



## KOMUNIKACIJOS YPATUMAI ĮMONIŲ STRATEGINIO VALDYMO KONTEKSTE: TEORINIS ASPEKTAS

*Vladislav JURUŠ, Jolanta SABAITYTĖ*

*Vilniaus Gedimino Technikos Universitetas, Verslo vadybos fakultetas, Verslo technologijų ir verslininkystės katedra,  
Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lietuva*

El. paštai: [vladislavjurus@gmail.com](mailto:vladislavjurus@gmail.com); [jolanta.sabaityte@vgtu.lt](mailto:jolanta.sabaityte@vgtu.lt)

**Santrauka.** Šiuolaikinių organizacijų sėkmę konkurencingoje rinkoje lemia daugelis veiksnių, iš kurių vidinė komunikacija, profesionalus jos valdymas ir tinkamas įmonės valdymo struktūros sudarymas ir parinkimas yra svarbiausių sėkmę lemiančių veiksnių sąrašė. Efektyvi vidinė komunikacija yra vienas svarbiausių organizacijos sėkmingo funkcionavimo elementų, užtikrinančių sklandžią veiklą, kuriančių darnius darbuotojų ir vadovybės tarpusavio santykius bei darančių įtaką sprendimo priėmimo procesams. Tačiau augančioms įmonėms vidinė komunikacija kelia riziką. Įmonėms plečiantis, tampant vis didesnėms ir sudėtingesnėms, vidinė komunikacija tampa vis sudėtingesnė ir painesnė. Siekiant spręsti šią problemą šiuo straipsniu siekiama išanalizuoti vidinės komunikacijos ypatumus strateginio valdymo kontekste ir parengti teorinį vidinės komunikacijos valdymo modelį. Atliktas tyrimas grindžiamas mokslinės literatūros analize.

**Reikšminiai žodžiai:** vidinė komunikacija, komunikacijos procesas, strateginis organizacijos valdymas

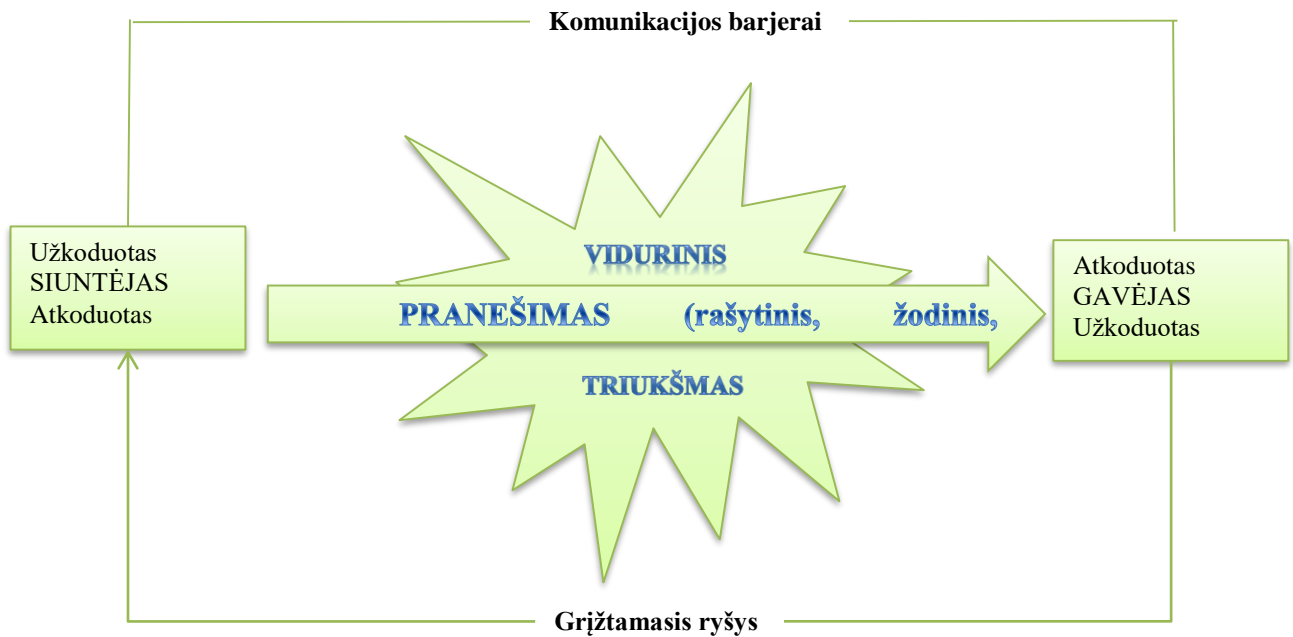
### Įvadas

Šiuolaikinio verslo sėkmė vis labiau priklauso nuo klientų ir suinteresuotų šalių nuomonės apie organizaciją ir susijusios naudos. Anot Qing-xue ir Jiang (2017) šis faktas dar labiau išryškina komunikacijos svarbą ir aktualumą. Anot Malmelin, (2007) nors komunikacija yra laikoma verslo sėkmės veiksniumi, tačiau ji reikalauja iš verslininkų daug specifinių žinių susijusių su komunikacijos proceso efektyviu valdymu. Kaip teigia Wiencierz ir Röttger (2017), šiandien vis dar pernelyg dažnai įmonės komunikaciją supranta tik kaip spaudos pranešimus, santykius su žiniasklaidos ar derybų verslo klausimais įgūdžius. Tačiau labai svarbu komunikaciją vertinti platesniu požiūriu, nes ji apima visą organizaciją, ne tik ryšius su suinteresuotosiomis šalimis ir kitomis grupėmis, nepriklausančiomis organizacijai, bet ir vidaus suinteresuotas šalis jų tarpusavio ryšius organizacijoje (Clemons, Wilson 2015), kurie turi didelės įtakos įmonių strateginiam valdymui. Šis faktas lemia tai, kad vis daugiau įmonių sėkmės priklauso nuo šių veiksnių tarpusavio sąveikos.

Reikia pažymėti, kad vidinės komunikacijos tyrimus vykdė Lietuvos (Šliburytė 2004; Tamutienė 2010; Virbalienė 2011; Puodžiūnas 2013; Tamutytė 2014) ir užsienio mokslininkai (Smith, Mounter 2008; White et al. 2010; Attharangsun, Ussahawanitchakit 2010; Linke, Zerfass 2011; Abdullah, Antony 2012; Welch 2015) Tuo tarpu komunikacijos ypatumus ir procesą analizavo (Thomas *et al.* 2009; Ardivissson 2012; Wood 2012; Colleoni 2013). Tačiau vis dar stokojama tyrimų ypatingai Lietuvos mokslinėje literatūroje, įvertinančių komunikacijos ypatumus ir procesą gerinant įmonės valdymo sistemą. Siekiant didinti vidinės komunikacijos ištyrimo lygį analizuojamoje tematikoje šiuo straipsniu siekiama išanalizuoti vidinės komunikacijos ypatumus strateginio valdymo kontekste ir parengti teorinį vidinės komunikacijos valdymo modelį.

