

Vilniaus universitetas
Komunikacijos fakultetas
Informacijos ir komunikacijos katedra

Toma Jakutytė

Ryšių su visuomene studijų programos II kurso studentės

**SKAIDRUMAS VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJŲ
KOMUNIKACIJOJE**

Magistro darbas

Tikrino: lekt. dr. R. Matkevičienė

Vilnius, 2010

Magistro darbo lydraštis

Pildo bakalauro / magistro baigiamojo darbo autorius

Toma Jakutytė

(bakalauro / magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė)

Skaidrumas viešojo sektoriaus organizacijų komunikacijoje

(bakalauro / magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)

Transparency in the Public Sector Organizations Communication

(bakalauro / magistro baigiamojo darbo pavadinimas anglų kalba)

Patvirtinu, kad bakalauro / magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis bakalauro/ magistro darbas ar jo dalis nebuvo panaudotas kitose aukštosiose mokyklose.

_____ (bakalauro / magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)

Sutinku, kad bakalauro/ magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 metus Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto studijų procese.

_____ (bakalauro / magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)

Pildo bakalauro / magistro baigiamojo darbo vadovas

Bakalauro / magistro baigiamąjį darbą ginti

_____ (įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

_____ (data)

_____ (bakalauro / magistro baigiamojo darbo vadovo parašas)

Pildo instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, reikalų tvarkytoja

Bakalauro / magistro baigiamasis darbas įregistruotas

_____ (instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, pavadinimas)

_____ (data)

_____ (instituto/ katedros reikalų tvarkytojos parašas)

Pildo instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, vadovas

Recenzentu skiriu

_____ (recenzento vardas, pavardė)

_____ (data)

_____ (instituto/ katedros vadovo parašas)

Pildo recenzentas

Darbą recenzuoti gavau.

_____ (data)

_____ (recenzento parašas)

Jakutytė, Toma

Ja267 Skaidrumas viešojo sektoriaus organizacijų komunikacijoje = Transparency in the Public Sector Organizations Communication: magistro mokslo tiriamasis darbas / Toma Jakutytė ; mokslinė vadovė lekt. dr. Renata Matkevičienė ; Vilniaus universitetas. Komunikacijos fakultetas. Informacijos ir komunikacijos katedra. – Vilnius, 2010. – 82, lap.: Maš. – Santr. Angl. – Bibliogr.: p. 60-62.

UDK: 351.009

Reikšminiai žodžiai: Viešasis sektorius, viešasis administravimas, viešojo sektoriaus reformos, komunikacija, skaidrumas, viešojo sektoriaus skaidrumas, visuomenės informavimas, public sector, public administrating, means of communication, communication transparency, Public Relations.

Magistro *darbo tikslas* – ištirti, kiek skaidri yra viešojo sektoriaus komunikacija. *Darbo objektas* – skaidrumas viešojo sektoriaus organizacijų komunikacijoje. *Darbo uždaviniai*: Apibrėžti viešojo sektoriaus sampratą bei veiklos specifika; Išsiaiškinti viešajam sektoriui būdingus komunikacinės veiklos aspektus, naudojamas komunikacijos priemones; Apibrėžti, kas tai yra skaidrumas, nustatyti koks jo santykis su viešojo sektoriaus įstaigų komunikacija.

Analizuojant mokslinę literatūrą susipažinta su viešajam sektoriui keliamais reikalavimais. Išsiaiškinta, kad čia vyrauja pakankamai griežtos taisyklės, kurios labai aiškiai apibrėžia veiklos procesus, veikiančios sistemos nustato tam tikras ribas. Sektorius veikia visuomenės pasitikėjimo pagrindu, todėl yra įpareigotas efektyviai bei skaidriai tenkinti jų poreikius. Prieš keletą dešimtmečių susirūpinta viešojo sektoriaus veiklos efektyvumu, todėl imtasi įvairių reformų nepaslankiai biurokratijai keisti. Šios reformos įtakojo ir naują komunikacijos, kaip strategiškai svarbios sektoriaus veiklos traktavimą. Ypatingas dėmesys imtas skirti komunikacijos skaidrumui, įstaigos atvirumui. Visuomenė ypač nori, kad įstaigos būtų atviros, matomos, sprendimai aiškūs, o komunikacija orientuota į tikslines auditorijas. Taip pat aptartas komunikacijos specialistų vaidmens išaugimas, jiems priskiriamų naujų funkcijų svarba. Teorinėms prielaidoms patvirtinti buvo atliktas tyrimas, kuris patvirtino literatūros analizės metu gautą medžiagą.

Atlikus komunikacijos specialistų tyrimą išsiaiškinti keli dalykai. Visų pirma viešojo sektoriaus komunikacijos specialistai mano, jog skaidrumas ir atvirumas yra vieni svarbiausių komunikacijos bruožų siekiant palaikyti gerus ryšius su atitinkamomis įstaigų publikomis. Taip pat paaiškėjo, kad komunikuojant su auditorijomis labai svarbūs tiesioginis bendravimas, įsiklausymas į auditorijų poreikius, specialus informacijos pateikimas, savaimiškumas ir kitos savybės. Galiausiai pastebėta, kad šiuo metu esančią komunikacijos skaidrumo situaciją būtina taisyti ir daugiau

dėmesio skirti įstaigų komunikacijos procesams, komunikacijos specialistams, būtina keisti pasenusį požiūrį. Atlikus tyrimą bei literatūros šaltinių analizę darbo pabaigoje pateikiamos kelios rekomendacijos, kurios galėtų paskatinti bei prisidėti prie skaidresnio ir atviresnio viešojo sektoriaus komunikavimo.

Darbo mokslinė vertė. Darbas gali būti naudingas asmenims, kurie domisi viešojo sektoriaus komunikacija bei skaidrumo situacija: studentams, asmenims, kurie siekia atlikti išsamesnius šios srities tyrimus, komunikacijos specialistams.

TURINYS

ĮVADAS.....	6
1. VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJOS.....	8
1.1. Viešojo sektoriaus organizacijų samprata.....	8
1.2. Viešasis administravimas: samprata, funkcijos, veiklos principai.....	10
1.3. Viešojo sektoriaus publikos ir jų tarpusavio santykiai	12
1.4. Viešojo sektoriaus pokyčiai ir jam keliami reikalavimai.....	15
2. VIEŠASIS SEKTORIUS IR KOMUNIKACIJA	20
2.1. Viešojo sektoriaus komunikavimo ypatumai.....	20
2.2. Ryšiai su visuomene viešajame sektoriuje	24
2.3. Komunikacijos priemonės naudojamos viešajame sektoriuje	28
3. SKAIDRUMAS: SAMPRATA, REIKŠMĖ, TYRIMAI	33
3.1. Skaidrumo sąvokos samprata komunikacijos kontekste.....	33
3.2. Skaidrumo svarba viešojo sektoriaus komunikacijai.....	35
3.3. Viešojo sektoriaus komunikacijos skaidrumo tyrimų apžvalga.....	39
4. VIEŠOJO SEKTORIAUS KOMUNIKACIJOS SKAIDRUMAS	44
4.1. Tyrimo metodika.....	44
4.2. Tyrimo rezultatų apžvalga	46
IŠVADOS	57
Bibliografinių nuorodų sąrašas	60
Transparency in the Public Sector Organizations Communication (summary)	63
PRIEDAI	64
1 Priedas	64
2 Priedas	65

ĮVADAS

Darbo aktualumas. Komunikavimas neatsiejama kasdienės veiklos dalis. Nesvarbu ar tai būtų tarpasmeninė dviejų žmonių, ar komunikacija tarp valstybės ir jos piliečio – komunikavimui skiriama svarbi vieta gyvenime. Nei viena valstybė negalėtų egzistuoti be tam tikrų valdančiųjų struktūrų, teisinės bazės, politikos, įvairių valdymo procesų administravimo, komunikacinių procesų – visi šie elementai priklauso viešajam sektoriui. Viešojo sektoriaus sąvoka apima tiek viešųjų institucijų veiklos rūšis, tiek ir sprendimų priėmimą ir įgyvendinimą tose institucijose. Viešasis sektorius apima įvairias institucijas, kurias pasitelkus priimami ir įgyvendinami sprendimai įvairių rūšių interesų atžvilgiu.

Visgi neužtenka vien tik turėti sistemą ir ją saistančius įstatymus, tam, kad efektyviai ši sistema funkcionuotų, būtina laikytis tam tikrų reikalavimų, vienas jų – komunikavimo skaidrumas. Skaidrumas padeda sukurti aiškius ir teisingus santykius tarp įvairių tarpusavyje sąveikaujančių grupių, pelnyti ir palaikyti pasitikėjimą bei reputaciją, garantuoja palankumą bei palaikymą. Neabejotinai skaidrumas svarbus įvairiose sferose, o ypač viešajame sektoriuje. Nes visuomenė iš viešojo sektoriaus įstaigų tikisi atsakomybės, sąžiningumo bei atskaitomybės – o tai, skaidrumo sąvokai artimi sinonimai.

Viešojo sektoriaus komunikacija – mažai tirtas reiškinys, informacijos šia tema aptinkama mažai, ji pavienė, nesisteminga, šios srities tyrimų taip pat labai nedaug. Šiek tiek daugiau kalbama apie ryšių su visuomene vaidmenį viešajame sektoriuje, komunikacijos specialistų vaidmenį bei trikdžius, kurie įtakoja sektoriaus efektyvumą. Galima daryti prielaidą, kad komunikaciniams, kaip ir kitiems viešojo sektoriaus procesams, taip pat keliami aukšti reikalavimai, komunikacija reglamentuojama teisinių normų, saistoma taisyklių. Neabejotinai čia svarbus ir skaidrumo vaidmuo, nes komunikacija viešajame sektoriuje yra ta grandis, kuri jungia valdančiuosius ir visuomenę. Skaidri komunikacija yra demokratinės valstybės pagrindas.

Pastaruoju metu dažnai minimas viešojo sektoriaus skaidrumas, procesų atvirumas, sprendimų priėmimo viešumas, akcentuojama komunikacijos svarba, tačiau kyla pagrįstas klausimas – kiek realiai yra paisoma skaidrumo reikalavimų viešojo sektoriaus komunikacijoje, ar komunikacija atitinka jai keliamus skaidrumo reikalavimus. Todėl šio *darbo tikslas* – iširti, kiek skaidri yra viešojo sektoriaus komunikacija.

Darbo objektas – skaidrumas viešojo sektoriaus organizacijų komunikacijoje.

Darbo uždaviniai:

- Apibrėžti viešojo sektoriaus sampratą bei veiklos specifiką;
- Išsiaiškinti viešajam sektoriui būdingus komunikacinės veiklos aspektus, naudojamas

komunikacijos priemonės;

- Apibrėžti, kas tai yra skaidrumas, nustatyti koks jo santykis su viešojo sektoriaus įstaigų komunikacija.

Darbe naudoti tyrimo metodai. Pirmoji darbo dalis skirta pagrindinių darbo sampratų išsiaiškinimui, jų analizei, todėl naudojamas kokybinės turinio analizės metodas. Antroje darbo dalyje atliekamas tyrimas, naudojamas ekspertinio interviu bei apklausos raštu tyrimo metodai.

Darbo struktūra. Pirmojoje darbo dalyje pateikiama teorinės medžiagos analizė. Remiantis įvairiais šaltiniais, siekiama išsiaiškinti, kas yra ir kaip veikia viešasis sektorius, kokios jo atliekamos funkcijos, kokie reikalavimai keliami, taip pat kalbama apie viešojo administravimo esmę bei jo pokyčius pastaraisiais dešimtmečiais. Aptariamos viešojo sektoriaus publikos, jų tarpusavio santykis. Vadovaujantis kitų autorių darbais bei atliktų tyrimų rezultatais, siekiama atskleisti šio sektoriaus komunikacijos ypatumus, jos ribojimus bei kitą problematiką. Pateikiami komunikavimo modeliai, kurie paaiškina, kaip veikia komunikaciniai procesai viešajame sektoriuje. Išskiriama ryšių su visuomene veikla, kuri formuojasi ilgus dešimtmečius, kol pasiekia dabartinę situaciją. Aptariami komunikacijos kanalai bei priemonės. Toliau nagrinėjimas komunikacijos ir skaidrumo santykis, kokią įtaką ir reikšmę jis turi viešajam sektoriui, kaip pasireiškia komunikaciniuose procesuose. Tyrimo metu siekiama atskleisti pagrindinį darbo tikslą ir kalbantis su kompetentingais asmenimis aiškinamasi, kokią reikšmę viešojo sektoriaus komunikacijai turi skaidrumas, kaip yra iškomunikuojamas įstaigos atvirumas. Vėliau darbe pateikiamos išvados, išvalgos bei rekomendacijos.

Darbe naudota literatūra. Daugiausia remtasi užsienio šalių teoretikų, mokslininkų darbais, nes lietuvių autorių ar literatūros lietuvių kalba šia tema tikrai stinga, sritis mažai tirta, mažai nagrinėta. Darbe remtasi šių lietuvių autorių darbais: Raišos, Backūnaitės, Ginevičiaus, Sūdžiaus, Ulevičiaus, Puškoriaus. Taip pat naudotasi šių užsienio šalių autorių literatūra: Fairbanks, Lane, Pandey, Garnett.

Darbo mokslinė vertė. Darbas gali būti naudingas asmenims, kurie domisi viešojo sektoriaus komunikacija bei skaidrumo situacija: studentams, asmenims, kurie siekia atlikti išsamesnius šios srities tyrimus, komunikacijos specialistams.

1. VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJOS

1.1. Viešojo sektoriaus organizacijų samprata

Šiuolaikinėje visuomenėje veikia-funkcionuoja gausybė įvairių organizacijų, įstaigų, įmonių jos skiriasi savo veiklos specifika, valdymu, funkcijomis, teikiamomis paslaugomis ir t.t. Vienas populiariausių skirstymų yra šių organizacijų priskyrimas tam tikriems sektoriams:

–Pirmasis – *Valstybinis*, savivaldybių ir kitų organizacijų *sektorius* (viešojo administravimo sistemos organizacijos, viešasis sektorius – tai valstybės biurokratinis aparatas, struktūros, teikiančios paslaugas gyventojams, atliekančios teisės aktų laikymosi priežiūros funkcijas ir pan.).

–Antrasis – *Verslo sektorius* (privatus sektorius). Priklauso privačios įmonės, struktūros, bendrovės, bendrijos, kooperatyvai ir t.t. Remiantis civiliniu kodeksu, įmonė yra savo firmos vardą turintis ūkinis vienetas, įsteigtas įstatymų numatyta tvarka tam tikrai komercinei ūkinei veiklai vykdyti. Taip pat įmonė apibūdinama verslą plėtojančiu (pelno siekiančiu) civilinės teisės objektu, kuriam priklauso turtinių, neturtinių teisių ir pareigų visuma.

–Trečiajam sektoriui – priskiriamos *Nevyriausybines organizacijos*. Nevyriausybinių organizacija – tai laisva piliečių valia įkurta demokratinė organizacija, kuri tarnauja visuomenės ar jos grupių labui, nesiekia pelno ir tiesiogiai neprisideda prie valstybės valdymo, jos įkurtos valdžios iniciatyva. [8., 97-99 p.]

Šiame darbe didžiausias dėmesys bus skiriamas pirmojo sektoriaus organizacijų veiklai – Viešojo sektoriaus organizacijoms. Pirmiausia derėtų išsiaiškinti keleto susijusių sąvokų reikšmę.

Valstybė yra ypatingas institucijų darinys; priimdamos sprendimus, vykdydamos administravimą ir vadybą, tos institucijos atsižvelgia į įvairius interesus. Viešasis sektorius apima įvairias institucijas, kurias pasitelkus daromi ir įgyvendinami sprendimai įvairių rūšių interesų atžvilgiu. [11., p. 26]

Institucija – tai visuomeninės tvarkos forma, žmonių tarpusavio santykių arba jų santykių su daiktinėmis ir idealiomis būtybėmis tam tikromis teisinėmis taisyklėmis tvarkymas. Pati institucijos sąvoka taip praplečiama, kad į ją įeina ne tik tokia bendram tikslui tarnaujanti sambūriai, kaip valstybė, šeima, mokykla, bažnyčia, įvairios organizacijos, bet ir papročiai bei bendros elgesio normos.

Istaiga – visuomeninė, savivaldybės ar valstybinė organizacija, vykdanči vienokias ar kitokias funkcijas. Ją atskiriant nuo gamybinės komercinės funkcijas vykdančių įmonių, įstaiga vadinama valdžios aparato, atliekančio administracines funkcijas, padaliniu. Platesne prasme ji neatskiriama

nuo institucijos.

Įstaigų klasifikavimas gali būti įvairus: pagal paskirtį, pagal finansavimo šaltinius, pagal siekiamus tikslus, pagal priklausomybę, pagal teritorinį principą; [8., p. 96]

Viešajame sektoriuje veikia politinės institucijos, vyriausybė bei įstaigos, tuo tarpu privačiame įsikūrusios įvairiausios rinkos institucijos. Viešųjų institucijų sistema yra šalies turtas. Jos, deramai naudojamos apibrėžti atitinkamos veiklos srities politiką, ją įgyvendinti ir administruoti, viešosios institucijos nacionalinei plėtotei yra tas pats, kas ir ekonomikos ištekliai. [11., p. 10-11]

Pirmajam sektoriui priskiriamos valstybės institucijos, vietos savivaldos institucijos, kiti viešojo administravimo subjektai. Viešojo administravimo sistemos organizacijoms būdinga tai, kad jų veikla yra reglamentuojama įvairiais įstatymais ir norminiais aktais, savo civilines teises ir pareigas įgyvendina per tam tikras valstybių ir savivaldybių valdymo institucijas. Šių institucijų veikla reglamentuojama Civilinio kodekso, Vyriausybės, Vietos savivaldos, Apskritis valdymo, Biudžetinių įstaigų, Viešojo administravimo, Viešųjų įstaigų įstatymais ir norminiais aktais.

Valstybines institucijas sudaro:

- Centrinio valstybinio administravimo subjektai: Prezidentas, Vyriausybė, ministerijos ir centrinio valdymo institucijos, Seimui atsakingos valstybės institucijos;
- Teritoriniai valstybinio administravimo subjektai: centrinio valdymo institucijų teritoriniai padaliniai, apskrities viršininkas ir administracijos.

Valstybinėms valdžios institucijoms priskiriamos: Prezidentūra; Seimas; Vyriausybė ir apskričių viršininkai; Konstitucinis teismas.

Viešasis sektorius turi keturis esminius tikslus:

- *Atskaitomybė*. Atskaitomybė apima valstybinę atsakomybę už sprendimus ir veiksmus žmonėms ir renkamoms institucijoms. Atskaitomybės principas rodo, kad institucija yra didelės aplinkos, socialinės ir ekonominės sistemos dalis, tai pareiga atsiskaityti už atsakomybės suteikimą.
- *Teisėtumas*. Valstybinės institucijos bet ir vadovautis vidinėmis gairėmis, grindžiamomis etiniais standartais ir suformuotais įgūdžiais. Be to, ir valstybės tarnautojai, ir valstybinės institucijos turi paklusti teisei – bendriesiems įstatymams, reglamentuojantiems viešosios politikos administravimą, ir konkretniems įstatymams, apibrėžiantiems konkrečias programas.
- *Efektyvumas*. Tai rodiklis, kuris atskleidžia, kiek sėkmingai viešojo sektoriaus institucijoms pavyksta įgyvendinti jiems iškeltus tikslus, kiek visuomenė patenkinta jų veikla. Akivaizdu, kad nuolatinių pokyčių kontekste, būtina tobulinti esamas sistemas, technologijas, keisti sustabarėjusius metodus bei struktūras naujomis, tam, kad viešojo

sektorius veikla būtų efektyvi, o visuomenė patenkinta.

- *Teisingumą*. Valdžia privalo reaguoti į visuomenės poreikius ir keliamus reikalavimus. Turi būti atsižvelgiama į visuomenės interesą, tarnaujama visuomenės labui.

Pirmieji du tikslai kyla iš saugančios valstybės, efektyvumo tikslas kyla iš produkuojančios valstybės, ir pagaliau teisingumo tikslas yra valstybės pagrindas. [19., 11., 17.]

Viešojo sektoriaus misija yra tenkinti šalies piliečių poreikius, tarnauti visuomenės interesams. Sektorius veikia visuomenės pasitikėjimo pagrindu, todėl jam keliami patys aukščiausi reikalavimai visose veiklos srityse, lyginant su kitų sektorių veikla. Sektorius esmė – yra tikslų ir rezultatų atitikimas, jis nesiekia pelno. Tai reiškia, kad sektoriaus veikla orientuota į tam tikrų visuomenės gerovei patenkinti skirtų tikslų įgyvendinimą, kurių ir siekiama kuriant įstatymus, teisinius aktus, teikiant viešąsias paslaugas ir t.t..

Tradiciniame valstybės modelyje tam tikro dydžio viešasis sektorius yra būtina rinkos mechanizmo egzistavimo sąlyga. Vyriausybės reguliavimas padeda rinkos mechanizmui veikti. [11., p. 40] Tiek viešasis tiek privatusis sektorius tarpusavyje yra glaudžiai susiję, priklausomi vienas nuo kito. Viešasis sektorius teisiniais aktais reguliuoja privatųjį, o privatusis, savo ruožtu, palaiko šalies rinką. Lyginant privatųjį ir viešąjį sektorius būtų galima sugretinti šias sąvokas: mainai ir valdžia, konkurencija ir hierarchija, laisvė veikti ir planavimas, rinkos ūkis ir komandinis ūkis, kapitalizmas ir socializmas, laisvė ir valdžia. [11., p. 36]

Viešojo sektoriaus veiklos pagrindu laikomas viešasis administravimas, kuris padeda reguliuoti bei tvarkyti vykstančius procesus, palaikyti tvarką sektoriuje. Todėl svarbu išsiaiškinti, kas yra viešasis administravimas ir kokią vietą jis užima viešajame sektoriuje.

1.2. Viešasis administravimas: samprata, funkcijos, veiklos principai

Viena iš pagrindinių viešojo sektoriaus organizacijų funkcijų laikomas viešasis administravimas, tai visoms šalims ir valdymo formoms būdinga veikla, tačiau įvairių šalių viešojo administravimo struktūra ir procesai yra skirtingi, kadangi yra įtakojami įvairių socialinių, ekonominių faktorių, specifinių politinių jėgų, interesų ir t.t.

Terminas *administravimas* dažniausiai suprantamas kaip priemonės organizuoti, sutelkti žmogiškuosius ir materialinius bei finansinius išteklius, siekiant įgyvendinti valstybės valią ir politinius sprendimus, įvairių socialinių grupių interesams tenkinti. Terminas *viešasis* – dažniausiai siejamas su bendruomene, visuomene, viešosiomis institucijomis, jų biurokratinio personalu. Kartu, terminas *viešasis* reiškia administravimo proceso atvirumą žinioms, kontrolei, analizei, vertinimui. Terminas *viešasis administravimas* yra vartojamas ir platesne prasme: kaip tam tikra atsakomybės rūšis, kurią turi įvairių lygių viešosios institucijos, vykdančios įvairias funkcijas – planavimą,

organizavimą, vadovavimą, koordinavimą, veiklos kontrolę. [20., p. 14]

Esminėmis šiuolaikinio viešojo administravimo plėtros kryptimis laikytinos:

- Viešųjų institucijų pastangos siekiant efektyvumo. Viešojo administravimo efektyvumas dažniausiai suprantamas kaip efektyvi viešoji politika, racionalus resursų panaudojimas, pozityvios organizacijos filosofijos ir organizacinės kultūros įtvirtinimas.
- Viešųjų institucijų santykis su demokratinėmis vertybėmis ir tradicijomis. Į gan griežtą biurokratinį valdymo modelį siekiama integruoti demokratines idėjas, kurios pakeistų nusistovėjusią ir nebe visada efektyvią veiklą, suteiktų galimybę darbuotojams dalyvauti sprendimų priėmimo procese.
- Inovacijos ir modernizavimo tendencijos viešajame sektoriuje. Jos būtinos siekiant patenkinti kintančius visuomenės poreikius, prisitaikyti prie kintančio ritmo, siekiant neatsilikti nuo kitų ekonomiškai stiprių šalių.

Nuo viešųjų institucijų sugebėjimo planuoti, efektyviai parengti ir priimti sprendimus, koordinuoti jų įgyvendinimą, sutelkiant išteklius, priklauso šalies ekonominė padėtis, įvaizdis, galimybės naudotis pasaulio politinių ir finansinių institucijų parama. [20., p. 14]

Viešojo administravimo subjektai atlieka šias viešojo administravimo funkcijas:

- Administracinis reglamentavimas. Nuostatų, taisyklių, reglamentų ir kitų teisės aktų, skirtų įstatymams taikyti ir įgyvendinti, priėmimas;
- Vidaus administravimas. Tvarkomos organizacijų struktūra ir raštvedyba, valdomas personalas, priimami sprendimai išteklių, asignacijų, institucijų veiklos klausimais, rengiami įgyvendinami ir kontroliuojami nutarimai, derinami svarbūs visuomenei ir verslui klausimai su visuomenės, verslo ir bendruomenių atstovais;
- Viešųjų paslaugų teikimo administravimas. Teikiamos socialinės, švietimo, mokslo, kultūros, sveikatos apsaugos, informacinės, konsultavimo ir kitos paslaugos. Tam naudojamos įvairios priemonės ir procedūros: informacinės technologijos ir nuotoliniai ryšiai, vieno langelio principas užtikrinant teisėtą veiklą, nustatytą tvarką, terminus ir kita.). [8., 97-98 p.]

Administracinių galimybių formos įvairiose viešosios politikos fazėse gali būti labai įvairios. Visų pirma, tai veiklos taisyklių, regulaminų, nuostatų rengimas, sprendimų priėmimo praktika, įstatyminių-normatyvinių aktų rengimas ir adaptavimas konkrečiai viešosios politikos sričiai, viešųjų programų ir projektų rengimas, jų įgyvendinimo valdymas. [20., p. 18]

Teoretikai vis dar diskutuoja siekdami išskirti bendrąjį viešojo administravimo modelį, kuris tinkamai atspindėtų viešojo sektoriaus administracinius procesus, veiklos ypatumus. Tačiau tokį modelį sukurti beveik neįmanoma, nes sunku identifikuoti visus viešojo administravimo elementus, sunku numatyti efektyvumo rodiklius ir pan. Tačiau Eric Lane savo vadovyje pateikia pagrindinius viešojo administravimo principus, pagal kuriuos struktūruojamas viešasis sektorius

apimant jo institucinę struktūrą, valstybės tarnautojų motyvaciją bei viešųjų interesų statusą.

1. Viešųjų institucijų uždavinius turi apibrėžti politikai, o vykdyti – administracijos darbuotojai, šitaip įgyvendinami racionalaus sprendimų priėmimo modelio reikalavimus.
2. Administravimas turi remtis rašytiniais dokumentais, kurių dėka įstaiga tampa šiuolaikinės valdžios šerdimi.
3. Viešojo sektoriaus uždaviniai formuojami ir vykdomi kaip nepertraukiamas, taisyklėmis apibrėžtas procesas.
4. Administravimo darbą reglamentuojančios taisyklės yra techninės arba teisinės. Abiem atvejais reikalinga tam tikra darbuotojų kvalifikacija.
5. Užduotys arba funkcijos skirstomos į funkcionaliai skirtingas sritis, kurių kiekvienai suteikta atitinkama valdžia ir sankcijos.
6. Ir pareigūnai, ir uždaviniai išdėstomi hierarchine tvarka, apibrėžiamos kontrolės bei apskundimo teisės. Jei visos kitos sąlygos vienodos, pirmenybė teikiama centralizavimui.
7. Organizacijos išteklių yra visiškai atskirti nuo jos narių, kaip privačių asmenų, išteklių.
8. Įstaigos vadovas negali naudoti savo įstaigos privatiems tikslams.
9. Kad įvykdytų įsipareigojimus, valstybės tarnautojai atlieka viešųjų interesų užduotis priklausomai nuo savo profesinio pasirengimo ar pareigos įsisąmoninimo.
10. Viešajame sektoriuje yra vienas vyraujantis interesas – visuomenės (viešasis) interesas, kuris nustato politikų bei administracijos darbuotojų asmeninių interesų įtakos ribas. [11., p. 12-13]

Kaip jau minėta anksčiau šis modelis nėra tobulas, kai kurie jo elementai daugiau siekiamybė nei realiai egzistuojančios veiklos gairės. Tačiau ši sistema atskleidžia viešojo sektoriaus esmę bei pagrindinius jam keliamus tiek vidinius, tiek išorės reikalavimus.

Apibendrinant poskyrį galima pasakyti, kad viešajam administravimui būdinga:

- Hierarchija bei centralizavimas;
- Biurokratinės struktūros elementai;
- Procesų reglamentavimas įstatymais, nuostatais ir kitais aktais;
- Aukšti reikalavimai tarnautojams (darbuotojams);
- Procesų dokumentavimas, fiksavimas;
- Ypatingas visų lygmenų procesų skaidrumo poreikis.

1.3. Viešojo sektoriaus publikos ir jų tarpusavio santykiai

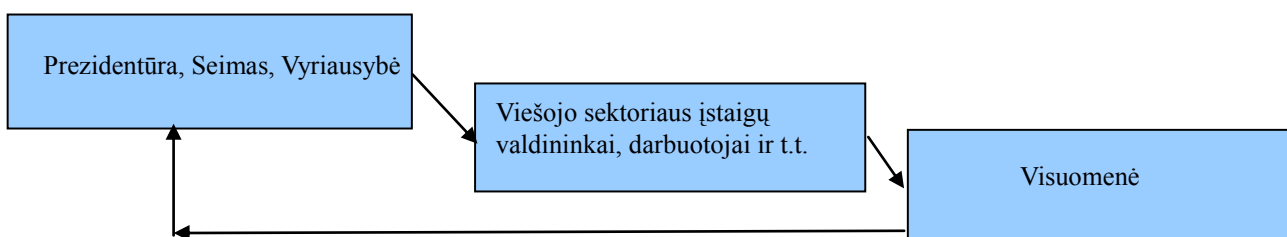
Literatūroje nepavyko aptikti viešojo sektoriaus „interesų grupės“ sąvokos bei aiškaus ir tikslaus asmenų priskyrimo tam tikroms grupėms ar auditorijoms pavyzdžių. Tačiau neabejotinai

tam tikros auditorijos, publikos, asmenų grupės viešajame sektoriuje yra. Jos sąveikauja tarpusavyje, daro viena kitai įtaką, yra pavaldžios vienos kitoms, dirba vienos dėl kitų. Todėl atlikus literatūros šaltinių analizę, galima išskirti kelias, viešajam sektoriui būdingas, asmenų grupes, publikas, kurios turi įtakos sektoriaus veiklai. Publikomis vadinamos organizacijai svarbios grupės, taip pat žmonių grupės, besidominčios tam tikra problema vienu metu. Taip gali vadintis ir bet koks visuomenės segmentas, kurį siekiama sudominti, siekiama pasitikėjimo, pritarimo, paramos.

