

LATVIJAS VALSTS TIEŠĀS PĀRVALDES KOMUNIKĀCIJAS IZVĒRTĒJUMS

KOPSAVILKUMA ZIŅOJUMS



LATVIJAS
UNIVERSITĀTE



VIDZEMES
AUGSTSKOLA

LATVIJAS VALSTS TIEŠĀS PĀRVALDES KOMUNIKĀCIJAS IZVĒRTĒJUMS

KOPSAVILKUMA ZIŅOJUMS

Autori:

Dr. sc. pol. Jānis Ikstens, Latvijas Universitātes profesors

Mg. sc. comm. Inga Latkovska, Latvijas Universitātes lektore

Dr. oec. Ieva Zaumane, Vidzemes augstskolas lektore, viespētniece

Mg. sc. comm. Lāsma Šķestere, Vidzemes augstskolas vieslektore, zinātniskā asistente

Dr. soc. Jurijs Ņikišins, Latvijas Universitātes docents

Dr. psych. Vineta Silkāne, Vidzemes augstskolas asociētā profesore, vadošā pētniece

Linda Veliverronena, PhD, Vidzemes Augstskolas docente, vadošā pētniece

Dr. sc. comm. Marita Zitmane, Latvijas Universitātes asociētā profesore

Autori pateicas visām pētījumā iesaistītajām iestādēm par atsaucību,
sniedzot pētījumam nepieciešamo informāciju.

Pasūtītājs: Valsts kanceleja

Vāka dizains: Oskars Stalidzāns, Rēzija Legzdiņa, Tohey (VectorStock.com)

Makets: Oskars Stalidzāns

Literārie redaktori: Anžela Jurāne-Brēmane, Edžus Vējiņš

© Valsts kanceleja 2024

Saturs

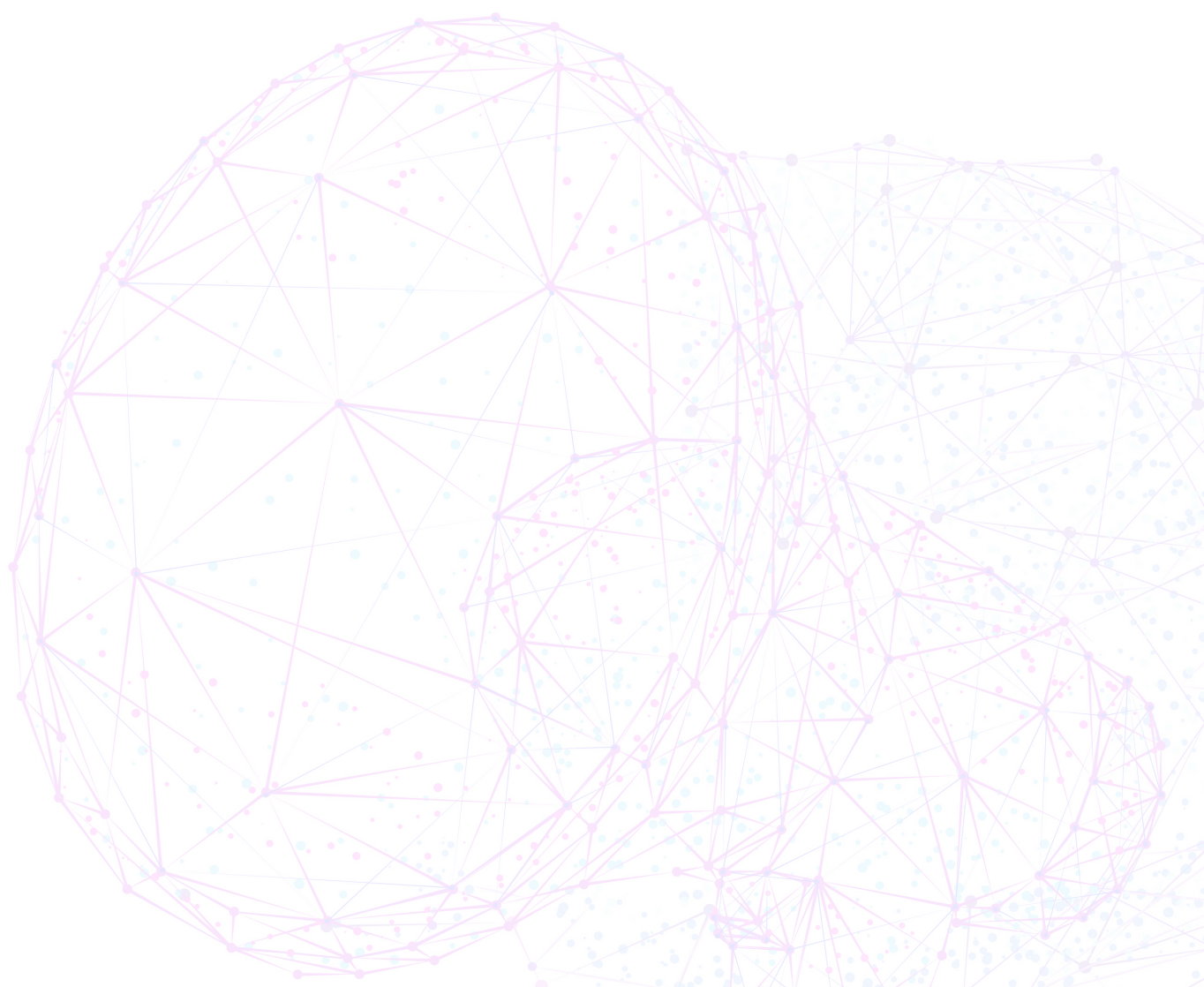
Saīsinājumi	4
Anotācija	5
Terminu skaidrojums	6
1. Pētījuma konteksts	8
2. Izvērtējuma rezultāti un analīze	11
2.1. Komunikācijas funkcijas ārējā institucionalizācija valsts pārvaldē	12
2.1.1. Komunikācijas profesionālo darbību un praksi reglamentējošais normatīvais ietvars	12
2.1.2. Izpratne par komunikācijas lomu, tās vērtība valsts pārvaldē Latvijā	15
2.1.3. Profesionālas komunikācijas loma un pozicionējums valsts pārvaldes sistēmā	16
2.1.4. Komunikācijas speciālistu atalgojuma izvērtējums valsts pārvaldē	21
2.1.5. Starpinstitucionālā sadarbība	25
2.2. Komunikācijas funkcijas iekšējā institucionalizācija valsts pārvaldē	26
2.2.1. Mandāts, dalība lēmumu pieņemšanas procesos un resursu pieejamība jeb varas dimensija	27
2.2.2. Komunikācijas funkcijas autonomija: iekšējās institucionalizācijas neatkarības dimensija	43
2.2.3. Specializācija komunikācijas funkcijas īstenošanā	47
2.2.4. Rutinizācijas jeb prakses dimensija komunikācijas funkcijas īstenošanā	52
2.3. Komunikācijas profesionālā kapacitāte valsts pārvaldē	66
2.3.1. Komunikācijas speciālista demogrāfiskais "profils"	66
2.3.2. Profesionālās pilnveides iespēju pieejamība un nodrošinājums	68
2.4. Komunikācijas funkcijas ārējās un iekšējās institucionalizācijas ietekme uz komunikācijas kapacitāti valstī	71
3. Secinājumi	73
3.1. Ārējā institucionalizācija	73
3.2. Iekšējā institucionalizācija	75
3.3. Secinājumu kopsavilkums	79
4. Rekomendācijas	81
Izmantotā literatūra	84
1. pielikums. Komunikācijas speciālistu aptaujas anketa	86
2. pielikums. Izvērtējumā iekļautās valsts tiešās pārvaldes iestādes	104
3. pielikums. Komunikācijas funkcijā strādājošie pa amatu saimēm	106
4. pielikums. Amatu nosaukumi komunikācijas struktūrvienībās	107
5. pielikums. Komunikācijas specializācija pa resoriem	109

Saīsinājumi

AF	Atveseļošanas fonds
AiM	Aizsardzības ministrija
ĀM	Ārlietu ministrija
CSP	Centrālā statistikas pārvalde
EM	Ekonomikas ministrija
ES	Eiropas Savienība
FM	Finanšu ministrija
IeM	Iekšlietu ministrija
IZM	Izglītības un zinātnes ministrija
KEM	Klimata un enerģētikas ministrija
KM	Kultūras ministrija
LASAP	Latvijas Asociācija Sabiedrisko attiecību profesionāļiem
LIAA	Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra
LM	Labklājības ministrija
LR	Latvijas Republika
MK	Ministru kabinets
MS	Microsoft
NATO	Ziemeļatlantijas līguma organizācija
NEPLP	Nacionālā elektronisko plašsaziņas līdzekļu padome
OECD	Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija
PINTSA	Profesionālās izglītības un nodarbinātības trīspusējās sadarbības apakšpadome
SKKD	Valsts kancelejas Stratēģiskās komunikācijas koordinācijas departaments
SM	Satiksmes ministrija
TM	Tieslietu ministrija
VAAD	Valsts augu aizsardzības dienests
VARAM	Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija (iepriekš – Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija)
VID	Valsts ieņēmumu dienests
VK	Valsts kanceleja
VM	Veselības ministrija
VUGD	Valsts ugunsdzēsības un glābšanas dienests
ZM	Zemkopības ministrija

Anotācija

Komunikācija ir svarīga valsts pārvaldes funkcija, kas nodrošina sabiedrības informētību par rīcībpoliti-
kas jautājumiem, iesaista sabiedrību atbilstoši valsts pārvaldes institucionālajiem un organizatoriskajiem
mērķiem. Valsts pārvaldes iestāžu komunikācijas izvērtējuma mērķis ir sistēmiski izvērtēt valsts pārvaldes
komunikāciju un tās kapacitāti, īpašu uzmanību pievēršot resursu, profesionalizācijas, institucionalizāci-
jas un stratēģiskās komunikācijas aspektiem. Izvērtējums tika veikts, izmantojot dokumentos (tostarp Mi-
nistru kabineta noteikumos un ieteikumos, konceptuālos ziņojumos, plānošanas dokumentos, 85 iestāžu
nolikumos, komunikācijas struktūrvienību reglamentos un amatu aprakstos), tiešsaistes aptaujā (76 res-
pondenti) un 56 padziļinātajās intervijās iegūtus datus, kā arī Valsts kancelejas sniegtus datus par komu-
nikācijas speciālistu atlīdzību. Izvērtējumā tika identificētas vairākas problēmas, valsts pārvaldē nepilnīgi
definētais komunikācijas funkcijas sistēmiskais ietvars, atšķirīgas izpratnes par stratēģisko komunikāciju,
nevienmērīgs resursu nodrošinājums, atšķirīgas komunikācijas institucionalizācijas pakāpes 85 izpētītajās
iestādēs un citas. Izvērtējuma autori formulējuši virkni ieteikumu, kas norāda uz iespējamajiem risināju-
miem komunikācijas funkcijas stiprināšanai valsts, nozaru un iestāžu līmenī.



Terminu skaidrojums

Ārējais pakalpojums – pakalpojums, ko iestādei sniedz savas jomas speciālists/i vai pakalpojuma sniedzēji, kas nav iestādes darbinieki. Ārējo pakalpojumu raksturo situācija, kad komunikācijas speciālistu komandai vajadzīgi papildu cilvēkresursi, intelektuālā vai tehniskā kapacitāte vai specifiskas kompetences ietvaros sniegts pakalpojums (piemēram, foto, video, dizaina darbi, reklāmas u. c.). Visbiežāk to nodrošina uzņēmējdarbības vai akadēmiskā vidē strādājoši profesionāļi.

Dezinformācija – nepatiesa vai maldinoša informācija, kas tiek sagatavota, publiskota un izplatīta, lai gūtu ekonomisku labumu vai tiši maldinātu sabiedrību. Tā var radīt kaitējumu sabiedrībai, kas izpaužas kā “draudi demokrātiskiem politiskiem un politikas veidošanas procesiem, kā arī sabiedriskajiem labumiem, piemēram, Eiropas Savienības pilsoņu veselības aizsardzībai, videi vai drošībai.” Dezinformācijas izpausmes aptver dažādus žanrus – rakstītu materiālu, video, audio un fotogrāfijas.

Dominējošā koalīcija – varas atribūtu turētāji uzņēmumā jeb iestādes vadošo vadītāju grupa, kam ir leģitīma vara un mandāts pieņemt iestādei nozīmīgus lēmumus. Publiskā pārvaldē tas attiecas arī uz rīcībspolitikas izstrādes un ieviešanas procesu. Piederība dominējošajai koalīcijai nodrošina komunikācijas vadītājiem iespēju veiksmīgi ieviest ētisku un izcilu komunikācijas praksi gan organizācijā, gan ārpus tās.

Institucionalizācija – pastāvīga noteiktas normas vai sociāla fakta, kuri netiek nepārtraukti apšaubīti, ieviešana. Institucionalizāciju var analizēt gan kā procesu, gan kā rezultātu. Kā process tā apraksta normu un rutīnu ieviešanu un sasniegšanu organizācijā vai starpinstitucionāli. Institucionalizācija kā process izpaužas dažādos formātos, visbiežāk ietverot prakši, ideju un rutīnu institucionalizāciju, padarot tās par neapšaubāmiem un pašsaprotamiem lielumiem organizācijā.

Krīzes komunikācija – tādu stratēģiju un taktiku sagatavošana un piemērošana, kas var novērst vai mazināt nozīmīgu negatīvu notikumu ietekmi uz organizāciju.

Komunikācija – process, kurā divi vai vairāki cilvēki vai organizācijas apmainās ar informāciju, idejām, domām, emocijām vai ziņām. Komunikācijas mērķis ir panākt izpratni un nodrošināt efektīvu mijiedarbību starp iesaistītajām pusēm. Komunikācija ir svarīga ne tikai ikdienas dzīvē, bet arī darba vidē, izglītībā, valsts pārvaldē un daudzās citās jomās, jo tā veicina informētību, sadarbību, zināšanu pārnesi un attiecību veidošanu.

Komunikācija valsts pārvaldē – funkcija, kas nodrošina efektīvu valsts institūciju darbību un mijiedarbību ar sabiedrību. Tā ietver informācijas apmaiņu starp valsts iestādēm, amatpersonām, sabiedrību, kā arī starptautiskajiem partneriem. Šī komunikācija ir nepieciešama, lai nodrošinātu caurskatāmību, atbildību un uzticēšanos valsts pārvaldei. Efektīva komunikācija valsts pārvaldē ir būtiska, lai uzturētu stabilu un efektīvu valsts vadību, kā arī nodrošinātu uzticēšanos starp valsti un tās pilsoņiem.

Komunikācijas funkcija – viens no organizācijas mērķu sasniegšanas un uzdevumu izpildes formātiem, kas palīdz sasniegt organizācijas mērķus un veicina informācijas apmaiņu, sadarbību un organizācijas attiecību uzturēšanu ar iekšējām un ārējām mērķauditorijām. Komunikācijas funkcija iestādē aptver dažādus aspektus, kas palīdz nodrošināt efektīvu informācijas plūsmu gan iekšējā, gan ārējā vidē, veicinot sadarbību, uzticēšanos un sapratni.

Komunikācijas loma – sistēmiski determinēts komunikācijas speciālista pozicionējums profesionālajā darbībā, t. i., atbilstoši tam, kā loma ir determinēta amatu aprakstā, kā tā ir determinēta resursu aspektā, iestādes kultūras aspektā u. c. Profesionālās lomas var definēt arī pēc komunikatoru faktiskajiem uzdevumiem, aktivitātēm vai darba profiliem un/vai tā, ko no šīs komunikācijas lomas sagaida iestāde un tās darbinieki.

Komunikācijas mandāts – komunikācijas mandāts organizācijā nosaka atbildības, varu, tiesības un pienākumus, kas saistīti ar komunikācijas funkciju un procesiem iestādē. Mandāts nosaka uzdevumus, ko iestāde piešķir konkrētai struktūrvienībai, komandai vai darbiniekam, lai nodrošinātu, ka komunikācija tiek veikta saskaņā ar organizācijas stratēģiskajiem mērķiem un vērtībām. Mandāts nodrošina skaidrību par to, kā komunikācija tiek plānota, pārvaldīta un īstenota.

Komunikācijas rezultātu novērtēšana – process, kurā tiek analizēts, cik lielā mērā ir sasniegti izvirzītie komunikācijas mērķi. Novērtēšana palīdz saprast, vai izmantotā komunikācijas stratēģija ir bijusi veiksmīga un vai tā ir devusi gaidītos rezultātus. Komunikācijas rezultātu novērtēšana ir būtisks process, kas nodrošina nepārtrauktu komunikācijas darba pilnveidi un palīdz organizācijai vai projektam efektīvāk sasniegt savus mērķus nākotnē.

Komunikācijas speciālists – speciālists iestādē, kura amata nosaukums ietver un kura amata aprakstā definēta ar komunikāciju saistītu uzdevumu un pienākumu izpilde; amata apraksts nosaka komunikācijas mandātu.

Komunikācijas stratēģija – stratēģisks komunikācijas plānošanas dokuments, kas, balstoties visaptverošā izpētē, nosaka komunikācijas mērķi, lomu un uzdevumus iestādes mērķu sasniegšanā. Komunikācijas stratēģija tiek veidota, balstoties uz iestādes darbības un attīstības stratēģiju ilgākam periodam (vismaz vienam kalendārajam gadam). Tā ietver arī komunikācijas pamatprincipus, mērķauditorijas un skaidri definē izmērāmus sagaidāmos komunikācijas rezultātus. Komunikācijas stratēģija nodrošina komunikācijas aktivitāšu saskaņotību ar kopējo organizācijas vai projekta mērķi, nodrošinot, ka visa komunikācija tiek veikta konsekventi un ar paredzamu ietekmi.

Komunikācijas struktūrvienība – organizācijā izveidota profesionāli specializēta vienība, kurai reglamentā noteikts mandāts, pienākumi un uzdevumi, saistīti ar komunikācijas īstenošanu.

Krīzes komunikācijas plāns – stratēģisks dokuments, kas definē komunikācijas sistēmu un rīcību krīziskās situācijās iestādes, nozares vai valsts līmenī, lai efektīvi pārvaldītu informācijas plūsmu un mazinātu negatīvo ietekmi uz organizācijas reputāciju.

Organizācija – cilvēku grupa, kas, kopā strādājot, sasniedz kopējus mērķus. Tā ietver struktūru, kurā iekļauti dažādi uzdevumi. Šo uzdevumu izpildei ir definētas dažādas funkcijas, tostarp komunikācijas funkcija.

Plāns darbam ar dezinformāciju – stratēģisks dokuments, kas nosaka procedūras un rīcību, lai identificētu, ierobežotu dezinformācijas izplatīšanu un mazinātu tās negatīvo ietekmi.

Profesionāla komunikācija – profesionālu komunikāciju raksturo stratēģiskā plānošana, analīze, mērķtiecīga ietekmes pušu attiecību un reputācijas vadīšana, kā arī komunikācijas procesa vadība krīžu un pārmaiņu kontekstos. Profesionālā komunikācija attiecas uz informācijas, ideju, ziņojumu apmaiņu un attiecību veidošanu tādā veidā, kas ir piemērots cieņpilnā un efektīvā profesionālā vidē. Tas ietver skaidru un kodolīgu izteiksmi, aktīvu klausīšanos un komunikācijas stilu, metožu un kanālu pielāgošanu dažādām auditorijām un kontekstiem.

Specializācija – specializācija institucionalizācijas aspektā nozīmē, ka komunikācijas funkcijas realizēšanā ir iesaistīti speciālisti ar specializācijas jomai raksturīgām zināšanām, prasmēm un pieredzi.

Stratēģiskā komunikācija – stratēģisks, plānots, mērķtiecīgs un koordinēts visu pieejamo komunikācijas instrumentu pielietojums, lai sasniegtu institūcijas un valsts stratēģiskos mērķus.

Valsts pārvalde – iestāžu kopums nacionālajā līmenī, kurā notiek rīcībpolitiku izstrāde un ieviešana, publisko pakalpojumu definēšana un sniegšana. Šajā izvērtējumā ar valsts pārvaldi apzīmē šī izvērtējuma ietvarā iekļautās 85 tiešās valsts pārvaldes institūcijas: Valsts kanceleju, ministrijas un to padotības iestādes (visas pētījumā iekļautās iestādes atspoguļotas 2. pielikumā), izņemot muzejus un izglītības iestādes.

1. Pētījuma konteksts

Valsts pārvalde kā organizēta sistēma nodrošina valsts funkciju izpildi un sabiedrības interešu aizstāvību. Tā ietver dažādas iestādes un institūcijas, kas darbojas valsts vārdā un nodrošina likumu ievērošanu, rīcībpolitikas veidošanu un publisko pakalpojumu sniegšanu. Valsts pārvalde ir svarīgs mehānisms demokrātiskas valsts funkcionēšanai, nodrošinot stabilitāti, likuma varu un efektīvu resursu izmantošanu. Vienlaikus valsts pārvaldes uzdevums ir veidot tādu komunikāciju, kas nodrošina sabiedrības informētību par rīcībpolitikas jautājumiem, iesaista sabiedrību šajā komunikācijā atbilstoši valsts pārvaldes institucionālajiem un organizatoriskajiem mērķiem. Uzticēšanās valdībai, tās pieņemtajiem lēmumiem, kā arī konkrētām iestādēm tādējādi kļūst par būtisku valsts pārvaldes un tās komunikācijas aspektu.

Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācijas (OECD) aptauja par sabiedrības uzticēšanos valsts institūcijām (OECD, 2024) liecina, ka kopumā 29% Latvijas iedzīvotāju norāda uz augstu vai vidēji augstu uzticēšanos valsts valdībai, kas tomēr vidēji ir krietni zem OECD vidējā rādītāja 39%. Latvijas iedzīvotāji vairāk uzticas citiem cilvēkiem (60%), policijai (52%) un tiesām un tiesu sistēmai (48%) nekā valsts valdībai (29%). Tikai mazliet vairāk nekā 12% Latvijas iedzīvotāju uzskata, ka politiskā sistēma nodrošina viņiem iespēju ietekmēt valdības lēmumus, kas arī ir krietni zemāks rādītājs nekā vidēji OECD valstīs (30%) (OECD, 2024). Līdz ar to valsts pārvaldei Latvijā ir īpaši jāpievērš uzmanība tiem darbības aspektiem, kas var būtiski paaugstināt sabiedrības uzticēšanās līmeni.

Kā norādīts OECD ziņojumā, valdību komunikācija bieži tiek saistīta ar politiskajiem dalībniekiem un procesiem, izmantojot vienvirziena informācijas un stāstījuma izplatīšanu, citiem vārdiem sakot – propagandu. Lai gan šāda uztvere (un prakse) joprojām pastāv, tā ir novecojusi pieeja, kas mazina komunikācijas potenciālu veicināt politikas veidošanu un labu pārvaldību. Pēdējās desmitgadēs valdības un pētnieki arvien vairāk atzīst komunikācijas lomu kā politikas veidošanas instrumentam, kas var veicināt divvirzienu dialogu ar pilsoņiem, radot patiesu iesaisti un atbalstot lielāku caurspīdīgumu un atbildību (OECD, 2021).

Pēdējos desmit gados sabiedrības spiediens pēc efektīvas komunikācijas, digitālā transformācija un iedzīvotāju aktīvas sociālo mediju izmantošanas paradumi, kļūstot pašiem par medijiem, ir radikāli mainījuši profesionālās komunikācijas darbības ikdienu. Sociālo mediju platformu saturā arvien vairāk parādās emocionāls un polarizējošs saturs, tostarp dezinformācija (Smith, 2019). Komunikācijas funkcijai valsts pārvaldē jāspēj ne tikai sekot visām tendencēm digitālo instrumentu izmantojumā, bet arī jāspēj monitorēt un analizēt strauji mainīgais politiskais, ekonomiskais un sociālais konteksts. Šī funkcija piedzīvojusi būtisku paradigmas maiņu – vēl 20. gadsimta beigās komunikācija strādāja mediju apkalpošanas paradigmā, taču tagad tās darbība ietver stratēģiska līmeņa un starpdisciplināru kontekstu. Tomēr, pārejot no komunikācijas uztveres kā oficiālu ziņojumu pasīvas izplatīšanas, ir nepieciešamas atbilstošas politikas, institūcijas un prakses, kas var optimizēt šīs funkcijas potenciālu un kalpot tās stratēģiskajai lomai (OECD, 2021).

Viena no biežāk minētajām problēmām ir tā, ka komunikācijas profesionāļiem bieži vien nav pieejas pietiekami augstiem lēmumu pieņemšanas līmeņiem vai arī viņi tiek iesaistīti tikai politikas cikla beigās, lai izplatītu vai “pārdotu” jau izstrādātus rezultātus (OECD, 2021). Tas būtiski vājina komunikācijas funkcijas iespējas ietekmēt politikas veidošanas procesu un tādējādi sniegt pienesumu sabiedrības uzticēšanās līmeņa paaugstināšanai.

Kā norādīts OECD “Ziņojumā par publisko komunikāciju” (OECD Report of Public Communication), lai iespējotu komunikāciju efektīvai darbībai, ir divi būtiski priekšnosacījumi:

- 1) institucionālie un pārvaldības priekšnosacījumi, kuri ietver piešķirto mandātu, juridiskās un administratīvās struktūras, kā arī cilvēkresursus un finanšu resursus, kas atbalsta skaidri noteiktas, integrētas un koordinētas komunikācijas aktivitātes visā valsts sektorā (OECD, 2021);
- 2) stratēģiskās komunikācijas elementi (stratēģijas un plānošana, dati un ieskatī, novērtēšana, kampaņas, iekšējā komunikācija (skatīt 1. attēlā).

1. attēls. OECD publiskās komunikācijas izpētes ietvars



Stratēģiskā komunikācija balstās uz galvenajām kompetencēm, piemēram, attiecībām ar ietekmes pusēm, reputācijas vadību, medijiem, kampaņām un citām specializācijām. Kad šīs kompetences tiek labi piemērotas, tās var attīstīt komunikācijas funkciju no informācijas izplatīšanas rīka līdz instrumentam iekļaujošākai un atsaucīgākai pārvaldībai, kā arī platformai divvirzienu komunikācijai (OECD, 2021). Tādēļ aktualizējas komunikācijas profesionāļu specializācijas aspekts, liekot jautāt, kādās jomās valsts pārvaldē komunikācija specializējas.

Rezumējot augstākminētās atziņas, jāsecina, ka šobrīd komunikācijas funkcijai valsts pārvaldē būtu jābūt iespējotai vairāk kā jēkad līdz šim. Tikai sistēmiskā līmenī skaidri definēta kā politikas veidotāja, tā var papildīt savu stratēģisko misiju. Tādēļ šis izvērtējums lielā mērā koncentrējas uz OECD radīto ietvaru publiskās komunikācijas iespējošanai valsts pārvaldē, īpašu uzmanību pievēršot ne tikai komunikācijas funkcijas iekšējās, bet arī ārējās institucionalizācijas aspektiem, kuru ietvaru definē valsts pārvaldes rīcības politikas līmenis.

Izvērtēšanas metodes

Lai veiktu Latvijas valsts tiešās pārvaldes komunikācijas izvērtējumu un atbildētu uz izvirzītajiem jautājumiem, tika izmantotas vairākas datu ievākšanas metodes: dokumentu analīze, aptauja un daļēji strukturētas intervijas. Izvērtējumā piedalījās 85 valsts tiešās pārvaldes institūcijas: Valsts kanceleja, visas 14 ministrijas un to padotības iestādes, izņemot muzejus un izglītības iestādes. Izvērtējumā ietvertu institūciju saraksts pieejams 2. pielikumā.

Izvērtējuma gaitā ir apkopoti un analizēti MK noteikumi, rīcībpolitikas dokumenti un koncepcijas, plānošanas dokumenti un 85 iestāžu dokumenti (tostarp iestāžu nolikumi, struktūrvienību reglamenti, amatu apraksti). Lai iegūtu paplašinātu priekšstatu par dažādiem ar komunikācijas stratēģisko plānošanu, praksi, resursiem un kapacitāti saistītiem aspektiem, tika veikta aptauja, kurā piedalījās 76 tiešās pārvaldes iestāžu vadītāji vai atbildīgie par komunikāciju. Savukārt padziļinātam skatījumam tika veiktas 46 intervijas ar valsts pārvaldes iestāžu vadītājiem un komunikācijas speciālistiem/vadītājiem. Izvērtējuma ietvaros tika veiktas intervijas ar 10 ministru komunikācijas padomniekiem. Izvērtējuma ietvara kopsavilkumu skatīt 2. attēlā.

2. attēls. Komunikācijas izvērtējuma uzbūve.



2. Izvērtējuma rezultāti un analīze

Institucionalizācija ir “pastāvīga noteiktas normas vai sociāla fakta, kuri netiek nepārtraukti apšaubīti, ieviešana” (Sandhu, 2009). Institucionalizācijai ir duāla daba, to var analizēt gan kā procesu, gan kā rezultātu. Kā process tā apraksta normu un rutīnu jeb ikdienas darbību ieviešanu un sasniegšanu organizācijā vai starp institucionāli. Institucionalizācija kā process izpaužas dažādos formātos, visbiežāk ietverot prakši, ideju un rutīnu institucionalizāciju, padarot tās par neapšaubāmiem un pašsaprotamiem lielumiem organizācijā.

Sandhu norāda uz institucionalizācijas ārējiem un iekšējiem faktoriem, kas nosaka stratēģiskās komunikācijas funkcijas institucionalizācijas līmeni (Sandhu, 2009).

Komunikācijas funkcijas ārējās institucionalizācijas galvenie faktori ir: (1) likumi un regulējumi; (2) sabiedrības pieprasījums un spiediens; (3) jauno prakšu ietekme un difūzija (Sandhu, 2009). Šī pētījuma ietvarā īpaša uzmanība pievērsta regulējuma faktoram, taču kontekstuāli analizē tiek izmantoti arī sabiedrības spiediena un jaunu prakšu difūzijas aspekti.

Komunikācijas, un īpaši stratēģiskās komunikācijas, iekšējo institucionalizāciju nosaka šādi aspekti: (1) vara – komunikācijas speciālistu dalība lēmumu pieņemšanas procesos; piekļuve resursiem, kas palīdz īstenot komunikāciju stratēģiski; (2) funkcijas neatkarība/autonomija – komunikācijas funkcijas atrašanās struktūrā salīdzinājumā ar citām funkcijām, tās neatkarības līmenis, kā pamatā ir ideja – jo patstāvīgāka komunikācijas struktūrvienība, jo augstāka institucionalizācija; (3) specializācija un rutinizācija, kas saistīta ar funkcijas vispārīgo vai specializēto organizēšanas raksturu un praksēm, kas tiek ieviestas un īstenotas.

Būtiska loma komunikācijas institucionalizācijā ir sociālajam, politiskajam un ekonomiskajam kontekstam. Tas ietver gan globālus, gan lokālus notikumus, kas veido vidi, kurā komunikācijas funkcija var izpausties kā stratēģisks vadības instruments. Piemēram, sabiedrības uzticēšanās gan valsts pārvaldei kopumā, gan komunikācijas profesijai. 2022. gada Eiropas komunikācijas monitoringa rezultāti atklāj, ka uzticēšanās komunikācijas profesijai ir kritisks faktors visas Eiropas mērogā.

Līdzās institucionalizācijas teorētiskiem aspektiem šī pētījuma īstenošanā ir ņemti vērā vēl trīs teorētiskie virzieni, kas cieši saistīti ar komunikācijas funkcijas institucionalizāciju:

- 1) organizāciju teorija no funkcijas izveides perspektīvas. Funkcijas radīšanas ietvars apvienojumā ar sistēmas izveidi nodrošina struktūru jebkuras jaunas vai pārveidotas iniciatīvas vai sistēmas izveidei, izstrādei un ieviešanai organizācijā (Latham, 2016). Organizācijas izveidi un pārveidošanu virza vispārējā stratēģija, mērķi, uzdevumi un prioritātes. Citiem vārdiem sakot, forma seko funkcijai, tādējādi organizācijas stratēģija vada dizaina izmaiņas organizācijā, sistēmās un procesos (Latham, 2016);
- 2) resursos balstītā teorija (resource-based theory), kas nosaka, ka katrā organizācijā ir materiālie un nemateriālie resursi, starp kuriem svarīgākie ir cilvēkresursu, finanšu un tehnoloģiskie resursi. Šī pētījuma ietvaros komunikācijas kapacitāte valsts pārvaldē tiek analizēta, pamatojoties uz resursos balstītās teorijas pamatnostādņēm;
- 3) cilvēkkapitāla teorētiskā modeļa dimensija (Kennan and Hazelton, 2006), kur daži no būtiskiem faktoriem veiksmīgai komunikācijai ir darbinieki un viņu zināšanu un prasmju kultivēšana un attīstīšana, darbiniekiem tiecoties pēc zināšanām un prasmēm, kas uzlabo viņu sniegumu; savukārt vadītāju loma ir sekmēt šo procesu, radot vidi un apstākļus (Kennan and Hazelton, 2006).

2.1. Komunikācijas funkcijas ārējā institucionalizācija valsts pārvaldē

Kā iepriekš minēts, komunikācijas funkcijas ārējās institucionalizācijas galvenie faktori ir: (1) likumi un normatīvie regulējumi; (2) sabiedrības pieprasījums un spiediens; (3) jauno prakšu ietekme un difūzija jeb izplatīšanās (Sandhu, 2009). Šajā nodaļā analizēti ārējās institucionalizācijas aspekti, īpašu uzmanību pievēršot likumu un normatīvo regulējumu dimensijai.

2.1.1. Komunikācijas profesionālo darbību un praksi reglamentējošais normatīvais ietvars

Analizējot dokumentus, kas definē normatīvās prasības valsts pārvaldes iestāžu komunikācijas funkcijai un tai uzticēto mandātu politikas veidošanas līmenī, jāsecina, ka nav skaidra profesionālo darbību reglamentējoša mandāta komunikācijā. Laika periodā no 2001. līdz 2020. gadam tika pieņemti vairāki dokumenti (piemēram, MK rīkojums Nr. 817 “Par Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādņem 2014.–2020. gadam”; MK rīkojums Nr. 259 “Par Valdības komunikācijas politikas pamatnostādņem 2008.–2013. gadam”), kas noteica komunikācijas mandātu valsts pārvaldē, taču pašreiz tie ir zaudējuši spēku. Līdz ar to šobrīd rīcībpolitikas dokumentos ir fragmentēti aprakstīti komunikācijas profesionālo darbību reglamentējošais ietvars. Turpmāk šajā nodaļā detalizēta esošās situācijas analīze.

Valsts pārvaldes modernizācijas plāna 2023.–2027. gadam mērķi ir ietverti ar komunikācijas jomu saistīti elementi: (1) cilvēka vajadzības, (2) pārvalde sniedz saprotamu un pieejamu informāciju, (3) cilvēku iespēja līdzdarboties politikas veidošanā:

Modernizācijas plāna mērķis paredz *“gudras, efektīvas un atvērtas pārvaldības īstenošanu visos publiskās pārvaldes procesos, par galveno izvirzot cilvēka vajadzības un valsts proaktīvu rīcību, īstenojot pierādījumus balstītus risinājumus un starpnozaru koordinētu sadarbību, izmantojot jaunas metodes un digitālās iespējas, pārvaldei sniedzot saprotamu un pieejamu informāciju, nodrošinot iespējas cilvēkiem līdzdarboties politikas veidošanā un panākot līdzsvarotu sabiedrisko grupu pārstāvību.”*

Viens no modernizācijas plāna izvirzītajiem indikatoriem ir uzticēšanās paaugstināšana valsts pārvaldei no 34% uz vairāk nekā 50%. Tomēr jāatzīmē, ka šis dokuments neiezīmē komunikācijas lomu un mandātu šī mērķa sasniegšanā. Nav norādes par ietvaru, kādā būtu jādarbojas komunikācijas speciālistiem, lai paaugstinātu sabiedrības uzticēšanos un sasniegtu izvirzīto mērķi. Plāns sniedz atsauci uz citu dokumentu: *“Modernizācijas plānā komunikācija netiek izcelta kā atsevišķs rīcības virziens, jo pasākumi, kas ir vērsti uz valsts pārvaldes komunikācijas kapacitātes celšanu, ir iekļauti Konceptuālā ziņojuma par valsts stratēģisko komunikāciju un informatīvās telpas drošību 2023.–2027. gadam pielikumā.”*

Savukārt uzticēšanās līmeņa paaugstināšana kā plānveida aktivitāte valsts mērogā tiek aprakstīta Latvijas Piektajā nacionālajā atvērtās pārvaldības rīcības plānā 2022.–2025. gadam. Šis dokuments sniedz norādes uz atsevišķām aktivitātēm, kas saistītas ar sabiedrības iesaisti, kurās jāiesaistās valsts pārvaldes iestāžu komunikācijas struktūrvienībām.

Minētajā valsts pārvaldes modernizācijas plānā vienīgā norāde par profesionālās komunikācijas uzstādījumu valsts pārvaldē ir saistīta ar apgalvojumu, ka “komunikācija no informēšanas prakses mainās uz stratēģiski plānotas komunikācijas praksi (vismaz ministriju līmenī)”. Taču, analizējot komunikācijas institucionalizācijas normatīvo ietvaru, konstatēts, ka šāds apgalvojums ir pretrunā ar spēkā esošajiem normatīvajiem dokumentiem (skatīt turpinājumā 2.1.3. apakšnodaļā).

Pašreiz nav arī citu spēkā esošu plānošanas dokumentu, kas sniegtu skaidru un nepārprotamu atbildi, kāds ir profesionālās komunikācijas mandāts un uzdevumi valsts rīcībpolitikas veidošanā. Jaunākais dokuments, kas iezīmē komunikāciju valsts pārvaldē kā svarīgu pārvaldes funkciju, ir spēku zaudējušais Ministru kabineta rīkojums “Par Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādņem 2014.–2020. gadam” (MK rīkojums Nr. 827, 30.12.2014.). Dokumentā ir skaidras norādes par ietvaru, kādā jādarbojas komunikācijas speciālistiem, lai palīdzētu sasniegt politikas veidošanas mērķus. Tiek uzsvērtas vairākas jomas un uzdevumi:

- ▶ informācijas pārslodze, ko aizstāj viegli uztverama un ērti lietojama informācija (jēgpilns saturs);
- ▶ no vienvirziena komunikācijas, kas iezīmē auditoriju kā informācijas saņēmēju, uz divvirzienu komunikāciju, kuras centrā iesaiste;
- ▶ mērķtiecīga komunikācijas plānošana iestāžu stratēģisko mērķu sasniegšanai, lai risinātu komunikācijas fragmentāciju un neuzticēšanos valsts pārvaldei;
- ▶ valsts stratēģiskās komunikācijas attīstība;
- ▶ valsts pārvaldes komunikācijas modernizācija;
- ▶ auditoriju analīze;
- ▶ komunikācijas kanālu uzlabošana, tostarp iestāžu mājaslapu uzlabošana.

Savukārt laika periodā no 2001. līdz 2013. gadam spēkā bija arī valdības komunikācijas politikas pamatnostādnes. To mērķis bija plānota, koordinēta un uz efektīvu darbību vērsta komunikācija. Pamatnostādnes noteica valdības komunikācijas rīcības virzienus un uzdevumus, izvirzot komunikāciju kā politikas veidošanas neatņemamu sastāvdaļu, izstrādājot priekšlikumus stratēģiskas valdības komunikācijas īstenošanā, pilnveidojot līdzdalības un komunikācijas iespējas valdības lēmumu pieņemšanā, kā arī veicinot klientu apkalpošanas kultūras ieviešanu visos valsts pārvaldes līmeņos. Laikā pēc 2013. gada šāda komunikācijas plānošanas prakse ir pārtrūkusi un nav atjaunota.

Līdz ar to jau vairākus gadus spēku zaudējuši gan Ministru kabineta noteikumi par valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādņem, gan valdības komunikācijas politikas pamatnostādnes, un to vietā nav jauna visaptveroša komunikācijas politikas ietvara, kas definētu valsts pārvaldes profesionālās komunikācijas dažādos aspektus (mandāts, funkcijas, uzdevumi, profesionālās darbības aspekti), lai komunikācijas funkcijā strādājošajiem būtu iespējams sekmēt valsts pārvaldes komunikāciju ar sabiedrību, veikt komunikācijas uzdevumus valsts pārvaldes un institūciju mērķu sasniegšanai, kā arī sniegt pienesumu sabiedrības uzticēšanās līmeņa paaugstināšanai.

2017. gadā apstiprinātais “Valsts pārvaldes reformu plāns 2020” sniedz norādes par stratēģiskas komunikācijas vadības un centralizētu horizontālo kampaņu vadību par valdības prioritātēm un reformām kā vienu no galvenajiem uzdevumiem šajā plānā. Lai arī šajā dokumentā ir iekļautas norādes pēc vajadzības efektīvi skaidrot valdības lēmumus un veidot integrētas kampaņas starpresoru līmenī, plānu un tajā iekļautos uzdevumus nevar attiecināt uz visām tiešās pārvaldes iestādēm. Reformu plānā iekļautie komunikācijas uzdevumi attiecas uz valdības un ministriju līmeņa un atsevišķu valsts iestāžu komunikācijas darbību.

Vienīgais dokuments, kas skaidro stratēģiskās komunikācijas nozīmīgo lomu pašreizējā valsts un Eiropas drošības kontekstā, ir “Konceptuālais ziņojums par valsts stratēģisko komunikāciju un informatīvās telpas drošību 2023.–2027. gadam”. Šis dokuments norāda uz komunikācijas kā stratēģiska instrumenta perspektīvu valsts pārvaldē. Dokumenta stiprā puse ir centieni definēt stratēģiskās komunikācijas konceptu, iezīmēt komunikācijas nozīmīgo lomu valsts pārvaldē, apņemšanās stiprināt komunikācijas funkcijas kapacitāti. Taču izaicinājumus šī dokumenta uztverē valsts pārvaldes komunikācijas profesionāļu vidū rada konceptuālā ziņojuma fokuss uz informatīvās telpas drošības un dezinformācijas mazināšanas aspektiem, kas viennozīmīgi ir būtisks stratēģiskās komunikācijas mērķa virziens esošajā politiskajā un starptautiskajā kontekstā, tomēr neaptver visu valsts pārvaldes komunikācijas profesionālās darbības lauku. Lai valsts pārvaldes komunikācijas funkcijā strādājošajiem būtu vieglāk

identificēt savu darbību ar koncepcijā minēto, būtu lietderīgi tās saturā skaidrāk iekļaut komunikācijas stratēģiskās plānošanas praksi un kapacitāti tiešās valsts pārvaldes un pašvaldību iestāžu līmenī, kā arī precīzāk norādīt dažādos ar valsts pārvaldes komunikāciju saistītos darbības aspektus, piemēram, sabiedrības uzticēšanās līmeņa paaugstināšanu, reputācijas vadību, darba devēja tēla stiprināšanu, ietekmes pušu attiecību vadību u. c.

Uz to, ka valsts pārvaldes līmenī trūkst definētas komunikācijas politikas un attīstības vīzijas (mērķu, uzdevumu, profesionālās darbības, attīstības un novērtēšanas indikatoru u. tml.) norāda 73% izvērtējuma ietvaros veiktās komunikācijas vadītāju aptaujas dalībnieku, sakot, ka tas lielā mērā vai diezgan ietekmē komunikācijas lomu un tās īstenošanu valsts pārvaldē. Aptuveni tikpat liels aptaujas dalībnieku īpatsvars norāda uz to, ka valsts pārvaldē trūkst vienotas pieejas, profesionālās darbības vadlīniju komunikācijas jomā. Tas norāda uz vajadzību un pieprasījumu pēc rīcībpolitikas līmeņa profesionālās darbības ietvara attīstīšanas.

Vēl viens nozīmīgs aspekts sistēmiskā līmenī, kas palielina komunikācijas funkcijas spēju strādāt stratēģiski, ir funkcijas vieta sistēmā. Lai arī “Valsts pārvaldes modernizācijas plānā 2023.–2027. gadam” definēts, ka jau kopš 2020. gada valsts pārvaldē komunikācija tiek mērķtiecīgi virzīta no atbalsta uz pamatdarbības funkcijas statusu, Ministru kabineta ieteikumi Nr. 2 “Valsts pārvaldes iestādes struktūras izveidošanas kārtība” (izdoti 2010. gada 14. decembrī) definē komunikācijas funkcijas vietu valsts pārvaldes struktūrā, nosakot, ka komunikācija un sabiedriskās attiecības ir atbalsta funkcija, kuras uzdevums ir sniegt atbalstu pamatfunkciju sekmīgai nodrošināšanai.

Nemot vērā komunikācijas funkcijas īstenošanas praksi nozares līmenī Eiropā (Zerfass et al., 2023), kā arī aktuālās zinātniskās pētniecības atziņas, komunikācijas klasificēšana kā atbalsta funkcija neatbilst mūsdienu stratēģiskās vadības praksei.

Komunikāciju iezīmējot kā atbalsta funkciju, zūd tās prioritārā loma valsts pārvaldes mērķu sasniegšanā. Turklāt pēdējās desmitgades laikā Rietumu pasaulē komunikācija ir attīstījusies kā stratēģiskās vadības funkcija, kas sniedz būtisku ieguldījumu organizāciju un valstu politisko mērķu sasniegšanā.

Komunikācijas funkcijas stiprināšanu un izcelšanu ārpus atbalsta funkcijas akcentē arī OECD veiktais pētījums. Tas skaidro sistēmisko un institucionālo faktoru nozīmi komunikācijas funkcijas kā politikas veidotāju un ieviesēju pozīciju stiprināšanā, t. i., pētījumā skaidrots, ka komunikācijas funkcijai būtu jābūt nevis atbalsta funkcijai, kas skaidro politiku, bet kas to palīdz veidot un ieviest (OECD, 2021).

Turklāt jāpiebilst, ka 76% izvērtējuma ietvaros veiktās aptaujas dalībnieku no dažādām valsts pārvaldes iestādēm ir norādījuši, ka komunikācijas lomu un tās īstenošanu lielā mērā vai diezgan lielā mērā ietekmē tas, ka komunikācijas funkcijai ir atbalsta funkcijas statuss valsts pārvaldē. Saistītais problēmjautājums, kas izriet no funkcijas statusa sistēmā, atspoguļojas arī aptaujas dalībnieku paustajā, ka komunikācijas lomu un īstenošanu ietekmē tas, ka stratēģisko komunikāciju valsts pārvaldē neuzskata par komunikācijas speciālistu līmeņa jautājumu. Šādu pārliecību pauž 77% aptaujas dalībnieku.

Analizējot informāciju par visām definētajām atbalsta funkcijām MK ieteikumos Nr. 2, jāsecina, ka komunikācijas funkcija atrodas starp 27 citām amatu saimēm, kur lielākajai daļai nav tiešas saistības ar organizāciju stratēģisko vadību. Tādēļ Valsts pārvaldes modernizācijas plānā ietvertā atsauce uz pāreju no komunikācijas kā atbalsta uz pamatdarbības funkciju, kas izteikta šādi: “Jau pirms Valsts pārvaldes reformu plāna 2020 īstenošanas komunikācijas loma valsts pārvaldē no atbalsta funkcijas tika mērķtiecīgi virzīta uz iestāžu pamatdarbības funkciju”, šobrīd neatspoguļojas MK ieteikumos Nr. 2, kur komunikācijas funkcija joprojām ir definēta kā atbalsta funkcija.

Vērtējot komunikācijas funkcijas pārejas no atbalsta uz vadības funkciju ieguvumus OECD veiktā pētījuma rezultātu kontekstā, kur uzsvērtā komunikācijas funkcijas iespējošana caur sistēmiskajiem aspektiem, izceļami šāda iespējamā pozitīvā ietekme uz komunikācijas profesionalizāciju, institucionalizāciju un kapacitāti valsts pārvaldē:

- ▶ vienots sistēmisks ietvars komunikācijai kā vadības un stratēģiskajai funkcijai ļaus stiprināt komunikācijas profesionāļu mandātu. Komunikācijā strādājošo iespējas iesaistīties lēmumu pieņemšanā un rīcībpolitikas veidošanā un īstenošanā vairs nebūs atkarīgas no konkrētās iestādes vadītāja izpratnes par komunikācijas lomu, bet politiska līmeņa uzstādījums, kurā jāiekļaujas;
- ▶ izsludinot konkursus uz komunikācijas profesionāļu amata vietām, iestāžu vadītājiem būtu jāpievērš lielāka uzmanība sludinājumā definētajam pienākumu aprakstam un amata aprakstam, kuros būtu jābūt definētai stratēģiska līmeņa lomai un darba uzdevumiem;
- ▶ pāreja uz pamata funkciju stiprinātu komunikācijas profesijas reputāciju iezīmētu šīs funkcijas nozīmīgo lomu, tādējādi pašiem komunikācijā strādājošajiem būtu jāvirzās uz savas kompetences stiprināšanu, lai spētu iekļauties stratēģiska līmeņa partnera pozīcijā;
- ▶ veidojot kopējo sistēmisko ietvaru un līdz ar to arī vadītāju izpratni par komunikāciju kā vadības funkciju, tiktu stiprināta kopējā valsts pārvaldes komunikācijas spēja. Tas izrietētu no atbilstošas sadarbības starp vadītājiem un komunikācijas profesionāļiem.

2.1.2. Izpratne par komunikācijas lomu, tās vērtība valsts pārvaldē Latvijā

Dažādu līmeņu vadītāju un ekspertu viedokļi par komunikāciju un stratēģiskās komunikācijas vērtību atšķiras, tomēr būtiskākie diskusijas jautājumi ir par to, kā komunikāciju (un īpaši stratēģisko komunikāciju) izprot un kā stratēģiskās komunikācijas praksi integrē organizācijas mērķu sasniegšanas procesā. Ārējās institucionalizācijas ietvarā sabiedrības spiediens un pieprasījums, kas sevī ietver arī reputāciju, tādējādi ietekmē arī komunikācijas funkcijas spēju izpausties stratēģiski (Sandhu, 2009). Jo lielāks spiediens pēc mērķtiecīgas un stratēģiski vadītas komunikācijas, jo lielāka iespēja šīs funkcijas mērķtiecīgai iekšējai institucionalizācijai, tādējādi iespējot komunikācijas jomu pildīt stratēģisku lomu organizācijas un visas valsts pārvaldes sistēmas ietvaros.

Šajā izvērtējumā viens no aptaujas apgalvojumiem “Komunikācijas speciālista profesijai ir zema reputācija sabiedrībā” sasaucas ar mijiedarbību starp ārēju spiedienu, kas izpaužas arī kā sabiedrības uzskati par komunikācijas profesiju. Pētnieki aicināja pētījuma dalībniekus novērtēt, cik lielā mērā, viņuprāt, šis aspekts ietekmē komunikācijas lomu un tās īstenošanu valsts pārvaldē. 40% aptaujas dalībnieku uzskata, ka diezgan ietekmē, bet vēl 16% aptaujāto, ka lielā mērā ietekmē. Jāatzīmē, ka arī *Eiropas Komunikācijas monitorings 2022* atklāj uzticēšanās problēmjautājumus komunikācijas profesionāļiem. Eiropas komunikācijas monitoringa dati atklāj, ka ap 60% sabiedrības uzticas komunikācijas un sabiedrisko attiecību profesionāļiem kā informācijas devējiem. Savukārt ārējiem ekspertiem uzticas aptuveni 70%, bet organizāciju vadītājiem – ap 67%.

Iepriekš veiktie pētījumi koncentrējās uz to, kā organizāciju augstākā vadība un/vai komunikācijas praktiķi uztver komunikācijas vērtību (Brønn, 2014; Johansson and Ottestig, 2011). Komunikācijas vērtība organizācijā ir ļoti atkarīga no vadītāju un citu darbinieku zināšanām, uzskatiem un gaidām par to, ko ar komunikācijas palīdzību var sniegt. Tieši augstākā līmeņa vadītāji var vai nevar nodrošināt komunikācijas speciālistiem tādu ietekmi, kas ļauj darboties stratēģiskā līmenī (Reber and Berger, 2006). Turklāt, pat ja organizācijā komunikācija tiek vērtēta kā svarīga, pastāv plaša starp šādu uztveri un lēnu profesionālās komunikācijas nodaļas veidošanos un stratēģiskās komunikācijas ietveršanu vadības līmenī. Pētījumā par vadītāju un valdes locekļu priekšstatiem un cerībām par komunikācijas ieguldījumu organizācijas panākumos pētnieki ir secinājuši, ka akadēmiskajās aprindās un praksē izstrādātās progresīvās stratēģiskās komunikācijas vīzijas vēl nav plaši ieviestas (Zerfass and Sherzada, 2015).

Šajā izvērtējumā aptaujas dalībnieki novērtēja, kā augstākās vadības izpratnes trūkums par komunikācijas lomu ietekmē komunikācijas lomu un tās īstenošanu valsts pārvaldē. 61% dalībnieku atzīst, ka lielā mērā tas ietekmē komunikācijas lomu, vēl 32% atzīmējuši, ka diezgan lielā mērā ietekmē.

Tādējādi aptaujas dalībnieku vairākums uzskata vadības izpratni par nozīmīgu faktoru komunikācijas funkcijas īstenošanā. Līdz ar to vadības izpratne ir viens no būtiskiem faktoriem, kas nosaka komunikācijas funkcijas iespējošanu iekšējās institucionalizācijas kontekstā.

Savukārt, lūgti novērtēt apgalvojumu “Vairums kolēģu no citām struktūrvienībām komunikāciju redz kā stratēģisku instrumentu iestādes mērķu sasniegšanai”, 17% aptaujas dalībnieku atzīmējuši, ka pilnībā piekrīt šim apgalvojumam, bet vēl 49%, ka drīzāk piekrīt. Līdz ar to atbildes aktualizē augstākā līmeņa vadības izpratnes par komunikācijas lomas nozīmīgumu, kas kaskadējas organizācijas hierarhijā un veido arī citu kolēģu priekšstatu par komunikācijas funkcijas spēku.

Analizējot šos reputācijas, uzticēšanās un izpratnes faktorus, secināms, ka ir daži aspekti, kas bremzē profesijas pozitīvas reputācijas veidošanos, izpratni par to vai uzticēšanos, t. i., organizācijas ietvaros nereti ir grūti pierādīt komunikācijas vērtību un ietekmi uz organizācijas mērķiem. Aptaujā aptuveni 43% dalībnieku norādījuši, ka grūtības pierādīt komunikācijas vērtību ļoti ietekmē, un vēl 25%, ka tas diezgan ietekmē funkcijas lomu un īstenošanas iespējas. Savukārt 85% dalībnieku ir teikuši, ka grūtības pierādīt komunikācijas ietekmi uz iestādes mērķu īstenošanu lielā vai diezgan lielā mērā ietekmē funkcijas lomu un īstenošanu.