### Komunikacijos koncepcija, procesas ir reikšmė

Šiandien verslo aplinkoje vyksta dramatiški pokyčiai, nes organizacijų suinteresuotųjų šalių grupės vis labiau turi įtakos jų sėkmei, visuomenės gyvenimo kokybės gerinimui bei verslo plėtrai. Anot Lunenburg (2010), verslo plėtros procese svarbūs veiksniai yra aplinkos judėjimas, verslo organizacijos kokybės valdymo paieška ir gerinimas, tvirtos plėtros koncepcija, etika ir organizacinis mokymasis. Kad šiuos procesus palaikyti labai svarbu užtikrinti efektyvią komunikaciją tarp suinteresuotų subjektų.



1 pav. Komunikacijos procesas (sudaryta autoriaus remiantis, Lunenburg 2010; Tamutienė 2010; Keyton 2011; Weiss 2011)  
 Fig 1. The communication process (made by author Lunenburg 2010; Tamutienė 2010; Keyton 2011; Weiss 2011)

Siekiant identifikuoti esminius komunikacijos ypatumus tarp organizacijos suinteresuotų šalių, procesą ir reikšmę įmonių valdyje pirmiausia svarbu suprasti, kas yra komunikacija. Mokslinėje literatūroje analizuojant komunikacijos sampratą, pastebima, kad nėra vienareikšmiško šios sąvokos apibrėžimo, nes komunikacija analizuojama skirtinguose kontekstuose. Pavyzdžiui, vieni autoriai (Attharangsun ir Ussahawanitchakit 2010) komunikaciją supranta kaip nematerialų organizacijos turtą - komunikacinį kapitalą. Kiti Randolph (2013) nurodo, jog komunikacija tai keitimasis informacija tarp ją siunčiančių ir gaunančių individų, sąlygojantis tam tikrų išvadų apie pranešimo prasmę suformavimą. Tačiau aiškiau šią sąvoką apibūdina Keyton (2011), kuris teigė, kad komunikacija tai informacijos perdavimo procesas ir bendras tarpusavio supratimas tarp asmenų. Šis apibrėžimas kilęs iš lotyniško žodžio „Cummunis“, kuris reiškia bendrinis. Todėl autoriaus pateikto apibrėžimo pagrindinė esmė yra tai, kad jei bendras supratimas nekyla iš informacijos pasikeitimo, tai nėra jokios komunikacijos. Atsižvelgiant į tai, šiame straipsnyje bus naudojama ši komunikacijos koncepcija.

Kaip matoma 1 paveiksle komunikacijos procese egzistuoja du bendri elementai t.y. siuntėjas ir gavėjas. Šiame procese siuntėjas inicijuoja pranešimą. Keyton (2011), kuris taip pat analizavo šį modelį, siuntėją apibūdino kaip asmenį, kuris turi ar nori perduoti idėją kitiems. Tuo tarpu gavėju yra laikomas asmuo, kuriam siunčiamas pranešimas arba perduodama idėja. Kaip teigia Lunenburg (2010) siuntėjas koduoja idėją, pasirinkdamas žodžius, simbolius ar gestus, su kuriais kuria pranešimą. Pranešimas yra užkoduotas rezultatas, kuris yra pateikiamas verbalinės, neverbalinės ar rašytinės kalbos forma. Vėliau sukurtas pranešimas yra siunčiamas per terpę arba kanalą, kuris yra laikomas ryšio operatoriumi. Anot Keyton (2010) pranešimas siunčiamas per vidurinį ar kanalą, kuris apima informacijos perdavimą akis į akį per telefono skambutį, per elektroninį paštą, ar raštišką pranešimą, o triukšmas yra viskas, kas iškraipo pranešimą. Skirtingi pranešimo suvokimai, kalbos barjerai, pertraukimai, emocijos ir nuostatos yra triukšmo pavyzdžiai. Galiausiai atsiranda grįžtamasis ryšys, kai gavėjas atsako į siuntėjo perduotą žinutę. Grįžtamasis ryšys leidžia siuntėjui nustatyti, ar pranešimas buvo gautas ir suprantamas. Tačiau netgi esant dvipusei komunikacijai, ji ne visada gali būti efektyvi, nes gali veikti komunikacijos barjerai, tai yra komunikacijos kliūtys. Šie barjerai gali būti:

1. - asmeniniai, kylantys dėl nekokybiško klausimo ar supratimo problemų, neigiamų emocijų, komunikatoriaus ir perdavėjo turimų skirtingų vertybių ir panašių dalykų. Šie barjerai sukuria psichologinius nuostolius tarp žmonių.
  - fiziniai - tai barjerai, kylantys dėl nepalankių komunikacijos sąlygų (triukšmo, nekokybiškų techninių priemonių ir kita).
2. - semantiniai. Jie atsiranda dėl komunikacijos simbolių stokos arba jų neteisingo supratimo. Semantinės - komunikacijos problemos kyla dėl netinkamo sąvokų vartojimo ar supratimo. Supratimą paprastai apsunkina tai, jog neretai vieną ir tą patį žodį galima suprasti skirtingai arba pasakytas žodis yra neadekvatus minties kontekstui. Viena iš pagrindinių efektyvios komunikacijos sąlygų - mokėjimas klausyti ir teisingai pateikti savo mintis (Tamutienė 2010).

Komunikacijos proceso elementai nustato komunikacijos kokybę. Bet kurio iš šių elementų problema gali sumažinti komunikacijos efektyvumą (Lunenburg 2010). Pavyzdžiui, informacija turi būti užkoduota į žinutę, kuri gali būti suprasta, kaip ją numatė siuntėjas. Pasirinkimas tam tikro kanalo vidurkio gali būti kritiškas, nes yra daug jo pasirinkimų.

Weiss (2011) išskyrė tris komunikacijos procese egzistuojančius komunikacijos tipus:

- rašytinė;
- žodinė;
- nežodinė.

Kaip teigia autorius *rašytinei* komunikacijai gali būti priskirti užrašai, laiškai, ataskaitos, skelbimų lentos, informaciniai biuleteniai ir pan. Žodinei komunikacijai skiriamos tokios priemonės kaip pokalbiai akis į akį, per telefoną, per kompiuterį, per viešąsias kreipties sistemas, uždarytą žiniasklaidą, televiziją, įrašytas garso žinutes, skaidres, parodas, el. pašta ir pan. Nežodinė komunikacija gali apimti tokias priemones kaip gestai, veido mimikos, kūno padėtis ar net drabužiai.

Papastathopoulos ir Patras (2014) išskiria vienakryptę ir dvikryptę komunikacijos tipus. Vienakrypte komunikacija laikoma tada, kai nėra grįžtamojo ryšio iš pranešimo gavėjo, o dvikrypte kai yra gaunamas grįžtamasis ryšys. Naujausioje literatūroje prieinama išvada, kad visgi sėkminga organizacija yra tada, kai tarp suinteresuotų šalių yra palaikoma dvikryptė komunikacija. Anot Keyton (2011) žmonės informaciją atkoduoja pasirinktinai, tačiau asmenys labiau linkę suvokti informaciją palankiai tada, kai ji atitinka jų įsitikinimus, vertybes ir poreikius (Anbazhagan, 2013).

