



VALSTS UN PRIVĀTĀ SEKTORA
EFEKTĪVAS DIVVIRZIENU
KOMUNIKĀCIJAS ĪSTENOŠANA

Pētījums
par komunikāciju starp
uzņēmējiem un valsts pārvaldi

RĪGA, 2021

PAR PĒTĪJUMU

Pētījuma nepieciešamība ir balstīta uz pētnieciskiem virzieniem:

Izpēfīt komunikāciju starp valsts pārvaldi un privāto sektoru (un otrādi) pēdējā gada laikā un izstrādāt stratēģiskus ieteikumus komunikācijas un atgriezeniskās saites uzlabošanai starp valsts pārvaldi un iesaistītajām pusēm, šajā gadījumā – privāto sektoru.

Izstrādāt modeli abpusējās komunikācijas procesa uzlabošanai, tostarp, komunikācijai krīzes apstākļos jeb krīzes komunikācijai, tādējādi nostiprinot abpusējo dialogu un atjaunojot uzticību valsts pārvaldes pieņemtajiem lēmumiem, kā arī privātā sektora iesaisti komunikācijas procesā.

Izstrādāt priekšlikumus komunikācijas satura veidošanai starp valsts pārvaldi un privāto sektoru – komunikācijas mērķis, vēstījums un kanāls, kur to iegūt.

Pētījuma uzdevumi:

Cik stratēģiska šobrīd ir komunikācija starp valsts pārvaldi un privāto sektoru?

Kāds ir abpusējās komunikācijas mērķis, vēstījumi un kanāli?

Kādi ir esošās valsts pārvaldes komunikācijas stratēģijas mērķi? Cik lielu auditoriju no privātā sektora tie sasniedz?

Cik lielu ietekmi uz privāto sektoru ir atstājusi šī brīža valsts pārvaldes komunikācija?

Kādus šķēršļus var radīt divvirziena komunikācijas un atgriezeniskās saites trūkums ilgtermiņā (pēc 5, 10 un 20 gadiem)?

Kuri komunikācijas kanāli ir veiksmīgāki dialoga veidošanai ar privāto sektoru, kuri šo dialogu neveicina?

Kuras tēmas privātam sektoram ir īpaši sensitīvas un būtiskas, kur nepieciešams veikt lielāku iesaisti, izstrādāt pārdomātākus komunikācijas veidus?



Kādas metodes, kanāli un instrumenti būtu efektīvāki divvirziena komunikācijā ar privāto sektoru?

Kāda ir valsts pārvaldes un privātā sektora komunikācijas un informācijas mijiedarbība krīzes situācijā?

Kā novērst birokrātiskās sistēmas ietekmi uz savstarpējās komunikācijas kopējo efektivitāti, kā piemēru ņemot, izstrādātās darba grupas, kuras konsultē valsts pārvaldi pieņemot dažādus lēmumus, kas lielākoties sastāv no privātā sektora pārstāvjiem, bet šīs darba grupas ir lēnas, pieņemtie risinājumi, nav pārdomāti un nepārstāv kopējo privātā sektora viedokli?

Vai ir nepieciešama lielāka NVO, piemēram, komunikācijas un citu nozaru profesionāļu, iesaiste kā mediatoram komunikācijas efektivitātes uzlabošanai?

Kā pielāgot esošos valsts pārvaldes stratēģiskajos mērķos, lai tie spētu sasniegt privāto sektoru?

Kā atjaunot uzticību valsts pārvaldes pieņemtajiem lēmumiem?

Lai sniegtu atbildes uz pētnieciskajiem jautājumiem, ir noteikti šādi pētījuma uzdevumi:

Raksturot pastāvošās divvirziena metodes starp valsts pārvaldi un privāto sektoru. Šis uzdevums tiks sasniegts veicot pastāvošās komunikācijas stratēģijas auditu dažādos to saskarsmes kanālos (digitālajā vidē), tādējādi konstatējot to vājos un stipros punktus.

Valsts pārvaldes stratēģisko komponentu analīze.

Balstoties uz izvērtējuma rezultātiem, sekundārajiem datiem, t.sk. iepriekš veiktajiem pētījumiem, statistikas datiem, noteikt nepieciešamās izmaiņas esošajā komunikācijas stratēģijā.

Izstrādāt ieteikumus divvirziena komunikācijas efektivitātes uzlabošanai, ņemot vērā kaimiņvalstu un starptautiskos piemērus.

Pētījumā ir paredzēta jaunu datu vākšana. Galvenās metodes un datu avoti pētījuma uzdevumu īstenošanai:

normatīvo dokumentu un valsts pārvaldes institūciju analīze;

sekundāro datu – iepriekš veikto pētījumu – analīze;

visa veida statistikas datu analīze;

salīdzinošā analīze (analizēti starptautiskie sadarbības piemēri efektīvas divvirziena komunikācijas īstenošanā);

monogrāfiskā metode;

aptaujas veikšana uzņēmēju vidū;

fokusgrupas un intervijas rezultāti komunikācijas profesionāļiem.

Pētījuma sagaidāmais rezultāts ir atbildes uz pētnieciskajiem jautājumiem un rekomendāciju formulēšana atbilstoši šādiem galvenajiem kritērijiem:

atbilstība pētījuma mērķim, pētnieciskajiem jautājumiem un uzdevumiem;

aptver galvenās sabiedrības mērķa grupas un rīcībpolitikas veidošanā iesaistītās puses;

efektīvas komunikācijas metožu un modeļa izstrāde uzņēmējdarbībā iesaistītajām pusēm;

ietver rīcībpolitikas pasākumu īstenošanas vēlamos rezultātīvos rādītājus, norādot to datu

avotus un mērījumu metodes.

1. Komunikācija un to ietekmējošie faktori 3
2. Komunikācijas vedošana pārmaiņu procesā 8
3. Organizācijas efektīvas ārējās komunikācijas priekšnoteikumi 9
4. Organizācijas komunikācijas kanāli un rīki 10
5. Mājaslapas un sociālie tīkli kā ārējās komunikācijas rīki 13
6. Efektīvas komunikācijas procesu pārvaldība 15
7. Komunikācijas modelis 17
8. Informācijas un satura ietekme 18
9. Efektivitātes jēdziena dinamika 19
10. Ilgtspējīgas attīstības faktoru ietekme komunikācijas īstenošanā 20
11. Likumdošanas regulējums un saistošie dokumenti 21
12. Uzņēmēju apmierinātības pētījums par komunikācijas efektivitāti 23
13. Fokusgrupas un interviju ar komunikācijas profesionāļiem rezultātu analīze 33
14. Fokusgrupas un interviju ar valsts pārvaldi rezultātu analīze 35
15. Kontentanalīzes jeb satura analīzes rezultāti 36
16. Efektīvas divvirzienu komunikācijas starp valsts un privāto sektoru modelis un tā elementi 38
17. Secinājumi 40
18. Risinājumi 41
19. Izmantotā literatūra un avoti 42

Latvijas Nacionālajā enciklopēdijā sabiedriskās attiecības definētas kā "komunikācijas sastāvdaļa, kas iekļauj organizētas attiecības starp organizāciju un tās mērķauditoriju. Sabiedrisko attiecību mērķis ir ietekmēt sabiedrību vai tās daļu. Sabiedriskās attiecības izmanto, lai veidotu reputāciju, novērstu krīzes, saņemtu sabiedrības atbalstu vēlēšanās, motivētu darbiniekus, atrastu sadarbības partnerus utt." (Latvijas Nacionālā enciklopēdija, 2019). Tātad, galvenais, kas izriet no šīs definīcijas ir – attiecības un to veidošana. Attiecības veido attieksmi un reputāciju, tas nepieciešams, lai iegūtu sabiedrības atbalstu, kas, piemēram, pašvaldību gadījumā ir ļoti būtiski.

Komunikācija ir mērķtiecīgs saziņas process (strukturēta norise) starp cilvēkiem, organizācijām, institūcijām, utt., kurā izmanto simbolu (verbālā un neverbālā komunikācija) mijiedarbību nolūkā panākt sekmīgu saprašanos par to nozīmi, tātad, tieši **stratēģiska un plānveidīga komunikācija** nodrošina ne tikai apmaiņu ar informāciju, bet arī visu iesaistīto pušu iesaisti. Stratēģiski plānojot, analizējot un īstenojot komunikāciju, var panākt šo pušu mijiedarbību, proti, komunikācija ir ar atgriezenisko saiti, kas ir vienīgais mērījums komunikācijā, kas parāda, cik atbilstošs ir komunikācijas process.

Komunikācija ir daudzdisciplīnu, teorētiska, teorētiskā psiholoģija, socioloģija, politikas zinātne un citu sociālo zinātņu koncepcija. Komunikācijai ir dziļas saknes izmeklēšanas jomā, bet tās akadēmiskā disciplīna ir samērā īsa. Visaptverošākie senie teksti, kas mums ir pieejami ir no grieķu un romiešu kopienas. Abās sabiedrībās komunikācija ir definēta kā sinonīms retorikai, lai gan šis termins tika apstrīdēts starp Platonu un Aristoteli. Platons, saskaņā ar analīzi, definēja retoriku kā cilvēku spēju piesaistīt dvēselīgā līmenī komunikācijas saziņu izmantojot stilīgu un poētisku valodu, bet Aristoteļa idejas par retoriku parasti tiek uzskatītas kā skaidrojošas, kur cilvēki viens otru ētiski ietekmē publiski (Schulz, Peter, Cobley & Paul, 2013, 17). Kā redzams, komunikācija tika pētīta jau senā pagātnē, kur katram bija

savi uzskati par to, kas ir komunikācija un kā to labāk var izveidot. Saziņa joprojām tiek uztverta kā process, kurā kāds saturs (doma, informācija) tiek nosūtīts no sūtītāja, izmantojot datu nesēju vai kanālu. Lai gan nosūtīto ziņu var saukt par "saziņu", tas šo statusu iegūst tikai nosūtīšanas dēļ. Šajā kopīgajā skatījumā saziņa var attiekties arī uz komunikācijas aktivitāti, kas sastāv no komunikācijas teorijas konstruēšanas par ziņojumu nosūtīšanu un saņemšanu. Komunikācija ir "veiksmīga", jo pārraides procesā saturs nav pazaudēts vai *izkropļots* (saņemtais ziņojums ir vienāds ar nosūtīto ziņu). No pārraides viedokļa tas nozīmē, ka ir pilnīgi saprotams – divas konfliktā iesaistītās puses sazinās ar panākumiem pilnībā, ja tās pareizi dekodē viena otru. Ja komunikācija tiek pārraidīta, tad komunikācijas teorijām vajadzētu izskaidrot pārraides avotus, procesus un sekas (Schulz, 2013, 41). "Komunikācija" ir plašs jēdziens, tas vienmēr ir jāprecizē, it īpaši, ja runa ir par informācijas apmaiņu. Cilvēki visos laikos ir sazinājušies savā starpā, komunicējuši un komunicē ar personu grupām, kas savukārt apmainās ar informāciju. Sabiedrība gansenākā pagātnē, gan arī mūsdienās ir sazinājusies ar dažāda veida zīmēm:

- valodu;
- attēliem;
- žestiem;
- tekstiem;
- kodiem;
- tiešiem un netiešiem signāliem;
- uzkrītošiem un neuzkrītošiem signāliem.

Bieži komunikācijas konflikti rodas no cilvēku neprasmes sazināties citam ar citu, kā arī no komunikatīvās empātijas trūkuma dēļ (Killingsworth & Gilbertson, 2018, 46). Lai komunikācija noritētu veiksmīgi un tā sasniegtu iedzīvotājus vai konkrēto mērķgrupu, tad būtu nepieciešams informāciju nodot pēc sekojošiem kritērijiem:

- valsts pārvaldes vadītājiem būtu publiski jāpaziņo par visiem lēmumiem vietējos ziņu medijos, pašvaldību departamentu tīmekļa vietnē un sabiedriskās sanāksmēs;
- valsts un privātajam sektoram sadarbojoties, sekmēt pašvaldību ietvaros vietējo uzņēmumu atpazīstamību, izmantojot sociālos tīklus un tīmekļa vietnes;
- plānot dažādas regulāras publiskās sanāksmes starp iesaistītajām pusēm.

Balstoties uz iepriekšminēto, ir skaidrs, ka valsts

pārvaldei ir jāpraktizē atvērto durvju politika (Longren, 2009, 2). Komunikāciju ietekmējošās un ārējās vides faktori. Cilvēka domāšana, sajūtas un darbības ir vērtības, kas ietekmē organizāciju un iestāžu uzvedību paredzamā veidā. Kā piemēram, sociālie mediji ne tikai ietekmē informācijas/ziņu formu un saturu, bet arī ietekmē to, kā cilvēki savstarpēji saprot viens otru saskarsmes procesā, īpaši tiem, kas nāk no dažādām kultūras vai etniskajām grupām. Ir redzams, ka sociālo mediju sniegtās un kopīgās informācijas elastība tiešā veidā pozitīvi vai negatīvi ietekmē starpkultūru attiecību attīstību virtuālajā sabiedrībā, izveidojot personīgā savienojuma tīklu (Thussu, 2019, 225). Sociālie mediji ietekmē sabiedrību un organizāciju, jo cilvēkam rodas pirmais iespaids par kādu valsti, kultūru, personu, izlasot par to kādā sociālajā vietnē. Lai arī ne vienmēr konkrētā informācija ir patiesa, bet tā rada priekšstatus par konkrēto informācijas avotu. Līdz ar to, rodas komunikācijas pārpratumi, kas ietekmē tālāko rīcību vai sadarbību ar kādu no vēlamajām organizācijām, vai valstīm.

Atzīstot lielo interneta potenciālu, daudznacionālās organizācijas ir pieņēmušas dažādus tīmekļa sakaru rīkus, tostarp korporatīvās globālās programmas, lai uzlabotu attiecības ar klientiem dažādās valstīs (Shin & Huh, 2009, 287). Šis ir tikai viens no ārējiem faktoriem, kas ietekmē komunikāciju organizācijām vienai ar otru. Starpkultūru komunikācijas ietekmi uz komunikācijas kompetenci var iedalīt trīs līmeņos: individuālā, epizodiskā un attiecību. Individuālajam līmenim īpašības ir kā indivīdam, kas ir kompetentas normālā sociālā nozīmē, piemēram, komunikatora uzticēšanās pieaugums, palielinās efektivitātes pārliecību, palielinās pieejas dispozīcija, pieaug relatīvais ieguvums attiecībās, palielinās komunikatora motivācija. Epizodiskais līmenis ietver tās iezīmes, kas uzrāda kompetences iespaidu uz noteiktu faktoru daļu konkrētā mijiedarbības epizodē. Attiecību līmenis novērtē personas kompetenci visās attiecībās, nevis konkrētā mijiedarbības epizodē. Vēl viens aspekts, kas jāņem vērā komunikācijas ietekmējošos faktorus ir komunikācijas ietekme uz sociālajām, politiskajām un kultūras vērtībām. Globalizācijas izraisītās politiskās, ekonomiskās, kultūras un sociālās pārmaiņas ir ietekmējušas komunikāciju kopumā un jo īpaši komunikāciju starp dažādām cilvēku grupām. Ņemot vērā partnera kulturālās un psiholoģiskās īpatnības ir jābūt analīsiem izvēloties vēstījumu, kuru nodot tālāk. Jo nepareiza informācijas nodošana var ietekmēt partnerus, izjaukt viņu priekšstatus par

organizāciju un tās pārstāvjiem, kā arī tā var ietekmēt viņu domas par organizāciju kopumā.

Mūsdienās ar komunikāciju izsaka ne tikai pašsaprotamo starppersonālo mijiedarbību, bet arī organizāciju un grupu saziņu, kā arī plašsaziņas jeb masas saziņas lauku, kurā pārraidāmo vēsti pastarpina mediji, reklāmas vai sabiedrisko attiecību veidotāji.

Komunikācija ir dinamiskas mijiedarbības apzīmējums, ko attiecina uz dažādu datu un nozīmju pārraidi. Saziņas un saskares darbībā veidojas attiecību virzieni, kuros kaut kas tiek pievienots, dalīts vai pārdaļīts. Mijiedarbība saistāma ar informatīvas vēsts – zīmes un nozīmes –pārraidi citiem kopā ar tās izraisīto ietekmi. Komunikācija ir nozīmju un ietekmju tīkla aušana, kā arī vienlaikus izziņas līdzeklis, lai šo tīklu apzinātu un saprastu. (Lasmane, 2012: 56-57)

Vārdam "komunikācija" zinātnieki ir izvirzījušas dažādas definīcijas. Komunikācija ir informācijas, intelektuālo vai emocionālo ziņojumu apmaiņa, kas nepieciešama cilvēku kopīgai darbībai. (Ukolovs, Mass & Bistrjakovs, 2006, 193) Oksfordas angļu valodas vārdnīcā tā tiek definēta, kā informācijas nodošana vai apmaiņa, runājot, rakstot vai izmantojot citu līdzekli. Komunikācija ir kas vairāk par vienkāršu informācijas pārsūtīšanu. Šis termins pieprasa veiksmīgu ziņu pārraidīšanu vai nodošanu, neatkarīgi no tā, vai tā ir informācija, idejas u.tml. (What is Communication, b.g.)

Atgriezenisko saiti komunikācijā var panākt ar pilnīgi precīzu mērķauditoriju noteikšanu, šajā gadījumā tā ir valsts pārvalde un privātais sektors kā ģenerālās kopas (ar apakškopām), abu pušu iesaisti lēmumu pieņemšanas procesā un komunikācijas stratēģijas izstrādē, kā arī nodrošinot nepārtrauktu dialogu starp iesaistītajām pusēm. Atgriezeniskā saite nodrošina arī risku un krīžu pārvaldīšanu un gatavību krīžu komunikācijai un novērst krīžu domino efektu, kad nesavlaicīgas un stratēģiski nepārdomātas komunikācijas rezultātā, var raksties jauni krīzes viļņi, piemēram, iesaistīto pušu neapmierinātību, dezinformācijas izplatīšanos, kļūdainu turpmāko lēmumu pieņemšana, utt.

Komunikācijas pirmsākumi meklējami sabiedriskajās attiecībās, kas Amerikas Savienotajās valstīs kā nozare parādījās jau pagājušā gadsimta 50tajos gados. Tomēr atšķirība starp sabiedriskajām attiecībām,

kuras pamatfunkcija ir veidot komunikāciju ar mērķauditorijām, un komunikāciju ir, jēdziena un funkciju plašums, it sevišķi mūsdienu pasaulē, kad vairāk jāfokusējas uz integrēto komunikāciju, tātad, arī starpnozaru komunikāciju. Vienojošais ir stratēģiskā pieeja gan īstermiņā, gan ilgtermiņā, ne velti, runājot par sabiedrisko attiecību profesionāļu lomu, tiek uzsvērts, ka tā ir vadības līmeņa funkcija.

Šāda pieeja attiecināma gan uz privātajām struktūrām, gan valstspārvaldi, gan pašvaldībām. Visām šīm trīs nosauktajām, sabiedrības uzticēšanās un reputācija ir vienlīdz būtiska, tāpēc par sabiedrisko attiecību aktivitātēm tiek domāts kā vienā, tā otrā, tā trešajā. Turklāt sabiedrības uzticēšanās nozīmē arī iesaistīšanos, kas piemēram, pašvaldībās un valsts pārvaldē ir viens no galvenajiem priekšnosacījumiem veiksmīgai attīstībai. "Sabiedrības uzticēšanās valsts pārvaldei ir nozīmīga, jo tā veido pamatu sabiedrības atbalstam un akceptam pārvaldes pieņemtajiem lēmumiem demokrātiskā valstī. Viens no veidiem, kā veicināt valsts pārvaldes darbību atbilstoši sabiedrības gaidām un palielināt sabiedrības uzticēšanos, ir nodrošināt labas pārvaldības principu ieviešanu, kas ietver arī valsts pārvaldes komunikācijas ar sabiedrību attīstīšanu (Mirlina, 2017).

Atšķirības starp publiskā un privātā sektora sabiedriskajām attiecībām vai vismaz atsevišķām atšķirīgajām iezīmēm, ārzemēs, salīdzinot ar Latviju, pēfīts jau sen. Tā, piemēram, kādā 1961. gada pašvaldību konferencē Vašingtonā tika prezentēts pētījums, kur salīdzinātas atšķirības starp komunikāciju valsts pārvaldē un pašvaldībās un uzņēmējdarbībā, uzsverot, ka sabiedriskās attiecības vienmēr tiks veidotas tajā virzienā, kur ir interesējošā sabiedrība jeb mērķauditorijas. "Sabiedrisko attiecību tendences un metodes vienmēr būs pieskaņotas, galvenokārt, tam, kurš pieprasa pakalpojumu – kura intereses jāpārstāv. Individī vai rūpniecības nozares pārstāvji centīsies ietekmēt sabiedrisko domu par labu saviem uzņēmumiem, palielinot klientu skaitu, veicinot konkrēta produkta atpazīstamību vai pārvarot konkurenci. Mērķis galvenokārt būs piesaistīt sabiedrības uzmanību konkrētām privātām interesēm. Publiskajā pārvaldē tas ir citādi. Vienalga, vai tā ir nacionālā valdība, pašvaldība vai pašvaldības uzņēmumi, atšķirības starp sabiedriskajām attiecībām privātajā sektorā ir skaidri saredzamas. Publiskā administrācija vienmēr centīsies, pat savās sabiedriskajās attiecībās, kalpot sabiedrības interesēm" (International union of local authorities, 1961). Dokumentā arī uzsvērts, ka demokrātiskā

iekārtā, kāda neapšaubāmi ir arī Latvijā, publiskajā sektorā sabiedriskajām attiecībām jāattiecas uz tādām vajadzībām, kā: izskaidrošana, informācija, sapratne un sadarbība. "Demokrātiskas valsts pārvaldes darbība nav iedomājama bez mijiedarbības un dialoga ar sabiedrību, bez diskusiju un viedokļu apmaiņas, kas prasa ne tikai valsts pārvaldes darbu sabiedrības informēšanā, bet arī pašas sabiedrības ieinteresētību, informētību un izpratni par politiskajiem un valsts pārvaldes procesiem" (Mirlina, 2019). L.Mirlina tādejādi akcentē trīs nozīmīgas valdības, kas ir attiecināms arī uz pašvaldībām, komunikācijas aspekti sabiedrības līdzdalības veicināšanā: sabiedrības platformu nodrošināšana, informācijas pieejamība par līdzdalības iespējām un sabiedrības izpratne par sabiedrības līdzdalības iespēju izmantošanu un tās ieguvumiem.

Sabiedrisko attiecību pamatlicēji Katlips, Senters un Brūms jau vairāk kā 20 gadus atpakaļ uzsvēra atgriezeniskās saites nozīmīgumu komunikācijā ar mērķauditorijām. "Veiksmīga demokrātiska valdība uztur savstarpēji atsaucīgas attiecības ar saviem vēlētājiem, kas balstās uz savstarpēju izpratni un divvirzienu komunikāciju" (Katlips, Senters, Brūms, 2002, 654).

Savukārt profesors Mordekajs Lī (Mordecai Lee), kurš plaši pēfījis valdības komunikācijas jautājumus uzskata, ka "ārējo komunikāciju var izmantot arī, lai virzītu demokrātijas mērķus, kas ir valsts pārvaldes galvenā atšķirība no uzņēmējdarbības" (Lee, 2008, XVII). Šis aspekts ir ļoti būtisks publiskajai pārvaldei, jo demokrātiskā iekārtā publiskās pārvaldes lēmumiem ir jābūt saskaņā ar tās principiem un sabiedrības interesēm. Tātad, ar saviem lēmumiem pašvaldība demonstrē arī demokrātijas principus un parāda, cik ļoti tā pati tos ievēro. "Kā piemēru šim valdības sabiedrisko attiecību aspektam var minēt ziņošanu sabiedrībai par iestādes darbību, tādejādi veicinot sabiedrības informētību. Izplatīt informāciju ar mērķi iesaistīt sabiedrību lēmumu pieņemšanā un uz klausīt tās viedokli," (turpat).

Autors arī uzskaita astoņus uzdevumus, kurus sabiedriskās attiecības var veikt publiskajā administrācijā:

1. attiecības ar masu informācijas līdzekļiem;
2. publiskie ziņojumi;
3. reaģēšana uz sabiedrības vajadzībām;
4. (informēšana) pakalpojumu un produktu izmantošanas palielināšana;
5. (informēšana) sabiedrības izglītošanas un publisko pakalpojumu kampaņas;
6. (informēšana) tiekšanās uz to, lai sabiedrība

- brīvprātīgi ievērotu likumus un noteikumus;
7. (Informēšana) Sabiedrības izmantošana kā iestādes acis un ausis;
8. Sabiedrības atbalsta palielināšana (Lee, 2008, XVII).

Sabiedrības dažādu grupu atbalsts un atgriezeniskā saite īpaši svarīga šobrīd krīzes apstākļos. Atsaucoties uz Lehtonenu (Lehtonen), krīze ir notikums vai situācija, kura publiskā līmenī apdraud uzņēmuma aktivitātes, visas nozares reputāciju vai ir priekšnoteikums rīcībai, individuālā līmenī un ietekmē indivīda subjektīvo pasauli. Krīze ir ārkārtas situācija uzņēmumā.

Komunikācijas uzdevums ir informēt sabiedrību arī krīzes situācijās. Krīzes brīdis, kā, piemēram, pandēmija, ir arī laiks, kad iesaistītajām pusēm ar komunikācijas palīdzību jāsaņem precīza informācija, jo no tās ir atkarīga tālākā rīcība. Krīzes vadītājiem ir svarīgi zināt, kā organizatoriskās atbildības stratēģijas praktiski pasniegt sabiedrībai. Ir svarīgi kritiski sekot līdzi, kā masu mediji informāciju pasniedz, jo lielākā daļa informācijas tiek pasniegtas tieši caur masu medijiem. Šī kritiskā pieeja dod iespēju identificēt ziņojumu, ko sabiedrība saņems un veidu, kā arī laiku, kad sniegt konkrētu informāciju. Krīze ir "neskaidrību laiks, nenoteiktība un cīņa, lai atgūtu kontroli".

Tātad, divvirzienu komunikācija jeb atgriezeniskā saite ir vitāli svarīga ne tikai ikdienas komunikācijā, bet arī **krīzes situācijā**, kad iesaistītajām pusēm ir jādarbojas kā partneriem. Divvirzienu komunikācija var attīstīties tikai stratēģiskas komunikācijas gadījumā, pretējā gadījumā tas ir monologs, kas nav komunikācija, bet vienvirziena informācijas nodošana bez intereses par iesaistīto pušu viedokli un to vai vispār informācija saņemta.

Satversme paredz Latviju kā neatkarīgu demokrātisku republiku, kurā valsts vara pieder Latvijas tautai (Satversmes 1. un 2. pants), ar to saprotot, ka valsts pārvaldes svarīgākais mērķis ir kalpot tautai un veicināt valsts izaugsmi un iedzīvotāju labklājību.