Viešoji veikla valstybės priemonėmis sąlygoja dvejopą subjekto bei vykdytojo santykių demokratinėje valstybėje pobūdį. Viena, egzistuoja ryšys tarp gyventojų, kaip subjekto, ir vykdytojų, kaip gyventojų valdytojų. Kita vertus, valdytojais priima į darbą personalą, kuris aktyviai dirba, kad įgyvendintų valdytojų pageidavimus, tai reiškia, jog pastarieji, t.y. valdytojais tampa jų subjektais. [11., p. 336-337] Viešasis sektorius veikia įvairių asmenų grupių tarpusavio sąveikos principu – vienos jų turi valdžios kitų atžvilgiu, daro vienos kitoms įtaką, yra priklausomos vienos nuo kitų.

Tikslinga būtų pavaizduoti viešojo sektoriaus sąveikaujančias grupes schema, kartu atskleidžiant ir jų tarpusavio įtaką (1 paveikslas). Pirmajame lygmenyje, veikia valdančioji, įstatymus leidžiančioji asmenų grupė. Tai asmenys kurie valdo valstybę, kurie kuria įstatymus, teisinius aktus, reikalavimus visų šalies organizacijų, įmonių, įstaigų ir kitų sričių funkcionavimui įtvirtinti bei reglamentuoti. Tai prezidentūra, seimas, vyriausybė ir t.t.

Antroji pagal išsidėstymą – viešojo sektoriaus vadovų, darbuotojų grupė. Ją sudaro asmenys kurie dirba įstaigose, vadovauja, įgyvendina įstaigoms pavestas funkcijas.



1 paveikslas. Viešojo sektoriaus sąveikaujančios grupės ir jų tarpusavio santykiai

Pagal biurokratinį administravimo modelį, darbuotojas privalo atlikti jam iš aukščiau pavestas funkcijas, visi procesai yra griežtai reglamentuojama teisinių dokumentų, negali būti jokių nukrypimų nuo normų, jokių savavališkų sprendimų. Taigi, darbuotojas tarsi išspraudžiamas į rėmus, kurie slopina kūrybiškumą, veikimo laisvę, nebūtinai tai, kas nurodyta griežtose taisyklėse tinka kiekvienai situacijai spręsti. Todėl palaipsniui stengiamasi keisti požiūrį į viešojo sektoriaus darbuotojus, stengiamasi atsisakyti požiūrio į žmogų, kaip į sistemos dalį, mechaniškai atliekančią pavestas funkcijas, ir pereiti prie labiau demokratiško ir šiuolaikiškesnio požiūrio. Darbuotojus palaipsniui stengiamasi įtraukti į dalyvavimą tarybose arba jungtinėse sprendimų priėmimo

struktūrose, tikima, kad tai padidins jų įsitraukimą į viešosios įstaigos veiklą, o patys darbuotojai jaus didesnę pasitenkinimą darbu, pakils darbo efektyvumo rodikliai.

Viešojo sektoriaus tarnautojai yra ta grandis, kuri perduoda visuomenei, kartu su viešosiomis paslaugomis bei produktais, aukščiausios vadovybės valią, nutarimus.

Paskutinė šios schemos grandis – visuomenė, valstybės, kurioje funkcionuoja viešasis sektorius, piliečiai. Tačiau anaipol negalima teigti, kad visuomenė, atlieka nesvarbų vaidmenį viešojo sektoriaus veikloje. Visuomenė taip tik ir yra ta grupė, kuriai privalo tarnauti anksčiau dvi minėtosios. Visas viešojo sektoriaus veiklos pagrindas yra kuriamas visuomenės pasitikėjimo dėka, o pagrindiniu sektoriaus tikslu laikomas tarnavimas visuomenės interesams, todėl teoriškai visuomenei suteikiamos pakankamai stiprios galios, reikalauti, kad būtų paisoma jų gerovės, kad būtų atsižvelgiama į jų poreikius. Kiek viešasis sektorius paiso šių reikalavimų, priklauso nuo daugelio veiksnių: nuo šalies politinės sistemos, nuo asmenų užimančių šalies valdančiąsias pareigas, nuo skaidrumo svarbos suvokimo tiek pirmajame sektoriuje, tiek visuomenėje. Valdantieji savo reikalavimus kelia valstybės tarnautojams (kitai viešojo sektoriaus darbuotojams), tačiau įtakoti visuomenės požiūrį gali sunkiai. Tarnautojai yra valstybinio aparato dalis, kurie tik vykdo jiems pavestas funkcijas ir nurodymus, jie atlieka tarpininko vaidmenį perduodami visuomenei valdančiųjų nutarimus ir pan. Visuomenė savo ruožtu iš karto įtakoja (stengiasi įtakoti) aukščiausios grandies atstovus (valdančiuosius), tačiau nedaro tiesioginio poveikio viešojo sektoriaus tarnautojams.

Pagal J. Grung ir Hunt yra keturių tipų ryšiai, siejantys organizaciją su jos publikomis:

- *Igalinantys*. Ryšiai, kuriais įmonė yra susieta su tomis organizacijomis ir visuomenės grupėmis, kurios valdo išteklius, reikalingus tai įmonei egzistuoti;
- *Funkciniai*. Ryšiai siejantys organizaciją su tiekėjais ir vartotojais;
- *Normatyviniai*. Šiais ryšiais įmonės yra susijusios tarpusavyje ir su profesinėmis organizacijomis;
- *Difuziniai*. Ryšiai sieja įmonę su tais visuomenės elementais, kurie nėra sujungti į kokią formalią organizaciją ar struktūrą, bet gali būti reikšmingi įmonės komunikacijos adresatai, pvz. tautinės mažumos, vilniečiai ir pan.). [13., p. 38]

Sunku priskirti asmenis tam tikroms grupėms, nes dažnai tas pats žmogus priklauso kelioms grupėms iš karto. Dėl to labai svarbu tinkamai ir tikslingai bendradarbiauti su savo publikomis.

Negalima teigti, kad visos minėtosios grupės turi vienodas galias bei įtaką. Kadangi viešojo vadyba pasižymi monopoliniais ypatumais, vartotojas turi tik balso teisę. Viešasis vadovavimas gali tikėtis vartotojų įmokų paprasčiausiai todėl, kad bus panaudota mokesčių valdžia, o tai rodo, jog viešojo vadyba daugiausia remiasi nesavanoriškumo principu. [11., p. 259] Ši pastraipa labai gerai atspindi santykius tarp schemos viršuje ir apačioje esančių asmenų grupių. Visuomenė turinti tik

balso teisę, yra ta valstybės dalis, kuriai vadovauja aukštesnės institucijos, jų santykiai yra kuriami valdymo pagrindu. Todėl ne visada gali sutapti valdančiųjų ir visuomenės nuomonė, tokiu atveju visuomenei tenka susitaikyti su priimtais sprendimais, netgi jei tie sprendimai ne visai priimtini jiems patiems.

Dar vieną viešojo sektoriaus sąveikaujančių asmenų grupių skirstymą siūlo Phillips (2003), jis išskiria tris grupes:

1. Normatyvinė grupė. Tai grupė, kuriai įstaiga turi moralinių įsipareigojimų. Analogiška visuomenės narių grupei.
2. Derivatyvinė grupė. Tai grupė, kuriai įtaką daro įstaiga arba pirmoji (normatyvinė) grupė. Analogiška valdančiųjų ir viešojo sektoriaus darbuotojų grupėms.
3. Asmenys nepriklausantys nei vienai anksčiau minėtai grupei. [6., p. 18]

Visuomenės ir viešųjų įstaigų santykiai palaipsniui kinta, lyginant su prieš dvidešimt metų vyravusia padėtimi, dabartiniai viešojo sektoriaus santykiai, padarė pažangą. Žmogus (tiek darbuotojas, tiek visuomenės narys) viešajame sektoriuje apskritai, įgauna naują vaidmenį, išklausa jo nuomonės, atsižvelgiama ar bent jau bandoma atsižvelgti į jo poreikius. Visa tai rodo, kad iki tol grynai orientuotas tik į aukščiausios valdžios poreikius, viešasis sektorius atsisuka į visuomenę, reformuluoja savo prioritetus ir ima tarnauti viešajam interesui. Pamažu suvokiama, kad organizacija gali gyvuoti ir plėtotis, jei išorinė aplinka yra palanki jai veikti, o vidinė yra tinkamai kuriama ir puoselėjama, atitinka racionalumo ir optimalumo reikalavimus. [8., p. 315] Šis suvokimas įtakoja naujus visuomenės viešajam sektoriui keliamus reikalavimus ir naujų tarpusavio santykių pradžia.

1.4. Viešojo sektoriaus pokyčiai ir jam keliami reikalavimai

Viešojo sektoriaus esmė – visuomenės poreikių tenkinimas. Žvelgiant į ankstesnius laikus, visuomenės poreikiai buvo stipriai slopinami, o visuomeninė nuomonė reguliuojama ir ignoruojama, todėl viešojo sektoriaus veikla buvo itin politikuota. Griežta hierarchinė sistema nepripažino žemesnių hierarchijos elementų požiūrio, visi procesai vyko taip, kaip buvo nusprendžiama iš viršaus, t.y. valdančiųjų asmenų. Tačiau keičiantis šalies politinei situacijai, pamažu ateinant demokratinei valdymo sistemai, visuomenė išsivaduoja iš sąstingio, įgauna naujų teisių, visuomenei atsiveria naujos galimybės, daugiau saviraiškos laisvės. Valstybės piliečiai kartu su nauja santvarka įgyja naują statusą – teisę į informaciją, teisę į nuomonės išreiškimą, teisę dalyvauti sprendimų priėmime. Esant tokioms sąlygoms ir viešasis sektorius tampa atviresniu, labiau orientuotu į visuomenę. Visuomenė ima teisėtai kelti reikalavimus siekdama savo narių gerovės.

Visuomenė reikalauja iš viešojo sektoriaus institucijų efektyvumo, naujų veiklos formų, nuolat gerėjančių kokybinių veiklos rodiklių. Todėl vis svarbesni tampa viešųjų paslaugų teikėjų ir vartotojų komunikacija, santykiai, viešojo sektoriaus struktūrų organizaciniai pokyčiai, viešųjų programų ir projektų bei visų veiklos rūšių – informacinių, technologinių, finansinių ir žmogiškųjų išteklių valdymo – inovacijos. [20., p. 9]

Ypatingą reikšmę viešajame administravime turi viešasis interesas (arba kitaip visuomenės interesas). Ši sąvoka apibūdina institucijas ir tikslus, kurie padeda daryti ir įgyvendinti viešuosius sprendimus. [11., p. 18] Viešuoju interesu galime vadinti visuomenės keliamus reikalavimus valdančiosioms institucijoms. Taip pat viešasis interesas motyvuoja galutinį rezultatą arba užtikrina veiklos tikslingumą, pasireiškiantį geru jos atlikimu. Vadinasi pateikiamos prekės ir paslaugos ne tik atitiks gyventojų poreikius, bet ir įstatymų nustatytus reikalavimus. [11., p. 279]

Priimant ir vykdamat viešosios politikos sprendimus visada netiesiogiai sprendžiama subjekto ir vykdytojo problema. Pati viešosios institucijos veiklos esmė yra supratimas, kad su politikais, valdininkais ir specialistais, kaip su vykdytojais, sudaromos sutartys veikti atsižvelgiant į piliečių, kaip subjektų, interesus. Pagal tokią schemą subjekto pastangos tikrinti vykdytoją turi svarbią reikšmę. [11., p. 18] Galima teigti, kad vykdytojas atstovauja subjekto interesus, priimdamas politinius sprendimus, kurie turi (arba turėtų) išreikšti subjekto valią. Todėl normalu, kad visuomenės narys, kitaip vadinamas subjektu, yra suinteresuotas tuo, kaip bus išreiškiama jo valia, ar bus atsižvelgta į jo poreikius, ar priimtas sprendimas jam bus naudingas. Per valstybinio lygio politikas ir politines valdymo formas piliečiai, o tiksliau – vis stiprėjančios ir įvairėjančios interesų grupės išreiškia savo interesus ir taip plėtoja visuomenės pilietiškumo potencialą. Tai esminiai viešybės transformacijos akcentai, kai valdžia iš formalios ir net biurokратиškos institucijos, asocijuojančios neskaidrumą, abejingumą, žmogiškojo požiūrio ignoravimą, priversta tapti „valdžia bendraujančia“. [1., p. 23] Iš čia ir kyla viešojo intereso esmė. Visgi ne visada sutampa visuomenės interesai su valdančiųjų priimamais sprendimais, dažnai interesai kertasi arba yra painiojami su individualiais interesais, kurie neretai yra savanaudiški. Visuomenės interesas (tuo pačiu ir pasipiktinimas) akivaizdžiai išskyla aikštėn, jei viešųjų institucijų procedūros, ar sprendimai prasilenkia su visuomenės lūkesčiais.

Dar viena visuomenės dėmesio, o ne retai ir pasipiktinimo sulaukiantis problema, tai viešojo sektoriaus valdymo sistema. Iš senų laikų išlikęs biurokratinis valdymas šiais laikais dažnai kritikuojamas, kaip pasenusi, atgyvenusi valdymo forma, kuri nebeatitinka šiuolaikinių poreikių. Todėl septintajame dešimtmetyje prasidėjo viešojo sektoriaus reformos. Palaipsniui imta derinti valdymo procesus bei demokratines idėjas tam, kad būtų pasiekta kaip įmanoma geresnių veiklos rezultatų. Trys pagrindiniai viešojo sektoriaus reformos tikslai buvo šie – efektyvumas, lygybė ir taupymas. [11., p. 227]

Biurokratinis valdymas siejamas su nustatytais taisyklėmis ir racionaliais norminiais vadovo įgaliojimais, funkcijomis, valdymo procedūromis, ataskaitomis ir kontrolės sistemomis. Klasikinis požiūris į biurokratinę organizaciją su griežtai apibrėžtomis funkcijomis, hierarchija ir kontrole iš esmės orientuotas į efektyvų problemų sprendimą stabilioje aplinkoje, todėl laikomasi nuomonės, kad šiuolaikinėms valdymo problemoms spręsti tai mažai naudinga. Tačiau suprantant, kad organizacijų valdymo sistema turi sietis su egzistuojančiu biurokratiniu administravimu, yra labai daug neišspręstų funkcijų persiskirstymo, struktūros kūrimo, valdymo procesų organizavimo ir kitų klausimų. Organizacijos valdymo struktūra turi būti efektyvi, todėl neįmanoma atsieti biurokratinės hierarchijos nuo valdymo, tačiau ji taip pat privalo būti lanksti, adaptyvi ir dinamiška, kad jos reakcija į sparčiai kintančią aplinką būtų adekvati. [8., p. 317] Ilgainiui įsitikinta, kad ne visada griežtos taisyklės reiškia geriausią problemos sprendimą. Priešingai, nepaslinkus teisiniai apribojimai, statiškos struktūros stabdo inovacijų bei technologijų diegimą, todėl reformomis siekiama įrodyti, kad ne procedūros yra svarbiausios, o tikslai, kurie yra gyvybiškai svarbūs visų piliečių gerovei.

Iš esmės siūlomos viešojo sektoriaus modernizavimo idėjos dažniausiai yra antibiurokratiškos nuostatos, pagal kurias viešojo sektoriaus modernizavimas reikalauja visuotinių viešųjų organizacijų veiklos pokyčių:

- į taisyklės ir reguliavimą orientuota organizacinė elgsena turėtų būti pakeista į veiklos rezultatus orientuotą administracinę elgseną;
- „biurokratinę kontrolę“ turi pakeisti naujos „postbiurokratinės“ kontrolės formos, orientuotos į decentralizavimą, finansinių kliūčių mažinimą, naujų biudžeto sudarymo formų kūrimą, sutarčių su administratoriais plėtrą ir administratorių bei programų vadybininkų atsakomybės didinimą bei kompleksinį vadovavimą;
- būtina gerinti visų rūšių veiklą, skatinančią administratorių darbo efektyvumą bei motyvaciją (personalo lavinimą, konkurencijos plėtojimą);
- remti vartotojus, teikiančius pasiūlymus dėl paslaugų kokybės gerinimo;
- remti teigiamus administracinės kultūros pokyčius;
- plėtoti grįžtamojo ryšio mechanizmą siekiant sistemingai atlikti veiklos monitoringą bei vertinti rezultatus. [20., p. 11]

Viešąjį sektorių bandoma transformuoti į vadybinį, turintį daugiau kontrakto veiksmų, taikančių laisvesnį bendradarbiavimo stilių tarp hierarchinių lygmenų, tarp kontroliuojančių ir vykdančių padalinių. Tobulinama žmogiškųjų išteklių vadyba, personalas plačiau įtraukiamas į sprendimų priėmimo procesą ir valdymą. Mažinama administracinė kontrolė: numatomi griežti vykdymo tikslai, naudojamas grįžtamasis ryšys su vartotojais – jie įtraukiami į valdymo procesą. Daug dėmesio skiriama privataus sektoriaus laimėjimų analizei, kuriama patikima, veiksminga,

kompetentinga ir atvira prekių tiekimo ir paslaugų teikimo sistema, sudaromos sutartys, vengiama monopolizmo ir protekcionizmo. Rūpinamasi politikų ir valdininkų, priimančių sprendimus, kvalifikacija, siekiama, kad valdymas ir sprendimų priėmimas būtų skaidresni.

Akivaizdu, kad orientaciją į struktūras ir sistemą pamažu keičia orientacija į pilietį, į tikslinę auditoriją. Nenuostabu, kad šiame informacinių technologijų amžiuje, viešojo sektoriaus paslaugos pamažu perkeliama į virtualiąją erdvę. E. Valdžia, e. paslaugos – tai informacinių technologijų taikymas komunikacijai ir vidinei bei išorinei sąveikai su piliečiais, verslu ir kitomis vyriausybės organizacijomis. [3., p. 86] Visų veiklos sričių atsivėrimas į viešąją erdvę ir jų tarpusavio integracijos komunikaciniu pamatu didėjimas iš esmės lemia ir paties valdymo komunikacinę transformaciją, kuri faktiškai reiškia tai, kad gyvenimą „persikeliantį“ į viešuosius pavidalus, gali suvaldyti tik komunikacinės valdymo formos: komunikacinių instrumentų ir komunikacijos vadybos būdai yra vieninteliai, galintys valdyti daugiapakopius, daugialypius, dinamiškai kintančius visuomenės kompleksinius ryšius, kurių integracijos lygis nepaliaujamai didėja. Valdžia yra tuo veiksmingesnė, kuo geriau palaiko ir individualizuoja visų lygių sąveikas su suinteresuotomis grupėmis. Dėl to pastaruoju metu į gyvybiškai svarbių valstybinių uždavinių sąrašą vis dažniau patenka e. Valdžios, e. paslaugų ir e. valdymo plėtra ir tobulinimas, kuris iš esmės reiškia kokybiškai naujus mechanizmus pasiekti įvairiausias „publikas“ ir „auditorijas“ ir užtikrinti kompleksinį socialinių sąveikų veikimą bei jų politinį ir pilietinį įprasminimą siekiant bendrų visuomenės tikslų. [1., p. 22-24] Elektroninė erdvė įgalina patogesnius prieigos būdus, bet koku jam patogiu metu vartotojas gali susitvarkyti jam rūpimus klausimus. Elektroninė erdvė suteikia atvirą prieigą prie įstaigos, prie jos informacinių resursų, o tai padaro įstaigą atviresne, patrauklesne auditorijoms. Organizacijos gali tapti virtualios ne tik piliečių požiūriu: atsiranda galimybė lanksčiau reglamentuoti darbuotojų darbo valandas, nyksta ne tik išorinės, bet ir vidinės organizacijų „sienos“, mažiau reikšmės teikiama hierarchiniams santykiams, skyriams ir departamentams. Informacinės technologijos turi potencialą pakeisti iki šiol objektyviomis ir nekintamomis laikytas viešojo sektoriaus organizacijų savybes: a) „vietą“, b) „laiką“, c) „informacijos formą“. [3., p. 89]

Perkeliant daugelį organizacijų vidinių ryšių į viešumą ir deleguojant daugelį funkcijų viešiesiems tinklams, siekiama ne tik prisitaikyti prie galvotūkčiais kintančios aplinkos, bet ir įgyti adekvačias šiandienei tikrovei veiklos formas, bendravimo būdą, žinojimo aplinkas, taip pat įgyti konkurencinę dinamiką ir suformuoti ateities perspektyvą. [1., p. 24]

Šiuolaikinės viešojo administravimo institucijos stengiasi sukurti lankstesnes organizacines struktūras. Organizacijų lankstumą jos supranta kaip gebėjimą veiksmingai derinti savo struktūrinę sąrangą ir funkcinę veiklą prie besikeičiančių viešojo sektoriaus ir visuomenės poreikių. Organizacijų gebėjimą lanksčiai reaguoti į vidinius ir išorinius pokyčius specialistai vertina kaip

vieną iš svarbiausių šiuolaikinės, nuolat besimokančios organizacijos bruožų. [20., p. 13-14]

Visgi negalima teigti, kad viešojo sektoriaus situacija yra ideali, dar daug ko trūksta, daug idėjų dar yra neįgyvendintos ir tik nuspėjama, kokį poveikį jos turėtų sistemos keitime. Ne taip lengva atsikratyti ir dešimtmečius funkcionavusios sistemos, nusistovėję ir nepaslankūs veiklos procesai, teisinio reguliavimo spragos – visa tai reikalauja daug laiko, žmogiškųjų, finansinių bei kitų išteklių. Nusistovėjusi sistema įtakoja visus procesus, ne išimtis ir komunikacija, kuri atlieka bene svarbiausią vaidmenį sektoriaus tikslams įgyvendinti.

2. VIEŠASIS SEKTORIUS IR KOMUNIKACIJA

2.1. Viešojo sektoriaus komunikavimo ypatumai

Vyriausybės (viešojo sektoriaus) komunikacija visada buvo reikalinga piliečiams informuoti apie esamas paslaugas ir kaip jomis naudotis. Demokratinėje valstybėje visuomenės informavimas yra būtinas, kad piliečiai galėtų spręsti apie savo išrinktųjų atstovų politiką ir veiksmus. Suteikiant informaciją tikimasi, jog piliečiai turės pakankamai žinių, kad galėtų dalyvauti formuojant vyriausybės politiką. [27., p. 324]

Taigi pagrindiniai viešojo sektoriaus komunikacijos tikslai – visuomenės palankumo pelnytas bei jos įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą, tai viena iš demokratinio valdymo sąlygų. Organizacijos turi pačios siekti ir skatinti visuomenės atstovus dalyvauti sprendimų priėmime bei domėtis institucijų veikla. Siekiant efektyvaus tarpusavio supratimo, svarbu identifikuoti pagrindines publikas bei įvertinti jų poreikius ir tinkamai su jomis komunikuoti.

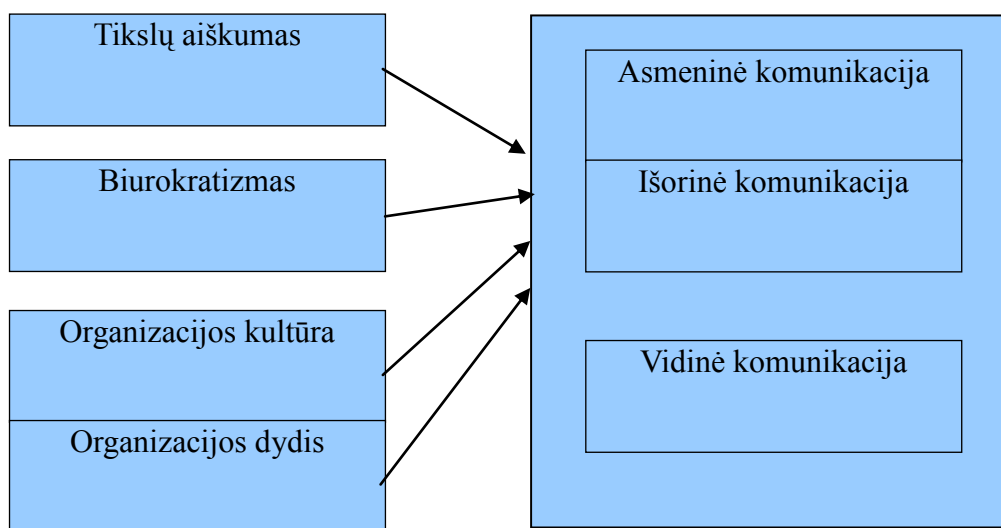
Darbe bus apžvelgta keletas viešojo sektoriaus komunikavimo modelių, kurie atspindi, kokia komunikacijos reikšmė sektoriaus veiklai, kokie elementai būtini, kad komunikacija būtų efektyvi.

J. Fairbanks'o darbe, nagrinėjančiame valstybinių organizacijų komunikaciją, aptariamas viešojo komunikavimo modelis, kuris būdingas daugumai organizacijų. Pagrindiniai viešojo komunikavimo elementai šie:

- Atvirumas. Visos galimos skelbti informacijos (tikslios, aktualios, nepasenusios, suprantamos) padarymas viešai prieinama, nesvarbu ar informacijos pobūdis teigiamas, ar neigiamas.
- Komunikacijos kanalų įvairovė. Informacijos sklaidai turi būti pasitelkiama kaip įmanoma daugiau kanalų ir priemonių. Vien žiniasklaidos nebepakanka, pasitikėjimas ja kritęs, todėl toks komunikavimas netenka efektyvumo.
- Reagavimas į „grįžtamąjį ryšį“, svarbu atsižvelgti į visuomenės nuomonę, viešąjį interesą.
- Vengti maišyti viešojo komunikavimo bei politinius interesus.
- Svarbus komunikacijos specialisto, atstovaujančio įstaigos interesus, profesionalumas, geras srities išmanymas, atsakomybės prieš visuomenę pojūtis. [6., p. 21-22] Šis modelis gan paprastas, konstruojamas viešojo intereso pagrindu, visi sudedamieji elementai apeliuoja į sąžiningumą, skaidrumą, atsakomybę, komunikacijos pagrindu siekiama dialogo su visuomene.

Pandey ir Garnett siūlo komunikacijos modelį, kuris yra sukurtas remiantis literatūros analize.

Teoretikai pripažįsta, kad viešojo sektoriaus komunikacijai skirta mažai dėmesio, todėl atlikę literatūros analizę suformuoja žvalgybinį komunikacijos modelį (2 paveikslas). Šis modelis rengiamas tyrimo pagrindu ir remiantis gautais viešojo sektoriaus komunikacijos tyrimų rezultatais stengiamasi patvirtinti modelio elementus bei jo funkcionavimą.



2 paveikslas. Pandey ir Garnett viešojo sektoriaus komunikacijos modelis

Teoretikai išskyrė tris pagrindines komunikavimo kryptis:

1. Asmeninę komunikaciją. Tai santykiai tarp nedidelio skaičiaus asmenų (pvz.: dviejų žmonių).
2. Išorinę komunikaciją. Apima visą komunikaciją, kuri išeina iš organizacijos.
3. Vidinę komunikaciją. Visa komunikacija, kuri veikia įstaigos viduje.

Taip pat jie išgrynino komunikacijai įtakos turinčius veiksnius: tikslų aiškumas, biurokratizmas, organizacijos kultūra, organizacijos dydis. Svarbu išsiaiškinti kaip ir kodėl visi šie elementai buvo įtraukti į komunikacijos modelį, kokią reikšmę jie turi bei kaip įtakoja vienas kitą.

Viešojo sektoriaus organizacijoms keliami itin aukšti reikalavimai, išaugęs atskaitomybės poreikis padarė didžiulę įtaką viešojo sektoriaus struktūrai, procesams bei komunikacijai. Viena pagrindinių sektoriaus problemų buvo tikslų dviprasmiškumas, neretai tikslai buvo visai neaiškūs, kirsdavosi tarpusavyje, todėl šių jų išgryninimas tapo viena svarbesnių viešojo sektoriaus sprendžiamų problemų. Tikslų aiškumas neatsiejamas nuo sektoriaus veiklos efektyvumo. Aiškiai suformuluoti įstaigos tikslai gali padėti sušvelninti konfliktus ir padidinti komunikacijos kokybę tarp įvairių asmenų grupių. Taip pat šis pokytis naudingas ir informacijos sklaidai, nuomonių įtakai, vystant ir skatinant supratingumą.

Sekantis modelio elementas – biurokratizmas. Jis traktuojamas kaip: valdymas, taisyklės bei procedūros, kurios apriboja organizacijos veiklą. Biurokratizmas gali įtakoti komunikacinius

procesus dviem būdais:

- griežtos taisyklės ir procedūros riboja komunikacijos kanalų pasirinkimą;
- biurokratizmas neigiamai veikia individų motyvaciją ieškoti reikiamos informacijos.

Organizacijos klimatas taip pat turi įtakos komunikacijos procesams. Jis apibrėžiamas kaip lementų visuma, kuriai priklauso: organizacijos struktūra, atsakomybė, supratingumas ir palaikymas, pagyrimai ir bausmės, konfliktų sprendimo būdai, elgesio taisyklės bei organizacijos identitetas. Tyrimų metu buvo nustatyta, kad vidinė komunikacija yra labiau susijusi su tarpasmeniniais kintamaisiais: pasitikėjimu, atvirumu. Galima teigti, kad organizacijos klimatas labiau įtakoja tarpasmeninę ir vidinę komunikaciją, o išorės komunikacijai nedaro jokios įtakos.

Paskutinis komunikacijai įtakingas elementas – organizacijos dydis. Jis matuojamas darbuotojų skaičiumi. Viena vertus komunikacija didelėje organizacijoje yra kompleksinė ir sudėtinga. Kita vertus, tokios organizacijos turi gerai išvystytą komunikaciją, kuriai skiriamos specialios lėšos, dirba komunikacijos specialistai. [15., p. 37-41]

Organizacijos kultūra bei organizacijos dydis tarpusavyje susieti elementai, jie tiesiogiai priklausomi vienas nuo kito. Nuo to, kokio dydžio yra organizacija, priklauso jos kultūros pobūdis, kuo organizacija didesnė – tuo sudėtingesnė jos kultūra, didesni atstumai tarp organizacijos narių, skyrių, komunikacija sudėtingesnė, šaltesnė. Priešingai, kuo organizacija mažesnė, tuo glaudesnė jos kultūra bei komunikacija.

Patys teoretikai teigia, kad jų modelis nėra tobulas, ne visų elementų sąveika ištirta iki galo, tačiau žengtas nemažas žingsnis viešojo sektoriaus komunikacijos tyrimų srityje. Modelio trūkumai netrukdo susidaryti pakankamai išsamų viešojo sektoriaus komunikacijos vaizdą.

Nereikėtų pamiršti, kad viešasis sektorius yra moraliai įpareigotas komunikuoti su visuomene, ir šis faktas gali būti vienu iš komunikavimo efektyvumo stokos priežasčių. Visi komunikaciniai procesai yra dokumentuoti, formalizuoti, standartizuoti, tačiau, kaip jau minėta anksčiau, ne visada taisyklės pasitvirtina, kartais jos kertasi su siekiamais tikslais, o tada iškyla moralinė dilema – ar apeiti taisyklės vardan visuomenės intereso, ar laikytis nurodymų paminant viešojo intereso esmę. Iš čia kyla dar kita problema – kiek pats įstaigos darbuotojas yra suinteresuotas gerai ir sąžiningai komunikuoti, ar teisiniai suvaržymai neslopina jo noro gerai dirbti ir tarnauti visuomenės interesui. Nuo šio požiūrio priklauso ir komunikavimo kokybė, efektyvumas.