Pavyzdžiui, tyrimai rodo, kad įmonių direktoriai išleidžia 70-80% savo laiko tarpasmeninei komunikacijai su įvairiomis suinteresuotosiomis šalimis (Green 2010; Matthews, Crow 2010; Ye *et al.* 2015). Taip yra todėl, kad efektyvūs vadovai žino, kaip bendrauti, ir jie supranta nuolatinio bendravimo, tiek formaliojo, tiek neformalaus, svarbą. Susitikimai su skyrių vadovais ir eiliniams darbuotojais, individualūs pokalbiai su socialiniais partneriais, rėmėjais, konkurentais, vartotojais, žiniasklaida ir pan. lemia tai, kad vadovas turi daug skirtingų komunikacinių įgūdžių, kuriuos pritaiko skirtingose situacijose. Todėl vadovo komunikaciniai įgūdžiai šiuolaikiniame versle yra labai didelis iššūkis ir problema, analizuojant komunikacinę kompetenciją.

Išanalizavus mokslinę literatūrą komunikacijos koncepcijos srityje galima teigti, kad komunikacija yra informacijos perdavimo procesas ir bendras jos supratimas tarp individų. Nustatyta, kad komunikacijos procesas apima tokius elementus kaip siuntėją ir gavėją, pranešimus ir barjerus ir pan., o jos rezultatas yra ne tik gavėjo perduotas grįžtamasis ryšys siuntėjui, bet ir siuntėjo perduotos žinutės supratimas ir atliktas veiksmas. Siekiant nuolat gerinti įmonės veiklos efektyvumą, įmonių darbuotojai turi plačiau suprasti komunikacijos esmę ir jausti atsakomybę palaikant komunikacijos procesą t.y. svarbu nuolat lavinti klausymo įgūdžius tarp informacijos siuntėjo ir gavėjo.

### **Vidinė komunikacija įmonių valdymo kontekste**

Mokslinėje literatūroje (Abdullah, Antony 2012) analizuojant komunikacijos sampratą, pastebima, kad daugiausiai dėmesio yra skiriama dviem komunikacijos grupėms, tai išorinei ir vidinei komunikacijai. Tačiau mokslininkai (Welch, Jackson 2007; Colleoni 2013; Welch 2015; Forman, Argenti 2015; Profile 2016) pritaria, kad svarbiausia įmonės sėkmei yra efektyvi vidinė komunikacija, kuri apima strateginius sprendimus.

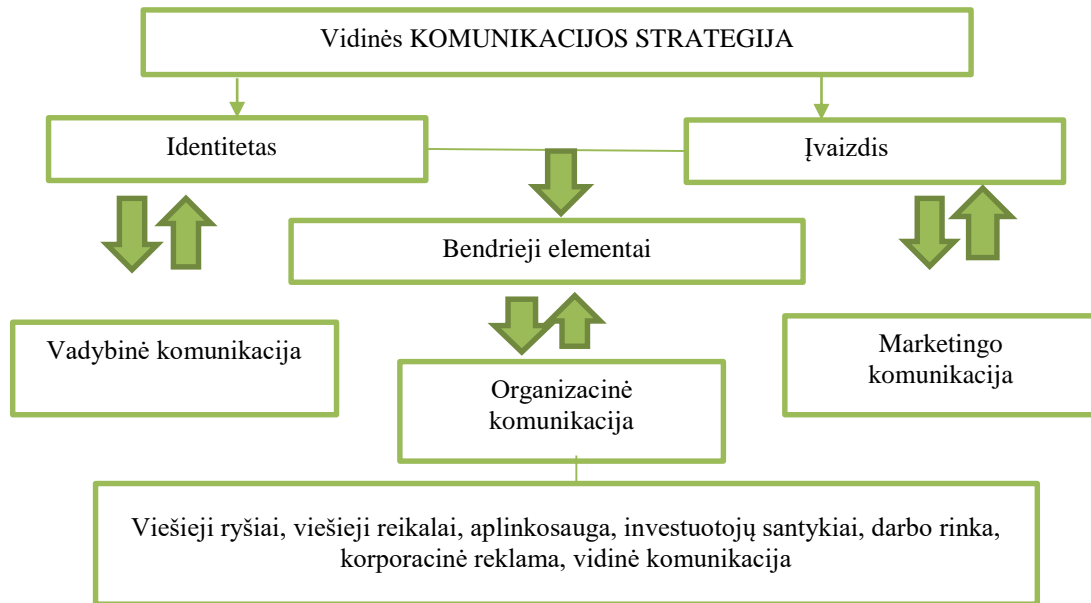
Anot, Welch ir Jackson (2007) vidinė komunikacija organizacijose vyksta nuolat ir apima tiek oficialius, tiek neoficialius pokalbius, kurių reikšmė organizacijai priklauso nuo komunikacijos valdymo efektyvumo. Forman ir Argenti, (2015) teigimu, nepaisant savo svarbos praktikoje, vidaus komunikacijos valdymo teorijoje yra daug trūkumų, todėl labai svarbu atlikti didesnės apimties ir išsamesnius tyrimus šiai problemai spręsti (Forman, Argenti 2015; Alolayan 2017). Prasta vidinė komunikacija yra svarbi organizacijų problema, sąlygojanti darbo vietų neefektyvumo didėjimą (Profile 2016) ir organizacijos reputacijos ir vartotojų patikėjimo vartotojų mažėjimą (Welch 2015).

Prieš aptariant organizacijų vidinės komunikacijos procesą ir valdymo modelius, pirmiausia svarbu suprasti, kad vidinė komunikacija yra aptariama šiame darbe, nes ji yra svarbi įmonės valdymo ir strategijos įgyvendinimo dalis. Vadybos mokslo literatūroje dažnai aptinkama „vidinės komunikacijos“ sąvokos alternatyvos, tokios kaip vidiniai santykiai (Mitrega 2012; Forman ir Argenti 2015), darbuotojų komunikacija (Gressgard *et al.* 2014; Smith *et al.* 2008), vidiniai viešieji ryšiai (McCown 2008; Gqamane 2010) ir personalo komunikacija (Groves *et al.* 2014; Alolayan 2017). Šių sąvokų atsiradimas rodo, kad vidinė komunikacija yra kompleksinis reiškinys, reikalaujantis gilesnio ištyrimo.

Mitrega (2012) pateikdamas vidinių santykių tyrimą padarė išvadą, kad vidinė komunikacija prisideda prie organizacijų efektyvumo didinimo. Tačiau, nors autorius siūlo simetrišką komunikaciją, kaip vieną organizacijos tobulėjimo būdų, tačiau kartu labai akcentuoja ir vidinių ryšių svarbą. Gruning (2010) simetrišką komunikaciją apibrėžia kaip komunikacines derybas tarp organizacijos ir visuomenės. Autoriaus teigimu, simetriška komunikacija gali būti veiksminga arba žalinga, priklausomai nuo situacijos. Svarbiausias simetriškos komunikacijos požymis yra žmogaus nekontroliavimas. Anot Mitrega (2012), jei asmuo yra kontroliuojamas arba jaučiasi prastesnis už organizaciją, jis nesugebės išvystyti patikėjimo ir visiškai atsakys bet kokio ryšio su organizacija, kas turės neigiamos įtakos organizacijos konkurencingumui ir pelningumui.

