

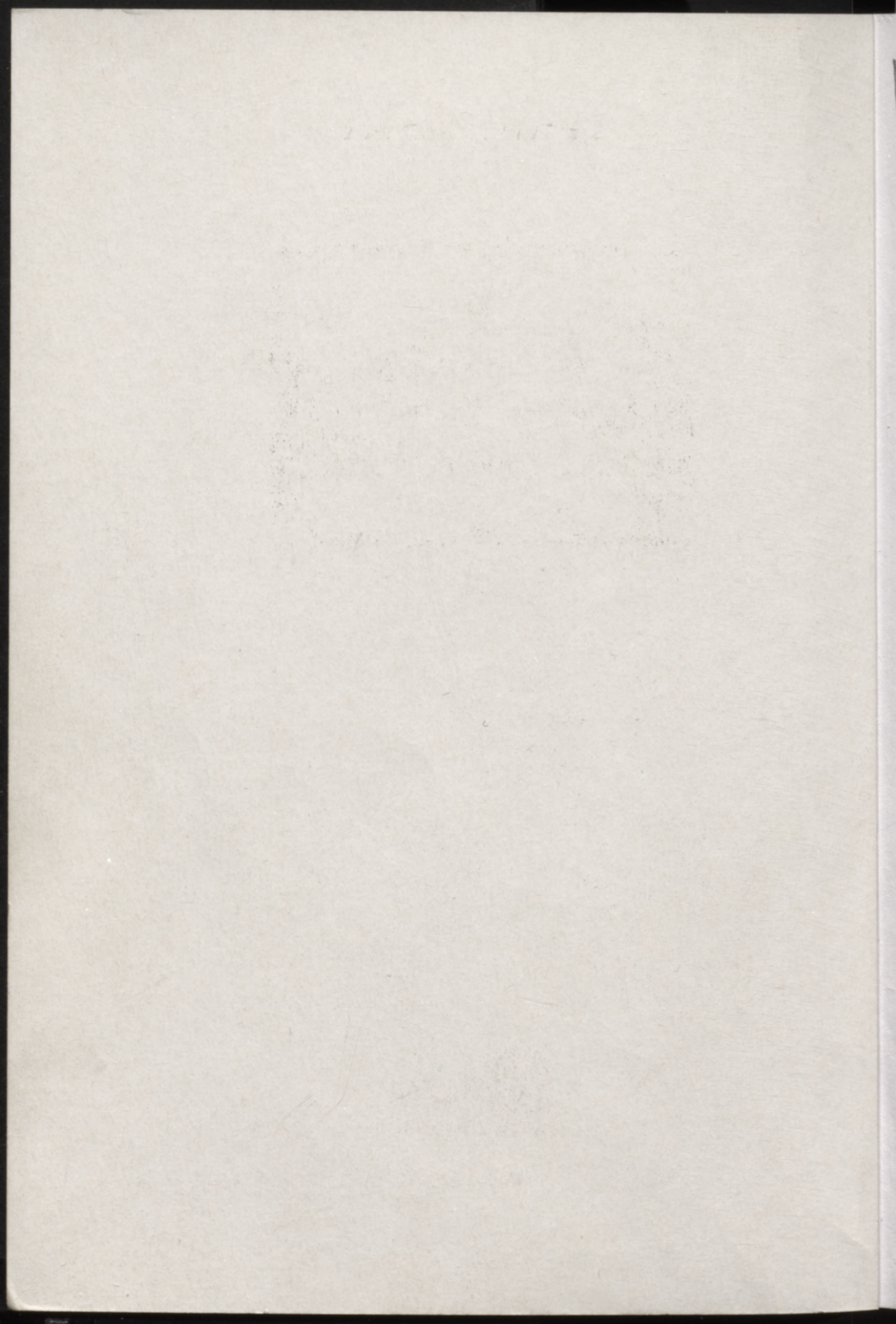


Teika Lapsa

SABIEDRISKĀS ATTIECĪBAS

IEVADS TEORIJĀ UN PRAKSĒ





2002-3

520

Nacionālā
bibliotēka

TEIKA LAPSA

659

Sabiedriskās attiecības: ievads teorijā un praksē

Turība
BIZNESA AUGSTSKOLA

Rīga 2002

0302044532

Sērija "Uzņēmējdarbības bibliotēka"

**Teika Lapsa. "SABIEDRISKĀS ATTIECĪBAS: IEVADS TEORIJĀ
UN PRAKSĒ"**

Šī grāmata domāta tiem, kuri iecerējuši iegūt pamatzināšanas par sabiedrisko attiecību veidošanas teoriju un praktiskiem gadījumiem. Grāmatā aplūkots sabiedrisko attiecību veidošanas process no mērķa auditoriju noteikšanas un programmas plānošanas līdz pat sabiedrisko attiecību kampaņas vai programmas efektivitātes novērtēšanai. Grāmatas beigās ir īsa sabiedrisko attiecību galveno terminu vārdnīca. Grāmata piemērota ne tikai studentiem, kuriem interesē sabiedriskās attiecības, bet arī dažādu uzņēmumu vadītājiem un citiem speciālistiem.

Apstiprināts un ieteikts pavairošanai Biznesa augstskolas Turība Vadības katedras 2002. gada 6. maija sēdē (protokols Nr. 2)

Vadības katedras tālr. 7 615541, E-pasts: turiba@turiba.lv

Recenzenti: A/S "Aldaris" sabiedrisko attiecību un komunikāciju projekta vadītāja, humanitāro zinātņu maģistre
Līga Apsīte
Sabiedrisko attiecību aģentūras "P.R.A.E. Sabiedriskās attiecības" direktore **Ilona Kuzmiča**

SATURS

1. nodaļa. Sabiedrisko attiecību vispārīgās stratēģijas	5
1.1. Sabiedrisko attiecību būtība	5
1.2. Īsa sabiedrisko attiecību attīstības vēsture	8
1.3. Sabiedrisko attiecību kampaņa un tās sastāvdaļas	11
1.4. Sabiedrisko attiecību mērķauditorija	17
1.5. Sabiedrisko attiecību vieta vadības sistēmā	20
1.6. Komunikācijas modeļi sabiedriskajās attiecībās	25
2. nodaļa. Uzņēmuma tēls un to apdraudošie riski	31
2.1. Uzņēmuma tēls	31
2.2. Uzņēmuma tēlu apdraudošie riski un krīzes situācijas plānošana	33
2.3. Uzņēmuma tēlu apdraudošo problēmu dzīves cikls	35
3. nodaļa. Sabiedrisko attiecību veidošanas process	41
3.1. Situācijas analīze	41
3.2. Uzņēmuma sabiedrisko attiecību programmas plānošana	48
3.3. Uzņēmuma sabiedrisko attiecību programmas īstenošana ...	56
3.4. Novērtējums un tālākā procesa pilnveidošana	65
4. nodaļa. Sabiedrisko attiecību veidošana valstiskās un nevalstiskās strukturās	71
4.1. Sabiedriskās attiecības valstiskās struktūrās	71
4.2. Sabiedriskās attiecības uzņēmējdarbībā	82
4.3. Sabiedriskās attiecības nevalstiskās organizācijās, veselības aprūpes un izglītības sistēmā	86
5. nodaļa. Sabiedrisko attiecību metodes	88
5.1. Attiecības ar masu saziņas līdzekļiem	88
5.2. Rakstiskās metodes	94
5.3. Mutvārdu metodes	101

6. nodaļa. Iekšējās sabiedriskās attiecības uzņēmumā	117
6.1. Saskarsmes izpēte un plānošana uzņēmumā	119
6.2. Iekšējās saskarsmes procesu ietekmējošie faktori uzņēmumā	122
6.3. Saskarsmes barjeras uzņēmumā	126
6.4. Uzņēmuma iekšējo sabiedrisko attiecību metodes	129
7. nodaļa. Profesionālā ētika sabiedriskajās attiecībās	139
Lietotie termini	143
Izmantotā literatūra	147

1. nodaļa

Sabiedrisko attiecību vispārējās stratēģijas

1.1. Sabiedrisko attiecību būtība

Definīcijas

Sabiedrisko attiecību mērķis ir izveidot labvēlīgas attiecības starp uzņēmumu un tam apkārt esošo sabiedrību. Lai jebkurš uzņēmums spētu veiksmīgi darboties, tā vadībai jāņem vērā gan savu darbinieku domas un noskaņojums (jo darba veikšana ir atkarīga no cilvēku apmierinātības ar viņu darbu), gan arī to cilvēku domas un noskaņojums, no kā šis uzņēmums ir lielā mērā atkarīgs.

Sabiedriskās attiecības ir nepieciešamas jebkurā organizācijā – gan ar uzņēmējdarbību saistītā, gan nekomerciālā, gan valstiskā, gan nevalstiskā. Tās pastāv neatkarīgi no mūsu vēlēšanās – mēs nevaram izlemt, vai veidot sabiedriskās attiecības vai iztikt bez tām. Sabiedriskās attiecības ietver visus saskarsmes veidus ar visiem cilvēkiem, ar ko uzņēmums veido un uztur attiecības.

Ir trīs starptautiski atzītas sabiedrisko attiecību definīcijas:

1. Pirmā no tām ir Sabiedrisko attiecību institūta (Lielbritānijā) dotā definīcija, kurā sabiedriskās attiecības tiek formulētas kā

plānoti un pastāvīgi centieni, kuru mērķis ir izveidot un saglabāt labo gribu un savstarpēju sapratni starp uzņēmumu un tā auditoriju

Sabiedriskās attiecības tiek definētas kā “plānoti un pastāvīgi centieni”. Tas nozīmē, ka sabiedrisko attiecību veidošanas aktivitātes tiek organizētas kā kampaņa vai programma un tas ir nevis nejaušs, bet gan pastāvīgs process. Otra šīs definīcijas daļa saistās ar mērķi “izveidot un saglabāt labo gribu un savstarpēju sapratni starp uzņēmumu un tā auditoriju” – tātad,

nodrošināt tādu stāvokli, ka uzņēmumu, tā struktūru, misiju un darbību izprot visi, kam ar to ir kāda saistība.

2. Savukārt ASV Sabiedrisko attiecību asociācijas definīcijā ietverta doma, ka

sabiedriskās attiecības palīdz daudzpusīgai un plurālistiskai sabiedrībai pieņemt lēmumus un darboties efektīvāk, sasniedzot savstarpēju sapratni starp sabiedrības grupām, uzņēmumiem un organizācijām. Sabiedriskās attiecības palīdz harmoniski apvienot privātas un sabiedriskas intereses

Šāda definīcija balstās uz faktu, ka mūsdienu sabiedrība ir atkarīga no savstarpējās saskarsmes. Piemēram, arī parlamenta vēlēšanas ir komunikāciju cīņa. Tātad sabiedrisko attiecību darbības jomu varētu nosaukt par sabiedrības komunikāciju.

3. Trešā starptautiski atzītā sabiedrisko attiecību definīcija ir šāda:

Sabiedriskās attiecības ir māksla un sociāla zinātne, kuras mērķis ir analizēt tendences, paredzēt to sekas, konsultēt uzņēmumu vadītājus un īstenot ieplānotās darbības programmas, kas kalpo gan uzņēmuma, gan sabiedrības interesēm

Šīs starptautiskās definīcijas nozīme ir vērojama tās sākuma un beigu daļās. Tiek pieminēta "tendenču analīze", kas liek domāt, ka tiek lietotas pētījumu metodes. Definīcija ietver arī uzņēmuma sociālos aspektus, tas ir, tā atbildību sabiedrības priekšā. Tātad šis formulējums balstās uz domu, ka par uzņēmumu spriež, ņemot vērā tā uzvedību, un sabiedrisko attiecību veidotāji rūpējas par uzņēmuma tēlu un sabiedrības labvēlīgo attieksmi pret to.

Sabiedriskās attiecības ietver tādas **darbības virzienus**, kā, piemēram:

1. Uzņēmuma komunikāciju sistēmas veidošana un uzlabošana;
2. Problēmu risināšana;
3. Preces (pakalpojuma) publicitātes veidošana;
4. Attiecības ar investoriem;

5. Finanšu komunikācijas;
6. Lobēšana;
7. Attiecības ar sabiedrību;
8. Attiecības ar masu saziņas līdzekļiem;
9. Krīzes situāciju kontrole un risināšana;
10. Īpašu notikumu (piemēram, preses konferences, atvēršanas svētki u.c.) veidošana un vadība;
11. Sponsorēšana.

Eduards Bērneiss (*E. L. Bemeys*) [1], viens no pirmajiem sabiedrisko attiecību profesionāļiem ASV, sabiedriskās attiecības raksturo kā “darbības jomu, kas ir paredzēta, lai uzlabotu savstarpējās attiecības starp personību, grupu, ideju un citiem sabiedrības elementiem, no kā šī persona ir atkarīga”.

Savukārt **sabiedrisko attiecību konsultants**, pēc E. Bērneisa domām, ir “eksperts, kas sniedz konsultācijas attiecībās ar sabiedrību. Viņš mēģina noteikt sava klienta vai projekta sabiedrībā nozīmīgās iezīmes. Ar pētījumu palīdzību viņš mēģina noteikt sava klienta uzvedības atbilstību vai neatbilstību tās sabiedrības vēlmēm, no kā šis klients ir atkarīgs. Viņš dod padomus klientam, kā mainīt uzvedības modeļus un pozīcijas, lai uzņēmums vai konkrēts klients atbilstu sabiedrības prasībām un lai sasniegtu iepriekš noteiktos mērķus. Kad vēlamajā virzienā ir mainīta klienta uzvedība, viņš dod padomu, kā klientam atstāt vislabāko iespaidu sabiedrībā. Tā kā mūsdienās valda konkurences apstākļi, sabiedrisko attiecību speciālists mēģina pārliecināt sabiedrību pieņemt klienta viedokli, viņa ražoto produktu vai piedāvāto pakalpojumu. Tātad sabiedriskās attiecības ietver savstarpējo attiecību veidošanu un pilnveidošanu starp cilvēku, uzņēmumu, organizāciju, ideju un apkārtējo sabiedrību”. Eduards Bērneiss turklāt pastāvīgi uzsver, ka sabiedrisko attiecību pamatā ir nevis žurnālistika, bet sociālās zinātnes, jo ietekmēt uzvedību var nevis tikai filozofiski, bet gan balstoties uz visu sociālo zinātņu spektru.

Vienlaikus Eduards Bērneiss izsaka negatīvu attieksmi pret vārdu “imidžs” jeb “tēls” sabiedrisko attiecību profesionālajā praksē, uzskatot, ka tas nav pietiekami precīzs. Viņš raksta: “Vārds “tēls” liek lasītājam vai klausītājam domāt, ka sabiedriskās attiecības saistās ar ilūzijām. Šis vārds dod nepareizu priekšstatu par profesiju, kas ietver precīzus datus par cilvēka

vai uzņēmuma darbību un attieksmi. Turklāt šis termins nenorāda uz nepieciešamību spēt novērtēt sabiedrības viedokli un konsultēt klientu, kā mainīties, lai sasniegtu sabiedrībā atzītus mērķus, informētu un pārliecinātu sabiedrību”.

Funkcijas

ASV Sabiedrisko attiecību asociācija speciālā paziņojumā ir oficiāli noteikusi sabiedrisko attiecību funkcijas. Saskaņā ar šo paziņojumu, sabiedriskās attiecības ietver:

- **Sabiedrības viedokļa, attieksmju un problēmu paredzēšanu, analīzi un interpretāciju**, ja šie viedokļi, attieksmes vai problēmas var pozitīvi vai negatīvi ietekmēt uzņēmuma darbību un plānus;
- **Konsultēšanu** visos uzņēmuma līmeņos saistībā par politisku lēmumu pieņemšanas sekām, kā arī uzņēmuma darbības un komunikācijas pilnveidošanas iespējām;
- **Pastāvīgu pētījumu veikšanu, organizēšanu un novērtēšanu**, kā arī darbības programmu un komunikācijas plānu veidošanu un novērtēšanu, lai veicinātu sabiedrības informētību un izpratni, kas nepieciešama, lai veiktu uzņēmuma uzdevumus;
- **Uzņēmuma darbības plānošanu un īstenošanu**, lai ietekmētu vai mainītu sabiedrības politiku;
- **Mērķu noteikšanu, plānošanu, budžeta veidošanu, personāla meklēšanu un apmācīšanu – visu funkciju veikšanai nepieciešamo resursu vadīšanu.**

Lai palīdzētu definēt un īstenot uzņēmuma politiku, sabiedrisko attiecību speciālisti var izmantot dažādas profesionālās komunikācijas prasmes un darboties kā starpnieki gan uzņēmumā, gan arī starp uzņēmumu un ārējo vidi.

1.2. Īsa sabiedrisko attiecību attīstības vēsture

Sabiedriskās attiecības ir XX gadsimta fenomens, kura saknes meklējamas senā pagātnē, jo sabiedriskās attiecības ir tikpat senas kā cilvēku

savstarpējās attiecības. Senajās civilizācijās, piemēram, Babilonijā, Grieķijā un Romā cilvēkus mudināja pieņemt valdības un reliģijas visspēcību ar dažādu metožu palīdzību, kas tiek izmantotas joprojām: ar starppersonu komunikāciju, runām, mākslu, literatūru, publicitāti un citiem līdzekļiem. Protams, neviena no šīm darbībām netika saukta par sabiedriskajām attiecībām, bet to mērķis un to ietekme bija tāda pati, kāda ir sabiedrisko attiecību veidošanas aktivitātēm mūsdienās.

Cilvēki vienmēr meklē, atrod un izstrādā dažādus citu cilvēku ietekmēšanas līdzekļus. Dažādi faktori tiek racionāli izmantoti, lai sasniegtu nepieciešamos efektus gan neapzinātā, gan apzinātā līmenī. Vēsturiski radās šādi **komunikācijas veidi**, kas bija vērsti uz citu cilvēku pārliecināšanu:

1. *Antīkā retorika*, kas radās laikā, kad prasme runāt publiski bija pilsoņa neatņemama iezīme.
2. *Reliģiskā komunikācija*, kuras būtība arī ir nevis tikai informācijas nodošanā, bet gan attieksmes maiņā.
3. *Juridiskā runa* arī saistās ar noteiktu mērķi un tā tiek veidota pēc plāna.
4. *Parlamentārās runas un debates* tiek plaši izmantotas arī Latvijā, bet Rietumvalstīs tās ir neatņemama valsts dzīves sastāvdaļa.
5. *Masu komunikācija* (ieskaitot reklāmu un propagandu) pamazām ir pārspējusi visus pārējos saskarsmes veidus, ko var skaidrot gan ar cilvēku skaita palielināšanos, gan ar cilvēka pieaugošo atvērtību pasaulei, nevis pievēršanos tikai sev, kā tas bija agrāk.
6. *Literatūras komunikācija* ir viens no senākajiem ietekmes veidiem, un tai ir nozīme joprojām.
7. *Reklāmas komunikācija*.
8. *Sabiedriskās attiecības*. Šajā gadījumā sabiedriskās attiecības tika definētas kā zinātne par sabiedrības viedokļa vadīšanu. Periodos, kad pieaug sabiedrības loma, sabiedriskās attiecības izvirzās vadošajās pozīcijās.

Edvards Bērneiss 1919. gadā Ņujorkā nodibināja firmu, kas nodarbojās ar publicitātes veidošanu. Šajā laikā, kā uzsvēra pats Bērneiss, nebija ne apmācības kursu, ne mācību literatūras, ne atbilstīgas profesionālās aso-

ciācījas. Nebija vēl izveidots arī termins “sabiedriskās attiecības”, jo Bērneiss savā pirmajā grāmatā izmantoja terminu “sabiedrības viedoklis”. Viņš aprakstīja sabiedrisko attiecību mērķi, funkcijas, metodes, kā arī to vietu sabiedrībā. Sākotnēji jaunizveidotā profesija saskārās ar sabiedrības un žurnālistu kritiku.

Amerikas Savienotajās Valstīs sabiedrisko attiecību bums notika laikā no 1945. gada līdz 1965. gadam. Sabiedrisko attiecību jomā strādājošo skaits tajā laikā pieauga līdz 100 tūkstošiem. Sabiedrisko attiecību kurss sākotnēji tika piedāvāts koledžās, bet šā perioda beigu daļā bakalaura grādu sabiedriskajās attiecībās bija iespējams iegūt jau 14 universitātēs. Sabiedrisko attiecību programmas tika veidotas un īstenotas rūpnieciska rakstura uzņēmumos, tirgotāju asociācijās un valstiskās iestādēs. Pieauga arī konsultējošo firmu skaits. Sāka iznākt sabiedrisko attiecību mācību grāmatas. Starptautiskā sabiedrisko attiecību asociācija tika nodibināta 1955. gadā.

Sabiedriskās attiecības ir kļuvušas par nozīmīgu mūsdienu dzīves sastāvdaļu dažādu iemeslu dēļ:

- aizvien pieaug iedzīvotāju skaits, īpaši pilsētās, kur iedzīvotājiem praktiski nav iespējams veidot personiskas attiecības ar uzņēmumiem, kas nozīmīgi ietekmē viņu dzīvi;
- zinātnes un tehnikas sasniegumi, ieskaitot automatizāciju un datorizāciju;
- komunikācijas revolūcija;
- globalizācija un valstu savstarpējā atkarība.

Arī uzņēmējdarbības un komunikāciju globalizācija rada sabiedrisko attiecību aktivitāšu paplašināšanos visā pasaulē. Tā kā parasti uzņēmējdarbība un rūpniecība fiziski un psiholoģiski atrodas tālu no sabiedrības, arvien vairāk tiek nodarbināti sabiedrisko attiecību speciālisti, kas analizē auditoriju, plāno stratēģiju un risina problēmsituācijas, kā arī veic citas funkcijas. Arī pētījumi ieņem arvien lielāku lomu. Līdz ar to uzņēmumu pastāvīga izaugsme, ja ne pat izdzīvošana ļoti lielā mērā ir atkarīga no sabiedrisko attiecību speciālistu prasmēm un zināšanām.

1.3. Sabiedrisko attiecību kampaņa un tās sastāvdaļas

Lai gan daļa sabiedrisko attiecību speciālistu uzskata sabiedrisko attiecību kampaņu par dažādu pieeju kopumu, parasti sabiedriskās attiecības tiek veidotas, balstoties uz vienu modeli gan politikā, gan kaut kāda produkta noieta veicināšanā.

Amerikāņu pieejas piekritēji sabiedrisko attiecību veidošanu apraksta kā procesu, kas sastāv no četriem posmiem:

1. Problēmas noteikšana.
2. Plānošana un programmas veidošana.
3. Darbība un komunikācija.
4. Programmas novērtēšana.

Savukārt Lielbritānijas Sabiedrisko attiecību institūta loceklis Pīters Grīns (*Peter Green*) izšķir šādus sabiedrisko attiecību kampaņu veidojošus elementus:

- *Vispārējs apskats*: sabiedrisko attiecību uzdevumi tiek formulēti saistībā ar kampaņas veidošanas vispārējo kontekstu. Tādējādi iespējams noteikt mērķus un analizēt pašreizējo situāciju, raugoties no sabiedrības viedokļa.
- *Uzdevumi un mērķi*: tiek noteikti sabiedrisko attiecību kampaņas mērķi un uzdevumi, kas atspoguļo sabiedrisko attiecību programmas specifiku attiecīgajā situācijā.
- *Mērķauditorijas*: tiek noteiktas precīzi aprakstītas grupas, ar ko ir jāizveido savstarpēja sapratne.
- *Galvenā informācija*: tiek noteikts tas, kas ir jāsaka mērķauditorijām, ņemot vērā mērķauditorijā esošo cilvēku zināšanas, šo auditoriju rīcībā esošo kļūdaino informāciju un aizspriedumus.
- *Stratēģija*: tiek noteikta vispārīga pieeja, kuras ietvaros tiek izstrādātas konkrētas taktikas un tās īstenotas ar dažādām metodes.
- *Taktika/ darbība*: tiek izvēlētas pieejas un tehnikas stratēģijas īstenošanai, un tās tiek ietvertas sabiedrisko attiecību programmā.
- *Grafiks*: ļoti svarīgi ir precīzi paredzēt un izplānot kampaņas īstenošanai nepieciešamo laiku. Ja netiek izplānots precīzs kampaņas

īstenošanas grafiks, kampaņa viegli var kļūt arvien lēnāka un pat pavisam "apstāties".

- **Izdevumi:** ir jāņem vērā visi iespējamie izdevumi, ieskaitot arī savu darbinieku laika patēriņu, salīdzinot to ar izdevumiem, ko radītu pieaicinātu konsultantu izmantošana.
- **Kontrole:** sabiedrisko attiecību kampaņas programmā noteikti ir jāietver precīza kontroles sistēma kampaņas gala rezultātu noteikšanai un tālākas darbības izstrādei.

Frenks Džefkinss (*Frank Jefkins*) piedāvā savu sabiedrisko attiecību modeli, kas sastāv no sešām daļām:

- 1) Situācijas novērtēšana.
- 2) Mērķu noteikšana.
- 3) Auditorijas noteikšana.
- 4) Masu komunikācijas kanālu un darbības tehniku izvēle.
- 5) Budžeta plānošana.
- 6) Gala rezultātu novērtēšana.

Lai novērtētu situāciju, viņš iesaka nomainīt sabiedrības attieksmi raksturojošu kopumu "naidīgums, aizspriedums, apātija, nezināšana" ar attieksmju kopumu "simpātija, atzinība, interese, zināšanas". Turklāt rūpīgi ir jāanalizē katrs no šiem faktoriem. Piemēram, uzņēmuma mērķu kopums varētu būt šāds:

- Mainīt tēlu gadījumā, ja uzņēmums ir uzsācis jaunu darbības virzienu.
- Paziņot sabiedrībai tai nezināmo informāciju par uzņēmumu un gūt tās atbalstu uzņēmuma tālākai attīstībai.
- Sagatavot biržas tirgu jaunai akciju emisijai.
- Izglītot patērētājus, iepazīstinot viņus ar jauno produktu.
- Atjaunot sabiedrības uzticēšanos uzņēmumam pēc notikuma, kas parādīja uzņēmuma darbības neefektivitāti.
- Radīt jaunu uzņēmuma tēlu.
- Atspoguļot uzņēmuma vadītāju dalību sabiedriskajā dzīvē.
- Informēt politiķus par uzņēmuma darbību.
- Informēt plašāku sabiedrību par uzņēmuma veiktās pētnieciskās darbības gala rezultātiem.

Visplašāk izmantotā ir amerikāņu pieeja, kas sabiedrisko attiecību kampaņā nodala četrus posmus. Tie tiks aplūkoti detalizētāk, jo tos var uzskatīt par tipiskiem ikvienas racionālas darbības posmiem.

1. Problēmas noteikšana

Ja nav precīzi noteiktas problēmas, nav iespējams atrast pareizo tās risinājumu. Amerikāņi uzskata, ka vislabākais paņēmieni ir sev uzdot vairākus jautājumus, kas ir jāuzstāda tagadnes formā, jo mūs interesē pašreizējā problēma, nevis tās vēsturiskā attīstība. Jautājumi ir šādi:

- Kā radusies problēma?
- Ar kuru uzņēmuma darbības aspektu tā ir saistīta?
- Kad šī parādība kļuva par problēmu?
- Kas šajā procesā ir iesaistīts?
- Kādā veidā šie cilvēki ir iesaistīti?
- Kāpēc tas uztrauc uzņēmumu un tās auditoriju?

Protams, ka risinājuma veidošanas gaitā mūs interesē jautājuma komunikatīvais aspekts. Piemēram, ja kādas ēkas celšanai nepietiek ar esošajiem līdzekļiem, atrast papildlīdzekļus ir komunikatīvo attiecību uzdevums.

Sabiedrisko attiecību speciālistiem meklējot uzņēmuma problēmsituācijas iemeslus, visi fakti ir jāiedala divās grupās: iekšējie un ārējie. **Iekšējie fakti** var būt šādi:

- Programmas vai produktu apraksts;
- Uzņēmuma personāls un uzņēmuma vēsture;
- Vadītāju biogrāfijas;
- Apraksts, kā uzņēmums pašlaik cīnās ar šo problēmu un citi.

Piemēram, viens no problēmsituācijas iemesliem var būt tas, ka starp vadītājiem un darbiniekiem pastāv izteiktas politiska rakstura nesaskaņas, kas var traucēt savstarpējai izpratnei.

Savukārt **ārējie fakti** ir:

- Izgriezumī no laikrakstiem un žurnāliem par uzņēmumu un tā problēmu;
- Sabiedrības rīcībā nonākušās informācijas saturs analīze;

- Sabiedrības viedokļa aptaujas gala rezultāti;
- Pamatinformācija par tiem, ko uztrauc uzņēmuma problēma;
- Pamatinformācija par tiem, kas dotajā jautājumā ir opozīcijā uzņēmumam.

Piemēram, sabiedrisko attiecību speciālists var atklāt, ka uzņēmuma problēmsituāciju ir radījis fakts, ka sabiedrībā ir nonākusi kāda informācija, ko uzņēmums nav vēlējies atklāt, teiksim, informācija, ka uzņēmuma ražotajos gaļas produktos tiek izmantota no ārvalstīm importēta gaļa vai ka uzņēmuma vadītājam ir bijusi saskarsme ar organizētās noziedzības pārstāvjiem.

Visa šī informācija ļauj saprast uzņēmuma spēcīgās un vājās puses, kā arī tās iespējas un riskus.

2. Plānošana un programmas veidošana

Plānošana vienmēr ir sarežģīts process, kam pastāvīgi trūkst laika. Sabiedrisko attiecību speciālistiem ir jāuzstāda šādas **darbības prioritātes**:

1. Sabiedrības un tās viedokļa veidotāju uzskatu un uzvedības izmaiņu analīze;
2. Pamatinformācijas par uzņēmumu sagatavošana;
3. Informācijas izplatīšana iekšējai lietošanai;
4. Uzņēmuma un sabiedrības attiecības ietekmējošās darbības koordinēšana.

Šajā posmā vajadzētu atrast atbildes uz šādiem jautājumiem:

- **Programmas mērķis** (ko mēs vēlamies sasniegt?)
- **Mērķauditorija** (ko vajadzētu ietvert iedarbības jomā?)
- **Vajadzības** (kas ir jāsasniedz darbā ar katru no auditorijas veidiem?)

Piemēram, sabiedrības informēšanas kampaņas mērķis varētu būt sasniegt lielāku sabiedrības informētību par kādu jautājumu, teiksim, par sociālās palīdzības saņemšanas iespējām un klientu pienākumiem. Tādējādi galvenā mērķauditorija būtu sociālās palīdzības sistēmas klienti, piemēram, trūcīgas ģimenes ar bērniem, invalīdi un veci cilvēki. Plānojot to, kas ir

jāsasniedz darbā ar katru no mērķauditorijas daļām, var izvirzīt tādus apakšmērķus, kā, piemēram, invalidu plašāka pievēršanās pārkvalifikācijai atbilstīgi viņu vajadzībām, vecu cilvēku iesaistīšanās nevalstiskās organizācijās, kas viņiem sniegtu nepieciešamo atbalstu u.c.

Tātad šī plānošana ir nepieciešama, lai ar sabiedrības viedokļa izmaiņu palīdzību panāktu izmaiņas sabiedrības uzvedībā.

3. Darbība un komunikācija

Galvenais priekšnoteikums veiksmīgai kampaņai ir darbību un komunikācijas koordinācija, jo tikai tad, ja abi šie faktori efektīvi mijiedarbojas, kampaņa var būt efektīva. Lai veidotu pēc iespējas tuvākas attiecības starp uzņēmumu un tā auditoriju, amerikāņu sabiedrisko attiecību speciālisti iesaka:

1. Izmantojiet masu saziņas līdzekļus, kas visvairāk palīdzēs sasniegt jūsu mērķauditoriju. Piemēram, ja uzņēmuma mērķauditorija ir lauku rajonu un pilsētu iedzīvotāji, publicitātei vēlams izvēlēties attiecīgo reģionu laikrakstus vai arī "Lauku Avīzi", jo starp šo laikrakstu lasītājiem ir ievērojama lauku iedzīvotāju daļa;
2. Izmantojiet komunikācijas avotu, kam visvairāk uzticas lielākā daļa auditorijas;
3. Mēģiniet neuzsvērt atšķirības starp informācijas sniedzēja un auditorijas pozīcijām. Piemēram, nevajadzētu izmantot tādas frāzes, kā "Patlaban starp mums pastāv nesaskaņas, tomēr..." vai "Mēs domājam citādāk, bet vēlamies, lai jūs mūs saprastu...";
4. Atrodiet kopīgas intereses ar auditoriju, runājot par notikumiem. Piemēram, stāstot par jaunas televīzijas dibināšanu, vēlams runāt par to, ko šā notikuma galarezultātā iegūs skatītājs, nevis par to, kā šī televīzija konkurēs ar citām televīzijām;
5. Formulējiet informācijas sniedzēja pozīciju kā vairākuma uzskatus. Iespējams izmantot tādas frāzes, kā, piemēram, "Sabiedrībā pastāv uzskats, ka..." u.c.;
6. Pielāgojiet informāciju, lai sasniegtu jūsu mērķus. Jebkurā informācijā iespējams atrast kaut ko tādu, kas interesētu arī mērķ-

auditoriju. Piemēram, runājot par autosacīkstēm, iespējams aprakstīt gan automašīnas, kas piedalījās sacensībās, gan arī ieradušās slavenības un to uzvedību.

Tātad trešajā programmas plānošanas posmā tiek ietverti šādi elementi: darbības stratēģijas izveide, komunikatīvās stratēģijas izveide un programmas īstenošanas plāna izstrāde.

Piemēram, veidojot politiķa tēlu, ir jāņem vērā vairāki faktori, ieskaitot auditorijas viedokli. Kad ir izstrādāta šīs personas politiskā un ekonomiskā platforma, tiek precizēta viņa priekšvēlēšanu programma. Pēc tam tiek izpētītas kandidāta rakstura īpašības – viņa raksturs, paradumi, uzvedības veidi un manieres. Kad tas ir izdarīts, jāveido tā sauktais “tipāžs”. Ja iespējama deputāta kandidāts atbilst kādam noteiktam tipāžam, iedzīvotājiem ir vieglāk viņu izprast un ievietot kaut kādā priekšstatu grupā. Tipāži var būt ļoti atšķirīgi. Piemēram, “viltīgais lapsa kūmiņš”. Vai arī – “bērnu draugs”. Jāievēro tas, ka cilvēku saistot ar kādu noteiktu īpašību kopumu jeb “tipāžu”, viņa darbība, uzvedība un pat neverbālā valoda ir jāsaskaņo ar šim tipam atbilstīgajām iezīmēm, lai potenciālo vēlēšanu apziņā veidotu harmonisku un viegli izprotamu deputāta kandidāta tēlu. Piemēram, ja cilvēks veido konservatīva politiķa tēlu, tas nenozīmē, ka viņam nedrīkstētu būt personiskā pievilcība, tomēr viņam vajadzētu būt ieturētam un ne pārāk emocionālam. Savukārt, ja mēs radām jautra, pievilcīga un smaidīga cilvēka tēlu, nevajag teikt, ka viņš ir konservatīvs. Kad “tipāžs” ir izdomāts, sociologiem ir jānoskaidro, kā tas atbilst lielākās sabiedrības daļas vēlmēm. Līdzīgus principus izmanto, veidojot jebkura produkta vai pakalpojuma popularizēšanas programmu.

4. Programmas novērtējums

Programmas novērtējums ir nepieciešams, lai varētu izprast sabiedrisko attiecību kampaņas pašreizējās gaitas efektivitāti un uzlabotu sabiedrisko attiecību programmu. Tātad programmas novērtējumam ir divas daļas:

- **Novērtēšanas plāns**, kurā tiek ietverti objektīvi kritēriji sabiedrisko attiecību ziņojumu un metožu efektivitātes novērtēšanai.
- Novērtēšanas plānā, piemēram, var ietvert socioloģiskos pētījumus,

kas tiks veikti sabiedrības viedokļa novērtēšanai, uzņēmuma klientu anketēšanu u.c. aktivitātes;

- **Atgriezeniskās saites iegūšanas un programmas pārskatīšanas plāns**, kas ietver izmaiņu variantus, kuri ir izstrādāti pēc efektivitātes vērtējuma saņemšanas un analīzes. Kad ir iegūta atgriezeniskā saite (socioloģiskā pētījuma dati, klientu anketēšanas galarezultāti, vārdiski izteikumi par uzņēmumu u.c.), nepieciešams pārlūkot sabiedrisko attiecību programmu, pielāgojot to tādējādi, lai sasniegtu pēc iespējas lielāku programmas efektivitāti.

Turklāt jāpiemin, ka tad, ja mēs vēlamies pārbaudi padarīt drošāku, ir jānovērtē nevis sabiedrībai sniegtie ziņojumi un to skaits (ar ko sabiedrisko attiecību speciālisti mēdz lepoties), bet gan to cilvēku skaits, kas ir mainījuši savu uzvedību vai attieksmi uzņēmuma sniegtās informācijas un citu darbību galarezultātā.

1.4. Sabiedrisko attiecību mērķauditorija

Mērķauditorijas jēdziens sabiedriskajās attiecībās ir ļoti svarīgs. Kā uzsver Frenks Džefkinss, sabiedrisko attiecību aktivitātes nekad nav vērstas tikai uz visu sabiedrību kopumā, tās ir vērstas uz rūpīgi izvēlētām cilvēku grupām, kas veido visu sabiedrību kā kopumu. Ir ļoti svarīgi ne tikai noteikt savu mērķauditoriju, bet arī noskaidrot tās ideālus, intereses un, protams, komunikācijas kanālus. Līdz ar to varētu teikt, ka **mērķauditorijas noteikšana** ietver it kā trīs atsevišķus uzdevumus:

- 1) Noteikt, kādu sabiedrības daļu veido konkrētā mērķauditorija;
- 2) Noteikt, kādi ir mērķauditorijas ideāli;
- 3) Noteikt, kādi ir šo mērķauditoriju sasniedzšie komunikācijas kanāli.

Šis pats princips attiecas arī uz reklāmu. Un, ja mēs zinām, cik daudz Latvijā ir cilvēku vecumā no 50 līdz 69 gadiem un cilvēku vecumā no 15 līdz 29 gadiem, balstoties uz šiem datiem, iespējams noteikt gan reklāmas, gan sabiedrisko attiecību uzdevumus.

Īpaši jāuzsver arī tas, ka sabiedriskās attiecības ir vērstas ne tikai uz ārējo sabiedrību, bet arī uz iekšējo vidi, tas ir, uzņēmuma darbiniekiem.

0302044532

Šis mērķauditorijas veids ir ne mazāk nozīmīgs, un tas bieži vien tiek ignorēts. Var domāt, ka uzņēmumā personāla vadība jeb cilvēkresursu vadība ir tas vadības līmenis, kas nodarbojas ar uzņēmuma iekšējās vides veidošanu, tomēr sabiedriskajām attiecībām uzņēmuma iekšienē un personālvadībai ir atšķirīgas funkcijas. Personālvadība veicina uzņēmuma darbinieku motivāciju, lojalitāti uzņēmumam un veic citas līdzīga rakstura funkcijas, bet sabiedrisko attiecību speciālista uzdevums uzņēmumā var būt arī izveidot efektīvu komunikācijas sistēmu starp dažādiem līmeņiem uzņēmuma hierarhijā un starp viena līmeņa elementiem uzņēmuma struktūrā, piemēram, dažādām nodaļām vai departamentiem. Šis uzdevums ir īpaši nozīmīgs lielos uzņēmumos, īpaši tad, ja administrācijas telpas atrodas fiziski tālu no ražošanas telpām, noliktavām.

Mērķauditorija tiek noteikta, lai:

- 1) izvēlētos visas cilvēku grupas, kas kādā veidā saistītas ar attiecīgo sabiedrisko attiecību programmu;
- 2) izdalītu prioritātes uzņēmuma budžeta un pieejamo resursu ietvaros;
- 3) izvēlētos masu saziņas līdzekļus un metodes;
- 4) sagatavotu sabiedrisko attiecību ziņojumu mērķauditorijai pieņemamā un efektīvā veidā.

Gadījumā, ja netiek definēta sabiedrisko attiecību mērķauditorija katrai stratēģijai un uzņēmumam kopumā, iespējamas šādas sekas:

- 1) darba laiks un finansējums tiek izlietots nepamatoti, mēģinot sasniegt pārāk plašu sabiedrības daļu;
- 2) tiek izveidots viens ziņojums neatkarīgi no tā piemērotības dažādām cilvēku grupām;
- 3) darbs netiek ierobežots laikā, līdz ar to darba stundas, materiāli un tehnika netiek izmantoti efektīvi;
- 4) netiek sasniegti mērķi, pat ja tie ir izvirzīti.

Ārējās mērķauditorijas noteikšanai ir iespējamas vairākas pieejas, ko nosaka atšķirīgi vērā ņemtie faktori:

- 1) **Ģeogrāfiskais faktors** – galvenais kritērijs ir dzīvesvieta, bet citi faktori netiek ņemti vērā.

- 2) *Demogrāfiskie faktori* – mērķauditorija tiek izvēlēta, izmantojot tādas kritērijus, kā, piemēram, vecums, dzimums, ģimenes stāvoklis un ienākumi uz vienu mājsaimniecības locekli. Tomēr cilvēku uzvedību bieži vien nosaka ne tikai šie kritēriji.
- 3) *Psihogrāfiskie faktori* – tiek izmantoti psiholoģiskie tipi, dzīves veida tipi, kurus kombinējot ar citiem faktoriem, iespējams labāk izprast mērķauditoriju.
- 4) *Slēptā spēka atrašana* – tiek noteiktas tās personas, kas slēptā un “neafišētā” veidā vada situāciju.
- 5) *Pienākumi* – bieži vien cilvēku uzvedību nosaka tas, kādus pienākumus un lomas viņi ir uzņēmušies.
- 6) *Reputācija* – šajā gadījumā tiek noteikti viedokļa lideri tajā cilvēku grupā, no kuras lielā mērā ir atkarīga kopējā viedokļa izveide.
- 7) *Loma lēmumu pieņemšanā* – tiek noteikti visaktīvākie dalībnieki, no kuriem ir atkarīgs tas, kāds lēmums tiks pieņemts.
- 8) *Dalība* – tiek noteikta cilvēku līdzdalība konkrētās sociālajās grupās (piemēram, piederība konkrētai partijai vai biedrībai). Ir skaidrs, ka atšķirīgu sociālu grupējumu dalībnieki biežāk lasa šim uzņēmumam paredzēto presi.

Citu pieeju auditorijas klasificēšanai ir piedāvājis amerikāņu pētnieks Deivids Rīsmens (*David Riesmen*). Runājot par politisko mārketingu, viņš nodalīja trīs pamattipus, ko aprakstīja detalizētāk:

- 1) *Uz tradīcijām vērsts cilvēks*. Šo cilvēku tipu nozīmīgi ietekmē viņa kultūrā pieņemtās normas.
- 2) *Uz sevi vērsts cilvēks* visu apkārt notiekošo vērtē, balstoties uz savu personisko viedokli un emocijām.
- 3) *Uz citiem vērsts cilvēks* ir saistīts ar plašāku sabiedrības kopumu.

Šajā klasifikācijā savstarpēji līdzīgāks ir pirmais un trešais cilvēku tips, jo pie šīm grupām piederšie cilvēki parasti nepieņem pilnīgi pastāvīgus un neprognozējamus lēmumus un darbības. Tātad var uzskatīt, ka arī sabiedrisko attiecību informācija biežāk ir vērsta tieši uz šo divu grupu pārstāvjiem.

Kā jau minēts, sabiedrisko attiecību uzdevumi ir šādi:

- likt cilvēkiem kaut ko darīt;
- likt viņiem kaut ko nedarīt;
- panākt, lai cilvēki atbalsta uzņēmumu, tādējādi izvairoties no viņu kritikas radītajām sekām un ietekmi uz pārējās sabiedrības daļas viedokli.