2003 metais Vyriausybės komunikacijos priežiūros grupė iškėlė viešojo sektoriaus komunikacijos problematiką. Šios komisijos tyrimų pagrindu atskleidžiamos efektyvios komunikacijos kliūtys bei akcentuojama, kokių priemonių derėtų imtis, kad tas kliūtis įveikti. Nors nagrinėjama Australijos viešojo sektoriaus problematika, visgi galima aptikti daug bendrų bruožų, būdingų daugelio šalių viešojo sektoriaus komunikavimui.

Pagrindinės viešojo sektoriaus komunikacijos kliūtys yra šios:

- Kritęs pasitikėjimo lygis viešuoju sektoriumi, ypač valdančiaisiais asmenimis. Susiduriama su išankstiniu neigiamu nusistatymu, kad vyriausybės pateikiama informacija yra nepatikima. Visuomenė skeptiškai nusiteikusi valdančiųjų atžvilgiu, net jeigu jų komunikacija paremta teisingais faktais. Siekiant pakeisti šią situaciją būtini pokyčiai visuose lygmenyse: visuomenėje, žiniasklaidoje bei viešajame sektoriuje.
- Trūksta komunikacijos specialistų profesionalumo viešajame sektoriuje. Komunikacija turi būti integruota į valdymo procesus, strategiškai planuojama, turėti aiškius tikslus, kanalai turi būti kruopščiai parenkami, tam, kad pasiektų tikslines auditorijas. Komunikacija turi būti lygiavertė kitiems įstaigų veiklos procesams. Pasigendama vieningai dirbančių komunikacinių sistemų, įstaigų skyriai dirba savarankiškai, nėra vieningumo, sutarimo. Būtina kelti komunikacijos specialistų lygį bei keisti požiūrį į pačią komunikaciją.
- Nėra kryptingos ir gerai planuotos komunikacijos sistemos tarp skirtingų viešojo sektoriaus įstaigų. Ištikus krizėms ar kitoms nenumatytoms situacijoms trūksta paramos, pagalbos. Siūlomas sprendimas – išvystyta komunikacijos sistema, kuri padėtų ne tik efektyviau tarpusavyje komunikuoti bet pasikeisti vertinga patirtimi.
- Mažas valstybės tarnautojų įsitraukimas į įvairius procesus. Valstybės tarnautojai turėtų labiau įsitraukti į sprendimų priėmimo procesus, išsakyti argumentuotą savo nuomonę, jie turėtų būti ta grandis, kuri perduoda vyriausybės informaciją visuomenei, suteikia jiems prieigą prie informacijos.
- Atstovams spaudai (komunikacijos specialistams) trūksta profesionalumo. Jiems turėtų būti keliami itin aukšti reikalavimai, visų pirma toks specialistas turėtų išmanyti daug įvairių disciplinų, turėtų būti patikimu ir atsidavusiu darbdaviui.
- Komunikacija yra gan vienkryptiška. Ji turėtų būti kuriama dialogo pagrindu, įtraukti visas auditorijas, jas išklaudyti ir jų paisyti. Labai svarbu gerai žinoti savo publikas. Sektorius komunikacijai išreikšti turi pasitelkti kaip įmanoma daugiau įvairių kanalų, informacija turi būti skleidžiama nuolat, pastoviai. Turėtų būti taikomos ir verslo sektoriuje pasitvirtinančios priemonės tokios kaip: marketingo elementai, tyrimai, gerų tinklalapių rengimas, komunikacija internetinėje erdvėje, gerai išvystyta vidinė komunikacija, ryšių su visuomene bei reklamos elementai. [9.]

Viešajame sektoriuje informacija atlieka svarbų vaidmenį. Vien padidėjęs informuotumas apie viešojo sektoriaus paslaugas gali padidinti jo efektyvumą. Nuo jos tikslumo bei sunkumų gauti atitinkamą informaciją priklauso, kaip veiks programos, jų įgyvendinimo, efektyvumo laipsnis. Jei informacija, kuria remiantis kuriama programa, yra nepakankama, viešojoji politika pasireikš iškreiptai, programa veiks netinkamai. Veikla viešajame sektoriuje apima abi sritis – tiek individualių atlikėjų veiksmus ieškant informacijos, tiek ir kolektyvinę tokios informacijos

apdorojimą bei saugojimą. Siekdamas palengvinti jų programoms reikalingos informacijos paiešką ir kaupimą viešosios įstaigos sukuria informacines sistemas. [11., p. 23-24]

Dėl uždaro komunikavimo pobūdžio siaurėja naudojamų komunikacijos kanalų bei priemonių įvairovė. Kadangi informavimas laikomas viena pagrindinių viešojo sektoriaus funkcijų, jai turi būti parenkami atitinkami kanalai, kurie pasiektų kaip įmanoma daugiau individų. Informacijos sklaidai bei komunikacijoms tikslams pasitelkiamos priemonės – labai svarbus viešojo sektoriaus žingsnis link visuomenės.

2.2. Ryšiai su visuomene viešajame sektoriuje

Ryšiai su visuomene (visuomenės informavimas) valdančiųjų veikloje egzistuoja nuo senų laikų, jau seniai suvokta, kad nuo visuomenės požiūrio ir palankumo priklausys, kaip ilgai pavyks išsilaikyti užimame poste, ar visuomene pritaris sprendimams juos palaikys. Todėl neginčytina, kad komunikuoti su visuomene reikia, netgi būtina.

Vyriausybės ryšiai su visuomene turi ilgą priešistorę, ypač visuomenės informavimo srityje. Tačiau vyriausybėje ši veikla beveik niekada nėra vadinama „ryšiais su visuomene“. Iš dalies taip daroma dėl teisinių apribojimų, kurie draudžia vyriausybei skirtas lėšas naudoti visuomenės nuomonei dėl politinių programų ir projektų rėmimo paveikti. [27., p. 334] Veikla susijusi su informacijos sklaida viešajame sektoriuje vadinami viešaisiais ryšiais, visuomenės informavimu, viešaisiais reikalais ir t.t.

Wilcox, Cameron, Ault ir Agee savo vadovėlyje pateikia šiuos pagrindinius viešojo sektoriaus visuomenės informavimo tikslus:

1. Informuoti visuomenę apie visuomeninius reikalus. Kitaip tariant informuoti visuomenę apie vyriausybinių agentūrų darbą. (Agentūra čia turėtų būti suprantama, kaip viešojo sektoriaus įstaiga).
2. Naudojant tinkamas visuomenės informavimo priemones didinti agentūrų darbo efektyvumą. Kitaip tariant, paaiškinti agentūrų programas, kad piliečiai apie jas žinotų ir pasinaudotų jų teikiama nauda.
3. Suteikti grįžtamąjį ryšį vyriausybės administracijoms, kad šios galėtų koreguoti, gerinti ir testuoti savo programas.
4. Patarti vadovams, kaip sprendimą ar programą geriausiai išplatinti kuo didesniai piliečių skaičiui.
5. Veikti kaip ombudsmenas. Atstovauti visuomenei ir išklausti jos atstovus. Užtikrinti, kad asmeninės mokesčių mokėtojų problemos būtų tinkamai išspręstos.
6. Administratorius ir biurokratus šviesti apie žiniasklaidos svarbą ir kaip dirbti su žiniasklaidos atstovais. [27., p. 324]

Visi šie tikslai puikiai atspindi viešojo sektoriaus veiklos pobūdį – orientaciją į visuomenę, viešojo intereso svarbą. Kai kuriuos iš šių tikslų galima gretinti su viešojo sektoriaus komunikavimo tikslais, todėl akivaizdu, jog ryšiai su visuomene siekia padėti įgyvendinti viešojo sektoriaus tikslus.

Derėtų įdėmiau patyrinėti, kaip ryšiai su visuomene klostėsi viešojo sektoriaus veiklos kontekste. Akivaizdu, jog vien supratimo, kad reikia komunikuoti su visuomene nepakanka, taip pat svarbu, kaip, kada reikia komunikuoti, kad būtų pasiekti tikslai. Tokia viešojo sektoriaus komunikacija, kuri vyrauja dabar, formavosi gan ilgai. Išstudijavę ryšių su visuomene istorinę raidą, Grunig ir Hunt pasiūlė keturių ryšių su visuomene modelių teoriją. Svarbu apžvelgti visus modelius nuodugniau, tam, kad taptų aiškesnė dabartinė situacija. Ryšių su visuomene situacija viešojo sektoriaus kontekste formavosi ne vieną dešimtmetį, keitėsi požiūris į viešojo komunikavimo poreikį bei komunikacijos specialistų darbą, formavosi nauji viešinimosi principai, ilgainiui imta suvokti, kad geras komunikavimas vienas pagrindinių veiklos efektyvumo paskatų. Pasiūlyti modeliai buvo tokie: Spaudos ir reklamos agentų modelis (vienkryptis asimetrinis), Viešosios informacijos (vienkryptis simetrinis), Dvikryptis asimetrinis ir Dvikryptis simetrinis modeliai.

Spaudos ir reklamos agentai stengėsi bet kokia kaina pelnyti visuomenės palaikymą. Tokio pobūdžio veiklą dar gali būti vadinama propaganda. Vienkryptė komunikacija orientuota į informacijos sklaidą, vien tam, kad įtakotų visuomenės nuomonę. Toks komunikavimo būdas labiau tinkamas organizacijos reklamavimui.

Antrasis modelis – taip pat vienkryptis, tačiau čia pateikiama tikra ir teisinga informacija, nesistengiama įtikinėti. Kai žurnalistai ėmė domėtis įstaigų veikla, pačios organizacijos suprato, kad būtų naudinga pateikti visuomenei savo versiją apie vykstančius procesus, veiklą ir t.t. Ivy Lee pasiūlė organizacijoms būti atviromis ir sąžiningomis komunikuojant su visuomene. Jis siūlė skelbti ne tik teigiamą, bet ir neigiamą informaciją. Organizacijos pasinaudojusios šiuo modeliu perėjo nuo viešumo siekimo prie atsakomybės deklaravimo. Kita vertus organizacijos buvo priverstos naudotis šiuo komunikavimo modeliu, nes įstatymai uždraudė viešumo siekimo propagandinėmis priemonėmis.

Dvikryptis asimetrinis modelis susiformavo pirmojo pasaulinio karo metais, kai JAV pajuto visuomenės palaikymo poreikį. Šis modelis panašus į pirmąjį tuo, kad irgi siekia įtikinimo, pritarimo. Tačiau pagrindinis jų skirtumas tas, kad dvikryptis asimetrinis modelis pasikliauna psichografinė ir demografinė informacija, tam, kad būtų sukonstruoti efektyvūs ir tikslingi pranešimai. Siekiama iširti visuomenės vertybes, požiūrius, nuomones ir atsižvelgiant į tai, pateikti organizaciją būtent tokia, kokios ir tikisi visuomenė. Iš esmės dvikryptis asimetrinis modelis siekia išsiaiškinti visuomenės poreikius ir tada daryti kryptingą, gerai apgalvotą įtaką, kad informacija pasiektų savo tikslinę auditoriją.

Dvikryptis simetrinis modelis laikomas bene idealiu komunikavimo modeliu. Čia naudojama abipusė komunikacija, kuri padeda organizacijai atrasti bendrą kalbą su jos publikomis. Abipusis komunikavimas grindžiamas sąžiningos informacijos mainais, siekiama, kad organizacija suprastų savo publikas, o joms būtų padedama suprasti organizaciją. Šiame modelyje komunikacijos specialistas atlieka tarpininko tarp organizacijos ir jos publikų vaidmenį, tam, kad sukurtų ir palaikytų glaudžius tarpusavio ryšius. Remiantis šiais ryšiais komunikacijos specialistas laikomas patarėju organizacijoje ir dalyvauja sprendimų priėmimo procese. Šis modelis veikia socialinės atsakomybės pagrindu ir siekia labiau suprasti nei įtikinti. Vėlesni teoretikai ir tyrėjai akcentavo, kad būtent šio modelio naudojimas padaro organizacijas skaidresnėmis. Taip pat buvo pastebėta, kad naudojant vienkryptį ir asimetrinį komunikacijos modelius, organizacijoms nepavyko įgyvendinti savo tikslų, nebuvo pelnyta visuomenės pritarimo. Tikėtina, kad būtent šių, ne visai tinkamų, modelių naudojimas ir buvo smukusio pasitikėjimo priežastimi. [6., p. 13-16]

Modelis sėkmingai taikomas šiuolaikinių įstaigų veiklos praktikoje, komunikacijos specialistai stengiasi pasiekti abipusio sutarimo su savo publikomis, pasitikėjimo pagrindu stiprinti tarpusavio santykius. Visgi dar palyginus dažnai viešojo sektoriaus (ypač vyriausybės) komunikacija yra vaizduojama kaip vienkryptė, kuri siekia pasinaudojus žiniasklaidos pagalba paveikti visuomenės nuomonę. Valdžios institucijos, siekdamos kuo daugiau informacijos pateikti per spaudą, radiją ir televiziją, stengiasi palaikyti draugiškus santykius su žurnalistais. Tačiau artimi valdžios pareigūnų santykiai su žurnalistais mažina visuomenės pasitikėjimą ir žurnalistais, ir politikais. [13.]

Remiantis paskutiniu modeliu, galima teigti, jog viešajame sektoriuje kyla komunikacijos skyriaus (viešųjų reikalų departamento), kaip savarankiško įstaigos vieneto reikšmė. Tai reiškia, kad siekiant efektyvios komunikacijos viešajame sektoriuje reikia steigti ar performuoti už komunikaciją atsakingus poskyrius, ir sukurti tikslingai bei strategiškai veikiančius komunikacijos departamentus, skyrius, kurių veikla grynai būtų nukreipta į komunikaciją. Be abejo kai kuriose valstybinėse institucijose tokie skyriai sėkmingai veikia bei funkcionuoja, tačiau literatūroje nemažai atvejų, kada iškeliamas netinkamas, decentralizuotas, nestruktūriškas komunikavimo problema. Anksčiau minėtame Vyriausybės komunikacijos priežiūros grupės pateiktame dokumente iškeliamos kelios funkcijos, kurias turėtų atlikti už komunikaciją atsakingas departamentas ar skyrius:

- Vystyti ir įgyvendinti strategiškai suplanuotą komunikaciją įstaigoje;
- Rūpinti atitinkamos srities tyrimais bei profesinių standartų rengimu;
- Atstovauti vyriausybės atstovams bendradarbiaujant su žiniasklaida;
- Rūpintis komunikacijos specialistų kvalifikacijos kėlimu, mokymu, karjeros galimybėmis;

- Valdyti bei numatyti krizines situacijas;
- Įvertinti bei matuoti viešojo sektoriaus įstaigų komunikacijos efektyvumą;
- Atlikti teisingojo arbitražo vaidmenį sprendžiant smulkias problemas. [19.]

Šių funkcijų priskyrimas atskleidžia naują požiūrį į viešuosius ryšius viešojo sektoriaus kontekste. Komunikacijos skyrius tampa strategiškai svarbiu įstaigos vienetu, jam pavedamos ne tik komunikavimo, bet ir kitos platesnį veiklos spektrą apimančios funkcijos. Dialogas su visuomene, su tikslinėmis grupėmis pateikiamas, kaip vienas pagrindinių sėkmingo komunikavimo veiksnių. Komunikacijos specialistas iš pagalbinių darbuotojų tampa patarėju, jis įtraukiamas į sprendimų priėmimo procesą kaip strategiškai svarbus asmuo. Tam kad galėtų tinkamai bendradarbiauti bei atstovauti svarbius šalies asmenis komunikacijos specialistui keliami aukšti profesiniai bei asmeniniai reikalavimai, vėl gi, tai rodo pakitusį jo statusą.

Pastaraisiais dešimtmečiais išaugo komunikacijos specialisto, ryšių su visuomene atstovo vaidmuo viešajame sektoriuje, apie tai jau buvo kalbėta kiek anksčiau. Tradiciškai anksčiau buvo manoma, kad ryšių su visuomene specialistas turi turėti žurnalistinės patirties, mokėti rašyti bei išmanyti informacinių priemonių funkcionavimą, tačiau dabar situacija pasikeitė. Ryšiai su visuomene jau peržengia darbo su žiniasklaida ribas. Šiandieną dauguma ryšių su visuomene rašytinės informacijos yra skiriama tokioms kontroliuojamoms visuomenės informavimo priemonėms kaip įstaigų leidiniai, tiesioginio pašto kampanijoms, kurių metu tikslinėms auditorijoms platinama informacija, ir įstaigų narių bei darbuotojų informaciniams biuleteniams. Rašymo įgūdžiai ir žinios apie visuomenės informavimo priemones yra esminės, tačiau būtina lavinti vadybos, organizacinio darbo ir planavimo įgūdžius. [27., p. 81] Iš šiuolaikinio komunikacijos specialisto reikalaujama įvairių disciplinų išmanymo, tam, kad jis galėtų tinkamai vykdyti savo pareigas bei jam pavestas funkcijas.

Komunikacijos specialistas turi keletą funkcijų viešajame sektoriuje: didinti viešumą, matomumą, keisti neigiamus nusistatymus įstaigos atžvilgiu, bendradarbiauti su įstatymų leidėjais, palaikyti dvikryptę komunikaciją tarp įstaigos ir visuomenės. [6., p. 7] Jis taip pat atsakinėja į spaudos ir visuomenės užklausas, rašo naujienų pranešimus, rengia informacinius biuletenius, rašo kalbas aukščiausio rango pareigūnams. Vyresnieji viešųjų ryšių specialistai pataria vadovybei komunikacijos strategijos klausimais. [27., p. 326] Patarėjo vaidmuo komunikacijos specialistui priskirtas pakankamai neseniai (vykstant viešojo sektoriaus reformoms). Komunikacijos specialistas yra ta grandis, kuri palaiko ryšį tarp valdančiųjų ir jų publikų. Jie yra „arčiau visuomenės“, todėl geriau žino jos poreikius, vyraujančias nuomones, palaikymo laipsnį. Visa ši informacija yra labai svarbi vadovybės veiklai, todėl konsultuotis su komunikacijos specialistu tampa strategiškai svarbu.

Komunikacijos specialistai yra pagrindiniai visuomenės nuomonės formuotojai. Juk būtent jie pateikia informaciją visuomenei, pasinaudodami žiniasklaida. Viena iš komunikacijos specialisto

užduočių – įtikinti visuomenės narius, kad jo atstovaujama įstaiga verta pasitikėjimo ir palaikymo. Viena vertus įtikinėjimas gali būti traktuojamas, kaip neigiamas komunikacijos specialisto veiklos aspektas, tačiau kita vertus, įtikinėjimas yra sudedamoji demokratinės visuomenės dalis. Tai – kiekvieno individo ir organizacijos žodžio laisvė, daranti įtaką nuomonei, supratimui, apsisprendimui ir veiksmui. [27., p. 199]

Beveik prieš dešimtmetį teoretikas Lee atkreipė dėmesį į tai, kad ryšių su visuomene specialistas gali padėti viešojo sektoriaus įstaigoms siekiant savo tikslų. Jis pažymėjo, kad tinkamai naudojamos ryšių su visuomene priemonės gali pelnyti pritarimą ir visuomenės paramą, taip reikalingą naujų politinių sprendimų priėmimui bei įstatymų rengimui. [6., p. 7] Tačiau tam, kad visuomenė palankiai priimtų jai siūlomą informaciją ir ja pasitikėtų, privalu laikytis skaidrumo principo, paisyti sąžiningumo, jausti atsakomybę prieš visuomenę. Šiuolaikiniame pasaulyje ryšiai su visuomene yra viena iš reikšmingiausių priemonių padedančių įgyvendinti viešojo sektoriaus programų tikslus. Jie tampa neatskiriamu ir tęstiniu vadybos proceso elementu, kuriam turi būti skiriamas dėmesys kiekviename administracinio proceso etape – nuo sprendimo priėmimo iki įgyvendinimo. [27., p. 332]

Toliau derėtų aptarti, kokiomis priemonėmis įstaigų komunikacijos specialistai siekia tikslinių publikų dėmesio.

2.3. Komunikacijos priemonės naudojamos viešajame sektoriuje

Galima išskirti šias pagrindines ryšių su visuomene priemonių grupes: ryšiai su žiniasklaida; sakytinės komunikacijos priemonės, rašytinės bei vaizdinės komunikacijos priemonės.

Kadangi sektoriaus veikla specifinė, tai ir priemonių įvairovė gan apibrėžta. Dėl aukštų reikalavimų, keliamų sektoriaus komunikacijai, naudojami visuotinai pripažinti ir visuomenės pasitikėjimą pelnę informacijos sklaidos būdai, vengiama nerimtų priemonių, nes nuo kanalo ir priemonės patikimumo priklauso, kaip bus priimta informacija, kaip rimtai į ją bus sureaguota. Kai kurios priemonės yra privalomojo pobūdžio. Jų naudojimą apibrėžia įvairūs dokumentai, įstatymai bei nuostatai.

Viena dažniausiai naudojamų visuomenės pasiekimo formų yra *ryšiai su žiniasklaida*. Žiniasklaida gali būti traktuojama ir kaip publika, ir kaip ryšių su visuomene programos vykdymo priemonė. Ryšiams su visuomene svarbiausios yra šios žiniasklaidos funkcijos: informavimo bei įtikinėjimo. Retas visuomenės narys kasdienėje veikloje nesusiduria su televizija, spauda ar radiju. Žiniasklaida – labai svarbi, nes ji ne tik patraukia auditorijos dėmesį ir ją informuoja, bet gali suformuoti nuomones apie įmones ir suteikti joms kokį nors statusą. Kadangi žiniasklaida vis dar turi gan aukštą visuomenės pasitikėjimą, yra nemenka tikimybė, kad informacija pasieks tikslines

grupės. Žiniasklaida tinka tuo atveju, kai organizacija nori viešai ir per daug tam neskirdama dėmesio ir lėšų pasiekti maksimaliausių tikslinių auditorijų narių dalį.

Žiniasklaida, kaip publika, taip pat yra suinteresuota gauti teisingą ir savalaikę informaciją iš viešojo sektoriaus komunikacijos atstovų. Todėl užsienio šalyse žiniasklaidos atstovai turi tam tikrus reikalavimus, kuriuos raštu pateikia įstaigoms. Šie reikalavimai siejami su visuomenės poreikiais, t.y. žiniasklaida pateikia savo sąlygas tam, kad galėtų geriau tenkinti visuomenės informacinius poreikius. Vertas dėmesio BBC reikalavimų pareiškimas viešojo sektoriaus informacijos skleidėjams. Dokumente numatomi šie reikalavimai:

- Pateikiama informacija turi būti tiksli, nešališka, pateikiama greitai, tam, kad žiniasklaida laiku informuotų ir neklaidintų visuomenės. Informacija turi būti patikima, faktai neiškraipyti.
- Iš viešojo sektoriaus reikalaujama būti atviru, skaidriu, atskaitingu, teikti informaciją.
- Komunikacijos specialistas turi būti pasiekiamas 24 valandas per parą ir 7 dienas per savaitę, nes visuomenė reikalauja nuolat atnaujintos, savalaikės informacijos.
- Informacija turi būti aiški, tinkamai pateikta (atsižvelgiant į auditorijų poreikius, kalbą, įsitikinimus ir pan.). [4.]

Šiame dokumente apibrėžiami ir kiti vyriausybės komunikacijos specialistų bei žiniasklaidos atstovų komunikavimo aspektai. Šis dokumentas naudingas tuo, kad apibrėžia ir nustato tam tikras komunikavimo ribas, kurios įpareigoja komunikacijos specialistus sąžiningai komunikuoti, teikti tikslią ir objektyvią informaciją žiniasklaidos atstovams. Jis nurodo, ko gali viešojo sektoriaus komunikacijos specialistas tikėtis iš žiniasklaidos ir kokių „paslaugų“ žiniasklaida neteikia, saugodama viešąjį visuomenės interesą.

Prieš aptariant priemones svarbu pastebėti tai, kad kai kurios jų gali būti priskirtos net kelioms grupėms. Todėl šiame darbe jos grupuojamos remiantis Wilcox vadovėlyje pateikta tvarka.

Sakytinės priemonės. Apima žodinės informacijos pateikimą visuomenei. Šiai kategorijai priskiriami: diskusijos, kalbų sakymai, naujienų konferencijos, oficialaus komentaro teisė, interviu, tiesioginiai susitikimai, garsiniai naujienų pranešimai, informacija iš lūpų į lūpas. [5.]

Tiesioginės diskusijos – apima asmeninę komunikaciją, kada tiesiogiai bendraujama su įstaigos atstovu. Teigiama, kad tai viena efektyviausių komunikacijos formų. Tai gali būti pokalbiai telefonu, bendravimas elektroninėje erdvėje.

Kalbų sakymas – dar viena sakytinės komunikacijos forma, kuri dažniausiai patikima komunikacijos specialistams atstovaujantiems įstaigą. Šis kalbėjimas reikalauja gero išankstinio pasiruošimo: nuo auditorijos tyrimų iki kruopštaus kalbos parengimo.

Naujienų konferencija – organizuojama tada, kai organizacija nori pranešti visuomenei iš tiesų svarbią žinią, konstatuoti itin reikšmingus faktus. Dažniausiai konferencijos rengiamos keičiantis

vadovybei, reorganizuojant organizaciją, pristatant finansinius rezultatus, produktų ar paslaugų pristatymams ir pan. [25.] Konferencijos yra skirtos tiksliniam grupei – žiniasklaidos atstovams.

Oficialaus komentaro teisė, kalbų sakymas – tai organizacijos darbuotojų funkcija oficialiai išreikšti organizacijos poziciją. Visų su organizacija susijusių asmenų pozicija turi būti suderinta ir viena kitą papildyti. Taip nuolat reiškiamos nuomonės kuria aiškų ir nekintantį organizacijos įvaizdį. Dažniausiai teisė pasisakyti viešai visos organizacijos vardu suteikiama specialiai tam pasirengusiems darbuotojams, pagrindė organizacijos atstovams spaudai ar aukščiausiojo lygio vadovams. [25.]

Interviu – naudojamas viešinti asmenį, priklausantį organizacijai ar tam tikrą organizacijos problemą. Tai tam tikras pokalbis, kurio metu respondentui užduodami iš anksto parengti klausimai. Vis populiariesne forma tampa interviu internetu. Interviu poveikis priklauso nuo kanalo, kuriuo jis yra transliuojamas. [27., p. 441]

Garsiniai naujienų pranešimai – siunčiami radijo stotims jau parengti transliuoti, kaip visuomeninių paslaugų reklama. [27., p. 449]

Informacija iš lūpų į lūpas – tarpasmeninio pobūdžio, kada tam tikra informacija apie organizaciją yra perpasakojama vienu asmenų kitiems. Tokia informacija gali būti vadinama gandais, todėl dėmesys jai mažas. Ji nėra patikima. Ši komunikavimo forma nėra numatyta ar dokumentuota, tačiau egzistuoja visuose veiklos lygmenyse.

Rašytinės priemonės. Į šias priemones įeina visa, kas iškomunikuojama rašytine forma. Šių priemonių išvardinti būtų galima labai daug, nes šiai kategorijai gali būti priskiriama ir visa spaudoje pasirodanti informacija apie organizacijas (spauda aptarta žiniasklaidos skiltyje). Tačiau labiausiai paplitę yra šie: naujienų pranešimai, informaciniai biuleteniai, periodiniai leidiniai, brošiūros, vadovai, metinės ataskaitos, spausdintinė reklama. [5.]

Naujienų pranešimai – tai paprastas dokumentas informacijai platinti, kuris pateikiamas žiniasklaidai. Jie turi būti parengti taip, kad žiniasklaida galėtų juos lengvai perduoti auditorijoms, pasitikėdama turinio tikslumu. [27., p. 412]

Informaciniai laiškai – pateikiama pagrindinė informacija apie renginį, tam, kad jis būtų nušviestas žiniasklaidoje.

Rinkiniai žiniasklaidai – kruopščiai sudaryti rinkiniai, kuriuose pateikiama visa informacija susijusi su įstaiga, kuri gali dominti žiniasklaidos atstovus. Taip taupomas abiejų pusių laikas.

Informaciniai biuleteniai ir periodiniai leidiniai – tai daugiau vidinės komunikacijos priemonės, skirtos organizacijos vidaus darbuotojams. Tačiau informacija patekusi į darbuotojo akiratį, gali būti iškomunikuojama ir aplinkiniams (šeimos nariams, draugams ir pan.). Vis populiariesnėmis vidinės komunikacijos priemonėmis tampa elektroniniai šių priemonių atitikmenys, tai intranetas, blogai, forumai, kur skelbiama visa vidaus darbuotojams skirta

informacija. Šie leidiniai sustiprina darbuotojų tarpusavio ryšius, padeda greičiau gauti informaciją susijusią su įstaiga. Informaciniai biuleteniai gali būti skirti ir išorinėms auditorijoms. Jie gali teikti informaciją apie politines kryptis, galinčias paveikti organizaciją, ar dominuojančią sritį, paskelbti apie naujas programas ir politiką ir pan. Tai glaustas svarbiausių įvykių ir naujienų rinkinys. [27., p. 416]

Metinės ataskaitos – atlieka svarbų vaidmenį, jos informuoja apie organizacijos veiklą, jos pasisekimus ar nuosmukius. Ataskaitos ilgai laikytos pagrindine atskaitomybės forma. Viešojo sektoriaus subjekto finansinė atskaitomybė – finansinių duomenų apie viešojo sektoriaus subjekto finansinę būklę, veiklos rezultatus, pinigų srautus ir jų aiškinimo periodinis rengimas nustatyta forma. [12.] Be abejo ataskaitose pateikiama ne vien finansinio pobūdžio informacija, tačiau pastarosios ataskaitos itin svarbios viešajame sektoriuje. Metinės ataskaitos parengimas yra pagrindinė ryšių su visuomene skyriaus ar šias paslaugas teikiančios firmos funkcija ir turbūt brangiausia rašytinė ir bendravimo su akcininkais ir finansine bendruomene priemonė. [27., p. 420] Apskaitos informacija turi būti pateikiama nešališkai. Jos pateikimas neturi daryti įtakos apskaitos informacijos vartotojų priimamiems sprendimams ir neturi būti siekiama iš anksto numatyto rezultato. [12.] Ši pastraipa nurodo į aukštus skaidrumo reikalavimus, keliamus viešojo sektoriaus rašytinei komunikacijai.

Svarbu paminėti ir tai, kad tokie dokumentai yra privalomojo pobūdžio, t.y. kiekviena viešai dirbanti įstaiga privalo parengti tam tikro laikotarpio ataskaitas, pranešti apie savo veiklą, ataskaitos reglamentuojamos tam tikrų teisinių nuostatų. Visgi ši informacijos pateikimo forma nėra pati patogiausia visuomenės nariui, dėl naudojamų terminų specifikos, vaizdinių diagramų, lentelių kurios ne visada gali būti suprantamos paprastam žmogui. Ataskaitos labiau aktualios finansinėms grupėms, kurios yra suinteresuotos savo investicijų paskirstymu bei panaudojimu.