Valstspārvaldes galvenie uzdevumi ir nodrošināt taisnīgu un efektīvu sabiedrības pārvaldīšanu, atbilstoši sabiedrības vajadzībām. Divvirzienu komunikācija ir process, kur tiek noskaidrotas abu pušu iespējas un vajadzības, lai veidotu uz tiem balstītus lēmumus, normatīvos aktus.

Katra no valsts pārvaldes iestādēm savu komunikāciju sniedz autonomi, tie ne vienmēr atbilst nostādījumiem virsmērķiem. Tas rada neizpratni, neuzticēšanos privātajā sektorā.

Esošajā ārkārtas stāvokļa situācijā un izejot no līdz šim ilgākā atjaunotajā Latvijā pastāvošā ārkārtas stāvokļa ir būtiski izvērtēt privātā sektora prasības, vēlmes un izmērīt konkrēto komunikācijas kanālu efektivitāti, kā arī analizēt vai šajos krīzes apstākļos pastāv divvirzienu komunikācija un ko nepieciešams mainīt, lai turpmāk nepieļautu šādas kļūdas komunikācijas procesā.

Analizējot datus par pirmo COVID19 vilni (Dzīve ar COVID-19): Novērtējums par koronavīrusa izraisītās krīzes pārvarēšanu Latvijā un priekšlikumi sabiedrības noturībai nākotnē piektajā darba pakā Stratēģiskā komunikācija un pārvaldība: COVID-19 un nākotnes krīžu pārvarēšanas modelēšana no 2020.gada marta līdz 2020. gada septembrim), var secināt, ka valsts pārvaldē vairāk dominē pieeja komunikācijai kā atbalsta funkcijai, informējot sabiedrību par pieņemtajiem lēmumiem, ar to saprotot gan privāto sektoru, gan tautu kopumā, tomēr ne ar mērķi veidot dialogu un balsīt komunikāciju uz iesaistīto pušu viedokli. Nepastāvot dialogam starp privāto sektoru un valsts pārvaldi, valstij kopumā ir grūtāk sasniegt Satversmē definētos mērķus, nodrošināt sabiedrības izpratni, iesaisti un labklājību.

Komunikācijas veidošana pārmaiņu procesā

Mūsdienīgā izpratnē sabiedriskās attiecības ir kādas organizācijas problēmu risināšanas un situācijas mainīšanas procesu zinātniskā vadīšana. Šāda tipa sabiedrisko attiecību darbinieks problēmu risināšanas procesā četros posmos izmanto teorētiskās zināšanas un acīm redzamus pierādījumus. Sabiedrisko attiecību process ir šāds:

1. Problēmas noteikšana – organizācijas darbībā vai politikā ieinteresēto vai iesaistīto cilvēku un organizāciju izpratnes, uzskatu, attieksmju un izturēšanās pamatīga un vispusīga izpēte un kontrole. Tā palīdz atbildēt uz jautājumu „Kas patlaban notiek?” un ir pamats visiem pārējiem soļiem problēmu risināšanas procesā.

2. Plānošana un programmu sastādīšana – iepriekš iegūtā informācija tiek izmantota

programmas mērķsabiedrības uzdevumu, darbības un komunikācijas stratēģijas un taktikas, kā arī mērķu noteikšanai. Šis posms sniedz atbildi uz jautājumu „Ko mēs varētu mainīt vai darīt, vai teikt, vadoties no tā, ko mēs zinām par situāciju?”.

3. Darbība un komunikācija – notiek plānoto darbību un komunikācijas programmas īstenošana, lai izpildītu katrai mērķsabiedrībai izvirzīto īpašo uzdevumu un sasniegtu programmas mērķi. Tiek sniegta atbilde uz jautājumu „Kam tas būtu jādara un jāsaka, un kad, kur un kādā veidā tas būtu jādara un jāpasaka?”

4. Programmas novērtēšana – tiek novērtēta programmas sastādīšanas un īstenošanas kvalitāte un iegūtie rezultāti. (Katlips, Senters, Brūms, 2002, 466)

Latvijas valsts pārvaldes komunikācijas stratēģiskie mērķi pirmoreiz tika definēti 1995. gadā, Ministru kabinetam pieņemot „Valsts reformu koncepciju”, kurā viens no reformas virzieniem tika vērsts uz pārmaiņām valsts varas un sabiedrības attiecībās. (Mirlina, 2016, 414) Šo reformu mērķis bija nodrošināt iedzīvotāju iesaistīšanos un ieinteresētību valsts pārvaldes procesos, kā arī iespēju katram sabiedrības loceklim iegūt aktuālu, skaidri uztveramu un precīzu informāciju par valsts pārvaldes darbību un attiecībām starp valsti un sabiedrību (Latvijas Valsts reformu koncepcija, 1995.). Secinājumus, ka valsts pārvaldes mērķi tika veidoti uz abpusējo komunikāciju starp pārvaldi un iedzīvotājiem, kas mūsdienās ļoti labi atspoguļojās ne tikai starp valsti un iedzīvotājiem, bet arī starp pašvaldībām, iedzīvotājiem un valsti. Tiek vairāk uzklauti iedzīvotāju viedokļi un ņemta vērā arī to nostāja.

Komunikācijai organizācijas darbībā vienmēr ir bijusi nozīme, jo komunikācija ir process, kurā darbinieki un vadība cenšas sasniegt organizācijas mērķus, vajadzības, intereses, savstarpēji radot ietekmi vienam uz otru. Organizācijā nav vienkārša starppersonu saskarsme un informācijas apmaiņa. Iekšējā komunikācija organizācijā vienmēr ir bijusi aktuāla, jo tieši veiksmīga iekšējās komunikācijas veidošana darba vietā sekmē kopīgu mērķu īstenošanos un veiksmīgu darba izpildi.

Oksfordas skaidrojošā vārdnīcā **komunikācija** tiek pozicionēta kā – informācijas nodošana un apmaiņa, izmantojot runu, rakstību vai citu

mediju.

Vadības studiju vadlīniju skaidrojošā vārdnīcā pārmaiņu procesa veiksmīgai īstenošanai galvenais un viens no sarežģītākajiem parametriem ir komunikācija, jo ietver ideju un sajūtu apmaiņu ar organizācijas pārstāvjiem, izmantojot dažādus procesus. Tas ir viens no vissmagākajiem jautājumiem, ar kuriem organizācija sastopas visā pārmaiņu ieviešanas procesā.

Organizācijas izmaiņas ir gan process, kurā organizācija maina savu struktūru, stratēģiju, darbības metodes, tehnoloģijas vai organizācijas kultūru, lai ietekmētu pārmaiņas organizācijā, gan šo pārmaiņu ietekmi uz organizāciju. Organizatoriskās pārmaiņas var būt nepārtrauktas vai notikt atšķirīgos laika periodos. Pārdomāta komunikācijas stratēģija, kas izstrādāta, lai sagatavotu organizāciju pārmaiņām, palielina izredzes uz panākumiem. Bez tā, iespējams, ka vēlamās izmaiņas, kuras tika ieviestas ir lemtas neveiksmei. (Eisenhauer, 2017). Jābūt izstrādātam plānam kā tiks veiktas šīs pārmaiņas, lai process nenotiktu haotiski. Bez pietiekamas paskaidrošanas, kas notiek organizācijā, tās darbinieki var kļūt apjukusi un negatīvi noskaņoti, jo viņi nespēj saskatīt pārmaiņu priekšrocības vai pat saprast tā mērķi. Identisks process transformējas ārējās komunikācijas plānošanā un īstenošanā.

Visefektīvākā prakse organizācijām pārmaiņu procesā ir efektīvi izstrādāts komunikācijas plāns. Efektīva komunikācijas plānu izpilde un efektīva noteikto pārmaiņu ieguvumu identificēšana, novērtēšana un paziņošana ir liels solis uz priekšu organizācijām pārmaiņu procesā. Noteiktas ir dažas izplatītākās komunikācijas kļūdas, kurām būtu jāpievērš uzmanība:

1. komunikāciju speciālistiem un vadībai ir savstarpēja nesapratne, nododot informāciju tālāk;
2. ziņojumi netiek piegādāti pareizajā laikā;
3. ziņojumi netiek piegādāti pareizajā formātā vai caur pareizajiem nesējiem, tāpēc tos “palaiž garā”;
4. ziņojumi ir pretrunīgi;
5. saziņu nenodrošina īstie cilvēki.

Līdz deviņpadsmitā gadsimta beigām organizācijas, tostarp, vietējās pašvaldības, neformāli komunicēja tikai ar savu rajonu iedzīvotājiem. Tomēr divdesmitajā gadsimtā notika pārmaiņas pašvaldībās un sabiedrībā,

kas kļūstot lielākiem, palielināja katru ietekmi vienam uz otru. Masu plašsaziņas līdzekļi kļuva spēcīgi, ietekmīgi un specializēti, kas nozīmēja, ka atbildīgajiem pārsaziņu pašvaldībā vajadzēja būt lielākas komunikācijas prasmes. Tieši šajā brīdī pašvaldības sāka veidot specializētas komunikācijas lomas. Visas šīs lomas kļuva par organizatoriskās sistēmas apakšsistēmām. (Horaks, 2006, 21). Mūsdienās tiek pielietotas daudz un dažādas metodes kā komunicēt un nodot informāciju ne tikai savas pašvaldības iedzīvotājiem, bet arī citām pašvaldībām. Tomēr komunikācija ir vairāk nekā tikai tehniska informācijas apmaiņa starp nosūtītāju un saņēmēju, pretējā gadījumā komunikācija būtu arī tad, ja darbinieki runātu viens ar otru, nesaprotot to nozīmi. (Herbsts, 2003, 15) Ir svarīgi saprast otra cilvēka vēstījumu, analizējot tā verbālo un neverbālo komunikāciju, kā arī savā starpā radot emocionālo saikni, kas sarunas darbiniekam palīdz uztvert vienam otru kā vienlīdzīgus.

Efektīvi līdzsvarojot iekšējās un ārējās komunikācijas stratēģijas, organizācija var konsekventi un efektīvi parādīt savas vērtības gan darbiniekiem un sabiedrībai, gan mērķauditorijām, neradot neskaidrības. Vienota iekšējās un ārējās komunikācijas stratēģija ļauj organizācijai būt gan vienveidīgi autentiskai, gan pilnīgi pārredzamai.

Organizācijas efektīvas ārējās komunikācijas priekšnoteikumi

Edvards Bernejs (Edward L. Bernays) grāmatā “Sabiedriskās attiecības” (“Public Relations”) jau 1952. gadā uzsvēra, ka sabiedriskās attiecības ir modernas pasaules izpratne par saprašanos ar sabiedrību. “Sabiedriskās attiecības mūsdienās ir ļoti svarīgas, jo mūsdienu sociālā zinātne ir konstatējusi, ka indivīdu, grupu un iestāžu pielāgošanās dzīvei ir nepieciešama visu cilvēku labklājībai,” skaidro E. Bernejs, tāpat, jo veiksmīgāka ir pielāgošanās, jo lielāka cilvēku labklājība, kas ir pavisam saprotami – ikviena organizācija, uzņēmums, valsts vai pašvaldība komunicē, lai skaidrotu savām mērķgrupām pieņemtos lēmumus, kuri tieši attiecināmi uz sabiedrības dzīves līmeni. Tāpat, jo informētāka sabiedrība, jo tā vairāk ir informēta par iespējām. E. Bernejs tādēļ arī definē trīs nozīmes, kas viņa skatījumā ir sabiedriskās attiecības, ar kurām var panākt šo sabiedrības informētību: “Sabiedrībai sniegtā informācija, sabiedrības pārliecināšana, lai mainītu attieksmi un rīcību, kā arī centieni integrēt iestādes attieksmi un tās rīcību tās sabiedrībā un otrādi.” (Bernays, 1952,

3). Ir svarīgi ne tikai censties pārliecināt, bet pārliecināt, lai sabiedrība uztvertu organizācijas sniegto informāciju un atbilstoši mainītu attieksmi un reaģētu.

Pārliecināšana nozīmē arī sabiedrības uzticības veidošanu, kas nav pašsaprotama – tā ir jāveido un jāuztur, ko lielākoties izprot ikviena organizācija, kura plāno nopietni veidot savu reputāciju. Sabiedrība ar savu uzticību var būt ikvienas organizācijas "sabiedrotais", tāpēc tās zaudēšana vai daļēja zaudēšana nozīmē arī pozitīvas reputācijas samazināšanos. Tāpēc nepieciešamas regulāras un plānotas komunikācijas aktivitātes, lai nezaudētu saikni ar sabiedrību.

"Sabiedriskās attiecības ir būtisks personu, grupu un sabiedrības pielāgošanās, interpretācijas un integrācijas instruments. Sabiedrības izpratne un atbalsts ir mūsu konkurences sistēmas pamatā. Ikvienam ir svarīgi zināt, kā saprasties ar sabiedrību," (Bernays, 1952, 3). Autors uzsver, ka ir ne tikai svarīgi komunicēt, bet arī, kāpēc ir svarīgi sazināties ar savu sabiedrību – lai izveidotu tās pozitīvu attieksmi, kas vienmēr būs labs solis priekšā konkurentiem. Principā, Bernejs spēju mijiedarboties ar sabiedrību kopumā definē kā labu konkurētspējas aspektu. Un tas ir saprotami, jo organizācija, kas panākusi sabiedrības atbalstu, vienmēr būs soli priekšā citām organizācijām, turklāt, piemēram, krīzes situācijās, sabiedrības uzticībai būs izšķiroša loma.

Organizācijas komunikāciju var definēt kā vienkāršāko saziņas procesu, lai apmainītos ar ziņām un informāciju, lai sasniegtu indivīda un organizācijas kopīgos mērķus. To var definēt arī kā ziņojumu apmaiņas procesu starp konkrēto vienību vai struktūrvienību kā organizācijas daļu. Organizācijas komunikācijas mērķis ir informēt, veidot uzticību, kas balsīta uz skaidru organizācijas identitāti, lai atspoguļotu sistēmu, veicinātu organizācijas zināšanas, atbalstītu saziņu, informētu par darba grupu iniciatīvām, lai palielinātu darbinieku uzmanību, aktivizētu un veicinātu pārmaiņu dinamiku nodrošinot kohēziju un informāciju apgrozībā. Iekšējā komunikācija tiek definēta kā oficiāla un neformāla apmaiņas informācija starp vadītāju un darbiniekiem organizācijā, un tai ir nozīme komunikācijas kanālu veidošana, un uzturēšana starp organizācijas locekļiem. Organizāciju panākumu nodrošināšanai efektīva iekšējā komunikācija ir būtiska, ietekmējošs veids kā vadītājs motivē darbiniekus, lai sasniegtu organizācijas mērķus. (Viorica, Emanoil, 2018, 86) 1984. gadā Džeimss Grunigs (James Grunig)

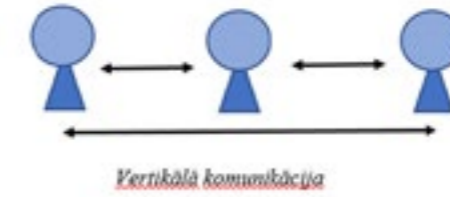
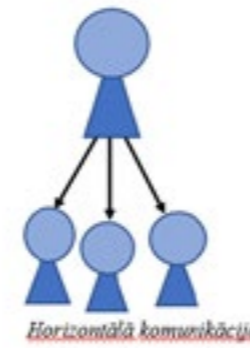
un Tods Hants (Todd Hunt) nāca klajā ar teoriju par četriem sabiedrisko attiecību modeļiem. Pirmie divi modeļi ir viena virziena komunikācijas modeļi: 1) presesaģentūras/publicitātes modelis, kuru raksturo pārliecināšana un manipulācija, lai ietekmētu auditorijas rīcību organizācijas interesēs; 2) sabiedrības informēšanas modelis, kurā, izmantojot preses reļizes un citus vienvirziena komunikācijas instrumentus, tiek izplatīta informācija par organizāciju. Nākamie divi modeļi ir divu virzienu komunikācijas modeļi; 3) divu virzienu asimetriskais modelis, kurā tiek izmantoti pētījumi, lai noskaidrotu labāko pārliecināšanas veidu; šajā modelī ir svarīga atgriezeniskā saite ar mērķauditoriju; 4) divu virzienu simetriskais modelis, kurā notiek apspriešanās ar mērķauditoriju, lai atrisinātu konfliktus un nodrošinātu savstarpēju sapratni un respektu starp organizāciju un tās mērķauditoriju. (Latvijas Enciklopēdija)

Organizācijas komunikācijas kanāli un instrumenti

Sabiedrisko attiecību pedgogs Rekss Harlovs (Rex Harlow) definējis piecas galvenās sabiedrisko attiecību funkcijas:

- apdomīgums. Sabiedrisko attiecību darbība notiek ar nolūku, kas ir veidots, lai ietekmētu, veidotu izpratni, piedāvātu informāciju un iegūtu atgriezenisko saiti;
- plānošana. Sabiedriskās attiecības ir organizēta darbība, tā ir sistēma, izpēte un analīze;
- izpildījums. Efektīvas sabiedriskās attiecības ir balstītas uz aktuālākajiem notikumiem un to izpildījumu;
- sabiedriskā interese. Sabiedrībai ir jābūt informētai par uzņēmumu;
- divvirziena komunikācija. Sabiedriskās attiecības ir vairāk kā vienvirziena informatīvo materiālu izsūtīšana. Tikpat nozīmīgi ir saņemt atgriezenisko saiti;
- konkurences un konfliktu stratēģiskais menedžments. Lēmumu pieņemšana kopā ar augstākajiem vadītājiem, augstu standartu pielāgošana, kas piešķirs sabiedriskajām attiecībām jaunu spēku un ietekmi. (Cameron, 2008, 459)

Ikviena sabiedrisko attiecību aktivitāte publiskajā pārvaldē ir vērsta uz sabiedrības informēšanu, tādejādi veicinot tās iesaisti. Tas sevī ietver sabiedrības izglītošanu, pieņemto lēmumu izskaidrošanu un mērķauditoriju



1.attēls. Atšķirība starp horizontālo un vertikālo komunikāciju

reakcijas vērošanu. "Valsts pārvaldes veidotajās publiskajās diskusijās par komunikāciju un viedokļu apmaiņu ir svarīgi ievērot vairākus labas pārvaldības principus: līdzdalība, argumentu pamatotība un pamatošana, cieņa pret citiem viedokļiem, konsensa meklēšana un patiesums," pētot Latvijas valsts pārvaldes komunikāciju savā pētnieciskajā rakstā "Valsts pārvaldes komunikācijas loma sabiedrības uzticēšanās veidošanā" min tās autore Līga Mirlina. Lai arī runa ir par valsts pārvaldi, labas pārvaldības principi attiecas arī uz pašvaldībām, tāpēc šis secinājums viennozīmīgi ir attiecināms arī uz pašvaldības centieniem veidot dialogu ar savu sabiedrību.

Mordekajs Lī aicina uztvert sabiedrību kā organizācijas "acis un ausis", kura redz un dzird notiekošo un ar atgriezeniskās saites palīdzību nodod organizācijai informāciju par to, kā mērķauditorijas uztver organizācijas lēmumus. Tieši šādu pieeju profesors sauc par izvērtu lēmumu pieņemšanu. Profesors publiskajā sektorā izdala sešas iedzīvotāju grupas, ar kurām jāveido komunikācija:

- "attiecības ar klientiem;
- kopienu attiecības;
- interešu grupu attiecības;
- attiecības ar iedzīvotājiem" (Lee, 2008, 11).

Visas šīs grupas ir aktuālas sabiedriskajās attiecībās publiskajā pārvaldē arī Latvijā, jo tajās pastāv gan dažādas interešu grupas, gan kopienas, gan iedzīvotāji kopumā, jo ir pašvaldību lēmumi, kuri attiecas uz visiem iedzīvotājiem, ne tikai atsevišķām grupām. Tomēr šajā uzskaitījumā trūkst arī citas mērķauditorijas, kas ir aktuālas pašvaldībām Latvijā, piemēram: citas pašvaldības, valsts pārvalde, sadraudzības un sadarbības pašvaldības, Latvijas sabiedrība kopumā, mediji, utt. Šīs komunikācijas mērķauditorijas iespējams būtu ietveramas

uzskaitījumā "attiecības ar klientiem".

Profesors minētajā grāmatā izdala arī vairākus komunikācijas veidus, kurus var pielietot, komunikācijā ar sabiedrību (viņš gan uzsver, ka komunikācijas kanāls jāizvēlas atkarībā no situācijas, kas saskan neapšaubāmi ar vispārpieņemtām sabiedrisko attiecību pamatnostādņēm). Viņaprāt, pastāv tiešā un

netiešā komunikācija.

Tiešā komunikācija ir:

- seja pret seju "face to face contact" jeb saruna ar cilvēku klātienē;
- telefona zvani;
- rakstītās publikācijas;
- televīzijas programmas;
- filmas un video;
- datori un datoru diski (iespējams ar interesējošiem materiāliem);
- darbības un lēmumi.

Netiešā komunikācija:

- ziņu mediji;
- starpnieki (Lee, 2008, 12).

Lai arī kādu komunikācijas veidu izvēlās organizācija, neapšaubāmi mūsdienās prioritāte ir stratēģiski plānotai un pētījumos (mērķgrupu attieksmes un prasību pētījumos) balstītai komunikācijai. "Komunikācijai starp pašvaldību un tās iedzīvotājiem vajadzētu būt kvalitatīvas piesaistes veidā. Tas ietver vajadzību noteikšanu un to programmu un projektu īstenošanu, kas risina šīs vajadzības," (Capricorn district municipality, 2018) teikts Dienvidāfrikas pašvaldības Kaprūnas (Capricorn) komunikācijas stratēģijas dokumentā. Lai arī cik tāla Latvijai šķistu Āfrika, šajā stratēģijā definētās sabiedrisko attiecību un komunikācijas aktivitātes precīzi definē, kādai tieši komunikācijai vajadzētu būt starp publisko sektoru un tās sabiedrību. "Viena no pašvaldības kritiskajām funkcijām ir būt kā forumam, kur iedzīvotāji var risināt sarunas par savām interesēm, paust bažas par jautājumiem, kas viņus skar, censties panākt vienprātību un apmierināt dažādas vajadzības," (Capricorn

district municipality, 2018). Tātad, pašvaldībai arī jābūt, lai notiktu šis forums un tad būtu izveidots pamats, lai tas notiktu.

Tātad, publiskajai pārvaldei jāveido tāda komunikācija, kas veicina sabiedrības atgriezenisko saiti un jāuztver iedzīvotāji, kā jau minēts iepriekš, kā savu pieņemto lēmumu acīm un ausīm. Tas nozīmē, ka ir būtiska loma arī tam, cik informēts ir pats sabiedrisko attiecību speciālists par norisēm pašvaldībā, jo tikai tā iespējams izdarīt korelāciju starp pašvaldības pieņemtajiem lēmumiem un iedzīvotāju attieksmi pret tiem. Sabiedrisko attiecību speciālists iznāk kā vidutājs starp abām šīm pusēm, tāpēc tik būtiska ir viņa iesaiste vadības līmeņa procesos, kas uzsvērts arī Kaprūnas komunikācijas stratēģijā. "Komunikācijas speciālistam jāpieņem visās domes, mērijas un vadības sanāksmēs. [...] Komunikācijas vadītājs piedalās dažādās pašvaldības stratēģiskajās komitejās. [...] Lai viņš varētu novērtēt šo komiteju darbu un saņemtu nepastarpinātu informāciju," (Capricorn district municipality, 2018).

Ja vērtējam komunikācijas īstenošanu pašvaldībās, tad kopumā secinot, katrai pašvaldībai ir izstrādāti savi komunikācijas mērķi, kanāli un instrumenti kā tā komunicē ar iedzīvotājiem. Taču mērķi pēc kāda principa pašvaldībās komunicē ir vienādi visām pašvaldībām, un tas ir - veidot pozitīvu priekšstatu par pašvaldību sadarbību valsts pakalpojumu pieejamības nodrošināšanai un administratīvā sloga mazināšanai ikvienam iedzīvotājam gan klātienē, gan e-vidē. (VPVKAC rokasgrāmata, 2016) Var piekrist, ka visām pašvaldībām ir jābūt noteiktam konkrētam komunikācijas mērķim ar iedzīvotājiem, taču noteikti katrai no tām ir nepieciešami savi mērķi ar kādiem tās vērsas pie iedzīvotājiem. Identisks komunikācijas pārvaldības process būtu jāīsteno visās valsts pārvaldes institūcijās, attiecīgi valsts un privātā sektora sadarbības veicināšanai.

Komunikācijai ir dažādu veidu kanāli un instrumenti. Lai runātu par to, kas ir komunikācija un tās kanāli, kā arī kāda ir to nozīme, vispirms jāsaprot kāda ir komunikācijas nozīme ikdienas dzīvē. Komunikācijas veidi nosaka cilvēku savstarpējās attiecības. Lai noritētu veiksmīga komunikācija ir nepieciešams ievērot trīs nosacījumus: jābūt vismaz diviem cilvēkiem, jābūt informācijai, jābūt informācijas nodošanas līdzekļiem. Lai šī informācija būtu saprotama, komunikācijā ir nepieciešamas izmantot informācijas nodošanas formas un metodes. Veiksmīga komunikācija nozīmē to, kas ir svarīgs – vārdi, darbība, izturēšanās

veids, mīmika un žesti, pat klusēšana un poza sniedz informāciju par mums. Ja runājam par organizācijas komunikāciju, tad komunikācija ir jebkuras organizācijas kultūras sastāvdaļa, kas nodrošina vispusīgu domu apmaiņu.

Pastāv divu veidu komunikācijas kanāli horizontālie un vertikālie (1.attēls). Horizontālie komunikācijas kanāli sevī ietver savstarpējo saziņu un informācijas apmaiņu viena līmeņa darbinieku vidē. Šajā kanālā cirkulē profesionālā informācija un sadzīviskā informācija. Horizontālās informācija kvalitāte ir atkarīga no vispārējā mikroklimata organizācijā, organizācijas kultūras, un tai ir tieša saistība arī ar informācijas kvalitāti vertikālajā informācijas kanālā. Lielu lomu nosaka neformālais līderis un viņa noskaņojums. Sadzīviska rakstura informācijas plūsma „dzīvo savu dzīvi”, tā var celt darbinieku lojalitāti organizācijā, vai iznīcināt. Prasmīgas organizācijas vadība šo kanālu var ietekmēt pēc aktualitātēm (Cardosa, Cunhab & Nascimento, 2004, 33). Horizontālā komunikācija tiek veikta tikai starp viena līmeņa darbiniekiem. Horizontālās komunikācijas iespaidā rodas tās saucamās „baumas”, kas vai nu gremdē, vai nu paceļ organizācijas tēlu.