Ja runā par mērķauditorijas uzvedības ietekmēšanu, sabiedrisko attiecību tālākie mērķi ir šādi:

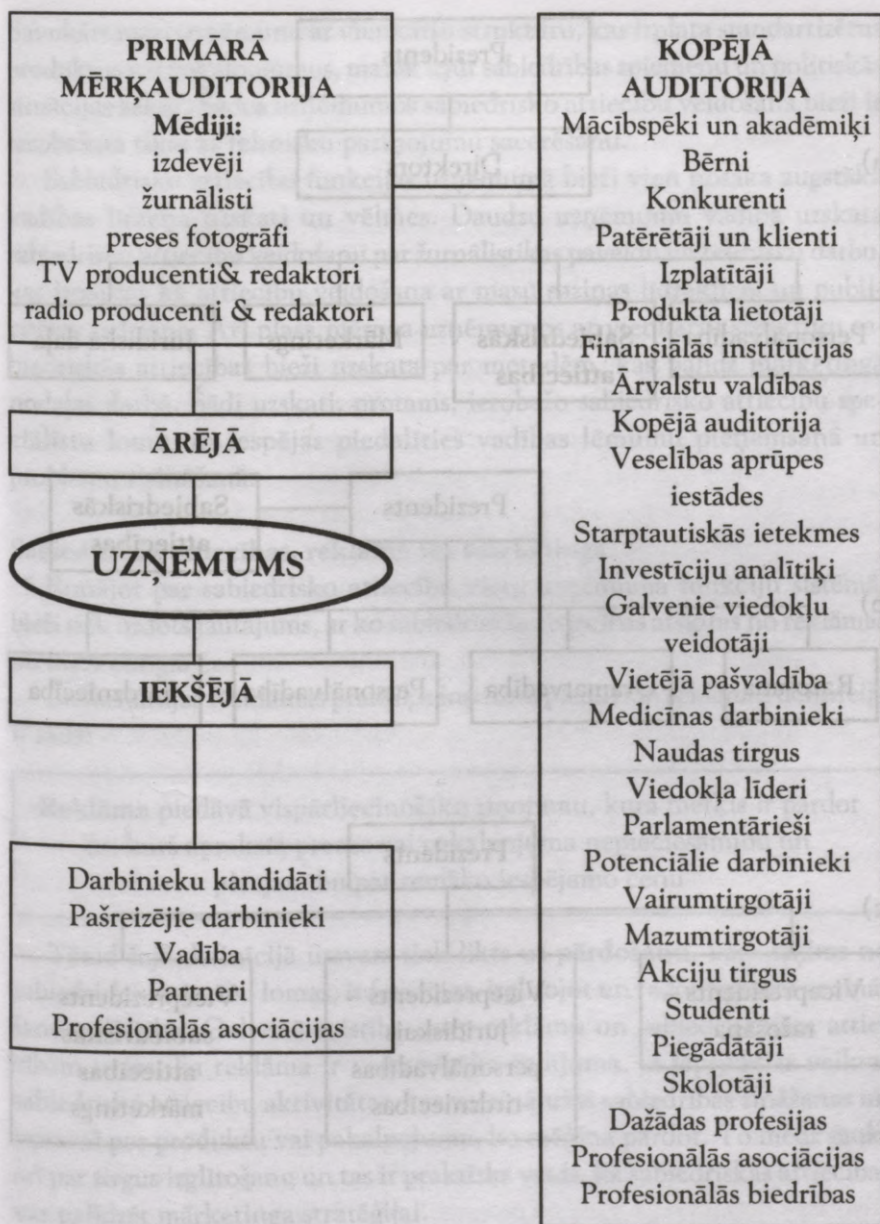
- 1) **jaunas uzvedības motivācija** (piemēram, cilvēku mudināšana iegādāties braukšanas mēnešbiļetes sabiedriskajā transportā);
- 2) **esošās vēlamās uzvedības saglabāšana** (piemēram, atlaižu piedāvāšana tiem, kuri iegādājas mēnešbiļetes sabiedriskā transporta līdzekļos);
- 3) **nevēlamas uzvedības maiņa** (cīņa ar bezbiļetniekiem).

Tātad auditorija ir galvenais elements jebkurā sabiedrisko attiecību programmā, jo ar cilvēku iespējams runāt efektīvi tikai tad, ja par sarunu biedru ir uzzināts pēc iespējas vairāk. Tieši tāpēc sabiedriskās attiecības ir vērstas nevis uz auditoriju kopumā, bet gan uz atsevišķiem tās segmentiem. Iespējamās uzņēmuma sabiedrisko attiecību veidošanas mērķauditorijas ir apkopotas 1. attēlā.

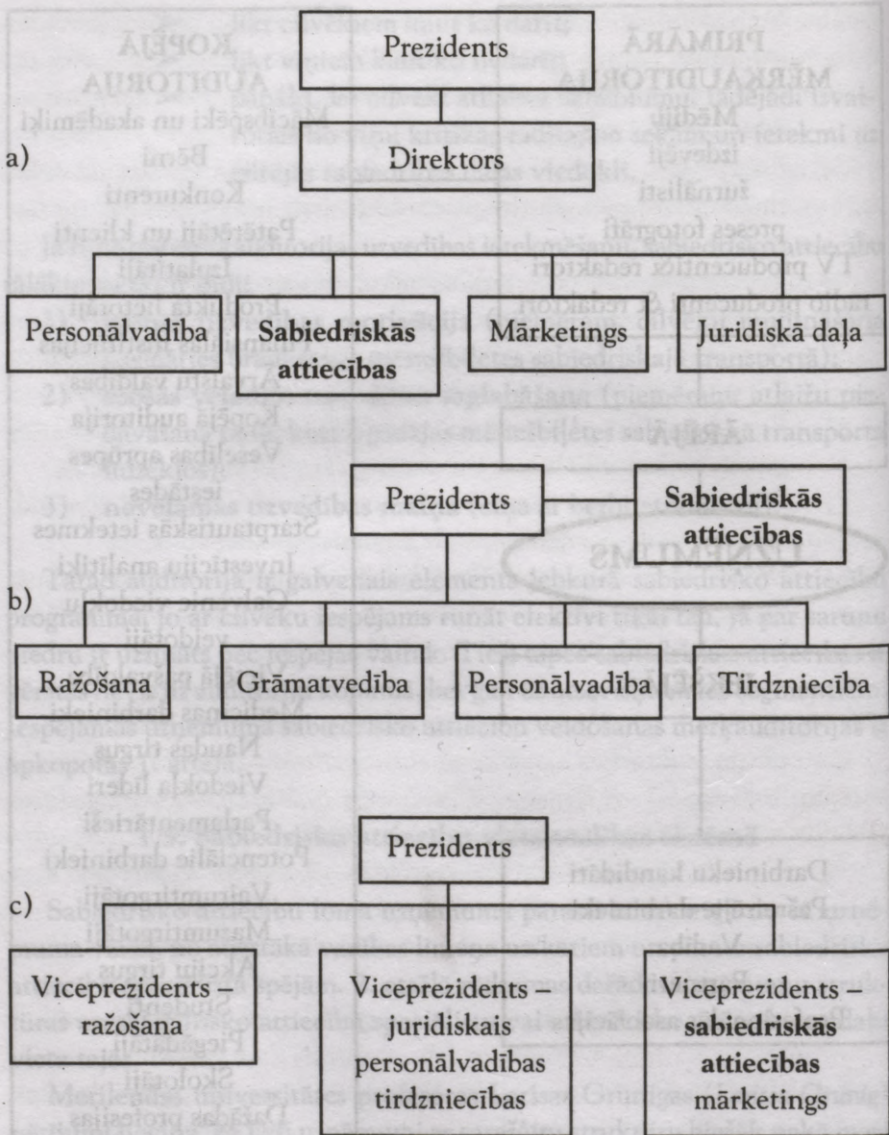
1.5. Sabiedrisko attiecību vieta vadības sistēmā

Sabiedrisko attiecību loma uzņēmumā parasti ir atkarīga no šā uzņēmuma veida, no augstākā vadības līmeņa uzskatiem un pat no sabiedrisko attiecību speciālista spējām. 2. attēlā redzamas dažādas uzņēmumu struktūras un sabiedrisko attiecību speciālistu vai sabiedrisko attiecību nodaļu vieta tajās.

Merilendas universitātes profesores Larisas Grunigas (*Larissa Grunig*) pētījumi liecina, ka lieli uzņēmumi ar sarežģītu struktūru biežāk nekā mazi uzņēmumi iekļauj sabiedrisko attiecību speciālistu politikas veidošanas procesā. Lieli uzņēmumi lielāku uzmanību pievērš politiskiem jautājumiem un sabiedrības attieksmēm, līdz ar to tie, piemēram, biežāk organizē preses konferences un veido formālus kontaktus ar masu mēdiju pārstāvjiem.



1. att. Iespējamās uzņēmuma mērķauditorijas



2. att. Sabiedrisko attiecību nozīmīgā vieta uzņēmumos

Savukārt mazi uzņēmumi ar vienkāršu struktūru, kas izplata standartizētus produktus vai pakalpojumus, mazāk izjūt sabiedrības spiedienu un politiskās situācijas sekas. Šādos uzņēmumos sabiedrisko attiecību veidošana bieži ir ierobežota tikai ar tehnisku paziņojumu sacerēšanu.

Sabiedrisko attiecību funkcijas uzņēmumā bieži vien nosaka augstākā vadības līmeņa uzskati un vēlmes. Daudzu uzņēmumu vadība uzskata sabiedrisko attiecību veidošanu par žurnālistikas paveidu un tehnisku darbu, kas izpaužas kā attiecību veidošana ar masu saziņas līdzekļiem un publicitātes radīšana. Arī plaša mēroga uzņēmumos ar vienkāršu struktūru sabiedriskās attiecības bieži uzskata par metodēm, kas palīdz mārketinga nodaļas darbā. Šādi uzskati, protams, ierobežo sabiedrisko attiecību speciālistu lomu un iespējas piedalīties vadības lēmumu pieņemšanā un problēmu risināšanā.

Sabiedriskās attiecības, reklāma un mārketinga

Runājot par sabiedrisko attiecību vietu uzņēmuma funkciju sistēmā, bieži tiek uzdots jautājums, ar ko sabiedriskās attiecības atšķiras no reklāmas un mārketinga.

Lielbritānijas Reklāmas praktiķu institūta piedāvātā reklāmas definīcija ir šāda:

Reklāma piedāvā vispārliciecināmo ziņojumu, kura mērķis ir pārdot un kurš apraksta preces vai pakalpojuma nepieciešamību un pieejamību par zemāko iespējamo cenu

Tātad šajā definīcijā uzsvars tiek likts uz **pārdošanu**, kas atšķiras no sabiedrisko attiecību lomas, informējot, izglītojot un radot izpratni ar zināšanu palīdzību. Galvenā saistība starp reklāmu un sabiedriskajām attiecībām ir tas, ka reklāma ir veiksmīgāka gadījumā, ja iepriekš ir veiktas sabiedrisko attiecību aktivitātes, kas veicinājušas sabiedrības zināšanas un izpratni par produktu vai pakalpojumu, ko mēģina pārdot. To mēdz saukt arī par tirgus izglītošanu un tas ir praktisks veids, kā sabiedriskās attiecības var palīdzēt mārketinga stratēģijai.

Tātad **sabiedrisko attiecību un reklāmas atšķirības** ir šādas:

- 1) reklāma ir samaksāts raidlaiks vai vieta laikrakstā – uzņēmums

- uzraksta paziņojumu vai to izdara uzņēmumu konsultējošs sabiedrisko attiecību speciālists, uzņēmuma speciālists lemj par šā paziņojuma pasniegšanas veidu un kontrolē, kur un kad šis paziņojums tiks sniegts. Savukārt sabiedrisko attiecību veidošanas materiāls tiek nodots attiecīgā izdevuma redaktoriem vai citam personālam, kas lemj, vai to izmantot un publicēt, vai arī to vienkārši izmest;
- 2) reklāmas darbs notiek galvenokārt ar masu saziņas līdzekļu palīdzību, savukārt sabiedriskās attiecības balstās uz dažādām saskarsmes tehnikām: brošūrām, prezentācijām, dažādiem īpašiem notikumiem, runām, paziņojumiem preseī un citiem;
 - 3) reklāma ir adresēta tikai ārējai mērķauditorijai – galvenokārt produktu vai pakalpojumu pircējiem, bet sabiedriskās attiecības savu ziņojumu sniedz gan noteiktām ārējām sabiedrības daļām (akcionāriem, kopienas līderiem, citām grupām), gan iekšējai sabiedrībai (darbiniekiem);
 - 4) reklāma tiek saukta par vienkāršu komunikācijas funkciju; sabiedrisko attiecību darbības joma ir plašāka un saistās ar visa uzņēmuma politiku un darbību, sākot ar darbinieku morāles principiem līdz pat veidam, kā tālruņa operatori atbild uz klientu zvaniem;
 - 5) reklāma bieži tiek izmantota kā saskarsmes līdzeklis sabiedrisko attiecību veidošanas procesā, un sabiedriskās attiecības bieži atbalsta reklāmas kampaņas. Reklāmas funkcija ir pārdot preces vai pakalpojumus, bet sabiedrisko attiecību funkcija ir radīt vidi, kurā uzņēmums vai izdzīvot un veiksmīgi darboties, ņemot vērā ekonomiskos, sociālos un politiskos faktoros, kas ietekmē uzņēmumu.

Sabiedriskās attiecības atšķiras no **mārketinga**, lai gan to robežas bieži vien pārklājas, jo abas šīs darbības jomas ir saistītas ar uzņēmuma attiecībām un izmanto līdzīgus komunikācijas līdzekļus darbā ar sabiedrību. Gan sabiedrisko attiecību, gan mārketinga galvenais mērķis ir nodrošināt uzņēmuma veiksmi un ekonomisko spēju pastāvēt, tomēr šis uzdevums uzdevums tiek aplūkots no dažādām perspektīvām. Kā jau minēts, sabiedriskās attiecības tiek definētas kā vadības process, kurā mērķis ir sasniegt un saglabāt saskaņu un pozitīvu uzvedību starp sociālām grupām, no kurām ir atkarīga uzņēmuma spēja sasniegt tā misiju.

Mārketing ir vadības process, kura mērķis ir piesaistīt un ilgtermiņā apmierināt patērētājus (vai klientus), lai sasniegtu uzņēmuma ekonomiskos mērķus

Tātad var teikt, ka sabiedriskās attiecības nodarbojas ar attiecību veidošanu un labvēlīgas vides radīšanu uzņēmuma darbībai, bet mārketinga mērķis saistīts ar patērētājiem un klientiem, kā arī produktu un pakalpojumu pārdošanu tiem. Turklāt sabiedriskās attiecības vienmēr tiek veidotas kā dialogs starp uzņēmumu un tā vidi, bet mārketingš parasti ir vienpusējas attiecības. Bieži vien speciālajā literatūrā, piemēram, Albrehtas Donnas (Albrecht G. Donna) grāmatā "Jūsu uzņēmējdarbības veicināšana ar bezmaksas publicitātes palīdzību" sabiedriskās attiecības tiek aprakstītas kā uzņēmuma tēla uzlabošanas veids, kas neko nemaksā. Tomēr sabiedrisko attiecību stratēģijas veidošana un īstenošana, kas ietver gan uzņēmuma iekšējās un ārējās vides izpēti, gan tā vēlamā tēla veidošanu un dizaina radīšanu, gan nepieciešamo personāla apmācību un pastāvīgu tā kvalitātes uzturēšanu, gan sabiedrībai sniedzamo ziņojumu plānošanu, radīšanu un izplatīšanu atbilstīgi katras mērķauditorijas vajadzībām un šā visa procesa novērtēšanu un uzlabošanu prasa ārkārtīgi daudz laika un pūļu, kas tieši veido šī darbību kompleksa izmaksas. Turklāt jāpiemin, ka Latvijā ir maz kvalificētu sabiedrisko attiecību darbinieku, kas izglītību guvuši ārvalstīs. Līdz ar to šo darbinieku pieprasījums ir izteikti lielāks nekā piedāvājums, un viņu izmaksas pieaug.

1.6. Komunikācijas modeļi sabiedriskajās attiecībās

Sabiedriskās attiecības var uzskatīt arī par komunikatīvās ietekmēšanas teoriju, jo to veidošanā liela nozīme ir tieši komunikācijas mehānismiem. Komunikācija sabiedriskajās attiecībā ir lēmuma īstenošana. Tas ir process, ar kura palīdzību tiek sasniegti mērķi.

Komunikācijas procesa mērķi ir informēt, pārliecināt, motivēt vai arī sasniegt savstarpēju sapratni. Lai cilvēks varētu būt efektīvs komunikācijas procesā, viņam ir jāzina, kā komunikācija veidojas un kā cilvēki uztver ziņojumus. Nepieciešama ir arī izpratne par to, kā cilvēki izmanto

informāciju un, iespējams, maina savas attieksmes, viedokļus un darbības.

Maršals Makluens (*Marshall Maclluen*) uzskata, ka vislielākā nozīme ir tieši komunikācijas kanālam. Viņa plaši pazīstamā frāze ir “komunikācijas kanāls ir tikpat svarīgs kā ziņojums”, tas nozīmē, ka dažādas kanāla iezīmes ir ietekmīgākas par to, kas ar šā kanāla palīdzību tiek pateikts. Piemēram, Makluens apraksta šādas atšķirības starp drukāto (rakstisko) un elektronisko komunikāciju:

Rakstiskā komunikācija	Elektroniskā komunikācija
vizuāla	dzirdama
lineāra	nelineāra
loģiska	emocionāla
secīga	vienā laikā
racionāla	mistiska
grāmata	radio
individuāla	sabiedriska
atsvešinātība	iesaistīšanās
faktu klasifikācija	modeļu iepazīšana

Makluens arī nodalīja “aukstos” un “karstos” komunikācijas veidus. Aukstie komunikācijas veidi liek auditorijai lielākā mērā iesaistīties procesā, lai papildinātu sniedzamo informāciju. Karstie līdzekļi pieprasa nelielu līdzdalību, jo tie maksimāli piepilda esošo komunikācijas kanālu. Kā piemēru varētu minēt:

Karstie” komunikācijas līdzekļi	“Aukstie” komunikācijas līdzekļi
liela spēja sniegt informāciju daudz informācijas maza iesaiste izslēdz radio kino fotogrāfija rakstiski noformēta informācija fonētiskais alfabēts lekcija attīstītās valstis simfonijas atskaņojums	neliela spēja sniegt informāciju maz informācijas liela iesaiste iekļauj telefons televīzija karikatūra runa hieroglifs seminārs ekonomiski atpalikušās valstis simfonijas mēģinājums

Karsto un auksto komunikācijas līdzekļu dalījumu M. Makluens balsta uz skatītāja iesaistīšanās līmeni, kas, savukārt, saistās ar precizitātes un detalizētības līmeni: jo mazāk ir sniegto detaļu, jo vairāk mums ir “jāpiepūlas”, lai attiecīgo tēlu papildinātu līdz maksimāli iespējamai pilnībai.

Kanāls	Precizitāte	Kanāla līdzdalība	Tips
Televīzija	zema	augsta	auksts
Grāmatas	augsta	zema	karsts
Karikatūras	zema	augsta	auksts
Fotogrāfijas	augsta	zema	karsts
Telefons	zema	augsta	auksts
Kinofilma	augsta	zema	karsts
Telegrāfs	zema	augsta	auksts

Daudzi reklāmas ziņojumi ir veidoti tā, lai skatītājs tos papildinātu līdz pilnai ainai. Aukstā komunikācija liek skatītājam piepūlēties visvairāk un tieši šo kanālu apjoms cilvēces vēstures laikā nemitīgi pieaug. Piemēram, televīzija kā galvenais informācijas avots ir atstūmusi malā grāmatas. Viens

un tas pats ziņojums, kas nodots pa dažādiem kanāliem, var kļūt gan "auksts", gan "karsts".

Aplūkojot komunikācijas modeļus, kas tiek izmantoti sabiedriskajās attiecībās, Dž. Grunigs (*J. Grunig*) un T. Hants (*T. Hunt*) ir izveidojuši četrus šo modeļu variantus, kas ir parādīti sekojošajā tabulā.

Katrs no šiem modeļiem parāda veidu, kā sabiedrisko attiecību nodaļa vai individuāli strādājoši sabiedrisko attiecību speciālisti veido savu darbu, kāds ir viņu darbības mērķis, izmantotais saskarsmes modelis darbā ar sabiedrību, cik lielā mērā viņi izmanto pētījumus efektivitātes palielināšanai.

Publicitātes veidošanas modelis radās XIX gadsimta beigās. Tas ir vienpusējs saskarsmes process, kura uzdevums ir tikai propagandēt kādu ideju. Publicitātes veidošanas modeļa mērķis ir pārliecināt informācijas saņēmēju, bet ne vienmēr sniegtajai informācijai ir jābūt patiesai.

Sabiedrības informēšanas modelis radās ASV XX gadsimta sākumā. Šajā gadījumā tiek izplatīta informācija, bet klausītājs netiek pārliecināts. Tomēr mainīta ir attieksme pret taisnīgumu, kas šajā modeli tiek izvirzīts kā mērķis. Šā modeļa īstenošanas piemērs ir žurnālists, kurš godīgi atspoguļo to, kas notiek uzņēmumā. Tomēr komunikācijas plūsmai arī šajā gadījumā ir vienpusējs virziens. Izpētes speciālisti šā modeļa ietvaros darbojas ar mērķi noteikt, vai paziņojumi sasnieguši mērķi un vai auditorija tos ir sapratusi.

Divpusējais asimetriskais modelis radās XX gadsimta 20. gados. Šajā modeli kā jaunums tiek iekļauta atgriezeniskā saite. Tomēr tas, ka šī atgriezeniskā saite ir, nenozīmē, ka abas komunikācijas puses ir līdzvērtīgas: vienai no tām joprojām ir lielāka ietekme uz komunikāciju, tieši tādēļ šis modelis tiek saukts par asimetrisko. Izpēte saistās ar auditorijas viedokļa izmaiņas izpēti pēc komunikācijas.

Divpusējais simetriskais modelis radās XX gadsimta 60. – 70. gados. Tas iezīmē pāreju no monologa uz dialogu. Simetrija tiek sasniegta ar līdzsvarotām attiecībām starp informācijas sūtītāju un saņēmēju. Pētījumi šā modeļa ietvaros saistās ar to, kā šo uzņēmumu uztver auditorija un cik lielā mērā dialogs sekmē izpratni.

Uzņēmumu procentuālais sadalījums pēc to izmantotajiem modeļiem ir redzams tabulā, tomēr jāpiebilst, ka aģentūras sniedza pašnovērtējumu,

līdz ar to tās varēja vēlēties sevi saistīt ar otro modeli, jo tā aprakstā bija minēti vārdi “godīga informācija” un “objektivitāte”.

Četrus sabiedrisko attiecību modeļu īpatnības

	Vienvirziena saskarsme		Divvirziena saskarsme	
	publicitātes veidošana	sabiedrības informēšana	asimetriskais	simetriskais
Mērķis	propaganda	informācijas izplatīšana	zinātnisku ideju izplatīšana	savstarpēja izpratne
Saskarsmes būtība	vienvirziena; patiesīgums nav galvenais	vienvirziena; patiesīgums nozīmīgs	divvirzienu; nav līdzsvarota iedarbība	divvirzienu; līdzsvarota iedarbība
Komunikācijas modelis	avots avots	saņēmējs saņēmējs	avots grupa	saņēmējs grupa
Pētījumu būtība	maz pētījumu, ja tādi vispār tiek veikti	nenozīmīga	ietekmējoša attieksmes novērtēšana	ietekmējoša izpratnes novērtēšana
Izmantošana mūsdienās	sports, teātris, produktu noieta veicināšana	valdība, bezpeļņas organizācijas	uzņēmumi konkurences apstākļos	regulējama uzņēmējdarbība
Uzņēmumi (procentuāli)	15%	50%	20%	15%

Citi pētījumi, kuros novērtējumu sniedza neatkarīga pētnieku grupa, liecina, ka visbiežāk izmantotais sabiedrisko attiecību modelis ir publicitātes veidošanas modelis. Tātad lielākā daļa uzmanības tiek vērsta uz attiecībām ar masu saziņas līdzekļiem un publicitātes sasniegšanu masu saziņas līdzekļos. Sabiedrības informēšanas modelis, ko paredzēja kā visbiežāk izmantoto, izrādījās visretāk izmantotais sabiedrisko attiecību modelis uzņēmumos, bet tas bija visbiežāk izmantotais modelis sabiedriskā sektora uzņēmumos. Divpusējais asimetriskais modelis visbiežāk tiek izmantots uzņēmumos, bet divpusējais simetriskais modelis – valstiskās institūcijās. Tomēr uzņēmumi parasti pieņem dažādas sabiedrisko attiecību veidošanas prakses atkarībā no katras situācijas, nevis mēģina atrast vienu dominējošo modeli.

2. nodaļa

Uzņēmuma tēls un riski, kas to apdraud

2.1. Uzņēmuma tēls

Uzņēmuma tēla veidošana, uzlabošana, saglabāšana un aizsargāšana ir galvenais sabiedrisko attiecību veidošanas mērķis jebkurā uzņēmumā.

Uzņēmuma tēls

ir nozīmju kopums, ar kuru palīdzību kāds objekts tiek atpazīts un ar kura palīdzību cilvēki šo objektu apraksta, atceras un par to runā

Uzņēmuma tēlu rada personas uzskati un emocijas. Cilvēku uztverē katrs objekts saistās ar dažādām asociācijām, kas rodas laika gaitā radušos un uzkrājušos stimulu gala rezultātā.

Tātad uzņēmums tēls ir reālās situācijas vienkāršojums. Reālā situācija tiek pārbaudīta tikai tad, ja šis uzņēmums cilvēkam kļūst nozīmīgāks. Balstoties uz reālās situācijas pārbaudes pakāpi, veidojas trīs uzņēmuma tēla pakāpes.

Tēls dod iespēju individam vienkāršot reālo situāciju ar tādu antonīmu kā "labs – slikts" un "patikams – nepatikams" palīdzību. Jebkura uzņēmuma tēlu veido dažādi indivīdu priekšstati, kas rodas, cilvēkiem tieši vai netieši ar šo uzņēmumu saskaroties.

Ja uzņēmuma reālā situācija ir noskaidrota, uzņēmuma tēls saglabājas cilvēka atmiņā kā iezīmju kopums. Katrs uzņēmums dažādiem cilvēkiem var būt nozīmīgs dažādās pakāpēs.

Vidējā realitātes noskaidrošanas pakāpē tēlu var uzskatīt par attieksmi. To veido dažādas domas par uzņēmumu. Priekšstati palīdz individam subjektīvi izskaidrot un paredzēt uzņēmuma uzvedību. Ja attieksme ir pozitīva, cilvēks labvēlīgi uztver uzņēmumu un tā sniegtos pakalpojumus un produktus.

Zemā realitātes noskaidrošanas pakāpē tēls ir tikai priekšstats, kas palicis

Reālās situācijas pārbaudīšanas pakāpe	Apraksts	Kopsavilkums
<i>Augsta</i>	Uzņēmuma tēls ir daudzpusīgs iezīmju kopums.	Tēlam ir sarežģīta struktūra.
<i>Vidēja</i>	Tēlu veido dažādi pieņēmumi par uzņēmumu.	Tēls ir emocionāla un ar faktiem daļēji pamatota attieksme.
<i>Zema</i>	Tēls ir vispārīgs priekšstats par uzņēmuma pozīciju tā konkurentu vidē.	Tēls ir virspusējs priekšstats.

4. att. Reālās situācijas pārbaudīšanas pakāpes par uzņēmumu

cilvēka atmiņā par kaut kādu uzņēmumu. Cilvēks ir saņēmis pārāk daudz informācijas, lai spētu to pārdomāt un sakārtot. Tātad sabiedrisko attiecību speciālistiem, kuri vēlas izveidot uzņēmuma tēlu sabiedrības acīs, runājot par tā priekšrocībām salīdzinājumā ar citiem attiecīgajā jomā strādājošajiem uzņēmumiem, ir jāmin tikai nozīmīgākie fakti. Jāuzsver, ka ne mazāka uzmanība jāpievērš tieši emocionālajiem aspektiem, kas var palielināt uzņēmuma pievilcību klientu acīs. Turklāt jāpiebilst, ka gadījumā, ja sabiedrība nav apmierināta ar uzņēmumu, emocionālu aspektu pieminēšana sabiedrisko attiecību informācijā var samazināt neapmierinātības līmeni, jo klientu neapmierinātība tiek emocionāli izlādēta.

Tātad gadījumā, ja uzņēmums tuvojas krīzes situācijai, sabiedrisko attiecību speciālistiem ir aktīvi jārikojas, pirms neapmierinātība tiek plaši pārrunāta sabiedrībā un masu saziņas līdzekļos. Sabiedrisko attiecību informācijā ir jārunā par sabiedrības negatīvajām emocijām, lai neļautu sabiedrības pārstāvjiem tās izteikt daudz agresīvākā un destruktīvākā veidā. Piemēram, ja kāds sadzīves tehnikas ražotāju uzņēmums ir atklājis, ka veļas-

mašīnu sērijas ražošanā ir izmantota nekvalitatīva detaļa, kas var radīt bojājumu pēc noteikta lietošanas reižu skaita, sabiedrisko attiecību speciālistiem ar masu saziņas līdzekļu palīdzību ir jāsniedz paziņojums, ka noteiktā veļasmašīnu sērijā ir atrasts ražošanas defekts. Šajā paziņojumā ir jāaicina visi iedzīvotāji, kuri iegādājušies attiecīgo precī, zvanīt uz šo uzņēmumu, lai bez maksas šo kļūdu novērstu. Turklāt tas jādara, pirms iedzīvotāji paši ir atklājuši, ka nesen nopirktās veļasmašīnas nedarbojas un pirms viņi ir izjutuši negatīvas emocijas pret attiecīgo uzņēmumu un tā produkciju. Sabiedrisko attiecību paziņojumā ir jāpiemin arī tas, ka klientiem, iespējams, šis negadījums sagādā neērtības un par to jāatvainojas. Tādējādi tiek samazināta iespēja, ka uzņēmuma klienti izjutīs un izteiks negatīvas emocijas, kas varētu nelabvēlīgi ietekmēt uzņēmuma tēlu un pieprasījumu pēc tā ražotās produkcijas.

2.2. Uzņēmuma tēlu apdraudošie riski un krīzes situācijas plānošana

Krīzes situācijas ir pagrieziena punkti uzņēmuma dzīvē. Sabiedrisko attiecību speciālisti krīzi aplūko kā *iespēju* izveidot veiksmīga uzņēmuma tēlu, pilnveidojot to un risināt nozīmīgas tā problēmas. Lielākajā daļā krīzes situāciju svarīgākais faktors ir laiks, līdz ar to vadītāju rīcībā jābūt izstrādātam stratēģiskam nepieciešamo darbību plānam jeb tā saucamajam krīzes plānam.

Katram uzņēmumam ir atšķirīgi riski, kas apdraud tā tēlu. Krīzes plāna veidošanas gaitā vispirms jāizveido risku pārbaudes saraksts. Riski var būt šādi:

- 1) *Produkta kļūdas* – neveiksmīgs dizains, ražošana un iepakojšanas materiāls. Šāda situācija rodas, ja produkta ražošanas process un izmantotie materiāli netiek pietiekami pārbaudīti un dažus gadus pēc ražošanas parādās kļūdas.
- 2) *Produkta sabotāža* – produkta patērētāji personisku vai politisku iemeslu dēļ apņemas neiegādāties attiecīgo produktu;
- 3) *Informācijas noplūde* – tā var būt gan tiša, gan arī netiša. Riska situācija rodas, ja komerciāli nozīmīga informācija kļūst pieejama konkurentiem vai plašākai auditorijai;

- 4) *Ar vides piesārņojumu saistīti jautājumi.* Riska situācija rodas, ja sabiedrība uzzina, ka uzņēmuma vainas dēļ tiek piesārņota apkārtējā vide, un tāpēc atsakās iegādāties šā uzņēmuma produkciju ;
- 5) *Ar darbinieku vai klientu veselības stāvokli saistīti jautājumi;*
- 6) *Attiecības:* streiki un līdzīgas darbinieku aktivitātes; svarīgu un sabiedrībā pazīstamu uzņēmuma darbinieku aiziešana no uzņēmuma vai nāve. Jāpiebilst, ka pētījumi liecina, ka neapmierināti darbinieki atbildīgi par lielu daļu no produktu sabotāžas;
- 7) *Personāla,* īpaši augsta līmeņa personāla sabiedriski nepieņemama uzvedība vai necienīga rīcība.
- 8) *Neprecīza informācija masu informācijas līdzekļos,* kas var būt ļaunprātīga vai nejauša;
- 9) *Valdības darbība,* piemēram, diplomātisku vai komerciālu attiecību pārtraukšana ar valstīm, kuras ir konkrētā uzņēmuma galvenie tirdzniecības partneri vai kurās tas ir investējis daudz līdzekļu;
- 10) citi.

Ir vairāki soļi, kā uzņēmums var sagatavoties krīzes situācijai. Vispirms jānosaka **potenciālās krīzes:**

- Tās var būt esošās situācijas, kas var kļūt par krīzes situācijām;
- Tās var būt arī krīzes, ar kurām uzņēmums ir saskāries pagātnē un kuras var atjaunoties;
- Par krīzēm var pārvērsties arī plānotas darbības, kas var saskarties ar uzņēmumam nesimpatizējošu grupu pretdarbību.

Bils Malinsons (B. Mallinson) uzskata, ka, uzņēmumam gatavojoties iespējamajai krīzei, ir jānosaka visas iespējamās krīzes un tad tām jāsagatavojas. Sabiedrisko attiecību speciālistam ir jāatrod atbildes uz šādiem jautājumiem:

- Vai uzņēmumam ir politikas un procedūras, kas nepieciešamas, lai novērstu risku nokļūt krīzes situācijā?
- Vai ir plāni, ar kuru palīdzību risināt ikvienu iespējamās krīzes situācijas aspektu?
- Vai šie plāni ir pārbaudīti, lai noskaidrotu to darbības efektivitāti?

- Kuras ir tās sabiedrības grupas, ko vislielākajā mērā ietekmē iespējamās krīzes?
- Vai plāni ietver efektīvas komunikācijas plānus un pārskatus par notikušo un to, kas tiek darīts šīs situācijas uzlabošanai?
- Vai ir pārbaudīti komunikācijas plāni un uzņēmuma reakcijas veidi?

Krīzes plānošanas procesam ir šādi posmi:

1. Noskaidro potenciālās krīzes situācijas;
2. Formulē stratēģijas iespējamo krīzes situāciju aizkavēšanai;
3. Formulē stratēģijas un taktikas katras potenciālās krīzes risināšanai;
4. Nosaka tās cilvēku grupas, ko ietekmēs šīs krīzes situācijas;
5. Izveido efektīvus komunikācijas kanālus ar ietekmētajiem cilvēkiem, lai iespējami samazinātu uzņēmuma tēla pasliktināšanos;
6. Šo procesu pārbauda.

Tātad sagatavošanās krīzes situācijai sākas ar iespējamo krīzes gadījumu noteikšanu, un tieši šo posmu sabiedrisko attiecību speciālisti visbiežāk nokavē vai neveic, līdz ar to riskējot ar pozitīva uzņēmuma tēla zaudēšanu. Krīzes plānošanu ir jāveic, jo tikai tādā gadījumā pēc iespējas drīzāk iespējams sākt iniciatīvu gadījumā, ja uzņēmuma tēls ir pakļauts negatīvai ietekmei. Ja risks uzņēmuma tēlam, kas var pārvērsties reālā draudā, tiek pamanīts laikus, ir jākontrolē situācija, lai varētu sākt darboties. Līdz ar to agrīnu iniciatīvu un iepriekšējas plānošanas kombinācija ļauj "iet pa priekšu notikumiem", paturēt iniciatīvu savās rokās un nodrošināt, ka uzņēmuma vadītājs (cilvēks) nevis mēģina ierobežot un vadīt krīzi, bet gan vada uzņēmumu pirmskrīzes situācijā.

2.3. Uzņēmuma tēlu apdraudošo problēmu dzīves cikls

Uzņēmuma tēlu apdraudoša problēma ir jebkura ideja, kas potenciāli var ietekmēt uzņēmumu vai tā mērķauditoriju un kas var veicināt darbību, kuras gala rezultātā rodas zināma uzņēmuma tēlu apdraudoša situācija.

Tēlu apdraudošie problemātiskie jautājumi var būt dažādi:

- 1) demogrāfiski;
- 2) ekonomiski;
- 3) vides aizsardzības;
- 4) ar valdību saistīti;
- 5) starptautiski;
- 6) ar sabiedrības attieksmi saistīti;
- 7) ar resursiem saistīti;
- 8) tehnoloģiski;
- 9) ar preces vai pakalpojuma vērtību saistīti;
- 10) ar dzīves stilu saistīti.

Tēlu apdraudošo jautājumu veidošanās procesu, pēc Redžestera un Larkinas (*Register M., Larkin J.*) domām, var aprakstīt kā ciklu, kas sastāv no četriem posmiem – rašanās, starpniecības un paplašināšanās, organizēšanas un atrisinājuma. Katrā problēmas rašanās posmā sabiedrības psiholoģiskais spiediens uz uzņēmumu palielinās un liek uzņēmuma vadībai reaģēt. Katrā no procesa posmiem šī problēma dažādu iemeslu dēļ var samazināties vai pat pazust, bet tās problēmas, kas turpina nobriest, pāriet no viena posma uz nākamo.

Pirmais posms – rašanās: potenciālā problēma

Problēma rodas, kad uzņēmuma vadība vai darbinieki saprot, ka atklātā problēma (vai iespēja), ko rada politiskas, ekonomiskas vai sociālas tendences, kļūst aktuāla. No vadības perspektīvas raugoties, vispirms ir jānosaka tās tendences, kas var radīt problēmas. Problēma rodas tad, ja uzņēmums plāno darīt kaut ko tādu, kas ietekmēs citu uzņēmumu vai sabiedrības grupu. Šādos gadījumos iespējama konflikta rašanās.

Tātad agrīnajā posmā parādās noteikta situācija vai notikums, kas potenciāli var pārvērsties nozīmīgā problēmā. Šajā posmā esošās problēmas vēl nav ieguvušas nozīmīgu speciālistu vai sabiedrības uzmanību, lai gan daži tās locekļi sāk jau apzināties draudošo situāciju. Piemēram, valstī parādās informācija par pētījumiem, kas norāda uz kāda medikamenta nelabvēlīgajām blakusparādībām (blaknēm). Šo informāciju var izplatīt

vai nu pētījumā iesaistītie zinātnieki, vai arī, un tas notiek biežāk, konkurenti. Šajā posmā nav pietiekami daudz pierādījumu, lai informācijas izplatītāji varētu iejaukties un kavēt šā medikamenta izplatīšanu. 1. posmā uzņēmumi mēģina sasniegt vai atgūt zināmu uzticamības līmeni attiecīgajos jautājumos, kā arī meklē citu ietekmīgu cilvēku un sabiedrībā pazīstamu cilvēku, kas ietekmē sabiedrības viedokļus, atbalstu. Tie parasti sāk justies mazliet nedroši, jo pamazām apzinās, ka var rasties konfliktsituācija.

Tātad ikvienā gadījumā, ja tiek veikta krīzes situācijas plānošana, šajā procesā kā integrēta sastāvdaļa ir jāietver pastāvīga procesa pārbaude un agrīna potenciālo problēmu noteikšana. Tieši šo posmu mēdz neizmantot sabiedrisko attiecību speciālisti, pārāk mazu uzmanību pievēršot potenciālajām problēmām un līdz ar to samazinot iespēju veiksmīgi atrisināt krīzes situāciju pirms tās "akūta stāvokļa" iestāšanās.

Otrais posms – starpniecība un paplašināšanās: rodas problēma

Kad ir radušies apstākļi konflikta attīstībai, domubiedri sabiedrībā savstarpēji iepazīstas un apvienojas. Sākotnēji tas notiek kādā konkrētā masu saziņas līdzekļu vai speciālistu grupā, profesijas vai ražošanas nozares ietvaros. Kad šī problēma sasniedz masu saziņas līdzekļus, tā jau kļūst par sociālu problēmu, kas var kļūt par sabiedrības politikas jeb attieksmes daļu.

Problēmas rašanās pakāpē pamazām palielinās psiholoģiskais spiediens uz uzņēmumu, lai to piespiestu atzīt problēmu. Ja atceramies piemēru no veselības aprūpes nozares, attiecīgās farmaceitiskās firmas konkurenti var sabiedrībai paziņot uzzinātos datus, lai saņemtu sabiedrības viedokļa līderu atbalstu, līdz ar to pamazām iegūtu medicīnas darbinieku kopienas un sabiedrības jeb pacientu atbalstu *savai* problēmas interpretācijai.

Šajā problēmas veidošanās posmā uzņēmumam ir relatīvi viegli iejaukties, lai to aizkavētu. Tomēr bieži ir grūti noteikt problēmas steidzamību un neatliekamību, līdz ar to vadītāji bieži šo pamazām veidojošos problēmu neievēro arī šajā posmā, jo vadītājs pievēršas it kā dotajā brīdī neatliekamākam jautājumam. Lai gan nav iespējams viennozīmīgi pateikt, vai problēma paliks šajā posmā vai arī tās intensitāte palielināsies, vienmēr labāk ir nekavējoties veikt visus iespējamus pasākumus problēmas novēršanai.

Dominējošais faktors problēmas attīstībā šajā posmā ir tās parādīšanās masu saziņas līdzekļos. Pirms tam, kad šī problēma ir sasniegusi nākamo posmu, tās veicinātāji mēģina panākt tās atspoguļošanu presē. Sākumā šis atspoguļojums ir sporādisks, bet pamazām tas kļūst regulārs un izšķirošs faktors, kas ir jāaplūko problēmas attīstības pakāpes noteikšanai. Ļoti bieži uzņēmumi pārāk vēlu sāk regulāri novērtēt konkurentus, agrīni pārbaudīt masu saziņas līdzekļos nonākušo informāciju, un īpaši Latvijā uzņēmumi pārāk vēlu pieņem lēmumu komunicēt ar masu saziņas līdzekļiem. Šādas novēlotas reakcijas dēļ uzņēmums nonāk tādā krīzes situācijas posmā, kad tas zaudē spēju kontrolēt situāciju un tā tēls ir atkarīgs nevis no uzņēmuma vadītāju vai sabiedrisko attiecību speciālistu mērķiem un darbībām, bet gan no citiem, ārējiem faktoriem.

Tādēļ ir svarīgi, lai uzņēmumi regulāri un efektīvi pārraudzītu uzņēmējdarbības, normatīvo un sociālo vidi, lai noteiktu 2. posma problēmas un sāktu formulēt darbības plānus to risināšanai.

Trešais posms – organizēšana: pašreizējā problēma un krīzes problēma

Indivīdiem sazinoties, veidojas dažādas to organizētības pakāpes. Tiek noskaidrotas pozīcijas un indivīdi par tām vienojas. Sabiedrības grupas sāk meklēt konflikta risinājumu, kas ir pieņemams to interesēm.

Sabiedrība un tās grupas ir dinamiskas vienības. Tās bieži ir indivīdu grupas, kas saskaras ar līdzīgu problēmu, atzīst, ka šī problēma pastāv un apvienojas, lai to risinātu. Šīs grupas nav statiskas un to organizētības, finansējuma un masu saziņas līdzekļu atbalsta saņemšanas pakāpe var būt ļoti dažāda. Viena šā spektra galējība var būt neformālas cilvēku grupas, kam ir tikai pavisma interese par konflikta atrisināšanu, bet otra galējība ir izteikti organizētas cilvēku grupas ar labi izveidotu komunikācijas sistēmu un finansējumu šā konflikta risināšanai.

Kad šīs grupas precīzē savus mērķus un viedokļus, kā arī mēģina tos darīt zināmus citiem, konflikts iegūst sabiedrisku skanējumu, kas šo jautājumu bieži pārveido par sabiedrības politikas daļu. Turklāt sabiedrības interese motivē ietekmīgus viedokļa līderus iesaistīties šajā konfliktsituācijā, kā arī piespiež dažādas ietekmējošas institūcijas atrisināt šo konfliktu.

Šajā posmā konflikts ir nobriedis un atstāj vislielāko ietekmi uz tajā iesaistīto uzņēmumu. Tāpēc ir ļoti grūti ietekmēt problēmu, jo tā jau ir kļuvusi visaptveroša un tās intensitāte arvien pastiprinās.

Šis posms un krīzes posms ir līdzās. Šajā posmā valstiskas institūcijas var izvirzīt prasību pēc papildu drošības veidošanas farmaceitiskajā rūpniecībā, piemēram, organizējot pacientu apmācības programmas, veidojot stingrāku attiecīgā medikamenta izrakstīšanas sistēmu, vai arī var pārtraucot šā produkta izplatīšanu. Šajā gadījumā attiecīgā uzņēmuma iespējas mainīt problēmsituāciju ir minimālas, turklāt tā būtu tikai reakcija uz krīzes situāciju.

Ceturtais posms – atrisinājums: snaudoša problēma

Ja problēma ir ieguvusi sabiedrības pārstāvju uzmanību un ietverta politikas veidošanas procesā ar likumu vai noteikumu izmaiņas palīdzību, mēģinājumi risināt konfliktu prasa lielus laika, cilvēku un finansu resursus. Tātad, ja kāds problemātisks jautājums ir izgājis visu savas dzīves ciklu, tas sasniegs tādu psiholoģiskās ietekmes pakāpi, ka uzņēmumam to būs jāatzīst nelabprātīgi.

Tādējādi galvenais uzdevums problēmas noteikšanā ir **izvirzīt potenciālās problēmsituācijas** kā prioritātes. Tās var klasificēt pēc to veida (sociālās, ekonomiskās, politiskās, tehnoloģiskās) un pēc reakcijas avota (rūpniecība, arodbiedrība, struktūrvienība). Jāņem vērā arī tādi faktori, kā, piemēram, ietekmes pakāpe un iespējamība, ka šī problēma tuvākajā nākotnē sasniegs kulmināciju.

Ja ir noteiktas potenciālās problēmas un to prioritāte, sākas **problēmas analīzes posms**. Tās mērķis ir noteikt problēmas izcelsmi, un tas ir ļoti grūti, jo daudzas problēmas mēdz radīt viens cēlonis. Analizējot pašreizējo situāciju, tiks noteikta problēmas intensitāte. Turklāt jānosaka viedokļa līderu un dominējošo grupu attieksme pret šo potenciālo problēmsituāciju. Līdz ar to veidosies skaidrs priekšstats par šīs problēmas rašanos un attīstību.