Tomēr vēl viens aspekts, kas atspoguļojas aptaujas datos, ir pārliecība, ko pauž 65% aptaujas dalībnieku, ka komunikācijas lomu un tās īstenošanu valsts pārvaldē lielā mērā vai diezgan ietekmē pašu komunikācijas profesionāļu izpratnes trūkums par komunikācijas vērtību un lomu organizācijā.

Līdz ar to var izvirzīt pieņēmumu, ka iestādēs, kurās vadībai, kolēģiem un pašiem komunikācijas speciālistiem ir labāka izpratne par komunikācijas funkcijas nozīmīgo lomu stratēģisko mērķu sasniegšanā, pastāv lielāka iespējamība, ka komunikācijas funkcijai piešķirts stratēģiski nozīmīgs mandāts, struktūrvienībai ir noteikts augsts autonomijas līmenis, tā tieši pakļauta pirmā līmeņa vadītājam, atbildīgais ir iesaistīts stratēģisku lēmumu pieņemšanā. Vērtējot dažādu komunikācijas funkcijas varas aspektu saistību ar komunikācijas funkcijas organizācijas iekšējo vidi, tika konstatēts, ka tie aptaujas dalībnieki, kuri biežāk atzīmējuši, ka vairums kolēģu no citām struktūrvienībām komunikāciju redz kā stratēģisku instrumentu iestādes mērķu sasniegšanai, arī biežāk atzīmējuši, ka piedalās stratēģisku lēmumu pieņemšanā un dažāda līmeņa projektu grupās un sanāksmēs. Tādējādi pamanāma saikne starp šiem fenomeniem. Līdz ar to komunikācijas funkcijas vērtību nosaka komunikācijas profesionāļa spēja pamatot savas darbības ietekmi uz iestādes stratēģiskajiem mērķiem, vadītāju izpratnes līmenis par komunikācijas nozīmi, kolektīvais pieprasījums pēc augsta līmeņa komunikācijas prakses, kas izpaužas kā mandāts līdzdarboties stratēģisku lēmumu pieņemšanā un dažādu līmeņu sanāksmēs.

2.1.3. Profesionālas komunikācijas loma un pozicionējums valsts pārvaldes sistēmā

Vēl viens ārējās institucionalizācijas aspekts ir komunikācijas profesijas regulējums valsts pārvaldē. Komunikācijas jomā strādājošo amatu saime ir skaidri norādīta MK noteikumos Nr. 262 “Valsts un pašvaldību institūciju amatu katalogs, amatu klasifikācijas un amatu apraksta izstrādāšanas kārtība” (turpmāk – Amatu katalogs), un spēkā ir arī MK noteikumi Nr. 810 “Noteikumi par leikšlietu ministrijas sistēmas iestāžu un leslodzījuma vietu pārvaldes amatpersonu ar speciālajām dienesta pakāpēm amatu klasifikāciju”, kas tiek

ņemti vērā, nosakot komunikācijas funkcijā strādājošo amatu saimi iekšlietu resorā. Tomēr, neskatoties uz to, ka pārējās nozarēs komunikācijas profesionāļu amatu saimi reglamentē Amatu katalogs, veicot dokumentu analīzi 85 tiešās valsts pārvaldes iestādēs, jāsecina, ka ne tikai ministriju, bet arī padotības iestāžu līmenī komunikācijas funkcijā strādājošos mēdz klasificēt visdažādākajās amatu saimēs. Lai arī Amatu kataloga 15. punkts ļauj darbiniekus klasificēt amatu saimēs, kas visvairāk atbilst amata pienākumiem, analizējot komunikācijas funkcijā strādājošo amatu aprakstus, daudzos gadījumos, lai arī amatu apraksts atbilst 26. amatu saimes aprakstam, komunikācijas speciālists ir identificēts kā citas amatu saimes pārstāvis.

Pamatojoties uz valsts pārvaldes iestāžu iekšējo dokumentu analīzi, kuras ietvaros tika analizēti visi komunikācijas funkcijā strādājošo amatu apraksti, pētnieki ir konstatējuši, ka komunikācijas funkcijā strādājošie ir iekļauti 22 dažādās amatu saimēs (detalizētu informāciju par skaitlisko sadalījumu skat. 3. pielikumā). Komunikācijas funkcijai atbilstošajā 26. amatu saimē ir iekļauts 183 valsts tiešās pārvaldes iestādēs komunikācijas funkcijā strādājošie darbinieki. Pārējie ar komunikācijas funkciju saistītie darbinieki tiek iekļauti citās amatu saimēs (skatīt 3. attēlā).

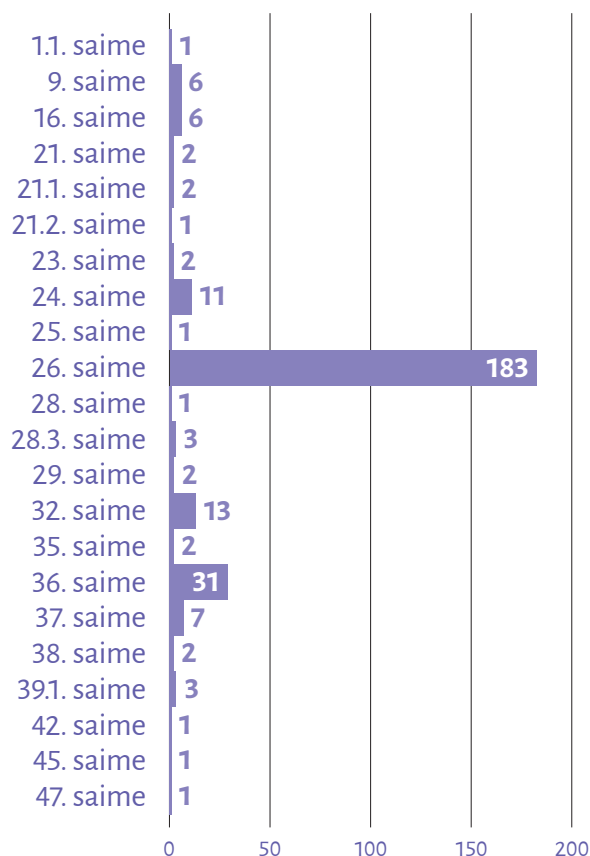
Atsevišķi komunikācijas speciālisti ir iekļauti 38. saimē (Procesu un pakalpojumu pārvaldība); 24. saimē (Juridiskā analīze un pakalpojumi), 35. saimē (Pētniecība), 39.1. saimē (Projektu vadība, īstenošana un uzraudzība). Identificēts, ka komunikācijas struktūrvienību darbinieki pārstāv arī 21. saimi (Informācijas un komunikāciju tehnoloģijas); 29. saimi, kas ietver mārketinga funkciju; 28.3. saimi, kas ietver kontroli un uzraudzību. Tāpat var novērot, ka ministriju līmenī struktūrvienību vadītāji, kā arī vecākie referenti tiek klasificēti 36. un 37. saimē. Lai arī var saprast, ka tas saistīts ar politikas plānošanas un ieviešanas kontekstu, šāda neviendabīga komunikācijas funkcijas institucionalizēšanas prakse noved pie pārliecības, ka šos profesionāļus var klasificēt ļoti atšķirīgās amatu saimēs. Šo sistēmisko aspektu analizējot kontekstā ar respondentu norādīto aptaujā un intervijās konstatēto par viņu ietekmi uz lēmumu pieņemšanu ar komunikāciju saistītos jautājumos (skatīt 2.2. nodaļu), var secināt, ka piederība amatu saimei, kas nosaka funkcijas uzdevumus, ietekmē komunikācijas speciālistu kā stratēģiskā partnera lomu valsts pārvaldē.

Tā kā amatu saimju klasifikācija ir tieši saistīta ar atalgojumu, tad atšķirīgā prakse ietekmē arī atalgojuma griestus atkarībā no tā, kurā amatu saimē darbinieka amats ir iekļauts.

Amatu katalogs nosaka komunikācijas un sabiedrisko attiecību profesijas amatu saimi un sadalījumu pa līmeņiem. Šāda prakse ļauj identificēt katras komunikācijā strādājošās darbinieku grupas profesionālo līmeni un pieņemt lēmumu par atbilstošu atalgojumu.

Amatu katalogs nosaka amatu klasifikācijas un amatu apraksta izstrādāšanas kārtību un definē komunikāciju kā 26. amatu saimi ar četrus līmeņu amatu grupām. Sadalījums četros līmeņos skaidri parāda uzdevumu apjoma atšķirības un uzdevumu sarežģītību konkrētajā profesijā, kā arī iezīmē vajadzību pēc noteikta izglītības līmeņa.

3. attēls. Komunikācijas funkcijā strādājošie pēc amatu saimēm.



Analīzes procesā pētnieki arī identificēja vēl vienu normatīvo aktu, kas regulē komunikācijas un sabiedrisko attiecību profesijas ietvaru un kam ir nozīmīga ietekme uz profesijai paredzēto mandātu ne tikai valsts pārvaldes, bet arī plašākā kontekstā. MK noteikumi Nr. 264 (23.05.2017). "Noteikumi par Profesiju klasifikatoru, profesijai atbilstošiem pamatuzdevumiem un kvalifikācijas pamatprasībām" apraksta profesionālo grupu "1222 Reklāmas un sabiedrisko attiecību jomas vadītāji" un "243 Tirdzniecības, tirgvedības un sabiedrisko attiecību vecākie speciālisti". *"Atsevišķās grupas "1222 Reklāmas un sabiedrisko attiecību jomas vadītāji" profesijās nodarbinātie tiešā uzņēmuma vadītāja vadībā plāno, vada un koordinē uzņēmuma darbību reklāmas, sabiedrisko attiecību un informācijas jautājumos."* (MK noteikumi Nr. 264). Lai gan aprakstā ir definēta šīs profesijas atrašanās vadītāja tiešā pakļautībā, vērtējot sabiedrisko attiecību jomas vadītāja profesionālās grupas aprakstu, jāsecina, ka pašreiz spēkā esošā šī dokumenta redakcija kopumā ir novecojusi un sabiedrisko attiecību un komunikācijas profesijas apraksts parāda šauru šīs profesijas izpratni, ko raksturo izteikti vienvirziena komunikācijas prakse ar uzsvaru uz mediju apkalpošanu. Turklāt sabiedrisko attiecību profesijas atrašanās vienā grupā ar reklāmas profesiju rada priekšstatu, ka abām šīm profesijām ir cieša saistība, taču reklāmas nozare ir atsevišķa un patstāvīga joma, kas nav savienojama ar komunikācijas vadības pamata misiju. Šāda divu patstāvīgu jomu savienošana, kur sabiedrisko attiecību profesijas būtība aprakstīta neatbilstoši aktuālajai praksei un valstī spēkā esošajiem profesiju standartiem, rada sistēmiski neatbilstošu pamatu komunikācijas profesionalizācijai ne tikai valsts pārvaldes, bet arī biznesa un nevalstisko organizāciju sektoros.

Arī atsevišķās grupas "2432 Sabiedrisko attiecību vecākie speciālisti" profesijas un atbilstošie pamatuzdevumi pilnībā neatspoguļo aktuālo profesijas ietvaru. *"Atsevišķās grupas "2432 Sabiedrisko attiecību vecākie speciālisti" profesijās nodarbinātie koordinē sadarbību ar plašsaziņas līdzekļiem, izstrādā un vada sabiedrisko attiecību projektus, sniedz konsultācijas šajos jautājumos, veido un uztur organizācijas tēlu, organizē mērķtiecīgu informācijas plūsmu, kas veicina uzņēmuma darbību."* (MK noteikumi Nr. 264). Šobrīd apraksts akcentē informēšanu un pārliecināšanu, mediju stratēģiju izstrādi un sabiedrisko attiecību aktivitāšu organizēšanu. Aprakstā iztrūkst komunikācijas stratēģiskās vadības, iekšējās un ārējās vides analīzes, ietekmes pušu vadīšanas jomas.

Vēl viens būtisks aspekts, kas ietekmē komunikācijas vadības funkcijas pozīcijas un iestāžu vadītāju spējas un izpratni par savu lomu komunikācijas stratēģiskās vadības procesā, ir atsevišķās grupas "1120 Rīkotājdirektori un uzņēmumu vadītāji" profesijas un atbilstošo pamatuzdevumu apraksts, kurā nav iezīmēta vadītāja atbildība par komunikācijas funkcijas vadību un līdzdalību komunikācijas plānošanā un īstenošanā, kas ir viens no būtiskiem vadīšanas aspektiem, jo rada ietekmi uz organizācijas reputāciju un līdz ar to arī darbības rezultātiem. Līdz ar to būtu ieteicams vērtēt šī dokumenta satura aktualizēšanu.

Vēl viena dokumentu kopa, kas svarīga komunikācijas profesionalizācijā, ir Profesionālās izglītības un nodarbinātības trīspusējās sadarbības apakšpadomes (PINTSA) apstiprinātie trīs sabiedrisko attiecību profesiju standarti: (1) Sabiedrisko attiecību speciālista profesijas standarts; (2) Sabiedrisko attiecību vadītāja profesijas standarts; (2) Stratēģiskās komunikācijas vadītāja profesijas standarts.

Salīdzinot 26. saimes amatu līmeņu aprakstus un valstī apstiprinātos sabiedrisko attiecību un komunikācijas profesijas standartus, secināms, ka profesijas standartos iekļautais ne visos gadījumos atspoguļojas komunikācijas speciālistu amata līmeņos. Lai arī, pamatojoties uz dokumentu hierarhiju valsts pārvaldē, amatu katalogā minētajiem līmeņiem nav obligāti jābūt tiešā sasaistē ar valstī noteikto profesiju standartu, tomēr, vērtējot komunikācijas funkcijas profesionalizācijas iespējas pēc būtības, profesijas standarts lielā mērā atspoguļo aktuālo komunikācijas profesionālo mandātu visos kontekstos – gan valsts pārvaldē, gan privātajā sektorā, gan nevalstisko organizāciju sektorā.

Īss amatu līmeņu raksturojums kontekstā ar profesijas standartiem.

Amatu katalogs / 26. saime I līmenis (piemēram, komunikācijas speciālists) neatbilst Sabiedrisko attiecību speciālista profesijas standartam. Līmeņa apraksts iekļauj tikai tehnisku funkcijas izpildi, kas pielīdzināma nevis speciālista, bet praktikanta pozīcijai. Lai šajā līmenī klasificēto darbinieku varētu saukt par komunikācijas speciālistu, būtu jāpievieno šādas komponentes:

1. Analizē sabiedrības, mediju dienaskārtību, ietekmes pušu problēmjautājumus; analizē informāciju un nepieciešamību uz to reaģēt;
2. Plāno vai līdzdarbojas iestādes iekšējās un ārējās komunikācijas plānošanā;
3. Plāno un organizē dažādus komunikācijas pasākumus/aktivitātes;
4. Piedalās komunikācijas projektu, kampaņu plānošanā;
5. Veido attiecības ar ietekmes pusēm;
6. Piedalās komunikācijas aktivitāšu budžeta plānošanā;
7. Konsultē citus iestādes darbiniekus komunikācijas jautājumos;
8. Izvērtē komunikācijas aktivitāšu efektivitāti.

Esošajā redakcijā pirmais līmenis paredz, ka valsts pārvaldē darbā tiek pieņemts zema līmeņa kompetences speciālists, kas spēj tikai tehniski izpildīt informācijas izplatīšanas funkciju. Šāds uzstādījums noved pie nelietderīga cilvēkresursu izlietojuma un arī profesijas reputācijas pazemināšanas, kas nereti var izpausties kā pārliecība, ka šos uzdevumus var izpildīt jebkurš, tam nav vajadzīga profesionālā kvalifikācija (skatīt Amatu kataloga punktu 82.1., kas apraksta komunikācijas speciālista pienākumus). Uz to norāda šī izvērtējuma gaitā konstatētais, ka 21 iestādē nav komunikācijas profesionāļa, bet komunikācijas funkciju kā papildu pienākumu izpilda kāds pamatfunkcijā strādājošs darbinieks savas izpratnes līmenī.

Ja tomēr Valsts kanceleja lemj saglabāt 26. saimes I līmeni esošajā redakcijā, tad būtu lietderīgi mainīt iespējamo amata nosaukumu no “speciālists” uz “praktikants, asistents, palīgs”.

Amatu katalogs / 26. saime II līmenis (piemēram, vecākais komunikācijas speciālists) pamatā atbilst Sabiedrisko attiecību speciālista profesijas standartam. Lai atbilstības līmeni paaugstinātu, būtu ieteicams šī līmeņa aprakstā iekļaut šādas komponentes:

1. Analizē sabiedrības, mediju dienaskārtību, ietekmes pušu problēmjautājumus; analizē informāciju un nepieciešamību uz to reaģēt;
2. Plāno vai līdzdarbojas iestādes iekšējās un ārējās komunikācijas plānošanā;
3. Veido attiecības ar ietekmes pusēm;
4. Piedalās komunikācijas aktivitāšu budžeta plānošanā;
5. Konsultē citus iestādes darbiniekus komunikācijas jautājumos;
6. Izvērtē komunikācijas aktivitāšu efektivitāti.

Amatu katalogs / 26. saime III līmenis (piemēram, vecākais komunikācijas speciālists, vadītāja vietnieks, vadītājs) lielā mērā atbilst Sabiedrisko attiecību vadītāja profesijas standartam. Lai šis saimes līmenis darbotos atbilstoši komunikācijas profesijas standartam, saimes aprakstam būtu jāpievieno:

1. Monitorē, analizē, novērtē iestādes iekšējo un ārējo vidi; veic ietekmes pušu izpēti;
2. Konsultē iestādes vadību lēmumu pieņemšanas procesā, kas ietekmē komunikāciju;
3. Plāno un organizē aktivitātes, pasākumus un projektus iestādes iekšējām ietekmes pusēm;
4. Veido attiecības ar iekšējām un ārējām ietekmes pusēm;
5. Veic komunikācijas stratēģisko mērķu sasniegšanas izvērtējumu.

Amatu katalogs / 26. saimes IV A līmenis (piemēram, struktūrvienības vadītājs) atbilst Sabiedrisko attiecību vadītāja profesijas standartam. Lai šis saimes līmenis darbotos atbilstoši komunikācijas profesijas standartam, saimes aprakstam būtu jāpievieno:

1. Monitorē, analizē, novērtē iestādes iekšējo un ārējo vidi; veic ietekmes pušu izpēti;
2. Konsultē iestādes vadību lēmumu pieņemšanas procesā, kas ietekmē komunikāciju;
3. Veic komunikācijas stratēģisko mērķu sasniegšanas izvērtējumu;
4. Veic iekšējā trenera un konsultanta pienākumus komunikācijas stratēģiskās vadības jomā.

Amatu katalogs / 26. saime IV B līmenis (stratēģiskais komunikācijas partneris Valsts kancelejā) daļēji atbilst Stratēģiskās komunikācijas vadītāja profesijas standartam. Lai šis saimes līmenis darbotos atbilstoši komunikācijas profesijas standartam, saimes aprakstam būtu jāpievieno:

1. Monitorē, analizē, novērtē iestādes iekšējo un ārējo vidi; veic ietekmes pušu izpēti;
2. Attīsta komunikācijas stratēģiju – nodrošina tās plānošanu, izstrādi, ieviešanu, kontroli, rezultātu novērtēšanu;
3. Pilda stratēģiskā partnera komunikācijas vadībā lomu iestādē, iesaistoties būtisku stratēģisku lēmumu pieņemšanā.

Nemot vērā valsts pārvaldes darbības specifiku, definētais darba pienākumu loks nevienā no amatu līmeņiem neietver skaidri identificētus uzdevumus, kas ir saistīti ar iepirkumu procedūrām, kas ir neatņemama komunikācijas speciālista darba sastāvdaļa. Lai arī iepirkumu dokumentu gatavošana nav šo speciālistu pamata pienākumi, tomēr tieši komunikācijas speciālisti ir tie, kas veido tehnisko specifiku ar komunikāciju saistīto ārpakalpojumu iepirkšanai, piedalās iepirkumu komisijas sēdēs un izvērtē iepirkumu dokumentāciju.

Analizējot 26. saimes III līmeņa (Amatu kataloga punkts 82.3.) amata nosaukumu piemērus, var konstatēt iespēju daudzveidību: vecākais komunikācijas speciālists, vadītāja vietnieks un vadītājs. Šāda amatu līmeņu daudzveidība var radīt apstākļus, kuros vadītāja amats tiek iekļauts trešajā amatu līmenī un līdz ar to saņem arī zemāku atalgojumu, lai arī faktiski atbilst IV līmeņa amatam “struktūrvienības vadītājs” un pilda atbilstošus pienākumus. Svarīgi normatīvo aktu līmenī skaidri nodalīt atbildību robežas, lai izvairītos no negodīgas atalgojuma piešķiršanas prakses, kas var izrietēt no iestāžu vadītāju izpratnes par komunikācijas profesionāļa lomu, nozīmi un uzdevumiem iestādē. Būtu ieteicams diskutēt par 26. saimes III līmeņa iespējamo amatu nosaukumu daudzveidības mazināšanu, izslēdzot no šī līmeņa nosaukumu “vadītājs” vai arī precizējot, ka šajā līmenī var klasificēt komunikācijas vadītāju, kas ir vienīgais komunikācijas profesionālis iestādē un kura pakļautībā nav citu speciālistu.

Analizējot 26. saimes IV B amata līmeni, secināts, ka tas šobrīd nedefinēts īpaši Valsts kancelejas komunikācijas profesionāļiem. Ja nacionāla līmeņa dokumentos tiek minēta komunikācijas funkcijas virzība uz stratēģiski plānotas komunikācijas praksi, tad šim amata līmenim būtu jābūt piemērojamam ikvienam komunikācijas vadītājam, kas pilda stratēģiskās komunikācijas partnera lomu iestādē.

Tas saistīts ar faktu, ka stratēģiskā komunikācijas vadība neattiecas tikai uz visas valsts pārvaldes komunikācijas vadību. Stratēģiskā komunikācija ir atbilstoša arī institūciju līmeņa komunikācijas praksei, kas mērķtiecīgi plānota, īstenota, kontrolēta un novērtēta un saistīta ar stratēģiskās komunikācijas mērķu īstenošanu.

Apkopojot šajā apakšnodaļā veikto analīzi, konstatēts, ka šobrīd pastāv komunikācijas darbinieku profesionālais ietvars, taču tas atspoguļo samērā šauru skatījumu uz komunikācijas profesijas lomu un uzdevumiem, īpaši speciālistu līmenī. 26. saimes līmeņu raksturojums iezīmē komunikācijas profesionāļiem deleģētos uzdevumus, ko biežāk raksturo sabiedrības informēšana, darbs ar plašsaziņas līdzekļiem un sociālo mediju kanāliem.

Amatu katalogā un profesiju standartos paredzēto profesionālo ietvaru būtu vēlams mērķtiecīgāk saskaņot, pielāgojot to mūsdienu komunikācijas vadības praksei, kas nosaka, ka speciālista kvalifikācijas līmenī darbiniekam ir jāspēj gan strādāt ar dažādiem digitālajiem rīkiem, gan analizēt plaša spektra informāciju, gan pamanīt likumsakarības un iespējamus riskus arī ārpus komunikācijas procesa, gan strādāt ar iekšējām un ārējām ietekmes pušu grupām.

Tāpat amatu kataloga līmeņiem būtu jāatspoguļo speciālistu kvalifikācija un kompetence patstāvīgi plānot, organizēt un īstenot dažādas komunikācijas aktivitātes, tostarp pienākumu kvalitatīvi novērtēt rezultātus un koriģēt komunikācijas plānus atbilstoši iegūtajiem rezultātiem.

Savukārt, apkopojot izpētīto un secināto par MK noteikumu Nr. 264 "Noteikumi par Profesiju klasifikatoru, profesijai atbilstošiem pamatuzdevumiem un kvalifikācijas pamatprasībām", Amatu kataloga un valstī apstiprināto sabiedrisko attiecību un komunikācijas profesiju standartiem, būtu ieteicams analizēt šajos dokumentos iestrādātā satura ietekmi uz komunikācijas funkcijas profesionalizāciju izvērtētajās 85 tiešās valsts pārvaldes iestādēs.

2.1.4. Komunikācijas speciālistu atalgojuma izvērtējums valsts pārvaldē

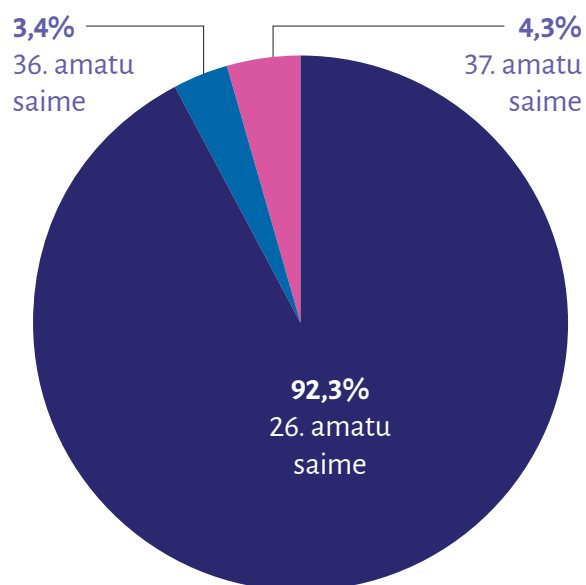
Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likums reglamentē mēnešalgu grupu algu intervālus. Dokumentā noteiktas četras atalgojuma grupas, kas sasaistītas ar komunikācijas jomas amatu līmeņiem valsts pārvaldē 26. saimes ietvaros:

- ▶ 12. mēnešalgu grupa – IV A un IV B līmenim;
- ▶ 11. mēnešalgu grupa – III līmenim;
- ▶ 9. mēnešalgu grupa – II līmenim;
- ▶ 7. mēnešalgu grupa – I līmenim.

Valsts kanceleja pētnieku rīcībā nodeva informāciju par atlīdzību 255 amata vietām 65 valsts pārvaldes iestādēs. Citu iestāžu atlīdzības datus nebija iespējams identificēt komunikācijas speciālistus. No tām aizpildītas bija 234 amata vietas, bet 21 vieta bija norādīta kā vakance. No šīm vakancēm 19 bija pilna laika amata vietas, bet divas – pusslodzes. Visvairāk vakancu (7) bija izglītības resorā, bet vēl piecas vakances bija veselības resorā. Visbiežāk tās bija vakances, kam atbilstoši Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likumam alga bija iekļauta 9. mēnešalgu grupā. No aizpildītajām amata vietām 100 (jeb 43%) bija ministrijās, bet 134 (57%) – pārējās iestādēs.

Aizpildīto amata vietu vidū 216 (92,3% no aizpildītajām) ir klasificētas kā 26. amatu saimei piederīgas, astoņas amata vietas – 36. amatu saimei, bet vēl desmit – 37. amatu saimei. Visbiežāk 26. saimes amatu vidū sastopami II līmeņa amati (113 jeb 52,3% no 26. saimes amatiem), kam seko III līmeņa amati (77 jeb 35,6%), un IV A līmeņa amati (24 jeb 11,1%). Aizpildītās amata vietas parasti bija pilnas slodzes amati – tikai trīs amata vietas bija pusslodzes amati.

4. attēls. Aizpildīto komunikācijas speciālistu amata vietu sadalījums pa amatu saimēm, %.



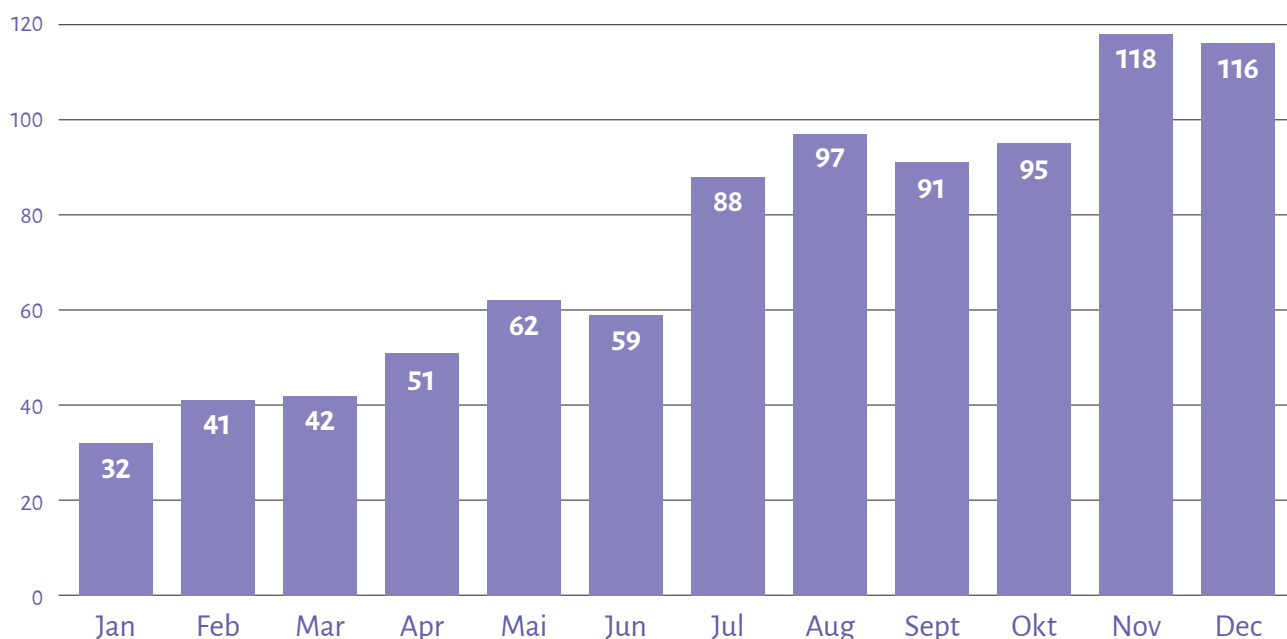
Bāze: aizpildītās komunikācijas speciālistu amata vietas, N=234
Avots: Valsts kancelejas sniegtā informācija

Vidējā mēnešalga visām aizpildītajām 234 amata vietām 2023. gadā atradās diapazonā no 968 eiro līdz 3661 eiro pirms nodokļu nomaksas. Aritmētiski vidējā mēnešalga bija 1764 eiro pirms nodokļu nomaksas. Vidējās mēnešalgas mediānas vērtība bija 1677 eiro. Zemākās algas bija II līmeņa amatiem, bet augstākās – IV A līmeņa amatiem.

Ministriju centrālajos aparātos komunikācijas jomas mēnešalgas atradās diapazonā no 1190 līdz 3661 eiro pirms nodokļu nomaksas. Aritmētiski vidējā mēnešalga bija 1952 eiro pirms nodokļu nomaksas. Vidējās mēnešalgas mediānas vērtība ir 1806 eiro.

Padotības iestādēs komunikācijas jomas amatalgas atradās diapazonā no 968 eiro līdz 3112 eiro pirms nodokļu nomaksas. Aritmētiski vidējā mēnešalga bija 1612 eiro pirms nodokļu nomaksas. Vidējās mēnešalgas mediānas vērtība bija 1537 eiro.

5. attēls. Piemaksu saņēmēju skaits.

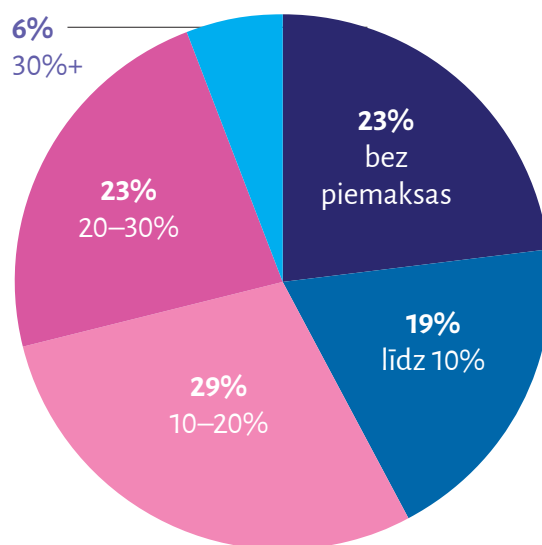


Kopējo atlīdzību valsts iestādēs veido ne tikai alga, bet arī dažādas piemaksas.

2023. gadā no 234 aizpildītajām amata vietām nekādas piemaksas nav maksātas 54 amata vietām (23%). Piemaksām 2023. gadā ir bijusi novērojama skaidra tendence pieaugt uz gada beigām – gada sākumā piemaksu saņēmēju skaits ir 3–4 reizes mazāks nekā gada pēdējos mēnešos (skat 5. attēlu). Piemaksu vidējais ikmēneša apjoms, rēķinot procentos no amatalgas, atrodas diapazonā no 2 līdz 56 procentiem. Aritmētiskais vidējais piemaksām ir 17,6 procenti. Vidējās piemaksas mediānas vērtība ir 16,9 procenti.

Visbiežāk (skat. 6. attēlu) piemaksas veidojušas 10–20 procentus no amatalgas (68 amata vietas jeb 29% no visām aizpildītajām amata vietām).

6. attēls. Amata vietu sadalījums pēc piemaksu īpatsvara, %.



Bāze: aizpildītās komunikācijas speciālistu amata vietas, N=234

Piemaksas 30 procentu un vairāk apjomā maksātas 15 amata vietām (6%), savukārt 53 amata vietām (23%) izmaksātas piemaksas 20–30 procentu apmērā no amatalgas.

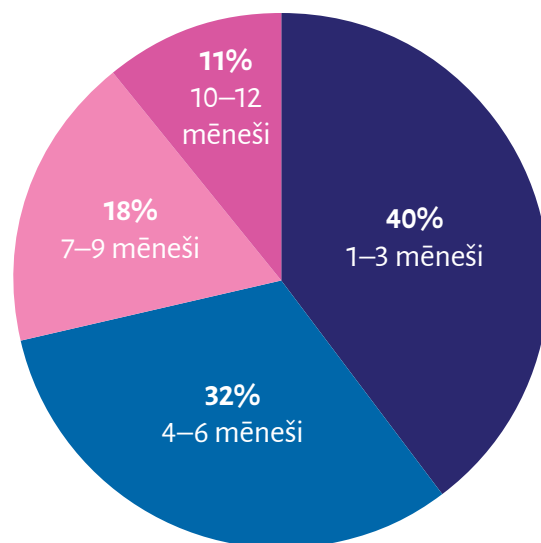
Svarīgi ņemt vērā, ka piemaksas ne tuvu vienmēr tiek maksātas katru mēnesi. Visbiežāk piemaksas ir maksātas tikai vienu mēnesi, tomēr ir arī intensīvāki piemaksu režīmi (skat. 7. attēlu).

2023. gadā ir identificēti septiņi piemaksu veidi.

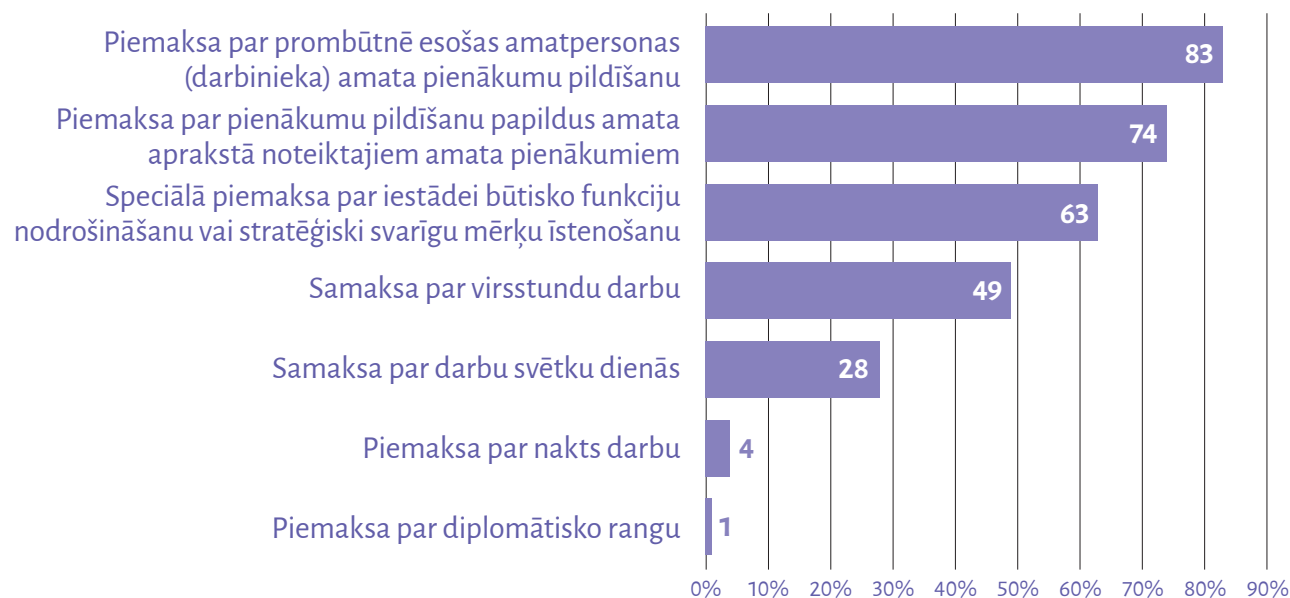
Visbiežāk (skat. 8. attēlu) ir aprēķinātas piemaksas par prombūtnē esošas amatpersonas amata pienākumu pildīšanu (83 amata vietas) un par papildu pienākumu veikšanu (74 amata vietas). Visretāk sastopamās piemaksas ir par diplomātisko rangu un par nakts darbu.

Dati liecina (skat. 9. attēlu), ka pastāv nelielas atšķirības piemaksu vidējā īpatsvara sadalījumā starp mēnešalgu grupām – piemaksas, kas pārsniedz 20% no mēneša algas, nedaudz biežāk saņemušas amata vietas

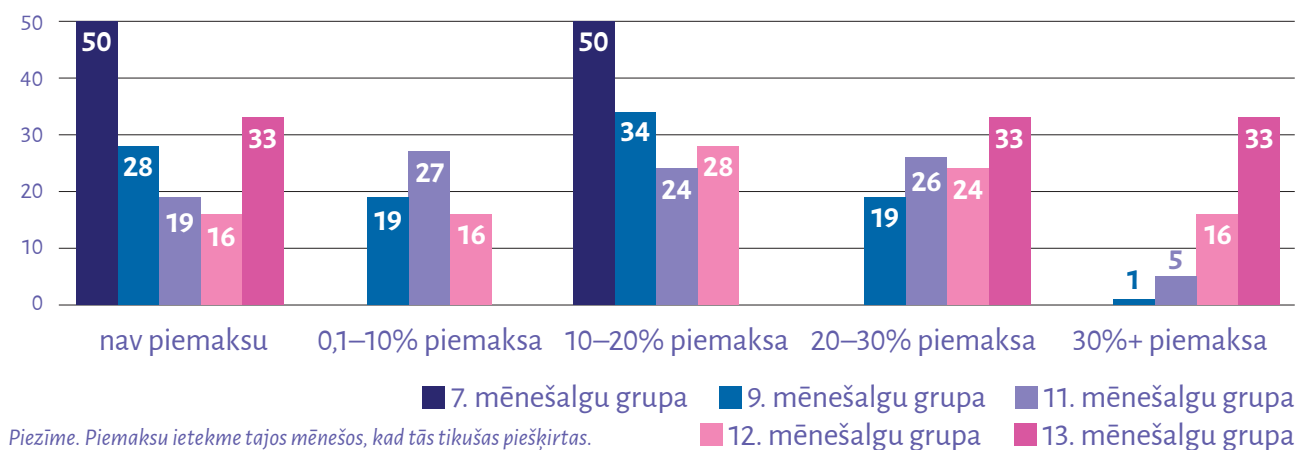
7. attēls. Piemaksu ilguma sadalījums.



8. attēls. Piemaksu sadalījums pa veidiem, amata vietu skaits.



9. attēls. Piemaksu īpatsvara sadalījums pa mēnešalgu grupām, %.



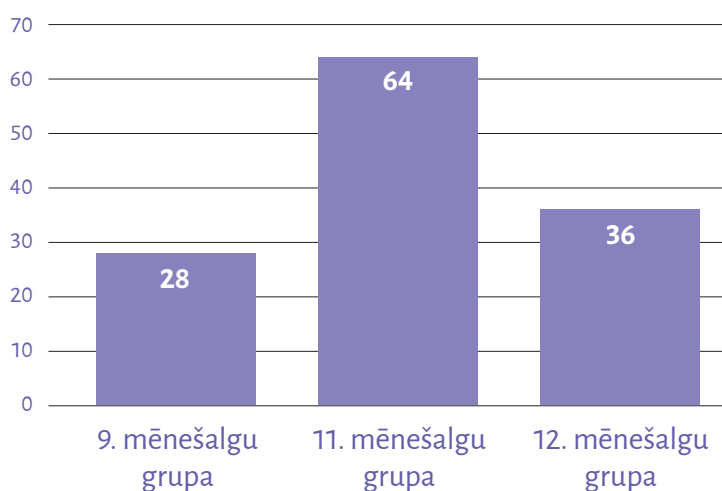
11. un 12. mēnešalgu grupā (7. grupā un 13. grupā ir pārāk mazs gadījumu skaits, lai to kvantitatīvi analizētu).

Analizējot amata saimju saikni ar mēnešalgu grupām, redzams, ka 37. amatu saimē (10 darbinieki) algas ir galvenokārt 11. mēnešalgu grupā (konsultanti), bet ir viens 12. mēnešalgu grupā (nodaļas vadītājs) un divi 13. mēnešalgu grupā (direktori). 36. amatu saimē (8 darbinieki) dominē 9. mēnešalgu grupas mēnešalgas (vecākie referenti), bet ir viens amats 11. mēnešalgu grupā (direktora vietnieks) un viens amats 13. mēnešalgu grupā (direktors). Savukārt 26. amatu saimē, kurā ir vislielākais komunikācijas speciālistu skaits, dominē 9. mēnešalgu grupas (112 darbinieki) un 11. mēnešalgu grupas (77 darbinieki) mēnešalgas.

Valsts iestādēs strādājošo komunikācijas speciālistu atalgojuma salīdzinājums ar privātā sektora komunikatoru atlīdzību uzrāda vērā ņemamas atšķirības.

12. mēnešalgu grupā ir 26 personas, visi ir struktūrvienības vadītāji, IV A līmenis. Prāvs vidējās mēnešalgas diapazons: no 2032 eiro mēnesī līdz 3726 eiro mēnesī. Valsts sektora vidējās mēnešalgas mediāna 2500 eiro šai grupā kopumā atpaliek no atskaites punkta jeb 80% no 2022. gada mediānas jeb 3107 eiro mēnesī (atbilstoši *Figure Baltic Advisory* datiem, kas pieejami Valsts kancelejas tīmekļa vietnē: <https://www.mk.gov.lv/lv/dati-par-darba-samaksu-un-nodarbinatajiem-valsts-parvalde>). 11. mēnešalgu grupā ir 85 personas, pārsvarā 26. saimes 3. līmeņa darbinieki, bet ir arī daži 37. saimes IIA līmeņa darbinieki un viens 36. saimes V līmeņa darbinieks. Algu diapazons: no 1571 eiro mēnesī līdz 2809 eiro mēnesī. Mediāna ir 1842 eiro, kas ir jūtami mazāk nekā atskaites punkts jeb 80% no privātā sektora mediānas, kas ir 2590 eiro (atbilstoši *Figure Baltic Advisory* datiem). 9. mēnešalgu grupā ir 119 personas, pārsvarā 26. saimes II līmeņa darbinieki, bet ir arī daži 36. saimes III līmeņa darbinieki. Algu diapazons: no 1082 eiro mēnesī līdz 2067 eiro mēnesī. Mediāna ir 1429 eiro, kas ir mazāk nekā atskaites punkts jeb 80% no privātā sektora mediānas, kas ir 1848 eiro (atbilstoši *Figure Baltic Advisory* datiem). No šiem skaitļiem secināms, ka 12. mēnešalgu grupas vidējo mēnešalgu mediāna veido 81% no atskaites punkta. No šī rādītāju tālu neatpaliek 9. līmeņa vidējo mēnešalgu mediāna (77%). Taču vislielākā atpalcība ir vērojama 11. mēnešalgu grupā, kur mediāna veido tikai 71% no atskaites punkta. Šos novērojumus apstiprina to darbinieku īpatsvars, kuru mēnešalga nesasniedz 80% no privātā sektora mediānas. Devītajā mēnešalgu grupā visretāk ir vērojama atpalcība no atskaites punkta – 28% darbinieku mēnešalga par pilnu slodzi bija mazāka par 80% no privātā sektora mediānas. Divpadsmitajā mēnešalgu grupā šāda atpalcība bija vērojama 36% darbinieku, bet visizteiktākā atpalcība bija 11. mēnešalgu grupā – 64% darbinieku mēnešalga bija zemāka par atskaites punktu.

10. attēls. Darbinieku mēnešalgu atpalcība no atskaites punkta jeb 80% no algas mediānas privātajā sektorā, %.



Šāda situācija mēnešalgu jomā rada papildu šķēršļus kvalificētu darbinieku piesaistei. Tāpat jāņem vērā, ka valsts pārvaldes komunikācijas speciālistu vidū vienas algu grupas ietvaros mēnešalga var atšķirties teju divas reizes, kas pirmšķietami skaidrojams ar iestādēm atvēlēto finansējumu un kas citstarp sekme konkurenci par darbiniekiem starp valsts iestādēm.

2.1.5. Starpinstitucionālā sadarbība

2024. gada sākumā starpinstitucionālo sadarbību komunikācijas jomā valsts pārvaldē reglamentē trīs galvenie dokumenti:

- 1) Valdības komunikācijas koordinācijas padomes nolikums (MK noteikumi Nr. 24, 10.01.2017.);
- 2) Valsts informatīvās telpas drošības koordinācijas grupas nolikums (MK noteikumi Nr. 236, 9.05.2023.);
- 3) Valsts pārvaldes komunikācijas koordinācijas grupas nolikums (MK noteikumi Nr. 327, 27.06.2023.).

Valsts kancelejā izveidoti divi departamenti, kas nodrošina valsts pārvaldes komunikācijas koordinēšanu. Komunikācijas departaments koordinē valsts pārvaldes iestāžu komunikācijas struktūrvienību sadarbību, bet Stratēģiskās komunikācijas koordinācijas departaments vada komunikācijas politikas izstrādi un starpinstitucionālu koordināciju. Valsts kancelejas departamentu vadībā darbojas divas komunikācijas grupas: valsts pārvaldes komunikācijas grupa un valdības komunikācijas grupa. Valsts pārvaldes komunikācijas grupas darbība ir vērsta uz operatīvu informācijas apmaiņu un īstermiņa aktuālo jautājumu risināšanu, savukārt Valdības komunikācijas koordinācijas padome koncentrējas uz valdības komunikācijas politikas un stratēģiju ilgtermiņa plānošanu.

Normatīvajos aktos minēts, ka valsts pārvaldes komunikācijas koordinācijas grupa ir konsultatīva institūcija, kas “koordinē vienotu valsts pārvaldes stratēģisko komunikāciju un vēstījumus dažādām sabiedrības auditorijām, identificē aktuālos komunikācijas izaicinājumus un potenciālos risinājumus, kā arī nodrošina operatīvu informācijas apmaiņu par Ministru kabineta sēdēs izskatāmajiem jautājumiem un nozaru aktualitātēm”. Komunikācijas grupas funkcijas ir nodrošināt operatīvu un savstarpēji koordinētu informācijas apmaiņu; veicināt valsts pārvaldes stratēģiskās komunikācijas ieviešanu praksē, kā arī apkopot un sniegt priekšlikumus un stratēģisku atbalstu Ministru kabinetam, kā arī krīzes situācijās Krīzes vadības padomei vai Civilās aizsardzības Operacionālās vadības centram, lai, izmantojot komunikāciju, veicinātu šo institūciju izvirzīto stratēģisko mērķu sasniegšanu. Komunikācijas grupā ietilpst Valsts kancelejas Stratēģiskās komunikācijas koordinācijas departamenta (turpmāk – VK SKKD) vadītājs, Valsts kancelejas Komunikācijas departamenta (turpmāk – VK KD) vadītājs, Ministru kabineta un Ministru prezidenta preses sekretāri, visu ministriju komunikācijas struktūrvienību vadītāji (vai to norīkotie pārstāvji), kā arī ministru padomnieki komunikācijas jautājumos.

Savukārt saskaņā ar Valdības komunikācijas koordinācijas padomes nolikumu valdības komunikācijas padomes mērķis ir “koordinēt ministriju darbību komunikācijas jomā, lai pilnveidotu komunikāciju ar sabiedrību par valdības un valsts pārvaldes darbu, kā arī par valdības lēmumu pieņemšanas procesu”. Valdības komunikācijas koordinācijas padomes funkcijas ir koordinēt valdības komunikācijas politiku, kā arī sniegt priekšlikumus Ministru prezidentam un Ministru kabinetam. Padomes darbu vada Valsts kancelejas Komunikācijas departamenta vadītājs. Padomes sastāvā ir visu ministriju komunikācijas struktūrvienību vadītāji. Atšķirībā no pirmā formāta šajā nav iesaistīti ministru padomnieki. Patlaban Valdības komunikācijas koordinācijas padomes sēdes tiek organizētas 6 līdz 8 reizes gadā. Lai gan saturiski abas grupas aptver komunikācijas koordināciju, atšķiras to fokuss. Ja valdības komunikācijas koordinācijas grupā tiek koordinēti jautājumi, kas attiecas uz valdības rīcības plānu, vidēja un ilgtermiņa komunikācijas prioritātēm, tostarp mācību vajadzībām, tad valsts pārvaldes komunikācijas grupas darbība ir vērsta uz informatīvās telpas analīzi un būtiskākajām aktualitātēm īstermiņā. Valdības komunikācijas koordinācijas grupa tiek aptuveni reizi divos mēnešos, savukārt valsts pārvaldes komunikācijas grupa – reizi nedēļā, otrdienās pirms Ministru kabineta sēdes.

Jāmin vēl kāds sadarbības formāts, kurā iesaistītas ir lielākā daļa ministriju un citas valsts pārvaldes iestādes: Informatīvās telpas drošības koordinācijas grupa, ko vada Valsts kancelejas SKKD. Drošības koordinācijas grupas nolikums tika pieņemts 2023. gada 9. maijā (MK noteikumi Nr. 236). Drošības grupā ar balsstiesībām pārstāvēts VK SKKD, Valsts prezidenta kanceleja, Kultūras ministrija, Ārlietu ministrija,

Iekšlietu ministrija, Aizsardzības ministrija, Tieslietu ministrija, VARAM, Finanšu ministrija, Satiksmes ministrija, Izglītības un zinātnes ministrija, Ekonomikas ministrija, Ministru prezidenta birojs, Valsts drošības dienests, Valsts policija, Nacionālā elektronisko plašsaziņas līdzekļu padome, Sabiedrisko elektronisko plašsaziņas līdzekļu padome, Informācijas tehnoloģiju drošības incidentu novērtēšanas institūcija CERT. Iev, kā arī Satversmes aizsardzības birojs. Nav definēts, kāda līmeņa darbiniekam jāpiedalās drošības grupā, taču norādīts, ka katru institūciju pārstāv viena persona ar vienu balsi. Drošības grupas sēdes noteikt ne retāk kā reizi divos mēnešos.

Tāpat VK SKKD regulāri (reizi divos mēnešos) organizē sanāksmes ar pašvaldību komunikatoriem, kurās aicināti piedalīties arī ministriju komunikatori un padomnieki, lai sekmētu informācijas apmaiņu un vēstījumu koordināciju. Papildus iepriekšminētajām sadarbības formām uz vēlēšanām ar premjera rīkojumu tiek veidotas īpašas starpinstitūciju darba grupas ar mērķi novērst iespējamus apdraudējumus. Grupas vadītājs ir Valsts kancelejas direktors, savukārt vadītāja vietnieks – VK SKKD vadītājs.

Pašlaik par komunikācijas koordināciju valsts pārvaldes līmenī ir atbildīgi divi departamenti – VK KD un VK SKKD. Būtu lietderīgi noteikt vienu departamentu, kas būtu atbildīgs par komunikācijas koordinēšanu visā valsts pārvaldē. Šāda pieeja nodrošinātu vienotu informācijas apriti, ļautu sekmīgāk sinhronizēt komunikācijas aktivitātes, kā arī veicinātu ātrāku lēmumu pieņemšanu.

Tāpat jāsecina, ka normatīvajos aktos noteiktais starpinstitucionālās sadarbības ietvars ir attiecināms uz politikas veidošanas līmeni un valdības komunikācijas koordinācijas darbības līmeni. Tomēr valsts pārvaldes līmenī nav skaidri iezīmēti iespējamie sadarbības un starpinstitūciju koordinācijas formāti zemākos rīcībpolitikas līmeņos, piemēram, starp valsts pārvaldes iestāžu komunikācijas speciālistiem, tostarp komunikatoriem valsts pārvaldes iestāžu struktūrvienībās, kurās komunikācijas funkcija nav institucionalizēta vai ir institucionalizēta nepilnīgi. Šāda ietvara neesamība nesekmē starpinstitūciju sadarbību veidošanos kopēju mērķu sasniegšanai.

2.2. Komunikācijas funkcijas iekšējā institucionalizācija valsts pārvaldē

Komunikācijas, un īpaši stratēģiskās komunikācijas, iekšējo institucionalizāciju nosaka:

- 1) vara – mandāts, komunikācijas speciālistu dalība lēmumu pieņemšanas procesos; ziņošanas attiecības ar iestādes augstāko vadību; nodrošinātie finanšu, cilvēku un tehnoloģiskie resursi;
- 2) funkcijas neatkarība/autonomija – komunikācijas funkcijas atrašanās struktūrā salīdzinājumā ar citām funkcijām, tās neatkarības līmenis: jo patstāvīgāka ir komunikācijas struktūrvienība, jo augstāka ir institucionalizācija;
- 3) specializācija un rutinizācija, kas saistīta ar funkcijas vispārīgo vai specializēto organizēšanas raksturu un praksēm, kas tiek ieviestas un īstenotas (Sandhu, 2009).

Lai precīzāk aprakstītu visus aspektus, kas saistās ar komunikācijas funkcijas iekšējo institucionalizāciju, specializācija un rutinizācija jeb prakse ir apskatītas atsevišķi.

