetas žingsnis po žingsnio tampa neatsiejama gyvenimo dalimi. Asmeninis kompiuteris tampa pagrindiniu informacijos šaltiniu namuose. Žmonės vis dažniau ieško naujienų, žiūri vaizdo medžiagą, klausosi muzikos būtent internete. Gyvename galimybių pilname pasaulyje ir verslas yra pakankamai protingas, kad tuo pasinaidotų. Informacinės technologijos supaprastina daugybę kasdienių dalykų, kas iš pažiūros anksčiau, kelis dešimtmečius grįžus atgal, atrodė kaip sapnas. Pasiekėme tą lygmenį, kuomet organizacija turėtų persikelti ir į internetinę erdvę, siekdama konfrontuoti su konkurentais, verslo atžvilgiu (Sweeney, MacLellan, Dorey, 2006). David Phillips (1960) taip pat teigia, jog internetas apima tai, kas siejasi su informacijos pasikeitimu tarpusavyje. Janavičienė (2014) teigia, jog visuomenėje ypatingai išpopuliarėjo bei paplito socialinių tinklų svetainės (angl. Social Networking Sites, pvz. Facebook, Twitter, LinkedIn). 2014 metų pradžioje vien *facebook* socialiniame tinklalapyje registruota net 1,11 bilijono vartotojų. Visa tai atrodo įspūdingai ir patraukliai, tačiau reikia nepamiršti – socialiniai tinklai reikalauja analizės ir jų tinkamos panaudojimo strategijos. Organizacijai neužtenka tiesiog susikurti socialinį tinklalapį *facebook* ir atsitiktiniu būdu publikuoti įrašus tam, kad būtų pritrauktas milžiniškas tikslinės auditorijos susidomėjimas. Tam, kad socialiniai tinklai būtų panaudojami tinkamai, turime suvokti tokius niuansus kaip: kruopščiai apgalvotas turinys, jo pateikimo forma, originalumas ir taip pat ne mažiau svarbus faktorius – įrašo publikavimo dažnis. Adweek.com rašo apie Locowise atliktą tyrimą – kiek kartų *facebook* puslapis turėtų publikuoti įrašų per savaitę (žr. 2 lentelę)? Nėra absoliučiai teisingo atsakymo, tačiau socialinės analizės ir ataskaitų teikimo įmonė Locowise šiuo klausimu ištyrė kiek daugiau nei 600 *facebook* puslapių su 250 milijonų paspaudimų „patinka“:

- 31% puslapių publikuoja 2 – 4 kartus per savaitę;
- 25% publikuoja kartą per dieną;
- 18% publikuoja kartą per savaitę;
- 4% publikuoja daugiau nei 10 kartų kasdien;

- 3% publikuoja 5 – 9 kartus kasdien;
- Puslapiai, kurie publikavo įrašus kartą per savaitę ar mažiau, vidutiniškai pasiekė 15% vartotojų, kurie paspausdavo „patinka“ ant kiekvieno įrašo;
- Tie, kurie publikavo 2 – 4 kartus per savaitę, pasiekė beveik 10% savo turimos auditorijos;
- Tie, kurie publikavo kartą per dieną, pasiekė 8,42 % savo auditorijos;
- Tie, kurie publikavo daugiau nei dešimt kartų per dieną, pasiekė tik 6,51% savo auditorijos;
- Puslapiai, kurie publikavo 1 – 4 kartus per savaitę, sulaukė prieraišumo (angl. engagement) iš 12% vartotojų, kuriuos pasiekė;
- Tie, kurie publikavo vieną kartą per savaitę, įgavo 10,3 prieraišių vartotojų;
- Publikavę kartą per dieną sulaukė 10,84% prieraišumo.

2 lentelė. Įrašų dažnio veiksmingumas *facebook*'e, vartotojų prieraišumo atžvilgiu

Publikavimo dažnis	Dalis nuo visų puslapių (angl. % of pages)	Pasiekiamumas (angl. reach %)	Prieraišumas (angl. engagement %)	Negatyvus grįžtamasis ryšys (angl. negative %)
10+ įrašų per dieną	4 %	6,51 %	7,66 %	0,54 %
5 – 9 įrašai per dieną	3 %	7,88 %	5,89 %	0,44 %
3 – 4 įrašai per dieną	3 %	7,99 %	6,21 %	0,81 %
2 įrašai per dieną	7 %	8,58 %	8,86 %	0,99 %
1 įrašas per dieną	25 %	8,42 %	10,84 %	1,27 %
2 – 4 įrašai per savaitę	31 %	9,66 %	12,36 %	2,04 %
1 įrašas per savaitę	18 %	15,88 %	12,86 %	2,00 %
Dar mažiau	9 %	15,15 %	10,30 %	1,89 %

Šaltinis: adweek.com pagal David Cohen, 2015.

Facebook teikiamą naudą matuoti galima įvairiais pjūviais. Pradedant paspaudimų „patinka“ skaičiais, baigiant vartotojų, pakomentavusių įrašus teigiamai, procentine raiška. Pasimesti duomenų galybėje visiškai nesudėtinga. Todėl reikėtų aiškiai žinoti, ką reiškia: pasiekiamumas (angl. reach) – kiek žmonių pasiekia puslapis kasdien; prieraišūs vartotojai (angl. engaged users) – kasdienis žmonių, bendravusių su *Facebook* puslapiu skaičius. Bendravimas – tai ne tik „patinka“, dalinimaisi įrašu ar komentavimas. Į prieraišių vartotojų skaičių įeina ir tie vartotojai, kurie peržiūrėjo puslapio nuotraukas,

spaudė nuorodas ar tiesiog apsilankė *Facebook* puslapyje. Taigi, ne tik tie, kurie pamatė publikuotus įrašus, bet ir jais susidomėjo. Negatyvus grįžtamasis ryšys (angl. negative feedback) – kiek vartotojų buvo nepatenkinti puslapio publikuojamu turiniu, t.y. spaudė X prie įrašo ir rinkosi vieną iš galimybių: Hide (paslėpti įrašą), Hide All (paslėpti visus puslapio įrašus), Report as spam (pažymėti įrašą kaip spamą) ir galiausiai – Unlike page (pasišalinti iš puslapio sekančiųjų rato) (Dalikas, 2014).

Analizuodami atlikto tyrimo rezultatus, Locowise pastebi tendenciją – koncentruojantis į *Facebook* puslapio organinį pasiekiamumą – mažiau yra daugiau. Jei publikuojame kartą per savaitę, organinis pasiekiamumas (angl. organic reach) yra didesnis lyginant su dažnesniu įrašų publikavimo grafiku. Verta gerai apmąstyti, kiek yra „per daug, per dažnai“, atsižvelgiant į turinio publikavimo kiekį bei dažnį. Ar mums iš tiesų tereikia nuolat šmėžuoti su vidutinės reikšmės turiniu, ar geriau strategiškai į tai pažiūrėti ir sufokusuoti dėmesį į tinkamai suplanuotą turinį, vedantį link vartotojų prieraišumo.

Socialinių medijų rūšis, nusileidžianti socialinių tinklų svetainėms populiarumu – tinklaraščiai (apie juos jau kalbėta ankstesniame skyriuje). Autorė teigia, jog 2012 metų Nielsen analitiniame tinklaraštyje paskelbta, jog įrašus tinklaraščiuose skelbia 7 milijonai žmonių, o dar 12 milijonų žmonių tinklaraščius rašo būtent savo socialinių tinklų paskyroje. Ten pat yra demonstruojamas ir tarpusavyje susietos tinklaraščių visumos augimas (žr. 3 lentelę):

3 lentelė. Tinklaraščių visumos augimas pasaulyje.

2006 metai	36 milijonai vartotojų
2011 metai	181 milijonas vartotojų
2012 metai	182 milijonai vartotojų

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Nielsen, 2012.

Tai, kad socialinių medijų augimas kilo ne tik iki 2012 metų įrodo ir kiti šaltiniai. Janavičienė (2014) pastebi, jog vienos populiariausių tinklaraščių kūrimui skirtų internetinės programinės įrangos svetainės „Wordpress“ statistika skelbia, jog nuo pat sistemos įkūrimo pradžios, 2006 metais, iki 2014 metų kovo pirmos dienos ja naudojantis buvo sukurti net 76 301 435 tinklaraščiai. Automatinė sistemos statistika registruoja apie 409 milijonus žmonių, kurie mėnesio laikotarpyje peržiūri 13,1 bilijono įrašų, t.y. registruotų puslapių atvertimų. Pastebima, kad vartotojų statistikos kreivė beveik tolygiai didėja

(Wordpress.com stats.). Autorė teigia, jog minėti argumentai įrodo, kad taikant laisvai prieinamas publikavimo technologijas, tinklaraščių medijos naudojimas sparčiu žingsniu plečiasi. Tinklaraščius galima skirstyti pagal tam tikras kategorijas. M. Sauers (2010) juos skirsto į:

- Asmeniniai tinklaraščiai (kuriami individualiais tikslais, viešinant asmenines mintis, susijusias su asmenine patirtimi ar profesiniu gyvenimu).
- Teminiai tinklaraščiai (nukreipti į specifinę temą, t.y. pomėgius, politiką, kultūrą ir pan.). Gali būti vedami tiek vieno asmens, tiek grupės.
- Organizacijų tinklaraščiai (reprezentuoja viską, kas susiję konkrečiai su organizacija ir jos vykdoma veikla). M. Sauers nuomone, tokio pobūdžio tinklaraščius galime pavadinti viena iš organizacijos rinkodaros priemonių.

Taigi, privačiai ikimokyklinio ugdymo organizacijai naudinga turėti tokį dienoraštį, kurį galėtų lengvai pasiekti kiekvienas vartotojas – tiek esamas, tiek potencialus organizacijos klientas. Tokiu būdu visa aktuali informacija, susijusi su organizacija ar jos plėtojama veikla būtų nesudėtingai pasiekiamą bet kuriuo metu, iš bet kokios lokacijos – tiek namų, tiek darbo, tiek interneto kavinių ar kt. Analizuojant tinklaraščių medijos specifiką, skiriami šiai medijai būdingi bruožai. M. Sauers juos įvardija:

- Savalaikiškumas (atnaujinami kur kas dažniau nei didžioji dalis kitų interneto svetainių. Čia informacija pateikiama dar „žalia“, tai leidžia greičiau ją paskleisti).
- Drąsa (tinklaraščio kūrėjas turi asmeninį požiūrį, jį savo darbuose išreiškia drąsiai ir nedviprasmiškai. Tinklaraščio autorius kuria savo taisykles, pagal kurias rašomas internetinis dienoraštis).
- Pasiekiamumas (tie, kurie kuria tinklaraštį, turėtų iš anksto numatyti jo optimalų pasiekiamumą, nes būtent tam jis ir skirtas. Jei prieiga bus pernelyg sudėtinga, jis paprasčiausiai neatliks savo funkcijos kaip socialinė medija ir to pasekmė bus išnykimas).

Privati ikimokyklinė organizacija, siekianti veiksmingai išnaudoti socialines medijas, privalo atsižvelgti į šiuos bruožus, nes išorinė komunikacija su organizacijos tiksline auditorija bus sėkminga tik tuo atveju, jei tam bus sudarytos maksimaliai palankios sąlygos. Internetinis dienoraštis (tiek asmeniniame organizacijos tinklalapyje, tiek organizacijos socialinio tinklo paskyroje) suteikia puikią galimybę transliuoti išorinei publikai savo viziją, misiją ir drąsiai viešai kalbėti apie tai, kuo jie

išsiskiria iš kitų. Sauers (2010) pabrėžia prieigos svarbą, kaip esminį tinklaraščių medijos bruožą. Jis išskiria dialogą tarp skaitytojų bei autoriaus. Tinklaraščio autoriaus darbas toli gražu nesibaigia teksto paskelbimu. Nuo to jis tik prasideda, nes tikrasis darbas vyksta tuomet, kai yra sukeliama atsakomoji skaitytojų reakcija (komentarai) ir atsakymai į skaitytojų klausimus ar pastebėjimus. Dar vienas išskirtinis tinklaraščio bruožas yra atvirkščia chronologinė tekstų paskelbimo seka. Tokiu principu aiškiai nustatoma publikuojamų pranešimų ar kitokių įrašų (vaizdo, garso ir t.t.) data ir naujausi įrašai visuomet pasirodo ekrano viršuje. Tinklaraščio sukūrimo technologijos mums suteikia galimybę be didelių pastangų naudotis turinio archyvavimo paslauga, t.y. lengvai surasti anksčiau įkeltus įrašus (Janavičienė, 2014). Autorė taip pat teigia, jog išskirdami tinklaraščio bruožus, autoriai įvardija šiai medijai būdingas savybes, kurios lemia platų jos panaudojimą. Supaprastintos kompiuterinio programavimo galimybės įgalina medijos panaudojimo plėtrą. Medijos naudotojams suteikia puikią galimybę tapti nepriklausomu leidėju ir drąsiai, operatyviu greičiu publikuoti informaciją. Sudarytos sąlygos medijos dinamiškumui – archyvavimo galimybė, chronologinė įrašų seka bei patogus informacijos paieškos įrankių sistemos sukūrimas tinklaraščio skaitytojams suteikia galimybę įveikti laiko apribojimus bei nesudėtingu būdu surasti anksčiau publikuotą turinį. Šiai medijai būdingos autorių kūrybiškumo raiškos neapriboja pernelyg griežti objektyvumo reikalavimai. Akcentuojamas pats svarbiausias ir reikšmingiausias siekis – dialogas, kuriuo yra didinamas turinio skaidrumas, realistiškumas bei siekiama grįžtamojo ryšio. Kaip jau minėta anksčiau, dauguma tinklaraščių yra sėkmingai kuriami būtent socialiniuose tinklalapiuose. Iš pirmo žvilgsnio socialinio tinklo paskyra pirmiausiai daugeliui gali sietis su asmeninės anketos valdymu, tačiau reikėtų nepamiršti, jog šią informacijos sklaidos platformą ypatingai veiksmingai galėtų išnaudoti ir privati ikimokyklinio ugdymo organizacija, siekianti valdyti savo išorinę komunikaciją. Analizuojant socialinių tinklalapių itin sparčios plėtros priežastis, svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad jos sudaro ne vien tik individų saviraiškos prielaidas, tačiau taipogi yra orientuotos būtent į grupių komunikaciją, o tai galima aiškinti kaip geresnes medijų naudotojų galimybes dalyvauti viešajame gyvenime, bendruomeniškumo stiprinimą ir dialogo plėtojimą tarp grupių įvairiais visuomeniniais klausimais (Siudikienė, 2013). Taigi, galėtume teigti, jog privačios ikimokyklinio ugdymo organizacijos darbuotojai, tikslingai išnaudodami socialines medijas, galėtų veiksmingai komunikuoti su savo tiksline auditorija ne tik akis į akį, tačiau ir savo asmeniniame tinklaraštyje, socialinio tinklalapio paskyroje ar kitoje virtualioje turinio dalijimosi bendruomenėje, kuri leidžia ne tik ištransliuoti tam tikrą žinutę, tačiau taipogi sulaukti grįžtamojo ryšio iš tikslinės publikos.