Praksē šā veida pētījumiem finansējums parasti tiek piedāvāts daudz negribīgāk nekā plānošanas procesā nepieciešamajiem pētījumiem. Tāpēc sabiedrisko attiecību speciālistam ir jāatrod argumenti, kas saistās ar šīs problēmas ietekmi uz finansiālo veiksmi un risku, kas saistās ar darbības

licences zaudēšanu. Šādi argumenti parasti ir ietekmīgāki nekā iespējamais labā tēla un uzticamības zaudējums.

Posms, kas sākas pēc problēmu noteikšanas un analīzes, tiek saukts par **problēmas mainīšanas posmu**. Tā laikā tiek pieņemti stratēģiski lēmumi par uzņēmuma darbību un reakciju uz sabiedrības attieksmi. Pastāv trīs iespējas veikt izmaiņas:

- a) *Reaktīvo izmaiņu stratēģija* tiek pieņemta, ja uzņēmums nevēlas mainīties un turpina pašlaik izmantoto darbības stratēģiju, piemēram, mēģinot novilcināt sabiedrības politikas lēmumu pieņemšanu;
- b) *Adaptīvo izmaiņu stratēģija* iesaka atvērtību izmaiņām un to nenovēršamības atzīšanu. Šī pieeja balstās uz izmaiņu plānošanu un konstruktīva dialoga piedāvāšanu, lai atrastu kompromisu;
- c) *Dinamiskās reakcijas stratēģija* paredz mainīt sabiedrības politikas lēmumus, nosakot, kā notiks šīs problēmas risināšanas kampaņa. Šī pieeja ļauj uzņēmumam vadīt šo izmaiņu procesu.

Tas, kā izvēlēties kādu no šīm stratēģijām, ir atkarīgs gan no katras konkrētās situācijas, bet īpaši – no sabiedrisko attiecību speciālista vai no daļas profesionalitātes un pašpārliecinātības.

Gadījumā, ja sabiedrisko attiecību speciālists jūtas pilnīgi drošs, vislabāk ir izmantot dinamiskās reakcijas stratēģiju, kas ļauj risināt problēmu pašos tās pirmsākumos, bet gadījumā, ja pastāv šaubas par saviem spēkiem vai par situācijas analīzes precizitāti, labāk izmantot stratēģiju, kas ļauj meklēt kompromisus starp iesaistītajām pusēm un precīzāk noteikt patieso situācijas būtību.

Pēc tam, kad uzņēmums ir izvēlējis vienu no šīm pieejām katras problēmas risināšanā, ir jāizveido reaģēšanas politika. Tas ir ceturtais posms – **problēmas risināšanas programmas veidošana**. Lai to veiktu, jāapzina resursi, kas palīdz sasniegt mērķus un uzdevumus.

Galvenais, kas jāatceras: jo ilgāk kāda problēma pastāv, jo mazāk ir izvēles iespēju un jo dārgāk šis process maksā. Piemēram, ja problēma jau ir sasniegusi posmu, kad tā ir zināma sabiedrībai, kas uzņēmumam pieprasa paskaidrojumus par, piemēram, notikušo nelaimes gadījumu, praktiski vienīgā uzņēmuma sabiedrisko attiecību pārstāvja iespēja ir sniegt atbildes uz uzdotajiem jautājumiem, pilnīgi pakļaujoties sabiedrības spiedienam un nekontrolējot situāciju.

3. nodaļa

Sabiedrisko attiecību veidošanas gaita

3.1. Situācijas analīze

Efektīvas sabiedriskās attiecības vienmēr ir process, un tas sākas ar **izpēti**. Mūsdienās pētījums tiek uzskatīts par neatņemamu plānošanas, programmas veidošanas un novērtēšanas daļu.

Sandjgo Valsts universitātes profesori Glens Brūms un Deivids Doziers (*Glen Broom & David Dozier*) raksta: "Pētījums ir kontrolēta, objektīva un sistemātiska informācijas ievākšana ar mērķi aprakstīt un izprast".

Pirms var sākt jebkādu sabiedrisko attiecību programmu, nepieciešams iegūt informāciju, savākt vajadzīgos datus un tos analizēt. Tikai tad, ja tas ir izdarīts, uzņēmums var sākt pieņemt lēmumus un veidot stratēģijas efektīvu komunikācijas programmu īstenošanai.

Lai sasniegtu uzņēmuma mērķus un apmierinātu tās vajadzību pēc informācijas, var izmantot dažādus **pētījumus**. To izvēle parasti ir atkarīga no pētījuma tēmas un situācijas. Nozīmīgi faktori, protams, ir arī budžets un laiks, kā arī tas, cik lielā mērā attiecīgā situācija tiek uzskatīta par nozīmīgu.

Pirms pētījuma uzsākšanas un pētījuma uzdevuma veidošanas vajadzētu uzdot sev šādus jautājumus:

- Kāda ir problēma?
- Kāda informācija ir nepieciešama?
- Kā tiks izmantoti pētījuma gala rezultāti?
- Kāda konkrēta auditorija (vai auditorijas) ir jāizpēta?
- Vai uzņēmumam pētījumu vajadzētu veikt saviem spēkiem vai uzticēt to neatkarīgam konsultantam?
- Kā pētījumā iegūtie dati tiks analizēti un izmantoti?
- Kad ir nepieciešami gala rezultāti?
- Cik pētījums maksās?

Šie jautājumi var palīdzēt sabiedrisko attiecību speciālistam noteikt pētījuma apjomu un būtību. Piemēram, neformālu pētījumu var izmantot, ja

informācija ir nepieciešama uzreiz un pētījumam atvēlētie resursi ir relatīvi nelieli. Savukārt zinātnisku pētījumu var izvēlēties tad, ja deputāta kandidāts vēlas precīzi noteikt savu reitingu, lai gan šā pētījuma veikšanai ir nepieciešams papildu laiks un izmaksas. Katras metodes priekšrocības un trūkumi tiks aprakstīti nākamajās nodaļās.

Pētījumi ir metode, kas tiek izmantota praktiski katrā sabiedrisko attiecību programmas posmā. Sabiedrisko attiecību darbinieki pētījumus izmanto vairākiem mērķiem:

1. *Lai panāktu uzticēšanos no vadības puses.* Darba devēji parasti vēlas saņemt nevis mājienu, bet gan faktus un datus ietverošu materiālu. Sabiedrisko attiecību speciālistu iekļaušana uzņēmuma politikas un lēmumu pieņemšanas procesā bieži ir atkarīga tieši no šo speciālistu spējas veikt pētījumus un to galarezultātus saistīt ar uzņēmuma mērķiem. Arī Latvijā pamazām nostabilizējas prakse katras sabiedrisko attiecību programmas pirmskampaņas posmā veikt socioloģisko pētījumu, lai noteiktu pašreizējo situāciju un iegūtu atskaites punktu kampaņas efektivitātes novērtēšanai.
2. *Lai definētu auditorijas un segmentētu publiku.* Detalizēta informācija par auditoriju demogrāfiskajām iezīmēm, dzīves veidu, raksturīgajām īpašībām un patēriņa paradumiem palīdz nodrošināt to, ka informācija sasniedz attiecīgās auditorijas.
3. *Lai formulētu stratēģiju.* Nevajadzīgu un neprecīzu stratēģiju īstenošanai var izmantot daudz naudas.
4. *Informācijas pārbaudei.* Pētījumi bieži tiek izmantoti, lai noteiktu, vai konkrēta informācija ir visatbilstošākā mērķauditorijai. Piemēram, plānojot kampaņu, kuras mērķis bija mudināt automašīnu vadītājus pārbaudīt izpūtēju kvalitāti, tika veikts pirmskampaņas pētījums. Tas liecināja, ka vadītājiem visnozīmīgākā un motivējošākā ziņa bija tas, ka viņi varētu ietaupīt naudu un laiku, nevis gaisa kvalitāte vai apkārtējās vides aizsardzības jautājumi.
5. *Lai uzņēmuma vadība būtu informēta par visā uzņēmumā notiekošo.* Mūsdienu sabiedrībā augstākā līmeņa vadība arvien biežāk nesašaras ar problēmām, kas ir darbinieku, patērētāju un citas nozīmīgas auditorijas daļas ikdienas sastāvdaļa. Pētījums šo plaisu palīdz

pārvarēt, periodiski aptaujājot uzņēmuma galveno mērķauditoriju par viņu problēmām un raizēm. Šī atgriezeniskā saite palīdz augstākā līmeņa vadībai izprast reālo situāciju, tādējādi veidojot labāku uzņēmuma politiku un komunikācijas stratēģiju.

6. *Lai novērstu krīzes.* Pētījumi ASV liecina, ka 90% no visām uzņēmumu krīzēm rodas nevis negaidītu ārēju apstākļu, bet gan iekšēju problēmu dēļ. Pētījumi bieži vien var palīdzēt atklāt problemātiskos jautājumus, pirms tie kļūst par laikrakstu pirmajās lappusēs atspoguļotām ziņām. Piemēram, sūdzību izteikšanai piedāvāts bezmaksas tālrunis un šo sūdzību izskatīšana var dot iespēju uzņēmuma vadībai izprast jautājumus, ko tai vajadzētu atrisināt, pirms šī problēma ir piesaistījusi masu saziņas līdzekļu uzmanību.
7. *Publicitātes veidošanai.* Aptaujas un pētījumi var radīt papildu publicitāti. Bieži vien šķiet, ka pētījumi tiek veikti galvenokārt tādēļ, lai uzņēmums iegūtu papildu publicitāti. Piemēram, apavu spodrināšanas līdzekļu ražošanas uzņēmums *Kiwi Brands* ieguva plašu interesi pasaules presē ar aptaujas palīdzību, kas atklāja, ka ambīcijas un nospodrināti apavi ir savstarpēji cieši saistīti – 97% no jauniem vīriešiem, kas sevi uzskatīja par “ambicioziem”, bija pārliecināti, ka nospodrinātām kurpēm ir liela nozīme viņu karjeras veidošanā.
8. *Efektivitātes mērīšanai.* Jebkuras sabiedrisko attiecību kampaņas neatņemams posms ir brīdis, kad tiek noteikts, vai ar patērētājiem laika un naudas resursiem ir sasniegts izvirzītais mērķis.

Pētījumi

Izdzirdot vārdu “pētījums”, cilvēki parasti domā par zinātnisku izpēti un sarežģītiem statistiskiem aprēķiniem. Tomēr sabiedriskajās attiecībās pētījumi bieži tiek veikti arī tādēļ, lai iegūtu un apkopotu datus un informāciju.

Apmēram 3/4 respondentu, kas piedalījās sabiedrisko attiecību speciālistu aptaujā, atklāja, ka viņu izmantotās pētījumu metodes vairumā gadījumu bija nevis zinātniskas un precīzas, bet gan gadījuma rakstura un neformālas. Visbiežāk izmantotās metodes bija ar uzņēmumu saistīto

aprakstu un citu materiālu apskats, kā arī datu bāzu izpēte un analīze. Šo tehniku izmantošanu mēdz saukt par **sekundāru pētījumu**, jo tiek izmantota jau savākta informācija, kas atrodas grāmatās, avižu rakstos, elektroniskajās datu bāzēs un citur. Savukārt **primāra pētījuma** gaitā tiek radīta “jauna” un “oriģināla” informācija, un šis pētījums ir plānots un veidots tā, lai tas apmierinātu konkrētu vajadzību. Primāru pētījumu piemēri ir padziļinātas intervijas, mērķa grupu izpēte, aptaujas un anketēšana.

Vēl viens pētījumu iedalījuma veids, ko apraksta Deniss Vilkoks (D. Wilcox) iedala tos kvalitatīvos un kvantitatīvos pētījumos [9]. To galvenās atšķirības ir šādas:

Kvalitatīvi pētījumi	Kvantitatīvi pētījumi
Parasti – jautājumi, uz kuriem jāatbild ar plašākām atbildēm, nestrukturēti jautājumi	Slēgti jautājumi, ierobežota izvēle, izteikti strukturēti jautājumi
Izpētes veids, kuras galvenais mērķis ir noskaidrot faktus	“Aprakstošs” vai “skaidrojošs” izpētes veids
Reti var attiecināt uz plašāku auditoriju	Parasti var attiecināt uz plašāku auditoriju
Mērķa grupas	Telefoniskas aptaujas
Padziļinātas intervijas	Aptauja ar pasta starpniecību
Novērošana, lomu spēles un to izpēte	Intervijas

Citas pētījumos izmantotās metodes ir šādas:

Uzņēmumā pieejamie materiāli

Uzņēmumā pieejamie materiāli var ietvert politikas aprakstus, vadības pārstāvju runas, darbiniekiem paredzēto (uzņēmumu iekšējo) laikrakstu

izlaidumus, pārskatus par agrāk veiktajiem sabiedrisko attiecību veidošanas un mārketinga pasākumiem, ziņu apkopojumus. Piemēram, ar mārketingu saistītā statistika sabiedrisko attiecību speciālistiem un firmām bieži kalpo kā pamatdati, veidojot kampaņu jauna produkta ieviešanai tirgū vai veicinot pieprasījumu pēc jau esoša produkta. Uzņēmuma arhīvu izpēte ir viens no pirmajiem soļiem ikvienas sabiedrisko attiecību programmas plānošanā.

Internet

Internet sabiedrisko attiecību speciālistam ir nozīmīgs pētījumu līdzeklis. Neskaitāmām korporācijām, bezpeļņas organizācijām, interešu grupām, fondiem, universitātēm un valstiskām institūcijām ir savas mājaslapas Internet tīklā. Tajās tiek izvietoti dažādi dati, piemēram, demogrāfiska un ekonomiska rakstura informācija.

Satura analīze

Šī izpētes metode var būt gan relatīvi neformāla, gan gandrīz vai zinātniska. To bieži izmanto, meklējot ziņas par kaut kādu institūciju. Visvienkāršākajā līmenī sabiedrisko attiecību speciālists var apkopot ziņu materiālus, no to skaita spriežot par uzņēmuma iegūto publicitāti.

Roberts Kendals (R. Cendall) raksta, ka satura analīze ietver: "...sistemātisku kāda aspekta analīzi, aplūkojot tādus aspektus, kā, piemēram, biežāk izmantotie vārdi un jēdzieni (uzņēmuma vai produkta nosaukums u.tml.), aprakstītie un pārrunātie temati, vidusmēra lasītāja spēja izprast publikācijas par uzņēmumu (publikāciju izprotamību vidusmēra lasītājam)". Tiek izvērtēti arī visi uzņēmumā veidotie videoieraksti.

Satura analīze tiek izmantota, lai noskaidrotu, cik lielā apjomā uzņēmumam interesējošās tēmas ir iekļautas masu saziņas līdzekļos noteiktā laika periodā. Tātad ar satura analīzes palīdzību iespējams noteikt, vai nepieciešami papildu sabiedrisko attiecību pasākumi.

Satura analīzi var izmantot arī, lai novērtētu vēstuļu un sarunu pa tālruni saturu, iegūstot lielisku atgriezenisko saiti par problēmām uzņēmuma politikā un tās sniegtajos pakalpojumos. Vēstuļu un tālruņa zvānu kā piemēru izmantošana ir pierādījums tam, ka šīs problēmas var risināt. Satura analīze un tās izmantojums tiek aplūkots tālāk 3. 4. apakšnodalā par novērtējumu.

Intervijas

Ir vairāki intervēšanas veidi. Gandrīz vai katrs no darbiniekiem ikdienā runā ar kolēģiem un zvana uz citiem uzņēmumiem, lai iegūtu informāciju. Sabiedrisko attiecību personāls, risinot noteiktu problēmu, mēdz intervēt citus sabiedrisko attiecību profesionāļus, meklējot idejas un ierosinājumus.

Ja ir nepieciešams sabiedrības viedokļa pētījums, daudzas sabiedrisko attiecību firmas organizē īsas intervijas ar cilvēkiem tirdzniecības centros vai kaut kādā citā pulcēšanās vietā. Šī nav zinātniska metode, bet tā ļauj uzņēmumam uzzināt sabiedrības daļas domas vai attieksmi pret uzņēmuma sniegto informāciju. Šīs intervijas parasti ilgst tikai 2 – 5 minūtes. Dažreiz labākā pieeja ir plašākas informācijas iegūšanai veikt padziļinātas intervijas.

Mērķa (fokusa) grupas

Labā alternatīva individuālai intervēšanai ir mērķa grupu veidošana. Šo metodi plaši izmanto reklāmā, mārketingā un sabiedriskajās attiecībās, nosakot uzņēmumam nozīmīgas sabiedrības daļas attieksmes un motivāciju. Mērķa grupas tiek veidotas arī, lai formulētu vai arī pirms reklāmas vai mārketinga kampaņas sākšanas pārbaudītu ziņojumu tematus un saukļus, kā arī pirms kampaņas sākšanas pārbaudītu komunikācijas stratēģijas.

Mērķa grupas parasti ietver 8 – 12 cilvēkus, kuriem raksturīgas mērķa auditorijai piemītošās iezīmes. Īpaši apmācīts darbinieks izmanto netiešas intervēšanas tehnikas, kas mudina grupas dalībniekiem brīvi runāt par nepieciešamo tematu vai arī spontāni reaģēt uz ierosinātajām ziņojumu tematiem. Mērķa grupas parasti notiek konferenču telpai līdzīgā vietā, un šī tikšanās ir neformāla. Mērķa grupas darbs var ilgt vienu divas stundas – atkarībā no grupas darba kvalitātes un pārrunājamā temata.

Tāpat ar mērķa grupas palīdzību iespējams iegūt nevis skaitlisku informāciju, bet gan aprakstošu informāciju par to, kā mērķa grupa uztver izveidoto materiālu, reklāmu u.c. Rezultātus nav iespējams apkopot procentuāli un tos nevar attiecināt uz visiem iedzīvotājiem. Tomēr mērķa grupas izmanto, lai noteiktu dalībnieku attieksmi un viedokļus. Šāda informācija palīdz uzņēmumam strukturēt plānotajās kampaņās izmantotajās ziņas un saukļus, vai arī kvantitatīvā pētījumā formulēt hipotēzes un jautājumus.

Materiālu pārbaude

Joprojām pārāk bieži uzņēmumi nespēj efektīvi sazināties ar savu mērķauditoriju, jo tie rada un izplata materiālus, ko mērķauditorija nesaņem. Daudzos gadījumos izplatāmie materiāli ir uzrakstīti auditorijas izglītības līmenim pārāk sarežģītā valodā.

Tātad mērķauditorijas pārstāvjus lūdz izlasīt vai aplūkot materiāla projektu, pirms tas tiek rūpnieciski pavairots un izplatīts sabiedrībā. To var veikt gan individuālas intervijas laikā, gan mazā darba grupā.

Piemēram, materiālam, kas paredzēts pensijas vecuma cilvēkiem, vajadzētu būt rakstītam viegli saprotamā valodā, bez īpašas nepieciešamības neizmantojot svešvārdus. Turklāt tekstam jābūt noformētam vizuāli pārskatāmi, jābūt vismaz 14–16 punktu burtu izmēram.

Zinātniski pētījumi

Lai gan līdz šim aprakstītās izpētes metodes palīdz sabiedrisko attiecību personālam veidot efektīvas programmas, dažreiz ir nepieciešams veikt aptaujas, izmantojot ļoti precīzas zinātniskas izpētes metodes. Šādi pētījumi balstās uz diviem nozīmīgiem faktoriem – izlases veida pārbaudi un lielu respondentu skaitu.

Uz nejaušības principu balstīts izlases veids nozīmē, ka katram mērķauditorijā ietilpstošam iedzīvotājam ir vienādas iespējas tikt aicinātam piedalīties aptaujā. Pretēji šim pārbaudes veidam, intervijas tirdzniecības centrā nav balstītas uz nejaušības principu, jo tās ietver tikai tirdzniecības centra apmeklētājus laikā, kad tur strādā intervētāji. Piemēram, ja pētnieki šo darbu veic rīta stundās, ir liela iespēja, ka intervijās piedalīsies neproporcionāli liels mājsaimnieču skaits, bet intervijas, kas notiks pēc plkst. 17 ietvers lielāku biroja darbinieku skaitu.

Nejaušu izlasi varētu veidot efektīvāk tad, ja pētnieki šajā centrā uzturētos visu laiku un intervijas veiktu visās tirdzniecības centra vietās.

Visprecīzāko nejaušu izlasi parasti veido, izmantojot sarakstus ar visiem attiecīgajā mērķauditorijā ietvertu personu vārdiem. Tas ir diezgan viegli gadījumā, ja tiek veidota uz nejaušību balstīta aptauja kāda uzņēmuma darbiniekiem, jo intervētājs var, piemēram, sarakstā izvēlēties katru 25. vārdu.

Vēl viena bieži izmantota metode – izveidot nejaušu izlasi, kas atbilst

auditorijas iezīmēm. To sauc par kvotas (daļas) izlasi. Tā var balstīties uz dažādiem demogrāfiskiem faktoriem – vecumu, dzimumu, reliģisko pārliecību, ienākumu līmeni atkarībā no izpētes mērķa. Ikvienā pētījumā nozīmīgs ir arī jautājums par izlases apjomu. Visu iedzīvotāju viedokļa uzzināšanai Latvijā parasti tiek izveidota 1000 – 1500 cilvēku izlase.

3.2. Uzņēmuma sabiedrisko attiecību programmas plānošana

Otrais posms uzņēmuma sabiedrisko attiecību procesā pēc pētījumu veikšanas un analīzes ir **programmas plānošana**. Pirms tiek īstenotas sabiedrisko attiecību aktivitātes, rūpīgi jāpārdomā, kas jādara un kādā secībā jādara, lai tiktu sasniegti uzņēmuma mērķi.

Labai sabiedrisko attiecību programmai ir jābūt tādai, kas palīdz sasniegt uzņēmuma komercdarbības, finansu, mārketinga un komunikācijas mērķus. Tātad sabiedrisko attiecību plānošanai ir jābūt nevis konkrēti situatīvai, bet gan stratēģiskai. Speciālistam ir jādomā par situāciju, jāspēj analizēt, kā to varētu efektīvi izmantot vai mainīt, radoši jāveido nepieciešamās stratēģijas un taktikas, kā arī jānosaka, kā tiks mērīti sasniegtie gala rezultāti. Plānošanas procesa laikā jādomā arī par to, kā koordinēt dažādas komunikācijas metodes – informāciju presei, speciālos notikumus, preses konferences, intervijas, runas utt., lai tiktu sasniegti konkrēti gala rezultāti.

Kā jau minēts, haotisku un neefektīvu komunikāciju iespējams novērst tikai ar plānošanas palīdzību. Arī plānošanai ir vairākas pieejas, tomēr jāpiemin, ka vislabākā plānošana ir sistemātisks informācijas vākšanas, apkopošanas, analizēšanas process, kurā iegūtās atziņas tiek izmantotas, lai sasniegtu uzņēmuma mērķus.

Viena no plašāk izmantotajām pieejām plānošanai ir vērsta uz konkrētu uzņēmuma mērķi. Kā raksta Roberts E. Simons (R. E. Simmons), šī pieeja plānošanā nodrošina, ka "...tiek izveidoti sabiedrisko attiecību materiāli, kā arī izveidoti kritēriji, kas palīdz novērtēt kampaņas rezultātus".

Normens R. Neigers (N. R. Nager) un Tomass Alens (T. H. Allen) nodala un apraksta deviņus galvenos posmus uz mērķi vērstajā sabiedrisko attiecību programmas plānošanas pieejā, kas var palīdzēt sabiedrisko attiecību darbiniekam izveidot gan vienkāršu informāciju presei, gan daudzpusīgu komunikatīvo programmu.

1. *Klienta/ darba devēja mērķi.* Kāds ir komunikācijas mērķis un kā tas veicina vai palīdz sasniegt uzņēmuma mērķus? Konkrēti mērķi, piemēram, "iepazīstināt patērētājus ar produkta augsto kvalitāti" ir labāki nekā vispārīgi mērķi "iepazīstināt cilvēkus ar produktu".
2. *Auditorija.* Kurš ir jāsasniedz ar minētās informācijas palīdzību, un kā šī auditorija var palīdzēt sasniegt uzņēmuma mērķus? Kādas ir mērķauditorijas īpašības, un kā var izmantot demogrāfisko informāciju ziņojuma strukturēšanai? Piemēram, primārā auditorija kampaņai, kas veicina ekoloģiski tīrākās degvielas izmantošanu, ir nevis visa sabiedrība, bet gan cilvēki, kas brauc ar automašīnām.
3. *Auditorijas mērķi.* Ko auditorija vēlas uzzināt, un kā ziņojumu var pielāgot auditorijas jau esošajai interesei? Piemēram, patērētājs ir daudz vairāk ieinteresēts, kā nevis kā darbojas jauns datora modelis, bet gan kā šis modelis palielinās darba produktivitāti.
4. *Masu saziņas līdzekļi.* Kāds ir efektīvākais masu saziņas līdzeklis šīs auditorijas sasniegšanai, un kā vairāku kanālu kopums (ziņu izdevumi un raidījumi, bukleti, speciāli notikumi un tiešais pasts) pastiprinās sabiedrisko attiecību informācijas ietekmi uz nozīmīgāko izdalīto mērķauditoriju?
5. *Masu saziņas līdzekļu mērķi.* Ko mediju pārstāvji meklē piedāvātajā informācijā un kāpēc, piemēram, noteikts laikraksts varētu būt ieinteresēts publicēt šo informāciju? Piemēram, vietējais (reģionālais) laikraksts vienmēr būs ieinteresētāks parādīt valstiski svarīgas ziņas ietekmi uz vietēja mēroga dzīvi.
6. *Informācijas avoti un jautājumi.* Kādi primārie un sekundārie informācijas avoti ir nepieciešami, lai parādītu informācijas objektivitāti? Kādus ekspertus vajadzētu intervēt? Ko vajadzētu meklēt un analizēt datu bāzēs? Piemēram, runājot par jaunas tehnoloģijas piedāvātajām priekšrocībām, labāk ir intervēt nevis mārketinga direktoru, bet gan inženieri.
7. *Komunikācijas stratēģijas.* Kādi faktori ietekmēs sabiedrisko attiecību ziņojuma izplatīšanos un pieņemšanu? Vai mērķauditorija ir labvēlīgi vai naidīgi noskaņota pret informāciju? Kādi vēl notikumi vai cita informācija var samazināt vai palielināt konkrētā ziņojuma ietekmi? Piemēram, ar trakumsērgu slimu liellopu krīzes laikā

attiecīgo gaļas ražotāju uzņēmumu pārstāvjiem noteikti ir jāņem vērā sabiedrības attieksme pret šiem jautājumiem.

8. *Sabiedrisko attiecību informācijas būtība.* Kāda ir plānotā komunikācijas ietekme uz auditoriju? Vai sniegtās informācijas mērķis ir tikai informēt, vai arī mainīt attieksmes un uzvedību? Piemēram, stāstot cilvēkiem par fiziskās veselības vērtību, tiek izmantoti citi fakti un argumenti, nekā stāstot par veidiem, kā sasniegt fizisko veselību.
9. *Neverbāls pastiprinājums.* Kā fotogrāfijas, grafiki, reprodukcijas vai citi vizuāli materiāli var vizuāli paskaidrot un pastiprināt rakstisko tekstu? Piemēram, stabiņu grafikus un apla diagrammas var vieglāk izprast nekā skaitļu slejas.

Sabiedrisko attiecību programmas rakstīšana ir dokumenta sagatavošana, kurā tiek noteikts, kas ir jādara un kā tas ir jādara. Sagatavojot šādu dokumentu, speciālists var pārliecināties, ka visi elementi ir ņemti vērā un ka ikviena iesaistītā persona izprot kopainu.

Sabiedrisko attiecību firmas vienmēr sagatavo un iesniedz klientam apstiprināšanai programmas plānu, nepieciešamības gadījumā to mainot. Tādējādi tiek panākta vienošanās par mērķiem un to sasniegšanas veidu. Arī sabiedrisko attiecību speciālisti uzņēmumos šādi veido atsevišķas kampaņas vai visas sabiedrisko attiecību nodaļas darba plānu nākamajam gadam.

Lai gan iespējami varianti, sabiedrisko attiecību plāni ietver astoņas galvenās daļas:

- Situācija
- Mērķi
- Auditorija
- Stratēģija
- Taktika
- Laika grafiks
- Budžets
- Novērtējums

Protams, sabiedrisko attiecību programmā daļas var nenodalīt un tās var nosaukt dažādi, tomēr šis sadalījums palīdz sabiedrisko attiecību spe-

ciālistam un ikvienam attiecīgā uzņēmuma darbiniekam izprast sabiedrisko attiecību kampaņas būtību, mērķus un īstenošanu.

1. Situācijas novērtējums

Ja nav skaidri noteikta situācija, kas liek secināt, ka nepieciešama sabiedrisko attiecību programma, nav iespējams izvirzīt mērķus.

Sabiedrisko attiecību programmas izveidi parasti ierosina trīs dažādi situāciju veidi:

- 1) uzņēmumam ir jāveido programma, kas palīdzētu atrisināt problēmu vai situāciju, kura negatīvi ietekmē šo uzņēmumu;
- 2) uzņēmumam ir jāveido īpašs vienreizējs projekts;
- 3) uzņēmums vēlas pastiprināt pastāvīgos centienus saglabāt sabiedrības atbalstu un reputāciju sabiedrības acīs. Piemēram, *Microsoft* mērķa grupu pētījumā atklāja, ka patērētāji labvēlīgi reaģēja uz ziņojumiem par “ātrāku un vieglāku” darbu ar datoru, un šāda doma tika ietverta jaunās kampaņas sabiedrisko attiecību informācijā. Tātad pētījumi var palīdzēt izvirzīt programmas mērķus un strukturēt citus programmas plāna elementus.

2. Mērķi

Ja ir izprasta situācija vai programma, nākamais solis ir izvirzīt programmas mērķus. Pirms mērķa apstiprināšanas ir jāuzdod jautājumi: 1) vai izvirzītais mērķis tiešām atbilst dotajai situācijai, 2) vai tas ir reāli sasniedzams un 3) vai veiksmi var izmērīt?

Mērķis parasti tiek izvirzīts, ņemot vērā nevis tikai ieguldāmos resursus, bet arī programmas vēlamās gala rezultātus. Tātad mērķiem vajadzētu būt izteiktiem nevis kā “līdzekļiem”, bet gan kā “gala rezultātiem”. Piemēram, slikti definēts mērķis ir “radīt jauna produkta publicitāti”, jo “publicitāte” nav tas, ko vēlas sasniegt šā produkta ražotāji. Patiesais mērķis ir “iepazīstināt patērētājus ar jauno produktu”, un šo mērķi var sasniegt ar tādām metodēm, kā, piemēram, informāciju preseī, īpašiem notikumiem un brošūrām.

Ir divi mērķu veidi – informējošie un motivējošie.

- *Informējošie mērķi.* Liela daļa no sabiedrisko attiecību plāniem ir vērsti tieši uz auditoriju nodrošināšanu ar informāciju un iepazīstināšanu ar tematu, notikumu vai produktu.

Šajā gadījumā grūtības rada informējošu mērķu sasniegšanas novērtējums, jo, piemēram, sabiedrības informētība un izglītības līmenis ir abstrakti lielumi, ko ir grūti novērtēt. Tāpēc bieži ir nepieciešamas sabiedrības aptaujas. Lai gan daudzi uzņēmumi dod priekšroku masu saziņas līdzekļu publikāciju biežuma novērtēšanai, informācijas parādīšanās masu saziņas līdzekļos ne vienmēr nozīmē, ka ir paaugstinājies sabiedrības informētības līmenis.

- *Motivējošie mērķi.* Lai gan attieksmju maiņu un uzvedības maiņu ar sabiedrisko attiecību kampaņas palīdzību sasniegt ir grūtāk, motivējošos mērķus ir vieglāk novērtēt. Tie balstās uz precīzi mērījumiem gala rezultātiem, ko var izteikt skaitļos. Motivējošo mērķu priekšrocības ir redzamas, piemēram, ja mērķis ir palielināt pieprasījumu pēc kāda produkta, izpārdot visas skatītāju vietas uz kādu izrādi vai arī veicināt ziedošanu smagi slimam bērnam.

Bieži sabiedrisko attiecību programmai ir gan informējoši, gan motivējoši mērķi.

3. Auditorija

Sabiedrisko attiecību programmām ir jābūt vērstām uz konkrētām un definētām auditorijām. Lai gan dažas kampaņas ir vērstas uz "visu sabiedrību", šādi gadījumi ir izņēmums. Tātad sabiedrisko attiecību speciālisti vēršas pie "visas sabiedrības" konkrētas mērķauditorijas. To var noteikt ar tirgus izpēti palīdzību, izmantojot tādus kritērijus, kā, piemēram, vecumu, ienākumu līmeni, sociālo stāvokli, izglītības līmeni, konkrētu produktu patērišanas īpatnības un šo cilvēku dzīvesvietu. Piemēram, ūdens taupīšanas programma ietver cilvēkus, kas dzīvo noteiktā rajonā vai pilsētā.

Daudzos gadījumos ir nepieciešams tikai veselais saprāts, lai definētu nepieciešamo mērķauditoriju. Piemēram, ja kāds uzņēmums sāk kampaņu par vakcinācijas programmu bērniem, kas jaunāki par diviem gadiem, primārā auditorija ar šo kampaņu saistītām sabiedrisko attiecību ziņojumam ir vecāki ar maziem bērniem. Citas auditorijas ir grūtnieces un pediatri.

Daži uzņēmumi arī masu saziņas līdzekļus uzskata par "mērķauditoriju". Ja sabiedrisko attiecību programma meklē masu saziņas līdzekļu atbalstu vai mēģina izmainīt to, kā masu mediji raksta par uzņēmumu vai problēmu, arī izdevēji un reportieri var kļūt par pilntiesīgu "mērķauditoriju". Tomēr parasti masu saziņas līdzekļi ir nevis "gala rezultāts", bet gan "līdzeklis", – kanāls, ar kura starpniecību noteiktās mērķauditorijas var sasniegt, pārliecināt un motivēt.

4. Stratēģija

Stratēģijas sadaļā tiek parādīts, kā sasniegts mērķis, formulējot vadlīnijas un tematu visai programmai kopumā. Visai sabiedrisko attiecību programmai var izveidot gan vienu, gan vairākas stratēģijas. Tas ir atkarīgs no sabiedrisko attiecību kampaņas mērķiem un mērķauditorijas.

Piemēram, kādas automašīnu ražotājas stratēģijas var būt: 1) ar publicitātes palīdzību radīt sabiedrībā sajūsmu un aizrautību, kuras kulminācijas brīdis būtu jaunā automašīnas modeļa ieviešana tirgū; 2) parādīt jaunā modeļa tehnisko pārākumu; 3) parādīt tehnisko atbalstu – garantijas apkopi, servisa iespējas un rezerves daļu pieejamību nepieciešamības gadījumā.

Šajā programmas sadaļā ir jāuzskaita galvenās tēmas un sabiedrisko attiecību informācija, kas tiks izmantoti visas kampaņas laikā visos publicitāti veicinošos materiālos. Piemēram, šādas tēmas var būt "naudas ietaupīšana", "labvēlīga ietekme uz cilvēka veselību", "cilvēka statusu paaugstinoša fizisku nodarbību vieta" un citas.

5. Taktika

Šajā sabiedrisko attiecību programmas sadaļā tiek secīgi izklāstītas specifiskās aktivitātes, kas palīdzēs sasniegt izvirzītos mērķus. Taktika ietver komunikācijas līdzekļus, kas tiek izmantoti, lai galvenie sabiedrisko attiecību informācija sasniegtu primārās un sekundārās mērķauditorijas. Komunikācijas līdzekļi detalizētāk aplūkoti nākamajā apakšnodaļā.

6. Kalendārs vai laika grafiks

Sabiedrisko attiecību programmas ierobežošanai laikā ir trīs aspekti:

- 1) jānolemj, kad kampaņa ir jāīsteno;
- 2) jānosaka veicamo darbību secība;
- 3) jāizveido darbības posmu saraksts.

Maksimālas efektivitātes sasniegšanai nepieciešams īstenot visus trīs aspektus.

Kampaņas plānošana laikā

Programmas plānošanai ir jāņem vērā situācijas vides konteksts un laiks, kad kampaņā izmantotā informācija un saukļi būs visnozīmīgākie mērķauditorijai. Piemēram, mazlitrāžas automašīnu reklāma būs visefektīvākā pēc benzīna cenu paaugstināšanas. Citu produktu, piemēram, pretiedeguma krēma reklāma var būt atkarīga no sezonas vai apkārtējās vides.

Taktikas īstenošanas grafiks

Otrs kalendāra plānošanas aspekts ir aktivitāšu laika grafika izstrādāšana. Ļoti bieži lielākā uzmanība tiek pievērsta kampaņas sākuma posmam, kad īsteno vairākas taktikas vienlaikus. Kampaņas sākuma posmam ir nepieciešamas daudzas darbības jeb aktivitātes, lai liktu sabiedrībai pievērst uzmanību tematam vai produktam. Pēc tam, kad kampaņa jau ir sākusies, tās turpināšanai ir nepieciešams mazāk enerģijas un mazāks skaits darbību. Sabiedrisko attiecību speciālistiem ir ieteicams (vai pat obligāti) veidot kampaņas plānu katrai nedēļai, atzīmējot, kas šajā posmā tiks darīts. Kampaņas plāna piemērs redzams 1. pielikumā.

Uzņēmumi sabiedrisko attiecību kampaņu bieži izmanto kā pirmo posmu mārketinga programmas sākumā. Kad sabiedriskās attiecības ir pievērsušās auditorijas uzmanību, piemēram, jaunajam produktam, otrā mārketinga programmas posmā tiek īstenota reklāmas un tiešā pasta kampaņa.

Kalendāra veidošana

Kalendāra plāna veidošana ir neatņemama laika plānošanas daļa. Lai sagatavotu videomateriālu, informāciju preseai vai arī bukletu, bieži ir nepieciešamas laiks – nedēļas vai pat mēneši. Arī īpaša notikuma sagatavošanai vajag ilgāku laiku. Lai pilnvērtīgi izmantotu savu laiku,

sabiedrisko attiecību speciālistiem ir jāņem vērā pēdējie termiņi materiālu iesniegšanai publikācijām. Piemēram, ikmēneša žurnāliem informācijas pēdējie iesniegšanas termiņi bieži ir 6 – 8 nedēļas pirms žurnāla iznākšanas.

Tas nozīmē, ka sabiedrisko attiecību profesionāļiem ir laikus jādomā, lai viss notiktu pareizajā secībā un īstajā laikā. Viens no veidiem, kā to sasniegt, ir izveidot laika grafikus, kur redzami darbības posmi un to veikšanas datumi. Ja ir izveidoti šādi grafiki, aizkavēšanās gadījumā iespējams laikus pamanīt arī pārējā kampaņas procesa aizkavēšanos.

7. Budžets

Protams, visas programmas ierobežo budžets. Tas katrā gadījumā ir individuāls, un atkarībā no tā apjoma un vajadzībām tiek izveidota sabiedrisko attiecību kampaņas programma.

8. Novērtējums

Plāna novērtēšana ir cieši saistīta ar visas programmas mērķiem. Kā jau minēts iepriekš, jābūt iespējai mērķus izteikt skaitliski, lai klientiem vai darba devējiem būtu iespējams pierādīt, ka sabiedrisko attiecību programma ir sasniegusi tās mērķi.

No tā izriet, ka novērtēšanas kritērijiem jābūt reāliem, uzticamiem, konkrētiem un tiem jāatbilst klientu vai darba devēju vēlmēm un vajadzībām. Sabiedrisko attiecību programmas novērtējuma sadaļā vēlreiz ir jāuzskaita mērķi un izmantojamās novērtēšanas metodes.

Ja tiek mērīts informējošs mērķis, novērtējums parasti ietver ziņu publikāciju apkopojumu, kas ietver analīzi, cik bieži tika pieminēti galvenie formulētie sniegtās informācijas aspekti. Var izskaitīt, cik brošūras tika izplatītas, un var aprēķināt, cik skatītāju noskatījās videomateriālu televīzijā. Savukārt motivējošos mērķus bieži mērī un novērtē, aprēķinot pieprasījuma vai tirgus daļas izmaiņas, cilvēku skaitu, kas piezvanīja uz 800xxxx numuru labdarības akcijas gadījumā, vai arī, veicot aptaujas, kas mērī cilvēku uztveri pirms un pēc kampaņas. Novērtējuma metodes detalizētāk aplūkotas 3.4. apakšnodaļā.

3.3. Uzņēmuma sabiedrisko attiecību programmas īstenošana

Trešais posms sabiedrisko attiecību procesā pēc pētījumu un plānošanas daļām ir komunikācija. Šo kampaņas daļu sauc arī par sabiedrisko attiecību programmas īstenošanu, un tā ir redzamākā no sabiedrisko attiecību darba daļām. Tas ir process, ar kura palīdzību tiek sasniegti izvirzītie mērķi. Šā procesa mērķi ir informēt, pārliecināt, motivēt vai sasniegt savstarpēju sapratni. Lai cilvēks būtu veiksmīgs saskarsmes procesa dalībnieks, viņam ir jāzina, kā cilvēki uztver un izprot dažādu sabiedrisko attiecību informāciju. Nepieciešamas arī zināšanas, kā cilvēki darbojas ar informāciju un kā notiek attieksmju, viedokļu un uzvedības maiņa.

Uzņēmuma ārējo sabiedrisko attiecību informācijas veidošanas pamatprincipi

Jebkuras sabiedrisko attiecību informācijas mērķis ir ietekmēt tā saņēmēju. Sabiedrisko attiecību speciālisti darbojas, lai veicinātu sabiedrības uztveres, attieksmes, viedokļu vai uzvedības maiņu.

Ietekmēt sabiedrību ar sabiedrisko attiecību informācijas palīdzību nav viegli. Viens no veidiem, kā veicināt uzņēmuma radīto pakalpojumu vai produktu pievilcību sabiedrības acīs, ir noskaidrot, kā cilvēki pieņem jaunas idejas vai produktus. Sadarbībā ar sabiedrisko attiecību speciālistiem, tas notiek piecos posmos.

1. posms – *Apzināšanās*. Cilvēks apzinās, ka pastāv jauna ideja vai produkts, bieži vien tas notiek ar ziņu stāsta palīdzību.
2. posms – *Interese*. Cilvēks meklē papildinformāciju par šo ideju vai produktu, iespējams, ieinteresējoties par bukletu (brošūru), paņemot reklāmas lapiņu vai arī izlasot rakstu avīzē.
3. posms – *Novērtējums*. Cilvēks novērtē šo ideju vai produktu, to salīdzinādam ar savām speciālajām vajadzībām un vēlmēm. Daļa no šā procesa ir draugu un ģimenes reakcija.
4. posms – *Izmēģināšana*. Cilvēks izmēģina produktu vai ideju ar mērķi eksperimentēt, izmantojot paraugu vai arī veidojot tādus apgalvojumus, kā, piemēram, “Viņi saka...” vai arī “Es lasīju...”.

5. posms – *Pieņemšana*. Cilvēks sāk regulāri lietot šo produktu vai arī iekļauj kādu pārlicību savā uzskatu sistēmā. Teiciens “Viņi saka...” kļūst par “Es domāju...”.

Sabiedrisko attiecību informācijas pieņemšanu ietekmē saņēmēja iepriekšējā pieredze, viņa vajadzības, kā arī sabiedrībā pastāvošās normas. Jāuzsver, ka tad, ja darbiniekam vai ārējās auditorijas pārstāvim nav vēlēšanās uz klausīt jaunumus, tos apdomāt un ievietot savā vērtību sistēmā, sabiedrisko attiecību informācija nebūs efektīva. Līdz ar to sabiedrisko attiecību darbiniekam īpaša uzmanība jāpievērš tam, cik liela sabiedrības uzmanība ir piesaistīta informācijai un kā to varētu palielināt.

Tomēr ir svarīgi piebilst, ka cilvēks ne vienmēr iziet cauri visiem posmiem, iepazīstoties ar kaut kādu ideju vai produktu. Šis process var beigties jebkurā no posmiem, ja informācija neatbilst potenciālā klienta vajadzībām, informācijas pasniegšanas veids nepiesaista uzmanību vai nerada interesi, ja produktu vai pakalpojumu nav iespējams izmēģināt, kā arī gadījumā, ja klients nav apmierināts ar šā produkta vai pakalpojuma kvalitāti salīdzinājumā ar jau izmantotajiem līdzīgajiem produktiem vai pakalpojumiem.

Sabiedrisko attiecību ziņojuma plānošanas laikā speciālistam ir jāņem vērā vairāki faktori. Patriks Džeksons (P. Jackson), laikraksta “PR Reporter” redaktors, uzskata, ka sabiedrisko attiecību speciālistiem pirms sabiedrisko attiecību materiālu veidošanas ir jāuzdod sev vairāki jautājumi:

- Vai šis materiāls ir derīgs:
 - a) sūtītājam?
 - b) saņēmējam?
- Vai tam ir jēga?
 - c) vai tas saistās ar tēmu?
 - d) vai tas atbilst nevis tikai sūtītāja, bet arī saņēmēja interesēm?
- Vai to ir viegli atcerēties?
 - e) vai tajā ir viegli iegaumējamās frāzes vai metafora?
 - f) vai to var iegaumēt ar audiālu vai vizuālu efektu palīdzību?
- Vai to ir viegli izprast?
 - g) vai tas ir izteikts viegli saprotamā un loģiskā valodā?
 - h) vai tas ir parādīts grafiski vai vizuāli?