Ar komunikācijas funkcijas iekšējo institucionalizāciju saistās komunikācijas departamentu izcilības koncepcija. Salīdzinošās izcilības ietvarstruktūrā (angliski – *the comparative excellence framework* jeb CEF, Vercic and Zerfass, 2016) integrējot konceptuālās pieejas organizāciju vadībai un sabiedrisko attiecību un komunikācijai vadībai, tika analizēta 3691 komunikācijas struktūrvienība Eiropā četrās dimensijās: komunikācijas kā padomdevēja ietekme, komunikācijas operacionālā ietekme, komunikācijas panākumi

un komunikācijas kompetence, tostarp komunikācijas speciālistu kompetence. Pētījums parādīja, ka izcilas komunikācijas struktūrvienības nav vienkārši labākas saziņā; tās ir atšķirīgas – izcilās struktūrvienībās strādā pieredzējušāki, augstākos amatos un stratēģiskākās lomās esoši speciālisti; viņi stratēģiski un ikdienā ciešāk sadarbojas ar organizāciju augstāko vadību un citiem organizācijas departamentiem; sava darba plānošanā viņi balstās uz organizācijas dažādiem procesiem, vairāk klausoties un pētot; viņi vairāk strādā stratēģiskā līmenī, piemēram, izcilām komunikācijas struktūrvienībām ir vispārējās komunikācijas stratēģijas (Vercic and Zerfass, 2016).

Tādējādi iekšējās institucionalizācijas aspekti (Sandhu, 2009) tiešā veidā atspoguļojas izcilu komunikācijas struktūrvienību raksturojumā (Vercic and Zerfass, 2016; Zerfass et al., 2021). Eiropas komunikācijas monitoringa dati uzrāda, ka tajā iekļauto 18 Eiropas valstu komunikācijas struktūrvienības 25% gadījumu ir vērtēamas kā izcilas, valsts pārvaldes iestādēs šis vērtējums attiecas uz 19% komunikācijas struktūrvienību (Zerfass et al., 2021).

2.2.1. Varas dimensija komunikācijas funkcijas īstenošanā valsts pārvaldē Latvijā

Funkcijas institucionalizācija ir saistīta ar varas jēdzienu galvenokārt tāpēc, ka ārējā un iekšējā institucionalizācija paaugstina komunikācijas funkcijas varu. Abi jēdzieni un to sasaiste ir padziļināti pētīti komunikācijas vadības jomā. Daudzi komunikācijas vadības pētnieki (Dozier and Broom, 2006; Gradien and Johansson, 2012 u. c.) uzsver, ka komunikācijas vadītājam ir jābūt piederīgam organizācijas dominējošai koalīcijai jeb organizācijas/institūcijas augstākās vadības grupai, jo tikai tad komunikācija spēj strādāt stratēģiski un ietekmēt lēmumu pieņemšanu. Dominējošā koalīcija veido formālu struktūru, kuras mērķis ir pieņemt lēmumus un koordinēt resursus tā, lai organizācija sasniegtu savus mērķus; tā ne tikai veido un uztur organizācijas rīcībpolitiku, bet arī nosaka, kādas vērtības un kultūra organizācijā tiks veicinātas. Tieši no dominējošās koalīcijas atkarīga organizācijas virzība un ilgtspējība.

Vara iekšējās institucionalizācijas kontekstā raksturo iespēju iegūt un lietot resursus, kā arī pieņemt un izpildīt lēmumus. Daudzās organizācijās vara ir koncentrēta lēmumu pieņemšanas struktūrā, piemēram, iestādes valdē, padomē, augstākās vadības grupās vai kādā citā lēmumpieņemēja institucionālītātā formā. Piekļuvi augstākā līmeņa lēmumu pieņemšanas platformai var uzskatīt par rādītāju stratēģiskās komunikācijas institucionalizācijas raksturošanai organizācijas ietvaros (Sandhu, 2009). Varas iekšējā institucionalizācija attiecas uz to, kā organizācijā tiek izveidotas, stabilizētas un normalizētas varas struktūras, lomas un procedūras. Kopumā šis process veicina komunikācijas funkcijas iespējošanu; vara tiek formāli iedibināta caur noteikumiem, politikām, hierarhijām un lēmumu pieņemšanas procesiem.

2.2.1.1. Komunikācijas speciālistu loma

Lai sistematizētu un analizētu pētāmo valsts pārvaldes komunikācijas speciālistu ikdienas lomas komunikācijas procesa nodrošināšanā, tika izmantota akadēmiska komunikācijas speciālistu lomu kategorizācija, par pamatu ņemot 2021. gada Eiropas komunikācijas monitoringā (ECM, 2020) izdalītās piecas praktiķu lomas:

- 1) **komunikators**: veido reputāciju, zīmola tēlu, iesaistās krīzes komunikācijā; veido un īsteno komunikācijas kampaņas; pārvalda pašu, nopelnītos, maksas, dalītos kanālus; uztur attiecības ar medijiem un iesaistītajām pusēm;
- 2) **treneris/satura veidotājs**: veido komunikācijas satura tēzes, runas, prezentācijas, sociālo mediju saturu, audiovizuālo saturu;

- 3) **padomdevējs:** analizē, interpretē sabiedrības un iesaistīto pušu noskaņojumu un vajadzības, identificē komunikācijas iespējas, riskus; veido komunikācijas stratēģijas, stratēģiskos vēstījumus; nodrošina konsultācijas vadībai un organizācijas komandai, sniedz atgriezenisko saikni; nodrošina komunikācijas treniņus, vadības un komandas komunikācijas prasmju attīstīšanu;
- 4) **vadītājs:** definē un uzrauga procesus, veido nepieciešamo resursu nodrošinājumu (komandu u. c. resursus); plāno budžetu; vada komandu; uztur attiecības ar iekšējiem un ārējiem klientiem;
- 5) **vēstnieks:** komunicē korporatīvo stratēģiju iekšēji un ārēji, virzot reputācijas un biznesa mērķu sasniegšanu; personīgi uzrunā un pārliecina interešu grupas (politiķus, investorus, lēmumu pieņēmējus, ietekmīgus klientus); pilda organizācijas runas personas lomu.

Komunikatora un vēstnieka lomas ir tradicionālas “izejošās” lomas, kas koncentrējas uz saziņu ar ieinteresētajām pusēm ārpus organizācijas; satura veidotāja un padomdevēja lomas ir “ienākošās” lomas, kas koncentrējas uz vadītāju, vidējā līmeņa vadītāju vai citu organizācijas locekļu atbalstīšanu, iestādes komunikācijas satura veidošanu; vadītāja loma ietver uzdevumus un funkcijas, kas attiecas uz pašas komunikācijas nodaļas darba un uzdevumu nodrošināšanu. Savukārt attiecībā pret lomas stratēģiskām vai taktiskām pazīmēm vēstnieks, padomdevējs ir stratēģiska loma, komunikators un satura veidotājs ir taktiska/operatīva loma, bet vadītājs galvenokārt ir procesa menedžeris (Volk, et al., 2017). Esošos pētījumus par profesionālajām lomām var sistematizēt, pieņemot taksonomiju (Hanitzsch, 2018), kas atšķir normatīvo un kognitīvo lomu no aprakstītās lomas. Tāpēc lomu izpētē būtiski nošķirt: (1) kas komunikatoram, viņaprāt, būtu jādara (normatīvā loma), (2) ko komunikators saka, ka dara (kognitīvā loma), (3) ko komunikatori faktiski dara (prakse) un (4) ko komunikatori apraksta kā savu darbu (iztāstītā loma). Šī izvērtējuma ietvaros, ņemot vērā informācijas iegūšanā izmantotās metodes, normatīvā loma ir aprakstīta ārējās institucionalizācijas sadaļā, bet kognitīvā loma jeb tas, ko komunikācijas speciālisti dara, ir noskaidrota anketēšanā. Aptaujā iegūtie dati par komunikācijas speciālista ikdienu (uzdevumi, aktivitātes u. c.) tika pārbaudīti/pamatoti intervijās ar komunikācijas speciālistiem un iestāžu vadītājiem.

Kā liecina komunikācijas speciālistu aptaujas dati, valsts pārvaldē strādājošie komunikācijas profesionāļi savā ikdienas praksē visbiežāk pilda komunikatora (30% darba laika) un satura veidotāja (25% darba laika) lomu. Komunikatora praksē ikdienā vislielāko darba daļu aizņem operacionālās komunikācijas darbības: mediju attiecības, iestādes tēla un reputācijas veidošana, izmantojot daudzveidīgas komunikācijas metodes, kontaktu uzturēšana ar ietekmes pusēm (iekšējām un ārējām), iestādes komunikācijas kanālu uzturēšana. Uzskaitītie darba uzdevumi atbilst komunikācijai kā atbalsta funkcijai iestādes mērķu sasniegšanā. Savukārt satura veidotājs galvenokārt strādā ar audiovizuālā un rakstītā satura veidošanu – preses reližu un komentāru rakstīšanu, viedokļa rakstu sagatavošanu, gan rakstiska, gan audiovizuālā satura radīšanu sociālo mediju kontiem. Arī satura veidotāja loma ir atbalsta funkcija, jo saturs tiek veidots vai nu atbilstoši komunikācijas stratēģijai (ja tāda ir), komunikācijas operacionālajam plānam vai vadītāja (arī komunikācijas vadītāja, ja iestādē ir struktūrvienība) prasībām un dotajiem darba uzdevumiem.

Padomdevēja lomu, kas pēc sava satura un pienākumiem atbilst pamatfunkcijai valsts pārvaldē un kas analizē, interpretē sabiedrības un iesaistīto pušu viedokli, noskaņojumu un vajadzības, identificē komunikācijas iespējas un riskus; veido komunikācijas stratēģijas, stratēģiskos vēstījumus; nodrošina konsultācijas vadībai, sniedz atgriezenisko saikni; nodrošina komunikācijas treniņus, vadības komandas komunikācijas prasmju attīstīšanu, komunikācijas speciālisti pilda tikai 15% no sava darba laika. Salīdzinot ar citām grupām, procentuāli nedaudz vairāk padomdevēja lomu pilda grupa ar darba stāžu no 7 līdz 10 gadiem, tomēr nevar runāt par izteiktu tendenci, ka darba stāžs vai izglītība būtu noteicošie šīs lomas pildīšanā.

Komunikācijas speciālisti ir atzīmējuši, ka savā ikdienas praksē 15% sava darba laika velta vadītāja lomai. Vadītāja loma definē un uzrauga iestādes komunikācijas procesu, veido nepieciešamo resursu

nodrošinājumu (komandu u. c. resursus), plāno budžetu, vada komandu, uztur attiecības ar iekšējiem un ārējiem klientiem un ietekmes pusēm. Jāņem vērā, ka gadījumos, kad iestādē nav komunikācijas struktūrvienības (2. un 3. grupa pēc institucionalizācijas veida), komunikācijas speciālistam pilnībā vai daļēji (2. grupa) arī vadītāja funkcija ikdienas operacionāli saimnieciskajā darbībā ir klātesoša. Vadītāja lomu biežāk atzīmējusi grupa ar darba stāžu 3–6 un 7–10 gadi. Nedaudz biežāk vadītāja lomu atzīmējuši arī speciālisti ar bakalaura grādu komunikācijas zinātnē (15%) un maģistra grādu sociālajās zinātnēs (20%).

Vēstnieka loma, kas atbilst darbības pamatfunkcijai valsts pārvaldē, aizņem komunikācijas speciālistu pašvērtējumā vismazāko daļu jeb vidēji 9,5% darba laika. Vēstnieks komunicē korporatīvo stratēģiju iekšēji un ārēji, virzot reputācijas un iestādes mērķu sasniegšanu, personīgi uzrunā un pārliecina ietekmes puses iestādes interešu pārstāvībā, pilda iestādes viedokļa paudēja lomu. Nav izteiktas korelācijas šīs lomas novērtējumā attiecībā pret speciālistu izglītību un darba stāžu, tomēr nedaudz vairāk laika šai lomai velta komunikācijas speciālisti ar maģistra grādu un 7–10 gadus ilgu darba stāžu.

1. tabula. Komunikācijas speciālistu lomas un izglītība, %.

	Kopā	Bakalaura grāds komunikācijas zinātnē	Maģistra grāds komunikācijas zinātnē	Bakalaura grāds citās sociālajās zinātnēs	Maģistra grāds citās sociālajās zinātnēs	Cita izglītība
Komunikators	30	30	30	30	28	28
Satura veidotājs	25	20	30	30	25	20
Padomdevējs	15	15	20	18	15	12
Vadītājs	15	15	10	8	20	18
Vēstnieks	10	5	10	8	10	5

Bāze: visi respondenti, N=74

Piezīme: ja aprēķinos tika iegūti daļskaitļi, tabulā tie ir noapaļoti līdz vesalam skaitlim.

2. tabula. Komunikācijas speciālistu lomas un darba pieredze, %.

	Kopā	Līdz 3 gadiem	No 3 līdz 6 gadiem	No 7 līdz 10 gadiem	No 11 līdz 15 gadiem	16 gadus un vairāk
Komunikators	30	20	20	30	30	25
Satura veidotājs	25	20	20	20	30	25
Padomdevējs	15	5	12	20	15	15
Vadītājs	15	5	20	20	15	15
Vēstnieks	10	5	0	10	5	10

Bāze: visi respondenti, N=74

Piezīme: ja aprēķinos tika iegūti daļskaitļi, tabulā tie ir noapaļoti līdz vesalam skaitlim.

Kopumā var secināt, ka valsts pārvaldē izteikti dominējošas ir satura veidotāja un komunikatora lomas. Abas šīs lomas pēc sava rakstura un darba satura ir operacionālas un praksē primāri saistās ar mediju attiecībām, sociālo mediju satura veidošanu un komunikāciju, mājaslapu satura veidošanu un satura vadību. Savukārt vēstnieka un padomdevēja lomas, kas pēc sava rakstura un darba satura ir stratēģiskas, ikdienā aizņem ievērojami mazāk komunikācijas speciālistu laika. Tāpat nav izteiktas saistības konkrētai lomai ar komunikācijas speciālista izglītību vai darba stāžu. Daļēji visas lomas, tostarp vadītāja lomu, pilda komunikācijas speciālisti iestādēs, kurās nav struktūrvienības, bet speciālists ir tiešā veidā padots

iestādes vadītājam. Vadītāja loma ne vairāk kā 20% darba uzdevumu apjomā amata aprakstā ir struktūrvienības vadītājiem, kas ir iestādēs, kur komunikācijas funkciju nodrošina tieši struktūrvienība (ministrijas un atsevišķas iestādes).

2.2.1.2. Līdzdalība rīcībpolitikas izstrādē un lēmumu pieņemšanas procesos

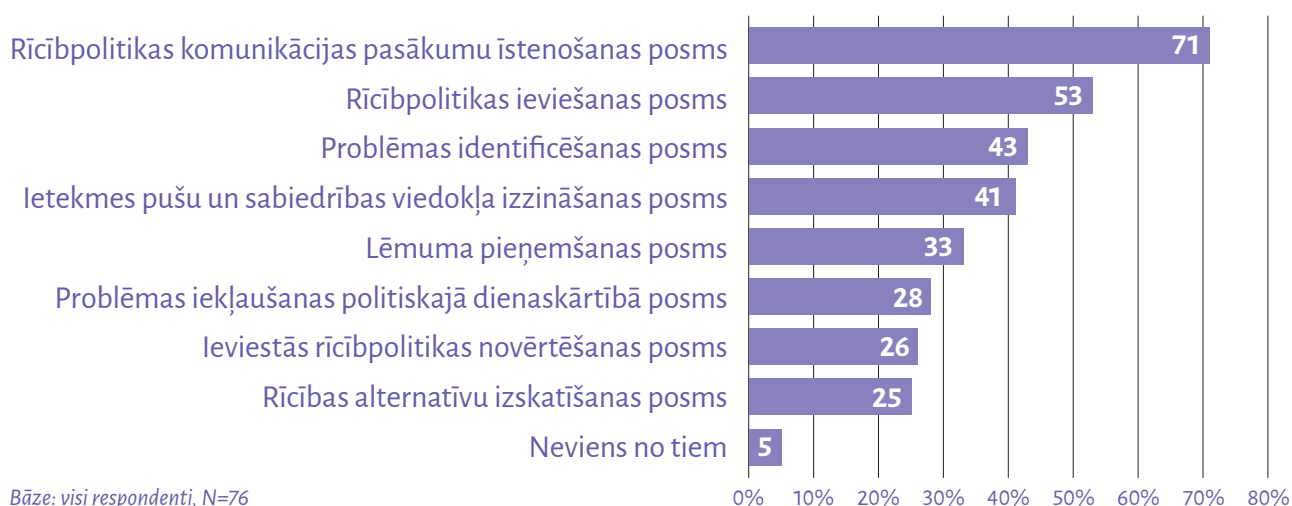
Divi aspekti – komunikācijas speciālista līdzdalība iestādes vadības grupā, tostarp sanāksmēs kā vienā no svarīgiem vadības grupas darba formātiem, un līdzdalība rīcībpolitikas izstrādē – raksturo komunikācijas speciālistu iesaisti dominējošā koalīcijā un raksturo varas aspektu iekšējā institucionalizācijā.

Anketēšanā, kur komunikācijas speciālisti sniedza savu vērtējumu par to, vai, kādā mērā un kādos rīcībpolitikas veidošanas posmos ir iesaistīti, vislielākā daļa (71%) ir atzīmējuši, ka tiek iesaistīti jau sagatavotas un akceptētas rīcībpolitikas komunikācijas pasākumu īstenošanā vai rīcībpolitikas ieviešanā (53%). Zīmīgi, ka komunikācijas speciālistu iesaiste ir arī pietiekami augsta problēmas identificēšanas posmā (43%), kā arī ietekmes pušu un sabiedrības viedokļa izzināšanas posmā.

Komunikācijas speciālisti savas profesionālās darbības ietvaros identificē rīcībpolitikas problēmju tātījumus, iniciē to risināšanas nepieciešamību savā iestādē un valsts pārvaldē kopumā, tomēr tālākā komunikācijas speciālistu iesaiste rīcībpolitikas veidošanas procesā ir salīdzinoši zema; komunikācijas speciālisti tiek iesaistīti jau akceptētas (valdībā vai iestādē) rīcībpolitikas ieviešanas, kā arī komunikācijas pasākumu plānošanas un īstenošanas procesā. 41% gadījumu respondenti ir atzīmējuši, ka tiek iesaistīti arī ietekmes pušu un sabiedrības viedokļa izzināšanas posmā, kas liecina, ka vismaz daļēji sava mandāta ietvaros komunikācijas speciālisti iesaistās arī rīcībpolitikas ietvaros ietekmes pušu un arī sabiedrības viedokļa izzināšanā. Var secināt, ka tikai apmēram ceturtdaļa komunikācijas speciālistu ir iesaistīti rīcībpolitikas veidošanas nozīmīgos posmos – problēmas iekļaušana politiskajā dienaskārtībā, rīcības alternatīvu izskatīšanas un lēmumpieņemšanas posmā. Tāpat tikai apmēram ceturtdaļa komunikācijas speciālistu ir iesaistīti ieviestās rīcībpolitikas novērtēšanā. 5% (4 iestādes) no 74 komunikācijas speciālistiem, kas snieguši atbildi uz šo jautājumu, ir atzīmējuši, ka nepiedalās nevienā no rīcībpolitikas veidošanas cikla posmiem iestādē. Svarīgi atzīmēt, ka šo iespējamo atbildi ir izvēlējusies viena ministrija, viena ministrijas padotības iestāde citā resorā; divi respondenti anketā nav identificējuši savu iestādi. Savukārt 11 iestādēs iesaiste rīcībpolitikas veidošanā nav identificēta.

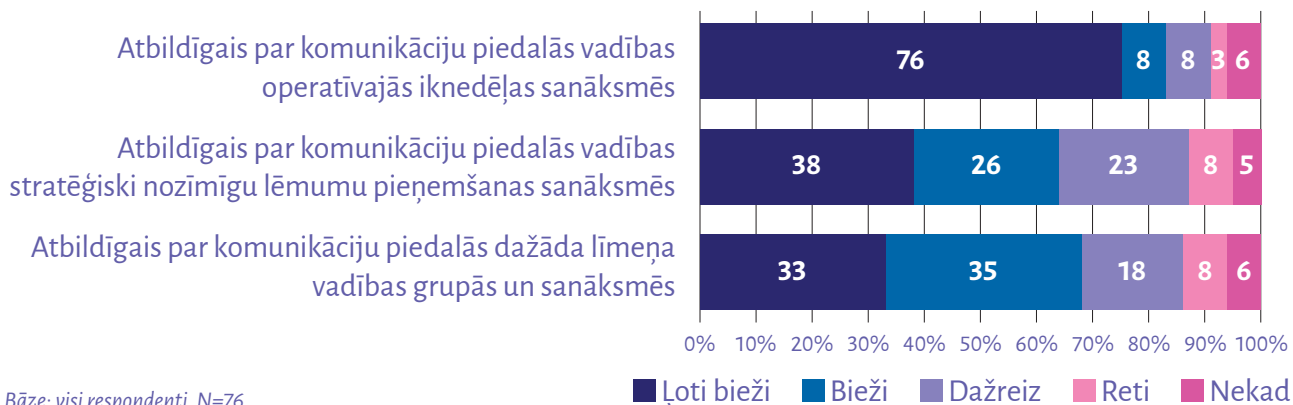
Līdzdalība rīcībpolitikas procesā ir saistīta ar komunikācijas speciālistu mandātu un to, kā šī mandāta ietvaros komunikācijas speciālisti piedalās iestādes vadības procesos un vai komunikācijas speciālisti iekļaujas dominējošajā koalīcijā. Aptaujā, atbildot uz jautājumu par dalību dažāda līmeņa vadības

11. attēls. Komunikācijas speciālistu līdzdalība dažādos rīcībpolitikas veidošanas cikla posmos, %.



sanāksmēs, var konstatēt, ka trīs ceturtdaļas respondentu ļoti bieži piedalās vadības operatīvajās iknedēļas sanāksmēs, un tas ir saistīts ar iepriekš secināto, ka komunikācijas speciālisti ir iesaistīti jau pieņemtās rīcībpolitikas komunikācijas procesā jeb ir iesaistīti operacionālās darbībās. Ievērojami zemāka ir komunikācijas speciālistu iesaiste vadības stratēģiski nozīmīgu lēmumu pieņemšanās sanāksmēs – attiecīgi 38% apgalvo, ka piedalās ļoti bieži, 26% – bieži, bet 23% – dažreiz. Līdzīgi tiek vērtēta arī piedalīšanās dažāda līmeņa vadības grupās un sanāksmēs.

12. attēls. Līdzdalība vadības sanāksmju veidos, %.



Bāze: visi respondenti, N=76

Jautājums par to, vai komunikācijas speciālistiem ir iespēja un mandāts piedalīties vadības grupas sēdēs, tika uzdots arī intervijās ar iestāžu vadītājiem (2.2.1.2. sadaļā runa ir par tiem intervētajiem iestāžu vadītājiem, kam struktūrā ir komunikācijas speciālisti vai komunikācijas struktūrvienība).

Lielākā daļa vadītāju jeb ¾ vadītāju komunikācijas speciālista piedalīšanos vadības grupas sanāksmēs uzskata par svarīgu. Intervētie iestāžu vadītāji uzsver, ka piedalīšanās sanāksmēs un vadības grupas sēdēs ir veids, kā (1) komunikācijas speciālisti uzzina par svarīgāko, (2) vienlaikus informējot par savām aktualitātēm un komunikācijas aktivitāšu rezultātiem, (3) ziņo par savas jomas aktualitātēm. Intervijās dominē viedoklis par komunikācijas speciālistu viedokļa nepieciešamību un vērtību lēmumpieņemšanas procesos. Vadītāji apstiprina, ka komunikācijas speciālistu viedokli ieklausās.

Tomēr intervijās netika iegūts apstiprinājums tam, ka komunikācijas speciālisti būtu valdošās koalīcijas sistēmiski nostiprināti dalībnieki, jo lielākoties komunikācijas speciālistu piedalīšanās vadības grupas sēdēs tiek pozicionēta kā operatīva, nevis stratēģiska nepieciešamība. Viens no vadītājiem to raksturo šādi: “Pirmkārt, tā ir operatīvi aktuālas informācijas izplatīšana. Otrs – reaģēšana uz informāciju publiskajā telpā, kur ir nepieciešami kaut kādi mūsu skaidrojumi vai komentāri. Trešais droši vien būtu tas, ka mēs skatāmies, lai informācija būtu pieejama tādos kanālos un tādā veidā, pēc kādiem cilvēkiem ir pieprasījums. Ceturtais – sadarbība un atbildes žurnālistiem, mediju pārstāvjiem, kuri bieži vien aktuālās tēmas iniciē, un tad mēs arī uz tām sniedzam. Protams, kaut kādi vienreizēji uzdevumi, kas saistīti ar kaut kādiem atsevišķiem, specifiskiem mērķiem.” Cits vadītājs šo viedokli papildina: “Viņi nodrošina ikdienas komunikāciju, gan atbildot uz mediju pieprasījumiem, gan sagatavojot preses relīzes, sociālo tīklu saturu. Mums arī mājaslapā pietiekoši daudz informācijas, ar ko viņi strādā. Ja organizē atsevišķas intervijas, sekot līdz informatīvajai telpai visās iespējamajās vietās, attiecīgi reaģēt, protams, būt klāt mūsu iekšējā informācijas aprites ciklā, sekot līdz, kas notiek, mēģināt izķert, kur vajag iesaistīties. Tas lauks, kas viņiem ir jāaptver, patiesībā ir diezgan liels.”

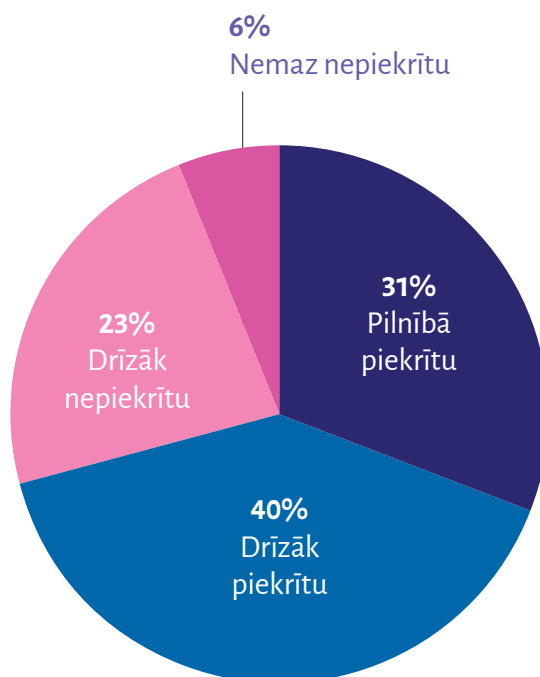
Pieci no sešiem intervētajiem vadītājiem, kuru tiešā pakļautībā iestādē strādā komunikācijas speciālists, norāda, ka faktiski nodrošina komunikācijas speciālista piedalīšanos vadības grupas sēdēs. Viens no

vadītājiem to raksturo īsi: “Jā, ir dotas pilnvaras ieteikt, konsultēt, klausīties. To visu kopā. Pēc tam mēs pārrunājam.” Cits vadītājs izskaidro situāciju detalizētāk: “Viņi piedalās iknedēļas sanāksmēs, kas ir tieši par pamatdarbības jautājumiem, līdz ar to viņi ir informēti par visām aktuālajām tēmām, saņem kādus uzdevumus vai ievirzes, par kādiem jautājumiem varbūt aktuāli būtu šobrīd runāt, un, protams, arī, no savas puses vērš uzmanību, kuri jautājumi šobrīd ir uzmanības lokā, uz kuriem mums vajadzētu gatavot atbildes vai informāciju.” Vēl cits vadītājs izklāsta to, ko sagaida no komunikācijas speciālista: “Pirmkārt, gadījumā, ja kāds no pārrunātajiem jautājumiem ir tāds, kurš noteikti būtu komunikējams iekšienē vai ārienē plašāk, ka tas tiek pamanīts, ka tam tiek pievērsta uzmanība. Tiek aicināts attiecīgi rīkoties, skaidrojot ieguvumus un minusus, tāpat arī pretējā virzienā, ja ir kaut kas, ko iniciē kā komunikējamu, ka tas no komunikatora perspektīvas tāds nav vai stāsts būtu ļoti piepucējams, ka tādā ziņā tas tiek pamanīts. Protams, iniciatīvas, kur varbūt pat sākotnēji netiek domāts par komunikāciju, bet tas tiek pamanīts varbūt sasaistē ar to pašu komunikācijas stratēģiju, komunikatoram būtu jābūt tam, kas šo vadības sanāksmēs ierauga.”

Atsevišķi vadītāji intervijās norādīja arī, ka komunikācijas speciālistiem ir jākomunicē jau par pieņemtiem lēmumiem, tāpēc piedalīšanās operatīvajās sanāksmēs ir būtiska, bet stratēģisku lēmumu pieņemšanas un/vai vadības sanāksmēs piedalīšanās nav nepieciešama vai, ja ir, tad tikai atsevišķos gadījumos.

Izpētes ietvaros intervētie gan iestāžu vadītāji, gan komunikācijas speciālisti uzsver arī iestādes vadītāja mērķtiecīgas rīcības nozīmi komunikācijas speciālista iesaistīšanā vadības grupas darbā. Intervijās tiek uzsvērts, ka tieši vadītāja uzdevums ir komunikācijas speciālistu iepazīstināt ar iestādes mērķiem un nodrošināt visu nepieciešamo, lai komunikācijas speciālistam būtu izpratne par iestādes specifiku visplašākajā nozīmē – gan mērķiem, gan saturu, gan izaicinājumiem. Vienlaikus komunikācijas speciālists tiek iezīmēts kā tāds, kura profesionalitāte un pienesums var sniegt niansētāku skatu uz mērķu sasniegšanu. Viens no intervētajiem vadītājiem to raksturo šādi: “Mēs katru gadu, parasti tas ir gada noslēgumā, organizējam darbinieku sanāksmi, kur es kā iestādes vadītājs pirmajā sadaļā veltu aptuveni stundu tam, lai skaidrotu, ko tieši es personiski daru; stāstu, kādi ir mūsu nākamā gada svarīgākie uzdevumi un sasniedzamie rezultāti. Sabiedrisko attiecību speciālistu līdz ar dažām citām struktūrvienībām es saucu par štābiņu. Ar viņiem mums notiek komunikācija katru otro nedēļu, kur mēs skatāmies, kādi ir galvenie uzdevumi un kādi ir izaicinājumi ceļā uz to,” bet cits vadītājs ir pārliecībā, ka “Mana komunikācijas komanda viennozīmīgi izprot iestādes mērķus. Komunikācijas vadītājs piedalās iestādes stratēģijas izstrādē, ir daļa no atbalsta komandas. Atšķirībā no daudzām iestādēm mums ir sava stratēģija. Tā ir mūsu Bībele, kas parāda, kur mēs ejam, citādi ar visām negācijām un peripetijām var vienkārši pazust mežā. Mēs to dokumentu radījām paši, daļa no stratēģijas formulēšanas, noslīpēšanas, daļa no komunikācijas komandas arī strādāja.” Vēl cits vadītājs uzsver: “Viņi ļoti labi izprot situāciju. Viņi dažkārt ir arī novatori, lai pamanītu situācijas, protams, tajā komunikācijas jomā, kur viņi ir spēcīgāki nekā satūra cilvēki, kas fokusējas tieši uz savu saturu, kuri varbūt nepamana nianšes.”

13. attēls. Komunikācijas speciālistu iesaiste stratēģisku lēmumu pieņemšanā, %.



Bāze: visi respondenti, N=71

Lūgti novērtēt to, vai komunikācijas profesionāļi iestādē ir iesaistīti nozīmīgu un stratēģisku lēmumu pieņemšanā, 71% komunikācijas speciālistu tam pilnībā vai drīzāk piekrīt, tikai 6% norāda, ka nepiekrīt tam nemaz. Savukārt, atbildot uz to, vai iestādes vadītājs konsultējas ar komunikācijas speciālistu pirms svarīgu lēmumu pieņemšanas, 61% respondentu piekrīt vai drīzāk piekrīt šim apgalvojumam.

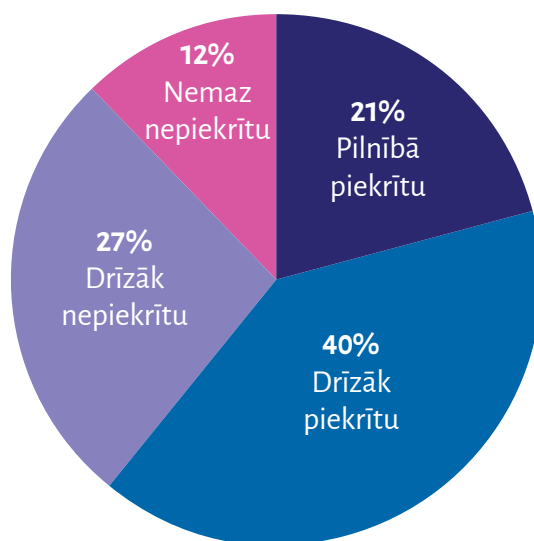
Vērtējot komunikācijas lomu lēmumu pieņemšanā, 82% komunikācijas speciālistu norāda, ka komunikācijai ir svarīga loma lēmumu pieņemšanā, 70% pilnībā vai drīzāk piekrīt arī apgalvojumam, ka iestādes vadītājs vienmēr pirms svarīgu lēmumu pieņemšanas konsultējas ar komunikācijas speciālistu, un 73% uzskata, ka komunikācijas speciālista tiešais vadītājs vērtē komunikāciju kā svarīgu. Savā veidā šo apgalvojumu apstiprina arī tas, ka 82% komunikācijas speciālistu uzskata, ka viņu iestādē vadība no komunikācijas profesionāļiem sagaida stratēģiskus risinājumus. Nedaudz mazāk komunikācijas speciālistu – 67% – pilnībā vai daļēji piekrīt tam, ka iestādes vadības komandai ir vienota izpratne par komunikācijas profesionāļu atbildību un uzdevumiem.

legūtie rezultāti norāda uz to, ka

spēcīgāks komunikācijas vadības mandāts un tā izpaušmes praksē ir tiem komunikācijas speciālistiem, kuriem ir iespēja piedalīties dažāda līmeņa vadības grupās un sanāksmēs, kā arī sanāksmēs, kurās tiek pieņemti stratēģiska līmeņa lēmumi.

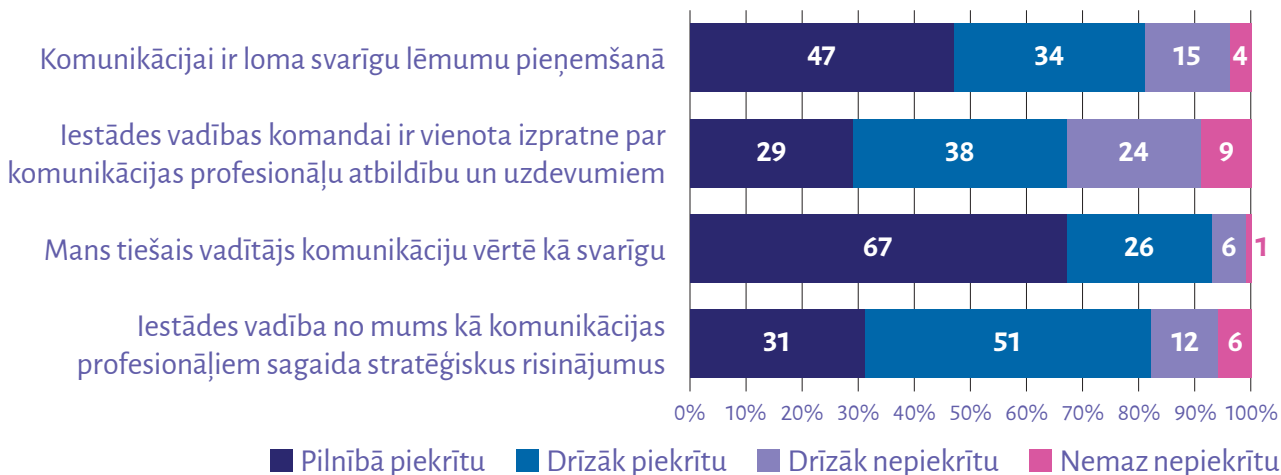
Kopumā var secināt, ka iestāžu vadītājiem un komunikācijas speciālistiem un komunikācijas struktūrvienību vadītājiem nav vienotas izpratnes par komunikācijas speciālistu lomu un funkcijām vadības grupas un citu dažāda līmeņa sanāksmēs, kā arī rīcībpolitikas izstrādes procesā. Var apgalvot, ka vadītāji tomēr saredz vadības sapulces kā iespēju komunikācijas speciālistiem būt informētiem par aktualitātēm, ziņot arī par komunikācijas darbu. Savukārt komunikācijas speciālisti šai līdzdalībai saskata daudz lielāku

14. attēls. Konsultēšanās ar komunikācijas speciālistiem pirms svarīgu lēmumu pieņemšanas, %.



Bāze: visi respondenti, N=76

15. attēls. Komunikācijas nozīmes vērtējums, %.



Bāze: visi respondenti, N=73

pievienoto vērtību lēmumu pieņemšanā. Komunikācijas speciālisti jūtas iesaistīti nozīmīgu, stratēģisku lēmumu pieņemšanā, viņi arī lielākoties piedalās dažādās stratēģiski svarīgās diskusijās un lēmumpieņemšanas sanāksmēs vai citos līdzīgos formātos, tomēr intervēto iestāžu vadītāju atbildēs netika gūts apstiprinājums tam, ka komunikācijas speciālisti būtu sistēmiski nostiprināti dominējošās koalīcijas dalībnieki, vienlaikus neizslēdzot to, ka komunikācijas speciālistu viedoklī ieklausās un to respektē lēmumpieņemšanas procesos. Arī neskaidri un nepilnīgi definētie amatu apraksti un struktūrvienību reglamenti neveicina komunikācijas speciālista piedalīšanos vadības sēdēs. Komunikācijas speciālistu iekļaušana dominējošā koalīcijā varētu veicināt jēgpilnākas rīcībpolitikas veidošanu.

No valsts pārvaldes dokumentiem, kas tika analizēti izvērtējuma ietvaros, izriet, ka pastāv ambīcijas komunikāciju pozicionēt kā stratēģisku vadības funkciju, tomēr struktūrvienību reglamenti un amatu apraksti vairumā gadījumu atspoguļo piešķirto sabiedrības informēšanas un izglītošanas mandātu, kas pēc būtības ir informācijas apkopošanas, sagatavošanas un izplatīšanas funkcija. Tikai atsevišķos gadījumos un nenoīmīgā apjomā tiek ietverts konsultēšanas pienākums, kā arī informācijas analīzes un stratēģiskās plānošanas uzdevumi. Analizējot amatu aprakstus, kuros ir noteikts procentuālais sadalījums pēc uzdevuma nozīmības, šāda veida pienākumi parasti ir iekļauti starp daudziem citiem un nepārsniedz 20% no kopējā komunikācijas speciālistu uzdevumu uzskaitījuma amata aprakstā. Svarīgi atzīmēt, ka amatu apraksti tiek veidoti izteikti vispārīgi un bez konkrēti definēta mandāta, kā arī konkrēti definētiem darba uzdevumiem. Ir tikai atsevišķi amatu apraksti (izteikti gadījumos, kad komunikācijas struktūrvienības ir skaitliski lielākas) kur ir iezīmēta komunikācijas specializācija vai ir detalizētāk iezīmēti speciālista darba uzdevumi.

2.2.1.3. Stratēģiskās komunikācijas institucionalizācija un mandāts

Stratēģiskā komunikācija joprojām tiek uzskatīta par organizācijas atbalsta funkciju un tiek definēta kā organizācijas mērķtiecīga komunikācijas izmantošana, lai organizācija izpildītu savu misiju (Zerfass & Holtzhausen, 2014). Vienlaikus tas nenoīmē, ka komunikācijas nozīmes un vērtības izpratne visās ietekmes pusēs, tostarp organizācijas iekšējo ietekmes pušu vidū, piemēram, vadītājiem, ir līdzīga.

Lai noskaidrotu stratēģiskās komunikācijas mandātu šajā izvērtējumā iekļautajās 85 iestādēs, tika analizēti pētnieku rīcībā nodotie iestāžu nolikumi, komunikācijas struktūrvienību (kur tādas ir) reglamenti, komunikācijas speciālistu amatu apraksti, kā arī atsevišķi iestāžu un komunikācijas speciālistu anketēšanā iegūtie dati.

Kā liecina informācija par ministrijām un Valsts kanceleju, tad:

- 1) Stratēģiskās komunikācijas mandāts ir 10 iestāžu komunikācijas struktūrvienību reglamentos,
- 2) 7 iestādēs vismaz viena komunikācijas speciālista amata aprakstā ir ietverta stratēģiskās komunikācijas komponente un uzdevumi, kas saistās ar stratēģiskās komunikācijas funkciju,
- 3) 4 iestādēs stratēģiskās komunikācijas mandāts ir gan struktūrvienības reglamentā, gan vismaz viena komunikācijas speciālista amata aprakstā,
- 4) 6 iestāžu komunikācijas struktūrvienības reglamentā ir norādes uz stratēģisko komunikāciju, tomēr komunikācijas speciālistu amatu aprakstos stratēģiskās komunikācijas funkcija nav ietverta, savukārt 3 iestādēs vismaz viena komunikācijas speciālista amata aprakstā stratēģiskās komunikācijas komponente ir ietverta, bet struktūrvienības reglamentā tās nav,
- 5) Visās 15 iestādēs ir izstrādāti stratēģiskās komunikācijas plāna kopsavilkumi vienam gadam, kas šī izvērtējuma ietvaros tiek vērtēti kā komunikācijas stratēģija. Bez ilgāka perioda visaptverošas komunikācijas stratēģijas strādā 5 iestādes,

- 6) Tikai 4 iestādēs komunikācijas mandāts ir gan struktūrvienības reglamentā, gan vismaz viena komunikācijas speciālista amata aprakstā, kā arī šajās četrās iestādēs ir izstrādāti un tiek lietoti stratēģiskās komunikācijas plāna kopsavilkumi un/vai ilgtermiņa komunikācijas stratēģijas.

Iestāžu iesniegtajos dokumentos redzams, ka visbiežāk stratēģiskais tvērums struktūrvienību reglamentos un amatu aprakstos ir saistīts ar komunikācijas stratēģijas izstrādi un īstenošanu. Iegūtie dati liecina, ka tas negarantē šī dokumenta esamību iestādē un to, ka komunikācija tiek izmantota stratēģiski ilgākā posmā kā visaptverošs atbalsts un instruments iestādes mērķu sasniegšanā.

Kopumā, analizējot visas 85 valsts tiešās pārvaldes iestādes, pētnieku rīcībā nodotie dokumentu un anketēšanas rezultāti parāda, ka:

- 1) 18 iestādes jeb 21% izvērtējumā ietverto valsts tiešās pārvaldes iestāžu nolikumos vai iestāžu komunikācijas struktūrvienību reglamentos ir norādes uz stratēģisko komunikāciju, savukārt 26 iestāžu jeb 31% izvērtējumā ietverto valsts tiešās pārvaldes iestāžu komunikācijas speciālistu amatu aprakstos pētnieki ir konstatējuši norādes uz stratēģiskās komunikācijas mandātu. Kopumā stratēģiskās komunikācijas mandāts ir fiksēts 40 iestādēs jeb 47% iestāžu,
- 2) 33 iestādēs no 64 iestādēm jeb 52% iestāžu, kurās komunikācijas funkcija ir insitucionalizēta, ir izstrādāta komunikācijas stratēģija un/vai stratēģiskās komunikācijas plāna kopsavilkums. No šīm iestādēm 9 iestādēs stratēģiskā komunikācija nav pieminēta ne amata aprakstā, ne arī struktūrvienības, ja tāda iestādē ir, reglamentā. Anketēšanā 48% komunikācijas speciālistu ir norādījuši, ka stratēģiskās komunikācijas plānošana un nodrošināšana ir viens no viņu ikdienas darba pienākumiem,
- 3) Tikai 4 iestādēs ir skaidri nolasāma saistība (1) stratēģiskās komunikācijas mandāts iestādes vai struktūrvienības nolikumā, (2) stratēģiskā komunikācija kā viens no darba uzdevumiem un/vai atbildība vismaz vienam no iestādes komunikācijas speciālistiem, (3) ir ilgtermiņa komunikācijas stratēģija un/vai stratēģiskās komunikācijas plāna kopsavilkums,
- 4) 16 iestādēs jeb 25% iestāžu, kur komunikācijas funkcija ir insitucionalizēta un stratēģiskās komunikācijas mandāts ir ietverts vismaz viena komunikācijas speciālista amata aprakstā vai struktūrvienības, kur tāda ir, reglamentā, komunikācijas stratēģija nav izstrādāta.

Iegūtie rezultāti parāda, ka izvērtējumā ietvertajās iestādēs nav skaidri nolasāma saistība starp komunikācijas speciālistiem doto mandātu amatu aprakstos vai struktūrvienību nolikumos un stratēģiskās komunikācijas funkciju. Kā minēts iepriekš, no 64 iestādēm, kurās komunikācijas funkcija ir insitucionalizēta, ir tikai 4 iestādes, kurās šāda saistība ir identificēta. Stratēģiskās komunikācijas mandāts arī nepilnīgi atspoguļojas komunikācijas speciālistu ikdienas darba uzdevumos. To var izskaidrot ar to, ka amatu aprakstos ir vidēji ap 20 dažādiem darba pienākumiem ar 70–80% īpatsvaru attiecībā pret pilnu darba slodzi, kas pieprasa operatīvu darbību, reaģēšanu, informācijas apstrādi un nodrošināšanu. Vēl jāatzīmē komunikācijas struktūrvienību vadītāju amatu aprakstos novērotais par stratēģiskās plānošanas un funkcijas vadīšanas pienākumu apjomu pēc nozīmīguma – komunikācijas struktūrvienību vadītāju atšķir no komunikācijas speciālista dotā mandāta satura apjoms jeb 20–30% robežās paredzētais pienākums vadīt komunikācijas komandu un nodrošināt stratēģisko plānošanu. Praktiski tas nozīmē, ka 80% darba uzdevumu saistīti ar speciālista funkciju nodrošināt sabiedrības informēšanu un izglītošanu.

2.2.1.4. Resursu pieejamība: finanses un ārpakalpojumi, cilvēkresursi, tehnoloģiskie resursi

Resursu loma komunikācijas funkcijas nodrošināšanā ir daudzšķautņaina, galvenie aspekti, kas saistās ar resursu pieejamību un resursiem kā vienu no varas elementiem iekšējā institucionalizācijā, ir (1) finanses, (2) ārpakalpojumu izmantošanas iespējas, (3) cilvēkresursu pieejamība, (4) pieeja tehnoloģiskajiem resursiem.

2.2.1.4.1. Finanšu resursi un ārpakalpojumi

Finanšu pieejamība ir būtisks aspekts komunikācijas procesā – gan ikdienas prakses nodrošināšanā, gan it īpaši saistībā ar tehnoloģiju attīstību. Finanšu pieejamība ietekmē gan piekļuvi nepieciešamajiem resursiem, gan spēju uzturēt un attīstīt komunikācijas infrastruktūru, kā arī nodrošināt nepieciešamos cilvēkresursus. Kopumā finanšu pieejamība spēlē izšķirošu lomu komunikācijas procesa nodrošināšanā un komunikācijas funkcijas efektivitātes un pieejamības nodrošināšanā.

Anketēšanā un dokumentu analizē iegūtā informācija ļauj secināt, ka 32 iestādēs jeb 41% no 85 izvērtējumā iekļautām iestādēm ir norāde, ka finanšu resursi ir pietiekami, 53 iestādes jeb 59% norādījuši, ka resursi komunikācijas funkcijas nodrošināšanai nav pietiekami. Proporcioniāli pret iestāžu skaitu resorā visvairāk finanšu nepietiekamība ir atzīmēta klimata un enerģētikas, viedās administrācijas un reģionālās attīstības resorā (visas resora iestādes), kultūras resorā (5 no 6 iestādēm jeb 83% iestāžu), iekšlietu resorā (7 no 9 iestādēm jeb 78% iestāžu), izglītības un zinātnes resorā (5 no 7 iestādēm jeb 71% iestāžu), veselības resorā (6 no 9 iestādēm jeb 67% iestāžu), finanšu un ekonomikas resoros puse no iestādēm (attieciņi 3 no 6 iestādēm finanšu un 3 no 5 ekonomikas resora iestādēm), proporcionāli mazāk iestāžu uz finansējuma trūkumu norāda aizsardzības un satiksmes resorā (abos 40%), labklājības resorā (33%). Valsts kanceleja norādījusi, ka finanšu resursi ir pietiekami komunikācijas funkcijas nodrošināšanai.

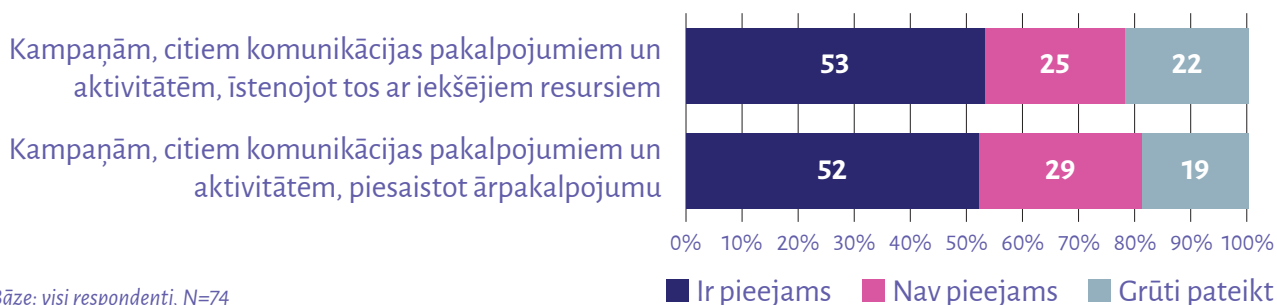
Finansējuma pieejamība ir tiešā veidā saistīta ar iespēju veidot kampaņas un realizēt kādas citas komunikācijas funkcijas nodrošināšanai nepieciešamas aktivitātes. Komunikācijas speciālistu aptaujas rezultāti liecina, ka budžets kampaņām, kā arī citām komunikācijas aktivitātēm 53% gadījumu ir pieejams un komunikācijas speciālisti to izlieto, organizējot aktivitātes ar iekšējiem resursiem, savukārt 52% gadījumu, kad budžets ir pieejams, tas tiek izmantots, piesaistot ārpakalpojumu. Katrs ceturtais respondents norāda, ka nav pieejams nekāds papildu budžets un komunikācijas funkcija tiek realizēta tikai ar iekšējiem resursiem; 29% norāda, ka ārpakalpojumiem budžets nav pieejams. Savukārt iestādēs, kur nav komunikācijas speciālista, nav arī budžeta komunikācijas aktivitāšu plānošanai un realizēšanai.

3. tabula. Finanšu resursu pieejamības vērtējums iestādēs, pa resoriem.

Resors	Pietiek	Nepietiek
Aizsardzības resors	3	2
Satiksmes resors	3	2
Izglītības un zinātnes resors	2	5
Labklājības resors	4	2
Ārlietu resors	1	0
Tieslietu resors	4	7
Iekšlietu resors	2	7
Valsts kanceleja	1	0
Klimata un enerģētikas resors	0	3
Viedās administrācijas un reģionālās attīstības resors	0	3
Veselības resors	3	6
Zemkopības resors	2	5
Finanšu resors	3	3
Ekonomikas resors	3	3
Kultūras resors	1	5
KOPĀ	32	53

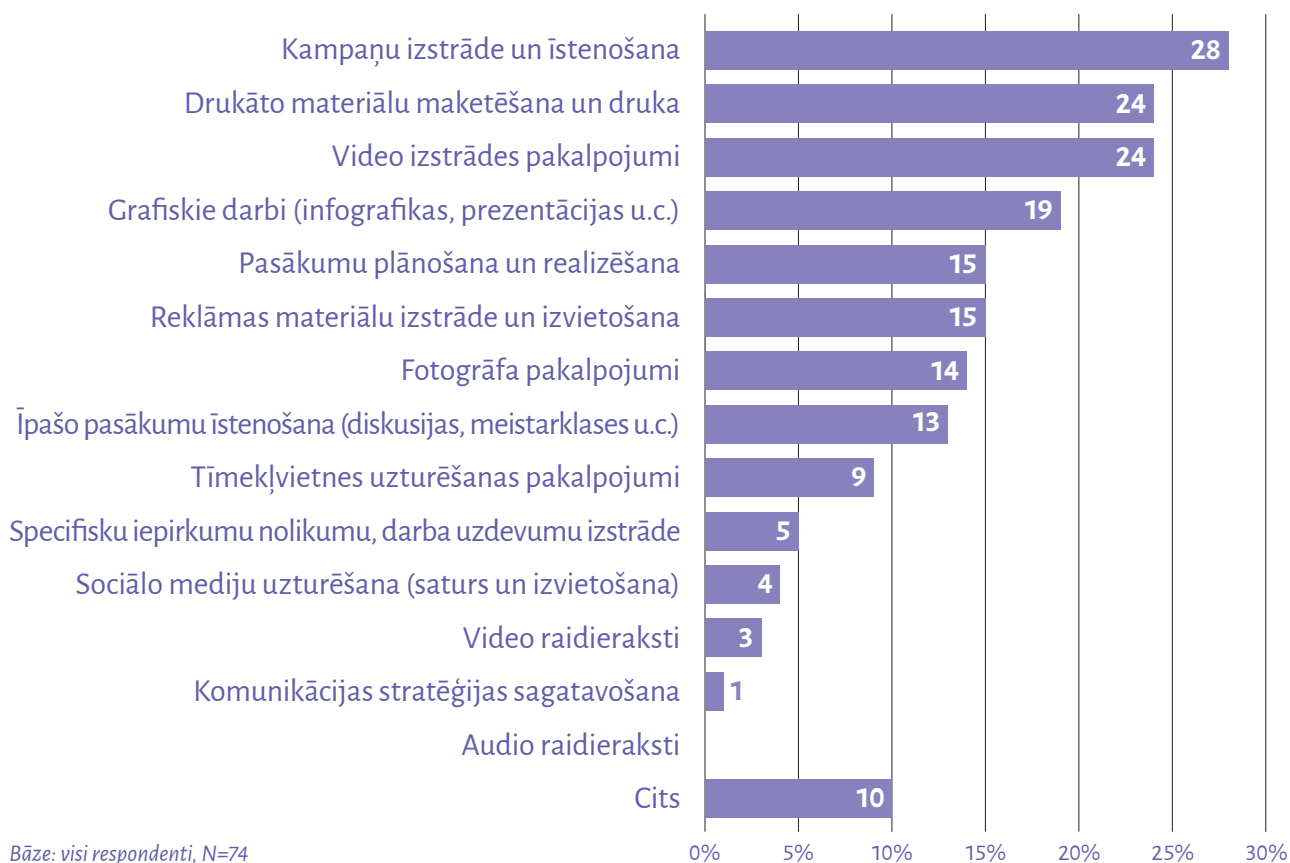
Avots: iestāžu aptauja, N=85

16. attēls. Finansējuma pieejamība komunikācijas aktivitātēm, %.