Gqamane (2010) analizuodamas vidinius viešuosius ryšius pripažįsta, kad vis dėl to, vidinė komunikacija, kuri apima darbuotojų tarpusavio bendravimą, reikalauja detalesnio mokslinio ištyrimo. Tą patvirtina ir Smith, Kesting, and Ulhoi (2008) atliktas tyrimas, kuris rodo, kad vidinė komunikacija yra „apleista“ valdymo priemonė, kuriai labai mažai dėmesio skiria ir viešųjų ryšių mokslininkai (Alolayan 2017). Mokslininkai (Geeeraert *et al.* 2013) analizuodami skirtingus

komunikacijos proceso elementus, įskaitant ir vidinės komunikacijos procesą, pripažįsta, kad ji sudaro integruotos komunikacijos strategijos didžiąją dalį, kuri šiandien dienai, ypatingai vadybos literatūroje, yra mažai analizuota. Anot Radzevičiūtės ir Šliburytės (2007), klasikinės ir integruotos komunikacijos esminis skirtumas tas, jog klasikinės komunikacijos tikslas augantis pardavimai ir jų kiekis, o integruotos komunikacijos siekiamas rezultatas yra ilgalaikių santykių su vartotojais užmezgimas ir palaikymas. Pasak Tamulevičiaus (2006), pagrindiniai integruotos komunikacijos privalumai yra kūrybinis vientisumas, nuoseklūs pranešimai, objektyvios marketingo rekomendacijos, geresnis medijos panaudojimas ir paprastesni darbo santykiai. Anot Welch (2015) organizacijai planuojant integruotos komunikacijos modelį labai svarbu skirti dėmesio ne tik įmonės pozicionavimui ir jos integracijai į rinkos plėtros strateginius planus, bet ir vidinės komunikacijos tobulinimui integruojant ją į verslo komunikacijos modelį (žr. 2 pav.)



2 pav. Vidinė komunikacija pagal Welch ir Jackson (2007) integruotą verslo komunikacijos modelį  
Fig 2. Internal communication by Welch ir Jackson (2007) business communication model

Analizuojant vidinės komunikacijos sąvokos interpretacijas pastebima, kad mokslinėje literatūroje vyrauja skirtingi požiūriai. Pavyzdžiui Mitrega (2012) vidinę komunikaciją mato kaip, strateginių viešųjų ryšių plėtrą, susijusią su įvaizdžiu ir reputacija, reklama žiniasklaidos santykiais, finansiniais ryšiais, darbuotojų santykiais, bendruomeniniais santykiais ir įmonių filantropija bei vyriausybės santykiais ir krize. Tuo tarpu Forman ir Argenti (2015) vidinę komunikaciją apibrėžia, kaip valdymo priemonę, kurios dėka visos sąmoningai naudojamos vidinės ir išorinės komunikacijos formos yra kuo veiksmingiau ir efektyviau suderintos, kad būtų sukurtas palankus santykių su suinteresuotomis šalimis, nuo kurių priklauso organizacija, pagrindas.

Welch ir Jackson (2007) pasiūlytame verslo vidinės komunikacijos modelyje (žr. 2 paveikslas) pateikti trys bendrieji elementai iš kurių susideda visa organizacijos komunikacija tai yra strategija, identitetas ir įvaizdis. Autoriai nustatė, jog vyrauja trijų tipų vidinė verslo komunikacija: vadybinė, organizacinė ir marketingo. Šiuo požiūriu vadybos komunikacija susijusi su ryšių prieiga prie išteklių, įskaitant ir žmogiškuosius išteklius. Marketingo komunikacijai priskiriama reklama, tiesioginis paštas, asmeninis pardavimas ir rėmimas. O organizacinė komunikacija apima komunikaciją su viešaisiais ryšiais, viešaisiais reikalais, aplinkosaugą, santykius su investuotojais, darbo rinką, korporacinę reklamą ir vidinę komunikaciją. Šie aspektai yra siejami su strateginiais viešaisiais ryšiais, o „viešųjų ryšių“ aspektas keičia organizacijos santykius su žiniasklaida. Svarbu pastebėti, kad Welch ir Jackson (2007) pateiktame modelyje (žr. 2 paveikslas) komunikaciją analizuoja bendrąją prasme, tačiau pripažįsta, kad tai yra netikslu, nes suinteresuotų šalių komunikacija yra susijusi su komunikacijos valdymu organizacijoje. Siekiant panaikinti šį netikslumą ir tobulinti Welch ir Jackson (2007) siūlomą modelį svarbu apsvarstyti vidinės komunikacijos efektyvumo matavimo metodikas, kurios yra svarbus įrankis vertinant vidinės komunikacijos efektyvumą.

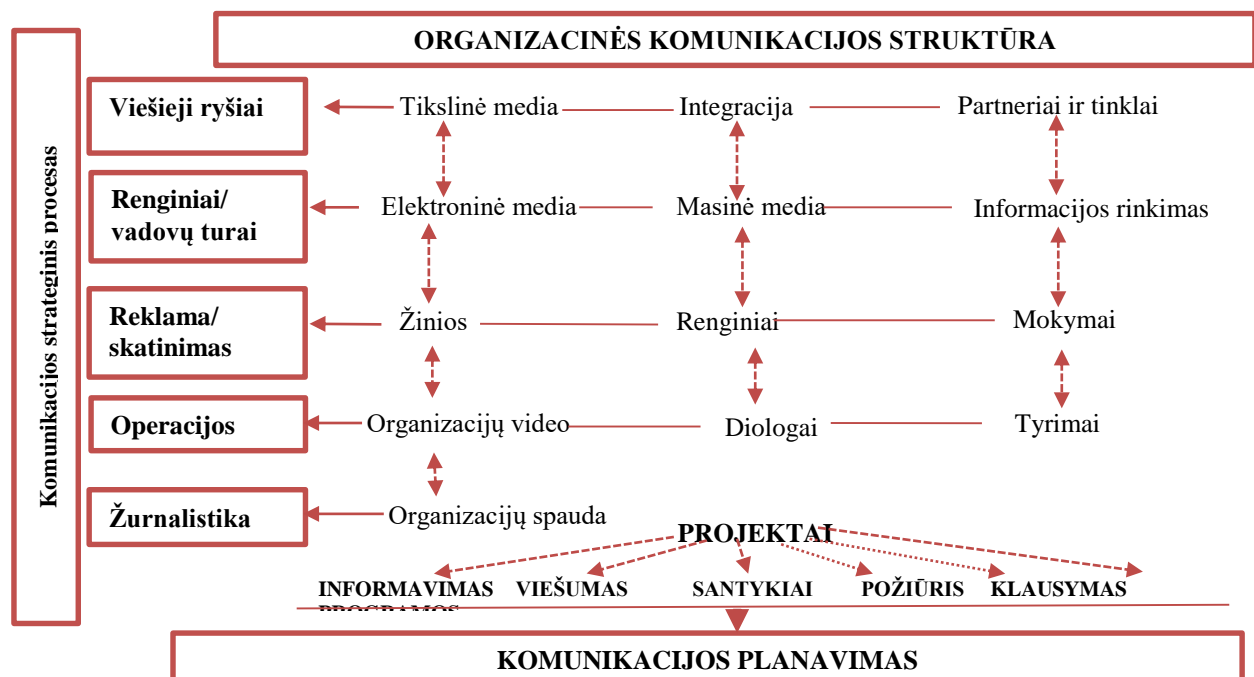
Atlikta analizė leido nustatyti, kad įmonės bendrinė komunikacijos strategija yra neatsiejama nuo vidinės komunikacijos planavimo. Kaip rodo mokslinės literatūros analizės rezultatai vidinė komunikacija neturi vienareikšmiško apibrėžimo, o skirtingų tyrimų kontekstuose ji apibrėžiama ne vienodai. Vidinė komunikacija yra integruotos komunikacijos dalis, kuri prisideda prie organizacijos įvaizdžio formavimo ir identiteto kūrimo. Tačiau bendrai sutinkama, kad vidinės komunikacijos tikslas yra sukurti palankus santykius su suinteresuotomis šalimis, nuo kurių priklauso organizacijos siejami rezultatai. Išanalizuotas vidinės komunikacijos, integruotos į verslo komunikaciją, modelis atskleidė, kad dažniausiai verslo