➤ Vai tas ir ticams?

- i) vai auditorija uzticas cilvēkam, kura teiktais tiek izmantots vai pašam runātājam?
- j) vai informācija liek domāt, ka runātājs ir speciālists attiecīgajā jautājumā?

Ja tiek atrastas godīgas atbildes uz šiem jautājumiem un tās tiek izmantotas informācijas gatavošanai, katrs ziņojums daudz efektīvāk sasniedz paredzēto auditoriju.

Pirms jebkura sabiedrisko attiecību materiāla sagatavošanas ir jāzina mērķis. Merilendas Universitātes sabiedrisko attiecību profesors Džeimss Grunigs (J. Grunig) uzskaita piecus iespējamus **komunikācijas mērķus**:

1. *Informācijas izklāsts.* Sabiedrisko attiecību personāls var sniegt materiālus masu saziņas līdzekļiem un izplatīt citus materiālus ar dažādām metodēm, piemēram, ar informāciju preseī un brošūrām. Mērķauditorijām ir iespējams saņemt informāciju dažādos veidos.
2. *Informācijas precīza izplatīšana.* Pamatinformāciju bieži pārveido masu saziņas līdzekļu pārstāvji. Ja informācija ir pārpublicēta dažādos masu saziņas līdzekļos, tā var kļūt neprecīza.
3. *Informācijas pieņemšana.* Balstoties uz saviem uzskatiem par informācijas patiesumu, mērķauditorija ne tikai to uztver, bet arī pieņem kā uzticamu.
4. *Attieksmju maiņa.* Auditorija ne tikai tic informācijai, bet pēc tās saņemšanas izlemj vai izsaka gatavību mainīt savu uzvedību.
5. *Atklāta uzvedības maiņa.* Auditorijas pārstāvji patiešām maina savu pašreizējo uzvedību vai arī iegādājas produktu un to izmanto.

Dž. Grunigs uzskata, ka lielākā daļa sabiedrisko attiecību profesionāļu parasti pievēršas pirmajiem diviem komunikācijas mērķiem – informācijas atklāšanai un precīzai tās izplatīšanai. Savukārt pēdējo trīs mērķu izmantošana lielā mērā ir atkarīga no dažādu faktoru kopuma – iepriekšējās attieksmes pret informāciju, laikabiedru uzskatiem, ieteiktās darbības pieejamības, vides ietekmes un citiem. Turklāt pirmos divus mērķus ir arī vieglāk novērtēt nekā, piemēram, attieksmes maiņu.

Kā jau iepriekš minēts, viena no iezīmēm, kas atšķir sabiedrisko attiecību informāciju un reklāmas tekstu, ir tas, ka sabiedrisko attiecību informāciju auditorija mēdz uztvert kā objektīvāku un ticamāku. Lai pārbaudītu informācijas ticamību, jāpārlasa izveidotā sabiedrisko attiecību informācija un uz katru no apgalvojumiem jāuzdod skeptisks jautājums: "Kas to saka?". Ja atbilde ir "Es to saku", "To neviens nesaka" vai arī "To saka kāds, kuram auditorija neuzticas", šis materiāls ir jāpilnveido. Piemēram, tiek rakstīta kādas mārketinga firmas vēstule. Tajā rakstīts: "Šī ir firma, kas palīdz cilvēkiem un uzņēmumiem efektīvi izplatīt savu informāciju līdz to galējam izmantotājam". Vēstulē tiek ietvertas zināmas detaļas par iespējamo palīdzību. Lai gan ir ietverta arī maksa par attiecīgajiem pakalpojumiem, netiek sniegta atbilde uz jautājumu "Kāpēc man būtu jātic, ka tas ir kādam palīdzējis vairāk vai mazāk "efektīvi"?". Ja uzņēmums aicina cilvēkus pirkt kādu pakalpojumu vai precī, tam jābūt gatavam saskarties ar šādiem jautājumiem.

Izmantojot "Kas to saka?" pārbaudi, ir iespējams arī aizkavēt un novērst lasītāja šaubas. Šajā piemērā varētu citēt tos klientus, kam šī firma ir palīdzējusi, aprakstīt konkrētus projektus, ko šis uzņēmums ir veicis, un to gala rezultātus. Tāpat varētu piedāvāt arī sākotnēju bezmaksas konsultāciju, kas ļautu potenciālajiem klientiem pārliecināties, ka investīcijas atmaksāsies.

Ticamību klientu acīs var veicināt ar šādu metožu palīdzību:

- sabiedrisko attiecību ziņojumā tiek nosaukti klienti vai patērētāji, kas apraksta uzņēmuma darbības kvalitāti (galarezultātus) un iegūto labumu;
- tiek sniegta pietiekami detalizēta informācija par produktu vai pakalpojumu, lai tas šķistu ievēribas cienīgs un vajadzīgs;
- tiek citēti uzticamu institūciju/ ekspertu un attiecīgās jomas speciālistu viedokļi;
- tiek uzskaitīti uzņēmuma iegūtie apbalvojumi, tā darbinieku zinātniskie grādi, licences, uzņēmuma produkcijas pārdošanas apjoms, pieredzes uzkrāšanas gadi;
- tiek sniegtas garantijas un piedāvāti bezmaksas paraugi.

Iespējami arī noteikti **ticamības uzņēmumam grāvēji** auditorijas vidū:

- tiek izmantoti nevis pierādījumi, bet gan solījumi;
- uzņēmuma piedāvātā produkta vai pakalpojuma cena pārsteidz auditoriju kā pārāk zema vai pārāk augsta;
- sabiedrisko attiecību informācijā ir pieļautas terminoloģijas, pareizrakstības vai faktu kļūdas, kā arī izteikumi, kas var šķist seksuāli diskriminējoši, rasistiski vai amatieriski.

Liela daļa sabiedrisko attiecību informācijas tiek pastāvīgi atkārtota, un tā iemesli ir šādi:

- atkārtojums ir nepieciešams, jo vienlaikus visi mērķauditorijas dalībnieki neredz vai nedzird šo informāciju;
- ja informācija tiek atkārtota, ir mazākas iespējas, ka tā neatceras šo ziņojumu. Ja ziņu avots ir uzticams, atkārtojums novērš to, ka cilvēku viedoklis mainās vēlamajā virzienā, bet izmaiņas samazinās;
- atkārtojums palīdz auditorijai atcerēties pašu ziņojumu;
- atkārtojums palīdz cīnīties ar auditorijas vienaldzību vai pretdarbību.

Arī pašā sniedzamajā informācijā iespējams ietvert atkārtojumu. Pati galvenā informācijas būtība jāpiemin sākumā un tad jāapkopo beigās.

Sabiedrisko attiecību speciālistiem katrā produkta vai pakalpojuma pieņemšanas posmā ir jāpievērš uzmanība primārajam informācijas veidam. Masu saziņas līdzekļi ir visietekmīgākais informācijas izplatīšanas kanāls pieņemšanas procesa apzināšanās posmā, kad laikrakstā izlasīta vai televīzijā dzirdēta sabiedrisko attiecību informācija palīdz cilvēkiem uzzināt par kādu ideju, produktu vai notikumu kādā no uzņēmumiem. Šo apzināšanos arī var panākt ar tiešo sūtījumu un vienkāršu reklāmas brošūru palīdzību.

Indivīdi arī intereses posmā paļaujas uz masu saziņas līdzekļiem, bet viņi aktīvi meklē informāciju un pievērš uzmanību garākiem un detalizētākiem rakstiem. Viņi vairāk paļaujas uz detalizētu informāciju ietverošām brošūrām, speciālām publikācijām un semināriem. Novērtēšanas, izmēģināšanas un pieņemšanas posmos visietekmīgākās ir sabiedrības normas un viedokļi. Pozitīvs vai negatīvs no draugiem un citiem sabiedrības locekļiem saņemts attiecīgā uzņēmuma, tā idejas vai produkta vērtējums var noteikt,

vai tas tiek pieņemts vai arī ne. Tātad sabiedrisko attiecību speciālistiem ir jādomā par informācijas sniegšanu – sākot ar informācijas formulēšanu līdz pat veidiem, kā šā ziņojuma saņēmēji uztver informāciju un pieņem lēmumus. Tikai tādējādi iespējams veidot efektīvākas informācijas sniegšanas stratēģijas un izvirzīt īstenojamus mērķus.

Sabiedrisko attiecību veidošanas metodes

Ir visdažādākie sabiedrisko attiecību veidošanas kanāli un tajos izmantojamās metodes. Visplašāko sabiedrības loku, protams, sasniedz masu saziņas līdzekļi – televīzija, laikraksti un žurnāli un arvien populārais Internet, kā arī tiešais pasts. Šaurāku, bet specializētāku auditoriju ar uzņēmumu un tā piedāvātajiem produktiem vai pakalpojumiem iespējams iepazīstināt ar tādām metodēm, kā konferenču un degustāciju organizēšanu un citām. Īpaša uzmanība tiek pievērsta ar sabiedriskajām attiecībām darbam ar valdību un lobbēšanas aktivitātēm.

Laikrakstā vai žurnālā

Sabiedrisko attiecību materiālu laikrakstam vai žurnālam var iesniegt vai nu kā informāciju presei, kas ir gatava publicēšanai, vai arī kā materiālu, kas ietver dažādu datu uzskaitījumu, ko reportieris var izmantot savai reportāžai vai intervijai. Ja laikrakstam tiek sūtīts ielūgums uz konferenci, tajā arī ir jāietver šāds datu uzskaitījumu ietverošs materiāls ar galveno informāciju par uzņēmumu. Ja sabiedrisko attiecību speciālists nozīmīgu jaunumu par savu uzņēmumu ietver faktu materiālā, nevis informācijā presei, kas paredzēta publicēšanai, ja iespējams organizēt personisku sarunu ar redaktoru vai atbildīgo reportieri, šo jaunumu var palīdzēt izskaidrot, tādējādi izmantojot visas tā pasniegšanas iespējas. Jāpiebilst: lai gan daudzu sabiedrisko attiecību speciālistu paradums piezvanīt redaktoram pēc tam, kad viņš ir saņēmis faktu materiālu, var būt noderīgs, lielākajā daļā gadījumu tas mēdz kaitināt laikraksta darbinieku. Varnerids (*K. E. Wameryd*) uzskata, ka ir divu veidu nozīmīgi notikumi. Daži no tiem vienkārši notiek, bet citi ir jāveido. Tas pats attiecas arī uz sabiedrisko attiecību informāciju. Veiksmīgiem sabiedrisko attiecību speciālistiem jāspēj vairāk nekā tikai sniegt precīzu informāciju presei par ikdienas notikumiem uzņēmuma dzīvē.

Viņiem jāizmanto radošās spējas, lai radītu notikumus, kas piesaista masu saziņas līdzekļu uzmanību. Tātad sabiedrisko attiecību speciālistiem ir jāmēģina atrast interesantais un neparastais sava uzņēmuma dzīvē, ņemot vērā arī to, ka masu saziņas līdzekļi un to lasītāji ir noguruši no attēliem, kuros redzami nopietni cilvēki melnos uzvalkos. Tā vietā tie būtu patiesi ieinteresēti ievietot savās slejās interesantākus un neparastākus attēlus kopā ar īsu aprakstu par uzņēmumā notiekošo.

Ir dažādi veidi, kā iespējams **veidot ziņas** savam uzņēmumam, kas var palīdzēt veidot tā tēlu auditorijas acīs. Tie ietver:

- aptaujas organizēšana;
- piedalīšanās diskusijās;
- analīzes vai prognozes veidošana;
- vēlēšanu organizēšana uzņēmumā;
- uzņēmuma dzimšanas dienas svinēšana;
- īpašas brīvdienu atzīmēšanas tradīcijas;
- apbalvojuma izveidošana;
- sacensību organizēšana;
- speciāla notikuma veidošana;
- ieskats uzņēmuma ikdienas dzīvē;
- protesta iesniegšana.

Vēl viena iezīme, kas jāpiemin par sabiedrisko attiecību veidošanu ar laikrakstu un žurnālu palīdzību, ir tas, ka praktiķim pastāvīgi jāinformē attiecīgais laikraksts vai cits masu saziņas līdzekļu pārstāvis par notikumiem sava uzņēmuma dzīvē, negaidot, ka viņš izrādīs interesi pirmais. Latvijas situācijā tas pagaidām vēl ir pilnībā neizmantots paņēmieni. Ļoti bieži dažādu uzņēmumu pārstāvji sūdzas, ka ir grūti iegūt publicitāti, savukārt no preses žurnālistiem ir gadījies dzirdēt sūdzības, ka trūkst materiālu, ko ievietot dienas laikrakstos. Līdz ar to iespējams: ja šie uzņēmēji paši piedāvātu informāciju par viņu uzņēmumos notiekošo, būtu apmierināti gan viņi, gan žurnālisti.

Televīzijā

Dažas no proaktīvo sabiedrisko attiecību veidošanas galvenajām metodēm televīzijā ir:

- a) *viesu piedalīšanās ziņu un izklaides raidījumos.* Lai sava uzņēmuma pārstāvim radītu iespēju piedalīties šādos raidījumos, sabiedrisko attiecību speciālistam jāvērsas pie šā raidījuma producenta;
- b) *ziņu izlaidumi un izziņu piedāvājums ziņu redakcijām.* Ja kaut kāda vēstījuma ideja tiek pieņemta, televīzijas pārstāvji ir atbildīgi par tā vizuālu demonstrēšanu. Ja uzņēmuma vārds ir iesaistīts kaut kādā diskusijā, sabiedrisko attiecību pārstāvim ir jā rūpējas par to, lai arī viņa pārstāvētais uzņēmums reaģētu uz šo gadījumu. Ja tas tiek izdarīts, iesniedzot ierakstu videokasetē, šī iespējamība kļūst lielāka.

Uzņēmuma galvenās personas sabiedriskās atpazīstamības veicināšana

Tā ir visa uzņēmuma tēla veicināšana auditorijas acīs. Šajā gadījumā uzņēmuma galvenās personas, piemēram, direktora fotogrāfijām jāparādās presē un citos masu saziņas līdzekļos tik bieži, cik tam ir pamatojums. Turklāt šai personai bieži arī jāparādās dažādos sabiedriskos pasākumos un jāieņem tajos nozīmīga un atraktīva vieta.

Klientiem domāts uzņēmuma laikraksts

Klientiem domāts uzņēmuma laikraksts palīdz tiem atgādināt par uzņēmuma piedāvātajiem produktiem un pakalpojumiem, kā arī veidot uzņēmuma kā stabilas un par klientiem domājošas organizācijas iespaidu.

Uzņēmuma gada pārskats

Uzņēmuma gada pārskata sagatavošana bieži vien ir ļoti nozīmīgs sabiedrisko attiecību speciālistu uzdevums uzņēmumā un tas bieži arī ir dārgākais sabiedrisko attiecību projekts gada laikā. Ļoti bieži uzņēmumi publicē dārgus un pievilcīgus gada pārskatus tieši sabiedrisko attiecību veidošanas dēļ. Šie mērķi ietver:

- a) radīt iespaidu pašreizējo un potenciālo investoru acīs, ka uzņēmums ir veiksmīgs un efektīvi vadīts;
- b) palielināt potenciālo akcionāru vēlmi iegādāties akcijas;
- c) pievilināt uzņēmumam jaunus speciālistus, kas patlaban, iespējams, strādā konkurējošos uzņēmumos.

Preses konference

Preses konference ir divpusējs saskarsmes veids, jo sabiedrisko attiecību speciālistam ir arī iespēja atbildēt uz reportieru jautājumiem. Konference palīdz strauji un plaši izplatīt informāciju un viedokļus ar masu saziņas līdzekļu starpniecību. Tas ietaupa laiku, kas būtu nepieciešams katra masu saziņas līdzekļa informēšanai individuāli. Negatīvais aspekts konferences veidošanā ir tas, ka uzņēmuma speciālisti, kas tajā piedalās, ir pakļauti izjautāšanai un viņiem ir jābūt atbildēm uz visiem šiem jautājumiem. Pieņemot lēmumu par preses konferences organizēšanu, ir jāatceras, ka tai ir jāietver nevis tikai propaganda, bet arī fakti. Lai preses konferenci apmeklējošajiem žurnālistiem atvieglotu rakstu veidošanu par aktuālo tematu, vēlams sagatavot un izdalīt materiālu presei, kurā ietvert galvenās tēzes, kas ir pārrunātas preses konferences laikā. Pēc preses konferences informācija presei ir jānosūta tiem žurnālistiem, kas uz preses konferenci nebija ieradušies.

Valdības un lobēšanas aktivitātes

Valdības un lobēšanas aktivitātes vispirms varētu definēt kā aktivitātes, kas ir vērstas uz sabiedrības politikas izmaiņu kādas organizācijas vai cilvēku grupas interesēs, kas nav tieši iesaistīti politikas veidošanas procesā. Lobēšana notiek visa veida uzņēmumos, visos sabiedrības dzīves sektoros, kā arī dažāda lieluma un reputācijas grupās. Uzņēmumi mēdz nodarboties ar lobēšanu, lai nodrošinātu vismaz neitrālu valdības attieksmi pret to mērķiem, bet labākajā gadījumā šī attieksme sniedz atbalstu.

Sabiedrisko attiecību speciālisti, kuri darbojas kā lobiji, izmanto konkrētas metodes atkarībā no katras situācijas:

- a) pieejas nodrošināšana sabiedrības politikas veidotājiem ir viena no tām. Tikšanās var būt vai nu personiska un individuāla (kad uzņēmuma vadība satiek lēmumu pieņēmēju personiskā vizītē) vai arī nepersoniska un elektroniska (tālruna zvans);
- b) prezentāciju veidošana lēmumu pieņēmējiem, kuras laikā tiek izskaidrota uzņēmuma darbība, tā finansiālie rezultāti un tā vēlmes. Turklāt jāievēro, ka visiem argumentiem, ar ko tiek pamatotas grupas intereses, jāatspoguļo visas sabiedrības intereses un jāatbilst galvenajai valdības pašreizējai politikai.

3.4. Novērtējums un tālākā procesa pilnveidošana

Tāpat kā jebkura procesa, arī sabiedrisko attiecību veidošanas procesa neatņemama sastāvdaļa ir novērtējums. Profesors Alans Džeins novērtējumu definē kā "sistemātisku programmas un tās īstenošanas gala rezultātu apkopojumu. Tas ir veids, kā sabiedrisko attiecību speciālisti sniedz pārskatu klientiem un sev". Tātad novērtējums palīdz gan saprast iepriekšējās darbības efektivitāti, gan arī veidot nākotnes darbības plānus un stratēģijas, balstoties uz iepriekšējo pieredzi.

Kā jau minēts iepriekš, veidojot ārējo sabiedrisko attiecību stratēģiju uzņēmumā, nepieciešams izvirzīt mērķus, kas būtu precīzi un novērtējami ar noteiktu kritēriju palīdzību. Turklāt jāpiemin, ka nav jāgaida sabiedrisko attiecību kampaņas beigas, lai varētu novērtēt gala rezultātus – tas ir jādara visā kampaņas gaitā.

Lai gan mērķi var būt visdažādākie, ikvienam sabiedrisko attiecību praktiķim, kas ir uzņēmies proaktīvo attiecību veidošanas procesu, vēlams sev uzdot šādus jautājumus:

- Vai darbība vai programma bija labi izplānota?
- Vai informācijas saņēmēji to saprata?
- Kādā gadījumā programmas stratēģiju varēja izveidot efektīvāku?
- Vai visas paredzētās mērķauditorijas saņēma informāciju?
- Vai tika sasniegts izvirzītais mērķis?
- Kādi neparedzēti apstākļi ietekmēja programmas vai darbības efektivitāti?
- Vai šī programma iekļāvās tai paredzētajā budžetā?
- Ko var darīt, lai uzlabotu līdzīgas darbības nākotnē?

Sabiedrisko attiecību programmas novērtēšanā tiek izmantotas dažādas metodes, no kurām biežāk izmantotās ir produkcijas mērīšana, ziņojumu klāsts, auditorijas apzināšanās vērtēšana, auditorijas attieksmes vērtēšana un auditorijas darbības vērtēšana. Protams, jāpiemin tas, ka labs proaktīvo sabiedrisko attiecību praktiķis izmanto šo metožu kombināciju savas darbības novērtējumam.

Produkcijas mērišana

Tas ir viselementārākais novērtēšanas veids, vienkārši saskaitot to, cik daudz informācijas preseī, vēstuļu un līdzīgu materiālu sabiedrisko attiecību speciālists var personāls ir sagatavojis kokrētājā laika periodā, piemēram, mēneša laikā.

Šis novērtēšanas veids palīdz augstākajam vadības līmenim saprast sabiedrisko attiecību personāla produktivitāti. Tomēr tas uzsver nevis kvalitāti, bet gan kvantitāti. Šis novērtēšanas veids ir ļoti noderīgs, kad augstākā vadības līmeņa pārstāvim ir jāpierāda, ar ko uzņēmumā ir nodarbojies sabiedrisko attiecību speciālists.

Informācijas klāsta mērišana

Informācijas klāsta mērišana ir visizplatītākais sabiedrisko attiecību programmas novērtēšanas veids, kas sastāv no presē iekļauto ar uzņēmumu saistīto ziņu un radio – televīzijas sižetu apkopojuma. Šādi apkopojumi palīdz noteikt to, cik lielā mērā masu saziņas līdzekļi ir pieņēmuši sabiedrisko attiecību speciālista piedāvātos materiālus. Šādā veidā iespējams arī noteikt, cik cilvēkiem bijis iespējams iepazīties ar attiecīgajiem materiāliem, zinot katra laikraksta tirāžu un TV raidījuma prognozēto skatītāju skaitu.

Auditorijas apzināšanās mērišana

Auditorijas apzināšanās mērišana ir jau augstāks novērtējuma līmenis, kas palīdz noteikt, vai auditorija tiešām tika sasniegta un vai tā saprata informāciju. Tātad šajā novērtēšanas līmenī sabiedrisko attiecību speciālisti novērtē, vai mērķauditorijas grupas tiešām saņēma uz tām vērstos ziņojumus: vai tās pievērsa tiem uzmanību, vai tās izprata ziņojumus un vai tās šos ziņojumus kādā no veidiem arī saglabāja. Lai atbildētu uz šiem jautājumiem, ir jāorganizē aptaujas. Mērķauditorijas dalībniekiem jāatbild uz jautājumiem par šo ziņojumu un to, ko viņi no tā atceras. Vēl viens veids, kā mērīt mērķauditorijas apzināšanos, ir lūgt cilvēkus noskatīties kādu raidījumu vai izlasīt materiālu laikrakstā un nākamajā dienā viņus intervēt par to, ko šie cilvēki atceras.

Auditorijas attieksmju mērišana

Auditorijas attieksmju mērišana palīdz noteikt izmaiņas auditorijas

attieksmēs un uzskatos. Viens galvenajiem attieksmju mērīšanas veidiem ir noteikt auditorijas attieksmes pirms sabiedrisko attiecību kampaņas, tās laikā un pēc tās pabeigšanas. Tā procentuāli iespējams novērtēt iespējamās izmaiņas pēc informācijas saņemšanas. Šī novērtējuma metode var būt diezgan dārga, jo ir jāveic vismaz divi pētījumi – pirms sabiedrisko attiecību veidošanas kampaņas un pēc tās.

Auditorijas darbības mērīšana

Auditorijas darbības mērīšana saistās ar galveno jebkuras proaktīvo sabiedrisko attiecību kampaņas mērķi – likt mērķauditorijai mainīt savu uzvedību. Tātad šo mērījumu veic, nosakot, piemēram, pārdotās tehnikas apjoma palielinājumu, uzlaboto uzņēmuma tēlu sabiedrības vidū utt.

Sabiedriskajās attiecībās var izmantot arī citus novērtēšanas veidus, piemēram, komunikācijas auditu, eksperimentālus testus un laikrakstu un citu ziņu izdevumu lasītāju skaitu.

Komunikācijas audits

Uzņēmuma komunikāciju kopumu vajadzētu novērtēt vismaz reizi gadā. Tāda komunikācijas audita mērķis ir pārliecināties, ka visas primārās un sekundārās auditorijas grupas saņem atbilstīgo informāciju. Audits tiek veikts, lai izvirzītu komunikācijas mērķus un uzdevumus, novērtētu un uzlabotu ilgtermiņa komunikācijas programmas, noteiktu to spēcīgās un vājās puses, kā arī norādītu uz aspektiem, kam jāpievērš papildu uzmanība. Deniss Vilkoks (*D. Wilcox*) uzskata, ka komunikāciju audits ir lietderīgs jebkurā laikā, bet īpaši nepieciešams tas ir šādos gadījumos [9]:

- a) uzņēmums maina darbības virzienu;
- b) mainās uzņēmuma vadība;
- c) uzņēmuma vadība jūt, ka komunikācijas plūsma nav pietiekami efektīva un vēlas noteikt šādas nepilnības iemeslu;
- d) uzņēmumā tiek radītas vai pārstrukturētas komunikācijas funkcijas.

Komunikāciju audita procesā ir šādi posmi:

- 1) visu komunikācijas procesā iesaistīto aktivitāšu – ziņu izlaidumu, paziņojumu, politikas formulējumu, brošūru, gada pārskatu, adresu

sarakstu, sadarbību ar masu saziņas līdzekļiem, personāla anketu, grafisko materiālu, logo, reklāmas paziņojumu un materiālu, reģistratūras darba, uzgaidāmo telpu apmeklētājiem u.c. analīze;

2) neformālas intervijas ar dažādu hierarhijas līmeņu darbiniekiem, vidējā līmeņa vadību un augstākā līmeņa vadību;

3) neformālas intervijas ar sabiedrības līderiem, masu saziņas līdzekļu pārstāvjiem un atbildīgajām personām, patērētājiem, šā uzņēmuma preču izplatītājiem un citām attiecīgajā nozarē nozīmīgām personām.

Komunikāciju audita procesā var izmantot dažādas pētījumu metodes, ieskaitot aptaujas, mērķa grupas u.c. Jāpiebilst, ka ļoti nozīmīgi ir komunikācijas auditā novērtēt visus iespējamus aspektus, ietverot visas šī uzņēmuma mērķauditorijas grupas. Piemēram, finansu speciālisti var sniegt nozīmīgu viedokli par uzņēmuma finansu informācijas kvalitāti, pašvaldību vadītāji, iespējams, vislabāk novērtēs uzņēmuma attiecības ar sabiedrību, bet patērētāji varēs sniegt ierosinājumus tirdzniecības personālam un izteiks domas par tās informācijas papildināšanu vai mainīšanu, kas ir produkta lietošanas instrukcijās.

Eksperimentāli testi

Ļoti nozīmīgi ir novērtēt sabiedrībai sniedzamo informāciju, pirms tiek sāкта sabiedrisko attiecību kampaņa. Lai pārbaudītu, vai mērķauditorijas dalībnieki saprot un pieņem informāciju, jāizveido mērķa grupa no plānotās mērķauditorijas. Ar šādas pārbaudes palīdzību iespējams arī noteikt, vai attiecīgā informācija motivē viņus pieņemt jaunu ideju vai jaunu produktu. Šādas iepriekšējas pārbaudes variācija ir eksperimentālie testi. Pirms sabiedrisko attiecību kampaņas uzsākšanas visas valsts mērogā sabiedrisko attiecību speciālisti bieži pārbauda nozīmīgāko informāciju un materiālus noteiktās pilsētās, lai novērtētu, kā masu saziņas līdzekļi pieņem šo informāciju un kā reaģē sabiedrība. Šī pieeja ir plaši izplatīta produktu mārketingā, jo tā samazina izmaksas un ļauj uzņēmumam pilnveidot sniegto informāciju. Šī metode dod iespēju uzņēmumam arī mainīt saskarsmes kanālus, ja sākotnējie masu saziņas līdzekļi nespēj nodot informāciju izraudzītajai mērķauditorijai.

Savukārt tā sauktā *niansētās informācijas pieeja* bieži tiek izmantota tiešo pasta sūtījumu lietošanas gadījumā. Sabiedrisko attiecību speciālisti izveido divus vai trīs dažādus informējošus materiālus, kas tiek izsūtīti dažādām mērķauditorijas grupām. Pēc tam tiek izvērtēta šo grupu reakcija, tādējādi novērtējot, kura informācija vai vizuālais materiāls vislabāk atbilst mērķim.

Ziņu izdevumu lasītāju skaits

Izdevējiem katru gadu ir jānovērtē savu izdevumu lasītāju skaits un īpašības. Šāds novērtējums palīdz izprast:

- a) lasītāju uztveres īpatnības;
- b) dažādu tēmu līdzsvaru laikrakstā;
- c) tās tēmas, kas lasītājiem ir visinteresantākās;
- d) tēmas, kas ir jāpievieno laikrakstā aprakstītajām tēmām;
- e) cik lielā mērā šajā izdevumā ievietots raksts par kaut kādu tēmu dos iespēju sasniegt dažādu uzņēmumu mērķus.

Vilkoks (*Wilcox D.*) uzsver, ka uzmanība netiek pievērsta tikai tam, vai visi šā laikraksta eksemplāri tiek izpirkti, jo šī informācija neietver datus par to, ko avīzes lasītāji izlasīja, ko atcerējās un kas viņus ietekmēja. Laikrakstu, ziņu izdevumu vai pat bukletu var novērtēt vairākos veidos:

1) *Satura analīze*. Visus rakstus var klasificēt grupās ar šādiem nosaucieniem:

- vadības paziņojumi;
- jauni produkti (pakalpojumi) un sasniegumi;
- jauni darbinieki;
- darbinieku raksturojums;
- uzņēmuma finansu situācija;
- jaunami departamentos un nodaļās;
- ar darbu saistīta informācija.

Šāda sistemātiska analīze liecina, cik liela publikācijas daļa tiek ziedota katrai kategorijai. Piemēram, var atklāt, ka uzņēmuma darbinieku laikrakstā retāk tiek aprakstīts kaut kādas noteiktas uzņēmuma nodaļas darbs un darbiniekiem vai arī to, ka dominē vadības paziņojumi.

2) Lasītāju interesi novērtējošas aptaujas

Šo aptauju mērķis ir saņemt atgriezenisko saiti par tiem rakstiem, kuri lasītājiem patīk vislabāk. Šis uzdevums parasti tiek veikts, sniedzot sarakstu ar galvenajām rakstu tēmām un lūdzot darbiniekus tās novērtēt kā: 1) nozīmīgas; 2) diezgan nozīmīgas; 3) nenozīmīgas. Lasītāju interesi novērtējošas aptaujas ir īpaši vērtīgas, ja tajās radušos secinājumus salīdzina ar publikācijas satura analīzi. Ja tiek atklātas nozīmīgas atšķirības starp šiem gala rezultātiem, izdevējiem ir jāmaina izdevuma saturs.

3) Raksta iegaumēšana

Lasītāju interese vislabāk tiek novērtēta, ja apmācīts intervētājs kaut kāda izdevuma lasītāju grupai lūdz atcerēties, ko viņi ir lasījuši pēdējā šā izdevuma numurā. Piemēram, kāda uzņēmuma iekšējā laikraksta lasītājiem rāda šā izdevuma pēdējā numura katru lappusi un jautā, kādus rakstus viņi ir lasījuši. Tā kā parasti darbiniekiem ir raksturīga tendence teikt, ka viņi lasījuši visu, intervētāji viņiem jautā arī to, cik lielu katra raksta daļu viņi ir lasījuši un par ko ir šie raksti. Šīs aptaujas gala rezultāti tiek analizēti, nosakot, kāda satura rakstiem ir vislielākais lasītāju skaits.

Kā jau minēts iepriekš, ar novērtējumu jābeidzas jebkurai sabiedrisko attiecību stratēģijai. Turklāt jāuzsver, ka sabiedrisko attiecību neatņemamam gala rezultātam ir jābūt ne tikai tam, ka neiestājas krīzes stāvoklis, kura laikā var ievērojami ciest uzņēmuma tēls, bet arī visa uzņēmuma tēlam sabiedrības vidū un tā piedāvātās produkcijas vai pakalpojumu pievilcībai klientu un potenciālo klientu acīs.

4. nodaļa

Sabiedrisko attiecību veidošana valstiskās un nevalstiskās struktūrās

4.1. Sabiedriskās attiecības valstiskajās struktūrās

Valdība ietekmē visu sabiedrību. Būtībā katrs valdības un valstisko institūciju aspekts ir atkarīgs arī no sabiedriskajām attiecībām. Var pat teikt, ka demokrātijas mērķis atbilst sabiedrisko attiecību mērķim. Ja pilsoņi nav informēti un aktīvi, tautas ievēlētie vai izvirzītie ierēdņi var zaudēt tiešu saikni ar patiesajām viņu atbalstītāju vajadzībām un interesēm. To sabiedrisko attiecību speciālistu darbam, kuri strādā valstiskajās institūcijās, ir šādas mērķauditorijas:

- a) vadītāji un darbinieki valdībā un valsts institūcijās;
- b) sabiedriskās organizācijas, politisko partiju vadītāji;
- c) politiska rakstura rīcības komitejas;
- d) valsts un pašvaldību ierēdņi;
- e) privātā uzņēmējdarbībā strādājoši cilvēki;
- f) profesionālās asociācijas;
- g) masu saziņas līdzekļu pārstāvji;
- h) visa pārējā sabiedrība.

Sabiedrisko attiecību mērķi ir atkarīgi no tā, kādā valstiskajā institūcijā sabiedrisko attiecību speciālists strādā, bet viņu darbs balstās uz diviem pamatnoteikumiem:

- 1) demokrātiskā valstī valstiskajām institūcijām ir jāsniedz visa informācija saviem pilsoņiem. Šo apgalvojumu par patiesu atzīst pat skeptiskākie valsts institūciju un sistēmas kritiķi;
- 2) valsts institūciju efektīvai darbībai ir nepieciešams aktīvs pilsoņu atbalsts un līdzdalība.

Sabiedrisko attiecību valstiskajās institūcijās programmu mērķiem neatkarīgi no valdības līmeņa ir vismaz trīs kopīgi aspekti:

- 1) informēt pilsoņus un iedzīvotājus par valdības, pašvaldības un valstisko institūciju darbību;
- 2) veicināt aktīvu sadarbību valdības programmās (vēlēšanās un dažādās akcijās, piemēram, aicinājumā visiem automašīnu vadītājiem izmantot drošības siksnas);
- 3) veicināt pilsoņu atbalstu politiku un programmu izveidē.

Pilnīgi brīvu informācijas plūsmu ierobežo tādi faktori, kā, piemēram, nacionālās drošības apsvērumi, ar uzņēmējdarbību saistīti noslēpumi, kā arī pilsoņu tiesības uz personiskas informācijas slepenību.

Lielbritānijā ir izveidota sabiedrisko attiecību aksioma, kas ir nozīmīga arī visās citās valstīs –

valdībai ir ne tikai efektīvi jāstrādā, bet arī jāpārlicina visus pilsoņus un citus iedzīvotājus, ka tā strādā efektīvi

Tātad nepietiek tikai ar labu darbu, jo ir arī jāpanāk, lai to atzīst tauta. Ne velti, runājot par ierēdņu darbību, arī Latvijā aizvien biežāk izmanto terminu “caurspīdīgums”. Iedzīvotājiem ir jābūt pārliecinātiem par savu vadītāju kompetenci un godīgumu, un šādu viedokli palīdz veidot visu lēmumu pieņemšanas procesa atklāšana sabiedrībai. Piemēram, vadoša darbinieka godīguma un atklātības tēma tika uzsvērtā kampaņā ar nosaukumu “Izseko ministru”, kas deva iespēju katram Latvijas iedzīvotājam, kam ir pieejams Internet tīkls, aplūkot un novērtēt ministra ikdienas darbu. Var teikt, ka lielu daļu no iedzīvotāju nepatikas pret valdību un ierēdņiem ir radījis informācijas trūkums un iedzīvotāju pārliecība, ka viņu domas netiek uzklautas un netiek ņemtas vērā. Šāda pati situācija ir vērojama arī ASV. Piemēram, aplūkojot ASV prezidenta vēlēšanu iznākumu 1992. gadā, sociologi ir mēģinājuši noskaidrot, kāpēc uzvarēja tieši Bills Klintons. Salīdzinot Buša un Klintona rakstura iezīmes un darbības veidus, redzams, kuram elektorāts ir devis priekšroku. 51% no vēlētājiem uzskatīja, ka Buša morāles līmenis ir augstāks, un tikai 15% tā domāja par Klintonu. Savukārt par spēcīgu līderi 31% iedzīvotāju uzskatīja Bušu un 36% – Klintonu. Tātad pēc pirmā kritērija Bušs bija pārāks, bet pēc otrā abu prezidenta kandidātu pozīcijas vēlētāju acīs bija aptuveni līdzīgas. Un Klintonam par prezidentu

ļāva kļūt tieši trešais kritērijs, ko varētu nosaukt: rūpes par citiem un uzmanību pret citiem. Bušam šādu rakstura iezīmi piedēvēja 21%, bet Klintonam – 53% vēlētāju. Un tieši šim faktoram mūsdienās valstiskās institūcijas un valdības joprojām pievērš pārāk maz uzmanības. Turklāt socioloģisko pētījumu galarezultāti liecīni, ka tad, ja tauta nejut valsts rūpes par sevi un savām problēmām, un tad, ja tauta nespēj kontrolēt valsts institūciju darbību, iedzīvotāju reakcija izpaužas kā streiki, demonstrācijas un citas neapmierinātības izpausmes.

Sabiedriskās attiecības valstiskajās struktūrās raksturo tas, ka to mērķauditorija ir nevis tikai atsevišķi sabiedrības segmenti, bet gan visa sabiedrība. Tieši sabiedrisko attiecību speciālisti ir atbildīgi, lai iedzīvotājiem paaugstinātos viņu pilsoniskā apziņa par piedalīšanos vēlēšanās kā nozīmīgu darbību, uzsverot katras atsevišķas balss iespējamo ietekmi.

Lai gan katras valsts valdība var īstenot atšķirīgas sabiedrisko attiecību metodes, ir **četras galvenās stratēģiskās pieejas** valsts institūciju sabiedrisko attiecību praksei. Tās balstās uz pieņēmumu, ka pastāv divvirzienu komunikācijas process, tas ir, pastāv brīva informācijas plūsma no valdības uz iedzīvotājiem un atpakaļ, kā arī no iedzīvotājiem uz valsts institūcijām un atpakaļ. Šīs četras pieejas atšķiras ar to pamatmērķiem – nodrošināt politisko komunikāciju, informēt, radīt pozitīvu institūcijas tēlu un veicināt sabiedrības sniegto atgriezenisko saiti.

1. Politiskā komunikācija

Politiskās komunikācijas mērķis ir pārliecināt iedzīvotājus un iegūt sabiedrības piekrišanu spēkā esošam, jaunajam vai ierosinātajam budžetam, likumprojektam, stratēģijai vai noteikumiem. Lai sasniegtu šo mērķi, politiskie līderi bieži vien mēģina savas politiskās nostādnēs un pozīcijas izskaidrot un sasniegt pēc iespējas lielāku iedzīvotāju atbalstu. Tātad šī ir cīņa par sabiedrības atbalsta iegūšanu.

Valstīs, kur masu saziņas līdzekļus kontrolē valdība, efektīva stratēģija ietver visu masu saziņas līdzekļu redaktoru ietekmēšanu, kas palīdz kontrolēt sabiedrības viedokli. Savukārt jebkurā demokrātiskā valstī viens no galvenajiem politiskajiem dialogiem šajā stratēģiskajā jautājumā noris starp izpildvaras un lēmējvaras pārstāvjiem. Valdības sabiedrisko attiecību veidotājiem bieži rodas jautājums, vai viņiem sabiedrisko attiecību informācija

būtu jāadresē likumdevējiem vai arī tieši sabiedrībai. Parasti informāciju adresē abām mērķauditorijām.

Valstī, kur valda vārda brīvība un brīva prese, sabiedrība uzskata, ka tās vadītājiem ir jāaizstāv viņu izvirzītās politiskās programmas. Turklāt sabiedrība gaida arī atklātu un godīgu diskusiju par problemātiskajiem vai strīdīgajiem jautājumiem. Politiskās komunikācijas stratēģija bieži ir vērsta tieši uz sabiedrību, un tās ietvaros tiek veiktas dažādas iedzīvotāju aptaujas. Sabiedrisko attiecību speciālistiem bieži ir jānodarbojas ar “politisko koordināciju un vadību”, un dažreiz tas notiek pat augstākajos valdības līmeņos.

2. Informēšana

Ja izmanto šo stratēģiju, galvenais mērķis ir informēt sabiedrību par valsts institūciju sniegto informāciju un pakalpojumiem, kas ir pieejami iedzīvotājiem. Šis ir ikdienas komunikācijas veids – informācijas izplatīšana vai atbilde sniegšana uz iedzīvotāju un masu saziņas līdzekļu jautājumiem par tādiem jautājumiem, kā, piemēram, izglītība, pilsoņu tiesības, sabiedrības veselība, sabiedrības drošība, sabiedriskais transports, uzņēmējdarbība un citiem.

3. Pozitīva institūcijas tēla radīšana un aizsargāšana

Pozitīva institūcijas tēla radīšanas un saglabāšanas mērķis ir informēt un radīt īstermiņa vai ilgtermiņa sabiedrības atbalstu valdības, ministrijas, kāda departamenta vai jebkuras citas struktūrvienības darbībai. Šā mērķa sasniegšanai ļoti bieži traucē sabiedrības kritika un neticība. Jebkurā gadījumā sabiedrisko attiecību speciālistam ir jārēķinās ar sarežģītiem apstākļiem, palīdzot valstiskai institūcijai veidot pozitīvu tēlu, jo bieži kritiski noskaņoti cilvēki pašā valdībā (piemēram, atsevišķi Saeimas deputāti vai pašvaldībā strādājoši cilvēki) vai arī masu saziņas līdzekļu pārstāvji paziņo sabiedrībai, ka šādas darbības ir savtīga propaganda un nodokļu maksātāju naudas izšķiešana. Lai pārvarētu šādu kritiku, valsts institūcijas vai politiskās partijas līderis vai tā sauktais runasvīrs parasti atbild, ka sabiedrībai ir tiesības zināt, ko šī institūcija vai grupa dara, un sabiedrisko attiecību aktivitātes ir vērstas tieši uz sabiedrības informēšanu par tās misiju, darbībām un darbiniekiem.

4. Sabiedrības atgriezeniskās saites veicināšana

Sabiedrisko attiecību speciālisti bieži vēlas saņemt informācijas plūsmu no iedzīvotājiem. Šis ir visbiežāk pārprastais valsts sabiedrisko attiecību stratēģiskais uzdevums. Birokrātiskās institūcijās to vadītāji bieži tiek izolēti no iedzīvotājiem, ko politikas lēmumi ietekmē visvairāk. Turpretī valsts institūciju sabiedrisko attiecību speciālisti ikdienā saskaras ar dažādiem cilvēkiem (piemēram, citu valsts institūciju darbiniekiem, masu saziņas līdzekļu pārstāvjiem, sabiedrības līderiem, interešu grupu pārstāvjiem un pārējo sabiedrību), līdz ar to viņi spēj saprast, kāda ir situācija dažādās sabiedrības grupās un kā tās varētu reaģēt uz noteiktu valdības politikas virzienu vai lēmumu.

Valsts institūcijās parasti ir izveidots tā sauktais **preses dienests**, kura ikdienas darbs ietver trīs galvenās jomas:

- 1) *Attiecības ar masu saziņas līdzekļiem.* Šis uzdevums ietver dažādu departamentu sniegtās informācijas ievākšanu un sagatavošanu paziņošanai sabiedrībai vai masu saziņas līdzekļiem.
- 2) *Attiecības ar sabiedrību.* Valsts institūcijas sabiedrisko attiecību speciālistu uzdevums ir arī palīdzēt šīs institūcijas vadošajiem darbiniekiem nonākt tiešā saskarsmē ar sabiedrību. Lai iegūtu sabiedrības atbalstu un izveidotu pozitīvu institūcijas tēlu sabiedrībā, lieto tādas metodes, kā, piemēram, intervijas ar institūcijas vadītāju masu saziņas līdzekļos, parādīšanās sabiedriski nozīmīgos pasākumos, atvērto durvju dienu organizēšana institūcijās. Ļoti jutīgi un viegli ievainojami politiskie aspekti attiecībās ar sabiedrību ir saistīti ar apkārtējās vides aizsardzību un sabiedrības drošību.
- 3) *Iekšējās attiecības.* Tās ir darbības, kas balstās uz divpusēju komunikāciju starp vadību un darbiniekiem. Iekšējā informācija ir saistīta ne tikai ar komunikācijas tēmām un ziņojumiem, bet arī ar veidiem, kā ziņojumi tiek nodoti, ieskaitot, piemēram, laikrakstus darbiniekiem vai vizuālus materiālus par tādiem jautājumiem, kā, piemēram, institūcijas plānu maiņām, personāla politiku, apmācību u.c.