Horizontālās komunikācijas informācija plūst starp personām, kuras ieņem līdzvērtīgu amatu organizācijā. Horizontālās komunikācijas gadījumā informācija var tikt apmainīta arī ar līdzīga līmeņa organizāciju. Ja komunikācija notiek starp vadītājiem un padotajiem, tad tā ir vertikālā komunikācijā. Vertikālā komunikācija notiek starp dažāda līmeņa darbiniekiem organizācijā. Horizontālā komunikācija notiek arī starptautiskajos tīklos un līmeņos, kas ir oficiāli organizēti, bet šai komunikācijai nav būtiskas starptautiskas institūcijas, kas tās pārvaldītu. Organizēta horizontāla komunikācija attiecas uz starptautiskiem tīkliem, kas nav starptautiskas organizācijas pārraudzībā. Organizētā horizontālā komunikācijā tiek pārzinātas zināšanas par vadības sistēmu, kā arī zināšanas par pasākumiem un politiskiem mērķiem. Organizētā horizontālā komunikācija tiek organizēta tematiski. Attiecībā uz organizēto horizontālo komunikāciju, tās dalībnieki drīkst pārstāvēt dažādas valstis (Veenman, 2008, 17, 100, 179). Horizontālā komunikācija, kas ir iespējama starp valstīm var būt ļoti sarežģīta, jo šai organizētajā horizontālajā komunikācijā transformējas informācijas pārzināšana par to aktuālajiem pasākumiem, politisko stāvokli un politiskiem mērķiem, kā arī ir jāpārzina organizācijas vadības sistēma, kas dažām organizācijām ir globāla un komplicēta. Pastāv

arī neorganizēta horizontāla komunikācija, kur tiek pārstāvēti kontakti starp valstu pārstāvjiem atsevišķi. Neorganizētā komunikācijā pārsvarā runa ir par pasākumu un politiku mērķiem, neatkarīgi no tā, kur notiek neorganizēta horizontālā komunikācija. Kā minēts, divpusēji kontakti tiek izveidoti tā, lai samazinātu politiskās vai ekonomiskās sekas, kā rezultātā brīvi notiek zināšanu apmaiņa, sekmējot uz politiku orientētu mācīšanos par mērķiem un pasākumiem. Gan fundamentālā, gan korigējošā mācīšanās izriet no neorganizētas horizontālās komunikācijas (Veeman, 2008, 180). Vertikālo komunikācijas kanālus izmanto organizācijas vadība. Vadītājs caur šiem kanāliem nodod informāciju, kas nepieciešama visiem darbiniekiem, lai tie varētu veiksmīgi sasniegt organizācijas mērķus. Tajos cirkulē gan profesionālā, gan komandu motivējošā informācija, kā arī atgriezeniskā saite. Profesionālā informācija ir viss, kas saistīts ar darbinieka darba pienākumiem un organizācijas pamata procesu – instrukcijas, uzdevumi, tehniskie dati, atskaites, plāni, u.t.t. Organizācijas problēmas rada „sastrēgumi” vertikālajos komunikāciju kanālos. Aktivizējas komunikācija horizontālajos kanālos un tajos sāk cirkulēt negatīvā informācija, baumas, ko izplata neformālie līderi, izsakot savu neapmierinātību un demotivējot citus (Cardosa, 2004, 34). Vertikālā komunikācija katrā organizācijā ir daudz progresīvāka par horizontālo komunikāciju, tad organizāciju vadītājiem pašiem ir jākomunicē ar darbiniekiem, jo tikai tā var izvairīties no neprecīzas vai sagrozītas informācijas nokļūšanas līdz darbiniekiem, vai izvairīties no horizontālās komunikācijas.

Vertikālā komunikācija atspoguļo divas galvenās komunikācijas plūsmas organizācijās. Vertikālā komunikācija ir vērsta gan uz leju, gan uz augšu. Lejupvērsta komunikācija plūst no uzraudzītājiem, vadītājiem uz darbiniekiem, kamēr augšējā komunikācija īstenojas no darbiniekiem uz uzraudzītājiem. Stingra formālās komunikācijas sekošana var būt saistīta ar iepriekš minēto klasisko vadības perspektīvu, kas uzsver vertikālu komunikācijas plūsmu. Vadītāji nodod informāciju, rīkojumus, direktīvas un atgriezenisko saiti.

Vairāk pamatinformācijas tiek apkopota zemākajos līmeņos un pakāpeniski transformējas uz augšu, lai pieņemtu lēmējainstitūciju lēmumus. Jāatceras, ka oficiālā saziņa neaprobežojas tikai ar vertikālo komunikācijas plūsmu. (Scott & Lewis, 2017, 548) Vertikālā komunikācija sākas tieši no vadības, jo vadība ir tā, kas nodod rīkojumus tālāk darbiniekiem parkāda uzdevumu

izpildi. Bez atbilstošas vadības komunikācijas ar darbiniekiem nav iespējama uzdevumu un mērķu izpilde nevienā organizācijā. Vadībai ir jāprot nodot rīkojumus tā, lai tie ir saprotami katram darbiniekam. Minētajam pārvaldības procesam būtu jāīstenojas starp valsts un privāto sektoru.

Informācijas nodošana bez nodomiem vai mērķa ir veltīgs veids kā sniegt informāciju. Tādējādi efektīva komunikācija ir vitāli nepieciešama. Vāgners norāda, ka spēja efektīvi komunicēt ir māksla, ko var izmantot daudzās savas dzīves jomas, sākot no nodarbinātības un izglītības līdz bērnu un vecāku attiecībām. Efektīvs komunikators ņem vērā auditoriju, kas saņem ziņu un attiecīgi komunicē. Vāgners efektīvu komunikāciju definē šādi: **efektīva komunikācija ir process**, kurā ziņojumu saņem un saprot saņēmējs tādā veidā, kā to paredzēja sūtītājs (Wagner, 2009, 2).

Mājaslapas un sociālie tīkli kā ārējās komunikācijas instrumenti

Katrai organizācijai ir jāuztur attiecības ar dažādām mērķauditorijām, lai sasniegtu mērķus. Ārējā komunikācija aptver to kā pakalpojumu sniedzējs mijiedarbojas ar tiem, kas atrodas ārpus savas organizācijas. Ārējās komunikācijas mērķi ir atvieglot sadarbību ar tādām grupām kā piegādātāji, investori, akcionāri un parādīt labvēlīgu organizācijas, un tās produktu vai pakalpojumu tēlu potenciālajiem un faktiskajiem klientiem, un sabiedrībai kopumā. Ārējās komunikācijas saziņai tiek izmantoti dažādi kanāli, ieskaitot klātienē tikšanās, drukātus vai elektroniskos medijus un elektronisko komunikāciju tehnoloģijas, piemēram, internetu (The Business Communication). Ārējā komunikācija ir neformāla informācijas un ziņu apmaiņa starp organizācijām, grupām vai indivīdiem ārpus tās formālās struktūras. Katrai organizācijai būtu nepieciešams nodrošināt atbilstošu ārējo komunikāciju, kur būtu jāievēro daži priekšnosacījumi, lai organizācija varētu labi un efektīvi pilnveidoties. Ņemot par pamatu aprakstīto ārējās komunikācijas mērķi un funkcijas, tiek secināts, ka valsts un privātajam sektoram sadarbojoties, tiek sekmēta valsts attīstība kopumā.

Pēdējo gadu desmitu laikā tehnoloģiju izmantošana organizācijās un digitālie prezentācijas kanāli ir ievērojami palielinājušies. (Impact of COVID-19 on innovation of internal communication and information sharing

among employees, 2020; Changing the Channel: From Face to Face to Digital Space: "Framing" the Foundations of Video Based Presentation & Meeting Channels, 2019) Informācijas un komunikācijas tehnoloģiju (IKT) attīstība izraisījusi informācijas un komunikācijas izmaksu samazināšanos, ļaujot automatizēt ikdienas uzdevumus, kas tiek aizstāti ar datorprogrammām. Uzņēmumos regulāri tiek integrētas jaunas tehnoloģijas ar mērķi uzlabot darbinieku produktivitāti. Vairākos pētījumos minēta darbinieku biežā nepieciešamība pielāgoties jaunajiem digitālajiem rīkiem, kā arī nepietiekami resursi jaunu tehnoloģiju apguvei un pieaugoša darba noslodze, ko rada jaunu rīku izmantošana. Šie jaunie līdzekļi, kas paredzēti digitālās komunikācijas veicināšanai, cilvēkiem šķiet pietiekami sarežģīti, piemēram, sadarbības rīki, kas nodrošina līdzekļus komunikācijai un koplietošanai, kā arī citiem mērķiem. Minēts arī spiediens sekot līdz jaunākajām tehnoloģijām, taču pētījuma respondenti uzskata ka organizācijās trūkst apmācību, kā arī tika minētas negatīvas lietotāja pieredzes. (Communication in the Digital Work Environment: Implications for Wellbeing at Work, 2018; Impact of COVID-19 on innovation of internal communication and information sharing among employees, 2020) Pētījumā, kurā tika analizēta iekšējās komunikācijas nozīme organizācijā (Digital communication channels in industry 4.0 implementation: The role of internal communication, 2020) digitālie kanāli tiek iedalīti sešās jomās: tūlītējā ziņojuma apmaiņa, uzņēmumu sociālie mediji, elektroniskie plašsaziņas līdzekļi, iekštīkla (intraneta) zināšanas un veiktspējas pārvaldība, straumēšana un tiešsaistes profili u.c. Tūlītējās ziņojumapmaiņas piemēri ir visas tērzēšanas iespējas, piemēram, Messenger, Gmail tērzēšana, Skype u.c. Sociālie mediji var būt publiski un iekšēji, piemēram, Facebook, LinkedIn, Twitter pret Salesforce.com, Chatter, Slack, MS Teams u.c. Arī uzņēmumu sadarbības tīkls, piemēram, Microsoft Yammer ir salīdzinoši jauns risinājums. Elektroniskie mediji var iekļaut e-pasta ziņojumus, fimeklvietnes, bet straumēšana ietver video un audio materiālus, ko var piegādāt dažādas platformas, piemēram, Skype, Acrobat Connect u.c. Tādas platformas kā Skype, Zoom, Cisco Webex, Google Hangouts un Microsoft Teams sniedz organizācijām visā pasaulē iespēju savienot savus talantus un resursus jaunos un dinamiskos veidos. "Forbes insights" pētījumā, kurā piedalījās top vadītāji, tiek apstiprināts, ka videokanāli palīdz veicināt saiknes sajūtu starp darbiniekiem attālinātā darba laikā. Integrējot

digitālos prezentāciju kanālus, uzņēmumu vadītāji tiecas samazināt izmaksas, uzlabot efektivitāti un palielināt produktivitāti, vienlaikus paplašinot tīklus un veicinot spēcīgākas un bieži vien attālākas attiecības. (Forbes insights, 2017) Šis aspekts jāņem vērā, plānojot komunikāciju starp uzņēmējiem un publisko sektoru.

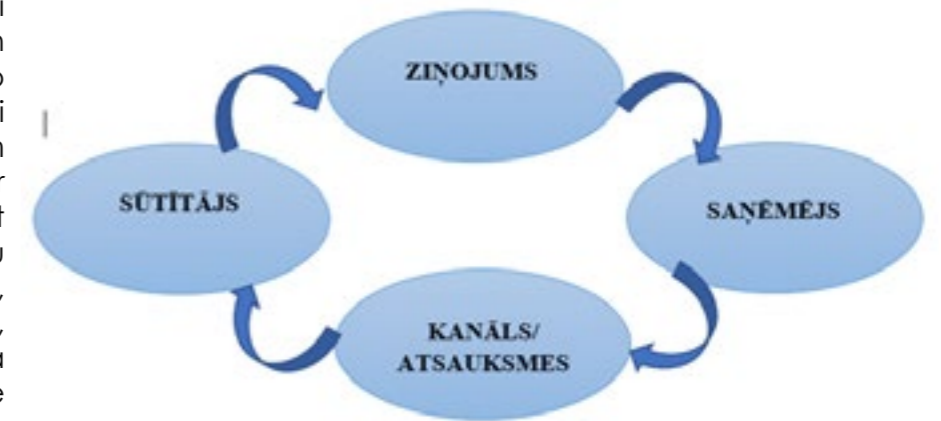
Sociālie tīkli ir arī saukti par „virtuālo kopienu” vai profila vietni, kas apvieno cilvēkus, lai sarunātos, dalītos idejās un interesēs vai izveidotu jaunus draugus. Šāda veida sadarbība un koplietošana ir pazīstama kā sociālais medijs. Atšķirībā no tradicionālajiem plašsaziņas līdzekļiem, kurus parasti izveido ne vairāk kā desmit cilvēki, sociālajās vietnēs ir ietverts saturs ko rada simtiem vai pat miljoniem dažādu cilvēku. Daži populārākie mūsdienās izmantotie sociālie tīkli: Facebook, Google, Instagram, Twitter, LinkedIn, YouTube. Mājaslapa ir internetā publiski pieejams informācijas kopums. Par mājaslapu sauc arī tādu vietni, kas pieejama tikai organizācijas iekšējā tīklā (intranet). Mājaslapa ir tāds resurss, kurā interneta lietotāji ātri, viegli un ērti uzzina nepieciešamās ziņas jebkurā laikā un no jebkuras vietas, kur pieejams interneta pieslēgums (Homepage, 2020). Mūsdienās vairs neviena organizācija vai uzņēmums nevar pastāvēt bez savas ārējās mājaslapas, kas ir pieejama jebkuram tās apmeklētājam un arī bez iekšējās, kura būtu pieejami tikai tās darbiniekiem un sadarbības partneriem. Mūsdienās arī ir svarīgs sadarbības partneru viedoklis par organizāciju, līdz ar to šāda veida iekšējā mājaslapa būtu lietderīgs instruments sadarbības partneru viedokļu uzklaušanās vai arī, lai varētu šādā veidā paziņot par kādu svarīgu sanākumi, notikumu, vai vienkārši, lai veidotu videokonferences ar partneriem.

Papildus tam, ka organizācijai ir jābūt savai sociālajai vietai, tai ir jāpaplašina tiešsaistes saziņa ar sociālo mediju platformām. Sociālo tīklu vietnes, piemēram, Twitter un Facebook ir būtiski, lai saglabātu konkurētspēju. Viena no svarīgākajām sociālo mediju priekšrocībām organizācijām ir tas, ka tas ļauj mijiedarboties ar saviem klientiem vai sabiedrību. Izmantojot ierakstus (tweets) un Facebook atjauninājumus, kurus ierakstījis kāds klients organizācijas sociālajā vietnē, organizācija var uzzināt, kas tiem nepieciešams. Tas ir noderīgi, lai palīdzētu organizācijai formulēt izstrādāto stratēģiju, kas atbilst tās vajadzībām. Sociālie mediji atvieglo atgriezeniskās saites nodrošināšanu un saņemšanas procesu. Ja organizācijas klientiem rodas bažas vai problēmas ar to, ko piedāvā organizācija, viņi var savlaicīgi

informēt par to. Sociālie mediji klientiem nodrošina ērtu un pieejamu veidu, kā izteikt to, ko viņi vēlas un dod organizācijai iespēju reaģēt. Ar šādām platformām organizācijas var apskatīt sūdzības un nodrošināt klientiem, ka tiks risinātas viņu problēmas. Ar platformām, piemēram, LinkedIn un Twitter, sociālo tīklu raksturs rada interesi sekotāju vidū. Sociālie mediji izplata izpratni par biznesu, dodot organizācijai iespēju pastāvīgi atgādināt klientiem par piedāvātajiem produktiem un pakalpojumiem. Ievērojams skaits sociālo mediju aktivitāšu tiek veikts izmantojot mobilās ierīces. Organizācijām būtu jāpārliedz, ka sociālo mediju stratēģija ir saderīga ar mobilajām ierīcēm, lai nodrošinātu vērtīgu lietotāju pieredzi. Sociālo plašsaziņas līdzekļu vietnes turpina strauji popularizēties, un mazām un augošām organizācijām ir svarīgi tos izmantot, lai reklamētu un piedāvātu tirgū to, ko viņi piedāvā (Wick, 2015). Sociālie mediji atvieglo atgriezeniskās saites nodrošināšanu un saņemšanu, mūsdienās tas ir ļoti būtiski un svarīgi jebkurai organizācijai, jo bez labas atgriezeniskās saites jebkāda veida organizācija zaudēs interesi ne tikai no iedzīvotājiem, bet arī iespējams no kāda potenciālā sadarbības partnera.

Komunikācija ir kļuvusi sarežģītāka sakarā ar straujām izmaiņām tehnoloģijās, vairākiem saziņas kanāliem un patērētājiem, kas pastāvīgi mainās, preferences un plašsaziņas līdzekļu izmantošana informācijas iegūšanai, krīzi, proti, pandēmiju. Saziņas efektivitāte lielā mērā ir atkarīga no izpratnes par patērētāju, identificē viņu informācijas vajadzību un sniedz viņiem pareizo informāciju īstajā laikā un pareizajā vietā. Mājaslapām ir savi efektivitātes novērtēšanas rīki kā komunikācijas sastāvdaļa. Pastāv vairāki kvantitatīvi parametri, lai izmēritu tīmekļa vietnes efektivitāti:

- Atkārtoto apmeklējumu skaits: šis parametrs parāda, cik lielā mērā mājaslapa spēj izpildīt lietotāja vēlmēs. Ja lietotāju vajadzība pēc informācijas, izklaides un komunikācijas ir bijusi atbilstoša to vēlmēm, visticamāk, ka mājaslapa tiks apmeklēta atkārtoti.
- Lietotāja pavadīto minūšu skaits vietnē: jo ilgāk apmeklētāji tērē savu laiku apmeklējot konkrēto mājaslapu, jo lielāka ir varbūtība, ka pastāv attiecības, kas veidotas starp



2.attēls. Četri galvenie komunikācijas procesa elementi

lietotāju un organizāciju.

- Atsevišķu apmeklētāju skaits: šis parametrs var norādīt, cik veiksmīgi ir ritējusi ārējā komunikācija un kā tā ir veicinājusi mājaslapas apmeklējumu. Parasti Web adrese, kas ir veidota, lai to varētu viegli atcerēties potenciālajam lietotājam, palielina atsevišķu apmeklētāju skaitu.
- Lietotāja uzvedība vietnē: šis parametrs nosaka, kādas aktivitātes vietnē tika apmeklētas vispirms un kādā secībā apmeklējumi tika izvēlēti un, ja tas atbilst vēstījumiem un sākotnēji definētajiem mērķiem, tad mājaslapa ir izveidota atbilstoši organizācijas standartiem.
- Mājaslapas pārdošana un ienākumi: ja mājaslapa tiek veidota, lai varētu pārdot preces/pakalpojumus vai tiek veidots veicināšanas plāns, ir svarīgi, lai būtu noteikti mērķi attiecībā uz pārdošanu un tās pārdošana likmi (Lindstrom & Andersen, 1999). Šie aspekti jāņem vērā, plānojot informācijas izplatīšanu valsts pārvaldes un attiecīgo organizāciju mājaslapās.

Efektīvas komunikācijas procesa pārvaldība

Komunikācijas process sākas tad, kad saskaras divi vai vairāki cilvēki (sūfitājs un saņēmējs) tieši vai izmantojot tādus rīkus kā tālrunis, televīzija, internets u.t.t. Mērķis ir, lai otrs procesa dalībnieks saņemto informāciju, saprot un reaģē uz to, kā vēlas otra organizācija (2.attēls).

Komunikācijas procesa modelis sastāv no sešiem posmiem, kas saistīti ar šiem komunikācijas procesa elementiem: sūfitājs, ziņojums, kanāls, saņēmējs, komunikācijas cilpa (kodēšana, dekodēšana, atsauksmes), mārketinga komunikācija (auditorijas izvēle, ziņojums, lietotāja izvēle) (Stulginskis, 2013, 306). Jebkurā sakaru procesa posmā (kodēšana, pārraide, dekodēšanas informācija) var rasties

traucējumi. Traucējumi (barjeras, „troksnis”) – tie var būt neaplānoti vides traucējumi vai nepareizi apgalvojumi komunikācijas procesa laikā. Neatkarīgi no tā, kur notiek traucējumi, kanālā, raidītājā vai pašā ziņojumā, ir tas, ka tie vienmēr var izkropļot sūtītāja nodomus un ierobežojumus konkrētā situācijā un laikā, kad vēlaties pārsūtīt informācijas apjomu. Procesā gala rezultātā informācijas saņēmējam nav jāmēģina saprast traucējumus, kas ir radušies sūtītāja dēļ. Šādu iemeslu dēļ viss komunikācijas process kļūst neefektīvs un mērķis nav sasniegts. Tāpēc sūtītājam ir jāpievērš uzmanība dažām pamatprasībām, kas ietekmē informācijas pārraides efektivitāti. Pirmkārt, sūtītājam precīzi jāzina, ko viņš vēlas nodot vai pateikt mērķauditorijai, lai tā iesaistītos, un kādu darbību tā sagaida. Otrkārt, ziņojumam jābūt kodētam tā, lai mērķauditorija varētu to precīzi atšifrēt. Treškārt, sūtītājam ir jānodrošina atgriezeniskās saites kanāli, kas mēra auditoriju atsauksmes (Stulginskis, 2013, 306-307). Katrai organizācijai būtu jādomā pie komunikācijas veidošanas, jo tai ir jābūt motivējošai, skaidrai, viegli saprotamai, uztverošai un tādai, kas paliek atmiņā. Atbilstoša komunikācija spēj realizēt darbību ilgtermiņā un sasniegt ilgtermiņa faktorus.

Efektīva komunikācijas vadība attiecas uz sistemātiskām iniciatīvām, kas vērstas uz visu komunikācijas kanālu plānošanu, uzraudzību un kontroli organizācijā. Komunikācijas vadības aspekti ietver korporatīvo attīstību komunikācijas stratēģijās, izstrādājot iekšējās un ārējās komunikācijas direktīvas, un informācijas plūsmas pārvaldību, tostarp tiešsaistes saziņu (Johnson, 2012). No šīs definīcijas var secināt, ka efektīva komunikācijas vadība ir informācijas apmaiņas process, kas nodrošina projekta vai citu darbību efektīvu informācijas apmaiņu, kas ir nepieciešama, lai ieinteresētu attiecīgos darbiniekus vai padotos, uzdoto mērķu sasniegšanai, katram savu darbu vai uzdevumu veikt ieinteresēti un atbilstoši pārvaldītu.

Komunikācijas stratēģija atbalsta organizatorisko mijiedarbību ar iekšējo un ārējo vidi, un sabiedrību koncentrējoties uz pareizajiem centieniem, piešķirot prioritāti dažādiem jautājumiem un tēmām, un tādējādi attīstot konsekvēntāku dialogu. Tāpēc mūsdienās lielu un svarīgu lomu ieņem organizācijās galvenais komunikācijas vadītājs: iekšējās komunikācijas nodaļas vadītājs, krīzes komunikāciju vadītājs. Šīs divas profesijas kļūst arvien pieprasītākas, jo komunikācija tiek uzskatīta par neatņemamu organizācijas finansiālo un komerciālo

panākumu sastāvdaļu. Komunikācijas nodaļas vadītājam ir jāpieņem trīs svarīgiem veiksmes faktoriem:

1. lai stratēģiskā pozīcija būtu tuva vadības pozīcijai;
2. apgūt prasmes profesionālā līmenī un veikt stratēģiskas darbības;
3. jāspēj veiksmīgi un efektīvi pieslēgties organizācijai un tās mērķiem.

Ir svarīga cieša saikne starp komunikācijas vadītāju un organizācijas politiku, izmantojot apmācības un konsultācijas. Uzraudzība, analīze un konsultēšana/apmācība ir būtiska. Komunikācija nav vissvarīgākā joma organizācijā, bet koučings, mediācija, veicināšana, komunikācijas satura vadīšana organizējot darbu organizācijas labā tiek saukta par komunikācijas vadību. Komunikācijas nodaļas bieži cīnās ar jautājumu – vai tām ir ietekme, vai pievienotā vērtība savai organizācijai (Bronn, Peggy, Romenti, Stefania & Zerfass, 2016, 48–50). Šobrīd komunikācija organizācijās nav tikai rīkojumu vai informācijas nodošana vienā un atgriezeniskā saite otrā virzienā, bet gan domu un ideju apmaiņa visos virzienos un dimensijās. Lai sasniegtu noturīgu komunikāciju ar citām organizācijām, vispirms ir jābūt sakārtotai organizācijas iekšējai videi, tai ir jābūt efektīvai un vienotai, lai sasniegtu organizācijas izvirzītos mērķus:

1. indivīdu iesaistīšana organizācijas un lojalitātes veidošanā;
2. jaunu cilvēku piesaiste un iesaistīšana organizācijā un tās darbībā;
3. personāla attīstība, profesionāla pilnveide;
4. efektīva sadarbības veicināšana starp indivīdiem;
5. ātra un atvērta organizācijas informācija, vadības lēmumu un pārmaiņu ziņojumu izplatīšana;
6. inovāciju un jaunu ideju attīstība organizācijā;
7. patstāvīga lēmumu pieņemšana;
8. konfliktsituāciju, intrigu un baumu novēršana organizācijā;
9. mārketinga un ārējo sabiedrisko attiecību aktivitāšu atbalstīšana no vadības puses;
10. krīzes situācijas kā operatīvs un paties informācijas nesējs un atbalsts – īpaši sarežģītas situācijas ir negatīvu ziņu sniegšana un skaidrošana, kur iekšējai komunikācijai ir īpaša nozīme (Dombrovska, 2009, 114).



3.attēls. Šanona Vīvera komunikācijas modelis

Organizācijas komunikācija ir konceptualizēta, daudzveidīga kā verbāls un neverbāls dialogs starp runātāju un klausītāju – informējot, izklaidējot un rosinot. Informācijas plūsma no avota caur kanālu tiek uzskatīta kā galamērķis uz tādiem faktoriem kā – indivīda un kopīgi izvirzītiem mērķiem, kas ieņem būtisku lomu saziņā organizācijās komunikācijā. Kontekstuālie faktori, piemēram, dziļas struktūras, noteikti mērķi un uzdevumu apmierinātības līmeņi mijiedarbojas starp indivīdiem. Mijiedarbība ir ietekmēta organizatoriskās komunikācijas attiecības, kas nav redzamas, bet ir novērojamas (Arhin & Wiredu, 2018, 264). Organizācijas vadības komunikācijai vajadzētu būt orientētai uz organizācijas ilgtermiņu, lai tā varētu attīstīties un pilnveidoties.

Veidojot organizācijas komunikāciju ne tikai vietējā mērogā, bet arī starptautiskā, jāņem vērā dažādas politiskās īpatnības faktorus komunikācijas veidošanā. Piemēram, protekcionisms kavē valsts ekonomikas attīstību, samazina tās konkurētspēju un kavē integrāciju globālajā vidē. Protekcionisma līmenis parāda dažu valstu valdību nepieciešamību pasargāt savas nozares no ārvalstu konkurences. Nestabilitātes līmenis – dažās valstīs pastāv lielāka politiskā nestabilitāte nekā citās. Tāpat, jāņem vērā attiecības starp organizācijas pārstāvēto valsti un partnervalsts valdību – dažas nesaskaņas starp valstu valdībām var radīt tirdzniecības ierobežojumus, līdz ar ko organizācijām, kas vēlas kaut ko pārdoēt vai nodot citai organizācijai tālākai pārdošanai ir

ar to jārēķinās (Putnis, Kaul & Wilke 2011, 63). Viens no veiksmīgiem veidiem, kā pārvarēt pārmaiņas un nodrošināt sekmīgu pārmaiņu norisi ir informēt iedzīvotājus un valsts pārvaldes darbiniekus par to iepriekš. Būtiski ir informēt par to, kad notiks izmaiņas, kā tās tiks ieviestas, kas ir sagaidāms, kā tās ietekmēs valsti kopumā.