komunikacija yra siejama su bendrine komunikacija, kuri yra nesiejama su suinteresuotų šalių vidine komunikacija, kuri yra labai svarbi efektyviam komunikacijos valdymui. Atsižvelgiant į tai, sekančiame straipsnio skyriuje pateikiama komunikacijos struktūra organizacijų valdymo kontekste.

### Komunikacijos struktūra organizacijų strateginio valdymo kontekste

Prieš aptariant komunikacijos struktūrą strateginio valdymo kontekste, pirmiausia labai svarbu suprasti, kas yra strategija ir strateginis valdymas. Tarptautiniame žodžių žodyne (2010) strategiją apibrėžiama kaip bendrasis kovos ar kitokios veiklos planas. Anot Goetsch ir Davis (2014), tiek komunikacijos strategijos sąvokoje, tiek strategijos apibrėžime galima išvėlyti panašumą, jog abi šios sąvokos yra susijusios su planavimu. Analizuojant mokslinę literatūrą, pastebima, kad autoriai (Spee, Jarzabkowski 2008; Marchiori, Bulgacov 2012; Goetsch, Davis 2014) nurodo strategiją kaip planą, kuriame yra pateikiami veiksnių rinkiniai siekiant pasiekti norimų rezultatų. Spee ir Jarzabkowski (2008) teigia, kad atsižvelgiant į visus įmonės valdyme dalyvaujančius veikėjus, strategiją galima suprasti kaip įprastą praktiką. Ši veikla gali būti suprantama kaip organizacijos oficialių dokumentų, tokių kaip rašytinių tekstų planavimo metodų ar pranešimų analizavimas. Johnson ir kt. (2007) strategijos kūrimo procesą apibrėžia, kaip dalyvių iš įvairių organizacinių lygių dalyvavimą tiek organizacijoje, tiek už jos ribų. Atsižvelgiant į autorių išvalgas galima teigti, kad komunikacijos strategija gali būti apibrėžiama kai planas efektyviai organizacijos komunikacijai užtikrinti.

Tradicinėje įmonių valdymo ir strategijų kūrimo literatūroje komunikacija yra gerai žinoma kaip funkcinis koordinavimo mechanizmas (Marchiori, Bulgacov 2012). Šis požiūris į komunikaciją labiausiai jaučiamas tyrimuose, kuriuose analizuojamas įmonių valdymo gerinimas ir strategijų kūrimas. Pavyzdžiui vienuose tyrimuose komunikacija analizuojama kaip strategijos proceso fenomenas (Hatch 2011), o dar kituose tyrimuose jau išryškintas jos teigiamas indėlis, planuojant įmonės verslo plėtros strategijas (Cheney *et al.* 2011). Atsižvelgiant į šį komunikacijos proceso analizės kontekstą, šioje straipsnio dalyje bus siekiama išanalizuoti komunikacijos ir verslo strategijos sąsają bei komunikacijos poveikį strategijos įgyvendinimui.



3 pav. Organizacinės komunikacijos struktūra (Marchiori ir Bulgacov 2012)  
Fig 3. structure for institutional communication (Marchiori ir Bulgacov 2012)

Whittingtonas (2006) teigia, kad siekiant sėkmingo įmonių valdymo ypatingas dėmesys turi būti skiriamas bet kurios strategijos dalyviams, procesams ir praktikos plėtrai. Anot autoriaus norint tai padaryti pirmiausia būtina iširti organizacijos vidinę ir išorinę aplinką ir identifikuoti visus suinteresuotuosius subjektus. Šiame strategijos tyrimų kontekste, komunikacinė praktika pagrįsta žmonių dalyvavimu strategijos kūrimo procese, o šis procesas yra laikomas svarbiausiu organizacinių veiksnių pagrindu kuriant įmonių valdymo strategijas (Craig 2006). Organizacijos egzistuoja taip, kad žmonės galėtų atlikti veiksmus, kurių jie neatliktų atskirai (Goetsch, Davis 2014). Atsižvelgiant į tai, žmonės konstruoja organizacinę tikrovę ir strategiją per socialinę sąveiką. Šiame kontekste komunikacija vaidina svarbų vaidmenį, nes komunikacija yra ne