Atbildot uz jautājumu par komunikāciju pasākumu īstenošanai atvēlēto budžetu 2023. gadā, bija respondenti, kas norādīja, ka pieejamais budžets bija 0 (skat. iepriekšējo rindkopu ar skaidrojumu), maksimālais pieejamais budžets bija norādīts 219 252 eiro ar piebildi, ka finansējums ir bijis no Eiropas Savienības fondu līdzekļiem. Respondenti finansējuma un papildu budžeta jautājumu ir plaši komentējuši anketēšanā, piemēram, “Budžets komunikācijai netiek paredzēts, tas tiek piešķirts atkarībā no aktuālajām vajadzībām un tā brīža iespējām” vai “Praktiski visa iestādes komunikācija, tostarp vizuālo materiālu izgatavošana, tiek veikta, izmantojot iekšējos cilvēkresursus un to prasmes”, “2023. gadā budžets bija informatīvu/izglītojošu un prezentācijas materiālu izdošanai ~ 2000 eiro” vai “1016 eiro (pasākumu organizēšanai)” vai “grūti precīzi spriest, ap 180 000 eiro varētu būt, bet viss netika izmantots” vai “budžets ir pasākumu rīkošanai nevis komunikācijai.” Kopumā anketēšanas dati un komunikācijas speciālistu komentāri parāda, ka situācija ar budžetu komunikācijas aktivitātēm ir bez konsekvantas pieejas, tā faktiski netiek plānota. Ir iestādes, kur budžets veido nepilnus 500 eiro gadā, bet iestādēs, kam pieejami ES fondu finansējumi, budžeti mērāmi desmitos tūkstošos konkrētu ES tēmu komunikācijai.

17. attēls. Izmantoto ārpalpojumu veidi, %.



Uz jautājumu par ES fondu finansējuma daļu papildu budžetā atbildes sniedza tikai iestādes, kurām pieejams ir šāds budžets. Deviņās iestādēs budžets no ES fondiem ir 90–100% apmērā, četrās iestādēs 50–80% un piecās iestādēs – līdz 30%.

Finansējuma pieejamība ārpakalpojumiem iestādēs ir atšķirīga, kā jau par to liecina iepriekš izklāstītā situācija ar pieejamo budžetu iestādēs. Tomēr aptaujā respondenti ir norādījuši biežāk izmantotos ārpakalpojumus: kampaņu izstrāde un īstenošana (28%), kas nereti ir saistīta ar iepriekš aprakstīto pieejamo papildu budžetu gan no iestādes, gan ES fondu finansējumu; video pakalpojumi (24%) un drukāto materiālu izstrāde un drukāšana (24%), grafiskie darbi (19%), pasākumu plānošana un realizēšana, reklāmas materiālu izstrāde un izvietošana (15%). Kā citus ārpakalpojumus respondenti norādīja konferences organizēšanu, monitoringu, reģistrācijas un apliecinājumu par personu dalību pasākumā rīka uzturēšanu, speciālistu piesaisti pasākumos (autoratlīdzības par piedalīšanos), tiešraīžu organizēšanu, pateicības karšu sagatavošanu.

Attiecībā uz ārpakalpojumiem izmantoto budžetu 2023. gadā jāatzīmē, ka visvairāk jeb 24 iestādes (33%) ir tērējušas līdz 1000 eiro, tikai 6 iestādes (8%) ir tērējušas vairāk nekā 100 000 eiro.

Apskatot saistību starp iepirktajiem pakalpojumiem un tam izmantoto budžetu, var secināt, ka visvairāk budžeta tiek izmantots grafiskajiem darbiem (infografikas, speciāli veidotas prezentācijas u. c.), kampaņu izstrādei un īstenošanai, drukāto materiālu maketēšanai un drukai, kā arī video materiālu izstrādes pakalpojumiem.

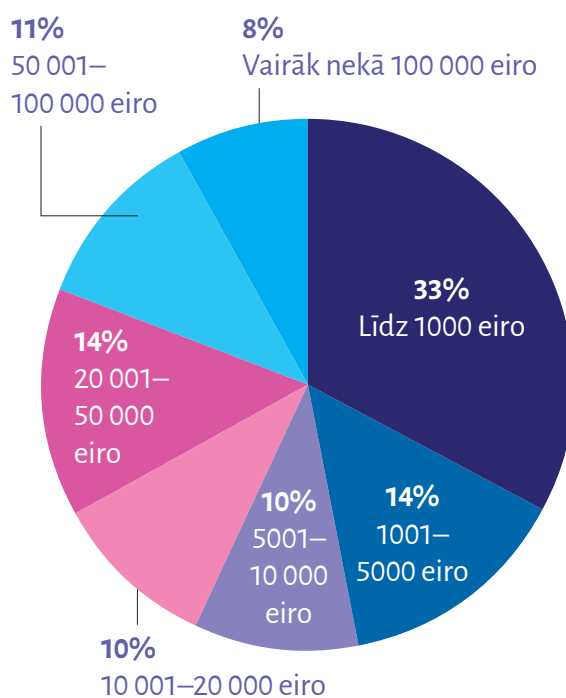
Nepietiekams finansējuma apjoms komunikācijas uzdevumus liedz veikt profesionālāk un ātrāk, piemēram, trūkst finansējuma ikdienas prakses nodrošināšanai: monitoringam, pētījumiem, tehnoloģiskiem risinājumiem (foto, video u. c.), mākslīgā intelekta lietojumam u. c.; lielākoties tiek izmantotas dažādu digitālo rīku bezmaksas versijas, kuru iespējas ir ierobežotas; trūkst tehnisko resursu – programmu, programmatūras maksas versiju, analītikas, foto un video veidošanas rīku.

2.2.1.4.2. Cilvēkresursi

Cilvēkresursu pieejamība ietekmē iestādes darbību un izaugsmi. Šī izvērtējuma ietvaros tas primāri attiecas uz profesionālu un kvalificētu komunikācijas speciālistu pieejamību konkrētā iestādē tādā apjomā, lai komunikācijas funkcija tiktu nodrošināta profesionāli dotā mandāta ietvaros, tā nodrošinātu arī stratēģisko komunikāciju, komunikācija tiktu plānota, komunikācijas speciālisti būtu klātesoši rīcībpolitikas izstrādes un realizēšanas procesos u. c.

Anketēšanā un dokumentu analizē iegūtā informācija ļauj secināt, ka 44 iestādēs jeb 52% no 85 izvērtējumā iekļautām iestādēm ir norāde, ka cilvēkresursi nav pietiekami, 41 iestāde jeb 48% norādījuši, ka cilvēkresursi komunikācijas funkcijas nodrošināšanai ir pietiekami. Proporcioniāli pret iestāžu skaitu resorā visvairāk cilvēkresursu nepietiekamība ir atzīmēta klimata un enerģētikas resorā (visas resora iestādes

18. attēls. Izmantotais finansējums ārpakalpojumiem komunikācijas jomā 2023. gadā.



Bāze: visi respondenti, N=74

jeb 100% iestāžu) un Valsts kancelejā; viedās administrācijas un reģionālās attīstības resorā (2 no 3 iestādēm jeb 80% iestāžu), zemkopības resorā (5 no 7 iestādēm jeb 71% iestāžu), iekšlietu resorā (5 no 9 iestādēm jeb 56% iestāžu), satiksmes resorā (3 no 5 iestādēm jeb 60% iestāžu), izglītības un zinātnes resorā (4 no 7 iestādēm jeb 57% iestāžu), iekšlietu resorā (5 no 9 iestādēm jeb 56% iestāžu). Proporcioniāli mazāk iestāžu uz cilvēkresursu nepietiekamību norāda labklājības resorā (50%), aizsardzības resorā (40%), veselības resorā (38%), ekonomikas resorā (33%). Ministrijās un Valsts kancelejā tikai viena iestāde ir norādījusi, ka pieejamie cilvēkresursi ir pietiekami komunikācijas funkcijas nodrošināšanai.

Uz cilvēkresursu trūkumu norāda arī 13 no 21 iestādes, kurās nav komunikācijas speciālista jeb 62 % šādu iestāžu.

Anketēšanā un dokumentu analīzē iegūtā informācija par visām izvērtējumā ietvertām iestādēm parāda, ka 21 iestādē jeb 24% gadījumu komunikācijas speciālista iestādē nav, 36 iestādēs jeb 42% gadījumu komunikācijas funkciju iestādē veic 1–3 komunikācijas speciālisti, 4–6 komunikācijas speciālisti ir 21 iestādē jeb 25% gadījumu, 2 iestādēs jeb 2 % gadījumu ir 8-9 komunikācijas speciālisti, bet 5 iestādēs jeb 6 % gadījumu ir 13 un vairāk komunikācijas speciālistu. No visām izvērtējumā ietvertajām iestādēm viena iestāde komunikācijas pakalpojumu pilnībā iepērk. 9 iestādēs jeb 11% gadījumu, kurās komunikācijas funkciju nodrošina vairāk nekā viens komunikācijas speciālists, struktūrvienība nav izveidota.

Saistībā ar cilvēkresursu pieejamību iestādēs, kas tika ietverta šajā izvērtējumā, komunikācijas speciālistu aptaujas rezultāti parāda, ka 72% gadījumu komunikācijas speciālistu skaits iestādē pēdējo trīs gadu laikā ir saglabājies nemainīgs, 9% komunikācijas speciālistu norāda, ka darbinieku skaits ir samazinājies, kamēr 19% gadījumu komunikācijas speciālisti ir norādījuši, ka komunikācijas speciālistu skaits iestādē pēdējos trīs gados ir palielinājies. Svarīgi atzīmēt, ka 87% komunikācijas speciālistu aptaujā norādījuši, ka viņu iestādēs nav daļslodzes darbinieku, kamēr 11% norādījuši, ka viņu iestādē ir viens daļslodzes darbinieks (8 iestādēs), bet 1% norādīts, ka tādi ir 2 un 3 darbinieki (kopā 2 iestādēs).

54% komunikācijas speciālistu, vaicāti novērtēt apgalvojumu "Mūsu iestādē viens komunikācijas profesionālis dara pilnīgi visu, kas saistās ar komunikāciju", ir izvēlējušies atbildi "pilnībā piekrītu" vai "drīzāk piekrītu" jeb 39 iestādēs proporcionāli pret atbildi sniegušo skaitu.

4. tabula. Cilvēkresursu pieejamības vērtējums iestādēs, pa resoriem.

Resors	Pietiek	Nepietiek
Aizsardzības resors	3	2
Satiksmes resors	2	3
Izglītības un zinātnes resors	3	4
Labklājības resors	3	3
Ārlietu resors	1	0
Tieslietu resors	9	2
Iekšlietu resors	4	5
Valsts kanceleja	0	1
Klimata un enerģētikas resors	0	3
Viedās administrācijas un reģionālās attīstības resors	1	2
Veselības resors	5	4
Zemkopības resors	2	5
Finanšu resors	2	4
Ekonomikas resors	4	2
Kultūras resors	2	4
KOPĀ	41	44

Avots: iestāžu aptauja, N=85

Izvērtējumā iekļautajās 85 valsts pārvaldes iestādēs tiek realizēti ES un citu starptautisku institūciju finansēti projekti. Komunikācijas funkciju šajās iestādēs šo projektu ietvaros tādējādi daļēji nodrošina arī komunikācijas profesionāļi, kas ir iesaistīti konkrētā projekta realizēšanā un atrodas ārpus iestādes komunikācijas struktūrvienības – anketēšanā šādu atbildi ir snieguši komunikācijas speciālisti 29 iestādēs jeb 34% gadījumu. Aptaujā 56% komunikācijas speciālistu ir norādījuši, ka viņu iestādē šādu darbinieku nav, tomēr 25 % gadījumu ir uzrādīts, ka tāds ir viens darbinieks. 8 iestādes anketēšanā atbildi uz šo jautājumu nav sniegušas. Tālāk 5. tabulā datu apkopojums parāda, cik projektos iesaistītu komunikācijas speciālistu procentuāli iestādēs ir.

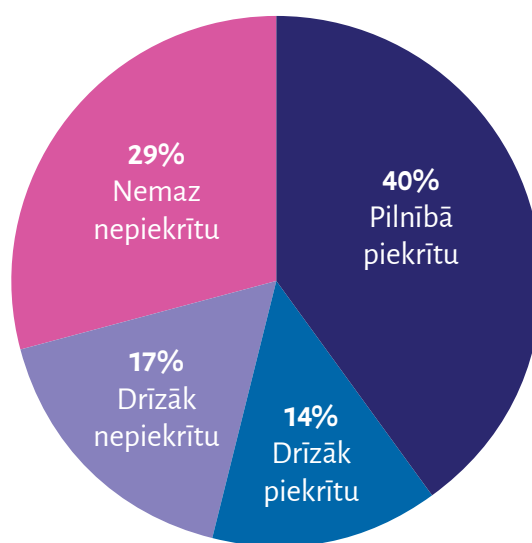
Intervijās ar komunikācijas speciālistiem par pieejamajiem cilvēkresursiem ir skaidras norādes uz diviem problēmjaudājumiem: (1) cilvēkresursu trūkums, kas liedz komunikācijas funkciju pildīt maksimāli efektīvi. Kopumā komunikācijas speciālisti veic ļoti plašu pienākumu klāstu – sākot no sociālo mediju ierakstu ievietošanas līdz vadības konsultēšanai. Tāds darbu apjoms rada izteikti lielu darba slodzi un arī esoša atalgojuma līmenis neveicina motivāciju ilgākā termiņā strādāt tik intensīvi. Tas noved pie (2) komunikācijas speciālistu arvien biežākas izdegšanas. Lai arī anketā šāds tiešs jautājums komunikācijas speciālistiem netika uzdots, tieši intervijās komunikācijas speciālisti minēja, ka ir pārslogoti, ikdienā viņu galveno laiku aizņem operatīvās steidzamās lietas un vadības operatīvie uzdevumi, laika stratēģiskiem plānošanas darbiem faktiski neatliek. Jo īpaši tas iezīmējās intervijās ar komunikācijas speciālistiem iestādēs, kur komunikācijas speciālists ir pakļauts otrā līmeņa vadītājam, kā arī iestādēs ir viens komunikācijas speciālists, kurš ir tieši pakļauts iestādes vadītājam. Divi interviju izvilkumi raksturo komunikācijas speciālistu viedokli: “Manā ikdienas darbā man ir absolūti viss, sākot no visiem mazajiem tehniskajiem darbiem, visa informācijas, vēstījuma sagatavošana, informācijas publiskošana iestādes mājas lapā, intranetā, mums ir 3 sociālie konti, arī tos kūrēju es. Visu lieku, veidoju vizuāļus sadarbībā ar digitālo mākslinieci, mums ir ārpakalpojums, man tas nav jādara, man tam vienkārši nebūtu laika. Iekšējā komunikācija – visi oficiālie komunikācijas pasākumi, neformālie pasākumi. Es organizēju absolūti visu. Mani kā komunikācijas cilvēku ļoti bieži iekonektē projektos iekšā. Es principā esmu projektu komandas loceklis ļoti bieži. Protams, man ir arī tādi darbi kā iepirkumi. Pēdējā pusgada laikā esmu bijusi divās iepirkumu komisijās kā komisijas priekšsēdētāja, mums nav mārketinga cilvēka. Visa reklāma un mārketinga, kas mums ir, ir mans darbiņš”. Cits intervētais turpina domu: “Atvēlēto līdzekļu apjoms ir problēma. Sociālos tīklus nemonitorējam, darām, ko varam pašu spēkiem. Viens cilvēks nevar atbildēt par sociālajiem tīkliem un mājaslapu un būt

5. tabula. No projektu līdzekļiem finansētie komunikācijas speciālisti, %.

Speciālistu skaits	%
0	56
1	25
2	5
3	4
4	4
5	5
10	1

Piezīme: ja aprēķinos tika iegūti daļskaitļi, tabulā tie ir noapaļoti līdz veseram skaitlim.

19. attēls. Attieksme pret apgalvojumu “Mūsu iestādē viens komunikācijas profesionālis dara pilnīgi visu, kas saistās ar komunikācijas funkciju”, %.



Bāze: visi respondenti, N=72

gana proaktīvs. Ļoti ierobežots budžets, ko var izmantot pakalpojumu reklamēšanai. Lai sasniegtu auditoriju, nepieciešami līdzekļi – jāizstrādā kvalitatīvi materiāli. Viss, kas mums ir, ir panākts bezmaksas līdzekļiem. Uz kādiem projektiem pieslēdzam aģentūras, bet tie līdzekļi nav tik pieejami.”

Komunikācijas speciālisti intervijās norāda, ka būtu nepieciešams palielināt cilvēkresursus un budžetu, lai tādējādi atbrīvotu laika resursus plānošanai un stratēģiskai komunikācijai.

Saistībā ar atalgojumu tiek minēts, ka faktiski nepastāv gradācija starp pieredzējušu un nesen darbu sākušu kolēģu atalgojumu, un tas mazina motivāciju.

2.2.1.4.3. Tehnoloģisko risinājumu pieejamība

Komunikācijas un tās efektivitātes uzlabošanā izmantojamo tehnoloģiju attīstība ir mainījusi informācijas koplietošanas, apstrādes un saņemšanas veidu; tehnoloģijas ietekmē arī informācijas apmaiņas ātrumu un informācijas pieejamību. Šie aspekti ietekmē komunikācijas funkcijas nodrošināšanu arī valsts pārvaldē. Būtiskākie tehnoloģiskie risinājumi skar: (1) tiešsaistes saziņas un informācijas apmaiņas platformas, piemēram, WhatsApp, Zoom, Skype, Webex, MS Teams u.c., (2) sociālo mediju platformas, piemēram, Facebook, X, Instagram, Twitter, LinkedIn u.c., (3) informācijas pieejamības uzlabošana meklētājprogrammas, piemēram, Google un ar to saistītie tehnoloģiskie risinājumi, (4) mākoņdatošanas platformas, piemēram, Google disks, Dropbox u.c., (5) projektu pārvaldības rīki, piemēram, Slack, Trello u.c., (6) datu analīze un mākslīgā intelekta rīki, piemēram, personalizēta satura veidošana vai tērēšanas roboti, (7) e-pasta vai ziņu lapu izsūtīšanas platformas, piemēram, Mailchimp, SendInBlue u.c.. Daudzi no šiem tehnoloģiskajiem rīkiem ir pieejami bezmaksas versijās ar zemu funkcionalitāti, kā arī maksas versijās, kas piedāvā daudzveidīgas iespējas. Tieši tehnoloģiju izmantošana komunikācijas funkcijas nodrošināšanā veicina datus pamatotu lēmumu pieņemšanu un funkcijas iespējošanu.

Saistībā ar resursu pieejamību pētnieki aptaujā skaidroja, kādi tehnoloģiskie risinājumi ir pieejami komunikācijas speciālistiem ikdienas prakses nodrošināšanai. Kopumā maksas versijas tehnoloģiskajiem risinājumiem tiek izmantotas maz. Visbiežāk tiek izmantots mediju monitorings (72%), biznesa komunikācijas platformas (MS Teams, Zoom, u. c.) (69%), dizaina un maketēšanas platformu maksas versijas (50%). 23% respondentu izmanto arī maksas versijas video un foto izstrādei. Savukārt bezmaksas tehnoloģisko risinājumu lietojums ir daudz plašāks: mākslīgā intelekta rīkus izmanto 62%, tērēšanas robotu – 46%, foto un video izstrādes rīkus 51%, satura marketinga rīkus, kā arī SEO un līdzvērtīgus risinājumus – 34%. Tomēr bezmaksas versijas neizmanto salīdzinoši liels speciālistu skaits (no 30% līdz 69% atbildēs pie dažādu tehnoloģiju norādes).

Respondentu atbildes liecina, ka visbiežāk tiek izmantotas dažādu tehnoloģisko un mākslīgā intelekta rīku bezmaksas versijas. Trīs biežāk abonētie maksas rīki ir: (1) mediju monitoringa automatizēta sistēma, rīki; (2) biznesa komunikācijas platformas (MS Teams, Zoom, Google u. c.); (3) dizaina un maketēšanas platformas, programmas (piemēram, Canva, Adobe Illustrator, Photoshop u. c.).

Svarīgi atzīmēt, ka tehnoloģiskie rīki nav pieejami vispār vai arī tos neizmanto procentuāli liels skaits iestāžu. Piemēram, raidieraksti nav pieejami 84% gadījumu, e-pastu izsūtīšanas automatizētās platformas nav pieejamas 73% gadījumu, bet SEO vai tam līdzvērtīgi risinājumi satura optimizācijai digitālajā vidē, atslēgvārdu izpētei, mājaslapu pielāgošanai meklētājprogrammām – 70% gadījumu. Arī citi tehnoloģiskie risinājumi, kas gan palīdzētu ietaupīt komunikācijas speciālistu laiku, gan veidotu modernāku komunikāciju, piemēram, satura marketinga rīki, foto banku abonementi iestāžu komunikācijas speciālistiem un/vai komunikācijas struktūrvienībām nav pieejami.

6. tabula. Tehnoloģisko risinājumu izmantošana, %.

Tehnoloģiskais risinājums	Bezmaksas versija	Maksas versija	Nav pieejams/ neizmanto
Mākslīgā intelekta rīki (ChatGPT, Midjourney u.c.)	62	4	34
Tērzēšanas robots	46	7	49
Mediju monitoringa automatizēta sistēma, rīki	12	72	18
Google Analytics	82	7	11
Dizaina un maketēšanas platformas, programmas (piemēram, Canva, Adobe Illustrator, Photoshop)	45	50	7
E-pastu vai ziņu lapu izsūtīšanas automatizētas platformas (piemēram, SendInBlue, Mailchimp)	16	12	73
SEO vai tam līdzvērtīgi risinājumi satura optimizācijai digitālajā vidē, atslēgvārdu izpētei, mājaslapu pielāgošanai meklētājprogrammām	27	3	70
Video, foto izstrādei	51	23	28
Raidieraksti	12	4	84
Biznesa komunikācijas platformas (MS Teams, Zoom u. c.)	36	69	4
Satura mārketinga rīki	34	7	59
Foto banku abonementi	51	12	36
Video banku abonementi	32	3	65

Bāze: visi respondenti, N=74

Piezīme: ja aprēķinos tika iegūti daļskaitļi, tabulā tie ir noapaļoti līdz vesalam skaitlim. Šis ir vairākatbilžu jautājums, tāpēc atbilžu summa var pārsniegt 100 procentus.

Kopumā var secināt, ka resursu pieejamība ir liels izaicinājums valsts pārvaldē, kas skar 3 dažādus aspektus:

- 1) finanšu pieejamība, kas ierobežo komunikācijas funkcijas pilnvērtīgu izmantošanu. Piemēram, iestādēs nav pieejams budžets, kas ļautu veikt komunikācijas kampaņas, kampaņas sociālo mediju vidē, u. c. Šādas norādes dominē intervijās, un to apstiprina arī anketēšanas dati; praktiski darbs notiek ierobežota finansējuma ietvaros. Tikai atsevišķām iestādēm – lielākoties tām, kam pieejams, piemēram, ES vai citu starptautisku institūciju finansējums komunikācijas projektam vai projektam, kurā ir komunikācijas komponente – ir iespēja plānot un realizēt aktivitātes ārpus ikdienas komunikācijas ietvaros realizētām aktivitātēm;
- 2) ārpakalpojumu pieejamība ir cieši saistīta ar iestādes komunikācijas funkcijas nodrošināšanai pieejamo budžetu. Pieejamo budžetu ietvaros ārpakalpojumā komunikācijas funkcijas nodrošināšanai tiek izmantots monitorings, grafiskie darbi, video un foto pakalpojumi; tikai atsevišķām iestādēm ir pieejami resursi kampaņu realizēšanai ārpakalpojumā, pieeja tehnoloģiskajiem rīkiem ir ierobežota tieši resursu dēļ, jo finanšu trūkuma dēļ nav iespējas izmantot tehnoloģisko risinājumu maksas versijas, kas gan ļautu profesionālāk, gan ātrāk veikt komunikācijas uzdevumus un strādāt ar mūsdienīgiem rīkiem;
- 3) cilvēkresursi ir ierobežoti, darbinieki ir pārslogoti, saskaras ar iespējamu izdegšanu, kas daļēji izriet jau no iepriekš minētajiem citiem izaicinājumiem resursu aspektā.

Resursu pieejamība ir vistiešākajā veidā saistīta ar komunikācijas funkcijas mandātu un iespējošanu. Lai komunikācijas funkciju iespējotu un spēcīnātu, nepieciešams nodrošināt, ka ir pieejami resursi nepieciešamā apmērā funkcijas nodrošināšanai un ka visi pieejamie resursi tiek izmantoti optimāli un stratēģiski.

2.2.2. Komunikācijas funkcijas autonomija: iekšējās institucionalizācijas neatkarības dimensija

Ar neatkarību iekšējās institucionalizācijas ietvaros raksturo organizācijas funkcijas autonomiju salīdzinājumā ar citām funkcijām iestādē. Organizācijas lielums var ietekmēt funkcijas autonomiju. Mazākām organizācijām ir tendence integrēt dažādas funkcijas un lomas vienā funkcijā, bet lielākās organizācijās vai specializētās organizācijās ir tendence diferencēt konkrētas funkcijas. Daudzām organizācijām ir atklāta vai slēpta konkurence starp dažādām komunikācijas funkcijām. Visbiežāk tas ir starp sabiedrisko attiecību funkciju un citām komunikācijas funkcijām, piemēram, mārketingu (Bruhn and Ahlers, 2004). Jo lielāka ir organizācijas funkcijas neatkarība, jo augstāka ir funkcijas institucionalizācija organizācijā (Sandhu, 2009).

Komunikācijas funkcijas institucionalizācija ir likumu, noteikumu, faktu vai procedūru kopums, kura ietvaros komunikācija tiek plānota un realizēta. Institucionalizēta komunikācijas funkcija kļūst par organizācijas stratēģiskās vadības neatņemamu un pašsaprotamu sastāvdaļu.

Šīs izvērtējuma ietvaros valsts pārvaldē ir identificēti četri komunikācijas funkcijas institucionalizācijas veidi:

- 1) patstāvīga komunikācijas struktūrvienība, kas atrodas tiešās ziņošanas attiecībās ar iestādes augstāko vadību;
- 2) komunikācijas speciālists, kas atrodas tiešās ziņošanas attiecībās ar iestādes augstāko vadību;
- 3) komunikācijas speciālists vai cits speciālists iestādē, kuram komunikācijas funkcija ir viens no amata pienākumiem; šajā institucionalizācijas veidā komunikācijas speciālists vai cits speciālists atrodas tiešās ziņošanas attiecībās ar iestādes otrā vai trešā līmeņa vadītāju,
- 4) komunikācijas funkcija nav institucionalizēta – iestādē nav speciālista.

2.2.2.1. Komunikācijas funkcijas pozicionējums iestādes struktūrā valsts pārvaldē

Anketēšanā un dokumentu analīze iegūtā informācija liecina, ka:

- (1) 32 no 85 valsts pārvaldes iestādēm jeb 38% iestāžu komunikācijas funkcija ir institucionalizēta struktūrvienībā, kas atrodas tiešās ziņošanas attiecībās ar iestādes augstāko vadību,
- (2) 14 iestādēs jeb 16% iestāžu nav komunikācijas struktūrvienības, bet ir viens vai vairāki komunikācijas speciālisti, kuri atrodas tiešās ziņošanas attiecībās ar iestādes augstāko vadību,
- (3) 18 iestādēs jeb 21% iestāžu komunikācijas funkciju nodrošina komunikācijas struktūrvienība vai komunikācijas speciālists/i vai cits iestādes speciālists pilnā vai nepilnā darba slodzē, kuram amata aprakstā līdz ar citiem uzdevumiem ir arī komunikācijas funkcijas nodrošināšanai raksturīgi darba uzdevumi. Visi minētie komunikācijas funkcijas nodrošināšanā atrodas ziņošanas attiecībās ar otrā vai trešā līmeņa vadītājam,
- (4) 21 iestādē jeb 25% iestāžu komunikācijas funkcija nav sistēmiski institucionalizēta – šajās iestādēs nav komunikācijas profesionāļa (skatīt 7. tabulā).

Visās ministrijās un Valsts kancelejā komunikācijas funkcija ir institucionalizēta kā patstāvīga struktūrvienība, kas atrodas tiešās ziņošanas attiecībās ar iestādes augstāko vadību. 17 ministriju padotības iestādēs komunikācijas funkcija ir institucionalizēta struktūrvienības veidā un atrodas ziņošanas attiecībās ar iestādes augstāko vadību, bet 4 iestādēs šādas struktūrvienības atrodas ziņošanas attiecībās ar otrā vai trešā līmeņa vadītāju.

7. tabula. Komunikācijas funkcijas institucionalizācija valsts pārvaldes iestādēs.

Komunikācijas funkcijas institucionalizācijas veids	Skaits	% no kopējā iestāžu skaita
Pirmais institucionalizācijas veids — patstāvīga komunikācijas struktūrvienība, kas atrodas tiešās ziņošanas attiecībās ar iestādes augstāko vadību	32	38
Otrais institucionalizācijas veids — komunikācijas speciālists, kas atrodas tiešās ziņošanas attiecībās ar iestādes augstāko vadību	14	16
Trešais institucionalizācijas veids — komunikācijas struktūrvienība vai komunikācijas speciālists/i vai cits iestādes speciālists pilnā vai nepilnā darba slodzē, kuram amata aprakstā līdz ar citiem uzdevumiem ir arī komunikācijas funkcijas nodrošināšanai raksturīgi darba uzdevumi; ziņošanas attiecībās ar otrā vai trešā līmeņa vadītājam	18	21
Komunikācijas funkcija nav institucionalizēta – iestādē nav speciālista	21	25
	85	100%

Bāze: visas pētījumā iekļautās iestādes, N=85

Pētnieku rīcībā nodotie dokumenti, kā arī izvērtējuma vajadzībām ievāktais empīriskais materiāls anketēšanā un intervijās neļauj identificēt kopsakarības starp iestādes lielumu, darbinieku skaitu un to, kā komunikācijas funkcija tiek institucionalizēta. Piemēram, iestādes, kurās nav komunikācijas speciālista, atšķiras ne tikai pēc sava profila, iesaistes rīcībpolitikas izstrādē un sniegtajiem pakalpojumiem no iestādēm, kurās ir komunikācijas speciālists, bet arī pēc darbinieku skaita. Taču komunikācijas profesionālis var nebūt arī iestādē, kurā strādā vairāk nekā 100 darbinieku. Vērtējot pa resoriem, jāsecina, ka proporcioniāli vairāk iestāžu, kas strādā bez komunikācijas speciālista, ir satiksmes, aizsardzības un iekšlietu resoros.

Pētījuma gaitā veiktajās intervijās ar to iestāžu vadītājiem, kuru iestādēs nav komunikācijas profesionāļa, atklājās galvenie šādas situācijas iemesli, kā arī pašu vadītāju vērtējums komunikācijas speciālistu trūukumam. Sniegtajās vadītāju atbildēs atkārtojas teju viens un tas pats naratīvs, kas saistīts ar 2008. gada ekonomisko krīzi, kuras laikā bija jāpakļaujas valsts politikas veidotāju uzstādījumam – “atbrīvoties” no komunikācijas speciālistiem. “Apstākļi, kad sākās šis krīzes periods. Tad bija maksimāli jālikvidē štata vietas un [...] bija arī administratīvi noteikts, ka sabiedrisko attiecību speciālistus likvidēt, jo šo funkciju centralizēs. Tas bija ekonomiskās krīzes laikā 2007./2008. gads. Un no tā laika es vienkārši sapratu, ka nu tad jums arī nevajag,” situāciju komentē viens no iestāžu vadītājiem. Faktiski šī funkcija tika likvidēta atsevišķās iestādēs dižķibeles laikā. Intervijās ar iestāžu vadītājiem atklājās, ka praksē ir vairākas formas, kā komunikācijas funkcija minimālā apjomā tiek realizēta: 1) to uzņemas iestādes vadītājs, reaģējot uz aktīvu pieprasījumu pēc informācijas jeb *ad hoc*, piemēram, mediju pieprasījumiem pēc informācijas, 2) kā papildu pienākums tiek iekļauts amata aprakstā kādam no iestādes speciālistiem, piemēram, mājaslapas satura atjaunošana ar nepieciešamo informāciju, 3) ir kopīgs komunikācijas speciālists divām līdzīgām iestādēm. Vienā no resoriem komunikācijas funkcija ir institucionalizēta tikai ministrijā un “mēs pilnībā nodrošinām komunikācijas atbalstu savas nozares iestādēm pēc vajadzības”, intervijā saka intervētā komunikācijas speciāliste.

Vēl kāds vadītājs stāsta, ka jau sen ir bijis ministrijas uzstādījums, ka iestādei jāstrādā bez komunikācijas funkcijas. Sekas bija tādas, ka ilgu gadu vadītāja viena pati savu iespēju robežās tikusi galā ar komunikācijas uzdevumiem. Iestādes vadītājs paustais: “Situācija tāda, ka mums faktiski nav neviena funkcija, kas nav tieši saistīta ar tiešajiem darba pienākumiem. Viss ir ārpus pakalpojumā. Iestādē ir tikai darbinieki, kas nodarbojas ar kontroli un uzraudzību, analītiķi, kas seko naudas plūsmām, juristi. Mums

nav lietvedības, personālvadības, IT atbalsta, absolūti nekas no tā, kas saucas atbalsta funkcijas, līdz ar to loģiski, ka arī komunikācija ir atbalsta funkcija, un mēs slēdzam ārpalpojumu par funkcijas nodrošināšanu.” Tikai vienas iestādes vadītājs atklāj, ka viņu iestādē komunikācijas profesionāļa nav tāpēc, ka pirms daudziem gadiem aizgājis patiešām augsta līmeņa profesionālis, tā vietā nākuši salīdzinoši zemākas kvalifikācijas darbinieki, kas nav varējuši attaisnot komunikācijas funkcijas īstenošanai atvēlēto resursu.

Jautāti, vai vadītāji, kuriem komunikācijas speciālists kā resurss pietrūkst, ir centušies risināt komunikācijas institucionalizāciju iestādē, daļa dalībnieku norādīja, ka ir vērsušies savās pārraugošajās ministrijās ar pieprasījumiem, taču nav saņēmuši atbalstu komunikācijas funkcijas nostiprināšanai. Tā vietā ir bijušas norādes no ministrijas, ka neviens viņiem neliedz no esošajiem resursiem izveidot komunikācijas amata vietu. Taču, kā norāda iestāžu vadītāji, situācijā, kad pamata funkcijas izpildei svarīgs katrs darbinieks, nav iespējams pamatfunkcijai paredzēto štata vietu pārvirzīt uz komunikāciju.

Interviju gaitā tika jautāts arī, kā vadītāji vērtē pašreizējo komunikācijas īstenošanas praksi. Lielā mērā atbildes liecina par to, ka vadītāji ir piemērojušies apstākļiem, kuros komunikācijas funkcijas izpildei faktiski nav resursu. Piemēram, kādas iestādes vadītājs norāda: “Šī brīža komunikācijas organizēšanas modelis neatbilst iestādes vajadzībām, ir nepieciešams cits formāts.” Savukārt citas iestādes vadītājs atzīst: “Šobrīd izveidots labākais iespējamais modelis esošo resursu ietvaros, bet būtu labāk, ja būtu atsevišķs komunikācijas speciālists.” Viedokli papildina arī citas iestādes vadītājs: “Es pat teiktu, ka tas ir atbilstoši mūsu resursiem. Tā ir tikai viena no mazo iestāžu, teiksim, problēmām, kad nu tu nevari būt profesionālis visās jomās – cilvēks orķestris. Tad faktiski mēs kaut ko zaudējam, kādā viduvējības līmenī darbojamies. Kā saka – nodzēšam ugunsgrēkus vairākās jomās. Tā jau nav tikai komunikācija.”

Izpētes gaitā atklājās, ka šobrīd komunikācijas praksi šajās iestādēs raksturo reakcijas komunikācija, atbildot uz mediju pieprasījumiem un nodrošinot saturu mājaslapā un sociālo mediju kontos. Iestāžu vadītāji redz vajadzību pēc profesionāla komunikācijas speciālista, kas varētu profesionalizēt iestādes komunikāciju. Šobrīd nereti komunikāciju īsteno darbinieki, kas nav profesionāli komunikācijas speciālisti. Pēc iestāžu vadītāju domām, komunikācijas profesionāļa esamība iestādē risinātu problēmas plašā diapazonā no komunikācijas pamatuzdevumu veikšanas, piemēram, nodrošinot mediju attiecības, uzturot mājaslapu, veidojot ierakstus un uzturot pastāvīgu komunikāciju sociālajos medijos, līdz komunikācijas veidošanai stratēģiskā līmenī.

Risinājumus vadītāji redz atšķirīgi. Viens no iestāžu vadītājiem, kurš šobrīd komunikācijas funkciju īsteno, piesaistot speciālistus ārpalpojumā, norāda, ka nav pārliecināts, ka viens cilvēks viņu iestādē varētu šobrīd aizstāt to, ko spēj izdarīt ārpalpojumā piesaistītie profesionāļi. Savukārt kāds cits vadītājs atklāja, ka nav pārliecināts, ka viņa iestādē ir vajadzīgs pilnas slodzes darbinieks komunikācijas funkcijas veikšanai, tāpēc jau pirms laika ierosinājis nozares ministrijā diskusiju par viena profesionāļa algošanu divām vai trijām iestādēm ar šaurām funkcijām. Šī ideja gan nav guvusi atsaucību, lai gan, piemēram, izglītības resorā, kā rāda pētnieku iegūtā informācija, šāds modelis tiek izmantots. Te svarīgi atzīmēt, ka katras iestādes vadītājam ir pilna rīcības brīvība veidot amatu sarakstu savā iestādē, rīkojoties atvēlētajā budžeta ietvarā.

Intervijas gan ar komunikācijas speciālistiem, gan iestāžu vadītājiem apliecina, ka lielākā daļa respondentu komunikācijas funkcijas nodrošināšanas redz visos 3 identificētajos komunikācijas funkcijas institucionalizācijas veidos (skat. 7. tabulu). Kā galveno trūkumu 3. institucionalizācijas veidā intervētie min to, ka komunikācija notiek lēnāk, tomēr vienlaikus uzsver, ka, lai arī juridiski tiešas saiknes ar vadību nav, praktiski komunikācijas speciālisti ir iesaistīti svarīgākajos procesos iestādē. Savukārt intervētie komunikācijas speciālisti, kas strādā bez struktūrvienības vai struktūrvienības ietvaros un ir tiešās ziņošanas attiecībās ar iestādes augstāko vadību, norāda uz vairākiem problēmjautājumiem, kas apgrūtina vai, tieši otrādi, atvieglo komunikācijas funkcijas nodrošināšanu: (1) vadītāja izpratni par komunikācijas mērķiem

un sasniedzamiem rezultātiem, (2) vadītāja viedokli par to, kas ir stratēģiskā komunikācijā un kāds tai ir potenciāls, (3) vadītāja dotie uzdevumi – vairumā gadījumi tie ir operacionāli un saistīti ar mediju attiecībām, mediju publikāciju monitoringu, mājaslapas satura papildināšanu un sociālo mediju komunikāciju, ietverot sociālo mediju komunikācijas kvantitatīvo rādītāju monitorēšanu.

Kopumā var teikt, ka komunikācijas funkcija šajā izvērtējumā pētītajās 85 iestādēs ir atšķirīgi institucionalizēta. Pēdējo 10–15 gadu laikā komunikācijas funkcija pasaulē ir attīstījusies kā stratēģiskās vadības funkcija, kas sniedz būtisku ieguldījumu organizāciju un valstu politisko mērķu sasniegšanā

Tā, piemēram, Eiropas Komunikācijas monitorings (ECM 2017) izvērtēja komunikācijas struktūrvienību institucionalizāciju, izmantojot biznesa izcilības modeļus (Vercic & Zerfass, 2016, citēts – ECM, 2017). Komunikācijas funkcijas izcilība balstās divos aspektos: (1) komunikācijas funkcijas iekšējo institucionalizāciju un tai doto mandātu jeb ietekmi, un (2) komunikācijas struktūrvienības darbības rezultātiem un struktūrvienības kvalifikāciju jeb veikspēju. Pētījums uzrādīja, ka tikai vienu ceturtdaļu komunikācijas nodaļu var definēt kā izcilu (25,0%). Visvairāk izcilu komunikācijas struktūrvienību ir biznesa organizācijās, vismazāk – valsts pārvaldē. Komunikācijas funkcijas stiprināšanu un izcelšanu ārpus atbalsta funkcijas akcentē arī OECD veiktais pētījums. Tas skaidro sistēmisko un institucionālo faktoru nozīmi komunikācijas funkcijas kā politikas veidotāju un ieviesēju pozīciju stiprināšanā, t. i., pētījumā skaidrots, ka komunikācijas funkcijai būtu jābūt nevis atbalsta funkcijai, kas skaidro politiku, bet kas to palīdz veidot un ieviest (OECD, 2021). Tātad komunikācijas funkcijai ir jābūt patstāvīgai institucionalizētai vienībai iestādē ar skaidru mandātu un pieejamiem resursiem to funkciju nodrošināšanai, ko mandāts uzliek.

2.2.2.2. Komunikācijas struktūrvienību un komunikācijas speciālistu amatu nosaukumi

Komunikācijas struktūrvienību nosaukumu dažādība atspoguļo dažādo komunikācijas funkcijas institucionalizācijas praksi. Visbiežāk nosaukumos tiek izmantots komunikācijas vai sabiedrisko attiecību jēdziens. Tā “komunikācijas” nodaļas vai departamenti ir 18 struktūrvienību nosaukumos; atsevišķi struktūrvienību nosaukumi paplašināti, piemēram, Komunikācijas un programmu publicitātes nodaļa, Informācijas un komunikācijas daļa, Komunikācijas un klientu apkalpošanas nodaļa. Stratēģiskās komunikācijas jēdziens struktūrvienības nosaukumā ir 8 iestādēs. Sabiedrisko attiecību jēdziens ir iekļauts 10 iestāžu struktūrvienību nosaukumos. Atsevišķu iestāžu struktūrvienību nosaukumi veidoti vēl pēc kādiem citiem principiem un komunikācijas funkciju pilda Kvalitātes nodrošināšanas departaments, Plānošanas un izglītības departaments un Klientu pārvaldības departaments, Dokumentu informācijas un pārvaldības nodaļa vai Administratīvais departaments. Iestāžu struktūrvienību nosaukumu kopsavilkums skaidri parāda, ka nav vienotas pieejas komunikācijas funkcijas struktūrvienību nosaukumiem.

Arī komunikācijas speciālistu amatu nosaukumos ir liela dažādība (skat. 4. pielikumu). Visbiežāk komunikācijas speciālista amata nosaukums ir “sabiedrisko attiecību speciālists” (56 gadījumos) vai konsultants (12 gadījumos); struktūrvienību vadītāju amatu nosaukumos visbiežāk minēts “vadītājs” (40 gadījumos), bet divos gadījumos amata nosaukumā izmantots vārds “direktors”. Vecāko speciālistu amatu nosaukumos figurē vārdi “vecākais referents”, “referents”, “eksperts”, “vecākais projektu vadītājs” u. c. Savukārt speciālistu amatu nosaukumos tiek ietverta arī specializācija, piemēram, preses sekretārs, fotogrāfs.

Komunikācijas struktūrvienības un/vai komunikācijas speciālista amata nosaukums ir būtisks, jo tas atspoguļo galvenās darbības, mērķus un funkcijas, ko struktūrvienība vai speciālists nodrošina. Efektīvi un funkciju skaidri iezīmējot izveidots nosaukums sniedz skaidru priekšstatu par to, ko struktūrvienība vai speciālists dara un kā tā veicina organizācijas kopējos mērķus. Nosaukumam ir precīzi jānorāda konkrētā funkcija vai darbības joma; nosaukums var iekļaut specifiskas funkcijas vai atbildības tā, lai nosaukums palīdz saprast, ka struktūrvienība veic vairākas saistītas funkcijas; nosaukums atspoguļo arī to, kā

struktūrvienība iekļaujas organizācijas hierarhijā, tādējādi atspoguļojot arī tās ietekmi un lēmumu pieņemšanas spējas organizācijā. Tikpat būtiski ir skatīties uz struktūrvienības vai amata nosaukumu no tās funkciju ietvaros sniegto pakalpojumu un aktivitāšu mērķa auditorijas viedokļa, piemēram, skaidri norādot, vai funkcija attiecas uz iekšējo vai ārējo komunikāciju, stratēģisko komunikāciju u. c. Pareizi izvēlēts struktūrvienības nosaukums ne tikai precīzi atspoguļo tās darbības jomu, bet arī veido pozitīvu iespaidu par tās kompetenci un nozīmi organizācijā. Struktūrvienībai un amatam dotais nosaukums apstiprina leģitīmu komunikācijas funkcijas mandātu – vai ar struktūrvienības reglamentu, kur līdzās funkcijām apraksta arī veicamos uzdevumus un atbildības, vai amata aprakstu, kur skaidri definē doto mandātu gan uzdevumu, gan atbildības aspektā.

Izvērtējot pētnieku rīcībā esošo informāciju par komunikācijas funkcijas iekšējās institucionalizācijas veidiem, struktūrvienību un amatu nosaukumiem valsts pārvaldes iestādēs, jāsecina, ka funkcijas institucionalizēšanas praksi, kā arī gan amatu nosaukumu, gan struktūrvienību nosaukumu veidošanas praksi var vērtēt kā nesistemātisku jeb kā tādu, ko nevar raksturot ar skaidru sistēmisku pieeju komunikācijas funkcijas apzīmēšanai.

2.2.3. Specializācija komunikācijas funkcijas īstenošanā valsts pārvaldē Latvijā

Ar jau minētajām varas un neatkarības iekšējās institucionalizācijas dimensijām cieši saistīta ir specializācija un rutinizācija. Jo augstāks specializācijas līmenis un izteiktāka specializācija, jo augstāka institucionalizācija; augstāks specializācijas līmenis prasa vairāk resursu un augstāku koordinācijas pakāpi (Sandhu, 2009). Specializācija un rutinizācija ir saistīta ar vispārīgas vai specializētas komunikācijas funkcijas organizēšanas raksturu un praksēm, kas tiek ieviestas un īstenotas iestādēs. Valsts pārvaldē komunikācijas funkcija ir plaša un daudzveidīga, tādēļ specializācija ir būtiska, lai efektīvi vadītu un organizētu dažādos komunikācijas aspektus. Specializācija saistās gan ar komunikācijas struktūrvienības specializāciju, gan komunikācijas speciālista specializāciju, ko raksturo šai specializācijai raksturīgas zināšanas un prasmes.

2.2.3.1. Komunikācijas speciālistu darbības virzieni

Komunikācijas mandāta ietvaros dotos uzdevumus komunikācijas speciālisti nodrošina ikdienas komunikācijas praksē. Komunikācijas ikdienas veicamie uzdevumi atspoguļo galvenos komunikācijas speciālistu darbības virzienus. Anketēšanā noskaidrots (skat. 20. attēlu), ka komunikācijas speciālistu septiņi nozīmīgākie darbības virzieni, ko veic komunikācijas struktūrvienība vai komunikācijas speciālists, ja iestādē nav struktūrvienības, ir šādi: iestādes sociālo mediju kontu satura veidošana, konta vadīšana un rezultātu novērtēšana (80%); mediju attiecības (79%); iestādes tīmekļa vietnes satura veidošana, vadība un analīze (66%); stratēģiskās komunikācijas plānošana un nodrošināšana (48%); tēla un reputācijas veidošana un iestādes iekšējās komunikācijas plānošana un nodrošināšana (45%); ikdienas atbalsta sniegšana vadībai komunikācijas jautājumos (piemēram, runu gatavošana, sagatavošana intervijām, tēmu priekšlikumi u. c.) (44%). Salīdzinoši neliela daļa respondentu ir atzīmējuši, ka ikdienā pievēršas darbam ar dezinformāciju (5%), reklāmu (3%), korporatīvās atbildības un ilgtspējas politikas veidošanu un īstenošanu (1%).

Aptaujas jautājumā par ikdienas darbu izpildes biežumu visbiežāk (reizi dienā vai biežāk) respondenti norāda uz sociālo mediju kontu satura veidošanu un kontu uzturēšanu, mediju attiecībām un tīmekļa vietnes satura veidošanu un uzturēšanu kā biežāk veiktajām komunikācijas darbībām. Līdzīgus rezultātus uzrādīja arī Latvijas sabiedrisko attiecību asociācijas 2021. gadā veiktais nozares novērtējums (Kazaka, Latkovska, Līne, 2022), kur starp galvenajiem nozares profesionāļu pienākumiem dominē mediju attiecības (tās nosaukuši 74% aptaujāto), seko tiešsaistes satura veidošana, ikdienas komunikācijas atbalsts

20. attēls. Komunikācijas speciālistu biežāk īstenotie darbības virzieni, %.



Bāze: visi respondenti, N=74

organizācijas vadībai, kā arī komunikācijas stratēģiskā vadība. Respondenti min arī darbu ar datiem, kas liek domāt, ka arī komunikācijā datu nozīme arvien pieaug. Tikai nedaudz vairāk nekā ceturtdaļa (29% atbilžu) minējuši vadības konsultēšanu biznesa mērķu sasaistei ar komunikācijas stratēģiju. Šeit minētie LASAP pētījuma dati parāda tās pašas tendences, ko sniedz izvērtējuma anketēšanā iegūtie dati.

Šī 85 valsts pārvaldes iestāžu izvērtējuma ietvaros iegūtie dati ļauj secināt, ka galvenie darbības virzieni ir mediju attiecību nodrošināšana, sociālo mediju kontu satura radīšana un kontu vadība, kā arī iestādes interneta vietņu satura radīšana un mājaslapas satura papildināšana. Ceturtais visbiežāk veiktais darbības virziens – stratēģiskās komunikācijas plānošana un nodrošināšana – būtu pārbaudāms ar komunikācijas satura analīzi citā pētījumā. Kā jau minēts šajā ziņojumā iepriekš, izpratne par stratēģiskās komunikācijas būtību un lietojumu nav viendabīga nedz komunikācijas speciālistu, nedz iestāžu vadītāju vidū. Skaidrojot stratēģisko komunikāciju, tiek izcelta mērķauditorijas definēšana un tai piemērota vēstījuma un kanāla izvēle, balstoties mērķos un uzdevumos.

Valsts pārvaldē nav vienotas izpratnes par stratēģiskās komunikācijas jēdzienu, tāpat stratēģiskās komunikācijas mandāts ir ietverts tikai atsevišķu komunikācijas speciālistu amatu aprakstos vai struktūrvienību nolikumos. Jo īpaši intervijās ar komunikācijas speciālistiem un iestāžu vadītājiem lielā vairumā gadījumu stratēģiskā komunikācija tika skaidrota kā plānošana.

Aptaujā valsts pārvaldes komunikatori tika aicināti izvērtēt integrētās komunikācijas nozīmi to ikdienas pienākumu kontekstā. Integrētā komunikācija paredz savstarpēji izdevīgu attiecību veidošanu un uzturēšanu ar klientiem un citām ieinteresētajām pusēm, veicinot uz datiem balstītu, stratēģiski veidotu vēstījumu izplatīšanu ar mērķi sekmēt dialogu ar mērķauditorijām (Duncan, 2002). Tādējādi būtiski, lai ikviena organizācijas vai uzņēmuma aktivitāte būtu stratēģiski pārvaldīta un nodrošinātu stratēģisku komunikāciju un vēstījumu izplatīšanu, kā arī auditorijas iesaisti. Mūsdienās integrētās komunikācija koncepts (atvasināts no integrētās mārketinga komunikācijas) tiek attiecināts ne tikai uz uzņēmumiem, bet arī valsts pārvaldes iestādēm. Integrētā komunikācija tiek izmantota, lai sekmīgāk sinhronizētu visas komunikācijas aktivitātes ar mērķi panākt pēc iespējas augstāku organizācijas vai institūcijas darba efektivitāti (Percy, 2008).

23% komunikatoru norāda, ka ir specializējušies kā integrēto kampaņu īstenošanas speciālisti, savukārt 22% respondentu atzina, ka nekad neīsteno komunikācijas kampaņu plānošanu, īstenošanu un izvērtēšanu. Aptaujā 28% respondentu atzina, ka tieši kampaņu izstrādi un īstenošanu to pārstāvētā iestāde iegādājas kā ārpalpojumu (populārākā atbilde). Biežāk tie saviem spēkiem veic nelielu kampaņu plānošanu un īstenošanu (sociālo mediju kampaņas, mediju kampaņas, reklāmas kampaņas u. tml.), 23% respondentu atzina, ka to dara ne retāk kā reizi mēnesī, 6,8% ne retāk kā reizi nedēļā vai reizi dienā. Savukārt vaicāti par to, kādās tēmās tie vēlētos iegūt papildu zināšanas un prasmes, integrēto kampaņu vadība bija viena no jomām, ko komunikatori norādīja visbiežāk.

Tādējādi jāsecina, ka, lai arī iestāžu komunikatori atzīst integrētās komunikācijas, tostarp komunikācijas kampaņas nozīmi, tikai daļa no tiem kampaņas īsteno, pārsvarā – mazāka mēroga kampaņas sociālajos medijos. Kampaņu izstrāde un īstenošana ir populārākais pakalpojums, ko iestādes iegādājas kā ārpalpojumu.