Reklama viešajame sektoriuje turi grynai informacinį pobūdį. Jos tikslas nėra parduoti bendrovės produktus ar paslaugas, bet sustiprinti visuomenės požiūrį į bendrovę arba teisinti bendrovės politiką. Bendrovės reklama apibrėžiama kaip – informavimas apie bendrovės politiką, funkcijas, įrengimus, tikslus, idėjas ir standartus; geros nuomonės apie bendrovės vadovus, profesionalumą, technologijas ir įnašo į visuomenės gerovę, kūrimas. [27., p. 422-423] Čia turima omenyje reklama, pateikiama elektroninėje ir spausdintinėje žiniasklaidoje.

Vaizdinės priemonės. Jos apima vizualines priemones. Tai vaizdo naujienų pranešimai, asmens, atstovaujančio organizacijai pasirodymas per televiziją, vaizdo projekcijos (prezentacijos), karikatūriniai paveikslėliai, interneto svetainės, pačios organizacijos išorė.

Televizija – šiuolaikiname gyvenime dominuojanti vaizdinės komunikacijos forma. Todėl dažnai stengiamasi išnaudoti jos teikiamas galimybes. Vaizdo naujienų pranešimai, atstovų pasirodymai, reportažai ir pan. – charakteringai atskleidžia informaciją apie tam tikrus pokyčius,

naujus nutarimus. Tikslas – palankiai nušviesti organizaciją, subtiliai arba akivaizdžiai pateikiant informaciją. [5.] Šias priemones taip pat galima priskirti prie žiniasklaidos.

Vaizdai skirti projekcijai, nuotraukos – daugiau skirtos nedidelių asmenų grupių informavimui, pvz.: vidinei komunikacijai. Šios priemonės skirtos pristatyti to meto aktualijoms, naujovėms, vaizdinės priemonės padeda lengviau įsisavinti informaciją.

Organizacijų interneto svetainės. Šiais laikais organizacijos, įstaigos ar įmonės sunkiai įsivaizduojamos be interneto svetainių. Interneto teikiamos informacijos sklaidos galimybės beribės, todėl tai puiki proga viešinti save, savo veiklą. Ne išimtis ir viešojo sektoriaus įstaigos. Struktūriškai ir formalūs tinklalapiai skelbia pagrindinę informaciją apie įstaigas, vykstančius pokyčius, naujus nutarimus, sprendimus ir t.t. Šios svetainės nuo kitų organizacijų tinklalapių skiriasi savo informacijos pateikimo stilistika, vyrauja griežtas, formalus stilius, informacija tiksli, išoriškai svetainė atspindi organizacijos stilių (logotipas, įstaigos pavadinimas, struktūrinė priklausomybė ir t.t.). Informacija pateikiama svetainėse skirta visuomenei, taip stengiamasi išlaikyti atvirumo, skaidrumo principus, laiku informuoti apie svarbius pakitimus ir naujoves.

Šiuo metu valdžios institucijose yra naudojami visi ryšių su visuomene komunikacijos kanalai ir priemonės. Stengiamasi išnaudoti visas informavimo kanalų bei priemonių galimybes, įgyvendinant savo tikslus – siekiant visuomenės pritarimo, palankumo, palaikymo. Sklaidos galimybės didžiulės, tik svarbu tinkamai pasirinkti, kur ir kaip pateikti informaciją, kad adresatas (tikslinės publikos narys) ją gautų, suprastų ir įsisavintų. Čia svarbų vaidmenį atlieka komunikacijos turinys, nuo kurio ir priklauso, kaip informacija bus priimta ir ar ji prisidės prie įstaigos tikslų įgyvendinimo. Kiek informacijos turinys bus priimtinas priklausys nuo pateikiamos informacijos skaidrumo, aiškumo, atvirumo ir pan.

3. SKAIDRUMAS: SAMPRATA, REIKŠMĖ, TYRIMAI

3.1. Skaidrumo sąvokos samprata komunikacijos kontekste

Pastaruoju metu vis dažniau sutinkama skaidrumo sąvoka, skiriasi tik kontekstas, kuriame pateikiama skaidrumo reikšmė, o šios sąvokos esmė visur panaši. Skaidrumas (angl. transparency) – asocijuojasi su aiškumu, sąžiningumu, tiesos sakymu. Visgi išskirti vieningą, visiems kontekstams tinkantį skaidrumo sąvokos apibrėžimą, būtų sudėtinga, nes kiekviena veikla, institucija, organizacija ir t.t. turi savitų niuansų, yra veikiami skirtingų aplinkybių, susideda iš skirtingų elementų.

Šiame darbe svarbi skaidrumo raiška organizacijų veiklos bei komunikacijos kontekste.

Siekiant atskleisti kas tai yra skaidrumas ir kaip jis siejasi su organizacijų veikla bei komunikacija būtų tikslinga apžvelgti keletą šios sąvokos apibrėžimų.

Anot Mechthild Frentrup ir Ludwig Theuvsen, skaidrumas – įvairialypė sąvoka. Sociologiniame ir psichologiniame kontekste skaidrumas reiškia sąžiningumą ir atvirumą. Jis suvokiamas kaip informacijos ir žinių gavimas apie aplinką, tam, kad galima būtų priimti tam tikrus sprendimus arba imtis tam tikrų veiksmų, kurie yra priimtini visuomenei, neprieštarauja jos gerovei.

Žiūrint iš ekonominės pusės (pelno organizacijų komunikavimas su aplinka), skaidrumas traktuojamas kaip pilnos ir detalios informacijos pateikimas visoms organizacijos interesų grupėms. Vienas pagrindinių maksimalaus pelno garantų yra vartotojų nuolatinis informavimas apie paslaugas ir produktus, taip suteikiama galimybė vartotojui pasirinkti jam priimtinausią paslaugą ar prekę. [14.]

T. Vishwanath ir D. Kaufmann teigia, kad skaidrumas turi apimti tokias savybes: prieinamumą, išsamumą, tinkamumą, kokybiškumą ir patikimumą.

G. Kopits ir J. Craig skaidrumą apibūdina kaip priėjimą prie patikimos, visapusiškos, laiku pateikiamos, suprantamos ir tarptautiniu mastu palyginamos informacijos apie veiklą viešajame sektoriuje ir už jo ribų, kad tikslinės grupės atkreiptamos dėmesį į dabartinę ir būsimą ekonominę ir socialinę reikšmę, galėtų tiksliai įvertinti finansinę padėtį, realias veiklos išlaidas ir naudą. [19., p. 49-50] Žvelgiant į skaidrumo sąvoką organizacijos kontekste – skaidrumas apima visus šiuos organizacijos funkcionavimo elementus:

- *Orientacija* į tam tikrą veiklą (tam tikros veiklos sferos pasirinkimas);
- *Dalyvavimas* procese (paslaugos, produkto kūrimas, pardavimas ir pan.);
- *Komunikavimas* (informavimas apie veiklą, produktą ar paslaugą).

Panašias išvalgas savo straipsnyje pateikia A. Raipa bei E. Jackūnaitė, jie teigia, kad gali

būti išskiriami trys prieinamumo principai“, reiškiantys pagrindines skaidrumo, lygybės ir atskaitomybės sprendimų priėmimo procese formas. Šie trys principai yra „gero valdymo“ pagrindinės ypatybės. Šiek tiek perfrazavus autorių pateiktas mintis, galima įvardinti tris pagrindines skaidrios organizacijų veiklos prielaidas:

1. Tikslų formulavimo ir įgyvendinimo aiškumas.
2. Atviras ir nuolatinis informacijos apie organizacijas veiklą teikimas visuomenei.
3. Atskaitomybė, kuri apima atsakomybę už sprendimus ir veiksmus visuomenei (tiek organizacijos darbuotojams, tiek aplinkai). [19., p. 48]

Dar keletas ne mokslinių, tačiau pakankamai svarių ir taiklių skaidrumo sąvokos apibrėžimų:

- Iš privačios organizacijos veiklos filosofijos: skaidrumas suvokiamas kaip galiojančių įstatymų laikymasis ir nekonfidencialios informacijos viešinimas. Šis principas garantuoja, kad įmonę, klientus bei investuotojus gina įstatymai. Tai – organizacijos patikimumo esmė. [26.] Skaidrumas ir atvirumas yra būtinos komunikacijos sąlygos, kurios apima tiek vidinius, tiek išorinius organizacijos komunikavimo aspektus.

- Iš Wikipedia enciklopedijos: Skaidrumas (ang. transparency (behaviour)) – tai sąvoka dažnai sutinkama socialiniame kontekste, reiškianti atvirumą, teisumą, aiškumą, glaudžiai susijusi su komunikacija ir atskaitomybe. [24.]

- Skaidrumas – tai sąlyga, kad niekas nebus nuslėpta, faktinę (pagrindinę) informaciją, nesvarbu kokios srities ji būtų, pateikti būtina visiems suinteresuotiesiems. [23.]

Anot Philips ir Young skaidrumas apima atvirumą, komunikavimą ir atskaitomybę. Tai metaforiška sąvoka, fizikos moksluose naudojama apibūdinti objektams, kurie yra kiaurai permatomi. [16.]

Viešojo sektoriaus kontekste, skaidrumas traktuojamas kaip – teisėtos politinės ir institucinės struktūros, kurios padaro prieinamą informaciją apie vyriausybę tiek vidaus, tiek išorės politinės sistemos grupėms. [6., p. 20]

Teisė gauti skaidrią informaciją arba asmens teisė į informaciją apskritai reglamentuojama įvairių Europos sąjungos įstatymų, direktyvų, nuostatų, atskirų šalių įstatyminių dokumentų. Įstatymuose bei kituose teisiniuose aktuose dažniausia vartojamos šios sąvokos (teisingumas, tikslumas, nešališkumas, išsamumas, sąžiningumas ir pan.) yra sinonimiškos skaidrumui, todėl galima teigti, kad teisiniai aktai nurodantys teikti teisingą, tikslią informaciją, neklaidinti vartotojų, kartu apibrėžia ir paties informavimo skaidrumą visuomenėje. Šalia valstybės teisinių aktų organizacijos, savo informacinės veiklos riboms apibrėžti, naudojami etikos kodeksais, pareigybiniais nuostatais, darbo sutartimis ir pan. Šie dokumentai yra sudaryti pačių organizacijų, jie yra specifiški, atitinka tam tikrų organizacijų veiklos parametrus, todėl yra skirtingi. Visgi į šiuos dokumentus įtraukti bendri straipsniai, kurie nusako darbuotojų informacinių srautų reguliavimą,

apibrėžia, kokia informacija yra konfidenciali, kokią informaciją ir kam privalu teikti ir pan.

Kalbant apie įstaigų komunikaciją bendrai, informacija laikoma skaidria, kai paisoma šių reikalavimų ir rekomendacijų:

- *Informacijos išsamumas.* Informacijos išsamumas užtikrina, jog bus apimta visa visuomenei reikalinga informacija, kurią ji privalo žinoti. Tiek organizacijos darbuotojams, tiek išorinei aplinkai turėtų būti pateikiama ta pati informacija, nieko neslepiant.
- *Informacija turi būti aktuali ir laiku pateikta.* Informacija turi būti pateikiama laiku, ne pavėluotai, tada, kada ji yra aktuali visuomenei. Visuomenė turi žinoti kas vyksta čia ir dabar.
- *Patikimumas.* Pateikiama informacija turi būti teisinga, neiškraipyta, „nepagražinta“.
- *Galimybė informaciją palyginti.* Visuomenei pateikiama informacija turi būti įvairi, atspindėti įvairias nuomones, požiūrius apie organizaciją, tam, kad vartotojas ar visuomenės narys galėtų pats, remdamasis turimomis žiniomis susidaryti savo nuomonę.

Akivaizdu, kad veiklos skaidrumas neatsiejamas nuo organizacijos komunikacijos proceso. Skaidri veikla pasimato per komunikaciją, per atvirą bendravimą su publikomis. Šių dviejų elementų sąveiką ir atskleis sekantis darbo skyrius.

3.2.Skaidrumo svarba viešojo sektoriaus komunikacijai

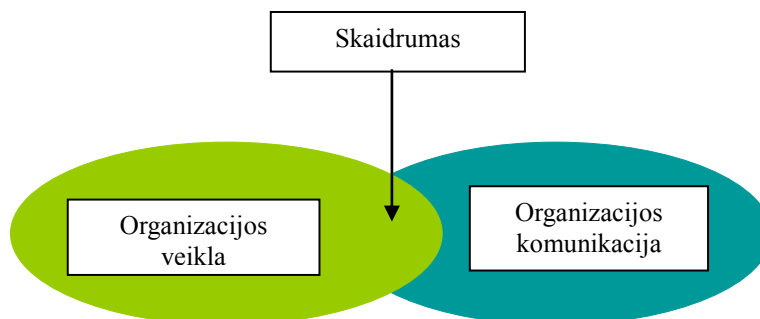
Į skaidrumą įstaigos kontekste derėtų žiūrėti iš dviejų perspektyvų. Pirmiausia tai organizacijos veiklos skaidrumas, kuris apima visus organizacijos vidaus procesus. Viešojo sektoriaus veiklos skaidrumas – tai galiojančių įstatymų laikymasis, tarnavimas visuomenės interesui, sąžiningas pavestų funkcijų vykdymas, visuomenės gerovės užtikrinimas teisiškai reglamentuotais metodais. Skaidrumas leidžia piliečiams matyti valdžios struktūrą ir funkcijas, politinius tikslus ir finansinius planus bei praėjusių periodų sąskaitas. Skaidrumo siekimo pagrindinis tikslas yra priversti valdžios institucijų darbuotojus būti atsakingus už priimamus sprendimus ir atliekamus veiksmus. [19., p. 48-49]

Kitas elementas – komunikacijos skaidrumas – tai prieigos prie patikimos, visapusiškos, laiku pateikiamos, suprantamos informacijos suteikimas. Sprendimus priimančios institucijos turi teikti informaciją piliečiams, skatinti dalyvavimą sprendimų priėmimo procese, suteikti galimybę siekti nelygybės kompensavimo ir šalinimo. [19., p. 48-49]

Įstaigos veikla ir komunikacija – elementai neatsiejami tarpusavyje, jie negali egzistuoti atskirai ir yra glaudžiai persipynę. Jų tarpusavio ryšį ir skaidrumo santykį atskleidžia 3 paveikslas.

Organizacija apie savo veiklą praneša komunikuodama: pateikdama informaciją,

bendraudama su įvairiomis grupėmis ir t.t. Be komunikacinių procesų organizacija negalėtų funkcionuoti, nes visuomenė nieko apie ją nežinotų, taigi ir jos teikiamos paslaugos būtų nereikalingos. Kitaip tariant, komunikacija gyvybiškai svarbi įstaigos veiklai užtikrinti. Visų pirmiausia skaidrumas pasireiškia veiklos procesuose, t.y. kaip įstaiga paiso įstatymų ir kitų teisinių reguliavimų, kaip vykdo savo veiklą, kiek svarbūs skaidrumo principai organizacijos vadovams, kiek juos realiai įgyvendina ir t.t.



3 Paveikslas. Organizacijos veiklos, komunikacijos ir skaidrumo tarpusavio santykiai.

Sekantis momentas – tinkamas veiklos skaidrumo iškomunikavimas atitinkamoms asmenų grupėms ar publikoms. Tačiau vien komunikuoti nepakanka, svarbus yra ir komunikacijos turinys, kuriame ir atsispindi arba organizacijos skaidrumas, arba siekis nuslėpti dalį informacijos. Kaip jau minėta anksčiau, veiklos efektyvumas, ypač viešojo sektoriaus įstaigų, priklauso nuo to, ar visuomenė palaiko organizaciją, ar pasitiki ja. Taigi komunikuodamos įstaigos stengiasi pasiekti publikas, kurių nuomonė joms svarbi. Tačiau pasitikėjimo ir palankumo pelnymas – nelengvas procesas, reikalaujantis tiek materialinių tiek žmogiškųjų investicijų (pvz.: gerų komunikacijos specialistų, investicijų į informacijos sklaidą). Skaidrumas čia veikia, kaip gyvybiškai svarbus elementas, kuris užtikrina pasitikėjimo, supratingumo augimą. Kuo aukštesnis pasitikėjimo įstaiga laipsnis, tuo geriau ji atlieka savo funkcijas.

Siekiant atskleisti, kaip skaidrumas pasireiškia sektoriaus komunikacijoje bei kituose vidiniuose procesuose derėtų išskirti pagrindinius skaidrumą įtakojančius veiksnius. Šiuose veiksmuose persipina veiklos ir komunikacijos skaidrumas.

Teisinis spaudimas: dokumentai, teisinis reguliavimas. Skaidrumas šiam sektoriui, o ir visiems jo procesams yra griežtai reguliuojamas formalių dokumentų, tai reiškia, kad sektorius *privalo* laikytis skaidrios veiklos principų, visuose veiklos lygmenyse.

Vadovavimas viešajai organizacijai negali būti slaptas. Jam būdingas orientavimasis į procesų atvirumą. Vadovams privalu viešai skelbti savo sprendimus ir sudaryti sąlygas visuomenei susipažinti su raštiškai dokumentais. Esama įvairių mechanizmų, kurie padeda tikrinti, kaip vadovaujama viešosioms organizacijoms – tai atviri debatai, raštiški sprendimai, viešai skelbiami

tarnybiniai paskyrimai, aiškūs sprendimų priėmimo bei naujų darbuotojų atrankos kriterijai, konkrečios apeliacijos procedūros. Visa tai remiasi komunikacija. Viešosios vadybos veiklai būdinga atvirai svarstyti klausimus, susijusius su kiekvienu sprendimu, kad piliečiai turėtų realią galimybę žinoti, kokiais argumentais grindžiamas kiekvienas sprendimas. [11., p. 252-263]

Visos problemos turi būti vertinamos nustatytais būdais, sprendžiamos apibrėžtu būdu ir įgyvendinamos tiksliai nurodyta tvarka. Šios taisyklės išdėstytos oficialiuose dokumentuose, jos sudaro profesinės etikos kodekso pagrindą. [11., p. 253]

Kai kurios taisyklės apibrėžia tai, kas savaime būdinga viešajai veiklai: nešališkumą, neutralumą, numatomumą. [11., p. 254] Šiuos principus galime priskirti prie skaidrumo sąvokos sinonimų. Vadinasi, teoriškai viešojo sektoriaus skaidrumas – yra esminis, tarsi savaime suprantamas veiklos bruožas, tačiau kiek jis realiai egzistuoja šiais laikais, vis dar lieka neaišku.

Komunikaciniai procesai, tiek vidiniai tiek išoriniai taipogi ne išimtis. Bendravimo taisyklės, ypač su visuomenės atstovais, numatytos ir dokumentuotos. Teiktina informacija yra formali, pranešimai suformuluoti tikslingai, kad pasiektų reikiamas auditorijas. Pats komunikavimo stilius formalus, laikomasi tam tikro atstumo, griežtumo.

Galima daryti prielaidą, kad visi veiksmai susiję su viešojo sektoriaus veikla, tiek vidine, tiek išorine yra griežtai reglamentuoti, turi privalomąjį pobūdį. Veikimo laisvė čia ribojama, visi procesai veikia kaip viena sistema.

Politinis spaudimas. Norėdama pelnyti vyriausybės pritarimą, ar gauti didesnę finansavimą, įstaigos vadovybė turi palaikyti gerus santykius su valdančiaisiais, šie santykiai dar gali būti vadinamo lobistiniais. Siekiant palankaus šių asmenų grupių požiūrio, skaidrumas neišvengiamai svarbus akcentas. Komunikavimas vėlgi turi privalomąjį formalų pobūdį, yra griežtai apibrėžtas taisyklių.

Visuomenės spaudimas (viešasis interesas), socialinis spaudimas. Viešasis sektorius privalo tarnauti visuomenės interesams, jis dirba visuomenės labui, veikia pasitikėjimo pagrindu. Tačiau pasitikėjimas neįmanomas be skaidraus ir atviro bendravimo, abipusio komunikavimo ir tarpusavio supratimo. Pats geriausias būdas pakelti kritusį pasitikėjimą viešuoju sektoriumi, tai padidinti priėjimo prie informacijos galimybes bei palaikyti atvirą dialogą su asmenų grupėmis. Organizacijos, kurios geba efektyviai komunikuoti, siekia suprasti ir įtraukti publikas į sprendimų priėmimo procesus.

Vidinis spaudimas. Organizacija sudaryta iš tam tikrų skyrių, skyriai iš grupių, o grupės iš individų. Tam, kad organizacija dirbtų sėkmingai, joje dirbantys individai turi būti orientuoti ir motyvuoti į bendrus organizacijos siekiamus tikslus. Tai reiškia, kad tiek organizacijos, tiek jos darbuotojų tikslai ir siekiai turi sutapti. Neišvengiamai organizacijos nariai bendrauja tarpusavyje ir su vadovybe, taigi organizacijoje vyksta nuolatinis ir nenutrūkstantis komunikacijos procesas. Tam,

kad darbuotojai galėtų geriau susitapatinti su pačia organizacija, jiems privalu žinoti visą, su organizacijos veikla susijusią informaciją. Todėl labai svarbi skaidri vidinė organizacijos komunikacija.

Sistemas pokyčiai, reformos. Septintajame dešimtmetyje prasidėjus viešojo sektoriaus reformoms kito požiūris ir į komunikacinius procesus. Biurokratinėms struktūroms būdingą uždara komunikaciją ėmė keisti demokratinės idėjos, kurios deklaravo atvirumą, laisvą informacijos sklaidą, kompromisų bei diskutavimo būtinybę. Požiūris į komunikaciją pakito, imtas taikyti jau anksčiau aptartojo dvikrypčio simetrinio komunikavimo modelio, kuris reiškia, kad imama ieškoti abipusio dialogo tarp visuomenės ir įstaigos, atsižvelgiama į poreikius, vertybes.

Skaidri organizacijų komunikacija su išore gali būti apibrėžiama kaip tikslios, teisingos ir adekvačios informacijos pateikimas asmenų grupėms, nuo kurių priklauso organizacijos gyvavimo sėkmė.

Susipažinus su skaidrumą įtakojančiais veiksniais, galime pereiti prie to, kaip skaidrumas yra iškomunikuojamas, kokiomis priemonėmis ir būdais parodomas įstaigos atvirumas. Galima aptikti įvairių skaidrumo raiškos formų įstaigose. Vienos jų kyla iš įstaigos vidinių procesų, struktūrų bei sistemų, kitos priklauso nuo asmenų, dirbančių komunikacijos srityje.

Įstaiga veikia kaip vientisas mechanizmas sudarytas iš įvairių struktūrų, skyrių ir poskyrių, kurių veikla numatyta įstatymų, kitų teisinių dokumentų, nuo šių sąlygų priklauso ir kiek atvirai galės komunikuoti su savo publikomis tokia įstaiga. Skaidrumas pasireiškia tada kai:

- Įstaigos valdymo ir veiklos struktūros netrukdo komunikuoti, neriboja komunikacinių galimybių;
- Vadovybės požiūris į komunikaciją yra lygiavertis kitiems įstaigos veiklos procesams, kai suprantama komunikacijos svarba ir būtinybė įstaigai;
- Kai komunikaciniams procesams suteikiamos reikiamos galimybės: pvz.: IT, reikiami ištekliai.
- Kai įstaiga suvokia, kad turi būti atskiras asmuo, padalinys ar skyrius, kuris rūpintųsi tik įstaigos komunikaciniais procesais;

Taip pat įstaigos skaidrumas priklauso nuo asmeninių savybių, kurias įkūnija komunikacijos specialistai, todėl jie skaidrumą iškomunikuoja šiais būdais:

- Laiku pateikdami teisingą, suprantamą, objektyvią informaciją publikoms,
- Pasinaudodami neribotomis informacijos sklaidos kanalų galimybėmis, kad pasiektų savo auditorijas,
- Reaguodami į visuomenės poreikius, atsiliepinimus, kitaip tariant, paisydami grįžtamojo ryšio.

Svarbus vaidmuo tenka ir įstaigos vadovams, nuo jų pritarimo arba teigiamo požiūrio

priklauso, kiek komunikacijos specialistui yra suteikiama laisvės atlikti savo funkcijas, todėl šiuolaikiškas vadovas turėtų suprasti, kokią naudą bei pridėtinę vertę įstaigai gali suteikti skaidrus ir atviras komunikavimas.

Šiais laikais komunikacijos specialistas yra tas asmuo, kuris reprezentuoja pačią įstaigą, vadinasi nuo to, kaip jis sugebės bei kiek profesionaliai atskleis įstaigos atvirumą, parodys skaidrumą, priklausys, kaip visuomenė reaguos, kokią nuomonę susidarys. Todėl ir reikalavimai, kaip jau minėta anksčiau, šios profesijos specialistams keliami tikrai aukšti. Komunikacijos specialistas turėtų kurti pridėtinę vertę savo įstaigai, t.y. stengtis, kad pelnytų visuomenės pritarimą, geranoriškumą bei paramą įstaigos atžvilgiu.

Tiek įstaigos vidiniai veiksniai, tiek individų asmeninės savybės, turi įtakos komunikacijai, tiksliau, tam, kaip informacija apie įstaigą pateikiama, koks jos turinys, koks vaidmuo tenka auditorijoms ir t.t.

Įstaigos vadovų, komunikacijos specialistų bei įstaigai svarbių publikų sąveika tarsi nepertraukiamas ratas, jie tarpusavyje komunikuoja, bendradarbiauja, yra tiesiogiai ir netiesiogiai priklausomi vieni nuo kitų, kelia vieni kitiems reikalavimus, susiduria kasdienėje veikloje. Akivaizdu, kad gerų tarpusavio santykių bei sėkmingo bendradarbiavimo pagrindu yra pasitikėjimas, kuris turėtų būti kuriamas ir puoselėjamas skaidraus ir atviro komunikavimo pagrindu. Belieka praktiškai iširti šių išvalgų taikomumą šiuolaikinių viešojo sektoriaus įstaigų veikloje.

Prieš atliekant tyrimą, svarbu peržvelgti kitų autorių atliktus tyrimus, kurie nagrinėja skaidrumo reiškinį, jo sąveiką su kitais įstaigų veiklos procesais, taip pat svarbu susipažinti su viešojo sektoriaus komunikacijos tyrimais, kurie tiesiogiai susiję su darbe nagrinėjama tema.

3.3. Viešojo sektoriaus komunikacijos skaidrumo tyrimų apžvalga

Viešojo sektoriaus komunikacijos skaidrumo tyrimų nėra daug, apie viešąjį sektorių kalbama ir tiriama nemažai, tačiau komunikacija lieka nepaliesta, arba minima paviršutiniškai. Tačiau pastaruoju metu atlikti keli tyrimai iš tiesų naudingi tyrinėjant šią temą ir pateikia puikių išvalgų. Darbe aptarti tyrimai, kurie siekia atskleisti viešojo sektoriaus komunikacinius ypatumus, atkreipia dėmesį į komunikacijos specialistų darbo specifiką viešajame sektoriuje.

Fairbanks 2005 metais atliko tyrimą „Skaidrumas valdžios komunikacijos procesuose: komunikacijos specialistų perspektyvos“ (*Transparency in the Government Communication Process: the Perspective of Government Communicators*). Darbas susideda iš dviejų dalių: pirmoji dalis apima literatūros, susijusios su viešojo sektoriaus komunikacija ir jos skaidrumu analizę, antroji darbo dalis – tyrimas, atliktas naudojantis pusiau struktūruotą ekspertinių interviu metodu.

Literatūros analizė išsamiai atskleidžia viešojo sektoriaus komunikacijos ypatumus, pateikia sektoriaus komunikacinį modelį. Būtent ekspertų interviu tinkamiausias šiam tyrimui, nes tai būdas plačiau pasidomėti nagrinėjama tema, išplėtoti temos aspektus, kurie pokalbio metu gali atskleisti vertingų išvalgų. Tyrimo tikslas – išsiaiškinti, kaip viešojo sektoriaus atstovai (komunikacijos specialistai) supranta skaidrumo svarbą komunikacijos procesuose. Interviu buvo konstruojami trijų aspektų pagrindu:

- viešojo sektoriaus komunikacijos specialistų skaidrumo vertinimas;
- komunikacijos specialistų skaidrumo paisymas komunikacinėje veikloje;
- komunikacijos specialistų ir publikų bendravimo trukdžiai ir privalumai.

Tyrimo metu atskleista nemažai vertingų faktų, kurie svarbūs nagrinėjant komunikacinius sektoriaus ypatumus: skaidrumą skatinantys veiksniai, išsiaiškinta skaidrumo vieta ir reikšmė komunikaciniams procesams, reikalavimai būtini komunikacijos specialistams, sukurtas komunikacijos skaidrumo modelis.

Tyrimas atskleidžia, kad skaidrumas – esminis viešojo sektoriaus komunikacijos elementas. Darbuotojai puikiai suvokia skaidrumo svarbą ir stengiasi jį integruoti kasdienėje įstaigų veikloje, bendraudami su visuomene, iškomunikuodami svarbią įstaigų informaciją, priimdami ir reaguodami į grįžtamąjį ryšį.

Tyrimo metu išaiškėja sektoriaus komunikacijos specialistų vertinimo problema, tyrimas atskleidžia, kad komunikacijos specialistai dažnai traktuojami ne kaip asmenys, teikiantys informaciją, o kaip asmenys, padedantys įstaigai nuslėpti neigiamą informaciją nuo visuomenės. Šis faktas gali būti reikšmingas krentančiam pasitikėjimo lygiui viešojo sektoriaus komunikacija paaiškinti. [6.]

Tyrimas neabejotinai vertingas, tai viena nuodugniausių viešojo sektoriaus komunikacijos analizių, pakankamai giliai ir išsamiai atskleidžianti temą.

Pandey ir Garnett (2006 metais) darbe „Viešojo sektoriaus komunikacijos tyrinėjimai: modelio tikrinimas ir jo reikšmė“ (*Exploring Public Sector Communication Performance: Testing a Model and Driving Implications*) atkreipia dėmesį į mažą viešojo sektoriaus komunikacijos tirtumą. Jie remiasi literatūros analize ir atlieka sektoriaus komunikacijos tyrimą. Nors tyrimas skirtas komunikacijai, neatsiejama ir skaidrumo tema, kuri nuolat pabrėžiama tyrime. Skaidrumas traktuojamas kaip neatsiejama efektyvios komunikacijos dalis, lydinti visus komunikacinius procesus viešojo sektoriaus veikloje, artima skaidrumui ir tikslų aiškumo sąvoka (kuri vartojama kaip vienas iš modelio sudedamųjų elementų). Darbo tikslas – išvystyti ir išbandyti žvalgybinį viešojo sektoriaus komunikacijos modelį. Remiantis literatūra, kitų autorių darbais bei tyrimais, buvo sukurtas viešojo sektoriaus komunikacijos modelis, kurį darbo autoriai grindžia realios komunikacijos tyrimais.