Taktisku pieeju plānošana valsts institūciju sabiedriskajās attiecībās

Pirmais posms valsts politikas vai programmas popularizēšanas plānošanā ir **noteikt galvenās tēmas vai jautājumu un virzīties uz to**. Demokrātiskā valstī valdības vadītāja kontrolē neatrodas liels skaits politikā aktīvu cilvēku, līdz ar to ir grūti vienlaikus pievērsties vairākiem jautājumiem. Ir jāizvēlas viens jautājums un šā temata skaidrošanai ir jāizmanto visas saskarsmes metodes, tikai pēc tam pievērsties nākamajai. Arī masu saziņas līdzekļu eksperti uzskata, ka gadījumā, ja valdības vadītājs vienā ziņu izlaidumā piedāvā vairāk kā vienu svarīgu ziņojumu, to ietekme uz auditoriju samazinās. Tomēr šādu taktiku ir grūti īstenot, jo valdībā parasti ir vairākas aktuālas problēmas, turklāt ir arī citi nozīmīgi politiķi, kuri vēlas pievērst sabiedrības uzmanību viņiem nozīmīgajiem tematiem.

Otrais posms plānošanas procesā – **formulēt koordinētu komunikāciju plānu** atbilstīgi problēmai. Turklāt visām iesaistītajām personām ir jāiepazīstas ar šo plānu un tas jāpieņem. Koordinēta komunikāciju plāna priekšrocība ir tā, ka visi var runāt, balstoties uz vienām un tām pašām nostādnēm un argumentiem. Šajā komunikācijas plānā ir jānosaka konkrētas problēmas un metodes, kas jāizmanto. Šādā plānā ietver komunikāciju mērķi, galvenās problēmas un taktiskos gājienus. Parasti ietver arī galvenos masu saziņas līdzekļus un citus sabiedrisko attiecību veidošanas notikumus, kas ļauj dažādām auditorijām sniegt dažādu informāciju.

Trešais posms plānošanas procesā – **īstenot komunikāciju plānu**. Tā īstenošanā parasti ir iesaistīti gan valdības locekļi, gan arī citas personas gan valdībā, gan ārpus tās, piemēram, politiskajās partijās. Tādējādi komunikāciju plāna īstenošana atšķiras no sabiedrisko attiecību veidošanas prakses privātos uzņēmumos, kur parastā šā procesa secība ir šāda: 1) ieklausīšanās sabiedrības viedoklī/ pētījuma veikšana; 2) plānošana/ lēmuma pieņemšana; 3) komunikācija/ darbība; 4) novērtēšana.

Valdībā parasti nenotiek pētījuma veikšana un novērtēšana, vai arī to dara pavisā.

Stratēģija un taktika valdības sabiedriskajās attiecībās

Viena no nozīmīgākajām iezīmēm, kas raksturo valstisko institūciju

sabiedrisko attiecību profesionāļu un preses attiecības, ir cinisms un negatīva attieksme, kas piemīt daudziem reportieriem, kuri raksta par valdību. Tomēr, ja valstisko institūciju vadītāji vēlas iegūt sabiedrības atbalstu, viņiem ir jāstrādā ar mēdijiem. Ja viņi to nedara, šo informācijas kanālu aizņem valstisko institūciju kritiķi. Valstisko institūciju sabiedrisko attiecību nodaļu darbinieki ir tie, kuri lielā mērā nosaka masu saziņas līdzekļu dialogu. Masu saziņas līdzekļu izmantošana ir ārkārtīgi nozīmīga visos valdības sabiedrisko attiecību plānos un kampaņu stratēģijās, jo iedzīvotājiem ir nepieciešama brīva informācijas plūsma.

Pirmais posms masu saziņas līdzekļu izmantošanā parasti ir izveidot vispārējo stratēģiju. Parasti ir četri šādas vispārējas stratēģijas varianti:

- 1) savu darbību veidot kā *reakciju* uz masu saziņas līdzekļu sniegto informāciju vai informācijas pieprasījumu;
- 2) būt *aktīviem* un regulāri meklēt informācijas sniegšanas iespējas masu saziņas līdzekļos;
- 3) izmantot šo divu stratēģijas variantu kombināciju;
- 4) neveidot sistemātisku stratēģiju.

Ir jāizvairās no pēdējā darbības varianta. Parasti vislabākais stratēģijas variants balstās uz aktīvas un reaktīvas stratēģijas apkopojumu, jo tas ļauj vadītājam pielāgot attiecību stratēģiju ar masu saziņas līdzekļiem konkrētajai situācijai, problēmjautājumam un savam personiskajam stilam. Šis stratēģijas veidošanas variants dod iespēju arī būt pietiekami elastīgam. Tomēr ārvalstu sabiedrisko attiecību speciālisti, balstīdamies uz savu pieredzi, uzskata, ka laba un aktīva stratēģija ir tā, kas liek masu saziņas līdzekļiem būt aizņemtiem ar stratēģijā aprakstītā problemātiskā jautājuma aprakstīšanu. Bet pats svarīgākais ir tas, ka gadījumā, ja valstiskas institūcijas preses sekretārs paziņo, ka "komentāru nav", viņš tādējādi netieši nosūta masu saziņas līdzekļu pārstāvjus pie valstiskās institūcijas kritiķiem, kas vienmēr vēlēšies runāt.

Pamatlikumi valdības – masu saziņas līdzekļu dialogam

Pirms sākt attiecības ar masu saziņas līdzekļiem, valstiskas institūcijas vadītājam vai citai personai, kura ir pilnvarota runāt ar masu saziņas

līdzekļiem, ir jāzina "spēles noteikumi". Jāuzsver tas, ka dažādās situācijās šo noteikumu interpretācija var būt atšķirīga, līdz ar to ierēdnim un žurnālistam ir jāvienojas, kādi noteikumi atbilst konkrētajai situācijai. Šāda vienošanās parasti notiek pirms intervijas vai pirms preses konferences, un pieņemtais lēmums ir vēlreiz jāatkārto, lai izvairītos no pārpratumiem.

Valstisko institūciju pārstāvjiem, iesaistoties dialogā ar preses pārstāvjiem, **pamatlikumi** var būt šādi:

Informācijas embargo

Saskaņā ar informācijas embargo likumu masu saziņas līdzeklim pirms oficiālā informācijas brīža tiek sniegta attiecīgā informācija, lai žurnālisti varētu to izpētīt. Tiek panākta vienošanās, ka žurnālisti nedrīkst to izplatīt pirms informācijas oficiālā kļājā laišanas datuma un laika. Šo metodi izmanto gadījumā, ja informācija ir sarežģīta vai tai ir liels apjoms. Piemēram, šādu noteikumu varētu piemērot sabiedrības informēšanai par valsts budžetu, kad šis apjomīgais materiāls tiek piedāvāts preses pārstāvjiem dažas dienas iepriekš, lai žurnālisti varētu sagatavot precīzu publikāciju un sagatavot grafisko materiālu. Mūsdienās šo metodi lieto retāk nekā agrāk, jo ir gadījumi, kad atsevišķi masu saziņas līdzekļi šo informāciju ir publicējuši, nesagaidot oficiāli noteikto datumu.

Interviju ieraksta audio vai video formātā

Šajā gadījumā intervētā persona tiek nosaukta vārdā un uzvārdā, un tiek pilnībā minēts arī ieņemamais amats (piemēram, "Valsts sekretārs Bērziņš šodien teica, ka...").

Intervija netiek ierakstīta

Ja izmanto ontervijas neierakstīšanas likumu, valdības pārstāvis runā ar reportieri, bet iegūtā informācija nav paredzēta konkrētam rakstam vai raidījumam. Tādā gadījumā informācija tiek lūgta, lai saprastu, kāpēc un kā ir radusies aktuāla situācija vai problēma. Šo likumu mēdz izmantot situācijās, kad politiķis un žurnālists viens otru jau pazīst un viens otram uzticas.

Neatklāj intervētā cilvēka personību

Ja izmanto šo likumu, dialogā starp varas pārstāvjiem un žurnālistu,

valda vienošanās, ka masu saziņas līdzeklī netiks minēts informācijas avots un tā ieņemamais amats. Tādā gadījumā informācija tiek pasniegta, piemēram, ar komentāru "Ekonomikas ministrijas ierēdnis teica, ka...".

Protams, ka attiecību veidošanas likumi ir elastīgi un tos iespējams mainīt, savstarpēji vienojoties atkarībā no situācijas. Ja masu saziņas līdzekļa pārstāvis un politiķis nezina, kādu no dialoga veidošanas likumiem izvēlēties, viņi var vieneties, ka intervija notiks saskaņā ar pirmo likumu, piemēram, tā netiks ierakstīta, un pēc tās atsevišķus jautājumus reportieris uzdos saskaņā ar citu dialoga likumu, piemēram, atbildes uz šiem jautājumiem tiks ierakstītas audiokasetē.

Sabiedrisko attiecību speciālisti valstiskajās institūcijās veic lielu darbu, lai nodrošinātu visu nepieciešamo informācijas plūsmu demokrātijas nodrošināšanai valstī. Viens no galvenajiem faktoriem, kas traucē šo darbu, ir **sabiedrības apātija**. Atšķirībā no sabiedriskajām attiecībām uzņēmējdarbībā, valstiskajās institūcijās strādājošie speciālisti parasti nevar vērsties pret plašās sabiedrības nelieliem segmentiem, lai sasniegtu vēlamu informētības līmeni, vienlaikus ignorējot pārējos cilvēkus. Piemēram, automašīnu tirgotājs var būt ļoti apmierināts, ja viņa firmas automašīnas iegādājas 10 – 20% no visiem pieaugušajiem cilvēkiem valstī, kuri mēdz pirkt automašīnas. Savukārt valdības mērķis ir vērsties pie visiem nodokļu maksātājiem vai arī vismaz pie to lielākās daļas. Tas ir ļoti grūts uzdevums, ko vēl sarežģītāku padara fakts, ka ievērojama pilsoņu daļa nav ieinteresēta visā valstisko institūciju sniegtajā informācijā.

Sabiedrības apātija ir neapstrīdama parādība sabiedrības dzīvē. To rada pilsoņu stresa līmenis un vispārēja bezpalīdzības sajūta pret visu līmeņu valdību. Ciniska attieksme pret sabiedriskajām attiecībām valstiskajās institūcijās ir vislielākā, kad to saista ar ievēlētajiem deputātiem vai tā sauktajiem politiķiem. Daudzi cilvēki uzskata, ka komunikācija ar parlamenta vai pašvaldību politiķiem ir tikai propaganda un gatavošanās kārtējām vēlēšanām.

Lobēšana

Valdības un politikas sabiedriskās attiecības ietver arī lobēšanu. Frenks Džefkinss (*Frank Jefkins*) raksta, ka "Lobiji ir cilvēku grupas, kam ir īpašas

intereses. Tās var būt pensionāru, ārstu, fermeru, šoferu vai arī skolotāju intereses aizstāvošas cilvēku grupas. Lobēšana nozīmē, ka šo grupu intereses tiek izklāstītas politiķiem vai ierēdņiem. Lobijs nav tas pats, kas korespondents parlamentā, kurš saņem dažādu likumprojektu kopijas un citus materiālus pirms tāda iespēja ir sabiedrības lielākajai daļai”.

Ir dažādi likumīgas lobēšanas veidi:

- a) personiski kontakti ar varas pārstāvjiem;
- b) dalība parlamenta un ministru kabineta komisijās un citās sa-
nāksmēs;
- c) dalība ekspertu un darba grupās, izstrādājot likumprojektus un mi-
nistru kabineta noteikumu projektus;
- d) uzņēmēju un valdības pārstāvju sanāksmes un forumi;
- e) dalība likumprojektu sabiedriskā apspriešanā un debatēs par likum-
projektiem parlamentā;
- f) valdības un parlamenta lēmumu ietekmēšana ar sabiedrības vie-
dokļa un masu saziņas līdzekļu viedokļa veidošanas palīdzību;
- g) tikšanās ar augstākajiem valdības pārstāvjiem.

Tomēr lobēšana pozitīvi ietekmē ne tikai attiecīgā uzņēmuma situāciju, bet arī sabiedrību. Speciālisti uzskata, ka lobēšana ļauj samazināt korupcijas līmeni. Piemēram, ASV Kongresā ir reģistrēti vairāk nekā 7000 ārvalstu uzņēmēju lobiji. Tomēr lobēšanas speciālistiem parasti nepatīk, ka viņus sauc par lobijiem. Tā vietā viņi sev izvēlas apzīmējumus “konsultants” vai “jurists”.

Lobiji izmanto konkrētas metodes atkarībā no katras dotās situācijas. Izšķir četru veidu darbības:

1. Pieejas nodrošināšana sabiedrības politikas veidotājiem

Lobēšanas galvenais nosacījums ir tas, ka jābūt kontaktam ar politikas veidotājiem. Tieši pazišanās ar ministriem, to palīgiem, dažādu uzņēmumu vadītājiem ļauj teikt “Es varu jūs savest ar lēmumu pieņēmējiem”. Tieši iepazīstināšana dod vēl divus labumu lobijiem: tā ļauj atrast kontaktu starp

viņu priekšniecību un lēmumu pieņēmējiem, kā arī dod pašiem lobijiem papildus zināšanas par šo politikas sfēru. Tas ir īpaši nozīmīgi tiem lobijiem, kas sevi uzdod par politikas ekspertiem.

Pieejai lēmumu pieņēmējiem ir divas formas: tikšanās ir vai nu personiska un individuāla (kad priekšniecība satiek lēmumu pieņēmēju personiskā vizītē) vai arī netieša un elektroniska (saruna pa tālruni, pa faksu nosūtīta vēstule). Šī forma nav tik svarīga, ja vien tiek sasniegts gaidītais galarezultāts, bet šajā gadījumā nozīmīgākas ir nosūtītāja personiskās priekšrocības. Daži uzņēmumu vadītāji ārkārtīgi vēlas satikt ministru, jo ir pārliecināti, ka tad, ja ministram pastāstīs par kādas grupas vajadzībām, tas atstās lielāku ietekmi uz pašu svarīgāko personu.

2. Reprēzentāciju veidošana lēmumu pieņēmējiem

Ja ir atrasta pieeja lēmumu pieņēmējam, ko viņam saka grupa vai tās lobijs? Bieži vien paši lobiji nevēlas atbildēt uz visiem lēmēj institūciju vadītāju uzdotajiem jautājumiem utt., līdz ar to prezentācijas sniedz pašas ieinteresētās grupas, jo lobijs tik labi neorientējas šajos jautājumos. Tomēr šī kārtība tiek izjaukta, ja klients ir pārāk nervozs, nespējīgs precīzi izteikties vai arī neizprot politikas veidošanas procesu.

Ja lobijs ir uzņēmuma pārstāvis, problēmu izklāstu mēdz sniegt viņa priekšnieks – šā uzņēmuma ietekmīgākā persona. Tas arī atbilst valdības pārstāvju interesēm, lai būtu iespēja tikties ar lemttiesīgāko ieinteresētās grupas pārstāvi. Parasti lobijs šādās tikšanās reizēs ir sekundārais runātājs – viņš iepazīstina klātesošos, konspektē, vada sarunas gaitu, sniedz nepieciešamo informāciju un to precizē. Tā kā lobiji parasti mēdz apgrozīties dažādos saviesīgos pasākumos, viņi pirms vai pēc šīs oficiālās tikšanās mēdz informēt atbildīgās valdības personas par šīs grupas interesēm un vajadzībām neformālā vidē.

Visiem argumentiem, ar ko tiek pamatotas grupas intereses, jāatbilst šādām iezīmēm:

- tiem jābūt intelektuāli saistošiem un pamatotiem;
- tiem jāatspoguļo visas sabiedrības intereses;
- tiem jāatbilst valdības pašreizējai politikai.

3. Lobiji kā padomdevēji politiskajos jautājumos

Daudzi lobiji savā jomā ir eksperti. Viņi ir strādājuši ilgu laiku uzņēmumā vai tā darbības jomā. Līdz ar to viņi ir ieguvuši plašas un laika gaitā pastāvīgi papildinātas zināšanas par šo darbības jomu, tajā nepieciešamajām izmaiņām, klientu vēlmēm un pakalpojumu tirgu.

4. Lobiji kā administratīvo atbalsta grupu vadītāji

Lobiji darbojas divos veidos – kā priekšplāna un kā fona padomdevēji.

Fona lobijs darbojas kā neredzams padomdevējs: viņš pārrauga dokumentus, rakstot piezīmes uz to malām, kas norāda uz nepieciešamajām izmaiņām šajos dokumentos; viņš savus priekšlikumus un ieteikumus par politiku sniedz tikai priekšniecībai; viņš iesaka atbilstīgos pieejamos lēmumu pieņēmējus valdībā; viņš iepazīstina valdības pārstāvjus ar grupas vai uzņēmuma vadītājiem, bet tikšanas laikā klusē.

Priekšplāna lobijs darbojas kā acīmredzams padomdevējs un aktīvs savas grupas interešu izteicējs. Lobiji ir politikas eksperti: novēro grupas vidi, ir gatavi formulēt nepieciešamās politiskās stratēģijas (politikas), ir gatavi pārstāvēt klientu vienatnē, sarunājoties ar lēmumu pieņēmēju; viņi efektīvi sadarbojas ar masu saziņas līdzekļu pārstāvjiem. Viņi vēlas būt neatkarīgāki no darba.

4.2. Sabiedriskās attiecības uzņēmējdarbībā

Sabiedriskajām attiecībām ikvienā uzņēmumā, kas atkarīgs no tā peļņas, ir jābūt efektīvām salīdzinājumā ar to izmaksām. Sabiedriskajām attiecībām jābūt daļai no uzņēmuma stratēģijas veiksmīga stāvokļa iegūšanai un noturēšanai tirgū. Līdz ar to sabiedrisko attiecību speciālistu darbam šajā jomā ir jābūt īpaši profesionālam un konkurētspējīgam.

Sabiedrisko attiecību efektivitāte jāsalīdzina ar uzņēmuma vadības izvirzītajiem mērķiem un uzdevumiem. Sabiedrisko attiecību efektivitāti uzņēmuma iekšienē mēra kā darbinieku “lojalitāti uzņēmumam”. Tāpēc sabiedrisko attiecību speciālistam uzņēmumā ir jāapzinās pastāvīgo izmaiņu

un stresa, ekonomiskās situācijas valstī un konkurences būtība un ietekme uz sabiedrisko attiecību veidošanas stratēģijām un metodēm. Lai sabiedrisko attiecību speciālista darbs uzņēmumā tiktu vērtēts kā efektīvs, ir jāpaveic kaut kas vairāk kā tikai jāveido un jā saglabā attiecības ar darbiniekiem un citām iesaistītajām personām. Sabiedriskajām attiecībām ir jāpalīdz uzņēmumam veidot vidi, kuras rezultātā uzņēmuma īpašnieki vai investori var būt apmierināti ar peļņu. Tāpēc uzņēmumā sabiedriskajām attiecībām ir jāpalīdz mārketinga funkcijai pievilināt jaunus patērētājus vai klientus un saglabāt esošo patērētāju apmierinātību ar produktiem vai pakalpojumiem.

Sabiedriskās attiecības kā mārketinga papildinājums ir ļoti populāras patērētāju līmeņa produktu izplatītājās firmās un pakalpojumus piedāvājošajos uzņēmumos. Kā raksta integrēto mārketinga komunikāciju speciālists Tomass Harriss (*Thomas Harris*), **sabiedrisko attiecību atbalsts mārketingam** var izpausties šādi:

- 1) pirms reklāmas kampaņas sākuma tirgū tiek radīta interese un sajūsma;
- 2) tiek veidota komunikāciju programma, ja reklāma nav paredzēta (piemēram, firmas darbības virzienu papildināšanas gadījumā);
- 3) reklāmas kampaņas tiek paplašinātas, piemēram, ar speciāliem notikumiem, pieņemšanām, loterijām;
- 4) tiek veidotas personiskas attiecības ar patērētājiem;
- 5) tiek ietekmēts sabiedrības viedokļa līderu viedoklis (sponsorējot notikumus un sniedzot informāciju, kas sasniedz tieši sabiedrības viedokļa veidotājus);
- 6) tiek rakstīts un runāts par jaunā produkta priekšrocībām (stāstot par dažādiem pielietojuma veidiem un pētījumiem par produkta labajām īpašībām);
- 7) tiek demonstrēta uzņēmuma sociālā atbildības sajūta un veidota patērētāju uzticēšanās, piemēram, saistot patērētāju vajadzības ar jauno uzņēmuma pakalpojumu;
- 8) tiek aizsargāti riska pozīcijā esoši produkti, reaģējot uz sabiedrības pārstāvju kritiku vai nepatīesiem apmelojumiem.

Katra uzņēmuma sabiedrisko attiecību nodaļai ir jābūt gatavai sniegt informāciju šādām auditorijām:

- 1) visai sabiedrībai (ar masu saziņas līdzekļu palīdzību);
- 2) uzņēmuma akcionāriem, investoriem, vērtspapīru tirdzniecības starpniekiem un finanšu analītiķiem;
- 3) uzņēmuma produkcijas izplatītājiem, kā arī bankām;
- 4) uzņēmuma darbiniekiem, kuri neilgi strādā attiecīgajā firmā;
- 5) valsts administrācijas pārstāvjiem.

Sabiedrisko attiecību nodaļa uzņēmējdarbības struktūrā arī veido visa uzņēmuma vai arī koncerna kopējo tēlu. Turklāt jāpiemin, ka ir jāpalīdz visām mērķauditorijām šo tēlu uztvert vienādi. Tā kā cilvēkiem raksturīga vēlēšanās katru no pazīstamākajiem uzņēmumiem zināmā mērā saistīt ar tā vadītāju, sabiedrisko attiecību speciālistiem īpaša uzmanība ir jāpievērš uzņēmuma vadītāja tēlam. Galvenais uzdevums ir panākt sabiedrības uzticēšanos uzņēmuma vadītājam. Uzņēmuma vadītāja tēls lielā mērā parāda, cik nozīmīgas uzņēmumam ir tā auditorijas domas un attieksme. Tēla veidošana ir ne tikai veids, ar kura palīdzību iespējams piesaistīt uzmanību, bet arī veids, kā reaģēt uz uzņēmuma mērķauditorijas vēlmēm un vajadzībām. Līdz ar to uzņēmuma vadītāja tēls ir vērtība, ko var novērtēt arī finansiāli.

Cilvēka vai uzņēmuma tēls veidojas ir kā divos galvenajos virzienos:

- 1) no vienas puses tas atbilst masu saziņas līdzekļu vajadzībām un interesēm. Tas nozīmē, ka uzņēmuma vadītājam vai politiķim ir jāņem vērā zināmas ģērbšanās prasības, viņam ir jārunā, jākustas noteiktā veidā, jāieņem atvērtas pozas, jāizmanto noteikti un iepriekš iestudēti žesti un mīmika. Visas šīs neverbālās pazīmes sniedz auditorijai 69% informācijas, kas nekad netiek pateikta vārdos. Balstoties uz šīm pazīmēm, uzņēmuma auditorijas pārstāvji veido secinājumus un priekšstatus par attiecīgo uzņēmumu, tā vadītāju un ražoto produkciju vai piedāvātajiem pakalpojumiem. Turklāt tas notiek jau pirmajās 15 sekundēs.
- 2) no otras puses uzņēmuma vadītājam vai politiķim ir jābūt raksturīgām tām iezīmēm, ko par svarīgām uzskata auditorija: viņam jābūt uzticamam, profesionālim u.c.

Frenks Džefkinss (*Frank Jefkins*) uzskaita šādus sabiedrisko attiecību mērķus uzņēmējdarbībā:

- 1) mainīt uzņēmuma tēlu, ja tas maina darbības virzienu;
- 2) stāstīt par sabiedrībai nezināmiem faktiem uzņēmuma dzīvē un panākt sabiedrības uzticēšanos uzņēmuma tālākai attīstībai,
- 3) vicināt uzņēmuma atpazīstamību un popularitāti tirgū,
- 4) sagatavot tirgu jaunai akciju emisijai,
- 5) uzlabot sabiedriskās attiecības pēc kritikas saņemšanas, kam iemesls bija uzņēmuma mērķu neizpratne,
- 6) informēt klientus par uzņēmuma jauno produktu vai pakalpojumu,
- 7) atjaunot pozitīvu attieksmi pret uzņēmumu pēc krīzes situācijas, kas ir parādījusi uzņēmuma nepilnīgu darbotiespēju,
- 8) radīt jaunu uzņēmuma identitāti un tēlu,
- 9) palīdzēt uzņēmuma vadītājiem piedalīties sabiedriskajā dzīvē un masu saziņas līdzekļos,
- 10) organizēt un vadīt sponsorēšanas pasākumus,
- 11) informēt politiķus par uzņēmuma darbību,
- 12) informēt sabiedrību par uzņēmuma veiktajiem pētījumiem,
- 13) mainīt uzņēmuma vadītāja tēlu atbilstīgi sabiedrības un masu saziņas līdzekļu interesēm un vajadzībām.

Protams, ka šos mērķus nav iespējams viegli sasniegt ar reklāmas palīdzību, jo, kā jau minēts, reklāmai sabiedrība uzticas ievērojami mazāk kā sabiedrisko attiecību ziņām. Tātad sabiedrisko attiecību speciālistam uzņēmumā ir jāveido ziņas, par ko var ieinteresēties masu saziņas līdzekļu pārstāvji.

Labdarības pasākumu organizēšana sabiedriskajās attiecībās

Arī Latvijā aizvien biežāk uzņēmumu sabiedriskās attiecības saistās arī ar labdarības pasākumiem. Sabiedrībā un nevalstiskajās organizācijās palielinās pieprasījums pēc uzņēmumu finansiālā un materiālā atbalsta, tāpēc arvien lielāks skaits uzņēmumu organizē labdarības "misijas" veselības aprūpes, vides aizsardzības, izglītības un citās jomās. Kā uzskata amerikāņu psihologi, sabiedrisko attiecību speciālistam uzņēmumā ir jāveic arī šādi pienākumi:

- 1) jāorganizē speciāli notikumi atbalsta sniegšanai kādai organizācijai, cilvēku grupai vai labdarības fondam;

- 2) jāpalīdz veidot labdarības akcija, sagatavojot drukātos vai audio-vizuālos materiālus, reklamējot akciju vai ievietojot masu saziņas līdzekļos publicitāti veicinošus materiālus;
- 3) jāvada projekts vai kampaņa;
- 4) jāanalizē dažādas problēmas sabiedrībā, lai noteiktu, kur, kam un kādā veidā vislabāk varētu palīdzēt;
- 5) jāvirza sabiedrības interese un aktivitāte, iesaistoties dažādās uzņēmuma organizētās labdarības akcijās.

Savukārt, runājot par sabiedriskajām attiecībām uzņēmumā, sabiedrisko attiecību speciālistam vajadzības gadījumā uzņēmumā ir jāveic šādas funkcijas:

- 1) jāpalīdz veidot uzticības pilna atmosfēra starp klientiem un darbiniekiem,
- 2) jāregulē patiesas un nesagrozītas informācijas plūsma uzņēmumā gan vertikālā, gan horizontālā līmenī,
- 3) jāveicina tas, lai katrs darbinieks būtu apmierināts ar savu pozīciju un līdzdarbību kopīgā uzņēmuma mērķa sasniegšanā,
- 4) jāmēģina nodrošināt darba gaita bez konfliktiem,
- 5) jārada veselīga vide darba vietā,
- 6) jāpalīdz uzņēmumam veiksmīgāk darboties attiecīgajā situācijā,
- 7) jāpalīdz darbiniekiem saglabāt optimismu par uzņēmuma nākotni.

4.3. Sabiedriskās attiecības nevalstiskās organizācijās, veselības aprūpes un izglītības sistēmā

Nevalstiskās organizācijas pamazām ieņem arvien nozīmīgāku lomu sabiedrībā. **Nevalstiskās organizācijas** raksturo pieci faktori:

- 1) *Organizētas*. Nevalstiskajām organizācijām parasti ir zināma institucionalizēta vienība – tām ir savi statūti, regulāras sanāksmes, darbinieki vai arī citi apstākļi, kas liecina, ka tās ir pastāvīga organizācijas;
- 2) *Privātas*. Nevalstiskās organizācijas institucionāli ir atdalītas no valdības un valstiskajām institūcijām, lai gan tās var saņemt valdības vai pašvaldību finansējumu;

- 3) *Bezpeļņas*. Atšķirībā no citām organizācijām privātajā sektorā nevalstiskās organizācijas nemēģina iegūt peļņu īpašniekiem vai vadītājiem. Visa peļņa tiek iztērēta, lai veicinātu organizācijas mērķu sasniegšanu.
- 4) *Paškontrolējošas*. Nevalstiskās organizācijas parasti pašas kontrolē savas aktivitātes un ir neatkarīgas no ārējas kontroles.
- 5) *Brīvprātīgas*. Ir jābūt vismaz minimālai brīvprātīgo līdzdalībai nevalstisko organizāciju dalībnieku aktivitātēs.

Nevalstiskās organizācijas izmanto sabiedriskās organizācijas dažādās jomās, veidojot un veicinot sabiedrības uzticēšanās pakāpi. Organizācijas, kas darbojas veselības aprūpē, sociālo labklājību veicinošās organizācijas, baznīcas, izglītības iestādes un dažādu mākslu pārstāvji lielā mērā ir atkarīgi no sabiedrības atbalsta. Tās ietekmē arī sociālas, politiskas un ekonomiskas tendences un izmaiņas, kuru ietekmes mazināšanai ir nepieciešamas efektīvas sabiedriskās attiecības.

Tātad **sabiedrisko attiecību mērķi bezpeļņas organizācijās** ir:

- 1) iegūt sabiedrībā atbalstu organizācijas misijai;
- 2) radīt komunikācijas kanālus ar tiem cilvēkiem, kuriem organizācija sniedz pakalpojumus;
- 3) radīt labvēlīgu vidi finansējuma saņemšanai;
- 4) atbalstīt sabiedrības politiskās nostādnes izveidi un saglabāšanu, kas ir labvēlīga organizācijas misijai;
- 5) informēt un motivēt galvenos ar organizāciju saistītos cilvēkus (darbiniekus, brīvprātīgos) iesaistīties organizācijas darbībā un atbalstīt organizācijas misiju, mērķus un uzdevumus.

Protams, sabiedrisko attiecību stratēģijas un metožu izvēle ir atkarīga no katras nevalstiskā sektora organizācijas pašreizējās pozīcijas, sabiedrības attieksmes pret to un citiem faktoriem.

5. nodaļa

Sabiedrisko attiecību metodes

Sabiedrisko attiecību speciālistu ikdienas aktivitātes ir ļoti atšķirīgas. Tās ir atkarīgas no viņu darba devēja un veicamā uzdevuma.

5.1. Attiecības ar masu saziņas līdzekļiem

Efektīvākā un ekonomiskākā komunikācija ar sabiedrību iespējama ar masu saziņas līdzekļu – laikrakstu, žurnālu, AM un FM radio, televīzijas, kabeļtelevīzijas, Internet, grāmatu, citu publikāciju u.c. līdzekļu starpniecību. Lai sabiedrisko attiecību speciālists varētu sekmīgi veikt šo savu pienākumu daļu, viņam ir jāizprot informācijas loma, dažādi masu saziņas līdzekļi un to iezīmes, kā arī to cilvēku dzīvesveids un vērtības, kuri ir cieši saistīti ar masu saziņas līdzekļiem. Sabiedrisko attiecību speciālistiem ir arī jāsaprot, ka masu saziņas līdzekļus zināmā mērā ierobežo to tehniskās prasības, vērtības, iekšējie noteikumi, kā arī nepieciešamība piesaistīt papildu reklāmdevējus, nesot peļņu masu saziņas līdzekļu īpašniekiem.

Masu saziņas līdzekļi ienāk praktiski ikvienā mājā un darbavietā, piedāvājot cilvēkiem daudz vairāk informācijas, nekā viņi var uztvert. Tas, ka medijiem ir savas auditorijas un tie sniedz dažādu informāciju, nenozīmē, ka šī informācija tiek uztverta, pieņemta un ka cilvēki maina savu uzvedību atbilstīgi jaunajai informācijai. Tā kā masu saziņas līdzekļiem ir īpaša nozīme uzņēmuma attiecībās ar sabiedrību, tāpēc arī sabiedriskajās attiecībās masu saziņas līdzekļiem tiek pievērsta pastiprināta uzmanība.

Arī sabiedriskajās attiecībās ļoti bieži strādā žurnālisti, jo viņi ir pieredzējuši darbā ar katru no masu saziņas līdzekļu veidiem, viņiem ir zināmas visas prasības, kā arī šajā darbā nepieciešamie profesionālie un personiskie kontakti.

Amerikāņu sabiedrisko attiecību speciālists Senters A.H. (*Center A.H.*)

izšķir šādas **masu saziņas līdzekļu iezīmes**, kas lielā mērā arī nosaka to lomu sabiedriskajās attiecībās:

- 1) masu saziņas līdzekļi *neiedarbojas uzreiz*. Tikai tad, ja masu saziņas līdzekļi vairākkārt pievēršas attiecīgajam jautājumam, var mainīties sabiedrības uzvedība, veidoties attieksme vai arī stereotips.
- 2) masu saziņas līdzekļi *ziņo par produktiem, pakalpojumiem, uzņēmumiem un idejām*, kas pastāv sabiedrībā. Tas ir svarīgi, jo ir grūti pieņemt lēmumu, nezinot par to pastāvēšanu.
- 3) masu saziņas līdzekļi *īpašu uzmanību pievērš negatīviem notikumiem*, piemēram, avārijām, nelaimes gadījumiem, skandāliem un cilvēku kļūdām. Jāatzīst, ka šāda īpatnība piemīt ne tik ļoti masu saziņas līdzekļu pārstāvjiem, cik lasītājiem un skatītājiem, kuri interesējas par aizraujošākiem un neparastākiem notikumiem, kas bieži balstās uz konfliktu un pretrunām. Tieši lasītāji proporcijā 7:1 priekšroku dod nevis "labām", bet gan "sliktām" ziņām. Tieši šī sabiedrības un masu saziņas līdzekļu iezīme rada īpašas grūtības sabiedrisko attiecību speciālistiem, kuru uzdevums nav pasniegt negatīvas ziņas. Līdz ar to nepieciešamas patiesas dotības radīt tādas ziņas, kas ir ne tikai interesantas masu saziņas līdzekļiem, bet arī nozīmīgas sabiedrisko attiecību kampaņas mērķu sasniegšanai.

Veidojot un novērtējot attiecības ar masu saziņas līdzekļiem, ir jāņem vērā masu saziņas līdzekļu atšķirīgā ietekme sabiedrībā. Turpmāk minētie dati parāda masu saziņas līdzekļu izmantotāju pētījuma gala rezultātus Ziemeļamerikā, un līdzīgus informācijas kanālus sabiedrība izmanto arī Latvijā:

Ziņu avoti	%
Televīzija	71
Laikraksti	63

Savukārt analizējot laikrakstu dažādu nodaļu lasītāju skaitu, vērojamas šādas tendences:

Nodaļas	%
Pirmā lappuse	92
Izklaides lapas	46
Vēstules redakcijai	45
Reklāma	35
Redakcijas sleja	33
Sports	31
Uzņēmējdarbība	29
Komentētāju viedoklis	20
Izlasa tikai virsrakstus	50
Izlasa visu rakstu	33

Savstarpējām attiecībām ar žurnālistiem jābūt pēc iespējas efektīvākām un ražīgākām, jo mūsdienu sabiedrības viedoklis lielā mērā ir atkarīgs no viņu analīzes un interpretācijām, ko izplata masu saziņas līdzekļi. Ne velti žurnālistika ir ieguvusi “ceturtās varas” nosaukumu.

Izdevēji un žurnālisti, no vienas puses, un sabiedrisko attiecību speciālisti, no otras puses, ir savstarpēji atkarīgi. Masu saziņas līdzekļiem ir nepieciešami materiāli un resursi, ko var piedāvāt sabiedrisko attiecību jomā strādājošie, savukārt sabiedrisko attiecību speciālistiem ir nepieciešami masu saziņas līdzekļi, ar kuru palīdzību sniegt informāciju.

Sabiedrisko attiecību speciālistiem vajadzētu atcerēties vairākas izdevēju un žurnālistu īpašības, kas ļauj labāk veidot un uzturēt efektīvas attiecības:

- 1) Viņi ir aizņemti. Vēršoties pie žurnālistiem ar kaut kādu vēstījumu, ideju vai nu mutiski, vai rakstiskā veidā, doma ir jānoformulē īsi un konkrēti;
- 2) Izdevējiem parasti patīk tas, ka viņi paši izlemj, kurus materiālus iekļaut savā izdevumā un kurus – ne. Pārmērīga uzstājība ievietot, piemēram, laikrakstā rakstu, var radīt tieši pretēju efektu;
- 3) Spējīgi žurnālisti un sabiedrisko attiecību speciālisti viens otru ciena un spēj lieliski sastrādāties. Tomēr, ja izdevēji vai žurnālisti

atklāj, ka dažs labs sabiedrisko attiecību speciālists ir viņus maldinājis vai sniedzis nepareizu informāciju, viņi nekad vairs šim cilvēkam neuzticēsies un negatīvi izturēsies pret tālāku sadarbību ar šā uzņēmuma sabiedrisko attiecību darbinieku.

Lielbritānijā 1993. gadā tika veikts pētījumu, kura mērķis bija analizēt sliktas savstarpējās attiecības ar presi. Kā sliktu attiecību iemesli tika nosaukti šādi (% no aptaujāto skaita):

Maz kontaktu	20%
Nav kontaktu	16%
Uzņēmuma preses dienesta vāja darbība	10%
Sliktas kvalitātes izplatītā informācija	8%
Neregularitāte, nesistemātiskums	6%
Kontaktpersonu neinformētība	5%
Atklātības trūkums, negodīgums, noslēpumainība	3%

Informācija masu saziņas līdzekļos var nonākt dažādi. Ir **trīs galvenie kanāli**:

- 1) *ikdienas kanāls*: oficiālās preses konferences, informācija presei, oficiāli notikumi;
- 2) *neformālais kanāls*: informācijas noplūde, citu informācijas struktūru sniegta informācija u.c.
- 3) *brīvais kanāls*: žurnālistu sarunas ar cilvēkiem, intervijas, personiskie spriedumi, žurnālista redzētie notikumi.

1973. gadā veiktais pētījums par šo kanālu nozīmi parādīja, ka brīvo kanālu informācijas iegūšanā masu saziņas līdzekļu pārstāvji izmantoja tikai 25% gadījumu, bet ikdienas kanāls tiek izmantots 60% ziņu sagatavošanai. Šī statistika liecina par brīvas un organizētas informācijas proporciju masu saziņas līdzekļos. Masu saziņas līdzekļi paši ir ieinteresēti informācijā, tikai tā ir jāsniedz atbilstīgi aktualitātes prasībām un konkrētā komunikācijas kanāla (prese, radio, TV) prasībām.

Amerikāņu sabiedrisko attiecību speciālisti ir izstrādājuši šādus **noteikumus darbam ar presi**:

- 1) runājiet ar presi, ņemot vērā, nevis sava uzņēmuma, bet gan sabiedrības intereses;
- 2) veidojiet ziņas tā, lai tās būtu viegli lasāmas un izmantojamas;
- 3) vispirms ziņojiet par svarīgākajiem faktiem;
- 4) nestrīdieties ar žurnālistu un nezaudējiet spēju kontrolēt situāciju;
- 5) ja reportieris uzdot tiešu un precīzu jautājumu, sniedziet viņam tiešu un precīzu atbildi;
- 6) ja neziniet atbildi uz kaut kādu jautājumu, tā arī pasakiet, apsolot noskaidrot atbildi un piezvanīt vēlāk (un to arī dariet!);
- 7) sakiet taisnību pat tad, ja tā ir nepatīkama. Neorganizējiet preses konferenci, ja jums nav nekā tāda, ko žurnālisti sauc par aktualitāti

Tāpat vissvarīgākās vērtības attiecībās ar masu saziņas līdzekļiem ir atklātība, uzticēšanās, saskaņotība un labas personiskās attiecības.

- *Atklātība.* Lai varētu nodrošināt pietiekamu atklātību, masu saziņas līdzekļiem pārstāvjiem vienmēr jābūt iespēja sazvanīt vai norunāt tikšanos ar tiem uzņēmuma sabiedrisko attiecību speciālistiem, preses sekretāriem vai personām, kuri ir atbildīgi par konkrētiem projektiem vai programmām.
- *Uzticēšanās.* Uzticēšanās ir īpaši nozīmīga uzņēmuma augstāko amatpersonu un sabiedrisko attiecību speciālistu attiecībās. Lai spētu informēt sabiedrību par uzņēmuma aktualitātēm dažādās situācijās un lai tiktu sasniegti sabiedrisko attiecību mērķi, ir jābūt pilnīgai informētbai par visiem procesiem, kas notiek uzņēmumā, un politiku.
- *Saskaņotība.* Šis princips ļauj nodrošināt, ka visu to uzņēmuma darbinieku, kuri uztur attiecības ar preses pārstāvjiem, sniegtā informācija ir saskaņota un savstarpēji atbilstīga. Saskaņota sniegtā informācija ir īpaši nozīmīga tāpēc, ka masu saziņas līdzekļu pārstāvji bieži meklē dažādus viedokļus, kuru parādīšanās presē vai citā informācijas kanālā rada konfliktu.
- *Labas personiskās attiecības.* Sabiedrisko attiecību speciālistiem ir jāveido labas un sirsnīgas personiskās attiecības ar masu saziņas līdzekļu pārstāvjiem arī tādā gadījumā, ja masu saziņas līdzekļu

pārstāvji mēdz pieļaut kļūdas. Labas attiecības ar žurnālistiem palīdz veidot ilglaicīgu sadarbību, kas ļauj konkrētiem žurnālistiem labāk izprast jūsu uzņēmuma darba specifiku, tādējādi efektīvāk pasniedzot ziņas uzņēmumam vēlamajā kvalitātē. Jāuzsver tas, ka attiecības ar masu saziņas līdzekļu pārstāvjiem vienmēr tiek veidotas uz ilgtermiņa bāzes, un tās neveidojas pēkšņi un intensīvi. Ja progress nav tik straujš, kā gribētos, nedrīkst zaudēt drosmi un attiecību veidošana ir jāturpina. Sākot veidot attiecības ar masu saziņas līdzekļu pārstāvjiem, var sarunāt tikšanos ar ziņu redaktoru (visu ziņu reportieru vadītāju), izveidot personiskus kontaktus ar galvenajām TV autoritātēm. Lai šis process būtu sekmīgāks, vēlams izpētīt un ņemt vērā dažādu masu saziņas līdzekļu politiku un neformālo pozīciju. To vislabāk iespējams izdarīt neformālās tikšanās reizēs ārpus darbavietas un darba laika.

Ja attiecības ar masu saziņas līdzekļu pārstāvjiem ir izveidotas, ir jāņem vērā citi praktiski ieteikumi:

VĒLAMS	NAV VĒLAMS
Sagatavoties visām intervijām	Sniegt informāciju, nezinot konkrētus faktus
Ja nav zināmi fakti, solīt žurnālistiem nepieciešamostos sameklēt un laikā sniegt atbildes	Apsolīt sameklēt faktus un to neizdarīt
Sagatavot un sniegt informāciju vidusmēra iedzīvotājam saprotamā valodā	Sniegtajā informācijā izmantot profesionālo žargonu vai sarežģītu terminoloģiju
Būt pēc iespējas atklātam un atsaucīgam, nepārkāpjot uzņēmuma intereses	Sniegt reportierim kaut kādu informāciju, lūdzot to neiekļaut sabiedrībai sniegtajā materiālā

VĒLAMAS	NAV VĒLAMAS
Piedāvāt žurnālistam sadarbību tālākajā materiāla sagatavošanā	Pieprasīt žurnālistam iesniegt sagatavotā raksta kopiju pirms tā publicēšanas
Ja jūs nevēlaties atbildēt uz kaut kādu žurnālista jautājumu, paskaidrot sava atteikuma iemeslu	Sniegt atbildi "man nav komentāru"
Solīt žurnālistam atrast attiecīgajā problēmā zinīgāku personu	Ja jūs neesat speciālists attiecīgajā jautājumā, intervijas laikā paust vispārzināmas patiesības
Katru savu sakāmo vārdu izteikt tā, it kā tas varētu parādīties drukātā veidā	Izmantot žargonu vai stāstīt jokus, lai mazinātu spiedi
Piedāvāt žurnālistam nodrošināt papildu informāciju vai paskaidrojumus, ja tas būs viņam nepieciešams	Mēģināt iekļaut savā izklāstā visas nianšes

Visas šīs vērtības un noteikumi ir jāizmanto, organizējot komunikatīvos notikumus, kas ir nozīmīga sabiedrisko attiecību veidošanas daļa. Konkrētas taktikas ir aprakstītas tālākajā tekstā.

