

**VIDZEMES AUGSTKOLA, RĒZEKNES TEHNOLOĢIJU  
AUGSTSKOLA, VENTSPILS AUGSTSKOLA**

**Mg.sc.soc. Ievas Zaumanes**

Promocijas darbs

**Uzņēmuma iekšējās komunikācijas funkcijas  
stratēģiskā vadība**

zinātniskā doktora grāda (Ph.D.) ekonomikā un uzņēmējdarbībā iegūšanai

Promocijas darba zinātniskā vadītāja

Dr.oec. Maira Leščevica

**Valmiera, 2024**

## Saturs

KOPSAVILKUMS .....	4
ABSTRACT.....	5
ABREVIATŪRAS UN SAĪSINĀJUMI.....	6
IEVADS .....	7
PĒTĪJUMA DATU APROBĀCIJA .....	15
1. IEKŠĒJĀ KOMUNIKĀCIJA UN STRATĒGSKA TĀS VADĪBA .....	18
1.1. Iekšējās komunikācijas terminoloģija un definīcijas .....	18
1.2. Iekšējo komunikāciju ietekmējošie faktori .....	24
1.3. Uzņēmuma stratēģiskā vadība.....	26
1.3.1. Organizācija kā sistēma un stratēģiskā vadība.....	26
1.3.2. Ietekmes puses stratēģiskajā vadībā.....	31
1.4. Iekšējās komunikācijas stratēģiskā vadība .....	36
1.5. Stratēģiskas iekšējās komunikācijas saikne ar darbinieku iesaisti .....	44
2. IEKŠĒJĀS KOMUNIKĀCIJAS FUNKCIJAS VADĪBA UN ATBILDĪBA .....	47
2.1. Organizācijas struktūras un dizaina loma funkcijas atbildības īstenošanā.....	47
2.2. Atbildība par iekšējās komunikācijas funkciju .....	54
2.2.1. Iekšējā komunikācija kā daļa no personāla vadības .....	59
2.2.2. Iekšējā komunikācija kā daļa no sabiedriskajām attiecībām .....	63
2.2.3. Iekšējā komunikācija kā daļa no mārketinga.....	65
2.2.4. Iekšējā komunikācija kā vadības funkcija .....	67
3. PROMOCIJAS DARBA PĒTĪJUMA STRATĒGIJA UN DIZAINS .....	73
3.1. Priekšizpēte iekšējās komunikācijas atbildības problēmas identificēšanai.....	73
3.2. Gadījumu analīze.....	75
3.2.1. Gadījumu atlase .....	77
3.2.2. Interviju datu ievākšanas un analīzes procedūra .....	81
3.2.3. Pētījumā iesaistīto uzņēmumu darbinieku iesaistes līmeņa novērtēšana.....	83
4. PĒTĪJUMA REZULTĀTI PAR IEKŠĒJĀS KOMUNIKĀCIJAS VADĪBAS FUNKCIJAS ĪSTENOŠANU UZŅĒMUMOS .....	89
4.1. Priekšizpētes rezultāti iekšējās komunikācijas atbildības problēmas identificēšanai .....	89
4.2. Gadījumu izpētes rezultāti.....	92

4.2.1. Iekšējās komunikācijas atrašanās vieta organizācijas struktūrā un funkcijas deleģējums .....	93
4.2.2.1. Iekšējās komunikācijas stratēģiskais mērķis, stratēģija un plānošana ...	125
4.2.2.2. Interviju dalībnieku izpratne par stratēģisku iekšējās komunikācijas vadību un skatījums uz pastāvošo praksi pētītajos uzņēmumos .....	131
4.2.2.3. Darbinieki kā ietekmes puse un komunikācijas simetrija kā daļa no stratēģiskas iekšējās komunikācijas .....	140
4.3. Pētāmo uzņēmumu darbinieku iesaistes novērtējums .....	158
4.4. Pētījuma kopsavilkums .....	163
<b>5. IEKŠĒJĀS KOMUNIKĀCIJAS FUNKCIJAS VADĪBAS INTEGRĀCIJAS MODELIS .....</b>	<b>169</b>
5.1. Iekšējās komunikācijas vadītāja zināšanas .....	170
5.2. Iekšējās komunikācijas vadības funkcionālās integrācijas modelis .....	173
<b>SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI .....</b>	<b>182</b>
<b>IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS .....</b>	<b>192</b>
<b>PATEICĪBAS .....</b>	<b>205</b>
<b>PIELIKUMI .....</b>	<b>206</b>

## KOPSAVILKUMS

Promocijas darba mērķis ir, analizējot uzņēmumu iekšējās komunikācijas stratēģisko vadību un funkcijas atbildību, izveidot iekšējās komunikācijas vadības funkcionālās integrācijas konceptuālo modeli, kas paaugstinātu darbinieku iesaisti uzņēmuma stratēģisko mērķu sasniegšanā. Šis pētījums ir pirmais solis zinātniskajā diskusijā par iekšējo komunikāciju (Kopsavilkumā turpmāk - IK) kā stratēģiskas nozīmes vadības funkciju, veidojot efektīvu iekšējās komunikācijas vadības modeli, kas var palīdzēt īstenot uzņēmējdarbības stratēģiju un sasniegt biznesa mērķus. Pētījumā ir izvēlēta jaukta pētījuma stratēģija, un tā ietver vairāku gadījumu analīzi, kuras mērķis ir, analizējot konkrētus gadījumus, nonākt pie konceptuāla skatījuma par esošo praksi uzņēmumos un iespējamajiem risinājumiem, radot modeli, ko turpmākajos zinātniskajos pētījumos apbēst praksē. Pētījums norisinājās divās fāzēs. Pirmajā fāzē tika veikta priekšizpēte vairākās Latvijas profesionālajās asociācijās, kas saistītas ar iekšējās komunikācijas funkciju ( $N = 124$ ). Otrajā – četru uzņēmumu gadījumu analīze, kuras ietvaros tika veiktas 13 padziļinātas intervijas un darbinieku aptaujas (kopumā saņemtas 832 anketas).

Pētījuma rezultāti atspoguļo dažādu profesionālo asociāciju pārstāvju vidū pastāvošo viedokļu atšķirību par to, kuram būtu jābūt atbildīgam par iekšējo komunikāciju. Savukārt padziļināti izpētītie uzņēmumu gadījumi apliecina nevienprātību praksē, turklāt lielākajā daļā gadījumu šī funkcija nav arī skaidri deleģēta. Līdz ar to var secināt, ka IK tiek īstenota fragmentāri, nerealizējot tās stratēģisko potenciālu. IK kā funkcijai nav skaidra deleģējuma un vietas uzņēmumā. Pētījums atklāj vēl trīs fundamentālas problēmas, kas neļauj IK izpausties kā stratēģiskai vadības funkcijai, - uzņēmumu vadības pārstāvju vidū ir vāja izpratne par stratēģiski vadītu iekšējo komunikāciju; uzņēmumos nav vienota IK mērķa, kas būtu sasaistīts ar uzņēmuma stratēģisko mērķi; nav iekšējās komunikācijas stratēģijas. Lai radītu pamatu IK funkcijas attīstībai un stratēģiskai tās vadībai uzņēmumos, promocijas darbā ir izstrādāts konceptuāls iekšējās komunikācijas vadības modelis funkcijas integrācijai uzņēmumos.

### Atslēgvārdi:

Iekšējās komunikācijas vadība, stratēģiskā vadība, iekšējās komunikācijas funkcija, integrācija, starpdisciplināra daba, funkcionālā atbildība, iekšējā komunikācija.

## ABSTRACT

The aim of the doctoral thesis is to develop a conceptual model for the functional management of internal communication, aimed at increasing employee engagement and enabling companies to achieve their strategic goals. This is accomplished through an analysis of internal communication (hereafter as IC ) practices within companies in Latvia. This study represents the initial step in the academic discourse surrounding IC as a strategic management function and seeks to identify the most effective model for managing internal communication to help achieve business objectives and implement corporate strategies. Therefore, a qualitative research strategy, specifically a multiple case study analysis, was selected. The primary objective is to gain insights into existing practices within companies by examining specific cases and proposing potential solutions, ultimately leading to the development of a model that can be tested in future scientific studies using quantitative research methods.

The study was conducted in two phases. The first phase involved a feasibility study conducted among Latvian professional associations associated with the IC function ( $N = 124$ ). In the second phase, a case analysis was performed on four companies. Within this framework, a total of 13 in-depth interviews and employee surveys were conducted across all four companies, resulting in a total of 832 questionnaires received. The study's findings reveal a lack of consensus among representatives from various professional associations regarding who should bear responsibility for internal communication within organizations. Furthermore, the in-depth analysis of the company cases underscores the practical discord in which this function is often not clearly delegated. Consequently, IC is frequently implemented in a fragmented manner, falling short of its strategic potential. In addition to the ambiguity surrounding the delegation and positioning of IC within companies, the study identifies three fundamental issues hindering IC from functioning as a strategic management function: a limited understanding of strategically managed internal communication among company management representatives, the absence of a shared IC objective linked to the company's strategic goals, and the lack of an internal communication strategy. To lay the groundwork for the development of the IC function and its strategic management within companies, the thesis proposes a conceptual IC management model for integrating this function into organizations.

**Keywords:** Internal communication management, Strategic management, Internal communication functions, Integration, Multidisciplinary, Functional responsibility, Internal communications

## **ABREVIATŪRAS UN SAĪSINĀJUMI**

IK – iekšējā komunikācija

IKV – iekšējās komunikācijas vadība

IKVFIM – iekšējās komunikācijas vadības funkcijas integrācijas modelis

## IEVADS

Pēdējās divās desmitgadēs straujās tehnoloģiju attīstības un globalizācijas rezultātā uzņēmēji saskaras ar konkurences cīņu ne tikai lokāli, bet arī pasaules mērogā. Preču un pakalpojumu aprītei nav robežu, tāpēc uzņēmuma veiksmi nosaka tā priekšrocības konkurētspējā. Viena no šādām priekšrocībām ir piesaistītie talanti, kas palīdz sasniegt uzņēmuma stratēģiskos mērķus un nodrošina biznesa ilgtspēju. Taču daudzos uzņēmumos Latvijā un pasaulē cieņpilnas attiecības un efektīva komunikācija ar darbiniekiem kā konkurences priekšrocība joprojām ir nepietiekami novērtēta.

Lai gan līdzšinējie zinātniskie un praktiskie pētījumi pierādījuši saikni starp iekšējo komunikāciju un biznesa rezultātiem (Yates, 2006; Mengs & Pans, 2012), joprojām praksē uzņēmumos iekšējā komunikācija tiek īstenota kā daļa no sabiedrisko attiecību programmas (Gallagher State of the sector, 2021). Tās fokusā ir vadības ziņojumu nodošana darbiniekiem ar mērķi tos informēt par vadībai svarīgiem jautājumiem. Tomēr iekšējā komunikācija ir daudzdimensionāla, un savu potenciālu tā var sasniegt, ja ir vadības novērtēta, stratēģiski vadīta un tās fokusā ir darbinieku vajadzības.

Problēma sakņojas iekšējās komunikācijas pētniecības praksē. Zinātnisko publikāciju datu bāzēs atrodami tūkstošiem pētījumu, kas ļauj secināt, kāda iekšējā komunikācija sekmē uzticēšanās attiecības starp organizācijas dažādiem vadības līmeņiem un darbiniekiem; kādi kanāli un komunikācijas pieejas padara iekšējo komunikāciju efektīvu; kādi komunikācijas principi jāizmanto līderiem, taču ir tikai daži pētījumi, kas definē iekšējo komunikāciju kā funkciju un analizē tās izpausmes no organizācijas teorijas un stratēģiskās vadības perspektīvas, (piemēram, Araujo & Miranda, 2020; Neil & Jiang, 2017; Little & Little, 2009; Saary, 2017; Kalla, 2005; Moss, Likely, Sriramesh, Ferrari, 2017; Akmetshin, Kulibanova, Ilyine, Teor, 2020). Šis promocijas darbs šo plaisu iekšējās komunikācijas pētniecībā tiecas aizpildīt, uzsverot, ka, lai varētu ieviest efektīvu iekšējās komunikācijas praksi uzņēmumā, vispirms jau zinātniskās pētniecības līmenī ir jābūt skaidram iekšējās komunikācijas funkcijas vadības ietvaram, kas paredz skaidru redzējumu, kurš un kā īsteno šīs funkcijas vadību.

Tāpat kā jebkurai funkcijai, arī iekšējai komunikācijai, lai to realizētu efektīvi, būtu jābūt skaidri deleģētai un būtu nepieciešams definēt tās vietu organizācijas struktūrā. Taču, analizējot starptautiskus pētījumus un citu autoru atziņas, jāsecina, ka iekšējās

komunikācijas kā funkcijas vieta organizācijā joprojām nav viennozīmīga un skaidri definēta un nereti trūkst skaidra vadības deleģējuma tās izpildei. Problēmas būtība meklējama faktā, ka iekšējās komunikācijas pētniecība ir fragmentāra. Dažādu nozaru pētnieki analizē iekšējās komunikācijas problemātiku no konkrētās nozares skatpunkta, un tas tiešā mērā ietekmē arī to, kā uz iekšējās komunikācijas funkciju raugās uzņēmumu vadītāji, komunikācijas, mārketinga speciālisti un personāla vadītāji. Kā uzsver Araujo un Miranda, iekšējā komunikācija ir starpdisciplināra funkcija, kuru nedrīkst pētīt vai realizēt fragmentāri (Araujo & Miranda, 2020). Bet funkcijas fragmentārā pētniecība un prakse ir novedusi pie situācijas, ko raksturo Nīla un Džianga, proti, nereti iekšējās komunikācijas stratēģiskas īstenošanas problēma ir tā, ka uzņēmumā nav definētas specializētas iekšējās komunikācijas komandas un līdz ar to trūkst arī skaidras un mērķtiecīgas uzdevumu sadales starp kolēģiem dažādās struktūrvienībās (Neill & Jiang, 2017). Praksē dažādi speciālisti organizācijas ietvaros intuitīvi izpilda noteiktu daļu no iekšējās komunikācijas lomām, taču nav mērķtiecīgas, integrētas pieejas tās vadīšanai. Tas, savukārt, neļauj realizēt iekšējās komunikācijas stratēģisko potenciālu uzņēmuma biznesa mērķu sasniegšanā. Turklāt fragmentāras pētniecības prakse novedusi arī pie tā, ka dažādos uzņēmumos un organizācijās atbildība par iekšējās komunikācijas funkciju var būt deleģēta atšķirīgu jomu speciālistiem. *Gallagher* veiktajā pētījumā iekšējās komunikācijas speciālisti, atbildot uz jautājumu, kam organizācijas ietvaros ir pakļauti, 47% gadījumu atbildējuši, ka komunikācijas vadītājam, 24% - personāla vadītājam, 13% - mārketinga vadītājam un tikai 9% - ka tieši pakļauti uzņēmuma vadītājam (*Gallagher State of the sector*, 2021). Līdz šim veikto pētījumu (*Freitag & Picherit-Duthler*, 2004; *Buffington*, 2004; *Dolphin*, 2005; *Neill & Jiang*, 2017; *Araujo & Miranda*, 2020) rezultāti arī atklāj, ka iekšējās komunikācijas atrašanās kādā no augstākminētajām struktūrvienībām mazina tās stratēģisko spēku un ietekmi, padarot to par tehnisku funkciju, kuras centrā ir tikai saziņas kanālu izvēle un iekšēja publicistika. Taču šie pētījumi pilnībā neatbild uz jautājumu, kam un kā būtu jāvada iekšējā komunikācija uzņēmumā, lai tā pildītu savu stratēģisko lomu uzņēmuma mērķu sasniegšanā un pozitīvi ietekmētu biznesa rezultātus.

Jau 2003. un 2005.gadā kompānija *Watson Wyatt Worldwide* veica pētījumu uzņēmumos ASV un Kanādā, kas atklāja ciešu saikni starp iekšējās komunikācijas efektivitāti un biznesa sniegumu. Katrīna Jeitsa noskaidrojusi, ka uzņēmumi ar augstu komunikācijas efektivitāti akcionāriem piecu gadu periodā radīja par 57% lielāku atdevi nekā uzņēmumi ar zemu komunikācijas efektivitāti (*Yates*, 2006). Viņa secināja, ka,



uzlabojot iekšējās komunikācijas efektivitāti, palielinājās uzņēmuma tirgus daļa, paaugstinājās darbinieku iesaiste un pazeminājās darbinieku mainības rādītāji, kam ir tieša ietekme uz biznesa rezultātu. Savukārt Mengss un Panss, veicot pētījumu uzņēmumos, kas ieguvuši godalgas par teicamu iekšējo komunikāciju *Gold Quill Awards*, secinājuši, ka izcila komunikācija ar darbiniekiem uzlabo darbinieku produktivitāti (ziņojuši 40% respondentu) un nodrošina klientu bāzes pieaugumu (ziņojuši 33% respondentu) (Mengs & Pans, 2012).

Kā liecina starptautiskie pētījumi, pastāv arī cieša saikne starp stratēģiski vadītu un efektīvu iekšējo komunikāciju un darbinieku iesaistes līmeni organizācijā, kam savukārt ir tieša saistība ar uzņēmuma biznesa rādītājiem. *Gallup*<sup>\*</sup> globālajos pētījumos par darbinieku iesaisti (employee engagement) secināts, ka uzņēmumos, kuros ir augsti darbinieku iesaistes rādītāji, novērots par 48% mazāk negadījumu, par 41% mazāk produktu kvalitātes incidentu, par 21% augstāki produktivitātes rādītāji un par 22% augstāki peļņas rādītāji (Gallup, 2012). Tāpat *Gallup* pētnieki šos iesaistes rādītājus ir analizējuši kontekstā ar kopējiem produktivitātes rādītājiem valstī un atklājuši, ka, piemēram, ASV aktīvi neiesaistītie darbinieki ekonomikā ik gadu rada zaudējumus aptuveni 450-550 miljardu dolāru apmērā, Vācijā tie varētu būt aptuveni 112–138 miljardi eiro gadā, savukārt Lielbritānijas ekonomikā aktīvi neiesaistītie darbinieki izmaksā 52-70 miljardus mārciņu gadā. Latvijā šāda mēroga pētījums nav veikts, taču pēdējos gados politiskajā dienaskārtībā ir ienācis jautājums par darba nespējas lapas izsniegšanas pamatotību, kas ir viens no faktoriem, kurš norāda uz zaudējumu rašanos ekonomikā, ja neiesaistīto darbinieku īpatsvars uzņēmumos ir augsts. Secināts, ka neiesaistītie darbinieki biežāk atrodas nepamatotā prombūtnē, tādējādi radot zaudējumus ne tikai darba devējam, bet visai valsts ekonomikā kopumā. Ņemot vērā, ka *Gallup* pētījumi astoņu gadu periodā (no 2012. līdz 2020.gadam) gan citās pasaules valstīs, gan arī Latvijā konstatē zemu darbinieku iesaistes līmeni – tikai aptuveni 14% no kopējā respondentu skaita bija iesaistītie darbinieki, pārējie bija neiesaistītie vai aktīvi neiesaistītie – jāatzīst, ka pastāv nopietni riski ne tikai uzņēmējdarbības, bet arī valsts ekonomiskajai ilgtspējai.

Neraugoties uz to, ka ir pierādīta iekšējās komunikācijas saikne ar darbinieku iesaistes līmeni un uzņēmuma pamata biznesa rādītājiem, joprojām ļoti daudzi uzņēmumi

---

<sup>\*</sup> Gallup ir ASV bāzēts izpētes un konsultāciju uzņēmums, kas īsteno dažādus globālus darba vides pētījumus. Darbības pieredze vairāk nekā 85 gadi.

un organizācijas nenovērtē iekšējās komunikācijas lomu stratēģisko mērķu sasniegšanā un biznesa ilgtspējā, ko apstiprina uzņēmuma *Gallup* veiktie aprēķini par zaudējumiem ekonomikā, ko izraisa zemais darbinieku iesaistes līmenis (Gallup, 2021). Tas savukārt izriet no Ruka un Velčas secinātā par darbinieku izpratni par organizācijas stratēģiju un tajā ietvertajiem mērķiem (Ruck & Welch, 2012). Vēl vairāk, Grimšovs un Maiks secinājuši, ka viens no galvenajiem iemesliem, kāpēc uzņēmumos nav efektīvas iekšējās komunikācijas funkcijas, ir vadītāju izpratnes trūkums par to, kas vispār ir stratēģiski vadīta iekšējā komunikācija (Grimshaw & Mike, 2008). Un atbilstoši, ja nav vadības un, iespējams, pašu iekšējās komunikācijas praktiķu izpratnes, ir sarežģīti virzīt iekšējās komunikācijas funkciju stratēģiskā līmenī. Viens no apliecinājumiem šāda apgalvojuma patiesumam ir praktiskajos pētījumos atklātais zemais iekšējās komunikācijas stratēģiskās plānošanas līmenis - tikai 40% iekšējās komunikācijas praktiķu atzinuši, ka viņiem ir izstrādāta visaptveroša iekšējās komunikācijas stratēģija, kas sagatavota vairāk nekā viena gada periodam (IC State of the Sector 2021). Savukārt, par spīti tam, ka viena no iekšējās komunikācijas pamata misijām ir stratēģiskā savienošana (Gallagher State of the Sector, 2023), praksē vadības un iekšējās komunikācijas īstenotāju izpratne par stratēģiski vadītu iekšējo komunikāciju ir novedusi pie situācijas, ka tikai aptuveni 60% darbinieku izprot organizācijas stratēģiju (Ruck & Welch, 2012). Tam, savukārt, ir tieša saikne ar darbinieku vēlmi un motivāciju palīdzēt uzņēmuma vadībai sasniegt stratēģiskos biznesa mērķus.

Šī promocijas darba centrā ir uzņēmuma iekšējās komunikācijas vadības funkcijas atbildības, deleģējuma un stratēģiskas vadīšanas prakses izpēte un analīze ar mērķi risināt iekšējās komunikācijas fragmentāras izpētes problēmu dažādos zinātņu virzienos un atbilstoši arī šīs funkcijas neskaidro vietu organizācijā, atbildību un stratēģisku vadību, kas ietver plānošanu, ieviešanu un kontroli.

**Pētījuma objekts** – iekšējās komunikācijas funkcijas vadība uzņēmumos Latvijā.

**Pētījuma priekšmets** – iekšējās komunikācijas funkcijas atbildība un stratēģiskā īstenošana.

**Pētījuma jautājumi:**

J1: Kā iekšējās komunikācijas stratēģisko vadību īsteno vidēji un lieli uzņēmumi Latvijā.

J2: Kam organizācijā deleģēta iekšējās komunikācijas funkcija, un kā funkcijas atbildība ietekmē stratēģisku iekšējās komunikācijas vadību.

J3: Vai pastāv sakarība starp to, kurš ir atbildīgs par iekšējās komunikācijas funkciju (personāla vadība, komunikācijas vadība, mārketinga vadība) un darbinieku iesaistes līmeni.

J4: Kam būtu jāīsteno iekšējās komunikācijas vadība un kur funkcijai būtu jāatrodas uzņēmuma organizatoriskā struktūrā, lai varētu nodrošināt stratēģisku tās īstenošanu.

**Pētījuma mērķis:** Analizējot uzņēmumu iekšējās komunikācijas stratēģisko vadību un funkcijas atbildību, izveidot iekšējās komunikācijas vadības funkcionālās integrācijas konceptuālo modeli, lai veicinātu darbinieku iesaistīšanos uzņēmuma stratēģisko mērķu sasniegšanā.

#### **Pētījuma uzdevumi:**

1. Atlasīt un analizēt zinātniskos rakstus un citus avotus par iekšējo komunikāciju, stratēģisko vadību un organizācijas dizainu un izveidot teorētisko pārskatu par stratēģiski vadītu iekšējo komunikāciju un šīs funkcijas atbildību.
2. Identificēt problēmu, kas saistīta ar iekšējās komunikācijas funkcijas atbildību uzņēmumos.
3. Veikt pētījumu un analizēt iekšējās komunikācijas vadības īstenošanas praksi uzņēmumos Latvijā.
4. Izstrādāt iekšējās komunikācijas vadības funkcionālās integrācijas modeli.
5. Izstrādāt rekomendācijas iekšējās komunikācijas vadības konceptuālā modeļa tālākai zinātniskajai testēšanai un aprobēšanai, kā arī izstrādāt ieteikumus iekšējās komunikācijas vadībā iesaistīto nozaru asociācijām, augstākās izglītības iestādēm, vadības konsultantiem un tālākajā pētniecībā iesaistītajiem profesionāļiem.

#### **Aizstāvēšanai izvirzītās tēzes**

1. Iekšējās komunikācijas funkcija uzņēmumos nav skaidri deleģēta un tiek īstenota fragmentāri, kas apdraud šīs funkcijas stratēģisko lomu.

2. Iekšējās komunikācijas funkcijas deleģējums un subordinācija nosaka to, vai funkcija tiek realizēta stratēģiski.
3. Pastāv sakarība starp iekšējās komunikācijas funkcijas atbildību un zemu darbinieku iesaistes līmeni.
4. Veiksmīgai un stratēģiskai iekšējās komunikācijas īstenošanai šī funkcija ir jāizceļ ārpus organizācijas struktūrshēmas.

### **Pētījuma metodes**

Priekšizpētes stadijā tika īstenota aptauja trijās profesionālajās asociācijās (Latvijas Personāla vadīšanas asociācija, Latvijas Asociācija sabiedrisko attiecību profesionāļiem, Latvijas organizāciju psihologu biedrība), kas ir tieši saistītas ar pētījumos identificēto iekšējās komunikācijas funkcijas īstenošanu profesionālo piederību (personāla vadītāji/speciālisti, komunikācijas vadītāji/speciālisti). Šī aptauja ļāva noskaidrot, vai darbā izvirzītā problēma pastāv arī Latvijas uzņēmumu un organizāciju vidē.

Lai atbildētu uz pētījuma jautājumiem, tika izvēlēta vairāku gadījumu analīze (*multiple case-study*), izpētot iekšējās komunikācijas vadības praksi četros dažādos uzņēmumos. Katra gadījuma analīzes ietvaros tika izmantotas divas datu ieguves metodes: intervijas ar uzņēmumu pārstāvjiem un darbinieku aptauja, kas ļauj noskaidrot darbinieku iesaistes līmeni uzņēmumā. Darbinieku aptauja sniedza būtisku kontekstuālu devumu izpratnei par to, vai iekšējās komunikācijas vadības funkcijas atbildībai ir saikne ar darbinieku iesaistes rādītājiem konkrētajos uzņēmumos.

### **Pētījuma ierobežojumi**

Šī promocijas darba pētījuma īstenošanā ir izmantota vairāku gadījumu analīzes metode, kas nozīmē, ka darba autore analizē iekšējās komunikācijas stratēģiskās vadības funkcijas fenomenu konkrētos uzņēmumos. Līdz ar to darba empīriskā pētījuma gaitā iegūtie rezultāti atklāj jaunas zināšanas un ļauj izmantot dažādās pieredzes, kas dod iespēju izstrādāt teorētiskus modeļus iekšējās komunikācijas funkcijas vadībai organizācijas ietvaros un sniegt rekomendācijas uzņēmumu vadītājiem, kas varētu dot ierosmi apsvērt

modeļa testēšanu savos uzņēmumos. Iegūtie rezultāti nevar pretendēt uz vispārinātu piemērošanu visiem Latvijas uzņēmumiem.

Darba ietvaros netiek pētīti uzņēmumi, kuros darbinieku skaits ir mazāks par 50, līdz ar to izdarītie secinājumi un izstrādātais modelis nekādā mērā nevar tikt attiecināti uz šāda tipa uzņēmumiem.

### **Izmantotā informācija**

Izstrādājot šī promocijas darba teorijas pārskatu, Autore veica zinātnisko publikāciju, teoriju, praktisko pētījumu un populārzinātnisko publikāciju par iekšējās komunikācijas vadību izpēti un analīzi. Tās ietvaros Autore kā atslēgvārdus sākotnēji izvēlējās divus literatūrā visvairāk izplatītos jēdzienus, kas raksturo iekšējās komunikācijas vadību un darbinieku iesaisti - *iekšējā komunikācija (internal communication)* un *darbinieku iesaiste (employee engagement)*. Atlasot publikācijas pēc šiem atslēgvārdiem un analizējot autoru izmantotos definējumus un atsauces, atslēgvārdu loks angļu valodā tika paplašināts, iekļaujot tādus terminus kā *internal relations; internal marketing; employee communication; employee relations; corporate communication; strategic internal communication; internal communication management*. Nākamajos publikāciju atlasēs soļos, kad Autore formulēja pētījuma robežas, tika iekļauti arī atslēgvārdi ārpus iekšējās komunikācijas pētniecības ietvara, kas bija nozīmīgs papildinājums šī darba teorētiskajam pamatam: *stakeholders management; stakeholder theory, strategic management; organization theory; organization structure; organization design; communication excellence theory; system theory*. Savukārt, analizējot kvalitatīvo pētījumu metožu piemērotību šim pētījumam, tika atlasītas publikācijas pēc atslēgvārdiem *case study; multiple case study; qualitative research*.

Veicot ar promocijas darbu saistītās teorijas studijas, autore pēc atslēgvārdiem atlasīja publikācijas nozīmīgākajās zinātniskajās datu bāzēs SCOPUS, SAGE, EBSCO, Emerald, ELSEVIER. Savukārt, atlasot lietišķos pētījumus par iekšējo komunikāciju un informāciju, kas saistīta ar darbinieku iesaistes līmeņa noteikšanu, tika izmantoti meklētāji *Google search; Google scholar*.

Kopumā teorētisko studiju gaitā tika atlasītas vairāk nekā 195 publikācijas dažādos zinātniskajos žurnālos, monogrāfijās un konferenču krājumos, kā arī izraudzīti praktiskie pētījumi, kas pieejami dažādu uzņēmumu interneta vietnēs, piemēram, [www.gallup.com](http://www.gallup.com).

## Pētījuma novitāte un zinātniskais nozīmīgums

Šī pētījuma būtiskākā novitāte ir saistīta ar iekšējās komunikācijas kā vadības funkcijas konceptualizēšanu. Līdz ar vadības teorijas, organizācijas teorijas, komunikācijas teorijas integrāciju, iekšējā komunikācija tiek konceptualizēta kā viena no vadības līmeņa funkcijām ar noteiktu vietu organizācijas struktūrā.

Promocijas darbā tiek apvienotas dažādas akadēmiskās pētniecības skolas, izceļot iekšējās komunikācijas nozīmību organizācijās. Zinātniskajos rakstos ir vērojama tā dēvējamā “funkcionālo siļu” (functional silos) kultūra, kas nozīmē, ka uzņēmējdarbības pētniecības skola iekšējās komunikācijas problemātiku apskata galvenokārt no līderības skatpunkta, komunikācijas un sabiedrisko attiecību pētnieki fokusējas uz darbinieku apmierinātību ar komunikācijas dažādajiem aspektiem organizācijās, personāla vadības virziena pētnieki iekšējo komunikāciju “ierāmē” kā attiecības ar darbiniekiem. Līdz ar to veidojas zinātniskās plaisas (no angļu val. *gaps*), kas neļauj iekšējās komunikācijas vadību apskatīt kā starpdisciplināru konceptu. Un, kamēr nav šīs kopīgās pētniecības prakses un integrēta skatījuma, arī organizāciju vadītājiem trūkst zinātniski pamatotu norāžu, kā šo funkciju organizēt.

Tāpēc šī promocijas darba galvenā novitāte ir radīt iekšējās komunikācijas vadības integrācijas modeļus, kas sniedz zinātniski pamatotu atbildi uz jautājumu, kur organizācijas struktūrā ir jāatrodas iekšējās komunikācijas funkcijai un kam jāuzņemas atbildība par tās stratēģisku vadīšanu, lai paaugstinātu darbinieku iesaisti (employee engagement) un līdz ar to arī darbinieku iesaistīšanos (involvement) uzņēmuma mērķu sasniegšanā.

Zinātniskā diskusija promocijas darbā ļauj būtiski paplašināt izpratni par iekšējās komunikācijas stratēģisko un starpdisciplināro dabu un rāda izeju no *funkcionālo siļu* kultūras, kas bremsē šīs funkcijas kā stratēģiska rīka attīstību uzņēmumos.

Svarīgi ir atzīmēt, ka šī pētījuma ietvaros ir pirmo reizi izstrādātas rekomendācijas iekšējās komunikācijas funkcijas stratēģiskai vadīšanai, kas ir arī praktisks ieguldījums organizācijas vadītāju izpratnes veidošanā un prakses ieviešanā uzņēmumos.

## PĒTĪJUMA DATU APROBĀCIJA

### Zinātniskās publikācijas

1. Zaumane, I. and Leščevica, M. (2021), "Functional responsibility for internal communication management and its integration in contemporary businesses", *International Journal of Organizational Analysis*, <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2021-2822> (Emerald/Web of Science)
2. Review (2022), "Internal communication management: Practices in contemporary businesses", *Strategic Direction*, <https://doi.org/10.1108/SD-12-2021-0165> (SCOPUS)
3. Zaumane I. (2021), *Strategic Internal Communication: Analysis of the Practice of Regional Higher Institutions of Latvia. SOCIETY. INTEGRATION. EDUCATION. Proceedings of the International Scientific Conference. Volume VI, May 28th-29th, 2021. 551-563 pp. (Web of Science)*
4. Zaumane I. (2018), *Internal Communication Challenges in 21st Century Organization. Leadership perspective. IJRDO-Journal of Business Management, Vol.4, No.2. ISSN: 2455-6661*
5. Zaumane I., (2016), "Internal Communication crisis and it's impact on organizations performance", *Journal of Business Management*, Issue 12, p24-33. (EBSCO)

### Kopsavilkumi zinātnisko konferenču krājumos

1. Zaumane I. (2018), *Institutionalization of the Internal Communication Knowledge and the Responsibility Dimension, The 11th International Conference on New Challenges in Management and Business, Turkey, Istanbul*
2. Zaumane I. (2017), *Challenge for the Internal Communication Function and its Relationship with Communication Excellence, 6th International Conference on new Challenges in Management and Business. Dubai, UAE;*
3. Zaumane I. (2016), *Internal Communication Challenges in 21st Century Organization, VI International Scientific Conference 21st CENTURY*

### **Citas publikācijas**

1. “Uzņemties atbildību”, laikraksts “Dienas Bizness”, 28.10.2019
2. “Iekšējā komunikācija. Veiksmīgu pārmaiņu atslēga”, laikraksts “Dienas Bizness”, 22.10.2019.
3. Dienas Bizness Personāla vadības rokasgrāmatas sadaļa “Iekšējā komunikācija organizācijā” (2019), <https://www.dbhub.lv/personala-vadibas-rokasgramata>
4. Uzņēmuma H&H (UK) viesu blogā: Symphonic Management from Ieva Zaumane <https://handhcomms.co.uk/systemic-view-function-internal-communication/>
5. Iekšējās komunikācija funkcija – kuram par to jāatbild? Kuram jāvada? (1.daļa) <https://www.ievazaumane.org/iekscaron275j257-komunik257cija/august-08th-2019>
6. Iekšējās komunikācijas vadības perspektīvas dažādās struktūrvienībās (2.daļa) <https://www.ievazaumane.org/iekscaron275j257-komunik257cija/ieksejas-komunikācijas-vadības-perspektīvas-dazadas-strukturvienības-2dala>
7. Iekšējās komunikācijas vadība. Instruments ar stratēģiska ieroča spēku: [https://issuu.com/biznesam/docs/vadiba\\_personals](https://issuu.com/biznesam/docs/vadiba_personals)
8. HR podcast #15 epizode: Kāpēc tieši iekšējā komunikācija ir atbilde darbinieku piesaistes un iesaistes rēbusā - saruna ar Ievu Zaumani <https://hrpodcast.lv/episodes/ievaz-59823d6c>

### **Zinātniskās konferences**

1. 15th International Scientific Conference SOCIETY. INTEGRATION. EDUCATION. Presentation of the publications "Strategic Internal Communication: Analysis of the Practice of Regional Higher Institutions of Latvia." 28/05/2021 – Rēzekne, Latvia;
2. Scientific Conference “SOCIETY. TECHNOLOGY. SECURITY”, Presentation "Strategic planning of an internal communication as core factor for organizational resilience in time of change". 26/03/2021 – Valmiera, Latvia;



3. 11th International Conference on New Challenges in Management and Business. On-line presentation “Institutionalization of the internal communication – dimension of the knowledge and the responsibility”, 28/03/2018, Istanbul, Turkey;
4. 6th International Conference on new Challenges in Management and Business. On-line presentation "Challenge for the Internal Communication Function and its Relationship with Communication Excellence". 11/02/2017, Dubai, UAE;
5. 5th International Conference Entrepreneurship, Innovation and Regional Development - EIRD 2017 Smart Growth of the Local Community in the Global World. Presentation “The internal communication function and its value for business”, June 29-30, 2017 in Ventspils, Latvia;
6. Scientific Conference “Challenges of Business Sustainability in the Digital Age”. Presentation “Positive and negative aspects of internal communication in the Digital Age – Excellence theory approach”, April 21-23 in Riga, Latvia;
7. 7th International scientific conference “Business and Uncertainty: Challenges for Emerging Markets”. Presented paper “Impact of a poor internal communication to the business performance in uncertain environment” , April 24-15, 2014, Riga;

#### **Citas konferences un semināri**

1. Dienas Bizness HUB organizēts vebinārs “Kā vadīt iekšējo komunikāciju?” <https://www.dbhub.lv/pasakumi/ka-vadit-ieksejo-komunikaciju> (2020.gada maijs)
2. Uzstāšanās Personāla vadītāju kluba pasākumā ar prezentāciju “Uzņēmuma iekšējā komunikācija. Kam un kā jāvada tas, kas nevienam nepieder?” (2019.gada maijs);
3. Uzstāšanās PURE PR konference profesionāļiem ar prezentāciju “Iekšējā komunikācija: vai stratēģiskums ir pašsaprotams?” (2018.gada maijs)
4. Smart HR organizētā seminārā uzstāšanās ar prezentāciju “Kurš ir atbildīgs par iekšējo komunikāciju uzņēmumā?” (2017.gada novembris);

# 1. IEKŠĒJĀ KOMUNIKĀCIJA UN STRATĒGISKA TĀS VADĪBA

Organizācijas iekšējā komunikācija kā pētniecības objekts ir zināma tādās akadēmiskajās disciplīnās kā organizācijas psiholoģija, organizācijas socioloģija, biznesa un vadība, žurnālistika un publiskā komunikācija. Atsevišķi pētnieki iekšējo komunikāciju apskatījuši arī kā daļu no sabiedriskajām attiecībām. Putnams, Čeinijs, Redings un Tompkins organizācijas iekšējās komunikācijas pirmsākumus iezīmējuši 20. gs.20. gados, kad tā dēvētajos “runas (speech) departamentos” korporāciju vadītāji tika trenēti publiskajā runā. Redings un Tompkins identificējuši trīs organizācijas komunikācijas akadēmiskos virzienus, kuros sakņojas iekšējā komunikācija: tradicionālā retorikas teorija, cilvēcisko attiecību modeļi (mini teorijas un prototeorijas) un vadības organizāciju teoriju agrīnās versijas (mini prototeorijas) (Putnam & Cheney, 1985; Tompkins, 1988 citēts pēc Grunig, 1992, p.537). Savukārt Grunigs un viņa „Izcilības pētījuma” komanda apraksta galvenos konceptus, kuru ietvaros ir attīstījusies izpratne par iekšējo komunikāciju. Dovere “darbinieku izklaidēšanas” (preses aģentu) ēra dominēja četrdesmitajos gados. Šī koncepta pamatā svarīgs bija nosacījums, ka darbinieks jūtas labi savā darba vietā, un tāpēc bija būtiski pārliecināt, ka organizācija ir laba vieta, kur strādāt. Dovere „darbinieku informēšanas” (publiskā informēšana) attieksme guva pārsvaru piecdesmitajos gados. Šis koncepts balstījās uz darbinieku informēšanu par organizācijā notiekošo, bet tā joprojām bija vienvirziena komunikācija. Šī paša autora „darbinieku pārliecināšanas” pieeja, kas demonstrēja divvirzienu asimetrijas modeli komunikācijā, izvirzījās priekšplānā sešdesmitajos gados. Vadība darbiniekiem deva iespēju komunicēt ar vadību, taču šajā modelī tas tika darīts organizācijas vienpusējo interešu vārdā ar nolūku pārliecināt darbinieku strādāt tā, lai ir labāk organizācijai. Džeimss Grunigs un Tods Hants 1984.gadā aizsāka jaunu atvērtās (simetriskās) komunikācijas virzienu, kas attīstījās septiņdesmitajos un astoņdesmitajos gados (Grunig, 1992, p.535).

## 1.1. Iekšējās komunikācijas terminoloģija un definīcijas

Iekšējās komunikācijas koncepta attīstība ir saistīta ar dažādiem sabiedrības, ekonomikas un organizāciju attīstības posmiem. Katrā no tiem saziņai ar darbiniekiem bijusi sava loma, kas ļāvis pētniekiem radīt iekšējās komunikācijas terminoloģiju, koncepta definīcijas un attīstīt patstāvīgu iekšējās komunikācijas pētniecības virzienu.

Komunikācijas pētnieces Lina Smita un Pamela Mauntere uzskata, ka, lai arī iekšējās komunikācijas pētniecībai ir gara vēsture, tā joprojām uzskatāma par nenobriedušu komunikācijas virzienu. Tas skaidrojams ar organizāciju vadības ļoti atšķirīgo izpratni par iekšējās komunikācijas lomu – no tādas, kas tikai nedaudz pārsniedz ziņojuma sniedzēja funkciju, līdz izpratnei, ka iekšējā komunikācija ir nozīmīgs pārmaiņu virzītājs (Smith, Mounter, 2008, p.18).

**Pētot to, kā attīstījies iekšējās komunikācijas zinātniskās izpētes virziens un profesionālā nozare, Autore var secināt, ka šis virziens jau sākotnēji bijis balstīts ideoloģijā, kas saistīta ar organizācijas interesēm sasniegt savus mērķus, izmantojot cilvēkresursus.** Tāpēc joprojām dažādu nozaru iekšējās komunikācijas pētnieki pamatā aprobežojas ar informācijas kanālu, vēstījumu un līderu komunikācijas pētniecību organizācijās. Šī promocijas darba ietvaros ir pētīta stratēģiskas iekšējās komunikācijas vadības nozīme un atbildība par iekšējās komunikācijas funkciju. Šajā nodaļā ir apkopotas pamatzināšanas par iekšējās komunikācijas terminoloģiju, definīcijām un ietekmes faktoriem, ko iespējams izmantot par bāzi tālākai iekšējās komunikācijas vadības un funkcionālās atbildības izpētei.

Mūsdienās iekšējā komunikācija ir kļuvusi par patstāvīgu pētniecības un prakses virzienu, taču pētniecībā šī funkcija tiek definēta dažādi atkarībā no pētnieku pārstāvētās nozares un interesējošajām iekšējās komunikācijas izpausmēm, savukārt praksē iekšējās komunikācijas jēdziena saturu nosaka, piemēram, organizācijas vadības izpratne un uzņēmuma izvirzīto mērķu specifika. Iepazīstoties ar iekšējās komunikācijas pētniecības praksi, jāsecina, ka dažādi pētnieki to apzīmē un definē atšķirīgi, **kas rada apjukumu ne tikai akadēmiskās pētniecības vidē, bet arī aprūrina teoriju ieviešanu praksē reālos uzņēmumos.** Šajā pētījumā ir apskatīti deviņi definējumi, kas vislabāk raksturo **organizācijas iekšējās vides attiecības un komunikācijas procesus.** 20.gadsimta 80.gadu sākumā Grunigs un Hants iedibināja jēdzienus “iekšējās attiecības” un “darbinieku attiecības”. Daži zinātnieki, piemēram, Argenti un Kvirks, tos pārņēma un turpināja izpētes virzienu, taču vēlāk pievienoja arī savu apzīmējumu “darbinieku komunikācija (employee communication)”. Tomēr paralēli šiem jēdzieniem tiek izmantoti arī tādi termini kā “iekšējās sabiedriskās attiecības”, “darbinieku komunikācija (staff communication)”, “organizāciju komunikācija”, “korporatīvā komunikācija”, kuras ietvaros pētīta iekšējā komunikācija, un “iekšējais mārketing”, kur darbinieks tiek

uztverts kā iekšējais klients vai zīmola vēstnieks. Jāatzīmē, ka pēdējais no uzskaitītajiem atšķiras ar izteiktu mārketinga pieeju, kas nozīmē, ka šī funkcija bāzējas mārketinga struktūrvienībā un darbinieki ir vienvirziena vēstījumu saņēmēji, no kuriem tiek gaidīta konkrēta rīcība – produkta/pakalpojuma atzīšana un lietošana. **20.gadsimta 80.-90.gadu pētījumos parādās termins “iekšējā komunikācija”, ko visbiežāk izmanto arī mūsdienu organizācijas komunikācijas funkciju aprakstos.** Sākotnēji tas visplašāk lietots Franka un Braunelas pētījumos, taču vēlāk iekšējās komunikācijas jēdzienu pārņēma arī citi, un šobrīd tas ir visbiežāk izmantotais termins gan akadēmiskajā, gan profesionālajā vidē. Visi iepriekš uzskaitītie apzīmējumi, kas saistīti ar iekšējo komunikāciju, tiek izmantoti, lai raksturotu komunikācijas un attiecību veidošanu organizācijas ietvaros. Lai arī katrai pētniecības skolai var būt atšķirīga pieeja un uzskati par to, kas ir iekšējā komunikācija un kā tai jāfunkcionē, izpratne par tās misiju visos pētījumos ir nepārprotami līdzīga.

**Tā kā visbiežāk izmantotais jēdziens gan akadēmiskajos pētījumos, gan profesionālo organizāciju vidē ir “iekšējā komunikācija”, arī šī darba ietvaros, aprakstot un analizējot organizācijas un darbinieku komunikācijas un attiecību vadību, tiek izmantots jēdziens “iekšējā komunikācija”.**

Līdztekus korektam terminoloģijas lietojumam iekšējās komunikācijas funkcijas vadības un atbildības izpētē svarīgs ir arī vienots iekšējās komunikācijas definīcijas izmantojums. **Pēdējo divdesmit gadu laikā dažādu autoru teorētiskajos un praktiskajos pētījumos var atrast simtiem iekšējās komunikācijas definējumu.** Laika gaitā definīcijas ir attīstījušās no tādām, kas uzsver informācijas nodošanas nozīmi, līdz tādām, kas iekšējo komunikāciju uztver kā attiecību veidošanas procesu vai instrumentu. Turpmāk šajā nodaļā apkopoti dažādu autoru definējumi, kā arī izveidota vienota definīcija, kas ir šī promocijas darba teorētiskais pamats.