Neilga tinklaraščio medijos atsiradimo ir gyvavimo istorija bei įvykęs medijos naudojimo statistikos šuolis rodo, kad medija tampa realia pasaulio pažinimo dalimi. Teoriniai analizuojamos medijos apibrėžimai nėra absoliučiai vienareikšmiški, tačiau jie išskiria konkrečiai medijai būdingas savybes, kurios nulemia jos išskirtinumą bei populiarumą. Tai pasireiškia esminiais tinklaraščio medijos bruožais, kurie ir įtakoja plačias panaudojimo galimybes. Žmonės tinklaraščiai domina skelbiamo turinio autentiškumu, drąsa ir tiesioginio grįžtamojo ryšio nesudėtingumu. Ši medija taip pat yra patraukli ir dėl nesudėtingų kompiuterinio programavimo galimybių, galimybės tiesiogiai pasiekti savo tikslinę auditoriją (Janavičienė, 2014).

Šiandieniniame sparčiu tempu modernėjančiame pasaulyje, organizacijos bei jų darbuotojai gali veiksmingai išnaudoti ne tik komunikaciją „akis į akį“, tačiau greta jos ir virtualią komunikaciją, pasitelkiant socialines medijas kaip ypatingai operatyvų, skaidrų ir nesudėtingą, lengvai prieinamą kanalą. Privati ikimokyklinio ugdymo organizacija būtent to ir siekia – skaidrumo, patikimumo ir maksimaliai veiksmingo išorinės komunikacijos valdymo, išnaudojant visas įmanomas priemones tam įgyvendinti.

3. Išorinės komunikacijos valdymo Vilniaus privačioje ikimokyklinio ugdymo organizacijoje tyrimas

3.1. Išorinės komunikacijos valdymo organizacijoje ypatumų tyrimo dizainas

Vadovaujantis baigiamajame darbe išsikeltu tikslu bei uždaviniais, empirinėje darbo dalyje siekiama ištirti, kaip Vilniaus privati ikimokyklinė organizacija valdo išorinę komunikaciją ir kaip ši procesą būtų galima tobulinti, t.y. kokias papildomas išorinės komunikacijos valdymo priemones būtų galima pasitelkti, siekiant išsaugoti esamus bei pritraukiant potencialius klientus. Empirinis tyrimas siekia ištirti, koks yra organizacijos konkurencinis pranašumas, kitų Vilniaus privačių ikimokyklinio ugdymo organizacijų kontekste bei atskleisti esamų klientų komunikacijos poreikį, organizacijos išorinės komunikacijos valdymo atžvilgiu. Empirinio tyrimo metu bus atliekamas pusiau struktūruotas interviu su organizacijos vadove bei anketinė apklausa, kuri padės išanalizuoti esamų klientų nuomonę. Rezultatų lyginimas padės išsikristalizuoti, kokias išorinės komunikacijos valdymo priemones organizacijai naudoti būtų parankiausia.

Tyrimo klausimai

- Atskleisti išorinės komunikacijos reikšmingumą ikimokyklinio ugdymo organizacijai;
- Atskleisti organizacijos įvaizdžio svarbą, ryšių su visuomene aspektu;
- Atskleisti socialinių medijų naudą organizacijos išorinės komunikacijos valdymo atžvilgiu;
- Išanalizuoti klientų nuomonę apie organizacijos plėtojamą veiklą, komunikaciją.

Šio darbo tikslui pasiekti buvo pasirinkta kokybinių tyrimų strategija – atvejo analizė. Atvejo studija yra taikoma specifiniame kontekste. Taip pat nedidelėje geografinėje lokalizacijoje, šiuo atveju konkrečioje Vilniaus privačioje ikimokyklinio ugdymo organizacijoje. Būtent ši tyrimų strategija buvo pasirinkta, siekiant padėti konkrečiai organizacijai tobulinti išorinės komunikacijos valdymą. Kiekybinė metodologija šiuo atveju nebuvo pasirinkta, nes tyrimo tikslas nėra ištirti Lietuvos privačių ikimokyklinio ugdymo organizacijų išorinės komunikacijos valdymą. Tarpusavyje taip pat nebuvo lyginamos kelios organizacijos – tai konkretaus atvejo analizavimas. Dėl šios priežasties ir buvo pasirinkta kokybinių tyrimų strategija – atvejo analizė. Atvejo analizės strategijai įgyvendinti ir

kokybei užtikrinti buvo taikoma trianguliacija: teorinė dokumentų analizė + apklausa + pusiau struktūruotas interviu. Pusiau struktūruoto interviu metu, Vilniaus privačios ikimokyklinio ugdymo organizacijos vadovės atsakymai padės moksliniame darbe atskleisti organizacijos poziciją ryšių su visuomene aspektu, jos siekius bei kuriamo įvaizdžio perspektyvą. Atsakymų į atvirusius klausimus analizei yra taikomas turinio analizės (content analizės) metodas. Anketinės apklausos tikslas – išnagrinėti esamų klientų nuomonę apie organizacijos kokybę, t.y. vystomą komunikaciją, plėtojamą veiklą, susiformavusį įvaizdį. Gauti anketiniai duomenys yra suvedami į specialiai sukurtą kodatorių. Tyrimo duomenims apdoroti pasirenkama Microsoft Excel skaičiuoklė, kuri suteikia galimybę analizuoti duomenis, juos apibendrinti, atlikti įvairaus tipo skaičiavimus.

Pusiau struktūruotas interviu buvo atliktas iš anksto susitarus dėl susitikimo laiko su organizacijos vadove, 2016 metais, liepos mėnesio pabaigoje. Anketos respondentams buvo išsiųstas iš organizacijos elektroninio pašto į klientų asmeninius elektroninius paštus, 2016 metais, birželio mėnesį. Vėliau, praėjus porai savaičių, anketa buvo išsiųsta pakartotinai, siekiant atkreipti tų klientų dėmesį, kurie pamiršo ją užpildyti. Tai, kad jie sulauks anketos (prieš išsiunčiant pirmą kartą) buvo informuoti iš anksto.

Organizacijoje veikia keturios vaikų grupės, kiekvieną iš jų lanko 15 vaikų. Tai reiškia, jog organizacija turi 120 klientų (tėvų). Atsakiusių į anketos klausimus respondentų iš viso yra 72. Tyrimo instrumente pateikiami klausimai, kurių atsakymai mums parodo, kaip respondentai vertina organizacijos išorinę komunikaciją, t.y. administracijos bei pedagogų bendravimą su klientais; atsispindi respondent nuomonė apie organizacijos įvaizdį visuomenės akyse; taip pat matome, kiek respondentams yra svarbios socialinės medijos. Organizacijos vadovei taipogi pateikti klausimai, kurių metu ji pasakoja apie tai, kaip plačiai organizacija išnaudoja socialines medijas, ar jos nuomone to reiki air panašiai. Interviu metu išryškėja organizacijos išorinės komunikacijos strategija, kokiomis priemonėmis ji valdoma, koks orgnizacinis įvaizdis yra kuriamas visuomenės akyse.

Nors respondentų imtis buvo pakankama (apskaičiuota pagal imties formulę, apklausa.lt puslapyje) , ne maksimalus respondentų, atsakiusių į anketos klausimus, skaičius traktuojamas kaip atlikto tyrimo ribotumas. Kuo daugiau nuomonių įmanoma pasiekti, tuo rezultatai patikimesni. Nepaisant to, respondentų atsakymai reitingavimo skalėse atspindi jų aiškią poziciją, kuri yra nekvestionuojama. Atsakymų pasiskirstymas parodo aiškią klientų nuomonę, pavienių žmonių atsakymai koreliuoja tarpusavyje, o tai parodo, jog surinkti duomenys yra aiškūs ir nekeliants svarstymų.

Vadovaujantis pagrindiniais etikos principais, visos šalys tyrime dalyvavo savanoriškai. Tiek tyrėjas, tiek organizacijos vadovė, tiek tiriamieji buvo vedami geranoriškumo principu. Atsižvelgiant į tai, tyrėjas užtikrina absoliutų žalos nebuvimą dalyviams. Dėl tyrimo atlikimo buvo tariamasi iš anksto tiek su organizacijos vadove, tiek su visais kitais administracijos darbuotojais bei pedagogais. Vadovaujantis anonimiškumo ir konfidencialumo principu, klientai buvo informuoti, jog atliekamas tyrimas ir jie gaus anonimines anketas, o jų tapatybė, pateikus atsakymus, nebus neatskleista. Vaikų tėvams buvo paaiškinta, kam bus naudojami gauti rezultatai ir kas atlieka patį tyrimą. Bendra rekomendacija, kurios netgi primygtinai reikalaujama laikytis įvairiose šalyse (Australijoje, JAV, Didžiojoje Britanijoje ir kt.), paprašyti tyrimo dalyvių sutikimo dalyvauti tyrime, prieš tai juos informavus apie įvairias tyrimo atlikimo detales ir tyrimo etikos principų laikymąsi. Iš kitos pusės, tyrėjas pats privalo pasirūpinti, kad gauti duomenys būtų ir išliktų konfidencialūs. Jis neturi teisės niekam teikti informacijos apie tyrimo dalyvius, kurie padėtų juos atpažinti (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008).

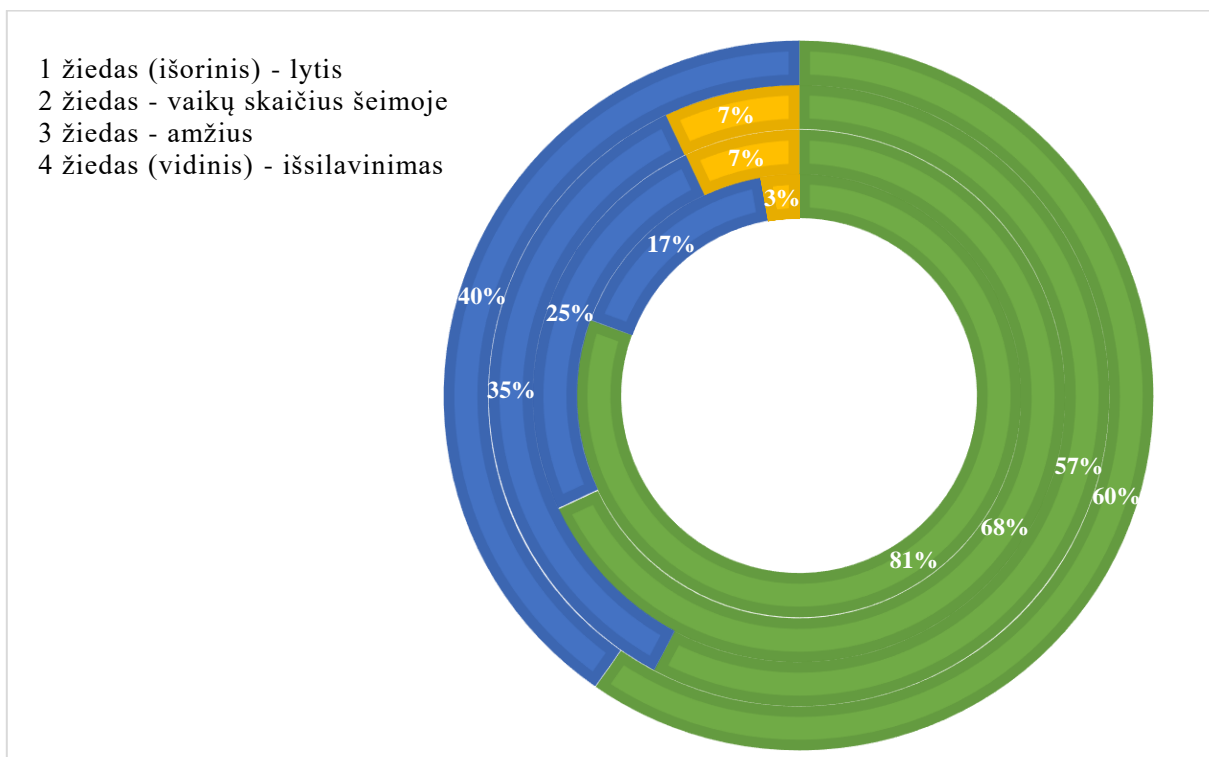
Abiejų šalių nutarimu, tyrimo gauti duomenys – išvados bei rekomendacijos bus pateiktos organizacijai, siekiant tobulinti vykdomą organizacijos veiklą. Organizacijos vadovė sutinka, jog tyrimo rezultatai būtų viešinami – susitarimui patvirtinti buvo pasirašomas raštiškas dokumentas, įrodantis susitarimo skaidrumą (žr. 1 priedą).

3.2. Respondentų socialinis portretas

Siekiant analizuoti Vilniaus privačios ikimokyklinio ugdymo organizacijos išorinę komunikaciją ir jos valdymo ypatumus, tyrimas atliktas atsižvelgiant į darbo pirmos dalies teorinį pagrindą, t.y. nagrinėjama organizacijos išorinės interesų grupės, klientų, nuomonė apie organizacijos vykdomą veiklą, komunikaciją, susiformavusį įvaizdį. Vidinių interesų atstovas – organizacijos vadovė, marketingo srities specialistė.

Apklausoje dalyvavo 72 respondentai, iš kurių 43 (61 %) yra moterys ir 29 (40 %) – vyrai (žr. 6 pav. apačioje). Didžioji dalis pildžiusiųjų apklausą šeimoje augina vieną vaiką – 41 (57 %). 25 (35 %) augina du vaikus, 5 (7 %) augina tris ir vienas respondentas (1 %) – daugiau nei tris vaikus šeimoje. Dažniausiai vyraujantis amžius yra nuo 26 iki 35 metų – 49 (68 %) respondentai. Antroje vietoje yra 36 – 45 metų amžiaus grupė – 18 (25 %) respondentai. Mažiausiai populiarus amžiaus grupė tarp respondentų yra 46 – 55 metai – 5 (7 %) pasirinkusieji. Respondentų, pasirinkusių 18 – 25 ir daugiau

nei 55 metų amžiaus grupės, nebuvo. 58 (81 %) respondentai turi aukštąjį išsilavinimą, 12 (17 %) – aukštąjį neuniversitetinį. 2 respondentai iš 72 pasirinko atsakymus: profesinis ir vidurinis. Remiantis aprašytais apklausos rezultatais, organizacijos klientą galima apibūdinti kaip jauną, aukštąjį išsilavinimą turintį asmenį, kurio šeimoje yra viena arba dvi atžalos.