5.2. Rakstiskās taktikas

Informācija presei

Informācija presei ir vienkāršs dokuments, kas tiek rakstīts, lai izplatītu informāciju. Līdz ar to galvenā šāda informatīvā materiāla iezīme ir tā, ka

to vajadzētu būt viegli izlasīt un saprast tajā ietverto būtību. Drukāto un raidītāju masu saziņas līdzekļu ziņu redaktori vērtē informāciju preseī atkarībā no tās aktualitātes viņu mērķauditorijai. Dažos gadījumos tiek vērtēta arī šā paziņojuma atbilstība attiecīgā masu saziņas līdzekļa "formātam". Par šādas informācijas ievietošanu masu saziņas līdzekļos nav jāmaksā, ja kāda uzņēmuma vai personas rakstītais paziņojums preseī tiek ievietots attiecīgajā masu saziņas līdzeklī. Tieši ar to informācija preseī atšķiras no apmaksāta reklāmas laukuma un tajā ievietotās informācijas – ja tiek apmaksāta reklāma, šā reklāmas laukuma pircējs pilnībā kontrolē ievietotās informācijas saturu un parādīšanās laiku attiecīgajā masu saziņas līdzeklī.

Informācijai preseī jābūt sagatavotai tā, lai masu saziņas līdzekļa pārstāvji viegli varētu tās saturu izklāstīt savai mērķauditorijai, vienlaikus būdami pārliecināti, ka šī informācija ir patiesa. Masu saziņas līdzekļu ziņu redaktori parasti vēlas, lai informācijā ietvertie svarīgākie fakti tiktu īsi uzskaitīti informācijas preseī pirmajā rindkopā, lai tos būtu viegli pamanīt un uztvert. Varētu teikt, ka informācija preseī ir vienkāršs informācijas sniedzējs, nevis vieta, kur parādīt savu daiļrunību un spēju izteikties paplašinātos teikumos. Sabiedrisko attiecību speciālistam, kas sagatavo informāciju preseī, vajadzētu daiļrunību atstāt attiecīgā masu saziņas līdzekļa pārstāvju pārziņā.

Tā kā masu saziņas līdzekļu pārstāvji saņem visdažādākā satura informācijas materiālus, tos visus nav iespējams publicēt. Pārskatot visu iesniegto informāciju preseī, masu saziņas līdzekļu ziņu redaktori katru no iesniegtajiem materiāliem iekļauj vienā no trijām kategorijām:

- 1) "Jaunums". Tā ir ziņa, kas noteikti ir jāiekļauj attiecīgajā masu saziņas līdzeklī;
- 2) "Varbūt". Šie ir iesniegtie materiāli, ko, iespējams, būtu vērts pilnveidot, ja žurnālistam tam pietiek laika. Ja šajā kategorijā ierindotā informatīvajā paziņojumā jaunums ir izteikts vienkārši un saprotami, pastāv iespēja, ka šis materiāls tiks iekļauts noteikti publicējamo ziņu daļā. Turpretī pastāv arī iespēja, ka "varbūt" kategorijā ietvertie potenciāli mērķauditoriju interesējošie materiāli var tikt neiekļauti, ja pēc otrreizējas informācijas preseī izlasīšanas žurnālists nevar skaidri izprast, kas ir galvenā informācija;
- 3) "Izmest". Šajā kategorijā tiek iekļauti gan tie paziņojumi preseī,

kas nav pietiekami interesanti masu saziņas līdzekļa mērķauditorijai, gan arī tie, kurus reportieriem ir pārāk sarežģīti un laikietilpīgi pārveidot par masu saziņas līdzekli ietveramu stāstījumu.

Tāpēc sabiedrisko attiecību speciālistiem ir īpaši jāpiedomā, lai šie paziņojumi būtu noformulēti pēc iespējas vienkāršāk, precīzāk un īsāk.

Paziņojumiem presei pēc to izskata arī ir jāatbilst arī dažiem **formāliem standartiem**.

- *Tiem jābūt rakstītiem uz A4 formāta balta papīra.* Parasti informāciju presei raksta uz attiecīgā uzņēmuma oficiālās veidlapas, lai šis materiāls būtu noformēts pietiekami profesionālā līmenī.
- *Nosūtītāja vārds un adrese ir jāpieraksta augšējā kreisajā stūrī,* ieskaitot arī sūtītāja vārdu, adresi un tālruņa numuru. Daudzos paziņojumos presei tiek ietverts arī faksa numurs un elektroniskā pasta adrese. Tad, ja sūtītājs ir liels uzņēmums, ir jānorāda arī kontaktpersona vai tas cilvēks, kurš ir sagatavojis šo paziņojumu presei. Turklāt uzņēmuma tēla veidošanai vai saglabāšanai ir ļoti svarīgi, lai pa tālruņa numuru, kas pieminēts informācijā presei, atbildētu cilvēks, kurš ir informēts vai, labākajā gadījumā, sabiedrisko attiecību speciālists.
- *Lapas vidū centrā jābūt virsrakstam "Informācija presei".* Īpaši steidzamos gadījumos lappuses augšējā daļā var pieminēt arī laiku, līdz kuram vēlams šo informāciju ietvert ziņu aģentūras sniegtajā informācijā, radio ētera laikā vai kādā citā masu saziņas līdzeklī. Protams, masu saziņas līdzekļa ziņu redaktoram nav pienākums šo ierobežojumu ievērot.
- *Starp virsrakstu un nākamajām tekstu ir jāatstāj neliela atstarpe,* lai ziņu redaktoram būtu ērtāk pierakstīt savus komentārus.
- *Teksts ir jāsāk ar īsu apkopojumu,* kas ietver galvenos faktus.
- *Rindkopu nekad nedrīkst sadalīt tā,* lai rindkopas pirmā puse būtu vienā lappusē, bet otrā puse – nākamajā lappusē.

Ir arī daži likumi par informācijas presei **saturu**.

- *Sāciet paziņojumu presei ar īsu un precīzu apkopojumu,* un tajā atbildiet uz pamatjautājumiem – kas, ko, kad, kur un kāpēc.

Pirmajam teikumam vajadzētu atspoguļot visnozīmīgāko visas informācijas faktu. Tomēr pirmajai rindkopai nevajadzētu būt garākai par 4 – 5 rindiņām. Katrai nākamajai rindkopai parastā informatīvajā materiālā presei būtu jāietver arvien maznozīmīgāka informācija.

- Rakstot informācijas materiālu presei, ir jāievēro un jā saglabā maksimāla precizitāte un jāizvairās no liekvārdības. Nav vēlams izmantot arī specifisku profesionālo terminoloģiju, turklāt gadījumā, ja informācija presei tiks ietverta attiecīgajā masu saziņas līdzeklī, ziņu redaktors vai reportieris šos plašākai sabiedrībai nepazīstamos svešvārdus tekstā neiekļaus. Parasti informatīvais materiāls presei ir vienu lappusi garš, bet reti kuras informācijas izklāstam ir nepieciešams vairāk par 2 lappusēm. Sabiedrisko attiecību speciālistam ir jāatceras, ka žurnālists varēs uzzināt visu viņam nepieciešamo informāciju, piezvanot pa lappuses augšmalā minēto tālruna numuru.
- Jāievēro arī tas, ka pēc iespējas ir jāizvairās no emocionālām frāzēm un izteicieniem, piemēram, “fantastiski”, “lieliski”, “tragiski”, jo šādas frāzes parasti pamudina ziņu redaktoru šos “jaunumus” neiekļaut masu saziņas līdzeklī.
- Un sabiedrisko attiecību speciālistam ir jābūt pilnīgi pārliecinātam, ka ikviens informatīvajā materiālā presei iekļautais fakts ir patiess un precīzs un ka ikviens minētais personvārds ir uzrakstīts precīzi. Protams, nedrīkst būt arī gramatikas un interpunkcijas kļūdu.

Tipisks informatīvais materiāls presei varētu izskatīties šāds (piemērā izmantota SIA “Birojs 2000” sagatavotā Informācija presei par Eiropas Rekonstrukcijas un attīstības bankas pilnvarnieku sanāksmes organizēšanas gaitu).

Informācija presei ir jānosūta attiecīgajam masu saziņas līdzeklim pēc iespējas agrāk pēc notikuma. Jāpiemin arī tas, ka, ja vien ir iespējams, tas jāadresē konkrētai personai – ziņu redaktoram vai reportierim. Informāciju presei var nosūtīt vai nu visiem iespējamajiem masu saziņas līdzekļiem, vai arī tikai īpaši izvēlētai masu saziņas līdzekļu grupai, kuru mērķauditorija atbilst uzņēmuma interesēm. Ziņu redaktori parasti vēlas, lai informācijas

materiāli tiktu nosūtīti pa elektronisko pastu vai faksu, ja vien tas ir iespējams.

SIA Birojs 2000

K.Valdemāra ielā 5

e-pasts:" birojs2000@mail.lv

Kontaktpersona: Vija Kasakovska

Tālr. 7 043 603

INFORMĀCIJA PRESEI

Par ERAB Pilnvarnieku sanāksmes organizēšanas
uzraudzības komitejas sēdi

2000. gada 18. martā

16. martā notika kārtējā Eiropas Rekonstrukcijas un attīstības bankas (ERAB) Pilnvarnieku sanāksmes Rīgā 2000. gadā organizēšanas uzraudzības komitejas sēde.

Sēdes dalībnieki pieņēma zināšanai Valsts ugunsdzēsības un glābšanas dienesta sagatavoto pārskatu par situāciju ugunsdrošības jomā ERAB pilnvarnieku gada sanāksmes oficiālo norišu vietās – Rīgas Kongresu namā, Latviešu biedrības namā, Latvijas Universitātē, Rīgas Fondu biržā, mākslas muzejā Arsenāls, Mazajā Ģildē, Melngalvju namā, Reiterna namā un Latvijas Nacionālajā operā.

Tika pieņemta zināšanai Biroja sagatavotā informācija par sagatavošanos, renovācijas un restaurācijas darbu norisi un stāvokli tehniskā nodrošinājuma jomā sanāksmes notikuma vietās.

Iepazīstoties ar informāciju par Rīgas Latviešu biedrības nama telpu izmantošanu līdz ERAB sanāksmei, sēdes dalībnieki nolēma atļaut namā rīkot Triju zvaigžņu ordeņa pasniegšanas ceremoniju 3. maijā.

Nobeigumā sēdes dalībnieki iepazīnās un pieņēma zināšanai Biroja atskaites par janvārī un februārī veiktajiem darbiem ERAB sanāksmes rīkošanā un ziņojumu par Baltijas Biznesa konferences organizēšanas gaitu.

SIA Birojs 2000 vadītāja

Komplekts presei (Press kit)

Komplekts presei parasti tiek gatavots, ja uzņēmums, piemēram, gatavoja laist tirgū jaunu produktu vai arī sponsorē kaut kādu nozīmīgu notikumu. Šāds materiāls dod masu saziņas līdzekļu pārstāvjiem vispusīgu informāciju, kā arī sniedz informāciju dažādos veidos – teksta formātā, vizuālā (grafiki un tabulas), kā arī ilustratīvā veidā (uzņēmuma vadītāju fotogrāfijas, nozīmīgā brīža fotogrāfijas u.c.). Šo materiālu apkopojumu var nosūtīt masu saziņas līdzekļiem vai arī izdalīt preses konferencē.

Komplekts presei parasti tiek ievietots lielā mapē ar atsevišķām “kabinām”, un tas var ietvert:

- 1) vairākus informatīvos materiālus jeb informāciju presei (piemēram, par karu no jaunajiem produktiem atsevišķi);
- 2) faktus atspoguļojošas lapas;
- 3) uzņēmuma un attiecīgā notikuma vēsturi atspoguļojošus materiālus;
- 4) citus ar uzņēmumu saistītus materiālus (gada pārskatus u.c.);
- 5) melnbaltas fotogrāfijas, kas piemērotas pārpublicēšanai presē;
- 6) krāsainas fotogrāfijas;
- 7) un pat nokopētus rakstus masu saziņas līdzekļos par attiecīgo uzņēmumu.

Šai mapei vajadzētu būt vizuāli piesaistošai, lai to viegli varētu pamanīt, ja tā tiek iejaukta dažādu dokumentu un citu papīru kaudzē uz ziņu redaktora vai reportiera galda.

Bīletens

Bīleteni tiek veidoti kā neformāls informācijas līdzeklis, lai regulāri sniegtu informāciju mērķauditorijai. Bīletenus bieži veido lielie uzņēmumi, lai veidotu attiecības ar darbiniekiem, bezpeļņas organizācijas tos izsūta saviem biedriem un sadarbības partneriem, savukārt tirdzniecības uzņēmumi mēdz veidot bīletenus, lai savai mērķauditorijai sniegtu informāciju un dažādas ziņas par personālu.

Parasti šāds bīletens ir veidots kā četras A4 formāta lapas. Bieži tas ir

datorrakstā un pavairots, nevis iespiests tipogrāfijā. Šādu biļetenu var izsūtīt, pārlocītu uz pusēm un ievietotu vidējā lieluma aploksnē, bet to var arī izsūtīt vienu pašu – uz ārējās lapas ir noteikta vieta adresei un markai.

Biļeteni, kas ir paredzēti **ārējām auditorijām**, parasti veido attiecības ar kāda uzņēmuma darbiniekiem. Tajā iekļauj informāciju par tendencēm, kas skar attiecīgo profesiju vai uzņēmumu, gaidāmajiem nozīmīgajiem notikumiem, izmaiņām personāla sastāvā vai hierarhijā, kā arī uzņēmuma vadības paziņojumus darbiniekiem. Vēlams ir ietvert arī neoficiālāku informāciju, piemēram, par darbinieku vaļaspriekiem vai netradicionāliem sasniegumiem, lielām jubilejām, bērnu piedzimšanu u.c.

Tad, ja biļetens ir vērsts uz **iekšēju auditoriju**, piemēram, kādas sabiedriskas organizācijas biedriem, tas var ietvert jautājumus par politiskām tendencēm, kas var ietekmēt attiecīgo organizāciju, paziņojumus par jauniem darbības virzieniem, īsus un neformālā veidā rakstītus materiālus par personālu vai organizācijas klientiem un visu citu informāciju, ko biļetena izdevējs uzskata par interesantu tā lasītājiem. Biļetens tāad ir veids, kā uzņēmums vai organizācija var īsumā aprakstīt notikumus un tendences, nevis vieta, kurā ievietot garus un filozofiskus apcerējumus par organizācijas misiju un mērķi.

Biļetena veidošanā ir jāizmanto īsi un precīzi teikumi. Rakstīšanas stilam ir jābūt diezgan direktīvam. Tam ir jāparāda, ka aizņemts raksta autors ir rakstījis nozīmīgu ziņu tikpat aizņemtam lasītājam. Turklāt veiksmīgā biļetenā ir jāietver dažādi temati, kas varētu interesēt dažādus lasītājus. Ir jāizvairās no biļetena numuriem, kas būtu veltīti vienam tematam.

Uzņēmuma laikraksts

Arī Latvijā aizvien vairāk lielo uzņēmumu izdod savus iekšējos laikrakstus. Tos parasti sagatavo un izdod attiecīgā uzņēmuma sabiedrisko attiecību departaments vai arī tos konsultējošās sabiedrisko attiecību firmas. Uzņēmuma laikraksti parasti ir bezmaksas un tie tiek nosūtīti rūpīgi noteiktām mērķauditorijām. Tā kā uzņēmuma laikraksts iznāk regulāri, tā lasītāji var to uztvert kā pastāvīgu komunikācijas līdzekli, kas regulāri informē par aktualitātēm u.c. jautājumiem.

Latvijā pagaidām biežāk tiek veidoti uzņēmumu laikraksti, kas paredzēti

ārējām auditorijām (piemēram, telekomunikāciju uzņēmuma laikrakstu pievieno ikmēneša rēķinam), bet ārvalstīs lielos uzņēmumos ir izplatīti arī laikraksti, kas paredzēti pašiem darbiniekiem.

Šāds iekšējās komunikācijas veids balstās uz ekspertu (*D. Wilcox* un citi) atzinumu, ka vadības un darbinieku attiecību saglabāšanā liela loma ir četriem elementiem – cieņai pret darbiniekiem, komunikācijai, darbinieku sajūtai, ka viņi ir piederīgi uzņēmumam un emocionālai drošībai.

Tomēr iespējams, ka bieži vien uzņēmuma darbiniekiem nav nepieciešams dārgs un poligrāfiski lieliski izveidots uzņēmuma laikraksts. Bieži darbiniekiem emocionāli patīkamāks ir neformāli uzrakstīts, bet vienlaikus informējošs izdevums.

Brošūras un bukleti

Viens no sabiedrisko attiecību darbinieku galvenajiem uzdevumiem – rakstīt informatīvus materiālus, kas apmierinātu visdažādākās vajadzības. Dažus no šiem materiāliem (piemēram, uzņēmuma gada pārskatus) varēs izmantot ne vairāk kā vienu gadu, bet lielākā daļa no šiem materiāliem ir paredzēti ilgākam vai neparedzamam laika periodam. Lielākā daļa no šiem materiāliem tiek izplatīti bez maksas (izņēmums ir muzeju katalogi).

Veidojot brošūras vai bukletus neatkarīgi no to mērķa, ir jāievēro konkrētas rakstīšanas metodes. Tajos ir jāievieto precīza informācija. Ļoti bieži lielākās grūtības sabiedrisko attiecību speciālistam sagādā tas, ka vienkāršos vārdos ir jāpaskaidro tehniski vai citādi sarežģīti jautājumi, par ko lasītājam parasti ir minimālas zināšanas.

Visi bukleti ir jāveido strukturēti, lai lasītājam būtu pēc iespējas vieglāk tajos orientēties un atrast tieši sev nepieciešamo informāciju. Visos bukletos un brošūrās, ja iespējams, ir jāievieto arī tālrunu numuri un adreses, kur iespējams saņemt detalizētāku informāciju, ja lasītājam tāda nepieciešama.

5.3. Mutvārdu metodes

Labi zināms, ka divu cilvēku sarunu uzskata par visefektīvāko starppersonu komunikācijas veidu. Sarunā nozīmīga loma ir ne tikai tam, kā doma tiek izteikta, bet arī balss tembram, ātrumam, vārdu izvēlei, kā arī

runātāja izskatam, apģērbam, pozai un citiem faktoriem. Kāds no šiem faktoriem noteikt ietekmē jebkuru situāciju, kad viens cilvēks mutiski nodod informāciju kādam citam.

Ir dažādas mutvārdu metodes, ko izmanto sabiedrisko attiecību praksē. Tās ir – diskusijas, runu rakstīšana un teikšana, preses konferences, speciālie pasākumi masu saziņas līdzekļu pārstāvjiem, intervijas un arī sanāksmju un dažāda līmeņa tikšanos organizēšana un vadīšana.

Personiska tikšanās

Viena no nozīmīgākajām metodēm, ko izmanto sabiedrisko attiecību speciālisti, ir personiska tikšanās. Deniss Vilkoks (*Dennis Wilcox*) min septiņus noteikumus, kas jāievēro, lai tikšanās reize būtu efektīva [9]. Tie ir šādi:

1. **Vienmēr ir jāpiesaka sava vizīte pa tālruni.** Turklāt jāievēro, ka nekādā gadījumā nedrīkst arī nokavēt šo tikšanos.
2. **Uzreiz ir jānosauc savs vārds un ierašanās mērķis.** Ja vien tas ir iespējams, uzreiz ir jāiedod vizītkarte, lai sarunas biedrs visā sarunas laikā varētu nepieciešamības gadījumā atsvaidzināt atmiņā viesu vārdu un ieņemamo amatu.
3. **Vienmēr ir jābūt maksimāli precīzam un mērķtiecīgam.** Gan redaktori, gan reklāmas firmu vadītāji un projektu vadītāji, gan arī citi sabiedrības viedokļa veidotāji (politiķi, pašvaldību vadītāji, masu saziņas līdzekļu pārstāvji, nevalstisko organizāciju pārstāvji u.c.), pie kuriem var ierasties sabiedrisko attiecību speciālists, parasti ir aizņemti un steidzīgi. Pat tad, ja viņi neizskatās neaļīgi, viņiem ir daudz darba. Runājot ar šīm personām, piemēram, par kādas sabiedrisko attiecību kampaņas būtību, ir jāizskaidro, ko jūsu klients vēlas darīt, ir jāizskaidro sabiedrisko attiecību programmas būtība un jāizklāsta, kā tā palīdzēs visai sabiedrībai. Turklāt ir precīzi jāinformē, kādu atbalstu jūs vēlaties iegūt no cilvēka, pie kura esat atnācis.

4. **Nekad nedrīkst pārspilēt ar argumentu skaitu vai emocionāliem paziņojumiem.** Jebkurā gadījumā sabiedrisko attiecību speciālistam ir jāatceras, ka gan masu saziņas līdzekļu pārstāvji, gan politiķi ikdienā satiekas ar vismaz vairākiem sabiedrisko attiecību speciālistiem, kuri pārstāv dažādus uzņēmumus. Līdz ar to viņiem ir zināmi visi paņēmieni, ko izmanto idejas un plāna īstenošanai. Nevienam no cilvēkiem, kuri jūs uzklausa, nepatiks, ja jūs mēģināsit viņus piespiest pieņemt jums labvēlīgu lēmumu. Tāpēc nav vēlams pierunāt potenciālo sadarbības partneri vai arī mēģināt viņu piespiest sākt sadarbību, piemēram, ar frāzēm "Jums mums ir jāpalīdz!", "Jūs esat mūsu vienīgā cerība..." u.c.;
5. **Pat tad, ja uzreiz nav iespējams panākt zināmu vienošanos, ir jāizsaka pateicība par jums atvēlēto laiku un visu, ko sarunu biedrs ir ar mieru darīt jūsu labā.**
6. **Uz satikšanos vienmēr ir jāņem līdzi kaut kāds vizuāls materiāls.** Tas var būt gan jau aprakstītais komplekts presei, gan brošūra un informācija presei. Tam jābūt noformētam atbilstīgi visiem minētajiem noteikumiem, un tas ir paredzēts, lai potenciālais sadarbības partneris varētu iepazīties ar informāciju arī pēc jūsu tikšanās beigām. Vienmēr ir jāievēro tas, lai vizuālajā materiālā, kas tiek atstāts, būtu jūsu vizītkarte. Jāpiemin tas, ka nav vēlams pakļauties vilinājumam un lūgt sarunu biedru izlasīt šo materiālu jau tikšanās laikā, lai varētu to pārrunāt, jo tādā gadījumā jūsu sarunu biedrs var šo materiālu tikai pavirši pārskatīt un attiecīgi pieņemt sasteigtu lēmumu. Un to sabiedrisko attiecību speciālists nevēlas.
7. **Tikšanās beigās vienmēr ir jāizsaka pateicība par uzņemšanu un jāizsaka cerība, ka jūsu informācijas saņēmējs to varēs lietderīgi izmantot.** Tādējādi iespējams vēlreiz pamudināt, piemēram, masu saziņas līdzekļa redaktoru izlasīt jūsu atstāto informāciju.

Protams, gadījumā, ja tiek apmeklēts pazīstamāks cilvēks, sabiedrisko attiecību speciālista izmantotā pieeja var būt neformālāka. Turklāt vienmēr

ir jācenšas izmantot arī neverbālās metodes – jāieņem “atvērta” poza (nevajadzētu sakrustot rokas uz krūtīm utt.), jārunā jūsu sarunu biedra tempā un jāmēģina izvairīties no nervozām kustībām (piemēram, pildspalvas virpināšanas, kājas nemierīgas kustināšanas un citām).

Runu rakstīšana un lasīšana

Runas ir ļoti nozīmīgs komunikācijas veids gan uzņēmuma iekšienē, gan arī starp uzņēmumu un ieinteresētajām sabiedrības daļām, un viens no izplatītākajiem sabiedrisko attiecību speciālistu uzdevumiem ir runu rakstīšana saviem darba devējiem vai klientiem.

Edvards Bērneiss (*Edward Berneys*) min vairākas priekšrocības, kas raksturīgas informācijas sniegšanai ar runas lasīšanas palīdzību:

- 1) Tas ir tiešs un pārliecinošs komunikācijas veids, jo informācijas sniedzējam ir iespējas veidot nepastarpinātas attiecības ar auditoriju;
- 2) Runas klausīšanās auditorijai palīdz saprast, ka uzņēmumā strādā interesanti cilvēki, un tas mūsdienās ir īpaši svarīgi, jo sabiedrība lielos uzņēmumus reti uztver kā struktūras, kur darbojas inteesantas personības;
- 3) Runas laikā iespējams panākt savstarpēju sapratni un dialogu;
- 4) Tādējādi iespējams parādīt uzņēmuma atvērtību gan sabiedrībai, gan jaunām idejām un cilvēkiem;
- 5) Ir iespējams radīt gan runātāja, gan visa uzņēmuma prestižu;
- 6) Savukārt uzņēmumam rodas papildu priekšstats par tās auditoriju.

Minot piemērus dažādas kvalitātes runām, var aprakstīt divus gadījumus. Pirmais piemērs: kādas rūpniecības firmas finansu direktors saka runu ikgadējā akcionāru pilnsapulcē. Akcionārus satrauc finansiāli vājš gads. Finansu direktora runā ir daudz paš aizsardzības elementu, tā ir pārblīvota ar statistikas datiem. Runātājs izsakās gan par uzņēmuma aizsākumiem un tā dibinātāja interesanto personību, gan arī par pašreizējo uzņēmuma darbību un vadītāju centīgo darbu iepriekšējā gadā, gan par to, ka nākamais gads ir gaidāms veiksmīgs. Netiek sniegts detalizētāks skaidrojums par pašreizējo situāciju un to, kā ir plānots atrisināt problēmas. Šis vadītājs pēc runas tiek aktīvi kritizēts.

Savukārt otrais piemērs ir šāds: liela rūpniecības uzņēmuma direktors runā ar akcionāriem. Arī viņa sniegtās ziņas nav iepriecinošas. Uzņēmuma ienākumi ir kritušie. Un viņš savu runu uzsāk ar sliktajām ziņām. Viņš stāsta akcionāriem, ka viņiem ir pamats uztraukumam. Viņš izskaidro metodes, kas palīdzēs uzņēmumam atkal atgūt tā pozīcijas tirgū. Direktors izskaidro gan iespējamās draudus, gan arī nekavējoties atklāj uzņēmuma potenciālo rīcību. Runu viņš pabeidz, aizrautīgi aprakstot gaidāmo veiksmīgas darbības periodu. Šā direktora runa tiek uzņemta atsaucīgi, un šādā gadījumā iespējams pat uzņēmuma akciju cenas pieaugums.

Tātad šie piemēri liecina, ka bieži tieši runas struktūra un forma nosaka auditorijas attieksmi pret izteikto domu un pašu runātāju.

Ir runātāji, kam patik pašiem improvizēt, un kas vēlas, lai sabiedrisko attiecību speciālists tikai sagatavo runas struktūru un, iespējams, arī piemērus no prakses vai tēlainus salīdzinājumus. Šādā gadījumā sabiedrisko attiecību speciālistam vēlams uzrakstīt visu runas tekstu, un tikai tad to saīsināt, atstājot galvenos elementus, kas jāsarindo pareizajā secībā. Tomēr sabiedrisko attiecību speciālistiem ir jāatceras, ka šāda veida improvizācijas parasti veiksmīgi izdodas tikai jau pieredzējušiem runātājiem. Jāievēro arī tas, ka gadījumā, ja runai ir laika ierobežojums, runātājs var zaudēt laika kontroli un nepaspēt pateikt galveno domu, ja runa tiek improvizēta.

Lai kāds būtu runas uzdevums, runātājam ir jāpatur prātā:

1. **Runā ir jābūt vismaz vienam nozīmīgam faktam.** Pat tad, ja runa tiek teikta saviesīgā pasākumā, tās centrā ir jābūt kādam nozīmīgam faktam. Jebkuru runu veido saturs un stils, un bez satura tā nav efektīva.
2. **Runā ir jāpievērš uzmanība vienam vai, lielākais, diviem tematiem.** Ja temati būs vairāk, pastāv risks, ka auditorija neuztvers vai nesapratīs runas jēgu, un arī pats runātājs var pazaudēt kontroli pār savu sacīto.
3. **Runā ir jāietver konkrēti fakti.** Informācijai jebkurā gadījumā ir jābūt precīzai. Tāpēc sabiedrisko attiecību speciālistam, kas raksta runu, vienmēr ir jāatrod informācija, kas ilustrētu vai papildinātu runātāja skarto tēmu. Turklāt šī informācija vienmēr ir jāpārbauda, lai izvairītos no vēlākiem pārpratumiem.

4. **Runas saturam un stilam jābūt atkarīgam no auditorijas.** Jāņem vērā gan auditorijas vecums un profesionālais līmenis, gan arī tās noskaņojums un attiecīgā situācija. Piemēram, ja uzņēmuma direktoram ir jāsaka uzruna darbiniekiem Ziemassvētku ballē, neviens no viņiem nebūs priecīgs klausīties pusstundu garu ziņojumu par uzņēmuma finansiālo situāciju. Tādos gadījumos ir piemēroti dažī joki, dažī nostalgiski stāsti, vairāku uzņēmuma darbinieku pieminēšana tajos, kā arī uzslava uzņēmuma darbiniekiem par paveikto. Savukārt sanāksme uzņēmuma akcionāriem prasa tieši pretēju taktiku, tajā nav vēlams jokot.
5. **Runai ir jābūt skaidri uzrakstītai.** Ja klausītāji nesaprot, ko runātājs ir gribējis pateikt, visi izjūt, ka veltīgi tiek kavēts laiks. Tāpēc, rakstot runu, ir jāizvairās no teikumiem ar daudziem palīgteikumiem, nav vēlams izmantot sarežģītus svešvārdus, ko ikdienā nelieto visi auditorijas pārstāvji.

Lai uzrakstītu labu runu, amerikāņu sabiedrisko attiecību speciālisti Mērija Āronsona un Dons Spitners (*Mary Arronson & Don Spittner*) iesaka veikt šādas desmit darbības:

- 1) Darbs ir jāsāk ar tā uzņēmuma izpēti, ar ko topošā runa būs saistīta. Ir jārunā ar cilvēku, kuram tiek rakstīta runa, pēc iespējas vairāk jāpieraksta viņa teiktais, vienlaikus mēģinot pamanīt viņa personisko runas stilu, vārdu izteikšanas ātrumu un citas runas īpatnības.
- 2) Jānoskaidro viss par vietu, kurā runa tiks lasīta, auditorijas sastāvs, kas ir uzaicināts un kas, iespējams, atnāks. Jānoskaidro arī attiecīgā notikuma (piemēram, sanāksmes, pilnsapulces, svinību) iemesls un būtība. Jānosaka arī tas, vai auditorija būs viendabīga vai neviendabīga.
- 3) Jānoskaidro tēmas un jānoskaidro, vai darba devējs vai runas lasītājs piekrīt runas tēmai un plānam vēl pirms runas gatavošanas sākuma. Izvēloties runas tematu, ir jānoskaidro, kādi jautājumi šķiet īpaši aktuāli runātājam. Ir jānosaka arī runas ilgums, jo pat vistalantīgākajam runātājam var būt grūti noturēt auditorijas uzmanību

25 minūšu garumā (6 teksta lappuses varētu lasīt apmēram 10–12 minūtes, ja runātājam ir vidējs runas temps).

- 4) Uzmanība ir jāpievērš vienam, galvenajam tematam.
- 5) Runa ir jāraksta tādā valodā, lai to varētu saprast vidusmēra attiecīgās auditorijas pārstāvis.
- 6) Jādomā, kā ieinteresēt auditoriju, bet ne kā izpatikt runas lasītājam un viņa interesēm.
- 7) Vienmēr ir jāpatur prātā visi kritiskie aspekti un diskusijas, kas ir notikušas vai notiek sabiedrībā par runātāju vai runā aplūkojamajiem tematiem.
- 8) Jāatceras, ka vienmēr ir svarīgi atkārtot svarīgākos aspektus. Tā kā mutiska priekšlasījuma laikā klausītāji paši nespēj atgriezties pie tās sākuma, nepieciešami atkārtojumi. Arī runas beigu daļā ir jāatgādina klausītājiem galvenais, kas tika pateikts. To var darīt ar tādu ievadfrāžu palīdzību, kā, piemēram, "Pirms tribīnes atstāšanas...", "Noslēgumā...". Tomēr sabiedrisko attiecību speciālisti iesaka izvairīties no bieži izmantotās frāzes "Un pēdējais, ko vēlos teikt...", jo to dzirdēdami, klausītāji bieži izlemj, ka pēdējais acīmredzot nav tik svarīgs fakts, un nepievērš tam uzmanību.
- 9) Runa ir skaļi jānolasa, un jāmēģina izjust, kā izklausās vārdu savirknējums, kas izteikts skaļi.
- 10) Ir jāizlemj, kā runu varētu izplatīt, lai ar to iepazītos pēc iespējas vairāk cilvēku.

Sabiedrisko attiecību speciālisti iesaka runu nosacīti iedalīt šādos posmos:

- 1) *Ievads*. Tā mērķis ir iepazīties ar auditoriju un iepazīstināt to ar sevi.
- 2) *Runas mērķa atklāšana*. Šajā posmā runātājam ir jāizklāsta iemesli, kāpēc auditorijai būtu jādzird viņa sacītais, kādas ir problēmas.
- 3) *Runas attīstība*. Šajā posmā ir jāmin piemēri un fakti, var izmantot arī anekdotes. Runas attīstības posmā runas rakstītājam ir vēlams izmantot numerāciju – sakārtot argumentus kā pirmo, otro, trešo utt.
- 4) *Runas galvenās būtības izklāsts*.

- 5) *Atslābuma posms*, kurā runātājs var pastāstīt kādu atbilstīgu gadījumu no dzīves vai pat anekdoti. Šis atslābuma posms ir nepieciešams, lai auditorija varētu mazliet koncentrēties uz runas būtiskāko aspektu un tas netiktu "aizēnots" ar jaunu informāciju.
- 6) *Tēmas apkopojums*.
- 7) *Īss secinājums*.

Sabiedrisko attiecību speciālisti iesaka vairākus profesionālos papildu paņēmienus efektīvu runu rakstīšanai:

- pēc runas uzrakstīšanas runu ir skaļi jānolasa cilvēkam, kas to nav gatavojis, lai pārliecinātos, vai vārdi un to savirknējums ir saprotami un skan dabiski;
- pārejot no vienas problēmas uz nākamo, ir jāizmanto asociatīvās saites, kas ir izprotamas auditorijai;
- runā var izmantot retoriskus jautājumus, lai piesaistītu klausītāju uzmanību un aicinātu viņus padomāt par kādu no runas aspektiem;
- ir jāveido verbāli attēli, aprakstot vietas un situācijas. Vairākus teikumus var sākt ar "Iedomājaties, ka...";
- sakot runu, liela nozīme ir arī pauzēm. Spēja izturēt pauzes gan piesaista klausītāju uzmanību, gan arī netieši dara viņiem zināmu, kuri ir svarīgākie runas aspekti, ļaujot tos apdomāt pauzes laikā;
- dažādas runas daļas iespējams atdalīt citu no citas arī ar balss tembru un runas ātrumu.

Pēc runas uzrakstīšanas cilvēkam, kurš ir paredzējis uzstāties, tā skaļi jānolasa. Praksē sabiedrisko attiecību speciālists pēc runas projekta uzrakstīšanas dodas pie cilvēka, kas uzstāsies, piemēram, uzņēmuma direktora. Viņš var arī likt mainīt vienu vai vairākus runas aspektus. Sabiedrisko attiecību speciālistam ir jālūdz, lai direktors nolasa uzlaboto runu skaļi, un jāpievērš uzmanība literāri nepareizajiem teikumiem. Jo vairāk reižu runātājs izlasa šo tekstu skaļi, jo uzstāšanās būs veiksmīgāka.

Labā taktika ir uzrakstīt īsu ievadu par to, kas tiks pateikts runā, un nosūtīt to personai, kura iepazīstinās auditoriju ar runātāju. Tāpat arī sabiedrisko attiecību profesionālim ir jā sagatavo vairākas runas papildu ko-

pijas, lai vajadzības gadījumā tās varētu piedāvāt presei vai citiem masu saziņas līdzekļiem.

Sabiedrisko attiecību speciālistam ir vēlams darba devēja runu ierakstīt audiokasetē, lai iegūtu vērtīgu materiālu tālākajam darbam ar direktoru, kopīgi analizējot pozitīvos un negatīvos aspektus un mācoties no kļūdām.

Preses konferences

Preses konferences ir viens no komunikācijas veidiem, kad runātājs labprāt uzklausa jautājumus un arī atbild uz tiem. Preses konferencē komunikācija tātad ir divpusēja. Parasti uzņēmuma pārstāvis saka īsu uzrunu, apraksta aktualitāti vai problēmu un tad aicina žurnālistus un citus klātesošos uzdot viņus interesējošos jautājumus. Preses konferences ir veiksmīga sabiedrisko attiecību metode tāpēc, ka ar to palīdzību iespējams ātri izplatīt informāciju un uzņēmuma viedokļus masu saziņas līdzekļos. Nav nepieciešams sūtīt aktuālo informāciju katram no masu saziņas līdzekļiem atsevišķi, jo visu ieinteresēto masu saziņas līdzekļu pārstāvji tiek saaicināti kopā.

Tāpat kā visas sabiedrisko attiecību metodes, arī preses konferences var būt vai nu kā aizsardzības līdzeklis, vai arī kā uzbrukuma līdzeklis. Tas ir atkarīgs gan no katra klienta situācijas un sabiedrības noskaņojuma, gan arī no katra uzņēmuma darbības un reakcijas stila. Lielākā daļa preses konferenču ir vērstas uz uzņēmuma viedokļu vai plānu atklāšanu. Piemēram, ražošanas uzņēmums var organizēt preses konferenci, kad tiek atklāta jauna ražošanas līnija vai filiāle, kas radīs jaunas darba vietas. Tāpat pašvaldības vadītājs var sasaukt preses konferenci, lai atklātu labdarības fonda mērķus un plānus. Šāda veida preses konferences parasti ir labi izplānotas, jo to sasaukšanai ir pietiekami daudz laika un resursu.

Tomēr ir gadījumi, kad sabiedrisko attiecību speciālistiem ir steidzami jāorganizē neparedzētas preses konferences. Tāda situācija var rasties, piemēram, ja uzņēmuma ražotajos pārtikas produktos ir atrasts infekcijas cēlonis vai arī par kādu politiku ir nācis klajā viņam nelabvēlīgs pagātnes fakts. Tātad šajos gadījumos preses konferences tiek organizētas, jo sabiedrība prasa informāciju, un to visvieglāk sniegt, sasaucot kopīgi visu ieinteresēto masu saziņas līdzekļu pārstāvjus. Šīs preses konferences tiek

veidotas kā aizsardzība pret sabiedrības uzticēšanās zaudējumu vai, piemēram, tirgus daļas zaudējumu. Jāpiemin, ka tieši šādās preses konferencēs to vadītājam ir jāparāda īpaša profesionalitāte, jo tiek uzdoti nepatīkami jautājumi, viņam ir jāatspēko baumas un negatīvi fakti.

Jebkurā gadījumā sabiedrisko attiecību speciālistam, kurš vada preses konferenci, ir jābūt gatavam sadarboties ar masu saziņas līdzekļu pārstāvjiem. Viņam vienmēr ir jābūt gatavam laipni un pēc iespējas izsmeloši atbildēt uz jautājumiem, pat ja tie ir nepatīkami.

Bez šiem diviem preses konferenču veidiem uzņēmumi mēdz organizēt arī regulāras preses konferences, piemēram, katras nedēļas trešdienā, kurās tiek informē par attiecīgā uzņēmuma jaunumiem pat tad, ja nav nekas ārkārtējs noticis.

Tomēr, pieņemot lēmumu par preses konferences rīkošanu, ir jāatbild uz jautājumu "Vai tiešām mums ir jāorganizē preses konference?". Tāpat izšķirīgais faktors ir tas, vai uzņēmumam ir "ziņas", vai arī to nav. Jāņem vērā, ka, pirmkārt, žurnālisti ne vienmēr ierodas uz preses konferencēm, ja viņiem ir aizdomas, ka tajās sniegtā informācija nav aktuāla. Un, otrkārt, tad, ja žurnālisti ir ieradušies un informācijas vietā viņiem tiek piedāvāta propaganda vai arī mazai mērķauditorijai interesējoši fakti, žurnālisti vilušies dodas projām.

Viens no labākajiem veidiem, kā pieņemt lēmumu, vai rīkot preses konferenci vai nē, ir mēģināt pirms tās sasaukšanas uzrakstīt "Informāciju presei" par to, kas notiks gaidāmajā preses konferencē. Ja informāciju presei var viegli uzrakstīt, ir vērts sasaukt masu saziņas līdzekļu pārstāvjus un šo informāciju izklāstīt plašai auditorijai.

Sabiedrisko attiecību speciālisti ir izveidojuši vairākus noteikumus, kas jāievēro, organizējot un vadot preses konferences:

- 1) **Runātājs nekad nedrīkst izteikties tad, kad mikrofonu jau ir izslēgti.** Nekad nedrīkst riskēt un atklāt slepenu informāciju pat gadījumā, ja mikrofonu ir izslēgti un reportieri ir piekrietoši pamājuši, ka šī informācija masu saziņas līdzekļos netiks iekļauta. Atklājot slepenu informāciju, vienmēr ir jāreķinās, ka to uzzinās arī sabiedrība.

- 2) **Runātājs nekad nedrīkst melot.** Ja runātājs jūtas iekļūvis bezizejas situācijā un viņam ir jāizvēlas, vai pateikt nevēlamu informāciju vai arī klusēt, labāk ir nevis melot, bet gan pateikt, ka "nav komentāru". Vienmēr ir jāreķinās, ka meli tiks atklāti, un masu saziņas līdzekļu pārstāvji viegli zaudēs uzticību šādam runātājam.
- 3) Organizējot preses konferenci, ir **jāizvēlas masu saziņas līdzekļu pārstāvjiem izdevīga vieta.** Vienmēr ir jāatceras, ka žurnālisti ir steidzīgi, un viņiem ir svarīgi, lai viņi pēc iespējas drīzāk varētu nokļūt no savas darba vietas uz preses konferenci.
- 4) Preses konferenču organizēšanai **labākais laiks ir darba dienu** (pirmdienas, otrdienas, trešdienas un ceturtdienas) **rīta vai dienas vidus stundas.** Nekādā gadījumā nav vēlams organizēt preses konferences piektdienu pēcpusdienās vai pirmsvētku dienās, jo tādā gadījumā masu saziņas līdzekļu pārstāvji nespēs ziņas publicēt vai pārraidīt, un pēc brīvdienām šīs ziņas jau būs zaudējušas aktualitāti.
- 5) Sabiedrisko attiecību speciālistam ir **jāmēģina paredzēt iespējamus grūtākos jautājumus** un kopīgi ar runātāju ir jāatrod atbildes uz šiem jautājumiem. Šī metode lieliski palīdz runātājam sagatavoties sarežģītām situācijām, kurās nepieciešams strauji un pārliecinoši rīkoties.
- 6) Ja iespējams, ir **jāsagatavo vizuālie materiāli**, piemēram, informācijas materiāli presei, diapozitīvi u.c.
- 7) Bieži preses konferencēs reportieriem **tiek piedāvāta arī tēja un cepumi**, lai veidotu labāku gaisotni telpā un veicinātu reportieru pozitīvu attieksmi pret runātājiem un uzņēmumu. Tomēr nevajadzētu parastā preses konferencē pasniegt arī alkoholiskos dzērienus. Tos drīkst piedāvāt sarīkojumā presei.

Vēl viens aspekts, kas ir jāpamana sabiedrisko attiecību speciālistam, – kad beigt preses konferenci. No vienas puses, nedrīkst pārtraukt jautājumu uzdošanu un pasludināt, ka preses konference ir beigusies, bet, no otras puses, nav vēlams arī ļaut preses konferencei beigties jeb "izsīkt" pašai no

sevis. Katrā preses konferencē ir brīdis, kad žurnālistiem sāk pietrūkt jautājumu. Tādā gadījumā preses konferences vadītājs var teikt, piemēram: "Es zinu, ka daži no jums ir pēdējais laiks doties sagatavot ziņas. Tāpēc mums ir laiks vēl diviem jautājumiem".

Neformāls pasākums presei vai preses izbrauciens

Preses konference ir veids, kā sniegt masu saziņas līdzekļiem informāciju. Tomēr daudzkārt uzņēmuma sabiedrisko attiecību speciālisti veiksmīgas sadarbības uzlabošanai vēlas veidot **neformālākas** attiecības ar masu saziņas līdzekļu pārstāvjiem. Tādos gadījumos tiek organizēts svinīgs pasākums vai arī kopīgs izbrauciens ar masu saziņas līdzekļu pārstāvjiem. Turklāt uz šādiem pasākumiem parasti tiek aicināti tie masu saziņas līdzekļu pārstāvji, kuru darba pienākumos ir jautājumi, kas atbilst dotā uzņēmuma darbības specifikai vai interesēm.

Neformāls pasākums presei var būt, piemēram, pusdienas vai pieņemšana masu saziņas līdzekļu pārstāvjiem. Parasti šā pasākuma lielāko daļu aizņem neformālas sarunas, un tikai uz tā beigām ierodas uzņēmuma svarīgākā persona, lai sasveicinātos un sniegtu kādu paziņojumu, vai arī tikai pateiktos par veiksmīgo sadarbību. Šāda pasākuma beigās masu saziņas līdzekļu pārstāvjiem bieži tiek piedāvātas informācijas paketes par uzņēmumu, piemēram, kā "komplekti presei".