Komunikācijas modelis

Komunikācijas mērķis ir radīt attieksmi. Attieksme ir iemācīta un diezgan noturīga uzvedība attiecībā pret personu (piemēram, priekšnieku, vadītāju, darbiniekiem) vai kādu lietu (piemēram, pret uzņēmumu).

Komunikācijas modelī ir šādi komunikācijas procesa posmi:

- komunikators (sūtītājs);
- vēstījums;
- recipients (saņēmējs);
- informācijas nesējs (medijs, kanāls, raidītājs);
- iedarbība. (Dimants, 2021)

Komunikācijas raksturošanai ir izveidoti daudzi un dažādi modeļi, viens no vienkāršākajiem un pazīstamākajiem komunikācijas modeļiem, kas tiek pielietots arī daudzās komunikācijas teorijās ir Šanona un Vīvera (*Shannon and Weaver*) modelis (3. attēls)

Modelis apraksta komunikācijas posmus, sākot no informācijas sūtītāja līdz informācijas

saņēmējam. Izmantojot šo modeli kompleksas saziņas analizēšanai, iespējams identificēt un notvert radušos pārpratumus un pielāgot komunikāciju konkrētajai situācijai. (Komandas sadarbība un komunikācija teorija, b.g.)

Lai īstenotu komunikācijas procesu, ir nepieciešami šādi pamatelementi:

1. sūtītājs – persona, kas ģenerē idejas vai ievāc informāciju un nodod to;
2. ziņojums – informācija, iekodēta ar simboliem;
3. sakaru kanāls – informācijas nodošanas līdzeklis;
4. saņēmējs – persona, kurai paredzēta informācija un kura to interpretē. (Ukolovs, Mass & Bistrjakovs, 2006, 202-203)

Komunikācijas praksē pamatā ir divi komunikācijas veidi:

- lineārs vienvirziena informācijas, signālu, datu, ideju, emociju pārnese process
- divpusēji vai daudzpusēji atgriezenisks saziņas, saprašanās un saskarsmes process, kurā notiek cirkulāra sociālā mijiedarbība un kura dalībniekiem piemīt kopīga jēga. (Dimants, 2021)

Tomēr ziņojuma nodošana ir saistīta arī ar dažādām komunikācijas barjerām. Komunikācijas barjeras neļauj pareizi iegūt un pieņemt ziņojumus, ko citi izmanto, lai paziņotu savu informāciju, domas un idejas (What are Communication Barriers & How to Overcome Them, 2021). Pie komunikācijas barjerām pieskaita loģikas barjeras, kad uzkrātā pieredze nesakrīt ar saņemto informāciju, ignorances barjeru, kad ir jau izveidojies negatīvs spriedums par sarunu partneri, valodas barjera, neverbālās barjeras, tehniskās barjeras, stilistiskās barjeras un individuālās barjeras (Ezera, 2007, 36). Piemēram, fizioloģiskās barjeras var ietekmēt uztvērēja fizisko stāvokli. Uztvērējs ar sabiezētu dzirdi var neuztvert runātas sarunas summu, it īpaši, ja apkārtne ir ievērojams troksnis. Valoda un valodas prasmes var būt šķērslis saziņai. Tomēr pat sazinoties līdzīgā valodā, ziņojumā izmantotie termini var darboties kā šķērslis, ja saņēmējam to nav viegli saprast. Attieksmes barjeras ir uztvere, kas traucē cilvēkiem labi sazināties. Attieksmes šķēršļus saziņai var izraisīt slikta vadība, personības konflikti, cīņa par pārmaiņām vai motivācijas trūkums (What are Communication Barriers & How to Overcome Them, 2021). Svarīgi zināt, ka nosūtāmā ziņojuma

jēga var mainīties ikvienā komunikācijas posmā. Lielākā vai mazākā mērā tas ir saistīts ar tā satura traucējumiem vai sagrozījumiem. Informācijas sagrozīšanas pamata iemesli ir: a) problēmas, kas rodas savstarpējos kontaktos; b) semantiskas barjeras; c) organizatoriskā veida problēmas (Ukolovs, Mass & Bistrjakovs, 2006, 205).

Informācijas un satura ietekme

Informācija ir ziņu kopums, kuru var izmantot lēmumu pieņemšanā. Lai informācija varētu atbilst vajadzībām, tai jāatbilst noteiktām prasībām. Pamata prasības attiecībā uz informāciju, kuru ievērošana ir obligāts nosacījums, organizējot organizācijas vadības lietīšķo līmeni:

- laicīgums – informācijai jābūt aktuālai un operatīvai. Nesavlaicīga informācija ir bezjēdzīga;
- precizitāte un ticamība – precizitāte raksturo informācijas tuvību oriģinālam. Precizitāte ir nedalāmi saistīta ar ticamību, pareizu vadības objektu un tā apkārtējās vides stāvokļa atspoguļošanu;
- pilnība un kompetence – paredz nodrošinājumu ar informācijas līmeni, kas ir pēc iespējas tuvāks optimālā un apjomā, kas nepieciešams un pietiekams argumentētu lēmumu pieņemšanai;
- kompleksitāte – prasības, lai informācija ietvertu dažādus savstarpēji saistītus un savstarpēji papildinošus elementus, kas ienāk noteiktā secībā;
- lakonisms un loģika – tā ir jāievēro pie maksimālas informācijas saturiskās pilnības, it īpaši, ja informācija pastāv dokumentu veidā;
- nodarība – būfiba ir spēja kļūt par risināšanas pamatu uzdevumiem, kas noteikti organizācijai;
- drošība – prasība neizslēdz noteiktu riska pakāpi, kas praktiski tiek atzīta par neizbēgamu (iespējamu);
- mērķtiecība – informācija jāizplata un jānodod konkrētam personām, grupām, kas to izmantos savā darbības procesā;
- ievākšanas, apstrādes un nodošanas ātrums – prasību var ievērot, automatizējot un datorizējot procesu. (Ukolovs, Mass & Bistrjakovs, 2006, 208 - 211).

Katrs ziņojums ir atrodams un dzirdams. Tos var uzskatīt par ziņojuma ārējiem faktoriem. Persona, kas ievieš ziņu, tai piešķir nozīmi no

viņa personības, klātbūtnes un performatīvās izturēšanās. Nozīmes atšķiras atkarībā no auditorijas - viens un tas pats ziņojums vienai grupai var būt atšķirīgs. Vēstījums tiek veidots arī ārēji, to veidojot ar tā pavadošajām sastāvdaļām: avotu, mērķauditoriju, formu, iestafijumiem un sekām. Auditorija jeb komunikācijas saņēmējs, iespējams, ir vissvarīgākā sastāvdaļa, jo tas atsaucas uz ziņojuma saņēmēju. Pastāv dažādi saņēmēju veidi, piemēram, masu komunikāciju ziņojumu uztvērējus sauc par auditorijām, turpretī sarunā cilvēki pārmaiņus ir gan sūtītāji, gan saņēmēji. Abos gadījumos, kurus definē kā cilvēkus, kuri saņem komunikatoru ziņojumu, rezultātā var mācīties, mainīt viedokli vai izturēties dažādi. Ārējie spēki, piemēram, sociālie un individuālie faktori, ietekmē ziņojumu uztvērējus. Savukārt informācijas kanālos komunikācija ir balstīta uz būtiskas instrumentu bāzes, lai ziņojums varētu nonākt līdz uztvērējam. Galvenokārt saistīts ar masu komunikāciju, kanāls ir paredzēts kā uztvērējs, piemēram, sociālie mediji, ko izmanto, lai ziņojumu novirzītu paredzētajai auditorijai. (Schulz & Cobley, 2013)

Kad apskatām komunikāciju sabiedrībā (interpersonālo komunikāciju, grupu vai masu komunikāciju), tad priekšplānā izvirzās informācijas nodošanas līdzekļi un veidi (Agejevs, 2005, 13). Atkarībā no komunikācijas veida, tiek izmantoti dažādi komunikācijas kanāli. (Komunikāciju tipi un kanāli, b.g.) Informācija tiek nodota ar noteikta kanāla palīdzību (elektroniskais pasts, fakss, datortīkls u.c.). Jāizvēlas kanāls, kas vislabāk atbilst attiecīgajai situācijai (Ukolovs, Mass & Bistrjakovs, 2006, 202 - 203). Realitātē, sociālo mediju tīkli, kas ir attīstījušies līdz ar komunikācijas tehnoloģijām, ir kļuvuši par noderīgām informācijas izplatīšanas tendencēm un būtisku informācijas apmaiņas veidu. Tas ļauj lietotājiem sarunāties savā starpā, ieviešot informāciju, komentārus, ziņojumus un attēlus. (Doshi & Arumugam, 2017, 1) Sociālie mediji ir mediju, plašsaziņas līdzekļu formas, kas ļauj cilvēkiem sazināties un dalīties ar informāciju, izmantojot internetu vai mobilos tālrunus. Sociālo mediju instrumenti rada iespējas ātrāk sasniegt sabiedrību (Social media, b.g.):

- Twitter - ir bezmaksas sociālā tīkla mikroblogošanas vietne, kas ļauj reģistrētiem lietotājiem ikdienā pārraidīt īsas ziņas, kas tiek sauktas par "tvītiem".
- Facebook tiek uzskatīts par likumīgu platformu oficiālai, organizācijas saziņai.

(Venkatraman, 2017: 196) Tā ir viena no populārākajām un dominējošākajām bezmaksas sociālo tīklu mājaslapām. Mūsdienās Facebook darbojas kā globālais tīmeklis.

- Youtube ir amerikāņu pirmā lielapjoma bezmaksas video skatīšanas, augšupielādēšanas, multivides koplietošanas un apraides vietne. (Doshi & Arumugam, 2017, 8).

Komunikācijas kanāli atspoguļo dažādas intereses, kultūras un valodas. Katram no tiem ir atbilstošas metodes. (Filipss & Jangs, 2010, 24 – 66) Mūsdienās sociālie mediji liecina par ietekmi uz savstarpējo mijiedarbību, izmantojot apmaiņu komunikāciju, tūlītēju ziņojumu un medijus. (Bond & Zhang, 2017, 415) Sociālo mediju lasīšana un mijiedarbība izmantojot teksta tērzēšanu digitālā kontekstā, lai arī būtiski maina sarunas būtību, var būt pozitīva. Digitālās tehnoloģijas nodrošina plašāku auditorijas klāstu, uzlabo pieprasījuma un komunikācijas pieredzi. (Van Der Westhuizen, 2013, 104) Informācijas sniegšana ar plašsaziņas līdzekļu starpniecību var būt īpaši svarīga, kad informācija ir izkliedēta vai kā citādi nepietiekama. (Kearney & Levine, 2020, 86)

Efektivitātes jēdziena dinamika

Lai noskaidrotu divvirziena komunikācijas efektivitāti, tās priekšrocības un trūkumus, darba izstrādes laikā veikta anketēšana, intervijas un fokusgrupas, tāpēc vispirms ir lietderīgi apskatīt efektivitātes būtību pagātnes ekonomistu izpratnē, jo šis jēdziens no sākuma parādījās tieši ekonomiskajā literatūrā. 18. gs. ekonomikas klasiķis Ā. Smits savos darbos "efektivitāti" atsevišķi neizcēla, jo, pēc viņa domām, tā bija tirgus "neredzamās rokas" darbības neatņemamā sastāvdaļa – tirgus pats tika galā ar neefektīvajiem elementiem un veica nepieciešamas korekcijas, lai to efektivitāte paaugstinātos. (Smith, 1902, 457) Savukārt, 19. gs. Sākumā viņa pēctecis D. Rikardo jau pievērsa šim jautājumam daudz vairāk uzmanības. Viņš mēģināja izstrādāt konkrētas shēmas kapitāla efektivitātes novērtēšanai, noskaidrot faktoros, kuri noteic tās līmeni, kā arī izstrādāja salīdzināmo priekšrocību teoriju. Saskaņā ar šo teoriju, ražošanas specializācija ir izdevīga pat tai valstij, kurai nav absolūtās priekšrocības, ar nosacījumu, ka tai ir salīdzināmā priekšrocība kādas konkrētas preces ražošanā. Tādējādi, katrai valstij ir jāspecializējas tādu produktu ražošanā, kuriem ir maksimālā salīdzināmā efektivitāte. Šīs teorijas ietvaros Rikardo

neapskatīja efektivitāti kā rezultativitāti, bet kā rezultāta un noteikto izmaksu attiecību, kas ir svarīgs ekonomiskais rādītājs, kurš palīdz novērtēt un salīdzināt atšķirīgu darbību rezultātus - tātad, efektivitāte kļūva par neatkarīgu ekonomisko rādītāju. (Ricardo, 1922, 455)

Efektīvā darbība – ir tas, pēc kā tiecas visi uzņēmēji, īstenojot savu biznesa ideju. Neiedzilnoties šī jēdziena būtībā, var pieļaut, ka šajā gadījumā efektivitāte - ir peļņas gūšana, jo tieši peļņa ir uzņēmēja mērķis. Daudzi vadītāji uzskata, ka strādājot ar peļņu, uzņēmums strādā efektīvi. Peļņa nozīmē efektivitāti - pat ar peļņu strādājošs uzņēmums var izmantot savus resursus neefektīvi un, mainot resursu izmantošanas politiku, peļņa var palielināties vairākas reizes, tādā veidā sasniedzot daudz augstāku darbības efektivitāti. (Driņķe, 2019)

Veicot savus pētījumus, Pareto secināja, ka sabiedrības labklājība ir maksimāla, kad neviens nevar uzlabot savu stāvokli, nepasliktinot cita subjekta stāvokli. Šādu efektivitātes definīciju sauc par Pareto optimumu jeb Pareto efektivitāti. Lai sasniegtu šo stāvokli, ir nepieciešama trīs nosacījumu ievērošana: 1) tāda labumu sadalīšana patērētāju vidū, kad katrs patērētājs maksimāli apmierina savas vajadzības; 2) tāda resursu sadalīšana, kad tiek sasniegta šo resursu optimālākā izmantošana; 3) tāds produkcijas izlaidis apjoms, kad resursi tiek izmantoti pilnā apjomā (uz ražošanas iespēju robežas). Savukārt, ražošanas efektivitāte tiek sasniegta tad, kad nav iespējams palielināt viena produkta izlaidi, nesamazinot cita produkta izlaidi. (Oxford Economic Papers, 1993, 520 – 522)

1911. gadā H. Emersons savā darbā "Divpadsmit produktivitātes principi" (The twelve principles of efficiency) ieviesa terminus "produktivitāte" un "efektivitāte" (efficiency, effectiveness). Šajā darbā jēdzieni "produktivitāte" un "efektivitāte" netika atdalīti, autors uzskata, ka tie ir vienādi pēc savas nozīmes. Pēc viņa domām, efektivitāte (produktivitāte) – ir maksimāli izdevīga kopējo izmaksu un ekonomiskā rezultāta attiecība. Emersons uzskatīja, ka ir nepieciešama kompleksa un sistemātiskā pieeja, lai risinātu sarežģītus praktiskus uzdevumus ražošanas vadīšanas procesā un jebkurā citā darbībā, un minēto principu ievērošana nodrošina jebkuras darbības produktivitāti (efektivitāti). Viņš arī norādīja, ka efektīva ir tā kompānija, kura ražo maksimālu produkcijas daudzumu, izmantojot resursus 100 procentu apmērā bezzaudējumiem.

(Emerson, 1917, 423) Papildinot minētā autora pausto konkrētā pētījuma kontekstā, jāuzsver, ka tieši par efektivitāti ir lielākā diskusija gan komunikācijā, gan uzņēmējdarbībā, tāpēc ir jāizvēlās tās sadarbības formas, kas dod vislielāko produktivitāti jeb efektivitāti.

Ilgtermiņās attīstības faktoru ietekme komunikācijas īstenošanā

Ilgtermiņai attīstībai ir trīs dimensijas – ekonomiskā, sociālā un apkārtējās vides. Tas nozīmē, ka ekonomiskā attīstība notiek saudzīgi, rīkojoties ar mūsu planētas resursiem un rūpējoties par to, lai uz zemes tiktu saglabāta bioloģiskā daudzveidība. Ilgtspējīga attīstība veicina sabiedrības kopējo labklājību un sniedz cilvēkam iespēju dzīvot veselīgā vidē, īstenojot savu potenciālu un spējas (Latvija 2030, b.g). Tas nozīmē, ka stingras vides aizsardzības prasības un augsti ekonomiskie rādītāji nav pretrunā, ka ekonomiskā augšupeja nedrīkst degradēt vidi un vienlaikus tiek nodrošināta augsta dzīves kvalitāte. Izglītība ilgtspējīgai attīstībai ir būtisks faktors realizējot ilgtspējīgas attīstības vīzijas dzīvē – tā attīsta un nostiprina atsevišķu cilvēku grupu un kopumā visas sabiedrības spēju, prasmes un vēlni gan organizāciju, gan valstu līmenī pieņemt lēmumus un izdarīt izvēles, kas veicinātu ilgtspējīgu attīstību. Galvenie ilgtspējīgas principi ir atspoguļoti vairākos starptautiskos normatīvos aktos, regulās, konvencijās, deklarācijās.

Ekonomiskā dimensija. Ilgtspējīga ekonomika nozīmē nabadzības izskaušanu, nevienlīdzības samazināšanu, ekoloģiskās kapacitātes nepārsniegšanu un dažādu jauninājumu ieviešanu. Tā neapšaubāmi ietver arī tādas politikas instrumentus kā vides nodokļus, sociālās subsīdijas un "zaļo grāmatvedību". Taču tās ir dziļāku procesu izpausmes, kas pārmainītu ekonomikas funkcionēšanas principus. Cilvēkiem, tiecoties pēc ilgtspējīga dzīvesveida, iepirkšanās modeļi atspoguļotu ekoloģisku apziņu, mazinātos patēriņš un mainītos arī ceļošanas/pārvietošanās modeļi no individuālā uz masu transportu. Pārtikušajām valstīm, samazinot savas ekoloģiskās pēdas, atbrīvotos resursi nabadzīgākajām valstīm. Pārmaiņas patēriņa modeļos raidītu spēcīgus signālus tirgiem. Nozīmīgs ekonomikas dzinējspēks joprojām būtu uzņēmējdarbības savtīgās intereses, kaut arī tās mainītos. Iniciatīvu arvien vairāk pārņemtu apzinīgie uzņēmumi, demonstrējot, ka eko efektivitāte, "zaļais marketing" un sociāla atbildība var piedāvāt konkurētspējīgas priekšrocības. Tās korporācijas, kas ievērotu jaunus uzvedības

kodeksus, atalgo tu tirgus, bet tās, kas to nedarītu, sodītu aizvien labāk informēta sabiedrība, kuru būtu mobilizējušas nevalstiskas organizācijas. Pārejas gaitā uzņēmumi pamazām revidētu savas pamatnostādnes, iekļaujot tajās sociālā taisnīguma principus un vides ilgtspēju – ne tikai kā līdzekļus peļņas gūšanai. Vadošu lomu šai pārmaiņu procesā spēlētu lielās korporācijas, jo to milzīgie tehniskie un finansiālie resursi veicinātu stratēģisku inovāciju rašanos.

Ilgtermiņai modeļa ietvaros vienīgā iespēja veiksmīgi atbildēt uz globālajiem izaicinājumiem ir veidot tādu attīstības politiku, kur nepieciešamība veicināt ekonomisko izaugsmi, uzlabot ikviena sabiedrības locekļa dzīves kvalitāti, nepieciešamība nodrošināt sociālo saliedētību un drošību, kā arī nepieciešamība nosargāt ekoloģisko vidi nākamajām paaudzēm būtu līdzsvarā. Vides, sociālie un ekonomiskie jautājumi ir savstarpēji cieši saistīti un jārisina vienoti, neatrauti cits no cita. Stratēģijas „Latvija2030” uzdevums ir atrast veidu, kā pārdomāti lietot un attīstīt valsts nacionālo bagātību jeb kapitālu, lai nodotu to nākamajām paaudzēm pavairotu, nevis noplicinātu (Latvija Republikas Saeima, 2010).

Latvija seko ANO Ilgtspējīgas attīstības mērķiem, kuri ir sekojoši: visur izskaust nabadzību visās tās izpausmēs; **Nodrošināt veselīgu dzīvi un sekmēt labklājību jebkura vecuma cilvēkiem;** Nodrošināt iekļaujošu un kvalitatīvu izglītību un veicināt mūžizglītības iespējas; Panākt dzimumu līdztiesību un nodrošināt pilnvērtīgas iespējas visām sievietēm un meitenēm; **Nodrošināt ūdens un sanitārijas pieejamību visiem un ilgtspējīgu pārvaldību;** Nodrošināt visiem piekļuvi uzticamai, ilgtspējīgai un mūsdienīgai enerģijai par pieejamu cenu; Veicināt noturīgu, iekļaujošu un ilgtspējīgu ekonomikas izaugsmi, pilnīgu un produktīvu nodarbinātību, kā arī cilvēka cienīgu darbu visiem; **Veidot noturīgu infrastruktūru, veicināt iekļaujošu un ilgtspējīgu industrializāciju un sekmēt inovācijas;** **Samazināt nevienlīdzību starp valstīm un valstu iekšienē; Padarīt pilsētas un apdzīvotas vietas iekļaujošas, drošas, pielāgoties spējīgas un ilgtspējīgas; Nodrošināt ilgtspējīgus patēriņa paradumus un ražošanas modeļus;** Veikt steidzamus pasākumus, lai cīnītos pret klimata pārmaiņām un to ietekmi; Saglabāt un ilgtspējīgi izmantot okeānus, jūras un to resursus, lai nodrošinātu ilgtspējīgu attīstību; Aizsargāt, atjaunot un veicināt sauszemes ekosistēmu ilgtspējīgu izmantošanu, ilgtspējīgi apsaimniekot mežus, apkarot pārtuksnešošanu un novērst zemes degradāciju, veicināt tās atjaunošanu un apstādināt bioloģiskās daudzveidības izzušanu; **Veicināt miermīlīgu un iekļaujošu**

sabiedrību ilgtspējīgai attīstībai, nodrošināt taisnīgas tiesas pieejamību visiem un izveidot efektīvas, atbildīgas un iekļaujošas institūcijas visos līmeņos; Stiprināt globālās partnerības īstenošanas līdzekļus un atjaunot globālo partnerību ilgtspējīgai attīstībai (Pārresoru koordinācijas centrs, b.g).

Latvija, izstrādājot savu plānu, ir definējusi, ka 2030. gadā Latvija būs plaukstoša aktīvu un atbildīgu pilsoņu valsts. Ikvienam varēs justies drošs un piederīgs Latvijai, šeit katrs varēs īstenot savus mērķus. Nācīgas stiprums sakņosies mantotajās, iepazītajās un jaunradītajās kultūras un garīgajās vērtībās, latviešu valodas bagātībā un citu valodu zināšanās. Tas vienos sabiedrību jaunu, daudzveidīgu un neatkarīgu vērtību radīšanai ekonomikā, zinātnē un kultūrā, kuras novērtēs, pazīs un cienīs arī ārpus Latvijas. Rīga būs nozīmīgs kultūras, tūrisma un biznesa centrs Eiropā. Pilsētu un lauku partnerība nodrošinās augstu dzīves kvalitāti visā Latvijas teritorijā. Latvija – mūsu mājas – zaļa un sakopta, radoša un ērti sasniedzama vieta pasaules telpā, par kuras ilgtspējīgu attīstību mēs esam atbildīgi nākamajām paaudzēm priekšā (Latvija Republikas Saeima, 2010). Tātad, vide, kurā sabiedrība, tostarp uzņēmēji, vēlas sevi redzēt ilgtermiņā. Turpretī iepriekš pieminētos augstos mērķus nav iespējams sasniegt bez pārdomātiem, sakārtotiem attīstības rīkiem, tostarp, komunikācijas, kas šobrīd īpaši svarīga ikvienā sabiedrībā, gan īstermiņā, gan ilgtermiņā. Sabiedrībai šie mērķi ir jāskaidro, tā šo mērķu realizēšanā ir jāiesaista un tas nozīmē, ka sabiedrībai par šiem mērķiem ir jāzina, tāpēc informēšanas funkcijai šajā ziņā ir viena no izšķirošajām lomām. Komunikācija ne tikai veicina izpratni, bet arī atgriezenisko saiti, domāšanas un rīcības maiņu.

Likumdošanas regulējums un citi saistošie dokumenti

Veicot pētījumu, secināts, kādi galvenie saistošie dokumenti valstiski regulē divvirziena komunikācijas īstenošanu starp valsts un privāto sektoru. Pētījumā tiek definēti likumdošanas akti, kā arī definētie dokumenti, vadlīnijas, kas būtu svarīgs rīks plānojot stratēģisko komunikāciju, un tie ir sekojoši:

- **Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030. gadam (Latvija 2030):**

Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija ir hierarhiski augstākais ilgtermiņa attīstības plānošanas dokuments Latvijā. Latvijas

ilgtspējīgas attīstības stratēģijas izstrādi nodrošina Ministru kabinets, un to apstiprina Saeima. Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija nosaka valsts ilgtermiņa attīstības prioritātes un

telpiskās attīstības perspektīvu.

Prioritārie ilgtermiņa rīcības virzieni. Sabiedrības līdzdalība politikas veidošanā:

Lai maksimāli izmantotu Latvijas cilvēkkapitālu, pieņemtu kvalitatīvākus lēmumus un atvieglotu to ieviešanu, politikas veidošanā maksimāli jāiesaista sabiedrība. Lai to izdarītu, jārada reālas līdzdalības iespējas, kā arī jāparedz motivācijas mehānismi, kas mudinātu šīs iespējas izmantot, piemēram, sociālās atzinības sistēmas, administratīvi atvieglojumi vai gluži vienkārši uzskatāmi pierādījumi, ka līdzdalības rezultāti tiek reāli ieviesti. Iesaistot sabiedrību likumu un lēmumu projektu izstrādē un izvērtēšanā, jāņem vērā sabiedrības daļādība un sociālā daudzveidība. Jātiecas, lai diskusijā tiktu ņemti vērā visu ieinteresēto sabiedrības grupu viedokļi. Politikas un sabiedrisko pakalpojumu projektu veidotājiem ir savlaicīgi jāidentificē sabiedrības grupas, uz kurām attiecīgais projekts attiecas, tās jāuzrunā un jāiesaista diskusijā. Katrai mērķauditorijai jāizmanto piemērotākie līdzekļi un jānodrošina atgriezeniskā saite, informējot sabiedrību par to, kas ticis ņemts vērā un kas ne. Trīspusējā sociālā dialoga mehānisms ietver darba devēju un darbinieku organizāciju sadarbību ar valsts un pašvaldību iestādēm, savukārt divpusējais sociālais dialogs – darba devēju un darba ņēmēju viedokļu un interešu saskaņošanu.