2.2.3.2. Profesionālā specializācija

Komunikācijas speciālistu anketēšanā iegūtie dati parāda, ka speciālisti savas struktūrvienības ietvaros vai paši savā komunikācijas funkcijas nodrošināšanas procesā veido specializāciju, kas saistās ar biežāk veiktajiem darba uzdevumiem – tiek norādīta specializācija sociālo mediju komunikācijā, mediju attiecībās un tīmekļa vietnes satura veidošanā un uzturēšanā. 16 iestādēs no 85 šajā izvērtējumā vērtētajām (19% iestāžu) ir viens komunikācijas speciālists. Tieši šie speciālisti lielākoties ir norādījuši, ka pilda vairākas komunikācijas speciālistam raksturīgās darbības. Šajā grupā intervētie speciālisti arī interviju laikā

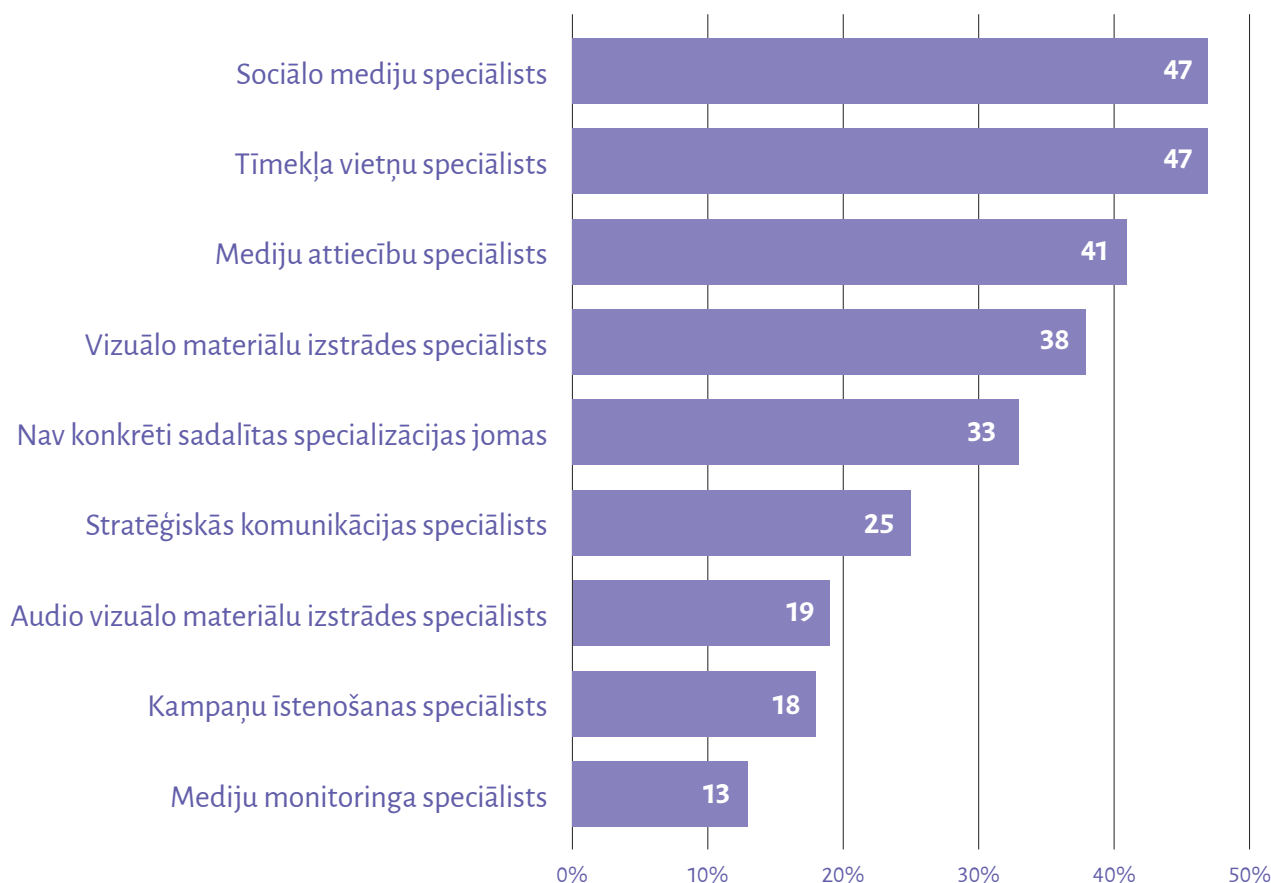
norādīja uz to, ka specializācija pēc būtības nav iespējama, jo ikdienas pienākumi prasa veikt visas darbības, kas saistās ar komunikācijas funkcijas nodrošināšanu, sākot no plānošanas un sava laika vadības līdz izteikti operacionālām darbībām, piemēram, ne tikai satura veidošanas tīmekļa vietnei un sociālo mediju kontiem, bet arī tehniskas šo kontu uzturēšanas. Kā papildu darbības virzienus, kas saistās ar specializāciju, respondenti izceļ mākslīgā intelekta risinājumus komunikācijā un iekšējo komunikāciju. Atsevišķi respondenti atvērtos jautājumos ir atzīmējuši komunikāciju ES fondu finansētu projektu ietvaros.

Kopumā var secināt, ka faktiski varētu runāt par biežāk veiktajiem darba uzdevumiem, nevis specializāciju kā vispārpieņemtu praksi valsts pārvaldē. Par specializāciju var runāt tikai tajā komunikācijas speciālistu grupā, kas strādā struktūrvienības ietvaros. Šajā grupā, jo īpaši struktūrvienībās, kur darbinieku skaits ir lielāks par četriem, var uzskatīt, ka notiek virzība uz specializāciju.

Izvērtējumā iegūtie dati parāda, ka vienlīdz bieži tiek norādīta specializācija sociālo mediju komunikācijā un tīmekļa vietas uzturēšanā – 47 iestādēs jeb 55% šajā izvērtējumā ietvertu iestāžu. Otrā biežāk uzrādītā specializācija ir mediju attiecības – 41 iestādē jeb 48% šajā izvērtējumā ietvertu iestāžu. Specializācija vizuālo materiālu veidošanā – 38 iestādēs (45% iestāžu), stratēģiskās komunikācijas specializācija – 25 iestādēs (29% iestāžu), audiovizuālo materiālu specializācija 19 iestādēs (22% iestāžu), specializācija kampaņu veidošanā – 18 iestādēs (21% iestāžu), bet 13 (15% iestāžu) norādījušas, ka tām ir specializācija mediju monitoringa veikšanā. 32 iestādes jeb 38% izvērtējumā ietvertu iestāžu ir norādījušas, ka specializācija nav. Šādu atbildi ir norādījušas lielākoties iestādes, kurās nav komunikācijas speciālista, bet šāda atbilde ir arī atsevišķās iestādes, kur ir komunikācijas funkcija institucionalizēta.

Tomēr lielākā daļa komunikācijas speciālistu veic vairākus komunikācijas funkcijai raksturīgos darba uzdevumus, tostarp vadītāja darba pienākumus, jo, arī strādājot vienam kā komunikācijas speciālistam iestādē, ir jāveic gan darbu uzskaitē, gan plānošana, tostarp finanšu plānošana.

21. attēls. Komunikācijas speciālistu specializācija, iestāžu skaits.



Informācija par ministrijām un Valsts kanceleju, parāda, ka visas iestādes, izņemot divas, norāda uz komunikācijas speciālistu specializāciju. Apkopotie dati norāda uz specializāciju sociālo mediju komunikācijā – 13 iestādēs, otra biežākā specializācija ir tīmekļa vietnes uzturēšana – 12 iestādēs, tam seko mediju attiecību specializācija – 11 iestādēs, bet 10 iestādes norāda uz vizuālo materiālu veidošanas specializāciju. 8 iestādes ir norādījušas specializāciju stratēģiskajā komunikācijā, 8 iestādes – audiovizuālo materiālu veidošanā, bet 4 iestādes norāda specializāciju kampaņu veidošanā, 4 iestādes ir specializācija mediju monitoringā.

Specializācija un biežāk veikto uzdevumu apjoms skatāms arī saistībā ar amatu aprakstiem un struktūrvienību nolikumiem/reglamentiem, kur vairumā gadījumu komunikācijas mandāts saistās ar informēšanu un izglītošanu. Praksē tas nozīmē informācijas apkopošanu, sagatavošanu un izplatīšanu. Nolikumu un reglamentu analīzē iegūtie dati sasaucas ar iepriekš aprakstītajiem anketēšanā un intervijās iegūtajiem datiem – komunikācijas speciālistu biežāk veiktie uzdevumi ir mediju attiecības, sociālo mediju saturs radīšana un komunikācija un mājaslapu saturs radīšana un uzturēšana; visas šīs darbības primāri ir informācijas izplatīšana. Komunikācijas lomas saturs sasaucas arī ar komunikācijas speciālistu savas lomas pašvērtējumu (skat. detalizētāk iepriekš nodaļu par komunikācijas lomām) – 55% komunikācijas speciālistu ikdienā pilda operacionālai atbalsta funkcijai atbilstošus pienākumus. Dažos gadījumos un nenoziņīgā apjomā amatu aprakstos ir ietverts konsultēšanas pienākums, kā arī informācijas analīzes un stratēģiskās plānošanas uzdevumi. Arī šīs sasaucas ar komunikācijas speciālistu pašvērtējumu – padomdevēja un vēstnieka lomas pildīšana aizņem attiecīgi 15% un 10% laika. Analizējot amatu aprakstus, kuros ir noteikts procentuālais sadalījums pēc uzdevuma nozīmības, šāda veida pienākumi parasti ir iekļauti starp daudziem citiem un nepārsniedz 20% robežu. Lai arī 48% gadījumos respondenti kā vienu no septiņiem būtiskākajiem darba uzdevumiem ir atzīmējuši stratēģisko komunikāciju, padomdevēja funkciju, kas tiešā veidā saistās ar stratēģiskās komunikācijas praksi, atzīmē tikai 15% sava darba laika.

Izvērtējuma veikšanas gaitā tika identificēti standartizēti amatu apraksti, kur vairāku speciālistu gadījumā tiek mainītas tikai nenoziņīgas uzdevumu nianšes. Atsevišķu institūciju komunikācijas speciālistiem amatu apraksti bija praktiski identiski, lai arī pēc būtības viens amats ir augstāks par otru. Proti, vecākais sabiedrisko attiecību speciālists un sabiedrisko attiecību speciālists. Pat ja iestādes līmenī praktiskajā darbā, visticamāk, darbinieku funkcijas un darba uzdevumi atšķiras, vispārīgie amatu apraksti neļauj detalizēti to nolasīt un analizēt.

Vairāku institūciju atbildīgo departamentu vai nodaļu reglamentos komunikācijas funkcija tiek apskatīta ļoti šauri, paredzot pienākumu nodrošināt informatīvo un vizuālo materiālu sagatavošanu, izplatīšanu dažādos komunikācijas kanālos, kā arī koordinēt sadarbību ar plašsaziņas līdzekļiem (piemēram, lēkšlietu ministrijas informācijas centrā) vai vadīt komunikāciju iestādes sociālos medijos, tostarp veidojot ierakstu saturu.

Nereti darbiniekiem, kas atbild par komunikācijas funkcijas īstenošanu, tiek uzticētas arī citas funkcijas, kas nav savietojamas ar komunikāciju, piemēram, piedalīties ugunsgrēku dzēšanā un glābšanas darbu veikšanā.

Lai arī standartizēto amatu aprakstu un struktūrvienību nolikumu/reglamentu aprakstu dēļ nav iespējams precīzi salīdzināt minētajos dokumentos un amatu aprakstos definētos darba uzdevumus, kas saistās ar komunikatoru lomām, zināmas līdzības pastāv – vairumā gadījumu dokumenti definē atbalsta funkcijai atbilstošus darba uzdevumus un pienākumus, to arī apstiprina komunikācijas speciālistu aptaujas atbildes.

Kopumā var secināt, ka ir neatbilstība starp struktūrvienību uzdevumiem un doto mandātu un amatu aprakstos definētajiem darba uzdevumiem un pienākumiem un komunikācijas speciālistu biežāk veiktajiem uzdevumiem. Amatu apraksti un struktūrvienību nolikumi ir izteikti vispārīgi. Nav konsekventa ietvara un pieejas, kā iestādes nolikumā definēt komunikācijas uzdevumus, struktūrvienībai noteiktos uzdevumus un secīgi amatu aprakstos definētos pienākumus. Amatu apraksti un struktūrvienību nolikumi nedod skaidru priekšstatu nedz par komunikācijas mandātu, nedz funkcijām.

2.2.4. Rutinizācijas jeb prakses dimensija komunikācijas funkcijas īstenošanā

Rutinizācija komunikācijā attiecas uz atkārtotu un sistemātisku noteiktu procesu vai darbību veikšanu, kas palīdz nodrošināt komunikācijas funkciju efektivitāti un nepārtrauktību. Rutinizācija nodrošina, ka komunikācijas funkcija tiek realizēta paredzamā un sakārtotā veidā, nodrošinot arī, ka komunikācijas procesi tiek ievēroti atbilstoši noteiktiem standartiem. Rutinizācija palīdz samazināt kļūdas, kā arī veicina izvirzīto mērķu sasniegšanu, uzturot skaidru un sakārtotu komunikācijas vidi.

2.2.4.1. Stratēģiskās komunikācijas plānošana, vadība un prakse

Stratēģiskās komunikācijas plānošana, vadība un prakse ir būtiska veiksmīgas komunikācijas iniciatīvas nodrošināšanai, īpaši, ja runa ir par uzņēmumu, organizāciju vai valsts iestāžu komunikācijas stratēģiju. Lai efektīvi plānotu un vadītu stratēģisko komunikāciju, ir nepieciešama skaidra izpratne par stratēģiskās komunikācijas mērķiem, mērķauditoriju, galvenajiem vēstījumiem un izmantotajiem komunikācijas kanāliem.

Stratēģiskā pieeja komunikācijai ir saistīta ar iestādes galveno mērķu sasniegšanu neatkarīgi no tā, vai tā ir rīcībpolitikas īstenošana, sabiedrisko pakalpojumu ieviešana, atklātības nodrošināšana vai sabiedrības līdzdalības veicināšana. Šāda pieeja ļauj identificēt uz komunikāciju balstītus problēmu stratēģiskus risinājumus, kas ir balstīti uz izpēti, un šiem risinājumiem ir identificēti konkrēti un izmērāmi mērķi (OECD, 2021).

Valsts kancelejas Stratēģiskās komunikācijas koordinācijas departamenta vadībā tapis Konceptuālais ziņojums par valsts stratēģisko komunikāciju un informatīvās telpas drošību 2023.–2027. gadam. Ziņojumā noteikts, ka stratēģiskā līmenī tieši Valsts kancelejas kompetencē ir centralizēti plānot valsts stratēģiskās komunikācijas vēstījumus un pasākumus vidējam termiņam un ilgtermiņam. “Valsts kanceleja nodrošina koordināciju ar citām valsts pārvaldes institūcijām, lai pārliecinātos, ka valsts stratēģiskās komunikācijas vēstījumi tiek atspoguļoti to ikgadējos komunikācijas plānos un stratēģijās, kā arī ikdienas taktiskajā komunikācijā,” pausts ziņojumā.

Komunikācijas speciālistu anketēšanas rezultāti parāda, ka lielākajā daļā gadījumu komunikācija iestādē tiek īstenota taktiskā līmenī, piemēram, pēc vadības vai citu nodaļu pieprasījuma gatavo mediju paziņojumus, nodrošina sociālo mediju ierakstus, organizē pasākumus u. c. To kā savu ikdienas praksi norāda 71% respondentu, atzīmējot pilnībā piekrītu vai drīzāk piekrītu atbilžu variantus, nedaudz vairāk kā 85% respondentu arī norāda, ka komunikācijas speciālisti izpilda vadības vai struktūrvienību vadības pieprasījumus publicitātes pasākumu īstenošanai, kas arī attiecas uz komunikācijas kā atbalsta funkcijas operatīvo darbu. Komunikācijas speciālisti vienlaikus norāda, ka 61% gadījumu iestādes vadītājs vienmēr pirms svarīgu lēmumu pieņemšanas konsultējas ar komunikācijas speciālistu (atbildes – pilnībā piekrītu vai drīzāk piekrītu). Pilnīgi visi (100%) respondenti atbalsta iestādes mērķu sasniegšanu un 99% respondentu pārstāv viedokli, ka komunikācijas speciālisti iestādē atbalsta gan vadības līmeņa mērķus, gan operatīvos uzdevumus.

8. tabula. Komunikācijas prakses iestādēs, %.

Komunikācijas prakse	Pilnībā piekrītu	Drīzāk piekrītu	Drīzāk nepiekrītu	Nemaz nepiekrītu
Komunikācija iestādē galvenokārt tiek īstenota taktiskā līmenī, piemēram, pēc vadības vai citu nodaļu pieprasījuma gatavo mediju paziņojumus, nodrošina sociālo mediju ierakstus, organizē pasākumus u. tml.	35	36	24	5
Iestādes vadītājs vienmēr pirms svarīgu lēmumu pieņemšanas konsultējas ar komunikācijas speciālistu	21	40	27	12
Komunikācijas speciālisti izpilda vadības vai struktūrvienību vadības pieprasījumus publicitātes pasākumu īstenošanai	43	43	12	2
Iestādes vadība no mums kā komunikācijas profesionāļiem sagaida stratēģiskus risinājumus	31	51	12	6
Komunikācijas speciālisti mūsu iestādē tiek uztverti tikai kā ārējās informācijas sniedzēji	3	33	38	26
Vairums kolēģu no citām struktūrvienībām komunikāciju redz kā stratēģisku instrumentu iestādes mērķu sasniegšanai	13	49	31	7
Iestādes vadības komandai ir vienota izpratne par komunikācijas profesionāļu atbildību un uzdevumiem	28	43	20	9
Komunikācijas speciālisti atbalsta vadības stratēģiskos mērķus	61	39	0	0
Komunikācijas speciālisti mūsu iestādē atbalsta gan vadības līmeņa mērķus, gan operatīvos uzdevumus	59	40	1	0

Bāze: visi respondenti, N=72

Piezīme: ja aprēķinos tika iegūti daļskaitļi, tabulā tie ir noapaļoti līdz vesalam skaitlim.

Jautājumi par stratēģiskās komunikācijas praksi tika uzdoti arī intervijās gan komunikācijas speciālistiem, gan iestāžu vadītājiem. Intervētie komunikācijas speciālisti stratēģiskās komunikācijas skaidrojumā liek uzsvāru uz plānveidīgu un uz mērķi orientētu komunikāciju, kas ietver arī skaidru mērķa auditorijas definēšanu, vēstījumu izvēli pareizajiem komunikācijas kanāliem un norāda, ka stratēģiskā komunikācija ir cieši saistīta ar iestādes stratēģiju. Intervētie stratēģisko komunikāciju saista ar savas iestādes stratēģiju un tās ietvaros definēto komunikācijas lomu. Tomēr izpratne par to, ko tad saprot ar stratēģisko komunikāciju, atšķiras. Visi intervētie atzīst, ka stratēģiska komunikācija ir svarīga, ka tā ir saistīta ar iestādes stratēģiju. Atsevišķi intervētie uzrāda grūtības sasaistīt stratēģisko komunikāciju ar rīcībpolitiku valsts līmenī, stratēģiju aprakstot kā komunikācijas plānu. Vairāki respondenti norādīja, ka iestādē ir stratēģija, bet komunikācija stratēģijas kontekstā netiek izmantota stratēģiski, tā izpilda to funkciju un uzdevumus, ko iestādes vadītājs uzliek. Savukārt komunikācijas struktūrvienību vadītāji kopumā stratēģisko komunikāciju raksturo kā plānveidīgu, iepriekš noteiktu mērķu un uzdevumu kopumu. Turklāt visi komunikācijas struktūrvienību vadītāji savu darbību sasaista ar stratēģiskās komunikācijas praksi.

Arī intervijās ar iestāžu vadītājiem tika skarti jautājumi par stratēģisko komunikāciju. Visi respondenti ar stratēģisko komunikāciju ir saskārušies, izprot jēdzienu, uzsver tā nozīmi, tomēr izpratne par stratēģiskās komunikācijas būtību un lietojumu nav viendabīga. Intervētajiem vadītājiem nav vienotas izpratnes par to, kas ir stratēģiskā komunikācija, kā to integrēt iestādes darbā. Intervijās izskan divas interpretācijas: (1) iestādes stratēģiskā komunikācija jeb tas, ka komunikācija tiek pozicionēta kā būtisks iestādes stratēģijā

izvirzīto mērķu tuvināšanas un sasniegšanas mērķis, (2) valdības komunikācija, kuras ietvaros tad iestāde savu komunikāciju veido atbilstoši valdības deklarācijai un rīcībpolitikai. Nereti tiek uzsvērts, ka komunikāciju par stratēģisku padara skaidru mērķauditoriju iezīmēšana un komunikācijas pielāgošana tām, kā arī plānveidīga, proaktīva komunikācija.

Interviju rezultāti tomēr liek domāt, ka tieši ar iestāžu vadītājiem par stratēģisko komunikāciju nav pietiekami daudz runāts, nav pietiekami skaidrots jēdziens, tā nozīme un lietošana ikdienā. Iestāžu vadītāji, kuru iestādēs ir komunikācijas struktūrvienības, augstu vērtē savas komunikācijas komandas, tās cenšas iesaistīt un ar tām konsultēties. Šie vadītāji kopumā uzskata, ka komunikācijas funkcija nav pietiekami novērtēta valsts pārvaldē, tai pieejamie resursi ir nepietiekami, tostarp atalgojums.

Runājot par komunikācijas galvenajiem darbības virzieniem, kas palīdz sasniegt mērķus, vadītāji min gan ārējo, gan iekšējo komunikāciju. Ārējā komunikācijā visbiežāk tiek pieminētas mediju attiecības, sociālo mediju komunikācija un kampaņas. Jautājumā par komunikācijas funkcijas vērtību vadītāju skatījumā, konstatēts, ka visi vadītāji komunikāciju vērtē kā svarīgu un novērtē savu darbinieku pievienoto vērtību mērķu sasniegšanā.

Pētnieki meklēja saikni starp respondentu izpratni par stratēģisko komunikāciju un komunikācijas ieguldījumu iestādes darbībā. Respondentu grupā, kas atzīmējuši, ka stratēģiskā komunikācija ietver izpēti, stratēģijas, vēstījumu, radošo risinājumu, taktiku izveidi atbilstoši iestādes mērķiem, izpildi, rezultātu analīzi, komunikācijas ieguldījums ir norādīts trijos virzienos: (1) izskaidro iestādes īstenoto politiku, pozīciju, prioritātes; (2) atbalsta iestādes īstenotās rīcībpolitikas īstenošanu; (3) nodrošina iestādes darba caurredzamību un atbildību.

Var secināt, ka komunikācijas funkcija un tās pievienotā vērtība iestādes mērķu sasniegšanā tiek novērtēta, tomēr izpratne par stratēģisko komunikāciju un tās lietojumu iestādē nav viendabīga. Piemēram, lai arī komunikācijas speciālisti norāda, ka viņu iesaiste iestādei stratēģisku lēmumu pieņemšanā ir salīdzinoši augsta, tikai 30% respondentu pilnībā piekrituši apgalvojumam, ka iestādes vadība no viņiem gaida stratēģiska līmeņa risinājumus, un norāda, ka viņu komunikācijas prakse primāri fokusējas uz operacionālām darbībām, piemēram, mediju attiecībām, sociālo mediju komunikāciju, dažādu tehnisku ar komunikāciju saistītu uzdevumu veikšanu, kas skaidri norāda uz komunikāciju kā atbalsta, nevis pamatfunkciju valsts pārvaldē. Lai gan intervijās lielākajā vairumā gadījumu iestāžu vadītāji izprot komunikācijas lomu un norāda uz tās nozīmību, ikdienas praksē komunikācija tiek lietota operacionālā un taktiskā līmenī. Uz to norāda arī speciālistu amatu apraksti, struktūrvienību (kur tādas ir) reglamenti un/vai nolikumi, kā arī aptaujā sniegtā informācija.

Dokumentu analīze un komunikācijas speciālistu aptauja parādīja, ka 33 iestādēm no izvērtējumā ietvertajām 85 iestādēm jeb 38% iestāžu ir izstrādāta komunikācijas stratēģija un/vai stratēģiskās komunikācijas kopsavilkuma plāns. Par komunikācijas stratēģiju šī izvērtējuma ietvaros tiek uzskatīti arī ikgadējie visās ministrijās un Valsts kancelejā pēc vienas pieejas izstrādātie stratēģiskās komunikācijas plāni. Atbildot uz jautājumu par komunikācijas stratēģijas saistību ar organizācijas stratēģiskajiem mērķiem, 70% aptaujāto komunikācijas speciālistu pilnībā piekrit šim apgalvojumam. Salīdzinoši mazāk, tikai 44%, pilnībā piekrit apgalvojumam, ka stratēģija tiek sinhronizēta ar iestādes stratēģiskajiem mērķiem vismaz reizi gadā.

Aptaujā tāpat tika skatīts, cik daudz komunikācijas profesionāļu redz stratēģiskās komunikācijas funkciju kā vienu no galvenajiem uzdevumiem. Stratēģiskās komunikācijas funkcijas nodrošināšanā vienlīdz svarīga ir gan komunikācijas speciālista izpratne par stratēģiskās komunikācijas būtību un lomu iestādes komunikācijā, gan ikdienas stratēģiskās komunikācijas prakse. Nedaudz mazāk par pusi jeb 38 iestāžu profesionāļi norādīja, ka stratēģiskās komunikācijas plānošana un nodrošināšana ir viens no tās darbības galvenajiem virzieniem. Nedaudz mazāk par trešdaļu jeb 23 iestādes atzīmēja, ka viens no to galvenajiem uzdevumiem ir vadības konsultēšana stratēģiskajos jautājumos. Jautāti par komunikācijas speciālistu specializāciju, 24 iestāžu komunikācijas speciālisti norādīja, ka to rīcībā ir stratēģiskās komunikācijas speciālists.

Pamatojoties uz komunikācijas speciālistu intervijās pausto viedokli, var secināt, ka stratēģiskās komunikācijas plānošana un vadība ietver vairākus būtiskus elementus, kas cieši saistīti ar valsts, nozares vai

institūcijas darbības mērķiem. Visi intervētie uzsver, ka stratēģiskā komunikācija, viņuprāt, ir plānveidīga un uz mērķi orientēta darbība. Viņi uzsver, ka stratēģiskās komunikācijas būtisks elements ir skaidras mērķauditorijas definēšana un atbilstošu vēstījumu izvēle, izmantojot pareizos komunikācijas kanālus. Tas nozīmē, ka stratēģiskā komunikācija nav tikai informācijas nodošana, bet gan iekļaujošs process, kas atbalsta un veicina iestādes stratēģisko mērķu sasniegšanu.

Atsevišķi respondenti atzina, ka būtiska ir institūcijas stratēģiskās plānošanas sasaiste ar nozares/valdības stratēģisko komunikācijas plānošanu. Piemēram, intervijās ar komunikācijas speciālistiem izskanēja viedoklis, ka stratēģiskā komunikācija iestādē ietver mērķētu, plānveidīgu komunikāciju par visiem stratēģiskajiem un attīstības jautājumiem. Tas palīdz nodot vadības domas, plānus un idejas līdz visa līmeņa darbiniekiem. Tāpat intervijās tika uzsvērts, ka stratēģiskā komunikācija ir mērķēta uz konkrētu auditoriju. Šis uzskats atspoguļo stratēģiskās komunikācijas centrālo lomu, sākot no auditorijas izpētes un izpratnes līdz atbilstošu komunikācijas instrumentu izvēlei, lai efektīvi sasniegtu mērķa auditoriju.

Komunikācijas speciālisti intervijās norāda, ka komunikācijas prakse ir pakārtota stratēģiskās komunikācijas gada plānam, skaidrojot, ka stratēģiskajai komunikācijai būtu jābūt ciešā sazobē ar iestādes stratēģisko virzību, kas ir dokumentos atrunāta attiecībā uz iestādes mērķiem, misiju un vīziju. "Tas norāda uz nepieciešamību pēc saskaņotas pieejas, kurā komunikācijas elementi ir iekļauti iestādes stratēģijā", norāda viens no intervētajiem komunikācijas speciālistiem. Vēl citi uzsvēra, ka stratēģiskā komunikācija ir cieši saistīta ar iestādes vadības "uzstādījumu". Katrs komunikācijas un vēstījuma veids tiek veidots, balstoties uz vadības komandas izvirzītajiem mērķiem un vīziju. Šāda pieeja nodrošina, ka visa komunikācija ir saskaņota ar iestādes stratēģiskajiem mērķiem.

Savukārt iestāžu vadītāju interviju rezultāti liecina, ka ievērojami atšķiras to iestāžu vadītāju redzējums uz stratēģisko komunikāciju, kurām nav komunikācijas speciālista, kurām komunikācijas funkciju veic darbinieks kādā citas specializācijas struktūrvienībā (nevis komunikācijas vai sabiedrisko attiecību) un nav tiešas pakļautības iestādes vadītājam, un iestādes, kurām nav komunikācijas nodaļas, bet ir komunikācija speciālists, kas tieši pakļauts iestādes vadītājam, kā arī iestādes, kurās ir komunikācijas struktūrvienība, kas tieši pakļauta vadītājam. Iestāžu vadītāji, kam nav komunikācijas speciālistu, labi apzinās komunikācijas nozīmi un lomu stratēģisko mērķu sasniegšanā. Tomēr resursu trūkuma dēļ viens darbinieks līdzās citām funkcijām īsteno arī komunikāciju. To iestāžu vadītāji, kurās komunikācijas funkciju veic darbinieks kādā citas specializācijas struktūrvienībā (ne komunikācijas struktūrvienībā), ir saskārušies ar stratēģisko komunikāciju, izprot šī jēdziena nozīmi un uzsver tās lomu stratēģisko mērķu sasniegšanā.

Tomēr izpratne par stratēģiskās komunikācijas būtību un lietojumu nav viendabīga. Iestāžu vadītāji intervijās skaidro, ka stratēģiskā komunikācija ietver mērķauditorijas definēšanu un tai piemērotu vēstījumu un kanālu izvēli, balstoties uz izvirzītajiem mērķiem un uzdevumiem. Piemēram, kāds iestādes vadītājs, kura iestādē ir komunikācijas speciālists, uzsver, ka stratēģiskā komunikācija ir galveno ziņu nodošana mērķauditorijai, norādot tematu un kanālu, un viņu iestādē tiek izstrādāts stratēģiskais sabiedrisko attiecību plāns katram gadam, kurā tiek izvērtēts iepriekšējais darbs un noteiktas nākamā gada prioritātes. Šis viedoklis atspoguļo intervēto respondentu visbiežāk minēto viedokli, ka stratēģiskās komunikācijas aspektā ir svarīga plānošana un iepriekšējā darba izvērtēšana. Tomēr nav precīzi norādīts, kā šī izvērtēšana notiek, un tiek izmantotas galvenokārt kvantitatīvās novērtējuma metodes, piemēram, publikāciju un ierakstu skaits sociālajos medijos. Iestāžu vadītāju, kam ir komunikācijas speciālists iestādē, bet nav struktūrvienība, intervijas parāda, ka vadītājiem nav vienotas izpratnes par to, kas ir stratēģiskā komunikācija un kā to integrēt iestādes darbā. Nereti tiek uzsvērts, ka stratēģisku komunikāciju raksturo skaidra mērķauditoriju iezīmēšana un komunikācijas pielāgošana tām, kā arī plānveidīga un proaktīva pieeja. To iestāžu vadītāju, kuru iestādē ir komunikācijas struktūrvienība un kas strādā tiešā pirmā līmeņa vadītāja pakļautībā, pārstāvji stratēģisko komunikāciju raksturo kā plānveidīgu procesu, kurā iekļauti iepriekš noteikti mērķi un uzdevumi. Kāds respondents uzsver, ka tā ir stratēģija ar konkrētiem mērķiem un uzdevumiem, kas ietver gan iekšējo, gan ārējo komunikāciju. Kāds cits norāda, ka stratēģiskās komunikācijas būtība ir visu resursu un spēju vadība konkrē-

tu mērķu sasniegšanai, nodrošinot, ka lēmumi tiek atbilstoši komunicēti visos procesa posmos. Cits respondents izceļ stratēģiskās komunikācijas hierarhisko raksturu, sākot no izcilības centriem un Ministru kabineta līdz nozaru līmenim, un uzsver, ka komunikācijai jādarbojas abos virzienos – no augšas uz leju un otrādi. Kopumā var teikt, ka intervijās pausts viedoklis, ka:

- ▶ stratēģiskā komunikācija ir plānveidīgs process, kurā iekļauti iepriekš noteikti mērķi un uzdevumi,
- ▶ tā ir stratēģija ar konkrētiem mērķiem un uzdevumiem, kas ietver gan iekšējo, gan ārējo komunikāciju,
- ▶ stratēģisko komunikāciju raksturo hierarhija, sākot no izcilības centriem un Ministru kabineta līdz nozaru līmenim, un uzsver, ka komunikācijai jādarbojas abos virzienos – no augšas uz leju un otrādi,
- ▶ stratēģiskā komunikācija ietver mērķauditorijas definēšanu un tai piemērotu vēstījumu un kanālu izvēli, balstoties uz izvirzītajiem mērķiem un uzdevumiem.

Savukārt ministru padomnieki intervijās pauda nepieciešamību stiprināt stratēģisko komunikāciju ministrijās. Tas ietver gan jaunu resursu piesaisti, gan esošo resursu pārdali, gan izpratnes veidošanu par stratēģiskās komunikācijas būtību, jēgu un izmantošanu ne tikai komunikācijas vienībās, bet arī ministrijas darbinieku/ierēdņu vidū.

Kopumā no iegūtās informācijas intervijās, dokumentu analīzē un anketēšanā var secināt, ka

85 izvērtējumā ietvertajās iestādēs nedz iestāžu vadītāju, nedz komunikācijas speciālistu vidū nav vienotas izpratnes par stratēģiskās komunikācijas būtību un uzdevumiem iestādē; nav vienotas izpratnes par to, vai un kā stratēģiskās komunikācijas mandāts jāietver iestādes nolikumā, struktūrvienības reglamentā un komunikācijas speciālistu amatu aprakstos. Minētie aspekti arī kavē stratēģiskās komunikācijas funkcijas iespējošanu izvērtējumā ietvertajās iestādēs.

2.2.4.2. Krīzes komunikācijas prakse

Ikvienai institūcijai ir jāveido plašs, stratēģisks krīzes komunikācijas plāns, kas iezīmē komunikācijas pieejas, skaidri definē lomas un atbildības, kas būtiski ātrai reaģēšanai īpaši jau sākotnējos krīzes posmos (Coleman, 2020). Stratēģiskam krīzes komunikācijas plānam jāaptver ne tikai mērķis un uzdevumi, mērķauditorijas un aptuveni iezīmēti vēstījumi, bet arī stratēģijas, komunikācijas prioritātes, potenciālie scenāriji un rīcība, galvenie vēstījumi, prioritārie kanāli, jāparedz tam atbilstošs finansējums, kā arī izvērtēšanas kritēriji. Lai sekmētu efektīvu rīcību krīzes situācijās, būtiski, lai visas atbildīgās puses ir informētas par nepieciešamo rīcību. Tas nozīmē, ka plāni ne tikai ir jāapstiprina vadības līmeni, tos nepieciešams komunicēt ar iesaistītajām pusēm, nodrošinot regulāras mācības. Tikai tāda komanda, kurai regulāri tiek nodrošinātas mācības, spēj stratēģiski rīkoties krīzes situācijās. Tādēļ būtiski paredzēt finanšu resursus ne tikai visaptveroša plāna izstrādei, bet arī tā komunikācijai mērķauditorijām un darbinieku sagatavošanai krīzes situācijām. Krīzes situācijās komunikācijas speciālistiem būtiskas ir tādas prasmes un zināšanas kā sarunu vešana, pārliecināšana, sistēmiska domāšana, datu analītika, līderības, stresa noturība un izpratne par risku menedžmentu. Ikvienai iestādei būtiski, lai krīzes situācijās ikviena krīzes komunikācija iesaistītā persona zina savu atbildības jomu, uzdevumus un ir spējīga rīkoties atbilstoši krīzes komunikācijas plānā noteiktajām pilnvarām.

Lai gan šādas skaidri noteiktas lomas un atbildības ir būtiskas efektīvai rīcībai krīzes situācijās, praksē bieži vien novērojamas nepilnības to īstenošanā un uzturēšanā. 93% valsts pārvaldes komunikācijas speciālistu aptaujā pilnībā piekrit vai drīzāk piekrit apgalvojumam, ka krīzes komunikācijas vadība ir būtiska daļa no stratēģiskās komunikācijas. Tomēr, vērtējot, cik bieži tiek plānota un īstenota krīzes komunikācija, 26% respondentu norādīja, ka tas tiek darīts ne retāk kā reizi gadā, 21% – retāk kā reizi gadā. 8 procenti respondentu norādīja, ka krīzes komunikācija netiek plānota un īstenota. Krīzes komunikācija bija viena no tām tēmām, kurā komunikācijas speciālisti uzsvēra, ka vēlētos iegūt zināšanas un prasmes savas profesionālās kompetences paaugstināšanai.

Aptaujā 16 iestāžu komunikācijas speciālisti norādīja, ka krīzes komunikācijas plānošana un nodrošināšana ir viens no tās darbības galvenajiem virzieniem. Kopumā var identificēt trīs dažādus krīzes komunikācijas plānu formātus: (1) tā ir daļa no valsts drošības krīzes, iestādes darbības nepārtrauktības vai civilās aizsardzības plāna; (2) ir atsevišķs krīzes komunikācijas plāns, kas apstiprināts vadības līmenī (tostarp kā iekšējie noteikumi), kā arī (3) ir krīzes komunikācijas plāns, kas nav apstiprināts vadības līmenī vai ir daļa no komunikācijas stratēģijas (kas arī nav apstiprināta vadības līmenī). Kopumā no 85 šajā izvērtējumā ietvertajām iestādēm 21 iestādei jeb 25% ir krīzes komunikācijas plāns.

Vairākās valsts pārvaldes un pašvaldību iestādēs pēdējo gadu laika krīzes komunikācijas plāni ir tapuši kā daļa no visaptverošas valsts aizsardzības stratēģijas. Saskaņā ar MK rīkojumu Nr. 155, kas pieņemts 2019. gada 4. aprīlī, aizsardzības ministram ir jāveido un jākoordinē visaptverošas valsts aizsardzības sistēmas ieviešana Latvijā. 2020. gada 26. augustā stājās spēkā valdības apstiprinātais Valsts civilās aizsardzības plāns, kas paredz daudzveidīgus civilos apdraudējumus, tai skaitā ķīmiskas avārijas un kibernetikas drošības apdraudējumus. Civilās aizsardzības plānā atrunāta arī krīzes komunikācijas kārtība, katram apdraudējuma veidam paredzot noteiktu institūciju iesaisti. Plānā noteikts, ka krīzes komunikāciju vada un koordinē institūcija, kas atbild par katastrofas vai apdraudējuma reaģēšanas un seku likvidēšanas darbiem, vienlaikus darbību koordinējot un saskaņojot ar Valsts kancelejas stratēģiskās komunikācijas plānotājiem.

Krīzes vai risku komunikācijas plāni kā daļa no valsts drošības krīzes plāna ir veidoti arī atsevišķām nozarēm vai jomām, piemēram, finansēm, elektroapgādei, kultūras pieminekļu aizsardzībai u. c., paredzot katras institūcijas atbildību un savstarpēji koordinētas darbības, lai nodrošinātu iespējami ātru precīzas informācijas apriti.

Jānorāda, ka krīzes komunikācijas plāni veidoti arī konkrētiem pasākumiem, projektiem vai specifiskiem mērķiem. Piemēram, laikā, kad tika svinēta Latvijas simtgade, tapa Krīzes komunikācijas rīcības plāns, kas tika izstrādāts, lai nodrošinātu simtgades pasākumu vadības komunikāciju un mazinātu potenciālās krīzes draudus. Savs krīzes komunikācijas vadības plāns ir arī Atveseļošanās fonda (AF) un ES fondu stratēģijai 2021.–2027. gadam. Tajā ietvertas norādes, ka ES fondu un AF vadībā iesaistītajām institūcijām katrai savas institūcijas iekšienē ir pienākums izveidot ES fondu un AF risku reģistru, kas ietver dažāda līmeņa riskus, tostarp komunikācijas riskus un kārtību, kādā tiek veikta risku pārvaldība. Operatīvajiem dienestiem tiek veidoti savi krīzes komunikācijas plāni lieliem publiskiem pasākumiem.

To, ka nepieciešams stiprināt krīzes komunikāciju, intervijās atzina arī vairums ministru padomnieku, akcentējot, ka būtiski paaugstināt ministriju komunikācijas vienību profesionalitāti un specializāciju. Tas ietver krīzes komunikācijas plānu izstrādi, kā arī darbinieku apmācības efektīvai rīcībai krīzes situācijās.

2.2.4.3. Prakse darbā ar dezinformāciju

Šajā izvērtējumā tiek izmantota Eiropas Komisijas sniegtā dezinformācijas definīcija, uzsverot tās tīšo raksturu un kaitējuma nodarīšanas mērķi. Dezinformācija tiek definēta kā nepatiess vai maldinošs saturs, kas izplatīts ar nolūku maldināt vai gūt ekonomisku vai politisku labumu, potenciāli nodarot sabiedrībai kaitējumu (Eiropas Komisija, 2021). Definīcija ietver trīs būtiskus kritērijus: 1) maldināšana, 2) kaitējuma iespējamība un 3) nodoms nodarīt kaitējumu (Freelon and Wells, 2020).

Eiropas Savienība pēdējos gados ir pievērsusi pastiprinātu uzmanību Eiropas demokrātiju aizsardzībai. Īpaši aktuāls kļuvis jautājums par aizsardzību pret dezinformāciju, informācijas manipulēšanu un ārēju iejaukšanos. Dezinformācija mazīna uzticēšanos valsts pārvaldes iestādēm un plašsaziņas medijiem, apdraud vēlēšanu norisi, apgrūtina iedzīvotāju spējas pieņemt izsvērtus lēmumus. Tādējādi cīņa pret dezinformāciju ir kļuvusi par vienu no ES galvenajām prioritātēm, un arī Valsts kanceleja tās konceptuālajā ziņojumā par valsts stratēģisko un informatīvas telpas drošību 2023.–2027. gadam akcentē, ka nepieciešams stiprināt valsts institūciju noturību pret iekšējiem un ārējiem draudiem, paredzot visaptverošu valsts institūciju iesaisti. Ziņojumā pausts, ka informatīvās telpas drošība ir atkarīga no efektīvas iestāžu komunikācijas, spēcīgas mediju vides

un izglītotas sabiedrības. Stratēģiska valsts iestāžu komunikācija palīdz stiprināt Latvijas informatīvās telpas drošību, mazinot iespējas dezinformācijai ietekmēt un graut valsts institūciju reputāciju.

Lai gan aptaujā 74% komunikācijas speciālistu norādīja, ka maldinošas ziņas un dezinformācija rada nopietnus un ļoti nopietnus riskus iestādes mērķu sasniegšanai, tomēr pastāv vienotas izpratnes trūkums par to, cik lielā mērā valsts pārvaldes iestādēm būtu jāstrādā ar šiem jautājumiem. Patlaban tikai 12 iestādes (jeb 14% no kopējā iestāžu skaita) anketēšanā ir norādījušas, ka tām ir sagatavots dokuments, kas norāda rīcību maldinošas informācijas un dezinformācijas identificēšanas gadījumā.

Aptaujā 53% komunikatoru atzina, ka pretdarbība dezinformācijai un maldinošām ziņām ir iekļauta iestādes vai struktūrvienības uzdevumos. Vērtējot iespējamus pasākumus dezinformācijas ietekmes mazināšanā, jāsecina, ka nav regulāras un pārliecinošas prakses. Starp iespējamajiem pasākumiem, kas varētu tikt īstenoti, ir priekšatspēkošanas un pēcatspēkošanas pasākumi, mediju monitorings, agrīnās brīdināšanas sistēmas un proaktīvas kampaņas, kas vērstas uz dezinformācijas atmaskošanu un sabiedrības izglītošanu. Tomēr aptaujas rezultāti liecina, ka šie pasākumi tiek izmantoti nepietiekami. Piemēram, apgalvojumā “Ir veikti priekšatspēkošanas pasākumi dezinformācijas ietekmes mazināšanai” trešdaļa respondentu atbildēja ar “nekad”, ceturtdaļa – “dažreiz”, un tikai 11% norādīja, ka šādi pasākumi tiek veikti “reti”, savukārt apgalvojumā “ir sagatavoti un komunicēti maldinošu informāciju atmaskojoši materiāli” 29% respondentu atzina, ka tādu nav, 19%, ka “reti”. Šie dati liecina, ka nepastāv sistemātiskas pieejas maldinošo ziņu un dezinformācijas ietekmes mazināšanai.

Tāpat aptaujā respondenti atzina, ka ne tikai komunikācijas struktūrvienības finanšu, bet arī cilvēkresursu trūkums ir būtisks šķērslis dezinformācijas apkarošanai. Tas mazina komunikatoru spējas identificēt dezinformācijas gadījumus, efektīvi rīkoties, lai tos atspēkotu. Būtiski ir arī organizēt regulāras mācības, seminārus un konferences, lai stiprinātu esošo komunikācijas speciālistu prasmes un zināšanas. Šīs aktivitātes palīdzētu uzlabot speciālistu spējas identificēt un analizēt dezinformāciju, pārzināt sociālo mediju platformu darbību, kā arī izstrādāt efektīvas dezinformācijas apkarošanas stratēģijas.

Vērtējot dezinformācijas apkarošanas nozīmīgumu valsts līmeņa plānošanas dokumentos, secināms, ka pēdējo trīs valdību deklarācijās ir bijusi mainīga izpratne par to, kurām iestādēm ir atbildība par dezinformācijas apkarošanu, tostarp arī par Valsts kancelejas lomu un tās iesaisti cīņā pret manipulācijām informatīvajā telpā.

Rokasgrāmatā, pamatojoties uz pētnieka Bena Nīmo metodoloģiju, Valsts kancelejas eksperti izstrādāja Latvijas valsts pārvaldes vajadzībām pielāgotu informatīvās telpas apdraudējuma ietekmes skalu. Ekspertu izstrādātā piecu kategoriju skala analizē, kā un cik spēcīgi informācijas operāciju saturs izplatās trīs dimensijās: sociālajos medijos, citos plašsaziņas līdzekļos un reālajā dzīvē. Lai vairotu Latvijas sabiedrības noturību pret dezinformāciju un citām manipulācijas metodēm informatīvajā telpā, Valsts kancelejas Stratēģiskās komunikācijas koordinācijas departaments īsteno projektu “Melnas un balta”. Šis projekts ir būtisks valsts pārvaldei, jo platformā apkopotās zināšanas un resursi palīdz stiprināt valsts spēju aizsargāt iedzīvotājus pret maldinošu informāciju un saglabāt sabiedrības uzticību institūcijām. Projekts veicina kritisko domāšanu, faktu un melu nošķiršanu, kā arī palīdz nostiprināt objektīvu skatījumu uz sabiedrībā notiekošo, tādējādi mazinot sabiedrības manipulēšanas iespējas un stiprinot informatīvās telpas drošību.

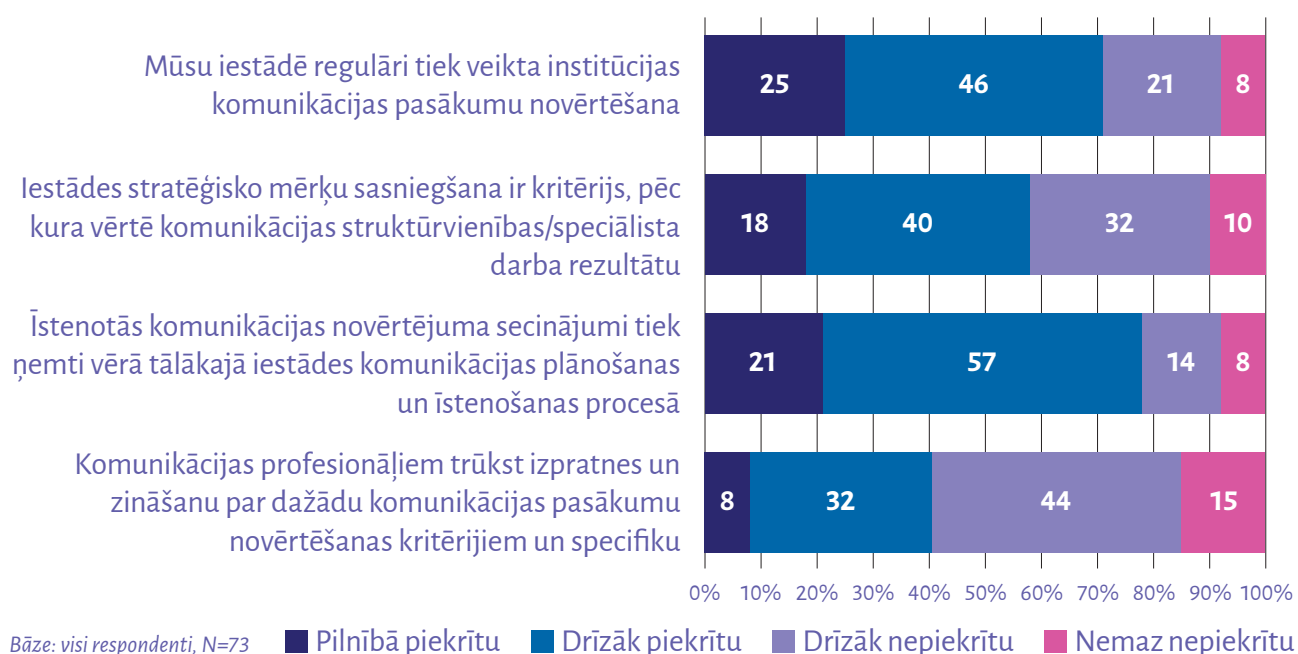
Neskatoties uz to, ka valsts iestādes atzīst dezinformāciju kā būtisku risku to darbībai, kopumā tām trūkst vienotas izpratnes un sistemātiskas rīcības cīņā ar dezinformācijas jautājumiem. Jāizstrādā vienotas vadlīnijas visām valsts pārvaldes iestādēm, kā arī jānodrošina regulāras mācības, stiprinot komunikācijas speciālistu kapacitāti. Papildus nepieciešama arī koordinācija starp dažādām iestādēm, lai nodrošinātu integrētu pieeju, kas apvieno stratēģisko komunikāciju, informācijas pārraudzību un sabiedrības izglītošanu. Raugoties ilgtermiņā, būtiski definēt vienu institūciju kā galveno cīņā ar manipulācijām informatīvajā telpā (tostarp dezinformāciju), tai atvēlot atbilstošus cilvēkresursus un finansējumu. Tas ļautu izveidot un īstenot noturīgu un vienotu pieeju dezinformācijas apkarošanai informatīvajā telpā.

2.2.4.4. Komunikācijas novērtēšanas prakse

Komunikācijas novērtēšanas procesā tiek analizētas gan izmantotās metodes, gan sasniegtie rezultāti, lai identificētu stiprās un vājās puses. Novērtējums ir būtisks instruments, lai komunikācijas speciālisti publiskā pārvaldē novērtētu savu efektivitāti, iniciatīvas, samazinātu rīcībpolitikas neveiksmju risku un veicinātu mācīšanos. Kopumā tas: (1) var sekmēt efektivitāti, veicot analīzi, vai iniciatīvas sasniedza vēlamu auditoriju un sasniedza paredzētos mērķus. Pastāvīgi veicot novērtējumu, var savlaicīgi prognozēt komunikācijas izaicinājumus, tādējādi ļaujot pielāgot doto rīcības virzienu, (2) novērtējums veicina mācīšanos, jo, tikai novērtējot paveikto, var saprast, kas darbojas un kas nedarbojas; tas arī palīdz izvairīties no neveiksmēm, kā arī informēt nākotnes stratēģiskās komunikācijas (OECD, 2020). Komunikācijas novērtēšanas pastāvīga prakse nodrošina labāku lēmumu pieņemšanas kvalitāti, nodrošina atziņas par saiknēm starp rīcībpolitiku, tās komunikāciju un vēstījumu sasaisti un ietekmi (OECD, 2021).

Intervijās respondenti norāda, ka valsts pārvaldē nav vienotas komunikācijas rezultātu un ietekmes novērtēšanas sistēmas, un uzsver, ka tāda būtu nepieciešama. Vienota novērtējuma sistēma ļautu sistēmiski apkopot un sistēmiski analizēt paveikto, integrējot rezultātus un secinājumus tālākā komunikācijas funkcijas nodrošināšanā. Intervētie komunikācijas speciālisti uzsver, ka komunikācijas process un tā rezultāti tiek mērīti. Kā novērtēšanas metodes primāri tiek minēti dažādi kvantitatīvie rādītāji – mediju monitoringa rezultāti, sociālo mediju komunikācijas rādītāji, piemēram, sasniegtā auditorija, iesaistes rādītāji u. c. Tāpat respondenti norāda uz to, ka jebkuras formas un veida atskaite tiek pārrunāta departamentu un/vai vadības sanāksmēs. Intervētie komunikācijas speciālisti norāda, ka novērtēšana biežāk ir atskaitīšanās par paveikto, vai arī kādi kvantitatīvi rādītāji, kas, pēc komunikācijas speciālistu uzskatiem, ir labi, bet nav pietiekami komunikācijas funkcijas novērtēšanai. Lielākā daļa respondentu (seši no septiņiem intervētajiem komunikācijas speciālistiem no komunikācijas struktūrvienībām) norāda, ka nepietiekami resursi ir viens no iemesliem, kāpēc novērtējums netiek sistēmiski veikts. Intervijās neparādās, vai un kā (pat ja tie ir tikai kvantitatīvie rādītāji) novērtējums tiek izmantots tālākās komunikācijas plānošanai. Tomēr vismaz viens respondents uzsver, ka socioloģiskie mērījumi ir būtisks komunikācijas darba izvērtēšanas instruments.

22. attēls. Komunikācijas speciālistu komunikācijas novērtēšanas prakse, %.



23. attēls. Biežāk izmantotie komunikācijas novērtēšanas kritēriji, %.



Tie intervētie komunikācijas speciālisti, kas komunikācijas funkciju nodrošina komunikācijas struktūrvienībā, savukārt norāda uz plašāku izmantoto novērtējuma metožu klāstu. Tā kā tieši šajās iestādēs ir arī visplašākais izmantoto komunikācijas metožu klāsts, arī novērtējumā tiek izmantotas daudzveidīgākas novērtējuma metodes. Piemēram, biežāk tiek norādīts uz kvalitatīvām novērtējuma metodēm, kas ļauj izprast ietekmes pušu zināšanas, viedokli un attieksmes. Arī atsevišķi respondenti šajā grupā norādīja uz komunikācijas rezultātu analīzes lomu un ietekmi tālāko komunikācijas aktivitāšu stratēģiskā plānošanā un realizēšanā.

Lai arī intervijās komunikācijas speciālistu viedoklis bija diezgan kritisks par novērtēšanas veikšanu un iegūto rezultātu izmantošanu tālāk komunikācijas procesā, aptaujā komunikācijas speciālisti sava darba un iestādes pašvērtējumā ir mazāk kritiski. Tā, piemēram, 71% pilnībā vai drīzāk piekrīt apgalvojumam, ka iestādē regulāri tiek veikta institūcijas komunikācijas pasākumu novērtēšana, bet 58% pilnībā vai daļēji piekrīt apgalvojumam, ka iestādes stratēģisko mērķu sasniegšana ir kritērijs, pēc kura vērtē komunikācijas struktūrvienības/speciālista darba rezultātu. 78% komunikācijas speciālistu anketēšanā norāda, ka pilnībā vai drīzāk piekrīt, ka īstenotās komunikācijas novērtējuma secinājumi tiek ņemti vērā tālākajā iestādes komunikācijas plānošanas un īstenošanas procesā. Arī vērtējumā par to, vai komunikācijas profesionāļiem trūkst izpratnes un zināšanu par dažādu komunikācijas pasākumu novērtēšanas kritērijiem un specifiku, 56% norāda, ka nemaz vai drīzāk nepiekrīt tādām apgalvojumam.