Lai gan nav iespējams šāda pasākuma efektivitāti novērtēt uzreiz, arī neformāla komunikācijas kanāla veidošana ar cilvēkiem, kas par uzņēmumu raksta un veido ziņas, var būt ļoti vēlama tālākā perspektīvā. Tomēr uzņēmuma pārstāvji nekad nedrīkst cerēt, ka ar cienastu viņiem uzreiz izdosies "nopirkt" žurnālistu labvēlību, jo tādā gadījumā uzņēmuma pārstāvjus neizbēgami gaida vilšanās.

Otrs neformāla pasākuma veids kopīgai atpūtai un darbam ar masu saziņas līdzekļu pārstāvjiem ir izbrauciens. Visbiežāk izplatītais šāda pasākuma veids ir ekskursija, kurā tiek aicināti piedalīties masu saziņas līdzekļu pārstāvji. Ekskursijas maršruti, piemēram, mēdz būt gan attiecīgā uzņēmuma vietējās filiāles, gan arī brauciens uz apmācības semināru ārvalstīs. Šādu izbraucienus laikā masu saziņas līdzekļu pārstāvjiem tiek apmaksāti ceļa, ēdināšanas un viesnīcas izdevumi.

Intervija

Vēl viena bieži izmantota sabiedrisko attiecību metode ir intervija. Tā masu saziņas līdzekļos var parādīties gan kā rakstiska saruna ar uzņēmuma pārstāvi, gan arī kā mutiska intervija televīzijā un radio. Latvijā pēdējos gados arī sāk parādīties intervijas Internet tīklā, un tās gūst arvien lielāku popularitāti. Intervijas efektivitāte ir atkarīga galvenokārt no tā, vai intervējamā persona prot un spēj viegli runāt masu saziņas līdzekļu pārstāvja klātbūtnē, televīzijas kameras vai mikrofona priekšā.

Lai gan intervijas laikā visu atbildību ir jāuzņemas cilvēkam, kas tiek intervēts, sabiedrisko attiecību speciālists var ieguldīt zināmu darbu, lai nodrošinātu pēc iespējas lielāku intervijas efektivitāti. Visās intervijās cilvēkam ir jāsniedz auditorijai vai nu jauna informācija, vai arī jāmēģina tā izklaidēt. Sākot gatavot interviju, sabiedrisko attiecību speciālistam ir jāuzzina, kāda ir galvenā doma, ko runātājs vēlas pateikt. Kad tā ir noskaidrota, var apkopot datus un faktus, ko intervējamais varētu izmantot diskusijas laikā ar reportieri. Sabiedrisko attiecību speciālistam ir vēlams arī aprakstīt savam klientam tā reportiera, kurš intervēs, iezīmes, pozitīvos un negatīvos paradumus un attieksmes. Tas ļauj sagatavoties intervijai un novērst iespējamos pārpratumus un nepatīkamos brīžus.

Sabiedrisko attiecību speciālisti ir izdalījuši vairākus posmus, kas būtu jāievēro, gatavojoties intervijai:

- 1) **Ir jāuzdod jautājumi par intervijas tēmu.** Ir jāiedomājas visgrūtākie un nepatīkamākie jautājumi, ko žurnālists varētu uzdot. Šāda saraksta izveidošana un atbilžu atrašana palīdz sagatavoties sarežģītiem jautājumiem un arī atvieglo atbildēšanu uz pārējiem žurnālista jautājumiem.
- 2) **Uz visiem iedomājamiem jautājumiem ir jā sagatavo īsi atbilžu uzmetumi.** Katra no atbildēm varētu ilgt ne vairāk kā 30 sekundes. Ja atbilde ietver vairākas domas, tās vislabāk ir sanumurēt ("pirmkārt", "otrkārt" utt.), turklāt galvenā doma vienmēr ir jāmin kā pirmā. Precīza un sistemātiska atbilde palīdz žurnālistam un klausītājiem (ja tā ir intervija radio vai televīzijā) uztvert domu un neatstāj iespējas interpretācijām.

- 3) **Visās atbildēs ir jāietver uzņēmumam vai runātājam nozīmīgi fakti.** Veidojot atbildes uz iespējamajiem jautājumiem, ir precīzi jāzina, kuri informācijas aspekti ir visnozīmīgākie uzņēmuma mērķauditorijai.

Kā minēts, viens no svarīgākajiem priekšnosacījumiem veiksmīgai intervijas sniegšanai ir izprast to, kādus jautājumus žurnālists varētu uzdot. Ir iespējami vairāki jautājumu veidi:

- *Grūtie jautājumi* ir tie, uz kuriem parasti ir sarežģīti atrast atbildi, ja tā nav iepriekš sagatavota. Tāpēc vislielākā uzmanība ir jāpievērš tieši atbilžu sagatavošanai uz šādiem jautājumiem. Grūtie jautājumi varētu būt, piemēram, jautājums kāda uzņēmuma pilnvarniekam par to, kādi ir viņa darba pienākumi, un ko viņš ir izdarījis mēneša laikā, lai nopelnītu algu, un citi.
- *Konspektīvie jautājumi* liek cilvēkam, kas sniedz interviju, īsā brīdī apkopot un izanalizēt lielu informācijas daudzumu. Piemēram, šāds jautājums varētu prasīt īsumā izanalizēt kādu aspektu uzņēmuma budžetā un tā ilgtermiņa sekas. Ja tiek uzdots šāds jautājums, vēlams pēc iespējas īsāk, bet precīzāk pievērsties tieši šim aspektam un sniegt nepieciešamo informāciju.

Intervijas rada zināmu riska situāciju tāpēc, ka intervējamā persona var pazaudēt kontroli pār intervijas gaitu, turklāt liela daļa žurnālistu tieši uz to mērķē savus jautājumus. Tāpēc sabiedrisko attiecību speciālistam ir jāapmāca savu darba devēju vai klientu izmantot dažādus atbilžu veidus, ko atkarībā no situācijas var efektīvi izmantot. Biežāk izmantojamie **atbilžu stratēģijas veidi** ir šādi:

- 1) Vēlams *parādīt savu sapratni un emocionālo attieksmi*, ja žurnālista jautājums ir emocionāls. Tādējādi arī intervijas lasītāji vai skatītāji var emocionāli reaģēt uz šo jautājumu. Piemēram, ja žurnālists jautā par ražošanas kļūdu pārtikas uzņēmumā, kuras dēļ vairāki cilvēki ir saindējušies ar pārtikas produktiem, vēlams sākt savu atbildi ar frāzi "Es saprotu, ka sabiedrību uztrauc šis jautājums...".
- 2) *Atbildi nekad nevajadzētu sākt, atkārtojot to negatīvo informāciju, ko*

žurnālists ir ietvēris jautājumā. Piemēram, nav vēlams atbildi sākt ar frāzi "Mūsu uzņēmuma problēma ir šāda...". Tā vietā ir jāparāda veids, kā šī problēma tiks risināta, piemēram, sākot teikumu ar "Mēs šo jautājumu domājam risināt šādi...". Viens no iemesliem šāda paņēmiena izmantošanai ir arī tas, ka, piemēram, televīzijas intervijās ziņu raidījumos parasti tiek parādīta tikai atbilde, un ja tā sākas ar frāzi "Mūsu uzņēmuma problēma ir šāda...", tā atstāj ļoti negatīvu iespaidu par attiecīgā uzņēmuma perspektīvām un pašreizējo situāciju.

- 3) Efektīvs paņēmiens ir *žurnālistu ieinteresējoša aspekta pieminēšana*. Piemēram, var sākt teikumu ar frāzi "Mums ir jau gatavs plāns šīs problēmas risināšanai..." vai arī "Ar šo jautājumu saistās daži interesanti fakti...". Šādas frāzes var ieinteresēt žurnālistu un motivēt viņu uzdot dažus papildu jautājumus par šiem plāniem vai faktiem.

Dodoties uz interviju televīzijā, ir jāpievērš pastiprināta uzmanība arī ārējam izskatam un uzvedībai. Ja sabiedrisko attiecību speciālists sagatavo savu klientu intervijai televīzijā, viņam ir jāpievērš uzmanība šādiem faktoriem:

- 1) Televīzijā vienmēr ir lieliski pamanāms runātāja psiholoģiskais un emocionālais stāvoklis, un tas tiek pat izcelts. Tāpēc sabiedrisko attiecību speciālistam ir jāpamāna sava klienta fiziskās īpatnības un uzvedības ieradumi. Piemēram, ja uzņēmuma vadītājs, kas dodas uz interviju televīzijā, mēdz nervozi žņaudzīt plaukstas, viņu ir jāiemāca salikt rokas tā, lai nervozitāti nevarētu pamanīt.
- 2) Ja nav iespējams televīzijas kameras priekšā justies pilnīgi brīvi, tad vismaz ir jāmēģina ieņemt poza, kas pauž mieru un nosvērtību. Sabiedrisko attiecību speciālists šīs prasmes vislabāk var iemācīt ar videotreniņa palīdzību. Ja attiecīgā aparatūra nav pieejama, iespējams arī palīdzēt cilvēkam, kas dosies uz interviju, apzināties savas nevajadzīgās kustības un tās atnest.
- 3) Dodoties uz interviju televīzijā, ir jāievēro arī noteikti gērbšanās noteikumi. Tehnisku iemeslu dēļ nav vēlams vilkt mugurā baltas drēbes. Ja izklāstāmā informācija ir nopietna, nav vēlams gērbt svītrainas, punktainas vai līdzīgas drēbes. Dodoties uz interviju

televīzijā, ir jāizvairās arī no spožiem un uzkrītošiem juvelierizstrādājumiem vai bižutērijas, jo tie atspīd televīzijas kamerās. Nevajadzētu vilkt arī čaukstoša materiāla drēbes vai šķindošas, grabošas u.tml. rotaslietas.

Tātad galvenais ir izveidot plānu, izprast galveno pasakāmo domu, ņemot vērā iespējamus jautājumus un kritiku, kā arī pēc iespējas vairāk izmēģināt savu "lomu" un uzvedību. Šajā procesā sabiedrisko attiecību speciālists lieliski var izmantot lomu spēles. Tādējādi, piemēram, uzņēmuma vadītājs var izmēģināt savu runu, bet sabiedrisko attiecību speciālists uzdod visus iespējamus jautājumus un izsaka komentārus. Ja šo procesu iespējams ierakstīt audiokasetē vai videokasetē, pēc lomu spēles beigām kopīgi vēlams izanalizēt veiksmīgos un neveiksmīgos aspektus.

6. nodaļa

Iekšējās sabiedriskās attiecības uzņēmumā

Iekšējās sabiedriskās attiecības uzņēmumā ir tikpat nozīmīgas, ja ne vēl nozīmīgākas, kā ārējās attiecības. Uzņēmumā attiecības var veidoties trīs veidos:

- *Lejupvērstās attiecības* (darba devēji – darbinieki);
- *Augšupvērstās attiecības* (darbinieki – darba devēji);
- *Viena līmeņa attiecības* (starp viena hierarhijas līmeņa darbiniekiem).

Uzņēmumā ir jānodod visdažādākā informācija. Iespējams izdalīt trīs veidu informāciju pēc tās satura:

- Individuāla un konkrēta informācija, piemēram, vadītājs sniedz darbiniekam atgriezenisko saiti par paveiktu uzdevumu vai arī darbinieks nodaļas vadītājam izskaidro savus tuvākos plānus;
- Otrais informācijas veids ir plaša informācija. Piemēram, uzņēmuma vadītājs kādai darbinieku grupai izklāsta tās darba mērķus, izskaidro gaidāmās izmaiņas darba grupas struktūrā vai arī pārrunā nedēļas darbības plānu;
- Trešais informācijas veids saistās ar visiem darbiniekiem – piemēram, ceturkšņa finanšu rezultāti, jauns uzņēmuma tēls, mainīta algu sistēma vai arī darbinieku neizpratne jaunas uzņēmuma programmas īstenošanā vai arī veicamajās izmaiņās.

Tātad komunikācija uzņēmumā ir ne tikai lejupvērstā, bet arī vērsta no lejas uz augšu un vienā līmenī uzņēmuma struktūrā. Tomēr ļoti bieži Latvijā uzņēmumos pastāv uzskats, ka visa informācija pieder vadītājiem, un viņu uzdevums ir šo informāciju nodot tālāk, savukārt uzņēmuma zemākajos hierarhijas līmeņos esošajiem darbiniekiem netiek dota iespēja sniegt atgriezenisko saiti, kā arī saskarsme starp viena līmeņa darbiniekiem tiek uzskatīta par neformālu, nepopularizējamu un par traucējošu.

Jebkurā uzņēmumā ir gan formāli, gan neformāli komunikācijas kanāli. Formālie kanāli ir tie, kas ir oficiāli atzīti un pieņemti, piemēram, sa-

nāksmes, tikšanās utt. Neformālie komunikācijas kanāli var vai nu veicināt informācijas nodošanu, vai arī sagrozīt formālajos kanālos pārraidīto informāciju.

Viens no sabiedrisko attiecību uzdevumiem uzņēmumā ir nodrošināt, lai oficiālie saskarsmes kanāli **atbilstu** neoficiālajiem. Uzņēmumos šādu neformālu komunikācijas kanālu esamība bieži liek vadītājiem savu informāciju paust oficiāli, jo tā jebkurā gadījumā tiks nodota tālāk. Tātad varētu pieņemt, ka oficiālās komunikācijas apjoma palielināšanās varētu radīt neoficiālās informācijas apjoma samazināšanos. Tomēr tā nav un šī ietekme ir tieši pretēja – neoficiālās informācijas apjoms palielinās. Lai komunikācija uzņēmuma būtu efektīva, nepieciešams rūpīgi apvienot formālos un neformālos kanālus. Piemēram, uzņēmuma vadības pārstāvim skaidrojot formālus faktus un mērķus, vienlaikus būtu jāsniedz arī neformāli izskaidrojumi un interpretācijas. Arī tas ir viens no sabiedrisko attiecību speciālista galvenajiem uzdevumiem uzņēmumā.

Deniss Toringtons (*Dennis Torrington*) raksta par četriem galvenajiem komunikācijas mērķiem uzņēmumā:

- *Regulēšana* – informēšana uzņēmumā ir nepieciešama, lai nodrošinātu darbinieku uzvedības atbilstību uzņēmuma mērķiem. Šo funkciju parasti veic uzņēmuma vadītāji vai katras nodaļas vadītāji;
- *Jauninājumu ieviešana* – uzņēmums mēģina mainīt savas darbības kārtību, un visiem darbiniekiem šie jaunumi un tālākā rīcības programma ir jāuzzina. Šis bieži ir tieši sabiedrisko attiecību speciālista pienākums;
- *Integrācija* – sabiedrisko attiecību speciālista nodrošinātā informācija mudina darbiniekus pozitīvi domāt par savu darbu uzņēmumā. Ja darbinieks jūtas uzņēmumam piederīgs, paaugstinās viņa atdeve un iesaistīšanās uzņēmuma formālajā un neformālajā dzīvē, kā arī veicina to morāles paaugstināšanos;
- *Informēšana* – faktiskās informācijas nodošana, kas nepieciešama, lai darbinieki varētu veikt savus uzdevumus. Arī šo informēšanas funkciju mēdz veikt sabiedrisko attiecību speciālists.

Mūsdienās arvien lielāka uzmanība tiek pievērsta augšupvērstai sa-

skarsmei un darbinieku iesaistīšanai, piemēram, ierosinājumu izteikšanas grupās vai darbības komisijās un tā sauktajos kvalitātes apļos.

Augšupvērstā komunikācija ir nepieciešama šādu iemeslu dēļ:

- 1) tā palīdz vadītājiem izprast darbinieku rūpes;
- 2) tā palīdz vadītājiem zināt darbinieku attieksmes un vērtības;
- 3) tā var palīdzēt vadītājiem uzzināt potenciālās problēmas;
- 4) tā var sniegt vadītājiem izmantojamus problēmu risinājumus;
- 5) tā var sniegt vadītājiem informāciju, kas nepieciešama lēmumu pieņemšanai;
- 6) tā palīdz darbiniekiem sajust, ka viņi piedalās uzņēmuma darbībā, un tas veicina viņu motivāciju un iesaisti;
- 7) tā sniedz zināmu atgriezenisko saikni par lejupvērstās saskarsmes efektivitāti, kā arī idejas, kā to var uzlabot.

Savukārt viena līmeņa komunikācija ir nepieciešama galvenokārt darbību un mērķu saskaņošanai.

6.1. Saskarsmes izpēte un plānošana uzņēmumā

Kā jau iepriekš minēts, uzņēmuma iekšējā saskarsme ir ārkārtīgi nozīmīga, lai visi darbinieki sevi identificētu ar uzņēmumu, nodotos tā misijas un stratēģisko mērķu sasniegšanai, kā arī spētu uzturēt konstruktīvas savstarpējās attiecības. Lai tas tiktu nodrošināts, saskarsmei jāveidojas starp visiem līmeņiem.

Ļoti bieži Latvijā komunikācija notiek tikai virzienā uz leju – no prezidenta – viceprezidentiem utt. Ideālā variantā pastāv divvirzienu komunikācijas tīklojums gan starp visiem hierarhijas līmeņiem, gan arī katra hierarhijas līmeņa ietvaros. Tikai šādas komunikācijas veidošanas gadījumā iespējams pilnā mērā un efektīvi realizēt uzņēmuma stratēģiskos plānus.

Lai veidotu iekšējās sabiedriskās attiecības uzņēmumā, ir jānosaka pašreizējais uzņēmuma komunikācijas sistēmas stāvoklis, jo tikai pēc tam iespējams veidot plānus tā uzlabošanai.

Pirmā jautājumu grupa, kas uzņēmumā jānoskaidro sabiedrisko attiecību speciālistam, ir tas, kādi ir saskarsmes mērķi uzņēmumā.

Iespējami šādi galvenie **komunikācijas mērķi** uzņēmumā:

- risināt problēmas;
- ietekmēt cilvēkus;
- veikt izmaiņas;
- radīt informācijas apmaiņas iespējas;
- sniegt informāciju darbiniekiem vienvirziena komunikācijas veidā;
- iegūt varu.

Uzņēmuma iekšējo komunikāciju vislabāk iespējams novērtēt, veicot darbinieku aptaujas un intervijas. Darbinieki ir tie, kas runā cits ar citu un arī ar cilvēkiem ārpus uzņēmuma. Viņi ir arī viena no svarīgākajām uzņēmuma mērķauditorijām, sabiedrisko attiecību ziņojumu saņēmēji. Darbinieki saņem dažādu informāciju, veido priekšstatus, un tad darbojas kā starpnieki starp uzņēmumu un sabiedrību. Sabiedrisko attiecību speciālistam īpaša uzmanība ir jāpievērš neformālajai komunikācijai uzņēmumā. Kad tie ir izpētīti, var vērtēt un veicināt to precizitāti.

Pirms anketu vai interviju plānošanas un veidošanas sabiedrisko attiecību speciālistam ir jāapzinās komunikācijas sistēmas novērtējuma mērķi un jārod atbildes uz šādiem jautājumiem:

- *Uz ko ir vērstas aptaujas anketas?* Vai atbildes sniegs vidējā līmeņa darbinieki, uzņēmuma vadība, tehniskie darbinieki, vai arī tās aizpildīs viss uzņēmuma personāls?
- *Kādu informāciju vēlamas no tām iegūt?* Anketu mērķis var būt, piemēram, noskaidrot esošo situāciju vai arī iegūt priekšlikumus situācijas uzlabošanai.
- *Kas ir jāintervē?* Sabiedrisko attiecību speciālistam jānoskaidro, vai viņam uzreiz nepieciešama visu līmeņu darbinieku sniegta informācija, vai arī patlaban viņš vēlas strādāt pie komunikācijas sistēmas tikai vienā uzņēmuma nodaļā, augšupvērstu komunikāciju vai lejupvērstu komunikāciju. Ikvienā gadījumā sabiedrisko attiecību speciālistam vajadzētu izvairīties no informācijas ievākšanas, kas viņa mērķiem nav nepieciešama uzreiz;
- *Kādas ir grupu diskusijas priekšrocības un trūkumi?* Pirms grupu diskusiju sākšanas ir jānoskaidro, vai šis laukietilpīgais process attaisnos tajā

iegūto informāciju un kopējo iegūto labumu. Turklāt jāuzsver arī tas, ka sabiedrisko attiecību speciālistam, kurš uzsāk grupu diskusiju procesu, noteikti ir jābūt gatavam risināt arī šīs diskusijas radītās iespējamās sekas. Piemēram, ja uzņēmumā tiek gatavotas uzņēmuma struktūras izmaiņas, kas skars lielāko daļu darbinieku, grupu diskusijas var radīt arī satraukumu un ažiotažu, līdz ar to sabiedrisko attiecību speciālistam ir jābūt gatavam šo situāciju uzlabot un izskaidrot darbiniekiem gaidāmās pārmaiņas un to ietekmi.

- *Kas ir jāintervē grupu diskusijās?* Sabiedrisko attiecību speciālistam ir jānosaka, vai ir jāintervē visi darbinieki, vai arī iespējams izvēlēties katras nodaļas pārstāvi un intervēt viņu.

- *Vai informācija, ko cer iegūt no anketām, atšķiras no tās, ko cer iegūt diskusijās?* Jebkuras aptaujāšanas metodes tiek izmantotas, lai iegūtu zināmu informāciju, nevis tikai kā interesants process, kura galarezultātus, iespējams, varēs izmantot vēlāk. Tāpēc sabiedrisko attiecību speciālistam vajadzētu izvairīties no situācijas, kad tiek izmantotas divu veidu uzņēmuma iekšējās komunikācijas izpētes metodes, piemēram, aptauja un grupu diskusija, iegūstot līdzīgu informāciju. Ja darbiniekiem ir jāatbild uz līdzīgiem jautājumiem vairākas reizes, viņi to bieži uztver kā nevērību pret viņu izteiktajiem viedokļiem.

Sabiedrisko attiecību speciālisti ir izveidojuši vadlīnijas, kas jāizmanto, intervējot darbiniekus iekšējās komunikācijas novērtējuma laikā. Intervētājiem vajadzētu:

- pateikt intervijas mērķi;
- jautājumus uzdot loģiski;
- klausīties;
- uzdot papildu jautājumus neskaidro aspektu noskaidrošanai;
- neticēt visam, kas tiek teikts, bet lūgt sniegt pierādījumus apgalvojumiem;
- veidot pierakstus;
- pastāstīt intervējamajiem, kas notiks tālāk;
- neintervēt cilvēkus bez attiecīgās nodaļas priekšniecības piekrišanas.

Tiešas intervijas laikā var uzdot, piemēram, šādus jautājumus:

- Kas ir jūsu vadītājs?
- Kad bija pēdējā reize, kad viņš sasauca kopā visus darbiniekus?
- Kad tas, jūsuprāt, notiks atkal?
- Kad viņš satiekas ar visiem saviem darbiniekiem, par ko viņš runā?
- Vai jums ir iespēja uzdot jautājumus?
- Cik efektīvs, jūsuprāt, ir uzņēmuma darbinieku veikums?
- Ko jūs domājat par uzņēmuma politikas izmaiņām, piemēram, pārdot jaunu produktu utt.?
- Vai jūs domājat, ka jūsu uzņēmums ir ienesīgs? Cik lieli ir tā ienākumi šajā gadā, jūsuprāt?
- Ko jūs domājat par ziņām, kas saistās ar algām un darba apstākļiem?
- Vai kāds ir runājis par tādu problēmu, kā, piemēram,... (nosaukt pašreizējo uzņēmuma problēmu ar komandu)?

Šie jautājumi palīdz noskaidrot gan katra līmeņa vadītāju pievērsto uzmanību darbinieku informētībai, gan arī katra darbinieka spēju prognozēt tālāk notiekošo uzņēmumā. Īpaša darbinieku uzmanība ir jāpievērš šo jautājumu uzdošanas iemesliem. Iespējams, ka Latvijā, kur joprojām ir vērojams tā sauktais pēcpadomju sindroms, ar vadītāju saistīti jautājumi daļā darbinieku var izsaukt neizpratni vai pat nevēlamākas emocijas. Tāpēc īpaša uzmanība ir jāpievērš šo jautājumu būtības izskaidrošanai, ļaujot darbiniekiem izteikt arī viņu domas par jautājumiem un to nepieciešamību.

6.2. Iekšējās saskarsmes procesu ietekmējošie faktori uzņēmumā

Iekšējās saskarsmes dalībnieku personiskās iezīmes

Sabiedrisko attiecību speciālistam, kas nodarbojas ar uzņēmuma iekšējās komunikācijas uzlabošanu, vienmēr jāatceras, ka ikviens darbinieks ir personība ar tai raksturīgām īpašībām, un viņa uzvedību tikai sekundāri raksturo iegūtās profesionālās iemaņas. Vislielākajā mērā tas attiecas uz savstarpējo attiecību procesu, īpaši – neformālo komunikāciju uzņēmumā. Tātad darbinieku saskarsmi un attiecības uzņēmumā ietekmē vismaz četri katra darbinieka personiskie faktori:

- 1) domas par sevi;
- 2) domas un jūtas pret citiem;
- 3) domas un jūtas pret tā saturu, kas tiks pārrunāts;
- 4) domas un jūtas pret pārrunāto tematu

Šos faktorus ietekmē arī katra cilvēka kultūra, personiskā vērtību sistēma (pašvērtība, garastāvoklis utt.) un uzņēmuma vide. Piemēram, vadītājs, kas jūtas nedrošs par sevi vai arī jūt negatīvu attieksmi pret informācijas saņēmēju, šo informāciju sniegs citādi nekā vadītājs, kurš ir pašpārliecināts un uzticas ziņu saņēmējam. Sabiedrisko attiecību speciālists nevar likvidēt šo personisko faktoru ietekmi uz komunikācijas procesu uzņēmuma iekšienē, bet viņš var palīdzēt gan darbiniekiem, gan vadītājiem apzināties to ietekmi uz viņu profesionālo saskarsmi.

Ir četri jautājumi, ko katram no darbiniekiem, kas piedalās sanāksmē, kuras mērķis ir veidot dialogu ar uzņēmuma vai nodaļas vadību, un uz kuriem ir jāatrod atbildes:

- Kā es jūtos? Cik objektīvs es spēju būt?
- Kādas ir manas sajūtas pret informācijas sniedzēju/saņēmēju?
- Ko es domāju par šīs informācijas saturu? Kādi ir mani aizspriedumi pret to?
- Ko es domāju par šīs informācijas tematu

Ja sabiedrisko attiecību speciālists palīdz sanāksmju un diskusiju grupu dalībniekiem atrast atbildes uz šiem jautājumiem, palielinās iespēja, ka diskusija būs konstruktīva.

Sociālie psihologi ir noskaidrojuši, ka jebkurā darba grupā vai kolektīvā ir iespējamās **trīs veidu lomas**:

- 1) uz uzdevumu vērstās lomas;
- 2) uz grupas vienotības saglabāšanu vērstās lomas;
- 3) egoistiskās lomas.

Katram no uzņēmuma darbiniekiem, strādājot grupā, ir raksturīga viena vai vairākas no šīm lomām. Sabiedrisko attiecību speciālistam, kuri uzlabo

iekšējo komunikāciju sistēmu uzņēmumā, ir jāiepazīstas ar katram darbiniekam raksturīgo uzvedību, līdz ar to atrodot veidu, kā visefektīvāk uzlabot situāciju.

Dažas no iespējamajām **uz uzdevumu vērstajām darbībām** ir šādas:

- **Iniciēšana:** darbinieks definē problēmu; iesaka metodes, mērķus un procedūras; uzsāk darbu ar grupu vai piedāvā gatavu plānu;
- **Informācijas meklēšana:** darbinieks lūdz faktus un viedokļus, kā arī meklē attiecīgu ar problēmu saistītu informāciju;
- **Informācijas sniegšana:** darbinieks piedāvā idejas un ierosinājumus, kā arī personisko pieredzi;
- **Viedokļu sniegšana:** darbinieks izklāsta savus uzskatus un domas par tematu;
- **Noskaidrošana:** darbinieks detalizē citu cilvēku idejas, pārfrāzē, sniedz piemērus, mēģina atbildēt uz jautājumiem;
- **Koordinēšana:** darbinieks apkopo idejas un mēģina izveidot vairākus darbības variantus;
- **Novērtēšana:** darbinieks novērtē grupas lēmumus vai sniegtos ierosinājumus; palīdz izveidot vērtēšanas kritērijus;
- **Vienprātības pārbaude:** darbinieks ik pa laikam pārbauda grupas vienotības pakāpi, lai redzētu, vai tā tuvojas vienprātīga lēmuma pieņemšanai.

Kā redzams, šajā lomu grupā ietilpstošās uzvedības ir grupai ļoti vērtīgas, un sabiedrisko attiecību speciālists cilvēkus ar šīm raksturīgajām lomām var izvēlēties piemēram, darba grupas vadīšanai, sanāksmes vadīšanai un līdzīgu uzdevumu veikšanai. Sabiedrisko attiecību speciālistam, kurš vēlas uzlabot komunikāciju uzņēmumā, vēlams dažādas savas funkcijas reizēm nodod citiem uzņēmuma darbiniekiem, protams, pēc tam lūdzot informēt viņu par šīs darbības sekām. Šāda metode palīdz lielākam uzņēmuma darbinieku skaitam justies iesaistītiem uzņēmuma darbībā, līdz ar to palielinot viņu motivāciju un iesaisti uzņēmuma mērķu sasniegšanā.

Otrā darbību grupa ir vērsta **uz grupas vienotības saglabāšanu**, un tās ir šādas:

- *Iedrošināšana*: darbinieks ir laipns, atsaucīgs; uzslavē citus un viņu idejas;
- *Situācijas līdzvarošana*: darbinieks palīdz sanāksmes vai grupas dalībniekiem iesaistīties grupā un darbojas, lai neļautu diskusijā dominēt tikai vienam vai diviem grupas dalībniekiem;
- *Harmonizēšana*: darbinieks mēģina atrisināt pārpratumus vai nesaprašanos; mēģina samazināt spriedzi starp grupas dalībniekiem ar humora vai citu metožu palīdzību;
- *Kompromisu meklēšana*: darbinieks vēlas saglabāt grupas vienotību, un dara visu, lai sasniegtu šo mērķi;
- *Standartu veidošana*: darbinieks jautā, vai grupas dalībnieki ir apmierināti ar izveidotajām procedūrām.

Uzņēmuma darbinieki ar šādām raksturīgajām lomām ir ļoti vērtīgi gadījumā, ja uzņēmumā veidojas krīze vai gaidāmas nozīmīgas pārmaiņas, kas ietekmēs lielu daļu darbinieku. Šie cilvēki spēj veidot grupā drošības sajūtu un rūpējas par citu darbinieku emocionālo labsajūtu. Ja sabiedrisko attiecību speciālists vēlas veidot iespējamās krīzes situācijas plānu, šādi darbinieki viņam noteikti būtu jāiesaista krīzes komandā līdz ar tiem personāla locekļiem, kas ir uz uzdevuma veikšanu vērsti, jo emocionālais atbalsts un izpratne krīzes situācijā ir īpaši svarīgi.

Egoistiskās lomas grupā ir šādas:

- *Bloķēšana*: darbinieks nepievienojas grupas viedoklim un pretojas, lai parādītu, ka nekas nav sasniegts;
- *Agresivitāte*: darbinieks kritizē vai vaino citus sanāksmes dalībniekus, lai samazinātu viņu ietekmi grupā un lai paaugstinātu savu statusu;
- *Atzinības meklēšana*: darbinieks mēģina nokļūt uzmanības centrā, lai nevis risinātu grupas uzdevumu, bet gan īstenotu savus plānus;
- *Atsvešināšanās*: darbinieks šķiet vienaldzīgs, sapņains, tādējādi samazinot pārējo grupas dalībnieku disciplinētību;
- *Dominēšana*: darbinieks uzstāj uz sava risinājuma varianta pareizību, pārtrauc citus un sniedz norādījumus, mēģinot "vadīt" grupu;

- *Cinisms*: darbinieks šķiet esam cinisks un iesaistās intrigās;
- *Sevis atklāšana*: darbinieks izmanto grupas dalībniekus kā auditoriju un mēdz runāt par personiskām problēmām;
- *Palīdzības meklēšana*: darbinieks mēģina iegūt citu dalībnieku simpatijas vai žēlumu.

Kā redzams, egoistisko lomu pārstāvji darba komandās rada zināmas grūtības, un sabiedrisko attiecību speciālistam vajadzētu palīdzēt šiem cilvēkiem apzināties savu darbību un tās iemeslus pirms viņu iesaistīšanas krīzes risināšanas komandās. Sabiedrisko attiecību speciālistam būtu arī jāprognozē viņu ietekmi uz pārējo grupas vai sanāksmes dalībnieku darbību. Īpaša uzmanība šiem cilvēkiem ir jāpievērš krīzes situācijā vai tās tuvošanās gadījumā.

6.3. Saskarsmes barjeras uzņēmumā

Katrā uzņēmumā pastāv dažādi komunikācijas veidi starp tā dažāda līmeņa darbiniekiem, un visos saskarsmes veidos iespējamas tā sauktās saskarsmes barjeras.

Galvenās saskarsmes barjeras, kas uzņēmumā var traucēt efektīvai saskarsmei starp uzņēmuma darbiniekiem, ir redzamas nākamajā tabulā.

Viens faktoriem, kas bieži netiek ņemts vērā, ir pretrunīgas informācijas saņemšana. Ja kāds darbinieks saņem pretrunīgu informāciju, kas viņam varētu būt nozīmīga, tās ietekme uz viņa darbību var būt divējāda. Vai nu viņš darbojas, balstoties uz to informāciju, kas viņam ir "izdevīgāka", tādējādi attaisnojot savu rīcību, vai arī viņa darbība tiek pilnīgi paralizēta. Pret-runīgas informācijas saņemšanas ietekme ir ārkārtīgi kaitīga krīzes tuvošanās un iestāšanās gadījumā, kad katra darbinieka rīcība ir ļoti nozīmīga. Šādā situācijā sabiedrisko attiecību speciālistam īpaša uzmanība jāpievērš, lai visi darbinieki saņemtu vienādu un precīzu informāciju, izmantojot kādu no sabiedrisko attiecību metodēm.

	Nosūtītājs	Saņēmējs	Sociālie/vides faktori
Barjeras informācijas nosūtīšanā	■ Neapzinās nepieciešamību pēc informācijas ■ Neatbilstīgi izmanto informāciju ■ Iepriekš pieņemta attieksme pret informāciju un saņēmēju		
Barjeras informācijas uztverei		■ Vajadzības ■ Vērtības un uzskati ■ Attieksmes un viedokļi ■ Vēlmes ■ Iepriekšēji spriedumi	■ Citu vides stimulu ietekme
Barjeras informācijas izpratnei	■ Žargona izmantošana ■ Saskarsmes prasmes ■ Saskarsmes ilgums ■ Saskarsmes kanāls	■ Valodas problēmas ■ Koncentrēšanās ■ Klausīšanās spējas ■ Zināšanu trūkums ■ Gatavība jaunām idejām	
Barjeras informācijas pieņemšanai	■ Personiskās iezīmes ■ Attieksmes un viedokļi ■ Uzskati un vērtības	■ Attieksmes, viedokļi un aizspriedumi ■ Vērtības un uzskati ■ Gatavība jaunām idejām ■ Personiskās iezīmes	
Barjeras darbībai	■ Atmiņa ■ Pieņemšanas līmenis	■ Atmiņa un uzmanība ■ Pieņemšanas līmenis ■ Elastība, mainot attieksmes, uzvedību u.c. ■ Personiskās iezīmes	■ Pretrunīgi vēstījumi ■ Citu cilvēku darbības

Savukārt Džozefs Veiss apraksta 12 galvenās **saskarsmes barjeras**:

1) Kritizēšana	
2) Klasificēšana	SPRIEDUMU
3) Diagnosticēšana	VEIDOŠANA/
4) Novērtējoša uzslavēšana	TIESĀŠANA
5) Pavēlēšana	
6) Draudēšana	RISINĀJUMU
7) Moralizēšana	UZSPIEŠANA
8) Pārmērīga/neatbilstīga izjautāšana	
9) Padomu došana	
10) Uzjautrināšana	IZVAIRĪŠANĀS
11) Loģiska argumentēšana	NO CITU PROBLĒMU
12) Mierināšana	RISINĀŠANAS

Saskarsmes barjeras ir jāpārbauda, kad sabiedrisko attiecību speciālists novērtē un mēģina uzlabot komunikāciju uzņēmumā. Šīs barjeras parādās gadījumā, ja kāda persona atrodas stresa stāvoklī, steigā vai nelabvēlīgā garastāvoklī. Spriedumu veidošana notiek, piemēram, ja vadītājs saka: “Es nevaru noticēt, ka jūs esat to izdarījis. Cik tas ir muļķīgi”. Šajā gadījumā netiek sniegti pierādījumi, tiek tikai veidots spriedums. Nekonstruktīva kritizēšana (“Jūs nekad nevarat paveikt nevienu darbu!”), pārmērīga slavēšana (“Jūs esat labākais darbinieks, kādu esmu jebkad redzējis” utt.), novērtēšana (piemēram, “Hmm, jūs nemaz neesat tik slikta...”) un diagnosticēšana (piemēram, “Jūs esat nelabojams”) arī ir sprieduma veidošana. Tie ir netieši, bet destruktīvi veidi, kā pateikt kādam darbiniekam, ka viņš tiek vērtēts saskaņā ar kritērijiem, kas neatbilst konkrētajai situācijai. Tas atņem šim darbiniekam sajūtu, ka viņš spēj kontrolēt vai mainīt situāciju, un tas, savukārt, samazina viņa motivāciju un vēlmi darboties uzņēmuma mērķu sasniegšanas labā.

Risinājumu uzspiešana, kad šie risinājumi nav vajadzīgi vai netiek lūgti, ir vēl viena starppersonu saskarsmes barjera gan formālās, gan neformālās

attiecībās. No visām šajā kategorijā ietvertajām darbībām jāpiemin, ka tieši pārmērīga vai neatbilstīga iztaujāšana darbiniekos neapzināti var radīt pretestību un neizpratni. Šādas situācijas bieži rodas gadījumos, kad vadītājs vai jebkurš no augstāko uzņēmumu hierarhijas līmeņu pārstāvjiem nesen ir sācis strādāt vai arī šajā lomā nav par sevi pārliecināts. Šādiem cilvēkiem trūkst pārliecības par savu viedokli, līdz ar to viņiem raksturīga tendence ļaut citiem runāt pēc iespējas vairāk. Tādējādi viņi mēdz uzdot daudz jautājumus, lai pēc iespējas attālinātu brīdi, kad viņiem jāsāk runāt pašiem. Savukārt cilvēks, kurš ir spiests atbildēt uz šiem jautājumiem, agrāk vai vēlāk pretojas šim vadītājam vai uzņēmumam kopumā. Ja sabiedrisko attiecību speciālists vēlas uzlabot iekšējo komunikāciju uzņēmumā, viņam ir jāpalīdz gan visiem vadošajiem, gan pārējiem darbiniekiem apzināties to, kāpēc viņi uzdod jautājumus un, iespējams, iepriekš sagatavot uzdodamo jautājumu sarakstu gan darba intervijām, gan sanāksmēm un citiem tikšanās gadījumiem.

Izvairīšanās no citas personas rūpēm arī var bloķēt efektīvu komunikāciju, un arī ar šīs parādības samazināšanu ir jānodarbojas sabiedrisko attiecību speciālistam, kuri mēģina uzlabot komunikāciju uzņēmumā. Nevajadzīgi komentāri, loģisku argumentu un faktu izmantošana, lai izvairītos no personas emocionālajām problēmām, un mierināšana rada negatīvas emocionālas attiecības starp šiem cilvēkiem, kas traucē arī profesionālās attiecības un sadarbību. Sabiedrisko attiecību darbiniekam vissvarīgākais ir pašam izvairīties šādi reaģēt uz cilvēku problēmām. Ja tas ir izdarīts, nākamais uzdevums ir palīdzēt darbiniekiem uzņēmumā apzināties viņu reakcijas uz kolēģu profesionālajām un emocionālajām problēmām.

6.4. Uzņēmuma iekšējo sabiedrisko attiecību metodes

Veiksmīga darbinieku komunikācija var palielināt produktivitāti, jo tā ir atkarīga ne tikai no cilvēkiem, kuri strādā vairāk, bet to veido arī cilvēki, kas strādā ar patiku, aizrautīgi, zinīgi, lepojoties ar savu darbu un cenšoties palielināt savu efektivitāti. Ja tā ir, palielinās darba kvalitāte, samazinās klientu un patērētāju sūdzības, ir augstāks klientu apmierinātības līmenis, labākas atsauksmes un, līdz ar to labāk veidojas visa darba situācija uzņēm-

mumā. Tas ir nepārtraujams aplis. Cilvēki strādā labāk, ja viņi saprot, ko un kāpēc uzņēmums dara. Līdzīgā veidā iespējams arī pārvarēt nepietiekamu motivāciju un garlaicību, ko darbinieki var izjust. Vadība ir atbildīga par to, lai notiktu nepieciešamā darbinieku komunikācija, līdz ar to sabiedrisko attiecību veidošanai ir jāsākas vadības augstākajos hierarhijas līmeņos. Tieši tāpēc sabiedriskās attiecības ir vadības funkcija.

Tātad šo un citu mērķu sasniegšanai uzņēmumā iespējams izmantot visdažādākās iekšējo sabiedrisko attiecību metodes, kas redzamas nākamajā tabulā. Saskarsmes metodes izvēle ir atkarīga ne tikai no komunikācijas virziena, bet arī no informācijas būtības, kas ir jānodod citiem. Piemēram, paziņojumu par uzņēmuma reorganizāciju, kas būtiski ietekmēs darbiniekus, nevajadzētu sniegt tikai ar oficiāla paziņojuma starpniecību. Lielāko daļu informācijas vislabāk ir nodot, apkopojot vairākas komunikācijas metodes.

Ir iespējamas trīs veidu komunikācijas metodes uzņēmumā: augšupvērstas, lejupvērstas un abpusējas. Tātad augšupvērstas saskarsmes metodes ir tās, kas palīdz uzņēmuma kāda hierarhijas līmeņa darbiniekiem nodot informāciju augstāka līmeņa darbiniekiem, lejupvērstas – tās metodes, ar kuru palīdzību augstāka līmeņa darbinieki nodod nepieciešamo informāciju zemāka līmeņa darbiniekiem. Savukārt abpusējas komunikācijas metodes ir tās, ar kuru starpniecību informācija plūst abos virzienos.

Katra no komunikācijas metodēm atšķiras ar to, cik tā ir efektīva (precīza informācijas nodošana) un efektīga (izdevīga katrā gadījumā). Visas metodes var vērtēt arī pēc to spējas sniegt informāciju (piemēram, viens informēšanas veids var ietvert sikākas detaļas un radīt labāku izpratni nekā cits), kā arī saistībā ar faktu ietveršanas un nodošanas spēju.

Gadījumā, ja tiek izmantots vairāk nekā viens komunikācijas līdzeklis, katram ziņojumam ir jāpastiprina iepriekšējais ziņojums un nekādā gadījumā nedrīkst pieļaut šīs informācijas pretrunīgumu. Turklāt komunikācijas kanāli ir jāmaina – ja viens no šiem kanāliem tiek pārslogots, tā iznākumā var zust kvalitāte.

Komunikācijas metodes	Lejup- vērstas	Augšup- vērstas	Abpusējas
Rakstiskās			
Oficiāli dokumenti	x		x
Biļeteni	x		
Uzņēmuma laikraksti	x		x
Uzņēmuma gada pārskati	x		
Mērķu uzstādīšanas kaskāde	x		
Darbinieku ziņojumi un pārskati	x		
Informācijas stendi	x		
Rokasgrāmatas	x		x
Apmācības materiāli	x		x
Ierosinājumu sniegšana		x	
Attieksmju aptauja		x	
Klientu aptaujas			x
Mutvārdu			
Kopējās sanāksmes	x		
Nodaļu sanāksmes	x	x	x
Starpstruktūru sanāksmes	x		x
Instruktažas grupas	x	x	
Darba grupas		x	
Formālas prezentācijas	x		
Konferences/ semināri	x		x
“Atvērto durvju” politika		x	
Audiovizuālās			
Diapozitīvi	x		
Uzņēmuma radio	x		x
Elektroniskās			
Elektroniskais pasts	x	x	x

Dažādu komunikācijas metožu raksturīgās iezīmes ir šādas:

Komunikācijas metodes	Spēja sniegt informāciju	Faktu ietveršanas spēja
Personiska diskusija	Augstākā	Zemākā
Telefona zvans	Augsta	Zema
Elektroniskais pasts	Vidēja	Vidēja
Personiska vēstule	Vidēja	Vidēja
Formāls rakstisks ziņojums	Zema	Augsta
Bīletens	Zema	Augsta
Formāls skaitlisks ziņojums	Zemākā	Augstākā

Atbilstīgās metodes izvēle nozīmīgi ietekmē to, vai informācijas saņēmējs pieņems šo ziņojumu.

Tā kā, piemēram, informācija var ietvert emocionālu un jauktu nozīmi, kā arī slēptu un neviennozīmīgu nozīmi, atbilstīga komunikācijas tehnika ir nozīmīga iekšējo sabiedrisko attiecību daļa. Faksa vai elektroniskā pasta vēstules nosūtīšana, lai informētu par nozīmīgu reorganizāciju uzņēmumā nav efektīva izvēle, lai gan bieži tieši tā arī tiek darīts.