2009.gada 1.oktobrī Eiropas Padomes dalībvalstu ministru apstiprināja dokumentu „Labās prakses kodekss pilsoniskās līdzdalības nodrošināšanai lēmumu pieņemšanas procesā. (Code of Good Practice for Civil Participation in the Decision Making Process).

Kodeksā atspoguļotas pilsoniskās sabiedrības līdzdalības vērtības, vadlīnijas, mehānismi un pušu atbildība aktīvai iedzīvotāju un organizētās pilsoniskās sabiedrības līdzdalībai lēmumu pieņemšanas procesā. Pilsoniskā izglītība un sociālā integrācija. Lai padarītu sabiedriskās līdzdalības procesu pēc iespējas konstruktīvāku un efektīvāku, jāstiprina Latvijas iedzīvotāju spējas un prasmes līdzdarboties sabiedriskajos procesos, īstenojot pilsoniskās izglītības programmas gan vispārējās izglītības ietvaros, gan ārpus tās – semināru, lekciju un kursu formā. Tādā veidā pilsoniskā izglītība ne

tikai attīstītu sabiedrības spējas līdzdarboties, bet arī veicinātu sabiedrības sociālo integrāciju (https://www.pkc.gov.lv/sites/default/files/inline-files/Latvija_2030_6.pdf)

• Informatīvais ziņojums Latvijas atvērto datu stratēģija.

Informatīvajā ziņojumā “Latvijas atvērto datu stratēģija” (turpmāk – stratēģija) tiek aprakstīta atvērto datu situācija Latvijā 2019.gada sākumā, izskaidrota atvērto datu stratēģijas ieviešanas principu izveide, aprakstīti datu publicēšanas ieguvumi un izaicinājumi, starptautiskās novitātes atvērto datu jomā un tos ietekmējošie faktori, kā arī aprakstīti datu stratēģijas ieviešanas principi un katram ieviešanas principam noteikti sasniedzamie rezultāti.

Publiskais sektors rada lielu daudzumu datu un informācijas – piemēram, meteoroloģiskie dati, digitālās kartes, statistikas dati, kā arī juridiskās normas. Šī informācija un dati ir būtiska digitālās ekonomikas sastāvdaļa, kas var sekmēt digitālo izaugsmi. Šādu izejmateriālu pieejamība ne tikai sekmē uz datiem balstītu pakalpojumu un produktu izveidi, bet arī efektīvāku valsts un privātā sektora pakalpojumu kvalitāti un datus balstītu lēmumu pieņemšanu (VARAM).

- **Iesniegumu likums** (vairāk individuālā līmenī): <https://likumi.lv/ta/id/164501-iesniegumu-likums>
- **Informācijas atklātības likums** (t.sk. informācijas atkalizmantošanas jautājumi): <https://likumi.lv/ta/id/50601-informācijas-atklātības-likums>
- **MK noteikumi par valsts iestāžu mājas lapās publicējamo info** (<https://likumi.lv/ta/id/316109-kartiba-kada-iestades-ievieto-informaciju-interneta>)

Kopumā secinot, normatīvie akti ir saistoši. Problēma rodas faktā, ka publiskais sektors var pastāvīgi noteikt kādu informāciju publicēt un par kuru komunicēt ar sabiedrību. Līdz ar to valsts pārvaldei ir tiesības noteikt komunikācijas saturu, informatīvo apjomu. Būtu nepieciešamība pēc detalizētākām vadlīnijām par sniedzamo, pieejamo informāciju. Vadlīniju definēšana būtu lietderīga gan privātajam, gan publiskajam sektoram, tādējādi veicinot sadarbību.

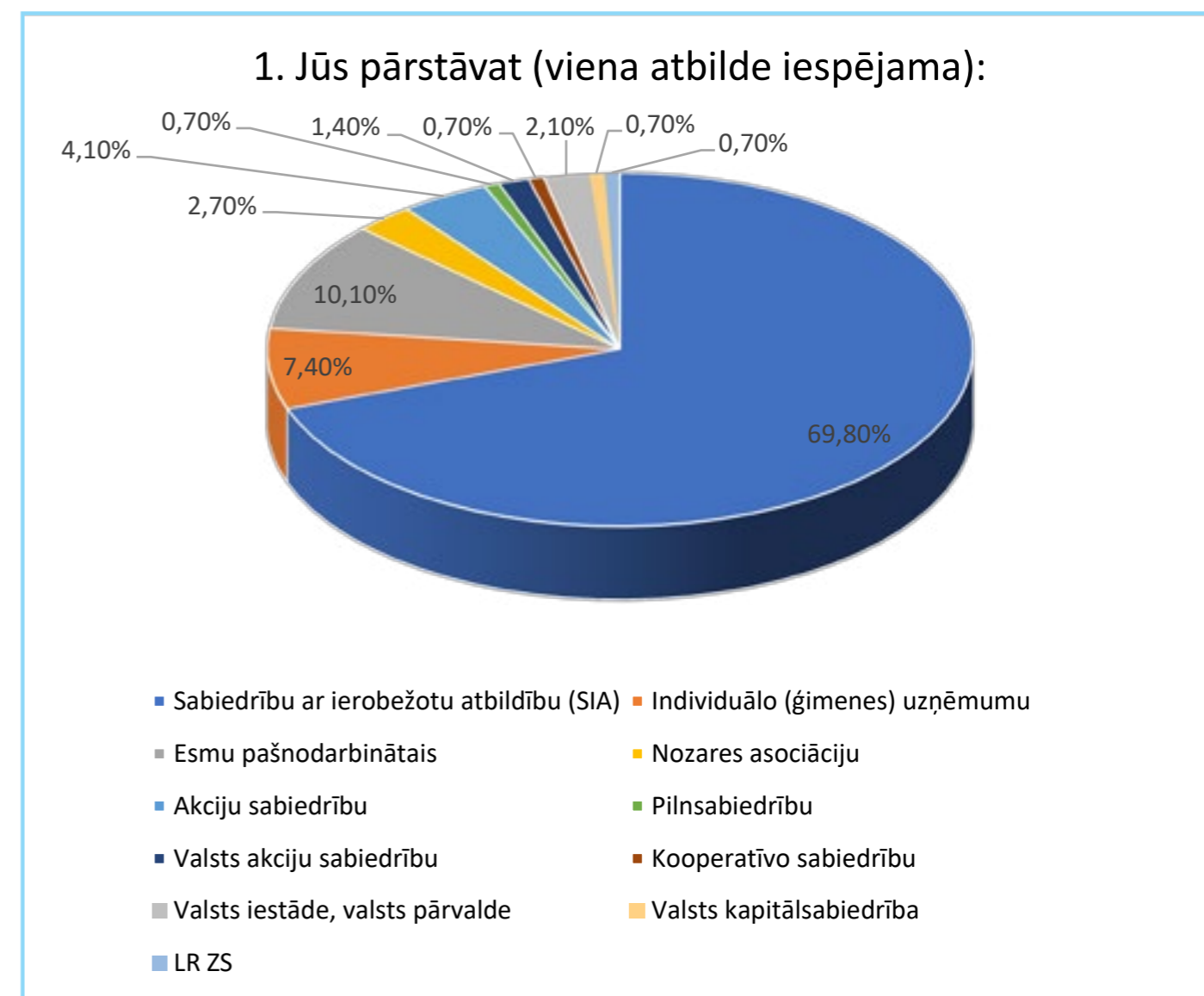
UZŅĒMĒJU APMIERINĀTĪBAS PĒTĪJUMS PAR KOMUNIKĀCIJAS EFEKTIVITĀTI

Aptaujas apraksts. Kvantitatīvais pētījums – aptauja, veikta septembrī, oktobrī un novembrī, izsūtīt aptaujas anketu LRTK biedriem (divas reizes), atsevišķiem uzņēmējiem sociālajos medijos, kā arī dažādu uzņēmēju biedrībām: Mārupē, Jēkabpilī, Rīgā, Bauskā, Salaspilī, Stopiņos, Rēzeknē un Ogrē, tomēr atsaucība no uzņēmēju biedrībām ļoti zema, ņemot vērā, ka pēc aptaujas izsūtīšanas ar lūgumu pārsūtīt to biedriem, klāt pienāca tikai divas atbildes.

Novērtējumā iekļauti 13 jautājumi, kas dod ieskatu šī brīža komunikācijas stāvoklī starp uzņēmējdarbību un valsts pārvaldi (uzņēmēju

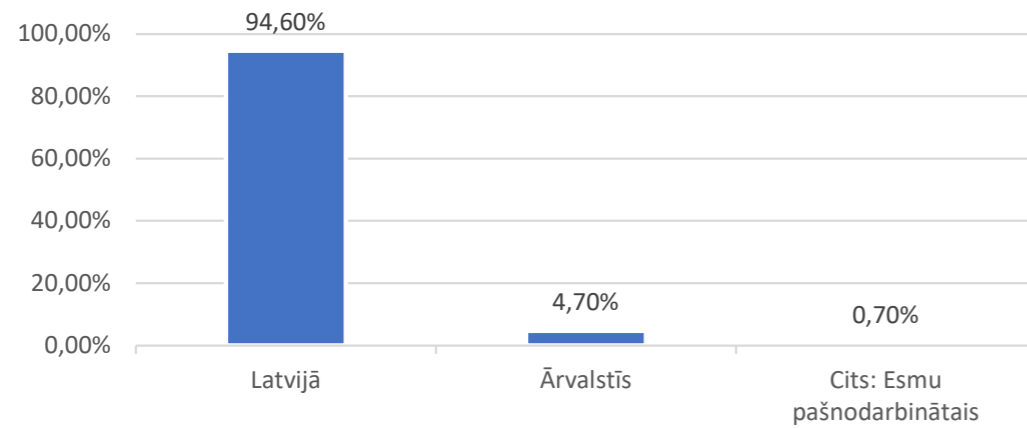
viedoklis), šī brīža situācijas raksturojumu un nepieciešamos uzlabojumus. Atsevišķos jautājumos respondentiem ir iespēja izvēlēties vienu atbildi, atsevišķās vairākas, lielākajā daļā jautājumu iekļauts arī atbildes variants *Cits*, tādejādi sniedzot respondentiem iespēju papildināt atbilžu klāstu, kā arī paust personīgo viedokli, kas konkrētā jautājuma atbilžu variantos nav paredzēts.

Aptaujas analīze. Kā liecina 1.jautājuma (1.attēls) atbilžu rezultāti, lielākā daļa – 69,80% respondentu pārstāv Sabiedrību ar ierobežotu atbildību (SIA).



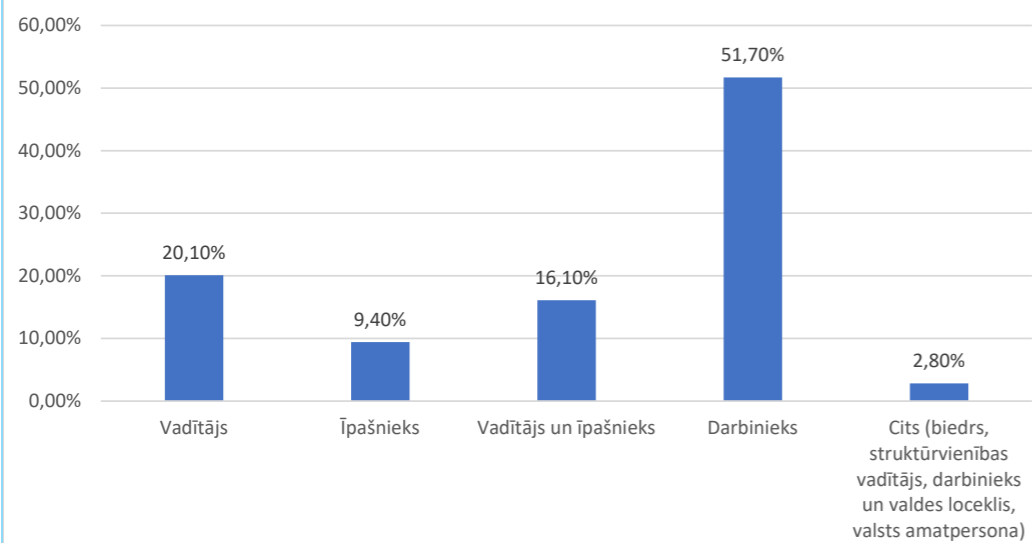
1.attēls. Respondentu sadalījums pa uzņēmējdarbības virzieniem

2. Jūsu uzņēmums vai organizācija ir reģistrēta (viena atbilde iespējama):



2.attēls. Uzņēmējdarbības reģistrācijas valsts

3. Jūs esat uzņēmuma/organizācijas (viena atbilde iespējama):



3.attēls. Respondentu ieņemamais amats

Savukārt **2.jautājuma** (2.attēls) rezultāti atklāj, ka lielākā daļa respondentu uzņēmējdarbības ir reģistrētas Latvijā, līdz ar to var secināt, ka komunikācijai starp uzņēmējiem un valsts pārvaldi ir īpaši nepieciešama ne tikai saiknes uzturēšanai, bet arī Latvijas ekonomikas kopējai attīstībai, jo no informācijas apmaiņas – atgriezeniskās saites, atkarīga ne tikai abu pušu izpratne par uzņēmējdarbības vidi Latvijā kopumā un valsts pārvaldes funkcijām un sasniedzamajiem rezultātiem, bet arī abu pušu izpratne par savstarpējās komunikācijas un sadarbības nepieciešamību.

3. aptaujas jautājumā

(3.attēls) respondenti lūgts norādīt viņu saistību ar respondenta pārstāvību uzņēmējdarbībā, proti, vai respondents ir šī uzņēmuma vadītājs, īpašnieks vai darbinieks.

Minētajā jautājumā atbilžu procentuālais sadalījums ir līdzīgs, tomēr lielākā daļa – gandrīz 52%, ir pārstāvēti uzņēmuma darbinieki, – 20,1% ir pārstāvēti uzņēmuma vadītāji. Tas nozīmē, ka aptaujā iegūts viedoklis no respondentiem, kuri ikdienas uzņēmuma darbībā ir iesaistīti stratēģisko lēmumu pieņemšanā, līdz ar to zināšanu līmenim gan par uzņēmējdarbību, gan valsts sociālpolitisko un ekonomisko stāvokli un aktualitātēm kopumā ir nozīme. Tāpat var secināt,

ka respondenti vistiešākajā veidā ir saistīti ar tādu stratēģisko lēmumu pieņemšanu, kas var ietekmēt ne tikai uzņēmuma izaugsmi, bet arī Latvijas ekonomikas izaugsmi atsevišķās nozarēs, piemēram, iesaistoties korporatīvi sociālās atbildības pasākumos (kas Latvijai ir būtiski ne tikai kā Eiropas Savienības dalībvalstij, bet arī kā ANO dalībnieci, kur liela loma iedalīta tieši 17. ilgtspējīgas attīstības mērķiem: <https://www.pkc.gov.lv/lv/attistibas-planosana-latvija/ano-ilgtspejigas-attistibas-merki>) vai Latvijas ekonomisko izaugsmi kopumā. Līdz ar to savstarpējai informācijas apmaiņai

starp uzņēmējdarbību un valsts pārvaldi ir jābūt aktīvai, atgriezeniskai saitei regulārai un iesaistošai.

4. jautājumā (4.attēls) respondenti novērtējuši šī brīža komunikācijas stāvokli starp uzņēmējiem un valsts pārvaldi, uzsverot, ka šobrīd komunikācija starp minētajām pusēm vērtējama kā sadrumstalota – 53,85%, proti, informācija ir pieejama, tomēr daudzo informācijas kanālu dēļ, tā ir grūti atrodamā. Negatīvs rādītājs šī brīža komunikācijas vērtējumam ir respondentu atbilde, ka komunikācija ir nepietiekama un tās intensitāte ir zema – 44,23% respondentu atbildes, tātad, uzņēmēji nejūt savstarpējo saikni komunikācijas aspektā ar valsts pārvaldi, vai arī informāciju iegūst paši.

Atbildē *Cits* respondenti min:

- Ļoti dažāda pieredze dažādos gadījumos
- Ierēdņi nevēlas sadzirdēt un risināt problēmas, ko rada nekompetenti normatīvie akti, tā vietā vienkārši sodot uzņēmējus!
- Komunikācijas nav!!!
- Nav komunikācija ir tikai vienvirziena - naudas iekasēšana
- Kā sociālie partneri nereti tiek aizmirsti
- Nav jūtama ieinteresētība, informācija ir pieejama
- Informācija nepārtraukti mainās, grūti pielāgojama konkrētam uzņēmējdarbības veidam, kurš apvieno dažādas struktūrvienības
- Normatīvā regulējuma nemitīgā maiņa ir neizturama
- Divas pasaules – viena otru nedzird
- Ļoti lēna

Savukārt 5.jautājumā (5.attēls) respondenti sniedz viedokli par to, kurš, viņuprāt, pirmais uzsāk komunikāciju – uzņēmējs vai valsts

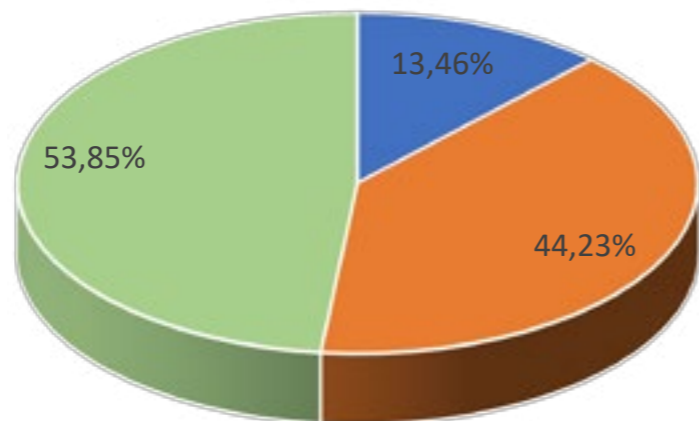
pārvalde. Respondentu lielākais vairākums – 81,2%, uzskata, ka vispirms iniciatīva nāk no uzņēmēju puses, proti, viņi paši meklē sev nepieciešamo informāciju. Tikai mazliet vairāk par 17% respondentu uzskata, ka valsts proaktīvi sniedz informāciju.

Atbildē *Cits* respondenti min:

- Uzņēmuma darbinieki sazinās par interesējošiem jautājumiem
- Abējādi, tikai dažos gadījumos var teikt, ka valsts to dara "proaktīvi"
- Kā asociācija vērsamies līdzdalībai
- Informācija bieži nenonāk līdz uzņēmējam
- Es kā uzņēmējs rakstu, zvanu, sniedzu priekšlikumus, piedalos normatīvo aktu atzinumu sniegšanā
- Pārsvārā interesējos pati - tā nebūtu problēma, jo informācijas aprīte ikdienā ir milzīga. Protams, būtu labi, ja būtu kāds vienots kanāls, kurā varētu specifiski izvēlēties noteiktas tēmas, kuras man ir būtiskas. Piemēram, saņemt man specifisku *newsletteru* (ziņu vēstule) par aktuālajām izmaiņām, pasākumiem utt. Vai *apgreidota* (atjaunota) LV.lv versija, kurā var ērti *filtrēt* informāciju tieši par savu nozari, un informācija par plānotām izmaiņām jau būtu laicīgāk; varbūt lakoniskāk, ar papildus saitēm utt., bet vienkopus, savlaicīgi un ar labu meklēšanas filtru. Pie 7.jautājuma vēlējos piebilst, ka informācijas ir daudz, bet pietrūkst struktūra, pietrūkst vienota pieeja, vienota vietne, dažkārt – savlaicīgums, u.tml.
- Valsts interesējas tikai par nodokļu iekasēšanu
- Ja ir problēma, tad interesējos pats.
- Kad valsts pārvaldei kaut ko vajag, tad komunicē. Ja mums kaut ko vajag, tad *jāsitas kā pret sienu*, jāpiedzīvo sūtīšana no departamenta uz departamentu,

4. Kā jūs vērtētu komunikāciju starp uzņēmējiem un valsts pārvaldi? (vairākas atbildes iespējamās)

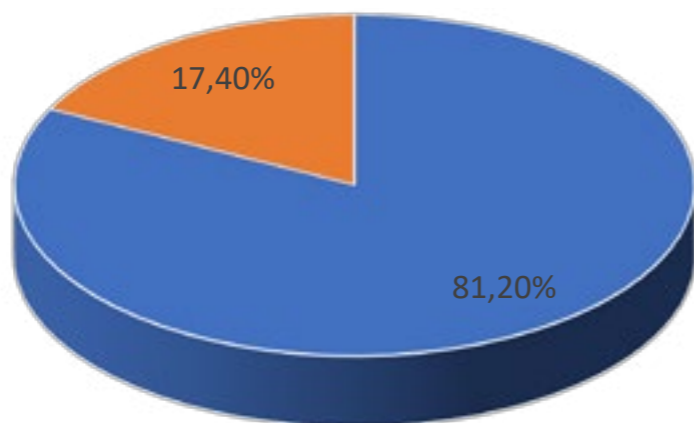
- Tā ir pietiekama - jūtama ieinteresētība no valsts pārvaldes puses
- Nepietiekama - komunikācijas apjoms un intensitāte ir zema
- Sadrumstulota - informācija ir pieejama, bet tā ir atrodama pārāk daudzās informācijas kanālos



4.attēls. Respondentu viedoklis par šī brīža komunikācijas stāvokli starp uzņēmējiem un valsts pārvaldi

5. Kurš uzsāk komunikāciju par jums aktuālajiem jautājumiem? (vairākas atbildes iespējamās)

- Es kā uzņēmējs interesējos
- Valsts proaktīvi sniedz informāciju



5.attēls. Respondentu viedoklis par komunikācijas iniciāciju

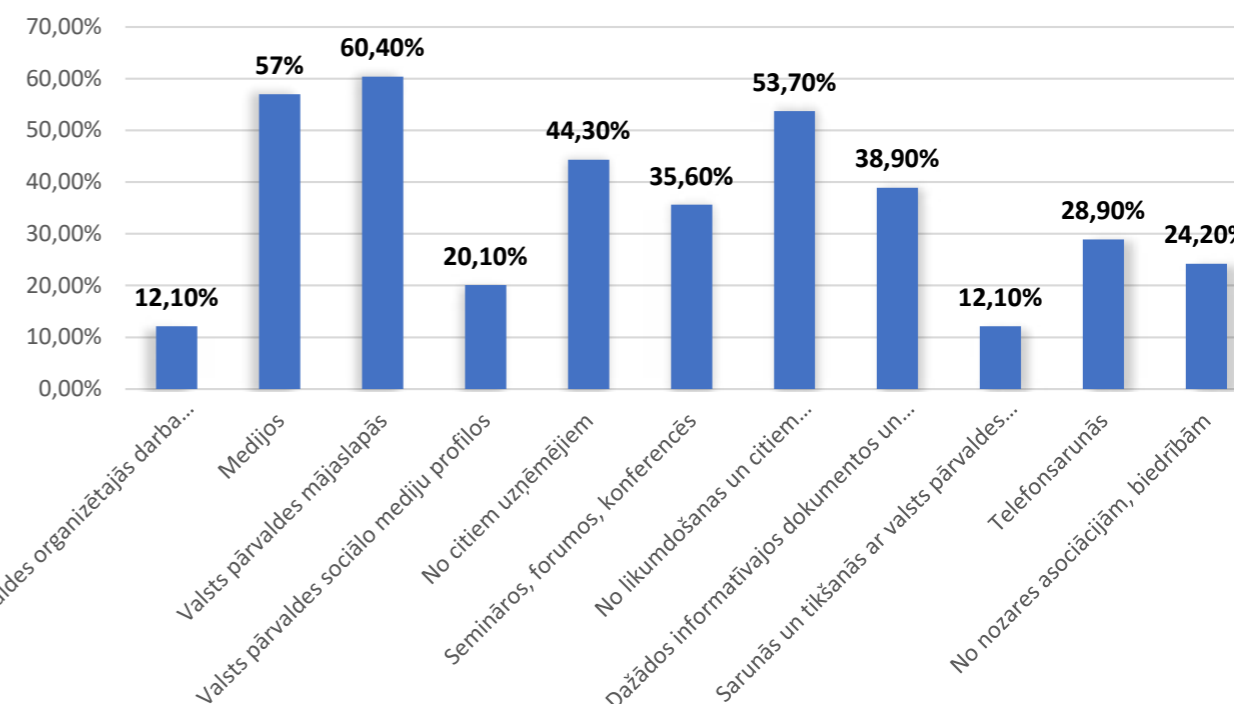
no ministrijas uz citu ministriju, utml., informācija jāmeklē pašiem, iespējas sniegt viedokli jāmeklē pašiem.

- Es kā uzņēmējs interesējos, mums ir dažādi mērķi, kas kopā nesaiet
- Sektora intereses valsti īpaši neuztrauc
- Vadītājs sniedz informāciju
- Kā darbinieks man interesējošie jautājumi tiek risināti caur darba komandas menedžeri
- No valsts saņemam visu laiku spiedienu

rezultāti parāda, ka abu pušu komunikācija vairāk norit pēc nepieciešamības, tomēr uzņēmēji nejūt regulāru atgriezenisko saiti.