Komunikācijas speciālisti norāda, ka komunikācijas prakses rezultātu novērtēšanā izmanto daudzveidīgus rezultātu novērtēšanas kritērijus. No tiem, ko piedāvāja pētnieki anketā, visbiežāk tiek norādīts uz dažādu iesaistes rādītāju izmantošanu sociālo mediju komunikācijas izvērtējumā. Šādu kritēriju ir atzīmējuši 70% respondentu. Komunikācijas aktivitāšu rezultātā sasniegto auditoriju kā vērtēšanas kritēriju atzīmējuši

63% respondentu, bet 53% ir atzīmējuši kā kritēriju tēmas vai problēmas atspoguļojuma medijos kvalitāti un apjomu. Atbildēs tiek norādīts arī uz mērķa auditoriju zināšanu novērtējumu (47% respondentu), auditorijas apmierinātību ar iestādes komunikāciju (40% respondentu), kā arī citiem komunikācijas novērtēšanas kritērijiem. Tikai 4% respondentu ir atzīmējuši ROI jeb komunikācijas ieguldījuma atdevi kā komunikācijas rezultātu novērtējuma kritēriju. Kopumā var secināt, ka komunikācijas novērtēšanas kritēriju izvēlē dominē kvantitatīvi izmērami kritēriji, izteikti mazāk ir atzīmēti tādi kritēriji, kuru novērtējumā ir nepieciešami kvalitatīvi mērījumi.

Savukārt citas novērtējuma dimensijas parādās atbildēs, kur respondenti anketā bija aicināti atzīmēt, cik bieži un kādas konkrēti novērtējuma metodes izmanto savā ikdienas praksē. Visbiežāk tiek veikts mediju monitorings un mediju monitoringa analīze, sociālo mediju analīze. Vismaz reizi gadā speciālisti veic darbinieku apmierinātības novērtējumu, kā arī retāk, tomēr daļa atzīmē, ka veic noteiktu mērķa grupu viedokļu no vērtējumu, kā arī tīmekļa vietnes analīzi.

9. tabula. Komunikācijas novērtējuma metožu izmantošanas biežums, %.

Komunikācijas novērtējuma metode	Nekad	Tad, kad tiek izvērtēta iestādes stratēģisko mērķu sasniegšana	Vismaz reizi gadā	Vismaz reizi pusgadā	Vismaz reizi ceturksnī	Vismaz reizi mēnesī	Pēc katras komunikācijas aktivitātes
Mediju monitoringa veikšana	7	3	0	0	4	13	72
Mediju monitoringa rezultātu analīze	11	6	6	0	14	33	30
AVE jeb publicitātes apjoma mērīšana reklāmas izdevumu kategorijās	78	5	5	3	3	5	2
Ietekmes pušu viedokļa noskaidrošana (ar kvalitatīvām vai kvantitatīvām izvērtēšanas metodēm)	45	22	20	8	0	3	2
Sabiedrības viedokļa novērtējums (socioloģiski pētījumi)	35	18	35	6	3	2	0
Darbinieku apmierinātības novērtējums	17	9	65	6	3	0	0
Noteiktu mērķa grupu viedokļa novērtējums	28	25	36	8	3	0	0
Visaptverošs iestādes komunikācijas audits	52	36	11	0	2	0	0
Sociālo mediju analīze (sasniegtā auditorija, iesaiste u. c.)	8	2	6	9	17	30	28

Komunikācijas novērtējuma metode	Nekad	Tad, kad tiek izvērtēta iestādes stratēģisko mērķu sasniegšana	Vismaz reizi gadā	Vismaz reizi pusgadā	Vismaz reizi ceturksnī	Vismaz reizi mēnesī	Pēc katras komunikācijas aktivitātes
Izstrādāto informatīvo materiālu, komunikācijas pasākumu skaits u. tml.	9	5	27	6	19	13	22
Tīmekļvietnes analītisko rīku datu izvērtēšana	4	11	28	9	24	22	2

Bāze: visi respondenti, N=67

Piezīme: ja aprēķinos tika iegūti daļskaitļi, tabulā tie ir noapaļoti līdz veseliem skaitļiem.

Intervijās ar iestāžu vadītājiem pausts viedoklis, ka komunikācijas rezultātu novērtēšana ir pielīdzināma komunikācijas speciālista darba izvērtēšanai. Citos gadījumos kā komunikācijas novērtējuma kritērijs tiek minēts, piemēram, saņemta atgriezeniskā saite iekšējā un ārējā komunikācijā, kā arī kvantitatīvie rādītāji attiecībā uz iestādes stratēģiju. Iestādes vadītāju vērtējumā – ja tie ir sasniegti, tad komunikācija ir strādājusi labi. No intervijām var secināt, ka vienota komunikācijas novērtējuma kritēriju kopuma nav. Visticamāk, tāds netiek prasīts no vadītāja, tāpēc arī katrs vadītājs šo novērtējumu veic pēc saviem ieskatiem. Visi intervētie vadītāji iestādēs, kur ir komunikācijas profesionāļi vai struktūrvienība, ļoti novērtē savus komunikācijas speciālistus un viņu darbu, dažbrīd gan izjūtot bažas par savu spēju viņiem sniegt pietiekamu atbalstu, lai speciālisti neizdegtu apjomīgā darba rezultātā.

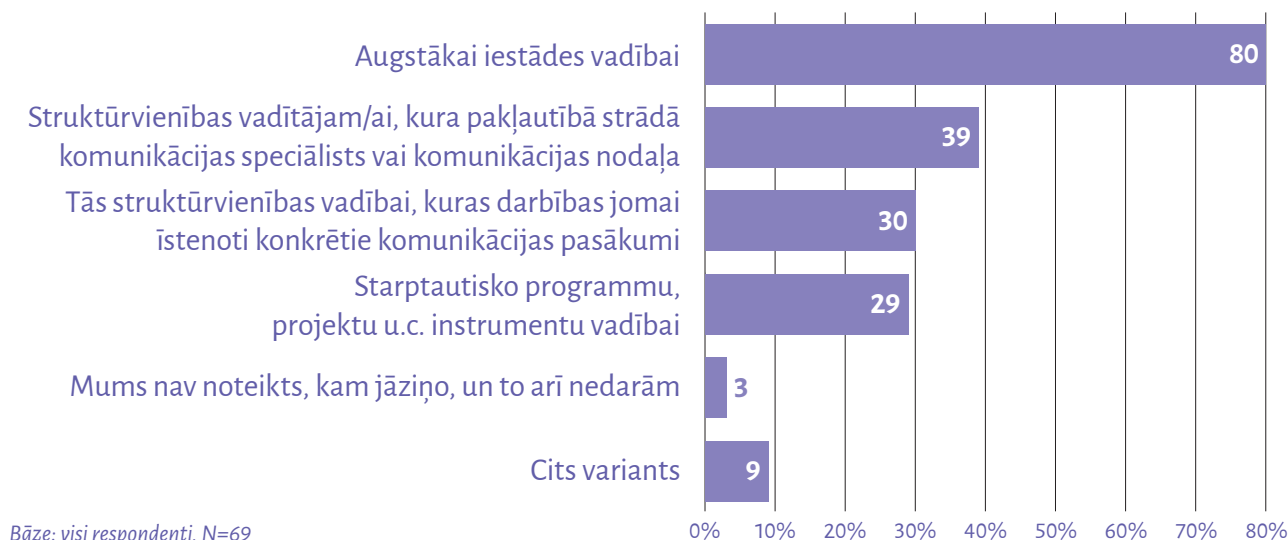
Komunikācijas rezultātu mērīšana galvenokārt notiek kvantitatīvo datu līmenī. To norāda visi intervētie iestāžu vadītāji. Lai arī plašāks un analītiskāks vērtējums, piemēram, iestādes reputācijas novērtējums, vēlmju un teorētiskā līmenī iezīmējas faktiski visās intervijās, raksturojot praksi, vadītāji arvien atgriežas pie publicitātes apjomiem, sekotāju skaita sociālo mediju ierakstos, pakalpojuma sniegšanas novērtējuma anketām u. tml.

Iestādēs, kuru vadītāji tika intervēti, nav veikti reputācijas, sabiedrības viedokļa izmaiņu, mērķauditorijām domāto vēstījumu mērījumi un izvērtējums. Vadītāji norāda, ka galvenais tā iemesls ir budžeta trūkums. Tāpat arī daļa vadītāju norāda, ka šādi socioloģiski kvantitatīvi un kvalitatīvi mērījumi būtu veikami centralizēti – visā valsts pārvaldē kopā. Vienas iestādes vadītāja pauž savas domas: “Es arī neesmu pārliecināta, ka tas būtu jādara katrai iestādei atsevišķi.” Vienlaikus iezīmējas arī šāds novērtējuma aspekts – “Galvenais, ka nav neapmierinātības, nav sūdzību, un ir novērtējums tam, kas ir labi izdarīts. Arī no augstākstāvošas iestādes.” Visus intervētos vadītājus interesē, vai sabiedrība ir apmierināta ar iestādes darbību, tēlu un efektivitāti. Tomēr, kā minēts jau iepriekš, praksē komunikācijas darba novērtējums saistībā ar apmierinātību par iestādes darbību, tēlu un efektivitāti netiek praktizēts. Tāpat vairumā gadījumu ar iestādes darba vērtējumu, kā arī tēlu tiek saprasts publikāciju saturs par iestādi medijos, arī sociālo mediju ierakstu komentāri. Zīmīgs ir kādas iestādes vadītāja viedoklis – “Tas var būt akmens mūsu pašu dārzā šajā brīdī, ka neesam varējuši izskaidrot, varbūt arī parādīt ar darbiem, ka komunikācijai liela nozīme. Tiklīdz mēs pieminām komunikāciju, tā tiek domāts par Twitter, cik es labi izskatīšos, vai tamlīdzīgi, bet tā komunikatora loma ir daudz dziļāka un plašāka. Ja mēs to tā spētu kaut kādā trīs gadu periodā mainīt gan valsts pārvaldei, gan iedodot papildu finansējumu, lai atalgojums cienīgs, ka tur nāktu ne tikai tikko beiguši studenti no augstskolām, bet ar prieku strādātu arī cilvēki, kas deg par valsti un valsts pārvaldi, es domāju, ka mēs paši būtu ieguvēji.”

Komunikācijas speciālistu aptaujas dati par rezultātu ziņošanas praksi parāda, ka 80% gadījumu ziņošanas attiecības ir ar iestādes augstāko vadību, 39% – ar vadītāju, kura pakļautībā komunikācijas speciā-

lists strādā, bet vēl 30% gadījumu tiek norādītas ziņošanas attiecības struktūrvienības vadītājam, kura darbības jomā konkrētie komunikācijas pasākumi ir īstenoti. Starptautisko programmu un projektu gadījumā, kad komunikācijas aktivitātes tiek īstenotas papildu budžeta ietvaros, 29% komunikācijas speciālistu atskaitās finansējuma devējiem. Tikai 3% ir atzīmējuši, ka ziņošana par rezultātiem nenotiek. Atsevišķi respondenti sadaļā “Cits” atzīmējuši, ka atskaite ir dažāda veida un ka vienas aktivitātes atskaites var tikt veidotas dažādos griezumos un pat vienā projektā var būt vairākas atskaites.

24. attēls. Ziņošanas attiecības par komunikācijas darba rezultātiem, %.



Visbiežāk komunikācijas rezultātu novērtējumu veic iestādes komunikācijas speciālists, neiesaistot ārpalpojuma sniedzējus.

Kopumā var secināt, ka komunikācijas novērtēšanā izmantotās metodes un rīki lielākoties neatbilst tam, ko komunikācijas speciālisti norāda kā rezultātu vērtēšanas kritērijus. Anketēšanas dati parāda, ka iestādes lielākoties kā komunikācijas rezultātu novērtēšanas kritērijus izmanto dažādus sociālo mediju rādītājus (70%), sasniegto auditoriju (63%), temata un/vai jautājuma atspoguļojuma medijos kvalitāti un apjomu (53%), attieksmes izmaiņas pret tēmu un/vai problēmjautājumu, un/vai jaunu pakalpojumu (44%), kamēr praktiski lielākoties tiek izmantots mediju monitorings kā novērtēšanas metode.

Kā biežākās komunikācijas novērtējuma metodes minētas mediju monitoringa veikšana (68%), mediju monitoringa rezultātu analīze (66%), kā arī sabiedrības viedokļa novērtējums (64%). Analizējot komunikācijas novērtēšanas praksi, jāsecina, ka 65% nekad nav veikuši visaptverošu komunikācijas auditu un 54% nekad nav veikuši ietekmes pušu viedokļa noskaidrošanu, izmantojot kvalitatīvas vai kvantitatīvas metodes.

Komunikācijas prakses un komunikācijas rezultātu sistemātiska un sistēmiska izmantošana ir obligāta, lai publiskajā pārvaldē arvien vairāk izmantotu stratēģiskās komunikācijas pieeju komunikācijas funkcijas nodrošināšanā. Tieši vērtēšana nodrošina to, ka komunikācijas funkcija ir efektīva, veido ietekmi, kā arī veicina rīcībpolitikas mērķu un valdības prioritāšu sasniegšanu. Vērtēšana arī nodrošina valsts pārvaldes komunikācijas speciālistu darba leģitimitāti un labāk demonstrē komunikācijas funkcijas vērtību augstākā līmeņa vadītājiem. Papildus efektivitātes novērtējumam vērtēšana ir līdzeklis atvērtības kultūras veicināšanai, veicinot pārredzamu rīcībpolitikas veidošanu, veicinot nepārtrauktu izaugsmes procesu un veicinot atbildību par izmantotajiem resursiem (OECD, 2021).

2.2.4.5. Starpinstitucionālās komunikācijas vadības, koordinācijas un sadarbības loma, uzdevumi, ietvars un prakse valsts pārvaldē

Komunikācijas koordinēšana valsts pārvaldē nodrošina to, ka visi procesā iesaistītie saprot savas lomas, uzdevumus un atbildību. Informācija tiek nodota skaidri, savlaicīgi un precīzi, kā arī to, ka tiek uzturēts konsekvents un koordinēts ziņojumu plūsmas process. Tas ir īpaši svarīgi, lai novērstu neskaidrības, pārpratumus un dublējošos darbus, kā arī lai sekmētu vienotu izpratni par mērķiem un uzdevumiem.

Komunikācijas koordinēšana valsts pārvaldē ir būtisks process, kas nodrošina vienotu, efektīvu un caurspīdīgu informācijas apmaiņu starp valsts iestādēm, kā arī starp valsts pārvaldi un sabiedrību. Tā ir īpaši svarīga, lai sasniegtu rīcībpolitikas mērķus, nodrošinātu efektīvu lēmumu pieņemšanu un veicinātu sabiedrības uzticēšanos valsts pārvaldei kopumā. Jautāti par galvenajiem starpinstitūciju sadarbības ieguvumiem, 63% komunikatoru atzina, ka tas ļauj efektīvāk sasniegt komunikācijas mērķus, savukārt 62% norādīja, ka tas sniedz iespēju uzzināt citu institūciju un nozaru aktualitātes. Vērtējot starpinstitūciju sadarbības ieguldījumu iestādes mērķu sasniegšanā, 28% respondentu to novērtēja pozitīvi un vēl 55% to vērtēja drīzāk pozitīvi.

Nodaļā par ārējo institucionalizāciju tika aprakstīts normatīvais regulējums, kas nosaka komunikācijas koordināciju valsts līmenī. Valsts pārvaldes līmenī nav skaidri iezīmēti iespējamie sadarbības un starpinstitūciju koordinācijas formāti padotības iestāžu līmenī, piemēram, starp valsts pārvaldes iestāžu komunikācijas speciālistiem, struktūrvienībām, kuru mērķi pārklājas vai ir papildinoši. Šāda ietvara neesamība apgrūtina starpinstitūciju sadarbību veidošanos kopēju mērķu sasniegšanā. Taču, neskatoties uz šāda normatīvā ietvara trūkumu, komunikācijas speciālistu anketēšanas rezultāti liecina, ka 90% respondentu norādījuši, ka viņu iestāde koordinē komunikāciju ar citām iestādēm. Arī aptaujās mazāk par trešdaļu jeb 29 no 82 (34%) komunikatoriem atzina, ka bieži vai ļoti bieži iepazīstas ar VK SKKD veidotajiem informatīvās telpas pārskatiem, savukārt 14 (jeb 17%) – reti vai nekad. 35% respondentu atzinuši, ka nekad nav piedalījušies starpnozaru institūciju sanāksmēs komunikācijas speciālistiem. Svarīgi atzīmēt, ka VK SKKD gatavotie informatīvās telpas pārskati nav pieejami visām 85 izvērtējumā ietvertajām iestādēm.

No intervijām ar ministru padomniekiem var secināt, ka tie novērtē VK SKKD ieguldījumu stratēģiskās komunikācijas koordinācijā: “Stratēģiski svarīgos jautājumos būtiska ir sadarbība ar Valsts kancelejas Stratēģiskās komunikācijas koordinācijas departamentu, attiecīgi novadot visiem vienādus vēstījumus, lai visi būtu uz vienas lapas,” pauž kāds padomnieks.

Komunikācijas speciālisti intervijās (jo īpaši komunikācijas speciālisti komunikācijas struktūrvienībās) norādījuši, ka politiskie faktori ietekmē komunikācijas funkcijas īstenošanu – mainīga politiskā vara; ministra biroja ietekme; vēsturiskie priekšnoteikumi, ko grūti mainīt. Komunikācijas profesionāļi norāda uz komunikācijas funkcijas darbības kontekstu, kurā komunikācijas funkcijas nav tik plašas, lai varētu ietekmēt to stratēģisku izpildi.

Intervijās iestādēs, kurās ir viens atbildīgais par komunikāciju un nav tiešās pakļautības attiecības ar 1. līmeņa vadītāju, atklājās, ka aktivitāšu saskaņošana un sadarbība notiek ar iestādēm, kas iesaistītas konkrētajā aktivitātē vai jautājuma virzīšanā, piemēram, pasākumā, vai ja iestādēm ir kopīgi aktuālie un/vai komunikējamie jautājumi. Tomēr šajā grupā arī izskanēja atziņa, ka būtu vēlme pēc nozares ministrijas komunikācijas funkcijā strādājošo lielākas atbildības uzņemšanās par sadarbības procesu.

Intervijās iestādēs, kurās ir viens atbildīgais par komunikāciju un nav tiešās pakļautības attiecības ar 1. līmeņa vadītāju, atklājās, ka starpinstitūciju sadarbība notiek pēc vajadzības, bet ne sistemātiski. Vajadzība ir gan tēmas un/vai viedokļa saskaņošana resora līmenī, var būt starpinstitucionāls un starpresoru projekts – tad tādā gadījumā arī notiek sadarbība. Pie starpinstitūciju sadarbības lielākā daļa norādīja arī sadarbību ar nevalstisko sektoru, dažādām profesionālām organizācijām un ietekmes pusēm. Starpinstitūciju sadarbība tiek vērtēta kā vajadzīga, bet netiek pastāvīgi realizēta resursu trūkuma dēļ un arī tāpēc, ka to neprasa vadība.

Intervēto komunikācijas speciālistu grupā iestādes, kurās ir komunikācijas struktūrvienības, dalībnieki norāda, ka visintensīvāk notiek sadarbība sava resora iestāžu ietvaros. Tāpat tiek uzsvērts, ka iestādes saņem komunikācijas vēstījumus ar savu nozaru ministrijām. Vēl viena no visbiežāk intervijās minētajām starpinstitūciju sadarbības formām ir Valsts kancelejas Komunikācijas departamenta dažādie sanāksmju formāti. Runājot par Valsts kancelejas iespējamo pienesumu stratēģiskās komunikācijas īstenošanā, interviju dalībnieki pauž gan vajadzību ne tikai pēc koordinācijas, bet saturiskās virsvadības, kā arī iesaka organizatoriski pārskatīt VK organizētās komunikācijas koordinācijas sanāksmju formu un saturu, iekļaujot sanāksmēs aktuālus jautājumus, tēmas, kas ļauj pēc būtības risināt dienas kārtībā esošus “karstos” jautājumus un plānot koordinētu starpresoru komunikāciju.

25. attēls. Komunikācijas speciālistu dalība starpinstitucionālās sadarbības formātos, %.



Padomnieki un komunikācijas speciālisti atzina, ka *WhatsApp* un *Signal* grupas ir efektīvs veids informācijas apmaiņai.

Komunikācijas speciālistu anketēšanas rezultāti parāda, ka komunikācijas speciālisti piedalās dažādās koordinācijas sanāksmēs: ne retāk kā reizi mēnesī – savas nozares ministrijas organizētās sanāksmēs padotības iestāžu komunikācijas speciālistiem – 17% gadījumos, šāda veida sanāksmēs 17% iestāžu komunikācijas speciālistu piedalās ne retāk kā reizi 3 mēnešos. 17% iestāžu komunikācijas speciālisti ne retāk kā reizi mēnesī piedalās arī Valsts kancelejas organizētajās valdības komunikācijas koordinācijas padomes sanāksmēs. Vienlaikus 65% atzīst, ka šādās sanāksmēs nepiedalās nekad. 44% iestāžu komunikācijas speciālistu nekad nepiedalās arī starptautisku sadarbības tīklu sanāksmēs komunikācijas speciālistiem un Valsts kancelejas organizētajās valsts pārvaldes komunikācijas koordinācijas sanāksmēs. Kopumā var teikt, ka vidēji 40% komunikācijas speciālistu starpinstitucionālos sadarbības formātos nepiedalās nemaz, bet 12% piedalās ne retāk kā reizi mēnesī.

Starpinstitucionālie formāti kā svarīgi informācijas un pieredzes apmaiņas formāti ir noteikti atbilstīgi daudz vairāk. Tieši starpinstitucionālie formāti ir viens no veidiem ātrākas informācijas aprites nodrošināšanā starp iestādēm, labāku profesionālo kontaktu veidošanā, dažādu komunikācijas izaicinājumu risināšanā no vairāku resoru interešu prizmas; starpinstitucionālā sadarbība arī veicina atvērtākas un demokrātiskās kultūras veidošanu valsts pārvaldē.

2.3. Komunikācijas profesionālā kapacitāte valsts pārvaldē

Komunikācijas profesionālā kapacitāte aptver prasmes, zināšanas un spējas, kas nepieciešamas efektīvai saziņas vadībai un īstenošanai organizācijās vai sabiedrībā. Eiropas Komunikācijas monitorings (ECM, 2023) norāda uz 3 aspektiem komunikācijas vadības profesionalizācijā Komunikācijas vadības salīdzinošā izcilības modeļa (*The Comparative Excellence Framework for Communication Management*) ietvaros – (1) komunikācijas struktūrvienības/komandas apmācība, (2) profesionālā un personiskā pilnveidošanās (tostarp akadēmiski un pētījumos balstīti), (3) mentorings un tīklošanās. Praktizējošam komunikācijas speciālistam jābūt ziņošanai, ar pieredzi balstītu kompetenci, ikdienā jāievēro augsti morāles un ētikas principi (ECM, 2023).

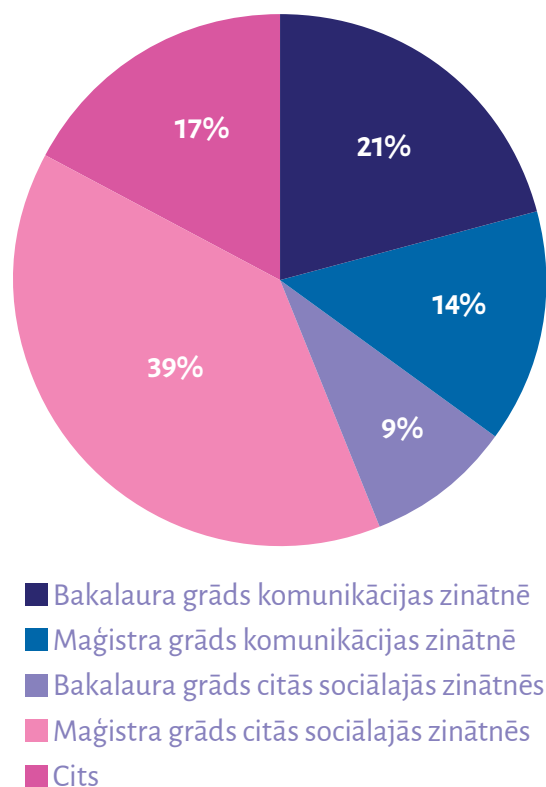
Četras būtiskākās kompetences, kas piemīt izcilam komunikācijas profesionālim, ir šādas:

1. izpratne par sociālajām prasmēm un empātijas lomu komunikācijā; prasme apmācīt citus komunikācijas jautājumos un praksē; varas prasmīga izmantošana; tās izmantošana koalīciju veidošanā; dialogu uzsākšana un noturēšana; ētikas jautājumu pārzināšana;
2. veiksmīgu un atbilstīgu, mērķu sasniegšanu ziņojumu veidošana un to komunikācija; zināšanas par tradicionālajiem un sociāliem medijiem, par pārliecināšanas metodēm un stratēģijām; kā pārvaldīt attiecības organizācijas iekšienē un ārpus organizācijas;
3. pētniecības un organizatoriskās vadības prasmes jeb praktiska izpratne par pakalpojumiem un pētniecības metodēm; to izmantošanas iespējām komunikācijas procesu novērtēšanā; datu interpretēšanas prasmes un uz datiem balstīta prognozēšana; vadības prasmes pārmaiņu procesos organizācijā, kā arī finanšu plānošanas prasmes komunikācijas vajadzībām;
4. zināšanas par sabiedrību un pasaulē notiekošo; dziļums un izpratne par to, kādi procesi notiek sabiedrībā, kā tas ietekmē organizācijas; kā rīcībpolitika ietekmē sabiedrību, likumdošanu un aktuālos dienaskārtības jautājumus; zināšanas par organizāciju darbību demokrātiskā sabiedrībā, tikpat svarīga ir arī izpratne par ietekmes pušu attiecībām un tiesiskumu (ECM, 2023).

2.3.1. Komunikācijas speciālista demogrāfiskais “profils”

Aptaujā apkopotā informācija liecina, ka no 38 komunikācijas speciālistiem, kuri atbildēja uz anketas jautājumiem, ir maģistra grāds sociālajās zinātnēs, no tiem 10 – komunikācijas zinātnē, 21 ir bakalaura grāds sociālajās zinātnēs, no tiem 15 – komunikācijas zinātnē, vēl 12 komunikācijas speciālistiem ir izglītība citā jomā, piemēram, dabas zinātnēs, mākslā, personālvadībā, ekonomikā, filoloģijā un humanitārajās zinātnēs, darba aizsardzībā vai kādā citā jomā. 8 respondenti atbildes nebija snieguši, kopējais saņemto atbilžu skaits – 71. Procentuāli augstākais izglītības līmenis jeb maģistra grāds citās sociālajās zinātnēs ir 39% anketēšanas respondentu.

26. attēls. Komunikācijas speciālistu izglītība, %.



Bāze: visi respondenti, N=71

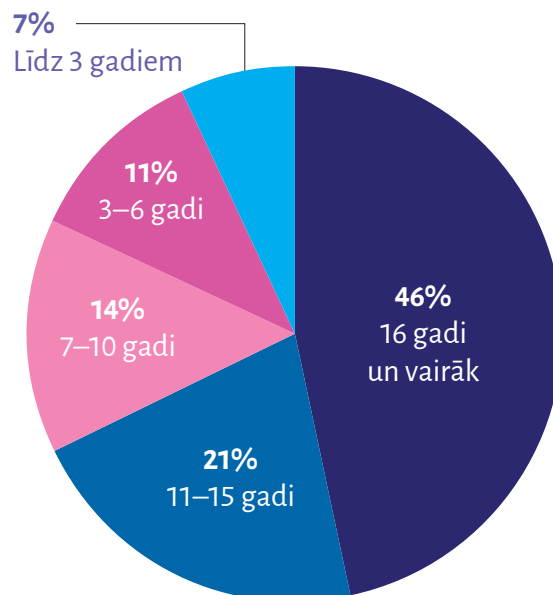
Latvijas Sabiedrisko attiecību profesionāļu asociācijas 2022. gada nozares novērtējums (Kazaka, Latkovska un Līne, 2022) uzrāda līdzīgus datus: nozares profesionāļu vidū dominē maģistra izglītība komunikācijas vai sociālo zinātņu jomā. Interesanti, ka 25% nozarē nodarbināto respondentu pamatizglītība ir citā jomā, no tiem apmēram 1/3 tā saistīta ar biznesa vadību vai ekonomiku, 1/3 – humanitārā izglītība, vēl 1/3 – dažādas jomas, tostarp politikas zinātne, māksla, pedagoģija. Domājams, ka šāda izglītības daudzveidība apliecina gan to, ka pamatizglītību nozarē Latvijā kļūva iespējams iegūt tikai 20./21. gadsimta mijā, gan nozares starpdisciplināro raksturu un daudzveidīgo nepieciešamo kompetenču klāstu, gan kopējo darba tirgus un karjeras iespēju tendenci visā pasaulē – iespēju savas profesionālās karjeras laikā pat vairākkārt mainīt nodarbošanos un profesionālo specializāciju.

Šo interpretāciju apstiprina arī fakts, ka no atbildes sniegušajiem vairākums nozarē strādājošo ir apguvuši papildu zināšanas citā jomā ar mērķi stiprināt savu profesionālo ekspertīzi. Trešdaļa (34%) aptaujāto ieguvuši papildu izglītību (profesionālās, akadēmiskās studijas, kursi vai papildprogrammas) uzņēmējdarbībā vai vadības zinībās, 18% aktuālajās informācijas un komunikācijas tehnoloģijās, 28% – visdažādākajās citās, ar nozari vairāk vai mazāk saistītās jomās (mārketinga, dizaina domāšana, Eiropas studijas u. tml.). Mazāk nekā puse (39%) nav apguvuši nekādu papildu izglītību.

Aptaujāto valsts pārvaldes komunikācijas speciālistu liels īpatsvars jeb 46% komunikācijas speciālistu strādā komunikācijas nozarē ilgāk par 16 gadiem (27. attēls), savukārt valsts pārvaldē ilgāk par 16 gadiem strādā 28% speciālistu (28. attēls).

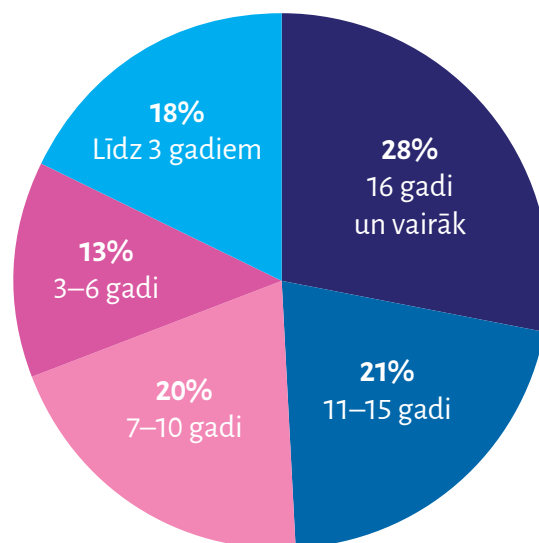
Salīdzinot šajā 85 valsts pārvaldes iestāžu izvērtējumā iegūtos datus ar Latvijas sabiedrisko attiecību profesionāļu asociācijas veiktajiem nozares izvērtējumiem 2015. gadā (Kazaka un Latkovska, 2015) un 2022. gadā (Kazaka, Latkovska un Līne, 2022), var saskatīt zināmas līdzības. 2015. gada izvērtējumā dominēja profesionāļi ar pieredzi līdz 6 gadiem nozarē (42%), tiem sekoja pieredzējušāki speciālisti jeb 20% komunikācijas speciālistu bija 6–10 gadu pieredze nozarē, bet 24% 10–15 gadu pieredze. Virs 15 gadu stāžs bija tikai 12% respondentu. 2022. gada pētījumā nedaudz mainītas jautājumu kategorijas, bet tendence ir acīmredzama – ļoti pieredzējušu speciālistu skaits ir būtiski pieaudzis – trīskāršojies, salīdzinot ar iepriekšējo aptauju – 38% komunikācijas speciālistu ir vairāk nekā 15 gadu pieredze nozarē. Speciālistu skaits līdz 5 gadiem nozarē ir vien 25%, no 6 līdz 9 gadiem – 19%, no 10 līdz 16 gadiem 18%. Par nozares briedumu liecina pieaugusi darba pieredze nozarē, salīdzinot ar iepriekšējo pētījumu.

27. attēls. Kopējais darba stāžs komunikācijas nozarē, %.



Bāze: visi respondenti, N=72

28. attēls. Darba stāžs komunikācijas nozarē valsts pārvaldē, %.



Bāze: visi respondenti, N=72

Komunikācijas nozarē valsts pārvaldē ir izteikts ir sieviešu pārsvars (82%). Līdzīgas tendences, kas uzrāda sieviešu īpatsvaru nozarē, parāda arī Latvijas Sabiedrisko attiecību profesionāļu asociācijas (Kazaka, Latkovska un Līne, 2022) nozares novērtējums – tajā sieviešu īpatsvars veido 87,7% no visiem komunikācijas speciālistiem, savukārt Eiropas Komunikācijas monitorings (ECM, 2020) parāda, ka valsts pārvaldē kopumā novērtējumā ietvertajās 44 valstīs dažādos komunikācijas amatos sievietes ir 73,8% gadījumu. Kopumā Eiropas Komunikācijas monitorings uzrāda, ka 75% iestāžu komunikācijas struktūrvienību vai aģentūru sieviešu īpatsvars ir lielāks. Savukārt komunikācijas struktūrvienību vai komunikācijas aģentūru vadītāju sieviešu un vīriešu īpatsvars ir citāds: 52,6% vadītāju ir sievietes, bet 47,4% – vīrieši.

Valsts pārvaldes komunikācijas speciālistu anketēšanā arī noskaidrots, ka vidējais komunikācijas speciālistu vecums ir 43 gadi.

Kopumā var secināt, ka nedaudz vairāk nekā pusei komunikācijas speciālistu ir maģistra grāds sociālajās zinātnēs, nav atrodamā sakarība starp izglītības līmeni un ieņemamo amatu; tāpat nav sakarības starp izglītības līmeni un darba ilgumu valsts pārvaldē. Nedaudz vairāk kā ceturtdaļa jeb 28% komunikācijas speciālistu strādā valsts pārvaldē 16 un vairāk gadus. Kopumā 46% komunikācijas speciālistu, kas strādā šajā izvērtējumā iekļautajās iestādēs, pieredze komunikācijas jomā ir 16 un vairāk gadi. Arī intervijās ar komunikācijas speciālistiem ir izskanējis viedoklis, ka nedz ieņemamais amats, nedz atalgojums nav saistīts ar pieredzi un izglītību. Komunikācijas speciālisti intervijās to sasaista arī ar motivāciju un karjeras izaugsmi valsts pārvaldē. Arī Latvijas Sabiedrisko attiecību profesionāļu asociācijas nozares novērtējums (Kazaka, Latkovska un Līne, 2022) parāda līdzīgu ainu: valsts pārvaldē strādājošie biežāk uzskata, ka alga nav atbilstoša, līdzīga tendence iezīmējas starp pašvaldību jomas pārstāvjiem.

Nav būtiskas sakarības starp izglītības līmeni un to, vai speciālistam ir piekļuve lēmumu pieņemšanas procesam. Pastāv statistiski nozīmīga sakarība starp komunikācijas nozarē nostrādāto laiku un to, kā valsts pārvaldē strādājošie komunikācijas speciālisti vērtē komunikācijas lomu un tās īstenošanu valsts pārvaldē.

Proti, jo ilgāk strādā komunikācijas nozarē, jo mazāk uzskata, ka komunikācijas lomu ietekmē tas, ka valsts pārvaldes līmenī trūkst definētas komunikācijas politikas un attīstības vīzijas (mērķu, uzdevumu, profesionālās darbības, attīstības un novērtēšanas indikatoru u. tml.). Pārējiem apgalvojumiem nav statistiski nozīmīga sakarība ar komunikācijas nozarē nostrādāto laiku.

2.3.2. Profesionālās pilnveides iespēju pieejamība un nodrošinājums

Komunikācijas profesionālā pilnveide ir cieši saistīta ar iespējām, ko valsts pārvalde nodrošina saviem speciālistiem, jo tas prasa gan finanšu līdzekļus, gan pārdomātu, profesionālu un mūsdienu situācijai un prasībām atbilstošu jomas apmācību nodrošinājumu un pieejamību. Nenoliedzama loma šajā procesā ir pašiem komunikācijas speciālistiem, kuriem ir iespēja norādīt uz, viņuprāt, pilnveidojamām zināšanu un prasmju jomām. Savukārt valsts pārvalde, veidojot pilnveides piedāvājumu, mērķtiecīgi var veidot sinerģiju starp speciālistu norādēm un valsts pārvaldes mērķi – veidot profesionālu mūsdienīgu valsts pārvaldes komunikāciju, tādējādi ietverot pilnveides programmās tās jomas, kas nepieciešamas sistēmiski. Kā norāda OECD (OECD, 2021), to darot, valsts pārvaldes iestādes var veicināt nepārtrauktas mācīšanās kultūru, lai nodrošinātu, ka prasmes ir piemērotas mērķim un var sekot līdzi jaunajām tendencēm šajā jomā (OECD, 2017).

Apkopojot 85 iestāžu komunikācijas speciālistu anketēšanā iegūto informāciju par profesionālās pilnveides vajadzībām, var novērot, ka speciālistiem aktuālas mācības gan krīžu komunikācijā, gan stratē-

ģiskās komunikācijā, gan par mākslīgā intelekta rīkiem, gan valodas attīstību, gan ar psiholoģiju un pašizaugsmi saistītiem jautājumiem. Analizējot speciālistu kompetences pilnveides iespējas, secināts, ka ap 80% respondentu drīzāk piekrist vai pilnībā piekrist, ka viņiem ir pieejamas regulāras iespējas papildināt zināšanas un pilnveidot prasmes. Tāpat 95% dalībnieku atzīst, ka iestāžu vadītāji ir atbalstoši pret mācību apmeklēšanu darba laikā. Vairāk nekā puse respondentu atzīst, ka tālākizglītības iespējas izmanto Valsts administrācijas skolā. Kopumā nozarē pieejamās tālākizglītības iespējas gandrīz 60% speciālistu vērtē kā labas un aktuālas, tomēr gandrīz 45% ir pretējās domās, izvēloties atbildi, ka nepiekrīt vai pilnībā nepiekrīt labu un aktuālu apmācību pieejamībai. Atbildes norāda uz to, ka, iespējams, tomēr pietrūkst kvalitatīva mācību piedāvājuma. Īpaši jāatzīmē, ka komunikācijas speciālisti 85% gadījumu piekrīt apgalvojumam, ka iestādes nodrošina elastīgu darba laiku, lai būtu iespējams mācības apvienot ar darbu, kā arī nodrošina apmaksātu mācību atvaļinājumu. Taču problēmjautājumi zināšanu un prasmju iegūšanā ir saistīti ar nepietiekamu finansējumu (38%) un reālu regulāru mācību nodrošinājumu visu līmeņu speciālistiem.

10. tabula. Profesionālās pilnveides iespējas komunikācijas speciālistiem, %.

Apgalvojumi par profesionālo pilnveidi	Pilnībā piekristu	Drīzāk piekristu	Drīzāk nepiekrītu	Nemaz nepiekrītu
Komunikācijas profesionāļiem regulāri ir iespēja papildināt zināšanas un pilnveidot prasmes dažādos profesionālos treniņos, meistarklasēs unursos par saviem privātajiem līdzekļiem	38	41	12	8
Iestādes vadība atbalsta profesionālās pilnveides pasākumu apmeklēšanu darba laikā	56	38	3	3
Iestādei ir pietiekams finansējums nepieciešamo profesionālās pilnveides pasākumu nodrošināšanai komunikācijas profesionāļiem nepieciešamajā apjomā	10	29	49	12
Profesionālās komunikācijas kompetenci paaugstinu galvenokārt Valsts administrācijas skolas programmās unursos	11	44	34	11
Kopumā profesionālās pilnveides kursu piedāvājums komunikācijas jomā ir plašs un kvalitatīvs	11	47	37	6
Kompetenču pilnveides kursu piedāvājums komunikācijas jomā ir atbilstīgs aktuālajām izmaiņām un tendencēm profesionālajā jomā	7	55	33	5
Iestādē ir atbalstoša attieksme pret apmaksātu mācību atvaļinājumu piešķiršanu, ja tāds ir nepieciešams	31	59	7	3
Iestāde pieļauj elastīgu darba laiku, kas ļauj savienot mācības/studijas ar darbu	37	51	11	1
Regulāras komunikācijas mācības ir nodrošinātas visu līmeņu komunikācijas speciālistiem	16	32	37	15
Aktīvi piedalāmies starptautisko sadarbības tīklu nodrošinātās profesionālās pilnveides mācībās, pieredzes apmaiņas u. c. pasākumos	16	22	37	25

Bāze: visi respondenti, N=74

Piezīme: ja aprēķinos tika iegūti daļskaitļi, tabulā tie ir noapaļoti līdz veseram skaitlim.

Jautājumi par profesionālo kompetenci, vajadzībām un iespējām tika uzdoti arī intervijās ar komunikācijas speciālistiem, kur atklājās, ka speciālisti izjūt nepieciešamību pēc:

- ▶ digitālās komunikācijas prasmēm, dažādu kanālu izmantošanu digitālā komunikācijā;
- ▶ uzlabotām datu analīzes prasmēm;
- ▶ ideju ģenerēšanas prasmēm, zināma novatorisma un inovācijām, kas palīdzētu komunikāciju veidot efektīvāk un efektīvāku;
- ▶ krīzes komunikācijas plānošanas un pārvaldīšanas prasmju stiprināšanas.

Intervijās komunikācijas speciālisti arī norāda uz nepieciešamību intensīvāk izmantot jau pieejamās iespējas – gan Valsts kancelejas organizētās regulārās informēšanas sanāksmes, gan Labās prakses pēcpusdienas, kurās atzinīgi tiek vērtēta pieredzes apmaiņa par dažādiem profesionāliem jautājumiem, piemēram, par sociālo mediju komunikāciju, digitālo komunikāciju u. c. Tāpat intervijās komunikācijas speciālisti norāda, ka katru gadu notiek aptauja, kurā noskaidro, kādas prasmes kolēģi valsts pārvaldē vēlas apgūt, un iespēju robežās Valsts kancelejas Komunikācijas departaments to nodrošina. Intervijās izskanēja arī viedoklis, ka dalīšanās ar pieredzi valsts pārvaldes komunikācijas speciālistu vidū ir līdz galam neizmantots profesionālās pilnveidošanās instruments. Savukārt intervijās ar ministru komunikācijas padomniekiem izskanēja nepieciešamība pēc lielāka radošuma tekstu gatavošanā, vairāk uzmanības pievērst rīcībpolitikai un kontekstam, kādā rīcībpolitika tiek izstrādāta, ieviesta un kā tā ietekmē sabiedrību.

Saistībā ar komunikācijas speciālistu profesionālo pilnveidi jāmin profesionalizācija, kas ir sociāls process un kurā jebkura profesija veidojas par profesiju ar visaugstāko kompetenci. Profesionalizācijas rezultātā tiek izveidota augstākā nepieciešamā komunikācijas speciālista kvalifikācija un profesionālais standarts. Šajā procesā būtiska loma ir pašam komunikācijas speciālistam un viņa profesionalizācijai, tostarp pilnveidei. Tikpat būtiska loma ir profesionālām biedrībām, kā arī komunikācijas speciālista profesionalizācijai nepieciešamās pilnveides iespēju pieejamībai. Par profesionālās pilnveides virzieniem, ko paši komunikācijas speciālisti uzskata par nepieciešamiem profesionalizācijā, tika iekļauts jautājums komunikācijas speciālistu anketā. Kopumā uz anketas atvērtā jautājumu atbildes sniedza 64 komunikācijas speciālisti, brīvā formā norādot nepieciešamās pilnveides vajadzības. Pētnieki tās ir strukturējuši, par pamatu ņemot biežāk lietotos atslēgas vārdus pilnveides vajadzību aprakstīšanai.

Zināšanas un prasmes par komunikāciju, tās plānošanu un realizēšanu jeb profesionālas komunikācijas nodrošināšanu:

- ▶ stratēģiskā komunikācija – plānošana, īstenošana (norādīta nepieciešamība 22 atbildēs). Komunikācijas speciālisti norāda nepieciešamību gan sev pašiem kā profesionālās pilnveides nepieciešamību, gan kā zināšanas un prasmes, kas nepieciešamas komunikācijas speciālistu komandai;
- ▶ krīzes komunikācijas plāna veidošana, komunikācija krīzes situācijā (norādīta nepieciešamība 17 atbildēs);
- ▶ dezinformācija atpazīšana, darbs ar dezinformāciju un medijpratība (norādīta nepieciešamība 10 atbildēs).

Vēl citas izteiktās vajadzības ietver šādas tēmas:

- ▶ politiskās komunikācijas ietekme, kvalitātes un kvantitātes attiecības komunikācijā;
- ▶ integrētās komunikācijas kampaņu veidošana, struktūra un vadīšana;
- ▶ pārmaiņu komunikācija;
- ▶ vizuālā un iekļaujošā komunikācija;
- ▶ sabiedrības iesaiste rīcībpolitikā;
- ▶ jaunākās tendences sociālo mediju komunikācijā – saturs, tehnika, algoritmi u. c., mērķu definēšanas un komunikācijas aktivitāšu mērīšanas tehnikas.

Zināšanas un prasmes, kas praktiski nepieciešamas ikdienas komunikācijas prakses nodrošināšanā:

- ▶ mākslīgā intelekta izmantošana visplašākā nozīmē un lietojumā, piemēram, prezentāciju, video, attēlu, raidierakstu veidošana, (norādīta nepieciešamība 36 atbildēs);
- ▶ foto un video produktu veidošana: fotografēšana, fotoapstrāde, video satura veidošana, videoapstrāde, vienkāršu video veidošana ar bezmaksas rīkiem (norādīta nepieciešamība 24 atbildēs);
- ▶ vizuālo materiālu veidošana: mūsdienīgu prezentāciju sagatavošana, ierakstu veidošana sociālajiem medijiem ar maksas un bezmaksas rīkiem, infografiku veidošana u. c. (norādīta nepieciešamība 26 atbildēs).

Komunikācijas speciālisti norāda arī pilnveides nepieciešamību šādās jomās: objektīva un realitātei piesaistīta komunikācijas taktika, projektu vadība, datu analīze un integrēšana komunikācijā, latviešu valodas gramatika, mediju treniņš, efektīva komunikācija rakstveidā, tekstu radīšana (*copywriting*) un stāstu veidošana (*storytelling* tehnika), mājaslapas satura veidošana, labās prakses pārņemšana no kolēģiem.

Komunikācijas speciālistu personīgās izaugsmes un darba efektivitātes paaugstināšanai nepieciešamās zināšanas un prasmes:

- ▶ stresa vadība,
- ▶ grupu psiholoģija un grupu dinamika,
- ▶ saskarsme, tolerance saskarsmē,
- ▶ radošā domāšana un inovācijas.

Kopumā var secināt, ka valsts pārvaldes komunikācijas speciālistiem pieejamās profesionālās pilnveidošanās iespējas paši profesionāļi vērtē atšķirīgi, norādot uz pieprasījumu pēc mūsdienīgām un aktuālām tēmām un to izklāstu apmācību formā. Komunikācijas speciālisti norādīja arī uz lielo bezmaksas apmācību piedāvājumu, kas pieejams tirgū. Tomēr, skatoties uz anketēšanā norādītajām gan personiski, gan komandai nepieciešamām prasmēm, iezīmējas būtiskie komunikācijas darbības virzieni, kas profesionāļiem jāīsteno un kur ir nepieciešamas zināšanas un prasmes: stratēģiskā komunikācija, krīzes komunikācija, dezinformācija un medijpratība, stresa vadība, radošā domāšana, kā arī profesionālās darbības prasmes – mākslīgā intelekta izmantošana, foto, video filmēšanas un montāžas prasmes, valodas lietojums gan kā tekstu, gan stāstu rakstīšanas instruments.

2.4. Komunikācijas funkcijas ārējās un iekšējās institucionalizācijas ietekme uz komunikācijas kapacitāti valstī

Pamatojoties uz analizēto datu apjomu, konstatēts, ka komunikācijas funkciju, un īpaši stratēģisko komunikāciju, ietekmē trīs pamata ārējās institucionalizācijas faktori: (1) likumi un regulējumi, kas definē komunikācijas funkcijas vietu sistēmā, kā arī plānošanas dokumenti; (2) sabiedrības pieprasījums un spiediens, kas ietver profesijas reputāciju un arī dažādu līmeņu vadītāju atšķirīgo izpratni par komunikāciju un stratēģisku komunikāciju; (3) jauno komunikācijas praksi ietekme un izplatība, kas izriet no regulējuma, kas veido starpinstitūciju sadarbības ietvaru un komunikācijas speciālistu dalību profesionālās asociācijās, kā arī četri pamata iekšējās institucionalizācijas faktori: (1) vara jeb dalība lēmumu pieņemšanas procesos, (2) neatkarība jeb komunikācijas funkcijas autonomija iestādē, (3) specializācija, (4) rutinizācija jeb prakse, tostarp, stratēģiskās komunikācijas prakse.

Tomēr kā pašus galvenos komunikācijas funkcijas institucionalizācijas aspektus, kas ietekmē tās kapacitāti valsts pārvaldē, var minēt:

- 1) ārējā institucionalizācijā – nepilnības likumos, regulējumos, plānošanas dokumentos, kas rada nekonsekvences komunikācijas institucionalizācijas praksē. Tas savukārt ietekmē komunikācijas profesijā strādājošajos un iestāžu vadītājus, kuru pienākums ir komunikācijas funkciju atbilstoši institucionalizēt, lai tā varētu pildīt savu stratēģisko lomu organizācijas, nozares, valsts mērķu sasniegšanā;
- 2) iekšējā institucionalizācijā:

- ▶ neviendabīga izpratne gan komunikācijas speciālistu, gan iestāžu vadītāju vidū par stratēģisko komunikāciju, kas ietekmē komunikācijas mandātu un komunikācijas iespēju izmantošanu iestāžu mērķu sasniegšanā,
- ▶ nepietiekami resursi, kas a) ietekmē to, kā komunikācijas funkcija tiek nodrošināta valsts pārvaldē – kādā formā funkcija tiek nodrošināta (komunikācijas speciālists dažādā iespējamā pozīcijā un hierarhijā iestādes struktūrā vai struktūrvienībā) nepietiekošu resursu dēļ ir nepietiekams komunikācijas speciālistu skaits; speciālisti strādā pārslodzē, lai izpildītu visus viņiem uzliktos pienākumus; b) nepietiekami finanšu resursi liedz arī pieeju tehnoloģiskajiem resursiem, kas savukārt ietekmē komunikācijas efektivitāti,
- ▶ neskaidrs komunikācijas mandāts, kas nav veidots pēc konkrētiem un visiem valsts pārvaldē strādājošiem saprotamiem kritērijiem, veidojot pēctecīgu sasaisti starp iestādes nolikumā definētu komunikācijas mandātu, fiksētu mandātu struktūrvienības reglamentā vai amatu aprakstos, kā arī komunikācijas ikdienas praksi,
- ▶ prakses atšķirības, kas ietekmē komunikācijas plānošanu, tostarp stratēģiskās komunikācijas plānošanu, realizēšanu un sasniegto rezultātu mērījumus.

Lai komunikācijas funkcija būtu vērtējama kā profesionāla, stratēģiska un uz mērķi orientēta, tai svarīgi vairāki ārējās un iekšējās institucionalizācijas priekšnosacījumi:

1. Skaidrs darbības mandāts rīcībpolitikas dokumentos;
2. Vienota pieeja komunikācijas funkcijas nodrošināšanai iestādēs;
3. Vienota izpratne par komunikācijas funkcijas lomu valsts pārvaldē, īpaši par stratēģiskās komunikācijas būtību un mērķiem;
4. Amatu saimes līmeņu korekts lietojums un to atbilstība valstī noteiktajam profesiju standartam;
5. Komunikācijas funkcijas atrašanās iestādes pamatdarbības funkcijās;
6. Rīcībpolitikas līmenī identificēti un valsts budžetā pieejami resursi kvalitatīvas komunikācijas īstenošanai;
7. Pēctecīgas sasaistes nodrošināšana starp iestādes nolikumā definētu komunikācijas mandātu, fiksētu mandātu struktūrvienības nolikumā un/vai amatu aprakstos, kā arī komunikācijas ikdienas praksi.

Šobrīd komunikācijas kapacitātes problēmas lielā mērā saistītas ar trūkumiem katrā no minētajiem priekšnosacījuma punktiem.

3. Secinājumi

Nodaļā ir apkopoti visi galvenie secinājumi. Tie sagrupēti pēc ārējās un iekšējās institucionalizācijas konceptuālā ietvara, papildus iekļaujot arī pētījuma jautājumus, uz kuriem atbildes veidotas kā secinājumu saraksts.

Nodaļas noslēgumā ir iekļauts secinājumu apkopojums, kas apraksta dažādu darbības līmeņu ietekmi uz komunikācijas un īpaši – stratēģiskās komunikācijas – praksi.

3.1. Ārējā institucionalizācija

Vai un kā definēta komunikācija un stratēģiskā komunikācija, tās loma un mandāts rīcībpolitikas dokumentos un valsts pārvaldes iestāžu iekšējos normatīvajos aktos/dokumentos? Kā ārējā institucionalizācija ietekmē valsts pārvaldes komunikācijas kapacitāti (85 valsts pārvaldes iestādēs)?