Visa sektoriaus komunikacija suskirstyta į tris priklausomus kintamuosius: tarpasmeninę, išorės bei vidinę komunikacijas. Nepriklausomiems kintamiesiems priskiriami: tikslų aiškumas, biurokratizmas, organizacijos kultūra. Organizacijos dydis neįtrauktas į tyrimo lauką, nes nustatyta, kad jis neturi absoliučiai jokio poveikio nei vienam priklausomam kintamajam. Kiekvienam kintamajam buvo priskirti specialūs kriterijai, kurie padėjo įvertinti daromą svarbą ir įtaką. Tyrimo instrumentas – viešojo sektoriaus darbuotojų apklausa. Tarpasmeninė komunikacija buvo tiriama remiantis darbuotojų pasitenkinimo savo darbu kriterijais. Išorės komunikacija vertinta viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų kokybės bei grįžtamojo ryšio kriterijais. Vidinė komunikacija vertinta pasitelkus pasitenkinimo darbine aplinka, vidinio aiškumo, darbuotojų emocinio pasitenkinimo kriterijus. Tirta kokią poveikį kiekvienai komunikacijos šakai daro anksčiau minėtieji nepriklausomi kintamieji. Išsiaiškinta, kad poveikis skiriasi priklausomai nuo komunikacijos tipo. Tarpasmeninė komunikacija – tikslų aiškumas svarbesnis išorės bei vidinei komunikacijai, tarpasmeninei komunikacijai šis aspektas mažai reikšmingas, kaip ir biurokatiškumas, kuris mažai veikia šį komunikacijos tipą. Tačiau organizacijos kultūra daro svarbų vaidmenį formuojant tarpasmeninius komunikacinius ryšius, ypatingai svarbus lankstumas, dalyvavimo, prisijungimo skatinimas. Išorės komunikacija – tikslų aiškumas atlieka svarbų vaidmenį išorės komunikacijoje, tačiau biurokratizmas mažai įtakoja šį komunikacijos tipą. Organizacinė kultūra taip pat reikšminga geram komunikavimui su išorinėmis publikomis. Vidinė komunikacija – tikslų aiškumas pozityviai veikia vidinės komunikacijos procesus. Ypač stiprus biurokratizmo poveikis, kuris daro tiek teigiamą, tiek neigiamą įtaką išorės komunikacijai. Organizacinė kultūra taip pat įtakoja ir teigiamai veikia vidinius komunikacinius procesus.

Šis tyrimas pagrindžia iškeltą viešojo sektoriaus komunikacijos modelį (2 paveikslas). Gal kiek paviršutiniškai nagrinėjami modelio elementų tarpusavio santykiai, tačiau patys tyrėjai pripažįsta, kad modelio tobulinimas turėtų būti įtakotas tolimesnių gilesnių viešojo sektoriaus komunikacijos tyrimų. Visgi tai viena pirmųjų šios temos studijų, todėl šis modelis vertingas ir naudingas. Tyrimas tik įrodo, kad viešojo sektoriaus komunikacijos gerinimas yra ne vienkartinis dalykas, siekiant komunikacijos efektyvumo, svarbu strategiškai planuoti ir kryptingai siekti užsibrėžtų tikslų. Siekiant didesnio viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo svarbios šios sąlygos: organizacijos mastas, misijos ir tikslų aiškumas, lankstumas ir adaptyvumas, organizacijos kultūra turi atitikti jos pobūdį bei misiją, publikos poreikius. [15.]

2007 metais Haque, Jalil ir Naz atliko tyrimą „Korporatyvinio valdymo būklė Bangladeše: viešųjų organizacijų analizė – vyriausybinų, pelno bei ne pelno organizacijų“ (*STATE OF CORPORATE GOVERNANCE IN BANGLADESH: Analysis of Public Limited Companies – Financial, Non Financial Institutions and State Owned Enterprises*). Šis tyrimas naudingas tuo, kad jame buvo siekiama atskleisti, kaip organizacijų veikloje pasireiškia atsakomybės, atskaitomybės,

skaidrumo ir sąžiningumo principai. Atskirai organizacijų komunikacija nėra aptarinėjama, tačiau skaidrumo svarba akcentuojama visuose veiklos procesuose, ypač informacijos sklaidoje. Čia analizuojamos visų trijų sektorių organizacijos, tačiau darbui svarbi tik ta tyrimo dalis, kurioje kalbama apie viešojo sektoriaus skaidrumo principų taikymą. Tyrimas atliktas remiantis literatūros analizės ir ekspertinio interviu metodais. Darbas konstruojamas į kelias savarankiškas dalis (tyrimo laukus):

a) Interesų grupės ir informacijos sklaida. Siekta atskleisti kaip paisoma jų teisių, ar laiku pasiekia atitinkama informacija, kiek atsižvelgiama į jų nuomonę, kiek jie įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą.

b) Informacijos sklaida ir skaidrumas. Gilintasi, kokiomis priemonėmis turėtų būti siekiama skaidrumo, kokia informacija būtina visuomenei skelbti, kokias pareigas turi atlikti įstaigų vadovai, kad pateisintų visuomeninį interesą, kokie struktūriniai pokyčiai reikalingi, kad būtų efektyviau dirbama.

c) Efektyvumo vertinimas. Tiriama kaip įvertinti efektyvumo rodiklius įvairiose veiklos procesuose: komunikacijoje, valdymo struktūrose, veiklos naudingumą. Pateikiama viešojo sektoriaus veiklos vertinimo būtinybė. Tiriama, kiek svarbus vadovo vaidmuo, kokią vaidmenį jis atlieka (sprendimų priėmėjo ar tik patvirtina kitų priimtus sprendimus), kiek skaidri vadovų komunikacija su asmenų grupėmis. Aiškinamasi, kokią vaidmenį skaidrumui, atsakomybei ir t.t. atlieka reguliuojančios institucijos (pvz.: audito įmonės, ekspertų komisijos)

Tyrimas atskleidė, kad esama nemažai problemų susijusių su skaidrumu Bangladešo įstaigose. Atviresnės aplinkai bei naujovėms yra antrojo bei trečiojo sektoriaus organizacijos, tai reiškia, kad viešojo sektoriaus organizacijos vis dar yra labai biurokratiškos ir uždaros, o tai neabejotinai turi įtakos skaidrumui, komunikavimui su išorinėmis grupėmis. Panašias tendencijas matome ir ankstesniuose tyrimuose. Taip pat išaiškėja, kad įstaigų vadovybė nėra linkusi viešinti savo veiklos sprendimų ar padarinių, dažnai ši informacija lieka nepaskelbta. Šie nutylėjimai silpnina organizacijų patrauklumą, kelia abejonių dėl veiklos skaidrumo. Tyrimas atskleidžia, kad veiklos skaidrumo didinimas yra vis dar pradinėje stadijoje, sunku keisti nusistovėjusias taisykles, nepaslankius mechanizmus, pereiti prie atviresnių bei efektyvesnių procesų pareikalaus nemažai laiko bei pastangų. Tačiau suvokiama, kad skaidrumas – esminė efektyvios viešojo sektoriaus veiklos garantija. [10.]

Apibendrinant tyrimus galima teigti, kad visur, nepaisant kokioje šalyje, kada atliktas tyrimas, pastebimos panašios tendencijos, tos pačios problemos. Stengiamasi įvardinti viešojo sektoriaus komunikacijos elementus bei pagrindinius juos įtakojančius veiksnius. Tačiau dar nesukurtas tikslus ir nepriekaištingas viešojo sektoriaus komunikacijos modelis, kuris apimtų visus tarpusavyje sąveikaujančius elementus, įvardintų grupių tarpusavio sąveiką. Neabejotina skaidrumo svarba

komunikaciniuose bei kituose organizacijų veiklos procesuose, tačiau nepavyko aptikti pavyzdžio, kuris atskleistų, kad viešojo sektoriaus organizacijos veikia visiškai skaidri, nesusiduria su problemomis bei publikų nepasitenkinimu. Teoriškai pateikiama galybė patarimų, rekomendacijų kaip turėtų būti iškomunikuojama informacija, kaip turėtų elgtis viešojo sektoriaus komunikacijos specialistai, kaip turėtų bendrauti su tikslinėmis publikomis, tačiau ši sritis vis dar yra problematika, viešojo sektoriaus komunikacijos specialistais nepasitikima, o jų skleidžiama informacija vertinama įtariai. Deklaruojamas viešojo intereso, visuomenės gerovės paisymas, tačiau didžioji visuomenės dalis vis dar nepasitiki viešojo sektoriaus struktūromis, laiko jį neskaidriu, jaučiasi apgaulinėjami.

Šios temos tyrimai turi didelės reikšmės viešojo sektoriaus komunikacijos skaidrumo analizei. Tyrimų nėra daug, nes temai skiriama ne pakankamai dėmesio. Tačiau po truputį judama į priekį, o susipažinus su keleto autorių atliktais tyrimais, vienu kitą papildant, galima susidaryti gan neblogą viešojo sektoriaus komunikacijos skaidrumo vaizdą, kuris padės toliau gilintis į šią temą ir atlikti tyrimą.

4. VIEŠOJO SEKTORIAUS KOMUNIKACIJOS SKAIDRUMAS

Mažas viešojo sektoriaus komunikacijos temos tirtumas ir akivaizdžios kitų tyrimų metu iškilę problemos, skatina toliau domėtis viešojo sektoriaus komunikacijos skaidrumu, labiau gilintis į jo priežastis, požiūrį bei svarbą šiuolaikinei viešojo sektoriaus komunikacijai.

4.1. Tyrimo metodika

Šio darbo *tikslas* yra ištirti kiek skaidri yra viešojo sektoriaus komunikacija.

Darbo *objektas* – viešojo sektoriaus komunikacijos skaidrumas.

Darbo hipotezė – nors skaidrumas yra deklaruojamas, kaip vienas svarbiausių viešojo sektoriaus reikalavimų, komunikacijos skaidrumas yra problematiška sritis viešojo sektoriaus įstaigose.

Tikslui įgyvendinti iškelti šie darbo *uždaviniai*:

- išsiaiškinti kaip viešojo sektoriaus skaidrumą vertina komunikacijos specialistai;
- nustatyti kokios priemonės, procesai naudojami įstaigų komunikacijos skaidrumui atskleisti;
- išsiaiškinti skaidrumą trukdančius bei skatinančius veiksnius;

Tyrimui įgyvendinti pasirinktas ekspertinio interviu tyrimo metodas. Tai pusiau-struktūruotas interviu metodas. Ekspertinis interviu, t.y. duomenų rinkimo metodas, kai tyrėjas tiesiogiai bendrauja su pašnekovu pagal teminį pokalbio planą. Tai išsamus pokalbis, kurio metu atskleidžiamos pašnekovo nuostatos, vertinimai, įsitikinimai, preferencijos, pomėgiai, asociacijos, vertinimai ir pan. [14.] Taip pat buvo pasitelkiama ekspertų apklausa raštu, šis būdas daugumai ekspertų pasirodė patogesnis, nes: taupomas eksperto laikas, nereikia atsitraukti nuo darbinių pareigų, klausimams apmąstyti skiriama pakankamai laiko ir dėmesio.

Apklausiamieji ekspertai traktuojami, ne kaip atskiri individai, bet kaip asmenys, atstovaujantys tam tikros srities grupės nuomonę. Ekspertais laikomi tokie asmenys, kurie yra kompetentingi ir gerai išmano tiriamąjį lauką. Jie išmano ne tik teorinę tiriamosios sferos pusę, bet yra susipažinę ir su praktiniu srities žinių pritaikymu.

Tyrimas remiasi iš anksto parengtomis klausimų gairėmis, kurios leidžia kryptingai valdyti interviu, nenukrypti nuo tiriamosios temos ir gauti interviuotojui reikalingą informaciją. [7., p. 165-168] Klausimai atlieka svarbų vaidmenį, interviu atveju jie keliami atsižvelgiant į respondento pateikiamą informaciją ir jais nulemiama kokie duomenys bus renkami. Klausimai nėra teorinio pobūdžio, jie yra skirti tiriamajam laukui pažinti, pagilinti žinias. Klausama apie tiriamajame lauke

egzistuojančius procesus ar sąveikas, apie individų, grupių ar organizacijų požymius ir kt.

Ekspertiniai interviu naudojami šiais tikslais:

1. Naujų laukų tyrinėjimui, siekiant išsiaiškinti naujų reiškinių struktūrą ir iškelti atitinkamas hipotezes;
2. Informacijos rinkimui, kuri papildo kitus tyrimų metodus;
3. Formuoti tam tikro tiriamo reiškinio ar situacijos vaizdai.

Pagrindiniai šio tyrimo trūkumai yra šie:

- Ne visada lengva identifikuoti tyrimui tinkantį bei pakankamai kompetentingą ekspertą;
- Sunku įtikinti asmenį atsakinėti į pateiktus klausimus, nes asmuo pats abejoja savo kompetencijos tinkamumu;
- Tokio pobūdžio interviu reikalauja paties tyrėjo gero tiriamosios srities išmanymo, tinkamo klausimų formulavimo;
- Asmenų (ekspertų) siekis išlikti anonimiškais; [7., 165-168]

Ekspertinis interviu optimalus tyrimo metodas siekiant įgyvendinti šį tyrimą nes:

- Viešai prieinama informacija yra nepakankama, norint objektyviai įvertinti esamą skaidrumo situaciją Lietuvoje;
- Ekspertai yra savo srities profesionalai, todėl jų vertinimai konkrečiais atvejais yra labiau pagrįsti nei pačių organizacijų situacijų vertinimai;
- Skaidrumo situacija nėra pakankamai iširta, todėl ekspertai gali padėti atskleisti naujų išvalgų ar svarbių situacijos aspektų

Ekspertų atranka. Ekspertais pasirinkti asmenys dirbantys viešojo sektoriaus komunikacijos srityje, asmenys tiesiogiai susiduriantys su organizacijų išorinės komunikacijos procesais bei jų valdymu tai – ryšių su visuomene atstovai, komunikacijos specialistai. Apklausti asmenys dirbantys prie ministerijų įsteigtose įstaigose. Iš viso buvo išsiųsti 27 kvietimai komunikacijos specialistams, kvietimai buvo siunčiami toms įstaigoms, kurios turėjo komunikacijos ar už ryšius su visuomene atsakingus padalinius ar asmenis. Iš jų 9 atsakė ir sutiko dalyvauti tyrime.

Tyrimo eiga. Dalis asmenų sutiko skirti laiko ir buvo apklausti interviu būdu, tiesioginio susitikimo metu, jiems patogiu laiku. Interviu truko 20-30 minučių. Kiti asmenys pageidavo į klausimus atsakyti raštu bei komentavo savo atsakymus telefonu. Interviu buvo vykdomi anonimiškai, pokalbiai buvo įrašinėjami diktofonu.

Siekiant išlaikyti respondentų anonimiškumą, darbe jie numeruojami arabiškais skaitmenimis, pvz.: I. R.: – pirmasis respondentas, II. R. – antrasis respondentas ir t.t. Atitinkamai tokia tvarka iš eilės pateikiami ir jų išrašai bei atsiųsti atsakymai antrajame priede.

Anksčiau darbe apžvelgta literatūra, tyrimai bei jų aspektai bus naudingi konstruojant šį tyrimą. Rengiant klausimus ekspertams buvo remiamasi ankstesnių autorių patirtimi, klausimai

konstruojami atsižvelgiant į svarbiausias komunikacijos skaidrumo prielaidas bei pastebėjimus, kurie gali būti reikšmingi nuodugnesnei šios temos analizei. Klausimynas pateikiamas pirmame priede.

4.2. Tyrimo rezultatų apžvalga

Tyrimas buvo konstruojamas trimis aspektais, pagal kuriuos ir buvo stengiamasi atskleisti ekspertų nuomonę skaidrumo klausimu. Pirmiausia stengtasi išsiaiškinti kaip respondentai suvokia, kas tai yra skaidrumas ir kaip jį vertina. Antroji tyrimo dalis buvo skirta išsiaiškinti kaip komunikacijos specialistai iškomunikuoja skaidrumą. Galiausiai trečioji dalis, skirta išsiaiškinti, kas skatina ir kas trukdo sėkmingai ir atvirai komunikuoti.

Skaidrumo samprata ir jo vertinimas komunikacijos specialistų akimis.

Pirmiausia buvo siekiama, kad respondentai apibūdintų pačiam viešajam sektoriui, jo komunikacijai keliamus iššūkius, akcentuotų, kuo šis sektorius skiriasi nuo kitų, kodėl jam keliami kitokie reikalavimai. Komunikacijos specialistai pripažįsta, kad viešajam sektoriui keliami išties aukšti reikalavimai, kurių privalu laikytis visuose įstaigos veiklos lygmenyse, ne išimtis ir komunikacija.

III. R.: Viešojo sektoriaus komunikacijai *turėtų* būti keliami ypatingai aukšti reikalavimai. Juk efektyvi komunikacija – viena svarbiausių priemonių supažindinti visuomenę su viešojo sektoriaus veikla, rezultatais, ir taip pateisinti mokesčių mokėtojų lėšų naudojimą viešojo sektoriaus funkcijoms užtikrinti. Taigi tinkama komunikacija tampa viena reikšmingiausių prielaidų apskritai šio sektoriaus egzistavimui pagrįsti.

IV. R.: Manau, kad šiam sektoriui keliami itin aukšti reikalavimai <...> todėl, kad visi viešojo sektoriaus veiklos procesai yra griežtai reglamentuojami įstatymiška.

VI. R.: Manau, kad valstybės institucijose reikalavimai komunikacijai yra labai aukšti, bet taip ir turi būti, juk tokių įstaigų veikla yra viešas interesas.

VII. R.: <...> sektoriui keliami vis aukštesni komunikacijos reikalavimai. Tai įtakoja keli dalykai: viešajame sektoriuje naudotos komunikavimo priemonės tapo jau neefektyvios; pati visuomenė reikalauja daugiau informacijos iš viešojo sektoriaus institucijų.

Matome, kad respondentai sektoriui keliamus aukštus reikalavimus motyvuoja visuomeninio arba kitaip viešojo intereso pagrindu.

Pagrindiniais elementais, kurie išskiria viešąjį sektorių iš kitų įvardijami šie:

a) Griežtas veiklos teisinis reglamentavimas;

II. R.: Pati veikla gal yra daugiau reglamentuota teisės aktais. Aišku teisės aktų komunikacijos srityje tai nėra daug, bet kokiu atveju viešas sektorius orientuojasi į aiškesnę apibrėžimą pačios veiklos, apskritai, kalbant apie administracines veiklas.

IV. R.: Jei verslo sektoriui leidžiama laisviau operuoti įvairiomis funkcijomis, tai viešasis sektorius yra kur kas labiau varžomas ir saistomas.

b) Sektorius nėra orientuotas į pelno gavimą, nėra konkurencingumo (tai galėtų būti vienu lemiančių veiksnių paaiškinančių, kodėl viešojo sektoriaus komunikacijai trūksta skaidrumo);

II. R.: Jei tarkim verslo sektorius turi poreikį gauti pelną, tai viešasis – jis nėra orientuotas į paslaugų kokybę. Kitaip tariant čia nėra konkurencijos dėl ko komunikacija kartais yra labai vertinga verslui.

c) Komunikacija nėra taip gerai išvystyta kaip privačiame sektoriuje.

II. R.: Komunikacijos specialistas ne vaidina labai svarbios rolės, dirba tik tiek, kiek yra apibrėžta teisės aktais. Galima teigti, kad viešasis sektorius komunikuoja tiek, kiek yra apibrėžta teisės aktais, specialistai samdomi tik tai veiklai.

III. R.: <...> susidaro įspūdis, kad daugelis institucijų komunikaciją laiko prievole ar ne daugiau kaip instrumentu trumpalaikiams tikslams siekti, bet ne priemone kryptingai formuoti institucijos ir viso sektoriaus įvaizdį bei kurti reputaciją.

d) Viešajam sektoriui būdingos biurokratinės struktūros.

III. R.: Viena vertus, viešasis sektorius dažnai būna varžomas griežtų biurokratinių reikalavimų ir procedūrų, kurios kliūdo laiku suteikti išsamią ir suprantamą informaciją.

e) Sektorius turi atrodyti patikimu, institucijoms reikalingas stiprus įvaizdis bei rimta reputacija.

IX. R.: <...> šalia kasdieninės organizacijos veiklos viešinimo, svarbus ir pačio viešojo sektoriaus įvaizdžio formavimas bendrąja prasme.

Tyrimo pradžioje taip pat buvo atkreiptas dėmesys į tai, kas yra skaidrumas. Respondentai pripažino, kad toks „reiškinys“ yra ir jis yra labai svarbus šiuolaikinei įstaigų veiklai, tačiau paprašyti apibrėžti, kaip jie suvokia veiklos ir komunikacijos skaidrumo sąvokas, dažnas jų susimąstė. Respondentai mano, kad skaidrumo sąvoka yra labai plati, neapibrėžta, ir kad kiekvienas asmuo ją interpretuoja savaip, todėl labai sunku pasakyti, kas yra skaidrumas. Be abejo komunikacija neatskiriama nuo pačios veiklos, todėl veiklos skaidrumas ir komunikacijos skaidrumas persipynę ir viena nuo kitos priklausančios sąvokos, tai atskleidė ir respondentų atsakymai. Tačiau vadovaujantis sukaupta patirtimi, respondentai visgi suformulavo skaidrumą apibrėžiančias sąvokas, pateikė esmę atspindinčius skaidrumo aspektus: aiškumą, atvirumą, objektyvumą, operatyvumą, savalaikiškumą.

I. R.: Tai vieša ir prieinama informacija, apie naudojamus resursus ir suinteresuotas puses stovinčias už komunikuojamo turinio.

II. R.: Aš manau, kad nei komunikacija nei informacija iš principo negali būti skaidri, jina gali būti objektyvi, neklaidinanti, profesionaliai parengta, operatyviai pateikiama. <...> Atvirumas mano manymu labai artimas prieinamumui, pozityvumui tos institucijos atžvilgiu. <...> Iš tikrųjų skaidrumo sąvoka yra tokia plati, kad sunku pasakyti, ar įstaigos komunikuoja skaidriai, nes visi supranta ir interpretuoja šią sąvoką skirtingai. Atvirumas gal kiek aiškesnė sąvoka.

III. R.: <...> skaidria laikytina viešoji informacija, kuri yra objektyvi, aktuali, suprantamai pateikiama, išsami ir savalaikė. <...> būtina, kad apie savo veiklą ar priimamus sprendimus viešojo sektoriaus subjektai informuotų visuomenei priimtinais ir patogiais būdais, taip, kad bet kuris individas pateikiamą informaciją suprastų ir gautų ją laiku, t.y. turėtų laiko į ją adekvačiai reaguoti, priimti reikiamus sprendimus ir pan.

IV. R.: <...> ši sąvoka asocijuojasi su aiškumu, matomumu, patikimumu, teisingumu, informacijos viešinimu.

VI. R.: <...> tai teisingos informacijos sklaida, nenuslepiant jokių įvykių, pasikeitimų, net jeigu tai galėtų daryti neigiamą įtaką įstaigos reputacijai.

VII. R.: <...> skaidrumą galima būtų įvardyti, kaip informacijos, kuri sumažina neapibrėžtumą pateikimas.

Paprašyti susieti skaidrumą su Lietuvos įstaigų patirtimi, respondentai vienareikšmiškai sutiko, kad tai, gan problematiška sritis. Nors objektyviai ją įvertinti sunku.

III. R.: Lietuvos viešojo sektoriaus subjektų komunikacijai neretai stinga strategijos ir nuoseklumo, todėl ji tampa perdėm paviršutiniška ir gali atrodyti nepakankamai atvira. <...> Kita vertus, susidaro įspūdis, kad daugelis institucijų komunikaciją laiko prievole ar ne daugiau kaip instrumentu trumpalaikiams tikslams siekti <...>.

V. R.: Lietuvoje susiklosčiusi tokia padėtis, kad šiuo metu sunku suprasti, kas iš tiesų yra pateikiama atvirai, o kada bandoma manipuliuoti informacija.

VIII. R.: Įstaigos nedraugiškos vartotojui, uždaros, apimtos stagnacijos, pasyvumo, pavaldžios vadovo-darbdavio valiai.

IX. R.: Lietuvos įstaigoms, kurių paslaugos skirtos eiliniams piliečiams, ypač socialinės rūpybos sferoje, mano nuomone trūksta aiškesnės ir gausesnės komunikacijos.

Viešojo sektoriaus įstaigų atvirumo klausimas Lietuvoje gan opus, tai matoma ir žiniasklaidos priemonėse, šį faktą paminėjo net keletas respondentų.

II. R.: Kalbant apie tuos žiniasklaidoje minimus atvejus kiek dažnai viešas sektorius susiduria su krizėmis ir kaip efektyviai jas sprendžia, tai nepasakyčiau, kad labai skaidriai apie tai komunikuojama, nors čia labai taip sąlygiška.

IV. R.: <...> manau, kad šioje srityje problemų esama ir esama jų nemažai, visa tai beveik kasdien atsispindi žiniasklaidoje, žinių bei kitose informacinėse laidose.

V. R.: <...> Lietuvos valstybinis sektorius nėra itin atviras visuomenei. Tai rodo žiniasklaidoje pasirodantys pranešimai apie teisėsaugos institucijų atliekamus tyrimus ir operatyvinius veiksmus nukreiptus prieš valstybinių institucijų vadovus. Tai rodo, jog viešinama informacija neatitinka realios situacijos apie institucijų veiklą.

Kita vertus keletas asmenų viešojo sektoriaus skaidrumo situaciją įvertino vidutiniškai ir pripažino, kad labai sunku vertinti bendrą vaizdą, nes nėra pakankamai duomenų bei įrodymų, atskleidžiančių tikrąją Lietuvos viešojo sektoriaus įstaigų skaidrumo situaciją. Todėl galima tik daryti prielaidas remiantis asmenine patirtimi, žiniasklaida, kolegų patirtimi bei atsiliepimais.

IV. R.: Tačiau kaip komunikacijos specialistė, manau kad visiškai objektyviai šios situacijos vertinti negaliu, neturiu prieš akis duomenų, kurie patvirtintų vienokią ar kitokią esamos situacijos vaizdą.

IX. R.: Sunku vertinti ir nustatyti informacijos skaidrumo lygį nesusipažinus su konkrečios įstaigos disponuojama informacija.

Apibendrinant šį tyrimo etapą, galima teigti, kad skaidrumo svarba viešojo sektoriaus komunikacijoje bei apskritai visuose veiklos procesuose yra suvokiama kaip būtina prielaida sėkmingam sektoriaus funkcionavimui. Tai patvirtina ir respondentų požiūris. Skaidrumas asocijuojamas su atvirumu, aiškumu, orientacija į tikslinę publiką. Visgi bendra Lietuvos įstaigų skaidrumo situacija vertinama kiek pesimistiškai, pripažįstama, kad problemų esama: kad komunikacija vis dar vertinama kaip pagalbinė veikla ir dar ne visada suvokiama jos svarba įstaigos veiklos efektyvumui, iš senų laikų išlikę biurokratinės struktūros stabdo įstaigų atvirumo galimybes, netinkama komunikacija ir paviršutiniškumas atitveria įstaigas nuo jų publikų, taip atsiranda atotrūkis tarp visuomenės ir jai tarnaujančios įstaigos. Savo ruožtu ši situacija įtakoja žemą pasitikėjimo institucijomis lygį, visuomenės nusivylimą valdančiosiomis struktūromis.

Kaip komunikacijos specialistai iškomunikuoja įstaigos skaidrumą.

Specialistai sutiko, kad ne visoms įstaigoms būtina skaidriai ir itin atvirai komunikuoti, kad pelnytų savo grupių palankumą, pritarimą. Kai kurios įstaigos veikia kitais principais ir yra vertinamos ne vien tik pagal tai, kaip atvirai komunikuoja.

III. R.: Tai lemia institucijos veiklos pobūdis, komunikacijos strategija ir situacija. Yra institucijų, pvz., vykdančių operatyvinę veiklą, kurioms pernelyg atvirai komunikuoti draudžia įstatymai. <...> Kiek piliečių kasdien tiesiogiai turi reikalų su Vyriausybe? Ko gero, ne tiek jau daug. Bet beveik visi turi savo nuomonę apie šią įstaigą – šią nuomonę didžiąja dalimi sukuria komunikacija.

II. R.: Žiūrint iš piliečio pozicijų, viena organizacija yra uždaresnė, kita atviresnė, orientuota į paslaugas su mumis dirbanti, tai mes suvokiam, kad uždaresnė organizacija nedirba prasčiau nei ta kita, vien dėl to, kad ji nėra orientuota į mus. <...> Vėl gi tai priklauso iš kieno pozicijų į tą atvirumą žiūrima: iš visuomenės pozicijų, investuotojų pozicijų ar dar kitokių visuomenių grupių.

Skaidrumo ir pasitikėjimo tarpusavio santykis svarbesnis įstaigose, kurios orientuotos į visuomenę, į atitinkamas jų grupes. Taip pat toms įstaigoms, kurios teikia paslaugas.

III. R.: Tačiau daugeliu atveju kryptinga ir atvira komunikacija yra viena svarbiausių prielaidų kurti visuomenės pasitikėjimą institucija. Juk turime pripažinti – su daugelio įstaigų veikla dauguma gyventojų nesusiduria niekaip kitaip, kaip tik per komunikaciją.

IV. R.: Įstaigos atvirumas manau susijęs su pasitikėjimu. Juk iš prigimties esame linkę palankiau priimti tai, ką gerai žinome, ką pažįstame, apie ką nuolat girdime, nei tai, kas mums atrodo

neaišku, nepatirta, nežinoma. <...> Taip ir su įstaigos pasitikėjimu, jei tu esi komunikuojančias, matomas, atviras turi daugiau šansų būti patrauklesniu savo grupėms.

V. R.: <...> Svarbu, kad komunikacija būtų susijusi su organizacijos realiai įvykdyta veikla. Jeigu komunikacija skaidri, o įvykdyti darbai tai įrodo, organizacija susikuria reputaciją – tai susiję su pasitikėjimu.

VII. R.: Komunikavimo skaidrumas ir pasitikėjimas yra glaudžiai susiję dalykai.

Įstaigos santykis su tikslinėmis auditorijomis atsiskleidžia ir aiškinantis, kiek skaidrumas yra joms svarbus, ar visos grupės tenkinasi tuo pačiu informacijos kiekiu ir jos pateikimu. Čia respondentai pateikia keletą skirtingų nuomonių.

I. R.: Skaidrumo atveju visos auditorijos traktuojamos vienodai. Skaidrumas nediferencijuojamas.

VI. R.: Valstybinių įstaigų veikla yra viešas interesas, todėl su visomis auditorijomis komunikavimas turi būti vienodai svarbus.

II. R.: Ypatingai opus klausimas visada yra susijęs su investicijomis. Tai, kas susiję su pinigais turėtų būti ypatingai skaidru, kur yra pinigai, ten yra labai daug interesų. Tai kas susiję su pinigais labai svarbu tinkamai sutvarkyti, aiškiai ir kryptingai parengti investicines ataskaitas, toms grupėms, kurios yra jomis suinteresuotos. <...> Todėl ypatingą skaidrumo poreikį siečiau su finansinėmis auditorijomis.