6 pav. Respondentų socialinis portretas. Šaltinis: sudaryta autorės.

3.3. Organizacijos įvaizdžio kūrimas

3.3.1. Organizacijos identiteto formavimas

Struktūruoto interviu metu, organizacijos vadovė patikino, kad jų identiteto kūrimas – tai ilgas procesas. Nėra vieno žmogaus ant lapo surašytų taisyklių. Taip, anot ikimokyklinio ugdymo organizacijos direktorės, identiteto kūrimas nevyksta, nes žmonės nepriima to, ką jiems pasakai arba „primeti“. Dėl šios priežasties identitetas iš tiesų yra vis dar besikuriantis. Vadovė interviu metu pažymi, kad organizacija gyvuoja penkerius metus, todėl identitetas be abejonės turi savo griaučius, taip pat turi savo vertybes, turi savo tikslą, kurio visi organizacijos nariai yra vedini. Taip pat egzistuoja tam tikra ugdymo filosofija (įkvėpta amerikiečio profesoriaus Hovardo Gardnerio, orientuojantis į

daugialypio intelekto atskleidimą), kuri taip pat atsirado laiko tėkmėje, nes organizacija pati kūrė inovatyvų ugdymo modelį. Organizacijos vadovė atvirai teigia, kad „atidarinėjant“ darželį, ji tiesiog įkūrė įstaigą, kurioje tėvai galėjo palikti savo vaikus, kur jie galėjo suteikti kokybišką vaikų priežiūrą. Daugiau jokių pažadų neturėta. Ilgainiui, per du metus, buvo surinkta komanda, įvertinta jos stiprybė ir to pasekmėje nuspręsta, jog galima suteikti kur kas daugiau nei elementarią vaiko priežiūrą, t.y. teikti būtent kokybišką ugdymą. Vadovė teigia, kad tai buvo kita, nauja pakopa ir jie suprato, kad identitetą norėtų formuoti kaip kokybišką ugdymą, tuomet buvo pradėta gauti apie tai, kas yra tas kokybiškas ugdymas. Vyko labai daug diskusijų, daug ginčų organizacijos viduje, buvo bandomos įvairios praktikos ir taip viso kolektyvo dėka buvo išsigryninta, jog jie yra organizacija, kuri siekia atskleisti kiekvieno vaiko individualius gebėjimus bei ugdyti visapusišką asmenybę. „*Tai tapo tikslas, dėl kurio mes atiname čia kiekvieną rytą.*“, teigė organizacijos direktorė. Atsidarius organizacijos tinklalapį mes galime rasti tą pačią informaciją – jog organizacijos esminis siekis – ugdyti visapusišką asmenybę ir padėti skleisti unikaliems vaiko gebėjimais. Vadovė tvirtina – tai tapo didesne siekiama jėga jiems patiems mokytis, kai suprato, kad jie ne tik prižiūri vaikus ir atsako už jų saugumą, bet tuo pačiu neša atsakomybę už to vaiko atsiskleidimą. Kiek jis atsiskleis, kiek jis paims gerų dalykų iš aplinkos, kiek jis viso savo įgimtino turto viduje galės panaudoti. Būtent tai ir buvo kita pakopa, kai atsirado pagrindinis tikslas – kaip visa tai padaryti? Pradėjo kilti klausimai apie organizacijos vertybes. Atsirado klausimai – kokie žmonės gali dirbti šitoje organizacijoje, kad jiems tas tikslas būtų priimtinas ir kad jie neiškraipytų tos turimos identiteto dalies. Buvo apsibrėžtos tam tikros vertybės, kurias formuojant buvo ypač svarbu, jog žmonės visų pirma turėtų atsakomybės jausmą. Būtent dėl darbo specifikos – darbo su vaikais, atrankos metu buvo tikrinama atsakomybė, keliami iššūkiai, bandomos simuliacijos – tikrinama, kiek pas potencialų darbuotoją atsakomybės yra tik žodžiuose ir kiek jos yra iš tikrųjų. Interviu metu, organizacijos vadovė tvirtina: „*darbo pokalbių metu aš kandidatų truputį pagąsdinu ir pabrėžiu, jog čia nebus lengva. Tad jei jūs nutariate dirbti su vaikais, po mėnesio ar po dviejų nepriimsiu atsakymo, kad jūs nusprendėte nebedirbti su vaikais, nes čia ir yra ta atsakomybė. Vaikas nėra daiktas, kurį mes galime mesti, keisti darbą ir ateidami čia mes turime patys susikonstruoti motyvaciją. Tai yra mūsų pati svarbiausia vertybė.*“ Kitas dalykas, kurį ji išskiria – tai kūrybiškumas. Penkis metus organizacija kūrė inovatyvų ugdymo modelį (kaip atskleisti vaiko individualumą), nes tai yra ypatingai svarbus bruožas. Direktorė sako, kad kūrybiškumas reikalingas norint suvokti, kaip mes atskleidinėjame tuos skirtingus vaikų intelektus. Jei neturėsime kūrybiškų pedagogų, nesugebėsime sukurti tinkamos ugdymui aplinkos, nesugebėsime tinkamai pasiruošti ugdymosioms veikloms.

„Darbas ypatingai sunkus, kaip ir minėjau – ne tik priežiūra. Pedagogas negali tiesiog „atbūti“ savo darbo valandų, jis turi vadovautis kūrybiniu procesu. Egzistuoja tokios vertybės kaip dalyvavimo džiaugsmas – tai, ką tu darai, turi tuo tikėti ir iš tiesų maksimaliai į tai įsitraukti. Inicijatyva privalo ateiti iš žmogaus, negalima laukti pastabų iš direktoriaus. Taigi, mes siekiame kūrybiško kolektyvo ir su dalyvavimo džiaugsmu“. Organizacijos vadovė taigia, kad organizacija turi daug vertybių, tačiau pačios pagrindinės ir kertinės – atsakomybė, kūrybiškumas, dalyvavimo džiaugsmas ir komandiškumas. Nors ir dirbama su individualiu gebėjimu, visvien turime būti komandoje, vienas kitą absoliučiai suprasti. Kai komandoje vyrauja bloga chemija, tuomet gali atsirasti daug komplikacijų. Organizacijos vadovės pastebėjimai yra ypač taiklūs ir teisingi. Darbo teoriniame pagrinde taip pat pažymima, kad tinkama vidinė komunikacija nulemia visos organizacijos komunikacijos sėkmę. Ryšiai su visuomene padeda santykius harmonizuoti ne tik su visuomene, bet ir su pačios įstaigos darbuotojais. Jie pasireiškia sąveika, abipusis procesas, kuriam būdingas grįžtamojo ryšio elementas. Be to, reikia nepamiršti, kad vidinė organizacijos auditorija (vadovas bei darbuotojai) yra organizacijos įvaizdžio formuotoja.

Klientai apklausos metu reitingavo organizacijos įvaizdį nuo 1 iki 10. Vieneto skalėje reikšmė – organizacijai visiškai nereikia tobulinti savo įvaizdžio, nes jis, jų nuomone, puikus. Dešimties reikšmė – įvaizdį būtina tobulinti. Apskaičiuoti rezultatai pažymi, jog klientų nuomone, organizacijos įvaizdis yra labai geras, tai atvaizduojama apačioje esančioje 4 lentelėje:

4 lentelė. Respondentų nuomonė apie organizacijos įvaizdžio visuomenėje stiprinimą.

Reitingavimo skalė	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Respondentų pasiskirstymas (dalis nuo visų respondentų)	13 (18 %)	10 (14 %)	8 (11 %)	14 (19 %)	10 (14 %)	7 (10 %)	2 (3 %)	3 (4 %)	3 (4 %)	2 (3 %)

Šaltinis: sudaryta autorės.

Iš 72 respondentų, 7 nenori, kad jų vaiko veidas būtų publikuojamas socialinėse medijose, tačiau tai neturi sąsajų su organizacijos įvaizdžiu – 5 respondentai iš 7 mano, jog darželio įvaizdis visuomenės akyse yra labai geras.

Organizacijos direktorė tvirtina: „identitetas nesusikuria per vieną dieną. Gali tinklalapyje parašyti savo tikslus, vertybes ir kt., tačiau labai svarbu, jog organizacijos žmonės tuo visu iš tikrųjų gyventų ir prisidėtų prie viso to kūrimo. Kai taip atsitinka, tuomet tas tikrasis identitetas ir padeda formuotis. Mūsų identitetas yra būtent tokioje stadijoje – egzistuoja tikslai, vertybės, savita ugdymo filosofija ir tai yra tos sudėtinės dalys, kurios, drąsiai galiu sakyti, apibrėžia identitetą“. Darbo

teorinėje dalyje nurodoma, kad organizacijos identiteto paveiktas įvaizdis – tai komunikacinio proceso rezultatas. Organizacijos identitetas, mokslininkų teigimu, yra matomų organizacijos savybių (pagal kurias visuomenė gali atpažinti organizaciją) formavimas.

Galime teigti, kad organizacijos identiteto kūrimo praktika pasiteisina. Esami klientai yra palankios nuomonės apie organizacijos įvaizdį, o vadovo požiūris į kolektyvą, bendradarbiavimą bei identiteto kūrimą nukreipia teisinga linkme, siekiant nepriekaištingos reputacijos, visuomenės akyse.

3.3.2. Organizacijos logotipas kaip skiriamasis ženklas

Kuriant organizacijos logotipą kaip skiriamąjį ženklą, viskas prasidėjo nuo organizacijos pavadinimo. Interviu metu organizacijos vadovė teigia, kad organizacijos bendruomenėje laimėjo pavadinimas „Taškius ir Dryžius“, tačiau buvo nuspręstu nuspręsta, kad jis yra per ilgas. „Be to, organizacija siejasi su vaikais, tad reikia kuo paprastesnio, aiškesnio pavadinimo. Todėl pasirinkome pavadinimą „Taškius“, nuo žodžio „taškytis“ – būti linksmam, laisvam, mėgautis vaikyste bei nerūpestingumu, nes tai iš tikrųjų yra labai trumpas laiko tarpas, kurio trumpinti nereikia, o reikia „taškytis“, - pažymi organizacijos vadovė. Pavadinimas „Taškius“ turėjo sietis su šia mintimi. Darbo teorinėje dalyje pažymima, jog pavadinimas organizacijai yra be galo reikšmingas, įvaizdžio kūrimo atžvilgiu. Ten pat išdėstoma stereotipų faktorių svarba. Reikėtų ieškoti tokio pavadinimo, kuris keltų asociacijas su teigiamais dalykais.

Kalbant konkrečiai apie Taškių kaip personažą logotipe, buvo kreiptasi į dizainerę, kad būtų sukurtas logotipas. Ji pavadinimą nuo žodžio „taškytis“ iliustravo kaip mielą, taškuotą personažą. Interviu eigoje organizacijos vadovė pasakoja, kas nutiko: *„mes nevystėme didelės išorinės komunikacijos, neaiškinome kas ir kaip, o to pasekmėje visuomenė pavadinimą priėmė kitaip – pakeitė žodyje kirtį pirmajame skiemenyje. Ir jeigu paklaustumėte, dažnas atsakytų, kad pirminė asociacija jiems kyla būtent nuo žodžio „taškas“. Vėl gi, tai yra tas pavyzdys, kai „nedarai“ komunikacijos ir atsitinka – kuo mes norėjome būti ir kuo mes virtome. Kažką sukūrus vienaip, dar nereiškia, jog būtent taip priims visuomenė. Taigi, tas logotipas mums simbolizuoja taškymąsi. Galbūt tą svajonę įgyvendinsime, jog pavadinimas būtent tai ir reikštų“.*

Taigi, galime pastebėti tam tikrą spragą, kuri susiformavo organizacijos gyvavimo pradžios pirminiame etape – nepakankamai išvystyta išorinė komunikacija padarė įtaką ne iki galo aiškiam

organizacijos „veidui“. Užsakyta trumpa „kulkos“ reklama radijo stotyje galėjo pasiekti išorinę auditoriją ir ją informuoti apie tai, jog naujai besikuriantis darželis „Taškius“ – tai Taškiaus namai, kuriuose vaikai nevaržomai džiaugiasi vaikyste, „taškosi“ ir pasineria į įdomų, inovatyvų ugdymą. Organizacijai savo veiklą plėtojant penkerius metus, vis dar egzistuoja tam tikras neaiškumas, tad reikėtų ieškoti sprendimo, kaip pataisyti esamą situaciją. Pavyzdžiui, potencialiems klientams radijo žinutė, suteikianti galimybę bet kuriam žmogui išgirsti informaciją važiuojant automobiliu į darbą ar prekybos centrą. Esamiems klientams – vasaros metu organizuojamas projektas – renginys, kurio metu kolektyvas akcentuotų pavadinimo esmę. Pavyzdžiui, tėvų bei vaikų išvyka į gamtą liepos mėnesį, kurios metu būtų rengiamos estafetės; taškymasis vandens šautuvėliais; balionų, sklidinų vandeniui sprogdinimas ir kt. Taip pat galima sukurti projektą – vaizdo klipo filmavimas, kuriame visa organizacijos bendruomenė – darbuotojai, tėvai, vaikai sukurtų trumpo siužeto istoriją apie gyvenimą su Taškiumi. Jo metu akcentuojama „taškymosi“, laisvumo ir nevaržomos vaikystės idėja galėtų būti talpinama socialinėse medijose. Tokiu būdu būtų įtraukiami bei edukuojami ne tik esami klientai, bet tuo pačiu informuojama ir plačioji visuomenė.