6. jautājums (6. attēls) aptaujā iekļauts ar mērķi noskaidrot, kādus komunikācijas kanālus un rīkus uzņēmēji izmanto, lai iegūtu informāciju no valsts pārvaldes. Visvairāk respondenti izvēlējušies atbildes: *Valsts pārvaldes mājaslapās, Medijos, No likumdošanas un citiem normatīvajiem aktiem.* Tāpat attēlā redzams, ka kā informācijas iegūšanas veids uzņēmējiem būtiska ir arī savstarpējā komunikācija. 57% respondentu

6. Kā jūs iegūstat informāciju no valsts pārvaldes, jautājumos, kas būtiski uzņēmējdarbībai? (vairākas atbildes iespējamās)



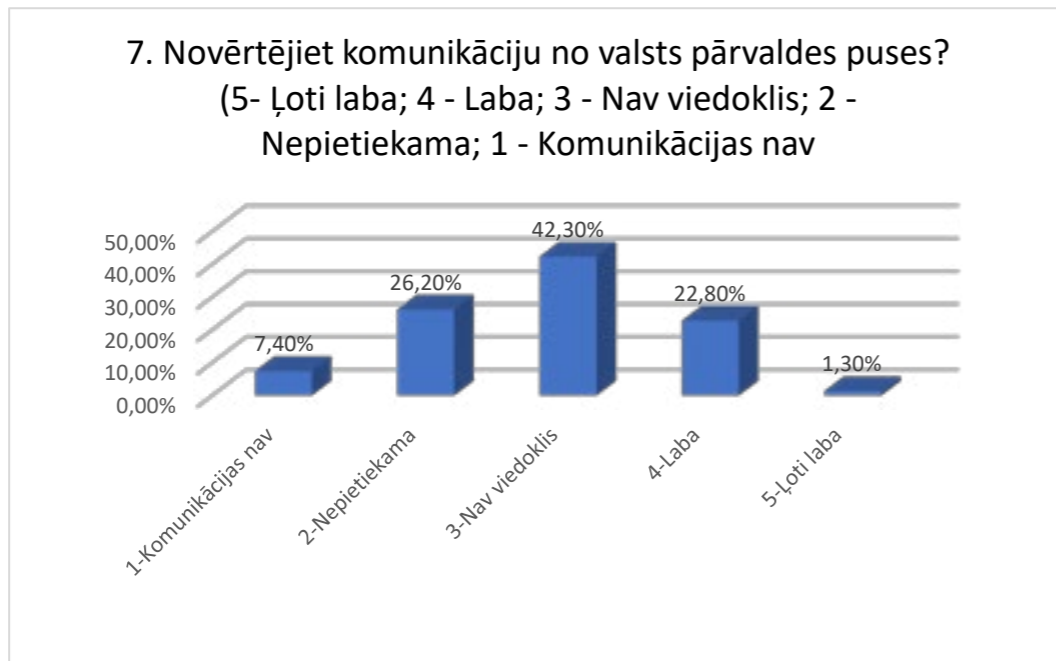
6.attēls. Respondentu viedoklis par informācijas iegūšanas komunikācijas kanāliem un rīkiem

par likumiem, par sodiem, par nodokļu nomaksu, par neskaidrībā ar uzņēmējdarbības apturēšanu, komunikācija ar VID

Pretēji 5. attēlā redzamajiem rezultātiem, atbildē *Cits* sniegtās atbildes liecina, ka informācija arī no valsts pārvaldes puses tiek sniegta, tomēr uzņēmējs tajā ne vienmēr orientējas vai jūtas iesaistīts. Tāpat paustais liecina, ka uzņēmējiem nereti jāsaskaras ar valsts pārvaldes birokrātiju, kas neveicina nedz uzņēmēju iesaisti, nedz ātru jautājumu risināšanu. Kopumā 5. jautājuma

atzīmējuši, ka liela loma kā informācijas kanālam ir arī medijiem, jo tajos neapšaubāmi tiek atspoguļoti galvenie sociālpolitiskie un ekonomiskie jaunumi, tomēr tā ir vienvirziena komunikācija, kurā visbiežāk jau tiek atspoguļoti publiskās pārvaldes pieņemti lēmumi. Atbildi *No nozares asociācijām, biedrībām* izvēlējušies visnotaļ zems respondentu skaits – 24,2%, kas sasaucas arī ar šajā pētījumā veiktajā ekspertu intervijām. Tas nozīmē, ka jāturpina nozaru asociāciju un biedrību lomas stiprināšana kā informācijas mediatoram. Vismazāk atbildes ieguvuši atbilžu varianti *Sarunās un tikšanās*

ar valsts pārvaldes pārstāvjiem un Valsts pārvaldes organizētajās darba grupās, kas ir vērtējams kā negatīvs aspekts, ja ir būtiska atgriezeniskā saite starp uzņēmējiem un valsts pārvaldi. Tas nozīmē, ka uzņēmēji nepietiekoši tiek iesaistīti vai iesaistās valsts normatīvo aktu izstrādāšanas procesā, neiesaistās vai netiek iesaistīti



7. attēls. Respondentu valsts pārvaldes komunikācijas vērtējums

tiešajā komunikācijā

ar valsts pārvaldi. Komunikācijas teorijās liels akcents ir tiešajai komunikācijai, kas atsevišķos sarežģītos jautājumos ir akūti nepieciešama, jo tikai tiešās komunikācijas: sarunas, tikšanās, apspriedes, sanāksmes, darba grupas, laikā puses gūst visaptverošu un padziļinātu izpratni par konkrēto jautājumu, abu pušu vajadzībām, jautājuma risināšanas iespējām, problēmu risināšanu, krīžu vadību un pārvaldīšanu, utt.

7. jautājumā (7. attēls) respondenti novērtē komunikāciju no valsts pārvaldes puses. Lielākā daļa respondentiem nav viedokļa – 42,3%, kas vairāk demonstrē vienaldzību. 26,2% izvēlējušies atbildi *Nepietiekama*, bet 7,4% - *Komunikācijas nav*, tātad, kopsummā 33,6% šo aspektu vērtē negatīvi. Un tikai 24,1% respondentu komunikāciju no valsts pārvaldes puses atzīst kā labu un ļoti labu.

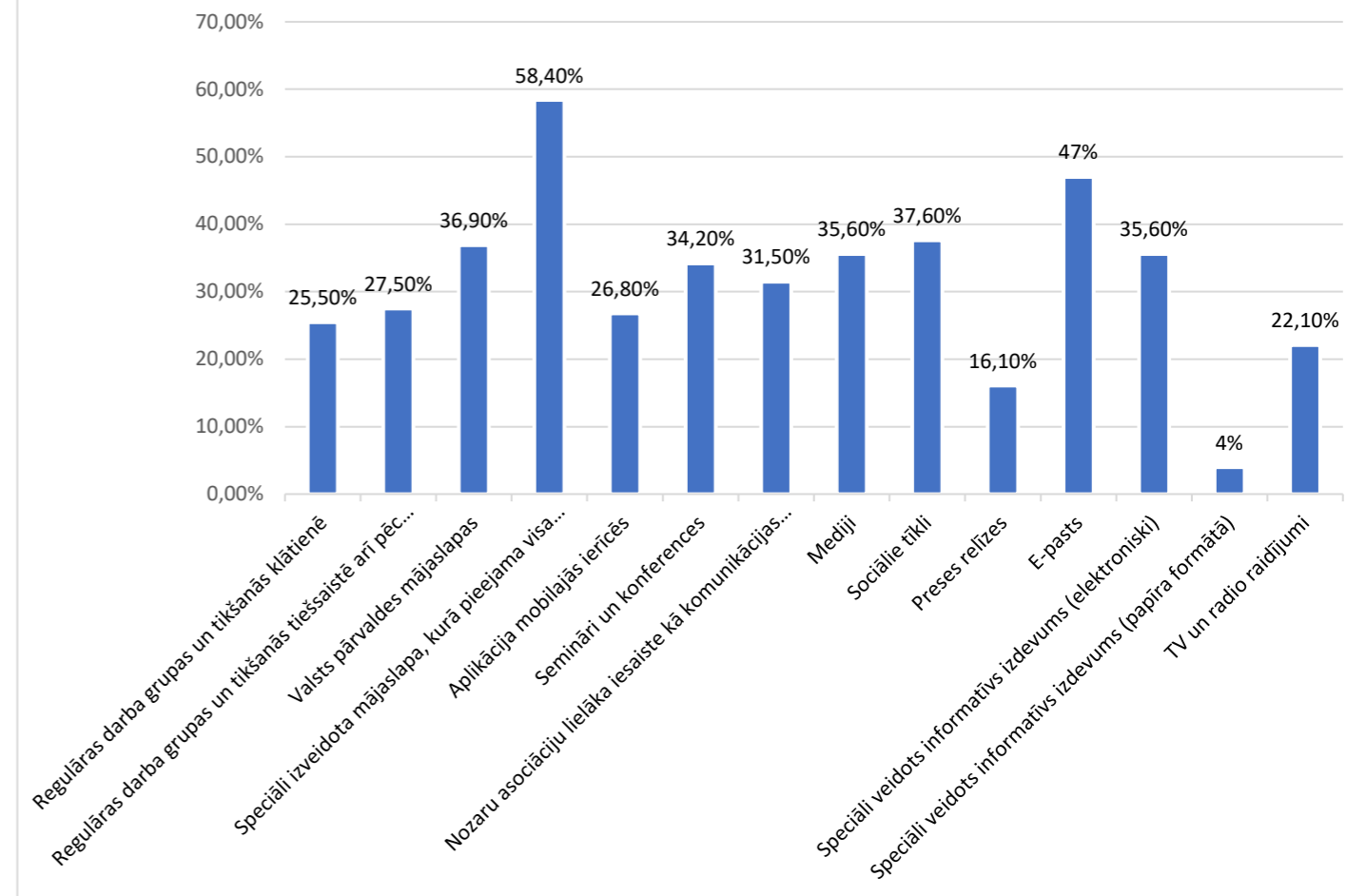
8. jautājumā respondenti aicināti ieteikt komunikācijas kanālus, kas, viņuprāt, būtu visefektīvākie, lai veicinātu abpusējo – uzņēmēju un valsts pārvaldes, komunikāciju. Visvairāk atbilžu sniegts: *Speciāli izveidota mājaslapa, kurā pieejama visa nepieciešamā informācija*, *E-pasts*. Atbildē *Speciāli izveidota mājaslapa, kurā pieejama visa nepieciešamā informācija* liecina, respondenti apliecina iepriekš pausto, ka informācija, kas būtu nepieciešama uzņēmējiem no valsts pārvaldes puses, ir pieejama, tomēr tā ir

sadrumstalota. Vienota informācijas platforma, viņuprāt, atvieglotu informācijas iegūšanu, iesaisti un līdz ar to komunikācijas atgriezenisko saiti starp abām pusēm. Atbildēs atkārtoti uzsvērtā nozares asociāciju loma komunikācijas veicināšanā un aprīvē, kas sasaucas arī ar ekspertu minēto. Viszemāk – 4%, ir novērtēts īpaši veidots informatīvais izdevums papīra formātā. Šāda atbilde nepārsteidz, ņemot vērā digitālās komunikācijas straujo attīstību un faktu, ka drukāts informatīvais izdevums vairāk tiek izmantots iekšējā, nevis ārējā komunikācijā.

Atbildē *Cits* respondenti min:

- Nozaru asociāciju lielāka iesaiste kā komunikācijas starpniekam
- Diemžēl, Asociācijas arī netiek ņemtas vērā! Un to piedāvātie eksperti tiek noraidīti pat viedokļa izteikšanai, kaut ministrijās, piem., nav NEVIENA speciālista ar attiecīgu izglītību vai pieredzi!
- Nedefinēti visi sociālie partneri - prāta karte kā orientēšanās rīks, t.sk. ierēdņi, kuru kompetencēs ir kuri saistošie jautājumi - ierēdniecības eksperti ir neaizsniedzami
- Attieksmes maiņa - valsts iestādei būtu jācieta uzņēmēji, no kura maksātiem nodokļiem viņiem tiek maksātas algas, nevis jāliek šķēršļi, jāizstāv tikai sava (kaut nekorekta) pozīcija un jāizturas kā

8. Kādi komunikācijas kanāli, Jūsaprāt, būtu visefektīvākie, lai veicinātu abpusējo komunikāciju? (vairākas atbildes iespējamas)



8. attēls. Respondentu viedoklis par efektīviem komunikācijas kanāliem

pret zemāku sugu

- Nozaru asociāciju lielāka iesaiste kā komunikācijas starpniekam, nedefinēti visi sociālie partneri - prāta karte kā orientēšanās rīks, t.sk. ierēdņi, kuru kompetencēs ir saistošie jautājumi - ierēdniecības eksperti ir neaizsniedzami

sadarbībā

- Kaut ko jautājot vai iesakot atbilde ir mēs nerakstām likumus un mums liek tā darīt
- Darbības atskaitē ir iespēja sniegt ierosinājumus

9. jautājums aptaujā iekļauts ar mērķi noskaidrot uzņēmēju gatavību iniciēt komunikāciju un uzlabot sadarbību ar valsts pārvaldi. Daļa respondentu – 50,3%, ir atzīmējuši, ka šādu iespēju nav izmantojuši, un tikai 24,2% iniciatīvu no savas puses ir izrādījuši. Lielākā daļa atbilžu liecina, ka uzņēmēji paši atrod nepieciešamo informāciju, izmantojot citus komunikācijas kanālus.

Atbildē *Cits* respondenti min:

- Jā, ir iesniegts neskaitāmas reizes, bet VARAM nav ieinteresēts nekādā

Aptaujas **10.jautājumā** (10.attēls) noskaidrots, kādus komunikācijas kanālus un rīkus respondenti ir izmantojuši, lai sazinātos ar valsts pārvaldi.

30,76% respondentu izvēlējušies atbildes variantu, kas norāda, ka viņi nekad nav vērsušies valsts pārvaldē ar ierosinājumiem par sadarbību, turpretī lielākā daļa – 44,23% un 32,69%, attiecīgi norāda, ka ir to darījuši rakstiski vai mutiski. Savukārt 28,84% respondentu izvēlējušies atbildi *Piedaloties darba grupās*, bet 21,15% – *Organizējot tikšanās*. Tas nozīmē, ka arī šajā jautājumā atklājās uzņēmēju visnotaļ

pasīvā iesaiste tiešajā valsts pārvaldes darba procesā, piemēram, darba grupās, lai arī tas ir efektīvākais veids, kā nepastarpināti paust nozares viedokli. Tādejādi jāsecina, ka joprojām nozīme ir nozaru asociācijām, kuras šādās apspriedēs piedalās gan pēc nepieciešamības, gan pēc nozares iniciatīvas.

Atbildē *Cits* respondenti min:

- Mutiski, saņemot atbildi, ka var pat nerakstīt ierosinājumus

11. jautājumā (11.attēls) respondenti pauž viedokli par to, kāpēc nepieciešama veiksmīga un aktīva atgriezeniskā saite starp uzņēmējiem un valsts pārvaldi – kādi ir galvenie ieguvumi. 82,69% respondentu

izvēlējušies atbildi *Veicina uzņēmējdarbības attīstību*, tādejādi paužot izpratni par to, kāpēc nepieciešama veiksmīga abu pušu komunikāciju – jo tā ir iespēja pārstāvēt nozari, veidot izpratni un attīstīt to. To apliecina arī atbilžu variants *Veicina valsts pārvaldes izpratni par uzņēmējdarbības vidi Latvijā un pasaulē*, ko izvēlējušies 84,61% respondentu. Līdztekus – 59,61%, izvēlēta arī atbilde *Uzlabo likumdošanas un normatīvo aktu izstrādi*. Kopumā šie rezultāti apliecina pētījuma kopīgo uzdevumu – izpētīt komunikācijas saikni ar uzņēmējdarbības attīstību, iesaisti, valsts pārvaldes izpratni – būtiskiem aspektiem, lai uzņēmējdarbības vide būtu kopsoļī ar publiskās pārvaldes redzējumu. Un otrādi.

Atbildē *Cits* respondenti min:

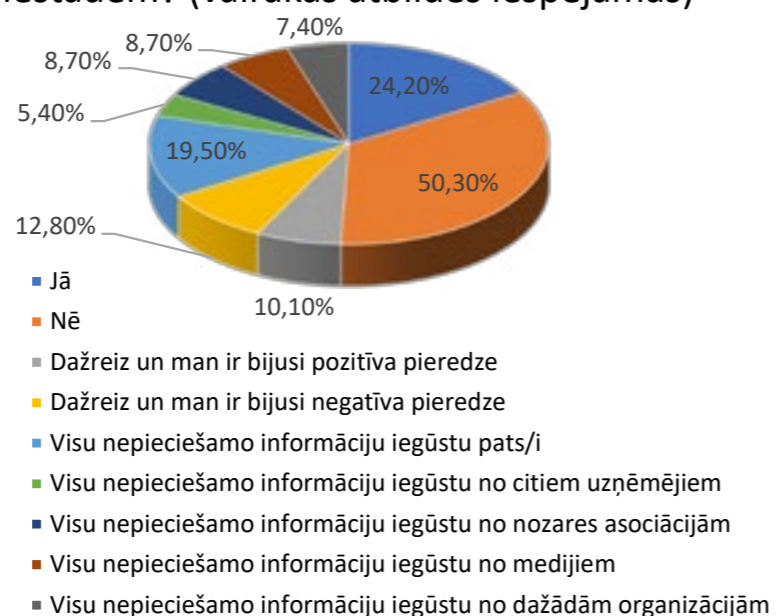
Varētu veicināt uzticēšanos, līdziesaisti, ticību, ka no nozaru pieredzes ir jēga. Pašlaik komunikācija reti ir veiksmīga, tāpēc neko no minētā neveicina un neuzlabo

Diemžēl, nav pozitīvas pieredzes, ka valsts pārvalde gribētu iedziļināties jautājumos un labot, piemēram, defektīvus normatīvos aktus, kas neatbilst realitātei

Veicina uzņēmēju izpratni par valsts pārvaldi!!! Es domāju, ka šobrīd uzņēmēju izpratne par valsts pārvaldi ir daudz zemāka nekā valsts pārvaldes izpratne par uzņēmējdarbību. Tam jābūt perfektam līdzsvaram

12.jautājumā (12. attēls) respondentiem tiek lūgts novērtēt nozares asociāciju lomu komunikācijas un atgriezeniskās saites veidošanā starp uzņēmējiem un valsts pārvaldi. Šajā jautājumā redzama respondentu vislielākā vienotība redzējumā par to, kas noteikti būtu svarīgi, lai

9. Vai Jūsu uzņēmums ir iesniedzis kādus priekšlikumus par sadarbības uzlabošanu valsts iestādēm? (vairākas atbildes iespējas)



9. attēls. Respondentu gatavība iniciēt komunikāciju

abu pušu komunikācija būtu veiksmīga.

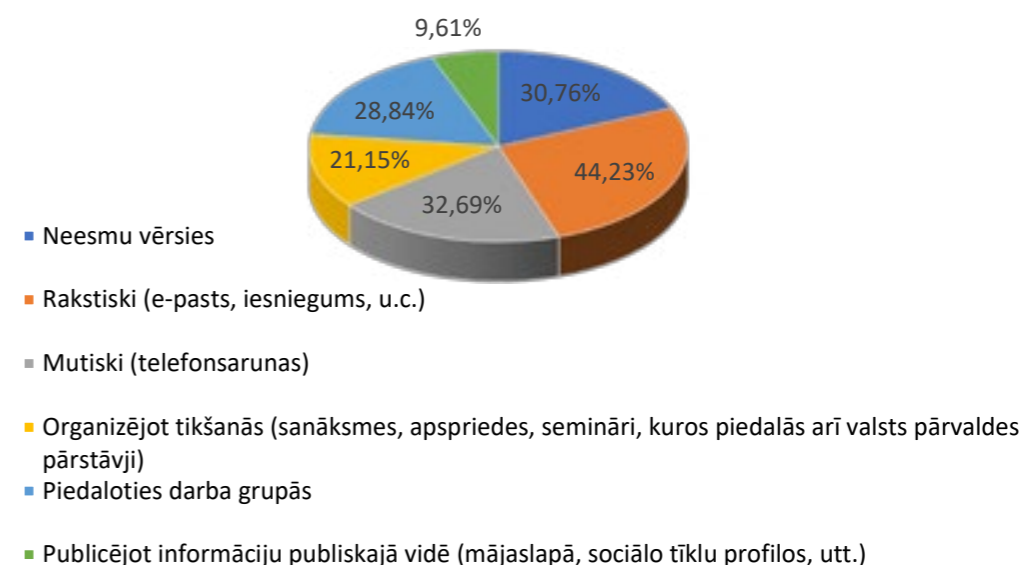
Atbildē *Cits* respondenti min:

Asociācijām ir par pāris procentiem vairāk iespēju tikt iekļautām darba grupās. Valstij ir jānāk pie uzņēmējiem

Pārāk sadrumstalota lobēšana, pazaudējot kopējo vīziju par valsts ilgtspēju vai pareizāk tās neesamība tām traucē būt orientētām uz valsts ilgtspēju

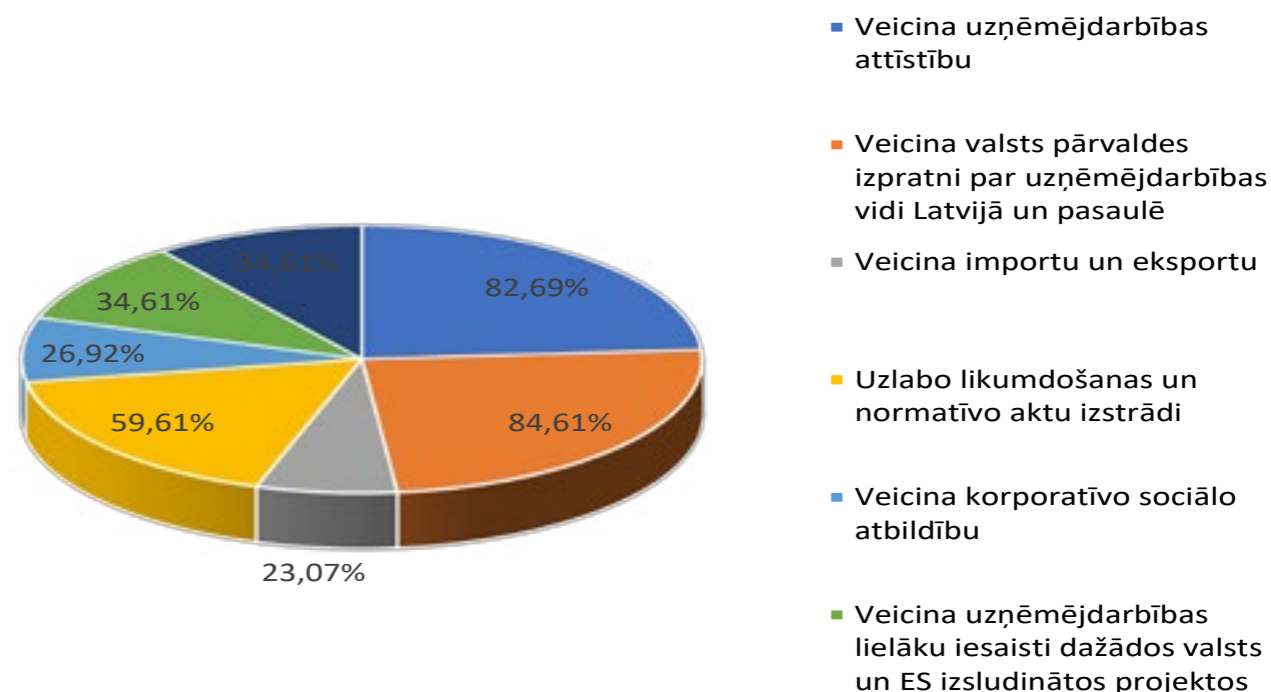
Var "mēs-jūs" ir MĒS visi kopā - visiem jāpieliek

10. Ja esat vērsies valsts pārvaldē ar ierosinājumiem par sadarbības, tostarp, komunikācijas uzlabošanu, kādā formātā tas ir noticis? (vairākas atbildes iespējas)



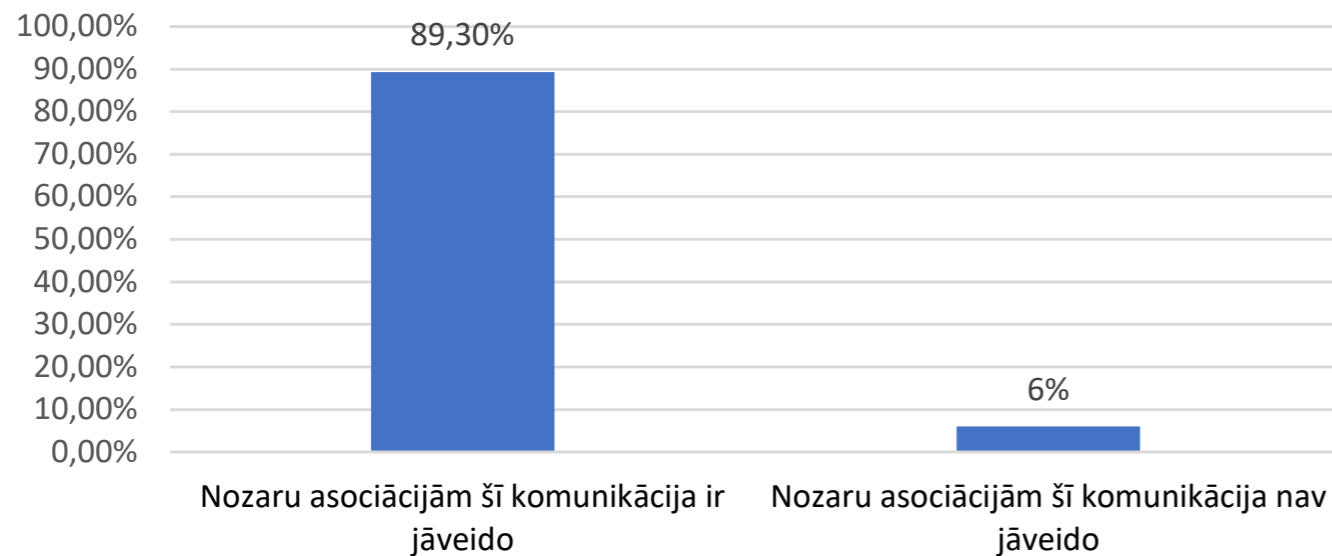
10. attēls. Komunikācijas kanāli un rīki, ko respondenti ir izmantojuši, lai sazinātos

11. Veiksmīga komunikācija ar valsts pārvaldi: (vairākas atbildes iespējas)



11. attēls. Respondentu viedoklis par to, kāpēc nepieciešama komunikācija starp valsts pārvaldi un uzņēmējiem

12. Novērtējiet nozaru asociāciju lomu komunikācijas veidošanā starp uzņēmējiem un valsts pārvaldi? (viena atbilde iespējama)



12. attēls. Respondentu viedoklis par nozaru asociāciju lomu komunikācijas veicināšanā

roka, sistemātiskums un regularitāte

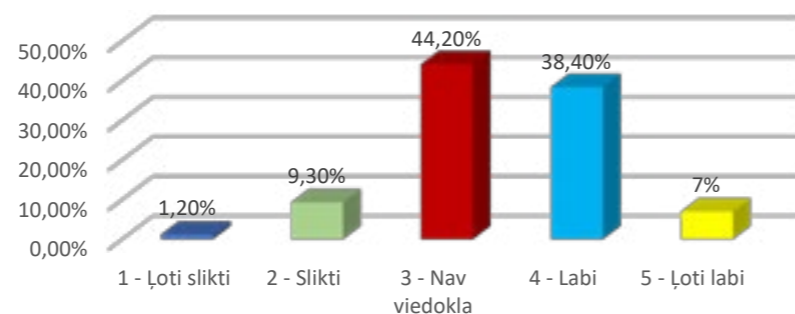
Valsts pārvalde nepietiekoši izmanto nozaru asociācijas komunikācijas veidošanai, bet gaida kad asociācijas meklēs un pieprasīs informāciju, sniegs viedokli un citādi palīdzēs nepieņemt stulbus lēmumus. Ne visām asociācijām ir tāda kapacitāte, lai izsekotu visiem procesiem valsts pārvaldē, un tās reaģē uz informāciju tikai tad, kad stulbie lēmumi jau ir sagatavoti un pieņemti vai gandrīz pieņemti.