III. R.: Ypatingo viešojo sektoriaus komunikacijos atvirumo gali reikalauti ir tam tikros tikslinės grupės, ir situacijos.

IX. R.: Vienareikšmiškai išskirti atskiras auditorijas būtų sudėtinga. Kiekviena auditorija savaip svarbi, todėl komunikuojančias su ja svarbu parodyti, kokia ji reikšminga ir ypatinga.

Šiuos nuomonių skirtumus galima paaiškinti tuo, kad respondentai dirba skirtingose įstaigose, skiriasi jų auditorijos, pačių įstaigų darbo specifika, todėl atsižvelgdami į savo patirtį, pateikia jų veiklai būdingą interesų grupių traktavimą. Dėl kurio ir galimi šie skirtumai.

Anot respondentų, savo įstaigos skaidrumą jie atskleidžia/parodo auditorijoms įvairiomis priemonėmis bei būdais, populiariausi ir dažniausia minėtieji buvo šie:

1. Informacijos turinio orientavimas į tikslinę auditoriją (žinutės aiškumas, tikslumas, suprantamumas);

I. R.: Paprastai vykdant komunikaciją yra akcentuojamas turinys, tikslinė grupė, žinutė ir pan. Yra aiškiai nurodoma, kas komunikuoja.

III. R.: Labai svarbi yra informacijos pateikimo forma – auditorijai iš karto pasirodysite nepatikimas, jei naudosite žodžius, terminus, konstrukcijas, kurių klausytojai nesupranta. Su tuo dažnai susiduria valstybės ir savivaldybių įstaigos, bandydamos bendrauti su gyventojais kanceliarine kalba, pilna sudėtingų biurokratinių terminų, ir neieškodamos visuomenei patrauklesnių formų.

IV. R.: Visų pirmiausia turi būti orientacija į tą asmenį, su kuriuo mes siekiame komunikacijos.

Labai svarbu tiksliai žinoti, kas yra tavo auditorija, kokie jos poreikiai, ko jai reikia, ar ko ji tikisi iš organizacijos.

V. R.: Svarbiausia priemonė, kuri parodo įstaigos atvirumą – nuoširdus bendravimas ir tinkamai, be melo ar nuslėpimų, paruoštas tekstas pranešimams, leidiniams, straipsniams ir t.t.

2. Atitinkamas kanalų pasirinkimas, pasinaudojimas jų gausa ir įvairove (kanalas turi pasiekti tikslią auditoriją);

IV. R.: Dar svarbūs kanalai, kuriais mes norime perduoti informaciją, jie vėlgi numatomi atsižvelgiant į auditorijas.

VIII. R.: Siekiame būti matomi viešojo informavimo priemonėse (nors visuomenėje jos nekelia pasitikėjimo), komunikuojame informacinių technologijų teikiamomis priemonėmis (interneto svetainė, svetainės naujienų prenumerata, skype, facebook – pastarieji veiksmingiausi atviroje komunikacijoje), informuojame apie save įvairia leidybine-informacine medžiaga (lankstinukai, skrajutės, skelbimai), turime atsiliepimų, svečių knygas.

3. Tiesioginė komunikacija (tarpasmeninis, tiesioginis bendravimas);

II. R.: Geriausiai atvirumą parodo tiesioginė komunikacija <...>, kontaktas su tais žmonėmis.

VIII. R.: Na ir tiesioginis darbuotojo ir vartotojo bendravimas – kiek jis atviras, priklauso nuo organizacijos vadovavimo stiliaus, vidinės kultūros, galimybių tobulėti darbuotojams.

4. Grįžtamojo ryšio paisymas (orientacija į tai, ko reikia klientui);

II. R.: <...> sukūrus tą grįžtamąjį ryšį galime sakyti, kad komunikacija yra atviresnė. Mūsų tikslinė grupė yra tie, kurie teikia mums paraiškas, mes su jais susitinkam ir klausiam, kas jiems neaišku, ir pagal tai, mes su jais komunikuojame, pateikiame jiems tokią informaciją, kuri jiems reikalinga. <...> organizacija nebus atvira jei tik pateiks informaciją tam tikrai apibrėžtai grupei, ji bus atvira tik tada, kai gaus iš tos grupės grupės informaciją, ko jai reikia ir tada su ja komunikuos.

IV. R.: <...> apie tai, kad visuomenės nariai nepatenkinti valdžios veikla sužinome iš protestų, skundų, kurie pasirodo žiniasklaidos priemonėse. Ir siekiant tokias situacijas sušvelninti, labai svarbi tinkama komunikacija, atitinkama reakcija į kilusią krizinę situaciją.

V. R.: Grįžtamasis ryšys būtinas ir laukiamas. Kiekvienas atsakas į informaciją parodo ar teisinga linkme einama. Ypač tai svarbu, kai dirbama su mažesne žmonių grupe, bendruomene ir pan.

5. Informacijos savalaikiškumas, operatyvumas (informacija turi būti pateikiama tada, kai jos reikia, kol ji yra aktuali).

III. R.: Įstaigos atvirumą užtikrinti padeda ir informacijos teikimo laikas, operatyvumas. Kuo ilgiau įstaiga delsia atsakyti, tuo nepatikimesnė atrodo.

6. Gerų santykių su žiniasklaida palaikymas.

IX. R.: <...> bendravimas su žiniasklaidos atstovais (pagrindinė taisyklė, kuria vadovaujuosi savo darbe – niekada neatsisakyti komentuoti ir teikti informacijos; bet kurio klausimo komentavimą galima pakreipti institucijai naudinga linkme) <...>.

Apibendrinant šį tyrimo etapą, galima pastebėti, kad vienoms viešojo sektoriaus įstaigoms komunikacijos skaidrumas, o tiksliau komunikacija apskritai, yra gyvybiškai svarbi funkcionavimui. Ypač toms, kurių veikla tiesiogiai susijusi su tam tikromis visuomenės grupėmis, kurios yra įpareigosotos tenkinti visuomenės poreikius (pvz.: įstaigoms teikiančioms viešąsias paslaugas visuomenei). Kita vertu, yra ir tokių institucijų, kurios komunikacijos prasme nelaikomos itin atviromis, jų veikla remiasi kitais kriterijais bei kitais matavimo elementais. Kalbant apie interesų grupes, vienos jų reikalauja itin didelio atvirumo iš įstaigų, kitos pasitenkina bendrai skelbiama informacija, tačiau ir vienu ir kitu atveju skaidri ir atvira komunikacija yra susijusi su pasitikėjimo augimu įstaigos atžvilgiu. Kalbant apie patį skaidrumą bei jo iškomunikavimą, specialistai rodos pasitelkia visai neįmantrius, o paprastus ir laiko patikrintus būdus, kad pasiektų savo auditorijas, jas įtikintų, paveiktų. Svarbų vaidmenį atvirai komunikuojant atlieka grįžtamasis ryšys, respondentai teigia, kad tik išklausančios auditorijos poreikius galima efektyviai su jomis komunikuoti. Taip pat nemažai svarbūs veiksniai ir komunikacijos specialisto profesionalumas, vidinė motyvacija, noras ir gebėjimas dirbti tokio pobūdžio darbą.

Veiksniai skatinantys bei trukdantys skaidriai komunikuoti. Visų pirmiausia derėtų apžvelgti tas viešojo sektoriaus kliūtis, kurios stabdo ir trukdo komunikacijos efektyvumui. Jų yra gan nemažai, vienos jų priklauso nuo pačios sektoriaus sistemos, yra susiformavusios per ilgą laikotarpį, kitos siejamos su asmeninėmis savybėmis bei asmenų mentalitetu, kuris įtakoja labai siaurą ir šablonišką komunikacijos suvokimą. Respondentai pateikė šias pagrindines skaidrios komunikacijos kliūtis:

1. Iš senų laikų išlikęs nepaslankus ir pasenęs biurokratiškas požiūris į komunikacijos svarbą viešojo sektoriaus įstaigose.

I. R.: Lietuvos atveju pagrindinėmis kliūtimis yra kultūra ir tradicijos.

II. R.: Mes dar neišaugome iš tos užsakomosios komunikacijos, iš tos propagandinės stilistikos, atėjusios iš praeito periodo. Viskas priklauso nuo žmonių, nes komunikacija kaip procesas neįmanomas be jų. Jų suvokimas, kaip jie suvokia tą komunikaciją ir yra didžiausia kliūtis. <...> Ta problema yra ir ji prasideda ne tik nuo tos užsilikusios sistemos, ir tų žmonių kurie gyveno tais laikais ir toje sistemoje <...> Mes dar neišaugome iš tos užsakomosios komunikacijos, iš tos propagandinės stilistikos, atėjusios iš praeito periodo.

IV. R.: <...> pačios įstaigos netinkamai traktuoja komunikacijos, komunikacijos specialistų svarbą. <...> komunikacija lieka antrame plane, kaip pagalbinė veikla.

VII. R.: Manychiau, kad iš viešojo sektoriaus institucijos vidaus kylantis nesupratimas apie komunikavimo svarbą, jo skaidrumą, atvirumą yra viena iš kliūčių.

2. Netinkamas vadovų požiūris į komunikacijos svarbą įstaigai.

II. R.: Pagrindinė kliūtis žmonės dirbantys toje sistemoje, galime juos įvardinti kaip sprendimų

priėmėjus, įstaigų vadovus, jei jie nesuvokia komunikacijos svarbos kyla su skaidrumu ir įstaigos atvirumu susijusių problemų. Iš senų laikų yra išlikus ta grupė asmenų, senosios kartos vadovų, kurie suvokia komunikaciją kaip pašalinę ne labai su jų organizacija susijusią veiklą.

IV. R.: Dažnai patys įstaigų vadovai nenori nieko keisti, nes nesupranta tų pokyčių būtinybės.

IX. R.: <...> Taip pat kartais sudėtinga informacijos derinimo procedūra su vadovais.

3. Komunikacijos specialistų parengimo silpnumas, žema kompetencija.

II. R.: Ta pati komunikacinė veikla yra nauja Lietuvai. Komunikacijos specialistų rengimas Lietuvoje yra toks jaunas daigelis, kad dar jiems sunku kolkas įsitvirtinti <...> Tie specialistai nėra tokie stiprūs kokie galėtų būti, ir šia kryptimi taip pat reikėtų padirbėti. Ko trūksta Lietuvai tai kūrybinio potencialo, visame kame. Pagaminami yra vadybininkai, o tų kūrybininkų yra labai nedaug. <...> komunikuotojo specialybė yra labai jauna ir ji galėtų turėti didesnę potencialą. Ir patys specialistai ir pati sistema dar nėra pasirengę stiprioms pozicijoms.

IX. R.: dažnai laiku nesuteikta informacija iš pačių darbuotojų, disponuojančių aktualia ir svarbia informacija, kartais tampa kliūtis skaidriai ir savalaikiai komunikacijai.

4. Žema komunikacijos specialistų motyvacija, atsainus požiūris į atliekamas pareigas.

II. R.: <...> komunikacija tėra tik tam tikrų reglamentų įgyvendinimas <...> komunikacijos specialistams reikia būti labai stipriems, kas įtikintų, mokytų tuos pačius vadovus. Komunikacijos specialistas ne vaidina labai svarbios rolės, dirba tik tiek, kiek yra apibrėžta teisės aktais. Galima teigti, kad viešasis sektorius komunikuoja tiek, kiek yra apibrėžta teisės aktais, specialistai samdomi tik tai veiklai.

III. R.: Ko gero, atsainus ar perdėm formalus požiūris į ryšius su visuomene, komunikacijos galimybių nesuvokimas ir neįvertinimas, o tuo pačiu – elementari ne kompetencija šiuo metu viešojo sektoriaus subjektams labiausiai trukdo tinkamai komunikuoti.

IX. R.: Bet kokia informacija neatsiranda iš niekur, ja disponuoja ir ją valdo patys organizacijos darbuotojai. Todėl nuolatinis darbas su jais, motyvavimas, aiškinimas, kad jų turima informacija neturėtų būti uždara ir neprieinama yra pagrindinis veiksnys, užtikrinantis komunikavimo operatyvumą ir skaidrumą.

5. Problematiški šalies valdančiųjų, žiniasklaidos ir visuomenės santykiai, trūksta pasitikėjimo, tarpusavio supratimo ir įsiklausymo.

II. R.: Tas santykis tarp komunikacijos specialisto, žurnalisto ir visuomenės dar nėra taip stipriai suformavęs, kad organizacijos organiškai priimtų tą veiklą.

6. Silpna įstaigos vidinė komunikacija.

VIII. R.: Trukdo minėta vidinės komunikacijos stoka organizacijoje, vidinės kultūros stygius <...>.

IX. R.: <...> viena svarbiausių auditorijų – organizacijos darbuotojai, kurie taip pat yra institucijos „veidrodis“ <...>.

Skaidrumo problematika pakankamai aštri, šios situacijos pakeitimui neužtenka vien tik gerai sutvarkytos įstatyminės bazės, griežtų nurodymų. Čia turėtų būti dirbama su visais įstaigų

lygmenimis, visuomene bei žiniasklaida. Vadinasi, tokie pokyčiai reikalauja didelių tiek laiko, tiek materialinių sąnaudų. Pirmiausiai pokyčiai turėtų būti įgyvendinami nuo pačių valdančiųjų asmenų suvokimo keitimo, jų požiūrio į komunikaciją reformavimo, vėliau turėtų būti pereinama prie pačios įstaigos komunikacijos gerinimo bei atitinkamo dėmesio visuomenei, tikslinėms auditorijoms.

Respondentai siūlo keletą skaidrumo skatinimo gerinimo būdų:

1. Keisti institucijų požiūrį bei tradicijas, į komunikaciją žiūrėti, kaip į strategiškai svarbią įstaigos veiklą;
III. R.: <...> būtina aiški komunikacijos strategija.
2. Formuoti šalies bei institucijų skaidrumo tradicijas ir kultūrą. Lietuvoje aiškiai trūksta tikslaus skaidrumo apibrėžimo, dauguma jų traktuoja skirtingai, ypač mažai kalbama apie komunikacijos skaidrumą, jam skiriama per mažai dėmesio.
3. Keisti vadovų požiūrį į komunikaciją įstaigoje;
II. R.: Situaciją pataisytų nauji į vadovus atėję žmonės, kurie turėtų kitoki požiūrį. Žiūrint į kitas organizacijas, galima teigti, kad tos, kurios turi jaunus vadovus, tos yra atviresnės, jie komunikuoja skaidriau. <...> Reikia dirbti ir su įstaigų vadovais <...>.
4. Didinti įstaigų socialinę atsakomybę;
5. Verslo darbo specifikos taikymas viešajame sektoriuje;
II. R.: Galbūt jei viešasis sektorius kažkiek perimtų verslo darbo specifikos, atsirastų veiklos konkurencingumo, situacija pasikeistų. <...> nėra tos varomosios jėgos kaip versle, net nėra jų pajėgumų, kad būtų galima komunikuoti <...>.
6. Komunikacijos specialistų profesionalumo bei motyvacijos kėlimas.
II. R.: <...> pati profesija nėra tokia populiari <...> šia kryptimi taip pat reikėtų padirbėti. <...> Manau komunikacijos specialistui labai svarbios ir asmeninės savybės.
III. R.: <...> didesnė atsakingų pareigūnų motyvacija tinkamai komunikuoti <...>.
VIII. R.: <...> mokymasis, tobulėjimas <...>.
7. Keisti darbo organizavimą bei tam tikras pasenusias struktūras.
II. R.: Tie žmonės, kurie dirba šiame sektoriuje, šalia savo pareigų turi mažai laiko tam, kad rūpintųsi dar ir komunikacija. Galbūt tai darbo organizavimo klausimas, gal struktūrų.
III. R.: <...> būtinos lankstesnės taisyklės ir procedūros <...>.
VII. R.: Gal ne kokios konkrečios priemonės padėtų skaidriau komunikuoti, o tikslinga tų priemonių visuma.
8. Ieškoti interaktyvesnių būdų pasiekti savo auditorijas, išnaudoti interneto galimybes.
9. Taikyti griežtesnes sankcijas kovojant su neskaidrumu.
V. R.: Suvokimas, kad už neskaidrią komunikaciją reikės atsakyti.
VI. R.: <...> teisės aktu, reglamentuojančių privalomą valstybinių institucijų komunikaciją

sukūrimas.

Dauguma apklaustųjų specialistų teigia, kad jei galėtų iš naujo pasirinkti darbą bei jo specifiką, dirbtų lygiai taip pat, kaip dirba dabar. Tai rodo, kad apklaustieji specialistai patenkinti savo pareigomis bei galimybėmis, kurias suteikia viešasis sektorius, jie save realizuoja ir yra atsidavę savo darbui.

Tačiau keletas jų išsakė visai kitokią nuomonę apie viešajame sektoriuje esančias komunikacijos galimybes:

V. R.: <...> valstybės tarnyba įpareigoja elgtis ne kaip norisi ir ne kaip atrodo teisinga, o laikantis nustatytų reikalavimų. Tie reikalavimai dažnai lėtina darbo procesą, trukdo novatoriškų idėjų įgyvendinimui. Tačiau vis tik čia yra vietos komunikacijai, viešinimui.

VII. R.: <...> mano institucijos komunikavimo ribas griežtai apibrėžia teisės aktai <...>.

IX. R.: Be abejonės, visada norisi savo darbą atlikti geriau ir kokybiškiau. Kartais išsivaizdavimas, kaip turėtų vykti viena ar kita su komunikavimu susijusi veikla sunkiai suderinama su kitais darbuotojais. Ir žinoma trūksta specialistų, su kuriais galima būtų pasidalinti darbų gausa.

Šiuos atsakymų skirtumus galime interpretuoti atsižvelgdami į komunikacijos specialistų darbo vietą, vienos įstaigos yra atviresnės, kitos, kur kas uždaresnės. Nuo įstaigos veiklos pobūdžio ir priklauso, kokios galimybės suteikiamos komunikacijos specialistams, arba kas juos riboja konkrečiose įstaigose.

Apibendrinant trečiąjį tyrimo etapą, galime atkreipti dėmesį į tai, kad komunikacijos skaidrumo situacija, kaip jau minėta anksčiau – pakankamai jautri ir probleminė tema Lietuvos įstaigose. Be abejo šios išvalgos tikrai negalima taikyti visoms viešojo sektoriaus įstaigoms apkritai, nes neabejotinai galima rasti ir gerųjų komunikacinės veiklos pavyzdžių Lietuvos įstaigose. Problemas su kuriomis susiduria komunikacijos skaidrumas galima suskirstyti į du pagrindinius blokus, tai pirmiausia – susiję su žmonėmis: asmenų nusistatymas, bendras mentalitetas ir antroje vietoje – nusistovėję ir iš senų laikų paveldėtos nelanksčios biurokratinės viešojo sektoriaus sistemos, kurios ir trukdo skaidriai ir atvirai komunikuoti su auditorijomis.

Situacijai keisti siūloma nemažai dabartinės situacijos alternatyvų, pradedant asmenų suvokimo keitimu ir einant link strateginio komunikacijos integravimo į kitus viešojo sektoriaus veiklos procesus. Galimybės šiai sričiai tobulinti yra beribės, dar daug ką galima ir reikia pakeisti, tam, kad pakistų dabartinė viešojo sektoriaus komunikacijos skaidrumo situacija, o komunikacija taptų lygiaverte kitiems veiklos procesams. Tačiau suvokiama, kad tokie pokyčiai turėtų būti įgyvendinami nuosekliai, planuotai ir per ilgą laiko tarpą. Tam reikia ne tik žmoniškųjų, bet ir nemažų materialinių išteklių. Kyla ne tik pačių įstaigų reformavimo, bet ir studijų programų, kurios ruošia komunikacijos specialistus keitimo poreikis.

Tyrimo pradžioje iškelta hipotezė pasitvirtino. Skaidrumas viešajame sektoriuje yra

traktuojamas, kaip vienas svariausių veiklos ir komunikacijos akcentų, tačiau ne visada įstaigoms ar komunikacijos specialistams pavyksta šį principą perteikti/įgyvendinti savo komunikacinėje veikloje. Nors nėra teisinių dokumentų tiesiogiai apibrėžiančių viešojo sektoriaus skaidrumo reikalavimus, tačiau reglamentuojami kiti sektoriui privalomi veiksmai, pavyzdžiui atskaitingumas atitinkamoms grupėms, apibrėžiamos atsakomybės ribos, pareigos, kurie labai artimai susiję su veiklos aiškumo didinimu. Visgi vien teisinio pagrindo skaidrumui užtikrinti nepakanka. Šalia to labai svarbus ir žmonių požiūris į viešojo sektoriaus komunikaciją kaip į strategiškai būtiną veiklą, suvokimas, kad skaidrus komunikavimas abipusiai naudingas tiek pačiai įstaigai, tiek ją supančioms grupėms. Čia reikia kompleksinių pastangų: iš vienos pusės turi stengtis viešojo sektoriaus įstaigos, šalies vadovybė, kad jų komunikacija taptų efektyvesne ir pasiektų tikslines auditorijas, iš kitos pusės – visuomenė turi būti pakankamai subrendusi, kad galėtų pasirinkti kuri informacija jai yra reikalinga, kad galėtų priimti svarbius sprendimus, susiformuoti atitinkamą nuomonę vienu ar kitu klausimu, dar vienas šios situacijos dalyvis – žiniasklaida, kuri taip pat turėtų tapti ar bent jau stengtis tapti patikimu tarpininku tarp viešojo sektoriaus ir visuomenės grupių.

IŠVADOS

Viešasis sektorius tai – sudėtingas valstybės valdymo aparatas, veikianti visuomenės intereso pagrindu. Viešojo sektoriaus sąvoka apima tiek viešųjų institucijų veiklos rūšis, tiek sprendimų priėmimą ir įgyvendinimą tose institucijose. Šis sektorius yra saistomas įvairių įstatymų, nuostatų, teisės aktų, visi veiklos procesai yra griežtai reglamentuoti bei reguliuojami. Visuomenė kelia itin aukštus reikalavimus viešojo sektoriaus veiklai apskritai, tikisi iš jo efektyvaus poreikių tenkinimo, kokybiškų paslaugų teikimo. Kadangi sektorius veikia visuomenės intereso pagrindu jam keliami aukšti skaidrumo, atvirumo, atsakomybės reikalavimai, kurie užtikrina arba turėtų užtikrinti, kad sektorius paisys visuomenės, tikslinių auditorijų poreikių. Ilgą laiką šiuos reikalavimus varžė griežtos sektoriaus struktūrinės sistemos, biurokratiniai veiklos aspektai, tačiau pastaraisiais dešimtmečiais sektorius po truputį modernizuojamas, diegiamos naujos atviresnės sistemos, keičiamas požiūris, nuo orientacijos į vidinę įstaigos veiklą pereinama prie orientacijos į vartotoją, į tikslinę auditoriją. Skaidrumas tampa vienu pagrindinių šiuolaikinių įstaigų veiklos varikliu.

Informaciniame amžiuje komunikacija yra gyvybiškai svarbus ryšys tarp viešojo sektoriaus ir visuomenės. Viešojo sektoriaus komunikacijai būdingi keli aspektai:

- ji turi privalomąjį pobūdį, t.y. įstaiga privalo komunikuoti su savo auditorijomis, privalo joms teikti informaciją;
- komunikacijai, kaip ir kitiems viešojo sektoriaus veiklos procesams, keliami aukšti reikalavimai, taikomi apribojimai, būdingas formalus pobūdis;
- vienas pagrindinių komunikacijai keliamų reikalavimų – skaidrumas bei atvirumas, kurio ypač tikisi įvairios įstaigų auditorijos.

Skaidrumo sąvoka yra labai plati ir naudojama įvairiuose kontekstuose, tačiau teoretikai pripažįsta, kad dažniausiai ji asocijuojama su šiais sinonimais: atvirumu, aiškumu, teisingumu, atsakingumu, atskaitingumu, objektyvumu, savalaikiškumu. Komunikacijos kontekste skaidrumas – tai siekis parodyti, kad įstaiga yra atvira ir jaučia atsakomybę savo auditorijoms (kiek tai leidžia veiklos specifika), kad bendraudama su publikomis pateikią tą informaciją, kurios jiems reikia.

Svarbi vieta viešajame sektoriuje tenka komunikacijos, ryšių su visuomene specialistams, kurie kalba įstaigos vardu, atstovauja jos interesus. Komunikacijos specialistams patikima vis daugiau veiklų, išauga jų svarba: komunikatoriai turi teikti informaciją įstaigos publikoms, paisyti visuomenės poreikių bei interesų, siekti grįžtamojo ryšio ir į jį tinkamai reaguoti, bendrauti su žiniasklaida, dalyvauti įstaigų sprendimų priėmimo procesuose, tinkamai operuoti komunikaciniais kanalais bei priemonėmis ir pan. Taigi šiais laikais iškyla viešojo sektoriaus komunikacijos, kaip strategiškai į įstaigos veiklą integruoto proceso svarba, t.y. komunikacija nustoja buvusi vien nereikšminga, pagalbine veikla, išauga jos svarba bei skaidraus ir atviro komunikavimo, kaip

gyvybiškai svarbaus viešajam sektoriui elemento reikšmė.

Literatūros analizė bei atliktas tyrimas atskleidė, kad skaidrumas viešojo sektoriaus komunikacijoje priklauso nuo daugelio skirtingų veiksnių:

- nuo to, kaip pati įstaiga (iš vidaus) traktuoja komunikacinius procesus, komunikacijos specialistų svarbą, kokią vietą jiems skiria įstaigos veiklos strategijoje;
- nuo to, kiek įstaiga yra orientuota į savo auditorijas, ar atsižvelgia į jų nuomonę, poreikius;
- nuo to, kaip pateikiama informacija, koks jos turinys, pateikimo forma, kanalų parinkimas, savalaikiškumas;
- nuo komunikacijos specialistų profesionalumo bei vidinės motyvacijos;
- nuo komunikacinius procesus reglamentuojančių bei reguliuojančių dokumentų;
- nuo žiniasklaidos formuojamo įstaigos įvaizdžio.

Visus šiuos skaidrumo veiksnius galime priskirti dviems „šaltiniams“, jie priklauso arba nuo įstaigos, arba nuo asmens, vadinasi, siekiant padidinti viešojo sektoriaus komunikacijos efektyvumą svarbu keisti ne tik įstaigos struktūriškai svarbias sritis, bet ir formuoti kitokią įstaigose dirbančių asmenų nuomonę.

Literatūros analizės metu išgrynintus teiginius gan tikslingai patvirtino atliktas ekspertų tyrimas. Todėl remiantis įgyta patirtimi, vadovaujantis moksline literatūra bei atsižvelgiant į ekspertų nuomonę, galima pateikti tam tikras rekomendacijas, kurios galėtų padidinti/įtakoti viešojo sektoriaus komunikacijos skaidrumą:

1. Reikia kuo daugiau tiesioginio, betarpiško bendradarbiavimo su savo publikomis. Rengti tiesioginius susitikimus, atvirų durų dienas, kalbėtis „gyvai“, išklaudyti ir paaiškinti žmogui, tai, kas jam kelia rūpesčių. Nes tiesioginis bendravimas – pati efektyviausia komunikavimo forma, leidžianti išvengti bei sumažinti nesusipratimų ar neaiškumų.
2. „Gerųjų“ verslo sektoriuje taikomų metodų integravimas į viešojo sektoriaus komunikacinę veiklą. Viešojo sektoriaus įstaigos galėtų pasinaudoti sėkminga verslo sektoriaus patirtimi komunikuojant su auditorijomis, pavyzdžiui tai galėtų būti aktyvesnė ryšių su visuomene veikla: socialinių tinklų bei kitų modernių medijų ir populiarių kanalų naudojimas siekiant grupių dėmesio, įstaigų tinklalapių patrauklumo didinimas, „draugiškos“ visuomenei įstaigos įvaizdžio kūrimas ir t.t. Yra galybė įvairių būdų publikoms sudominti, patraukti jų dėmesiui. Tai galėtų būti patrauklesnės įstaigų svetainės (dabar jos gan formalios, sudėtingos, nykios), daugiau interaktyvių paslaugų elektroninėje erdvėje (kai kurios įstaigos pvz. mokesčių inspekcija jau taiko šias priemones).
3. Grižtamasis ryšys – viena pagrindinių skaidraus ir sėkmingo komunikavimo prielaidų. Būtina sudaryti visas, kiek tai yra įmanoma, galimybes pasisakyti visuomenės, svarbių auditorijų atstovams, svarbu išklaudyti tiek teigiamas, tiek neigiamas nuomones, tam, kad

žinotume, kaip reikia komunikuoti su įstaigos asmenų grupėmis, ko jos tikisi, ko joms reikia. Toks poreikių išsiaiškinimas neleidžia nutolti nuo svarbių auditorijų, padidina komunikacijos efektyvumą. Šiame sektoriuje grįžtamasis ryšys nėra taip lengvai pastebimas kaip verslo sektoriuje, kur sėkmę parodo išaugę prekės ar paslaugos pirkimo rodikliai. Todėl viešajame sektoriuje svarbu sudaryti galimybes tikslinėms auditorijoms pasisakyti, gal būt tai galėtų būti: specialios telefono linijos, elektroninės pastabos ar laišakai įstaigų svetainėje ir komunikacijos specialistų komentarai, konsultacijos elektroninėje erdvėje ir t.t. Negalima vienareikšmiškai teigti, kad šiuo metu įstaigos nesiima šių priemonių, tačiau akivaizdu, kad ši sritis reikalauja didesnių pastangų.

4. „Sausų“ faktų pateikimas, negarantuoja įstaigos atvirumo, labai svarbi informacijos pateikimo forma, jos išraiška, todėl svarbu, kad informacija būtų aiški, teisinga, savalaikė. Svarbu kalbėti „visuomenės kalba“, pateikiama informacija turi išsiskirti iš visos tos informacijos masės kurią gauna vartotojas bei būti jam suprantama. Komunikacijos specialistas turi panaudoti savo kūrybinį potencialą, tam, kad pateikta informacija ne tik pasiektų vartotoją, bet ir jį sudomintų, priverstų susimąstyti priimti vienokius ar kitokius sprendimus komunikuojančios įstaigos naudai.

5. Komunikacijos specialistui būtina kompetencija, profesionalumas, įvairiapusiškumas, stipri vidinė motyvacija gerai atlikti savo pareigas. Būtina skirti dėmesį komunikacijos specialistų rengimo programoms, jas tobulinti, taip, kad specialistai būtų pasirengę ne tik teoriškai, bet ir praktiškai priimti būsimus darbo iššūkius. Būtina kelti esamų specialistų motyvaciją, skatinti juos geriau atlikti savo pareigas. Tik visapusiškas ir išsilavinęs žmogus, stipriai „jaučiantis“ savo įstaigą, galės tinkamai ir atvirai ją pateikti publikos.