3.3.3. Organizacijos ugdymo filosofija

Organizacijos vertybėse akcentuojamas kūrybiškumas nėra paminėtas veltui. Organizacijos vadovė teigia: *„Kuriamas ugdymo modelis nesivadovauja vaikų sodinimu prie vieno stalo, tiesiog piešti drugelių ir pan. Vystomame organizacijos ugdymo modelyje vaikas pats turi teisę rinktis, kaip jis nori mokytis ir ką jis tuo metu norėtų daryti. Ar jis norėtų atsiskleisti per vienokią, ar per kitokią užduotį. Taip, kaip jam yra priimtinau. Tokiu būdu, keliaujant per įvairialypes užduotis, kuriama visapusiška asmenybė“*. Taigi, be inovacijų niekaip neapsieinama. Tiesa, interviu metu organizacijos vadovė sako nesivadovaujanti tuo, kad reikia imtis visų inovacijų be išlygų. Organizacija siekia išbandyti inovaciją ir turėti apie ją savo nuomonę. Tai reiškia, jog nepasiteisinus tam tikroms inovacijoms, prie jų neužsibūnama. Ji teigia: *„Mūsų atveju, neseniai į rinką atėjusi „wiber“ inovacija mums „neprilipo“ ir pasakėme jai „ne“. Pamatėme, jog per šią inovaciją mes pernelyg atitolstame nuo ugdymo. Paskutinis žaidimas gatvėse su „Pokemon GO“ programėle taipogi buvo įtraukiamas į ugdomąją veiklą, tačiau jokiais būdais nepamirštant, jog tikslas nėra tik žaisti. Tikslas – žaidžiant nepamiršti ugdomojo proceso svarbos. Taigi, mes turime būti atviri naujovėms, pasiruošę inovacijoms, bet tai dar nereiškia, jog negalime nepasiteisinusių variantų atmesti“*. Organizacija orientuojasi būtent į tai, kiek jiems inovacija yra aktuali, kiek tai lengvina ar atvirkščiai – silpnina jų galutinius rezultatus.

Respondentai apklausos metu vertino organizacijos ugdymo programą ir reitingavo atsakymus nuo 1 iki 10 (1 reikšmė – ugdymo programos tobulinti nereikia, 10 – ugdymo programą tobulinti būtina). Atsakymų pasiskirstymas atvaizduojamas apačioje esančioje 5 lentelėje.

5 lentelė. Respondentų nuomonė apie organizacijos ugdymo programos tobulinimą.

Reitingavimo Skalė	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Respondentų pasiskirstymas (dalis nuo visų respondentų)	13 (18 %)	12 (17 %)	11 (15 %)	9 (12 %)	10 (14 %)	3 (4 %)	7 (10 %)	2 (3 %)	3 (4 %)	2 (3 %)

Šaltinis: sudaryta autorės.

Galime daryti išvadą, jog organizacijos klientų akyse ugdymo programa yra puiki. Teorinėje darbo dalyje kalbama apie tai, jog organizacijai ypač svarbu pelnyti savo tikslinės auditorijos pasitikėjimą. Ypač šiuo atveju, kai klientai į organizaciją atveda savo vaikus. Tai, kad klientai patenkinti ugdymo modeliu, indikuoja tą faktą, jog jie jaučiasi atidavę atžalas į patikimas rankas. Klientų neabejojimas pedagogų kompetencija atspindi jų nuomonę apie organizacijos kokybišką veiklą.

3.3.4. Konkurencinis pranašumas kitų Vilniaus privačių ikimokyklinių ugdymo organizacijų kontekste

Interviu metu, organizacijos vadovė teigia: „tikrai negalėčiau pasakyti, kad kalbant apie visus darželius, šiandien jie visi yra orientuoti į kokybišką ugdymą. Daugelis darželių šiandien garantuoja elementarią priežiūrą, o taip pat ne visiems tėvams reikia kažko daugiau nei vaiko priežiūra. Dauguma jų suvokia darželį kaip įstaigą „auklių biurą“, kuris išsprendžia problemą – kur dėti vaikus, kai jie yra darbe. Taigi, vienas iš konkurencinių pranašumų – esame orientuoti į ankstyvąjį ugdymą“. Pokalbio metu direktorė pabrėžia, kad ji pati yra prenatalinio ugdymo šalininkė ir mano, jog vos tik vaikas gimsta, ugdymas yra reikalingas nuo ankstyvųjų jo dienų. Organizacijos vadovė tvirtina ir tiki tuo, kad darželis yra ypatingai svarbi vaikui terpė, kurios dėka galima ateityje labai daug iš vaiko gauti ir padaryti. Tiesa, ji netvirtina, kad tokių darželių daugiau nėra, bet, anot jos, jų yra nedaug. Taigi, tas ankstyvasis ugdymas, specialiai kuriama ugdymo aplinka, kurioje sukuriama galimybė vaikui patirti kuo daugiau (ir sportas, ir šachmatai, ir menas) – būtent toks ugdymas, anot vadovės, ir yra jų konkurencinis pranašumas. Kitas dalykas, kuris išskiriamas kaip konkurencinis pranašumas yra tai, jog tai – tinklinis darželis. Vadovė pastebi: „Vėl gi, esame ne vieninteliai, bet tokių nėra daug – galima suskaičiuoti vos kelis visoje Lietuvoje. Tinklinio darželio privalumas – tau keičiant lokaciją, tu gali

perkelti savo vaiką į kitą darželį, užtikrinant tokią pačią kokybę, nes pas mus viskas visur yra vienodai. Tinklinio darželio administracija yra didesnė, su didesne kontrole ir manau, kad tai yra tam tikras privalumas“. Trečias dalykas – vertybėse minimamas ugdymo modelis, kurį jie kuria patys. Direktorė akcentuoja: *„Mes nesame nukopijavę ugdymo modelio iš Skandinavijos kokio nors darželio, jį kūrėme patys ir palaikome ryšius su tuo pačiu profesoriumi Hovardu Gardneriu. Ypatingai daug dėmesio skiriame būtent tai individualumo saviraiškai. Būtent tokie būtų trys pagrindiniai dalykai. Siekiame ketvirtojo konkurencinio pranašumo – jog po darželio turėtume tęstinumą, t.y. mokyklą“.*

Iš esmės interviu metu buvo išskirti keturi konkurenciniai pranašumai – prenatalinio ugdymo taikymas, tinklinio darželio specifika, savitas bei individualiai sukurtas inovatyvus ugdymo modelis bei mokykla (šiuo metu dar tik numatoma). Šiuo atveju svarbu paminėti, jog konkurencinis pranašumas kitų Vilniaus privačių ikimokyklinio ugdymo organizacijų kontekste yra būtent tai, ko kitos organizacijos neturi. Konkurencinis pranašumas – organizacijos gebėjimas sukurti tokią pridėtinę vertę, kuri viršytų konkurentų sukuriamą vertę. Organizacijos vadovė minėjo, jog prenatalinis ugdymas, tinklinio darželio pobūdis yra ne vien jų pranašumas. Anot direktorės, kitų tokių nedaug, tačiau jų yra. O tai jau savaime nebėra konkurencinis pranašumas. Puiku yra tai, jog numatoma mokyklos vizija, kurią planuojama įkurti ateityje, tačiau darželių, kurie gali pasiūlyti priešmokyklinio ugdymo parengiamąsias klases taip pat yra. Savitas bei individualus sukurtas inovatyvus ugdymo modelis, kurio neturi jokia kita ikimokyklinio ugdymo organizacija – stiprioji šios organizacijos dalis ir tai galima traktuoti kaip puikų konkurencinį pranašumą.

3.4. Išorinė komunikacija socialinėse medijose

3.4.1. Organizacijos išorinės komunikacijos strategija

Organizacijos vadovė teigia, kad išorinės komunikacijos jie nėra labai daug „palietę“, ypač ypač plačiosios medijos kaip televizija, radijas. Išorinė komunikacija buvo pradėta *facebook* socialiniame tinklalapyje prieš du metus ir tai sukūrė tam tikrą ratą, kuris skliti žiniai, anot vadovės, buvo pakankamas. Iš pradžių organizacija turėjo vieną tikslą – kad apie juos žinotų, kad jie atsidurtų žmonių galvoje ir žmonės žinotų, jog tokia organizacija egzistuoja. Organizacijos vadovės siekis buvo tai, kad organizacija atsidurtų vadinamajame „top of mind“ – renkantis darželį internetu, atsidurti pasirinkimų krepšelyje. Vadovė akcentuoja: *„Nepasakyčiau, kad šiandien dienai šis tikslas yra šimtu procentų*

pasiektas, bet kad tai vyksta (sprendžiant pagal klientų skambučių skaičių, nes anksčiau per mėnesį buvo sulaukiama keturių, penkių skambučių, šiandien sulaukiama tiek skambučių per dieną) – faktas“. Tiesa, reikėtų pastebėti, kad anksčiau ikimokyklinių ugdymo organizacijų paklausa nebuvo tokia didelė kaip šiandien. Tai gali būti reikšminis indikatorius, kodėl vadovė šiandien sulaukia gerokai daugiau skambučių iš potencialių klientų. Objektiviai vertinant, tai, jog vaikams trūksta vietų darželiuose gali būti būtent ta priežastis, kodėl skambučių daugėja (nebūtinai dėl to, jog žmonės daug kalba apie organizaciją ir visiems ją rekomenduoja). Atsižvelgiant į šią mintį, tiriama organizacija dirbo būtent prie to – žinomumo ir ką apie juos reikėtų žinoti. Dėl šios priežasties, anot organizacijos vadovės, tiek daug komunikuojama per *facebook* socialinį tinklalapį. Nuolat publikuojamas turinys – ką jie veikia, kokie jie yra. Taip stengiamasi formuoti visuomenės nuomonę. Vadovė tvirtina: „*Iš kitos pusės, mums labai padeda komunikacijos principas „iš lūpų į lūpas“.* Sklindančios esamų klientų rekomendacijos daro milžinišką įtaką, kuria tam tikrą įvaizdį. Taigi, atsakant į klausimą, kokie yra tie išorinės komunikacijos tikslai, dar vis yra tas tikslas – žinomumas ir jog mūsų reputacija būtų aiški – esame tie, kurie teikia kokybišką ugdymą. Šiandien visuomenėje paklausus apie „Vaikystės sodą“, visi pasakytu, jog žino, kas tai yra. Šiuo metu tai yra lyderis Lietuvoje. Jis yra „top of mind“e“. Kritiškai į save žiūrint, tikslas yra tapti alternatyva“.

Organizacijos vadovė interviu metu pasakojo, kokią jos nuomone reikšmę išorinė komunikacija turi organizacijai: „*Galėčiau pasakyti, kad išorinė komunikacija paskatina ne tik tam tikrus verslo rezultatus, kas savaime aišku yra puiku, pavyzdžiui – nauji klientai, tačiau tuo pačiu tai duoda didžiulę naudą organizacijos viduje. Pastebėjau įtaką pačių darbuotojų motyvacijai, jie pradeda didžiulotis, kad apie juos kažkas žino, kad apie juos yra kalbama. Jiems nereikia dirbti darbo ir pasakoti, kokioje jie organizacijoje dirba. Jie „užsiveža“, jie pradeda tarpusavyje gerąją prasmę konkuruoti, stengtis, norėti, kad apie juos žinotų dar daugiau. Jie pradeda džiaugtis ir didžiulotis, jog jie čia dirba. Tai iš tiesų yra pašalinė nauda, kurios aš pati nesitikėjau, nekėliau sau tokio tikslo, bet tiesiog pradėjus komunikuoti į išorę pamačiau ir papildomų naudų“.* Būtent apie tai yra kalbama darbo teoriniame modelyje – organizacijos darbuotojams be galo svarbu jaustis įvertintiems, išklaudytiems, nuo to priklauso ir jų indėlis į organizacijos kuriamos gerovės procesą. Direktorė taip pat teigia, kad dar veinas ne mažiau svarbus niuansas kalbant apie išorinės komunikacijos naudą organizacijai – tėvai: „*Gaudami daugiau informacijos išorėje apie mus – jie nusiramina. Noriu pasakyti, kad kai klientas žino daugiau – jis nekelia savo interpetacijų. Pavyzdžiui, jog kažkas blogai, nes jis tam tikrų dalykų nežino; išsigąsta ir t.t. Jie turi gauti tą informaciją, jie mato išorėje kaip ir ką mes veikiame, jie žino,*

kad esame laimingi. Pas mus ir anksčiau viskas buvo gerai, tačiau kai tu nekomunikuoji į išorę, tai visi galvoja, kad tu nieko neveiki“. Organizacijos vadovė prisimena, kai pradėjo čia dirbti, savo darbuotojoms sakė – kiek daug gero padarote, bet kaip tai darote tyliai. Skatino tai iškomunikuoti, o jie atsakydavo, jog bijo, kad tą idėją kas nors pasisavins. Kolektyvo vadovė sako skatinusi savo darbuotojus dėl to nesijaudinti, nes jei jie tai skelbia, jie yra pirmieji ir jie yra viso to kūrėjai. O jei kažkas idėjas nusprendžia pasisavinti, tai yra jų sąžinės reikalas. Tas faktas, kad nuo to visvien bus geriau dar šimtui vaikų, tik geriau. *„Mes visi siekiame tų pačių tikslų. Apie tai reikia kalbėti. Ačiū Dievui įtikinai, kad nereikia slėpti idėjų kaip kad šiandien daroma susitikus pedagogų konferencijose – niekas nenori dalintis, ką jie gero nuveikia, nes tai jie sukūrė ir neduok Dieve kažkas tai pavogs“* – dalinasi mintimis ikimokyklinio ugdymo organizacijos direktorė. Paklausus organizacijos vadovės apie vidinės komunikacijos strategiją, ji atsako, jog marketingo skyriaus pas juos nėra. Vidinės komunikacijos strategija, anot jos, yra į išorę komunikuojami dalykai, kurie atitinka organizacijos identitetą. Vadovė teigia: *„Kaip ir minėjau anksčiau, siekiame savo srityje būti savo srities ekspertai, todėl mes tą ekspertiškumą ir demonstruojame, t.y. kaip auginti vaikus, pagalba bei patarimai jų tėvams ir t.t. Konkrečiai tokios kaip vidinės komunikacijos strategija mes nesame susiformavę. Daugiau dirbame ties ugdymo modeliu ir identiteto kūrimu“.* Tiesa, svarbu pažymėti, jog tai nereiškia, jog komunikacija organizacijos viduje apskritai nevyksta. Interviu metu direktorė pasakoja: *„Viduje komunikuojame įvairiomis formomis – vyksta susirinkimai, išvažiuojamieji seminarai, kurių metu mes visuomet galime plačiau išsidiskutuoti, pažaisti, paanalizuoti tam tikrus dalykus. Yra planiniai susitikimai. Susitikimai vyksta reguliariai, įprastai vienas per dvi savaites. Anksčiau susitikinédavome su visa organizacija, tai būdavo nereguliaru, tačiau dabar restruktūrizavomės“.* Taip pat organizuojami individualūs pokalbiai, jei matoma, kad tam yra poreikis. Neatmetami susirašinėjimai elektroniniu paštu ir komunikacija *facebook* paskyroje ar organizacijos tinklaraštyje. Organizacijos vadovė tvirtina: *„Aš esu tik už gerą komunikaciją, bet ji turi būti apie darbą, ne apie šeimas ar šokius“.* Galbūt organizacijos viduje nėra vidinės komunikacijos strategijos ir labai aiškių jos rėmų, tačiau galime daryti prielaidą, jog komandoje visvien vyksta kokybiškam darbui reikalingi informacijos mainai, organizacijos darbo etika formuoja teigiamą ir palankų organizacijos klimatą.