- 1) Valsts līmenī nav skaidri un nepārprotami definēta komunikācijas funkcijas darbības mandāta, kas ļautu saprast, uz ko vērsts komunikācijas funkcijas darbības fokuss. Līdz ar to komunikācijas speciālistiem valsts pārvaldē nav viennozīmīgi skaidra viņu loma stratēģiskajā komunikācijā. Kā liecina 85 iestāžu dokumentu analīze un aptaujas rezultāti, tas rezultējas vājā varas resursā (komunikācijas speciālistiem ir apgrūtināta pieeja stratēģisko lēmumu pieņemšanas procesam), vājā komunikācijas stratēģiskajā plānošanā (nav spēcīgas stratēģiskās plānošanas prakses), zemā dažādu resursu (cilvēku, tehnisko, finanšu) pieejamībā, kas noved pie komunikācijas kvalitātes problēmām.
- 2) Valsts līmenī nav skaidri noteikta komunikācijas mandāta un ietvara komunikācijas funkcijas īstenošanai valsts pārvaldē. Vienīgais dokuments, kas skaidro komunikācijas, un īpaši – stratēģiskās komunikācijas – nozīmīgo lomu pašreizējā valsts un Eiropas drošības kontekstā, ir “Konceptuālais ziņojums par valsts stratēģisko komunikāciju un informatīvās telpas drošību 2023.–2027. gadam”. Šis dokuments norāda uz komunikācijas kā stratēģiska instrumenta perspektīvu valsts pārvaldē. Tomēr analīzes procesā jāsecina, ka komunikācijas profesionāļu pozīcijas attiecībā pret stratēģiskās komunikācijas īstenošanu nav pietiekami skaidra.
- 3) Tā kā nepastāv skaidrs komunikācijas funkcijas rīcībpolitikas ietvars valsts pārvaldes mērķu sasniegšanā, tad nav arī iespējams konstatēt, cik lielā mērā esošā valsts pārvaldē īstenotā komunikācijas prakse atbilst mērķiem vai sagaidāmajam rezultātam.
- 4) Rīcībpolitikas līmenī pastāv skaidrs darbības uzstādījums dažiem komunikācijas virzieniem, īpaši stratēģiskajai komunikācijai informatīvās telpas un valsts drošībai, kā arī sabiedrības līdzdalības sekmēšanai. Tomēr tas norāda uz fragmentētu pieeju stratēģiskās komunikācijas funkcijas plānošanā un īstenošanā valsts pārvaldē, kas sarežģī komunikācijas stratēģisko mērķu kaskadēšanu valsts tiešās pārvaldes iestāžu līmenī.
- 5) Spēkā esošajā valsts pārvaldes modernizācijas plānā ietvertais mērķis ir tieši saistīts ar komunikāciju, taču dokuments neietver skaidrus komunikācijas funkcijas uzdevumus, mandātu vai lomas plāna mērķu sasniegšanā, tas ietver atsauci uz citu dokumentu, kurā iezīmēta komunikācijas funkcijas loma sabiedrības līdzdalības veicināšanā.

- 6) Izvērtējumā ietvertu 85 iestāžu dokumentu analizē atklājās, ka 33 iestādēs ir komunikācijas stratēģija. Jāpiebilst, ka informācija par ministrijām un Valsts kanceleju liecina, ka šajās iestādēs ir ilgtermiņa komunikācijas stratēģija un/vai stratēģiskās komunikācijas plāna kopsavilkumi, kas šī izvērtējuma ietvaros tiek pielīdzināti komunikācijas stratēģijai. Tomēr, pamatojoties uz vispārpieņemtām komunikācijas stratēģijas veidošanas pamatnostādņēm, šie plāna kopsavilkumi nevar tikt uzskatīti par pilnvērtīgu komunikācijas stratēģiskās plānošanas dokumentu, kas iezīmē vismaz vidēja termiņa mērķus. Šī situācija norāda uz attīstības potenciālu komunikācijas stratēģiskajā plānošanā augstākajā rīcībpolitikas veidošanas un īstenošanas līmenī, kas ietekmē arī padotības iestāžu komunikācijas stratēģiskās plānošanas praksi.
- 7) Komunikācijas funkcijas iespējošana stratēģiskā līmenī ir apgrūtināta, jo sabiedriskās attiecības un komunikācija ir iekļauta valsts pārvaldes atbalsta funkcijās, lai arī valstī noteiktajā profesiju klasifikatorā definēts, ka sabiedrisko attiecību vadītājam ir tiešās ziņošanas attiecības ar pirmā līmeņa vadītāju un Valsts pārvaldes modernizācijas plānā norādīts, ka komunikācija tiek virzīta kā pamatdarbības funkcija.
- 8) Amatu katalogā izveidotā 26. amatu saime un tās līmeņi, kas definē komunikācijas profesionālo ietvaru, nav pilnībā atbilstoša valstī noteiktajiem profesiju standartiem, kas ir vērtīgs un aktuāls komunikācijas profesionālā ietvara apraksts. To būtu svarīgi ņemt vērā, iespējot komunikācijas funkciju izvērtētajās 85 valsts pārvaldes iestādēs.
- 9) Amatu katalogā noteiktais pirmais līmenis “Komunikācijas speciālists” ir neatbilstošs mūsdienu komunikācijas profesionāla kvalifikācijai, jo ietver tikai tehniska izpildītāja funkciju. Lai arī amata nosaukums “komunikācijas speciālists” ir pilnībā atbilstošs, tomēr tā aprakstā iekļautie pienākumi atbilst praktikanta vai asistenta līmeņa darba pienākumiem. Šāds ietvars nestiprina komunikācijas speciālista profesiju un reputāciju. Turklāt esošā izvērtējuma ietvaros konstatēts, ka nevienā no 85 iestādēm šis amatu līmenis netiek izmantots.
- 10) Stratēģiskās komunikācijas partneris kā amats tiek paredzēts tikai Valsts kancelejas līmenī, taču šāda loma var būt atbilstoša arī citās iestādēs. To pamato valstī noteiktais profesiju standarts “Stratēģiskās komunikācijas vadītājs”, kas tiek izmantots augstākās izglītības sistēmā kā vadlīnijas augsta līmeņa komunikācijas profesionāļa sagatavošanai un kas tiek izmantots privātā sektorā kā ietvars, kas raksturo augsta līmeņa komunikācijas speciālista darbību, kurš ir daļa no stratēģiskās lēmumu pieņemšanas, plānošanas un ieviešanas procesa.
- 11) Amatu katalogā definētajā 26. saimes II un III līmenī nepilnīgi norādīti iespējamie komunikācijas speciālista pienākumi, pilnībā izslēdzot būtiskos analīzes līmeņa uzdevumus, kā arī neietver iestādes iekšējās vides analīzi un mērķtiecīgu iekšējo ietekmes pušu komunikācijas vadību, kas ir būtiska stratēģiskās komunikācijas daļa. Savukārt 26. saimes IV A līmenī nav skaidri definēti pienākumi, kas saistīti ar iekšējās un ārējās vides analīzi, reputācijas vadību, stratēģiskās plānošanas un īstenošanas procesu.

Atalgojums

Komunikācijas speciālistu atlīdzību veido ne tikai mēnešalga, bet arī dažāda veida un dažāda apjoma piemaksas, kuras saņem vairāk nekā trīs ceturtdaļas speciālistu. Kā mēnešalgu, tā piemaksu apjoms atšķiras ne tikai starp resoriem, bet arī resora ietvaros, ministriju centrālajos aparātos strādājošajiem saņemot par aptuveni 17% augstāku algu nekā padotības iestāžu komunikācijas speciālistiem. Mēnešalgas viena mēnešalgu līmeņa ietvaros var atšķirties pat divas reizes, taču to mediānas vērtība 9., 11. un 12. mēnešalgu grupās par 20–29% atpaliek no atskaites punkta jeb 80% no mēnešalgas mediānas privātajā sektorā, attiecīgajā algu līmenī radot riskus kvalificētu darbinieku piesaistei valsts iestādēs. Vislielākā atšķirība ir novērojama 11. mēnešalgu grupā, kurā iekļauti aptuveni trešdaļa visu valsts iestāžu komunikācijas speciālistu.

Izpratne par komunikācijas funkciju

1. Vērtējot 85 iestāžu komunikācijas funkciju, secināts, ka šajās iestādēs strādājošo augstākā līmeņa vadītāju izpratne par komunikāciju, un īpaši stratēģisko komunikāciju, ir ļoti atšķirīga. Tas būtiski ietekmē komunikācijas funkcijas iespējas strādāt stratēģiskā līmenī, kļūstot par daļu no lēmumu pieņemšanas procesa.
2. Iestādēs, kurās vadības un kolēģu izpratne par komunikācijas funkcijas nozīmīgo lomu stratēģisko mērķu sasniegšanā ir augstāka, pastāv lielāka iespēja, ka komunikācijas funkcijai piešķirts stratēģiski nozīmīgs mandāts, struktūrvienībai ir piešķirts augsts autonomijas līmenis, tā tieši pakļauta pirmā līmeņa vadītājam, atbildīgais ir iesaistīts stratēģisku lēmumu pieņemšanā.

Starpinstitucionālā sadarbība

1. Starpinstitūciju sadarbība ir nostiprināta ministriju komunikācijas vadītāju līmenī, taču nav skaidri definētas sadarbības formas starp cita līmeņa iestāžu komunikatoriem. Tāpat nav noteikti sadarbības mehānismi, tostarp informācija apmaiņa ar valsts iestāžu darbiniekiem, kuri pilda komunikācijas pienākumus kā vienu no daudziem uzdevumiem to darbu aprakstā.
2. Valsts kancelejā izveidoti divi komunikācijas departamenti, kas nodrošina valsts pārvaldes komunikācijas koordinēšanu. Komunikācijas departaments koordinē valsts pārvaldes iestāžu komunikācijas struktūrvienību sadarbību, bet Stratēģiskās komunikācijas koordinācijas departaments vada komunikācijas politikas izstrādi un starpinstitucionālu koordināciju. Lai novērstu funkciju pārklāšanos starp Komunikācijas departamentu un Stratēģiskās komunikācijas koordinācijas departamentu, būtu lietderīgi noteikt vienu departamentu, kas būtu atbildīgs par komunikācijas koordinēšanu visā valsts pārvaldē. Šāda pieeja nodrošinātu vienotu informācijas apriti, ļautu sekmīgāk sinhronizēt komunikācijas aktivitātes, kā arī veicinātu ātrāku lēmumu pieņemšanu.
3. Lietotņu *WhatsApp* un *Signal* grupas informācijas koordinācijai valsts pārvaldes līmenī tiek novērtētas kā efektīvi informācijas apmaiņas rīki, ļaujot ātri un iedarbīgi nodrošināt komunikāciju starp komunikatoriem.

3.2. Iekšējā institucionalizācija

Kāda ir komunikācijas funkcijas iekšējās institucionalizācijas (vara, neatkarība, specializācija, rutinizācija) prakse valsts pārvaldē? Kāda ir komunikācijas institucionalizācijas ietekme uz stratēģiskās komunikācijas kapacitāti valstī (institucionālajā, nozares, valsts līmenī), kā arī uz institūcijas un valsts stratēģisko mērķu sasniegšanu?

Mandāts, dalība lēmumu pieņemšanas procesos, resursu pieejamība jeb varas dimensija

- 1) Iestādēs, kur vairums kolēģu no citām struktūrvienībām komunikāciju redz kā stratēģisku instrumentu iestādes mērķu sasniegšanā, komunikācijas speciālisti arī biežāk piedalās stratēģisku lēmumu pieņemšanā un dažāda līmeņa projektu grupās un sanāksmēs; augstāks izpratnes līmenis par stratēģisko komunikāciju ietekmē komunikācijas speciālistu lomas pieaugumu stratēģisku lēmumu pieņemšanā.
- 2) Spēcīgāks komunikācijas vadības mandāts un tā izpaušmes praksē ir tiem komunikācijas speciālistiem, kuriem ir iespēja piedalīties dažāda līmeņa vadības grupās un sanāksmēs, kā arī sanāksmēs, kurās tiek pieņemti stratēģiska līmeņa lēmumi.

- 3) Izvērtētajās 85 iestādēs vadītājiem un komunikācijas speciālistiem un komunikācijas struktūrvienību vadītājiem nav vienotas izpratnes par komunikācijas speciālistu lomu un funkcijām vadības grupas un citās dažāda līmeņa sanāksmēs. Var apgalvot, ka vadītāji tomēr saredz šādas sapulces kā iespēju komunikācijas speciālistiem būt informētiem par aktualitātēm, ziņot arī par komunikācijas darbu. Savukārt komunikācijas speciālisti šai līdzdalībai saskata daudz lielāku pievienoto vērtību lēmumu pieņemšanā.
- 4) Lielākoties komunikācijas speciālistu piedalīšanās vadības grupas sēdēs tiek pozicionēta kā operatīva, nevis stratēģiska nepieciešamība. Tikai atsevišķos gadījumos tiek norādīts uz komunikācijas speciālistu viedokļa nepieciešamību un vērtību lēmumu pieņemšanas procesos.
- 5) Valsts pārvaldē strādājošie komunikācijas profesionāļi savā ikdienas praksē visbiežāk pilda komunikatora (30% darba laika) un satura veidotāja (25% darba laika) lomu. Vēstnieka loma, kas atbilst darbības pamatfunkcijai valsts pārvaldē, komunikācijas speciālistu pašvērtējumā aizņem vismazāko daļu jeb vidēji 10% darba laika, savukārt padomdevēja un vadītāja loma – katra 15% no darba laika.
- 6) Komunikācijas struktūrvienību reglamentos komunikācijas funkcija tiek apskatīta ļoti šauri, paredzot pienākumu nodrošināt informatīvo un vizuālo materiālu sagatavošanu, izplatīšanu dažādos komunikācijas kanālos, kā arī koordinēt sadarbību ar plašsaziņas līdzekļiem vai vadīt komunikāciju iestādes sociālos medijos, tostarp veidojot ierakstu saturu.
- 7) 55% sava darba laika komunikācijas speciālisti pilda operacionālās darbības komunikācijas funkcijas nodrošināšanai, pildot komunikatora un satura veidotāja lomas. Nav novērojamas būtiskas atšķirības šo lomu izpildē saistībā ar respondentu izglītības līmeni. Tomēr komunikatora un satura veidošanas lomu proporcionāli biežāk, salīdzinot pret citām lomām, ir atzīmējuši komunikācijas speciālisti ar darba stāžu no 7 līdz 15 gadiem.
- 8) Ir neatbilstība starp struktūrvienību uzdevumiem un doto mandātu un amatu aprakstos definētajiem darba uzdevumiem un pienākumiem un komunikācijas speciālistu biežāk veiktajiem uzdevumiem. Amatu apraksti un struktūrvienību nolikumi ir izteikti vispārīgi.
- 9) Kopumā 18 valsts pārvaldes iestāžu nolikumos vai komunikācijas struktūrvienību reglamentos ir norādes uz stratēģisko komunikāciju, 26 iestāžu komunikācijas speciālistu amatu aprakstos pētnieki ir konstatējuši norādes uz stratēģiskās komunikācijas mandātu. Stratēģiskās komunikācijas mandāts vienā vai otrā veidā, vai abos veidos ir fiksēts 40 iestādēs jeb 47% no izvērtējumā ietvertajām 85 iestādēm.
- 10) Tikai nelielai daļai izvērtējumā iekļauto iestāžu komunikācijas funkcijas nodrošināšanai ir pieejams papildu budžets; visvairāk budžeta tiek izmantots grafiskajiem darbiem (infografikas, speciāli veidotas prezentācijas u. c.), kampaņu izstrādei un īstenošanai, drukāto materiālu maketēšanai un drukai, kā arī videomateriālu izstrādes pakalpojumiem.
- 11) Pastāv atšķirības pieejamajos resursos starp nozarēm. Novērots, ka ir iestādes, kurās komunikācijas funkcijas cilvēkresursu kapacitāte ir ļoti augsta – funkcijā strādā 10 un vairāk darbinieku, bet ir arī iestādes, kurās nav neviena komunikācijas speciālista vai visu darba apjomu izpilda viens cilvēks.
- 12) Izvērtējums norāda uz trim problēmām: (1) finanšu trūkumu, kas komunikācijas uzdevumus liedz veikt profesionālāk un ātrāk, piemēram, trūkst finansējuma ikdienas prakses nodrošināšanai; mākslīgā intelekta lietojumam u. c.; trūkst tehnisko resursu, (2) cilvēkresursu trūkums, kas liedz komunikācijas funkciju pildīt maksimāli efektīvi. Darbu apjoms rada izteikti lielu darba slodzi, un arī esoša atalgojuma līmenis neveicina motivāciju ilgākā termiņā strādāt tik intensīvi. Tas noved pie (3) komunikācijas speciālistu arvien biežākas izdegšanas

Komunikācijas funkcijas autonomija iestādē jeb neatkarības dimensija

- 1) 21 šajā izvērtējumā ietvertā valsts tiešās pārvaldes iestādē komunikācijas funkcija nav institucionalizēta, tātad šajās iestādēs nav komunikācijas speciālista. Tā ir ceturtā daļa no visām izvērtējumā iekļautajām institūcijām.
- 2) No 85 izvērtējumā ietvertām valsts pārvaldes iestādēm 32 iestādēs jeb 38% iestāžu komunikācijas funkcija ir institucionalizēta struktūrvienībā, kas atrodas tiešās ziņošanas attiecībās ar iestādes augstāko vadību un var tikt uzskatīta par profesionāli institucionalizētu komunikācijas funkciju.
- 3) Vēl 14 iestādēs jeb 17% iestāžu nav komunikācijas struktūrvienības, bet ir viens vai vairāki komunikācijas speciālisti, kuri atrodas tiešās ziņošanas attiecībās ar augstāko iestādes vadību, bet vēl 18 iestādēs komunikācijas funkciju nodrošina komunikācijas struktūrvienība vai komunikācijas speciālists/i vai cits iestādes speciālists pilnā vai nepilnā darba slodzē, kuram amata aprakstā līdz ar citiem uzdevumiem ir arī komunikācijas funkcijas nodrošināšanai raksturīgi darba uzdevumi. Šajās iestādēs komunikācijas speciālists atrodas ziņošanas attiecībās ar otrā vai trešā līmeņa vadītāju.
- 4) Komunikācijas struktūrvienības biežāk ir institucionalizētas kā nodaļas, retāk kā daļas un departamenti, taču vairumā gadījumu struktūrvienības ir pakļautas pirmā līmeņa vadītājiem, tātad ir institucionalizētas kā neatkarīgas vienības. Attiecībā uz struktūrvienību nosaukumiem jāvērs uzmanība, ka nav konsekvences jēdzienu izmantojumā. Pastāv gan komunikācijas, gan sabiedrisko attiecību struktūrvienības. Lai arī tam nav izšķiroša nozīme funkcijas izpildē, konsekvents nosaukumu lietojums var radīt sistēmisku skaidrību profesijas pozicionējumā.
- 5) Komunikācijas speciālistu amatu nosaukumos ir liela dažādība. Visbiežāk komunikācijas speciālista amata nosaukums ir “sabiedrisko attiecību speciālists” (56 gadījumos) vai konsultants (12 gadījumos); struktūrvienību vadītāju amatu nosaukumos visbiežāk minēts “vadītājs” (40 gadījumos), bet divos gadījumos amata nosaukumā izmantots vārds “direktors”.

Specializācijas dimensija (stratēģiskās komunikācijas prakse)

- 1) Galvenie darba uzdevumi, ko komunikācijas speciālisti veic ikdienā, ir mediju attiecību nodrošināšana, sociālo mediju kontu satura radīšana un kontu vadība, kā arī iestādes interneta vietņu satura radīšana un mājaslapas satura papildināšana. Ceturtā biežāk veiktā darbība – stratēģiskās komunikācijas plānošana un nodrošināšana – būtu pārbaudāma ar komunikācijas satura analīzi citā pētījumā.
- 2) Vērtējot specializācijas tendences, drīzāk var runāt par biežāk veiktajiem darba uzdevumiem, nevis specializāciju kā vispārpieņemtu praksi valsts pārvaldē. Par specializāciju var runāt tikai tajā komunikācijas speciālistu grupā, kas strādā struktūrvienības ietvaros. Šajā grupā, jo īpaši struktūrvienībās, kur darbinieku skaits ir lielāks par četri, var novērot, ka notiek virzība uz specializāciju.
- 3) Ir novērojami standartizēti amatu apraksti, kur vairāku speciālistu gadījumā tiek mainītas tikai nenozīmīgas uzdevumu nianšes. Atsevišķu institūciju komunikācijas speciālistiem amata apraksti bija praktiski identiski, lai arī pēc būtības viens amats ir augstāks par otru.

Komunikācijas prakses rutinizācija

- 1) Dokumentu analīze un komunikācijas speciālistu aptauja parādīja, ka tikai 33 no izvērtējumā iekļautām iestādēm ir visaptverošas komunikācijas stratēģijas un/vai stratēģiskās komunikācijas plāni.
- 2) Komunikācijas rezultātu mērīšana praktiski galvenokārt notiek kvantitatīvo datu līmenī. To norāda visi intervētie iestāžu vadītāji un komunikācijas speciālisti aptaujās. Lai arī plašāks un analītiskāks vērtējums, piemēram, iestādes reputācijas novērtējums, vēlmju un teorētiskā līmenī iezīmējas faktiski

visās intervijās, raksturojot praksi, vadītāji arvien atgriežas pie publicitātes apjomiem, sekotāju skaita sociālo mediju ierakstos, pakalpojuma sniegšanas novērtējuma anketām u. tml.

- 3) Komunikācijas novērtēšanā izmantotās metodes un rīki lielākoties neatbilst tam, ko komunikācijas speciālisti norāda kā rezultātu vērtēšanas kritērijus.
- 4) Iestādes lielākoties kā komunikācijas rezultātu novērtēšanas kritērijus izmanto dažādus sociālo mediju rādītājus (70%), sasniegto auditoriju (63%), temata un/vai jautājuma atspoguļojuma medijos kvalitāti un apjomu (53%), attieksmes izmaiņas pret tēmu un/vai problēmjautājumu un/vai jaunu pakalpojumu (44%).
- 5) Visbiežāk komunikācijas rezultātu novērtējumu veic iestādes komunikācijas speciālists, neiesaistot ār-pakalpojuma sniedzējus.

Rutinizācija (Dezinformācijas novēršanas prakse)

1. Mainoties valdībām, politikas plānošanas dokumentos mainījušās par sabiedrības noturību un pretestību dezinformācijai atbildīgās institūcijas, to lomas un uzdevumi. Šāda nepastāvība var traucēt efektīvai cīņai pret dezinformācijas izplatību. Funkciju un uzdevumu pārdale, apstiprinot jaunu valdības rīcības plānu, apgrūtina ilgtermiņa stratēģijas izveidi un īstenošanu. Tas var novest pie resursu izšķērdēšanas, koordinācijas trūkuma un sadrumstalotas pieejas cīņā pret dezinformāciju. Ilgtermiņā ir svarīgi nostiprināt vienas institūcijas lomu kā galvenajam spēlētājam cīņā pret manipulācijām informatīvajā telpā, ieskaitot dezinformāciju, nodrošinot tai pietiekamus cilvēkresursus un atbilstošu finansējumu šī uzdevuma veikšanai. Tas palīdzētu efektīvāk izmantot pieejamos resursus, nodrošinātu konsekventu politiku neatkarīgi no valdības izmaiņām un palielinātu valsts spēju aizsargāt sabiedrību pret informatīvajiem apdraudējumiem.
2. Lai gan aptaujā 74% komunikācijas speciālistu norādīja, ka maldinošas ziņas un dezinformācija rada nopietnus un ļoti nopietnus riskus iestādes mērķu sasniegšanai, tikai 12 iestādēs jeb 14% izvērtējumā ietverti iestāžu ir sagatavots dokuments, kas nosaka rīcību dezinformācijas identificēšanas gadījumos.
3. Dezinformācijas apkarošana ir joma, kurā komunikācijas speciālisti vēlas uzlabot savas prasmes un iegūt papildu zināšanas. Ņemot vērā straujo dezinformācijas izplatību, jāstiprina ir komunikācijas speciālistu spējas pretoties dezinformācijai, stiprinot visas Latvijas informatīvās telpas drošību.
4. Finanšu un cilvēkresursu trūkums ir būtisks šķērslis, kas kavē iestāžu spēju efektīvi apkarot dezinformāciju. Ierobežotie finanšu līdzekļi un nepietiekamais darbinieku skaits ietekmē organizāciju spēju apzināties informatīvās telpas draudus un novērst tos ar proaktīvu rīcību.

Rutinizācijas dimensija (Krīzes komunikācijas prakse)

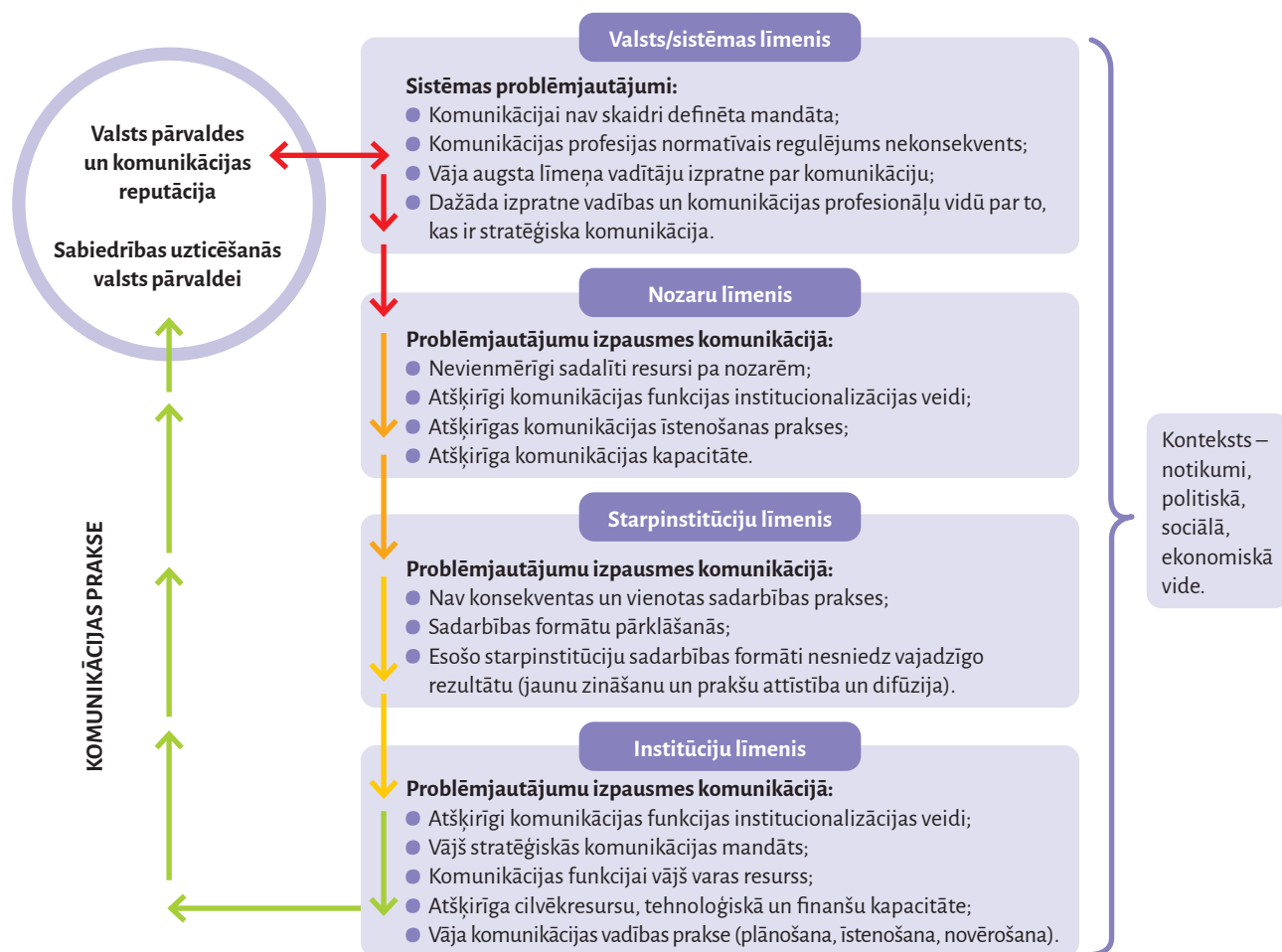
1. Tikai 21 iestādē jeb 25% izvērtējumā ietverti iestāžu ir krīzes komunikācijas plāni, savukārt anketēšanā 31% respondentu atzīmēja, ka krīzes komunikācijas vadība ir viens no speciālista ikdienas darba uzdevumiem.
2. Komunikatori aptaujās atzīst, ka finanšu un cilvēkresursu trūkums ir būtisks šķērslis, kas kavē krīzes komunikācijas plānu izstrādi un to pilnvērtīgu ieviešanu.
3. Iestādēm ne tikai būtiski izstrādāt krīzes komunikācijas plānus, bet arī regulāri apmācīt personālu, novirzot tam atbilstošus resursus, lai plāni būtu efektīvi realizējami krīzes situācijās.

6.3. Secinājumu kopsavilkums

Attēlā shematiski izteikti komunikācijas izvērtējuma valsts pārvaldē secinājumi.

Attēls atspoguļo valsts/sistēmas līmeņa problēmjautājumus, kas kā izpausmes komunikācijas funkcijas institucionalizācijā, noteiktajā mandātā, darbības praksē izpaužas nozaru, starpinstitutionālajā un institūciju līmeņos.

29. attēls.



Sistēmas trūkumi, kas izpaužas kā nekonskvēnce rīcībpolitikas dokumentos, kas nosaka komunikācijas mandātu, institucionalizāciju un vadības praksi, augsta līmeņa vadītāju nesapratne par komunikācijas lomu stratēģisko mērķu sasniegšanā, ļoti atšķirīgā izpratne par stratēģiskās komunikācijas būtību, tiešā mērā ietekmē komunikācijas funkcijas kapacitāti gan nozaru līmenī, gan starpinstitūciju, gan institūciju līmenī. Sistēmas līmeņa trūkumiem ir galvenā ietekme uz sabiedrības uzticēšanos valsts pārvaldei, kas rezultējas gan komunikācijas profesijas, gan valsts pārvaldes reputācijā.

Nozaru līmenī sistēmiskie trūkumi izpaužas kā nevienmērīgs resursu sadalījums – ir nozares, kurās komunikācijas funkciju īsteno liels cilvēku skaits, ir pieejami vajadzīgie finanšu un tehnoloģiskie resursi, taču ir nozares, kurās ir resursu trūkums, kas norādi uz nopietnām komunikācijas kapacitātes problēmām. Ārējās institucionalizācijas regulējošā dimensija valsts pārvaldē arī rada iespēju nozaru ministrijās un padotības iestādēs komunikāciju institucionalizēt pēc savas izpratnes, līdz ar to vērojami atšķirīgi komunikācijas funkcijas institucionalizēšanas veidi, kur daļa no tiem neatbilst labajai praksei. Līdz ar to arī, balstoties uz komunikācijas funkcijas institucionalizācijas veidu un piešķirto mandātu, redzama plaša komunikācijas īstenošanas praksē un komunikācijas kapacitātē dažādās nozarēs.

Tā kā nozaru līmenī pastāv atšķirīga komunikācijas kapacitāte un prakse, tad svarīgs aspekts valsts pārvaldes kopējās komunikācijas kapacitātes stiprināšanā ir starpnozaru un starpinstitucionālā sadarbība. Taču arī šajā līmenī var novērot sistēmiska rakstura izpausmes, kas kaskadējas no valsts politikas veidošanas līmeņa. Valsts politikas veidošanas līmenī šobrīd piedāvātie starpinstitūciju sadarbības formāti pārklājas, kas rada jautājumus par šo formātu ieguldījumu komunikācijas efektivitātē. Esošie starpinstitūciju sadarbības formāti nesniedz vajadzīgo ietekmi uz jaunu komunikācijas prakšu veidošanos un izplatīšanos starp nozarēm un to pakļautībā esošajām iestādēm. Tāpēc pastāv komunikācijas prakses stagnācijas risks. Tāpat pētījumā nevar novērot konsekventu un vienotu regulējumu sadarbībai starp tiešās pārvaldes iestādēm.

Lai arī varētu uzskatīt, ka tieši institūciju līmenis atspoguļo visvairāk problēmu, tomēr jāuzsver, ka institūcijās notiekošais ir sistēmas darbības sekas, kas izriet īpaši no politikas veidošanas, bet arī to ietekmē problēmjaudājumu izpausmes nozaru un starpinstitūciju līmeņos.

Šīs sekas institūciju līmenī izpaužas kā ļoti atšķirīga pieejamība resursiem – gan cilvēku, gan tehnoloģiskajiem, gan finanšu. Var novērot ļoti atšķirīgu komunikācijas institucionalizācijas praksi, kur ceturtajai daļai institūciju komunikācijas funkcija nav institucionalizēta un vēl ceturtdaļai – nav atbilstoši institucionalizēta. Tas savukārt izpaužas komunikācijai noteiktā mandāta trūkumā, vājā varas resursā, un viduvējas vai zema līmeņa komunikācijas vadības praksēs. Rezultātā iespējams novērot komunikāciju sociālajos medijos, tīmekļa vietņu uzturēšanu un mediju attiecību nodrošināšanu kā bāzes komunikācijas praksi, kas neatbilst aktuālajām pētnieciskajām un praktiskajām atziņām. Taču būtisks iztrūkums praksē saistāms ar komunikācijas vadīšanas kapacitāti stratēģiskā līmenī – reti novērojama prakse, ka tiek veidotas visaptverošas ilgtermiņa komunikācijas stratēģijas, kas ietver nopietnu priekšizpēti, pamato izvēlētos komunikācijas risinājumus, atspoguļo izmērāmus snieguma rādītājus. Tāpat salīdzinoši zemu vērtējama komunikācijas rezultātu novērtēšanas prakse.

Lai veidotu tādu rīcībpolitikas ietvaru, kurā komunikācijas funkcija kļūst par stratēģiska līmeņa instrumentu, kas atbilstoši institucionalizēts, kam piešķirts stratēģiskais mandāts, kam piešķirti vajadzīgie resursi, aktuāls ir arī konteksts. Šobrīd var novērot, ka globālo politisko notikumu iespaidā komunikācijas kapacitātes stiprināšanas fokuss ir vērsts uz valsts informatīvās telpas drošību. Tas arī lielā mērā ietekmē skatījumu uz komunikācijas funkciju kā tādu un tās lomu valsts pārvaldē. Taču ir svarīgi atcerēties, ka drošības aspekts veidojas ne tikai no dezinformācijas apkarošanas, bet arī stratēģiski vadītas komunikācijas visos līmeņos – nozaru, starpinstitūciju, institūciju. Un tieši tas, cik lielā mērā komunikācijas funkcija būs iespējota atrasties lēmumu pieņemšanas procesā, spēs savienot stratēģisko nolūku ar ietekmes pušu vajadzībām, cik pieejami būs visa veida resursi komunikācijas vadīšanai, noteiks kopējo valsts drošību visplašākajā nozīmē.

7. Rekomendācijas

Šajā ziņojumā iekļautās rekomendācijas attiecināmas tikai uz 85 izvērtējumā iekļautajām iestādēm. Lai izvērtētu to piemērotību attiecībā pret citām valsts pārvaldes un pašvaldību iestādēm, nepieciešami tālāki pētījumi.

Valsts līmenis

Tā kā tieši no politikas līmeņa ietvara ir atkarīgs, kāda ir komunikācijas funkcijas kapacitāte un cik lielā mērā komunikācijas funkcija valsts pārvaldē var izpausties stratēģiski, jēgpilni un atbilstoši labajai praksei, būtu rekomendējami šādi soļi:

- 1) Lai panāktu komunikācijas, un īpaši – stratēģiskās komunikācijas – attīstību Latvijas publiskās pārvaldes iestādēs, ir būtiski sistematizēt un strukturēt stratēģiskās komunikācijas funkciju publiskā pārvaldē rīcībpolitikas dokumentu līmenī. Kā minējis Latams, stratēģijas izvēšana ir vērsta uz vienas vai vairāku galveno sistēmu [pārveidošanu] un turpmāku attīstību, lai sasniegtu mērķi. Šobrīd būtu svarīgi diskutēt par iespējām veidot sistēmisku komunikācijas funkcijas ietvaru.
- 2) Līdzīgi kā laika periodā līdz 2020. gadam spēkā esošais MK izdotsis rīkojums Nr. 827. “Par Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādņēm 2014.–2020. gadam”, kas ietvēra komunikācijas lomu un nozīmi valsts pārvaldes mērķu sasniegšanā, arī turpmāk atjaunot praksi rīcībpolitikas līmeņa dokumentos iestrādāt skaidru un mērķtiecīgu mandātu valsts pārvaldes komunikācijas funkcijai plašākā kontekstā. Tāpat būtu ieteicams izstrādāt komunikācijas politikas pamatnostādnes, kas noteiktu komunikācijas misiju, lomu, vērtību, uzdevumus, sasniedzamos rezultātus un resursus.
- 3) Lai stiprinātu komunikācijas funkciju valsts pārvaldē, to valsts pārvaldes struktūras veidošanās kārtībā definēt kā vienu no stratēģiska līmeņa vai pamata funkcijām, kas nodrošina valsts pārvaldes stratēģisko mērķu sasniegšanu ne tikai MK, bet arī padotības iestāžu līmenī. Līdz ar to ieteicams no spēkā esošajiem MK ieteikumiem Nr. 2 “Valsts pārvaldes iestādes struktūras izveidošanas kārtība” izvītrot komunikāciju un sabiedriskās attiecības no atbalsta funkciju saraksta un atbilstoši Valsts pārvaldes modernizācijas plānā definētajam pārcelt komunikāciju uz pamatdarbības funkciju, kas ir tieši saistīta ar stratēģisko mērķu sasniegšanu visos līmeņos – valsts, nozaru, iestāžu.
- 4) Ieteicams pārskatīt MK noteikumus Nr. 264 (23.05.2017.) “Noteikumi par Profesiju klasifikatoru, profesijai atbilstošiem pamatuzdevumiem un kvalifikācijas pamatprasībām” ar komunikāciju un sabiedrisko attiecību, kā arī uzņēmumu vadītāju profesijām saistītās redakcijas. Komunikācijas profesijas klasifikatori neraksturo mūsdienu komunikācijas funkcijas profesionālo būtību, savukārt uzņēmumu vadītāju profesijas aprakstā būtu ieteicams iekļaut komunikāciju kā vienu no pienākumiem.
- 5) Ieteicams saskaņot 26. saimes amatu līmeņus ar valstī pastāvošo komunikācijas un sabiedrisko attiecību profesiju standartiem, lai amatu katalogā noteiktie pienākumi atbilstu aktuālajam komunikācijas nozares profesionāļu darba saturam, tādējādi tuvinot valsts pārvaldes komunikācijas profesionāļa darbības mandātu aktuālajam profesijas attīstības ietvaram. Saskaņošanas procesā var diskutēt par pāreju no sabiedrisko attiecību uz komunikācijas speciālistu/vadītāju amatu nosaukumiem gan profesiju standartos, gan funkcijas institucionalizācijas praksē.

- 6) Rekomendējam Valsts kancelejai diskutēt ar svarīgajām ietekmes pusēm par 26. saimes I līmeņa izslēgšanu no Amatu kataloga, tā amata pienākumus iekļaut otrajā amatu līmenī un definēt "Komunikācijas speciālists" vai 26. saimes I līmeņa amatu nosaukuma maiņu no "speciālists" uz "praktikants/asistents", kas atbilstu pašreizējā līmeņa saturam. Tas risinātu profesijas reputācijas un cilvēkresursu pieejamības problēmu. Pirmā līmeņa izslēgšana nozīmētu, ka pašreiz Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likumā 26. saimē noteiktais otrais amata līmenis kļūtu par pirmo, un arī pirmā līmeņa atalgojums būtu pārceļams no 7. uz 9. mēnešalgu grupu.
- 7) Tā kā izvērtējumā iesaistīto iestāžu vadītāji un komunikācijas vadītāji norāda uz resursu trūkumu komunikācijas funkcijas efektīvai nodrošināšanai, tad būtu ieteicams palielināt komunikācijas funkcijai atvēlēto budžetu, kā arī 26. saimē iekļauto darbinieku atalgojumu, īpašu uzmanību pievēršot 11. mēnešalgu grupai, jo tieši šeit ir novērojama vislielākā atšķirība no atlīdzības privātajā sektorā.
- 8) Valsts kancelejai būtu ieteicams radīt komunikācijas stratēģijas izstrādes vadlīnijas valsts pārvaldes iestādēm. Vadlīnijās būtu jābūt soli pa solim izskaidrotam komunikācijas stratēģijas izveides procesam no labās prakses perspektīvas, kā arī dažādām izstrādes posmu sagatavēm, kas palīdz saprast sasniedzamo rezultātu un darba procesu ceļā uz kvalitatīvi izstrādātu stratēģiju.
- 9) Valsts kancelejai sadarbībā ar Valsts administrācijas skolu būtu ieteicams veidot izglītojošu saturu par stratēģisku komunikācijas vadību gan komunikācijas funkcijā strādājošajiem, gan visiem iestāžu vadītājiem, lai veidotu vienotu izpratni par stratēģiskās komunikācijas īstenošanu iestādes līmenī un priekšnoteikumiem tās īstenošanai.
- 10) Ieteicams attīstīt vadlīniju un rokasgrāmatu izstrādi, kas stiprinātu komunikācijas profesionalizāciju valsts pārvaldē. Papildus esošajām rokasgrāmatām un vadlīnijām būtu ieteicams veidot dokumentus komunikācijas stratēģiju izstrādei, kampaņu plānošanai, pārmaiņu komunikācijas plānošanai, mediju attiecību veidošanai, krīzes komunikācijai, dezinformācijas novēršanai, komunikācijas funkcijas institucionalizācijai u. c.
- 11) Turpināt veidot jaunus un attīstīt esošos Valsts kancelejas izstrādātos vienotos informatīvi analītiskos materiālus komunikācijas speciālistiem un iestāžu vadītājiem, komunicēt to saturu, mudināt tos izmantot komunikācijas plānošanā un realizēšanā, vienlaikus paaugstinot gan komunikācijas speciālistu, gan iestāžu vadītāju zināšanu un prasmju līmeni par komunikācijas nodrošināšanu.
- 12) Starpinstitucionālās sadarbības sekmēšanai Valsts kancelejai būtu ieteicams radīt normatīvo ietvaru tieši ministriju padotības iestāžu līmeņa komunikācijas vadības koordinācijai, lai sekmētu iestāžu komunikācijas speciālistu izpratni par stratēģisko kontekstu, vietu kopējā nozares un valsts komunikācijas politikā un notiktu valsts, ministrijas un iestāžu komunikācijas mērķu sinhronizācija. Par normatīvo regulējumu var tikt uzskatīti MK izdoti ieteikumi, kas skaidri norāda uz sadarbības veidiem, regularitāti un sagaidāmo rezultātu. Jāatzīmē gan, ka starpinstitūciju līmeņa komunikācijas stiprināšana var būt ietverta arī valsts komunikācijas politikas dokumentā, kurā sadarbības formas definētas kā noteiktu mērķu izpildei svarīgi uzdevumi.
- 13) Lai novērstu funkcijas pārklāšanos starp VK Komunikācijas departamentu un VK Stratēģiskās komunikācijas koordinācijas departamentu, būtu lietderīgi noteikt vienu departamentu, kas būtu atbildīgs par komunikācijas koordinēšanu visā valsts pārvaldē. Šāda pieeja nodrošinātu vienotu informācijas apriti, ļautu sekmīgāk sinhronizēt komunikācijas aktivitātes, kā arī veicinātu ātrāku lēmumu pieņemšanu.

Resoru līmenis

- 1) Nozares ietvaros ieteicams pārskatīt komunikācijas funkcijai noteikto mandātu, īpašu uzmanību pievēršot iestāžu nolikumiem, kuros šobrīd dominē sabiedrības informēšanas pienākums, lai gan komunikācija ietver plašāku misiju, piemēram, dialoga veidošanu ar visām iestādes ietekmes pusēm.
- 2) Ministriju līmenī būtu ieteicams aktualizēt jautājumu par viena profesionāla komunikācijas speciālista amata vietas izveidi, kas pilda 2–3 vienas ministrijas padotībā esošu iestāžu komunikācijas funkciju. Tas nodrošinātu efektīvu resursu izmantojumu, ja vienas iestādes ietvaros nav iespējams nodrošināt pilna laika amata vietu. Šādi varētu tikt pārbaudīta daļēja komunikācijas funkcijas centralizācija.
- 3) Ieteicams veidot vienotu komunikācijas institucionalizācijas praksi jeb veidu, kā iestādē tiek nodrošināta komunikācijas funkcija visās ministrijas padotības iestādēs. Ministrijai arī jānodrošina atbalsts visām savas nozares iestādēm komunikācijas funkcijas nodrošināšanā, piemēram, komunikācijas stratēģijas, krīzes komunikācijas plāna un dezinformācijas plāna sagatavošanā. Ieteicams izvērtēt dažādus komunikācijas funkcijas stiprināšanas risinājumus īpaši tajās iestādēs, kurās nav komunikācijas speciālista, bet ar komunikāciju saistītos uzdevumus izpilda darbinieki, kuriem tas ir kā papildu pienākums, turklāt nav nepieciešamās profesionālās vai akadēmiskās kvalifikācijas.
- 4) Tāpat risinājums var būt arī komunikācijas kapacitātes kāpināšana ar ārpakalpojumu izmantošanu. Taču jāņem vērā, ka izvērtējuma gaitā identificētā pieredze, kur šāds modelis darbojas, atspoguļo vajadzību pēc viena komunikācijas profesionāļa iestādē, kurš koordinē ārpakalpojuma darba procesu. Pretējā gadījumā pastāv risks, ka šis kļūst par papildu uzdevumu darbiniekam bez profesionālās kvalifikācijas komunikācijas jomā.
- 5) Rekomendējams ministrijām, kuru pakļautībā ir viena vai vairākas valsts pārvaldes iestādes, veidot mērķtiecīgāku nozares līmeņa komunikācijas plānošanas praksi, kurā iesaistīti pakļautībā esošo iestāžu komunikācijas vadītāji vai speciālisti. Tādējādi tiktu sekmēta iestāžu komunikācijas speciālistu izpratne par stratēģisko kontekstu, vietu kopējā nozares komunikācijas politikā un notiktu ministrijas un iestāžu komunikācijas mērķu sinhronizācija.
- 6) Ministrijām ieteicams veikt analīzi par pakļautībā esošo iestāžu komunikācijas vadītāju un speciālistu amatu aprakstos definētajām amatu saimēm. Būtu ieteicams visus darbiniekus (izņemot iekšlietu resoru), kas strādā ar komunikācijas funkciju (neatkarīgi no tā, vai darbinieks ir ministrijas vai iestādes komunikācijas struktūrvienībā), klasificēt 26. amatu saimē, kā to nosaka Amatu katalogs.

Iestāžu līmenis

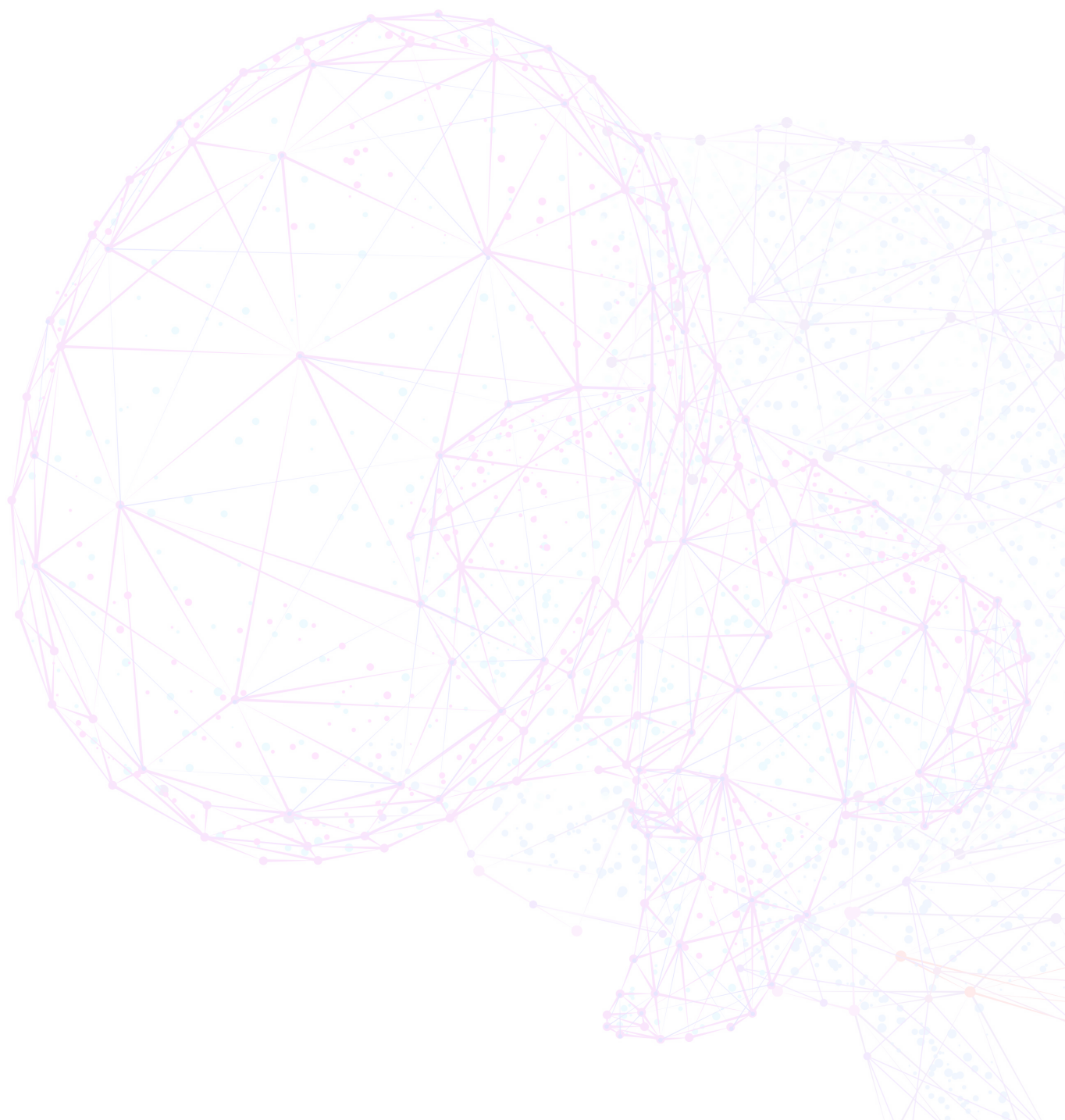
- 1) Iestādēm, kurās nav komunikācijas profesionāļa, ieteicams diskutēt ar nozares ministriju par komunikācijas funkcijas atbilstošu institucionalizāciju, izveidojot komunikācijas speciālista amata vienību iestādē vai centralizējot komunikācijas funkciju ministrijas līmenī.
- 2) Iestādēs, kurās komunikācijas speciālists vai struktūrvienība pakļauti otrā vai trešā līmeņa vadītājam, ieteicams pārskatīt komunikācijas funkcijas institucionalizācijas veidu un diskutēt par komunikācijas funkcijas pakļautību pirmā līmeņa vadītājam un par šāda institucionalizācijas veida ietekmi uz komunikācijas lomu un īstenošanu iestādē. Stiprināt komunikācijai piešķirto mandātu, iekļaujot komunikācijas speciālistus lēmumu pieņemšanas procesā, kas varētu samazināt krīžu iespējamības riskus, ko rada pati organizācija, ignorējot komunikācijas speciālista profesionālo viedokli.

- 3) Ieteicams komunikācijas speciālistu/vadītāju iekļaut ne tikai iknedēļas vadības sanāksmju dalībnieku sastāvā, bet arī stratēģisku lēmumu pieņemšanā, kas samazinātu komunikācijas riskus un novērstu dažas krīzes.
- 4) Ieteicams praktizēt visaptverošas institūcijas komunikācijas stratēģijas izveidi, kuras pamatā būtu analīzes posms, pamatojums izvēlētajām komunikācijas aktivitātēm, noteikti rezultatīvie rādītāji, svarīgās ietekmes puses, vēstījumi, kanāli, aktivitātes, izvērtēšanas instrumenti.
- 5) Krīžu komunikācijas plānus ieteicams apstiprināt vadības līmenī, lai sekmētu vienotu izpratni par to, kā iestādei un nozarei ir jārikojas krīžu gadījumā. Iestādes ietvaros jānodrošina regulāras mācības, lai plāni tiktu aktualizēti atbilstoši vajadzībām un iesaistītās personas zinātu rīcības algoritmus.
- 6) Valsts pārvaldes iestādēm ieteicams veidot vadlīnijas darbam ar dezinformācijas apkarošanu, lai veicinātu sistemātisku sabiedrības noturību un pretestību dezinformācijai, kā arī sekmētu informatīvās telpas drošību.

Izmantotā literatūra

1. Berger, B. K., & Reber, B. H. (2006). *Gaining influence in public relations: The role of resistance in practice*. Routledge.
2. Brønn, P. S. (2014). How others see us: leaders' perceptions of communication and communication managers. *Journal of Communication Management*, 18(1), 58–79.
3. Bruhn, M., & Ahlers, G. M. (2004). Zur Rolle von Marketing und Public Relations in der Unternehmenskommunikation: Bestandsaufnahme und Ansatzpunkte zur verstärkten Zusammenarbeit. *Theorien der Public Relations: Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung*, 97–114.
4. Coleman, A. (2020). *Crisis communication strategies: How to prepare in advance, respond effectively and recover in full*. Kogan Page Publishers.
5. Dozier, D. M., & Broom, G. M. (1995). Evolution of the manager role in public relations practice. *Journal of Public Relations Research*, 7(1), 3–26.
6. Duncan, T. (2002). *Principles of Advertising & IMC*. New York: McGraw-Hill.
7. Hanitzsch, T. (2018). Roles of journalists. *Journalism*, 43–62.
8. Johansson, C., & Ottestig, A. T. (2011). Communication executives in a changing world: Legitimacy beyond organizational borders. *Journal of Communication Management*, 15(2), 144–164.
9. Kazaka, O., Latkovska, I., Līne, G. (2022). *Latvijas sabiedrisko attiecību nozarē strādājošo viedokļu monitorings 2022*. Latvijas Asociācija sabiedrisko attiecību profesionāļiem. <https://www.lasap.lv/post/sabiedrisko-attiecibu-nozares-petijums>
10. Kazaka, O., Latkovska, I. (2015). *Latvijas sabiedrisko attiecību nozarē strādājošo viedokļu monitorings 2015*. Latvijas Asociācija sabiedrisko attiecību profesionāļiem. <https://www.lasap.lv/post/latvijas-sabiedrisko-attiec%C4%ABbu-nozar%C4%93-str%C4%81d%C4%81jo%C5%A1o-viedok%C4%BCu-monitorings-2015-prezent%C4%81cija-un-publish>
11. Kennan, W. R., & Hazleton, V. (2006). Internal public relations, social capital, and the role of effective organizational communication. In C. H. Botan, V. Hazleton (Eds.) *Public relations theory II*, (pp. 311–338). Routledge.
12. Latham, G. P. (2016). Goal setting: A possible theoretical framework for examining the effect of priming goals on organizational behavior. *Current Opinion in Psychology*, 12, 85–88.
13. OECD. (2021). *OECD Report on Public Communication: The Global Context and the Way Forward*. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-report-on-public-communication_22f8031c-en.html
14. OECD. (2023). *Public Communication Scan of the United Kingdom: Unlocking Public Communication's Potential for Stronger Democracy and Increased Trust*. OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris.
15. OECD (2024). *OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions – 2024 Results. Building Trust in a Complex Policy Environment*. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-survey-on-drivers-of-trust-in-public-institutions-2024-results_9a20554b-en/full-report/component-9.html#chapter-d1e6456-ccb9ced98a
16. Percy, L. (2008). *Strategic integrated marketing communications*. Routledge.
17. Reber, B. H., & Berger, B. K. (2006). Finding influence: examining the role of influence in public relations practice. *Journal of Communication Management*, 10(3), 235–249.
18. Sandhu, S. (2009). Strategic communication: An institutional perspective. *International Journal of Strategic Communication*, 3(2), 72–92.
19. Smith, R. (2019). *Rage Inside the Machine: The Prejudice of Algorithms, and How to Stop the Internet Making Bigots of Us All*. Bloomsbury Academic.
20. Vercic, A., & Zerfass, A. (2016). A comparative excellence framework for communication management. *Journal of Communication Management* 20(4), 270–288.