Franks un Braunela iekšējo komunikāciju definē kā komunikācijas transakciju starp indivīdiem un/vai grupām dažādos līmeņos un dažādās specializācijas jomās, kuras mērķis ir veidot vai pārveidot organizāciju, lai ieviestu projektus (designs) un koordinētu ikdienas aktivitātes (Frank & Brownell, 1989 citēts pēc Welch, Jackson, 2007). Lai arī pētnieki šo definīciju uzskata par nepilnīgu un tā neatspoguļo iekšējo komunikāciju kā daļu no integrētas korporatīvās komunikācijas procesa, ilgu laiku tā tika izmantota par pamatu, pētot iekšējo komunikāciju. Ar laiku dažādi autori šo definīciju ir papildinājuši: piemēram,

Van Rīls uz to atsaucas, aprakstot iekšējo komunikāciju kā organizācijas komunikācijas elementu, Dolfins iekšējo komunikāciju apraksta kā korporatīvās komunikācijas funkciju, savukārt Smits to interpretē kā darbinieku komunikāciju, pievienojot aspektu, kas saistīts ar darbinieku un vadītāju komunikāciju un saziņu ar kolēģiem (Van Riel, 1995; Dolphin, 2005, Schmidt, 2001 citēti pēc Welch, Jackson, 2007).

Čeinijs un Kristensens iekšējo komunikāciju definē kā darbinieku attiecības, organizācijas misijas formulējumu un attīstību (Cheney & Christensen, 2001), tādējādi norādot uz iekšējās komunikācijas saikni ar organizācijas stratēģisko vadību. Savukārt Velča un Džeksons uzskata, ka iekšējā komunikācija ir fenomens, kas ļauj izskaidrot organizāciju (Welch, Jackson, 2007), tādējādi norādot uz iekšējās komunikācijas fundamentālo raksturu.

Cita komunikācijas pētnieku grupa 20.gs. deviņdesmitajos gados attīsta jēdzienu “korporatīvā komunikācija”, kas fokusējas uz komunikāciju kā vadības instrumentu. Skoulzs, izmantojot ietekmes pušu perspektīvu, formulē, ka iekšējā komunikācija ir “profesionāla interakcijas vadība starp visiem, kas ir ieinteresēti konkrētajā organizācijā” (Scholes, 1997 citēts pēc Welch, Jackson, 2007). Šis definējums atspoguļo stratēģisku pieeju un fokusējas uz dalībniekiem kā ietekmes pusēm iekšējā komunikācijā, taču nav ņemts vērā, ka ieinteresētās puses var būt gan iekšējās, gan ārējās. **Tomēr definējums iezīmē kādu būtisku pagrieziena punktu iekšējās komunikācijas pētniecības attīstībā – tā kā Skoulzs iekšējo komunikāciju uztver kā profesionālu vadības procesu, tas ir signāls, ka iekšējai komunikācijai ir svarīga loma organizācijas stratēģiskajā vadībā.** Velča un Džeksons vēl papildina, norādot, ka iekšējās komunikācijas galarezultāts ir attiecības, un tāpēc iekšējās komunikācijas definējumā ir jābūt ietvertam šim vārdam. Šo pārlicību nostiprina arī Pamela Mauntere, kura iekšējo komunikāciju sauc par korporatīvo līmi, kas palīdz veidot komandas, rada lepnumu par darbu organizācijā un rosina darbiniekus strādāt vēl nedaudz vairāk, lai uzvarētu konkurences cīņā (Gregory, 2004, p.44). Viņa iekšējo komunikāciju definē šādi: “Efektīva komunikācija nozīmē teikt cilvēkiem, kurp viņi dodas (vēstījums no augšas uz leju), saliedējot dažādas organizācijas daļas vienā komandā (vēstījums horizontāli) un iegūstot informāciju par to, cik labi ir notikusi komunikācija (atgriezeniskā saikne no lejas uz augšu)” (Gregory, 2007, 72.lpp).

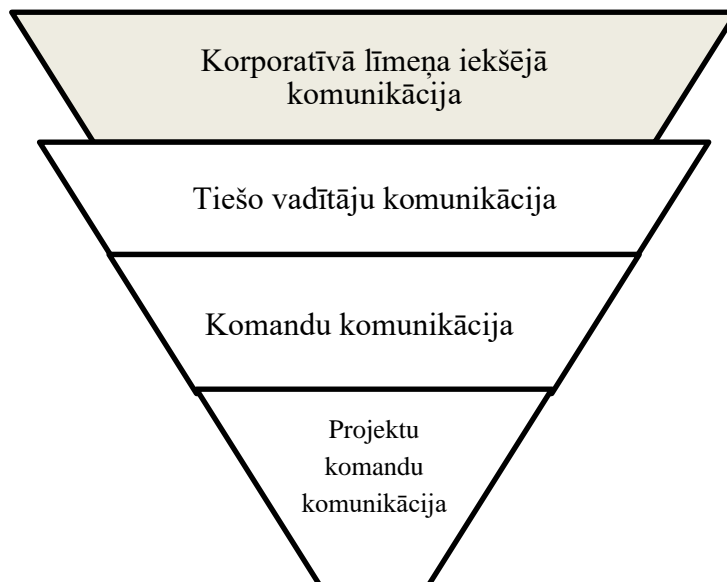
Savukārt Kalla uzsver iekšējās komunikācijas multidisciplināro aspektu un piedāvā jēdzienu “integrētā iekšējā komunikācija”, kas nozīmē visu formālo un neformālo

komunikāciju organizācijas iekšienē (Kalla, 2005). Kalla savā redzējumā apvieno citu autoru definētos konceptus: biznesa komunikāciju (Reinsch, 1996); vadības komunikāciju (Smeltzer, 1996), korporatīvo komunikāciju (Argenti, 1996) un organizācijas komunikāciju (Mumby and Stohl, 1996).

Velča un Džeksons, apkopojot dažādu autoru definējumus, rada savu iekšējās komunikācijas definīciju: “Iekšējā komunikācija ir stratēģiskās vadības mijiedarbība un attiecības ar ietekmes pusēm visos organizācijas līmeņos” (Welch, Jackson, 2007). Arī Sandra Olivera uzsver iekšējās komunikācijas sarežģīto dabu, norādot, ka iekšējā komunikācija kā korporatīvās stratēģijas galvenā funkcija ietver sevī daudz vairāk nekā vienkāršu efektīvas augšupejošās un lejupejošās komunikācijas procesu, ko realizē tiešie vadītāji (Olivera, 2009, 116.lpp). Komunikācijas nozares praktiķis Bils Kvirks, runājot par iekšējās komunikācijas lomu biznesa mērķu sasniegšanā, uzsver, ka tradicionāli iekšējā komunikācija tiek saistīta ar vadības lēmumu paziņošanu un vadības domāšanas iepakojumu vēstījumos, kas paredzēti masu izplatīšanai un lietošanai (Quirke, 2008, p.3). Bet viņš arī norāda, ka iekšējā komunikācija ir ļoti svarīgs uzņēmuma veiksmes faktors, caur kuru ir iespējams gan novērtēt darbinieku ieguldījumu, gan veicināt strādājošo aizrautību un līdz ar to arī uzņēmuma mērķu sasniegšanu.

Redfordas universitātes pētnieki Viljams Kenans un Vincents Heizltons (William R. Kennan, Vincent Hazleton) raksta par iekšējām sabiedriskajām attiecībām, kas būtībā neatšķiras no iekšējās komunikācijas koncepta, taču uzsvars tiek likts uz organizācijas vadības un darbinieku attiecībām, kas palīdz sasniegt organizācijas misiju, mērķus un uzdevumus. Kopumā jāsecina, ka iekšējā komunikācija var tikt apskatīta no vairākām perspektīvām un tai ir ļoti plašas robežas. Dažādu nozaru pētnieki apraksta un analizē iekšējās komunikācijas fenomenu un izpaušmes atrauti no citu disciplīnu atzinumiem. Tā, piemēram, vairāki iekšējās komunikācijas pētījumi atrodami ar sabiedrisko attiecību nozari saistītos akadēmiskajos žurnālos, tāpat ir pētījumi, kas publicēti vadības zinātņu žurnālos, organizācijas psiholoģijas un personāla vadības izdevumos. **Katra pētnieku grupa šo konceptu aplūko no konkrētās zinātņu nozares teorētiskās perspektīvas. Līdz ar to jāsecina, ka iekšējās komunikācijas pētniecība joprojām ir fragmentāra, un tas nozīmē, ka veidojas plaiss un neizpētīti virzieni šī koncepta ietvaros. Viens no šādiem virzieniem ir iekšējās komunikācijas stratēģiskā vadība un tās funkcionālā atbildība.**

Velča (2007) ir izstrādājusi iekšējās komunikācijas matricu, kurā šo funkciju sadala četros līmeņos: (1) iekšējā tiešo vadītāju komunikācija; (2) iekšējā komandas komunikācija; (3) iekšējā projektu komandu komunikācija; (4) iekšējā korporatīvā komunikācija. 1.1. attēlā Autore Velčas matricu parāda, kā savā starpā saistītus iekšējās komunikācijas līmeņus, kur šajā darbā analizētais stratēģiskās iekšējās komunikācijas līmenis izriet no korporatīvā līmeņa iekšējās komunikācijas, kuras pamatā, savukārt, ir komunikācija starp stratēģiskajiem vadītājiem un darbiniekiem.



1.1. attēls. Iekšējās komunikācijas līmeņi (pamatojoties uz Velču, 2007)

Tātad, promocijas darbā iekšējās komunikācijas stratēģiskā vadība tiek analizēta izrietoši no korporatīvās iekšējās komunikācijas līmeņa, kas raksturo ne tikai stratēģisko vadītāju komunikāciju ar darbiniekiem, bet arī funkcijas stratēģisko nozīmi attiecībā pret uzņēmuma mērķiem un iespējām tos sasniegt. Praksē tas nozīmē vadīt iekšējās komunikācijas funkciju, savienojot uzņēmuma biznesa mērķus ar darbinieku komunikācijas vajadzībām un aktuālo problemātiku (issues). Savukārt, analizējot iepriekš minēto autoru izpētīto, iespējams nonākt pie secinājuma, ka iekšējā komunikācija ir ne tikai vēstījuma devēja radīta ticama informācija un tās nodošana informācijas saņēmējiem, bet iekšējo attiecību komplekss, kas spēj ietekmēt visas organizācijas spēju pastāvēt un attīstīties. Šajā atzinumā pamatojas Autores piedāvātā iekšējās komunikācijas definīcija: **“Iekšējā komunikācija ir process, kura gaitā organizācija veido attiecības ar saviem darbiniekiem, radot uzticēšanos un iesaisti, kas rezultējas uzņēmuma biznesa mērķu sasniegšanā.”**

## 1.2. Iekšējo komunikāciju ietekmējošie faktori

Iekšējā komunikācija ir sarežģīts un daudzdimensionāls koncepts, ko ietekmē ļoti daudzi faktori. Apkopojot dažādu teorētiķu un pētnieku atzinumus, var secināt, ka iekšējo komunikāciju ietekmē vadītāja līderības stils (L.R.Men,2014; Knippenberg&Sitkin,2013; Whitworth,2011; Hackman&Jonson, Fletcher,1999; Goleman, Boyatzis, Pearson, Clair,1998), funkcijas izvietojums organizācijas struktūrā (K.Mishra, L.Boyton, A.Mishra, 2014), izpratne par komunikācijas lomu (Ronald R. Sims, 2010), organizācijas struktūra (Grunig&Dozier, 2002), organizācijas izmērs (L.Smith, 2006), tehnoloģiju un kanālu daudzveidība (Byrne, LeMay, Crescenzo, 2011), organizācijas kultūra (Jin, Kim, 2022; Eisenberg, Davidova, Kokina, 2001). Skatīt 1.2.attēlu.



1.2.attēls. Literatūrā apskatītie iekšējās komunikācijas procesu ietekmējošie faktori un autori (Autores veidots)

Sāri norāda, ka iekšējās komunikācijas funkciju ietekmē konkrēti komunikācijas rīki, kanāli, vēstījuma daba, mērķgrupas vajadzības un komunikācijas resursi, uz ko savukārt iedarbojas pat tādi faktori kā līdera personība un biznesa uzstādījums kopumā (Saari, 2014). Tā, piemēram, vairāki autori uzsvēruši, ka atšķirīgs līderības stils nozīmē arī dažādus komunikācijas stilus un kanālus, kas ietekmē sekotājus, un tā ir uzskatāma par nozīmīgu iekšējās komunikācijas sistēmas komponenti (Whitworth, 2011 citēts pēc Menas, 2014). Piemēram, transformējošā līderība tiek uzskatīta par tādu, kas atbalsta iekšējās komunikācijas simetriju (Knippenberg & Sitkin, 2013), un tāpēc tiek



rekomentēta, lai sekmētu interaktīvu, tālredzīgu, rūpēs balstītu, iedvesmojošu un spēcinošu komunikāciju (Knippenberg & Sitkin, 2004, citēts pēc R.Mena, 2014). Līdera komunikācijas kompetence, kvalitāte, stils un izmantotie kanāli var ietekmēt darbinieku attieksmi un uzvedību (L.R. Men, 2014; Snyder & Morris, 1984 citēts pēc Men, 2014). Tāpat autori uzsver arī tehnoloģiju ietekmi. Tehnoloģiju attīstība ir fundamentāli mainījusi iekšējās komunikācijas formulu. Liels skaits dažādu komunikācijas rīku ir pilnībā transformējuši veidu, kā organizācijas komunicē ar darbiniekiem, kā arī mainījušies ir kanāli, kas visefektīvāk ļauj sasniegt darbiniekus (Mena, 2014). Pētnieki norāda arī uz iekšējās komunikācijas un kultūras mijiedarbību. Iekšējai komunikācijai ir svarīga loma organizācijas iekšējā klimata veidošanā, ko tieši ietekmē organizācijas kultūra. Viena laikus iekšējā komunikācija ietekmē arī organizācijas kultūru un būtībā reprezentē to (Welch, 2007, p.192).

Pamatojoties uz iekšējās komunikācijas ietekmējošo faktoru apkopojumu, šī darba ietvaros padziļināti tiek pētīta iekšējās komunikācijas funkcijas vadība un atbildība, kam ir tieša saistība ar funkcijas atrašanos organizācijas struktūrā. Tiks analizēta arī funkcijas atbildības saikne ar stratēģiski vadītu iekšējo komunikāciju organizācijā, kas ir viens no būtiskiem uzņēmuma stratēģiskās vadības aspektiem.

Šajā nodaļā tuvāk apskatīti uzņēmuma stratēģiskās vadības un uzņēmuma kā sistēmas teorētiskie koncepti un to saikne ar iekšējās komunikācijas stratēģisko vadību. Tiek piedāvāts daudzdimensionāls skatījums uz iekšējās komunikācijas stratēģisko vadību kā uzņēmuma vadības funkciju, kas būtiski ietekmē stratēģisko biznesa mērķu sasniegšanu.

**Lai izprastu iekšējās komunikācijas stratēģisko un sistēmisko lomu, vispirms svarīgi ir iezīmēt organizācijas kā sistēmas ietvaru un uzņēmuma stratēģiskās vadības būtību (1.3. apakšnodaļa), kas, savukārt, dod iespēju, savienojot apskatītos konceptus, skaidrot stratēģiskas iekšējās komunikācijas pamatnostādnes un raksturojošos lielumus. 1.4. apakšnodaļā pētītas iekšējās komunikācijas stratēģiskās komponentes, kas ļauj identificēt stratēģiski vadītas iekšējās komunikācijas izpausmes uzņēmumā.**

### 1.3. Uzņēmuma stratēģiskā vadība

Uzņēmuma stratēģisko vadību raksturo vairāki teorētiskie koncepti, kas ietver dažādus stratēģiskos līmeņus, stratēģijas definēšanas, ieviešanas un kontroles posmus un komunikatīvo un sistēmisko kontekstu, kurā stratēģiskā vadība var tikt īstenota. Šajā nodaļā ir apkopoti teorētiskie koncepti, kas atspoguļo uzņēmumu kā sistēmu, kurā tiek veidotas attiecības ar organizācijas iekšējo un ārējo vidi, palīdzot sasniegt stratēģiskos mērķus. Tiek aprakstīta organizācija kā sistēma, stratēģiskās domāšanas un vadības būtība un ietekmes pušu teorijas nozīme stratēģiskajā vadībā, kā arī apskatīta šo aspektu saikne ar stratēģiski vadītu iekšējo komunikāciju.

#### 1.3.1. Organizācija kā sistēma un stratēģiskā vadība

Vēsturiski organizāciju teorijā ir veidojušās vairākas pētniecības skolas, kas laika gaitā attīstījušās un pielāgojušās organizāciju attīstībai un praktiskajai darbībai konkrētajā laika posmā, taču vairākos gadījumos šo nostādņu teorētiskie un praktiskos pamati ir aktuāli arī 21.gadsimta organizācijās. To vidū ir Klasiskā/ Zinātniskā vadība, Sistēmteorija, Nejausības teorija, Sociālā konstruktīvisma un Postmodernisma teorija.

Termina “sistēma” pamatā ir grieķu izcelsmes vārds *systema*, kas burtiski nozīmē *stāvēt+kopā*. Tas norāda, ka viss pastāvošais ir iespējams, jo visas daļas strādā kopā. Aristotelis ir teicis: “Kopums ir kaut kas vairāk par visu daļu summu” (Konigswieser, Hillebrand, 2005). Sistēmteorijas izcelsme ir balstīta bioloģijā un fizikā – zinātnēs, kur virzība uz jauniem atklājumiem savulaik vairs nebija iespējama, izmantojot tradicionālos, mehāniskos modeļus. Biologs un filozofs Bertalanfijs bija pirmais, kurš ap 1928.gadu fiksēja vispārējās Sistēmteorijas elementus. Pati teorija attīstījies ASV laikā starp 1930. un 1960.gadu (Konigswieser, Hillebrand, 2005), un jāatzīmē, ka dažādos avotos minēti dažādi autori kā šīs teorijas pamatlicēji. To var skaidrot ar faktu, ka Sistēmteorijas attīstībā piedalījušies daudzi pētnieki no dažādām pētniecības disciplīnām, to vidū arī sociālo zinātņu pētnieki Pīrsons, Goldners, Niklass Lūmans, Haincs fon Foerstērs, Umberto Maturans un Francisko Varels. Šie autori norādījuši uz Sistēmteorijā apskatīto paradoksu, ka, no vienas puses, visas sistēmas pašas par sevi veido sistēmas un tām pakārtotas apakšsistēmas (sub-systems) ar savām atšķirībām, hierarhiju, aktivitātēm un funkcionālajām attiecībām, kas Sistēmteoriju ļauj uzskatīt par universālu teoriju. Taču, no otras puses, atbilstoši Sistēmteorijai, sistēma sevi redz kā aktivitāti un specifiskas sistēmas funkciju, kuras jēgu var validēt tikai konkrētā sistēma.

Sociālo zinātņu pētnieki atbilstoši Sistēmteorijas nostādņēm komunikāciju ir pielīdzinājuši īpašiem kodiem, kas darbojas sistēmā un starp dažādām apakšsistēmām. Lūmans un Gīsens Sistēmteorijas ietvaros nonākuši pie atziņas, ka “komunikācija ir viss” (Luhmann, 1984; Giesen, 1991 citēts pēc Konigswieser, Hillebrand, 2005). Lai organizācijas tiktu galā ar sistēmu sarežģīto dabu jeb kompleksumu (complexity), tiek izveidoti uzvedībā un domāšanā balstīti darbības modeļi, ko iespējams atkārtot. Pie tādiem var pieskaitīt ieradumus, rituālus, stereotipisku uzvedību, gaidas, priekšnoteikumus, jēgas konstrukcijas un pasaules skatījumu. Šie modeļi samazina kompleksumu un padara sistēmu vadāmu. Kā norāda Kēnigsvīzers un Hillebrands, organizācijas iekšējā pasaule tiek kontrolēta, samazinot kompleksumu, ko iespējams realizēt caur kopēju jēgu, vērtību hierarhiju, vīziju, vienošanos, rituāliem, paradumiem, lomām, hierarhiju un, pāri visam, ar vienotu realizāciju. **Komunikācija organizācijas sistēmā ir aprakstīta kā informāciju saturošs elements, kas rada pārmaiņas (Beitsons, 1972 citēts pēc Konigswieser, Hillebrand, 2005).** Laika gaitā dažādie pētniecības virzieni ir apvienojušies vairākās organizāciju un vadības teorijās, kas aptver ne tikai indivīdu un grupu dinamiku, mācīšanos, komunikāciju un kontroli, bet arī kopējo sabiedrības, ekonomikas un politikas problemātiku, kuras ietvaros dažādus modeļus izstrādājuši Pīters Sanžs, Kriss Argiris, Bo Hedbergs, Helmut Vilke.

No Sistēmteorijas pamatnostādņēm izriet, ka organizācija ir sistēma, ko veido dažādas apakšsistēmas, kuras, savā starpā mijiedarbojoties, veido noteiktu vidi, aktivitātes un komunikācijas procesu, kurā izpaužas organizācijas jēga un būtība. **Šīs teorijas skatījumā organizācija tiek uztverta arī kā atvērta sistēma, kas nepārtraukti adaptējas jauniem apstākļiem, un satur vairākas savstarpēji atkarīgas apakšsistēmas, to vidū funkcijas, struktūrvienības, procesus, informāciju un ražošanu, kas veido kopumu, savstarpēji mijiedarbojoties.** Šī darba ietvaros organizācija un tās iekšējās komunikācijas stratēģiskā vadība tiek pētīta kā sistēma, atsaucoties uz Kēnigsvīzera un Hillebranda tēzi: “Organizācija ir daudzdimensionāla sociāla sistēma ar tās unikālo iekšējo pasauli, kas eksistē (un var eksistēt) caur to, ka ir apakšsistēma kādai lielākai sistēmai vai komunicē un veido attiecības ar citām sistēmām” (Konigswieser, Hillebrand, 2005). Tas nozīmē, ka sistēmiskā organizāciju teorija uzsver kompleksumu, dinamiku, ambivālenci, pretrunas, procesus un konfliktus kā organizācijas raksturlielumus (Weick, 1985 citēts pēc Konigswieser, Hillebrand, 2005). Sistēmteorijas nostādnes ir būtiski ietekmējušas organizācijas efektivitāti un veidu, kā mēs saprotam

organizāciju. Tā ne tikai paplašināti skaidro sistēmas robežas, bet pievēršas arī procesiem, kas palīdz paaugstināt organizācijas sniegumu un efektivitāti (Heylighen & Joslyn, 1992).

Papakitss uzsver, ka šodienas ekonomika pieprasa no indivīda sistēmisko izpratni, lai pieņemtu efektīvus lēmumus un atrisinātu problēmas (Papakitsos, 2016). Savukārt Andersons uzskata, ka **organizācijas stratēģisko ievirzi ietekmē vadītājs, kas, izmantojot sistēmisko pieeju, maina organizācijas vidi, kurā darbiniekiem adaptēties (Andersons, 1999). Literatūrā fiksētās atziņas norāda arī uz to, ka efektīvai organizācijas darbībai svarīga ir ne tikai vadības, bet arī darbinieku spēja domāt sistēmiski.** Tas nozīmē spēju nepārtraukti mācīties, dinamiski domāt, būt apveltītam ar sistēmisko loģiku, orientēties procesos, atpazīt dažādus modeļus, ieskaitot izpratni par mentālajiem modeļiem (Ch. Shoaib Akhtara, Sajid Hussain Awanc, Shaheryar Naveed, Kamariah Ismail, 2018). Džeksons uzsver, ka sistēmiskā domāšana ir devusi ieguldījumu sarežģītu problēmu risināšanā, kas mūsdienu pasaulē ir aktuāli jebkurā disciplīnā (Jackson, 2002). Savukārt Andreadis norāda uz saikni starp sistēmisko domāšanu un stratēģisko vadību: “Organizācija ir kā organiska sistēma, kas savā iekšienē attīsta un adaptē sistēmas, uzvedības modeļus un procesus, lai sasniegtu izvirzītos mērķus un kļūtu efektīvākas, kas savukārt prasa apvienot sistēmas, cilvēkus, stratēģijas un kompetences” (Andreadis, 2009).

Sistēmteorijas paradigma ir svarīgs atskaites punkts šī darba konceptuālajā ietvarā, skaidrojot stratēģiski vadītas iekšējās komunikācijas būtību un šīs funkcijas atbildību kopējās sistēmas kontekstā. **Kā norāda Andreadis, uzņēmuma stratēģiskā vadība ir daļa no organizācijas sistēmas, jo mērķu sasniegšanai ir jāapvieno sistēma, cilvēki un stratēģijas.** Tāpēc šī promocijas darba mērķa sasniegšanai tiek analizēts arī uzņēmuma stratēģiskās vadības koncepts, kam ir tieša saikne ar iekšējās komunikācijas vadības esamību vai neesamību organizācijā.

Stratēģiskās vadības pētījumu aizsākumi meklējami Čendlera (1962), Ansofa (1965) un Endrūsa (1971) publikācijās. Kopš tā laika šī disciplīna ir piedzīvojusi nozīmīgu evolūciju, kļūstot par svarīgu vadības pētniecības nozares daļu.

Stratēģiskajā vadībā tiek izdalīti trīs galvenie vadības līmeņi: korporatīvais, biznesa un funkcionālais līmenis (Caune, Dzedons, Pētersons, 2000). **Šajā promocijas darbā, analizējot iekšējās komunikācijas vadības praksi un atbildību, tiek izmantots**

**korporatīvās vadības un funkcionālās vadības līmeņa ietvars.** Korporatīvais līmenis paredz uzņēmuma īpašnieku un augstākā līmeņa vadītāju atbildību par uzņēmuma stratēģiskā procesa definēšanu, ieviešanu un kontroli. Korporatīvās stratēģijas līmenis apskata to, kā panākt kopējā snieguma uzlabošanu un kā sinerģiju starp dažādām biznesa daļām pārvērst konkurētspējas priekšrocībā (Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland, 2016, 32.lp). **Savukārt funkcionālā līmeņa stratēģija paredz sadarbību starp funkciju vadītājiem, panākot, lai konkrētas biznesa aktivitātes atbalstītu biznesa stratēģiju.**

Grunigs un Kuns norāda, ka stratēģisko vadību var raksturot kā procesu, kas sastāv no trim posmiem: (1) stratēģiskā plānošana izstrādā vadlīnijas ilgtermiņa attīstībai un nodrošina stratēģijas ieviešanas pamatus; (2) stratēģijas ieviešana ietver projektus, kas palīdz realizēt plānus un izvērtēt vadlīnijas, kā arī darbinieku motivācijas un prasmju novērtējumu; (3) stratēģiskā kontrole ļauj ieviestās stratēģijas vēlreiz pārbaudīt un pārlicināties, vai plāni saskan ar realitāti (Grunig&Kuns, 2018). Ēriks J.Bolands (Bolland, 2017) atzīmē 7 svarīgas stratēģiskās vadības funkcijas:

- a. risku un nenoteiktības novērtēšana;
- b. finanšu analīze;
- c. vizionēšana;
- d. plānošana;
- e. organizācijas kohēzijas veidošana un uzturēšana;
- f. vadīšana;
- g. līderība (Bollands, 2017).

Īstenojot vizionēšanas, plānošanas, kohēzijas veidošanas un uzturēšanas, vadīšanas un līderības funkcijas, katrai no tām klātesoša ir komunikācijas komponente. Un būtisks ir jautājums, vai komunikācijas vadība tiek īstenota intuitīvi, vai pārdomāti, plānojot, kā tā var atbalstīt stratēģiskās vadības īstenošanu. **Volkers un Madsons, skaidrojot darbinieku lomu stratēģiskajā vadībā, norāda uz svarīgu biznesa stratēģijas aspektu – stratēģiski svarīgas informācijas ģenerēšanu, kuras avots ir darbinieki un kurai ir svarīga nozīme vadības lēmumu pieņemšanas procesā** (Walker&Madsen, 2016). Līdz ar to šie autori norāda uz darbinieku un iekšējās komunikācijas nozīmīgo lomu stratēģiskajā vadībā. Čana un Reinija pētījumā norādīts, ka stratēģiskā plānošana ir svarīga arī, raugoties no darbinieku perspektīvas, jo viņiem nepieciešama skaidra izpratne par to, ko organizācija no viņiem sagaida (Chun&Rainey, 2005). Savukārt Gurovics norāda uz

tiešu saikni starp stratēģijas ieviešanu, līderību un komunikāciju, uzsverot, ka tie ir neatraujami saistīti aspekti (Gurowitz, 2012, citēts pēc Mišankova&Kočišova). Dāņu pētnieki Andreass Raske un Deivids Seidls atsaucas uz Lūmana teoriju, ka **sociālās sistēmas sastāv no komunikācijas, un norāda, ka stratēģiskajai vadībai vajadzētu būt definētai un konceptualizētai kā komunikācijai**. Fon Krogs un Russ jau 1996.gadā stratēģisko vadību ir definējuši kā stratēģisku un operatīvu sarunu (Luhmann, 1995 citēts pēc Rasche&Seidl, 2016).

Stratēģiskā vadība sastāv no trim atsevišķiem procesiem, kas ir savstarpēji saistīti un ietekmē cits citu. Tie ir stratēģiskā plānošana, stratēģiskā ieviešana un stratēģiskā kontrole. Pamatojoties uz uzņēmumos veiktajiem pētījumiem, Mišankova un Kočišova secinājušas, ka viszemāk novērtētais process šajā ķēdē ir stratēģiskā ieviešana (Mišankova&Kočišovam, 2013). Viņas arī atsaucas uz Seidlera definējumu, ka stratēģija ir kompleksss aktivitāšu definēšanas process, kas palīdz uzņēmumiem sasniegt mērķus un piedāvā vidēja termiņa un ilgtermiņa uzdevumus operatīvu risinājumu izstrādāšanā (Seidlers, 2003 citēts pēc Mišankova&Kočišova, 2013). Savukārt Tomsons, Peterafa, Gembls un Striklands piedāvā stratēģiskās plānošanas un ieviešanas procesu, ko veido pieci līmeņi: (1) stratēģiskās vīzijas, misijas, vērtību attīstība; (2) mērķu definēšana; (3) stratēģijas veidošana uzņēmuma vīzijas un mērķa sasniegšanai; (4) stratēģijas ieviešana; (5) attīstības monitorings, snieguma novērtējums un korekciju ieviešana (Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland, 2016, 20.lp). Visi šie posmi ietver iekšējās komunikācijas procesu, kura gaitā uzņēmuma vadība nosprauž stratēģisko mērķi, definē stratēģiju un nodrošina ieviešanu un monitoringu.

Viens no galvenajiem stratēģiskās vadības literatūrā un pētījumos izvirzītajiem mērķiem ir dažādu modeļu izstrāde uzņēmumu konkurētspējas veicināšanai. Biznesa literatūrā un starptautiskajās publikācijās, analizējot uzņēmuma iekšējo vidi kā konkurētspējas priekšrocības noteicošu faktoru, bieži tiek aprakstīta darbinieku kā resursa (zināšanu, kompetenču) ietekme uz konkurētspēju. Tomēr jau 1999.gadā Rindova un Fombrums norāda uz saikni starp stratēģiju un komunikāciju, kas rada konkurētspējas priekšrocības, ļaujot sasniegt vēlamos rezultātus caur materiālo resursu un komunikācijas vadību (Rindova & Fombrun, 1999 citēts pēc Mohamad & Abu Bakar, 2018). Markuss un Koena pauž uzskatu, ka, **lai sasniegtu biznesa mērķus un nodrošinātu konkurētspējas priekšrocības, starp vadītājiem un darbiniekiem ir jābūt divvirzienu iekšējai**

**komunikācijai** (Marcus & Cohen, 2017). Tādējādi autori iezīmē komunikācijas būtisko lomu uzņēmuma konkurētspējā un arī stratēģiskajā vadībā.

Rezumējot iepriekš minētās autoru atziņas, var secināt, ka uzņēmuma stratēģiskās vadības un iekšējās komunikācijas realizācijā **būtiska ir sistēmteorijas paradigma, kas norāda uz nepieciešamību vadītājiem domāt sistēmiski un novērtēt darbiniekus kā būtisku sistēmas daļu, bez kuras nav iespējams sasniegt uzņēmuma stratēģiskos mērķus.** Stratēģiskās vadības funkcijas un procesa realizācijai ir jānotiek caur iekšējo komunikāciju, kas, tikai mērķtiecīgi, plānoti un kontrolēti īstenota, var sniegt ieguldījumu uzņēmuma stratēģisko mērķu sasniegšanā. Nav iespējams realizēt kvalitatīvu stratēģiskās vadības procesu bez stratēģiski plānotas iekšējās komunikācijas, kas visām uzņēmuma iekšējām ietekmes pusēm nodrošina izpratni par uzņēmuma darbības vīziju, mērķiem, uzdevumiem un sasniedzamo rezultātu, kā arī iniciē aktīvu līdzdalību biznesa mērķu sasniegšanā. Tāpēc nākamajā apakšnodaļā apskatīts ietekmes pušu (stakeholder) koncepts un analizēta tā nozīme stratēģiskajā vadībā.

### 1.3.2. Ietekmes puses stratēģiskajā vadībā

Šajā promocijas darbā, analizējot uzņēmuma stratēģisko vadību, par vienu no pamata teorijām ir izvēlēta ietekmes pušu vadības teorija (stakeholder management theory). Tas skaidrojams ar faktu, ka šīs teorijas centrā ir nevis uzņēmuma vēlmēs un vajadzībās balstīts stratēģiskās vadības process, bet iekšējo un ārējo ietekmes pušu ietekme uz uzņēmuma iespējām sasniegt izvirzītos mērķus. Ietekmes puses tiek apskatītas kā sistēmas daļa, ko nedrīkst ignorēt, lai netiktu apdraudēta uzņēmuma ilgtspēja. Turklāt ietekmes pušu koncepts palīdz arī izprast iekšējās komunikācijas vadību kā nozīmīgu uzņēmuma stratēģiskās vadības daļu, kur procesa centrā ir līdzsvara meklējumi starp uzņēmuma biznesa mērķiem un darbinieku vajadzību tikt sadzirdētiem un iesaistītiem gan stratēģiskajā plānošanā, gan arī ieviešanas un kontroles norisēs.

Pirmo reizi definējums “ietekmes puse” (stakeholder) ir lietots 1963.gadā Stenfordas pētniecības institūta vadības literatūrā. Toreiz šis jēdziens tika izmantots saistībā ar vispārinātu grupu, uz kuru ir jāreaģē vadībai. Kopš tā laika jēdziens ir pētīts un attīstīts vairākos virzienos, to vidū korporatīvās plānošanas literatūrā, korporatīvās sociālās atbildības un sistēmteorijas pētījumos, kā arī organizācijas teorijas zinātnes nozarē. Šie virzieni ir apvienoti stratēģiskās vadības disciplīnā (Freeman, 2010, p.32), bet

pēdējās desmitgades laikā ietekmes pušu jēdzienu izmanto un pēta arī komunikācijas zinātnieki.

Eduards Frīmens 1984.gadā formulēja ietekmes pušu konceptu, ko tālāk attīstīja stratēģiskās vadības teorijā. Viņš savas nostādnēs balstīja vairāku citu pētnieku atzinumos, kuru vidū jāmin Tomsons, kurš viens no pirmajiem definēja ietekmes puses jēdzienu. Ietekmes puse organizācijā ir jebkura grupa vai indivīds, kurš var ietekmēt organizāciju vai ir organizācijas ietekmēts virzībā uz tās mērķiem (Thompson, 1967 citēts pēc Freeman, 2010). Ietekmes puses šīs definīcijas izpratnē ietver darbiniekus, klientus, piegādātājus, akcionārus, finansētājus, valdību un citus.

Vēsturiski ietekmes pušu vadība ir aprobežojusies ar stratēģiskās plānošanas līmeni, kurā ietekmes puses tiek identificētas un pētītas, lai prognozētu to nākotnes uzvedību, kā arī, lai sekmīgāk izvēlētos uzņēmuma stratēģiju. Taču konceptuālās pārmaiņas no “stratēģiskās plānošanas” uz “stratēģisko vadību” ir sekmējušas arī rīcības virziena maiņu. Kā norāda Frīmens, ar ietekmes pusēm saistīto problēmu vai stresa faktoru plānošana vien vairs nevar būt pietiekama. Plānotajām un kontrolētajām programmām un politikām vajadzētu būt šo plānu rezultātam (Freeman, 2010, 44.lp). Frīmens arī uzsver, ka stratēģiskās vadības jēgu savā ziņā var izteikt kā uzņēmuma virziena diagrammu. **Grupas, kas var ietekmēt šo virzienu un tā ieviešanu, būtu jāuztver kā daļa no stratēģiskās vadības procesa (Freeman, 2010, 46.lp).** Stratēģiskās vadības būtība, pamatojoties uz Frīmenu, paredz attiecību veidošanu ar ietekmes pusēm, ar tām saistītās problemātikas (issues) identificēšanu un formulēšanu, kā arī darbam ar konkrēto ietekmes pušu grupu paredzētu stratēģiju ieviešanu un monitorēšanu.

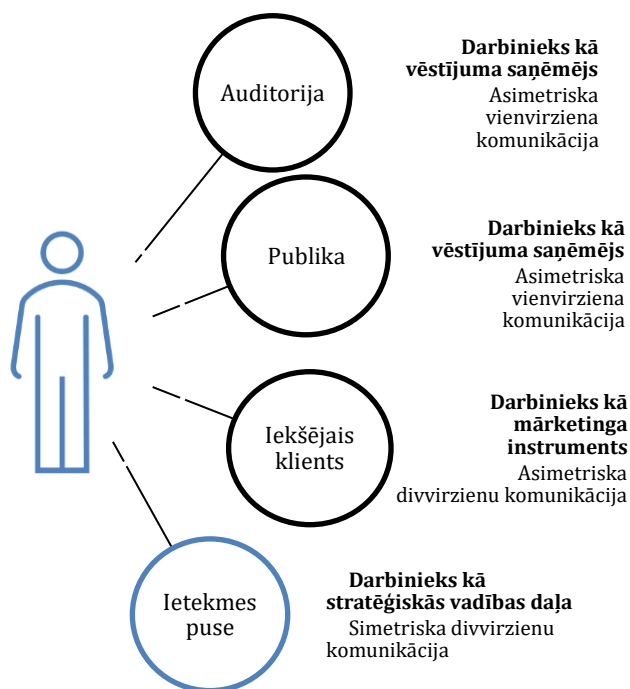
Ietekmes pušu teorija stratēģiskajā vadībā skaidri norāda uz darbiniekiem kā būtisku ietekmes pusi un daļu no stratēģiskās vadības procesa. Frīmens akcentē problēmu, kas, piemēram, ASV, saistīta ar pēdējā desmitgadē novēroto uzņēmumu produktivitātes rādītāju krišanos. Lai arī produktivitātes fenomens ir sarežģīts, Frīmens uzskata, ka **ir pienācis laiks zinātniekiem un vadītājiem pārdomāt un pārdefinēt “vadītāju-darbinieku” attiecības (Freeman, 2010, p.10), norādot uz darbinieku kā ietekmes puses pieaugošo lomu uzņēmuma biznesa rezultātu sasniegšanā. Vadītāji vairs nevar aprobežoties tikai ar to, ka noskaidro darbinieku bažas, darbinieki ir jāuztver kā klienti, īpašo interešu grupas un ietekmes puse.** Frīmens un arī citi pētnieki ( Džonss, Felpss, Biglijs, Skoulzs, Velča un Džeksons, Čeinijs un Kristensens, Mitčels un Meziass)



pēdējās desmitgades laikā darbiniekus definē kā ietekmes pusi, īpaši šo konceptu izmantojot stratēģiskajā vadībā, darbinieku iesaistes pētījumos un, apskatot efektīvākos vadības komunikācijas pieejas veidus. Tomass Džonss savos pētījumos pievēršas ietekmes pušu vadībai tieši no instrumentālās ietekmes pušu teorijas skatpunkta un darbiniekus izceļ kā atsevišķu ietekmes pusi, kas lielā mērā ietekmē uzņēmuma reputāciju. **Džonsa skaidrojumā darbinieki kļūst par augstākā līmeņa vadības aģentiem ārējā vidē, tas ir, attiecībās ar klientiem, partneriem, kopienām (Jones, 1995).** Džonss, Felpss un Biglijs padziļinātā pētījumā analizē arī ietekmes pušu kultūras veidošanos un tās nozīmi uzņēmumos, norādot, ka vadības attieksme pret ietekmes pusēm raksturo arī morāles robežas, piemēram, to, vai, pieņemot lēmumus, vadība uzspiež savu ietekmes puses viedokli. Šie autori pat ieviesuši jēdzienu “korporatīvā egoisma kultūra”, kas nozīmē uzņēmumu vēlmi fokusēties uz akcionāru īstermiņa labklājības palielināšanu. **Tā kā nozīmīgas ietekmes pušu grupas var tieši ietekmēt uzņēmuma biznesa rezultātus, vadītājiem arvien vairāk ir jāpievēršas ietekmes pušu grupām, tās iesaistot stratēģisko lēmumu pieņemšanā (Džonss, Felpss un Biglijs, 2007).**

Lai arī Frīmena stratēģiskās vadības teorija, kas apskata ietekmes pušu vadības procesu, ir izstrādāta 20.g. astoņdesmitos gados, tā ir aktuāla arī mūsdienās gan korporatīvās sociālās atbildības un ilgtspējas, gan arī komunikācijas un organizācijas vadības disciplīnās. Turklāt tā kļuvusi par plaši izmantotu teoriju biznesa praksē visā pasaulē, un pēdējās desmitgades laikā aktualizējusies arī Latvijas biznesa vidē, kur šo konceptu ieviesis korporatīvo attiecību konsultāciju uzņēmums Hauska&Partner, radot iniciatīvu “Ilgspējas Indekss”.

Gan komunikācijas vadības praksē visā pasaulē, gan arī iekšējās komunikācijas stratēģiskās vadības pētījumos un teorētiskajās nostādnēs plaši tiek lietots termins “iekšējās ietekmes puses” (internal stakeholders). Ar šo jēdzienu tiek apzīmēta uzņēmumu darbinieku ietekme un interese par uzņēmumu, kā arī uzņēmuma ietekme un interese par darbiniekiem. Taču dažādu autoru pētījumos un arī praksē uzņēmumos darbinieki tiek pozicionēti dažādi. **Uzņēmumā darbinieki var tikt definēti kā auditorija, publika, iekšējais klients, zīmola vēstnieks vai ietekmes puse (skatīt 1.3.attēlu).**



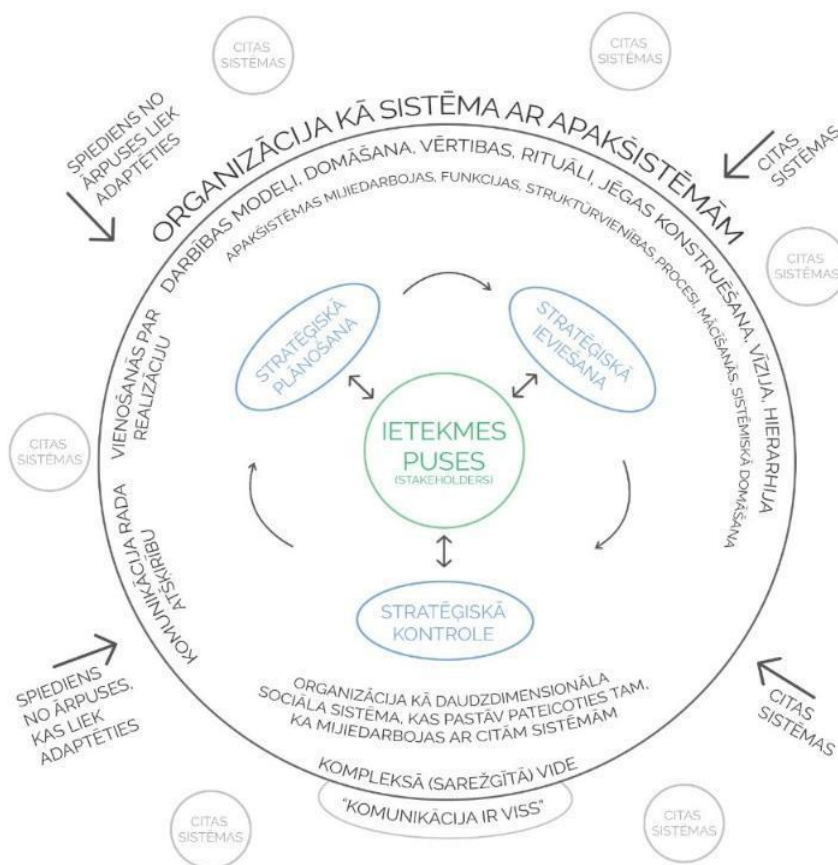
1.3. attēls. Dažādas perspektīvas uzņēmuma skatījumā uz darbiniekiem (Autores apkopojums)

Katrs no šiem apzīmējumiem norāda uz kādu iekšējās komunikācijas īstenošanas fokusu. Ja uzņēmums darbinieku uztver kā auditoriju vai publiku, komunikācijai raksturīga informēšana, izglītošana, skaidrošana un pārliecināšana, kas sasaucas ar Džeimsa Gruniga izstrādātā komunikācijas modeļa pirmajiem diviem līmeņiem, – **preses aģenta līmeni** (vienvirziena komunikācija, kuras centrā ir vēstījuma devējs, kas nodod vēstījumu saņēmējam) un **publiskās informēšanas līmeni** (uzņēmumi publisko auditorijai relevantu informāciju par savu uzņēmumu). Ja darbinieki ir iekšējie klienti, kā pieņemts mārketinga komunikācijas praksē, darbinieks kļūst par produktu un pakalpojumu vēstnieku, kas sasaucas ar Gruniga komunikācijas modeļa trešo līmeni – **divvirzienu asimetrijas modeli**, kura centrā ir centieni izzināt ietekmes pušu viedokli un noskaņojumu, lai manipulētu un panāktu, ka, piemēram, darbinieki rīkojas tā, kā iecerējusi vadība. Savukārt, ja uzņēmums darbiniekus uzskata par ietekmes pusi, tas atbilst Gruniga komunikācijas modeļa ceturtajam līmenim – **divvirzienu simetrijas pieejai**, kas paver daudz plašāku iekšējās komunikācijas īstenošanas praksi, kurā iekļaujas iesaiste, dialogs, savstarpējā sapratne un cieņa.

Dažādi komunikācijas pētnieki, un it īpaši Džekija L’Etanga, ir asi vērsušies pret jēdziena “publika” izmantošanu iekšējā komunikācijā, jo tas izteikti atspoguļo preses

aģenta, publiskās informēšanas un divvirzienu asimetriskas komunikācijas pieeju. Turpretī jēdziens “ietekmes puses” darbinieku kontekstā raksturo uzņēmuma gatavību sadarboties, uzsākt dialogu un veidot uzticēšanās pilnas attiecības, kas rezultējas ilgtermiņa sadarbībā, darbinieku iesaistes līmeņa paaugstināšanā un darba vides ilgtspējā.

Tomēr jāatzīmē, ka darbinieks viena uzņēmuma ietvaros dažādās situācijās var būt gan auditorija un publika - ja vadība vēlas nodot vēstījumu, gan iekšējais klients – ja vajadzīga darbinieku iesaiste mārketinga aktivitātēs, gan ietekmes puse - ja darbinieks tiek iekļauts stratēģiskajā plānošanā vai svarīgu jautājumu risināšanā, kas ietekmē darbinieka ikdienu. Taču parasti uzņēmumā dominē viens no darbinieku pozicionējumiem, kas arī nosaka iekšējās komunikācijas īstenošanas pieeju. Tā parasti ir atkarīga no vadības uzskatiem par darbinieku lomu uzņēmumā, kā arī no attieksmes pret darbiniekiem kā komunikācijas procesa dalībniekiem.