Bibliografinių nuorodų sąrašas

1. AUGUSTINAITIS, A. Viešieji ryšiai ir viešybės valdymas žinių visuomenėje [interaktyvus]. Iš *Informacijos mokslai*. 2006, nr. 38 [žiūrėta 2010 balandžio 25 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.leidykla.eu/fileadmin/Informacijos_mokslai/38/15-26.pdf>
2. ATKOČIŪNIENĖ, Zenona; STONKIENĖ, Marija; ir JANONIS, Osvaldas. Rašto darbų metodiniai nurodymai: mokomoji metodinė knyga. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2007. 120 p.
3. BARCEVIČIUS, E. Viešasis valdymas ir informacinės technologijos. Naujo institucinio modelio link? [interaktyvus]. Iš *Politologija*. Nr. 1, 2008 [žiūrėta 2010 balandžio 25 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.leidykla.eu/fileadmin/Politologija/49/85-120p.pdf>>
4. BBC response to Government Communications Review Group [interaktyvus]. BBC, 2003 [žiūrėta 2010 balandžio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://archive.cabinetoffice.gov.uk/gcreview/evidence/bbc.pdf>>
5. BUYTENGIJK, Frank. Corporate Transparency Is a Great Thing... Or Is It? [interaktyvus]. Oracle: Frank Buytendijk Blog, 2008 [žiūrėta 2010 balandžio 29 d.]. Prieiga per internetą: <http://blogs.oracle.com/frankbuytendijk/2008/02/corporate_transparency_is_a_gr.html>
6. FAIRBANKS, J. Transparency in The Government Communication Process: The Perspective of Government Communicators [interaktyvus]. Young University: Brigham, 2005 [žiūrėta 2010 balandžio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://contentdm.lib.byu.edu/ETD/image/etd1139.pdf>>
7. FLICK, Uwe. An Introduction to Qualitative Research [interaktyvus]. Leidimas 4, 2009. 528 p. [žiūrėta 2010 balandžio 10 d.]. Prieiga per internetą: <http://books.google.lt/books?id=sFv1oWX2DoEC&pg=PA31&lpg=PA31&dq=An+Introduction+to+Qualitative+Research&source=bl&ots=oxtXuTJ6DS&sig=aUEMXY4cbAHogWw2m1oW-RTwZNI&hl=lt&ei=_d3GS9WwOcOKOLHD5N8M&sa=X&oi=bookresult&ct=result&resnum=2&ved=0CAwQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false>
8. GINEVIČIUS, Romualdas; ir SŪDŽIUS, Vytautas. Organizacijų teorija: vadovėlis. 2-oji pataisyta laida. Vilnius: Technika, 2008. 328 p.
9. Government Communications Review Group Interim Report, 27th [interaktyvus]. Government Communications Review Group, 2003. [žiūrėta 2010 balandžio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://archive.cabinetoffice.gov.uk/gcreview/news/interimreport.pdf>>
10. HAQUE, Enamul A. K.; JALIL, Mohammad B.; ir NAZ, Farha. State of Corporate Governance in Bangladesh: Analysis of Public Limited Companies - Financial, Non Financial Institutions and State Owned Enterprises [interaktyvus]. East West University Center For Research and Training, 2007 [žiūrėta 2010 balandžio 15 d.]. Prieiga per internetą:

- <http://www.ewubd.edu/ewu/downloadfile/crt/working_paper_2_2007.pdf>
11. LANE, E. J. Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai ir požiūriai. Vilnius: Margi raštai, 2001. 461 [2] p.
 12. Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatymas [interaktyvus]. Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarija, 2007 [žiūrėta 2010 balandžio 29 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.lar.lt/new/request.php?243>>
 13. MAMEDAITYTĖ, Sevilė. Ryšiai su visuomene: autorizuota metodinė medžiaga [interaktyvus]. 2003, 52 p. [žiūrėta 2010 balandžio 18 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.mediabv.lt/resursai/vrstudija/Rysiai_su_visuomene_S.Mamedaityte.pdf>
 14. MECHTHILD, F.; ir THEUVSEN, L. Transparency in Supply Chains: Is Trust a Limiting Factor? [interaktyvus] Paper prepared for presentation at the 99th EAAE Seminar “Trust and Risk in Business Networks, Bonn, Germany”. 2006, February 8-10 [žiūrėta 2010 balandžio 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://ageconsearch.umn.edu/handle/7733>>
 15. PANDEY, S. K.; ir GARNETT, J., L. Exploring Public Sector Communication Performance: Testing a Model and Drawing Implications [interaktyvus]. 2006, p. 37-51 [žiūrėta 2010 balandžio 15 d.] Prieiga per internetą: <<http://www3.interscience.wiley.com/journal/118561353/abstract>>
 16. PHILIPS, D; ir YOUNG, P. Online Public Reactions: a practical guide to developing an online strategy in the world of social media. London and Philadelphia: Kogan Page, 2009. 274 p.
 17. Public sector. In *eNotes* [interaktyvus]. Seattle: eNotes.com, 2010 [žiūrėta 2010 m. balandžio 25 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.enotes.com/topic/Public_sector>
 18. PUŠKORIUS, Stasys; ir RAIPA, Alvydas. Teoriniai viešojo sektoriaus veiklos modernizavimo aspektai. Iš *Viešoji politika ir administravimas*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2002. Nr. 2, p. 9-17 [žiūrėta 2010 kovo 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.tmi.lt/lt/padaliniai/centrai/leidybos_centras/leidiniai/dl.php?file=5589&id=1121>
 19. RAIPA, Alvydas; ir BACKŪNAITĖ, Eglė. Fiskalinis skaidrumas ir atskaitomybė viešojo valdymo metodologijoje [interaktyvus]. Iš *Viešoji politika ir administravimas*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2004. Nr. 8, p. 48-57 [žiūrėta 2010 kovo 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://www3.mruni.lt/lt/modules/mydownloads/cache/files/viesasis_administravimas_8p48-57.pdf>
 20. RAIPA, Alvydas. Viešoji politika ir viešasis administravimas: raida, struktūra ir sąveika [interaktyvus]. Iš *Viešoji politika ir administravimas*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2002. Nr. 1, p. 11-20 [žiūrėta 2010 kovo 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/z1/1648-2603-2006-nr1-11.pdf>>

21. SEGALOVICĪUS, Andrius. Mokslinio tyrimo „Specialiujų poreikių turinčių asmenų mokymosi apręptis“ ataskaita [interaktyvus]. Kaunas, 2007. [žiūrėta 2010 balandžio 7 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/tyrimai/sb/spec_poreikiai_smm_07.pdf>
22. Social Responsibility and Organizational Ethics [interaktyvus]. In *Encyclopedia of Business and Finance*. Seattle: eNotes.com, 2010 [žiūrėta 2010 m. balandžio 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.enotes.com/business-finance-encyclopedia/social-responsibility-organizational-ethics>>
23. Transparency. In *BNET Business Dictionary* [interaktyvus]. CBS Interactive Inc, 2008. [žiūrėta 2010 balandžio 25 d.]. Prieiga per internetą: <<http://dictionary.bnet.com/definition/Transparency.html?tag=col1;rbDictionary>>
24. Transparency [interaktyvus]. In *Wikipedia*. Wikimedia Foundation, 2008 [žiūrėta 2010 balandžio 1 d.]. Prieiga per internetą: <[http://en.wikipedia.org/wiki/Transparency_\(humanities\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Transparency_(humanities))>
25. ULEVICĪUS, Liutauras. Išorės komunikacija. Iš *Kaip tapti žinomam: etiški ryšiai su visuomene*. Kaunas: Smaltijos leidykla, 2006, p. 79-195.
26. VASILAIUSKAS, Page ir Co pagrindiniai veiklos principai [interaktyvus]. "Vasiliauskas, Page & Co", 2005 [žiūrėta 2010 balandžio 1 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.vasiliauskaspage.com/index.phpaction=view&directory_id=102&language_id=lt>
27. WILCOX, Dennis L.; CAMERON, Glen T.; AULT, Philip. H.; ir AGEE, Warren K. Ryšiai su visuomene: strategija ir taktika. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2007. 496 p.

Transparency in the Public Sector Organizations Communication (summary)

Toma Jakutytė

Transparency and openness of work processes and communication are very important in nowadays, especially in the public sector. Public sector is responsible for legislations, public services and wellbeing of the citizen's. It operates on the foundation of public trust. It means that publics, communities have special rights and demands that influence public sector work and its communication. One and the most important is transparency. Transparency is very wide term, which contains such elements like openness, responsibility, accountability, clearness. Transparency of Communication is one of the main conditions of public sector in nowadays.

The *aim* of this Master thesis is to survey the situation of transparency in the public sector communication. The main *tasks* are: to survey about public sector conception and work specific; to analyze public sector communication and its singularity; to identify what role transparency plays in public sector communication.

Analysis of articles, researches, internet resources and databases where the main sources, which helped to unclosethe main aims of this work. The ideas of these authors were used: Raipos, Backūnaitės, Ginevičiaus, Sūdžiaus, Ulevičiaus, Puškoriaus, Fairbanks, Lane, Pandey, Garnett and others.

This Master thesis consists of four main parts. Firstly the conception of the public sector, its work specific and demands are presented. Also there are public administrating, the most important publics and the main reforms discussed in this chapter too. Second part is talking about public sector communication specifics, the main ways of information disclosure and means of communication. Third part consist information about transparency conception, its importance to public sector communication. Also there are some transparencies and communication sphere researches analysed in this chapter. Fourth part is the research of communication specialists, which was made in the base of interview. This research showed useful providences, which helped to compose seeing of public sector communication situation.

After deep analysis of resources and research, were made some main points which are necessary for effective communication of public sector communication. Firstly there was confirmed, that communication transparency is strategically important condition of public sector effectiveness. The survey showed that public sector organizations have some problems with transparency and it is necessary to repair this situation. Those problems have double nature: people's lack of understanding and bureaucratic systems, which are stagnant and closed. There were distinguished some common ways, how communication specialist tries to be more open for they publics. And finally some recommendations, how to improve public sector communication transparency, were introduced.

PRIEDAI

1 Priedas.

KLAUSIMYNAS*

Kaip komunikacijos specialistai vertina skaidrumą.

- Ar viešojo sektoriaus komunikacijai keliami aukšti reikalavimai? Kodėl?
- Kaip manote, kas yra komunikacijos skaidrumas? Kaip jis pasireiškia įstaigų veikloje?
- Kaip vertinate Lietuvos įstaigų atvirumą apskritai?
- Ar šių įstaigų pateikiama informacija skaidri?

Kaip komunikacijos specialistai iškomunikuoja skaidrumą.

- Kaip manote, ar atvirai komunikuojanti įstaiga patrauklesnė? Ar skaidrus komunikavimas susijęs su pasitikėjimu?
- Kokiomis priemonėmis Jūs, komunikuodami su auditorijomis parodote/atskleidžiate įstaigos atvirumą?
- Ar yra ypač svarbių auditorijų, kurios reikalauja ypatingo skaidrumo?
- Ar atsižvelgiate į grįžtamąjį ryšį, ar jis svarbus Jūsų veiklai?

Veiksniai skatinantys bei trukdantys skaidriai komunikuoti.

- Kokios priemonės paskatintų skaidriau komunikuoti?
- Kokios pagrindinės skaidraus komunikavimo kliūtys?
- Ar yra skirtumas tarp to, ką Jūs šiuo metu darote, kaip komunikacijos specialistas, ir tarp to, kaip norėtumėte dirbti? Ką norėtumėte daryti kitaip, kokių galimybių Jums trūksta?

* - respondentams buvo pateikiami skirtingi klausimai, priklausomai nuo situacijos, šiame priede pateikiami visi tyrimo metu pateikti klausimai.

2 Priedas.

RESPONDENTŲ ATSAKYMAI, POKALBIŲ IŠRAŠAI.

I. Respondentas.

– **Kaip komunikacijos specialistai vertina skaidrumą.**

– *Ar viešojo sektoriaus komunikacijai keliama aukšti reikalavimai? Kodėl?*

Taip. Todėl, kad nuo komunikacijos kokybės ir veiksmingumo priklauso, kaip visuomenė yra supažindinama su vykdomomis politikomis, kaip tapatina save su jomis, kaip jas vertina ir ar jaučiasi jų dalimi. Komunikacijos kokybė ir veiksmingumas nulemia, kaip veiksmingai vyksta eismas tarp viešojo sektoriaus institucijų ir visuomenės.

– *Kaip manote, kas yra komunikacijos skaidrumas? Kaip jis pasireiškia įstaigų veikloje?*

Tai vieša ir prieinama informacija, apie naudojamus resursus ir suinteresuotas puses stovinčias už komunikuojamo turinio. Paprastai tai nėra pristatoma visuomenei.

– *Kaip vertinate Lietuvos įstaigų atvirumą apskritai?*

Vidutiniškai.

– *Ar šių įstaigų pateikiama informacija skaidri?*

Nevisiškai aiškus klausimas.

– **Kaip komunikacijos specialistai iškomunikuoja skaidrumą.**

- *Kaip manote, ar atvirai komunikuojanti įstaiga patrauklesnė? Ar skaidrus komunikavimas susijęs su pasitikėjimu?*

Taip. Taip.

- *Kokiomis priemonėmis Jūs, komunikuodami su auditorijomis parodote/atkleidžiate įstaigos atvirumą?*

Paprastai vykdant komunikaciją yra akcentuojamas turinys, tikslinė grupė, žinutė ir pan. Yra aiškiai nurodoma, kas komunikuoja. Resursų dalis atskleidžiama pateikus užklausimą.

Yra keletą veiklų, kurios yra nukreiptos į institucijos atvirumo komunikavimą.

- *Ar yra ypač svarbių auditorijų, kurios reikalauja ypatingo skaidrumo?*

Skaidrumo atveju visos auditorijos traktuojamos vienodai. Skaidrumas nediferencijuojamas.

– **Veiksniai skatinantys bei trukdantys skaidriai komunikuoti.**

– *Kokios priemonės paskatintų skaidriau komunikuoti?*

Viešųjų institucijų požiūris ir tradicijos. Institucijos vadovo požiūris. Besiformuojančios institucijos ir šalies skaidrumo tradicijos ir kultūra. Institucijos socialinė atsakomybė.

– *Kokios pagrindinės skaidraus komunikavimo kliūtys?*

Lietuvos atveju – kultūra ir tradicijos.

– *Ar yra skirtumas tarp to, ką Jūs šiuo metu darote, kaip komunikacijos specialistas, ir tarp to, kaip norėtumėte dirbti? Ką norėtumėte daryti kitaip, kokių galimybių Jums trūksta?*

Ne.

II Respondentas.

I. Kaip komunikacijos specialistai vertina skaidrumą.

T.: Ar manote kad viešojo sektoriaus komunikacijai keliami aukštesni reikalavimai nei kitų sektorių įstaigoms?

II. R.: Pati veikla gal yra daugiau reglamentuota teisės aktais. Aišku teisės aktų komunikacijos srityje tai nėra daug, bet koku atveju viešas sektorius orientuojasi į aiškesnį apibrėžimą pačios veiklos, apskritai kalbant apie administracines veiklas. Ir tai kas susiję su Europiniais projektais, tos gairės, kaip tai turėtų būti vykdoma yra nuleistos iš Europos Komisijos reglamento. Aiškumo veikloje gal yra daugiau, tačiau viešasis sektorius susiduria su kita problema, pagrinde tai yra intereso. Jei tarkim verslo sektorius turi poreikį gauti pelną, tai viešasis – jis nėra orientuotas į paslaugų kokybę. Kitaip tariant čia nėra konkurencijos dėl ko komunikacija kartais yra labai vertinga verslui. Iš senų laikų yra išlikus ta grupė asmenų, senosios kartos vadovų, kurie suvokia komunikaciją kaip pašalinę ne labai su jų organizacija susijusią veiklą. Komunikacijos specialistas nevidina labai svarbios rolės, dirba tik tiek, kiek yra apibrėžta teisės aktais. Galima teigti, kad viešasis sektorius komunikuoja tiek, kiek yra apibrėžta teisės aktais, specialistai samdomi tik tai veiklai. Na galėčiau paminėti, kad iš viešojo sektoriaus daugiau komunikuoja mokesčių inspekcija, ji yra parengusi įvairių priemonių ir yra orientuota į tas tikslines grupes su kuriomis dirba. Tai vienas iš tų viešojo sektoriaus pavyzdžių kaip ta komunikacija galėtų būti interaktyvesnė.

T.: Kaip jūs apibūdintumėte organizacijos veiklos ir komunikacijos skaidrumo sąvokas?

II. R.: Aš manau, kad nei komunikacija nei informacija iš principo negali būti skaidri, jiniai gali būti objektyvi, neklaidinanti, profesionaliai parengta, operatyviai pateikiama. Viešojo sektoriaus veiklos skaidrumui užtikrinti komunikacija padeda, dėl to, kad pati organizacija yra artimesnė visuomenei, parodo savo kuriamą naudą, ir prie organizacijos atvirumo komunikacija labai daug prisideda, nes kol nepasakoma, ką ta organizacija veikia, tol mes ir nežinome.

T.: Kaip vertinate Lietuvos įstaigų atvirumą apskritai?

II. R.: Labai sudėtinga imti ir apibendrinti visą situaciją. Kalbant apie tuos žiniasklaidoje minimus atvejus kiek dažnai viešas sektorius susiduria su krizėmis ir kaip efektyviai jas sprendžia, tai nepasakyčiau, kad labai skaidriai apie tai komunikuojama, nors čia labai taip sąlygiška. Šiaip bendrai žiūrint atrodytų, kad verslo sektorius visuomenei yra patrauklesnis nei viešasis. Kai susiduria su viešuoju sektoriumi tiesiogiai tas pilietis kuris nori gauti paslaugą, pasijaučia labai stiprūs užduočių delegavimo vaidmenys, dėl to pilietis patenka į uždara ratą. Pati komunikacija kalbant apie viešąjį sektorių yra sudėtingesnė nei verslo sektoriaus. Jei atvirumą lygintume su paslaugų priimtinumu, tai jei būtų pasirinkimas tos paslaugos viešajame ir verslo sektoriuose, piliečiai greičiausiai pasirinktų verslo sektorių. Atvirumas mano manymu labai artimas prieinamumui, pozityvumui tos institucijos atžvilgiu. Kai pasitaiko nemažai krizių, kai sklando gandai apie organizaciją, ar pilietis laiku negali gauti jam reikiamos paslaugos, ar jis jaučiasi, kad jam neteisingai pritaikytos sankcijos, tuo atveju atvirumą lyginant su kitų sektorių patirtimi, viešasis sektorius atrodytų prasčiau.

Iš tikrųjų skaidrumo sąvoka yra tokia plati, kad sunku pasakyti, ar įstaigos komunikuoja skaidriai, nes visi supranta ir interpretuoja šią sąvoką skirtingai. Atvirumas gal kiek aiškesnė sąvoka.

II. Kaip komunikacijos specialistai iškomunikuoja skaidrumą.

T.: Kaip manote ar atvirai komunikuojanti įstaiga yra patrauklesnė ar nebūtinai? Ar įstaiga gali būti uždara tačiau turėti gerą reputaciją?

II. R.: Na tarkim tokia institucija, kaip Lietuvos Bankas, lyginant su kitais komerciniais bankais, tai ji nėra labai atvira visuomenei, ji yra savo komunikaciją nukreipusi į piliečius, bet didžiąja dalimi jos pagrindinėmis grupėmis yra kiti komerciniai bankai ir kurie nesusiję su atskiromis visuomenės grupėmis.

Tikrai sunku pasakyti... Dar kartą pakartokite klausimą.

T.: Ar atvirai komunikuojanti įstaiga patrauklesnė?

II. R.: Kalbant apie tą patį banką, pati komunikacija, jos paslaugų, kadangi ji nukreipta ne į visuomenę, o kitus aspektus, tai tokia organizacija visuomenei atrodo uždaresnė, bet sunku pasakyti ar ji dėl to atrodo mažiau patraukli. Čia yra labai subjektyvu. Iš tikrųjų žiūrint į atliktus tyrimus, negalėčiau pasakyti, kad dėl savo veiklos specifikos Lietuvos bankas būtų prasčiau vertinamas nei kuris nors kitas komercinis bankas.

Žiūrint iš piliečio pozicijų viena organizacija yra uždaresnė, kita atviresnė, orientuota į paslaugas su mumis dirbanti, tai mes suvokiam, kad uždaresnė organizacija nedirba prasčiau nei ta kita, vien dėl to, kad ji nėra orientuota į mus. Iš tos pozicijos žiūrint, mes galim vertinti tik tą komunikaciją, kuri yra nukreipta į mus, sakykim jei mes lygintume komercinį banką su sakykim finansų ministerija, tai čia jau galime pastebėti skirtumų. Jei mes kreipiamės į ministeriją ir prašome paaiškinti kažkokį konkretų klausimą, ir mes negauname laiku atsakymo, arba jis yra labai biurokratiškai parengtas, priešingai pateikę užklausą bankui gauname greitai tinkamą atsakomą, tai tokiu atveju galime teikti, kad pirmuoju variantu mums nepatinka kaip ta įstaiga komunikuoja, kad ji uždara. Tačiau mes labai sunkiai galime vertinti komunikaciją kuri yra nukreipta ne į mus. Vėl gi tai priklauso iš kieno pozicijų į tą atvirumą žiūrima: iš visuomenės pozicijų, investuotojų pozicijų ar dar kitokių visuomenių grupių.

Vėlgi savoka uždara organizacija irgi nėra aiški, na galima bandyti analizuoti kiek kokių renginių jie rengė, kiek atvirų durų renginių darė, kaip jie analizuoja savo paslaugų kokybę, galbūt tokiu atveju paskaičiavus ar pritaikius kitus metodus, galima būtų pasakyti kiek ta įstaiga atvira ar uždara. Subjektyviai iš komunikacijos specialisto pozicijų vertinamas ne atvirumas, o tam tikros organizacijų veiklos, kiek jos tiesiogiai turi įtakos klientui.

T.: Kokiomis priemonėmis Jūs, komunikuodama su auditorijomis atskleidžiate savo įstaigos atvirumą? Į ką kreipiate dėmesį, kaip komunikujete?

II. R.: Kaip specialistas aš esu suinteresuota skelbti tai, kas kuria įstaigos pridėtinę vertę, naudą, tai, kas yra patrauklu. Geriausiai atvirumą parodo tiesioginė komunikacija, kitaip tariant kai tu gali gauti atsakymą iš tos auditorijos kuriai tu komunikuoji. Atvirumą geriausiai parodo kontaktas su tais žmonėmis. Mūsų tikslinė grupė yra tie, kurie teikia mums paraiškas, mes su jais susitinkam ir klausiam, kas jiems neaišku, ir pagal tai, mes su jais komunikuojame, pateikiame jiems tokią informaciją, kuri jiems reikalinga.

T.: Vadinasi jūs gaunate grįžtamąjį ryšį į kurį jūs atitinkamai reaguojate?

II. R.: Taip. Ir sukūrus tą grįžtamąjį ryšį galime sakyti, kad komunikacija yra atviresnė. Net ir

konsultuojant telefonu, rengiant konkursus, skatinant konkurenciją tarp tų pačių projektų vykdytojų, bandant parodyti tą visą virtuvę, kaip visa tai yra organizuojama, kas būtų aiškiau visuomenei ir kad patys dalyviai būtų suinteresuoti. Savo ketinimais mes pasakome, kad esame suinteresuoti kad visi tie procesai būtų atviri visuomenei. Tik pateikus informaciją, organizacija netampa atvira, sakykim tik pateikdama faktus. Tą atvirumą pabrėžia akcentavimas, kad tu glaudžiai bendradarbiauji su tomis grupėmis, kurios tau yra svarbios. Informaciją, komunikaciją apie faktą turi suasocijuoti su emocija, organizacija ar žmogus mums atrodo atviresnis kai jis ne tik apie save pasakoja bet ir kai tiesiogiai gali tau pagelbėti. Informacijos ir taip yra daug, todėl norisi gauti ką nors naudingo.

T.: Ar aš teisingai supratau, informacija turi būti individualizuota, pritaikyta tai auditorijai, kuriai ji yra skirta, ne vien pateikiami sausi faktai?

II. R.: Taip jūs teisi. Mes turime stengtis, kad ta komunikacija būtų objektyvi. Na kalbant apie sausus faktus galima pasakyti, kad sausas faktas lygu objektyvu, bet sausas faktas yra ne visada įdomu tam, su kuo mes bendraujame, todėl kartais tą sausą faktą reikia įvilkti į tam tikrą rūbą. Sakykim bankai siūlo savo klientams individualias korteles, su jų pasirinktais paveikslėliais, taip yra ir su komunikacija, mes turime žmogui pateikti tokią informaciją, kokios jis nori. Kitaip tariant, organizacija nebus atvira jei tik pateiks informaciją tam tikrai apsibrėžtai grupei, ji bus atvira tik tada, kai gaus iš tos grupės grupės informaciją ko jai reikia ir tada su ja komunikuos.

T.: Ar su visomis grupėmis reikalingas vienodai skaidrus komunikavimas? Ar yra auditorijų kurios reikalauja ypatingo skaidumo?

II. R.: Ypatingai opus klausimas visada yra susijęs su investicijomis. Tai, kas susiję su pinigais turėtų būti ypatingai skaidru, kur yra pinigai, ten yra labai daug interesų. Tai kas susiję su pinigais labai svarbu tinkamai sutvarkyti, aiškiai ir kryptingai parengti investicines ataskaitas, toms grupėms, kurios yra jomis suinteresuotos. Sakykime mūsų ambasados kitose šalyse yra suinteresuotos parduoti tam tikrą Lietuvos produktą užsienio rinkoms, kur taip pat veikia ir kitų šalių tokie patys produktai, todėl labai svarbu tinkamai pateikti savo šalies įstaigas. Pateikta aiški informacija investitoriams leidžia konkuruoti rinkoje, būti atviresne savo grupėms. Ypatingai kalbant apie mūsų sektorių, kur viskas susiję su investicijomis, dažnai tai, kas susiję su pinigais aptraukiami gandais, įvairios istorijos susiejamos su tam tikromis schemomis, veikia visokie kitokie politiniai niuansai. Kaip aš minėjau kai iškyla tos krizinės situacijos, organizacija nesugeba tinkamai reaguoti, tarkim nėra taip gerai pasiruošę kaip verslo sektoriaus organizacijos. Todėl ypatingą skaidrumo poreikį siečiau su finansinėmis auditorijomis.

III. Veiksniai skatinantys bei trukdantys skaidriai komunikuoti.

T.: Kaip manote, kokios priemonės paskatintų atviriau, skaidriau komunikuoti?

II. R.: Interesas. Situaciją pataisytų nauji ir vadovus atėję žmonės, kurie turėtų kitokią požiūrį. Žiūrint ir kitas organizacijas, galima teigti, kad tos, kurios turi jaunus vadovus, tos yra atviresnės, jie komunikuoja skaidriau. Galbūt jei viešasis sektorius kažkiek perimtų verslo darbo specifikos, atsirastų veiklos konkurencingumo, situacija pasikeistų. Aišku tos visos struktūros kurios yra sukurtos, jos tarsi ir nori, kad visa tai būtų pateikta visuomenei atviriau, bet nėra tos varomosios jėgos kaip versle, net nėra jų pajėgumų, kad būtų galima komunikuoti, trūksta specialistų. Tie žmonės, kurie dirba šiame sektoriuje, šalia savo pareigų turi mažai laiko tam, kad rūpintųsi dar ir komunikacija. Galbūt tai darbo organizavimo klausimas, gal struktūrų. Iš principo tai varančioji jėga atvirumui yra interesas ir konkurencija.

T.: Be šių paminėtų, kokios dar kliūtys trukdo skaidriam komunikavimui?

II. R.: Viską galima suvesti į žmones. Viskas priklauso nuo žmonių, nes komunikacija kaip procesas neįmanomas be jų. Jų suvokimas, kaip jie suvokia tą komunikaciją ir yra didžiausia kliūtis. Jeigu jų sąmonėje komunikacija tėra tik tam tikrų reglamentų įgyvendinimas tai viena situacija, jei jie suvokia komunikaciją kaip organizacijai padedančią, tam tikras veiklas sustiprinančią ar jos poziciją rinkoje sutvirtinančią priemonę, tai tuomet visai kas kita. Pagrindinė kliūtis žmonės dirbantys toje sistemoje, galime juos įvardinti kaip sprendimų priėmėjus, įstaigų vadovus, jei jie nesuvokia komunikacijos svarbos kyla su skaidrumu ir įstaigos atvirumu susijusių problemų.

T.: Ar galima teigti, jog neigiamai situacijai skaidrumo turi įtakos žmonių mentalitetas, kažkokios iš senų laikų atėję tradicijos?

II. R.: Taip. Mes dar neišaugome iš tos užsakomosios komunikacijos, iš tos propagandinės stilistikos, atėjusios iš praeito periodo. Ta pati komunikacinė veikla yra nauja Lietuvai. Komunikacijos specialistų rengimas Lietuvoje yra toks jaunas daigelis, kad dar jiems sunku kolkas įsitvirtinti, ir tik žurnalistikos sritis yra pakankamai gili. Tas santykis tarp komunikacijos specialisto, žurnalisto ir visuomenės dar nėra taip stipriai suformavęs, kad organizacijos organiškai priimtų tą veiklą. Reikia dirbti ir su įstaigų vadovais, ir komunikacijos specialistams reikia būti labai stipriems, kas įtikintų, mokytų tuos pačius vadovus. Iš konkurencinės pusės žiūrint ir pati profesija nėra tokia populiari kaip teisininkų ar gydytojų. Tie specialistai nėra tokie stiprūs kokie galėtų būti, ir šia kryptimi taip pat reikėtų padirbėti. Ko trūksta Lietuvai tai kūrybinio potencialo, visame kame. Pagaminami yra vadybininkai, o tų kūrybininkų yra labai nedaug. Tai ir yra pagrindinė problema tiek ryšių su visuomene privačiame tiek viešajame sektoriuje.

Ta problema yra ir ji prasideda ne tik nuo tos užsilikusios sistemos, ir tų žmonių kurie gyveno

tais laikais ir toje sistemoje, bet ir nuo to, kad komunikotojo specialybė yra labai jauna ir ji galėtų turėti didesnę potencialą. Ir patys specialistai ir pati sistema dar nėra pasirengę stiprioms pozicijoms.

T.: Ar yra skirtumas tarp to, ką Jūs šiuo metu darote, kaip komunikacijos specialistas, ir tarp to, kaip norėtumėte dirbti? Ką norėtumėte daryti kitaip, kokių galimybių Jums trūksta? Ar jūs save realizuojate šioje srityje, jei ne, tai kas trukdo gal sistema, gal požiūris?

II. R.: Manau komunikacijos specialistui labai svarbios ir asmeninės savybės. Man pati veikla yra labai įdomi, tu nesi kažkokioje rutinoje. Dirbant viešajame sektoriui pati veikla yra labiau tokia cikliška, ji tarsi aktyvesnė, paskui vėl tas aktyvumas nusėda ir vėl pakyla, bet kokiu atveju dirbant čia daugiau vietos kūrybai tu nesi užspaustas, čia esi laisvesnis planuojant savo veiklas. Kalbant apie tai, kaip aš norėčiau dirbti, tai aš norėčiau dirbti lygiai taip pat, vienai kažkokiai organizacijai, o ne segmentui. Preišingai ryšių su visuomene agentūros dirba ties užsakovų projektais, jos nėra orientuotos į vieną kažkurį sektorių, gal todėl jų komunikacija yra kiek paviršutiniška. Gilinantis į sritį, tos problematikos su kuria tu dirbi, tu jau daugelį dalykų žinai, nuspėji, perpranti žurnalistų silpnąsias vietas, žinai su kokiais ekspertais gali pasikalbėti. Aš jaučiu, kad realizuoju save šioje srityje. Manau kad dar daug ką galima padaryti šioje srityje.