21. Volk, S. C., Berger, K., Zerfass, A., Bisswanger, L., Fetzer, M., & Köhler, K. (2017). *How to play the game. Strategic tools for managing corporate communications and creating value for your organization*, Communication Insights, No. 3, Academic Society for Management & Communication.
22. Zerfass, A., Buhmann, A., Tench, R., Verčič, D., & Moreno, A. (2021). *European Communication Monitor 2021: CommTech and digital infrastructure, video-conferencing, and future roles for communication professionals. Results of a survey in 46 countries*. EUPRERA/EACD. <https://www.communicationmonitor.eu/2021/05/21/ecm-european-communication-monitor-2021/>
23. Zerfass, A., & Holtzhausen, D. R. (2014). *Routledge Handbook of Strategic Communication*. Routledge.
24. Zerfass, A., Tench, R., Verčič, D., Moreno, A., Buhmann, A., & Hagelstein, J. (2023). *European Communication Monitor 2023. Looking back and ahead: 15 years of research on strategic communication*. EUPRERA/EACD. <https://www.communicationmonitor.eu/2023/09/07/ecm-european-communication-monitor-2023/>
25. Zerfass, A., & Sherzada, M. (2015). Corporate communications from the CEO's perspective: How top executives conceptualize and value strategic communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 20(3), 291–309.



1. PIELIKUMS

Komunikācijas speciālistu aptaujas anketa

A1 Lūdzu, novērtējiet, cik lielā mērā pēdējo piecu gadu laikā ir mainījusies valsts pārvaldes komunikācijas funkcijas būtība (kā to veic jūsu iestāde)?

1. Lielākoties ir tāda pati
2. Nedaudz mainījusies
3. Ļoti mainījusies
4. Cits (lūdzu, ierakstiet) _____

A2 Lūdzu, novērtējiet šādus apgalvojumus par ierasto komunikācijas praksi Jūsu iestādē!

	Ļoti bieži	Bieži	Dažreiz	Reti	Nekad
Atbildīgais par komunikāciju piedalās vadības operatīvajās iknedēļas sanāksmēs	☐	☐	☐	☐	☐
Atbildīgais par komunikāciju piedalās vadības stratēģiski nozīmīgu lēmumu pieņemšanas sanāksmēs	☐	☐	☐	☐	☐
Atbildīgais par komunikāciju piedalās dažāda līmeņa vadības grupās un sanāksmēs	☐	☐	☐	☐	☐

A3 Lūdzu, novērtējiet, kā, Jūsaprāt, iestādes struktūrvienību vadītāji vērtē komunikācijas nozīmi Jūsu iestādē? Viņi to vērtē kā...

1. Ļoti svarīgu
2. Diezgan svarīgu
3. Vidēji svarīgu
4. Ne pārāk svarīgu
5. Pavisam nenozīmīgu
6. Grūti pateikt

A4 Kuros rīcībpolitikas veidošanas (policy making) cikla posmos Jūsu komunikācijas komanda/speciālists parasti sadarbojas ar politikas veidotājiem un tiek iesaistīts komunikācijā! Iespējamās vairākas atbildes

1. Problēmas identificēšanas posmā
2. Problēmas iekļaušanas politiskajā dienaskārtībā posmā
3. Rīcības alternatīvu izskatīšanas posmā
4. Lēmuma pieņemšanas posmā
5. Rīcībpolitikas ieviešanas posmā
6. Rīcībpolitikas komunikācijas pasākumu īstenošanas posmā
7. Ietekmes pušu un sabiedrības viedokļa izzināšanas posmā
8. Ieviestās rīcībpolitikas novērtēšanas posmā
9. Nevienā no tiem

A5 Kādi komunikācijas plānošanas dokumenti Jūsu struktūrvienībā ir izstrādāti? Iespējamās vairākas atbildes

1. Visaptveroša iestādes komunikācijas stratēģija
2. Cita veida komunikācijas stratēģijas (projektu, programmu, kampaņas u.c.)
3. Komunikācijas pasākumu plāns konkrētam laika periodam
4. Stratēģiskās komunikācijas plāns konkrētam periodam
5. Krīžu komunikācijas plāns
6. Iekšējās komunikācijas plāns
7. Risku komunikācijas plāns
8. Cits _____

A6 Vai Jūsu iestādē izstrādātā komunikācijas stratēģija ir iestādes vadības līmenī saskaņota?

1. Jā
2. Nē
3. Grūti pateikt

A7 Lūdzu, novērtējiet šādus apgalvojumus par Jūsu iestādes komunikācijas stratēģiju!

	Pilnībā piekrītu	Drīzāk piekrītu	Drīzāk nepiekrītu	Nemaz nepiekrītu
Mūsu iestādē izstrādātā komunikācijas stratēģija ir tieši saistīta ar iestādes stratēģiju/stratēģiskajiem mērķiem	☐	☐	☐	☐
Mūsu iestādē komunikācijas stratēģija tiek pārskatīta un sinhronizēta ar iestādes stratēģiju un stratēģiskajiem mērķiem vismaz reizi gadā	☐	☐	☐	☐
Mūsu iestādē komunikācijas stratēģija tiek pārskatīta un sinhronizēta ar iestādes stratēģiju un stratēģiskajiem mērķiem pēc vajadzības	☐	☐	☐	☐

A8 Lūdzu, novērtējiet tālākos apgalvojumus, domājot par savu iestādi!

	Pilnībā piekrītu	Drīzāk piekrītu	Drīzāk nepiekrītu	Nemaz nepiekrītu
Komunikācija iestādē galvenokārt tiek īstenota taktiskā līmenī, piemēram, pēc vadības vai citu nodaļu pieprasījuma gatavo mediju paziņojumus, nodrošina sociālo mediju ierakstus, organizē pasākumus u.c.	☐	☐	☐	☐
Komunikācijai ir loma svarīgu lēmumu pieņemšanā				
Iestādes vadītājs vienmēr pirms svarīgu lēmumu pieņemšanas konsultējas ar komunikācijas speciālistu	☐	☐	☐	☐
Iestādes vadības komandai ir vienota izpratne par komunikācijas profesionāļu atbildību un uzdevumiem	☐	☐	☐	☐
Komunikācija mūsu iestādē tiek uzskatīta par visu struktūrvienību kopīgu atbildību	☐	☐	☐	☐

	Pilnībā piekrītu	Drīzāk piekrītu	Drīzāk nepiekrītu	Nemaz nepiekrītu
Komunikācijas speciālisti izpilda vadības vai struktūrvienību vadības pieprasījumus publicitātes pasākumu īstenošanai	☐	☐	☐	☐
Mans tiešais vadītājs komunikāciju vērtē kā svarīgu	☐	☐	☐	☐
Iestādes vadība no mums kā komunikācijas profesionāļiem sagaida stratēģiskus risinājumus	☐	☐	☐	☐
Komunikācijas speciālisti mūsu iestādē tiek uztverti tikai kā ārējās informācijas sniedzēji	☐	☐	☐	☐
Vairums kolēģu no citām struktūrvienībām komunikāciju redz kā stratēģisku instrumentu iestādes mērķu sasniegšanai	☐	☐	☐	☐
Komunikācijas profesionāļi mūsu iestādē ir iesaistīti nozīmīgu/stratēģisku lēmumu pieņemšanā, piemēram, iestādes reorganizācijā, stratēģisko mērķu definēšanā, vērtību un kultūras sagatavošanā u.c.	☐	☐	☐	☐
Iestādes vadības komandai ir vienota izpratne par komunikācijas profesionāļu atbildību un uzdevumiem	☐	☐	☐	☐
Komunikācijas speciālisti atbalsta vadības stratēģiskos mērķus	☐	☐	☐	☐
Komunikācijas speciālisti mūsu iestādē atbalsta gan vadības līmeņa mērķus, gan operatīvos uzdevumus	☐	☐	☐	☐
Komunikācijas speciālisti mūsu iestādē ir iesaistīti pārmaiņu plānošanā un ieviešanā				
Komunikācijas speciālisti mūsu iestādē spēj nodrošināt proaktīvu darbību un reaģēt uz problēmjautājumiem				
Komunikācijas speciālisti mūsu iestādē spēj nodrošināt profesionālu darbību un reaģēt krīzes situācijās	☐	☐	☐	☐

A9 Lūdzu, novērtējiet, cik lielā mērā Jūs piekrītat vai nepiekrītat katram no šiem apgalvojumiem!

	Pilnībā piekrītu	Drīzāk piekrītu	Drīzāk nepiekrītu	Nemaz nepiekrītu
Stratēģiskā komunikācija ir apzināta un mērķorientēta komunikācija iestādes definētās misijas sasniegšana	☐	☐	☐	☐
Stratēģiskā komunikācija ietver izpēti, stratēģijas, vēstījumu, radošo risinājumu, taktiku izveidi atbilstoši iestādes mērķiem, izpildi, rezultātu analīzi	☐	☐	☐	☐

	Pilnībā piekrītu	Drīzāk piekrītu	Drīzāk nepiekrītu	Nemaz nepiekrītu
Stratēģiskās komunikācijas pamatā ir iestādes mērķi un vērtības, kas ir integrētas komunikācijas saturā	☐	☐	☐	☐
Stratēģiskā komunikācija galvenokārt ir mērķtiecīgas mediju attiecības	☐	☐	☐	☐
Stratēģiskās komunikācijas prakse ietver dažādas komunikācijas disciplīnas (piemēram, iekšējā un ārējā komunikācija, mediju attiecības, sociālo mediju komunikācija, darbs ar dezinformāciju u.c.)	☐	☐	☐	☐
Stratēģiskās komunikācijas funkcija ir stiprināt centralizētu un koordinētu pieeju komunikācijai valsts pārvaldē	☐	☐	☐	☐
Stratēģiskā komunikācija ir iestādes vadības funkcija	☐	☐	☐	☐
Stratēģiskā komunikācija ir iestādes atbalsta funkcija	☐	☐	☐	☐
Stratēģiskā komunikācija ir mērķtiecīga sociālo mediju komunikācija	☐	☐	☐	☐
Stratēģiskā komunikācija ir pasākumu organizēšana	☐	☐	☐	☐
Križu komunikācijas vadība ir būtiska daļa no stratēģiskās komunikācijas	☐	☐	☐	☐
Stratēģiskā komunikācija attiecas uz dezinformācijas apkarošanas pasākumiem	☐	☐	☐	☐

A10 Lūdzu, novērtējiet, cik lielā mērā Jūs piekrītat vai nepiekrītat katram no šiem apgalvojumiem!

	Pilnībā piekrītu	Drīzāk piekrītu	Drīzāk nepiekrītu	Nemaz nepiekrītu
Stratēģiskā komunikācija attiecas uz katru valsts pārvaldes iestādi	☐	☐	☐	☐
Stratēģiskā komunikācija attiecas tikai uz nozares ministrijām	☐	☐	☐	☐
Stratēģiskā komunikācija attiecas uz valsts līmeņa komunikāciju	☐	☐	☐	☐
Stratēģiskā komunikācija attiecas uz diplomātiju un starptautiskajām attiecībām	☐	☐	☐	☐

A11 Lūdzu, atzīmējiet, ko Jūs kā iestādes komunikācijas speciālists/e vai Jūsu struktūrvienība dara, lai nodrošinātu komunikāciju ar dažādām mērķauditorijām? Iespējamās vairākas atbildes

1. Sadarbojas un konsultējas ar ietekmes pušu pārstāvjiem, piemēram, kopienas pārstāvjiem, nevaldības organizācijām, konsultatīvām padomēm, viedokļu līderiem u.c.
2. Izmanto daudzveidīgus komunikācijas kanālus
3. Segmentē auditorijas
4. Pēta auditorijas viedokli

5. Mērķtiecīgi virza un/vai reklamē tiešsaistē tēmas, tās pielāgojot mērķauditorijai, piemēram, sociālos medijos, digitālos informācijas kanālos u.c.
6. Mērķtiecīgi virza un/vai reklamē bezsaistē tēmas, tās pielāgojot mērķauditorijai, piemēram, drukātos medijos, vides reklāmās u.c.
7. Nodrošina informācijas pieejamību cilvēkiem ar speciālām vajadzībām, piemēram, speciālām redzes vai dzirdes vajadzībām
8. Cits (lūdzu, uzklīkšķiniet, lai ierakstītu atbildi) _____

A12 Lūdzu, novērtējiet, cik lielā mērā Jūsu vadītās struktūrvienības/vienīgā speciālista darbs, Jūsprāt, sniedz ieguldījumu zemāk minēto procesu īstenošanai?

	Ļoti lielā mērā	Diezgan lielā mērā	Nelielā mērā	Nemaz
Nodrošina iestādes darba caurredzamību un atbildību	☐	☐	☐	☐
Izskaidro iestādes īstenoto politiku (policy), pozīciju, prioritātes	☐	☐	☐	☐
Iespējo publiskās diskusijas	☐	☐	☐	☐
Apkopo un analizē datus par auditorijām un to attieksmēm, uzskatiem	☐	☐	☐	☐
Iesaista iedzīvotājus un iesaistītās puses lēmumu sagatavošanas apspriešanās	☐	☐	☐	☐
Atbalsta iestādes īstenotās rīcībpolitikas īstenošanu	☐	☐	☐	☐
Atbalsta valsts pārvaldes pakalpojumu izmantošanu	☐	☐	☐	☐
Īsteno problēmrisināšanas komunikāciju, lai stiprinātu izpratni, mainītu uzvedību, veicinātu iedzīvotāju pilsonisko aktivitāti, līdzdalību (engagement)	☐	☐	☐	☐

A13 Lūdzu, novērtējiet, cik lielā mērā, Jūsprāt, katrs no minētajiem apgalvojumiem ietekmē komunikācijas lomu un tās īstenošanu valsts pārvaldē?

	Lielā mērā ietekmē	Diezgan ietekmē	Nedaudz ietekmē	Nemaz neietekmē
Augstākās vadības pārstāvju (publiskā pārvaldē kopumā un iestādē) vidū ir izpratnes trūkums par komunikācijas lomu	☐	☐	☐	☐
Komunikācijas ietekmi uz iestādes mērķu īstenošanu ir izaicinoši pierādīt	☐	☐	☐	☐
Iestādē ir grūtības pierādīt komunikācijas vērtību	☐	☐	☐	☐
Iestādes vadība lēmumpieņemšanas procesos komunikācijas profesionāļu ieteikumus neņem vērā	☐	☐	☐	☐
Trūkst iespēju mācību un izglītības jomā par aktuāliem komunikācijas jautājumiem	☐	☐	☐	☐
Komunikācijas speciālista profesijai ir zema reputācija sabiedrībā	☐	☐	☐	☐
Valsts pārvaldē daudz komunikācijas speciālistu ir bez izglītības komunikācijas jomā	☐	☐	☐	☐

	Lielā mērā ietekmē	Diezgan ietekmē	Nedaudz ietekmē	Nemaz neietekmē
Komunikācijas funkcijai ir atbalsta funkcijas statuss valsts pārvaldē	☐	☐	☐	☐
Komunikācijas speciālistiem trūkst izpratnes par komunikācijas vērtību un lomu organizācijā	☐	☐	☐	☐
Stratēģisko komunikāciju valsts pārvaldē neuzskata par komunikācijas speciālistu līmeņa jautājumu	☐	☐	☐	☐
Valsts pārvaldes līmenī trūkst definētas komunikācijas politikas un attīstības vīzijas (mērķu, uzdevumu, profesionālās darbības, attīstības un novērtēšanas indikatoru u.tml.)	☐	☐	☐	☐
Valsts pārvaldē trūkst vienotas pieejas, profesionālās darbības vadlīniju komunikācijas jomā	☐	☐	☐	☐
Valsts pārvaldē trūkst tehnoloģisko resursu nodrošinājuma mūsdienīgas un efektīvas komunikācijas īstenošanai	☐	☐	☐	☐
Valsts pārvaldē trūkst cilvēkresursu, tāpēc šobrīd komunikācija spēj nodrošināt tikai pamatvajadzības (mediji, sociālie mediji, tīmekļvietne)	☐	☐	☐	☐
Komunikācijas speciālistu salīdzinoši zemās algas neļauj piesaistīt labākos speciālistus	☐	☐	☐	☐
Komunikācijas kvalitāte un kapacitāte dažādās valsts pārvaldes iestādēs būtiski atšķiras	☐	☐	☐	☐
Nav vienotu kvalitātes vadlīniju valsts pārvaldes komunikācijas īstenošanai	☐	☐	☐	☐

B1 Lūdzu, norādiet, cik komunikācijas speciālistu strādā Jūsu struktūrvienībā/vadībā:

- 0
- 1–3
- 4–6
- 7–10
- 11 un vairāk

B2 Lūdzu, norādiet, kā pēdējo trīs gadu laikā ir mainījies komunikācijas speciālistu skaits Jūsu nodaļā:

- Samazinājies
- Palicis nemainīgs
- Palielinājies

B3 Ja Jūsu vadībā strādā daļslodzes darbinieki komunikācijas jomā, lūdzu norādiet viņu skaitu! Ja tādu nav, ierakstiet 0.

B4 Lūdzu, norādiet, cik cilvēku jūsu iestādē veic komunikācijas speciālista darbu, atrodoties ārpus komunikācijas struktūrvienības un neskaitot ministra/es komunikācijas padomnieku/ci (piemēram, īsteno konkrētu projektu, programmu komunikācijas uzdevumus, citus komunikācijas darbus)? Ierakstiet konkrētu skaitu.

B5 Lūdzu, norādiet, aptuveni cik procentus sava darba laika Jūs veltāt katras šeit minētās lomas veikšanai! Kopējai procentu summai jābūt 100! Ja kādu no šīm lomām neveicat vispār, lūdzu, ierakstiet 0.

- Komunikators: veido reputāciju, iestādes tēlu, iesaistās krīzes komunikācijā; veido un īsteno komunikācijas kampaņas; pārvalda iestādes komunikācijas kanālus; uztur attiecības ar medijiem un iesaistītajām pusēm. _____
- Satura veidotājs: veido komunikācijas satura tēzes, runas, prezentācijas, sociālo mediju saturu, audiovizuālo saturu. _____
- Padomdevējs: analizē, interpretē sabiedrības un iesaistīto pušu viedokli, noskaņojumu un vajadzības, identificē komunikācijas iespējas un riskus; veido komunikācijas stratēģijas, stratēģiskos vēstījumus; nodrošina konsultācijas vadībai, sniedz atgriezenisko saikni; nodrošina komunikācijas treniņus, vadības komandas komunikācijas prasmju attīstīšanu. _____
- Vadītājs: definē un uzrauga iestādes komunikācijas procesu, veido nepieciešamo resursu nodrošinājumu (komanda u.c. resursi); plāno budžetu; vada komandu; uztur attiecības ar iekšējiem un ārējiem klientiem, ietekmes pusēm. _____
- Vēstnieks: komunicē korporatīvo stratēģiju iekšēji un ārēji, virzot reputācijas un iestādes mērķu sasniegšanu; personīgi uzrunā un pārliecina ietekmes puse iestādes interešu pārstāvībā; pilda iestādes viedokļa paudēja lomu. _____

B6 Lūdzu, norādiet ne vairāk kā septiņus nozīmīgākos uzdevumus, kurus veic Jūsu komunikācijas struktūrvienība (vai ko veic Jūsu komunikācijas struktūrvienība)!

1. Stratēģiskās komunikācijas plānošana un nodrošināšana
2. Korporatīvās sociālās atbildības (vai ESG) politika un tās īstenošana,
3. Iestādes tēla un reputācijas veidošana
4. Vadības konsultēšana komunikācijas stratēģiskos jautājumos
5. Iekšējās komunikācijas plānošana un nodrošināšana
6. Sabiedriskās attiecības ar iesaistītajām pusēm (sociālie partneri, NVO, nozares, starpnozaru eksperti, kopienas pārstāvji u.tml.)
7. Mediju attiecības
8. Krīzes komunikācijas vadība
9. Iestādes sociālo mediju kontu satura veidošana, konta vadīšana un rezultātu novērtēšana
10. Integrētā mārketinga komunikācijas nodrošināšana (t.sk., produktu komunikācija)
11. Ikdienas atbalsta sniegšana vadībai komunikācijas jautājumos (piemēram, runu gatavošana, sagatavošana intervijām, tēmu priekšlikumi u.c.)
12. Reklāma
13. Multimediju produktu veidošana (foto, video, audio)
14. Iestādes tīmekļa vietnes satura veidošana, vadība un analīze
15. Pasākumu organizēšana
16. Kampaņu plānošana un īstenošana
17. Mediju monitorings – publikāciju apkopošana, kvantitatīvā un kvalitatīvā analīze
18. Komunikācijas efektivitātes novērtēšana
19. Darbs ar dezinformāciju (monitorings, analīze, atspēkošanas, preventīvās aktivitātes u.tml.)

B7 Lūdzu, norādiet, cik bieži Jūsu vadītā komunikācijas struktūrvienība vai Jūs kā vienīgais/a komunikācijas speciālists realizējat šādas komunikācijas aktivitātes!

	Reizi dienā vai biežāk	Ne retāk kā reizi nedēļā	Ne retāk kā reizi mēnesī	Ne retāk kā reizi ceturksnī	Ne retāk kā reizi pusgadā	Ne retāk kā reizi gadā	Retāk kā reizi gadā	Nekad
Mediju attiecības	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Iestādes komunikācijas stratēģijas izstrāde, īstenošana, izvērtēšana	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sociālo mediju kontu vadība (satura izstrāde, kontu satura reklamēšana (boost), analīze, izvērtēšana)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Reklāmas pasākumu plānošana un īstenošana (neskaitot reklāmas sociālo mediju platformās)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Integrētās komunikācijas kampaņu plānošana, īstenošana, izvērtēšana	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nelielu kampaņu plānošana un īstenošana (sociālo mediju kampaņas, mediju kampaņas, reklāmas kampaņas u.tml.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Križu komunikācijas plānošana un īstenošana	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pārmaiņu komunikācijas plānošana un īstenošana	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Iekšējās komunikācijas plānošana un īstenošana	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pasākumu organizēšana (piemēram, informatīvie semināri, īpašie pasākumi, korporatīvie pasākumi u.c.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sabiedriskās attiecības (ietekmes pušu attiecību veidošana/uzturēšana)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tīmekļvietnes/ņu satura un funkcionalitātes vadība (izstrāde, īstenošana, izvērtēšana)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	Reizi dienā vai biežāk	Ne retāk kā reizi nedēļā	Ne retāk kā reizi mēnesī	Ne retāk kā reizi ceturksnī	Ne retāk kā reizi pusgadā	Ne retāk kā reizi gadā	Retāk kā reizi gadā	Nekad
Pasākumu vadīšana/moderēšana	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Audio/vizuālo informatīvo materiālu izstrāde (audio un video, filmēšana, podkāstu ieraksti)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Informatīvo materiālu izstrāde (bukletu, brošūru izstrāde u.tml. materiālu izstrāde)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Informatīvo materiālu maketēšana	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

B8 Lūdzu, norādiet, kurās komunikācijas jomās jūsu struktūrvienības darbinieki specializējas!

1. Sociālo mediju speciālists
2. Mediju attiecību speciālists
3. Tīmekļa vietņu speciālists
4. Vizuālo materiālu izstrādes speciālists
5. Stratēģiskās komunikācijas speciālists
6. Audio vizuālo materiālu izstrādes speciālists
7. Kampanu īstenošanas speciālists
8. Mediju monitoringa speciālists
9. Nav konkrēti sadalītas specializācijas jomas
10. Cits _____

B9 Lūdzu, novērtējiet, cik lielā mērā Jūs piekrītat šādiem apgalvojumiem par profesionālās kompetences pilnveidošanas iespējām!

	Pilnībā piekrītu	Drīzāk piekrītu	Drīzāk nepiekrītu	Nemaz nepiekrītu
Komunikācijas profesionāļiem regulāri ir iespēja papildināt zināšanas un pilnveidot prasmes dažādos profesionālos treniņos, meistarklasēs unursos par saviem privātajiem līdzekļiem	☐	☐	☐	☐
Iestādes vadība atbalsta profesionālās pilnveides pasākumu apmeklēšanu darba laikā	☐	☐	☐	☐
Iestādei ir pietiekams finansējums nepieciešamo profesionālās pilnveides pasākumu nodrošināšanai komunikācijas profesionāļiem nepieciešamajā apjomā	☐	☐	☐	☐
Profesionālās komunikācijas kompetenci paaugstinu galvenokārt Valsts administrācijas skolas programmās unursos	☐	☐	☐	☐

	Pilnībā piekrītu	Drīzāk piekrītu	Drīzāk nepiekrītu	Nemaz nepiekrītu
Kopumā profesionālās pilnveides kursu piedāvājums komunikācijas jomā ir plašs un kvalitatīvs	☐	☐	☐	☐
Kompetenču pilnveides kursu piedāvājums komunikācijas jomā ir atbilstīgs aktuālajām izmaiņām un tendencēm profesionālajā jomā	☐	☐	☐	☐
Iestādē ir atbalstoša attieksme pret apmaksātu mācību atvaļinājumu piešķiršanu, ja tāds ir nepieciešams	☐	☐	☐	☐
Iestāde pieļauj elastīgu darba laiku, kas ļauj savienot mācības/studijas ar darbu	☐	☐	☐	☐
Regulāras komunikācijas mācības ir nodrošinātas visu līmeņu komunikācijas speciālistiem	☐	☐	☐	☐
Aktīvi piedalāmies starptautisko sadarbības tīklu nodrošinātās profesionālās pilnveides mācības, pieredzes apmaiņas u.c. pasākumus	☐	☐	☐	☐

B10 Lūdzu, norādiet ne vairāk kā piecas komunikācijas vai ar to saistītas blakustēmas, kurās Jūs personiski vēlētos iegūtos zināšanas un prasmes savas profesionālās kompetences paaugstināšanai. Lūdzam formulēt pēc iespējas īsi un precīzi

B11 Lūdzu, norādiet ne vairāk kā piecas komunikācijas vai ar to saistītas blakustēmas, kurās jūsu vadītajai komandai būtu nepieciešamas zināšanas un prasmes savas profesionālās kompetences paaugstināšanai. Lūdzam formulēt pēc iespējas īsi un precīzi. Ja Jums nav komandas, tad uz šo jautājumu neatbildiet

C1 Lūdzu, norādiet, vai Jūsu vadītajai komunikācijas struktūrvienībai vai Jums kā vienīgajai/am komunikācijas speciālistam ir pieejams budžets komunikācijas pasākumu un aktivitāšu plānošanai un realizēšanai (izņemot darbinieku algas)?

	Ir pieejams	Nav pieejams	Grūti pateikt
Kampaņām, citiem komunikācijas pakalpojumiem un aktivitātēm, īstenojot tos ar iekšējiem resursiem	☐	☐	☐
Kampaņām, citiem komunikācijas pakalpojumiem un aktivitātēm, piesaistot ārpuskalpojumu	☐	☐	☐

C2 Lūdzu, norādiet, kāds budžets komunikācijas pasākumu īstenošanai bija atvēlēts 2023. gadā? (eiro)

C3 Lūdzu, norādiet, cik lielu daļu procentuāli no šī budžeta veido ES struktūrfondu, starptautisko projektu vai cits finansējums (ne valsts budžets)? (%)

C4 Vai šobrīd Jūsu iestādē ir brīvas komunikācijas speciālista štata vietas?

1. Jā
2. Nē

C5 Vai Jūsu iestāde izmanto ārpalpojumus komunikācijas funkcijas nodrošināšanai?

1. Jā
2. Nē

C6 Lūdzu, norādiet, kuras darbības vai pakalpojumus komunikācijas jomā Jūsu iestāde iegādājas kā ārpalpojumus? Iespējamās vairākas atbildes

1. Grafiskos darbus (infografikas, speciāli veidotas prezentācijas u.c.)
2. Sociālo mediju uzturēšanu (saturs un izvietošana)
3. Pasākumu plānošanu un realizēšanu
4. Komunikācijas stratēģijas sagatavošanu
5. Īpašo pasākumu īstenošanu (diskusijas, meistarklases, radošās darbnīcas u.tml.)
6. Kampaņu izstrādi un īstenošanu
7. Reklāmas materiālu izstrādi un izvietošana
8. Drukāto materiālu maketēšanu un drukāšanu
9. Fotogrāfa pakalpojumus
10. Video izstrādes pakalpojumus
11. Specifisku iepirkumu nolikumu, darba uzdevumu izstrādei
12. Tīmekļvietnes uzturēšanas pakalpojumi
13. Audio podkāsti
14. Video podkāsti
15. Cits (lūdzu, ierakstiet)

C7 Lūdzu, norādiet aptuveno naudas summu, kas 2023. gada laikā tika iztērēta visiem ārpalpojumiem komunikācijas jomā!

1. Līdz 1000 eiro
2. 1001–5000 eiro
3. 5001–10 000 eiro
4. 10 001–20 000 eiro
5. 20 001–50 000 eiro
6. 50 001–100 000 eiro
7. Vairāk nekā 100 000 eiro

C8 Lūdzu novērtējiet, cik lielā mērā Jūs piekrītat šādiem apgalvojumiem!

	Pilnībā piekrītu	Drīzāk piekrītu	Drīzāk nepiekrītu	Nemaz nepiekrītu
Mūsu iestādē ir pietiekams komunikācijas profesionāļu skaits, lai varētu sasniegt uzstādītos komunikācijas mērķus	☐	☐	☐	☐
Komunikācijai atvēlētais budžets atbilst izvirzītajiem mērķiem un uzdevumiem	☐	☐	☐	☐
Mūsu iestādē viens komunikācijas profesionālis dara pilnīgi visu, kas saistās ar komunikācijas funkciju	☐	☐	☐	☐

C9 Lūdzu, norādiet, kādi tehnoloģiskie risinājumi Jums vai Jūsu struktūrvienībai ir pieejami komunikācijas funkciju veikšanai!

	Bezmaksas versija	Maksas versija	Nav pieejams / neizmantojam
Mākslīgā intelekta rīki (ChatGPT, Midjourney u.c.)	☐	☐	☐
Chatbot	☐	☐	☐
Mediju monitoringa automatizēta sistēma, rīki	☐	☐	☐
Google Analytics	☐	☐	☐
Dizaina un maketēšanas platformas, programmas (piemēram, Canva, Adobe Illustrator, Photoshop u.c.)	☐	☐	☐
E-pastu vai ziņu lapu izsūtīšanas automatizētas platformas (piemēram, SendInBlue, Mailchimp vai cits)	☐	☐	☐
SEO vai tam līdzvērtīgi risinājumi satura optimizācijai digitālajā vidē, atslēgvārdu izpētei, mājaslapu pielāgošanai meklētājprogrammām	☐	☐	☐
Video, foto izstrādei	☐	☐	☐
Podkāsti	☐	☐	☐
Biznesa komunikācijas platformas (MS Teams, Zoom, u.c.)	☐	☐	☐
Satura mārketinga rīki	☐	☐	☐
Foto banku abonementi	☐	☐	☐
Video banku abonementi	☐	☐	☐

D1 Lūdzu, novērtējiet, cik lielā mērā Jūs piekrītat šādiem apgalvojumiem!

	Pilnībā piekrītu	Drīzāk piekrītu	Drīzāk nepiekrītu	Nemaz nepiekrītu
Mūsu iestādē regulāri tiek veikta institūcijas komunikācijas pasākumu novērtēšana	☐	☐	☐	☐
Iestādes stratēģisko mērķu sasniegšana ir kritērijs, pēc kura vērtē komunikācijas struktūrvienības/ speciālista darba rezultātu	☐	☐	☐	☐
Īstenotās komunikācijas novērtējuma secinājumi tiek ņemti vērā tālākajā iestādes komunikācijas plānošanas un īstenošanas procesā	☐	☐	☐	☐
Komunikācijas profesionāļiem trūkst izpratnes un zināšanu par dažādu komunikācijas pasākumu novērtēšanas kritērijiem un specifiku	☐	☐	☐	☐

D2 Lūdzu, atzīmējiet, kādus komunikācijas rezultātu novērtēšanas kritērijus jūs izmantojat!

1. Tēmas un/vai problēmjautājuma un/vai jauna pakalpojuma atpazīstamība, mērķa auditoriju zināšanas par to
2. Attieksmes izmaiņas pret tēmu un/vai problēmjautājumu un/vai jaunu pakalpojumu
3. Uzvedības izmaiņas attiecībā pret kādu veicinātu paradumu, aktivitāti, piemēram, nodokļa nomaksa, tiešsaistes pakalpojumu izmantošana, braukšanas kultūra u.c.
4. Konkrēta publiskā pakalpojuma izmantošana un/vai atbilstība virzītajai rīcībpolitikai
5. Izmaiņas publiskajā diskursā par attiecīgo tematu, piemēram, jautājums nonācis sabiedrības un/vai mediju dienaskārtībā
6. Sasniegtā (skaitliski) auditorija
7. Tēmas un/vai problēmjautājuma un/vai jaunu pakalpojuma atspoguļojuma medijos kvalitāte un apjoms
8. Dažādi iesaistes rādītāji sociālo mediju komunikācijā
9. Iestādes reputācijas novērtējuma mērījumi
10. Komunikācijas ieguldījuma atdeve (return on investment)
11. Auditorijas vispārējā apmierinātība ar publisko komunikāciju, ko veic jūsu iestāde/organizācija
12. Cits (lūdzu, ierakstiet) _____

D3 Lūdzu, norādiet, kādas komunikācijas novērtējuma metodes Jūs izmantojat un cik bieži!

	Pēc katras komunikācijas aktivitātes	Vismaz reizi mēnesī	Vismaz reizi ceturksnī	Vismaz reizi pusgadā	Vismaz reizi gadā	Tad, kad tiek izvērtēta iestādes stratēģisko mērķu sasniegšana	Nekad
Mediju monitoringa veikšana	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mediju monitoringa rezultātu analīze	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
AVE jeb publicitātes apjoma mērīšana reklāmas izdevumu kategorijās	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	Pēc katras komunikācijas aktivitātes	Vismaz reizi mēnesī	Vismaz reizi ceturksnī	Vismaz reizi pusgadā	Vismaz reizi gadā	Tad, kad tiek izvērtēta iestādes stratēģisko mērķu sasniegšana	Nekad
Ietekmes pušu viedokļa noskaidrošana (ar kvalitatīvām vai kvantitatīvām izvērtēšanas metodēm)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sabiedrības viedokļa novērtējums (socioloģiski pētījumi)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Darbinieku apmierinātības novērtējums	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Noteiktu mērķgrupu viedokļa novērtējums	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Visaptverošs iestādes komunikācijas audits	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sociālo mediju analīze (sasniegtā auditorija, iesaiste u.c.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Izstrādāto informatīvo materiālu, komunikācijas pasākumu skaits u.tml.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tīmekļvietnes analītisko rīku datu izvērtēšana	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

D4 Lūdzu, norādiet, kas veic sarakstā norādīto komunikācijas rezultātu novērtējumu!

	Iestādes komunikācijas speciālisti	Ārējie eksperti	Iestādes komunikācijas speciālisti sadarbībā ar ārējiem ekspertiem	Neizmantotam / netiek veikta
Mediju monitoringa veikšana	☐	☐	☐	☐
Mediju monitoringa rezultātu analīze	☐	☐	☐	☐
AVE jeb publicitātes apjoma mērīšana reklāmas izdevumu kategorijās	☐	☐	☐	☐
Ietekmes pušu viedokļa noskaidrošana (ar kvalitatīvām vai kvantitatīvām izvērtēšanas metodēm)	☐	☐	☐	☐
Sabiedrības viedokļa novērtējums (socioloģiski pētījumi)	☐	☐	☐	☐
Darbinieku apmierinātības novērtējums	☐	☐	☐	☐
Noteiktu mērķgrupu viedokļa novērtējums	☐	☐	☐	☐

	Iestādes komunikācijas speciālisti	Ārējie eksperti	Iestādes komunikācijas speciālisti sadarbībā ar ārējiem ekspertiem	Neizmantotam / netiek veikta
Visaptverošs iestādes komunikācijas audits	☐	☐	☐	☐
Sociālo mediju analīze (sasniegtā auditorija, iesaiste u.c.)	☐	☐	☐	☐
Izstrādāto informatīvo materiālu, komunikācijas pasākumu skaits u.tml.	☐	☐	☐	☐
Tīmekļvietnes analītisko rīku datu izvērtēšana	☐	☐	☐	☐

D5 Lūdzu, norādiet, kam Jūs vai Jūsu komunikācijas nodaļa sniedz atskaiti par darba rezultātiem!

1. Struktūrvienības vadītājam/ai, kura pakļautībā strādā komunikācijas speciālists vai komunikācijas nodaļa
2. Augstākai iestādes vadībai
3. Tās struktūrvienības vadībai, kuras darbības jomai īstenoti konkrētie komunikācijas pasākumi
4. Starptautiskās programmas, projektu u.c. instrumentu vadībai (vadošajai iestādei Latvijā, Eiropas Komisijai u.c.)
5. Mums nav noteikts, kam jāziņo un to arī nedarām
6. Cits (lūdzu, uzklīkšķiniet, lai ierakstītu atbildi) _____

E1 Lūdzu, norādiet, cik, jūsuaprāt, nopietnus riskus Jūsu iestādes mērķu sasniegšanai rada maldinošas ziņas un dezinformācija?

1. 1 – Nerada nekādus riskus
2. 2
3. 3
4. 4
5. 5 – Rada ļoti nopietnus riskus

E2 Lūdzu, norādiet, vai pret darbība dezinformācijai un maldinošām ziņām ir iekļauta Jūsu iestādes vai Jūsu struktūrvienības uzdevumos?

1. Jā
2. Nē
3. Grūti pateikt

E3 Lūdzu, norādiet, vai Jūsu iestādē ir sagatavots dokuments, kas norāda rīcību maldinošas informācijas vai dezinformācijas identificēšanas gadījumā?

1. Jā, ir
2. Nē, nav

E4 Lūdzu, norādiet, cik bieži pēdējā gada laikā Jūsu struktūrvienība ir veikusi šīs darbības, lai novērstu maldinošu informāciju vai dezinformāciju par Jūsu iestādes/organizācijas rīcībpolitikas jomām?

	Ļoti bieži	Bieži	Dažreiz	Reti	Nekad	Grūti pateikt
Ir notikusi saziņa ar medijiem un/vai sociālo mediju platformām ar mērķi izņemt maldinošu informāciju vai dezinformāciju	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ir ziņots citai valsts pārvaldes iestādei, kura ir atbildīga par darbu ar maldinošu informāciju un/vai dezinformāciju	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ir notikusi sadarbība ar citiem publiskās pārvaldes komunikācijas speciālistiem, lai noskaidrotu maldinošu informāciju un/vai dezinformāciju	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ir monitorēta un fiksēta informācija un tēmas, par ko ir potenciāls saņemt maldinošu informāciju vai dezinformāciju	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ir sniegti padomi un ieteikumi savai mērķa auditorijai, kā atpazīt maldinošu informāciju un dezinformāciju	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ir sagatavoti un komunicēti maldinošu informāciju atmaskojoši materiāli	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ir veikti priekšatspēkošanas pasākumi dezinformācijas ietekmes mazināšanai	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Regulāri iepazīstamies ar Valsts kancelejas StratCom veidotajiem informatīvās telpas pārskatiem un īstenojam to rekomendācijas	☐	☐	☐	☐	☐	☐

F1 Lūdzu, norādiet, cik bieži un kādās starpinstitucionālās komunikācijas speciālistu sanāksmēs Jūs piedalāties?

	Ne retāk kā reizi nedēļā	Ne retāk kā reizi mēnesī	Ne retāk kā reizi ceturksnī	Ne retāk kā reizi pusgadā	Ne retāk kā reizi gadā	Nekad nepiedalos
Mūsu nozares ministrijas organizētās sanāksmēs padotības iestāžu komunikācijas speciālistiem	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Starpnozaru institūciju sanāksmēs komunikācijas speciālistiem	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Valsts kancelejas organizētajās valsts pārvaldes komunikācijas koordinācijas grupas sanāksmēs	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	Ne retāk kā reizi nedēļā	Ne retāk kā reizi mēnesī	Ne retāk kā reizi ceturksnī	Ne retāk kā reizi pusgadā	Ne retāk kā reizi gadā	Nekad nepie- dalos
Valsts kancelejas organizētajās valdības komunikācijas koordinācijas padomes sanāksmēs	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Starptautisku sadarbības tīklu sanāksmēs komunikācijas speciālistiem (piemēram, starptautisku programmu, projektu ietvaros)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Citās, augstāk neminētajās sanāksmēs	☐	☐	☐	☐	☐	☐

F2 Vai Jūsu iestāde koordinē savu komunikāciju ar citām iestādēm?

1. Jā
2. Nē

F3 Lūdzu, norādiet, kuri, Jūsaprāt, ir galvenie starpinstitucionālās (ne tikai komunikācijas jomā) sadarbības ieguvumi Jūsu iestādei! Lūdzu, atzīmējiet ne vairāk kā piecus ieguvumus!

1. Iespēja redzēt sava darba jēgu stratēģiskā ietvarā
2. Uzzināt par citu institūciju un nozaru aktualitātēm
3. Iespēja plānot savu darbību stratēģiskā līmenī
4. Cilvēkresursu efektīvāka izmantošana
5. Materiālo resursu efektīvāka izmantošana
6. Vairāku iestāžu komunikācijas aktivitāšu koordinēšana
7. Efektīvāka komunikācijas mērķu sasniegšana
8. Ieguldījums valsts stratēģisko mērķu sasniegšanā
9. Cits variants (lūdzu, ierakstiet) _____

F4 Lūdzu, norādiet, kā Jūs vērtējat starpinstitūciju sadarbības devumu Jūsu iestādes mērķu sasniegšanā?

1. Pozitīvi
2. Drīzāk pozitīvi
3. Neitrāli
4. Drīzāk negatīvi
5. Negatīvi

F5 Kā Jūs vērtējat šīs starpinstitūciju sadarbības devumu valsts stratēģisko mērķu sasniegšanā?

1. Pozitīvi
2. Drīzāk pozitīvi
3. Neitrāli
4. Drīzāk negatīvi
5. Negatīvi

F6 Ja Jums ir vēl kādas domas, komentāri vai ieteikumi saistībā ar aptaujā aplūkotajām tēmām, lūdzu, ierakstiet tos šeit.

G1 Lūdzu, norādiet savu izglītību(izglītības nozari un augstāko sasniegto līmeni)

1. Sabiedrisko attiecību profesionālā kvalifikācija (koledžas izglītība)
2. Bakalaura grāds komunikācijas zinātnē
3. Maģistra grāds komunikācijas zinātnē
4. Bakalaura grāds citās sociālajās zinātnēs
5. Maģistra grāds citās sociālajās zinātnēs
6. Doktora grāds komunikācijas zinātnē
7. Doktora grāds sociālajās zinātnēs
8. Cits (norādīt iegūto grādu un nozari) _____

G2 Cik ilgi Jūs kopumā strādājat komunikācijas nozarē? (pilnos gados)

1. Līdz 3 gadiem
2. No 3 līdz 6 gadiem
3. No 7 līdz 10 gadiem
4. No 11 līdz 15 gadiem
5. 16 gadus un vairāk

G3 Cik ilgi Jūs kopumā strādājat komunikācijas nozarē valsts pārvaldē (pilnos gados)?

1. Līdz 3 gadiem
2. No 3 līdz 6 gadiem
3. No 7 līdz 10 gadiem
4. No 11 līdz 15 gadiem
5. 16 gadus un vairāk

G4 Lūdzu, norādiet Jūsu dzimumu:

1. Sieviete
2. Vīrietis
3. Nevēlos norādīt

G5 Lūdzu, norādiet savu vecumu pilnos gados:

Pilni gadi	
------------	----------------------

2. PIELIKUMS

Izvērtējumā iekļautās valsts tiešās pārvaldes iestādes

Resors	Iestāde
Aizsardzības ministrija	Aizsardzības ministrija Jaunsardzes centrs Latvijas Ģeotelpiskās informācijas aģentūra Valsts aizsardzības loģistikas un iepirkumu centrs Valsts aizsardzības militāro objektu un iepirkumu centrs
Ārlietu ministrija	Ārlietu ministrija
Ekonomikas ministrija	Ekonomikas ministrija Būvniecības valsts kontroles birojs Centrālā statistikas pārvalde Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra Patērētāju tiesību aizsardzības centrs Latvijas Nacionālais akreditācijas birojs
Finanšu ministrija	Finanšu ministrija Centrālā finanšu un līgumu aģentūra Iepirkumu uzraudzības birojs Izložu un azartspēļu uzraudzības inspekcija Valsts ieņēmumu dienests Valsts kase
Iekšlietu ministrija	Iekšlietu ministrija Iekšlietu ministrijas informācijas centrs Iekšlietu ministrijas veselības un sporta centrs Nodrošinājuma valsts aģentūra Pilsonības un migrācijas lietu pārvalde Valsts policija Valsts ugunsdzēsības un glābšanas dienests
Izglītības un zinātnes ministrija	Izglītības un zinātnes ministrija Izglītības kvalitātes valsts dienests Jaunatnes starptautisko programmu aģentūra Latviešu valodas aģentūra Latvijas Zinātnes padome Valsts izglītības attīstības aģentūra Valsts izglītības satura centrs
Klimata un enerģētikas ministrija	Klimata un enerģētikas ministrija Vides pārraudzības valsts birojs Valsts vides dienests
Kultūras ministrija	Kultūras ministrija Kultūras informācijas sistēmu centrs Latvijas Nacionālais arhīvs Latvijas Nacionālais kultūras centrs Nacionālā kultūras mantojuma pārvalde Nacionālais kino centrs

Resors	Iestāde
Labklājības ministrija	Labklājības ministrija Nodarbinātības valsts aģentūra Bērnu aizsardzības centrs Valsts darba inspekcija Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūra Veselības un darbības ekspertīzes ārstu valsts komisija
Satiksmes ministrija	Satiksmes ministrija Civilās aviācijas aģentūra Transporta nelaimes gadījumu un incidentu izmeklēšanas birojs Valsts dzelzceļa administrācija Valsts dzelzceļa tehniskā inspekcija
Tieslietu ministrija	Tieslietu ministrija Ieslodzījuma vietu pārvalde Maksātnespējas kontroles dienests Patentu valde Tiesu administrācija Uzņēmumu reģistrs Uzturlīdzekļu garantiju fonda administrācija Valsts probācijas dienests Valsts tiesu ekspertīžu birojs Valsts valodas centrs Valsts zemes dienests
Valsts kanceleja	Valsts kanceleja
Veselības ministrija	Veselības ministrija Latvijas Antidopinga birojs Nacionālais veselības dienests Neatliekamās medicīniskās palīdzības dienests Slimību profilakses un kontroles centrs Valsts asinsdonoru centrs Valsts tiesu medicīnas ekspertīzes centrs Veselības inspekcija Zāļu valsts aģentūra
Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija	Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija Dabas aizsardzības pārvalde Valsts digitālās attīstības aģentūra
Zemkopības ministrija	Zemkopības ministrija Lauksaimniecības datu centrs Lauku atbalsta dienests Pārtikas un veterinārais dienests Valsts augu aizsardzības dienests Valsts meža dienests Valsts tehniskās uzraudzības aģentūra

3. PIELIKUMS

Komunikācijas funkcijā strādājošie pa amatu saimēm

Resors	1.1.	9.	16.	21.	21.1.	21.2.	23.	24.	25.	26.	28.	28.3.	29.	32.	35.	36.	37.	38.	39.1.	42.	45.	47.
Aizsardzības resors	1						2			20						6	2					
Ārlietu resors		6								6												1
Ekonomikas resors								5	1	9	1		1	11	1							
Finanšu resors										20										1		
Iekšlietu resors			6	1				3		24								2				
Izglītības un zinātnes resors					1					14						2			2			
Klimata un enerģētikas resors				1	1					4						7						
Kultūras resors										6			1	1	1				1			
Labklājības resors										10						2						
Satiksmes resors										5		1										
Tieslietu resors										14						3						
Valsts kanceleja										8						3	5					
Veselības resors								1		24						1					1	
Viedās administrācijas un reģionālās attīstības resors										8		2		1		7						
Zemkopības resors						1		2		11												

4. PIELIKUMS

Amatu nosaukumi komunikācijas struktūrvienībās

		Biežums
Vadītāji	Nodaļas vadītājs	11
	Komunikācijas nodaļas vadītājs	6
	Sabiedrisko attiecību vadītājs	6
	Sabiedrisko attiecību nodaļas vadītājs	4
	Departamenta direktors	4
	Departamenta vadītājs	3
	Daļas vadītājs	3
	Komunikācijas vadītājs	2
	Vadītājs	2
	Komunikācijas grupas vadītājs	1
	Mārketinga vadītājs	1
	Biroja komunikācijas vadītājs un komunikācijas speciālists	1
	Preses nodaļas vadītājs	1
	Informācijas un komunikācijas departamenta komunikācijas daļas vadītājs	1
	Direktors	1
	Nodaļas priekšnieks	1
Vietnieki	Nodaļas vadītāja vietnieks	4
	Komunikācijas un informācijas departaments direktora vietnieks	2
	Departamenta vadītāja vietnieks	1
	Departamenta direktora vietnieks	1
	Komunikācijas grupas vadītāja vietnieks	1
	Vadītāja vietnieks	1
Vecākie/ vadošie/ galvenie	Vecākais referents [dažkārt minēta joma, piem., audiovizuālā satura veidotājs]	17
	Vecākais komunikācijas speciālists	15
	Vecākais eksperts	8
	Vecākais projektu vadītājs [dažkārt minēta joma, piem., mājaslapa]	6
	Galvenais sabiedrisko attiecību speciālists	5
	Vecākais konsultants	5
	Vecākais speciālists	5
	Vecākais inspektors	5
	Vecākais sabiedrisko attiecību speciālists	3
	Vadošais eksperts	1

		Biežums
Speciālisti	Galvenais inspektors	1
	Vadošais sabiedrisko attiecību speciālists	1
	Sabiedrisko attiecību speciālists	56
	Konsultants	12
	Projekta vadītājs	6
	Komunikācijas speciālists	4
	Fotogrāfs (video operators)	3
	Preses sekretārs	3
	Otrais sekretārs	2
	Padomnieks	2
	Tīmekļa vietnes administrators	2
	Video inženieris	2
	Sabiedrisko attiecību un komunikācijas speciālists	1
	Stratēģiskās komunikācijas eksperts	1
	Komunikācijas koordinators	1
	Referents	1
	Reportieris	1
	Juriskonsults	1
	Fotogrāfs	1
	Video inženieris (video operators)	1
	Grafikas dizaineris	1
	Tulks	1

5. PIELIKUMS

Komunikācijas specializācija pa resoriem

Resors	Sociālo mediju speciālists	Mediju attiecību speciālists	Timekļa vietņu speciālists	Vizuālo materiālu izstrādes speciālists	Stratēģiskās komunikācijas speciālists	Audiovizuālo materiālu izstrādes speciālists	Kampaņu īstenošanas speciālists	Mediju monitoringa speciālists	Nav specializācijas
Aizsardzības resors	2	1	3	3	2	1	1	0	2
% no AiM iestādēm	40	20	60	60	40	20	20	0	40
Ārlietu resors	1	1	1	1	1	1	1	0	0
% no ĀM iestādēm	100	100	100	100	100	100	100	0	0
Ekonomikas resors	4	4	3	4	3	2	1	1	2
% no EM iestādēm	80	80	60	80	60	40	20	20	40
Finanšu resors	3	3	3	2	1	2	1	1	3
% no FM iestādēm	50	50	50	33	17	33	17	17	50
Iekšlietu resors	3	3	3	3	2	3	2	0	6
% no IeM iestādēm	33	33	33	33	22	33	22	0	67
Izglītības un zinātnes resors	3	3	5	2	1	1	1	1	2
% no IZM iestādēm	43	43	71	29	14	14	14	14	29
Klimata un enerģētikas resors	3	2	3	3	2	0	1	1	0
% no KEM iestādēm	100	67	100	100	67	0	33	33	0
Kultūras resors	3	2	2	2	1	1	0	0	3
% no KM iestādēm	50	33	33	33	17	17	0	0	50
Labklājības resors	4	4	4	4	1	2	2	2	2
% no LM iestādēm	67	67	67	67	17	33	33	33	33
Satiksmes resors	1	0	2	0	0	0	0	0	3
% no SM iestādēm	20	0	40	0	0	0	0	0	60
Tieslietu resors	8	7	8	5	5	3	3	3	3
% no TM iestādēm	73	64	73	45	45	27	27	27	27
Valsts kanceleja	1	1	1	1	1	1	0	1	0
% no VK iestādēm	100	100	100	100	100	100	0	100	0
Veselības resors	6	5	5	5	2	1	3	2	3
% no VM iestādēm	67	56	56	56	22	11	33	22	33
Viedās administrācijas un reģionālās attīstības resors	1	1	1	0	0	0	0	0	2
% no VARAM iestādēm	33	33	33	0	0	0	0	0	67
Zemkopības resors	3	3	2	3	3	1	2	1	3
% no ZM iestādēm	43	43	29	43	43	14	29	14	43
Iestāžu skaits kopā (ar konkrēto specializāciju)	46	40	46	38	25	19	18	12	34
% iestādes no visām 85 izvērtējumā ietvertām iestādēm	54	47	54	45	29	22	21	14	40