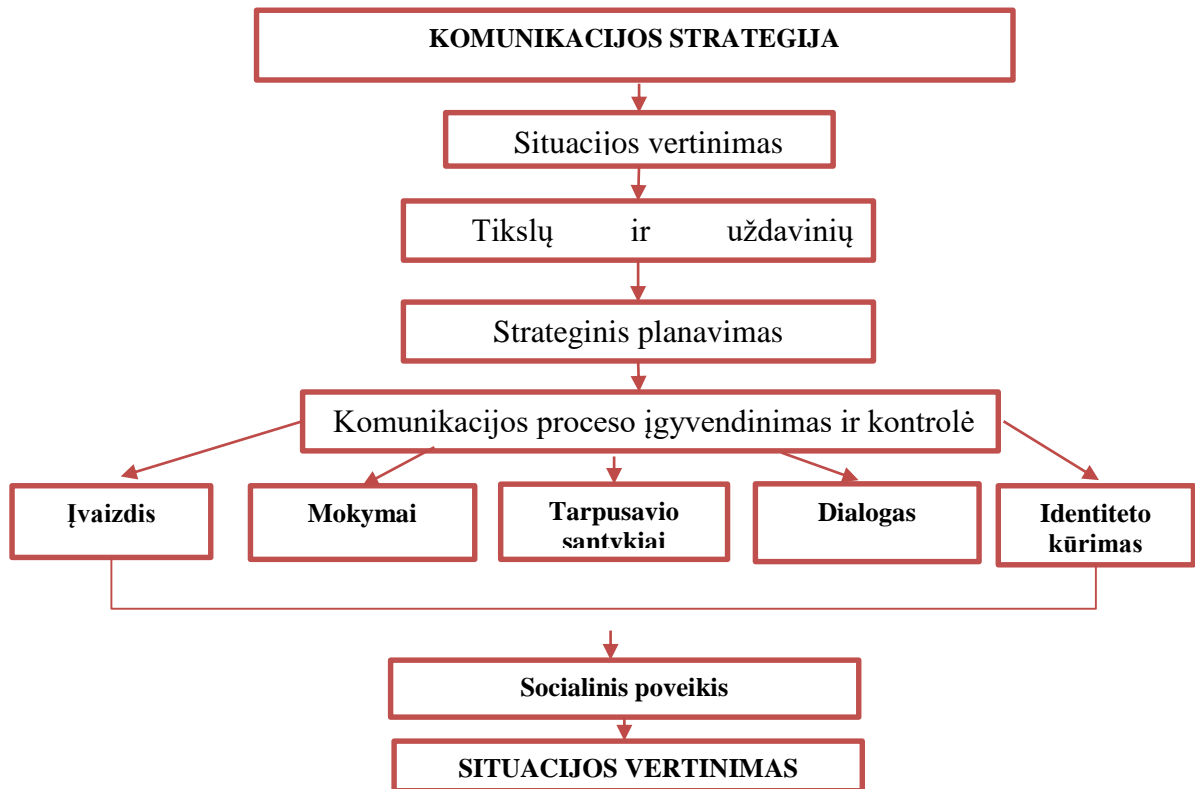
tik organizacinis procesas (Putnam, Nicotera 2009), bet ir vienas iš struktūrinių strategijos elementų. Atsižvelgiant į šį faktą galima daryti prielaidą, kad šiame kontekste įmonės strategija vertinama ne tik kaip organizacijos turtas, bet ir kaip socialinė praktika, kuria įgyvendina žmonės.

Marchiori ir Bulgacov (2012) atlikę unikalų atvejo tyrimą apie įmonių valdymo strategiją ir komunikacijos praktiką, nurodė keletą rekomendacinių būdų, kaip komunikacija gali atskleisti strategiją ir strateginius procesus, įvairiais organizacinės analizės lygmenimis (žr. 3 pav.)

Kalbant apie organizacinius pokyčius, atsirandančius dėl žmonių įtraukimo į strategijos kūrimo procesą, pagrindinis dėmesys skiriamas įprastoms veikloms, santykiams, mokymuisi, žinių mainams, diskusijoms, dialogui, konfliktams ir jų tarpusavio sąveikoms (komunikacijoms). Johnson *et al.* (2007) teigimu, žmonių tarpusavio sąveikų aktualumas leidžia strategijas efektyviai kurti ir įgyvendinti. Pasak Cheney *et al.* (2011), organizacijų realybė yra aktyvi, dinamiška, sklandi ir nestabili. Kai žmonės labiau įtraukiami į strategijų kūrimą, jie turi natūralią tendenciją geriau suprasti savo veiksmus, kurie leidžia augti ir keistis žiniomis organizacijoje. Spee ir Jarzabkowski (2008) pabrėžia, kad strateginis procesas vyksta tada, kai žmonės praktiškai įgyvendina tai, ką jie turėjo galvoje, kitaip tariant, šis procesas nėra baigtinis, jei nėra praktikos. Patyrusi praktika atsiranda per kasdienę veiklą organizacijoje. Apibendrintai galima teigti, kad ši idėja apima strategiją kaip praktiką, kurią sudaro sąveika (komunikacija) tarp žmonių.

Ši strategija, kaip komunikacinė praktika, gali atsirasti įvairiais organizacinių santykių lygiais ir nuo suinteresuotų šalių priklauso organizacinė realybė. Todėl šios idėjos aptarimas yra pagrindinis autorių atlikto tyrimo indėlis. Pagrindinė atlikto tyrimo idėja apima strategijos kūrimą, kuri apima socialinę praktiką, visą organizaciją ir jos aplinką. Remiantis atliktu tyrimu aukščiau 3 paveiksle pateikiama institucinės komunikacijos struktūros modelis kurį sukūrė, aptarė ir apibrėžė Marchiori ir Bulgacov (2012). Šis modelis grindžiamas komunikacijos lankstumu, kūrybiškumu ir suteikia organizacijoms daugiau galimybių veikti. Autorių siūloma komunikacijos struktūra, nėra apsiribojusi tik tradicinėmis komunikacijos priemonėmis (žurnalistika, viešieji ryšiai, propaganda). Pateikta novatoriška organizacijos komunikacijos struktūra neabejotinai skatina nuolatinį žinių mainus tarp skirtingų organizacijos sričių ir skatina nuolatinį komandos brendimą, procesų optimizavimą ir darbuotojų praktiką. Anot Marchiori ir Bulgacov (2012) manoma, kad šis modelis yra novatoriškas komunikacijos tyrimų rezultatas. Kaip matoma paveiksle komunikacijos valdymas apima ne tik organizacijos vidinę ir išorinę komunikaciją, bet ir santykių ir suinteresuotų šalių tinklų kūrimą.

Išanalizavus komunikacijos sampratą, struktūrą ir procesą 4 paveiksle pateiktas apibendrintas koncepcinis komunikacijos proceso ir strategijos sąsajos modelis,



4 pav. Koncepcinis komunikacijos proceso ir strategijos sąsajos modelis (sudarytas darbo autoriaus)

Fig 4. Theoretical model of communication process and strategy interface (made by the author of the work)