1.4.attēls. Organizācija kā sistēma un stratēģiskā vadība kā daļa no apakšsistēmas – 1.3. apakšnodaļas teorētiskā pamatojuma konceptuāls apkopojums (Autores veidots)

Atbilstoši vadības skatījumam arī iekšējās komunikācijas īstenošana var būtiski atšķirties. Taču, ja tiek minēta darbinieku iesaiste, pats jēdziens “*iesaiste*” norāda uz divvirzienu komunikācijas procesu, kurā darbiniekam var tikt piešķirta stratēģiskas ietekmes puses loma.

Rezumējot šajā nodaļā sniegto teorētisko pamatojumu, jāsecina, ka organizācija ir sarežģīta sistēma, kas pati ir daļa no lielākas sistēmas un vienlaikus sastāv no apakšsistēmām, kuras savstarpēji mijiedarbojas. Tāpat organizācijas ietvaros tiek radītas iekšējās vērtību hierarhijas, funkcijas, struktūrvienības, procesi un stratēģiskais konteksts, kas ļauj vienkāršot sistēmas sarežģīto dabu (complexity). Iekšējā komunikācija sistēmiskajā skatījumā ir definēta kā “*vis, un tas, kas rada atšķirību*”.

**Apvienojot sistēmteorijas skatījumu un trīs stratēģiskās vadības procesa soļus – plānošanu, ieviešanu un kontroli, - var secināt, ka šis process nebūtu iespējams bez apakšsistēmu mijiedarbības, kurās nozīmīga loma ir ne tikai ārējām, bet arī iekšējām ietekmes pusēm (stakeholders), kas caur komunikācijas procesu būtībā leģitimizē uzņēmuma darbību.** Vizuāls skaidrojums redzams 1.4. attēlā.

#### **1.4. Iekšējās komunikācijas stratēģiskā vadība**

Šajā apakšnodaļā apkopoti atzinumi par to, kas nosaka stratēģiskas iekšējās komunikācijas izpildi. Apskatīti dažādu autoru pētījumi un apsvērumi, kas ļauj identificēt stratēģiskas iekšējās komunikācijas komponentes. Pilns pētījumu apkopojums atrodams darba 1.pielikumā.

Grimšovs un Maiks secinājuši, ka viens no svarīgākajiem iemesliem, kāpēc uzņēmumos nav efektīvas stratēģiskas iekšējās komunikācijas funkcijas, ir zināšanu trūkums par to, “kā stratēģiskai iekšējai komunikācijai ir jāizskatās” (Grimshaw and Mike, 2008 citēts pēc Hume, Leonard, 2014). Stratēģiska iekšējā komunikācija līdz šim nav skaidri un vienoti definēta kā neatkarīgs koncepts. Starptautiski pazīstami komunikācijas pētnieki ir piedāvājuši atziņas par to, kāds ir iekšējās komunikācijas stratēģiskais devums uzņēmējdarbībai, tāpat publikācijās ir apskatītas dažādas pazīmes, kas ļauj identificēt iekšējās komunikācijas vadības saikni ar uzņēmuma stratēģisko vadību un stratēģisko komunikāciju plašākā izpratnē. Kā norāda Barona, darbinieki vēlas būt iesaistīti un justies kā daļa no stratēģijas ieviešanas procesa; viņi vēlas saprast savu lomu stratēģijas īstenošanā un to, kāds ir viņu ieguvums (Barona, 2011). No tā izriet, ka stratēģijas definēšana ir tikai

pirmais solis stratēģiskajā vadībā, svarīgākā ir vadītāju spēja panākt, ka darbinieki iekšējās komunikācijas procesā pakāpeniski iegūst izpratni par viņu lomu tās ieviešanā. Tas, savukārt, nosaka iekšējās komunikācijas lomu stratēģiskās vadības procesā.

Šīs nodaļas turpinājumā apkopotas stratēģiskas iekšējās komunikācijas pazīmes un definēta stratēģiski vadīta iekšējā komunikācija, kas pētījuma empīriskajā daļā izmantota par pamatu, analizējot uzņēmumu iekšējās komunikācijas praksi atbilstoši šīm pazīmēm. Tā kā stratēģiska iekšējā komunikācija balstās ne tikai stratēģiskajā vadībā, bet arī stratēģiskās komunikācijas teorijā, vispirms ir svarīgi noskaidrot stratēģiskās komunikācijas būtību gan ārējās, gan iekšējās vides kontekstā.

Vēsturiski iekšējās komunikācijas izcelsme saistīta ar runas departamentiem (strukturvienības, kurās vadītāji trenēja savas oratora prasmes) un iekšējās komunikācijas sadaļu sabiedrisko attiecību programmās. Pirms uzskaitīt stratēģiskas iekšējās komunikācijas pazīmes, svarīgi ir konkrētāk aplūkot stratēģiskās komunikācijas konceptu. 2007.gadā pieci komunikācijas zinātnes pētnieki (Halahan, **Holthauzens, van Rulers, Verčičs un Sriramešs**) **iezīmēja pamatus stratēģiskas iekšējās komunikācijas definējumam - “.. tā ietver organizāciju visplašākajā tās nozīmē, jēgpilni komunicējot tās misiju”** (Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Vercic, & Sriramesh, 2007, p. 9 citēts pēc Nothafta, 2016). Turklāt šis autoru kolektīvs uzsver, ka stratēģiskas komunikācijas fokusā ir komunikācijas stratēģiskais pielietojums un tas, kā organizācija funkcionē kā sociālais aktors jeb dalībnieks virzībā uz savu misiju. Viņi akcentē arī apzinātas organizācijas līderu, darbinieku un komunikācijas praktiķu aktivitātes, kas parāda, kā organizācija prezentē un popularizē sevi (Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Verčič & Sriramesh, 2007). **Tāad stratēģisku komunikāciju raksturo apzinātas, plānotas, ar skaidru nolūku veidotas aktivitātes, kas palīdz organizācijai sasniegt tās stratēģiskos mērķus.** Papildus tiek uzsvērts, ka arī neapzinātas un haotiskas komunikācijas darbības var negatīvā veidā ietekmēt organizācijas spēju sasniegt stratēģiskos mērķus. Sandhu publikācijā, kur apskatīta stratēģiskās komunikācijas institucionalizācija, atsaucoties uz Halahana un viņa kolēģu pētījumu atziņām, precizēta stratēģiskas komunikācijas būtība, atklājot, ka tā balstās apzinātā organizācijas komunikācijā un tāpēc nosaka nepieciešamību pēc mērķtiecīga aktora, racionālas un apzinātas lēmumu pieņemšanas, kā arī stratēģiskās komunikācijas programmas īstenošanas un novērtēšanas (Hallahan et al., 2007, p. 12 citēts pēc Sandhu, 2009). Savukārt Holthauzens un Cerfass uzsver stratēģiskās komunikācijas

līdzdalības (participative) dabu, kas izriet no pozitīvas reputācijas veidošanas misijas. Tādējādi tiek norādīts uz stratēģiskas komunikācijas kā divvirzienu procesa būtību (Holtzhausen and Zerfass, 2015 citēts pēc Werder, Nothhaft, Verčič, Zerfass, 2018).

**Tomēr jāuzsver, ka stratēģiskās komunikācijas izpausmes un īstenošanas prakse balstās uz stratēģisku domāšanu, kas nepieciešama gan uzņēmuma vadītājiem, gan komunikācijas praktiķiem, kas vada uzņēmuma komunikāciju.** Tā, piemēram, Brona norāda uz trim pamata atribūtiem, kas raksturo stratēģisku domāšanu: pētījumos balstītas informācijas izmantošana, plānošana un saikne ar augstāko uzņēmuma vadību. Viņas 2014.gadā veiktais pētījums parāda, ka augstākā līmeņa vadītāji stratēģisko komunikāciju vērtē kā mazāk svarīgu uzņēmuma veiksmes nosacījumu, salīdzinot ar pārdošanu, finansēm, personāla vadību, stratēģisko plānošanu un mārketingu, bet tai piešķir svarīgāku nozīmi nekā informācijas tehnoloģijām un juridiskajām attiecībām. Rezultāti atspoguļo arī līderu skatījumu, ka komunikācijas vadītājs var pievienot vērtību stratēģisku lēmumu pieņemšanā, taču pamatā viņam nav jābūt iesaistītam lēmumu pieņemšanā (Brønn, 2001). Vairāki autori un pētnieki raksturo komunikāciju kā vadības funkciju, kas ir izšķiroša stratēģisko mērķu sasniegšanā. Jamauchi secina, ka komunikācijas loma stratēģiskās vadības funkcijas īstenošanā pieaug, īpaši gadījumos, kad uzņēmumam jārisina dažādi problemātiski vadības jautājumi (Yamauchi, 2001). Uz šo atziņu savā 2014.gada pētījumā atsaucas arī vadības pētnieku grupa, kurā darbojās Bahtjars Mohamads, Hassans Abu Bakars, Haslina Halima un Ahmans Ragehs Ismails. Komunikāciju kā stratēģiskās vadības funkciju un tās lomu stratēģiskajā procesā uzsver arī Kornelisens (2008), Gudmens (2000), Van Bekums (2013) un Van Rulers (2007). Arī Gruniga pētījumi apliecina, ka komunikācijas vadību stratēģisku un efektīvu padara tās atrašanās vadības funkcijas līmenī. Tātad, tai ir jābūt daļai no vadības funkcijas. Kā norāda Gruniga pētnieku komanda, tradicionāli komunikācija tiek uzlūkota kā atbalsta funkcija, taču, ņemot vērā pieaugošo interesi par nemateriālajiem resursiem, komunikācija ir kļuvusi relevanta organizācijas vadībai (Grunig, Grunig, & Dozier, 2002). Taču, lai arī normatīvie sabiedrisko attiecību modeļi izceļ šīs funkcijas stratēģisko lomu, realitātē situācija uzņēmumos ir atšķirīga. Mohamads un Abu Bakars precizē, ka korporatīvā komunikācija kā vadības funkcija var tikt apskatīta no plānošana, kontroles, organizēšanas un koordinēšanas perspektīvas (Mohamads & Abu Bakars, 2018). Šie autori arī uzsver, ka komunikācijai ir nozīmīga loma organizācijas stratēģijas izplatīšanā, kas norāda uz komunikācijas un stratēģijas ciešo saikni.

Stratēģiskās komunikācijas būtība ietver arī citus aspektus. Tā, piemēram, **Gudmens ir pārliecināts, ka galvenais stratēģiskas komunikācijas uzdevums ir efektīvi komunicēt ar visām ietekmes pušu grupām – gan iekšējām, gan ārējām** (Gudmens, 2000), savukārt Argenti šo uzdevumu papildina ar nepieciešamību atbalstīt pozitīvas attieksmes veidošanu darbinieku vidū (Argenti, 2002 citēts pēc Kalla). Grunigs stratēģisku komunikācijas vadību analizē kontekstā ar organizācijas stratēģisko vadību. Organizācijās stratēģiskā vadība tiek izmantota, lai interaktīvā procesā, iesaistot organizācijas vidi, definētu un formulētu tās misiju. Grunigs saskata tiešu saikni starp uzņēmuma stratēģijas definēšanu un komunikācijas vadību. **Sabiedrisko attiecību vadītājs palīdz identificēt ietekmes puses, piedaloties stratēģiskajā plānošanā. Viņš attīsta programmu funkcionālā līmenī, lai veidotu ilgtermiņa attiecības ar šīm stratēģiski svarīgajām grupām, kas, visticamāk, ietekmē organizācijas efektivitāti** (Grunig, 1992, p.13). Bosvelds savukārt norāda, ka uzņēmuma vadībai būtu jā rūpējas par informatīvi bagātu vidi, kas ne tikai nodrošina darbiniekus ar informāciju par organizāciju kā tādu, bet kam ir stratēģiski mērķi, kas ietekmē gan uzņēmuma politiku, gan darbiniekus kā indivīdus (Bosvelds citēts pēc Desmidta & George, 2016). Tādējādi pētnieks norāda uz iekšējās komunikācijas stratēģisko lomu.

**Pētnieki, analizējot stratēģisku komunikāciju, kā svarīgus aspektus uzsver komunikāciju ar uzņēmuma iekšējām ietekmes pusēm un iekšējās vides skenēšanu, vadības lomu, kā arī uzņēmuma stratēģijas definēšanu kā komunikatīvu procesu, kas nozīmē, ka stratēģiskas iekšējās komunikācijas koncepts izriet no stratēģiskās komunikācijas uzstādījuma.** Tā kā stratēģiskā komunikācija ietver gan ārējo, gan iekšējo komunikāciju, ir svarīgi precīzāk noskaidrot stratēģiskas iekšējās komunikācijas pazīmes un piedāvāt fokusētu koncepta definīciju. Tāpēc turpmāk uzsvars ir likts uz autoru un pētnieku atziņām, kas raksturo tieši stratēģiskas iekšējās komunikācijas pazīmes.

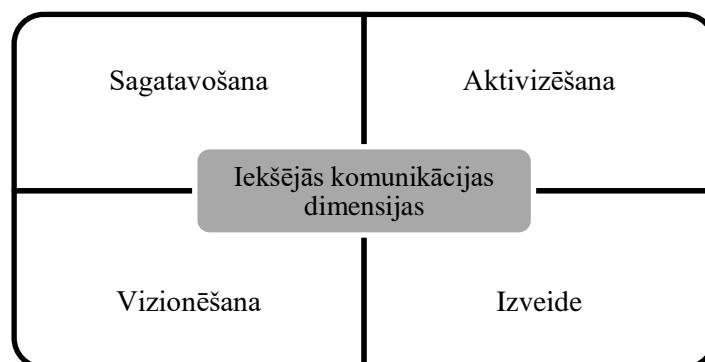
Sandra Olivera stratēģisku iekšējo komunikāciju definē kā veiksmīgas organizācijas “apsolīto zemi” un “slepeno ieroci” (Olivera, 2000), ko papildina Jeitsas piebilde – “ja vien pastāv nosacījums, ka tā tiešām tiek īstenota stratēģiski” (Yates, 2006). **Lai iekšējo komunikācija paceltos līdz stratēģiskam līmenim, ir skaidra nepieciešamība pēc apzināta šīs funkcijas plānojuma (Klampits un Berks, 1996 citēts pēc Sari, 2014).** Tas nozīmē skaidru uzstādījumu, kā uzņēmumā īstenot iekšējo komunikāciju stratēģiskā līmenī, un skaidru priekšstatu, kam par šīs funkcijas izpildi būtu jāatbild. Atsaucoties uz

pētnieku iepriekš pausto par stratēģiskās komunikācijas nozīmīgo saikni ar organizācijas vadību, jāsecina, ka stratēģisku iekšējo komunikāciju kā funkciju var pārraudzīt pārstāvis no vadības grupas. Turklāt Grunigs un viņa pētnieku komanda jau deviņdesmito gadu sākumā atklāj, ka, tieši tāpat kā citas uz dažāda veida organizācijas publiku vērstās komunikācijas programmas, arī **izcils plāns komunikācijai ar darbiniekiem ir balstīts uz stratēģiskās vadības konceptu, integrētās komunikācijas funkciju, vadības lomu un divvirzienu simetrisku sabiedrisko attiecību modeli** (Grunig, 1992, p.536). Gruniga atziņas papildina Dolfins, Meiers un De Vets, norādot, ka **par stratēģisku iekšējo komunikāciju var saukt tādu, kas tiek vadīta ar nodomu savienot iekšējās ietekmes puses ar organizācijas stratēģisko mērķi**. Ja tas realizējas, stratēģiska iekšējā komunikācija var uzlabot organizācijas sniegumu, kam raksturīgas šādas pazīmes: paaugstināta darbinieku iesaiste, piederības sajūta organizācijai, korporatīvās reputācijas uzlabošanās un prestiža paaugstināšanās (Dolphin, 2005; Meyer & De Wet, 2007 citēts pēc Jessica Hume, Anne Leonard, 2014). Taču, kā norāda Puts, tas pieprasa stratēģisku diskursu visas organizācijas griezumā un apzināti stratēģisku pieeju visos līmeņos – gan individuālā, gan kolektīvā (Puth, 2002 citēts pēc Jessica Hume, Anne Leonard, 2014). Vērvijs uzsver, ka iekšējai komunikācijai ir svarīga loma stratēģijas attīstīšanā, kad nepieciešams pārliecināties, vai iekšējo ietekmes pušu redzējums ir iekļauts stratēģijā. Savukārt stratēģijas ieviešanas laikā ar šīm ietekmes pusēm notiek komunikācija par stratēģisko mērķi. Taču, lai to varētu īstenot, galvenajam komunikācijas speciālistam organizācijā ir jābūt apveltītiem ar zināšanām par tās stratēģisko lomu (Verwey, 2003 citēts pēc Hume, Leonard, 2014). Puts arī norāda, ka stratēģiska iekšējā komunikācija satur ziņā ir fokusēta uz organizācijas stratēģisko mērķi, izdalot četrus galvenos tās saturu raksturojošus komponentus: konteksts, kurā notiek stratēģijas veidošana; virziens, kurā organizācijas stratēģija vērsta; situācija, kurā uzņēmuma atrodas šobrīd; iespējamā darbība esošajā situācijā un ceļā uz kopējo vīziju (Puts, 2002 citēts pēc Jessica Hume, Anne Leonard, 2014).

Dažādi pētnieki iekšējās komunikācijas stratēģisko lomu apskata no dažādām perspektīvām (Skatīt 1.pielikumu). Piemēram, Nīla un Džianga norāda, ka iekšējai komunikācijai organizācijā būtu jāklūst “stratēģiskākai”, darbojoties kā funkcijai, kas palīdz veikt izpēti un paplašina iekšējās robežas, tādējādi stiprinot savu ietekmi (Neila & Janga, 2017). Itālijas pētnieku grupa Emanuēle Invernici, Silvija Biragi, Stefānija Romenti 2012.gadā publicētajā pētījumā meklē atbildes uz jautājumu par to, kāda iekšējā



komunikācija var tikt uzskatīta par stratēģisku. Viens no galvenajiem viņu secinājumiem ir balstīts pārliecībā, ka noteicošās ir tādas komunikācijas aktivitātes, kas atbalsta organizācijas vadību un sniedz ieguldījumu veiksmīgu organizācijas rezultātu sasniegšanā. Invernici, Biragi un Romenti pētījumā norāda, ka **stratēģiska iekšējā komunikācija risina jautājumus, kas saistīti ar uzņēmuma panākumu jeb, citiem vārdiem, ar konkurētspējas priekšrocību ģenerēšanu.** Raugoties no uzņēmējdarbības organizācijas teorijas perspektīvas, pētījuma autores piedāvā četru dimensiju modeli iekšējās komunikācijas īstenošanai, kas ietver sagatavošanu (aligning), aktivizēšanu (energizing), vizionēšanu (visioning) un izveidi (constituting) (skatīt 1.5. attēlu). Katrai no šīm dimensijām ir sava loma iekšējās komunikācijas īstenošanā. Tā, piemēram, sagatavošanas dimensijā iekšējās komunikācijas funkcija ir vides skenēšana un aktīva klausīšanās, bet aktivizēšanas dimensija paredz caur iesaisti lēmumu pieņemšanā stimulēt darbinieku individuālo uzņēmējdarbības domāšanu, kas ļauj kļūt produktīviem un palīdzēt uzņēmumam radīt inovācijas. Vizionēšanas dimensijā svarīga nozīme ir organizācijas līdera komunikācijai par uzņēmuma stratēģiju un pārliecības radīšana, ka līdera vīzijai ir vērts sekot. Savukārt izveides dimensijā iekšējās komunikācijas uzdevums ir palīdzēt ieviest tādas aktivitātes, kas iekšējo ietekmes pušu vidū rada ticību darba jēgai (Invernizi, Biragi, Romenti, 2012). Autores secina, ka iekšējā komunikācija var sniegt stratēģisko atbalstu trijos līmeņos: (1) veidot stingru saikni ar organizācijas kontekstu, veidojot simetrisku pieeju komunikācijai, kas palīdz nokļūt tuvāk darbiniekiem; (2) caur līdzdalības pieeju organizācijas vadībā paaugstināt organizācijas spēju iesaistīt darbiniekus un panākt, ka tie strādā kā uzņēmēji; (3) atbalstīt vadītājus viņu attīstībā, kļūstot efektīvākiem .



1.5. attēls. Iekšējās komunikācijas īstenošanas dimensijas (pēc Invernici, Biragi, Romenti, 2012)

**Jeitsa definē, ka iekšējā komunikācija var tikt uzskatīta par stratēģisku, ja tā tiek īstenota ar nolūku savienot iekšējās ietekmes puses ar organizācijas stratēģisko virzienu** (Yates, 2006 citēts pēc Humes, Leonardas, 2013). Ja tas realizējas, stratēģiska iekšējā komunikācija var ietekmēt organizācijas snieguma uzlabošanos, ko iespējams novērtēt pēc šādiem indikatoriem: paaugstināta darbinieku iesaiste; organizācijas reputācijas un tēla nostiprināšanās (Dolphin, 2005; Meyer&De Wet, 2007 citēts pēc Humes, Leonarda, 2013). L'Etanga savās publikācijās velta kritiku ierobežojošam darbinieku kā komunikācijas procesu dalībnieku pozicionējumam organizācijās, uzsverot, ka darbinieki nav pasīva publika, ar kuru vajadzētu komunicēt asimetriskā vienvirziena manierē (L'Etanga, 2005). Klasiskās komunikācijas teorijas darbiniekus parasti definē divos veidos - vai nu kā publiku, vai kā auditoriju, un tas savukārt būtiski ietekmē iekšējās komunikācijas praksi uzņēmumā. Faktiski tieši caur šo definējumu atklājas, ka nereti iekšējā komunikācija ir balstīta iekšējā publicistikā, proti, saziņas kanālu apkalpošanā un vēstījumu radīšanā. Taču stratēģiskas iekšējās komunikācijas definējumā pētnieki ir atsaukušies uz Frīmena ietekmes pušu teorijas nostādnēm, ka stratēģiska ir tāda komunikācija, kurā darbiniekiem tiek piedēvēta ne tikai ieinteresētība uzņēmuma darbā, bet arī ietekme. Tas nozīmē, ka uzņēmums ar šo ietekmes pušu grupu rēķinās, iekšējās komunikācijas aktivitātes padarot simetriskas, kas savukārt paaugstina darbinieku iesaistes līmeni un padara darbiniekus par uzņēmuma "advokātiem". Instrumentālās ietekmes pušu teorijas ietvaros darbinieku grupas un apakšgrupas tiek uztvertas kā ietekmes puses. Analizējot veidus, kā definēt un prioritāri sadalīt darbinieku grupas, tiek secināts, ka to var darīt pēc demogrāfiskajiem kritērijiem, darba klasifikācijas un amata līmeņiem. Pētnieki norādījuši, ka nav iespējams izveidot vienu iekšējo ietekmes pušu grupu klasifikatoru, jo katrai organizācijai tas var būt atšķirīgs. 2007.gadā veiktajā teorētiskajā pētījumā Mērija Velča un Pols R. Džeksons, izstrādājot jaunu veidu, kā analizēt un plānot iekšējo komunikāciju, piedāvā tieši ietekmes pušu perspektīvu, norādot, ka to var uzskatīt par vienu no iekšējās komunikācijas pamata pīlāriem. Apkopojot Frīmena, Džonsa, Čeinija un Kristensena atzinumus attiecībā uz darbinieku segmentēšanu, Velča un Džeksons ir izdalījuši piecas iekšējās ietekmes puses grupas: visi darbinieki; stratēģiskās vadības grupa; ikdienas vadība (tiešie vadītāji, vidējā līmeņa vadītāji, struktūrvienību vadītāji, komandu līderi); darba komandas (departamenti un nodaļas) un projektu komandas (iekšējās komunikācijas pārskata grupa). Šis dalījums apliecina, ka darbinieki tiek atzīti par svarīgu ietekmes pusi stratēģiskās vadības un stratēģiskas iekšējās komunikācijas kontekstā.

Vēl viens **stratēģiskas iekšējās komunikācijas kritērijs, kas izcelts starptautiski atzītu autoru darbos, ir iekšējās komunikācijas simetrija.** Tās pamatojums izriet gan no Frīmena ietekmes pušu vadības un iesaistes teorijas, gan arī no izcilības teorijas, kuru deviņdesmito gadu sākumā radīja Džeimsa Gruniga pētnieku komanda. Ietekmīgā izcilības izpētes grupa nosauc dialogu vai simetrisku divvirzienu komunikāciju par svarīgu nosacījumu veiksmīgai iekšējai komunikācijai (Grunig, Hunt, 1992). Grunigs definē divvirzienu simetrisko komunikāciju par sabiedrisko attiecību modeli, kas mēģina sabalansēt organizācijas un tās iekšējās publikas dalībnieku intereses. Tā ir izpētē balstīta komunikācija, kas tiek izmantota konfliktu vadībā, kontaktējoties ar stratēģiski svarīgām publikas grupām. Simetriskās komunikācijas sistēmas ietvaros darbiniekiem ir dota iespēja iesaistīties dialogā ar vadītāju (Grunig, 1992, p.26). Šī koncepta pamatā ir nevis pārliecināšana, bet gan dialogs un savstarpējā sapratnē balstīta komunikācija. Ričards Johanesens (Richard L. Johannesen, 1971) saista dialogu ar tādiem elementiem kā godīgums, interese par auditoriju, patiesums, atteikšanās no aizspriedumiem, iejūtība, pretenziju trūkums, saziņa bez manipulatīva nolūka un iedrošinājums uz brīvu izpaušmi (Johannesen, 1971 citēts pēc Grunig, Grunig, 1989, p.71). Darbiniekiem ir ļoti svarīgi saņemt tādu informāciju, kas viņiem ļauj izprast savu pienākumu saistību ar organizācijas kopējiem mērķiem un vīziju, kā arī dod iespēju iesaistīties organizācijas stratēģiskās virzības veidošanā. Difūzijas teorijas skatījumā iekšējās komunikācijas vēstījums ir vērsts uz to, lai visi darbinieki zinātu uzņēmuma mērķus, bet simetriska iekšējā komunikācija nodrošina ikvienam iespēju izteikties un tikt uzklautam (Cornelissen, 2008 citēts pēc Invernizi, Biragi, Romenti, 2012). Papildinot iepriekš minēto autoru secinājumus, jāatzīmē, ka iekšējās komunikācijas simetrijas kontekstā būtu jāskata ne tikai darbinieku vispārējā apmierinātība ar darbu, bet arī tas, kā darbinieki vērtē savus vadītājus, organizācijas darbību un sasniegumus, savu lomu un iesaisti mērķu sasniegšanā. Simetriskas komunikācijas gadījumā pastāv lielāka iespēja, ka darbinieki izprot, ar ko nodarbojas organizācija, kādi ir tās mērķi, uzdevumi un kāda ir darbinieka loma šajā procesā. Tas būtībā nozīmē paaugstinātu darbinieku iesaistes līmeni. To arī apstiprina Tauvers Votsons kurš savā ziņojumā "Change and communication ROI study report 2011-2012" norāda, ka vislabākie finanšu rādītāji ir tiem uzņēmumiem, kuru vadītāji ir izcili divos komunikācijas aspektos: palīdzot darbiniekiem izprast uzņēmuma biznesa saturu un nodrošinot informāciju par organizācijas sniegumu, finanšu uzdevumiem un mērķiem.

## 1.5. Stratēģiskas iekšējās komunikācijas saikne ar darbinieku iesaisti

Vēl viens no pamata konceptiem, ko svarīgi minēt iekšējās komunikācijas kontekstā, ir darbinieku iesaiste (employee engagement). Lai arī šī promocijas darba mērķis nav padziļināti pētīt šo fenomenu, darbinieku iesaiste var tikt aplūkota kā stratēģiskas iekšējās komunikācijas galarezultāts. Kā jau minēts šī darba ievadā, darbinieku iesaistes līmeņa analīze ir viens no svarīgākajiem pēdējās desmitgades pētījumu aspektiem, kas uzņēmumu un pat valdību vadītājiem ļauj izprast darbinieku ietekmi uz darba rezultātiem, produktivitāti un ilgtermiņa mērķu sasniegšanu. Anas Verčičas un Ninas Pološki Vokičas 2017.gadā publicētais pētījums “Engaging employees through internal communication” nāk klajā ar uzstādījumu, ka iesaiste ir kļuvusi par vienu no biežāk izmantotajām paradigmām, aprakstot organizācijas mijiedarbību ar tās ietekmes pusēm (stakeholders).

Šajā darbā darbinieku iesaiste definēta, apkopojot vairāku autoru formulējumus. Autoru grupa Šaufeli, Martinezs, Markess Pinto, Salanova un Bakers ir izstrādājuši terminu “darba iesaiste” (job engagement), ko definē kā pozitīvu, ar darbu saistītu domāšanas veidu, kam raksturīga enerģija, nodošanās un aizraušanās (Schaufeli, Martinez, Pinto, Salanova, Bakker, 2002). Savukārt nodarbinātības pētījumu institūts definējis, ka iesaistīts darbinieks pārzina organizācijas kontekstu un strādā roku rokā ar kolēģiem, lai uzlabotu savu sniegumu, tādējādi dodot ieguldījumu organizācijas attīstībā. Keitija Trasa norāda, ka iesaiste ir vides radīšana, kur darbinieki ir motivēti kļūt par daļu no organizācijas un viņiem rūp, kā paveikt savu darbu iespējami labāk (Institute of Employment studies). Savukārt iekšējās komunikācijas literatūrā Bils Kvirks (Quirke, 2008) darbinieku iesaisti definējis kā spēcīgu emocionālo saikni ar darba devēju, kas rada vēlmi savu uzņēmumu rekomendēt arī citiem un kas motivē ieguldīt laiku un spēkus, lai palīdzētu organizācijai būt veiksmīgai.

**“Iekšējā komunikācija ir daļa no organizācijas konteksta, kurā darbinieki ir vai nav iesaistīti”** (Albrehta&Leitera, 2011 citēts pēc Verčič, Kovič, 2017). Savukārt Velča, analizējot saikni starp iekšējo komunikāciju un darbinieku iesaisti, konkretizējusi, ka iekšējā komunikācija kontrolē iesaisti (Welch, 2012). Vairāki autori ir atzinuši, ka iekšējai komunikācijai ir nozīmīga loma darbinieku iesaistes līmeņa paaugstināšanā (Pugh&Dietz, 2008; Wiley,2009). Velča un Džeksons sniedz iekšējās korporatīvās komunikācijas definējumu, izceļot komunikāciju starp organizācijas stratēģisko vadību un tās iekšējām ietekmes pusēm, kuras mērķis ir sekmēt piesaisti organizācijai, piederības

sajūtu tai, atvērtību tās mainīgajai videi un izpratni par tās mērķiem (Welch, Jackson, 2007). Arī Džianga, Luo un Kulemecka publicējuši pētījumu, kurā atklāj, ka aizvien vairāk komunikācijas ekspertu izmanto iesaistes pētījumus, lai izmērītu un novērtētu ietekmes pušu pieredzi organizācijā (Jiang, Luo, Kulemecka, 2016). Savukārt Teilors un Kents šo ideju papildina ar tēzi, ka attiecību vadība, kas attīstījies sabiedrisko attiecību jomā, ļauj iesaisti izmantot par paradigmu, kas organizācijām palīdz integrēt un iesaistīt ietekmes puses un arī sadarboties ar tām (Taylor un Kent, 2014). **Līdz ar to var secināt, ka, pamatojoties uz stratēģisku iekšējās komunikācijas vadības praksi, iespējams paaugstināt darbinieku iesaistes rādītājus un panākt stratēģiskās vadības un organizācijas iekšējo ietekmes pušu integrāciju.** To apstiprina arī Rotenberga, Rainanena, Pekarinena un Salminena atziņa, ka iekšējā komunikācija ir iekšējs organizācijas process, kas nodrošina informāciju un dalās ar to, lai radītu kopienas izjūtu un uzticēšanos starp darbiniekiem (Rothenberg 2003; Ryyanen, Pekkarinen, and Salminen 2012). Kopienas izjūtu un uzticēšanos var stiprināt, iekšējā komunikācijā iekļaujot ciešu attiecību veidošanu starp vadītājiem un darbiniekiem (Hume & Leonard, 2013). Arī Karena Mišra, Luiss Baitons un Aneila Mišra izceļ tēzi, ka, prasmīgi vadīta, iekšējā komunikācija, var veidot uzticēšanos un piederību, kas savukārt rezultējas darbinieku iesaistē (Mišra, Baitons & Mišra, 2014). Vēl kāds pētījums, ko veikuši Karangess, Bītsons un Lings (2014), regresijas analīzes gaitā parāda attiecības starp iekšējo komunikāciju un darbinieku iesaisti, kā arī vadītāju iekšējo komunikāciju un darbinieku iesaisti, kas īpaši pozitīvu dinamiku iegūst gadījumos, kad iekšējā komunikācija saņēmusi organizācijas un vadītāju atbalstu.

Apkopojot pētījumos aprakstītos atzinumus par mijiedarbību starp iekšējo komunikāciju un darbinieku iesaisti, jāsecina, ka pārsvarā gadījumu pētnieki koncentrējas uz jautājumu, kādai ir jābūt iekšējai komunikācijai uzņēmumā, lai tā sekmētu darbinieku iesaisti. Tāpat tiek sniegti skaidrojumi par to, kā darbinieku apmierinātība ar iekšējo komunikāciju ietekmē iesaistes rādītājus, un tiek arī apskatīta līdera kā komunikatora loma darbinieku iesaistes rādītāju paaugstināšanā. Taču **nav veikti pētījumi, kuros tiktu analizēts, kā darbinieku iesaistes līmeni ietekmē tas, cik lielā mērā iekšējā komunikācija tiek īstenota stratēģiski. Nav arī pētījumu, kas atbildētu uz jautājumu, vai un kā iekšējās komunikācijas vadības funkcijas atbildība ir saistīta ar darbinieku iesaistes rādītājiem.** Tāpēc šī darba ietvaros darbinieku iesaiste tiek pētīta gan kā iekšējās

komunikācijas stratēģiskās vadības, gan arī kā iekšējās komunikācijas funkcijas atbildības noteikts galarezultāts.

Tātad, pamatojoties uz iepriekš minēto autoru izdarītajiem secinājumiem, šajā promocijas darbā tiek apkopotas stratēģiskas iekšējās komunikācijas īpašības, kas rada konkurētspējas priekšrocības, paaugstina darbinieku iesaisti un uzlabo uzņēmuma reputāciju. Darba ietvaros tiek definētas šādas stratēģiskas iekšējās komunikācijas pazīmes:

- 1) funkcijas īstenotāja atrašanās vadības komandā;
- 2) organizācijas iekšējās vides skenēšana un klausīšanās;
- 3) līdera mērķtiecīga komunikācija par organizācijas stratēģiju un tās ieviešanu;
- 4) iekšējās komunikācijas saikne ar organizācijas darbības stratēģiju un mērķiem;
- 5) darbinieki kā svarīga ietekmes puse (stakeholders);
- 6) darbinieku iesaiste un dialogs lēmumu pieņemšanas procesā;
- 7) iekšējās komunikācijas plānošana;
- 8) iekšējās komunikācijas aktivitāšu novērtēšana.

**Šajā darbā Autore stratēģisku iekšējo komunikāciju definē kā uzņēmuma vadības plānotu un stratēģiski vadītu procesu, kas ietver iekšējās vides skenēšanu un darbinieku kā svarīgas ietekmes puses komunikācijas vajadzību sinhronizēšanu ar uzņēmuma stratēģiskajiem mērķiem.** Savukārt iepriekš nosauktās astoņas pazīmes ir izmantotas par pamatu šī darba empīriskajai daļai, analizējot pētījuma dalībnieku pieeju stratēģiskai iekšējai komunikācijai un noskaidrojot tās saikni ar iekšējās komunikācijas funkcijas atbildību. Tādējādi tiks arī konstatēts, vai tas, kam uzņēmumā ir deleģēta iekšējās komunikācijas funkcijas atbildība, nosaka iekšējās komunikācijas stratēģisko līmeni.

Pārejot pie promocijas darba jautājuma, - kam iekšējās komunikācijas funkcija organizācijā ir deleģēta un kam tā būtu jāvada, lai tā varētu realizēt savu stratēģisko lomu biznesa mērķu sasniegšanā, - ir jāapskata organizācijas dizaina koncepts un jāpievēršas iekšējās komunikācijas kā starpdisciplināras funkcijas analīzei, kas tiek darīts nākamajā nodaļā.

## **2. IEKŠĒJĀS KOMUNIKĀCIJAS FUNKCIJAS VADĪBA UN ATBILDĪBA**

Iepriekšējā nodaļā tika aprakstīta uzņēmuma stratēģiskā vadība, tās saikne ar iekšējo komunikāciju un stratēģisko lomu mērķu sasniegšanā. Savukārt šīs nodaļas centrā ir atbildība par iekšējās komunikācijas funkcijas vadību, kas ir šī darba centrālais koncepts, caur kuru tiek pētīts, vai uzņēmumā iekšējā komunikācija tiek realizēta stratēģiski.

Atbildība par iekšējās komunikācijas funkcijas vadību izriet no organizācijas dizaina teorijas nostādņēm, kas ietver gan sociālo struktūru, gan funkcijas dizainu, gan arī institucionalizācijas teorijas elementus, skaidrojot dažādu funkciju savstarpējo atkarību un mijiedarbību uzņēmuma ietvaros. Šajā nodaļā aprakstīta funkcijas atbildības būtība organizācijas dizaina, t.i., struktūras un funkciju savstarpējās atkarības ietvarā, kā arī skaidrota funkciju sadalīšanas un integrācijas nozīme. Tāpat analizēts, ko dažādi autori un pētnieki līdz šim skaidrojuši, pētījuši un secinājuši par to, kas ir un kam būtu jābūt atbildīgam par iekšējās komunikācijas vadību un īstenošanu uzņēmumā. Lai arī pētnieki biežāk apskata iekšējās komunikācijas funkcijas atbildību ieviešanas līmenī, šī darba ietvaros tiek paplašināta izpratne par funkcionālo atbildību, pētot tieši iekšējās komunikācijas atbildību par vadīšanu, kas saistīta ar uzņēmuma stratēģisko vadību un stratēģisku iekšējo komunikāciju kā vadības funkciju.

### **2.1. Organizācijas struktūras un dizaina loma funkcijas atbildības īstenošanā**

Pētnieks un praktiķis Džons Lathams savu organizācijas dizaina pētījumu rezultātā nonācis pie atziņām, kā, radot (design) organizācijas sistēmas, iespējams panākt ilgtspējīgu izcilību. Viņa pētījumos apvienoti arī divi šim darbam nozīmīgi koncepti – ietekmes puses kā svarīgs sistēmas dizaina elements un sistēmiskā domāšana organizācijas dizaina veidošanā. Šie koncepti viņa pētījumos savijas ar stratēģisko plānošanu, līderību un līdzsvarotās vadības kartēšanu kā metodi stratēģisko mērķu sasniegšanai. Taču svarīgākā no atziņām ir tā, ka organizācijām jāveido tāds dizains, kas rada sadarbības attiecības ar ietekmes pusēm un palīdz ieviest stratēģiju. Turklāt Lathams uzskata, ka organizācijas un vadības sistēmas var konstanti tikt pārveidotas, jo tās ir cilvēku radītas (Lathams, 2012). Mainoties kontekstam, apstākļiem, situācijai, uzdevumiem, mērķiem un stratēģijai, iepriekšējais organizācijas dizains var kļūt par pārmaiņas bremsējošu faktoru. Savukārt sistēmteorijas integrācija dizaina procesā rada ilgtspējīgu vērtību organizācijas ietekmes

pusēm, kas sasauca arī ar Frīmena iepriekš pausto par ietekmes pušu nozīmīgo lomu stratēģiskās vadības procesā. Lathams 2009.gadā, analizējot kompleksu sistēmu dizainu, norādīja, ka tieši integrācijas trūkums, radot lielas sistēmas apakšsistēmas, noved pie nevēlamām sekām (Lathams, 2009) un pat krīzes situācijām. Jau 1962.gadā Čendlers puda atziņu, ka organizācijas dizains ir iekšēja atbilde uz uzņēmuma vadības stratēģiskajām izvēlēm, ko determinē vides iespējas un ierobežojumi (Čendlers, 1962 citēts pēc Kornbergera, 2017).

Taču, aprakstot organizācijas dizainu kā kompleksu procesu, vispirms svarīgi ir izzināt organizācijas dizaina pamatelementus, kas ir funkcijas un struktūra. Literatūrā funkcijas iedala divos līmeņos – pamata (task) un atbalsta (element) funkcijās. Pamata funkcijas ir tās, kas atbild par produktu vai pakalpojumu attīstību, produkta ražošanu vai pakalpojuma izstrādi un sniegšanu, produktu un pakalpojumu izplatīšanu, kā arī finanšu resursu nodrošinājumu (Woodward, 1980). Pārējās funkcijas ir atbalsts pamata funkcijām jeb elementa funkcijas, kuru vidū ir arī iekšējā komunikācija.

Savukārt struktūra nosaka uzdevumus un atbildības, darba noteikumus un attiecības, kā arī komunikācijas kanālus (Mullins, Christy, 2016). **Rasela izpratnē organizācijas struktūra ir veids, kā darbs ir sadalīts un kā atsevišķas aktivitātes ir koordinētas un integrētas. Konvencionāli struktūras tiek attēlotas kā diagrammas, kas sastāv no rāmjiem un savienotājlīnijām. Tās atspoguļo, kas un par ko ir atbildīgs un kam piemīt autoritāte** (Russel, 1996 citēts pēc Galván,2019).

Organizāciju teorijā tiek izdalīti arī četri pamata struktūru veidi: (1) vienkāršā struktūra; (2) funkcionālā struktūra; (3) struktūrvienībās balstīta struktūra (divisional); (4) matricas tipa struktūra. Katrā no struktūru veidiem iezīmējas atšķirīga amatu un lomu subordinācija. **Vienkāršajās struktūrās**, kas darbojas mazās organizācijās, vadību parasti reprezentē viens vadītājs, kam pakļauti daži darbinieki, pildot asistēšanas funkcijas. Un, kā norāda Galvans, šajās struktūrās var būt neskaidrs atbildību sadalījums (Galván,2019). Šādas struktūras raksturīgas mazajiem uzņēmumiem, kuros sistēmu var raksturot kā vienkāršu, līdz ar to lēmumu pieņemšana notiek centralizēti. **Funkcionālās struktūras** raksturīgas industriālā tipa uzņēmumiem, kuru mērķis ir radīt sistēmu, kas uzlabo produktivitāti. Šajās struktūrās tiek definētas konkrētas lomas un subordinācija, pamatojoties uz svarīgākajām biznesa funkcijām (ražošana, pārdošana, finanses, cilvēkresursi), tādējādi novēršot funkciju pārklāšanos (Galván,2019). Šī darba ietvaros



iekšējā komunikācija tiek skatīta no funkcionālās struktūras perspektīvas, kas nosaka šīs funkcijas raksturu un izpausmes, kuras aprakstītas tālāk šajā darbā. **Struktūrvienību struktūra** (divisional structure) organizāciju sadala daļēji autonomās struktūrvienībās, pamatojoties uz produktiem, pakalpojumiem, ģeogrāfisko izvietojumu vai uzņēmuma procesiem. Šādu struktūru var uzskatīt par atbildi pieaugošajam uzņēmējdarbības kompleksumam – jauniem biznesa virzieniem, ģeogrāfiskajai paplašināšanai, jauniem produktiem un tirgus daļas paplašināšanai. Struktūras centrā ir vairākas nodaļas, kam pakļautas apakšstruktūrvienības. Savukārt **matricas tipa struktūra** ir struktūru kombinācija, kas parasti izpaužas kā ģeogrāfiskās un produktu nodaļas vai funkcionālās un dalītās struktūras, kas darbojas vienlaicīgi (Galván,2019). Matricas modeli var uzskatīt par svarīgu sadarbības koordinācijas sistēmu organizācijā, kas integrē dažādas laterālas attiecības (Galván,2019).

Kā norāda Malinss un Kristijs, ir vērojama tieša saikne starp organizācijas struktūru un korporatīvo stratēģiju. Līdz ar to vadītājiem ir jāsaprot struktūras nozīmīgums un ietekme, kā arī mainīgie, kas ietekmē konkrētai organizācijai izvēlēto vispiemērotāko struktūru (Mullins, Christy, 2016, 394.lp), jo tieši tas nosaka arī konkrētu funkciju autonomiju un izpildījumu. Piemēram, iekšējās komunikācijas vadības funkcijas fragmentācija var būt saistīta ar vadītāju lēmumiem šo funkciju integrēt ar pārējām atbalsta funkcijām, ko organizāciju teorijā sauc par elementu funkcijām, tādām kā personāla vadība, sabiedriskās attiecības, kvalitātes kontrole. Šīm funkcijām parasti nav tiešas atbildības par pamatfunkciju uzdevumiem (Mullins, Dossor, 2013, lp.399). Līdz ar to, mainoties ārējiem apstākļiem un attīstoties jaunām atziņām par efektīvu organizācijas dizainu, uzņēmumi zaudē savu konkurētspēju, ja netiek pārskatīta funkciju ietekme uz stratēģisko vadību un pamata biznesa mērķu sasniegšanu.

Tieši uzņēmumu vadītāju uzdevums ir pieņemt lēmumu par to, kuras aktivitātes ir pietiekami svarīgas, lai tās tiktu organizētas kā atsevišķas funkcijas, struktūrvienības vai sektori. Darbs var tikt sadalīts nodaļās (departmentalised) un balstīts, piemēram, uz sadalīšanas dizainu starp pamata un atbalsta funkcijām (Mullins, Christy, 2016, 400.lp). Autori norāda, ka katram cilvēkam būtu jāzina sava pozīcija struktūrā. Vēl vairāk, katram darbiniekam būtu jāizprot sava funkcionālā atbildība, un šai izpratnei būtu jāskaidro ar vadības pieņemto organizācijas struktūru un dizainu.

Tomēr izvēle par atbilstošāko organizācijas dizainu un struktūru ir sarežģīts process īpaši, raugoties no nejaušības teorijas autoru viedokļa. Tā Hants nejaušības konceptu organizācijas dizainā skaidro, pamatojoties uz ideju, ka nav viena absolūti labākā organizācijas dizaina, drīzāk pastāv vairākas iespējas vai piemērotākās izvēles, kas būs atkarīgas no konkrētās situācijas (Hants, 1992, 170.lp). Līdz ar to viņš noraida viena konkrēta, visiem gadījumiem piemērota dizaina iespējamību. Tomēr citi autori, piemēram, Robijs, norāda uz risku, ka nejaušības konceptuālā pieeja noved pie situācijas, ka “viss ir atkarīgs no visa” (Robey, 1982 citēts pēc Mullins, Christy, 2016, 421.lp). Tāpēc modernās teorijas tiecas apzināt iespējamās mainīgos, no kuriem ir atkarīgas organizācijas struktūras atšķirības, un tādi, piemēram, ir uzņēmuma lielums, tehnoloģijas, ārējā vide, kultūra u.tml. Tādējādi autori norāda uz iespēju izvēlēties iespējami labākos organizācijas dizainus, pamatojoties uz noteiktām uzņēmuma pazīmēm.