Valsts pārvalde tad pamato savu stulbumu ar to, ka viņi nav speciālisti un viņiem asociācijas nepalīdz, kaut arī asociācijas lēmumu sagatavošanā praktiski netiek iesaistītas

Valsts pārvaldei un asociācijām jādarbojas kopā un abām pusēm būtu jāmeklē iespēja kopējai mērķu sasniegšanai, gan uzņēmējiem, gan valstij. Aptaujas noslēdzotajā jautājumā (13. attēls) respondenti vērtē nozaru asociāciju līdzšinējo ieguldījumu komunikācijas veidošanā starp uzņēmējiem

un valsts pārvaldi. Lielākajai daļai respondentu – 44,20% atbildes, nav viedokļa, kas izskaidrojams ar to, ka uzņēmējiem nav skaidras nozares asociāciju funkcijas, kā arī, ka uzņēmējiem nav informācijas par nozaru asociāciju līdz šim paveikto. 38,40% respondentu atzīmējuši atbildi *Labi*, bet 7% – *Ļoti labi*. Tas nozīmē, ka kopumā aptaujas dalībnieki nozaru komunikāciju vērtē augstu. Tikai 1,2% respondentu minēto asociāciju darbību vērtē kā ļoti sliktu.

13. Novērtējiet nozaru asociāciju līdzšinējo aktivitāti komunikācijas veidošanā starp uzņēmējiem un valsts pārvaldi (1 - Ļoti slikti; 2 - Slikti; 3 - Nav viedokļa; 4 - Labi; 5 - Ļoti labi)



13. attēls. Respondentu viedoklis par nozaru asociāciju lomu komunikācijas veicināšanā

Fokusgrupa ir pētījuma datu ieguves metode, kurā izmanto atvērtu grupas mijiedarbību, lai moderators (pētnieks) gūtu dziļāku izpratni par dalībnieku attieksmēm un viedokļiem. Fokusgrupas dalībnieki var mijiedarboties un savstarpēji reaģēt uz citu dalībnieku viedokļiem (Pētniecības terminu skaidrojošā vārdnīca).

Kā eksperti pētījumam un fokusgrupai tika izvēlēti gan komunikācijas profesionāļi un eksperti, gan uzņēmējdarbības nozares pārstāvji.

Ekspertu intervijas un fokusgrupa tika veiktas ar šādiem ekspertiem:

- Līga Mirlina**, Biznesa augstskolas Turības Komunikācijas virziena docētāja, vairāku zinātnisko publikāciju par valsts pārvaldes komunikāciju autore
- Jānis Lielpēteris**, Latvijas Rūpniecības un tirdzniecības kameras valdes loceklis, politikas daļas direktora vietnieks
- Renāte Cāne**, Dr.sc.soc, Dr.comm, Biznesa augstskolas Turības Komunikācijas virziena lektore, Vidzemes augstskolas, Rīgas Stradiņu universitātes docētāja
- Andra Feldmane**, Dr. oec., Latvijas Pašvaldību savienības padomniece uzņēmējdarbības jautājumos
- Kristīne Tjarve**, Biznesa augstskolas Turības Komunikācijas virziena, Alberta koledžas, Rīgas Stradiņa universitātes lektore, Latvijas Asociācijas sabiedrisko attiecību speciālistiem valdes priekšsēdētāja;
- Jolanta Derkevica-Pilskunga**, Biznesa augstskolas Turības Komunikācijas virziena Maģistrantūras un doktorantūras programmu direktore, grāmatas "Domino Effect in Risk and Crisis Communication. Management & Legal Aspects" autore, SIA "JDP Integrated Communications" īpašniece un vadītāja
- Aleksandrs Mirlins**, Biznesa augstskolas Turības Komunikācijas virziena lektors, SIA "Komunikoloģisko pētījumu centrs" valdes loceklis

Ekspertu interviju un fokusgrupas galvenie secinājumi:

- Informācijas sadrumstalotība - valsts pārvalde izmanto daudz un dažādus informācijas un komunikācijas kanālus, kas uzņēmējiem nereti apgrūtinā informācijas atrašanās iespējas
- Nozares asociāciju loma - jāstiprina to iesaiste informācijas pārnēsē no valsts pārvaldes uzņēmējiem un otrādi, tomēr jānovērš nereti novērotā nozaru asociāciju demagoģija, nesniedzot konkrētus risinājumus vienas vai otras problēmas risināšanai vai uzlabošanai
- Birokrātija - pārāk izteiktās birokrātiskais aparāts valsts pārvaldē nesekmē ātru lēmumu pieņemšanu un uzņēmēju ierosinājumu izskatīšanu, jo vairāk laikā, kad ātrai rīcībai vienā vai otrā situācijā var būt izšķiroša nozīme noteiktu mērķu sasniegšanā
- Paaudžu *plaisa* - gan Latvijā, gan starptautiskajā līmenī novērots, ka uzņēmēji paliek arvien gados jaunāki cilvēki (mazkapitāla SIA visbiežāk reģistrē jauni cilvēki vecumā no 21 līdz 30 gadiem), turpretī valsts pārvaldē ierēdņu vecums ir 42,9 ("Darba samaksa un nodarbināto skaits valsts budžeta iestādēs 2020. gadā", nodarbinātā portrets valsts pārvaldē 2020. gadā, Valsts kanceleja), līdz ar to atšķiras pieeja un redzējums jautājumu risināšanai, tāpat atšķiras vērtības, uz kurām tiek balstīti lēmumi īstermiņā un ilgtermiņā
- Nozaru *plaisa* - nav vienotas izpratnes par sadarbības starp nozarēm nepieciešamību un, jo lielāka savstarpējā sinerģija, jo kopumā lielāka efektivitāte atsevišķos jautājumos un valsts attīstībā kopumā
- Stratēģiskas komunikācijas vadība - jo vairāk sadarbības un savstarpējās komunikācijas procesi tiek demokratizēti un sakārtoti, jo lielāka *plaisa* un sadrumstalotība komunikācijā un sadarbībā veidojas. Tas nozīmē, ka abām piesēm nereti pietrūkst objektīva redzējuma ne tikai katrai uz savu attīstību un komunikācijas kvalitāti, bet stratēģisko komunikācijas vadību kopumā. To iespējams radīt "mazas valsts sindroms",

- kur centrā ir nevis sadarbība un stratēģiska pieeja, bet katras nozares savīgās intereses un individuālā attīstība kā prioritāte jeb - šaurs redzējums

- Pieredzes trūkums - starptautiskās pieredzes pārneses Latvijas vidē un starptautisku ekspertu neatkarīga monitoringa trūkums, kas nesekmē starpnozaru sadarbību un attīstību
- Atsevišķas sadarbības formas - šobrīd valsts pārvalde uzņēmējiem piedāvā atsevišķas sadarbības formas, kā, piemēram, ministriju darba grupas un iesaistīšanās likumprojektu izvērtēšanā, tomēr uzņēmēji to izmanto reti, atstājot jautājumu nozaru asociāciju pārziņā
- Politiskā ietekme - lēmumi valsts pārvaldē nereti tiek pieņemti vadoties no politiskās elites uzstādījumiem
- Sabiedrības uzticības līmenis - tā kā politiskā elite nereti, veidojot savu publisko tēlu, sabotē kopējo valsts pārvaldes komunikācijas procesu, kritīs sabiedrības, tostarp, arī uzņēmēju, uzticības līmenis valsts pārvaldei kopumā
- Komunikācijas speciālistu loma - ņemot vērā literatūras pamatnostādnes, komunikācijas speciālistiem jābūt vadības līmeņa speciālistiem, tātad, jāpiedalās lēmumu pieņemšanas procesā, tomēr nereti ne uzņēmējdarbības, ne valsts pārvaldes pusē šī loma tiek nonivelēta, augstāk par reputācijas veidošanu nostādot katru personīgo tēlu (gan uzņēmēju, gan politiskās elites, piemēram, ministru)
- Krīzes komunikācija - iztikta līdera (ministru kabinets) trūkums krīzes situācijā, nevis pieņemto lēmumu, bet uzvedības publiskajā vidē (piemēram, sociālajos medijos) dēļ, sabiedrībā radot apjukumu un liekot apšaubīt valsts sistēmu kopumā
- Formālā pieeja komunikācijai - jeb *nogurusī* komunikācija, tas nozīmē zemu komunikācijas efektivitāti starp uzņēmējiem un valsts pārvaldi, jo tiek izpildīts komunikācijas formālais apjoms, nevis komunikācija pēc satura un būtības, veicinot abu pušu sadarbību
- Vienvirziena komunikācija - jeb informējošā, nevis iesaistošā komunikācija no valsts pārvaldes puses
- Pārslodze - komunikācijas *nogurums* gan uzņēmēju, gan valsts pārvaldes pusē
- Neformālā komunikācija - starp uzņēmējiem un valsts pārvaldi nepieciešama ne tikai

formāla, bet arī neformāla komunikācija, piemēram, īpaši pasākumi abām pusēm, ļaujot iepazīt abu pušu vajadzības un sadarbības nepieciešamību

- Informācijas *pārbagātība* - pārlietu daudz informācijas publiskajā telpā rada apjukumu un informācijas sadrumstalotību
- Valsts funkcijas - šobrīd publiskajam sektoram deleģētas pārāk daudz funkcijas, kas nozīmē arī komunikācijas noslogotību un sadrumstalotību, normatīvo aktu lielo daudzumu, utt.
- Uzņēmēju zināšanas - tā kā informācijas ir pārāk daudz un tā ir atrodama daudzos komunikācijas kanālos (mājaslapas, mediju, sociālie mediji, utt.), uzņēmējiem nereti iztrūkst zināšanas, kur īsti informācija ir jāmeklē
- Valsts pārvaldes portāli - nepietiekami tiek izmantots tādu publiskās pārvaldes portālu potenciāls, kā: EDS un latvija.lv, kuros uzņēmēji uzturas visbiežāk. Valsts pārvaldes mājaslapas pilda informēšanas funkciju, neveicinot atgriezenisko saiti
- Elektroniskais pasts - nepietiekami komunikācijā starp uzņēmējiem un publisko pārvaldi tiek izmantots e-pasts, kas ir ātrākais komunikācijas kanāls, lai pilnvērtīgi informētu ieinteresētās auditorijas
- Eiropas Savienības direktīvas - ir direktīvas, kuras ES nodod Latvijai ieviešanai vietējos politikas dokumentos. To bieži neizprot uzņēmēji, uzskatot, ka Latvijas publiskā pārvalde nav pietiekoši ieguldījusi darbu, lai šī direktīva neattiektos uz Latvijas politiku. Šādā gadījumā rodas negācijas no uzņēmēju puses, lai gan šādu direktīvu ieviešana ir neizbēgams process ES dalībvalstīm. Cits jautājums ir par uzņēmēju iesaisti jau ES direktīvu līmenī, tomēr tas prasa resursus un laiku, kas nereti ir tikai lielajiem uzņēmumiem
- Igaunijas pieredze - kaimiņvalstī ir mazāks ministriju skaits, līdz ar to arī informācijas daudzums ir mazāks, tomēr arī ne visās Igaunijas valsts pārvaldes mājaslapās ir atsevišķa sadaļa uzņēmējiem
- Neformāli pasākumi - starp uzņēmējiem un valsts pārvaldi nepieciešams veidot arī neformālāku komunikāciju, kā, piemēram, dažādas konferences vai forumus, kur abām pusēm būtu iespēja uzklaut vienai otru ne tik formālā gaisotnē. Tādejādi stiprinot arī savstarpējās attiecības

Fokusgrupas dalībnieki: **Zemkopības ministrija (ZM), Uzņēmumu reģistrs (UR), Ekonomikas ministrija (EM), Veselības ministrija (VM), Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija (VARAM), Ārlietu ministrija (ĀM), Aizsardzības ministrija (AM), Tieslietu ministrija (TM), Izglītības un zinātnes ministrija (IZM), Kultūras ministrija (KM).**

1. Komunikācija notiek, turklāt daudzos un dažādās formātos.
2. Nesen izveidotā mājaslapa – Valsts platforma biznesa attīstībai www.business.gov.lv, varētu būt vienota informācijas platforma uzņēmējiem, kurā satiekas visa informācija, kas nepieciešama tieši uzņēmējiem.
3. Latvijas Investīciju attīstības aģentūra, ņemot vērā tās galveno mērķi: palīdzēt augt uzņēmumiem, sākot no labas un perspektīvas idejas līdz pat pasaules līmeņa atpazīstamībai eksporta tirgos, varētu būt kā vienas pieturas aģentūra (Vienas pieturas aģentūras (VPA) princips ir pakalpojumu piegādes veids, tādu darba organizācijas metožu izmantošana, kas, pamatojoties uz institūciju savstarpējo sadarbību saskaņā ar labas pārvaldības principu, ļauj personām saņemt pieprasītos pakalpojumus vienuviet klātienē vai elektroniski, fiziski nevēršoties institūcijā pie atbildīgās amatpersonas, kas izskata iesniegto pieteikumu, saskaņo to un pieņem lēmumu par pieprasītā pakalpojuma izpildi) jeb konsultāciju punkts uzņēmējiem (LIAA, www.lvportals.lv).
4. Sociālo partneru loma komunikācijas uzturēšanā un veicināšanā starp uzņēmējiem un valsts pārvaldi ir milzīga loma, tāpēc jāturpina stiprināt šo organizāciju iesaiste.
5. Lai informētu un iesaistītu uzņēmējus, tiek izmantoti dažādas sadarbības un komunikācijas formas, piemēram, darba grupas, mājaslapas, iespēja sniegt atzinumu normatīvo aktu izstrādes procesā Tiesību aktu publiskajā portālā (šis gan vairāk attiecināms uz uzņēmēju pārstāvošajām organizācijām, turklāt minētais portāls vēl tiek uzlabots, tāpēc tā izmantošana nereti sagādā problēmas), iesaiste projektos, konsultatīvajās padomēs, pakalpojumu testa grupas, utt.

6. Ja uzņēmēju pārstāvošo organizāciju, kā, piemēram, LRTK un LDDK iesaiste komunikācijas un sadarbības veicināšanā vērtējama kā augsta, tad atsevišķu uzņēmēju iesaiste – zema – šo iespēju uzņēmēji izmanto reti un visbiežāk tikai lielie uzņēmumi. Līdz ar to arī atgriezeniskā saite no uzņēmējiem vērtējama kā zema.
7. Uzņēmēju atsaucība uz valsts pārvaldes iniciatīvām un komunikāciju vērtējama kā ļoti dažāda – jautājumos, kuros uzņēmēji paši ir ieinteresēti, piemēram, projekti, granti un iepirkumi, iesaiste ir lielāka, tomēr arī to izmanto tikai aktīvākie uzņēmēji, savukārt jautājumos, kas pastarpināti vai dotajā brīdī ne tik tieši skar uzņēmējus, piemēram, dažādas ES direktīvas, atsaucība ir ļoti zema.
8. Uzņēmēji uz valsts pārvaldes komunikāciju nereti reaģē asi, uzsverot, ka papildu iesaistīšanās dažādās aktivitātēs vai iepazīšanās ar informāciju un reaģēšanu uz to, ir lieka laika tērēšana.
9. Sadarbībā ar uzņēmējiem tiek ievērots reģionu princips, tādejādi attīstot komunikāciju un uzņēmēju iesaisti arī attālākos Latvijas novados, ne tikai Rīgā vai Pierīgā, tomēr šī sadarbības forma jāizmanto vēl aktīvāk.
10. Nereti uzņēmēju pārmetumi izskan brīdī, kad nav ņemts vērā viņu viedoklis, tomēr, izstrādājot politikas plānošanas dokumentus, svarīgs ir ne tikai viena vai aktīvākā uzņēmēja viedoklis, bet nozares vai līdzīgo uzņēmumu grupas viedoklis.
11. Komunikācija starp uzņēmējiem un valsts pārvaldi var pastiprināt tādu komunikācijas rīku, kā e-pasts, tomēr informācijai, kas tādā veidā tiek nosūtīta uzņēmējiem, ir stingri jāpārdomā, lai neizskanētu pārmetumi par pārlietu lielas informācijas daudzuma saņemšanu, turklāt, informācija ir jāsegmentē – attiecīgā informācija attiecīgajai uzņēmējdarbībai.
12. Nevalstiskās organizācijas ir universāls "rīks" divvirziena komunikācijas veidošanai.
13. Valsts pārvaldes ikdienas darbā no uzņēmējiem vairāk būtu nepieciešama operacionālā līmeņa viedoklis.

KONTENANALĪZES JEB SATURA ANALĪZES REZULTĀTI

Valsts pārvaldes mājaslapu informatīvās komunikācijas salīdzinājums Latvijā

Kontentanalīze ir tekstuālu datu analīzes metode, ar kuru tiek reducēts teksts līdz daudz īsākam kopsavilkumam vai tā jēgas atspoguļojumam. Šī analīze atklāj jēgu, mērķi vai ietekmi jebkuram komunikācijas veidam – daiļliteratūrai, presei, radiopārraidēm, pētot un izvērtējot satura, atkārtoto tēmu detaļas, mājienu un netiešus norādījumus. (Pētniecības terminu skaidrojošā vārdnīca)

Kontentanalīzes mērķis: izpētīt kāda veida informācija tiek ievietota Latvijas ministriju mājaslapās, saistību ar uzņēmējdarbību. Kontentanalīzes uzdevumi: noskaidrot Latvijas ministriju mājaslapā ievietotās informācijas divvirziena komunikāciju ar uzņēmējiem.

Kontentanalīzes rezultāti liecina, ka no 13 ministriju mājaslapām 8 nav atsevišķas sadaļas uzņēmējiem, tātad, nav vienas sadaļas, kur atrodama informācija, kas nepieciešama tieši uzņēmējiem.

Savukārt uzņēmējiem aktuālu projektu informācijas pieejama sadaļā "Iepirkumi", kas nav definējama kā atgriezeniskās saites veicinoša informācija. Tādējādi tikai tiek pildīta informēšanas funkcija.

Atsevišķas nodaļas uzņēmējiem pieejamas Aizsardzības ministrijas, Ekonomikas ministrijas un Finanšu ministrijas mājaslapā.

Aizsardzības ministrijas mājaslapas sadaļā *Jaunumi uzņēmējiem* uzņēmējiem pieejama informācija par: iepirkumiem; tirgus izpēti; licencēm un militārā ražotāja sertifikātiem; biežāk sastopamās kļūdas iesniegtajos publisko iepirkumu piedāvājumos; Eiropas Aizsardzības fonda iespējām; NATO iepirkumiem; grantu programmām; ziņas uzņēmējiem. Sadaļā "Ziņas uzņēmējiem" ir iespējams ar šīm ziņām dalīties vietnēs Facebook, Twitter un Draugiem.lv. Ja uzņēmējam ir vēlme regulāri saņemt jaunumus

par aktualitātēm, kas ir saistīta ar Aizsardzības ministriju, tad ministrijas mājaslapa nodrošina tādu iespēju sadaļā "Iespēja saņemt informāciju par jaunumiem e-pastā", kur tiek nodrošināta divvirziena komunikācija.

Ekonomikas ministrijas mājaslapā informācija uzņēmējiem nepieciešamā informācija pieejama sadaļās: "Patērētāji un tirdzniecība" un "Divpusējā ekonomiskā sadarbība". Sadaļā "Patērētāji un tirdzniecība" iekļauta sekoša informācija: Patērētāju tiesības; Konkurence un tirdzniecība; Tirgus uzraudzība; Ekodizains un energomarķējums; Dokumenti. "Divpusējā ekonomiskā sadarbība": Divpusējie ekonomiskās sadarbības līgumi; Starpvaldību komisijas (SVK)/ Apvienotās komitejas (AK); Lietišķās sadarbības padomes; Ārējās ekonomiskās politikas koordinācijas padome. Ar informāciju ir iespējams dalīties sociālajos tīklos Facebook, Twitter un LinkedIn, tomēr nav iespējams komentēt.

Finanšu ministrijas mājaslapā informācija uzņēmējiem pieejama sadaļā *Nozares ziņas*, kur publicēta informācija par jaunākajām aktualitātēm, izmaiņām un gaidāmajām pārmaiņām dažādu nozaru uzņēmējdarbībai. Ar pieejamām ziņām nav iespējams dalīties vai tās komentēt, lai tiktu nodrošināta divvirziena komunikācija.

Kā intervijās norādīja eksperti, valsts pārvaldes mājaslapu pozitīvā iezīme ir to vienāda vizuālais noformējums un informācijas izvietojums, kas atvieglo informācijas meklēšanu.

Apskatot citas publiskās pārvaldes mājaslapas, kuras ir būtiskas uzņēmējiem, kā, piemēram, latvija.lv, Valsts ieņēmumu dienests, LR Uzņēmumu reģistrs, likumi.lv un lielākās Latvijas pašvaldības - Rīgas domes, mājaslapās informācija lielākoties uzņēmējiem ir pieejama, tomēr izvietojums un informācijas atrašanās vieta atšķiras, kas apgrūtina informācijas pārskatāmību un atrašanu. Turklāt eksperti intervijās norādīja, ka nereti īsti nav skaidrs, kurā

SECINĀJUMI:

- vienotais vizuālais noformējums ministriju mājaslapās apmeklētājiem atvieglo mājaslapas navigācijas uztveri
- mazāk nekā trešdaļai ministriju mājaslapās ir speciāla sadaļa uzņēmējiem
- ministriju skaits ir liels, tāpēc ir informācijas sadrumstalotība
- gandrīz katrā ministrijas mājaslapā ir kaut vai minimāla informācija uzņēmējiem, piemēram, par iepirkumiem, tomēr šo nevar traktēt kā komunikācijas informāciju
- tikai dažās ministriju mājaslapās ar informāciju ir iespēja dalīties sociālajos medijos
- visās ministriju mājaslapās nav iespēja komentēt ierakstus, līdz ar to minētās mājaslapas pilda informēšanas funkciju
- visas mājaslapas pieejamas gan latviešu, gan angļu valodā

tieši mājaslapā informācija vispār jāmeklē, līdz ar to būtu ieteicams uzņēmējiem vajadzīgo informāciju sūtīt elektroniski, vai izmantojot EDS sistēmu, proti, tajās publiskās pārvaldes interneta vietnēs, kuras uzņēmēji regulāri apmeklē, arī ar patstāvīgajām reģistrācijām.

Valsts pārvaldes mājaslapu informatīvās un sociālās vietnes Facebook komunikācijas salīdzinājums Igaunijā

Kontentanalīzē, kurā apskatītas Igaunijas ministriju mājaslapas un sociālā vietne Facebook, redzams, ka kaimiņvalstī ministriju skaits - 14, kas arī ir komunikācijas pieejamības veicinošs faktors, bet nav tik liela informācijas sadrumstalotība. No šīm 14 ministriju mājaslapām, 3 ir atsevišķa sadaļa uzņēmējiem - Ekonomikas un komunikāciju ministrijai, Finanšu ministrijai un Lauksaimniecības ministrijai.

Ekonomikas un komunikāciju ministrijas mājaslapā attiecīgajā sadaļā "Objectives, activities" pie "Foreign financing" uzņēmējiem pieejama visa jaunākā, aktuālākā un noderīgākā informācija uzņēmējiem.

Finanšu ministrijas mājaslapā attiecīgajā sadaļā "Objectives, activities" pie "Financial and Entrepreneurship Policy" pieejamā informācija uzņēmējiem ir par finanšu un

SECINĀJUMI:

- Igaunijā ir mazāka informācijas sadrumstalotība
- vienotais vizuālais noformējums ministriju mājaslapās apmeklētājiem atvieglo mājaslapas navigācijas uztveri
- visās ministriju mājaslapās nav iespēja komentēt ierakstus, līdz ar to minētās mājaslapas pilda informēšanas funkciju
- atsevišķās mājaslapās norādīta kontaktinformācija uzņēmējiem
- sadaļās, kas īpaši radītas uzņēmējiem, ir plaša informācija
- visas Igaunijas ministriju mājaslapas pieejamas arī angļu valodā

uzņēmējdarbības politiku, taču informācijas apjoms ir liels un informācija ir konkrēti adresēta mērķgrupai. Uzņēmējiem norādītājā sadaļā ir konkrēti norādīti kontakti ar ko sazināties sev interesējošajos jautājumos un neskaidrībās. Turpretī pārējo ministriju mājaslapās saziņai norādīti tikai vispārīgie kontakti.

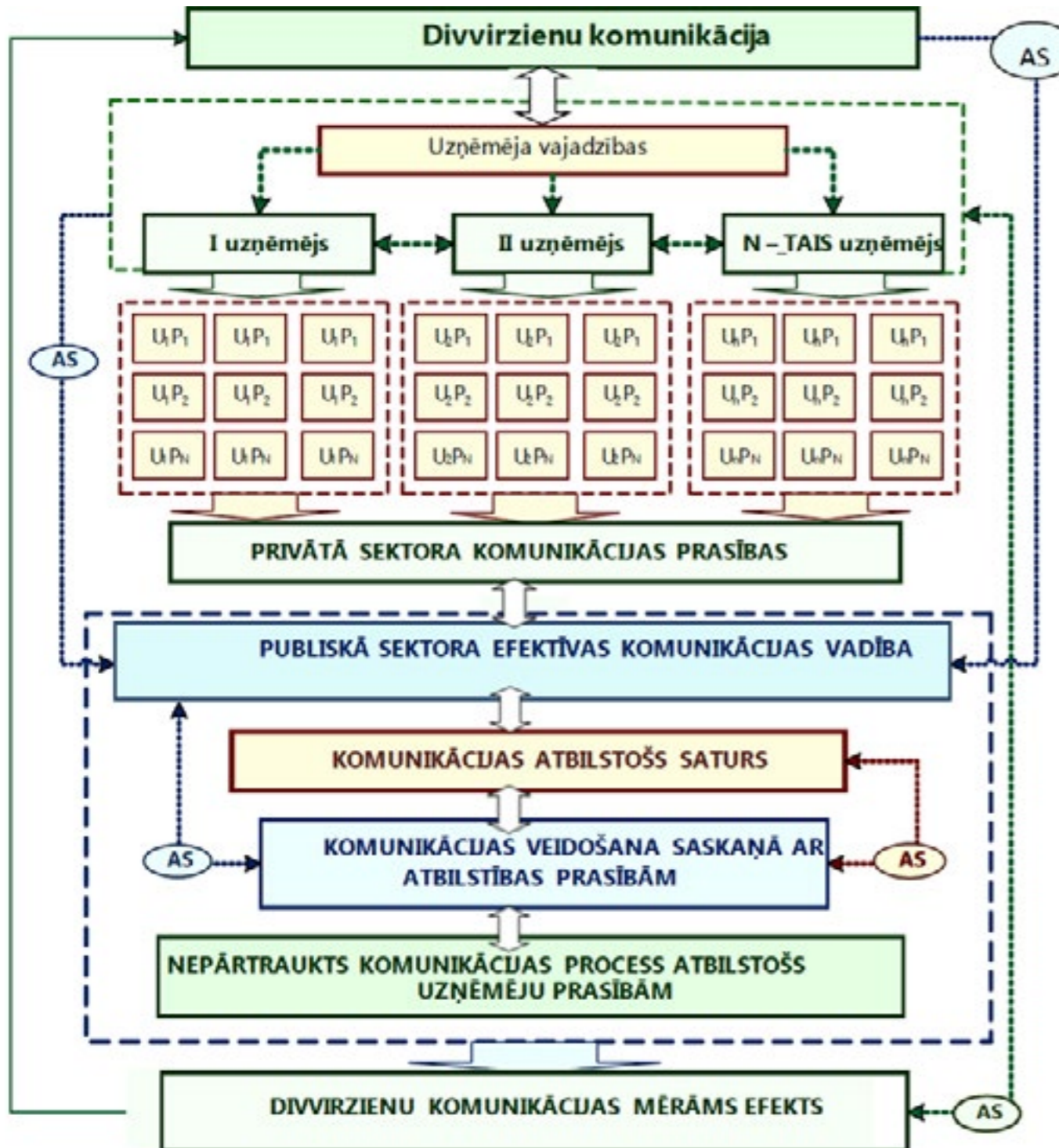
Lauksaimniecības ministrijas mājaslapā informācija speciāli izveidotā sadaļā uzņēmējiem pieejama "Objectives, activities" - "Rural entrepreneurship and rural life". Sadaļā pieejamā informācija uzņēmējiem vairāk ir par lauku uzņēmējdarbību un lauku dzīvi, taču informācijas apjoms ir liels un informācija ir konkrēti adresēta mērķgrupai.