Galime formuoti išvadą, jog organizacijos kolektyvas turi tvirtą moralinį stuburą ir nebijo kurti, klysti, mokytis iš klaidų ar būti kopijuojami. Požiūris į išorinės komunikacijos svarbą organizacijai yra nuovokus ir teisingas. Teorinėje dalyje pažymimos mokslininkų mintys apie tai, jog organizacija privalo rūpintis teikiamų paslaugų kokybe, visuomenės informavimu, klientų paisymu – visa tai nėra

svetimi dalykai tiriamai organizacijai. Tačiau peršasi mintis, jog organizacija nėra iki galo suformavusi savo išorinės komunikacijos strategijos. Iš struktūruoto interviu galime matyti, jog organizacijai svarbus žinomumas, jie publikuoja nemažai turinio, atspindinčio juos pačius, socialiniame *facebook* tinklalapyje, jie pasikliauna nekvestionuojamu dėl naudos komunikacijos principu „iš lūpų į lūpas“, tačiau kyla klausimas – ar to pakanka? Organizacijai gyvuojant penkerius metus, vadovė teigia, jog išorinės komunikacijos tikslas – „*žinomumas ir jog mūsų reputacija būtų aiški – esame tie, kurie teikia kokybišką ugdymą*“ nėra maksimaliai pasiektas. Turėtume ieškoti papildomų išorinės komunikacijos valdymo priemonių, kurios išsikeltų organizacijos tikslą padėtų įgyvendinti. Tokių priemonių analizavimas bus pateikiamas tolimesnėje šio darbo dalyje.

3.4.2. Organizacijos išorinė komunikacija *facebook* tinklalapyje

Komunikacija per socialines medijas, t.y. *facebook* socialinį tinklą vyksta reguliariai. Stengiamasi kiekvieną savaitę publikuoti mažiausiai po vieną įrašą. Organizacijos vadovė tvirtina: „*Šiandien mums to užtenka. Atidarant naują darželį užtenka facebook'o, kad mes prisipildytumėme. Dėl tos priežasties mes ir neleidžiame pinigų vėjais. O ką mes veikiame, jei mes turime žinių, mes publikuojame ir kas dieną. Matau, jog prie mūsų puslapio prisijungia padegogai ir iš Mažeikių, ir iš Šiaulių, ir iš kitur – stebi mūsų veiklą, dalinasi ja. Taip pat tėvai iš kitų darželių, giminaičiai draugai. Galima nuolat matyti, kokios pas mus vyrauja temos, ką mes veikiame, ką mes į darželį pasikvietėme, kur mes važiuojame, kokias ekskursijas turėjome ir taip toliau. To pasekoje galima formuoti nuomonę, kokie mes, kaip mes mąstome, ar mes jiems tinkame*“.

Iš tiesų organizacijos socialiniame tinklalapyje publikuojami įrašai ne mažiau nei kas savaitę, neretai ir dažniau. Kyla klausimas – ar publikuoti vieną įrašą per savaitę užtenka, ar norint „prisirišti“ auditoriją vertėtų publikuoti įrašus kuo dažniau – kad ir kiekvieną dieną? Į šį klausimą galime rasti atsakymą šio darbo teorinėje dalyje (žr. 29-31 psl.).

Nuotraukose galima pamatyti tai, kuo vaikai domisi, kaip jie yra ugdomi. Įrašuose nevyrauja „plakatinės“, sumodeliuotos nuotraukos, kurių aprašymas būtų abstraktus. Iš tikrųjų galima pamatyti natūralias fotografijas – nufotografuotas veiklos blykstes „čia ir dabar“. Visuomenė informuojama apie visas veiklas, dalyvavimus projektuose, stengiamasi sulaukti grįžtamojo ryšio bei palaikymo. Organizacijos *facebook* socialinė paskyra šiuo metu turi 4,551 pamėgusius puslapį vartotojus.

Įvertinimas, kuris parodo vartotojų nuomonę apie organizaciją *facebook* – 4,8 iš 5 galimų balų. Įrašas socialiniame tinklalapyje paprastai sulaukia nuo 25 paspaudimų „patinka“ iki vidutiniškai 70-ties. Fluency Media straipsnyje rašoma, kad *facebook* puslapiai, turintys nuo 1 iki 9,999 sekėjų, papublikavę įrašą, vidutiniškai sulaukia 28 paspaudimų „patinka“.

Atliekamos apklausos rezultatai parodė, jog klientai domisi organizacijos *facebook* tinklalapiu. 63 % apklaustųjų teigia, jog ten publikuojama informacija jiems yra aktuali, 20 % respondentų teigia, jog ten skelbiama informacija jiems nėra aktuali, o 13 % pasisako, jog norėtų sekti informaciją *facebook* paskyroje, tačiau tam pritrūksta laiko. Į klausimą „Ar Jums aktualu darželio socialinėse medijose matyti lankančių vaikų ugdomąją veiklą?“ 93 % atsakė „taip“ ir tik 4 % - „ne“. Atsakiusieji „ne“ parašė, jog tam pritrūksta laiko. 90 % respondentų sutinka, jog jų vaiko veidas būtų viešinamas socialinėse medijose, o 10 % su tuo nesutinka. Skaičiavimu apdoroti duomenys parodo, jog 7 iš 72 respondentų nenori, kad jų vaiko veidas būtų publikuojamas socialinėse medijose, tačiau vis dėlto visiems 7 respondentams yra aktualu socialinėse medijose matyti vaikų ugdomąją veiklą.

Taigi, galime daryti išvadą, jog strategiškai organizacija *facebook* tinklalapį išnaudoja tinkamai ir sulaukia ganėtinai ne mažo grįžtamojo ryšio. Tikslingai apgalvotas turinys nepraranda žmonių susidomėjimo ir neapkrauna vartotojo nereikalingu srautu.

3.4.3. Organizacijos išorinė komunikacija tinklaraštyje

Organizacija išorinės komunikacijos valdymui greita socialinio tinklalapio *facebook* pasitelkia ir vidinį dienoraštį tinklalapyje (tinklaraštį), bendravimui su esamais klientais. Teorinėje darbo dalyje teigiama (žr. 27-28 psl.), kad ši socialinių medijų rūšis yra ypač efektyvi dėl daugelio priežasčių: pasiekiamumo (bet kur, bet kuriuo metu); bendradarbiavimo (ypatingai svarbu ugdymo specialistams, dirbantiems komandiniu principu); lengvas ir operatyvus turinio publikavimas, nesudėtinga kompiuterinio programavimo technologija, įgalinanti tiesioginį priėjimą prie tikslinės auditorijos, t.y. klientų bei grįžtamąjį ryšį su ja. Organizacijos direktorė pasakoja, kad pradėjus kurti tinklalapį, jis buvo orientuotas į potencialius klientus. Tai buvo aplinka, kurioje galima surasti kontaktinį telefono numerį ir skambinti. Po kiek laiko, siekiant jį padaryti „gyvesnį“, nuspręsta jame publikuoti naujienas, tačiau tai iki šiol nėra įgyvendinta, nes pas mus nėra personalo, kuris nuolat galvotų, ką rašyti, kaip rašyti ir t.t. Organizacijos direktorė teigia: „*Tinklalapyje sukūrėme platformą – tinklaraštį, kuriame visi mūsų*

esami klientai prisijungia su slaptažodžiu ir ten mato, ką konkrečiai veikia jų vaikų grupė. Tai iš tiesų labai pasiteisino. Informacija tinklaraštyje prieinama tiek tėvams, tiek kolektyvui, nes turinį kuria kolektyvas, t.y. tam tikros grupės auklėtojos. Gaunamas išsamus reportažas – kas buvo nuveikta, ką planuojama nuveikti, keliamos nuotraukos. Tai talpinama kas dvi savaites, tėvai skaito, komentuoja, rašo savo pastebėjimus. Taip nėra, jog diskusijos būtų labai plačios, intensyvios, bet tėvai visuomet yra informuoti“. Norisi akcentuoti tai, jog viso turinio, kuris pasirodo tinklaraštyje, autoriai yra būtent organizacijos komanda – pedagogai, administracija. Organizacijos vadovė teigia, jog tinklalapį siekiant padaryti „gyvesnį“, buvo nuspręsta jame publikuoti naujienas, tačiau tai iki šiol nėra įgyvendinta, nes nėra personalo, kuris nuolat galvotų, ką ir kaip rašyti. Susidaro įspūdis, jog organizacijos komanda yra pakankamai kūrybiška ir turinti idėjų, jog reguliariai, kartą į savaitę publikuotų trumpą reportažą (galbūt net lengvai apdorotą tą patį veiklos straipsnį, kuris keliamas į klientų dienoraštį) ir tinklalapyje, kurio turinys būtų prieinamas ir potencialiems klientams. Tai dar labiau padėtų atkreipti jų dėmesį.

Organizacijos vadovė prisimena: *„Praeitais metais su tėvų bendruomene kalbėjau apie tai, jog ne visas problemas turi spręsti administracija. Nutinka dažnų atvejų, kai kažkas iš tėvų sako: „Man nepatinka, jog tas vaikas į darželį nešasi kramtomos gumos“. Mes galime palaikyti tas taisykles, bet vėl gi, ta komunikacija neturi būti: „tėveliai → administracija, tėveliai → administracija“. Mes galime tai padaryti bendruomenės reikalui, dėl to ir dalinamės visos grupės kontaktais, kur tėveliai gali kelti klausimus bei tarpusavyje diskutuoti. Kilus konfliktinėms situacijoms, neretai tėvai patys vieni kitus ramina. Atsiranda skirtingos nuomonės ir jos vienos kitas „gesina“. Jei darželyje yra vaikas, kuris nuolat mušasi, tai „nenumeskime“ tos problemos vien tik auklėtojai išspręsti, spręskime tai bendruomenėje, o ne už akių kaip pavyzdžiui „pašalinkime vaiką iš darželio“. Dalinkimės kontaktais, galbūt kažkas turi psichologinės tarnybos kontaktus – atvažiuos, padės išspręsti problemas. Šeimose dirbkime su savo vaikais“.* Direktorė teigia esanti už tai, kad bendravimas būtų paverstas bendruomenės reikalui. Kuo atviriau, anot jos, šnekėsime, tuo mažiau kils konfliktų, nepasitenkinimo, nes informacija veikia kaip raminamasis vaistas. Neturintis informacijos žmogus prisigalvoja tiek įvairiausių dalykų, kad tu gali pavirsti jo galvoje baisiausiu objektu. Būtent apie tai kalbama ir darbo teorinėje dalyje – žmonėms neišvengiamai reikalinga informacija, žinojimo jausmas tam, kad jie pasijaustų bendruomenės dalimi.

Tinklalapio paskirtis yra būsimiems klientams pasiskaityti daugiau apie darželį – ar jiems priimtinos organizacijos nuostatos ir taip pat esamai bendruomenei – surasti aktualios informacijos

srautą. Tiesa, apklausos rezultatai parodo, kad klientų susidomėjimas šia komunikacijos platforma yra mažesnis nei *facebook* socialine paskyra: 49 % apklaustųjų teigia, jog domisi informacija, kuri yra skelbiama tinklalapyje, 36 % tam pritrūksta laiko, 11 % - nesidomi. Trijų iš 72 respondentų pasisakymai: „domiuosi kartais“, „ne kasdien“, „seku tik mano vaiko grupės apžvalgas“. Duomenų apdorojimo metu pastebėta, kad 18 iš 72 respondentų domisi organizacijos veikla, kuri skelbiama jos *facebook* paskyroje, tačiau nesidomi ar teigia, jog trūksta laiko domėtis ir sekti informaciją, kuri skelbiama organizacijos tinklalapyje.

Taigi, galime įžvelgti, kad organizacijos klientai savo laiką mieliau skiria socialiniui *facebook* tinklalapiui ir šią socialinių medijų formą traktuoja kaip priimtinesnę informacijos sekimo šaltinį.

3.4.4. Kitos priemonės išorinei komunikacijai valdyti

Interviu metu, organizacijos vadovė pasakoja, kodėl nesiranka kitų išorinės komunikacijos priemonių: „Televizija yra *mass media*, kuri nemanau, kad yra mums reikalinga. Pasiekiamumai yra milijoniniai. Tai yra ne ta tikslinė medija, kurią reikėtų pasitelkti. Jei aš atidaryčiau Rimi parduotuvę – taip, reikėtų nuolatinio srauto ir pasirinkčiau tokią priemonę, bet šiuo atveju – tikrai nėra reikalo. Spauda – analogiškas variantas. Tai taip pat būtų tiesiog išmesti į orą pinigai, kai darželiui tereikia kelios dešimties naujų klientų. Naudojantis spauda, tikslai yra kiti – gali parašyti straipsnį apie tai, kad esi „Taškis“, kodėl tu esi „Taškis“ ir paaiškinti jiems visą identitetą. Trumpai tariant, reklaminis maketas ar televizija – tai yra trumpa žinutė ir išnaudojame tai, jei turime ką pasakyti. Pavyzdžiui, jei matome, kad yra problema su tėvų supratimu, kas yra ugdymas ir kad jie nesuprastų klaidingai, jog nesame įstaiga, šluostanti vaikams nosis, o iš tiesų esame ugdymo įstaiga. Tokiu atveju ir parašysime apie tai straipsnį. Tai „priduotų“ mums ekspertiškumo jų akyse ir taip pat jie sužinotų tam tikrus naujus dalykus edukacijos srityje. Taigi, spaudos mes neatmetame, tačiau tai yra daugiau „proginis“ dalykas. Žinoma, labai norėčiau, kad mes dažniau ta edukacija užsiimtume, bet to nedarome, nes neturime pajėgumų, t.y. nepakankamas kolektyvas, kad kažkas rašytų vien tikrai straipsnius, žinutes spaudai. Pasakyti turėčiau daug ką, parašyti, bet neturiu laiko visuomenei viso to papasakoti, organizuoti seminarus ir t.t. Taigi, iš esmės išorinei komunikacijai plėtoti mes naudojame tik socialinį tinklalapį *facebook*, kartais, tam tikromis progomis, kai susitariame su kažkokiu vaikams, tėvams skirtu žurnalu – parašome straipsnį“.