No otras puses, statistiskas analīzes vislabāk nosūtīt tieši ar ziņojuma vai elektroniskā pasta vēstules palīdzību. Tas, kā informācija tiek nodota, var būt tikpat svarīgi, ja ne pat svarīgāk kā tas, kāda ir šī informācija.

Personiska komunikācija spēj ietvert sevī vismazāko faktu apjomu, bet tā ir visbagātākā ar informāciju. Informāciju, kura ir ļoti personiska, neviennozīmīga vai sarežģīta un kurai nepieciešams izskaidrojums, vislabāk ir nodot personiskas diskusijas laikā. Ja tas prasa ļoti daudz laika liela darbinieku skaita dēļ, iespējams to veikt ar instruktāžas grupu veidošanas palīdzību, kas ir aprakstīta turpmāk. Nākamā labākā metode ir tālruņa izmantošana, tam seko elektroniskā pasta vēstule. Ir noteikti jautājumi, ko iekšējo sabiedrisko attiecību speciālistiem ir jāpalīdz uzdot sev katram no uzņēmuma vadītājiem, pirms informācijas sūtīšanas uzņēmumā un arī ārpus tā. Šie jautājumi ir šādi:

- Kāda ir nosūtāmās informācijas būtība?
- Kāda metode ir visatbilstīgākā šīs informācijas pieņemšanai?
- Kādas ir iespējamās sekas, ja informācija tiks nosūtīta ar atbilstīgākās metodes palīdzību?

Atbildot uz šiem jautājumiem, iespējams izvēlēties katrā situācijā visatbilstīgāko komunikācijas metodi. Galvenās **sabiedrisko attiecību metodes uzņēmumā** ir šādas:

Instruktažas grupas

Komandu instruktāža ir personiskas saskarsmes metode 10 – 20 cilvēku lielās grupās. Grupas vadītājs sniedz dažādu informāciju, pamatojot un izskaidrojot to, bet grupas dalībniekiem tiek dota iespēja uzdot jautājumus. Komandas instruēšana ir vissistemātiskākā metode leģupvērstas informācijas nodošanai darbiniekiem. Šī sabiedrisko attiecību speciālistu bieži izmantotā metode veicina darbinieku iesaisti uzņēmuma organizēšanas darbā un nepieciešamajās izmaiņās, jo ar tās palīdzību iespējams darbiniekiem paskaidrot šo izmaiņu iemeslus un atbildēt uz viņu jautājumiem. Komandas instruktāžas principi ir šādi:

- 1) tai jānotiek regulāri, ne tikai krīzes situācijās;
- 2) šīm tikšanās reizēm jābūt īsām – ne garākām par 30 minūtēm;
- 3) to jāvada nevis kāda augstāka hierarhijas līmeņa pārstāvim, bet gan tiešajam grupas priekšniekam/ vadītājam, jo visbiežāk tikai tiešais vadītājs spēj izprast attiecīgo darba situāciju un pasniedzamās informācijas ietekmi uz to;
- 4) tā ir personiska komunikācija, kas nav ierobežota ar apkārtrakstiem vai paziņojumiem;
- 5) tā tiek strukturēta, lai tā ietvertu:
 - a) progresu, kas tiek pārrunāts kā jautājums “kā mums iet?”;
 - b) cilvēkus: tiek aplūkots jautājums “kas nāk un iet?”;
 - c) politiku: tiek pārrunātas un izskaidrotas jebkādas izmaiņas, kas skar komandu;
 - d) jautājumus: tiek pārrunātas un apspriestas tālākās darbības prognozes un potenciālās problēmas.
 - e) tās veiksmē vai neveiksmes tiek novērtētas.

Lai gan atsevišķi autori, piemēram, Džeimss Stulls (*Stull B. James*) uzskata, ka darba grupas instruktāža var notikt brīvi un bez iepriekšēja plāna, citi sabiedrisko attiecību speciālisti iesaka komandas instruktāžu vadīt šādā secībā:

- 1) iekšējo sabiedrisko attiecību speciālists, kurš ieplānojis novadīt komandas instruktāžu, gatavojoties sanāksmei, ievāc informāciju par darba gaitu, cilvēkiem, politiku un darbības jautājumiem;
- 2) dažas dienas pirms sanāksmes viņš sagatavo īsu instruktāžu, ko pārbauda uzņēmuma vai attiecīgās nodaļas vadītājs;
- 3) pēc tikšanās ar vadību, piemēram, trīs vai četri saistīti jautājumi tiek nodrukāti un aizsūtīti nākamā līmeņa instruktoriem;
- 4) struktūrvienību vadītāji tiekas ar savām komandām un pieraksta jebkurus jautājumus, uz kuriem nevar atbildēt tūlīt. Papildus vietējai informācijai instruktāžā iekļauj vadības jautājumus;
- 5) šis process turpinās uz leju pa uzņēmuma hierarhijas kāpnēm, nodrošinot, ka sanāksmē tiek ietvertas gan vietējas ziņas, gan arī augstākā vadības līmeņa sniegto informāciju;
- 6) lielāko darbinieku daļu ir jāinstruē vienā laikā un līmeņu skaitam, kas nodod informāciju, nevajadzētu būt lielākam par četriem hierarhijas līmeņiem;
- 7) pēc sanāksmēm instruktoriem jāatrod un jāsniedz atbildes uz neatbildētajiem jautājumiem. Darbiniekus, kuri nav piedalījušies šajā sanāksmē, ir jāinformē pēc to ierašanās darbā. Tam ir jāpievērš īpaša uzmanība, jo bieži rodas situācija, kad ir darbinieki, kam nav bijusi iespēja ierasties uz šīm sanāksmēm, līdz ar to viņi nesaņem tādu pašu objektīvu informāciju, kādu ir ieguvuši citi uzņēmuma darbinieki. Tieši šie darbinieki rada baumas un jūtas neapmierināti, ka viņiem uzņēmumā nav savas noteiktas vietas.

Komandas instruktāža ir visefektīvākā, kad tā tiek apvienota ar citām vadības metodēm.

Mērķu izvirzīšanas kaskādes

Tās bieži tiek izmantotas, lai informētu par uzņēmuma darbības mērķiem visus uzņēmuma darbiniekus. Iekšējo sabiedrisko attiecību speciālista mēr-

ķis ir nodrošināt, ka visi darbinieki ir vērsti vienā virzienā. Lai katrs darbinieks rīkotos atbilstīgi visa uzņēmuma mērķiem un stratēģijām, tās parasti tiek "pārtulkotas" katram hierarhijas līmenim atbilstīgajiem stratēģiskajiem mērķiem.

Kaskādes efektivitāti lielā mērā nosaka tas, kā uzņēmuma mērķi tiek skaidroti. Ja tas notiek tikai lejupvērstā veidā, iznākums var būt krasi atšķirīgs no divpusējas komunikācijas gala rezultāta, kad katrs no līmeņiem piedāvā savus mērķus kā atbildi uz augstākā līmeņa mērķiem. Šī sabiedrisko attiecību metode dod iespēju vadītājam izstrādāt mērķus nevis viena, bet gan sadarbībā ar viņam hierarhiski pakļautajiem darbiniekiem. Ja tas notiek kopējas sanāksmes laikā, kad tiek ņemti vērā darbinieku viedokļi, uzņēmumā veidojas lielāka vienotība un tā darbiniekiem raksturīga augstāka motivācija un atbildība par uzņēmuma vai nodaļas mērķu sasniegšanu.

Darba grupas

Darba grupas ir populārs veids, kā iespējams iegūt informāciju no visiem uzņēmuma līmeņiem. Tas parasti notiek nodaļās. Uzņēmuma direktors vai cita augstākā vadības līmeņa persona satiekas ar apmēram 20 darbiniekiem, kas pārstāv šīs nodaļas visus līmeņus. Šo sanāksmju uzdevums ir noskaidrot, kā darbinieki uztver uzņēmumu un kādas viņuprāt ir šā uzņēmuma spēcīgās un vājās puses. Ar šīs metodes palīdzību sabiedrisko attiecību speciālists var noskaidrot uzņēmuma darbinieku domas par šim uzņēmumam raksturīgajām grūtībām un iespējām, kā arī viņu priekšlikumiem šo grūtību pārvarēšanai un problēmu atrisināšanai. Tātad iespējams atklāt iespējamo tuvojošos krīzes situāciju un no tās izvairīties.

Personāla aptaujas

Tās parasti veic anonīmi ar anketu palīdzību, lai gan dažreiz intervē darbiniekus un kādu ārēju institūciju, lai būtu iespējams saglabāt anonimitāti. Personāla aptaujas ir jāveic īpaši uzmanīgi, vienmēr darbiniekiem pēc iespējas drīzāk sniedzot atgriezenisko saikni par viņu teikto vai arī par viņu sniegto ierosinājumu izmantojumu uzņēmuma stratēģijas veidošanā. Pieredze liecina, ka bieži iekšējo sabiedrisko attiecību speciālists riskē ar darbinieku uzticēšanos uzņēmumam un viņu motivāciju, veicot personāla aptauju un iegūtos galarezultātus "ieliekot atvilktnē" jeb neapkopojot tos.

Sanāksmes

Tā ir visefektīvākā atklātas vadības metode. Darbinieki var uzdot jautājumus un izteikt savus viedokļus. Iespēja darbiniekiem sniegt informāciju augšupvērstā virzienā un vadītāju iespēja uzklaut un saņemt atgriezenisko saikni ir ļoti nozīmīga, lai saglabātu labas attiecības ar darbiniekiem. Malkolms Pīls (*Malcolm Peel*) izšķir šādus iespējamos iemeslus sanāksmes saaukšanai:

- a) lēmumu pieņemšana;
- b) komunikācijas sistēmas veidošana un uzlabošana;
- c) pārrunas un starpniecība;
- d) radošā darbība;
- e) komandas vienotības veidošana;
- f) konsultācijas;
- g) demokrātiskais process un taisnīguma nodrošināšana;
- h) jaunu darbinieku uzņemšana;
- i) juridiskas vajadzības.

Jebkurā gadījumā sabiedrisko attiecību speciālistam, kurš gatavojas uzlabot iekšējo saskarsmi uzņēmumā, ir skaidri jānosaka jebkuras plānotās sanāksmes mērķi un tās saturs. Tas palīdz gan veidot saturīgu sanāksmi, tādējādi ietaupot darbinieku un savu laiku, gan arī palīdz veidot darbiniekos uzticēšanos šādu sanāksmju nozīmīgumam un tajās pieņemto lēmumu tālejošajām sekām.

“Vārda došanas” metode

Ar šīs metodes palīdzību dažāda līmeņa vadītājiem iespējams iegūt atgriezenisko saiti no darbiniekiem, un tā ietver dažādus variantus, piemēram, tiesības zvanīt tiešajam priekšniekam, vadības “atvērto durvju” dienas vai stundas, vēstuļu rakstīšana vadībai un dažādu anketu izmantošana. “Atvērto durvju” tehnika ir piedāvājums “maņas durvis vienmēr ir atvērtas”. Tā ir atklātas vadības metode, kas palīdz samazināt un likvidēt slepenības un noslēgtības sajūtu, kura rada mākslīgu barjeru starp vadītājiem un darbiniekiem.

Personāla konferences un reģionālās tikšanās

Personāla tikšanās birojās vai arī ārpus tiem un nacionālās konferencēs,

ir noderīgas sanāksmes, kas palīdz apvienot personālu un radīt labas vadītāju – darbinieku attiecības. Šajā gadījumā īpašu vērtību piešķir personiska komunikācija. Īpaši efektīvas ir personāla konferences vai pilnsapulces, kas vienu vai divas reizes gadā notiek brīvā dabā – kempingā vai citā piemērotā vietā. Šādās sanāksmēs iespējams apvienot gan formālo saskarsmi – uzņēmuma mērķu un panākumu apspriešanu un plānošanu, atgriezeniskās saiknes sniegšanu un saņemšanu, gan arī iespējams personiski iepazīties ar citiem uzņēmuma darbiniekiem neformālā situācijā. Savukārt tas palielina darbinieku motivāciju un iesaisti uzņēmuma dzīvē un mērķu sasniegšanā. Latvijā šis saskarsmes veids kļūst aizvien populārāks. Daudzi uzņēmumi rīko ikgadējās nedēļas nogales “sporta spēles”, kuru laikā notiek gan formālas sanāksmes (piemēram, sestdien), gan sportiskas aktivitātes ar nelielām komiskām balvām (piemēram, svētdien). Arī tas ir labs risinājums uzņēmuma iespējamo problēmu atklāšanai un atrisināšanai.

Vadības vizītes

Uzņēmumos, kas atrodas dažādās ģeogrāfiskās vietās, augstākās vadības veiktas vizītes var veidot labas attiecības un samazināt vadības attālināšanos no darbiniekiem. Šīs vizītes bieži var notikt kopā ar sociālu pasākumu – kāda darbinieka paaugstināšanas amatā svinībām, apbalvojumu vai personiskiem svētkiem.

Personāla vizītes

Personālu nevajadzētu izolēt viņu nodaļās, tādējādi nedodot viņiem iespēju zināt, kas notiek uzņēmumā. Īpaši nozīmīgas varētu būt apmaiņas vizītes uz citām attiecīgā uzņēmuma nodaļām vai birojiem. Piemēram, ražošanas daļas darbinieki var braukt vizītē uz izplatītāju daļām, piemēram, uzņēmuma veikaliem, savukārt veikalu darbiniekiem var izrādīt rūpnīcu.

Uzņēmuma iekšējā avīze

Tā mēdz būt iekšējas lietošanas avīze, kurā tiek ievietotas intervijas ar dažādu līmeņu darbiniekiem, apspriesti uzņēmuma darbības plāni un problēmas, kā arī tiek organizētas darbinieku diskusijas. Uzņēmuma vietējā avīzē vēlams iekļaut arī personiskāka rakstura intervijas ar dažādiem darbiniekiem, kurās tiek aprakstīti viņa hobiji, pasaules uzskats un citi līdzīgi

jautājumi. Šādas intervijas palīdz darbiniekiem uzņēmumā justies nevis tikai kā zināma "mehānisma" sastāvdaļām, bet gan kā personībām, līdz ar to tiek paaugstināta viņu motivācija un iniciatīva.

Informācijas stends

Standarta informācijas stendus var izvietot redzamās vietās visā uzņēmumā, lai visam personālam varētu sniegt vienu informāciju. Ideālā variantā rakstus "ziņojumu dēļiem" vajadzētu iesniegt sabiedrisko attiecību darbiniekam, kas rakstus pilnveido stilistiski un noformē. Tikai šai personai (vai tās pārstāvjiem) vajadzētu dot atļauju izvietot materiālus stendā.

Ideju kastīte

Šādas kastītes tiek izvietotas stratēģiskās vietās un personāls tajās var ielikt lapiņas ar idejām, sūdzībām vai komentāriem. Latvijā šādas ideju kastītes bieži negūst uzņēmuma darbinieku atsaucību, lai gan tās ir potenciāli efektīvs augšupvērstās komunikācijas veids. Tāpēc iekšējo sabiedrisko attiecību speciālistam, kurš vēlas "iedzīvināt" šādu metodi, vēlams organizēt, piemēram, ideju kastītes atvēršanas svētkus, kuru laikā gan tiek analizēti šie priekšlikumi vai sūdzības, gan arī notiek šo svētku neformālā daļa.

Video vai diapozitīvu prezentācijas

Tās var izmantot, piemēram, jauna personāla iepazīstināšanai ar darba pienākumiem utt., drošības pasākumu izskaidrošanai, uzņēmuma situācijas un progresu parādīšanai, gada pārskatu izskaidrošanai, jaunu darbinieku piesaistīšanai, jauna produkta darbības parādīšanai.

Kā redzams, ir izstrādātas visdažādākās stratēģijas un metodes, ko uzņēmuma iekšējo sabiedrisko attiecību speciālists var izmantot iekšējās komunikācijas uzlabošanai gan starp hierarhijas līmeņiem, gan arī katra līmeņa ietvaros. Kā jau iepriekš minēts, šo vai citu metodi ir jāizvēlas, ņemot vērā uzņēmuma pašreizējo situāciju, vēlamu situāciju, uzņēmuma kultūru (fiziskā vide, valoda, leģendas un mīti, apģērba kodekss, rituāli, vērtības, uzskati, attieksmes, normas, pieņēmumi) un psiholoģisko klimatu, sniedzamās informācijas būtību, kā arī visu saskarsmes dalībnieku personiskās iezīmes.

7. nodaļa

Profesionālā ētika sabiedriskajās attiecībās

Vairumam profesionālo organizāciju ārvalstīs ir izveidoti ētikas kodeksi. Šajos dokumentos ir aprakstītas profesijai atbilstīgas un vēlamas ētikas normas, kas ir jāievēro profesijas pārstāvjiem un citiem darbiniekiem.

Latvijā organizācija sabiedrisko attiecību profesionāļiem "Latvijas Sabiedrisko attiecību kompāniju asociācija" (LSAKA) tika nodibināta 2001. gada aprīlī. Viens no tās mērķiem ir noteikt šīs nozares ētikas un kvalitātes standartus, veidojot diskusijas par šiem jautājumiem. Šo asociāciju izveidoja 11 sabiedrisko attiecību firmas, un savā darbībā tā ņems vērā arī principus un viedokļus, ko ir formulējušas tai radniecīgas starptautiskas un nacionālas nevalstiskās organizācijas.

Viens no senākajiem sabiedrisko attiecību Ētikas kodeksiem ir Amerikas Sabiedrisko attiecību asociācijas (PRSA – *Public Relations Society of America*) Ētikas kodekss.

Sabiedrisko attiecību speciālistam saskaņā ar Amerikas sabiedrisko attiecību asociācijas izveidoto Ētikas kodeksu, ir jāievēro šādi noteikumi:

- 1) Sabiedrisko attiecību speciālistam ir jāveic profesionālie pienākumi sabiedrības interešu labā.
- 2) Sabiedrisko attiecību speciālistam ir jābūt godīgam, ievērojot gan klienta intereses, gan arī sabiedrības intereses un demokrātiskas sistēmas prasības pēc katra cilvēka tiesībām saņemt nepieciešamo informāciju.
- 3) Sabiedrisko attiecību speciālistam ir godīgi jāizturas pret sabiedrību, pret esošajiem un bijušajiem klientiem vai darba devējiem, cienot citu cilvēku viedokli un attieksmes.
- 4) Sabiedrisko attiecību speciālistam ir jāievēro precizitāte un patiesīgums, izvairoties no nepatiesiem apgalvojumiem, negodīgiem salīdzinājumiem un nepiesavinoties svešus viedokļus un domas kā savējos.

- 5) Sabiedrisko attiecību speciālists nedrīkst apzināti izplatīt nepareizu vai maldinošu informāciju, bet ja tas ir noticis, ir jādara viss, lai savas kļūdas labotu.
- 6) Sabiedrisko attiecību speciālistam ir jābūt gatavam nosaukt tā uzņēmuma, organizācijas vai klienta vārdu, kura labā viņš veido sabiedrisko attiecību kampaņu.
- 7) Sabiedrisko attiecību speciālists nedrīkst garantēt gala rezultātus, kuru sasniegšanas nerealitāti viņš apzinās.
- 8) Sabiedrisko attiecību speciālists nedrīkst pārstāvēt konkurējošu uzņēmumu intereses bez šo uzņēmumu vadības informēšanas un piekrišanas saņemšanas.
- 9) Sabiedrisko attiecību speciālistam nav vēlams sevi veidot situāciju, kurā viņa personiskās intereses ir pretrunā ar viņa klienta interesēm, ja vien šī situācija netiek atklāta visām iesaistītajām pusēm un tās nepiekrīt šim stāvoklim.
- 10) Sabiedrisko attiecību speciālists nedrīkst pieņemt atsevišķu samaksu, dāvanas vai cita veida pateicības apliecinājumus no personām, kuras nepārstāv šā sabiedrisko attiecību profesionāļa darba devēju, ja vien darba devējam netiek atklāti visi fakti un viņš nepiekrīt šādas dāvanas saņemšanai.
- 11) Sabiedrisko attiecību speciālistam ir jāievēro esošo, bijušo un potenciālo klientu vai darba devēju konfidencialitāte vai privātās intereses.
- 12) Sabiedrisko attiecību speciālists nedrīkst apzināti nodarīt kaitējumu profesijas prestižam vai cita speciālista praksei.

Savukārt saskaņā ar Starptautiskās sabiedrisko attiecību asociācijas (IPRA – *International Public Relations Association*) Ētikas kodeksu sabiedrisko attiecību speciālistam ir:

- 1) jādod savs ieguldījums, veicinot to, lai katrs sabiedrības loceklis varētu baudīt visas tiesības saskaņā ar Starptautisko cilvēktiesību deklarāciju;
- 2) jāveido komunikācijas kanāli, kas veicina brīvu informācijas plūsmu, tādējādi ļaujot katram sabiedrības loceklim just, ka viņam ir iespējas saņemt nepieciešamo informāciju;

- 3) visās situācijās jāuzvedas tā, lai būtu iespējams iegūt un saglabāt to cilvēku uzticēšanos, ar ko sabiedrisko attiecību speciālists ir izveidojis jebkāda veida attiecības;
- 4) jāatceras, ka viņa uzvedība vienmēr ietekmē visas sabiedrisko attiecību profesijas tēlu un prestižu;
- 5) profesionālo pienākumu ietvaros jāievēro "Starptautiskās cilvēktiesību deklarācijas" principi un likumi;
- 6) jāievēro cilvēka tiesības uz cieņu un jāciena katra indivīda tiesības pieņemt lēmumus;
- 7) jāņem vērā visu iesaistīto pušu intereses – gan tā uzņēmuma intereses, kurā viņš strādā, gan iesaistītās sabiedrības daļas intereses;
- 8) jāizvairās no patiesības pakārtošanas savām, darba devēja vai klienta interesēm;
- 9) jāizvairās no tādas informācijas izplatīšanas, kas nebalstās uz pārbaudāmiem faktiem;
- 10) jāizvairās no iesaistīšanās darbībā, kas nav ētiska vai ir negodīga;
- 11) jāizvairās izmantot manipulācijas metodes, kas ir radītas, lai veicinātu neapzinātu motivāciju, ko pats indivīds nespēj kontrolēt.

Lai gan ārvalstu sabiedrisko attiecību asociācijas ir izstrādājušas un pieņēmušas ētikas kodeksus, vienmēr arī individuāli strādājošu sabiedrisko attiecību profesionāli var nodarbināt šādi jautājumi: "Vai es drīkstu melot savam darba devējam?", "Vai es drīkstu mānīties, lai iegūtu informāciju par citas sabiedrisko attiecību aģentūras klientiem?", "Vai es drīkstu informācijā presei iekļaut tikai daļu no visas patiesības par uzņēmuma finansiālo stāvokli" u.tml.

Amerikas sabiedrisko attiecību asociācijas speciālisti ir izveidojuši dažus ieteikumus, ko vēlams ievērot visām personām, kas darbojas sabiedrisko attiecību jomā, un tie ir:

- vienmēr būt godīgam;
- izveidot pašam savu ētikas kodeksu, balstoties uz savu sirdsapziņu un sabiedrībā valdošajām normām, un ievērot to;
- cienīt savu oponentu un auditorijas viedokli;
- parādīt savam darba devējam un auditorijai visus situācijas vai jautājuma aspektus;

- pastāvīgi mēģināt sasniegt līdzsvaru starp lojalitāti uzņēmumam un pienākumu sabiedrības priekšā;
- nekad nevajag atteikties no ilgtermiņa mērķiem, lai sasniegtu īstermiņa rezultātus.

Savukārt Ziemeļilinoisas universitātes profesors Ričards Johannessens (*Richard L. Johnnansen*) dod šādus padomus, kas ir jāievēro katram sabiedrisko attiecību speciālistam, kurš veido un maina sabiedrības viedokli:

- 1) Nav vēlams izmantot maldinošus, sagrozītus vai nepiemērotus piemērus argumentu vai stāstījuma ilustrēšanai.
- 2) Nav vēlams apzināti izmantot neloģiskus vai demagoģiskus argumentus.
- 3) Nav vēlams izmantot neatbilstīgas reakcijas, lai novērstu uzmanību no problēmas. Neatbilstīgās reakcijas var ietvert, piemēram, komentārus par oponenta izskatu, naidīguma un skaudības pierakstīšana viņam, un citas.
- 4) Nekad nedrīkstētu izlikties par ekspertu jomā, ko labi nepārzina.
- 5) Rakstot runu vai citu materiālu, nav vēlams likt auditorijai saistīt jūsu ideju vai ierosinājumu ar emocionālām vērtībām, motīviem vai mērķiem, ja būtībā tādas saistības nav.
- 6) Nedrīkst maldināt auditoriju, neatklājot savu patieso mērķi, ieinteresētību dotajā jautājumā, jūsu pārstāvēto grupu vai to, ka jūsu darba devējs prasa aizstāvēt kādu viedokli.
- 7) Nav vēlams pārmērīgi un nepamatoti vienkāršot sarežģītas situācijas un tās izklāstīt kā cīņu starp tikai divām vērtībām, diviem viedokļiem vai divām izvēlēm, ja realitāte ir cita.
- 8) Nav vēlams censties parādīt savu viedokli gadījumos, kur jūsu pozīciju patiesāk atspoguļotu nelielas šaubas.
- 9) Nekad nevajag aizstāvēt ideju, kurai jūs pats neticat!

LIETOTIE TERMINI

Atgriezeniskā saite	Uzņēmuma darbības vai sabiedrisko attiecību materiāla aizsniegtās sabiedrības daļas reakcija uz šo darbību vai informāciju
Bilētns	Neformāls informācijas līdzeklis, kas regulāri tiek veidots, lai sniegtu iekšējai vai ārējai mērķauditorijai informāciju.
Elektroniskais pasts	Ziņojumi teksta veidā, kas tiek nodoti no viena datoru termināla uz otru
Informācijas embargo	Informācijas presei autora norādīta diena un stunda, sākot ar kuru mēdiju pārstāvji drīkst izmantot sniegto informāciju
Ētikas kodekss	Profesionālās uzvedības normas aprakstošs dokuments, par kura neievērošanu nav likumīga soda
Fona lobijs	Persona, kas uzņēmuma vai personas labā pārbauga valstisko institūciju dokumentus, sniedz priekšlikumus un ieteikumus par politiku, iesaka atbilstošos pieejamos lēmumu pieņēmējus valdībā, iepazīstina valdības pārstāvjus ar grupas vai organizācijas vadītājiem, tikšanas laikā klusējot.
Informācija presei	Aktuāla informācija par sabiedrisko attiecību speciālista pārstāvētās organizācijas vai klienta aktivitātēm, kas tiek izplatīta tādā veidā, lai jau būtu gatava izmantošanai mēdijos
Informācijas noplūde	Tīša vai netīša komerciāli nozīmīgas informācijas nokļūšana pie konkurentiem vai plašākas auditorijas.
Izbrauciens presei	Neformāls pasākums kopīgai atpūtai un darbam ar masu saziņas līdzekļu pārstāvjiem.
Komplekts presei	Mape, kas ietver informāciju presei, fotogrāfijas un vēsturisku informāciju, un kas tiek izplatīta masu saziņas līdzekļu pārstāvjiem preses konferences laikā vai pēc tās
Komunikācija	Sabiedrisko attiecību lēmuma īstenošanas process, kura laikā tiek sasniegti sabiedrisko attiecību mērķi. Komunikācijas procesa mērķi ir informēt,

	pārliciecināt, motivēt vai sasniegt savstarpēju sa- pratni.
Komunikācijas audits	Pārskats, kura mērķis ir izveidot komunikācijas uzdevumus, novērtēt un uzlabot ilgtermiņa ko- munikācijas programmas, noteikt to stiprās un vājās puses, kā arī norādīt uz aspektiem, kam jāpievērš papildu uzmanība.
Krīzes komunikācija	Metodes un politikas, ko izmanto uzņēmums, lai izplatītu informāciju, kad tas ir nonācis ārkārtas situācijā, kas skar tā mērķauditoriju un pārējo sabiedrību.
Krīzes situācija	Ārkārtējs gadījums vai notikumu sērija, kas var nelabvēlīgi ietekmēt produkta tēlu, uzņēmuma reputāciju vai finansiālo stabilitāti, darbinieku veselību vai labklājību, kā arī visu sabiedrību.
Kvalitatīvs pētījums	Izpētes veids, kura galvenais mērķis ir noskaidrot faktus, izmantojot novērošanu, lomu spēles vai intervijas nelielās mērķa grupās, kurām tiek izdoti atvērti jautājumi par interesējošo tematu. Bieži tiek izmantoti mērķauditoriju attieksmes no- teikšanā pret kādu reklāmas produktu u. tml.
Kvantitatīvs pētījums	Aprakstošs vai skaidrojošs izpētes veids ar mērķi noteikt plašākas sabiedrības attieksmes vai viedokļus. Šis mērķis tiek sasniegts, izmantojot telefoniskas aptaujas vai intervijas, uzdodot slēg- tus un strukturētus jautājumus un iegūtos gala rezultātus statistiski apstrādājot.
Lobijs	Persona, kas pārstāv uzņēmuma viedokli valdībā vai pašvaldībā.
Mārketinga sabiedriskās attiecības	Sabiedrisko attiecību tehniku izmantošana, lai palīdzētu sasniegt uzņēmuma vai klienta reklāmas un mārketinga mērķus.
Mārketingš	Vadības process, kura mērķis ir piesaistīt un ilg- termiņā apmierināt patērētājus (vai klientus), lai sasniegtu uzņēmuma ekonomiskos mērķus.
Mērķa grupa	Personu grupa, kas pārstāv uzņēmuma mērķau-

ditoriju, ko sabiedrisko attiecību speciālists vēlas sasniegt, un kam lūdz izteikt viņu domas par izveidotajiem sabiedrisko attiecību kampaņas materiāliem.

Mērķauditorija Sabiedrības daļa, uz kuru ir vērstas uzņēmuma, organizācijas vai klienta sabiedrisko attiecību stratēģija un metodes.

Neformāls pasākums preseī Neformāls notikums (piemēram, pusdienas), kura lielāko daļu aizņem neformālas sarunas un uz kura beigām ierodas uzņēmuma svarīgākā persona, lai sasveicinātos un sniegtu kādu paziņojumu, vai arī tikai pateiktos par veiksmīgo sadarbību.

Pilottests Sabiedrisko attiecību ziņojuma vai cita materiāla pārbaudīšana mazā auditorijā pirms tā izplatīšanas plašā sabiedrībā

Politiskā komunikācija Politiskās komunikācijas mērķis ir pārliecināt iedzīvotājus un iegūt sabiedrības piekrišanu valdības jau esošam, jaunam vai ierosinātam budžetam, likumprojektam, politikas nostādnei vai noteikumiem.

Preses konference Tikšanās, kuras laikā uzņēmuma vai indivīda pārstāvis sniedz aktuālu informāciju reportieriem un atbild uz viņu jautājumiem.

Priekšplāna lobijs Persona, kas darbojas kā padomdevējs un aktīvs savas grupas interešu izteicējs. Priekšplāna lobijs novēro grupas vidi, ir gatavs formulēt nepieciešamās politikas, pārstāvēt klientu vienatnē, sarunājoties ar lēmumu pieņēmēju.

Primārs pētījums Pētījums, kura gaitā tiek radīta jauna informācija. Šis pētījums ir plānots un veidots tā, lai tas apmierinātu konkrētu vajadzību. Primāru pētījumu piemēri ir padziļinātas intervijas, mērķa grupu izpēte, aptaujas un anketēšana.

Proaktīvās sabiedriskās attiecības Sabiedrisko attiecību aktivitātes, kas tiek īstenotas laikā, kad uzņēmums nav saskāries ar krīzes situāciju.

Problēmu vadība	Programma, kas izveidota, lai izprastu un risinātu sabiedrību uztraucošus jautājumus, kuros uzņēmums ir vai tiks iesaistīts.
Produkta kļūdas	Neveiksmīgs dizains, ražošana un iepakojums, kas potenciāli var radīt uzņēmuma krīzes situāciju
Produktu sabotāža	Situāciju, kurā produkta patērētāji personisku vai politisku iemeslu dēļ apņemas neiegādāties attiecīgo produktu.
Publicitāte	Informācija par kādu notikumu, individu vai grupu vai produktu, kas parādās kā ziņa vai garāks apraksts masu saziņas līdzekļos.
Reklāma	Apmaksāta informācija masu mēdijos par kādu notikumu, personu vai produktu.
Sabiedriskās attiecības	Uzņēmuma aktivitātes, kuru mērķis ir izveidot labvēlīgas attiecības starp uzņēmumu un tam apkārt esošo sabiedrību.
Saskarsmes barjeras	Faktori, kas uzņēmumā var traucēt efektīvai saskarsmei starp uzņēmuma darbiniekiem.
Satura analīze	Sistemātiska kāda informatīvā materiāla analīze, aplūkojot tādas aspektus kā biežāk izmantotie vārdi un jēdzieni (piemēram, uzņēmuma nosaukums vai produkta nosaukums), aprakstītās un pārrunātās tēmas, uzņēmuma publikāciju izpratmība vidusmēra lasītājam, kā arī visu uzņēmumā veidoto videoierakstu kopuma izvērtēšana.
Sekundārs pētījums	Ar uzņēmumu saistīto aprakstu un citu materiālu apskats un datu bāzu izpēte un analīze.
Starppersonu komunikācija	Divu vai vairāku personu mijiedarbība tiešās attiecībās ar sarunas un žestu valodas palīdzību.
Tēla veidošana	Uzņēmuma vai indivīda reputācijas veidošana un uzturēšana.
Uzņēmuma tēls	Uzņēmuma tēls ir pazīmju kopums, ar kuru palīdzību uzņēmums, tā sniegtie pakalpojumi, produkti vai tajā strādājošie darbinieki tiek atpazīti.
Viedokļa lideris	Cilvēks, kura viedoklis un attieksme noteiktā mērķa grupā ir nozīmīga.

IZMANTOTĀ LITERATŪRA

1. Allan Jane. How to Develop Your Personal Management Skills. London, Prentice Hall, 1989., 166 lpp.
2. Caywood L. Clarke. The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications. London, McGraw-Hill, 1997., 580 lpp.
3. Hurst Bernice. The Handbook of Communication Skills. London, Manhattan, Kogan Page, 1996., 320 lpp.
4. Jefkins Frank. Public Relations. London, Pitman Publishing, 1998., 290 lpp.
5. Mallinson Bill. Public Lies and Private Truths: an Anatomy of Public Relations. London, Cassell, 1996., 172 lpp.
6. Sommers M. S., Barnes J. G., Stanton W. J., Futrell C. Fundamentals of Marketing. London, McGraw-Hill Ryerson Ltd, 1989., 630 lpp.
7. Tull D. S., Kahle L. R. Marketing Management. London, New York: Macmillan Publishing Company, 1990., 779 lpp.
8. Warneryd Karl-Erik. Mass Communication and Advertising. Stockholm, The Economic Research Institute, 1998., 94 lpp.
9. Wilcox L. Dennis, Ault H. Philip, Warren K. Agee. Public Relations, Strategies and Tactics. New York, England, Sydney, Madrid, Amsterdam, Longman, 1998., 584 lpp.
10. www.ipra.org

Aktivitāšu laika grafiks. 2002. gada februāris

Pasākums/laiks/ izpildītājs un dalībnieki	4.- 8.	11.- 15.	18.- 22.	25.- 1.III
1. Sadarbība ar masu saziņas līdzekļiem				
Raksti nacionālajos medijos: Tēmati:			x	x
Raksti reģionālajos masu saziņas līdzekļos Tēmati:			x	x
Preses konference/ saruna: Tēmati:			x	
2. Maksas raidījumi				
Apmaksātie radio raidījumi Tēmati:	x	x	x	x
Audioreližu izsūtīšana reģionālajiem masu saziņas līdzekļiem	x	x	x	x
3. Drukātie materiāli				
Informatīvo bukletu izveidošana		x		
4. Laikraksta pielikums				
Laikraksta pielikuma plāna izstrādāšana				x
5. Īpašie pasākumi				
Informatīva videosīžeta scenārija izstrādāšana Informatīvā videosīžeta izveidošana			x	x
6. Reklāma				
Videoreklāmas klipa scenārija sagatavošana	x			
Audireklāmas scenārija sagatavošana	x			
TV reklāmas klipa izgatavošana			x	
Audio klipa izgatavošana			x	
TV un audio reklāmas klipa saskaņošana ar LM				x

Izpildītājs	Mērķis
Uģis Gode "MIKROEKONOMIKA" (1994) Arvīds Aivis Spulle "PRAKTISKAIS PERSONĀLMENEDŽMENTS" Kristīne Avenca "STARPATAUTISKĀ EKONOMIKA" Maris Rutāns "RAŽOŠANĀS, KASIZINĀTĀRĀS UN PĀRVEIDĀJUMU FINANSU PLĀNOŠANĀ" Maris Rutāns "UZŅĒMUMA FINANSU PLĀNOŠANĀ" Maris Rutāns "EKONOMIKAS PĀRVEIDĀJUMU FINANSU PLĀNOŠANĀ"	
Inta Vilnīte "PĀRVEIDĀJUMU FINANSU PLĀNOŠANĀ" Juris Pīnčulis "PRIVĀTIE PENSĪU FONDI" Gundega Šaule "DARBA LĪGUMS" Ieva Kodoliņa "NODOKĻI LATVIJĀ, 2002" Maris Rutāns "PĀRVEIDĀJUMU FINANSU PLĀNOŠANĀ"	

“Biznesa augstskolas Turība” izdevniecība izdevusi šādas grāmatas

Sērijā “Uzņēmējdarbības bibliotēka”

Marita Rurāne. “UZŅĒMĒJDARBĪBAS PAMATI”

Ilgvars Forands. “PERSONĀLVADĪBA”

Marita Rurāne. “UZŅĒMUMA FINANSU VADĪBA”

Marita Rurāne. “RAŽOŠANA”

Kristīne Avena. “STARPTAUTISKĀ EKONOMIKA”

Ārvaldis Alvilis Spulle. “PRAKTISKAIS PERSONĀLMENEDŽMENTS”

Uģis Gods. “MIKROEKONOMIKA” (1. daļa)

Uģis Gods. “MIKROEKONOMIKA” (2. daļa)

Ludmila Frolova. “EKONOMISKO PROCESU MATEMĀTISKĀ
MODELĒŠANA”

Ieva Kodoliņa. “NODOKĻI LATVIJĀ ‘2002”

Gundega Saule. “DARBA LĪGUMS”

Juris Punculs. “PRIVĀTIE PENSIJU FONDI”

Inta Vilciņa. “FINANSU GRĀMATVEDĪBA. Uzdevumu krājums”

Malda Jaunzeme. “FINANSU MATEMĀTIKA”. Otrais, pārstrādātais
izdevums

Ieva Kodoliņa. “LATVIJAS NODOKĻI NEREZIDENTIEM”

Raitis Apinis. “GRĀMATVEDĪBAS ORGANIZĀCIJA UN
GRĀMATVEDĪBAS TIESU EKSPERTĪZE”

Guntis Mālderis. “REVĪZIJA UN AUDITS”. Otrais, papildinātais
izdevums

Liksmā Stiglica. “FINANSU GRĀMATVEDĪBAS PRAKTIKUMS”

Jānis Ēriks Niedritis. “MĀRKETINGS”. Otrais, papildinātais izdevums

Darags O'Reilijs, Džulians Gibass. “DARĪJUMU ATTIECĪBAS AR

PIRCĒJIEM”. Veiksmīga pārdošana un mārketinga organizētā tirgū
Džeina Hodžsone. “LĪDZVĒRTĪGS SARUNU PARTNERIS”. Zibenī-
gās atbildes taktika

Olga Kutuzova. “FINANSES UN KREDĪTS”. Otrais, papildinātais
izdevums

Magnuss Vircavs. “IETEKMES UZ VIDI NOVĒRTĒJUMS”

Marita Rurāne. “UZŅĒMĒJDARBĪBAS ORGANIZĀCIJA UN
PLĀNOŠANA”

Sērijā "Tiesību zinātņu bibliotēka"

Rakstu krājums. "TIESĪBU SPOGULIS I"

Līna Birziņa. "VĀCIJAS TIESĪBU VĒSTURE (V – XX gs.)"

Jānis Lazdiņš. "BALTIJAS ZEMNIEKU PRIVĀTTIESĪBAS XIX gs.)"

Līna Birziņa. "FRANCIJAS TIESĪBU VĒSTURE (V – XX gs.)"

Māris Ruķers. "PERSONAS DATU TIESISKĀ AIZSARDZĪBA"

Aigars Evardsons. "EKSPERTĪZES NOTEIKŠANAS PAMATPINCIPI"

Georgijs Poļakovs. "RŪPNIECISKĀ ĪPAŠUMA ĪPAŠNIEKA TIESĪBAS"

Līna Birziņa. "ITĀLIJAS VALSTS UN TIESĪBU VĒSTURE"

Ārija Meikališa. "PIRMSTIESAS IZMEKLĒŠANA"

Sērijā "Banku zinību bibliotēka"

Anita Sēle. "DOKUMENTĀRIE MAKSĀJUMI"

Zane Dzintare. "BANKU GRĀMATVEDĪBA"

Ilona Briede. "BANKU FINANSU PAKALPOJUMI"

Sērijā "Datorzinību bibliotēka"

Jānis Augučēvičs. "IEVADS DATORZINĪBĀS". Otrais izdevums

Egmonts Treiguts. "DATORU TEHNOLOĢIJA LIETVEDĪBĀ UN EKONOMIKĀ"

Gundega Dambe, Andrejs Jurevičs, Jānis Augučēvičs. "DATORIZĒTA LIETVEDĪBAS DOKUMENTU SAGATAVOŠANA"

Egmonts Treiguts. "DATU DROŠĪBA UN DATORTĪKLI"

Dzintars Lukažis. "DATU BĀZU VADĪBA". Programma Microsoft Access

Juris Zommers. "DATORIZĒTA PROJEKTA VADĪBA". Programma Microsoft Project

Jānis Augučēvičs, Juris Ozols, Egmonts Treiguts. "PRAKTISKIE UZDEVUMI DATORZINĪBĀS UN TO RISINĀJUMI"

Jānis Augučēvičs. "IEVADS DATORZINĪBĀS I daļa". Programma Microsoft Word 2000

Egmonts Treiguts. "IEVADS DATORZINĪBĀS II daļa". Programma Microsoft Word 2000

Nils Graustiņš. "CEĻŠ UZ MĀJASLAPU"

Ilmārs Dukulis. "APRĒĶINI UN DATU GRAFISKAIS ATTĒLOJUMS". Programma Microsoft Excel 2000

Sērija "Viesmīlības bibliotēka"

Elza Gavriļenko. "ĒDIENU GATAVOŠANAS PAMATI"

Elza Gavriļenko. "PĀRTIKAS SANITĀRIJA UN HIGIĒNA"

Vaira Vanaga. "GALDA KLĀŠANAS PAMATPRINCIPI"

Līvija Brūvere. "PĀRTIKAS PRODUKTU PREČZINĪBA" I un II daļa

Margarita Platece. "VIESU UZŅEMŠANAS DIENESTA DARBĪBAS PAMATPRINCIPI"

Vaira Vanaga. "VIESU APKALPOŠANA"

Elza Gavriļenko. "ĒDIENU GATAVOŠANAS TEHNOLOĢIJA"

Elza Gavriļenko. "PRAKTISKI IETEIKUMI ĒDIENU GATAVOŠANAI"

Anita Bicāne. "JAUNĀ KONDITORA ROKAGRĀMATA" I daļa

Grāmatas var nopirkt

"Biznesa augstskolas Turība" bibliotēkā

un lielākajās Rīgas un Latvijas rajonu grāmatnīcās.

Par grāmatu iegādi tieši no izdevēja (LĒTĀK!)

un vairumtirdzniecību

interesēties "Biznesa augstskolas Turība" izdevniecībā

Graudu ielā 68, Rīgā, LV-1058,

tālr. uzziņām 7623521, mob. tālr. 9534173

WWW: turiba@turiba.lv

SABIEDRISKĀS ATTIECĪBAS: IEVADS TEORIJĀ UN PRAKSĒ

Teika Lapsa

Redaktore Vija Vāvere

Izdevniecības vadītājs Andris Mukāns

Izdevējs SIA "Biznesa augstskola Turība"

ISBN 9984-609-57-X

Formāts 60x84/16. Ofsetiespiedums

Iespiests SIA "Elpa-2" tipogrāfijā

Doma laukumā 1, Rīgā, LV-1914

Pas. Nr. 317

LATVIJAS NACIONĀLA BIBLIOTĒKA



0302044532

**OBLIGĀTAIS
EKSEMPLĀRS**

2. 20

2002-3

520



Dzimusi 1975. gada 10. jūlijā Rīgā. Pabeigusi Rīgas Centra Humanitāro ģimnāziju un 1997. gadā ieguvusi bakalaura grādu psiholoģijā. 2000. gadā ieguvusi maģistra grādu ekonomikā Latvijas Universitātes Ekonomikas fakultātē. Kā sabiedrisko attiecību konsultante vadījusi Pasaules Bankas un Labklājības ministrijas sabiedrības informēšanas projektu par sociālo palīdzību.

Teika Lapsa

ISBN 9984-609-57-X



9 789984 609577