Apibendrinant koncepcinį komunikacijos proceso ir strategijos sąsajos modelį galima teigti, kad pradinis, ir galutinis komunikacijos planavimo organizacijoje etapas – situacijos vertinimas. Šiame etape organizacija nusistato elgsenos ir nuomonių tendencijos komunikacijos objekto atžvilgiu. Šie duomenys sukuria pagrindą tikslinių grupių identifikavimui, komunikacijos tikslų ir uždavinių nustatymui ir jų pagrindu – efektyviam komunikacijos planavimui ir įgyvendinimui. Strategijos efektyvumas yra siejamas su organizacijos uždavinių įgyvendinimu ir tikslų pasiekimu. Tuo tarpu komunikacijos efektyvumas organizacijoje siejamas su komunikacijos proceso užtikrinimu. Prioritetinių komunikacijos krypties tikslų apibrėžimui svarbus aspektas yra reikalavimas sugrupuoti komunikacijos priemones taip, kad galėtume kontroliuoti pilną socialinio poveikio efektą ne tik išorėje, bet ir organizacijos viduje. Komunikacijos struktūra organizacijų strateginio valdymo kontekste apima komunikacijos praktika dialogo srityje, kuri leidžia kurti ir atkurti dinamišką organizacijų strategiją. Išanalizavus mokslinę literatūrą pastebėta, kad komunikacija yra sąveikos ir derybų tarp suinteresuotų šalių procesas, o strategija, komunikacijos praktikoje, yra procesas sukuriantis prasmę tarp skirtingų suinteresuotų šalių ir neabejotinai prisideda prie įvairiūsių aplinkybių egzistavimo, kurios turi specifinių reikšmių tiems, kurie dalyvauja šioje srityje. Mokslinės literatūros analizės rezultatai atskleidė, kad suinteresuotieji subjektai ir jų praktika turi didelę įtaką komunikacijos procesams, nes jie padeda geriau suvokti strategijos formavimą organizacijoje. Dėl šios priežasties atsiveria naujos mokslinių tyrimų galimybės, kurios gali būti grindžiamos, kartojant organizacinę praktiką, pagrįstą jau turimomis prasmėmis, siekiant patikrinti, kaip komunikacijos proceso pokyčiai trukdo minėtiems veiksams. Kita vertus, ateityje atliekant tyrimus atsižvelgiama į strateginių praktikos ir jų komunikacijos pirmtakų skirtumus. Ateityje atliekant tokio tipo tyrimus galima sukurti daugiapakopius kiekybinius metodus, leidžiančius išanalizuoti komunikacijos potencialą skirtinguose organizacijos valdymo lygmenyse.

## Išvados

Mokslinėje literatūroje nėra pateikiama vienareikšmiško komunikacijos apibrėžimo. Išanalizavus skirtingus komunikacijos apibrėžimus nustatyta, kad komunikacija yra informacijos perdavimo procesas ir bendras jos supratimas tarp individų. Komunikacijos procesas apima tokius elementus kaip siuntėją ir gavėją, pranešimus ir informacijos perdavimo barjerus, o jos rezultatas yra ne tik gavėjo perduotas grįžtamasis ryšys siuntėjui, bet ir siuntėjo perduotas žinutės supratimas ir atliktas veiksmas.

Nustatyta, kad įmonės strategija yra neatsiejama nuo vidinės komunikacijos planavimo. Vidinė komunikacija yra integruotos komunikacijos dalis, kuri prisideda prie organizacijos įvaizdžio formavimo ir identiteto kūrimo. Sutinkama, kad vidinės komunikacijos tikslas yra sukurti palankus santykius su suinteresuotomis šalimis, nuo kurių priklauso organizacijos siekiami rezultatai. Išanalizuotas vidinės komunikacijos, integruotos į verslo komunikaciją, modelis atskleidė, kad dažniausiai verslo komunikacija yra siejama su bendrine komunikacija, kuri yra nesiejama su suinteresuotų šalių vidine komunikacija, kuri yra labai svarbi efektyviam komunikacijos valdymui.

Išanalizavus komunikacijos sampratą, struktūrą ir procesą buvo sukurtas apibendrintas koncepcinis komunikacijos proceso ir strategijos sąsajos modelis, kurio pagrindas - organizacijos komunikacijos efektyvumo užtikrinimas. Komunikacijos struktūra organizacijų strateginio valdymo kontekste apima komunikacijos praktika dialogo srityje, kuri leidžia kurti ir atkurti dinamišką organizacijų strategiją. Komunikacija yra sąveikos ir derybų tarp suinteresuotų šalių procesas, o strategija, komunikacijos praktikoje, yra procesas sukuriantis prasmę tarp skirtingų suinteresuotų šalių ir neabejotinai prisidedantis prie įvairiūsių aplinkybių egzistavimo, kurios turi specifinių reikšmių tiems, kurie dalyvauja šioje srityje.

## Literatūra

- Abdullah, Z.; Antony, C. A. 2012. Perception of Employees on Internal Communication of a Leading Five Star Hotel in Malaysia. *Canadian Center of Science and Education*, 17-26
- Alolayan, A. et al. 2017. Improving physician's hand over among oncology staff using standardized communication tool. *BMJ Quality Improvement Reports* 2017. [žiūrėta 2017 07 21]. Prieiga per internetą: <http://bmjopenquality.bmj.com/content/bmjqir/6/1/u211844.w6141.full.pdf>
- Anbagahan, K. 2013. Forms of business communication. [žiūrėta 2017 09 22]. Prieiga per internetą: <http://www.srmuniv.ac.in/sites/default/files/files/BUSINESS%20COMMUNICATION.pdf>
- Arvidsson, S. 2012. The corporate communication process between listed companies and financial analysts: A focus on trends and challenges. *Corporate Communications: An International Journal*, 17 (2): 98-112.
- Attharangsun, N.; Ussahawanitchakit, P. 2010. An Intra-organizational Communication Strategy, its Antecedents and Consequences: an Empirical Examination of Computer Business in Thailand. *International Journal of Business Strategy*, 11-36.
- Cheney, G., Christensen, L. T.; Zorn, T.; Jr., Ganesh, S. 2011. *Organizational communication in an age of globalization: Issues, reflections, practices (2nd ed.)*. Long Grove, IL: Waveland.
- Clemons, E.K.; Wilson, J.S. 2015. Family preferences concerning online privacy, data mining, and targeted ads: regulatory implications, *Journal of Management Information Systems* 32 (2): 40-70
- Colleoni, E. 2013. CSR communication strategies for organizational legitimacy in social media. , *Corporate Communications: An International Journal* 18 (2):2 28-248.