Sutinkant su organizacijos vadovės nuomone, mes vėl galėtume atsigręžti į socialinių medijų šiandieniniame pasaulyje naudą. Neinvestuojant pernelyg didelių finansų, taupant laiką, mes galime greta tinklalapyje esančio tinklaraščio bei *facebook* socialinės paskyros, išnaudoti ir kitus įrankius. Vienas jų yra *Instagram* – tai nemokama nuotraukų ir video dalinimosi socialinio tinklo paslauga, kurią ypatingai lengva surišti su jau turima *facebook* paskyra. Publikuojamas turinys tą pačią sekundę pasiektų vartotoją per du kanalus. Analizuojant apklausos rezultatus matome, jog klientai aktyviai seka organizacijos veiklą socialinėse medijose, tačiau tuo pačiu jie taupo savo laiką. *Instagram* paskyra patogi būtent tuo, jog yra nesudėtinga, patraukli savo apipavidalinimu ir vis labiau populiarėjanti ne tik tarp žmonių, susikuriančių asmeninę paskyrą, bet ir tarp verslo atstovų, įmonių.

Respondentų apklausos metu buvo klausama, kokia turinio pateikimo forma jiems atrodo pati patraukliausia ir priimtinausia: teksto forma, nuotraukos ar vaizdo medžiaga (toku pačiu principu kaip ir anksčiau, išreitinguojant atsakymus nuo 1 iki 10). Respondentų pasiskirstymas atsakant, kokia turinio pateikimo forma jiems priimtinausia, atvaizduojamas žemiau esančioje 6 lentelėje:

6 lentelė. Respondentų pasiskirstymas atsakant, kokia turinio pateikimo forma jiems priimtinausia.

Reitingavimo Skalė	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tekstinė medžiaga (dalis nuo visų respondentų)	1 (1 %)	7 (10 %)	10 (14 %)	6 (8 %)	5 (7 %)	3 (4 %)	5 (7 %)	13 (18 %)	7 (10 %)	15 (21 %)
Nuotraukos (dalis nuo visų respondentų)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	4 (6 %)	9 (13 %)	6 (8 %)	9 (12 %)	5 (7 %)	7 (10 %)	32 (44 %)
Vaizdo medžiaga (dalis nuo visų respondentų)	0 (0 %)	1 (1 %)	1 (1 %)	0 (0 %)	2 (3 %)	1 (1 %)	2 (3 %)	9 (12 %)	26 (36 %)	30 (42 %)

Šaltinis: sudaryta autorės.

Respondentų atsakymų pasiskirstymai parodo, jog tekstinė medžiaga, nors ir aktuali, kelia mažiausią susidomėjimą. Spauldoje taip pat galime pastebėti straipsnių, kurie pataria formuoti trumpus, aiškius pavadinimus, antraštes, aprašymus. Skaitytojams taupant laiką, jie mieliau perskaitys tris eilutes koncentruoto teksto nei penkias papildomas pastraipas su pertekline informacija. Antroje vietoje – fotografijos. Vizualinis turinys pamažu marketinge, rinkodaroje, ryšiuose su visuomene ir apskritai versle turi milžinišką reikšmę. Organizacijos klientam įdomu matyti nuotraukas. Atsižvelgiant į tai, pasitvirtina įžvalga, jog *Instagram* būtų puikus įrankis išorinės komunikacijos valdymui. Operatyvu, neapkraunama tekstu, akcentuojant nuotraukas. Be to, kaip ir minėta, tas pats turinys gali sujungus

paskyras tuo pačiu metu atsidurti tiek *facebook*, tiek *Instagram* paskyroje, siekiant atkreipti tikslinės auditorijos dėmesį.

Pati patraukliausia turinio pateikimo forma – vaizdo medžiaga. Būtų sunku paneigti, jog tai pati skaidriausia ir mažiausiai suimituota turinio pateikimo forma. Jei tekstą galime apipavidalinti taip, kaip mums patinka, jei nuotraukas galime sumodeliuoti tam tikru rakursu, sužaisti spalvomis ir akcentais, tai vaizdo klipai, trumpi *short*'ai, net ir kelių sekundžių vaizdo įrašai – mažiausiai simuliacija pasižymintis turinys. Net ir trumpame vaizdo klipe, tėvai gali pamatyti, ar jų vaikas iš tiesų įsitraukia į ugdomąją veiklą, ar tiesiog yra pasodintas prie stalo. Trumpą vaizdo medžiagą iki 60 sekundžių mes vėl gi galime publikuoti *Instagram* paskyroje, tačiau tam palanki bazė taip pat gali būti ir *YouTube* – internetinė svetainė, kurioje kiekvienas prisiregistravęs gali įkelti vaizdo įrašus ar dalintis jais su kitais. Publikuojant įrašus įvairiuose socialinių medijų kanaluose, pritraukiame vis platesnį susidomėjusių ratą. O esami klientai pasirenka jiems patogiausią turinio pateikimo formą. Nepamirštant klientų, kurie nenori viešinti savo vaiko veido, tam tikrus įrašus *YouTube* paskyroje galima padaryti ir privačius, prienamus tik tam tikram prieigą prie to vaizdo įrašo turinčiam vartotojui.

Vaizdo medžiaga pateikiamas turinys yra patraukliausias net ir tiems respondentams, kurie atsakė neturintys laiko *facebook*'ui bei tinklalapiui. Dešimčiai respondentų, kurie neturi laiko *facebook*'ui, įdomiausia turinio pateikimo forma yra vaizdo medžiaga (iš šimto galimų balų davė 86). Antroje vietoje – turinio pateikimas nuotraukomis (iš galimų 100 balų – 73), o mažiausiai aktuali – tekstinė medžiaga (56 balai). Respondentams, kurie neturi laiko tinklalapiui (tokie buvo 26), įdomiausia turinio pateikimo forma – vaizdo medžiaga (iš 260 galimų balų davė 239). Antroje vietoje – turinio pateikimas nuotraukomis (iš 260 galimų balų – 208). Mažiausiai aktuali taip pat tekstinė medžiaga (157 balai).

Skirtumai tarp mamų bei tėčių, turinio pateikimo formos preferavimo atžvilgiu, nėra labai ryškūs. Moterys šiek tiek aktyviau nei vyrai stebi *facebook* paskyrą. 67 % visų atsakusių moterų stebi organizacijos veiklą *facebook* paskyroje. Tuo tarpu vyrai (59 %) (t.y. 8 proc. mažiau lyginant su moterimis.) šiek tiek aktyviau nei moterys stebi organizacijos veiklą tinklalapyje (moterų 47 %, o vyrų 52 %). Apačioje esanti lentelė atvaizduoja turinio pateikimo formai skirtų balų vidurkį, pagal respondentų lytį:

7 lentelė. Turinio pateikimo formai skirtų balų vidurkis, pagal respondentų lytį.

Lytis	Tekstinė medžiaga	Nuotraukos	Video medžiaga
Moterys	6,5	8,3	9,1
Vyrai	6,3	7,9	8,6

Šaltinis: sudaryta autorės.

Organizacijos direktorė teigia, jog informacija, kuri yra publikuojama *facebook* paskyroje, antrina ne visiems prieinamas apžvalgas ir reportažus tinklaraštyje. Norint „šviežesnės“ informacijos (kas nori matyti šiuo metu vykstančius dalykus), *facebook* paskyra yra greitesnė priemonė. Taigi, atsižvelgiant į šią direktorės pasakytą informaciją, kodėl publikuojamo turinio nepaskleidus per papildomus socialinių medijų kanalus? Organizacijos vadovė teigia: „Publikacijos tarsi momentinės blykstės ir yra skirtos pasidžiaugti. Mūsų kolektyvas orientuotas į įvairias medžiagos pateikimo formas. Kalbant apie mūsų ugdymo filosofiją, kiekvienas žmogus yra absoliučiai skirtingas, dėl tos priežasties reikia prie jo skirtingo priėjimo. Vienas asmuo geriau priima vaizdinę medžiagą, kitam priimtinesnė yra tekstinė medžiaga. Tai atitinka mūsų filosofiją, kad turime galvoti ne apie tai, kas mums patiems yra geriau, o apie tai, kokie yra skirtingi žmonės ir kokius skirtingus poreikius jie gali turėti“. Būtent dėl šių organizacijos vadovės išvalgų būtų pravartu apsvarstyti visų įmanomų socialinių medijų įrankių panaudojimo išorinės komunikacijos valdymui pranašumus ir apie kurią papildomą vertę organizacijai.

4. Išorinė komunikacija tarp organizacijos ir esamų klientų

4.1. Išorinė komunikacija tarp administracijos ir esamų klientų

Koncentruojantis į tai, jog sėkmingas išorinės komunikacijos valdymas tarp organizacijos ir jos klientų yra pagrindinis mūsų tikslas – privalome išsiaiškinti klientų lūkesčius, t.y. suvokti, kiek jiems svarbi komunikacija su administracija bei pedagogais ir ar jiems esamos komunikacijos kiekis yra pakankamas.

Organizacijos direktorė tvirtina, kad jaučia įvykusį lūžį. Prieš metus atrodydavo, kad jos telefonas nuo skambučių „dega“. Tiek ugdymo, tiek kitais klausimais. Ji teigia: „*Prieš metus aiškiai iškomunikavau, kad organizacijoje turime daugiau žmonių nei aš ir pedagogas gali daugiau žinoti apie vaiką nei aš. Aš rūpinuosi konkrečiai finansais ir darbų organizavimu. Ilgainiui, po metų, galiu pasakyti, kad mano telefonas jau „nebedega“, nors nėra ir taip, kad žmonės nenorėtų su manimi komunikuoti. Iš tiesų džiaugiuosi, kad mano aktualumas organizacijoje nyksta. Žmonės ėmė kreiptis teisingu adresu. Yra klausimų, skirtų ir man, kuomet klientai klausia apie darbų organizavimą, pavyzdžiui: kyla abejonių dėl auklėtojos kvalifikacijos ir pan. Pasitariame, sprendžiame kartu. Kartais, žinoma, susimaišo ir vėl skambina man dėl su ugdymu susijusių klausimų. Negalėčiau atsakyti, ar jiems tapo mažiau aktualu su manimi komunikuoti, ar jie pagaliau susirado „naujų draugų“, bet aš tuo tikrai džiaugiuosi. Čia buvo mano tikslas, nes direktorius neturi nuo ryto iki vakaro bendrauti su 160 klientų“.*

Apklausoje metu respondentai reitingavo savo atsakymą į tai, ar jiems trūksta komunikacijos su administracija (1 – visiškai netrūksta, 10 – labai trūksta). Respondentų komunikacijos su administracija poreikis atvaizduojamas žemiau esančioje 8 lentelėje:

8 lentelė. Respondentų komunikacijos su administracija poreikis.

Reitingavimo Skalė	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Respondentų pasiskirstymas (dalis nuo visų respondentų)	12 (17 %)	4 (6 %)	4 (6 %)	6 (8 %)	5 (7 %)	2 (3 %)	8 (11 %)	13 (18 %)	10 (14 %)	8 (11 %)

Šaltinis: sudaryta autorės.

Matant rezultatus, galime daryti prielaidą, jog organizacijos klientams trūksta komunikacijos su administracija. Organizacijos vadovės paklausus apie tai kodėl, jos nuomone, vieniems tėvams reikia

komunikacijos su administracija, o kitiems ne, ji atsako: „Čia vėl gi svarbiausias yra tas informacijos poreikis. Mes tą informacijos dozę pateikiame – vieni klientai atrašo, reaguoja, o kiti – ne. Yra tokia žmonių terpė, kuriems yra be galo svarbu turėti tuos ryšius su administracija, turėti tą sofistikuotą informaciją. Nežinau, galbūt tai juos pakylėja. Esu linkusi tikėti, kad tą išsamesnę informaciją jie gauna ne iš manęs. Atvirai esu ne vienam pasakiusi, kad tokios informacijos, ką jūsų vaikas per dieną nuveikė aš negaliu pateikti. Labai tikiuosi, kad jų „pirmuoju draugu“ tapo pedagogas ir aš tuo esu patenkinta, to ir siekiau“.

Taigi, šiuo atveju mums yra aktualu išsiaiškinti, ar organizacijos vadovės lūkesčiai pasiteisina, t.y. ar klientai pakankamai informuojami iš pedagogų pusės ir ar jiems netrūksta komunikacijos būtent su jais.

4.2. Išorinė komunikacija tarp pedagogų ir esamų klientų

Organizacijos respondentams tokiu pačiu principu apklausos metu buvo užduotas klausimas, ar jiems netrūksta komunikacijos su organizacijos pedagogais (1 – visiškai netrūksta, 10 – labai trūksta). Respondentų komunikacijos su pedagogais poreikis atvaizduojamas žemiau esančioje 9 lentelėje:

9 lentelė. Respondentų komunikacijos su pedagogais poreikis.

Reitingavimo Skalė	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Respondentų pasiskirstymas (dalis nuo visų respondentų)	5 (7 %)	4 (6 %)	3 (4 %)	6 (8 %)	4 (6 %)	5 (7 %)	5 (7 %)	11 (15 %)	14 (19 %)	15 (21 %)

Šaltinis: sudaryta autorės.