Aizsardzības ministrijas un Vides ministrijas mājaslapās informācija uzņēmējiem nav vispār. Turpretī visās, ievadot meklētājā attiecīgos vārdus, atsevišķa informācija ir atrodama. Ar nosacījumu, ja uzņēmējs precīzi zina un var definēt, kāda informācija meklētājā ir jāievada.

Sociālajā vietnē Facebook pieejamā informācija nav konkrēti izdalīta pa mērķgrupām, tā ir adresēta visiem vietnes apmeklētājiem. Informācija ir tikai igauņu valodā.

EFEKTĪVAS DIVVIRZIENU KOMUNIKĀCIJAS STARP VALSTS UN PRIVĀTO SEKTORU MODELIS UN TĀ ELEMENTI

Pētījuma rezultāti liecina, ka komunikācija ir daudz plašāk piemērots jēdziens. Šis jēdziens ikdienā plaši tiek lietots katrā no tautsaimniecības daļiņnieku grupām – mājsaimniecībās, uzņēmumos, valsts un pašvaldību iestādēs, kā arī sabiedriskajās organizācijās, bet, iespējams, ar atšķirīgu saturu. Praksē ir pierādījies, ka visi zina, kas ir komunikācija, bet tikai retais prot to izskaidrot. Vēl sarežģītāk ir definēt dažādos līmeņos.



14. attēls. Publiskā un privātā sektora komunikācijas transformācija atbilstības prasībās efektivitātes paaugstināšanai (autoru veidots)

Attēlā lietoto saīsinājumu atšifrējums: UP – uzņēmēju prasības; AS – atgriezeniskā saite

konferences);

Uzņēmējiem, kas konkurētspējas paaugstināšanas nolūkā pieņēmuši lēmumu izmantojot komunikācijas saturā ar publisko sektoru iekļautās informācijas apmaiņas priekšrocības, svarīgi saprast, kā notiek uzņēmēju vajadzību transformācija atbilstošas komunikācijas saturā un rezultātā mērāmajos uzņēmējdarbības konkurētspējas paaugstināšanas rādītājos. Pētījuma ietvaros izstrādātais modelis saistībā ar uzņēmēju vēlmju transformāciju atbilstošas efektīvas komunikācijas prasībās iekļauts 14. attēlā. Modelī redzams, ka vienā uzņēmēju vēlmē savietojas vairākas komunikācijas prasības, kuru saturu nosaka uzņēmējdarbības vide, veidojot prasību kopu $\sum U_n P_n$, kura sastāv no sociālās, tehniskās, ekonomiskās un pārvaldības dimensijas. Attēlā parādīts, ka katram uzņēmējam un katrai no šīm dimensijām ir vairākas pazīmes. Tādējādi Publiskais sektors iegūst priekšstatu par uzņēmēju komunikācijas vēlmēm. Šajā brīdī sākas izšķirošais brīdis efektīva komunikācijas veidošanā – no pētījumā identificētajām privātā sektora komunikācijas prasībām nepieciešams atlasīt tās vēlmes, kuras nodrošina mērāmu efektu – valsts un privātā sektora konkurētspējas paaugstināšanās efektu mikro un makro līmenī.

Modeļa darbība ir saistīta ar ieinteresēto pušu vajadzību apmierināšanu, to mērķtiecīgu virzību rezultāta sasniegšanai gan īstermiņā, gan ilgtermiņā.

Modeļa elementi ir sekojoši:

1. lai identificētu uzņēmēju vajadzības, tās tiek apzinātas, iesaistot nozaru asociācijas un sociālos partnerus;

2. izvēloties atbilstošās privātā sektora vajadzības, tiek izvēlēti komunikācijas kanāli (nozaru ministrijas un valsts pārvaldes organizācijas);

3. lai īstenotu divvirzienu komunikāciju starp valsts un privāto sektoru, nepieciešama stratēģiskā komunikācija;

4. nepārtraukta sadarbība (e-pasts, mājaslapas, portāli, mutiska saziņa, forumi,

5. Ilgtermiņā mērāmais efekts: produktivitātes paaugstināšana (abas puses), eksporta apjoma palielināšana, resursu samazināšanas iespējas, saražotās produkcijas apjoma palielināšana tautsaimniecības attīstīšanai.

SECINĀJUMI

Pētījumā iegūtie rezultāti, jaunās zināšanas un teorētiskās atziņas dod iespēju izdarīt šādus nozīmīgākos secinājumus:

1. Komunikācija starp uzņēmējiem un valsts pārvaldi notiek, vairāk realizējot normatīvos noteiktās sadarbības formas: valsts pārvaldes organizētās darba grupas, Saeimas komisijas, normatīvo aktu saskaņošanu, u.c., tomēr šajās sadarbības formās piedalās nozaru asociācijas, kā LRTK, LDDK, LPS un citas, kā arī tikai daļa uzņēmēju, lielākoties - lielie un aktīvākie uzņēmēji. Līdz ar to daļa uzņēmēju paliek ārpus šīs informatīvās un sadarbības telpas.
2. Gan komunikācijas eksperti, kad uzņēmēji atzīst, ka liela loma sadarbībai starp uzņēmējiem un publisko pārvaldi ir nozaru asociācijām, tomēr uzsver, ka arī to potenciāls līdz galam netiek izmantots.
3. Tā kā valstij deleģēts liels funkciju skaits (salīdzinot ar kaimiņvalstīm), Latvijā pastāv liels ministriju skaits, informācijas nereti ir pat par daudz, līdz ar to veidojas informācijas sadrumstalotība. Turklāt ministrijas mājaslapās realizē informējošo komunikāciju, jo atsevišķās mājaslapās nav iespēja ar informāciju dalīties vai pieteikties automātisko ziņojumu saņemšanai, kas neveicina atgriezenisko saiti komunikācijā.
4. Informācijas apmaiņu, sadarbību un atgriezenisko saiti nereti kavē publiskās pārvaldes birokrātiskais rāmis, kas uzņēmēju vidū vairo neapmierinātību pret savstarpējās sadarbības intensitāti.
5. Starp uzņēmējiem un valsts pārvaldi nepieciešamas arī mazāk formālas sadarbības formas, kā, piemēram, forumi un konferences, kur abām pusēm būtu iespēja skaidrot pušu darbības veidus, aktualitātes, problēmas - tādējādi tiktu veicināta abu pušu lielāka izpratne par sadarbības nepieciešamību un darbību.
6. Veidojas aizvien lielāka abu pušu izpratnes un sadarbības plaša, ko veicina mūsdienu komunikācijas ātrums, informācijas pārpilnība, krīzes situācija, kurā, piemēram, uzņēmējiem nākas nekavējoties pieņemt lēmumus, kamēr valsts pārvaldes pusē joprojām eksistē birokrātiskais rāmis.
7. Gan komunikācijas eksperti, gan uzņēmēji atzīst, ka ir iestāji komunikācijas nogurums, proti, informācijas sadrumstalotība, formāla

- komunikācija, informācijas lielais apjoms veido apjukumu uzņēmēju vidū - nereti uzņēmējiem pat nav skaidrs, kur informācija tieši meklējama un kāda informācija uz došu brīdi valstī aktuāla tieši uzņēmējdarbībai, piemēram, jaunas izmaiņas normatīvajos aktos.
8. Uzņēmēji atzīst, ka efektīvākās sadarbības formas starp uzņēmējiem un valsts pārvaldi ir E-pasts, oficiālie portāli, kā www.latvija.lv, <https://eds.vid.gov.lv/>, nozaru asociācijas un neformālās sarunas.
9. Abām pusēm nav vienotas izpratnes par sadarbības starp nozarēm nepieciešamību, proti, jo lielāka savstarpējā sinerģija, jo kopumā lielāka efektivitāte atsevišķos jautājumos un valsts attīstībā kopumā.
10. Valsts platforma biznesa attīstībai www.business.gov.lv, kā vienota informācijas platforma uzņēmējiem, kurā satiekas visa informācija, kas nepieciešama tieši uzņēmējiem.
11. Arī ministrijas atzīst, ka nepieciešams stiprināt LRTK un LDDK kā komunikācijas "tiltu".
12. Savstarpējā komunikācijā nepieciešams stiprināt tādas komunikācijas rīkus un kanālus, kā: e-pasts, dažādas mājaslapas, speciāli veidotus portālus, tikšanās, mazāk formālus pasākumus, utt.
13. Turpināt attīstīt sadarbību un komunikāciju arī reģionālajā līmenī, veicinot atgriezenisko saiti arī ar uzņēmējiem reģionos.
14. Nepieciešams segmentēt komunikāciju, attiecību uzņēmējdarbības veidam un apjomam.

RISINĀJUMI

Īstermiņā īstenojami risinājumi:

1. Stratēģiskās komunikācijas izstrāde un uzraudzība ir jādeleģē ārējiem ekspertiem (no privātā un no publiskā sektors - efektīvāk no ārvalstīm, apmēram piecu cilvēki sastāvā), jo nav vienotā stratēģiskā redzējuma ilgtermiņā abām pusēm. Tas nozīmētu arī komunikācijas audita īstenošanu.
2. Nozaru asociācijām jāmotivē iesaistīt uzņēmējus, kuri aktīvi nepiedalās valsts organizētajās aktivitātēs, lai tiek aptverta pēc iespējas plašāka auditorija.
3. Asociācijām ir jāorganizē papildus sadarbības formas, kā vidutājiem: piemēram, divas reizes gadā forumi, nozaru konferences, bet ar fokusu uz neformālas sadarbības veicināšanu.
4. Atsevišķos, strikti nodefinētajos jautājumos iespējams īstenot Zaļā koridora principu (nodokļi, iepirkumi, saskaņošanas procedūra).
5. Atsevišķas platformas izstrāde abpusējai informācijas apmaiņai. Iespējams uzlabot esošo Latvija.lv, kuru uztur Valsts reģionālās attīstības aģentūra.
6. Izmantot esošo resursu, platformu business.gov.lv (arī atgriezeniskās saites īstenošanai).
7. Sadarbības partneriem ieteikt LIAA kā vienas pieturas aģentūru, sadarbībai ar uzņēmējiem.
8. Tiesiskā regulējuma izstrādes procesu definēt kā informatīvo, nevis komunikācijas rīku ziņojuma uztverei.

Ilgtermiņā īstenojami risinājumi:

1. Īstenojot komunikācijas stratēģiju ilgtermiņā, galvenā pētnieciskā un stratēģiskā darbība būtu jāuzņemas Latvijas Asociācija sabiedrisko attiecību profesionāļiem.
2. Plaisas mazināšanu ietekmē politiskie un sociālie faktori, kuri ir risināmi ilgtermiņā ar vienota redzējuma definēšanu - konkrētas mērķgrupas izveidi.
3. Stratēģiskās komunikācijas izstrāde, iesaistot sociālos partnerus (LRTK, LDDK).
4. Ekonomikas ministrijai un VARAM turpināt īstenot reģionālo principu, iesaistot mazos un vidējos uzņēmējus reģionos.
5. Ieviest efektīvas divvirziena komunikācijas modeli valsts un privātā sektorā, sadarbības veicināšanai.
6. Veidot vienotu izpratni par divvirziena komunikāciju, informatīvo komunikāciju, stratēģisko komunikāciju.
7. Diferencēt un nošķirt valsts pārvaldes pakalpojumu un komunikācijas atbilstību (pakalpojumu sniegšanas procedūra nav uzskatāma par komunikācijas rīku).
8. Veicināt izpratni, tajā skaitā kompetences, vadībinātnē un integrētajā komunikācijā, atbilstoši profesiju standartiem.

- Adetayo, E. I. (2019). Effectiveness evaluation of theories of workplace learning as a supportive learning environment. legūts 24.02.2021. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=146922646&site=ehost-live>
- Agejevs, V. (2005). Semiotika. Rīga: Jumava.
- Arhin, K., & Wiredu, G. O. (2018). An Organizational Communication Approach to Information Security. legūts 28.07.2021. no <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=22&sid=9697f0bc-61d3-4ec7-ae73-6dcc3e6de729%40sdc-v-sesmgr02>. legūts 26.10.2021
- Bernays E., (1952). Public Relations. University of Oklahoma Press, Norman, 374.lpp
- Bond, J. & Zhang, M. (2017). The impact of conversations on fourth grade reading performance - What NAEP data explorer tells? European Journal of Educational Research, 6(4), 407-417. doi: 10.12973/eu-jer.6.4.407
- Bordi, L. (2018). Communication in the Digital Work Environment: Implications for Wellbeing at Work. legūts 24.02.2021. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=131575408&site=ehost-live>
- Brønn, S. P., Romenti, S. & Zerfass, A. (2016). The Management Game of Communication. legūts 28.07.2021. no <http://web.a.ebscohost.com/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fMTM1MzI5NF9fQU41?sid=c7743a4f-118d-42a4-b395-f3daee78e1f3@sdc-v-sesmgr04&vid=4&format=EB&rid=1>. legūts 11.18.2021.
- Cameron G.T. (2008) Public relations today: managing competition and conflict. – Boston: Pearson, p. 459
- Cardosoa, G., Cunhab, C. & Nascimento, S. (2004). Ministers of parliament and information and communication ezidents es as a means of horizontal and vertical communication in Western Europe. legūts 02.09.2021.. no <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&sid=631c53c5-d8ca-4ad6-8fba-2f56a5152405%40sdc-v-sesmgr04>
- Capricorn district municipality (2018) Communication Strategy. Cdm.org.za. <https://www.cdm.org.za/attachments/article/876/Communications%20Strategy%20-%202018%20-%202021.pdf>. legūts 22.08.2021.
- Derkevica-Piškunga, J. (2019) "DOMINO EFEKTA TEORIJA UN TIESISKĀIS REGULĒJUMS: KOMUNIKĀCIJA RISKA UN KRĪZES SITUĀCIJĀS – IETEKME UZ LATVIJAS UZŅĒMUMIEM". <https://www.turiba.lv/storage/files/kopsavilkums-derkevica-piškunga.pdf> legūts 01.11.2021.
- Dimants, A. (2021. gada 2. jūlijs). Komunikācija. legūts 07. 10. 2021. no <https://enciklopedija.lv/skirklis/6063>
- Dombrovska, L.R. (2009). Cilvēkresursu kapitāla vadība. SIA apgāds „Zvaigzne ABC”, 212 lpp.
- Duparc, D. (2012). Information and Communication Technologies: Their Impact on Management and Key Functions to Adapt. Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance, 141-147. legūts 21.02.2021. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=97820859&site=ehost-live>
- Doshi, H. & Arumugam, S. (2017). Business and Communication Skills: A Social Network Advertising Approach. International Journal Of Business Communication, Vol. 2 Issue: 4, pp. 2 – 32.
- Driņķe, Z. (2019) KVALITĀTES VADĪBAS SISTĒMAS LATVIJAS MAZO UN VIDĒJO UZŅĒMUMU KONKURĒTSPĒJAS PAAUGSTINĀŠANAI, BIZNESĀ AUGSTSKOLA TURĪBA.
- Ezera, I. (2007). Lietišķā komunikācija. 1. daļa – Rīga.
- Eisenhauer, T. (2017). How to Communicate During Organizational Change. legūts 02.08.2021. no <https://axerosolutions.com/blogs/timeisenhauer/pulse/383/how-to-communicate-during-organizational-change>
- English Oxford Living Dictionaries. Definition of communication. legūts 06.08.2021. no <https://en.oxforddictionaries.com/definition/communication>
- Emerson, 1917, The Twelve Principles of Efficiency, by Harrington Emerson. 4th Edition
- Filipss, D. & Jangs, F. (2010). Sabiedriskās attiecības tiešsaistē. Rīga: SIA "Lietišķās informācijas dienests", 374 lpp.
- Forbes insights. (2017). The connected culture: Unleashing the Power of Video in Everyday Collaboration. legūts 28.02.2021. https://i.forbesimg.com/forbesinsights/zoom/The_Connected_Culture.pdf
- Forbesinsights. (2017).How to win at digital transformation. Insights from a global survey of top executives. legūts 28.02.2021. https://images.forbes.com/forbesinsights/hds-digital_maturity/HowToWinAtDigitalTransformation.pdf
- Hector Ricardo Formento, Franco Javier Chiodi, Fernando Juan Cusolito, Lucas Ariel Altube, Sebastian Pablo Gatti Key factors for a continuous improvement process. Independent Journal of Management & Production. Volume 4, nr.2, July – September 2013, pp.391-415
- Herbsts, D. (2007). Komunikācija uzņēmumā. Rīga: Zvaigzne ABC, 119 lpp.
- Herbsts, Dīters (2003). Sabiedriskās attiecības. SIA apgāds „Zvaigzne ABC” 184 lpp.
- Horak, B. M. (2006). Local Government and Crisis Communication: An Exploratory Study. legūts 06.09.2021. no <https://dspace.nwu.ac.za/handle/10394/932f>
- Jakubiec, M. (2019). The Importance of Internal Communication for Management of an Organisation.
- Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management. legūts 21.02.2021. <https://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=fc7024e6-7bad4a41-be7d-bb2d10bb390c%40sessionmgr102>
- Katlips S.M., Senters A.H., Brums G.M. (2002) Sabiedriskās attiecības. – Rīga: Avots, 763.
- Kazaka, O. (2019). Pirmā PR grāmata. Trendsetter Publishing, 182.
- Killingsworth, M. J., & Gilbertson, M. K. (2018). Signs, Genres and Communities in Technical Communication. legūts 06.08.2021. no https://books.google.lv/books?hl=lv&lr=&id=JXyCDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT13&dq=communication+with+signs&ots=R_wz_DLRT-F&sig=nUht7Ts4xE1CM3Os8byx1BGznnng&redir_esc=y#v=onepage&q=communication%20with%20signs&f=false. legūts 23.09.2021
- Kearney, M. S. & Levine, P. B. (2020). Role Models, Mentors, and Media Influences. Academic Journal. Future of Children, Vol. 30 No. 1, p. 83 -106, 24 pp.
- Komandas sadarbība un komunikācija teorija (B.g.). legūts 27. 02. 2021. no <https://moodle.isq.pt/mod/book/view.php?id=1341&chapterid=108>
- Komunikāciju tipi un kanāli (B.g.). legūts 07. 10. 2021. no <http://seedproject.eu/lv/ua/27/index>
- Kovaite, K., u.c. (2020). Digital communication channels in industry 4.0 implementation: The role of internal communication. legūts 01.03.2021. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.25.1.10>
- Kristapsone, S. (2014). Zinātniskā pētniecība studiju procesā. Otrās aktualizētais izdevums. Rīga: SIA "Biznesa augstskola Turība", 350 lpp.
- Kristapsone, S. (2020). Statistiskās analīzes metodes pētījumā. Rīga: SIA "Biznesa augstskola Turība", 477 lpp.
- Krūmiņš, G., u.c. (2020). Krīzes laika komunikācija: sabiedrība un pārvaldība. legūts 26.02.2021. https://lvportals.lv/wwwraksti/TEMAS/FAILI/KRIZES_KOMUNIKACIJA_COVID19_ESEJA.PDF
- Lasmane, S. (2012). Komunikācijas ētika. Rīga: LU Akadēmiskais apgāds, 304 lpp.
- Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030. gadam (Latvija 2030) https://www.pkc.gov.lv/sites/default/files/inline-files/Latvija_2030_6.pdf. legūts 19.09.2021.
- Latvijas Investīciju attīstības aģentūra, <https://www.liqa.gov.lv/par-mums>. legūts 27.11.2021.
- Latvijas Nacionālā enciklopēdija. <https://enciklopedija.lv/>. legūts 01.09.2021.-30.11.2021.
- Latvijas valsts pārvaldes reformas koncepcija. (1995) legūts 12.08.2021. no <https://www.vestnesis.lv/ta/id/31680>
- Lee M. (2008). Government Public Relations. Louisiana: CRC Press Taylor & Francis Group, 425.lpp.
- Lindstrom & Andersen (1999) Home page as an marketing communication tool. 14 p. legūts 12.08.2021. no <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/128303/OWOYELE%20SAMSON%20CLUWARANTI.pdf?sequence=1&isAllowed=y> legūts 01.09.2021.
- Longren, T. (2009). How to improve communication between ezidents and a Municipality. legūts 12.08.2021. no https://repository.nwu.ac.za/bitstream/handle/10394/6923/Alberts_G.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Lusnakova Z., u.c. (2020). Innovative Processes Within Communication and
- Mirlina L. (2019) Sabiedrības līdzdalība un ieinteresētība Latvijas valsts pārvaldes procesos. <http://journals.ru.lv/index.php/SIE/article/download/3776/3918> legūts 29.08.2021.
- Mirlina L. (2017) Valsts pārvaldes komunikācijas loma sabiedrības uzticēšanās veidošanā. Turība.lv. legūts 29.08.2021.
- Motivation, Work Environment Care and Creativity Support of Human Resources. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis. legūts 26.02.2021. <https://doi.org/10.11118/actaun202068020395>
- McGloin, R., Coletti, A. (2019). Changing the Channel -- From Face to Face to Digital Space: "Framing" the Foundations of Video Based Presentation & Meeting Channels. legūts 26.02.2021. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1269458>
- Meijere, S. (2016). Latvijas gatavība nākotnes tehnoloģijām. legūts 21.02.2021. https://dspace.lu.lv/dspace/bitstream/handle/7/34936/Akademiska_Dzive_52_2016_.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Nguyen, M. H. (2021). Staying connected while physically apart: Digital communication when face-to-face interactions are limited. legūts 24.02.2021. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1461444820985442> legūts 05.09.2021.
- Oliverio, M. E., u.c. (2013). The Office: Procedures and Technology, Sixth Edition,
- International Edition. South-Western Educational Pub, 516.
- Par LJF. (B.g.). Latvijas Jātnieku federācijas mājaslapa. legūts 24.09.2021. no <http://www.leflatvia.lv/web/?id=400055>
- Pētniecības terminu skaidrojošā vārdnīca <https://www.rsu.lv/petniecibas-terminu-vardnica>. legūts 13.11.2021.
- Putnis, P., Kaul, C. & Wilke, J. (2011). International Communication and Global Newa Networks. Hampton Press. 2: 267 p.
- Scott, C., & Lewis, L. (2017). The International Encyclopedia of Organizational Communication. 4 Volume Set. legūts 25.08.2021. no <https://books.google.lv/books?id=4XHQDQAQBAJ&pg=PA1525&dq=vertical+communication+in+international+area&hl=lv&sa=X&ved=0ahUKewi56Lu4hbHhAhVDwcQBHUPvDgUQ6AEIjzA-A#v=onepage&q=vertical%20communication%20in%20international%20area&f=false>. legūts 13.09.2021

60. Shin, W., & Huh, J. (2009). Multinational corporate website strategies and influencing factors: A comparison of US and Korean corporate websites. legūts 25.08.2021. no <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=631c53c5-d8ca-4ad6-8fba-2f56a5152405%40sdc-v-sessmgr04> legūts: 24.09.2021.
61. Schultz, D. (2020). 401(K) PLANS: How to Prevent COVID-19 from Infecting Your 401(k) Plan. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=146406986&site=ehost-live>. legūts 24.09.2021.
62. Schulz, P., & Copley, P. (2013). Theories and Models of Communication. De Gruyter Mouton. Pp. 442.
63. Stulginskis, A. Universty, Lithuania (2013). Integrated Marketing Communication: Theoretical Approach. legūts 25.08.2021. no <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=8ec8aeb0-ae-de-4cc7-9cc7-90f1e791c473%40sdc-v-sessmgr03>. legūts 29.10.2021
64. Social media (B.g.). Cambridge Business English Dictionary. legūts 07. 10.2021. no <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/social-media>
65. Švec, M., Mura, L. (2020). Impact of COVID-19 on innovation of internal communication and information sharing among employees. legūts 21.02.2021. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=924943>
66. Thussu, D. K. (2019). International Communication: Continuity and Change. legūts 25.08.2021. no https://books.google.lv/books?hl=lv&lr=&id=Ryp1DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=international+communication+influence+2018&ots=phXkM6aLO1&sig=0lavZEFUDYhQtTMLA5I-Byl2KDg&redir_esc=y#v=onepage&q=international%20communication%20influence%202018&f=false
67. Ukolovs, V., Mass, A. & Bistrjakovs, I. (2006). Vadības teorija. Rīga: apgāds "Jumprava", 245 lpp.
68. Van der Westhuizen, G. J. (2013). Reading, social media and learning conversations. Unisa Press Journals, Mousaion 31 (1), pp. 94—109.
69. Venkatraman, S. (2017). Social Media in South India. London: UCL Press, pp. 244.
70. Viorica, F., & Emanoil, M. (2018). Efficient Communication In Terms Of Organization's Mission and Objectives. Academic Jurnal: Annals of 'Constantin Brancusi' University of Targu-Jiu. Economy Series. 2: 84 – 91.
71. Veenman, S. A. (2008). Domestic Environmental Policy & Transnational Communication. legūts 01.09.2021. no <https://books.google.lv/>
72. Zaumane, I. (2019). Iekšējā komunikācija ir veiksmīgu pārmaiņu atslēga. legūts 26.02.2021. <https://www.db.lv/zinas/iekseja-komunikacija-ir-veiksmigu-parmainuatslega-491911>
73. What are Communication Barriers & How to Overcome Them. (2021). legūts 01.10.2021. no <https://learning.shine.com/talenteconomy/career-help/communication-barriers-and-how-to-overcome-them/>
74. What is Communication. (B.g.). legūts 23. 09. 2021. no <https://www.skillsyouneed.com/ips/what-is-communication.html>
75. Wagner, T. (2009). Definition of Effective Communication Skills. <https://oureverydaylife.com/definition-effective-communication-skills-5459110.html>. legūts 01.09.2021.
76. Wick, D. (2015) Role of Social Media Marketing in Business. <https://www.socialmediatoday.com/social-business/role-social-media-marketing-business>. legūts 30.08.2021.
77. <https://lvportals.lv/skaidrojumi/234395-vienas-pieturas-agenturas-fragmenti-jaaizstaj-ar-vienotu-pieejupakalpojumiem-2011>. legūts 30.11.2021.