- Craig, R. T. 2006. *Communication as a practice*. In Shepherd, G. J., John, J. & Striphas, T. G. (Eds.). *Communication as ... : perspectives on theory* (pp. 38–47). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Forman, J.; Argenti, P.A. 2015. How corporate communication influences strategy implementation, reputation and the corporate brand: an exploratory qualitative study. *Corporate Reputation Review* 8 (3): 245-64.
- Geeraert, A., Scheerder, J., Bruyninckx, H. 2013. The governance network of European football: introducing new governance approaches to steer football at the EU level. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 5(1): 113-132.
- Goetsch D.L.; Davis, S. 2014. *Quality Management for Organizational Excellence*. Quality Management, 6th ed.
- Green, R. L. 2010. *The four dimensions of principal leadership: A framework for leading 21st century schools*. Boston, MA: Pearson.
- Gressgard, L.J.; Amundsen, O.; Aasen, M. T.; Hansen, K. 2014. Use of information and communication technology to support employee-driven innovation in organizations: a knowledge management perspective. *Journal of Knowledge Management* 18(4): 633-650
- Groves, K. *et al.* 2014. Simple Skills secrets: a visual model of core communication skills for generic staff. *BMJ Support Palliat Care*.
- Gqamane, Z. 2008. The role of public relations: A case of selected corporate organisations within the greater Durban area . Dissertation submitted in fulfilment of the requirement for the Masters Degree of Technology: Public Relations Management Department of Marketing, Retail and Public Relations Faculty of Management Sciences Durban University of Technology. [žiūrėta 2017 07 21]. Prieiga per internetą: ([http://ir.dut.ac.za/bitstream/handle/10321/577/Gqamane\\_2010.pdf;jsessionid=AA50358270C865FB6821CFA95EECB5E?sequence=3](http://ir.dut.ac.za/bitstream/handle/10321/577/Gqamane_2010.pdf;jsessionid=AA50358270C865FB6821CFA95EECB5E?sequence=3))
- Hatch, M. J. 2011. *Organizations: a very short introduction*. New York: Oxford University
- Ye, C.; Jha, S.; Desouza, C.K. 2015. Communicating the Business Value of Innovation. *International Journal of Innovation Science* 7(1): 1-12.
- Johnson, G.; Langley, A.; Melin, L.; Whittington, R. 2007. *Strategy as practice-Research directions and resources*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Keyton, J. 2011. *Communication and organizational culture: A key to understanding work experience*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Keyton, J. 2010. *Case studies for organizational communication: Understanding communication processes*. New York, NY: Oxford University Press
- Linke, A.; Zeffass, A. 2011. Internal communication and innovation culture: developing a change framework. *Journal of Communication Management* 15 (4): 332-348.
- Lunenburg, C. 2010. Communication: The Process, Barriers, And Improving Effectiveness Fred. *Schooling* 1: 1-10.
- Malmelin, N. 2007. Communication capital: Modelling corporate communications as an organizational asset. *Corporate Communications: An International Journal* 12 (3): 298-310.
- Marchiori, M.; Bulgacov S. 2012. Strategy as Communicational Practice in Organizations. *International Journal of Strategic Communication* 6(3): 199-211.
- Matthews, L. J.; Crow, G. M. 2010. *The principalship: New roles in a professional learning community*. Boston, MA: Pearson
- McAuley, J.; Duberley, J.; Johnson, P. 2007. *Organization theory: Challenges and perspectives*. Harlow, UK: Pearson Education
- McCown, N. D. 2008. *The Roles of internal public relations Leadership style and workplace spirituality in building Leader-employee relationship and facilitating relational outcomes*. Abstract of Dissertation submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, College Park, in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy. [žiūrėta 2017 07 21] Prieiga per internetą: (<http://drum.lib.umd.edu/bitstream/handle/1903/8173/umi-umd5354.pdf;jsessionid=3C14DA72FBBA0E9084A9E8D83DDDB8B1?sequence=1>)
- Mitrega, M. 2012. Network partner knowledge and internal relationships influencing customer relationship quality and company performance. *Journal of Business & Industrial Marketing* 27 (6): 486-496.
- Qing-xue1, Y.; Jiang, Z. 2017. RFID Assisted Intelligent Vehicle Communication Management System. *3rd International Conference on Social Science, Management and Economics (SSME 2017)*: 444-449.
- Papastathopoulos A.; Benecki, C. 2014. Organizational forms based on information & communication technologies (ICTs) adoption. Organizational forms based on information & communication technologies (ICTs) adoption.
- Profile 2016. Workplace inefficiency link to communications. Profile, No. 56.
- Puodžiūnas, V. 2013. *Viešosios komunikacijos technologijos ir inovacijos*. Socialinių mokslų kolegija: Klaipėda
- Putnam, L. L.; Nicotera, A. M. 2009. *Building theories of organization: The constitutive role of communication*. New York, NY: Routledge.
- Radzevičiūtė, R.; Šliburytė, L. 2007. Integruotos marketingo komunikacijos koncepcinis dualizmas // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2007.42.



- Randolph, A. 2013. Dokumentų valdymas su pakeitimais. Metodinė medžiaga. [žiūrėta 2017 09 22]. Prieiga per internetą: <http://documents.tips/documents/dokumentu-valdymas-su-pakeitimaismetodine-medziaga-2013-02-20pdf.html>.
- Smith, P.; Kesting, P.; Uhløi, J.P. 2008. What are the driving forces of employee-driven innovations?. *9th International CINet Conference*, Valencia, Spain, 5-9 September, 1-12.
- Smith, L.; Mounter, P. 2008. *Effective Internal Communication. Second edition*. London and Philadelphia: KOGAN PAGE.
- Spee, A. P.; Jarzabkowski, P. 2008. Strategy formation as communicative process. *Paper presented at the 24th EGOS Colloquium*, Amsterdam, Holland
- Šliburytė, L. 2004. Internal Communication in Organizations Undergoig Change. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* :189-200.
- Tamulevičius, T. Integruotų marketingo komunikacijų planavimas. [žiūrėta 2018 01 16]. Prieiga per internetą:<[http://www.elibrary.lt/resursai/Mokslai/Kolegijos/Kolpingo\\_kolegija/konferencija2006/30.pdf](http://www.elibrary.lt/resursai/Mokslai/Kolegijos/Kolpingo_kolegija/konferencija2006/30.pdf)>
- Tamutienė, L. 2010. Aukštosios mokyklos darbuotojų įtraukimas į kokybės tobulinimo procesus: organizacinės komunikacijos aspektas. *Studies in Modern Society*, p. 95 – 103.
- Tamutytė, J. 2014. *Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje*. Magistro darbas: Šiauliai
- Thomas, G. F.; Zolin, R.; Hartman, J. L. 2009. The central role of communication in developing trust and its effect on employee involvement. *Journal of Business Communication*, p. 287-310.
- Virbalienė, A. 2011. *Vidinė organizacijos komunikacija*. Socialinių mokslų kolegija: Klaipėda
- Welch, M. 2015. Internal communication education: a historical study. *Journal of Communication Management* 19 (4):388-405
- Welch, M.; Jackson, R.P. 2007. Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal* 12 (2): 177-19.
- Weiss, B. 2011. How to understand language: A philosophical inquiry. Montreal, QUE: McGill University Press
- Wiencierz, C.; Röttger, U. 2017. The use of big data in corporate communication. *Corporate Communications: An International Journal* 22 (3): 258-272
- Whittington, R. 2006. Strategy as practice. *Long Range Planning* 29 (5) 731–735.
- White, C.; Vanc, A.; Stafford, G. 2010. Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence. *Journal of public Relations Research*: 65- 84
- Wood, J. T. 2012. *Interpersonal Communication Everyday Encounters. Seventh edition*. Canada: Wadsworth, Cengage Learning

**Abstract.** The success of modern organizations in a competitive market is determined by many factors, from which internal communication, professional management and proper establishment and selection of the corporate governance structure are among the most important determinants of success. Effective internal communication is one of the most important elements of the successful functioning of the organization, which ensure smooth operation that creates a harmonious relationship between employees and management and influences decision-making processes. But for incoming businesses, internal communication poses a risk. As businesses expand and become increasingly sophisticated, internal communication becomes increasingly complex and confusing. To solve this problem, this article seeks to analyze the peculiarities of internal communication in the context of strategic management and to develop a theoretical model of internal communication management. The research carried out is based on the analysis of scientific literature.

**Key words:** internal communication, communication process, strategic management of the organization