Atsižvelgami į rezultatus galime daryti prielaidą, jog klientai yra suinteresuoti daugiau komunikuoti su savo vaiko pedagogu. Tai, kad didžioji dalis respondentų rinkosi reitingavimo skalėje nuo 8 iki 10 rodo, jog jiems iš esmės gaunamas reikiamas informacijos kiekis nėra pakankamas. Organizacijos direktorė šiuo klausimu teigia, kad klientai grįžtamojo ryšio iš pedagogų sulaukia: „Yra dalykų, kuriuos tu ne visada nori aptarti viešai. Tai yra vienas iš už kokybišką ugdymą pasisakančių pedagogų tikslų. Aš visuomet savo pedagogams sakau, kad jūs dirbate ne tik su vaikais, tačiau ir su jų tėvais – reikia ugdyti ir juos. Nuo šio taško ir gimė individualių pokalbių idėja. Tėvai gali užsirašyti tokiam susitikimui, lygiai taip pat ir pedagogas gali kviestis tokiam susitikimui tėvus. Žinoma, tai yra sunku – ne visi pedagogai gali tai padaryti. Nusistovėjusi nuomonė, kad merginos ateina dirbti auklėtojomis, nes niekur kitur negavo darbo ir nusprendė būti auklėtojomis yra sustabarėjusi ir mums

reikia bristi iš šios klaidingos nuomonės. Bet tik per juodą darbą ir šitų mitų griovimą mes demonstruojame savo žinias ir savo studijų metu įgytas žinias kaip kad pavyzdžiui: „aš žinau, kodėl vaikui nereikia daryto to ar ano“. Ir aiškinu jums, kodėl jam to nereikėtų daryti. Tokiu būdu tu užsitarnauji autoritetą. Galiu pasakyti labai ryškius skirtumus, kuriuos jaučiu – prieš penkis metus vadovaujant šiai įstaigai, visi skambučiai iš tėvų pusės būdavo nukreipti į mane, aš turbūt buvau vienintelis patikimas žmogus. Direktorė, kuri kažkodėl vienintelė, klientų nuomone, buvo galinti išspręsti problemas. Man būdavo gda, kad aš jas sprendžiu, o ne šeiminkutė ar auklėtoja. Buvo daugiau nei akivaizdu, kad nėra pasitikėjimo. Šiandien tokių skambučių aš nebesulaukiu. Dėkoju merginoms, kad pagaliau jos sugebėjo užsitarnauti autoritetą. Matau kaip naujai atėjusios merginos žiūri į tėvus kaip į kvailius. Jie nėra kvailiai – jie neturi informacijos, kurią jiems būtina suteikti. Pedagogas tėvams privalo būti partneris. Kaip dažnai tai vyksta negaliu pasakyti. Kai organizacija buvo mažesnė, žinodavau apie kiekvieną susitikimą, kai ji paaugo – aš tikrai net ir nenoriu žinoti apie kiekvieną jų susitikimą ir specialiai į tai neįsitraukiu. Apie daugelį žinau, jei ypatingai tai yra sudėtingas reikalas. Pavyzdžiui, keblumai, kurie yra susiję su vaiko vystymusi, raida ir panašiai“.

Respondentai taip pat atsakinėjo į klausimą, ar tėvų susirinkimų metu jie aktyviai įsitraukia į diskusijas. 32 % respondentų (23 iš 72) teigia, kad aktyviai įsitraukia į diskusijas tėvų susirinkimų metu. Iš jų 57 %, t.y 13 iš 23 teigia, kad tėvų susirinkimų metu jie nėra pakankamai išlausomi. Respondentai, kurie į diskusijas įsitraukia kartais (24 iš 72 arba 33 %), jaučiasi visada išklaustyti. Galime daryti išvadą, kad tie, kurie mažiau įsitraukia į diskusijas susirinkimų metu, jaučiasi labiau išklaustyti nei tie, kurie aktyviau dalyvauja diskusijose. Būtina pažymėti, kad į pasirenkamą atsakymą „Kita“, respondentai rašė, jog susirinkimai nevyksta arba tokių per metus būna vienas (galima spręsti, kad toks respondentų pasiskirstymas priklauso nuo to, kiek jie laiko yra organizacijos klientai).

Taigi, galime daryti išvadą, kad vyraujant tokiai situacijai ir atsižvelgiant į visų šalių poreikius būtų naudinga susirinkimus tarp klientų bei administracijos, pedagogų organizuoti ne tik esant akivaizdžiam reikalui, bet reguliariai. Yra tikimybė, kad klientai laukia iniciatyvos iš organizacijos, patys vengdami iškelti diskusiją tam tikrais klausimais, net ir seniai susiformavusiais ir itin aktualiais. Nėra vienos kaltos pusės – šiuo atveju gali būti neinformuoti ne tik klientai, bet ir pati organizacija. Jos direktorė ar pedagogai neturi galimybės intuityviai pajauti kiekvienam klientui naujai užgimusio klausimo. Taigi, susirinkimų reguliarus organizavimas galėtų padėti abiem šalims sutvirtinti tarpasmeninę komunikaciją.

4.3. Organizacijos klientų priraišumas

Visus organizacijos klientus galima suskirstyti į dvi grupes pagal ryšio su organizacija trukmę. Kaip atskaitos taškas suskirstant respondentus į grupes buvo naudojamas jų ryšio trukmės su organizacija vidurkis. Remiantis apklausos duomenimis galima teigti, kad kliento ryšys su organizacija vidutiniškai trunka dvejus metus. Daugiau kaip pusė (40 iš 72) respondentų apklausos metu nurodė, kad jie yra organizacijos klientai dvejus ir daugiau metų. Pastarąją grupę respondentų galima įvardinti kaip lojalūs organizacijos narius, nes jų ryšio trukmė su organizacija yra lygi arba didesnė visų respondentų su organizacija trukmės vidurkiui. Tai atvaizduojama žemiau esančioje 10 lentelėje:

10 lentelė. Klientų lojalumas buvimo organizacijoje laiko atžvilgiu.

I grupė	<i><2 ≤ metai</i>	II grupė
32 respondentai		40 respondentų
44 proc.		56 proc.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Detaliau analizuojant apklausos rezultatus, galėtume išskirti keturias respondentų grupes, kurios atspindi klientų priraišumą. Detalus klientų lojalumo atspindėjimas pateikiamas žemiau esančioje 11 lentelėje:

11 lentelė. Detalus klientų lojalumo atspindėjimas.

<i>Grupės pavadinimas (buvimo organizacijoje laikotarpis)</i>	<i>Respondentų skaičius</i>	<i>Respondentų dalis, nuo visų respondentų, proc.</i>
Neseniai prisijungę (Iki 1 m.)	4	6 %
Tampa priraišūs (Nuo 1 m. (imtinai) iki 2 m.)	28	39 %
Lojalūs (Nuo 2 m. (imtinai) iki 3 m.)	31	43 %
Ypatingai lojalūs (Nuo 3 m. (imtinai))	9	12 %
<i>Iš viso:</i>	72	100 %

Šaltinis: sudaryta autorės.

Surinkti apklausos rezultatai parodo, kad 9 respondentai iš 72 šeimoje augina kelis vaikus ir yra nusprendę į organizaciją vesti daugiau nei vieną savo atžalą. Vidutiniškai organizaciją jie lanko 3 metus. Tai yra ypač stiprus indikatorius, kalbant apie organizacijos sugebėjimą išlaikyti savo esamą klientą. Tai, kad daugiau nei pusė klientų yra organizacijos nariai daugiau nei du metus iš penkių ir čia veda kelis šeimoje esančius vaikus, atspindi jų pasitikėjimą ir palankų organizacijos vertinimą.

Išvados

1. Ruošiant tyrimo teorinį pagrindą buvo analizuojami skirtingi komunikaciniai modeliai. Pažymėtina, kad vieno tikslaus modelio, tinkančio absoliučiai visiems analizės atvejams, nėra. Iš visų komunikacijos modelių, šiam atvejui buvo pasirinktas būtent F. Dance'o modelis, kuris skirtingai nei kiti modeliai komunikacijos procesą pavaizduoja kaip spiralę, akcentuojant grįžtamąjį ryšį. Ikimokyklinio ugdymo organizacijai valdant išorinę komunikaciją, ypatingai svarbu sėkmingai komunikuoti su organizacijos klientais – ne tik pateikti jiems informaciją, tačiau kartu ir sulaukti reikalingo grįžtamojo ryšio. Siekiant sėkmingai valdyti išorinę komunikaciją svarbu palaikyti patikimus santykius su savo klientais ir nuolat analizuoti jų lūkesčius ir poreikius. Sulaukiant grįžtamojo ryšio santykiai su tiksline auditorija bus aiškūs, stiprūs ir skaidrūs.
2. Atlikus tolimesnę teorinę analizę nustatyta, kad šiandieniniame, sparčiu tempu besivystančiame, pasaulyje ypatingai didelę reikšmę verslui ir išorinės komunikacijos vystymui turi socialinės medijos. Dėl operatyvaus, nesudėtingo jų naudojimo, taupomas tiek organizacijos, tiek jos klientų laikas. Analizuojant mokslinę literatūrą išsiaiškinta, kokios reikšmingos socialinės medijos yra ne tik paprastam vartotojui, bet konkrečiai ugdymo specialistams, dirbantiems komandiniu principu – socialinės medijos gali tapti ypatingai svarbia bendradarbiavimo priemone pedagogų darbe, planuojant ugdymo procesą, talpinant ugdymo planus, skelbiant pedagoginę patirtį.
 - 2.1 Atsižvelgiant į socialinių medijų panaudojimą, organizacijos išorinės komunikacijos valdymo aspektu, įrašų publikavimo dažnis turėtų vadovautis principu „mažiau yra daugiau“. Remiantis moksliniais šaltiniais nustatyta, kad atsakingai apgalvotas turinys socialinėse medijose turėtų būti publikuojamas kartą per savaitę vietoje to, jog kasdien būtų dalinamasi atsitiktine, neapgalvota informacija. Siekiant sėkmingai valdyti išorinę komunikaciją pasitelkiant socialines medijas, reikia suvokti, kad perteklinis informacijos kiekis atstumia tikslinę auditoriją ir mažina prierašumą.
3. Išanalizavus tyrimo metu atliktos apklausos duomenis nustatyta, kad tiriamos organizacijos klientai aktyviai naudojami socialinėmis medijomis ir yra suinteresuoti matyti jose organizacijos veiklą. Tai reiškia, kad organizacija jas turėtų išnaudoti maksimaliai, t.y. valdyti ne vien Facebook socialinę paskyrą ir privatų tinklaraštį (šiuo metu organizacija pasitelkia tik šiuos kanalus).
 - 3.1 Organizacija turėtų orientuotis ne tik į priemones, bet ir į turinio pateikimo formą. Tyrimo metu analizuojant klientų nuomonę nustatyta, kad didžiausia preferencija analizuojant turinio pateikimo formas yra priskiriama filmuotai vaizdo medžiagai. Tekstinė medžiaga ir fotografijos, pateikiamos

socialinėse medijose, klientams nėra tokios įdomios lyginant su filmuota medžiaga. Klientų video medžiagos preferavimas indikuoja tai, kad organizacija turėtų koncentruotis į tai, kas priimtinausia klientui ir pateikti turinį tokiu būdu, kuris skatintų klientų susidomėjimą.

- 3.2 Organizacijos konkurencinis pranašumas kitų Vilniaus privačių ikimokyklinio ugdymo organizacijų kontekste yra kuriamas individualus inovatyvus ugdymo modelis; esamų klientų akyse ugdymo programa yra puiki, o tai, kad klientai neabejoja pedagogų kompetencija atspindi jų nuomonę apie organizacijos kokybišką veiklą. Tačiau svarbu pažymėti, kad organizacijos identitetas visuomenės akyse dar nėra iki galo susiformavęs.
4. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad nors socialinės medijos yra ypatingai naudingos išorinės komunikacijos valdymui šios organizacijos atžvilgiu, komunikacijos „akis į akį“ principas savo reikšmės nepraranda – šios organizacijos klientai norėtų aktyvesnės „akis į akį“ komunikacijos tiek su administracija, tiek su pedagogais. Rezultatai atskleidžia, kad organizacijos klientų poreikis bendrauti su pedagogais vos šiek tiek lenkia jų poreikį bendrauti su administracija. Tai parodo, kad susirinkimus su organizacijos klientais reikėtų padaryti dažnesnius ir reguliarius.
- 4.1. Ypač stiprus indikatorius, atspindintis organizacijos gebėjimą išlaikyti savo klientus yra tai, kad daugiau nei pusė klientų organizacijos dalimi yra daugiau nei du metus iš penkių organizacijos gyvavimo metų. Tai reiškia, kad organizacijai sėkmingai pavyksta išsaugoti savo esamus klientus. Lojalūs klientai yra sėkmingą veiklą vykdančios organizacijos veidas, o tai savaime padeda pritraukti potencialius klientus.

Rekomendacijos

Atlikta teorinė analizė parodo, kad išorinės komunikacijos valdymas yra neabejotinai svarbus sėkmingos veiklos siekiančiai organizacijai. Empirinio tyrimo metu išryškėja tai, kad tirama organizacija siekia atrasti tinkamiausias priemones išorinei komunikacijai valdyti ir jas panaudoti tikslingai, o esami klientai yra suinteresuoti palaikyti komunikacinius ryšius su administracija bei pedagogais tiek komunikacijos „akis į akį“ principu, tiek socialinėse medijose. Tiesa, tyrimo rezultatai atskleidžia, kad klientai suinteresuoti komunikuoti daugiau nei šiuo metu esama, o organizacijos identitetas visuomenės akyse dar nėra iki galo susiformavęs. Remiantis gautais tyrimo rezultatais, organizacijai siūloma:

- Sutelkti dėmesį į organizacijos atpažįstamumą – ištransliuoti aiškia organizacijos pavadinimo reikšmę ir akcentuoti turimą konkurencinį pranašumą – savitą ir inovatyvų ugdymo modelį. Pavyzdžiui, galima sukurti projektą – vaizdo klipo filmavimą, kuriame visa organizacijos bendruomenė – darbuotojai, tėvai, vaikai, sukurtų trumpo siužeto istoriją apie gyvenimą su organizacijos sukurtu personažu. Jo turinyje akcentuojama „taškymosi“, laisvumo ir nevaržomos vaikystės idėja galėtų būti talpinama socialinėse medijose. Tokiu būdu būtų įtraukiami bei edukuojami ne tik esami klientai, bet tuo pačiu informuojama ir plačioji visuomenė.
- Organizacija sėkmingai plėtoja išorinę komunikaciją savo privačiame (tik esamiems klientams pasiekiamame) tinklaraštyje. Organizacijos komanda yra pakankamai kūrybiška ir turinti idėjų, kad reguliariai, kartą į savaitę, publikuotų trumpą reportažą (galbūt net lengvai apdorotą tą patį veiklos straipsnį, kuris keliamas į klientų tinklaraštį) ir tinklalapyje, kurio turinys būtų prieinamas ir potencialiems klientams. Tai taip pat galėtų padėti atkreipti visuomenės dėmesį.
- Vilniaus privati ikimokyklinio ugdymo organizacija tinkamai išnaudoja savo sukurtą Facebook socialinį tinklą, tačiau būtų tikslinga greta jos sukurti ir Instagram paskyrą. Šias paskyras ypatingai lengva surišti tarpusavyje, o publikuojamas turinys tą pačią sekundę pasiektų tikslinę auditoriją per du kanalus (taip taupomas ir organizacijos, ir klientų laikas). Tyrimo rezultatai parodo, kad klientai aktyviai seka organizacijos veiklą socialinėse medijose, tačiau tuo pačiu jie taupo savo laiką. Instagram paskyra būtų ir patogi – paprastumu, turinio koncentruotumu.