Šī darba ietvaros Autore apskata divus konceptus – sadalīšanu (differentiation) un integrāciju (integration). Abi šie koncepti nosaka, kādā veidā tiek organizēta organizācijas struktūra un kā tās ietvaros tiek īstenoti uzdevumi, mērķi un funkcijas. Institucionalizācijas teorijas ietvaros tiek minēts arī jēdziens “funkcionālā neatkarība”, kas sasaucas ar sadalīšanas konceptu. “Neatkarība” šeit jāsaprot kā organizācijas funkcijas autonomija attiecībā pret citām funkcijām. Šīs attiecības ir atkarīgas no organizācijas lieluma. Mazākās organizācijās ir tendence integrēt dažādas funkcijas un lomas, bet lielākās vai specializētās organizācijās ir tendence sadalīt (differentiate) specifiskas funkcijas (Sandhu, 2009).

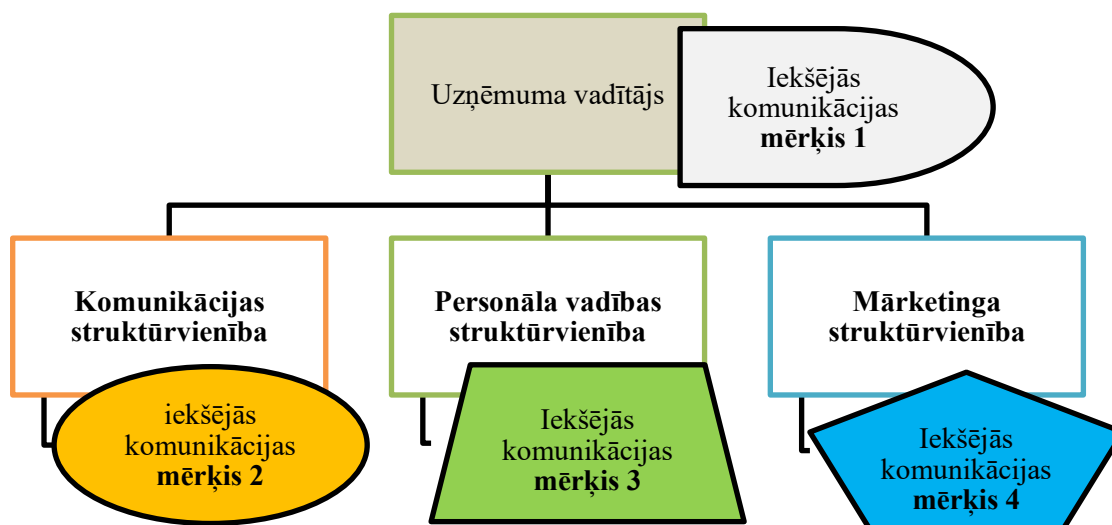
**Sadalīšanu** kā konceptu izmanto organizāciju teorētiķu modernistu novirziena pārstāvji, un tas iezīmē organizācijas hierarhiskos līmeņus un atspoguļo to, cik lielā mērā vertikāla vai horizontāla ir organizācija. Lorens un Lorsch sadalīšanu apraksta kā kognitīvu un emocionālu orientieri starp vadītājiem dažādās funkcionālajās nodaļās, cienot katra mērķu un laika orientāciju, savstarpējās attiecības un formālo struktūru (Lawrence&Lorsch, 1969). Dažādu organizāciju teorijas pētnieku vidū valda uzskats, ka mērķu sasniegšanai ir nepieciešams līdzsvars starp vertikālo un horizontālo sadalījumu. Tas sevī ietver ideju par optimālu struktūrvienību skaitu horizontālā līmenī, kā arī par padotības līmeņiem vertikālā līmenī. Tomēr organizāciju teorētiķe Mērija Hatča uzsver, ka, organizācijā dominējot sadalīšanai, darbiniekiem kļūst arvien grūtāk sasniegt labus rezultātus savā pamata funkcijā un koordinēt darbu ar citiem organizācijas darbiniekiem (Hatča, 1997, 162.lp). Savukārt Stjuarta Kleiga ieskatā, jau deviņdesmitajos gados

iezīmējas tendence, ka sadalīšana modernajās organizācijās ir aizgājusi par tālu, tām kļūstot pārāk sadalītām (over differentiated) (Clegg, 1990 citēts pēc Hatčas, 1997). Turklāt sadalīšanas koncepts ir saistīts ar vēl kādu citu problemātikas aspektu, kas nereti ir kavējošs faktors organizācijas mērķu sasniegšanā, un tas ir tā dēvēto “funkcionālo siļu” koncepts. Tā, piemēram, Lathams ir secinājis, ka daudzās organizācijās joprojām ir haotiskas, kompleksas, mulsinošas attiecības starp struktūrvienībām un funkcijām un tās raksturo pašpietiekamu siļu kopums (Lathams, 2016, 159.lp). Viņš to skaidro šādi: “Iekšējā kultūra sastāv no aktivitāšu salām katra pati par sevi, un tas sarežģī partnerības attīstīšanu ar ārējām ietekmes pusēm (Lathams, 2016, 161.lp)”. Lathams norāda, ka šīm vienībām jābūt integrētām komandā, kas kopā koncentrējas uz klientu apkalpošanu vai uz tiem, kas apkalpo klientus. Līdz ar to, apkopojot autoru teikto par sadalīšanas konceptu organizācijā, Hatčas atziņa visprecīzāk raksturo saikni starp sadalīšanu un integrāciju: “Sadalīšanas izraisītā komunikācijas un koordinācijas deformācija rada nepieciešamību pēc integrācijas” (Hatča, 1997).

Integrācijai iezīmīga ir piemērotas komunikācijas sistēmas izveide, kas parāda skaidru atbildības loku, subordināciju, autoritātes līmeni. Tāpat integrāciju raksturo katrai struktūrvienībai un pozīcijai izvirzīti mērķi, noteikumi, amata apraksti un procedūras. Tiek pieņemti kopīgi noteikumi, lai koordinētu darbu starp atsevišķām struktūrvienībām un funkcijām, tiek izstrādāti uzdevumi projektiem, ko īsteno dažādas struktūrvienības un funkcijas, tiek veidotas starpfunkciju komandas, apvienojot darbiniekus no dažādām struktūrvienībām kopīgam darbam uz laiku vai pastāvīgi. Lorens un Loršs integrāciju redz nevis kā atšķirību samazināšanu starp struktūrvienībām, bet gan kā fakta atzīšanu, ka šīm nodaļām var būt atšķirīgas strukturālas formas atbilstoši to uzdevumiem, kā arī koordinācijas instrumentu pielietojumam dažādo perspektīvu koordinēšanai (Lawrence&Lorsch, 1969 citēts pēc Mullins&Christy, 2016, 420.lp). Iepriekš apskatītās pētnieku atziņas var kalpot par pamatu iekšējās komunikācijas stratēģiskās vadības integrācijas idejai, kas ļautu analizēt funkcijas iespējamo subordināciju un koordināciju starp dažādām struktūrvienībām. Bošens gan uzsver, ka integrācijas mehānisms un tas, cik vienkārši vai sarežģīti to var ieviest praksē, ir atkarīgs no organizācijas sistēmas. Mehāniski veidotās organizācijās integrācijas mēģinājumi notiek ar dažādu politiku, noteikumu un procedūru līdzdalību, savukārt organiskās struktūrās integrācija tiek paaugstināta komandas darbā un savstarpējā sadarbībā (Boschen, 1990). Tomēr, atbilstoši Lorensa un Lorša teorijai, jo kompleksāka ir organizācija horizontālās un vertikālās

sadalīšanas ziņā, jo lielāka ir vajadzība pēc integrācijas un komunikācijas (Laurencs&Loršs citēts pēc Hatčas, 2013, 101.lp). Abi pētnieki integrāciju definē kā nepieciešamību pēc sadarbības, lai sasniegtu vienotu rezultātu (“panākt, ka visi velk vienā virzienā”) (Laurencs&Loršs citēts pēc Hatčas, 2013, 101.lp).

Bošens vērs uzmanību uz līdzsvara nepieciešamību, jo pārāk augsts integrācijas līmenis var novest pie augstām izmaksām (Boškens, 1990 citēts pēc Mullins&Christy, 2016, 421.lp), un tāpat arī zems integrācijas līmenis var radīt zaudējumus. Pirmajā gadījumā galvenie izmaksu faktori ir laiks, resursi un enerģija, kas tiek veltīti uzdevumam, savukārt otrajā gadījumā zaudējumus rada nepadarīts darbs, konflikti starp struktūrvienībām un problēmu risināšanā pavadīts laiks. Līdz ar to var uzskatīt, ka lielākais izaicinājums organizācijām šajā kontekstā ir spēja nodrošināt sabalansētu integrāciju.



2.1.attēls. Esošā iekšējās komunikācijas situācija augstas diferenciacijas (sadalīšanas) apstākļos (Autores veidots)

**Dažādi uzņēmumos veiktie pētījumi parāda, ka iekšējās komunikācijas vadības funkcija daudzos gadījumos tiek īstenota nevis integrēti citu komunikācijas funkciju vidū (sabiedriskās attiecības un mārketing), bet drīzāk atdalīti no stratēģiskās vadības un citām pamata un atbalsta funkcijām. Līdz ar to, analizējot sadalīšanas un integrācijas aspektu organizācijas dizainā, jānorāda, ka joprojām praksē iekšējā komunikācija tiek ievietota struktūrvienību (divisional) struktūrā (skatīt 2.1. attēlu),**

tādējādi to atdalot no pārējās organizācijas, kas noved pie pārāk zemas integrācijas. Ja iekšējās komunikācijas funkcija ir novietota kādā no struktūrvienībām, būtiski var atšķirties arī iekšējās komunikācijas mērķis, kas savukārt var radīt situāciju, ka tas nav integrēts ar uzņēmuma stratēģiskajiem mērķiem. Tātad, mērķa sinhronizācija ar uzņēmuma mērķiem var būt atkarīga no tā, kāda izpratne par iekšējās komunikācijas lomu stratēģiskajā vadībā ir atbildīgajam par funkciju.

Pētījumi arī parāda, ka pamatā vērojama konkurence starp trijām funkcijām vai struktūrvienībām, kurās tiek īstenota iekšējā komunikācija un kuras pretendē uz virsvadības lomu. Tās ir: sabiedrisko attiecību/komunikācijas struktūrvienība; personāla vadības struktūrvienība, mārketinga un klientu vadības struktūrvienība. Īpaši svarīgs iekšējās komunikācijas funkcijas deleģējums un noteikta tās vieta struktūrā ir arī tāpēc, ka neskaidrība par lomu sadali noved pie konfliktiem starp šīm dažādažām struktūrvienībām. Saspringtas attiecības un pat “slēptais karš” daudzās organizācijās ir novērojams starp dažādām komunikācijas funkcijām (Bruhn & Ahlers, 2004 citēts pēc Sandhu, 2009), piemēram, starp sabiedrisko attiecību nodaļu un mārketingu. Iemesls slēpjas faktā, ka dažādos uzņēmumos šīm funkcijām var būt atšķirīga vieta uzņēmuma struktūrā, kas rezultējas atšķirīgās ziņošanas attiecībās. Ir uzņēmumi, kur komunikācija var būt pakļauta mārketinga struktūrvienībai, bet ir arī tādi uzņēmumi, kur šīs funkcijas atrodas vienā līmenī vai arī komunikācijas nodaļa atrodas strukturāli augstākā pozīcijā nekā mārketinga. Līdz ar to iekšējās komunikācijas funkcijas vieta uzņēmuma struktūrā ir atkarīga no tā, vai organizācijai kopumā ir raksturīga funkciju integrācija vai sadalīšana (Sandhu, 2009). Un tāpēc vadītājiem īpaši svarīgi ir atrast atbildi uz jautājumu, kam būtu jādeleģē atbildība par iekšējās komunikācijas funkcijas vadīšanu un kur ir šīs funkcijas vieta organizācijas struktūrā, lai tā varētu pildīt savu stratēģisko lomu.

Nākamajā apakšnodaļā tiek analizēts iekšējās komunikācijas starpdisciplinārais raksturs, funkcijas atbildība, kas ietver gan subordināciju, gan atrašanos struktūrā, un tiek meklētas atbildes uz jautājumiem, kam šobrīd organizācijās funkcionāli ir pakļauta iekšējā komunikācija un kam būtu jābūt atbildīgam par stratēģiskas iekšējās komunikācijas vadības funkciju. Šī darba 2.pielikumā apkopotas zinātniskās publikācijas, kas piedāvā dažādus ar iekšējās komunikācijas funkciju saistītus aspektus, kuri izmantoti par pamatu nākamajai apakšnodaļu saturiskajam izklāstam.

## 2.2. Atbildība par iekšējās komunikācijas funkciju

Iekšējās komunikācijas funkcijas vadība, pamatojoties uz nejaušības teorijas atziņām, būtu īstenojama atbilstoši organizācijas lielumam, kultūrai, vadības stilam, stratēģijai un citiem aspektiem. Taču organizācijas teorijā atrodams atziņas par organizāciju sociālajām struktūrām liek arī uzdot jautājumu, vai iekšējās komunikācijas funkcijas vadība būtu veiksmīgāk īstenojama sadalīšanas (differentiation) vai integrācijas koncepta ietvaros. Turpmāk šajā nodaļā ir apkopotas dažādu autoru atziņas par iekšējās komunikācijas funkcijas atbildību, piederību un subordināciju, kas izvirza arī jautājumu par šīs funkcijas neatkarību institucionalizācijas teorijas skatījumā.

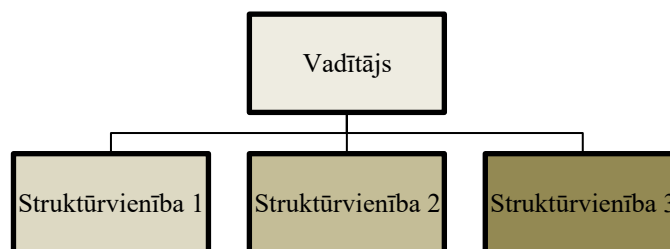
Tāpat kā jebkurai funkcijai, arī iekšējai komunikācijai būtiska ir atrašanās vieta noteiktā struktūrā. Viens no organizācijas dizainam pakārtotiem aspektiem ir subordinācija, kas nosaka pakļautības attiecības ar vadītāju. **Subordinācijas jēdziens izriet no latīņu vārdiem *sub* (zem) un *ordinatio* (vienošanās), un visbiežāk tas tiek saistīts ar “novietošanu zemākā klasē, līmenī vai pozīcijā - darbība vai process, kad kāds kādam ir pakļauts”** (Merriam-Webster dictionary citēts pēc Kotsevs, 2021). Taču Kotsevs papildina jēdziena skaidrojumu ar savu definējumu, uzsverot, ka subordinācija ir dinamisks mijiedarbības process, kurā organizācijas dalībnieks vai dalībnieki maina savu uzvedību organizatoriskā kontekstā viņu tiešā vadītāja formālās autoritātes ietekmē (Kotsevs, 2012). **Turklāt, kā norāda autors, atšķirībā no pakļautības, kas var būt arī neformāla, subordinācija vienmēr ir formāla.** Savukārt citi autori, kā piemēram, Bērds un Krams, jau pagājušā gadsimta astoņdesmitajos gados uzsvēruši aspektus, kas svarīgi subordinētajam, lai varētu pildīt savas funkcijas. Viņu pētījumi atklāj, ka sekmīgai **darba izpildei ir svarīgi, lai cilvēki zinātu, kas ir viņu darba saturs un kāds ir sagaidāmais rezultāts, un vadītāju galvenais uzdevums ir šos nosacījumus definēt** (Baird&Kram, 1983). Kā norāda autori, vadītāji ir tie, kas organizācijas mērķus pārvērš darba pienākumos. Labākie piemēri ir tie uzņēmumi, kuros subordinētā atbildība un mērķi ir skaidri definēti (Baird&Kram, 1983).

Kotsevs uzsver, ka, apskatot subordināciju mūsdienu organizācijā, svarīgi ir arī citi koncepti, kā, piemēram, *deleģējums*. Analizējot iekšējās komunikācijas vadību, līdzās vietai organizācijas struktūrā un subordinācijai īpaši aktuāls ir deleģējuma process. Tas ir pilnvaru piešķiršanas un vadītāja realizēts darba sadales process, kur padotie uzņemas atbildību par konkrētiem darba pienākumiem (Kotsevs, 2021). Vadītājs uzliek padotajiem

atbildību par noteikta darba veikšanu, nododot viņiem nepieciešamās pilnvaras. Savukārt padotie ir atbildīgi vadītāja priekšā par sekmīgu uzdevumu izpildi (Kotsevs, 2021). **Taču, lai subordinētais varētu uzņemties atbildību par darba rezultātu, vadītājam ir jāsniedz skaidrs deleģējums un jānodrošina resursi, lai darbinieks varētu veikt deleģēto uzdevumu.**

Dažādi pētījumi par iekšējās komunikācijas vietu organizācijas struktūrā sniedz atšķirīgu skatījumu uz to, kam šī funkcija var būt subordinēta un kam deleģēta. Bafingtons un Dolfins norāda (skatīt 2.pielikumu), ka ir iespējamās vairākas kombinācijas attiecībā uz iekšējās komunikācijas vadītāja pakļautību uzņēmuma hierarhijā (Bafingtons, 2004 un Dolfins, 2005). Tātad, darbinieks, kas ir atbildīgs par iekšējās komunikācijas funkciju, dažādos uzņēmumos var būt subordinēts atšķirīgu funkciju vadītājiem. Tas var būt personāla direktors, atbildīgais par korporatīvo komunikāciju, sabiedrisko attiecību vadītājs, mārketinga direktors vai pat uzņēmuma vadītājs. Tāpēc **nepieciešams apskatīt vēl vienu praktisku organizācijas dizaina aspektu – administratīvo un funkcionālo atbildību un ziņošanu.**

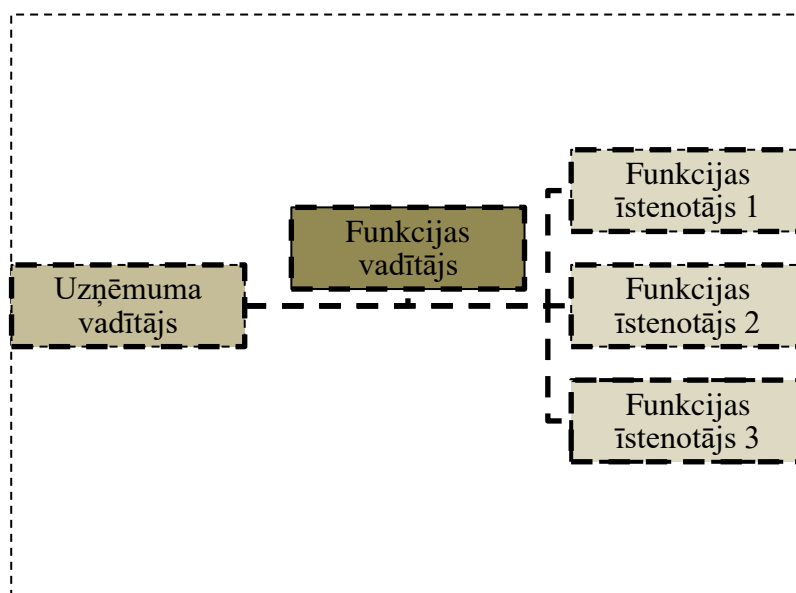
Kā liecina skaidrojums Jaunmeksikas universitātes politikas rokasgrāmatā, **administratīvās ziņošanas** (administrative reporting) attiecības nosaka skaidru pilnvaru līniju starp amatiem vai administratīvajām vienībām organizācijas hierarhijā. Padotā darbības ir pakļautas augstāka līmeņa vadības norādījumiem un/vai kontrolei neatkarīgi no tā, vai vadītājs ir izvēlējis piešķirt pakārtotajiem līmeņiem autonomiju vai arī atteikties no tās. Padotie amati nekad nav administratīvi pakļauti vairāk nekā vienam augstāka līmeņa vadītājam (<https://rpm.nmsu.edu/2-00/>). (Skatīt 2.2.attēlu)



2.2.attēls. Administratīvās ziņošanas attiecības organizācijā (Autores veidots attēls)

Savukārt **funkcionālās ziņošanas** (functional reporting) attiecības veido saikni starp amatiem vai organizatoriskām vienībām dažādos vadības līmeņos, pamatojoties uz tās

funkcijas specifiku, par kuru tiek dalīta abpusēja atbildība. Šāda veida situācijās, ko bieži dēvē par netiešām ziņošanas attiecībām, augstākā līmeņa amats vai vienība sniedz funkcionālus norādījumus un atbalstu amatiem vai vienībām, kas atrodas zemāk organizācijas struktūrā (<https://rpm.nmsu.edu/2-00/>). (Skatīt 2.3. attēlu). Tāpēc šādas ziņošanas attiecības daudzos gadījumos ir hierarhiskas nevis vertikālā, bet horizontālā virzienā. Shematiski tās ir atzīmētas ar pārtraukto līniju.



2.3.attēls. Funkcionālās ziņošanas attiecības organizācijā (Autores veidots attēls)

Bafingtons un Dolfins ir vienprātis, ka iekšējās komunikācijas funkcijas atrašanās vietu organizācijas struktūrā un tās pakļautību lielā mērā nosaka organizācijas veids, lielums, organizācijas kultūra, vadības stils, finanšu resursi, komandas sastāvs, iekšējās komunikācijas uzdevumi organizācijā un biznesa vides noturīgums. Līdz ar to var secināt, ka šo autoru skatījums sasaucas ar organizācijas teorijā pieminētās nejaušības teorijas nostādnēm (*contingency theory*). Taču, atstājot iekšējās komunikācijas vadīšanu nejaušības ziņā, pastāv risks, ka šī funkcija nespēs apliecināt savu stratēģisko dabu, tāpēc ir nepieciešams radīt kaut vai teorētisku modeli tās darbībai organizācijas sistēmā, kur tā, atbilstoši sistēmteorijas pamatnostādnēm, funkcionē kā svarīga apakšsistēma.

Vairāki autori savos pētījumos līdztekus funkcijas atbildības problemātikai analizē iekšējās komunikācijas speciālistam piemītošās prasmes, jo, nereti, atsaucoties uz iekšējās komunikācijas praktiķa kompetencēm, ir iespējams identificēt viņa piederību šai funkcijai. Kā norāda Štrauss un Hofmans, iekšējās komunikācijas praktiķiem ir jāspēj



izprast organizācijas darbiniekus un ietekmēt viņu zināšanas, attieksmi un uzvedību (Strauss&Hoffman, 2000). Tāpat viņiem būtu jāspēj novērtēt organizācijas klimatu (L'Etanga, 2008), kā arī analizēt organizācijas kultūras, politikas un attiecību dimensijas (Konrads, 1994). Kelmera vērtējumā šī loma ir ļoti kompleksa un izaicinājumiem bagāta (Chalmer, 2008). Taču, kā norāda, piemēram, Grunigs un Hants, šī funkcija nozīmē ne tikai dažādu komunikācijas prasmju kopumu, bet iekļauj arī tehniskās kompetences, kas nepieciešamas darbinieku informēšanai un izklaidēšanai (Grunig&Hunt, 1984). Darbinieku pārliecināšana, iesaistīšana un atvērta komunikācijas pieejas veidošana pieprasa arī izpratni par stratēģiju (The Work Foundation, 2007). Lai arī iekšējās komunikācijas praktiķiem joprojām ir jāspēj gan pielietot tradicionālās prasmes vēstījumu veidošanā (Bambaka, 2008, citēts pēc Chalmer, 2008), gan izmantot inovatīvas komunikācijas pieejas, kas ietver izklaidēšanu un tiešo komunikāciju (Farrants, 2003), svarīgi ir tas, ka šodienas iekšējās komunikācijas speciālistiem ir nepieciešamas plašākas augstāka līmeņa prasmes un spēja tās pielietot delikāti (sensitivity) (Kennan&Hazleton, 2006, citēts pēc Chalmer, 2008). Grunigs, balstoties daudzu gadu komunikācijas vadības pētniecības pieredzē, secina, ka izcili funkcionējošās organizācijās sabiedrisko attiecību praktiķiem jābūt arī organizācijas vides skenētājiem. Tiem, kas spēj uztvert notiekošo iekšējās un ārējās ietekmes pušu grupās un kas darbam ar ietekmes pusēm spēj piedāvāt stratēģiskajai vadībai piemērotus scenārijus (Grunig, 2006). Viņš norāda, ka komunikācijas praktiķiem būtu nevis jāstrādā atbalsta funkcijas ietvaros, bet gan jāspēj darboties kā tiltam, kas savieno vadības lēmumus un ietekmes pušu problemātiku (Grunig, 2006).

Vairāki pētnieki arī pauduši atziņas, ka iekšējās komunikācijas plānotājiem ir jāņem vērā ietekmes pušu grupu atšķirības (Welch&Jackson, 2007), apvienojot gan augšup, gan lejup vērsto komunikāciju (Quirke, 2004), jāanalizē iekšējās komunikācijas klimats un iekšējā vide, kas to rada (Welch&Jackson, 2007), jāpārzina korporatīvā kultūra, komunikācijas sistēmas un psiholoģiskās attiecības, nepārtraukti sekojot līdzi cilvēku vēlmēm (Ferrand, 2003). Apkopojot viedokļus par iekšējās komunikācijas praktiķim nepieciešamajām kompetencēm, var izdarīt secinājumu, ka šādam speciālistam būtībā vajadzētu apvienot četrām dažādām uzņēmuma funkcijām piederīgu zināšanu un prasmju apjomu. Tas ir komunikācijas vadības, personāla vadības, mārketinga vadības un stratēģiskās vadības kompetenču kopums, turklāt, ņemot vērā straujo tehnoloģiju attīstību, viņam ir jāspēj orientēties arī informācijas tehnoloģiju pielietojumā.

Pamatojoties uz iepriekšminēto autoru atziņām par to, kādas prasmes un kompetences nepieciešamas iekšējās komunikācijas plānotājam un praktiķim, promocijas darba Autore ir izstrādājusi zināšanu apjoma karti (mindmap), kas ļauj izvirzīt pieņēmumu par iekšējās komunikācijas funkcijas starpdisciplināro dabu. 2.4.attēlā atspoguļotais iekšējās komunikācijas praktiķa zināšanu un prasmju kopums norāda uz tām organizācijas funkcijām, kas ir tieši saistītas ar iekšējās komunikācijas īstenošanu. Tāpēc uzstādījums par šīs funkcijas starpdisciplināro dabu, attīstīts līdz praktiskam līmenim jautājumā par funkcijas vadību, īstenošanu un atbildību, dod pamatu diskusijai, vai viens cilvēks uzņēmuma ietvaros var tikt galā ar tik plaša mēroga uzdevumu.



2.4.attēls. Iekšējās komunikācijas praktiķa kompetenču karte (Autores veidota)

Arī Reka Sāri norāda, ka iekšējās komunikācijas disciplīnu ietekmē trīs funkcijas: personāla vadība, sabiedriskās attiecības un mārketinga (Sāri, 2014).

Lai arī teorētisko studiju ietvaros ir gūtas atziņas par iekšējās komunikācijas funkcijas saturu un apjomu, joprojām atklāts paliek jautājums, kam uzņēmumā vajadzētu deleģēt iekšējās komunikācijas funkcijas vadību, lai šī funkcija sniegtu stratēģisku atbalstu uzņēmuma mērķu sasniegšanā un biznesa stratēģiju ieviešanā.

Šobrīd, analizējot dažādu autoru līdz šim secināto, nav iespējams dot skaidru atbildi uz šo jautājumu. Marlēnas Nīlas pētījums atspoguļo iekšējās komunikācijas saistību ar Sāri nosauktajām disciplīnām, un šī pētījuma rezultāti parāda, ka iekšējo komunikāciju uzņēmumos vada sabiedrisko attiecību, personāla vadības vai mārketinga nodaļa (Neil, 2015) (skatīt 2.pielikumu). Nīla arī secinājusi, ka, lai gan daļā uzņēmumu iekšējā komunikācija ir patstāvīga funkcija, arvien aktuālāka kļūst iekšējās un ārējās

komunikācijas integrācija. Mosa un viņa kolēģu veiktā pētījuma respondenti, kas ir komunikācijas struktūrvienību vadītāji, 74,1% gadījumu norāda, ka viņu atbildībā ir arī iekšējā komunikācija (Moss, D. *et al.*, 2017). 2021.gadā publiskotais starptautiskā komunikācijas konsultāciju uzņēmuma *Gallagher* iekšējās komunikācijas nozares pētījums atklāj, ka 47% gadījumu iekšējā komunikācija ir subordinēta komunikācijas vadītājam, 24% - personāla vadības struktūrvienībai, 13% - mārketinga vadītājam, bet tikai 9% dalībnieku norādījuši, ka ir subordinēti organizācijas vadītājam (Gallagher – State of the Sector 2021). Pētījuma autori arī norādījuši, ka, salīdzinot ar 2020. gadu, pieaudzis to pētījumu dalībnieku īpatsvars, kuri ziņo personāla vadītājiem, bet samazinājies to skaits, kas ir pakļauti komunikācijas vadītājiem. Līdz ar to var secināt, ka mazinās sabiedrisko attiecību struktūrvienību vai speciālistu loma iekšējās komunikācijas vadībā, bet palielinās personāla vadītāju loma šīs funkcijas stratēģiskajā īstenošanā. Tas var norādīt arī uz iekšējās komunikācijas funkcijas lomas sašaurināšanos.

Lai izvērtētu priekšrocības un negatīvos aspektus iekšējās komunikācijas funkcijas īstenošanai dažādās struktūrvienībās, turpmākajās apakšnodaļās ir aprakstīti teorētiski un praktiski apsvērumi iekšējās komunikācijas funkcijas deleģēšanai personāla vadības, sabiedrisko attiecību/komunikācijas un mārketinga struktūrvienībām un apskatīts arī risinājums, kur iekšējā komunikācija ir definēta kā vadības funkcija un tiek atstāta ārpus šīm struktūrvienībām.

### 2.2.1. Iekšējā komunikācija kā daļa no personāla vadības

Kā iepriekš minēts, pēdējos gados vērojama tendence iekšējās komunikācijas funkciju nodot personāla vadītāju atbildībā.

Personāla vadības funkcija ietver milzīgu daudzumu komponentu, kas to padara par kompleksu un stratēģisku uzdevumu kopumu. Edgars H. Šeins, analizējot personāla vadības funkciju un uzskaitot tās pamatuzdevumus, kā pirmo un vissvarīgāko norāda to, ka **personāla vadītājs vēsturiski ir bijis organizācijas darbinieku interešu pārstāvis un uzticības persona** (Šeins, 2010). Šeins personāla vadībai piedēvē arī stratēģiska partnera lomu, taču norāda, ka daudzās organizācijās rodas problēmas, ja uzņēmumu vadītāji sagaida palīdzību no personāla vadības tieši stratēģijas veidošanā, savukārt personāla vadītāji nav trenēti domāt šādās kategorijās. Bafingtons norāda, ka **ienesls, kāpēc iekšējā komunikācija varētu atrasties “zem personāla vadības jumta”**,

**sakņojas priekšstatā, ka personāla vadība vislabāk saprot, kas kopienai organizācijas ietvaros visvairāk ir vajadzīgs un ko tā vēlas** (Bafingtons 2004 citēts pēc Koričas & Vokičas, 2009).

Savukārt rumāņu pētnieks Muhamads Talals (skatīt 2.pielikumu), raksturojot personāla vadību, atbalsta Gallas tēzi, ka **personāla vadība ietver subordinēto darbinieku uzvedības ietekmēšanu** (Galla, 2009 citēts pēc Talals, 2013). Viņa skatījumā personāla vadībai vajadzētu ņemt vērā faktu, ka cilvēki, kuri ir jāvada, nav vienkārši objekti, bet gan personības ar idejām, morāli un individuālām interesēm. Mūsdienās augstu sasniegumu uzņēmumu personāla vadības funkciju raksturo daudzveidīgi darbības virzieni un tematika: darbinieku atlase, apjomīga apmācīšana, pašvaldības komandas, decentralizēta lēmumu pieņemšana, dalīšanās ar informāciju, rezultātos balstīta prēmēšana, darba drošība, amatu plānošana, elastīgi darba uzdevumi, darbinieku iesaistīšana un piesaiste, paaugstināšana amatā, darbinieki kā akcionāri, transformatīvā līderība, samaksa atbilstoši sasniegumiem grupu darbā (Guthrie, 2001; Pfeffer, 1998; Way, 2002; Woods, 1999; Zacharatos, Barling un Iverson, 2005, citēts pēc S. Kuslavana, Z.Kuslavana, Ilhana un Buyruk, 2010). **Apkopojot uzdevumu uzskaitījumu, autori rezumē, ka personāla vadība apvieno atlasi, attīstību, noturību un motivāciju darba vidē.** Savukārt Deslers personāla vadību definē kā darbinieku piesaistes, trenēšanas, novērtēšanas un apmaksas procesu, kuru raksturo rūpes par darba attiecībām, darbinieku veselību, drošību un taisnīgu attieksmi (Deslers, 2005 citēts pēc Talals, 2013). Talals arī norāda, ka kopumā personāla vadības mērķis ir nodrošināt veiksmīgu organizācijas darbību ar cilvēku līdzdarbības palīdzību. Analizējot S. Kuslavana, Z.Kuslavana, Ilhana un Bairuka veikto apjomīgo personāla vadības funkcijas analīzi tūrisma industrijā, jānorāda, ka personāla vadības darba virzienu sarakstā dažkārt pieminēta arī komunikācijas funkcija (Kusluvans, Kusluvans, Ilhans un Bairuks, 2010). **Tomēr personāla vadības funkcijas uzdevumu saraksta apjoms liek šaubīties par iekšējās komunikācijas funkcijas prioritāro statusu, ja tā nonāk šīs struktūrvienības pārraudzībā.**

Maksvels un Lailijs personāla vadības uzdevumu kopumā ietver atbildību par uzņēmuma kultūru, komunikāciju, darbinieku iesaistīšanu (Maksvels un Lailijs, 2002). Tā kā vairāku autoru darbos komunikācija tiek definēta kā viena no personāla vadības komponentēm, aktualizējas jautājums par personāla vadības un iekšējās komunikācijas savstarpējām attiecībām organizācijas ietvaros.

Iekšējās komunikācijas funkcijas atrašanās tieši personāla vadības struktūrvienībā identificēta dažādos pētījumos. Tā, piemēram, 1989.gadā *Wyatt Communicator* (ASV) veica aptauju vadības konsultāciju kompānijās un publiskoja secinājumu, ka iekšējā komunikācija biežāk atrodas personāla vadības struktūrvienībā nekā sabiedrisko attiecību nodaļā. Smits 1991.gadā norādīja, ka *Wyatt* pētījums lielākoties ir veikts mazās kompānijās, kas parāda, ka uzņēmuma lielums ietekmē iekšējās komunikācijas funkcijas atrašanās vietu organizācijā. Smits norāda, ka uzņēmumos, kuros ir vairāk par 10 000 darbinieku, iekšējās komunikācijas programmas ir daļa no sabiedrisko attiecību struktūrvienības. Viņš arī izceļ faktu, ka 1989.gadā veiktajā sabiedrisko attiecību praktiķu pētījumā “*Will Public Relations&Human Resources Clash*” 70% gadījumu iekšējās komunikācijas programma ir daļa no sabiedriskajām attiecībām. Šis fakts viņam ļāva izdarīt secinājumu, ka lielajās kompānijās iekšējā komunikācija ir daļa no korporatīvās komunikācijas, bet **mazākos uzņēmumos atbildību par iekšējo komunikāciju uzņemas personāla vadība, piešķirot šai funkcijai zemāku prioritāti un izpildot to kā nepilnas slodzes darbu (Smith, 1991)**. Šī promocijas darba Autore uzskata, ka, lai arī kopš Smita pētījuma pagājuši vairāki desmiti gadu, problēma joprojām ir aktuāla un atrodas uzņēmumu dienaskārtībā. Turklāt arī Latvijas mērogā var novērot, ka mazākos uzņēmumos atbildība par iekšējās komunikācijas funkciju ir nodota tieši personāla vadītājiem vai speciālistiem.

Tomēr Smita aprakstītā pieredze kompānijā *General Motors*, kur savulaik izmantotas abas pieejas (iekšējā komunikācija personāla vadībā un arī komunikācijas struktūrvienībā), liek izvirzīt jautājumu par personāla struktūrvienības piemērotību iekšējās komunikācijas funkcijas virsvadītāja lomai. **Iepriekš minētajā gadījumā iekšējā komunikācija tomēr tika pārvietota pie sabiedriskajām attiecībām, jo personāla vadītāji neizprata komunikāciju, īpaši to aspektu, kas saistīts ar simetrisku komunikāciju.** Simpsona, Pičlera un Varma pētījums par personāla vadības darbības ietekmi uz organizācijas finanšu rādītājiem atklāj, ka galvenajā šīs funkcijas uzdevumu uzskaitījumā komunikācija netiek minēta, turklāt pētījuma **rezultāti ļāvuši izdarīt secinājumu, ka personāla vadībai vajadzētu strādāt stratēģiskāk, tādējādi dodot lielāku ieguldījumu uzņēmuma darbībā** (Simpsons, Pičlers, Varms, 2006). Šī tēze liek apšaubīt, ka iekšējās komunikācijas funkcija var tikt stratēģiski īstenota struktūrvienībā, kur šī īpašība vēl nav pilnībā attīstīta. Citā pētījumā Freitagā un Pičlerita-Datlere analizējušas, kā personāla vadības struktūrvienības komunicē darbinieku ieguvumus un

priekšrocības. Autore šo funkciju raksturo kā ārkārtīgi svarīgu, bet konstatē, ka personāla vadības struktūrvienību vadītājiem pietrūkst komunikācijas treniņu un viņi **nespēj adekvāti izvērtēt piemērotākos komunikācijas kanālus un izveidot piemērotus vēstījumus specifiskām darbinieku grupām** (Freitaga, Pičerita-Datlere, 2004). Autore secinājušas, ka **tiek izmantots šaurs komunikācijas kanālu loks, turklāt ļoti maz dalībnieku ir atzīmējuši, ka izmanto sabiedrisko attiecību darbinieku palīdzību.** Simpsona, Pičlera un Varma pētījumā, analizējot personāla vadības funkcijas korelāciju ar uzņēmuma snieguma rādītājiem, izkristalizējas personāla vadības darbības komponente - “iekšējo klientu serviss” (Simpsons, Pičlers, Varms, 2006). Būtībā šis apzīmējums norāda uz līdzīgu personāla vadības un mārketinga funkcijas misiju – abos gadījumos darbības centrā ir klienta koncepts.

Ir publicēts tikai nedaudz pētījumu, kas apskata personāla vadības un iekšējās komunikācijas mijiedarbību, un jāatzīst, ka vairumā gadījumu **izpratne par iekšējo komunikāciju šajos darbos ir novērtējama kā vienvirziena vai divvirzienu asimetrijas pieeja pēc Gruniga modeļa**, lai arī teorētiskā līmenī tiek minēta arī dialoga loma. Asimetriskie komunikācijas modeļi ir tādi, kuros darbinieks ir vai nu iekšējā auditorija, klients vai arī iekšējais zīmola vēstnieks, kuram drīzāk kaut kas ir “jāiestāsta” un jāsniedz informācija no augšas uz leju, lai panāktu noteiktu rīcību.

Apkopojot iepriekš aprakstītos autoru atzinumus par personāla vadības funkcijas piemērotību iekšējās komunikācijas vadībai, visprecīzāk to var raksturot ar Džeimsa Gruniga secinājumu, ka mazāk veiksmīgās organizācijās dominē komunikācijas tehniķa loma, kas ražo publikācijas vai apkalpo iekšējos medijus “bez īpašas stratēģiskas domas prātā” (Grunig, 1992), un nereti šajās organizācijās iekšējās komunikācijas īstenošanas atbildība ir tieši personāla vadības struktūrvienībai. Tātad, šādās organizācijās iekšējās komunikācijas darbinieks ir drīzāk subordinēts personāla vadītājam, nevis komunicē ar organizācijas vadītāju, un pārsvarā gadījumu tiek demonstrēta asimetriska pieeja komunikācijā. Tas būtībā izslēdz iekšējās komunikācijas kā stratēģiskās vadības funkcijas īstenošanu organizācijā.

Šis secinājums savukārt liek uzsvērt Argenti pārliecībā balstīto Koričas un Vokičas atziņu, ka **daudzas iekšējās komunikācijas aktivitātes var tikt īstenotas personāla vadības struktūrvienībā, taču tieši komunikācijas procesam un komunikācijas**

**stratēģijai būtu jābūt komunikācijas ekspertu pārziņā (Argenti, 1996 citēts pēc Koričas & Vokičas, 2009).**

### **2.2.2. Iekšējā komunikācija kā daļa no sabiedriskajām attiecībām**

Lai arī pēdējo divu gadu laikā sabiedrisko attiecību un komunikācijas vadītāju ietekme uz iekšējās komunikācijas funkciju ir mazinājusies (Gallagher, 2021), pētījumi joprojām atklāj, ka teju puse no respondentiem ir tieši subordinēti komunikācijas vadītājam. Tāpēc turpmāk tiks analizēti iekšējās komunikācijas funkcijas izpildes pozitīvie un negatīvie aspekti, tai esot daļai no komunikācijas un sabiedrisko attiecību struktūrvienības.

Komunikācijas zinātņu pētnieks Dolfins savā pētījumā aktualizējis jautājums, **vai iekšējās komunikācijas funkcijai būtu jābūt nodalītai patstāvīgā struktūrvienībā** (Dolphin, 2005). Minētajā pētījumā daļa respondentu ir apšaubījuši šādu funkcijas novietojumu organizācijas dizainā, un arī no organizācijas teorijas pamatnostādņu viedokļa tas nozīmētu vēl lielāku funkcijas sadalīšanu, tāpēc šī darba ietvaros atsevišķs temats par šādu funkcijas nodalījumu netiek attīstīts. Arī Ana Tkalaka Verčiča, Dežans Verčičs un Krišnamurtijs Sriramešs savā pētījumā secinājuši, ka iekšējā komunikācija organizāciju struktūrā nav neatkarīga funkcija, kas atrodas atsevišķā struktūrvienībā. **Pētnieki arī norāda, ka tieši akadēmisko pētījumu trūkums par iekšējās komunikācijas korelāciju ar organizācijas labklājības rādītājiem rada situāciju, ka vadības līmenī iekšējā komunikācija netiek atzīta par vērā ņemamu jomu, kas būtu jāattīsta organizācijā** (Verčič, Verčič, Sriramesh, 2012). Turklāt Verčiču un Srirameša pētījumā (skatīt 2.pielikumu) atklāts uzņēmuma vadītāju un komunikācijas un personāla vadītāju uzskats, ka iekšējā komunikācija nevar būt atrauta no pārējām organizācijas daļām, tāpēc **tai kā funkcijai pamatā būtu jāatrodas komunikācijas struktūrvienībā vai personāla vadības struktūrvienībā** (Verčič&Sriramesh, 2012).

Jau 1980.gadā, pētot 106 kompānijas, Šatsats secināja, ka iekšējās komunikācijas aktivitātes ir daļa no kopējās sabiedrisko attiecību funkcijas organizācijās. Viņš pētīja **komunikācijas direktoru lomu un bija pārsteigts, ka lielākajā daļā gadījumu vadītāji ir atbildīgi gan par iekšējo, gan ārējo komunikāciju.** Viņš arī atklāja, ka **lielākā daļa direktoru ir atbildīgi par žurnālistikas un tehniska rakstura aktivitātēm, bet ideālā gadījumā šai lomai vajadzētu ietvert arī atbildību par komunikācijas vadību** (Grunig,

1992). 2015.gadā veiktais Zerfasa un Šerzada pētījums apliecina, ka augstākā līmeņa vadītāji komunikācijas lomu uztver ļoti tradicionāli - kā darbu ar prioritārajām ietekmes pusēm (klienti un darbinieki) un plašsaziņas līdzekļiem. **Komunikācijas profesionāli netiek novērtēti kā svarīgs stratēģisko lēmumu pieņemšanas elements. Tas raksturīgs pat milzīgām korporācijām, kurās darbojas lielas komunikācijas nodaļas.**

Arī citi pētnieki 80. gadu beigās prezentējuši pētījumu datus, kas liecina, ka iekšējā komunikācija **biežāk ir komunikācijas departamenta funkcija, taču pētījumu dalībnieki arī norādījuši, ka strādā ļoti ciešā sadarbībā ar personāla vadības struktūrvienību**, turklāt atbildīgais par personāla vadību uzņemas atbildību par noteiktas specifikas vēstījumiem, tādiem kā kompensācijas, materiālie un nemateriālie labumi (Troy, 1989 citēts pēc Gruniga, 2013). Grunigs uzskata, ka darbinieki ir stratēģiski svarīga iekšējā publika, tāpēc atbildībai par komunikāciju ar darbiniekiem būtu jābūt daļai no kopējās sabiedrisko attiecību programmas.

2008.gadā Eiropas Sabiedrisko attiecību izglītības un pētījumu asociācijas konferencē (*European Public Relations Education and Research Association conference*) Čalmerss prezentēja pētījumu, kura mērķis bija izanalizēt Lielbritānijas lielākajā sabiedrisko attiecību izdevumā publicētos iekšējās komunikācijas vadītāju un speciālistu vakanču sludinājumus. Tika secināts, ka joprojām **vairumā gadījumu uzņēmumi meklē speciālistus un vadītājus ar pieredzi un praktiskajām iekšējās komunikācijas kompetencēm, piemēram, kanālu, vēstījumu, tehnoloģiju izmantojuma un publikāciju jomā.** Čalmerss atlasīja 234 darba sludinājumus *PR Week* un Sabiedrisko attiecību institūta mājaslapā. Viņš secināja, ka aptuveni **pusē no šiem sludinājumiem bija minēta uzņēmuma vajadzība pēc tāda iekšējās komunikācijas vadītāja, kurš spētu noturēt stratēģisko fokusu.** Tas nozīmē, ka viņam būtu jāiesaistās uzņēmuma stratēģijas definēšanā un jāīsteno biznesa stratēģijas atbalsts caur iekšējo komunikāciju. Savukārt tikai 24% sludinājumu uzņēmumi iekšējās komunikācijas vadītājiem pieprasīja spēju atbalstīt pārmaiņu vadības procesus organizācijā (Chalmers, 2008). Šie Čalmersa pētījuma rezultāti sasaucas arī ar Verčiča un Srirameša pētījuma respondentu viedokli par zināšanām un prasmēm, kas vajadzīgas, lai īstenotu iekšējās komunikācijas funkciju - respondenti pamatā ir norādījuši tradicionālās komunikācijas prasmes, taču atzīmējuši arī tādu zināšanu kopumu, kas saistīts ar darbinieku iesaisti, motivāciju, vērtību atbilstoši ieguldītajiem resursiem (value for money), uzticamību.