III. Respondentas.

I. Kaip komunikacijos specialistai vertina skaidrumą.

a) Ar viešojo sektoriaus komunikacijai keliami aukšti reikalavimai? Kodėl?

Viešojo sektoriaus komunikacijai turėtų būti keliami ypatingai aukšti reikalavimai. Juk efektyvi komunikacija – viena svarbiausių priemonių supažindinti visuomenę su viešojo sektoriaus veikla, rezultatais, ir taip pateisinti mokesčių mokėtojų lėšų naudojimą viešojo sektoriaus funkcijoms užtikrinti. Taigi tinkama komunikacija tampa viena reikšmingiausių prielaidų apskritai šio sektoriaus egzistavimui pagrįsti. Diskutuotina, ar Lietuvoje į tai deramai atsižvelgiama. Informacijos, susijusios su viešojo sektoriaus veikla, pateikimas (apimtis ir forma) dažnai atrodo nepakankamas ir neefektyvus.

b) Kaip manote, kas yra komunikacijos skaidrumas? Kaip jis pasireiškia įstaigų veikloje?

Mano nuomone, skaidria laikytina viešoji informacija, kuri yra objektyvi, aktuali, suprantamai pateikiama, išsami ir savalaikė. Kalbant paprastai, būtina, kad apie savo veiklą ar priimamus sprendimus viešojo sektoriaus subjektai informuotų visuomenę priimtinais ir patogiais būdais, taip, kad bet kuris individas pateikiamą informaciją suprastų ir gautų ją laiku, t.y. turėtų laiko į ją

adekvačiai reaguoti, priimti reikiamus sprendimus ir pan.

c) Kaip vertinate Lietuvos įstaigų atvirumą apskritai?

Lietuvos viešojo sektoriaus subjektų komunikacijai neretai stinga strategijos ir nuoseklumo, todėl ji tampa perdėm paviršutiniška ir gali atrodyti nepakankamai atvira. Viena vertus, viešasis sektorius dažnai būna varžomas griežtų biurokratinių reikalavimų ir procedūrų, kurios kliudo laiku suteikti išsamią ir suprantamą informaciją. Kita vertus, susidaro įspūdis, kad daugelis institucijų komunikaciją laiko prievole ar ne daugiau kaip instrumentu trumpalaikiams tikslams siekti, bet ne priemone kryptingai formuoti institucijos ir viso sektoriaus įvaizdį bei kurti reputaciją.

d) Ar šių įstaigų pateikiama informacija skaidri?

Sunku atsakyti vienareikšmiškai. Kaip ir minėjau, dažnai institucijų pateikiama informacija yra pernelyg formali, neišsami, subjektyvi ar pavėluota, o tai gali sukelti abejonių dėl institucijos veiklos ir teikiamos informacijos skaidrumo. Tačiau to toli gražu negalima taikyti visoms institucijoms ir jų teikiamai informacijai.

II. Kaip komunikacijos specialistai iškomunikuoja skaidrumą.

a) Kaip manote, ar atvirai komunikuojanti įstaiga patrauklesnė? Ar skaidrus komunikavimas susijęs su pasitikėjimu?

Tai lemia institucijos veiklos pobūdis, komunikacijos strategija ir situacija. Yra institucijų, pvz., vykdančių operatyvinę veiklą, kurioms pernelyg atvirai komunikuoti draudžia įstatymai. Tačiau daugeliu atveju kryptinga ir atvira komunikacija yra viena svarbiausių prielaidų kurti visuomenės pasitikėjimą institucija. Juk turime pripažinti – su daugelio įstaigų veikla dauguma gyventojų nesusiduria niekaip kitaip, kaip tik per komunikaciją. Kiek piliečių kasdien tiesiogiai turi reikalų su Vyriausybe? Ko gero, ne tiek jau daug. Bet beveik visi turi savo nuomonę apie šią įstaigą – šią nuomonę didžiąja dalimi sukuria komunikacija.

b) Kokiomis priemonėmis Jūs, komunikuodami su auditorijomis parodote/atkleidžiate įstaigos atvirumą?

Labai svarbi yra informacijos pateikimo forma – auditorijai iš karto pasirodysite nepatikimas, jei naudosite žodžius, terminus, konstrukcijas, kurių klausytojai nesupranta. Su tuo dažnai susiduria valstybės ir savivaldybių įstaigos, bandydamos bendrauti su gyventojais kanceliarine kalba, pilna sudėtingų biurokratinių terminų, ir neiškodamos visuomenei patrauklesnių formų. Įstaigos atvirumą užtikrinti padeda ir informacijos teikimo laikas, operatyvumas. Kuo ilgiau įstaiga delsia atsakyti, tuo nepatikimesnė atrodo. Objektivumas, aktualumas ir išsamumas – taip pat labai svarbūs

veiksniai.

c) Ar yra ypač svarbių auditorijų, kurios reikalauja ypatingo skaidrumo?

Ypatingo viešojo sektoriaus komunikacijos atvirumo gali reikalauti ir tam tikros tikslinės grupės, ir situacijos. Pakanka prisiminti LR Vyriausybės ir Seimo komunikaciją (ar jos trūkumą) 2009 m. pradžioje koreguojant teisinę bazę ir kilusias riaušes prie parlamento: sėkminga komunikacija tikrai galėjo padėti jų išvengti.

III. Veiksniai skatinantys bei trukdantys skaidriai komunikuoti.

a) Kokios priemonės paskatintų skaidriau komunikuoti?

Visų pirma, didesnė atsakingų pareigūnų motyvacija tinkamai komunikuoti ir kitoks požiūris į komunikaciją. Tada – aiški komunikacijos strategija. Galiausiai, lankstesnės taisyklės ir procedūros ir pačių pareigūnų kompetencija.

b) Kas trukdo skaidriai komunikuoti?

Ko gero, atsainus ar perdėm formalus požiūris į ryšius su visuomene, komunikacijos galimybių nesuvokimas ir neįvertinimas, o tuo pačiu – elementari ne kompetencija šiuo metu viešojo sektoriaus subjektams labiausiai trukdo tinkamai komunikuoti.

IV. Respondentas.

I. Kaip komunikacijos specialistai vertina skaidrumą.

a) Ar viešojo sektoriaus komunikacijai keliami aukšti reikalavimai? Kodėl?

Manau, kad šiam sektoriui keliami itin aukšti reikalavimai. Jei verslo sektoriui leidžiama laisviau operuoti įvairiomis funkcijomis, tai viešasis sektorius yra kur kas labiau varžomas ir saistomas. Visų pirmiausia todėl, kad visi viešojo sektoriaus veiklos procesai yra griežtai reglamentuojami įstatymiškai, ne išimtis ir komunikavimas. Jis juk yra esminiu įstaigos ir jos auditorijų bendradarbiavimo pamatu.

b) Kaip manote, kas yra komunikacijos skaidrumas? Kaip jis pasireiškia įstaigų veikloje?

Nemanau, kad komunikacijos skaidrumą galima atsieti nuo veiklos skaidrumo, tai labai artimos sritys. Sunku pasakyti, kas yra skaidru, o kas ne, tačiau man ši savoka asocijuojasi su aiškumu, matomumu, patikimumu, teisingumu, informacijos viešinimu. Juk jei įstaiga veikia skaidriai, tai ji ir komunikuos skaidriai, na aišku čia gal kiek sąlygiška, nes komunikacija priklauso ne vien nuo įstaigos, bet ir nuo tų, kas komunikuoja.

c) Kaip vertinate Lietuvos įstaigų atvirumą apskritai?

Kaip žmogus, kaip Lietuvos pilietė, manau, kad šioje srityje problemų esama ir esama jų nemažai, visa tai beveik kasdien atsispindi žiniasklaidoje, žinių bei kitose informacinėse laidose. Tačiau kaip komunikacijos specialistė, manau kad visiškai objektyviai šios situacijos vertinti negaliu, neturiu prieš akis duomenų, kurie patvirtintų vienokią ar kitokią esamos situacijos vaizdą.

II. Kaip komunikacijos specialistai iškomunikuoja skaidrumą.

a) Kaip manote, ar atvirai komunikuojanti įstaiga patrauklesnė? Ar skaidrus komunikavimas susijęs su pasitikėjimu?

Įstaigos atvirumas manau susijęs su pasitikėjimu. Juk iš prigimties esame linkę palankiau priimti tai, ką gerai žinome, ką pažįstame, apie ką nuolat girdime, nei tai, kas mums atrodo neaišku, nepatirta, nežinoma. Situaciją galėtume palyginti, kad ir su koku nors mūsų buityje būtinu produktu, be kurio neišsivaizduojame kasdienybės. Tarkime aš rinkčiausi tą daiktą apie kurį yra daugiau informacijos, apie kurį kalbama, atsiliepiama, ir priešingai įtariai vertinčiau tą produktą, apie kurį informacijos nėra, arba ta informacija labai menka. Taip ir su įstaigos pasitikėjimu, jei tu esi komunikuojantis, matomas, atviras turi daugiau šansų būti patrauklesniu savo grupėms.

b) Kokiomis priemonėmis Jūs, komunikuodami su auditorijomis parodote/atkleidžiate įstaigos atvirumą?

Visų pirmiausia turi būti orientacija į tą asmenį, su kuriuo mes siekiame komunikacijos. Labai svarbu tiksliai žinoti, kas yra tavo auditorija, kokie jos poreikiai, ko jai reikia, ar ko ji tikisi iš organizacijos. Kai jau žinome, su kuo kalbėsime, sekantis žingsnis yra tinkamas teksto, žinutės kurią norime perduoti, pateikimas. Labai svarbu, kad žmogus suprastų, kas jam sakoma, kad kalbėsena atitiktų žmogaus supratimo lygį. Informacija turėtų būti pateikiama suprantamai, aiškiai, tiksliai, laiku. Tačiau tai neturėtų būti tik faktai, svarbi ir forma, kuria tie faktai pateikiami. Dar svarbūs kanalai, kuriais mes norime perduoti informaciją, jie vėlgi numatomi atsižvelgiant į auditorijas. Per visus šiuos veiksmus ir pasireiškia komunikavimo skaidrumas, atvirumas.

c) Ar atsižvelgiate į grįžtamąjį ryšį, ar jis svarbus Jūsų veiklai?

Vienareikšmiškai taip, ryšys svarbus. Tik derėtų atkreipti dėmesį į tai, kad grįžtamasis ryšys viešajame sektoriuje skiriasi nuo grįžtamojo ryšio, sakykime, verslo sektoriuje. Apie tai ar komunikacija vykusi, verslo sektoriuje sužinome iš padidėjusių pardavimų, o priešingai viešajame sektoriuje, šis ryšys pasireiškia per kitus veiksnius, jį sunkiau pamatyti. Na sakykime, apie tai, kad visuomenės nariai nepatenkinti valdžios veikla sužinome iš protestų, skundų, kurie pasirodo žiniasklaidos priemonėse. Ir siekiant tokias situacijas sušvelninti, labai svarbi tinkama komunikacija, atitinkama reakcija į kilusią krizinę situaciją.

III. Veiksniai skatinantys bei trukdantys skaidriai komunikuoti.

a) Kokios pagrindinės skaidraus komunikavimo kliūtys?

Manau jų yra nemažai ir labai įvairių. Pradėkime nuo to, kad pačios įstaigos netinkamai traktuoja komunikacijos, komunikacijos specialistų svarbą. Požiūris kartais tikrai labai paviršutiniškas, o komunikacija lieka antrame plane, kaip pagalbinė veikla. Nors taip neturėtų būti. Dažnai patys įstaigų vadovai nenori nieko keisti, nes nesupranta tų pokyčių būtinybės. Negalima sakyti, kad piktybiškai nepaisoma skaidrumo, gal tiesiog kai kurios įstaigos, kad ir puikiai dirbdamos, nesugeba tinkamai iškomunikuoti svarbios informacijos. Vėlgai tai gali būti susiję su keletu aspektų: pirmiausia – komunikacijos specialistų ne kompetencija ir atsainus požiūris į savo pareigas, antra – komunikacijos strategijos ir planavimo trūkumas ir trečia – neįsiklausymas į savo auditorijas.

b) Kokios priemonės paskatintų skaidriau komunikuoti?

Derėtų peržvelgti įstaigų komunikacinės veiklos prioritetus, pažiūrėti, ar pasiteisina ikišiolinis komunikavimas su auditorijomis, jei ne, svarbu kurti strategiškai planuotą komunikacinę veiklą, keisti įstaigos požiūrį į ją, kelti komunikacijos specialistų kvalifikaciją. Viskas priklauso nuo žmonių suvokimo, deja, ne taip lengva jį pakeisti.

V. Respondentas.

I. Kaip komunikacijos specialistai vertina skaidrumą.

a) Ar viešojo sektoriaus komunikacijai keliami aukšti reikalavimai? Kodėl?

Taip, viešojo sektoriaus komunikacijai keliami aukšti reikalavimai, nes organizacijos, gaunančios finansavimą iš mokesčių mokėtojų, turi elgtis atsakingai, skaidriai ir pateikti tokią informaciją apie vykdomą veiklą, kuri atitiktų realią padėtį.

b) Kaip manote, kas yra komunikacijos skaidrumas? Kaip jis pasireiškia įstaigų veikloje?

Mano manymu, skaidri komunikacija – tai teikimas tokios informacijos, kuri yra teisinga, atspindi realią situaciją. Dažnai komunikacijos pagalba bandoma užglaistyti nesusiklosčiusias aplinkybes, pateikiama „pagražinta“ tiesa arba meluojama. Įstaigų veikloje komunikacijos skaidrumas pasireiškia tuomet, kai informacija perduodama suinteresuotiesiems. Naudojamos įvairios komunikacijos priemonės: pranešimai spaudai, straipsniai, informacija tinklalapiuose ir pan.

c) Kaip vertinate Lietuvos įstaigų atvirumą apskritai?

Lietuvoje susiklosčiusi tokia padėtis, kad šiuo metu sunku suprasti, kas iš tiesų yra pateikiama atvirai, o kada bandoma manipuliuoti informacija. Susiklosčiusią situaciją vertinčiau ne itin teigiamai.

II. Kaip komunikacijos specialistai iškomunikuoja skaidrumą.

a) *Kaip manote, ar atvirai komunikuojanti įstaiga patrauklesnė? Ar skaidrus komunikavimas susijęs su pasitikėjimu?*

Taip, komunikuojanti įstaiga yra patrauklesnė, labiau matoma ir žinoma. Svarbu, kad komunikacija būtų susijusi su organizacijos realiai įvykdyta veikla. Jeigu komunikacija skaidri, o įvykdyti darbai tai įrodo, organizacija susikuria reputaciją – tai susiję su pasitikėjimu.

b) *Kokiomis priemonėmis Jūs, komunikuodami su auditorijomis parodote/atkleidžiate įstaigos atvirumą?*

Naudojamos įvairios priemonės. Dažniausiai pasitelkiamas tiesioginis, nuoširdus bendravimas su vartotojais. Dažnai vykdomi organizacijos atsakingų žmonių ir suinteresuotojų susitikimai. Organizacija leidžia metines ataskaitas, kurios platinamos visiems besidomintiems. Svarbiausia priemonė, kuri parodo įstaigos atvirumą – nuoširdus bendravimas ir tinkamai, be melo ar nuslėpimų, paruoštas tekstas pranešimams, leidiniams, straipsniams ir t.t.

c) *Ar atsižvelgiate į grįžtamąjį ryšį, ar jis svarbus Jūsų veiklai?*

Grįžtamasis ryšys būtinas ir laukiamas. Kiekvienas atsakas į informaciją parodo ar teisinga linkme einama. Ypač tai svarbu, kai dirbama su mažesne žmonių grupe, bendruomene ir pan.

III. Veiksniai skatinantys bei trukdantys skaidriai komunikuoti.

a) *Kokios priemonės paskatintų skaidriau komunikuoti?*

Suvokimas, kad už neskaidrią komunikaciją reikės atsakyti. Taip pat supratimas, kad lemia organizacijos reputaciją.

b) *Kokios pagrindinės skaidraus komunikavimo kliūtys?*

Skaidraus komunikavimo negali būti be skaidrios veiklos. Jeigu organizacijos ryšių su visuomene, komunikacijos specialistams liepta informuoti apie įvykdytą veiklą, tačiau prašoma nuslėpti tam tikrus faktus, skaidri komunikacija neįvyks. Taip pat komunikuojanti organizacija turi palikti galimybę grįžtamajam ryšiui.

VI. Respondentas.

I. Kaip komunikacijos specialistai vertina skaidrumą.

a) *Ar viešojo sektoriaus komunikacijai keliama aukšti reikalavimai? Kodėl?*

Manau, kad valstybės institucijose reikalavimai komunikacijai yra labai aukšti, bet taip ir turi būti, juk tokių įstaigų veikla yra viešas interesas.

b) *Kaip manote, kas yra komunikacijos skaidrumas? Kaip jis pasireiškia įstaigų veikloje?*

Manau tai – teisingos informacijos sklaida, nenuslepiant jokių įvykių, pasikeitimų, net jeigu tai galėtų daryti neigiamą įtaką įstaigos reputacijai. Komunikacijos skaidrumas valstybinio sektoriaus organizacijose užtikrinamas kasmet rengiant ir viešinant veiklos ataskaitas, nuolat atnaujinant el. puslapį, taip skelbiant teisės aktus reglamentuojančius veiklą.

c) *Kaip vertinate Lietuvos įstaigų atvirumą apskritai?*

Kaip bebūtų gaila, Lietuvos valstybinis sektorius nėra itin atviras visuomenei. Tai rodo žiniasklaidoje pasirodantys pranešimai apie teisėsaugos institucijų atliekamus tyrimus ir operatyvinius veiksmus nukreiptus prieš valstybinių institucijų vadovus. Tai rodo, jog viešinama informacija neatitinka realios situacijos apie institucijų veiklą.

d) *Ar šių įstaigų pateikiama informacija skaidri?*

Kaip minėjau ankstesniame atsakyme į klausimą, manau – ne.

II. Kaip komunikacijos specialistai iškomunikuoja skaidrumą.

a) *Kaip manote, ar atvirai komunikuojanti įstaiga patrauklesnė? Ar skaidrus komunikavimas susijęs su pasitikėjimu?*

Žiūrint ką komunikuoja... jeigu įstaiga savo veikla yra neskaidri, tai viešinant nusižengimus teisės aktams, įstaiga patrauklesnė tikrai netaps. Tačiau jeigu įstaiga veikia skaidriai, teisėtai, tai tą dar ir viešinant, organizacija gali tapti patrauklesnė visuomenei.

b) *Kokiomis priemonėmis Jūs, komunikuodami su auditorijomis parodote/atkleidžiate įstaigos atvirumą?*

Kasmetiniai veiklos ataskaitos vieši pristatymai, reguliarūs susitikimai su tikslinėmis grupėmis, pranešimų spaudai rengimas.

c) *Ar yra ypač svarbių auditorijų, kurios reikalauja ypatingo skaidrumo?*

Valstybinių įstaigų veikla yra viešas interesas, todėl su visomis auditorijomis komunikavimas turi

būti vienodai svarbus.

III. Veiksniai skatinantys bei trukdantys skaidriai komunikuoti.

a) *Kokios priemonės paskatintų skaidriau komunikuoti?*

Didesni materialiniai ir žmoniškieji ištekliai komunikacijos tobulinimui; teisės aktų, reglamentuojančių privalomą valstybinių institucijų komunikaciją sukūrimas.

b) *Kokios pagrindinės skaidraus komunikavimo kliūtys?*

Techninių galimybių nebūvimas, komunikacijos specialistų trūkumas, nemokėjimas aiškiai išreikšti veiklos aspektus visuomenei, didelis darbo krūvis (nelieka laiko veiklos viešinimui) ir pan.

c) *Ar yra skirtumas tarp to, ką Jūs šiuo metu darote, kaip komunikacijos specialistas, ir tarp to, kaip norėtumėte dirbti? Ką norėtumėte daryti kitaip, kokių galimybių Jums trūksta?*

Na valstybės tarnyba įpareigoja elgtis ne kaip norisi ir ne kaip atrodo teisinga, o laikantis nustatytų reikalavimų. Tie reikalavimai dažnai lėtina darbo procesą, trukdo novatoriškų idėjų įgyvendinimui. Tačiau vis tik čia yra vietos komunikacijai, viešinimui. Trūktų galbūt lėšų ir specialistų.

VII. Respondentas.

I. Kaip komunikacijos specialistai vertina skaidrumą.

a) *Ar viešojo sektoriaus komunikacijai keliami aukšti reikalavimai? Kodėl?*

Pastaruoju metu viešajam sektoriui keliami vis aukštesni komunikacijos reikalavimai. Tai įtakoja keli dalykai: viešajame sektoriuje naudotos komunikavimo priemonės tapo jau neefektyvios; pati visuomenė reikalauja daugiau informacijos iš viešojo sektoriaus institucijų.

b) *Kaip manote, kas yra komunikacijos skaidrumas? Kaip jis pasireiškia įstaigų veikloje?*

Manychiau, kad skaidrumą galima būtų įvardyti, kaip informacijos, kuri sumažina neapibrėžtumą pateikimas.

c) *Kaip vertinate Lietuvos įstaigų atvirumą apskritai?*

Viešojo sektoriaus įstaigų atvirumą vertinu patenkinamu.

d) *Ar šių įstaigų pateikiama informacija skaidri?*

Taip.

II. Kaip komunikacijos specialistai iškomunikuoja skaidrumą.

a) *Kaip manote, ar atvirai komunikuojanti įstaiga patrauklesnė? Ar skaidrus komunikavimas susijęs su pasitikėjimu?*

Taip. Komunikavimo skaidrumas ir pasitikėjimas yra glaudžiai susiję dalykai.

b) *Kokiomis priemonėmis Jūs, komunikuodami su auditorijomis parodote/atkleidžiate įstaigos atvirumą?*

Kadangi mano institucijos komunikavimo ribas griežtai apibrėžia teisės aktai, tai taikomos komunikavimo priemonės nėra pakankamai atviros.

III. Veiksniai skatinantys bei trukdantys skaidriai komunikuoti.

a) *Kokios priemonės paskatintų skaidriau komunikuoti?*

Gal ne kokios konkrečios priemonės padėtų skaidriau komunikuoti, o tikslinga tų priemonių visuma.

b) *Kokios pagrindinės skaidraus komunikavimo kliūtys?*

Manychiau, kad iš viešojo sektoriaus institucijos vidaus kylantis nesupratimas apie komunikavimo svarbą, jo skaidrumą, atvirumą yra viena iš kliūčių.

c) *Ar yra skirtumas tarp to, ką Jūs šiuo metu darote, kaip komunikacijos specialistas, ir tarp to, kaip norėtumėte dirbti? Ką norėtumėte daryti kitaip, kokių galimybių Jums trūksta?*

Taip. Norėtusi daugiau padirbėti vidinės komunikacijos srityje.

VIII. Respondentė.

I. Kaip komunikacijos specialistai vertina skaidrumą.

a) *Ar viešojo sektoriaus komunikacijai keliami aukšti reikalavimai? Kodėl?*

Turėtų būti keliami aukštesni todėl, kad dar turime daug ko išmokti.

b) *Kaip manote, kas yra komunikacijos skaidrumas? Kaip jis pasireiškia įstaigų veikloje?*

Komunikacijos skaidrumas pasireiškia kaip įstaigos atvirumas, draugiškumas, prieinamumas vartotojui, grįžtamojo ryšio su vartotoju kūrimas, siekis bendrauti, girdėti vartotoją.

c) *Kaip vertinate Lietuvos įstaigų atvirumą apskritai?*

Neigiamai. Įstaigos nedraugiškos vartotojui, uždaros, apimtos stagnacijos, pasyvumo, pavaldžios

vadovo-darbdavio valiai.

II. Kaip komunikacijos specialistai iškomunikuoja skaidrumą.

a) *Kaip manote, ar atvirai komunikuojanti įstaiga patrauklesnė? Ar skaidrus komunikavimas susijęs su pasitikėjimu?*

Atvira įstaiga patraukli ir kelia pasitikėjimą.

b) *Kokiomis priemonėmis Jūs, komunikuodami su auditorijomis parodote/atkleidžiate įstaigos atvirumą?*

Siekiamo būti matomi viešojo informavimo priemonėse (nors visuomenėje jos nekelia pasitikėjimo), komunikuojame informacinių technologijų teikiamomis priemonėmis (internetu svetainė, svetainės naujienų prenumerata, skype, facebook – pastarieji veiksmingiausi atviroje komunikacijoje), informuojame apie save įvairia leidybine-informacine medžiaga (lankstinukai, skrajutės, skelbimai), turime atsiliepimų, svečių knygas. Na ir tiesioginis darbuotojo ir vartotojo bendravimas – kiek jis atviras, priklauso nuo organizacijos vadovavimo stiliaus, vidinės kultūros, galimybių tobulėti darbuotojams.

c) *Ar atsižvelgiate į grįžtamąjį ryšį, ar jis svarbus Jūsų veiklai?*

Bendra tendencija, kad atsižvelgiama mažai.

III. Veiksniai skatinantys bei trukdantys skaidriai komunikuoti.

a) *Kokios pagrindinės skaidraus komunikavimo kliūtys?*

Trukdo minėta vidinės komunikacijos stoka organizacijoje, vidinės kultūros stygius, netinkamas vadovavimo stilius, darbuotojų motyvacijos stoka, emocinio intelekto, lavinimosi stygius.

b) *Kokios priemonės paskatintų skaidriau komunikuoti?*

Aukščiau išvardintųjų stygių šalinimas, mokymasis, tobulėjimas.

IX. Respondentas.

I. Kaip komunikacijos specialistai vertina skaidrumą.

a) *Ar viešojo sektoriaus komunikacijai keliama aukšti reikalavimai? Kodėl?*

Tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuose komunikacija užima itin svarbią vietą organizacijos veikloje. Viešajame sektoriuje, šalia kasdieninės organizacijos veiklos viešinimo, svarbus ir pačio viešojo sektoriaus įvaizdžio formavimas bendraja prasme. Tam nuolat skiriamas didelis dėmesys.

b) Kaip manote, kas yra komunikacijos skaidrumas? Kaip jis pasireiškia įstaigų veikloje?

Visuomenei labai svarbu parodyti, kad institucija atvira ir skaidri visoms jos grupėms – tiek vartotojams, tiek rinkos dalyviams, tiek kitoms institucijoms ir organizacijoms. Visuomenei teikiama informacija tiek apie pačios įstaigos struktūrą, kiekvieno darbuotojo vietą tokioje organizacijoje, santykius su įvairiomis grupėmis tiek nacionaliniame, tiek tarptautiniame kontekste formuoja skaidrios ir atviros institucijos įvaizdį bei visuomenės pasitikėjimą ja. Nuoseklus ir kokybiškas darbas su tikslinėmis grupėmis – pagrindinis komunikacijos specialisto uždavinys.

c) Kaip vertinate Lietuvos įstaigų atvirumą apskritai?

Lietuvos įstaigoms, kurių paslaugos skirtos eiliniams piliečiams, ypač socialinės rūpybos sferoje, mano nuomone trūksta aiškesnės ir gausesnės komunikacijos. Dažnai dėl informacijos trūkumo piliečiai patenka į neadekvačias situacijas ir tai atsiliepia bendram jų gerbūviui ir kasdieniui veiklai.

d) Ar šių įstaigų pateikiama informacija skaidri?

Sunku vertinti ir nustatyti informacijos skaidrumo lygį nesusipažinus su konkrečios įstaigos disponuojama informacija. Tačiau verta pažymėti, kad sparčiai vystantis e-paslaugoms, informacijos prieinamumas gerėja ir auga.

II. Kaip komunikacijos specialistai iškomunikuoja skaidrumą.

a) Kaip manote, ar atvirai komunikuojanti įstaiga patrauklesnė? Ar skaidrus komunikavimas susijęs su pasitikėjimu?

Jūsų teiginiui be jokios abejonės pritariu. Kuo daugiau ir aiškiau yra teikiama informacija, tuo aukštesnis pasitikėjimo lygis tokia organizacija.

b) Kokiomis priemonėmis Jūs, komunikuodami su auditorijomis parodote/atkleidžiate įstaigos atvirumą?

Egzistuoja įvairių būdų, kuriuos naudojant galima siekti organizacijos skaidrumo ir atvirumo įvaizdžio. Tai ir bendravimas su žiniasklaidos atstovais (pagrindinė taisyklė, kuria vadovaujuosi savo darbe – niekada neatsisakyti komentuoti ir teikti informacijos; bet kurio klausimo komentavimą galima pakreipti institucijai naudinga linkme), nuolat atnaujinama informacija organizacijos interneto svetainėje, bendravimas su valstybinių ir visuomeninių organizacijų atstovais, akademinė visuomenė (universitetais ir kitomis mokymosi įstaigomis), dalyvavimas įvairiuose viešuosiuose projektuose, renginiuose. Be abejonės viena svarbiausių auditorijų – organizacijos darbuotojai, kurie taip pat yra institucijos „veidrodis“, todėl komunikavimas „per

darbuotojus“ taip pat gali ženkliai sustiprinti skaidrios ir atviros organizacijos įvaizdį.

c) Ar yra ypač svarbių auditorijų, kurios reikalauja ypatingo skaidrumo?

Vienareikšmiškai išskirti atskiras auditorijas būtų sudėtinga. Kiekviena auditorija savaip svarbi, todėl komunikuojant su ja svarbu parodyti, kokia ji reikšminga ir ypatinga.

III. Veiksniai skatinantys bei trukdantys skaidriai komunikuoti.

a) Kokios priemonės paskatintų skaidriau komunikuoti?

Bet kokia informacija neatsiranda iš niekur, ja disponuoja ir ją valdo patys organizacijos darbuotojai. Todėl nuolatinis darbas su jais, motyvavimas, aiškinimas, kad jų turima informacija neturėtų būti uždara ir neprieinama yra pagrindinis veiksnys, užtikrinantis komunikavimo operatyvumą ir skaidrumą.

b) Kokios pagrindinės skaidraus komunikavimo kliūtys?

Vėlgi pasikartosiu, kad dažnai laiku nesuteikta informacija iš pačių darbuotojų, disponuojančių aktualia ir svarbia informacija, kartais tampa kliūtis skaidriai ir savalaikiai komunikacijai. Taip pat kartais sudėtinga informacijos derinimo procedūra su vadovais.

c) Ar yra skirtumas tarp to, ką Jūs šiuo metu darote, kaip komunikacijos specialistas, ir tarp to, kaip norėtumėte dirbti? Ką norėtumėte daryti kitaip, kokių galimybių Jums trūksta?

Be abejonės, visada norisi savo darbą atlikti geriau ir kokybiškiau. Kartais įsivaizdavimas, kaip turėtų vykti viena ar kita su komunikavimu susijusi veikla sunkiai suderinama su kitais darbuotojais. Ir žinoma trūksta specialistų, su kuriais galima būtų pasidalinti darbų gausa.