- Analizuojant tyrimo rezultatus nustatyta, kad klientams patraukliausia turinio pateikimo forma – filmuota medžiaga. Atsižvelgiant į tai, rekomenduojama pasinaudoti dar viena socialinių medijų forma – YouTube internetine bendruomene. Organizacijai sukūrus šį kanalą, jis galėtų būti puikiai turinio baze, įvairių vaizdo įrašų publikavimui. Tam tikra vaizdo medžiaga gali būti privati ir kanale matoma tik organizacijos esamiems klientams (tokiu atveju, jei ne visi tėvai sutinka viešinti savo vaiko veido), tuo tarpu kiti vaizdo įrašai gali būti vieši ir prieinami kiekvienam interneto vartotojui, siekiant didinti organizacijos žinomumą.
- Remiantis organizacijos gerąja praktika, siūloma tobulinti organizacijos verbalinius elementus, t.y. organizuoti daugiau susitikimų su klientais. Rezultatai parodo, kad susirinkimų dažnis nėra pakankamas, todėl atsižvelgiant į visų šalių poreikius būtų naudinga susirinkimus tarp klientų bei administracijos, pedagogų organizuoti ne tik esant akivaizdžiam reikalui, bet reguliariai.

Literatūros sąrašas

1. Adweek.com (2015). How many posts per week should Facebook pages average? <http://www.adweek.com/socialtimes/report-locowise-posts-per-week-pages/619713> (Žiūrėta 2016 m., spalio 2 d.)
2. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė – Ivaškevičienė B. (2005). Komunikacija: teorija ir praktika. Kaunas: Technologija.
3. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). Kokybinių tyrimų metodologija. Klaipėda: S. Jokužio leidykla.
4. Bivainienė, L., Šiaudkulytė, G. (2007). Teoriniai ir praktiniai ryšių su visuomene aspektai. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Šiaulių universitetas. Prieiga per internetą: http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/7_9/bivainiene.pdf
5. Cutlip, S. M., Center, A. H., Broom, G. M. (2001). Effective public relations. New York: Prentice-Hall.
6. Dailey, P. (2009). Social media: finding its way into your business strategy and culture. The Linkage Leader. Prieiga per internetą: http://www.linkageinc.com/thinking/linkageleader/Documents/Patrick_Dailey_Social_Media_Finding_Its_Way.pdf
7. Dalikas, A. (2014). Facebook puslapių administratoriams – nemokama pagalba. Prieiga per internetą: <https://www.socialusmarketingas.lt/facebook-puslapiu-administratoriams-nemokama-pagalba/>
8. Dalin, P., Rolff, H. G., Kleekamp, B. (1999). Mokyklos kultūros kaita. Vilnius: Tyto alba.
9. Dambava, V. (2013). Ryšių su visuomene proceso bei komunikacijos projektų valdymas. Klaipėda: S. Jokužio leidykla. Prieiga per internetą: http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2013_Rysiu_bei_kom_proj_valdymas.pdf
10. Drūteikienė, G. (2007). Organizacijos įvaizdžio valdymas. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
11. Drūteikienė, G., Marčinskas, A. (2002). Komercinių bankų įvaizdžio formavimas: pagrindiniai orientyrai. Tiltai. Priedas: Transformacijos Rytų ir Centrinėje Europoje.
12. Fiske, J. (1998). Įvadas į komunikacijos studijas. Vilnius: Baltos lankos.

13. Fleet, D. (2008). Strategic communication planning. Prieiga per internetą: <http://davefleet.com/blog/2008/08/06/strategic-communications-planning-a-free-ebook/>
14. Fluency Media (2016). How many likes should my Facebook post get? / This week in social media. <http://fluencymedia.com/how-many-likes-should-my-facebook-post-get/> (Žiūrėta 2016 m., spalio 2 d.)
15. Gatavynaitė, K. (2005). Organizacijos įvaizdžio formavimas. KTU Panevėžio institutas. Prieiga per internetą: http://elibrary.lt/resursai/Konferencijos/KTU_PI/KNYGA2005%20PDF/straipsniai/Vadybos/Gatavynaite.pdf
16. Grebliauskienė B., Večkienė N. (2004). Komunikacinė kompetencija: komunikabilumo ugdymas. Vilnius: Žara.
17. Gregory, A. (2010). Planning and managing public relations campaigns. London: Kogan Page. Prieiga per internetą: https://tonz94.files.wordpress.com/2016/07/gregory_planning_and_managing_campaigns.pdf
18. Grunig, J. E. (1992). Excellence in public relations and communication management. Leidykla: Routledge. Prieiga per internetą: <https://books.google.lt/books?id=RZKMAQAAQBAJ&lpg=PP1&dq=Grunig%20Managing%20Public%20relations&lr&pg=PP1#v=onepage&q=Grunig%20Managing%20public%20relations&f=false>
19. Janavičienė, D. (2014). Tinklaraščio medijos esminiai bruožai ir panaudojimo galimybės. Tiltai, Klaipėdos universitetas. Prieiga per internetą: http://journals.ku.lt/index.php/tiltai/article/download/854/pdf_1
20. Jasutienė, E., Dagienė, V. (2007). Skaitmeniniai aplankai ir tinklaraščiai vertinant IKT kompetenciją. Informacijos mokslai, vol. 42 – 43. Prieiga per internetą: <http://www.zurnalai.vu.lt/informacijos-mokslai/article/viewFile/3445/2508>
21. Jucevičius, R. (1998). Strateginis organizacijų vystymas. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
22. Kangas, P., Toivonen, S., Back, A. (2007). Ads by Google and other social media business models. Prieiga per internetą: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2007/T2384.pdf>
23. Karazijienė, Ž., Lapėnaitė L. K. (2015). Theoretical interpretations of efficiently assessment models of public relations performance. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Prieiga per

internetą: <https://www3.mruni.eu/ojs/business-systems-and-economics/article/download/4134/3889>

24. Kazokienė, L., Stravinskienė, J. (2014). Ryšiai su visuomene. Kaunas: Technologija.
25. Lakačauskaitė, S. (2012). Organizacijos komunikacija: įvaizdžio formavimas semiotinės komunikacijos būdu. Santalka: Filosofija. Prieiga per internetą: <http://www.cpc.vgtu.lt/index.php/cpc/article/viewFile/cpc.2012.17/pdf>
26. Lui, K. A., Cheung, Y. H. Y., Li, S. C. (2006). A study on the perception of students towards educational weblogs. Informatics in Education, vol 5, Institution of Mathematics and Informatics, Vilnius.
27. Mačiulienė, M., Leichteris, E., Mačiulis, A. (2013). Development of social technologies in the complex world: special focus on e-health. Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas.
28. Mamedaitytė, S. (2003). Ryšiai su visuomene (autorizuota metodinė medžiaga). Prieiga per internetą: http://mediabv.lt/resursai/vrstudija/Rysiai_su_visuomene_S.Mamedaityte.pdf
29. Matkevičienė, R. (1999). Postmodernioji organizacija: ryšiai su visuomene. Informacijos mokslai. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2000~1367159202290/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
30. Mcquail, D., Windahl, S. (1993). Communication models for the study of mass communication. Second edition. London: Longman. Prieiga per internetą: <https://books.google.lt/books?id=hLpACwAAQBAJ&lpg=PP1&ots=vdLkdaC0FW&dq=mcquail%20communication%20models&lr&pg=PP1#v=onepage&q=mcquail%20communication%20models&f=false>
31. Nesper, M. (2015). Engagement is everything. Employee Benefit Adviser, 13(9), 42. Permalink: <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=109536115&site=bsi-live>
32. Nevinskaitė, L. (2011). Šiuolaikinės medijos ir masinės komunikacijos teorijos. Mokomoji knyga. Vilnius. Permalink: http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2011_Nevinskaite_siuolaikines_medijos.pdf
33. Nugaraitė, A., (1999). Ryšiai su visuomene: prabanga ar būtinybė? Vilnius: ALF ir VU KF.
34. Peters, D. J. (2004). Kalbėjimas vėjams. Komunikacijos idėjos istorija. Vilnius: Lietuvos rašytojų sąjungos leidykla.

35. Pruskus, V. (2004). Multikultūrinė komunikacija ir vadyba. Vilnius: VĮ „Vilniaus teisės ir verslo kolegija“.
36. Pruskus, V. (2007). Neformalios komunikacijos ritualai. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.
37. Puodžiūnas, V. (2013). Viešosios komunikacijos technologijos ir inovacijos. Klaipėda: S. Jokužio leidykla.
38. Sauer, M. P. (2010). Blogging and RSS: a librarian's guide. FreeBookspot. Information today inc. Prieiga per internetą: http://www.freebookspot.es/Comments.%20aspx?Element_ID=286364
39. Siudikienė, D. (2013). Nacionalinio identiteto raiškos socialiniuose tinkluose. Informacijos mokslai. Prieiga per internetą: <http://www.zurnalai.vu.lt/files/journals/163/articles/1602/public/19-34.pdf>
40. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (1999). Vadyba. Kaunas: Aušra.
41. Sweeney, S., MacLellan, A., Dorey, E. (2006). Third generation internet marketing strategies for online success. Canada: Maximum Press. Permalink: <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=200826&site=ehost-live>
42. Turow, J. (2011). Media today. An introduction to mass communication. 4th ed. New York and London: Routledge.
43. Wilcox L., ir kt. (2003). Ryšiai su visuomene: strategija ir taktika. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

SANTRAUKA

Sėkmingas išorinės komunikacijos valdymas šiandien reikšmingas kiekvienai organizacijai, siekiančiai sukurti ir palaikyti tvirtus, skaidrius santykius su klientais. Išorinė komunikacija taip pat ne mažiau svarbi organizacijos teigiamo įvaizdžio formavimo, visuomenės akyse, procesui. Tiesa, reikia pabrėžti, kad atsižvelgiant į skirtingų organizacijų veikimo principus bei jų tikslus, kiekviena siekiamybė gali pareikalauti skirtingo metodo. Šiame darbe analizuojamas konkretus atvejis – išorinės komunikacijos valdymas Vilniaus privačioje ikimokyklinio ugdymo organizacijoje. Keliamą mokslinę problemą: kaip Vilniaus privačiai ikimokyklinio ugdymo organizacijai tinkamai išnaudoti visas išorinės komunikacijos valdymui naudingas priemones, siekiant išsaugoti esamus bei pritraukti potencialius klientus? Tyrimo objektas - išorinės komunikacijos valdymas, Vilniaus privačioje ikimokyklinio ugdymo organizacijoje. Mokslinio tyrimo tikslas – ištirti, kaip organizacijai tinkamai išnaudoti visas išorinės komunikacijos valdymui naudingas priemones, siekiant išsaugoti esamus bei pritraukti potencialius klientus. Darbo uždaviniai: remiantis mokslinės literatūros šaltiniais, apžvelgti išorinės komunikacijos ypatumus; atskleisti išorinės komunikacijos valdymui taikomų priemonių reikšmingumą, organizacijos atžvilgiu; išanalizuoti, kokiomis priemonėmis pasirinkta organizacija valdo išorinę komunikaciją ir koks yra jos konkurencinis pranašumas, kitų Vilniaus privačių ikimokyklinio ugdymo organizacijų kontekste; atskleisti klientų komunikacijos poreikį tiek su administracija, tiek su pedagogais, organizacijos išorinės komunikacijos valdymo atžvilgiu. Šio darbo tikslui pasiekti buvo pasirinkta kokybinių tyrimų strategija – atvejo analizė. Įgyvendinant kokybinę strategiją, buvo pasitelkta trianguliacija. Trianguliacijos metu buvo atlikta išsami teorinė analizė, o vėliau derinami kiekybiniai ir kokybiniai metodai.

Baigiamąjį magistro darbą sudaro: įvadas, trys pagrindinės dalys, išvados bei pateikiamos rekomendacijos. Pirmojoje dalyje yra analizuojami organizacijos išorinės komunikacijos valdymo pagrindai: komunikacijos proceso reikšmė; išorinė komunikacija kaip svarbiausias ryšių su visuomene elementas; išorinės komunikacijos valdymas organizacijos įvaizdžio formavimo kontekste; šiuolaikinės internetinės komunikacijos priemonės, socialinių medijų panaudojimas, valdant organizacijos išorinę komunikaciją. Antrojoje dalyje yra parenkama ir pateikiama empirinio tyrimo metodologija. Trečiojoje dalyje yra analizuojama Vilniaus privačios ikimokyklinio ugdymo institucijos išorinės komunikacijos valdymo praktika – direktorės atsakymai, pateikti pusiau struktūruoto interviu metu; organizacijos klientų nuomonių apklausos rezultatai ir socialinių medijų panaudojimo galimybės.

SUMMARY

Nowadays successful management of external communication is important for every organization that seeks to create and maintain strong, transparent relationship with customers. External communication is also no less important for the process of formation of organization's positive image in the public eye. In fact, it should be emphasized that in view of the different organizations' working principles and their goals, every aspiration may require a different approach. This paper analyzes the specific case - the external communication management in the private pre-school organization in Vilnius. The research problem: how should private pre-school organization located in Vilnius make a proper use of all external communication measures useful for management in order to maintain existing and attract potential customers? The object of the study - external communication management at Vilnius private pre-school organization.

Purpose of the research - to investigate how an organization should make a proper use of all external communication measures useful for management in order to maintain existing and attract potential customers. The goals of the study: based on the scientific literature, to review the the features of external communications; to reveal the implications of the selected external communication management measures to the organization; to analyze what measures a selected organization uses to manage external communication and what is its competitive advantage in the context of other private pre-school organizations in Vilnius; to reveal customers' communication needs with both administration and teachers, in respect of organization's external communication management. In order to achieve the objective of this study the qualitative research strategy - a case study was selected. Implementation of the qualitative strategy was accompanied by the help of triangulation. In the process of triangulation a thorough theoretical analysis was carried out, later quantitative and qualitative methods were combined.

The master thesis consists of: introduction, three main parts, conclusion and provided recommendations. The first part analyzes the organization's external communication basics: the meaning of communication process; external communication as the most important element of communication with the public; external communication management in the context of organization's image formation; modern Internet communication tools, utilization of social media in the organization's external communication management. In the second part empirical research methodology is selected and presented. The third part analyzes private pre-school institution's located

in Vilnius external communication management practice - the director replies given through semi-structured interviews; organization's customer satisfaction survey results and social media utilization possibilities.

PRIEDAI