**Iekšējās komunikācijas funkcijas iekļaušana komunikācijas struktūrvienībā ir tikpat neviennozīmīgi vērtējama kā atrašanās personāla vadītāja atbildībā.** Komunikācijas struktūrvienības vadītājs tradicionāli netiek uzskatīts par stratēģisko partneri, kas darbojas vadības grupā. Tāpēc, **ja iekšējās komunikācijas funkcija nonāk šajā struktūrvienībā, tā, pirmkārt, zaudē savu prioritāti, jo pieredze liecina, ka prioritāro vietu šo vadītāju dienaskārtībā ieņem ārējā komunikācija, bet, otrkārt, iekšējā komunikācija nevar izpaust savu stratēģisko lomu, jo tās īstenotājs vairākumā gadījumu tiek vērtēts nevis kā stratēģis, bet drīzāk kā tehniskais darbinieks un publicists.**

### 2.2.3. Iekšējā komunikācija kā daļa no mārketinga

*Gallagher* pētījumā 13% no aptaujātajiem iekšējās komunikācijas speciālistiem atklāj, ka ir subordinēti mārketinga vadītājam (*Gallagher, 2021*). Lai arī šo respondentu īpatsvars nav liels, tas iezīmē pētījumos apstiprināto tendenci, ka mārketinga nozare demonstrē vēlmi un ambīcijas būt galvenajam iekšējās komunikācijas funkcijas virzītājam uzņēmumos, to pamatojot ar argumentu, ka **ārējais mārketingš nedrīkst būt atrauts no iekšējā, jo arī darbinieki ir daļa no mārketinga. Tādējādi darbinieki tiek definēti gan kā iekšējie klienti, gan mārketinga kampaņu vēstnieki ārējās auditorijās.** Šādas funkcijas attīstības perspektīvas negatīvais aspekts atklājas tajā, ka **šim virzienam ir raksturīga mārketinga mērķu izpilde, nevis misija savienot dažādus darbinieku līmeņus, lai sasniegtu kopējos organizācijas mērķus** (*Varey and Lewis 1999; Varey and Lewis 2000; Kasper et al. 1999; Gronroos, 2000*). Turklāt šajā aspektā nereti tiek **runāts par iekšējo mārketingu, kas ietver iekšējo komunikāciju.** Piemēram, *Huang* un *Randla-Tīle* norāda, ka iekšējā mārketinga elementi ir iekšējā komunikācija, apmācības un iekšējā tirgus izpēte (*Huang & Rundle-Thiele, 2014*). Šie autori arī atklājuši tiešu saikni starp iekšējo mārketingu un darbinieku apmierinātību ar darbu, kas apliecina mārketinga disciplīnas ietekmi un vēlmi uzņemties atbildību par iekšējās komunikācijas funkcijas vadību.

Jaunākie pētījumi, kuri pārstāv mārketinga komunikācijas virzienu, analizē jaunu mūsdienu uzņēmējdarbībā ļoti aktuālu jēdzienu “iekšējā zīmolvedība”, kas tiek uzskatīta par daļu no kopējās zīmola vadības programmas. *Punjaisri, Ivansickis un Vilsons, Valasters un De Šernatonijs* definē: **“Iekšējā zīmolvedība ir zīmola veidošanas centieni, kas fokusējas uz zīmola popularizēšanu organizācijā ar mērķi motivēt**

**darbiniekus pārvērst zīmola apsolījumu realitātē”** (Punjaisri, Evanschitzky & Wilson, 2009; Vallaster & de Chernatony, 2006 citēts pēc Gordon Liu, Wai Wai Ko, Chris Chapleo, 2017). Izmantojot iekšējās zīmolvedības uzstādījumu, mārketinga profesionāli norāda, ka iekšējās komunikācijas funkcijas vieta ir mārketinga struktūrvienībā. No vienas puses, **iekšējās komunikācijas funkcijas atrašanos mārketinga struktūrvienībā pamato tas, ka iekšējā zīmolvedībā tiek izmantotas organizācijas procedūras un komunikācijas kanāli uzmanības pievēršanai; tā iekļauj gan iekšējās komunikācijas instrumentus, gan mācību programmas** (Punjaisri & Wilson, 2011), kuras izpaužas komunikācijas aktivitātēs un administratīvajās procedūrās (Gordon Liu, Wai Wai Ko, Chris Chapleo, 2017). Un, atsaucoties uz Hankinsonu, Papasolomu un Vrontisu, iekšējās zīmolvedības īstenošana prasa sadarbību starp mārketinga un personāla vadības funkcijām (Hankinson, 2004; Papasolomou & Vrontis, 2006). **Taču, no otras puses, iekšējās komunikācijas funkcijas atbildība mārketinga struktūrvienības ietvaros var kļūt par vienvirziena mērķu virzītāju, padarot darbiniekus par zīmola vēstniekiem, bet aizmirstot par darbiniekiem kā ietekmes pusi ar tai raksturīgo problemātiku.** Šo atzinumu akcentē arī Lui, Ko un Šapleo, kuri, pamatojoties uz sava pētījuma rezultātiem, secina, ka iekšējo zīmolvedību raksturo vēlme radīt organizācijā atmosfēru, kas piespiež darbiniekus rīkoties noteiktā veidā, lai klientiem nodrošinātu zīmola apsolījumu (Lui, Ko, Chapleo, 2017).

Amerikāņu pētnieces Marlēne Nīla un Hua S. Džianga 2017.gadā ir publicējušas pētījumu (skatīt 2.pielikumu), kura mērķis ir izzināt, vai integrēta mārketinga komunikācijas īstenošana uzņēmumā ir prioritāra un, ja tas apstiprinās, kā tā ietekmē fokusēšanos uz iekšējās komunikācijas īstenošanu. Autores veica 28 padziļinātas intervijas ar komunikācijas vadītājiem, kas pārstāv 500 veiksmīgākos uzņēmumus ASV. Pētījumā secināts, ka **iekšējās komunikācijas funkcijas pozīcijas vājinās, ja tai ir jāatskaitās ārējās komunikācijas vai mārketinga vadītājam. Šādos gadījumos iekšējā komunikācija lielākoties netiek uztverta kā līdzvērtīga funkcija.** Šajā pētījumā arī rodama atbilde, kāpēc iekšējai komunikācijai nevajadzētu atrasties ne mārketinga, ne ārējās komunikācijas sastāvā, – **ja abas šīs funkcijas realizē savus tiešos mērķus, darbinieki kā ietekmes pušu grupa nav viņu prioritāte.** To apstiprina arī Otss un Naileizijs, kas šo procesu raksturo kā atšķirīgu kognitīvo filtru, kuru savā darbībā izmanto mārketinga un ārējā komunikācija (Ots&Nyilasy, 2015). Turpretī iekšējās komunikācijas funkcijas īstenošana galvenā ietekmes puse (stakeholder) ir tieši darbinieki. Tādi autori kā Dolfins, Kims un Rīss uzsver to, ka darbinieki ir prioritārā ietekmes puse un tie nedrīkstētu

būt aizmirsti (Dolfins,2005; Kims&Riss, 2011). Vēl jo vairāk iekšējās komunikācijas kvalitāte cieš no tā, ka, nonākot mārketinga vai ārējās komunikācijas ietekmē, tā kļūst taktiska, zaudējot stratēģisko spēku (Neill, Jiang, 2017).

Lai arī Autores konsultāciju praksē ir novērots, ka arvien biežāk iekšējās komunikācijas konsultatīvā pakalpojuma pieprasīšanu uzņēmuma vadītāji deleģē tieši mārketinga struktūrvienību vadītājiem, joprojām diskutabls paliek jautājums par šīs nozares pārstāvju spēju un gatavību darbiniekus pozicionēt ārpus mārketinga nozarē izplatītā iekšējā klienta vai zīmola vēstneša identitātes rāmjiem. Turklāt, līdzīgi kā personāla un sabiedrisko attiecību vadītājiem, arī mārketinga vadītāju prioritārais uzdevums nav saistīts ar iekšējo ietekmes pušu komunikācijas vajadzībām un to savienošānu ar uzņēmuma stratēģiskajiem mērķiem.

#### 2.2.4. Iekšējā komunikācija kā vadības funkcija

Atziņas par iekšējās komunikācijas funkcijas izpausmēm dažādās struktūrvienībās raisa diskusiju par to, vai iekšējās komunikācijas funkcijai vajadzētu būt subordinētai tieši uzņēmuma vadītājam. Jau iepriekš minētais *Gallagher* pētījums atklāj, ka tikai 9% no visiem iekšējās komunikācijas profesionāļiem atzinuši, ka ir tieši subordinēti uzņēmuma vadītājam. Un, lai arī šādu atbilžu īpatsvars ir zems, tas dod pamatu izvirzīt jautājumu par iekšējo komunikāciju kā tiešu vadības funkciju.

**Iepriekš minētajā Verčiču un Srirameša pētījumā respondenti iekšējo komunikāciju ir raksturojuši kā vadības funkciju, bet vienlaikus ir konstatējuši, ka realitātē tā tiek īstenota ļoti tehniskā līmenī, koncentrējoties uz informācijas izplatīšanu un iekšējo kanālu izmantojumu. Tas būtībā norāda uz pretrunu, jo, uzskatot iekšējo komunikāciju par vadības funkciju, atbildīgajiem par šo funkciju vajadzētu lielākā mērā būt vadības konsultantiem, daļai no stratēģijas attīstības komandas un treneriem, nevis taktiķiem. Nīlas un Džiangas pētījumā viens no respondentiem ļoti tieši raksturo iekšējās komunikācijas situāciju uzņēmumā, norādot, ka **darbinieku iesaistes rādītājs ir zems tieši tāpēc, ka vadība nenovērtē iekšējās komunikācijas lomu šajā procesā (Neil&Jiang, 2017).****

Velča un Džeksons pētniecības vidē ienesa ideju, ka iekšējā komunikācija ir atkarīga no organizācijas struktūras un ka tā ir galvenais instruments, kas izmantojams, lai koordinētu aktivitātes starp organizācijas daļām (Velča un Džeksons, 2007). Tas netieši

norāda uz ideju, ka iekšējās komunikācijas funkcijai būtu jāatrodas tiešā uzņēmuma vadītāja pakļautībā, jo **atbildīgais par efektīvu komunikāciju starp pirmā līmeņa struktūrvienībām ir uzņēmuma vadītājs**. Tāpēc autori uzsver, ka iekšējās komunikācijas vadītājam ir jābūt līdzvērtīgās hierarhiskās pozīcijās ar ārējās komunikācijas vadītāju. Nīla un Džianga arī norāda, ka iekšējās komunikācijas vadītājs savas varas un ietekmes pozīcijas var nostiprināt, veidojot ciešas attiecības ar mārketinga, ārējās komunikācijas un personāla vadītājiem.

Arī Grunigs un viņa komanda savos pētījumos vairākkārt izcēluši iekšējās komunikācijas stratēģisko lomu un uzsvēruši, ka tai ir iespēja izpausties stratēģiski, pastāvot nosacījumam, ka funkcija atrodas vadības grupā. Tātad, no organizācijas dizaina teorijas perspektīvas, tai būtu jāatrodas tiešās subordinācijas attiecībās ar uzņēmuma augstākā līmeņa vadītāju. Taču tikpat būtiska kā vieta struktūrā ir skaidrs vadītāja deleģējums šīs funkcijas vadīšanai un paša vadītāja iesaiste iekšējās komunikācijas funkcijas mērķu definēšanā.

Kā norāda Nīla, ja organizācijā nav deleģējuma un skaidras iekšējās komunikācijas komandas, šai funkcijai nav saimnieka un pastāv neskaidrs uzdevumu sadalījums starp dažādām struktūrvienībām, kam jāveic uzdevumi šīs funkcijas ietvaros. Šis pētījums arī atklāj, ka vairākums dalībnieku norāda uz pieaugošu prasību pēc efektīvas iekšējās komunikācijas, vai precīzāk, pēc darbinieku iesaistes komunikācijā ar vadību, kā arī uzsver nepieciešamību komunicēt ar iekšējām ietekmes pušu grupām līdzvērtīgi kā ar ārējām. **Būtībā Nīla konstatē nepieciešamību iekšējās komunikācijas vadītājam atrasties tiešā uzņēmuma vadītāja pakļautībā un būt ar tādu pašu pilnvarojuma līmeni, kāds ir ārējās komunikācijas, mārketinga vai personāla vadītājam.** Līdzīgu ideju par iekšējās komunikācijas atrašanās vietu uzņēmuma struktūrā aptuveni 20 gadus agrāk ir paudis van RAILS, norādot, ka, **lai iekšējā komunikācija pildītu stratēģiskās vadības lomu, tās vadītājam ir jābūt starp augstākā līmeņa vadītājiem, esot tiešā pakļautībā uzņēmuma vadītājam** (García-Carbonell, N. *et al.*, 2015). Lina Smīta uzsver, ka ideālajā gadījumā iekšējās komunikācijas funkcijai būtu jābūt uzņēmuma vadītāja prioritārajai funkcijai neatkarīgi no tā, cik liela ir organizācija (Smith, 2006).

Taču šo autoru pētījumu rezultāti un secinājumi **nereti ir pretrunā ar to, kāda realitātē ir iekšējās komunikācijas funkcijas ietekme uzņēmumā un kādas atbildīgajam par šo funkciju ir iespējas mijiedarboties ar uzņēmuma vadības grupu,**

**sniegt atbalstu stratēģisko mērķu sasniegšanā.** Tam pamatā ir vēsturiski izveidojusies pieeja komunikācijas vadītājam piedēvēt ļoti šauru kompetenču un uzdevumu loku, kas pamatā ir saistīts ar tehnisku uzdevumu izpildi. Piemēram, vēl 2017. gadā publicētajā pētījumā, ko veikusi zviedru pētnieku grupa Jespers Falkheimers, Matss Heide, Hovards Nothafts, Sāra fon Platena, Šarlote Simonsone un Rikards Andersons, ir **secināts, ka galvenās kompetences, kas joprojām tiek uzskatītas par svarīgām komunikācijas profesionālim uzņēmumā, ir darbs ar komunikācijas kanāliem, mediju attiecību veidošana, tekstu formulēšana un rakstīšana.** Visas šīs kompetences raksturo nevis vajadzība domāt stratēģiski, bet tehniska uzdevumu izpilde. Un, tā kā plašākā uzņēmumu vadības izpratnē komunikācijas profesionāļi tiek uztverti kā tehniska uzdevuma izpildītāji, tie netiek aicināti pie lēmumu pieņemšanas galda, kur tiek risināti stratēģiskās vadības jautājumi (Jesper Falkheimer, Mats Heide, Howard Nothhaft, Sara von Platen, Charlotte Simonsson, Rickard Andersson, 2017).

Līdz ar to iekšējā komunikācija turpina būt funkcija bez skaidras vietas, deleģējuma, vadītāja un resursiem, tajā skaitā, arī budžeta līdzekļiem. Tomēr, apkopojot līdz šim izpētīto par iekšējās komunikācijas funkciju kā vadības atbildības jomu, jāsecina, ka tai būtu jābūt tieši subordinētai uzņēmuma vadītājam, lai tā varētu sniegt stratēģisku atbalstu biznesa mērķu sasniegšanā.

### **Īss darba teorētiskā pamatojuma rezumējums**

Darba teorētiskās daļas ietvaros tika analizēta mijiedarbība starp dažādiem konceptiem, kas ietekmē stratēģisku iekšējās komunikācijas vadību.

**Pirmajā līmenī** tika definēta iekšējā komunikācija kā koncepts, iezīmēta tās vēsturiskā attīstība un ietekmējošie faktori. Promocijas darbā iekšējās komunikācijas stratēģiskā vadība tiek analizēta izrietoši no korporatīvās iekšējās komunikācijas līmeņa, kas raksturo ne tikai stratēģisko vadītāju komunikāciju ar darbiniekiem, bet arī funkcijas stratēģisko nozīmi attiecībā pret uzņēmuma mērķiem un iespējām tos sasniegt. Tas balstās uz Velčas (2007) izstrādāto iekšējās komunikācijas matricu, kurā šo funkciju sadala četros līmeņos: (1) iekšējā tiešo vadītāju komunikācija; (2) iekšējā komandas komunikācija; (3) iekšējā projektu komandu komunikācija; (4) iekšējā korporatīvā komunikācija. Praksē tas nozīmē vadīt iekšējās komunikācijas funkciju, savienojot uzņēmuma biznesa mērķus ar darbinieku komunikācijas vajadzībām un aktuālo problemātiku (issues). Savukārt,

analizējot iepriekš minēto autoru izpētīto, iespējams nonākt pie secinājuma, ka iekšējā komunikācija ir ne tikai vēstījuma devēja radīta ticama informācija un tās nodošana informācijas saņēmējiem, bet iekšējo attiecību komplekss, kas spēj ietekmēt visas organizācijas spēju pastāvēt un attīstīties. Šajā atzinumā pamatojas Autores piedāvātā iekšējās komunikācijas definīcija: **“Iekšējā komunikācija ir process, kura gaitā organizācija veido attiecības ar saviem darbiniekiem, radot uzticēšanos un iesaisti, kas rezultējas uzņēmuma biznesa mērķu sasniegšanā.”**

Savukārt otrajā teorijas apskata līmenī tika analizēta saistība starp tādiem konceptiem kā organizācija kā sistēma, uzņēmuma stratēģiskā vadība, komunikācijas stratēģiskā vadība un iekšējās komunikācijas stratēģiskā vadība. Tas ļāva nonākt pie atziņām par saikni starp šiem konceptiem un to ietekmi uz stratēģiski vadītu iekšējās komunikācijas funkciju.

Analizējot stratēģiskās vadības teorijas un konceptus, šī darba ietvaros ir izvēlēts stratēģiskās vadības konceptu aplūkot no ietekmes pušu teorijas (Stakeholder theory) skatpunkta. Šāda izvēle ir pamatota ar to, ka ietekmes pušu teorija ļauj uz stratēģiskās vadības procesu paraudzīties nevis no procesa vadīšanas viedokļa, bet no nozīmīgas ietekmes pušu vadības, piemēram, darbinieku kā ietekmes puses perspektīvas. Šīs teorijas nostādnes vislabāk ļauj pamanīt, ka tieši ietekmes puses ir tās, kas atzīst un atbalsta stratēģiskos mērķus vai pat līdzdarbojas to īstenošanā.

Tikpat būtiski teorijas otrajā līmenī bija nonākt pie izpratnes par to, ka stratēģiska iekšējā komunikācija izriet no kopējās uzņēmuma komunikācijas stratēģiskās vadības elementiem. Teorijas ietvaros Autore ir formulējusi astoņas stratēģiskas iekšējās komunikācijas pazīmes, kas apkopotas, pētot dažādu autoru atziņas par to, kā izpaužas stratēģiski vadīta iekšējā komunikācija:

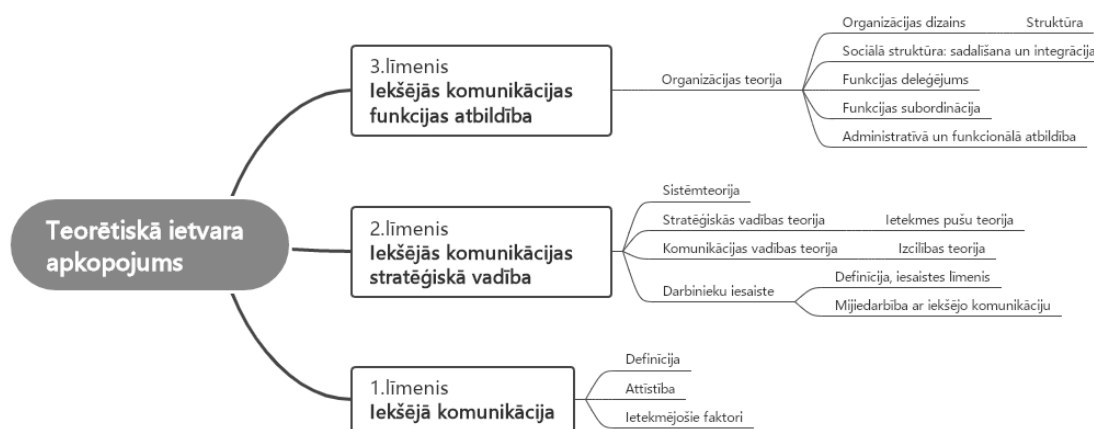
- 1) funkcijas īstenošana atrašanās vadības komandā;
- 2) organizācijas iekšējās vides skenēšana un klausīšanās;
- 3) līdera mērķtiecīga komunikācija par organizācijas stratēģiju un tās ieviešanu;
- 4) iekšējās komunikācijas saikne ar organizācijas darbības stratēģiju un mērķiem;
- 5) darbinieki kā svarīga ietekmes puse (stakeholders);
- 6) darbinieku iesaiste un dialogs lēmumu pieņemšanas procesā;

- 7) iekšējās komunikācijas plānošana;
- 8) iekšējās komunikācijas aktivitāšu novērtēšana.

Šīs komponentes tiek izmantotas empīriskā pētījuma daļā, lai tālāk noskaidrotu un secinātu, kā tās izpaužas uzņēmumos.

Šajā teorijas apskata līmenī tika īsi aprakstīts arī darbinieku iesaistes koncepts un tā saikne ar stratēģiski vadītu iekšējo komunikāciju. Šai teorijas komponentei ir vairāk kontekstuāla nozīme, kas empīriskajā daļā ļauj izdarīt secinājumus par saikni starp iekšējās komunikācijas funkcijas īstenošanas praksi uzņēmumos un darbinieku iesaistes rādītājiem.

Savukārt trešajā teorijas līmenī tika analizēta iekšējās komunikācijas funkcijas atbildība un koncepti, kas to nosaka. Lai pētītu iekšējās komunikācijas funkcijas atbildību, bija svarīgi analizēt iekšējās komunikācijas funkciju no organizācijas dizaina (organisation design) perspektīvas, pievēršoties sadalīšanas un integrācijas konceptiem, kas ļauj izprast to, kāpēc iekšējā komunikāciju uzņēmumos nereti tiek īstenota fragmentāri. Tāpat šajā līmenī tika aprakstīts funkcijas subordinācijas un deleģēšanas nozīmīgums, kā arī aprakstīta iekšējās komunikācijas funkcijas izpausmes atkarībā no tā, kura struktūrvienība vai vadības līmenis to īsteno. Šajā darbā iekšējā komunikācija tika analizēta kā vadības funkcija, daļa no komunikācijas, mārketinga un personāla vadības.



2.5. Attēls. Promocijas darba teorētiskā pamatojuma rezumējums (Autores apkopojums)

2.5.attēlā sniegts šī darba teorētiskā pamatojuma rezumējums, atspoguļojot trīs teorētisko konceptu mijiedarbību un izcelsmi, pamatojoties uz sekundārajām teorētiskajām nostādnēm.

**Rezumējot promocijas darbā apkopotās teorētiskās atziņas par organizāciju kā sistēmu, organizācijas dizainu un stratēģisko vadību, kā arī iekšējās komunikācijas stratēģiskās vadības izpausmēm un to saikni ar darbinieku iesaisti, jāsecina, ka iepriekš veiktie pētījumi norāda uz iekšējās komunikācijas starpdisciplināro raksturu, kas apliecina funkcijas sarežģīto dabu organizācijas sistēmas un dizaina kontekstā.** Šobrīd nav pilnīgas atbildes uz jautājumu, kam būtu jādeleģē iekšējās komunikācijas vadība un kā to vajadzētu organizēt un vadīt, lai tā varētu izmantot savu stratēģisko potenciālu biznesa mērķu sasniegšanā. Nākamajā nodaļā aprakstīti šī promocijas darba ietvaros veiktā praktiskā pētījuma rezultāti - sniegti priekšizpētes aptaujas rezultāti un veikta iekšējās komunikācijas vadības analīze četros dažādos uzņēmumos Latvijā, tiecoties atbildēt uz jautājumiem par iekšējās komunikācijas funkcijas atbildību un tās īstenošanas praksi uzņēmumos Latvijā, kā arī rosinot inovatīvus risinājumus iekšējās komunikācijas funkcijas integrācijai uzņēmumos.



### 3. PROMOCIJAS DARBA PĒTĪJUMA STRATĒGIJA UN DIZAINS

Lai sasniegtu promocijas darba mērķi, pētījumā tika izmantota jaukta pētījuma stratēģija. Pamata pētījumam izvēlēta vairāku gadījumu analīze, kas ietver kvalitatīvu un kvantitatīvu primāro datu ieguvu – intervijas ar iekšējās komunikācijas funkcijas īstenošanā iesaistītajiem vadītājiem un visu darbinieku aptauju iesaistes līmeņa noteikšanai. Lai noskaidrotu, cik vienota ir izpratne par iekšējās komunikācijas funkcijas atbildību profesionāļu vidū Latvijā, vispirms tika veikta priekšizpēte. Turpmāk šajā nodaļā detalizētāk aprakstīta visa pētījuma stratēģija, kā arī pētījuma veikšanas procedūra.

#### 3.1. Priekšizpēte iekšējās komunikācijas atbildības problēmas identificēšanai

Lai varētu identificēt, vai pastāv problēma ar iekšējās komunikācijas atbildību organizācijās Latvijā, promocijas darba autore teorētisko studiju laikā veica priekšizpēti.

##### *Datu ievākšana un pētījuma dalībnieki*

Priekšizpēte tika īstenota 2016.gada novembrī. Aptaujas anketa tika ievietota interneta platformā [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com), un tā tika izplatīta, izmantojot mērķtiecīgo izlases un sniega bumbas metodi, Latvijas profesionālajās organizācijās: Latvijas Asociācijā sabiedrisko attiecību profesionāļiem, Organizāciju psihologu biedrībā un Latvijas Personāla vadības asociācijā. Balstoties uz literatūras studijām, konstatēts, ka šo organizāciju biedri ir saistīti ar iekšējās komunikācijas funkcijas izpildi. Savukārt anketas demogrāfijas daļā iekļautas trīs profesionālās kategorijas, kas izmantotas citu autoru pētījumos, un iekļauta atbilde *cits*, lai būtu iespēja identificēt citu profesiju/funkciju pārstāvjus, kas piedalās priekšizpētē:

- (1) komunikācijas profesionālis (speciālists, vadītājs, konsultants);
- (2) personāla vadības profesionālis (speciālists, vadītājs, konsultants);
- (3) uzņēmuma vadītājs;
- (4) *cits*.

Ar jēdzienu “profesionālis” šī pētījuma ietvaros tiek saprasts cilvēks, kurš strādā noteiktā profesijā, ieguvis profesionālo izglītību vai ieņem noteiktu amatu personāla vai komunikācijas vadības nozarē.

Anketu aizpildīja 124 respondenti, un visas iesniegtās atbildes tika atzītas par derīgām ( $N = 124$ ). Analizējot respondentu sadalījumu pa profesionālajām grupām, identificēts šāds pētījuma dalībnieku sadalījums: **44** komunikācijas profesionāļi, **48** personāla vadības profesionāļi; **9** organizācijas vadītāji; **23** – identificējuši dažādas profesionālās pozīcijas (mārketinga, attīstības, administratīvie vadītāji un dažādi speciālisti).

### *Datu analīze*

Respondentiem tika uzdots viens jautājums: *Kam, jūsuprāt, būtu jābūt atbildīgam par iekšējo komunikāciju organizācijā?* Respondentiem bija iespēja uz jautājumu atbildēt, norādot vienu no piecām atbildēm, kas saskan ar teorijas studijās identificēto nozaru profesionāļu atbildību par iekšējo komunikāciju:

- (1) komunikācijas speciālists/struktūrvienība;
- (2) personāla vadības speciālists/struktūrvienība;
- (3) uzņēmuma vadītājs;
- (4) iekšējās komunikācijas vadītājs, kas tieši pakļauts uzņēmuma vadītājam;
- (5) cits variants.

Atbilžu analīzē tika izmantota aprakstošās statistikas metode, analizējot atbilžu biežumu un analizējot pēc atbildēm dažādās profesionālajās grupās. Dati tika izteikti procentos, un to apstrāde veikta, izmantojot Microsoft Excel programmu.

Lai noteiktu, cik statistiski nozīmīga ir sakarība starp dažādu profesionālo grupu viedokļiem, tika veikts  $\chi^2$  tests. Aprēķins tika veikts datu apstrādes programmā JASP. Tā aprēķināšanā tika izmantotas tikai to respondentu atbildes, kas bija norādījuši savu amata pozīciju, tātad  $n = 119$ .  $\chi^2(12) = 37,28, p < 0,001$ , kas nozīmē, ka pastāv statistiski nozīmīga sakarība starp ieņemamo amatu un viedokli, kam jāatbild par iekšējo komunikāciju uzņēmumā (skatīt 7.pielikumu).

### 3.2. Gadījumu analīze

Lai sasniegtu šī promocijas darba mērķi un gūtu atbildes uz pētījuma jautājumiem, izvēlēta vairāku gadījumu analīze (*multiple case-study*), kas tiek uzskatīta par tādu, kas ļauj izdarīt padziļinātus secinājumus par vienu fenomenu dažādās organizācijās.

Viens no gadījumu analīzes vadošajiem ekspertiem pasaulē Roberts Jins (Robert Yin) skaidro, ka gadījuma analīze ir empīrisks pētījums, kas analizē kādu parādību tās dabiskajā vidē, izmantojot vairākas datu ieguves metodes un avotus (Yin, 1991 citēts pēc Piperes, Vendes, Kamerādes, 2016). Kā norāda Pipere, atsaucoties uz atzītiem šīs pētniecības metodes ekspertiem, gadījuma analīze ir intensīvs tādas parādības vai sociālās vienības kā indivīda, grupas, institūcijas vai kopienas detalizēts apraksts un analīze. Gadījums ir ierobežots, integrēta sistēma (Merriam S.B., 1998 citēts pēc Piperes, 2011). Analīzes gadījumā kā gadījumu var aplūkot procesus, darbību, notikumus un programmas (Pipere, 2011).

Gadījuma analīzes metode tiek iedalīta pēc dažādām pazīmēm. Holistiskā gadījuma analīze kā metode paredz tikai kvalitatīvu metožu pielietojumu, ļaujoties uz naratīvu un fenomenoloģisko aprakstu. Savukārt stiprinātā gadījuma analīze (*embedded case study*) iekļauj vairāk par vienu vienību, mērķi, un parasti nav ierobežota ar kvalitatīvās analīzes metodi (Scholz & Tietje, 2002, 14.lp). Kā uzsver Kristīne Deimona un Imijs Holovejs (Daymon, Holloway, 2002, 234.lp) gadījuma analīze kā metode no citām pētniecības metodēm atšķiras ar to, ka ir ļoti specifiska un ar dziļu fokusu uz situāciju kā intereses objektu pašu par sevi. Tomēr, lai arī gadījumu studiju ietvaros galvenais intereses objekts ir pats gadījums, izmantojot gadījuma analīzes rezultātus, zinātnieki izvirza analītiskus vispārinājumus, rada jaunus jēdzienus, izvirza teorētiskus pieņēmumus un hipotēzes (Yin, 2009 citēts pēc Piperes, Vendes, Kamerādes, 2016). **Šī darba ietvaros izmantota stiprinātā gadījuma analīze, kas ietver gan kvalitatīvu, gan kvantitatīvu datu iegūvi.**

Lai arī gadījumu analīzes pamata uzstādījums ir viena gadījuma analīze, literatūrā, īpaši vadības un biznesa zinātnē, arvien biežāk sastopamas vairāku gadījumu analīzes. Tie ir gadījumi, kuru ietvaros tiek pētītas vairākas organizācijas vienlaikus. Visbiežāk šo pētījumu mērķis ir salīdzināt vairākus gadījumus, lai noskaidrotu, kas šajos gadījumos ir kopējs un atšķirīgs (Kamerāde, 2011 citēta pēc Piperes, Vendes, Kamerādes, 2016 ). **Jins arī skaidro, ka pasaules līmeņa pētniecībā pazīstami gadījumu analīzes piemēri**

**demonstrē ne tikai izzināšanas un aprakstīšanas funkciju, bet arī sniedz jaunas zināšanas, lai veidotu alternatīvu redzējumu (Yin, 2018).** Šo skatījumu apliecina arī Eizenhardas teiktais, ka vairāku gadījumu analīzes metodi izmanto, lai radītu jaunus teorētiskus konceptus, modeļus un pat teorijas. Piemēram, Eizenharda savās publikācijās skaidro gan viena gadījuma, gan vairāku gadījumu analīzes mērķus, kas ir ne tikai aprakstīt konkrētus fenomenus, bet radīt teorijas (Eizenharda, 1989). Tāpēc šajā promocijas darbā izvēlēta tieši vairāku gadījumu analīze – tā ļauj ne tikai analizēt iekšējās komunikācijas praksi uzņēmumos, bet dod arī iespēju radīt sākotnēju konceptuālu modeli iekšējās komunikācijas vadīšanai uzņēmumā.

**Lai nodrošinātu izvēlētās vairāku gadījumu analīzes kapacitāti, pētījuma ietvaros tika nodrošināti šādi aspekti:**

- 1) *Izmantota datu avotu triangulācija:* intervijās aicināti piedalīties dažādi vadības līmeņa speciālisti, kuri ir tieši saistīti ar iekšējās komunikācijas vadības funkcijas īstenošanu atbilstoši zinātniskajos pētījumos aprobētajām zināšanām un kuru viedoklis var būt atšķirīgs.
- 2) *Metožu iekšējā triangulācija:* katra gadījuma ietvaros tika izmantota jaukta pētījuma metode - padziļinātas, daļēji strukturētas intervijas, kas ļauj sasniegt promocijas darba primāro mērķi, un anketēšana darbinieku iesaistes līmeņa analīzei, lai sasniegtu darba sekundāro mērķi. Tādējādi pētījuma rezultātus iespējams interpretēt, ņemot vērā ne tikai vadības viedokli par iekšējās komunikācijas vadības praksi, bet arī analizēt saikni starp iekšējās komunikācijas vadības praksi un darbinieku iesaistes līmeni.
- 3) *Pamatoti datu ievākšanas instrumenti:* datu ievākšanai tika izmantoti pētniecības teorijā un praksē aprobēti instrumenti, kas palīdz sasniegt pētījuma mērķi.
- 4) *Rezultāti ir noderīgi dalībniekiem/pētījuma atskaites izplatīšana:* pētījuma veikšanas gaitā pētījuma dalībnieki tika iepazīstināti ar darbinieku iesaistes pētījuma rezultātiem, kā arī svarīgāko iekšējās komunikācijas vadības problemātiku. Pēc promocijas darba aizstāvēšanas pētījuma dalībniekiem tiks izsūtīts konceptuālais iekšējās komunikācijas vadības modelis testēšanai praksē.

### 3.2.1. Gadījumu atlase

Gadījumu atlase šajā pētījumā atbilst kvalitatīva pētījuma būtībai, kuru mērķis ir aprakstīt, izskaidrot un interpretēt parādības un procesus, tādēļ dalībnieku atlases stratēģiju nosaka nevis pētāmās populācijas sociāldemogrāfiskie raksturlielumi, bet gan pati pētāmā parādība vai process (Rapley, 2014 citēts pēc Mārtinsones&Piperes, 2021). Tāpēc atšķirībā no kvantitatīvā pētījuma izlases, kurai ir jārepresentē populācija, kvalitatīvā pētījuma procesā būtiskākais ir atrast tādus pētījuma dalībniekus, kuri var sniegt pēc iespējas bagātīgākas atbildes uz pētījuma jautājumiem (Creswell&Poth, 2018 citēts pēc Mārtinsones, Piperes, 2021).

Kā atzīmē Mārtinsones un Piperes, vairums vadošo autoru kvalitatīvās pētniecības jautājumos norāda, ka **kvalitatīvās pētniecības centrā ir mērķtiecīgā izlase**. Pētnieks pats apzināti izvēlas visproduktīvāko izlasi, kas viņam palīdzēs atbildēt uz pētījuma jautājumiem, izziņāt pieredzes un radīt konceptuālus modeļus. Pētnieks atlases kritērijus var noteikt, balstoties savā praktiskajā pieredzē saistībā ar pētāmo problēmu, pieejamajā literatūrā un iepriekš iegūtos pētījuma datus (Piperes, 2011 citēts pēc Mārtinsones&Piperes, 2021). Kā norāda autores, kvalitatīvā pētījuma mērķtiecīgā izlase var ietvert pat desmit kritērijus, piemēram, maksimālās subjektu variācijas, dalībniekus ar speciālām zināšanām kādā jomā, dalībniekus ar "intensīvu" pieredzi, ērti pieejamus dalībniekus (Palinkas et al.,2015; Patton, 1990; Suri, 2011 citēts pēc Mārtinsones&Piperes, 2021). Kā norāda Eizenharda, lai arī gadījumi var tikt izvēlēti pēc nejaušības principa, nejaušā izlase nav nedz vajadzīga, nedz vēlama (Eizenharda, 1989).

Tāpēc promocijas darba empīriskajā daļā izpētei pēc mērķtiecīgās atlases metodes tika izvēlēti četri dažādi uzņēmumi, kas atbilda mērķtiecīgiem atlases kritērijiem. **Kā galvenais dalībnieku atlases kritērijs izvēlēta intensīva dalībnieku pieredze iekšējās komunikācijas īstenošanā**. Tomēr uzņēmumi pētījumam tika izvēlēti, ņemot vērā arī papildu kritērijus (skatīt kritēriju apkopojumu 3.1. tabulā), kuri noteica to, vai uzņēmumos bija iespējams pētīt iekšējās komunikācijas vadības funkcijas īstenošanu, iekšējās komunikācijas stratēģisko pieeju un tās saikni ar darbinieku iesaisti.

Pirms kritēriju apraksta vēl jāuzsver, ka, pētot zinātniskos rakstus, pētījumus un teorijas, nekur nav atrastas norādes par to, ka kādam organizācijas vai uzņēmumu tipam iekšējā komunikācija nebūtu saistoša. Tātad, pilnīgi visiem uzņēmumiem neatkarīgi no

nozāres un lieluma darbinieku skaita ziņā, lai tie varētu pastāvēt un realizēt izvirzītos mērķus, ir jārealizē iekšējā komunikācija ar darbiniekiem. Tāpēc šajā pētījumā konstatētais attiecībā uz iekšējās komunikācijas vadību ir saistošs kā pakalpojumu nozarē, tā arī ražošanas nozarē strādājošajiem uzņēmumiem.

### **Uzņēmumu atlasei izmantoti šādi papildu mērķtiecīgās atlases kritēriji:**

(1) ***Uzņēmuma lielums pēc darbinieku skaita.*** Šis kritērijs ir nozīmīgs rādītājs tam, vai uzņēmumā iekšējās komunikācijas vadībai un īstenošanai var tikt izdalīti resursi, kā arī pazīme tam, lai noteiktu, cik sarežģīta ir uzņēmuma organizatoriskā sistēma, kas norāda uz nepieciešamību organizēt iekšējās komunikācijas funkciju. Tāpēc šī pētījuma ietvaros padziļinātai izpētei gadījumu analīzes fāzē tika atlasīti tikai tie uzņēmumi, kuros ir vismaz 50 darbinieku.

(2) ***Visiem padziļinātai izpētei atlasītajiem uzņēmumiem jāatšķiras pēc darbinieku skaita,*** lai tādējādi būtu iespējams pētījuma gaitā nonākt pie atziņām, kas atšķir lielākus uzņēmumus no mazākiem darbinieku skaita ziņā un kā tas ietekmē stratēģisku iekšējās komunikācijas funkcijas vadību un atbildību. Tāpēc četri uzņēmumi tika atlasīti šādās robežās pēc darbinieku skaita:

50 – 110 darbinieku;

120 – 340 darbinieku;

350 – 690 darbinieku;

700 – 1000 darbinieku.

(3) ***Uzņēmumos iekšējās komunikācijas funkcijas atbildībai jābūt īstentai atšķirīgi.*** Uzņēmumu atlases procesā tika ņemts vērā, kurš konkrētajā uzņēmumā atbild par iekšējās komunikācijas vadību un īstenošanu, piemēram, personāla vadītājs, komunikācijas vadītājs, mārketinga vadītājs vai nenoteikta atbildība. Tādējādi tas ļauj analizēt iekšējās komunikācijas funkcijas atbildības nozīmi un stratēģisku vadīšanu dažādos kontekstuālos apstākļos.

(4) ***Dalībnieku pieejamība pētījumam.*** Šis kritērijs izriet no fakta, ka, lai padziļināti pētītu iekšējās komunikācijas praksi uzņēmumā, starp pētnieku un pētījuma dalībnieku ir

jāpastāv uzticēšanās attiecībām. Tāpēc potenciālie pētījuma dalībnieki tika meklēti divos veidos: (1) uzņēmumi tika individuāli aicināti piedalīties pētījumā un (2) promocijas darba metodes publiskajā prezentācijā auditorijā autore norādīja uz iespēju brīvprātīgi pieteikt savu pārstāvēto uzņēmumu dalībai pētījumā. Individuāli tika uzrunāti uzņēmumi, kuri bija veikuši pašnovērtējumu iniciatīvas “Ilgspējas Indekss” ietvaros, kurā promocijas darba autore bija eksperte sadaļā “Darba vide”, un kuru raksturojums atbilst pamata kritērijam “intensīva iekšējās komunikācijas pieredze” un atbilst papildu kritērijiem, kas ir, vismaz 50 darbinieki, atšķirīgas iekšējās komunikācijas funkcijas īstenošanas prakses, atšķirīgi pēc darbinieku skaita.

Pēc individuāla un publiska aicinājuma piedalīties pētījumā, atsaucās 5 uzņēmumi. Visi pieci no tiem atbilda kritērijiem, taču pētījuma gaitā piektā uzņēmuma dalībnieki tomēr nebija pilnā mērā gatavi sadarboties, lai pētījumu varētu pilnvērtīgi veikt. Tāpēc pētījumā saglabājās četri uzņēmumi.

3.1.tabula

Pētījuma dalībnieku atlases kritēriju apkopojums (Autores veidota)

<b>Gadījums</b>	<b>1.kritērijs (pamata) Intensīva pieredze</b>	<b>2.kritērijs (uzņēmumā vismaz 50 darbinieki)</b>	<b>3.kritērijs Atšķirīgs darbinieku skaits</b>	<b>4.kritērijs Atbildība par funkciju</b>	<b>5.kritērijs Pieejamība</b>
A	+	+	350-690	Iekšējās un ārējās komunikācijas vadītājs	Gatavība piedalīties pētījumā
B	+	+	700-1000	Kvalitātes vadītājs	Gatavība piedalīties pētījumā
C	+	+	120-340	Neskaidra funkcijas atbildība	Gatavība piedalīties pētījumā
D	+	+	50 -110	Personāla vadītājs	Gatavība piedalīties pētījumā

Līdz ar to, pieņemot lēmumu par gadījumu dalībnieku skaitu, tika ņemta vērā starptautiskā pētniecības prakse. Kā norāda Nebraskas Universitātes profesors Dž.

Kresvels, lai arī kvalitatīvajā pētniecībā nav stingru robežu, kas nosaka izlases lielumu, tomēr visbiežāk gadījumu analīzē izmanto četrus līdz piecus dalībniekus (Creswell, 1998, 2002, 2014 citēts pēc Mārtinsones&Piperes, 2021), kā arī pētnieks pētniecības gaitā var pieņemt lēmumu par gadījumu skaita palielināšanu vai samazināšanu, balstoties uz datu piesātinājumu. Arī Eizenharda atzīst, ka nav ideālā gadījumu skaita, tomēr skaits starp 4 līdz 10 gadījumiem ir pietiekami darbotiespējīgs, lai varētu izdarīt secinājumus un pat izstrādāt teorētiskus konceptus (Eizenharda, 1989).

Līdz ar to pētījumam tika izvēlēti četri uzņēmumi, kas atbilst mērķtiecīgās atlases kritērijiem (skatīt tabulu 3.1.).

### *Gadījumu analīzei izvēlēto uzņēmumu raksturojums*

Tā kā darba vides pētījumi ietver “jutīgu” un konfidenciālu informāciju, lai sargātu uzņēmumu biznesa praksi un nodrošinātu savu kā pētnieka integritāti, darba ietvaros uzņēmumu nosaukumi tiek kodēti ar latīņu burtiem A;B;C;D.

**Uzņēmums A** (Apsardze un drošība). Tajā strādā aptuveni **550 darbinieku**, kas savus darba pienākumus veic posteņos visā Latvijā. Šī uzņēmuma apgrozījums 2018.gadā, pēc informācijas mājaslapā, bija 19,6 mlj EUR, un ikgadējā “Ilgspējas Indeksa” novērtēšanā tas ierindojies Zelta kategorijā. Iekšējās komunikācijas funkcionālā **atbildība nodota iekšējās un ārējās komunikācijas vadītājam.**

**Uzņēmums B** (Azartspēļu pakalpojums). Tajā strādā aptuveni **900 darbinieku**, kas savu darbu veic filiālēs visā Latvijā. Uzņēmuma apgrozījums 2018.gadā bija teju 62 mlj EUR (pēc Lursoft datiem). Arī šis uzņēmums vairākus gadus pēc kārtas startēja iniciatīvā “Ilgspējas Indekss” un ierindojās Sudraba kategorijā. Iekšējās komunikācijas funkcijas **atbildība nav skaidri noteikta.**

**Uzņēmums C** (Informācijas tehnoloģiju uzņēmums). Tajā strādā ap **150 darbiniekiem**. Uzņēmuma gada apgrozījums 2018.gadā bija 6,9 mlj EUR (pēc uzņēmuma interneta vietnē publicētās informācijas). Iekšējās komunikācijas funkcijas **atbildība nav skaidri noteikta – to daļa mārketinga komunikāciju vadītāja un personāla vadītāja.**



**Uzņēmums D** (Apdrošināšanas pakalpojums). Tajā ir **50 darbinieku**, visi strādā vienā ēkā. Uzņēmuma apgrozījums 2018. gadā bija 31 mlj EUR. Iekšējās komunikācijas funkcijas **atbildība nodota personāla vadītājam**.

Katrā no četriem uzņēmumiem Autore veica divu līmeņu pētījumu: pirmajā fāzē katrā uzņēmumā tika īstenots darbinieku iesaistes pētījums, kura ietvaros katrs darbinieks tika lūgts izteikt viedokli par faktoriem, kas saistīti ar iesaistes līmeni uzņēmumā; otrajā fāzē notika daļēji strukturētas padziļinātās intervijas ar uzņēmumu vadītājiem un par iekšējās komunikācijas īstenošanu atbildīgajiem vadītājiem vai speciālistiem. Turpmākajās apakšnodaļās aprakstīta datu ievākšanas un analīzes procedūra.

### 3.2.2. Interviju datu ievākšanas un analīzes procedūra

Četru gadījumu analīzes studijas norisinājās laika periodā no 2016.gada 15.augusta līdz 2017.gada 14.janvārim. Šajā laika posmā notika padziļinātās intervijas ar četru uzņēmumu pārstāvjiem, kopumā veicot sarunas ar 13 vadības līmeņa darbiniekiem. Visas intervijas norisinājās klātienē uzņēmumu telpās Rīgas teritorijā. Kopējais intervijām veltītais laiks – 20 astronomiskās stundas.

Kā norādījis Brigss, 90% sociālo zinātņu pētījumu kā datu vākšanas metode tiek izmantota intervija (Briggs, 1986 citēts pēc Kroplija un Raščevskas 2002). Kā uzsver autori, intervija ir zināšanu sociālā konstruēšana. Tāpēc pētījumos, kuru mērķis ir izpētīt kādu fenomenu, lai atklātu jaunas zināšanas un tās aprobētu, nepieciešama padziļināta informācija, kuras iegūšana kvantitatīvās metodoloģijas ceļā praktiski nav iespējama. Arī Patonss norāda uz arvien pieaugošo tendenci pētījumos izmantot padziļinātās intervēšanas metodi (Pattons, 2002).

Strukturētās intervijas ir augsti strukturētu jautājumu un atbilžu apmaiņa, kurā pētnieks izmanto speciāli sagatavotus jautājumus un cer saņemt konkrētas atbildes (Kroplijs, Raščevska, 2002). Taču, tā kā promocijas darba Autore jautājumus definēja plašāk nekā tas ir strukturētās intervijās un reaģēja uz nozīmīgām atbildēm ar papildu jautājumiem, atbilstoši Mārtinsones interviju iedalījumam, šī pētījuma ietvaros datu ievākšanai izmantota daļēji strukturētās intervijas metode. Turklāt daļēji strukturēto interviju stiprā puse ir intervētāja spēja iedziļināties konkrētajā situācijā.

Pirms interviju veikšanas Autore izstrādāja intervijas protokolu, kas tika strukturēts, iekļaujot ievada jautājumus, pamata jautājumus un noslēdzošo jautājumu, lai noskaidrotu, vai pētniece nav aizmirsusi pajautāt kaut ko būtisku, ko intervējamais vēl gribētu piebilst tēmas sakarā. Intervijas protokola sadaļas tika balstītas uz trim teorētiskajās studijās izvirzītajiem konceptiem: (1) funkcionālā atbildība un deleģējums, (2) stratēģiskas iekšējās komunikācijas elementi, (3) darbinieku iesaiste. Kopumā protokols ietver 26 jautājumus.

Sarunas ar interviju dalībniekiem tika ierakstītas audio formātā, vēlāk veidojot transkriptus. To apkopojuma rezultātā Autores rīcībā nonāca datu apjoms uz 260 lappusēm.

Interviju analīzē tika izmantota teksta tematiskā analīze. Tematiskās analīzes definīcija jau izteikta tās nosaukumā - tā ir intervijas vai citu kvalitatīvo datu galveno tēmu analīze par to, kas ir teikts, nevis par to, kā tas ir pateikts (Pipere, 2016). Autore arī norāda, ka šīs analīzes metodes ietvaros tiek atklātas relatīvi plašas tēmas, kas pilnībā apkopo iegūto datu saturu.

Pamatojoties uz tematiskās analīzes galvenajiem principiem, pētījuma ietvaros tika

- (1) sagatavoti transkripti/ iegūti tekstuāli dati;
- (2) veikta detalizēta iepazīšanās ar datiem;
- (3) veikta datu kodēšana un konceptualizācija;
- (4) noteiktas aprakstāmās tēmas, kas izriet no teorijas un citu autoru pētījumu studijām.

Tātad šīs pētījuma fāzes ietvaros, tēmas tika izvēlētas, pamatojoties tikai uz tām zināšanām, kas iegūtas teorētisko studiju laikā un kas atbilst jau līdz šim secinātajam un konceptualizētajam.

Kad atbilstoši teorijas apskatam tika atlasītas tēmas, intervijas transkripti tika kodēti pēc tematiem, veidojot tabulas, kur katrai tēmai tika izcelti atbilstoši teikumi, teikuma daļas vai vārdu savienojumi. Katram no gadījumiem tika sagatavota atsevišķa tabula, kas ļauj katru gadījumu izolēt un pētīt kā unikālu vienumu. Apkopojot dažādu intervijas dalībnieku teikto par vienu un to pašu tematu, tika meklēts kopīgais un atšķirīgais, kas ļauj secināt, cik viengabalaina ir visu viena uzņēmuma pārstāvju izpratne un skatījums uz iekšējās komunikācijas funkcijas vadību un stratēģiskās pieejas esamību.

### 3.2.3. Pētījumā iesaistīto uzņēmumu darbinieku iesaistes līmeņa novērtēšana

Pirmo reizi darbinieku iesaistes jēdziens parādās žurnāla *Academy of Management* rakstā “*Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*” (Kahn, 1990). Šajā rakstā Kāns sniedz pamatojumus un skaidro galvenās ietekmes no klasiskās socioloģijas tekstiem, ko sešdesmitajos gados savos pētījumos aprakstījis Gofmans. Kāns (Kahn, 1990) definē personisko iesaisti kā “sinhronu personas pašam vēlamu nodarbinātības izpausmi un uzdevumu veikšanas uzvedību, kas veicina saplūsmi ar darbu, citu personu klātbūtni un aktīvu, pilnvērtīgu lomas izpildi”. Savukārt *Gallup* vadības pētījums, ko 2012.gadā veicis Robinsons (citēts pēc Mishra, Boyton, Mishra, 2014), atklāj, ka iesaistīti darbinieki izjūt patiesi dziļu saistību ar saviem darba devējiem un ietekmē organizācijas biznesa rezultātu uzlabošanos, samazinoties tādiem rādītājiem kā prombūtnes, darbinieku mainīgums, drošības incidenti un produktu bojājumi.

Lai pētītu darbinieku iesaistes līmeni, pasaulē pieejamas dažādas darbinieku iesaistes izpētes metodoloģijas, kas pamatā ietver kvantitatīvu darbinieku izpēti ar aptaujas anketas kā instrumenta izmantojumu. Taču *darbinieku iesaisti* kā izpētes terminu radīja uzņēmuma *Gallup* pētnieku grupa, un viņu metodoloģija ir izstrādāta, pamatojoties uz 25 gadus ilgu pētījumu pieredzi vadītāju un darbinieku intervēšanā un aptauju veikšanā. Šī metodoloģija ir globāli atzīta un ļauj statistiski pamatot saikni starp darbinieku iesaistes rādītājiem un uzņēmumu produktivitāti, peļņu, darba drošību un klientu apmierinātību (Little&Little, 2006). *Gallup* izstrādāto darbinieku iesaistes anketu ir aizpildījuši vairāk nekā 7 miljoni cilvēku 113 valstīs. Līdz ar to var uzskatīt, ka metode ir plaši aprobēta. *Gallup* pētījumu rezultāti un atziņas publicētas grāmatās, profesionālajos izdevumos, akadēmiskajos žurnālos un interneta vietnēs (Little&Little, 2006).

*Gallup* pētnieku grupa, attīstot metodoloģiju, to nodēvēja par Q12 Meta analīzi, kas ietver teorētiskos konceptos balstītus 12 pamata un vienu papildu apgalvojumu: (00) vispārējā apmierinātība; (01) gaidas; (02) materiāli un aprīkojums; (03) iespēja darīt to, kas vislabāk padodas; (04) atzinība par labu darbu; (05) kāda cita rūpes par mani darbā; (06) attīstības sekmēšana; (07) viedoklim ir nozīme; (08) misija/jēga; (09) kolēģu tieksmās uz kvalitāti; (10) labākie draugi; (11) progress; (12) mācīšanās un izaugsme. Šie apgalvojumi klasificēti, veidojot četru līmeņu iesaistes modeli, kas darbiniekiem ļauj atbildēt uz šādiem jautājumiem: (1) Vai es zinu, ko darīt, un vai man ir darba instrumenti;

(2) Kāda ir mana loma, un kā kolēģi mani uztver; (3) Vai es jūtos piederīgs; (4) Kā es mācos un augu (Tefera, Migiro & Moletsane, 2019).

Savukārt respondentiem sniedzot novērtējumu par katru apgalvojumu, tie tiek klasificēti trijās grupās: “iesaistīti” (engaged), “neiesaistīti” (non-engaged) un “aktīvi neiesaistīti” (active disengaged) (Coffman&Gonzalez-Molina, 2002 citēts pēc Little&Little, 2006), kas ļauj izvērtēt, cik procentuāli liela daļa no uzņēmuma darbiniekiem iekļaujas kādā no trijām grupām. Tādējādi iespējams secināt, cik augsts ir darbinieku iesaistes līmenis, un tas ļauj arī vērtēt saikni ar uzņēmuma peļņas rādītājiem, izmaksām darbinieku prombūtnes dēļ, nelaimes gadījumiem darba vietā un produktivitāti.

Viens no šī promocijas darba mērķiem ir saprast, vai tam, kā uzņēmumā tiek realizēta iekšējā komunikācija, ir saikne ar darbinieku iesaistes līmeni, un līdz ar to, vai var izdarīt secinājumus par saikni ar uzņēmuma biznesa rādītājiem. Tāpēc par pamatu ir izmantota Gallup Q12 metode, kuru adaptējot, ir izstrādāta četru gadījumu uzņēmumu izpētei paredzētā darbinieku iesaistes anketa. Sakarā ar to, ka vairākumā pētījumu, kuru mērķis ir izprast galvenos darbinieku iesaistes līmeņa paaugstināšanas faktoros, ir secināts, ka tie ir iekšējā komunikācija un līderība (Tefera, Migiro & Moletsane, 2019), šī promocijas darba darbinieku iesaistes anketa Q12 tika papildināta ar tajā trūkstošajiem ar komunikāciju saistītajiem faktoriem. Gallup Q12 apgalvojumu sarakstam tika pievienoti vēl pieci papildu apgalvojumi, kas ļauj precīzāk izprast iekšējās komunikācijas nozīmi darbinieku iesaistē. Līdz ar to anketa tika veidota ar 18 apgalvojumiem par iekšējās komunikācijas un darba vides jautājumiem un trim vispārējās apmierinātības indikatoriem anketas sākumā. Kopumā anketā ietverts 21 apgalvojums (Skatīt 5.pielikumu).

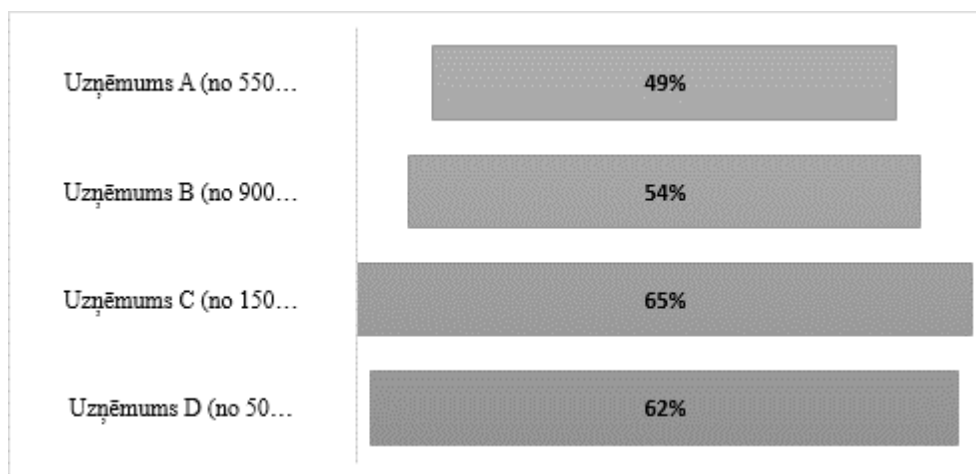
Tāpat, pirms rēķināt darbinieku iesaistes līmeni, 18 darbinieku iesaistes pamata apgalvojumiem tika aprēķināts iekšējās saskaņotības rādītājs  $\alpha = 0,89$ , kas liecina par augstu iekšējo saskaņotību anketā iekļautajos apgalvojumos. Aprēķins tika veikts JASP datu apstrādes programmā (apkopojumu skatīt 8.pielikumā).

Katru no 21 apgalvojuma respondenti novērtēja piecu punktu skalā, kur katram novērtējuma līmenim piešķirta vērtība no 1 līdz 5: “nezinu” – 0 ; “pilnībā nepiekrītu” – 1; “drīzāk nepiekrītu” – 2; “grūti pateikt” – 3; “drīzāk piekrītu” – 4 ; “pilnībā piekrītu” – 5.

*Aptaujas respondenti un atbildēšanas rādītājs*

Katra gadījuma studiju ietvaros tika veikta uzņēmumu darbinieku anketēšana, lai noteiktu darbinieku iesaistes līmeni. Anketa elektroniskā formā tika izsūtīta visiem četrus uzņēmumu darbiniekiem. Kopumā tika izsūtīts 1650 e-pastu visu līmeņu darbiniekiem, bet savu viedokli izteica 832 darbinieki, kas ir ~50% no kopējā respondentu skaita. Atbilžu biežuma (response rate) rādītāju salīdzinājumu pa gadījumiem skatīt 3.1. attēlā.

Atsaucoties uz Baruka un Holtoma veikto pētījumu, kura ietvaros analizēts respondentu atbildēšanas rādītāja (response rate) īpatsvars pirmā un otrā līmeņa biznesa un organizāciju vadībai veltītajos starptautiskajos zinātniskajos žurnālos publicētajos rakstos, secināts, ka vidējais atbildēšanas rādītājs ir 48,3% no kopējā izplatīto anketu apjoma (Baruch & Holtom, 2008). Rādītājs ir augstāks ASV zinātnisko žurnālu publikācijās – 49,9%, bet starptautiskajos žurnālos ārpus ASV šis rādītājs ir aptuveni 45,8%.



3.1. attēls. Darbinieku iesaistes aptaujas atbildēšanas rādītāji uzņēmumos (Autores veidots)

Gadījums A. Šajā uzņēmumā anketu aizpildīja 273 dažādu līmeņu darbinieki, kas kopumā ir 49% no kopējā darbinieku skaita. Sadalījums pa dzimumiem: 83,2% vīriešu un 16,5% sievietes. Savukārt respondentu sadalījums pa amatu kategorijām ir šāds: projektu vadītāji - 1%; speciālisti – 77,3%; struktūrvienību vadītāji – 14,3%, uzņēmuma vadība – 0,4%; nav sniegta atbilde – 6,2%.

Gadījums B. Šajā uzņēmumā anketu aizpildīja 450 dažādu līmeņu darbinieki, kas ir 54% no kopējā darbinieku skaita. Sadalījums pa dzimumiem: 26% vīriešu un 74%

sieviešu. Savukārt respondentu sadalījums pa amatu kategorijām ir šāds: atbalsta struktūrvienību darbinieki - 8%; speciālisti – 83%; struktūrvienību vadītāji – 9%.

Gadījums C. Šajā uzņēmumā anketu aizpildīja 78 dažādu līmeņu darbinieki, kas ir 65% no kopējā darbinieku skaita. Sadalījums pa dzimumiem: 37% vīriešu un 63% sievietes. Savukārt respondentu sadalījums pa amatu kategorijām ir šāds: projektu vadītāji - 6,4%; speciālisti – 73,1%; struktūrvienību vadītāji – 14,1%, uzņēmuma vadība – 2,6%; asistenti – 3,8%.

3.2.tabula

Gadījumu studiju dalībnieku darbinieku aptaujas respondentu sadalījums (Autores veidota)

Gadījums	Respondentu skaits/% īpatsvars no kopējā darbinieku skaita	Respondentu demogrāfiskais sadalījums (dzimums)	Respondentu % sadalījums pēc amata
Gadījums A	272 (49%)	83% vīriešu 17% sievietes	<b>77,3% speciālisti</b> 1% projektu vadītāji 14,3% struktūrvienību vadītāji, 0,4% uzņēmuma vadība 6,2% nav sniegta atbilde
Gadījums B	450 (54%)	26% vīriešu 74% sievietes	<b>83% speciālisti</b> 9% struktūrvienību vadītāji 8% atbalsta nodaļu darbinieki
Gadījums C	78 (65%)	37% vīriešu 63% sievietes	<b>73,1% speciālisti</b> 6,4% projektu vadītāji 14,1% struktūrvienību vadītāji 2,6% uzņēmuma vadība 3,8% asistenti
Gadījums D	31 (62%)	39% vīriešu 61% sievietes	<b>54,8% speciālisti</b> 12,9% projektu vadītāji 32,3% struktūrvienību vadītāji

Gadījums D. Šajā uzņēmumā anketu aizpildīja 31 dažādu līmeņu darbinieks, kas ir 62% no kopējā darbinieku skaita. Sadalījums pa dzimumiem: 38,7% vīriešu un 61,3% sievietes. Savukārt respondentu sadalījums pa amatu kategorijām ir šāds: projektu vadītāji - 12,9%;

speciālisti – 54,8%; struktūrvienību vadītāji – 32,3%. Gadījumu salīdzinošos rādītājus skatīt 3.2.tabulā.

#### *Darbinieku iesaistes aptaujas īstenošanas procedūra*

Anketas sākumā tika iekļauti darbinieku dati: dzimums, vecums, darba stāžs uzņēmumā un amats. Tādējādi bija iespējams noteikt darbinieku grupas ar augstāko un zemāko iesaistes līmeni. Anketas tematiskajā ievadā tika iekļauti četri pamata kritēriji, kuri vēlāk tika korelēti ar papildu kritērijiem par darba vidi, attiecībām un savstarpējo komunikāciju uzņēmumā.

Pirms aptaujas anketas izplatīšanas Autore veica anketas pārbaudi, aicinot to klātienē aizpildīt diviem neatkarīgiem un ar tēmu un jomu nesaistītiem cilvēkiem, kam bija atšķirīgi demogrāfijas parametri un profesionālā nodarbošanās. Šīs anketas tests tika veikts ar mērķi pārliecināties, ka anketā iekļautie jautājumi/apgalvojumi ir saprotami un nerada papildu jautājumus, tādējādi izvairoties no situācijas, kad tiek saņemtas neaizpildītas un analīzei nederīgas anketas.

#### *Darbinieku iesaistes aptaujas datu ievākšanas procedūra*

Aptauja norisinājās laika periodā no 2016.gada oktobra līdz 2017.gada martam. Šajā periodā pakāpeniski tika izplatīta anketa četru gadījumu analīzes uzņēmumu darbiniekiem. Viņi tika aicināti trīs nedēļu laikā paust savu viedokli par darba vides jautājumiem. Tādēļ var uzskatīt, ka respondentiem tika dots samērīgs laiks, lai anketu aizpildītu. Aptaujas anketa tika izplatīta, izmantojot interneta platformu [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com), un drukātā veidā tiem respondentiem, kuru darba specifika neparedz darbu pie datora (uzņēmumā A). To anketu datus, kas tika saņemtas drukātā formā, Autore ievadīja elektroniskā formā kopējā datu failā.

Darbinieku iesaistes rādītāji tika analizēti katra uzņēmuma ietvaros, kas nozīmē, ka svarīgāks par kopējo atbilžu biežuma rādītāju ir katra uzņēmuma individuālais rādītājs, kas šajā pētījumā nav zemāks par minētajiem 49%, lai datus varētu analizēt, pamatojoties uz labāko pētniecības praksi.

#### *Datu analīzes metodes*

**Aptaujas anketas datu apstrāde.** Lai apstrādātu pētījuma rezultātus, dati (atbildes uz jautājumiem) no katra uzņēmuma tika apkopotī vienā failā. Katram jautājumam ar SPSS

programmas palīdzību tika izveidotas tabulas, kur attēlots respondentu skaits katrai atbildei un procentuālais sadalījums.

Respondentiem sniedzot novērtējumu par katru apgalvojumu, tie tika klasificēti pēc Gallup Q12 metodes darbinieku klasifikācijas: “iesaistīti” (engaged), “neiesaistīti” (non-engaged) un “aktīvi neiesaistīti” (active disengaged) (Coffman&Gonzalez-Molina, 2002 citēts pēc Little&Little, 2006), kas ļauj izvērtēt, cik procentuāli liela daļa no uzņēmuma darbiniekiem iekļaujas kādā no trijām grupām.

**Iesaistes līmenis tika rēķināts pēc šādas shēmas:** Tika saskaitītas visu apgalvojumu atbilžu vērtības (skalā no 1 līdz 5, neieskaitot “nezinu”). Iegūtā summa ir rādītājs, ko interpretē kā iesaistes līmeni, proti: līdz 40 nozīmē aktīvi neiesaistītos, no 41 līdz 69 – neiesaistītos, no 70 līdz 90 – iesaistītos.

Lai noteiktu, vai pastāv sakarība starp darbinieku iesaisti un (1) apmierinātību ar uzņēmumu kā darba devēju, (2) informētību par svarīgākajām norisēm uzņēmumā, (3) uzņēmuma novērtējumu kā lielisku darba devēju, tika veikta korelācijas analīze (tika aprēķināts Pīrsona korelācijas koeficients). Šajā gadījumā tika izmantots darbinieku iesaistes rādītājs (18 apgalvojumu atbilžu vērtību summa), ne iesaistes līmenis (skat. iepriekšējā rindkopā).

Tātad, šī promocijas darba mērķa sasniegšanai izvēlēta jaukta pētījuma metode, kas ietver priekšizpēti problēmas identificēšanai un padziļinātu analīzi četros uzņēmumos Latvijā, lai secinātu, kā uzņēmumu vadība īsteno iekšējās komunikācijas funkciju un cik lielā mērā šo praksi var uzskatīt par stratēģisku. Nākamajā nodaļā aprakstīti empīriskā pētījuma rezultāti.



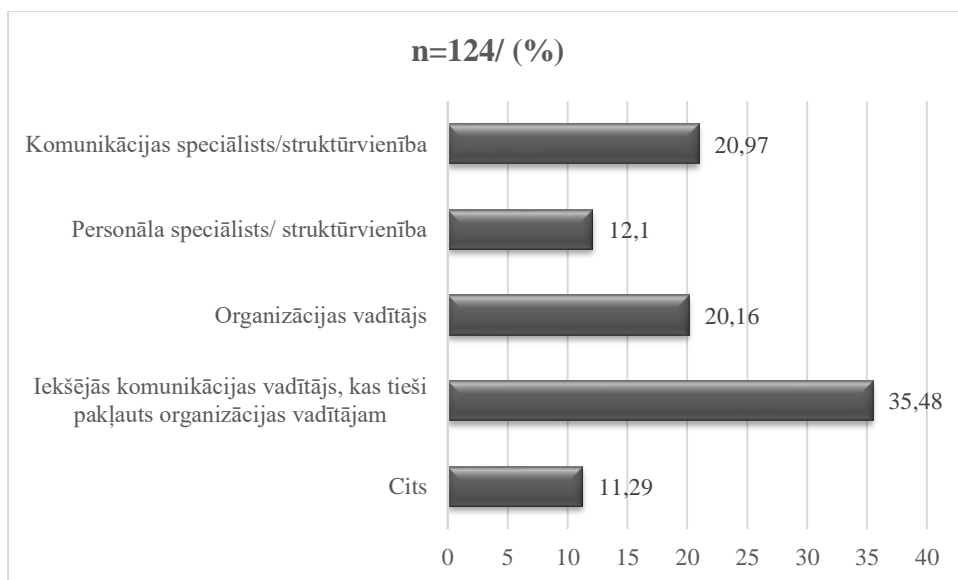
## 4. PĒTĪJUMA REZULTĀTI PAR IEKŠĒJĀS KOMUNIKĀCIJAS VADĪBAS FUNKCIJAS ĪSTENOŠANU UZŅĒMUMOS

Šajā nodaļā ir apkopoti praktiskā pētījuma rezultāti, kuri ietver **(1) priekšizpētes aptaujas rezultātus**, kas ļauj identificēt ar iekšējās komunikācijas funkcijas atbildību saistīto problemātiku; **(2) veikto gadījumu izpēti četros atšķirīgos uzņēmumos**, kas ietver intervijās iegūtās informācijas un aptaujas rezultātu apkopojumu. Tādējādi Autore gūst pamatojumu šos empīriskā pētījuma ietvaros iegūtos rezultātus apskatīt kopsakarībās ar zināšanām, kas gūtas citu autoru pētījumos un teorētiskajās nostādnēs.

### 4.1. Priekšizpētes rezultāti iekšējās komunikācijas atbildības problēmas identificēšanai

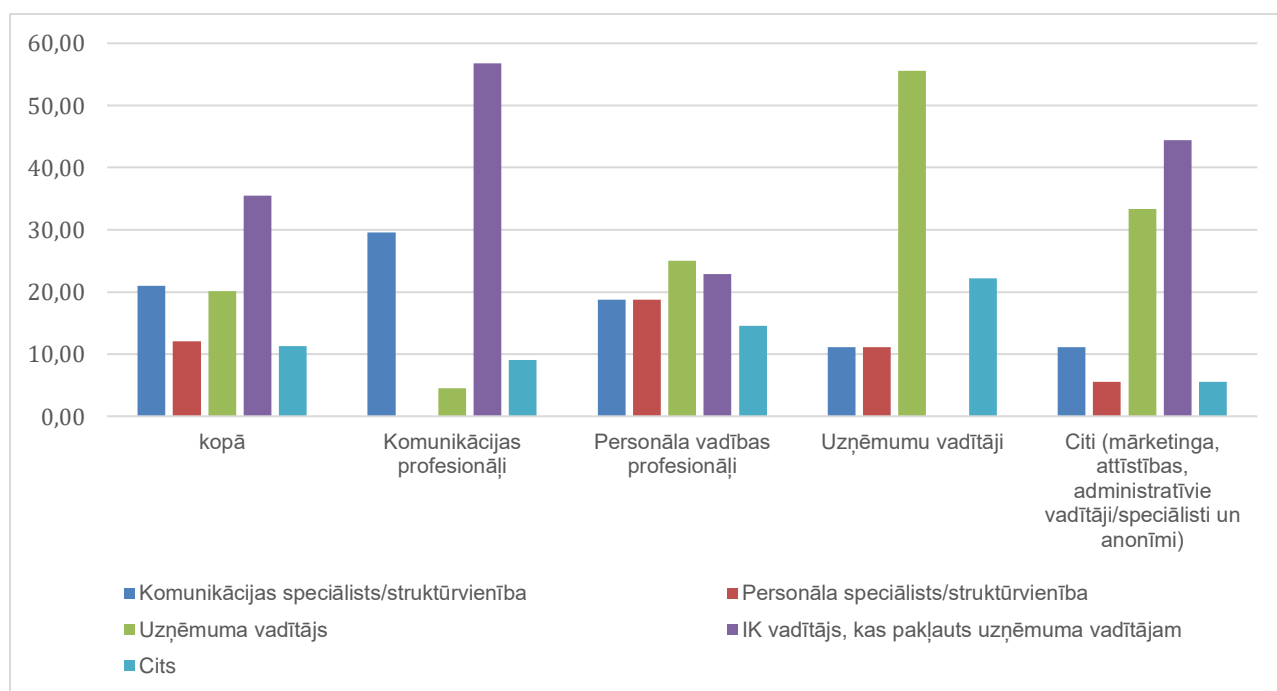
Veiktā priekšizpētes aptauja, kurā piedalījās 124 respondenti no trijām profesionālajām asociācijām - Latvijas Asociācijas sabiedrisko attiecību profesionāļiem, Organizāciju psihologu biedrības un Latvijas Personāla vadības asociācijas, – ļauj secināt, ka Latvijā pastāv problēma ar iekšējās komunikācijas atbildības izpratni uzņēmumos.

Aptaujas rezultāti atklāj, ka dalībnieku vidū nav kopīga priekšstata un izpratnes par to, kam būtu jābūt atbildīgam par iekšējo komunikāciju organizācijā. Kā redzams 4.1.attēlā, 20,97% pētījuma dalībnieku norādījuši, ka, viņuprāt, par šo funkciju būtu jāatbild komunikācijas speciālistam vai struktūrvienībai, bet 12,1% respondentu atbildējuši, ka iekšējā komunikācija ir personāla vadības speciālista vai struktūrvienības atbildība. 20,16% aptaujāto uzskata, ka iekšējā komunikācija ir tieša uzņēmuma vadītāja atbildība, savukārt visvairāk (35,48%) pētījuma dalībnieku norādījuši, ka par šo funkciju būtu jāatbild iekšējās komunikācijas vadītājam, kas tieši subordinēts uzņēmuma vadītājam. Vēl 11,29% respondentu atzinuši, ka neviens no nosauktajiem variantiem nav piemērots, atzīmējot atbildi “cits”. Starp šiem 23 respondentiem 11 norādījuši, ka iekšējās komunikācijas atbildība būtu jādala uzņēmuma vadītājam un komunikācijas un personāla vadības speciālistiem, četri respondenti atbildējuši, ka iekšējā komunikācija ir vadības grupas atbildība, savukārt trīs teikuši, ka visi darbinieki ir vienlīdz atbildīgi par efektīvu iekšējo komunikāciju. Vēl trīs respondenti norādījuši, ka grūti izvēlēties, jo tas ir atkarīgs no organizācijas lieluma un konkrētās situācijas, bet viens respondents atbildējis, ka iekšējā komunikācija varētu būt komunikācijas speciālista atbildība, kas pakļauts personāla vadības struktūrvienībai. Vēl viens norādījis, ka šīs funkcijas atbildība varētu būt nodota arī klientu attiecību vadītājam.



4.1.attēls. Iekšējās komunikācijas funkcionālā atbildība (Autores veiktās priekšizpētes aptaujas rezultāti)

Kā redzams 4.2. attēlā, tieši komunikācijas profesionāli biežāk uzskata, ka par iekšējo komunikāciju būtu jāatbild iekšējās komunikācijas vadītājam, kas ir tieši pakļauts uzņēmuma vadītājam (56,82%), vai arī komunikācijas speciālistam vai komunikācijas struktūrvienībai (29,55%).



4.2. attēls. Respondentu atbilžu sadalījums pa profesiju grupām, % (Autores veiktās priekšizpētes rezultāti)

Kā liecina apkopotie dati, šī respondentu grupa uzskata, ka iekšējās komunikācijas funkcijai būtu jābūt komunikācijas profesionāla pārraudzībā. Jāuzsver, ka, savukārt, uzņēmumu vadītāju grupā neviens nebija norādījis, ka par iekšējo komunikāciju būtu jāatbild viņa pakļautībā esošam iekšējās komunikācijas vadītājam. Vairāk nekā puse šīs grupas respondentu (55,56%) uzskata, ka tieši uzņēmuma vadītājs ir atbildīgs par iekšējo komunikāciju. Tas ļauj secināt, ka uzņēmumu vadītāji apzinās iekšējās komunikācijas stratēģisko lomu, tomēr būtu vajadzīgi papildu pētījumi, kas ļautu spriest par to, kā šī perspektīva īstenojas uzņēmumos un vai paši uzņēmumu vadītāji arī vada iekšējo komunikāciju kā funkciju.

Īpaša uzmanība jāpievērš respondentu grupai, kas sevi identificējuši kā personāla vadības profesionāļus. Gandrīz 23% šo speciālistu uzskata, ka iekšējās komunikācijas funkcijai jābūt tieši subordinētai uzņēmuma vadītājam, bet 25% šo respondentu ir pārliecināti, ka tieši uzņēmuma vadītājam būtu jāatbild par iekšējās komunikācijas funkciju. Tikai 18,75% personāla vadības profesionāļu uzskata, ka viņiem pašiem būtu jāatbild par iekšējās komunikācijas funkciju organizācijā, un tikpat daudzi norāda, ka par šo funkciju būtu jāatbild komunikācijas speciālistam vai komunikācijas struktūrvienībai. Vēl 14,58% šīs grupas respondentu atzīmējuši atbildi “cits”, paužot viedokli, ka galvenajai atbildībai par iekšējo komunikāciju būtu jāatrodas uzņēmuma vadītāja rokās, turklāt ciešā sadarbībā ar komunikācijas un personāla vadības speciālistiem. Salīdzinot ar citiem respondentiem, personāla vadības profesionāļu vidū vērojama vislielākā nevienprātība par to, kam būtu jābūt atbildīgam par iekšējo komunikāciju.

Ceturto respondentu grupu veido pētījuma dalībnieki, kas sevi identificējuši ar atbilžu variantu “cits”. Šajā grupā ietilpst mārketinga, attīstības, administratīvie vadītāji un dažādi speciālisti. Šīs grupas viedokli kopumā raksturo pārliecība, ka iekšējā komunikācija ir vadības funkcija. 44,44% respondentu uzskata, ka par šo funkciju būtu jāatbild iekšējās komunikācijas vadītājam, kas tieši subordinēts uzņēmuma vadītājam, bet 33,33% norāda, ka par iekšējo komunikāciju jāatbild uzņēmuma vadītājam.

Pēc šīs aptaujas rezultātiem var izdarīt secinājumu, ka iekšējā komunikācija tiek uzlūkota par vadības funkciju un ka par to būtu jāatbild komunikācijas profesionālim sadarbībā ar uzņēmuma vadību un personāla vadības speciālistu. Rezultāti uzrāda arī skatījumu, ka iekšējā komunikācija ir vadības funkcija un tai vajadzētu būt tieši subordinētai uzņēmuma vadītājam. Turklāt šie dati arī apstiprina pētījumā apskatīto

problemātiku attiecībā uz atšķirīgu izpratni par to, kam būtu jābūt atbildīgam par iekšējās komunikācijas funkciju, un vienlaikus norāda uz tendenci atzīt, ka šai funkcijai vajadzētu būt pietuvinātai uzņēmuma vadītājam. Nākamie pētījuma soļi konkrētos uzņēmumos ļauj izdarīt padziļinātus secinājumus par to, cik lielā mērā iekšējā komunikācija tiek īstenota kā vadības funkcija, kas par to atbild un vada un kādā veidā šī vadība tiek realizēta.

Rezumējot priekšizpētes aptaujā iegūtās un citu autoru pētījumos rodamās atziņas par iekšējās komunikācijas vadību uzņēmumos un funkcijas atbildību, var konstatēt, ka joprojām pastāv dažādas izpratnes un viedokļi par to, kam iekšējās komunikācijas funkcija būtu jārealizē un jāvada. Vairāku autoru darbos tiek pausti atzinumi, kas norāda uz funkcijas zemo integrācijas un augsto horizontālās sadalīšanas līmeni, kā arī šīs funkcijas vājo ietekmi stratēģiskās vadības procesā, jo tā bieži ir pakļauta komunikācijas, personāla vadības vai mārketinga funkcijām, tādējādi pildot tikai tehnisku lomu. Tomēr starptautiskie pētījumi akcentē iekšējās komunikācijas kā vadības funkcijas lomu, norādot, ka tās izpildītājam būtu jābūt iesaistītam stratēģiskajā plānošanā. Konstatēti arī nepārprotami signāli par iekšējās komunikācijas funkcijas pārklāšanos starp sabiedrisko attiecību/komunikācijas, personāla un mārketinga vadības struktūrvienībām, kas dod pamatu diskusijai par šīs funkcijas starpdisciplināro raksturu.

Lai būtu pamats izdarīt padziļinātus secinājumus par iekšējās komunikācijas funkcijas vadības problemātiku uzņēmumos, šī darba ietvaros veikts pētījums četros uzņēmumos Latvijā, kur katrā no tiem ir atšķirīga iekšējās komunikācijas vadības prakse. Nākamajā nodaļā apkopoti gadījumu izpētes rezultāti.

## **4.2. Gadījumu izpētes rezultāti**

Gadījumu analīzes ietvaros četros atšķirīgu nozaru uzņēmumos, kuru veiktās uzņēmējdarbības apjoms pēc darbinieku skaita variē no 50 līdz 1000 darbiniekiem, tika meklētas atbildes uz šādiem jautājumiem: kā iekšējās komunikācijas stratēģisko vadību īsteno vidēji un lieli uzņēmumi Latvijā; kam organizācijā deleģēta iekšējās komunikācijas funkcija, un kā deleģējums ietekmē stratēģisku iekšējās komunikācijas vadību; vai pastāv sakarība starp to, kurš uzņēmumā ir deleģēts īstenot iekšējās komunikācijas funkciju, un darbinieku iesaistes rādītājiem.

Teorijas studijās Autore ir atklājusi astoņus stratēģiskas iekšējās komunikācijas aspektus, kas apkopoti, pētot dažādu autoru atziņas par to, kā izpaužas stratēģiski vadīta

iekšējā komunikācija. Šajā promocijas darba nodaļā tiek analizēta četru uzņēmumu iekšējās komunikācijas vadības prakse, izmantojot šos astoņus aspektus, kas raksturo stratēģiski vadītu iekšējo komunikāciju:

- 1) funkcijas īstenotāja atrašanās vadības komandā;
- 2) organizācijas iekšējās vides skenēšana un uzklauššana;
- 3) mērķtiecīga līdera komunikācija par organizācijas stratēģiju un tās ieviešanu;
- 4) iekšējās komunikācijas saikne ar organizācijas darbības stratēģiju un mērķiem;
- 5) darbinieki kā svarīga ietekmes puse (stakeholders);
- 6) darbinieku iesaiste un piedalīšanās lēmumu pieņemšanas procesā;
- 7) iekšējās komunikācijas plānošana;
- 8) iekšējās komunikācijas aktivitāšu novērtēšana.

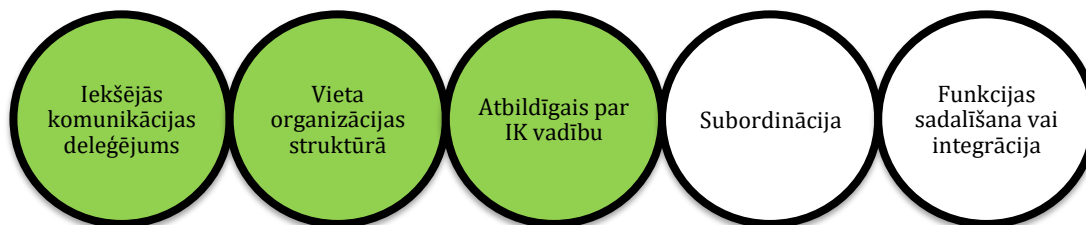
Šajā apakšnodaļā Autore prezentē praktiskā pētījuma rezultātus un arī analizē gadījumu studiju dalībnieku intervijas kontekstā ar citu autoru izpētīto un teorijas studijās atklāto, tādējādi piedāvājot pamatu zinātniskai diskusijai.

#### **4.2.1. Iekšējās komunikācijas atrašanās vieta organizācijas struktūrā un funkcijas deleģējums**

Kā norāda citu autoru pētījumos secinātais, lai iekšējo komunikāciju varētu īstenot stratēģiskā līmenī, kas varētu palīdzēt sasniegt uzņēmuma izvirzītos biznesa mērķus, ir svarīgi, ka atbildīgais par iekšējo komunikāciju ir daļa no vadības komandas (Grunig, 1992). Tas nodrošina piekļuvi informācijai, lēmumu pieņemšanai un ļauj iekšējās ietekmes pušu grupas apvienot kopīgam organizācijas stratēģiskajam mērķim.

Šis uzstādījums liek pievērsties jautājumam, kur atbildīgais par iekšējo komunikāciju atrodas šī pētījuma ietvaros analizēto uzņēmumu struktūrā un kam šī funkcija ir deleģēta. **Rasela izpratnē organizācijas struktūra ir veids, kā ir sadalīts darbs un kā atsevišķās aktivitātes ir koordinētas un integrētas** (Russel, 1996 citēts pēc Galván, 2019). Atbilstoši šim atzinumam šajā apakšnodaļā situācija izpētītajos uzņēmumos tiek analizēta ar mērķi saprast, kur organizācijas kopējā plānojumā iekļaujas iekšējās komunikācijas funkcija un kam tā ir deleģēta, kā sadalīti pienākumi un kam funkcija ir subordinēta. Tāpat iegūtā informācija tiek izvērtēta attiecībā pret citu autoru pētījumos secināto.

Šīs apakšnodaļas pētniecības rezultātu loģikas atspoguļojumam tiek piedāvāts 4.3. attēls kas, pamatojoties uz organizācijas teorijā izmantoto modeli, raksturo teorētiskos un praktiskos iekšējās komunikācijas funkcijas īstenošanas komponentus.



4.3. attēls. Iekšējās komunikācijas funkcijas īstenošana organizācijas teorijas modeļa ietvarā

Tikai neliels skaits publikāciju pēta un analizē iekšējās komunikācijas funkcijas atrašanos organizācijas struktūrā un izvirza jautājumu par to, kam būtu jābūt atbildīgam par iekšējo komunikāciju uzņēmumā, lai tā būtu efektīva. Daži autori (Araujo, Miranda, 2020; Elvir, Akhmetshin, et.al.,2020; Saáry, 2014; Little&Little, 2009; García-Carbonell, N., et al, 2015; Freitag, & Picherit-Duthler, 2004, Kalla, 2005) norāda, ka iekšējā komunikācija ir starpdisciplināra funkcija un to nevar ievietot vienā konkrētā struktūrvienībā. Citi pētnieki analizē, kā atrašanās vienā vai citā struktūrvienībā ietekmē iekšējās komunikācijas realizēšanu (Neill, Jiang, 2017). Pētnieki konstatējuši, ka visbiežāk par iekšējo komunikāciju atbildīga ir sabiedrisko attiecību struktūrvienība, taču savas pretenzijas uz šīs funkcijas pārraudzību piesaka arī personāla vadītāji un mārketinga komunikācijas vadītāji. Līdz ar to neviens autors līdz šim nav varējis sniegt skaidru atbildi uz jautājumu, kurš tad ir atbildīgs par stratēģisku iekšējās komunikācijas vadību organizācijā un kā šo funkciju organizēt, lai tā varētu izpildīt savu stratēģisko lomu.

Analizējot visus četrus gadījumu studiju dalībuzņēmumus, jāsecina, ka veids, kā tiek organizēta iekšējās komunikācijas vadības funkcijas izpilde, ir atšķirīgs. Sākotnēji Autore izzināja, vai iekšējās komunikācijas funkcija kādam ir skaidri deleģēta, t.i., vai uzņēmuma vadītājs deleģējis vadīt iekšējo komunikāciju konkrētam speciālistam.

Uzņēmums A, kurā ir aptuveni 600 darbinieku. Intervijās piedalījās trīs pārstāvji - uzņēmuma vadītājs, iekšējās un ārējās komunikācijas speciālists un personāla un kvalitātes vadības daļas vadītājs. Tika noskaidrots, ka funkcija ir deleģēta iekšējās un ārējās komunikācijas speciālistei. Analizējot veidu, kā šis deleģējums ir veikts, tika atklāts, ka uzņēmuma valde bija pieņēmusi lēmumu par amata izveidi, kura galvenā misija ir tieši komunikācija ar darbiniekiem, bet laika gaitā šī amata pienākumus ir papildinājusi arī komunikācija ar ārējām ietekmes pusēm. Līdz ar to darbiniece veic abas šīs funkcijas. Iekšējās un ārējās komunikācijas speciāliste skaidro: *“Iekšējā komunikācija nāca automātiski. Par cik man bija mājaslapa, iekšējā avīze, tās ir reāli tās darbības, ko es darīju, viņi, kad izveidoja šo amatu, pielika klāt ārējo komunikāciju.”*

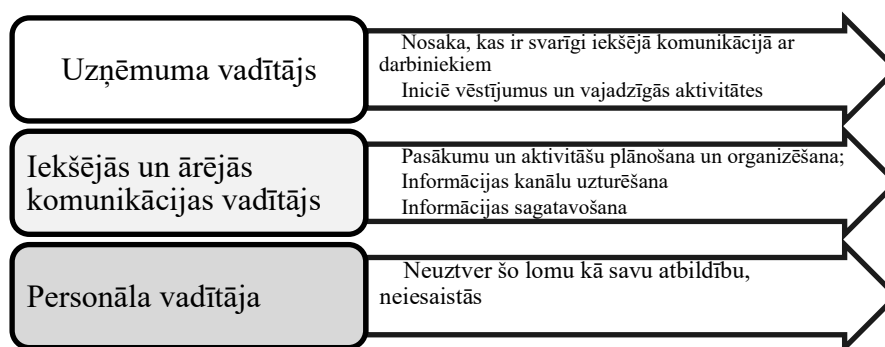
Analizējot intervijās iegūto informāciju, atklājas, ka iekšējās komunikācijas īstenošanas funkcijas deleģējuma fakts pats par sevi nenozīmē, ka visiem intervijas dalībniekiem ir vienota un skaidra izpratne par to, kuros uzņēmuma dokumentos un kas ir atrunāts par šīs funkcijas īstenošanu. Uzņēmuma vadītājs skaidri norādīja, ka iekšējās komunikācijas funkcijas īstenošana ir fiksēta iekšējās un ārējās komunikācijas speciālistes amata aprakstā, taču pati speciāliste nevarēja skaidri atbildēt, vai un kas ir minēts viņas amata aprakstā par iekšējās komunikācijas īstenošanu. Taču viņa bija informēta, ka kvalitātes sistēmas rokasgrāmatā ir izklāstīts iekšējās komunikācijas process. Savukārt personāla un kvalitātes vadītāja lietoja šādu izteikumu: *“Noteikti, (ka) amata aprakstā ir un arī darba kārtības noteikumos ir atrunāta kāda daļa no funkcijām.”*

Lai arī uzņēmumā A iekšējās komunikācijas funkcija ir deleģēta un to respektē gan uzņēmuma vadītājs, gan personāla un kvalitātes vadības daļas vadītāja, sarunas laikā izkristalizējas informācija, kas liecina, ka iekšējās un ārējās komunikācijas speciāliste nav vienīgā, kas īsteno šo funkciju, turklāt iezīmējas norādes uz ierobežotu iespēju ietekmēt iekšējās komunikācijas vadību un tās stratēģiskos uzstādījumus. Piemēram, uzņēmuma vadītājs intervijas laikā atklāj: *“Nu kā, nevar teikt, ka viņa ir vienīgā, kas īsteno. Ja mēs ņemam avīzi, tad avīzes tapšanā piedalās visi direktori, plus ir kaut kāds virziens, ko es pats pasaku, kādā virzienā un, kas ir svarīgs, ko vajadzētu teikt...”*

Arī personāla un kvalitātes vadības daļas vadītāja norāda uz savu iesaisti iekšējās komunikācijas veidošanā un sadarbībā ar iekšējās un ārējās komunikācijas speciālisti. Taču personāla vadītājam praktiski nav nekādas ietekmes uz iekšējās komunikācijas vadību, turklāt vērojams, ka viņa šo funkciju neuztver par savu atbildības lauku. Jāņem gan vērā fakts, ka viņas stāžs konkrētajā uzņēmumā laikā, kad notika intervija, bija tikai viens

mēnesis. Līdz ar to viņas zināšanas un pieredze neļāva izdarīt secinājumus par vairākiem iekšējās komunikācijas aspektiem.

Pētījuma laikā bija būtiski arī noskaidrot, kā iekšējās un ārējās komunikācijas speciāliste vērtē to, cik lielā mērā viņa iekšējo komunikāciju īsteno stratēģiski. Speciālistes atbilde liecina, ka viņa uzskata sevi gan par stratēģi, gan tehnisko izpildītāju vienlaikus, tomēr sarunā sniegtie piemēri par abu lomu izpausmēm liecina, ka speciāliste biežāk organizē dažādus iekšējos pasākumus un iniciatīvas, bet stratēģisku lēmumu pieņemšana par iekšējās komunikācijas attīstību nav raksturīgs viņas ikdienas pienākums. Līdz ar to, apkopojot sniegtajās intervijās gūtās atziņas, var secināt, ka iekšējās un ārējās komunikācijas speciāliste sava amata ietvaros veic organizatorisko un plānošanas darbu taktiskā līmenī, taču stratēģiskus lēmumus par iekšējās komunikācijas vēstījumiem pieņem pats uzņēmuma A vadītājs (skatīt 4.4. attēlu). Tas savukārt norāda uz to, ka iekšējās komunikācijas vadību de facto uzņemies pats uzņēmuma vadītājs, tehnisko izpildi deleģējot iekšējās un ārējās komunikācijas vadītājam.



4.4. attēls. Gadījuma A iekšējās komunikācijas funkcijas sadalījums, atspoguļojot funkcijas izpildītāja tehnisko lomu (Autores izstrādāts)

Atšķirīga situācija atklājas **uzņēmumā B**. Kopumā uzņēmumā ir aptuveni 1000 darbinieku. Intervijās piedalās četri uzņēmuma pārstāvji – uzņēmuma vadītājs, kvalitātes vadītāja, mārketinga un klientu attiecību vadītājs un personāla vadītājs. Šajā uzņēmumā atbildība par iekšējās komunikācijas vadību nevienam nav skaidri deleģēta, taču iekšējā komunikācija intuitīvi tiek īstenota. Uzņēmuma B vadītājs to skaidro šādi: *“Tik konkrēti tas nav noteikts, un nav mums arī pat..., nu ir tā, ka, iespējams, ir vairākiem cilvēkiem amata aprakstā ir šāda lieta pieminēta, bet konkrēti teikt, ka ir kāds viens cilvēks, kas atbild par IK uzņēmumā, tāda lieta nav.”*



Savukārt kvalitātes vadītāja uzņēmumā B situāciju raksturo skaidrāk, sakot, ka amata aprakstā nevienam šāda funkcija nav iekļauta. Viņa norāda: *“..konkrēti nevienam nav nodefinēta iekšējo komunikāciju kā atsevišķa funkcija, mums ir komandas atbildība, kas ir menedžmenta līmenī.”* Situāciju līdzīgi raksturo arī mārketinga un klientu attiecību vadītājs uzņēmumā B: *“Es teiktu, šis ir nenoteikts jautājums, šis nekur nav atrunāts īsti, nav tādas nedz procedūras, nedz memo, nedz arī mistiskas norunas par to, lūk mums ir tāds iekšējās komunikācijas jautājums (...), attiecīgi tad, skatoties, kas ir šīs tēmas un kas kaut ko zina par šīm tēmām, vai tas būs mārketingas, kas to sapakos un regulāri piegādās darbiniekiem, vai tikpat labi tie varētu būt funkciju darbinieki, tikpat labi arī Personālnodaļas darbinieki uz sevi paņemt tās iekšējās komunikācijas vienu no atbildībām. Tā kā, es teiktu tā, ka mārketingas varētu palīdzēt to komunikāciju tādu cilvēciskāku padarīt, tādu bišķiņ ne tik nopietnu un sausu, bet tai kvalitatīvai daļai ir jānāk no katra, jo viena pati Mārketinga nodaļa nezina visu, kas notiek uzņēmumā.”* Šī darbinieka skatījumā, lai varētu šo funkciju īstenot un vadīt noteikta mērķa virzienā, impulsam par iekšējās komunikācijas uzstādījumiem būtu jānāk no augstākās vadības līmeņa.

Būtībā šī tēze, ka nav iespējams funkciju pilnvērtīgi īstenot, ja funkcija organizācijas ietvarā nav skaidri definēta un nav augstākās vadības impulsa, ir apliecinājusies arī iepriekš aprakstītajās teorētiskajās nostādnēs un pētnieku darbos, kas analizē iekšējās komunikācijas funkcijas pozīciju uzņēmuma struktūrā un tās novietojuma ietekmi uz stratēģisko mērķu sasniegšanu (Neil Jang, 2017, Men & Stacks, 2014).

Turpinot analizēt uzņēmumā B veiktās intervijas par iekšējās komunikācijas vadības funkcijas īstenošanu un atbildīgajiem par noteiktu iekšējās komunikācijas uzdevumu izpildi, atklājas, ka šīs funkcijas vadīšana un īstenošana notiek intuitīvi, sekojot situācijai, kas izveidojusies vēsturiski. Tā, piemēram, uzņēmumā B ir vērojama netipiska situācija, ka iekšējās komunikācijas kanālu *Intranet* saturiski uztur tieši kvalitātes vadītāja. Citos uzņēmumos šo funkciju pamatā pilda ar komunikācijas vadības jomu saistīts speciālists. Uzņēmuma B vadītājs atklāj:

*“(..)tas process tiek vadīts iekšējo sajūtu līmenī, tas būtu mūsu piemērs. Jo teikt tā, ka mums ir atbildīgā persona par iekšējo komunikāciju, laikam gluži tā nevarētu. (..)Personāla nodaļa ir tā, kas komunicē ar darbiniekiem par dažādiem jautājumiem, bet tie ir vairāk tādi ikdienišķi jautājumi, kas saistās ar kādu ziemas balli, kas tiek rīkota vai vēl kaut kas, kāds paziņojums darbiniekiem par to, kas mainās likumdošanā vai iekšējā kārtībā, bet tas ar to arī aprobežojās. Tad ir tāpat pieminētā Kvalitātes nodaļa, kur*

*kvalitātes nodaļas vadītāja uztur mūsu iekšējo intraneta tīklu (..)ja mēs runājam par iekšējo komunikāciju, arī kaut kādu temperatūras mērīšanu uz vietām, tieši mārketinga un servisa attīstības vadītājs, viņa loma ir ļoti liela, runājot par iekšējo komunikāciju (..)”*

Papildus iepriekš paustajam uzņēmuma B vadītājs norāda, ka liela loma iekšējās komunikācijas nodrošināšanā ir arī vidējā līmeņa vadītājiem, ko apliecina arī kvalitātes vadītāja, personāla vadītāja un mārketinga un klientu attiecību vadītājs. Kvalitātes vadītāja gan arī norāda, ka līdz zināmam laikam nozīmīgāka loma iekšējās komunikācijas plānošanā bijusi personāla vadītājam, kura organizējusi iekšējās informācijas kampaņas darbiniekiem vai lēmusi par piemērotākajiem veidiem vēstījumu nodošanai darbiniekiem. Savukārt mārketinga un klientu vadības nodaļai šobrīd ir konkrēti pienākumi, kas saistīti ar iekšējās komunikācijas īstenošanu, bet tie nav skaidri fiksēti un formāli noteikti. Tā, piemēram, mārketinga struktūrvienība uzņēmumā B izsūta darbiniekiem informāciju par gaidāmajām uzņēmuma aktivitātēm, mārketinga akcijām un pasākumiem. Līdz ar to, lai arī iekšējās komunikācijas vadība nevienam skaidri nav deleģēta, katra no funkcijām - personāla vadība, kvalitātes vadība, mārketinga vadība un uzņēmuma vadītājs - veic uzdevumus atbilstoši savas struktūrvienības misijai, izmantojot iekšējās komunikācijas instrumentus. Tomēr šāds funkcijas īstenošanas modelis nevar tikt uzskatīts par ilgtspējīgu, jo neļauj uzņēmumam izmantot visu iekšējās komunikācijas kā stratēģiska vadības instrumenta jaudu. Turklāt tas liek arī diskutēt par iespējamu iekšējo konfliktu funkciju pārklāšanās dēļ, par ko savā pētījumā secinājumus izdara arī Dolfins, konkrēti norādot uz bīstamas situācijas iespējamību, ja organizācijas ietvaros notiek funkcijas pārklāšanās starp komunikācijas un personāla vadības speciālistiem (Dolphin, 2005).

Tā kā šobrīd uzņēmumā B nav skaidri deleģētas iekšējās komunikācijas vadības funkcijas konkrētam darbiniekam, Autore visiem pētījuma dalībniekiem uzdeva jautājumu, kam, viņuprāt, būtu jābūt atbildīgajam par iekšējās komunikācijas vadību šajā uzņēmumā. Un, kā jau tas vērojams arī citu autoru pētījumos, uzņēmuma pārstāvju vidū nebija vienota skatījuma. Piemēram, viskonkrētāk savu viedokli par iekšējās komunikācijas funkcijas atrašanos mārketinga struktūrvienībā pamatoja tās vadītājs. Viņš norādīja, ka būtu tikai loģiski, ja šo funkciju vadītu mārketinga daļa, jo tajā strādā cilvēki, kas ir komunikācijas profesionāļi. Viņš analizē:

*“(..)Mēs protam komunicēt uz ārpusi, un tie cilvēki, ar kuriem mēs komunicētu uz iekšpusi, ir tādi paši cilvēki. Kā arī Mārketinga nodaļai ir pieejami veidi un metodes un pieredze,*

*kā šo komunikāciju īstenot tā, lai tā nebūtu tikai tāda sausā memo formātā, respektīvi nosūtīts e-pasts, tā kā es domāju, ja tie būtu mēs, tad attiecīgi būtu jāpiešķir gan pilnvaras, gan atbildība, gan arī resursi, lai to nodrošinātu, jo nebūtu pareizi tagad teikt - labi, no šodienas, ja jūs gribat to darīt, tad ejiet un dariet.”*

Mārketiņa un klientu attiecību vadītāja teikto apstiprina arī pēdējos gados publicētie pētījumi, kuros norādīts uz mārketiņa profesionāļu gatavību pārņemt iekšējās komunikācijas funkciju. Taču, kā norāda pētnieki (Huang & Rundle-Thiele, 2014, Varey and Lewis 2000; Gronroos, 2000), diskutabls paliek jautājums par to, kādi ir mārketiņa mērķi un vai iekšējās komunikācijas funkcija nezaudēs savu prioritāro statusu, ja tā tiks iekļauta mārketiņa funkcijā (Neill, Jang, 2014). Turklāt jāņem vērā, ka mārketiņa misija balstās uz klientu apkalpošanas konceptu, kas var radīt risku, ka darbinieki tiek uztverti kā iekšējie klienti vai vienkārši tiek trenēti kā zīmola vēstnieki, kā uz to norāda vairāku pētījumu autori (Punjaisri, Evanschitzky & Wilson, 2009; Vallaster & de Chernatony, 2006 citēts pēc Gordon Liu, Wai Wai Ko, Chris Chapleo, 2017).

Tomēr uzņēmuma B personāla vadītāja, kas iepriekš strādājusi citā lielā uzņēmumā, kur iekšējā komunikācija bijusi uzticēta atsevišķiem profesionāļiem mārketiņa nodaļā, uzskata, ka šai funkcijai būtu jābūt tuvāk vadības līmenim.

Uzņēmuma B Personāla vadītāja: *“Es nesaku, ka ir problēma, es saku, ka ir daudz skaistu materiālu, ir centralizētā informācija, taču, manuprāt, tā tiek uztverta ar mazākas ticamības pakāpi no darbinieku puses, nekā tad, ja šī informācija atnāk darbiniekam no vadītāja, vai otrādi, ja darbinieks tieši nokomunicē vadītājam. Runājot par normāliem vadītājiem un normāliem darbiniekiem. Tas ticamības efekts un iedarbība ir daudz lielāka. Tā ir mana pārlicība.”*

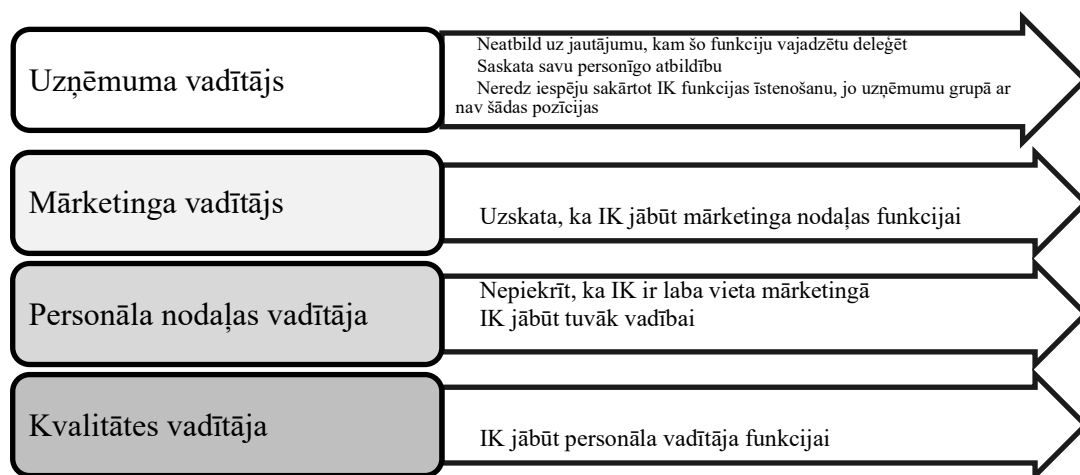
Šīs uzņēmuma B pārstāves teiktais sasaucas ar vairāku autoru (Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Verčič & Sriramesh, 2007; Puth, 2002; Hume, Leonard, 2014, Grunig, 2006) uzstādījumu, ka iekšējai komunikācijai ir jābūt instrumentam vadības rokās un ka speciālistam, kas vada šo funkciju, ir jāatrodas vadības komandā un jābūt apveltītam ar stratēģisku redzējumu. Savukārt kvalitātes vadītājas vīzija, runājot par to, kam būtu jāatbild par iekšējo komunikāciju, atšķiras no kolēģu idejām. Viņas ieskatā par iekšējās komunikācijas vadību atbildība būtu jāuzņemas personāla vadītājam vai kādam, kas saistīts ar šo jomu. Viņa to pamato šādi:

*“Manuprāt, tomēr personāla vadība, personāla vadības cilvēks ir tas būtiskākais cilvēks komunikācijā ar darbiniekiem, un šie procesi noteikti var būt labākā kvalitātē vai efektīvāk, bet būtu jāiet caur šo vadītāju, nu caur personāla nodaļas vadītāju. (..)Bet tam tomēr jābūt tam cilvēkam, kurš ir atbildīgs par to komunikāciju kopumā, pret darbiniekiem. Tātad, komunikācija ne tikai no augšas uz leju, bet tas pats arī viedokļu izziņāšana, kas līdz šim tā arī ir bijis...”*

Savukārt uzņēmuma B vadītājs pamato, kāpēc šādas amata pozīcijas nav, un arī nemēģina norādīt, kam šīs funkcijas vadīšana varētu tikt uzticēta. Uzņēmuma B vadītājs spriež:

*“Ja kaut kas nav ieviests, piemēram, iekšējās komunikācijas vadītāja postenis, tad tas ir pie manis. Kāpēc? Man nav, uz ko novelt (..), tomēr mēs šeit, it sevišķi, kas attiecas uz kaut kādu vadības pozīcijas ieviešanu, esam stipri ierobežoti savā brīvdomībā, ar to, ka mēs esam grupas uzņēmums un mums šo uzņēmuma struktūru strikti nosaka mūsu mātes uzņēmums (..), bet es varu pateikt, ka šobrīd mūsu mātes uzņēmums darbojās 6 valstīs, nevienā valstī, t.sk. arī Igaunijā nav šāds amats ieviests. Līdzīgs bardaks šajā jomā ir visur.”*

Šis uzņēmuma vadītāja citāts vedina domāt, ka iekšējās komunikācijas vadības problēmas ir ne tikai Latvijas mēroga fenomēns, bet aktualitāte arī starptautisku uzņēmumu vidē. Turklāt, ja liela mēroga uzņēmumu vadības komandas to neredz kā funkciju, kas sniedz pienesumu stratēģisko mērķu sasniegšanā, apgrūtināta ir iespēja attīstīt iekšējās komunikācijas funkciju līdz stratēģiskās vadīšanas līmenim arī lokāli. Uzņēmuma B dalībnieku viedokļu apkopojumu par iekšējās komunikācijas atbildību skatīt 4.5. attēlā.



4.5. attēls. Gadījuma B dalībnieku viedokļu apkopojums jautājumā, kam būtu jāatbild par iekšējo komunikāciju uzņēmumā (Autores izstrādāts)

**Uzņēmuma “C”** situācija iekšējās komunikācijas vadības jomā daļēji līdzinās uzņēmuma B situācijai, taču tos atšķir dažas būtiskas nianšes. Intervijās piedalījās uzņēmuma vadītāja, personāla vadītāja un mārketinga un sabiedrisko attiecību vadītāja. Šajā uzņēmumā strādā aptuveni 120 darbinieku.

Uzņēmumā C iekšējās komunikācijas vadības funkciju var raksturot kā sadalītu starp divām struktūrvienībām – personāla vadības un mārketinga un sabiedrisko attiecību. Personāla vadītājas tiešie pienākumi saistīti ar personāla atlasi, attīstību, plānošanu. Savukārt mārketinga un sabiedrisko attiecību vadītājas fokusā ir mārketinga pasākumi, klientu apmierinātības nodrošināšana un zīmola vadība, bet ceturtā prioritāte šajā uzskaitījumā ir iekšējās komunikācijas joma, kura darbinieces ieskatā nav līdz galam definēta, jo nav skaidrības par to, kur sākas un beidzas mārketinga atbildība un personāla vadības atbildība.

Uzņēmuma C vadītāja intervijas laikā norāda, ka atbildību par iekšējās komunikācijas īstenošanu ir sadalījusi. Viņa funkcijas deleģēšanu raksturo šādi: *“(..)Tā faktiski ir arī bijusi mantota tādā veidā, ka faktiski, tas, kas ir outgoing un, kas projicējas uz iekšu, tas vairāk ir bijis Komunikācijas vadītājas atbildībā. Tas, kas ir saistīts ar cilvēku, pasākumu un tādu aktivitāšu organizēšanu, no iekšienes nākušais, tas vienmēr ir bijis Personāla vadības atbildībā. Tā no vienas puses gan mantota, gan organiski izveidojusies no tām pamatlomām, kas meitenēm ir.”*

Zināms paradokss Autores skatījumā slēpjas faktā, ka divas citas uzņēmuma C pārstāves, kas piedalījās intervijās – personāla vadītāja un mārketinga un sabiedrisko attiecību vadītāja, – jautātas par to, vai uzņēmumā ir skaidri deleģēta iekšējās komunikācijas vadīšana vai īstenošana, norāda, ka, vai nu rīkojums nav bijis skaidrs, vai arī deleģējums joprojām nav sakārtots. Piemēram, uzņēmuma C personāla vadītāja skaidro: *“Tādu skaidru rīkojumu es laikam neesmu sadzirdējusi, bet es to esmu tā kā paņēmusi sev un man liekas, ka līdzīgi to arī ir izdarījusi kolēģe mārketingā, nu tad mēs pa abām to jomu tā kā stutējam.”* Savukārt mārketinga un sabiedrisko attiecību vadītāja vērtē šo situāciju šādi: *“Es teiktu, ka drīzāk tas ir tādā nesakārtotā veidā, gan noteikti personāla vadītāja redz savu atbildību tajā, gan noteikti es redzu to savu atbildību tajā, tas nav nevienam tā pateikts, ka tu esi tā procesa saimnieks. Varbūt, ka personāla vadītājai ir pateikts, bet es arī jūtos diezgan ļoti par to iesaistīta un atbildīga. Tajā pašā laikā arī, lai gan es tā jūtos, tās nav manas tās Top 3 aktualitātes. Tas ir tas plus viens, kuru tādā mārketinga plānā es*

*neiekļauju, par kuru es tā, kā par lielajām lietām nedomāju, bet nu tā reaktīvi drīzāk nekā proaktīvi, rutīnu ietvaros tā.”*

Viņa intervijas laikā norāda, ka mārketingu ir atbildīgs arī par iekšējo komunikāciju, to uzskatot par pašsaprotamu uzdevumu, taču, tā kā atbildība par iekšējās komunikācijas vadību nav skaidri noteikta un pietrūkst arī resursu, tai nav stratēģiskās plānošanas rakstura. Šis uzņēmuma C mārketinga un sabiedrisko attiecību vadītājas pārdomas liek pievērst uzmanību citu autoru izpētītajam par iekšējās komunikācijas atrašanos komunikācijas vadītāja pārraudzībā, kur prioritātes ir saistītas ar ārējām ietekmes pušu grupām, nevis darbiniekiem. Līdz ar to iekšējās komunikācijas īstenošana šādos gadījumos notiek tehniskā līmenī, izpildot ikdienas rutīnas pienākumus. Un tas vēlreiz apliecina, ka šādā funkcijas izkārtojumā iekšējā komunikācija nevar kļūt par stratēģisku vadības instrumentu.

Uzņēmuma C vadītāja iezīmē vēl vienu būtisku iekšējās komunikācijas funkcijas īstenošanas izaicinājumu organizācijās. Viņa norāda, ka neviena dalīta funkcija nevar darboties ideāli, jo vienmēr dažādiem cilvēkiem būs atšķirīgs skatījums uz to. Uzņēmuma C vadītāja: *“Viņam vienmēr šķitīs, ka viņa spējas vai redzējums ir labāks un tas otrs viņam nosacīti traucē. Jo te ir jautājums par kaut kādu pašapliecināšanos, tostarp(..) Es negribētu teikt, ka tur apakšā ir kaut kāds konflikts, bet tā konkurence tur ir, pie tam tā konkurence izpaužas absolūtos niekos un sīkumos, pareizāk viņu var noķert niekos un sīkumos.”* Būtībā uzņēmuma C vadītāja aktualizē jautājumu par iekšējo konkurenci un varas pozīcijām, īstenojot iekšējās komunikācijas funkciju. Un, tā kā uzņēmuma organizatoriskajā struktūrā nav paredzēta skaidra vieta iekšējās komunikācijas funkcijai un uzdevumu izpildei, aktuāls kļūst koncepts, ko autori sauc par sociālo atkarību (interdependence), kura būtību raksturo tas, ka neskaidros apstākļos kolēģu uzvedība var novest līdz konfliktam (Sajjade, Wilkins, 2017).

Intervijas laikā uzņēmuma C vadītāja norāda, ka abas funkcijas vadītājas izpilda to, ko uzņēmuma vadītāja no viņām sagaida. Analizējot darba saturu saistībā ar iekšējās komunikācijas īstenošanu, redzams, ka mārketinga un sabiedrisko attiecību struktūrvienība nodrošina komunikācijas vizuālo noformējumu un vēstījumu formulēšanu, kā arī veic tehniskās funkcijas iekšējo pasākumu organizēšanā, savukārt personāla vadītājs biežāk ir informācijas devējs un iekšējais pasūtītājs, taču vienlaikus arī jāsecina, ka mērķtiecīgi vadīta iekšējās komunikācijas procesa pazīmes šeit nav novērojamas.

Tā kā šajā uzņēmumā iekšējās komunikācijas funkcijas organizācija un atrašanās struktūrā ir neskaidra, Autore interviju laikā uzņēmuma C dalībniekiem uzdeva jautājumu par to, kam, viņuprāt, būtu jāuzņemas atbildība par iekšējās komunikācijas vadību. Kā norādīja uzņēmuma C mārketinga un sabiedrisko attiecību vadītāja, ideālā gadījumā iekšējās komunikācijas vadības procesam būtu vajadzīgs viens saimnieks un attiecīgi arī plāns, kādā veidā šī funkcija tiks īstenota. Taču viņa arī piezīmēja: “ (..)Nu droši vien esošajā situācijā es gribētu, lai tā ir personāldaļa, bet droši vien es arī būtu ar mieru to uzņemties, ja tas būtu tāds uzstādījums. (..)Es domāju, ka personālvadītājam būtu vairāk laika, pat ne gluži vairāk laika, vai ir tas pareizais, bet es domāju, ka labāka izpratne par darbinieku vajadzībām. Jo personālvadītājs daudz vairāk runā ar darbiniekiem un galu galā par šiem darbinieku pētījumiem ir atbildīgs personālvadītājs. (..)nu tam jebkurā gadījumā ir jābūt ciešā kopdarbībā personāla vadībai ar mārketingu.”

Tajā pašā laikā uzņēmuma C mārketinga un sabiedrisko attiecību vadītāja norādīja, ka iekšējā komunikācija varētu būt arī viņas atbildībā, jo viņa lielākoties ir galvenais izpildītājs dažādu iekšējo aktivitāšu organizēšanā. Viņa analizē situāciju šādi: “Es viņus (pasākumus) varētu daudz labāk ieplānot tai savā darba grafikā un justies par tiem daudz vairāk atbildīga, jo šobrīd viena no tām problēmām ir - mani tiem piesaista un man ir ļoti grūti tos prioritizēt, ja es redzu tās trīs citas funkcijas kā galvenās prioritātes.”

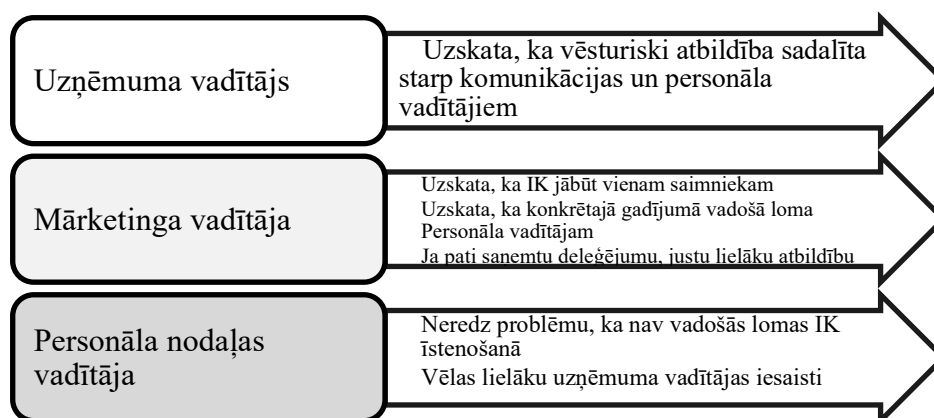
Faktiski uzņēmuma C mārketinga vadītājas teiktais apliecina arī citos pētījumos atklāto, ka komunikācijas profesionāļi iekšējās komunikācijas funkciju pamatā izpilda tehniskā līmenī, nedodot stratēģisko pienesumu funkcijas plānošanā. Uzdevuma devējs vairākumā gadījumu ir kaut kur ārpus šīs struktūrvienības, lai arī zināšanu un kompetenču kapacitāte komunikāciju speciālistiem ļautu būt vadošajiem ekspertiem iekšējās komunikācijas vadībā.

Uzņēmuma C personāla vadītāja uz jautājumu, kuram, viņasprāt, būtu jābūt iekšējās komunikācijas vadošajam speciālistam uzņēmumā, sniedz pretrunīgi vērtējamu atbildi, kas liek domāt, ka konkrētajai vadītājai nedz pašai ir motivācija šo funkciju mērķtiecīgi vadīt, nedz viņa vēlas ļaut to vadīt mārketinga vadītājam. Uzņēmuma C personāla vadītāja: “Es te vairāk nedomāju kurā atbildībā, ka tas kaut ko risinātu, jo mārketingam ir savas stiprās puses, kas palīdz un es domāju, ka arī man ir savukārt citas stiprās puses, kopīgi tas ir ok. Es neredzu, vai tas būtu pie vienas vai otras, ka tas kaut ko mainītu. Varbūt mainītu, nezinu. Bet vairāk, ko man gribētos sagaidīt, tas ir vadītāju iesaisti.” Šis citāts ļauj secināt, ka uzņēmuma C personāla un mārketinga struktūrvienību sadarbības

potenciāls ir augsts, jo abas puses apzinās savas stiprās puses un novērtē sadarbības ieguvumus, taču jāsaprot, ka, nenosakot vadošo lomu šīs funkcijas izpildē, nav iespējams risināt neskaidrā deleģējuma un atbildības robežu problēmu un novērst potenciāla konflikta iespējamību iekšējās komunikācijas īstenošanas gaitā.

Uzņēmuma C personāla vadītāja savas un mārketinga vadītājas stiprās puses, kas ļautu īstenot iekšējās komunikācijas mērķus, vērtē šādi: *“Man liekas, ka man kā tādām vidējam personālvadītājam ir labi uztrenēta auss, ja tā var teikt. Protu sadzirdēt ne tikai to ko, kas ir tiešā veidā pausts, bet varbūt arī starp rindiņām un to kas, varbūt nav arī līdz galam pateikts. Man šķiet, ka es diezgan labi spēju rakstiski paust ziņas un to sadaļu, kas ir kaut kāda tāda veida komunikācija, kur nevajag iesaistīt mārketingu ar viss kaut ko, ka to es tieku galā. (...) Mārketingums mums ir spēcīgs tehniski, ja, kas var šos vebinārus un visu, visu arī vizuāli, skaisti, baudāmi iepakot. Viņi arī skaidri redz, kā līdz tam rezultātam aiziet.”*

Personāla vadītājas teiktais iezīmē iekšējās komunikācijas funkcijas starpdisciplināro dabu, kas skaidri norāda uz to, ka tās izpildei vajadzīgas dažādas kompetences. No tā atbilstoši izriet secinājums, ka iekšējā komunikācija ir funkcija, kuru nevar realizēt tikai vienas struktūrvienības ietvaros. Uzņēmuma B dalībnieku viedokļu apkopojumu par iekšējās komunikācijas atbildību skatīt 4.6.attēlā.



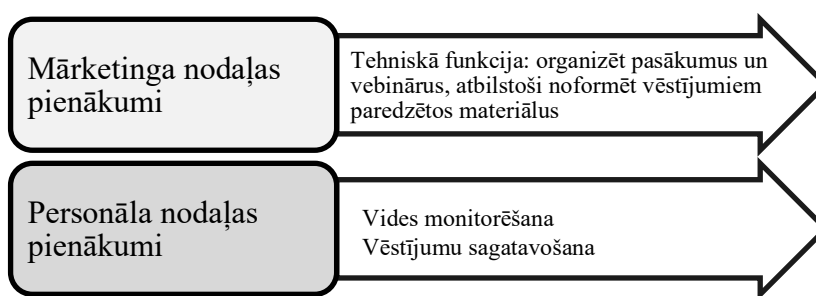
4.6. attēls. Gadījuma C dalībnieku viedokļu apkopojums jautājumā, kam būtu jāatbild par iekšējo komunikāciju uzņēmumā (Autores izstrādāts)

Uzņēmuma C vadītāja, jautāta, kā vērtē abu vadītāju lomu iekšējās komunikācijas īstenošanā, secina, ka gan personāla vadītāja, gan mārketinga un sabiedrisko attiecību vadītāja vairāk atbilst tehniskajam izpildītājam, nevis stratēģiskajam vadītājam. Un to,



viņasprāt, nosaka ne tikai spēju līmenis, bet arī fakts, ka iekšējā komunikācijā nav atrasts indikators, ko varētu mērīt kopsakarā ar biznesa mērķiem.

Rezumējot uzņēmuma C situāciju iekšējās komunikācijas funkcijas īstenošanā no atbildības un atrašanās struktūrā perspektīvas, jāsecina, ka mārketinga un sabiedrisko attiecību loma šeit tiek iezīmēta kā neatsverami nozīmīga, bet tehniska, savukārt personāla vadības sūtība vairāk tiek saistīta ar spēju monitorēt darbinieku vajadzības un veidot saturu. Taču kā vienā, tā otrā struktūrvienībā trūkst kapacitātes vadīt iekšējo komunikāciju kā pilnvērtīgu funkciju. Tomēr personāla vadītājas teiktais, ka mārketingš skaidri zina, kā sasniegt noteiktus mērķus, varētu būt arī signāls, kas norāda uz spēju vadīt iekšējo komunikāciju stratēģiskā līmenī. Kā redzams 4.7. attēlā, neviena no šīm struktūrvienībām uzņēmumā neveic iekšējās komunikācijas stratēģiskās plānošanas funkciju.



4.7. attēls. Gadījuma C iekšējās komunikācijas funkcijas atbildības sadalījums, atspoguļojot funkcijas starpdisciplināro raksturu (Autores izstrādāts)

**Uzņēmuma D** gadījums ievērojami atšķiras no pārējiem. Tas ir mazākais nodarbināto skaita ziņā – aptuveni 50 darbinieku. Izpētes veikšanas laikā vadītājs bija pārtraucis darbu uzņēmumā, tāpēc intervijās piedalījās viņa amata pienākumu izpildītājs (jau ilggadējs šī uzņēmuma darbinieks), kā arī divas citas ar iekšējās komunikācijas funkcijas īstenošanu saistītas darbinieces – administratīvā un personāla departamenta vadītāja un mārketinga vadītāja.

Atbildība par iekšējās komunikācijas funkciju šajā uzņēmumā ir deleģēta administratīvā un personāla departamenta vadītājai, kuras pārziņā ir personāla procesu vadība, IT speciālistu uzraudzība un biroja darba organizēšana. Tas apliecina, cik atšķirīgas var būt funkcijas īstenošanas pieejas dažādos uzņēmumos. Lai arī atbildība ir skaidri deleģēta, arī šajā uzņēmumā var novērot problēmas, kas skar funkcijas organizēšanu un vadīšanu.

Intervijas laikā uzņēmuma D vadītāja p.i. atklāj, ka vēsturiski iekšējās komunikācijas funkcija ilgu laiku bija atradusies mārketinga vadītājas pārziņā. *“Tagad, kad mēs šogad izaugām ar nākamo kārtu, mēs pieņemām lēmumu to, ka mums ir jānodala iekšējā komunikācija ar ārējo komunikāciju, tad mēs atdevām to Personāla vadītājam, kas ir atbildīgs par personāla jautājumiem un visām šīm lietām. Tas nozīmē to, ka mēs pielēmām, ka turpmāk šos jautājumus centīsies viņa kūrēt uz priekšu.”*

Tomēr, kā norāda vadītāja p.i., daudzas funkcijas personāla vadītāja ir pārņēmusi formāli, un tās joprojām turpina pildīt mārketinga vadītāja, piemēram minot iekšējo pasākumu organizēšanu un kolēģu iesaistīšanu kopīgās aktivitātēs. Savukārt, kā vērtē uzņēmuma vadītāja p.i., personāla vadītāja vairāk ir biroja darbinieks: *“..kā jau atlases cilvēks, tur papīri vairāk, e-pasti...”* Tādējādi uzņēmuma vadītājs atzīst un pieņem faktu, ka iekšējās komunikācijas īstenošana formāli ietilpst personāla vadītāja pienākumos, bet faktiski to dara kāds cits.

Intervijā tika uzdots jautājums, kāpēc vadības grupa ir izšķīrusies tieši par šādu iekšējās komunikācijas funkcijas deleģējumu. Uzņēmuma D vadītāja p.i. paskaidroja, ka kopumā lēmums par iekšējās komunikācijas funkcijas aktivizēšanu ir pieņemts biznesa izaugsmes periodā, kad tika konstatēts, ka darbinieki ļoti daudzus no procesiem nezina un nesaprot. Tāpēc arī pieņemts lēmums intensīvāk strādāt iekšējās komunikācijas jomā.

Uzņēmuma D vadītāja p.i.: *“(.)vienkārši neesam komunicējuši un business ir uzaudzis tik lielā apmērā, ka Mārketinga vadītājas gadījumā, viņai ir ļoti daudz ārējā komunikācija ar partneriem, līdz ar to tai iekšējai komunikācijai objektīvi neatliek laika tik daudz, cik gribētos. Nu un tad kādam tas ir jāpārņem un tas loģiskais secinājums bija - mums ir Dagnija, kas atbild par biroju un tā saistītām lietām un personāla atlasī un viņa tās lietas tad arī ņem uz sevi.”*

Pati personāla vadītāja, jautāta par iekšējās komunikācijas deleģējumu, norāda, ka šī funkcija būtu jāīsteno tandēmā ar uzņēmuma vadītāju. Viņa sniedz šādu pamatojumu: *“Un tad, kad uzņēmuma vadītājs grib kaut ko darīt, tad es varu viņam.. es varu šo funkciju pildīt, bet es nevaru pieņemt lēmumus par to, kā komunikācija kā tāda izskatīsies šinī uzņēmumā. Es varu dot ieteikumus, kas var tikt apstiprināti vai neapstiprināti, bet tad.. nu tad principā tā īsā atbilde būtu HR kopā ar vadītāju.”*

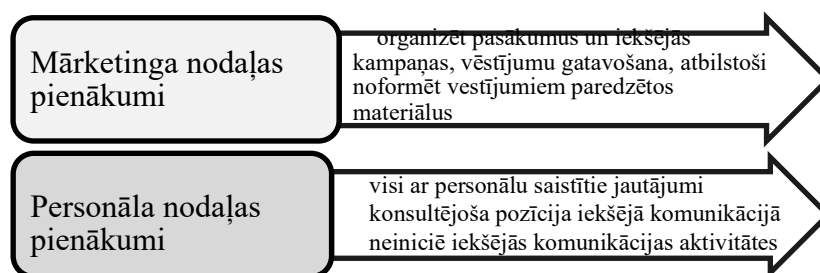
Lai arī atbilde raksturo stratēģiskas iekšējās komunikācijas pamata nosacījumu, ka iekšējās komunikācijas vadības plānošanā un īstenošanā ir jābūt iesaistītam augstākā līmeņa vadītājam, tā arī atklāj personāla vadītājas gatavības līmeni ieguldīt savus resursus iekšējās komunikācijas vadībā. Var secināt, ka viņa ir gatava pildīt daļēju iekšējās komunikācijas konsultanta lomu, taču nav pārliecināta, ka varētu būt galvenais iniciators iekšējās komunikācijas jomas pārmaiņu virzīšanai uzņēmumā.

Savukārt mārketinga vadītāja intervijas laikā ļoti tieši uzsver, ka iekšējā komunikācija šobrīd ir personāla vadītājas atbildībā un visām aktivitātēm vajadzētu būt gan šī vadītāja iniciētām, gan īstenotām. Viņa gan arī norāda, ka, sakarā ar lielāku pieredzi pasākumu organizēšanā un komunikācijā ar darbiniekiem, viņa daudz iesaistās šīs funkcijas īstenošanā: *“Darbinieku pasākumus kopā domājam un darām, man tajā visā ir lielāka pieredze, es kaut ko iesaku, vai tiešām palīdzu, vai uztaisu, bet jā...”*.

Nemot vērā faktu, ka vadība ir pieņēmusi lēmumu par funkcijas nodošanu personāla vadītājai, bet viņas viedoklis atspoguļo to, ka funkcijai jātiek īstenotai sadarbībā ar vadītāju, Autore mārketinga vadītājai uzdeva jautājumu, kam, viņasprāt, iekšējās komunikācijas funkcija ir piederīga. Un viņas atbilde kontekstā ar citu gadījumu studiju uzņēmumu pārstāvju viedokli, pieredzi, kā arī citu pētnieku aprakstīto, ļauj secināt, ka mārketinga un komunikācijas struktūrvienībām ir būtiska loma iekšējās komunikācijas vadības īstenošanā. Uzņēmuma D mārketinga vadītāja vērtē: *“Es teiktu, ka komunikācijai noteikti. Tāpēc, ka ir kaut kādas kampaņas, vai vēl kaut kas, un par to tāpatās ir jāzin, plus visi tie teksti, noformējumi. Viss tāpat iet beigās caur mani. Es uzskatu, ka nebūtu nepareizi, ja tas būtu manās rokās.”*

Taču uzņēmuma D vadītāja p.i. vērtējums par to, kādā līmenī strādā mārketinga vadītāja un kādā personāla vadītāja, sniedz skaidrojumu, kāpēc iekšējās komunikācijas vadības funkcija varētu būt nodota personāla vadītājas rokās: *“Mārketinga vadītāja vairāk ir praktiķis - stratēģis ar praktiķa iemaņām. Personāla vadītāja, es gribētu teikt, viņai ir stratēģiskais skatījums, viņa uzreiz redz mērķi, kāpēc viņa to darīs, pie tām praktiskajām lietām droši vien, ka vēl ir jāpiestrādā, tas veids, kā viņa var izdomāt, ko var darīt un kā to izdarīt un kas būtu labāk.(..) Savukārt Mārketinga vadītāja, viņa izdomās kā to pasniegt. (..)Abām dāmām ir tas skatījums, kā to iepakot un pasniegt, bet, ja tā salīdzina, tad Personāla vadītāja ir bijusi Kanādā un tur viņai lielos uzņēmumos ir bijusi pieredze, viņai*

tas skatījums ir bijis globālāks.” Apkopojumu par uzņēmuma D iekšējās komunikācijas funkcijas atbildības sadalījumu skatīt 4.8. attēlā.



4.8. attēls. Gadījuma D iekšējās komunikācijas funkcijas atbildības sadalījums, atspoguļojot faktisko funkcijas īstenotāju (Autores izstrādāts)

No organizācijas teorijas skatpunkta, analizējot funkcijas atrašanos uzņēmuma struktūrā, kas parasti atklājas konkrēto uzdevumu deleģējuma sadalījumā, ir iespējams izcelt vienu aspektu, kas norāda uz deleģējuma skaidrību, proti, uzdevumu iekļaušanu amata aprakstā. Pētot gadījumu uzņēmumus, jāsecina, ka trijos no četriem gadījumu analīzes uzņēmumiem funkcija amata aprakstos nav fiksēta. Kā norāda uzņēmuma D vadītāja p.i., ir neformāli noteikti darbinieki, kas par to atbild, un ir neformāli runāts, kas viņiem būtu jā dara. Šī paša uzņēmuma personāla vadītāja atzīmē, ka nevar pat iedomāties, kam būtu jābūt norādītam amata aprakstā. Viņa atklāj, ka sākusi strādāt pie personāla vadības procedūras, kurā plāno iekļaut arī sadaļu par iekšējo komunikāciju, bet neprecizē, kas tieši tiks aprakstīts. Arī uzņēmuma D mārketinga vadītāja norādījusi, ka nav droša par to, vai kaut kur minēta iekšējās komunikācijas funkcijas īstenošana. Savukārt uzņēmuma C vadītāja atklāj, ka darba pienākumos netiešā veidā šāds uzdevums ir fiksēts, taču to nevarot uzskatīt par funkcijas aprakstu. Bet uzņēmuma C mārketinga un sabiedrisko attiecību vadītāja atzinās, ka neatceroties, vai viņas amata aprakstā kaut kas būtu minēts par iekšējās komunikācijas funkcijas izpildi.

Turpretī uzņēmuma A vadītājs bija pilnībā pārliecināts, ka iekšējās komunikācijas funkcija ir iekļauta iekšējās un ārējās komunikācijas speciālistes amata aprakstā, savukārt pati speciāliste norādīja, ka viņas amata apraksts nav koriģēts ilgu laiku un tāpēc ieraksta par iekšējās komunikācijas īstenošanas funkciju tajā nav. Toties jāatzīmē, ka šis ir vienīgais uzņēmums, kur iekšējās komunikācijas process ir aprakstīts kvalitātes rokasgrāmatā, un uz to atsaucas gan personāla un kvalitātes vadītāja, gan iekšējās un ārējās komunikācijas

speciāliste. Apkopojumu par iekšējās komunikācijas funkcijas statusu uzņēmumos skatīt 4.1. tabulā.

Uzņēmuma B mārketinga un klientu apkalpošanas vadītāja viedoklis par funkcijas iekļaušanu amata aprakstos ir šāds: *“Tam noteikti būtu ietekme nevis, skatoties atsevišķi, vai tas ir manā amata aprakstā vai nav, bet vai šis jautājums uzņēmumam kopumā tiek savādāk organizēts tad, ja tas ir man, Personālnodaļas vadītājam un manam vadītājam un vēl kādam, tad tam ir nozīme. Vai tas ir ierakstīts atsevišķa cilvēka amata aprakstā, jauši vai nejauši, tam absolūti nekādas nozīmes nav.”* Šādu uzskatu, no vienas puses, var atbalstīt, jo funkcijas iekļaušana amata aprakstā tiešām nenozīmētu tās automātisku izpildi vai situācijas uzlabošanu, taču, no otras puses, kamēr tā netiek fiksēta, tā it kā nemaz nepastāv. Vadībai organizējot funkcijas plānošanas procesu, kas ietver vietas noteikšanu struktūrā, deleģējumu, uzdevumu izpildes veidu un atbildīgos, ir iespējams izvērst arī nozīmīgu diskusiju par svarīgiem iekšējās komunikācijas vadības aspektiem.

**Visos gadījumu analīzes uzņēmumos novērotā situācija, kad iekšējās komunikācijas īstenošanas un vadības funkcija nav aprakstīta iekšējos dokumentos, liek izvirzīt tēzi, ka bez funkcijas definējuma organizācijas struktūrā un bez īstenošanas atbildības iekļaušanas amatu aprakstos šāda funkcija organizācijā formāli nepastāv.** Tā darbojas tikai neformālas vienošanās veidā, izpludinot robežas starp dažādu struktūrvienību atbildību un atstājot šīs funkcijas izpildi interpretācijai, kā to intuitīvi izjūt un saprot darbinieks, kam dots neformālais uzdevums kaut kā šo jomu uzlabot vai izpildīt rutīnas uzdevumus.

Tieši uzņēmumu vadītāja uzdevums ir pieņemt lēmumu par to, kuras aktivitātes ir pietiekami svarīgas, lai tās tiktu organizētas kā atsevišķas funkcijas, nodaļas vai sektori. Darbs var tikt sadalīts nodaļās (departmentalised) un balstīts, piemēram, uz sadalīšanas dizainu starp pamata un atbalsta funkcijām (Mullins, Christy, 2016, 400.lp). Kā secināts iepriekš, katram darbiniekam būtu jāzina sava pozīcija struktūrā un jāizprot sava funkcionālā atbildība, un šai izpratnei būtu jābūt jāsaskan ar vadības pieņemto organizācijas struktūru un dizainu.

Tabulā 4.1. ir attēlota iekšējās komunikācijas funkcijas situācija izpētītajos uzņēmumos. **Divos no četriem gadījumiem ir konstatēts skaidrs deleģējums, taču atšķiras profesionālā nozare, kam funkcija ir deleģēta. Divos uzņēmumos nav skaidra**

deleģējuma, bet pastāv iekšēja sadarbība starp struktūrvienībām, kas katra savas kompetences un izpratnes ietvaros realizē ar iekšējo komunikāciju saistītos uzdevumus.

4.1. tabula

Iekšējās komunikācijas funkcijas deleģējums un īstenošana gadījumu uzņēmumos  
(Autores apkopojums)

Pētījuma dalībnieks	Dalībnieka apraksts	IK uzdevumi amatu aprakstos	Skaidrs deleģējums	IK īstenošanai/ IK vieta struktūrā
A	Apsardzes uzņēmums (~600 darbinieku)	IR	IR	Ārējās un iekšējās komunikācijas vadītājs
B	Azartspēļu uzņēmums (~900 darbinieku)	NAV	NAV	Kvalitātes vadītājs + mārketinga vadītājs
C	Informācijas tehnoloģiju uzņēmums (~150 darbinieku)	NAV	NAV	Mārketinga komunikācijas vadītājs+ personāla vadītājs
D	Apdrošināšanas uzņēmums (~50 darbinieku)	NAV	IR	Mārketinga speciālists + personāla vadītājs (pilda arī administratīvā direktora funkciju)

Vēl viens būtisks faktors stratēģiskas iekšējās komunikācijas funkcijas īstenošanai, kas ietver mērķtiecīgu plānošanu, realizēšanu, kontroli un ciešu saikni ar uzņēmuma stratēģiskajiem mērķiem un kopējo stratēģiskās vadības procesu, ir atbildīgā darbinieka vieta struktūrā un lēmumu pieņemšanas pilnvaras. Stratēģiskās komunikācijas vadības teorijā īpaši jāizceļ Gruniga un viņa komandas pētījumu rezultāti, kas apliecina, ka iekšējās komunikācijas vadībai ir nepieciešams vadības komandas atbalsts, un pat vairāk, - komunikācijas vadītājam ir jābūt daļai no vadības komandas, t.i., jāatrodas pie lēmumu pieņemšanas galda. Atšķirībā no Gruniga uzstādījuma, ka komunikāciju iespējams vadīt stratēģiski vienīgi tad, ja komunikācijas vadītājs ir daļa no vadības komandas, uzņēmumā A iekšējās un ārējās komunikācijas speciāliste vadības grupas sanāksmēs nepiedalās. Pati speciāliste to apstiprina un skaidro šādi: *“Pašreiz mani apmierina, kā šobrīd tas notiek. Jo*

*vadības sapulcēs katram departamentam ir arī savi mērķi, viņi uzstāda, viņi arī to pārrunā, man ir piekļuve šai te informācijai. Man šobrīd ar to pietiek. Nu tas, ka es esmu kā speciālists, man visa tā informācija ir pieejama.”*

Bet, runājot par atbildību, šī pati speciāliste atzīst, ka reti tiek pilnībā informēta par mērķiem un uzstādījumiem, kas tieši ietekmē iekšējās komunikācijas vadību.

Iekšējās un ārējās komunikācijas vadītāja turpina: “..es redzu, ka, piemēram, kaut kādu mērķi būtu vieglāk, ātrāk, efektīvāk īstenot, ja es būtu arī kaut kur iesaistīta tajās darbībās. Jo šobrīd ir tā, ka, piemēram, tiek atrunāts, ka caur iekšējo avīzi, piemēram, kaut kāds mērķis tiek realizēts, bet to es pati izlobu no vadības pārskata, nevis tas, ka es apsēžos pati pie plānošanas, es katru departamenta direktoru uzrunāju, es nejūtu, ka, piemēram, ka viņiem būtu mana palīdzība vajadzīga...., viņi tā kā paši par sevi realizē šo te mērķi un vairāk tā kā strādā ar savu departamentu.”

Atšķirīga situācija ir uzņēmumā B, kur visi, kas iesaistīti iekšējās komunikācijas īstenošanā, ir arī daļa no stratēģiskās vadības komandas. Tomēr, kā novērots pētījuma gaitā, tikai apstākļi vien, ka iekšējo komunikāciju īsteno vadības komandas pārstāvji, vēl nenozīmē, ka funkcija tiek īstenota stratēģiski. Tieši šādu secinājumu var izdarīt par uzņēmuma C situāciju, kur gan personāla vadītāja, gan mārketinga un sabiedrisko attiecību vadītāja ir daļa no vadības grupas, turklāt uzņēmuma vadītājam ir pietiekami atvērta komunikācija ar abām darbiniecēm, kas nozīmē, ka tiek nodrošināta brīva piekļuve lēmumu pieņemšanas grupas darbam. Kā atklājās uzņēmuma C pārstāvju intervijās, lai pieņemtu stratēģiskus lēmumus un īstenotu iekšējo komunikāciju stratēģiskā līmenī, ir vajadzīgs ne tikai formāls vadības grupas akcepts, bet arī aktīva visu pušu iesaiste.

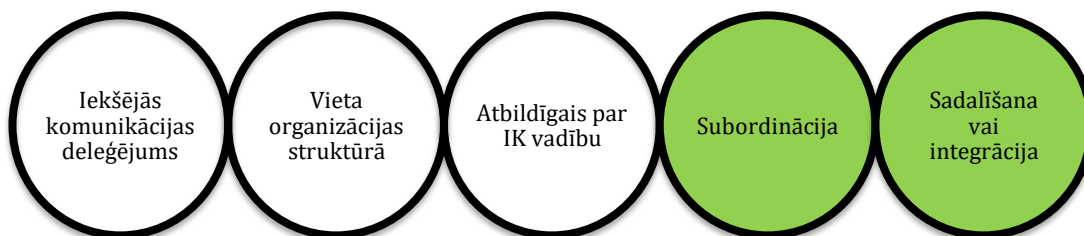
Uzņēmumā D vadības grupas lēmumu pieņemšanas procesā piedalās arī personāla vadītāja, kas nozīmē, ka, no formālā viedokļa raugoties, viņas potenciāls ietekmēt lēmumu pieņemšanu attiecībā uz iekšējās komunikācijas attīstību ir augsts. Vienlaikus tas nozīmē, ka mārketinga vadītāja ietekme ir zemākā līmenī un praksē aprobežojas ar tehniska un radoša atbalsta sniegšanu pasākumu organizēšanā un vēstījumu veidošanā darbiniekiem, bet ne ar stratēģisku devumu uzņēmumam.

Pētnieki ir izvirzījuši tēzi, ka stratēģiskai iekšējās komunikācijas vadībai uzņēmumā ir nepieciešams, lai šīs funkcijas īstentājs atrastos vadības grupā, tātad, tuvu stratēģisko lēmumu pieņemšanai. **Analizējot iekšējās komunikācijas vadības praksi**

konkrētajos gadījumu uzņēmumos no organizāciju teorijas skatpunkta, jāatzīst, ka nav iespējams šo tēzi ne pilnībā apstiprināt, ne noliegt, jo iekšējās komunikācijas funkcijai tikai divos gadījumos ir skaidrs deleģējums un vieta, no kā izriet atbildības loks un iekšējās komunikācijas funkcijas izpildījums. Turklāt vienā no gadījumiem iekšējās komunikācijas funkcija, lai arī tieši subordinēta vadītājam, pilda tikai tehnisku un organizatorisku lomu, savukārt vēl vienā gadījumā, kur deleģējuma saņēmējs ir daļa no lēmumu pieņemšanas komandas, ir norādes uz to, ka deleģējums netiek pieņemts pilnā apjomā. Abos pārējos gadījumos trūkst skaidra deleģējuma no vadītājiem, un līdz ar to nevar runāt par formālu funkcijas izpildītāju atrašanos vadības komandā un viņu saistību ar stratēģisku iekšējās komunikācijas vadību.

#### *Subordinācija un ziņošana par iekšējās komunikācijas uzdevumu izpildi uzņēmumos*

Saistībā ar struktūras un iepriekš analizēto iekšējās komunikācijas funkcijas deleģējumu, kas atspoguļo iekšējās komunikācijas īstenošana un vadības grupas hierarhiskās attiecības, ir jāizceļ vēl viens svarīgs koncepts, kas nosaka funkcijas īstenošanu, proti, subordinācija. Tātad, jānoskaidro, kam subordinēts iekšējās komunikācijas funkcijas vadītājs vai izpildītājs. Šajā apakšnodaļā aprakstīts, kā četros izpētes uzņēmumos vadības pārstāvji un par funkciju atbildīgie vērtē funkcijas subordināciju. Šīs sadaļas saturs kopējā organizācijas teorijas modelī atspoguļots 4.9.attēlā.



4.9. attēls. Iekšējās komunikācijas (IK) funkcijas īstenošana organizācijas teorijas modelī (Autores veidots)



Subordinācija nosaka pakļautības attiecības ar vadītāju, un tā vienmēr ir formāli noteikta. Kā skaidro Kotsevs, subordinācija ir dinamisks mijiedarbības process, kurā organizācijas dalībnieks vai dalībnieki maina savu uzvedību organizatoriskā kontekstā viņu tiešā vadītāja formālās autoritātes ietekmē (Kotsevs, 2012).

Bērdas un Kramas pētījumi atklāj, ka sekmīgai darba izpildei ir svarīgi, lai cilvēki zinātu, kas ir viņu darbs un kāds ir sagaidāmais rezultāts, un vadītājiem ir galvenā loma šo nosacījumu definēšanā (Baird&Kram, 1983). Kā norāda autori, vadītāji ir tie, kas organizācijas mērķus pārvērš darba pienākumos. Labākajā gadījumā subordinētā atbildība un mērķi ir skaidri definēti (Baird&Kram, 1983).

Uzņēmumā A iekšējās un ārējās komunikācijas speciāliste ir subordinēta tieši uzņēmuma vadītājam. Atskaitīšanās par paveikto notiek pēc vienošanās. **Kā norāda speciāliste, atskaitīšanās regularitāte neesot atrunāta, tomēr visbiežāk pārrunas par paveikto notiek pēc kāda konkrēta pasākuma vai aktivitātes, pārspriežot kā tas ir izdevies un ko vajadzētu mainīt.**

Uzņēmumā B situācija atšķiras, jo iekšējās komunikācijas funkcija nav nevienam konkrēti deleģēta. Ja tiek pieņemts lēmums par kādas iekšējās iniciatīvas organizēšanu, visbiežāk darbs tiek nodots personāla struktūrvienībai, kas ir tiešā uzņēmuma vadītāja pakļautībā. Taču, kā izriet no uzņēmuma B vadītāja teiktā, pamatā uzdevums tiek uzticēts un nekādas sarunas par izpildes statusu nenotiek. Viņš atzina, ka pievērstos šim jautājumam, ja justu, ka kaut kas netiek izdarīts. Arī no pārējo intervijas dalībnieku teiktā izriet, ka par iekšējās komunikācijas aktivitātēm notiek neformāla vienošanās vadības grupā, tiek sadalītas atbildības un neviens nevienam neatskaitās par izpildes statusu. **Īpaši vērts izcelt mārketinga un klientu apkalpošanas vadītāja teikto, ka viss, ko viņš dara iekšējās komunikācijas jomā, ir balstīts uz pašiniciatīvu. No tā var secināt, ka uzņēmumā nav skaidras uzdevuma devēja lomas.**

Uzņēmumā C situācija ir vairāk strukturēta, jo uzņēmumam katru mēnesi ir jāgatavo atskaite mātes uzņēmumam Norvēģijā. Analizējot šo procesu, noskaidrots, ka atskaitē ir definēta sadaļa par darbinieku iesaisti, ko gatavo personāla vadītāja. Šajā sadaļā tiek iekļautas aktivitātes saistībā ar iekšējās komunikācijas iniciatīvām, kuru mērķis ir paaugstināt darbinieku iesaisti. Savukārt mārketinga un sabiedrisko attiecību vadītāja gatavo ziņojumu par ārējās komunikācijas aktivitātēm. Būtībā šī atskaite arī atspoguļo,

kurš ir vadošais darbinieks iekšējās komunikācijas īstenošanā. Mārketinga un sabiedrisko attiecību vadītāja skaidro: *“Nu jā, Ineta viņu raksta, nu tikai tad, kad parādījās videosapulces, tad bija tāda jocīga situācija tajā mēnesī - parādījās videosapulces, tad vadītāja man saka: “Tu ieraksti atskaitē par videosapulci tai savā mārketinga sadaļā!” Nu jā, es jau ierakstīju, bet tas jau jāraksta iekšējā komunikācijā, tajā darbinieku iesaistes sadaļā, nu tajā brīdī es tur kaut kā pieslēdzos, ka tas ir tur jāziņo. Nu tas ilustrē bišķiņ, ka tas process ir tāds, nu jā..”*

Situācija, ko raksturo uzņēmuma C pārstāvji, no vienas puses, norāda uz to, ka personāla nodaļas vadītāja šajā organizācijā ir atbildīga par iekšējo komunikāciju, taču, no otras puses, atklāj arī neskaidro lomu sadalījumu starp struktūrvienībām. Tas, savukārt, darbiniekos rada šaubas, kam galu galā iekšējā komunikācija ir piederīga. Atgriežoties pie Brūna un Ālersa konstatētā, ka daudzās organizācijās ir vērojams konflikts starp struktūrvienībām par iekšējās komunikācijas īstenošanu (Bruhn & Ahlers, 2004 citēts pēc Sandhu, 2009), jāsecina, ka tieši vadītāju neskaidrais funkcijas deleģējums veicina šos konfliktus.

Turpinot analizēt iekšējo subordināciju un uzdevuma devēja lomas, jāizceļ uzņēmuma C personāla vadītājas teiktais par uzdevumu uzticēšanu mārketingam: *“Vai es dodu uzdevumu? Teiksim tā, es šad tad lūdzu palīdzību, es negribētu teikt, ka es dodu rīkojumus. Es jūtos, ka esmu tajā procesā iekšā, bet ne tā, ka es esmu vienīgā, kas dotu impulsu. Ir vēl arī vadītāja.”* No šīm atbildēm izriet secinājums, ka mārketinga un sabiedrisko attiecību struktūrvienība reaģē uz lūgumiem, pieprasījumiem, savukārt impulsu iekšējās komunikācijas aktivitātēm dod uzņēmuma vadītāja un personāla vadītāja, kas loģiski noved pie risinājuma, ka mārketinga struktūrvienība ir tehniskais izpildītājs. To apliecina arī personāla vadītājas teiktais, ka mārketinga struktūrvienība ļoti labā līmenī tiek galā ar tehniskiem jautājumiem, ko viņa pati nevarētu paveikt. **Tātad, šī uzņēmuma iekšējās komunikācijas izpildes statuss no subordinācijas skatpunkta ir raksturojams kā funkcionālās ziņošanas attiecības starp personāla vadītāju un mārketinga un sabiedrisko attiecību vadītāju.**

Rezumējot uzņēmuma C pieredzi, jāatsaucas uz Gruniga un Hanta atzinumu, ka iekšējās komunikācijas funkcija nozīmē ne tikai dažādu prasmju kopumu, lai tiktu galā ar funkcijas kompleksumu, bet iekļauj arī tehniskās prasmes, kas aptver darbinieku informēšanu un izklaidēšanu (Grunig&Hunt, 1984). Uzņēmumā C skaidri atklājas, ka šīs

tehniskās prasmes piemīt struktūrvienībai, kas nav galvenais iekšējās komunikācijas virzītājs uzņēmumā. Taču darbinieku pārliecināšana, iesaistīšana un motivēšana veidot atvērtu komunikācijas pieeju pieprasa daudz stratēģiskāku izpratni (The Work Foundation, 2007), kas savukārt dod pamatu diskusijai par to, vai atbildīgais, kurš konkrētajā uzņēmumā atskaitās par iekšējā komunikācijā paveikto, var nodrošināt stratēģisku pieeju šai funkcijai, ja konkrētās struktūrvienības kompetenču lokā neietilpst komunikācijas kompetences.

4.2. tabula

Iekšējās komunikācijas funkcijas subordinācija (Autores apkopojums)

<b>Pētījuma dalībnieks</b>	<b>Dalībnieka apraksts</b>	<b>IK funkcijas subordinācija</b>	<b>Funkcijas izpildītāja ziņošanas biežums</b>
A	Apsardzes uzņēmums (~600 darbinieku)	Uzņēmuma vadītājam	Ziņošanas/statusa pārrunu regularitāte nav atrunāta
B	Azartspēļu uzņēmums (~900 darbinieku)	Nav skaidras formālas pakļautības	Nav ziņošanas/statusa pārrunu sistēmas par iekšējās komunikācijas īstenošanu
C	Informācijas tehnoloģiju uzņēmums (~150 darbinieku)	Nav skaidras formālās pakļautības	1x mēnesī formāla atskaite mātes uzņēmumam
D	Apdrošināšanas uzņēmums (~50 darbinieku)	Uzņēmuma vadītājam	1x nedēļā ar mārketinga vadītāju  Nenoteikta ziņošanas sistēma ar personāla vadītāju

Savukārt uzņēmumā D, salīdzinājumā ar uzņēmumu C, situācija ar atskaišu sniegšanu ir daudz brīvāka, taču ir ieviesta sistēma, kuras ietvaros pārrunas notiek vienu reizi nedēļā. Uzņēmuma D vadītājs gan norāda, ka mārketinga vadītāja par paveikto atskaitās regulāri, taču personāla vadītājam pie tā vēl esot jāpiestrādā. Autore arī jautāja personāla vadītājam, kam viņa atskaitās par veiktajām iekšējās komunikācijas aktivitātēm, un viņa norādīja, ka ir tieši subordinēta vadītājam, taču nekādas atskaites par paveikto nesniedz. Savukārt mārketinga vadītāja norāda, ka konkrētajā brīdī nav, kam atskaitīties,

jo nav vairs vadītāja, ir tikai pienākumu izpildītājs. Viņa gan arī apliecina, ka ar iepriekšējo vadītāju ir pārrunājusi dažādu aktivitāšu veiksmes un neveiksmes. Šobrīd sarunas vairāk notiek ar personāla vadītāju, kura ir tieši atbildīga par iekšējo komunikāciju.

**Apkopojot visu interviju dalībnieku teikto četros uzņēmumos, jāsecina, ka iekšējās komunikācijas vadības un īstenošanas funkcijas iekļāvums organizācijas struktūrā ir neskaidrs (skatīt 4.2.tabulā). Tas balstās uz intuitīvām darbībām, reaģējot uz ikdienas problemātiku.** Tikai vienā uzņēmumā ir skaidri identificējama iekšējās komunikācijas loma, kuru izpilda iekšējās un ārējās komunikācijas speciālists. Šī darbinieka uzdevumi ir skaidri fiksēti un lomas robežas konkrēti iezīmētas, lai arī izpildei ir tikai tehnisks un taktisks raksturs. Vēl vienā uzņēmumā, kur funkcija formāli deleģēta personāla vadītājam un tieši subordinēta uzņēmuma vadītājam, ir daudz neskaidrību par iekšējās komunikācijas vadības funkcijas īstenošanas kapacitāti. Lai arī atbildība formāli nodota personāla vadītājam, faktiski funkciju izpilda mārketinga vadītāja. **Pārējos divos uzņēmumos iekšējās komunikācijas vadības funkcija kā tāda formāli nepastāv, nav fiksēta dokumentos, tai nav deleģējuma, ir tikai pašiniciatīvā balstītas vadošo darbinieku aktivitātes.** Kā norāda Klampits un Berkss, lai paaugstinātu iekšējo komunikāciju līdz stratēģiskam līmenim, ir skaidra nepieciešamība pēc apzināta šīs funkcijas plānojuma (Klampits un Berks, 1996 citēts pēc Sari, 2014).

Kā secināts šī darba teorētiskajā daļā, analizējot tieši funkciju sadalīšanas un integrācijas aspektu organizācijas dizainā, jānorāda, ka praksē **joprojām iekšējā komunikācija tiek ievietota nodaļu (divisional) struktūrā, tādējādi to atdalot no pārējās organizācijas, kas noved pie pārāk zemas integrācijas.** To apliecina gan citu pētnieku secinājumi, gan arī šajā darbā iegūtās atziņas par iekšējās komunikācijas funkcijas īstenošanu uzņēmumos. Noskaidrots, ka **notiek konkurences cīņa lielākoties starp trim funkcijām vai struktūrvienībām, kurās iekšējā komunikācija tiek īstenota, un tās ir:** sabiedrisko attiecību/komunikācijas struktūrvienība, personāla vadības struktūrvienība, mārketinga un klientu vadības struktūrvienība.

Daļēji šajā pētījuma apstiprinās Sandhu tēze, ka tieši mazākās organizācijās ir tendence pārlietu integrēt dažādas funkcijas un lomas, bet lielākās vai specializētās organizācijās ir tendence specifiskas funkcijas sadalīt (differentiate) (Sandhu, 2009). **Pētījuma gadījumu uzņēmumos ar lielāku darbinieku skaitu bija vairāk izteikta prakse iekšējās komunikācijas funkciju nodalīt kādā struktūrvienībā (uzņēmums A**

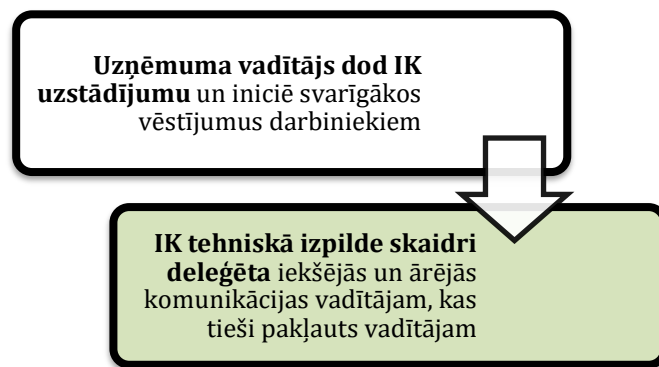
ar 600 darbiniekiem), bet mazākos uzņēmumos (C un D) šai funkcijai būtu lielāks integrētas vadības potenciāls, ja vien būtu skaidrāks vadības deleģējums funkcijas vadītājam.

#### *Uzņēmuma vadītāja loma stratēģiskā iekšējās komunikācijas īstenošanā*

Iekšējās komunikācijas stratēģiskas vadīšanas potenciālu nosaka uzņēmuma vadītāja attieksme pret iekšējo komunikāciju kā funkciju. Lai pētījuma ietvaros gūtu izpratni par to, cik lielā mērā uzņēmumu vadītāji piekrīt uzstādījumam, ka iekšējās komunikācijas vadība vai īstenošana ir viņu atbildība un uzdevums, un vai pārējiem komandas dalībniekiem ir līdzīgs skatījums, gadījumu studiju intervijās tika uzdots jautājums, **vai intervijas dalībnieku ieskatā iekšējā komunikācija ir uzskatāma par vadības funkciju.** Tēzi, ka stratēģiski vadītu iekšējo komunikāciju iespējams nodrošināt, ja tās īstenošana atrodas vadības grupā, prezentē komunikācijas pētnieks Džeimss Grunigs. Viņš savos rakstos norādījis, ka tikai gadījumos, kad atbildīgais par iekšējo komunikāciju atrodas pie lēmumu pieņemšanas galda un strukturāli ir tieši saistīts ar uzņēmuma vadītāju, pastāv lielāka iespēja, ka iekšējā komunikācija tiks īstenota stratēģiski. Papildinot Gruniga domu, Autore pauž uzskatu, ka tieši uzņēmuma vadītājs ir tas, kurš nosaka, kāda ir iekšējās komunikācijas prakse, jo viņš lemj par uzņēmuma stratēģisko dienaskārtību un prioritātēm.

Vērtējot uzņēmuma A pārstāvju atbildes uz jautājumu par iekšējo komunikāciju kā vadības funkciju, var secināt, ka tieši uzņēmuma vadītājs ir tas, kurš lielā mērā nosaka iekšējās komunikācijas dienaskārtību. Viņš atzīst, ka uzņemas iniciatīvu jautājumos, kur nepieciešama darbinieku uzvedības, domāšanas un attieksmes maiņa.

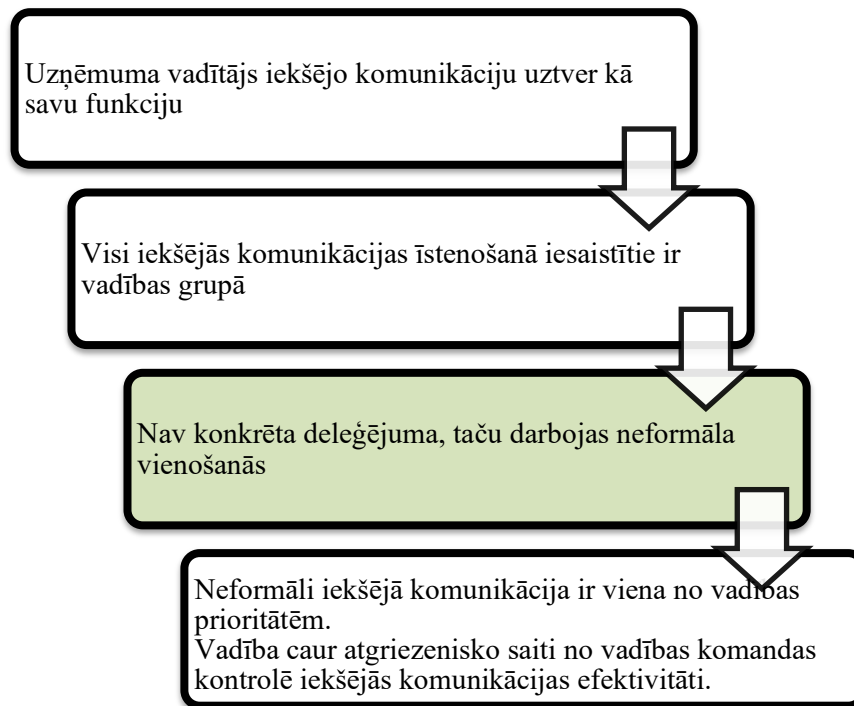
Lai arī uzņēmuma A iekšējās un ārējās komunikācijas speciāliste nesniedza atbildi uz šo jautājumu, viņas kolēģe, kas pilda kvalitātes un personāla vadītājas funkciju, uzskata, ka iekšējā komunikācija šajā uzņēmumā ir vadības funkcija, par ko liecinot vairāki faktori: *“Varbūt pirmkārt, uz to arī norāda tas, ka mums ir atsevišķs cilvēks, kas uz to strādā. (..). Pie tam mums ir procesu vadības shēma, kvalitātes sistēmā, viņš mums ir viens no procesiem, kuru arī mēs aprakstām.”* Viņa arī atzīst, ka, lai šo funkciju īstenotu vadības funkcijas līmenī, būtu nepieciešama uzņēmuma īpašnieku iesaiste (skatīt 4.10.attēlu).



4.10. attēls. Iekšējās komunikācijas kā vadības funkcijas statuss uzņēmumā A (Autores izstrādāts)

Savukārt uzņēmuma B vadītājs iekšējo komunikāciju ļoti precīzi definē par savu atbildību, kuru nevarētu iedomāties deleģēt kādam citam. Uzņēmuma B vadītājs uzskata: *“Tad, ja kaut kādā brīdī mums nākas secināt, ka mums viņa klibo un nestrādā kā nākas, tad, tas ir brīdis, kad skatīties spoguļī, jā.”* Viņš arī atzīst, ka viens pats to īsti nespēj nodrošināt, tomēr uzskata, ka atbildība par to, kā tas tiek īstenots, gulstas uz viņa pleciem. Viņa teiktajā arī atklājas, ka iekšējo komunikāciju vadītājs uztver kā korporatīvu dialogu, kurā viņš vēlas būt nozīmīga puse un līdzdarboties praktiski, nevis formāli. Lai gan šāda vadītāja pozīcija ir augstu vērtējama, pastāv arī risks, ka, iekšējo komunikāciju skatot tikai kā sarunas platformu, netiek izmantots iekšējās komunikācijas vadības spēks, ko veido uzņēmuma stratēģijas savienošana ar iekšējās komunikācijas praksi, procesu un atbildības sadalījumu. **Vienlaikus jāatzīst, ka tieši šajā uzņēmumā ir vislielākais potenciāls iekšējo komunikāciju vadīt stratēģiski, jo visi, kas kaut kādā mērā ir atbildīgi par iekšējās komunikācijas īstenošanu, atrodas vadības grupā.** Līdz ar to var secināt, ka iekšējā komunikācija neformālā līmenī šajā uzņēmumā ieņem vadošas pozīcijas. To apliecina arī mārketinga un klientu attiecību vadītājs, kurš atzīst, ka *“nekur uz papīra tas nav atrunāts”*, bet iekšējā komunikācija ir viena no prioritātēm. *“Ja mēs paskatāmies uz to, ko uzņēmums dara savu darbinieku labā, Info dienas, sporta spēles, individuālie pasākumi, kur katrs filiāles vadītājs saviem darbiniekiem kaut kur dodas, no vienas puses, tā ir darbinieku iesaiste, no otras puses, tā ir iespēja veidot šo te neoficiālo IK, satuvināt uzņēmuma slāņus savā starpā. Tā kā, skatoties uz to visu, kas notiek, ir skaidrs, ka tā ir viena no prioritātēm, tam arī lieli līdzekļi tiek atvēlēti,”* norāda uzņēmuma B mārketinga un klientu attiecību vadītājs. Savukārt šī paša uzņēmuma kvalitātes vadītāja, stiprinot pārliecību, ka iekšējā komunikācija ir vadības funkcija, norāda, ka visas šī procesa vadlīnijas nāk no vadības grupas, kas, viņsprāt, uzskatāms par pierādījumu, ka šajā

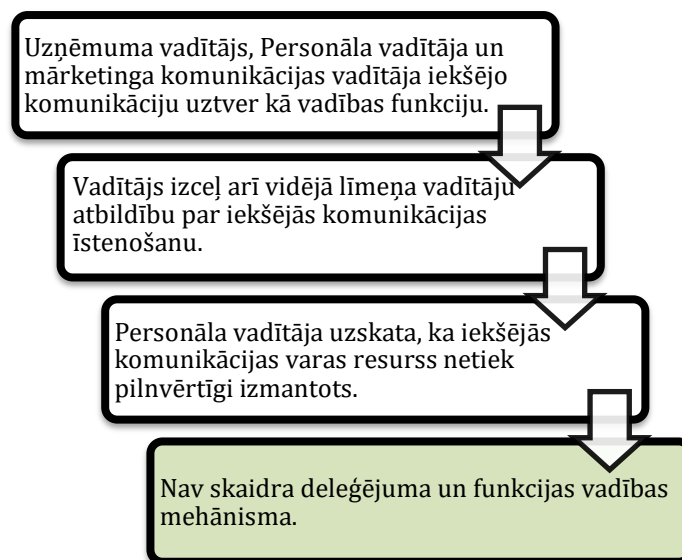
uzņēmumā iekšējā komunikācija ir vadības funkcija. *“..arī kontrole par to, vai šī komunikācija ir notikusi, vai ir saņemts „feedbacks” no darbiniekiem un vai pēc fakta vispār ir notikusi komunikācija ar darbiniekiem. Arī kontrole ir no vadības līmeņa,”* pauž kvalitātes vadītāja. **Iepriekš noskaidrotais ļauj apgalvot, ka šajā uzņēmumā iekšējā komunikācija ir vadības dienaskārtības jautājums, taču atvērts paliek jautājums par to, vai šī komunikācija ir vadīta un īstenota stratēģiski, sinhronizējot funkciju ar biznesa mērķiem un stratēģiju.** Apkopojumu par iekšējās komunikācijas kā vadības funkcijas statusu uzņēmumā B skatīt attēlā 4.11.



4.11. attēls. Iekšējās komunikācijas kā vadības funkcijas statuss uzņēmumā B (Autores veidots)

Uzņēmuma C vadītāja, līdzīgi kā uzņēmuma B vadītājs, iekšējo komunikāciju novērtē kā vadības funkciju, sakot: *“Tā ir vadītāju lieta, nekas cits tur nav. Bet tā nav mana vienpersoniska atbildība. Tā tomēr ir dalīta atbildība, jo mums ir jākaskadē, jo visi cilvēki, kas atbild par cilvēkiem, viņi ir tā procesa sastāvdaļa.”* Vadītājas teiktais uzrāda paplašinātas iekšējās komunikācijas vadības robežas, liekot domāt par funkcijas mērķtiecīgu integrēšanu. Viņa norāda: *“...ir vesela rinda ar lietām, kas tomēr joprojām ir IK, bet viņa nenāk no augšas, nekādā veidā. Viņa turpat arī rodas, un viņai ir jābūt pareizi interpretētai un atkārtoti komunicētai tajā vietā, kur viņai ir. Manuprāt, būtiskākais ir tas,*

ka tā informācijas, kas nonāk pie cilvēkiem un, kas rodas struktūrvienību ietvaros, nekādā veidā nav pretrunā ar to, ko viņi dzird kā augšējā līmeņa komunikāciju.” Šī atziņa norāda uz to, ka iekšējās komunikācijas vadība ir uzņēmuma vadītāja dienaskārtībā, bet, lai sasniegtu vienotas komunikācijas izplatīšanu visos līmeņos, ir jābūt sistēmiskai funkcijas vadībai, kas paredz skaidru atbildību sadalījumu, plānošanas, īstenošanas un kontroles modeli. Nepieciešamību pēc sistēmiskuma atspoguļo šī uzņēmuma personāla vadītājas teiktais: “(..) kad mēs pārrunājam ar konkrētu vadītāju kādu konkrētu situāciju, tad es vienmēr to uzsveru, cik svarīgi ir par to iet un tālāk stāstīt. Kādā veidā, vai tas tā notiek, es varu tikai minēt, es to nepārbaudu.” Tieši stratēģijas īstenošanas rezultātu kontrole ir viens no nozīmīgiem priekšnoteikumiem, lai rastos izpratne par to, kā funkcija uzņēmumā darbojas un vai nav nepieciešama atšķirīga pieeja. **Uzņēmuma C personāla vadītājas teiktais apliecina, ka, atzīstot iekšējo komunikāciju par vadības funkciju, viņa tomēr uzskata, ka tās varas resurss netiek pienācīgi īstenots.** To, ka iekšējā komunikācija uzņēmumā ir vadības līmeņa uzdevums, apliecina arī mārketinga un sabiedrisko attiecību vadītāja, norādot, ka uzņēmuma vadītāja daudz strādā pie iekšējās komunikācijas.



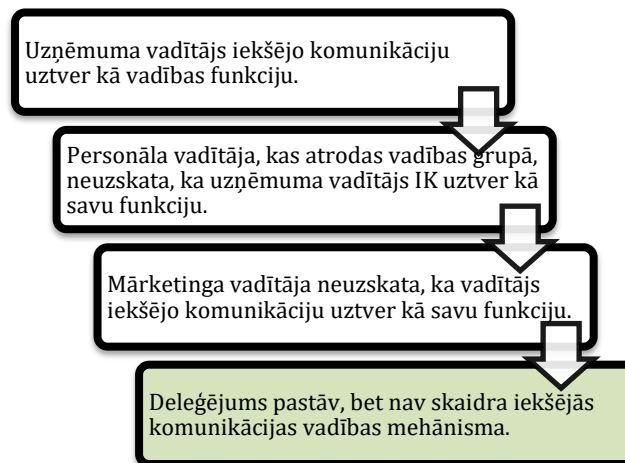
4.12. attēls. Iekšējās komunikācijas kā vadības funkcijas statuss uzņēmumā C (Autores izstrādāts)

Savukārt, runājot par pārējo vadības komandu, viņas vērtējums nav viennozīmīgs: “Nu kā kurš. Tas jau ir ļoti tāds cilvēciskais faktors, un ir cilvēki vadības komandā, kas uzskata, ka visam tāpat jābūt skaidram, un ir cilvēki, kas ļoti to saprot, ka ir ar darbiniekiem jānāk kopā un jārunā.” Šī atziņa, savukārt, ļauj secināt, ka iekšējās



komunikācijas vadību un īstenošanu nevar paveikt tikai uzņēmuma vadītājs. Ja viņa komandā ir darbinieki, kas neizprot iekšējās komunikācijas lomu, tās īstenošana ir apgrūtināta un stratēģiska iekšējās komunikācijas vadīšana tiek būtiski bremsēta. Tas izskaidrojams ar apstākli, ka vadības komandā ir jāpatērē nesamērīgi daudz resursu, vienojoties par iekšējās komunikācijas pamatprincipiem. Apkopojumu par iekšējās komunikācijas kā vadības funkcijas statusu uzņēmumā C skatīt 4.12.attēlā.

Uzņēmumā D atklājas pretrunīgi vērtējama situācija. **Lai arī uzņēmuma vadītāja p. i. norāda, ka iekšējo komunikāciju uztver kā vadības funkciju, ne personāla vadītāja, ne mārketinga vadītāja neuzskata, ka iekšējā komunikācija tā tiek īstenota.** Mārketinga vadītāja vērtē šādi: *“Nu tā tas ir līdz šim bijis. Bet bija kaut kāds paziņojums, ko vadītāja pati rakstīja visiem, vai es arī visu viņas vārdā. No vadītāja pienākumu izpildītāja nav vadības funkcijas. Manā uztverē viņš to nepilda, noteikti.”*



4.13.attēls. Iekšējās komunikācijas kā vadības funkcijas statuss uzņēmumā D  
(Autores izstrādāts)

Savukārt personāla vadītāja, atbildot uz jautājumu, vai uzņēmumā iekšējā komunikācija ir vadības funkcija, samulst un pēc ilgas pauzes saka: *“Vadītājs.. es nedomāju, ka viņš uzskata, ka iekšējā komunikācija būtu viena no viņa funkcijām. Vairāk tiek koncentrēts tomēr uz pārdošanu un risku parakstīšanu.”* Šis vērtējums saskan ar paša uzņēmuma vadītāja p.i. teikto, ka viņam ne vienmēr ir pietiekami daudz laika, ko veltīt iekšējās komunikācijas jautājumiem. Apkopojumu par iekšējās komunikācijas kā vadības funkcijas statusu uzņēmumā D skatīt 4.13. attēlā.

Rezumējot iekšējās komunikācijas vadības situāciju izpētes uzņēmumos, jāsecina, ka visskaidrākais statuss ir uzņēmumā A. Vadītājs ir uzņēmies iniciatīvu, jo uzskata, ka šī funkcija ir svarīga, lai uzņēmumā noturētu darbiniekus. Tāpat viņš ir radījis vadības mehānismu, kurā skaidri deleģējis iekšējās komunikācijas realizēšanu sev subordinētam darbiniekam. Savukārt uzņēmumu B, C, D vadītāju skatījums uz savu lomu iekšējās komunikācijas īstenošanā liek secināt, ka viņi šo funkciju uztver kā savu atbildības jomu, taču objektīvu apstākļu, tas ir, laika trūkuma dēļ viņi to nespēj veikt stratēģiskā, labi plānotā un kontrolētā veidā. Šie atzinumi liek atgriezties pie diskusijai izvirzītā jautājuma šī darba teorētiskajā un empīriskajā daļā, proti, kam jābūt atbildīgam par iekšējo komunikāciju uzņēmumā. Gan aptaujā, gan intervijās atklājas, ka lielākā daļa uzņēmumu vadītāju uzskata, ka viņi paši ir atbildīgi par iekšējo komunikāciju uzņēmumā. **Tātad, iekšējā komunikācija uzņēmumos ir ar vadības funkcijas potenciālu, taču izpildījums nav stratēģisks, jo trūkst sistemātiskas pieejas iekšējās komunikācijas plānošanā, īstenošanā un kontrolē. Vadītāji nav izmantojuši iespēju radīt sistēmu, ar formālu funkcijas deleģēšanas mehānismu izveidojot komandu, kura atbild par iekšējās komunikācijas plānošanu, ieviešanu un novērtēšanu kā daļu no biznesa stratēģijas īstenošanas.**

Analizējot visu gadījumu studiju dalībnieku pieredzi iekšējās komunikācijas funkcijas īstenošanā uzņēmumā, Autore vēlas aktualizēt diskusiju par to, vai viena konkrēta struktūrvienība var pilnvērtīgi īstenot iekšējās komunikācijas vadību. Intervijas dalībnieku atbildes skaidri iezīmē dilemmu, kas rodas iekšējās komunikācijas īstenošanas procesā pat gadījumā, ja formāli šī funkcija ir deleģēta kādai no struktūrvienībām.

**Pirmkārt, gadījumu studiju analīze ļauj skaidri identificēt iekšējās komunikācijas vadību kā starpdisciplināru funkciju, kuru iespējams efektīvi īstenot, tikai pastāvot nosacījumam, ka tās attīstībā iesaistās vairāku nozaru profesionāļi.** Pēc Klaina un Njūvela definīcijas, starpdisciplināritāte ir process tādu jautājumu atbildēšanai, problēmu risināšanai vai tēmu izcelšanai, kas ir pārāk plašas vai kompleksas, lai ar to tiktu galā viena disciplīna vai profesija.” (Klein&Newell 1997 citēts pēc Klein&Cagnon, 2013). Tā kā izpētītajos uzņēmumos funkcijas īstenošana notiek dažādās struktūrvienībās vienlaicīgi, apstiprinās arī funkcijas starpdisciplinārā daba. Taču problēmas sagādā fakts, ka uzņēmumos, kuros nav bijis skaidra vadības deleģējuma šīs funkcijas vadīšanai, iekšējā komunikācija nevar sasniegt savu stratēģisko potenciālu, jo tiek īstenota fragmentāri, t.i.,

katras struktūrvienības kompetences un izpratnes ietvaros. Turklāt vērojama arī funkcijas pārklāšanās, par ko raksta Dolfins, un slēptu konfliktu iespējamība starp funkcijas izpildītājiem.

**Otrkārt, lai arī izpētes gaitā skaidri iezīmējas personāla vadītāju loma iekšējās komunikācijas funkcijas īstenošanā, šo profesionāļu sniegtās atbildes liek diskutēt par personāla speciālistu piemērotību iekšējās komunikācijas funkcijas vadīšanai.** No vienas puses, tieši personāla vadītāji varētu labi pildīt organizācijas iekšējās vides skenēšanas lomu, taču šiem profesionāļiem pietrūkst komunikācijas stratēģiskās plānošanas un vadīšanas kompetences. Vēsturiski personāla vadītājs ir pildījis darbinieku pārstāvja funkciju (Schein, 2010), savukārt Bafingtons norādījis, ka iekšējā komunikācija varētu atrasties zem personāla vadības “jumta”, jo personāla vadība vislabāk saprot, kas kopumam organizācijas ietvaros visvairāk vajadzīgs un ko tie vēlas (Bafingtons 2004 citēts pēc Koričas & Vokičas, 2009). Taču diskutabls ir jautājums, vai stratēģiskai iekšējās komunikācijas vadībai pietiek tikai ar vides skenēšanas funkciju. Starptautiskā koncerna *General Motors* pieredze rāda, ka, dodot iespēju iekšējo komunikāciju īstenot personāla vadības struktūrvienībai, iekšējā komunikācija kļūst asimetriska (vienvirziena). Tāpēc, pamatojoties uz autoru iepriekš pētīto un izpēti četros uzņēmumos, jāsecina, ka personāla vadītāji nevar tikt viennozīmīgi vērtēti kā piemērota izvēle iekšējās komunikācijas funkcijas vadīšanai.

**Treškārt, pētījums aktualizē arī jautājumu par iekšējās komunikācijas prioritātes zaudēšanu situācijā, kad šī funkcija tiek īstenota mārketinga vai komunikācijas struktūrvienībā.** Piemēri uzņēmumos apstiprina Nīlas un Džiangas konstatēto, ka, iekšējai komunikācijai nokļūstot vienā no šīm struktūrvienībām, tā zaudē savu prioritāti, jo ārējā komunikācija un mārketinga aktivitātes ir galvenais darbības virziens šajās struktūrvienībās. Līdz ar to iekšējā komunikācija zaudē ne tikai savu prioritāti, bet arī stratēģisko lomu uzņēmuma biznesa mērķu sasniegšanā.

**Rezumējot diskusiju par iekšējās komunikācijas integrētas vadības potenciālu, jāsecina, ka situācijas gadījumu analīze uzrāda pētījuma dalībnieku viedokli, ka šo funkciju drīzāk vajadzētu īstenot nevis integrēti, bet sadalīti, tādējādi nošķirot iekšējās komunikācijas vadību no stratēģiskās vadības procesa. Tas iezīmē ilgtermiņa problēmu – nesaskaņu turpināšanos par to, kurš ir galvenais un kuram būtu jāatbild par iekšējās komunikācijas vadīšanas rezultātu. Kā norādījis Lathams, tieši integrācijas**

trūkums, veidojot apakšsistēmas lielās sistēmās, noved pie nevēlamām sekām (Latham, 2009). Savukārt Čendlers paudis atziņu, ka organizācijas dizains ir iekšēja atbilde uz uzņēmuma vadības stratēģiskajām izvēlēm, ko determinē vides iespējas un ierobežojumi (Čendlers citēts pēc Kornbergera, 2017). No iepriekš aprakstītā izriet, ka vadības ziņā ir risināt vai nerisināt jautājumu par iekšējās komunikācijas kā stratēģiskās funkcijas pilnvērtīgu iekļaušanu organizācijas dizainā, vienlaikus uzņemoties arī atbildību par sekām vai neizmantoto potenciālu iekšējās komunikācijas stratēģiskajā vadīšanā.

#### 4.2.2. Iekšējās komunikācijas stratēģiskās vadības prakse uzņēmumos

Stratēģiskā vadīšana sastāv no trim atsevišķiem procesiem, kas ir savstarpēji saistīti un ietekmē cits citu. Tie ir: stratēģiskā plānošana, stratēģiskā ieviešana un stratēģiskā kontrole. Tomsons, Peterafa, Gembls un Stricklends piedāvā stratēģiskās plānošanas un ieviešanas procesu, kurā ir pieci līmeņi: (1) stratēģiskā vīzija, misija, vērtību attīstība; (2) mērķu definēšana; (3) stratēģijas veidošana uzņēmuma vīzijas un mērķa sasniegšanai; (4) stratēģijas ieviešana; (5) attīstības monitorings, snieguma novērtējums un piemērotu korekciju iniciēšana (Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland, 2016, 20.lp). Visi šie posmi ietver iekšējās komunikācijas procesu, kura rezultātā uzņēmuma vadība izvērtē stratēģisko mērķi, definē stratēģiju un nodrošina ieviešanu un monitoringu.

Kā norāda Barona, darbinieki vēlas būt iesaistīti un justies kā daļa no stratēģijas ieviešanas procesa; viņi vēlas izprast savu lomu stratēģijas īstenošanā un to, kāds ir viņu ieguvums (Barona, 2011). Tāpēc stratēģijas definēšana ir tikai pirmais solis stratēģiskajā vadībā, galvenais ir vadītāju spēja panākt, lai darbinieki caur iekšējās komunikācijas procesu nonāktu līdz izpratnei par savu lomu tās ieviešanā. **Tas nosaka iekšējās komunikācijas lomu stratēģiskās vadības procesā.**

Šajā pētījuma sadaļā tiek analizēts, cik lielā mērā četru gadījumu uzņēmumu iekšējo komunikāciju var uzskatīt par stratēģisku. Analīzē tiek izmantoti teorijas daļas rezumējumā izceltie raksturlielumi, kas ļauj noteikt, vai iekšējā komunikācija uzņēmumā tiek īstenota stratēģiski (skatīt 4.14. attēlu).



4.14. attēls. Stratēģiski vadītas iekšējās komunikācijas komponenti (Autores apkopojums)

Balstoties uz stratēģiskās vadības un stratēģiskās iekšējās komunikācijas vadības teorētiskajām un praktiskajām nostādnēm, tiek pētīts, vai iekšējai komunikācijai uzņēmumos ir definēts stratēģiskais mērķis. **Tas, savukārt, ir pamats turpmākai analīzei: vai iekšējā komunikācija palīdz īstenot stratēģiskos biznesa mērķus; vai ir izstrādāta iekšējās komunikācijas stratēģija; kā interviju dalībnieki izprot stratēģiskas iekšējās komunikācijas konceptu un vai uzskata, ka šo funkciju īsteno stratēģiski. Tāpat tiek analizēts, kā notiek iekšējās komunikācijas plānošanas process un vai iekšējā komunikācija tiek izmantota, lai īstenotu uzņēmuma stratēģiskos mērķus.** Visu šo aspektu kopums tiek analizēts kontekstā ar to, kas ir atbildīgs par iekšējās komunikācijas vadību uzņēmumā un kā tas ietekmē to, cik lielā mērā iekšējā komunikācija tiek īstenota stratēģiski.

#### 4.2.2.1. Iekšējās komunikācijas stratēģiskais mērķis, stratēģija un plānošana

Uzņēmuma A interviju dalībnieku atbildes liecina par to, ka viena skaidri definēta iekšējās komunikācijas stratēģiskā mērķa nav. Piemēram, uzņēmuma vadītājs par savu galveno mērķi iekšējā komunikācijā uzskata darbinieku noturēšanu, bet personāla un kvalitātes vadītāja ne pārāk pārliecinoši min: *“Nu droši vien, ka apmierināts darbinieks...”* Savukārt iekšējās un ārējās komunikācijas speciāliste, kura ir atbildīgā par iekšējās komunikācijas vadību, izsakās šādi: *“Kā lai to noformulē? Tas vairāk, nevarētu teikt, ka tas stratēģiskais, IK stratēģiskais, tas ir uzņēmuma mērķis – būt labi atpazīstamam tēlam, ar labu reputāciju un darbiniekiem būt informētiem par uzņēmumā notiekošo un visām*

*darbībām. Tā varētu būt.*” Šo atbilžu nesakritība liecina par to, ka uzņēmuma vadītājam ir vīzija, taču tā nav saskaņota ar speciālistu, kura uzdevums ir virzīt iekšējās komunikācijas procesu vadītāja izvirzītā mērķa sasniegšanai.

Jautāti, vai uzņēmumā A ir izstrādāta iekšējās komunikācijas stratēģija mērķu sasniegšanai, intervijas dalībnieki sniedz vēl pretrunīgākas atbildes, un tas liek secināt, ka pretēji uzņēmuma A vadītāja uzskatam, ka iekšējās komunikācijas stratēģija ir izstrādāta, tas tomēr neatbilst realitātei. Uzņēmuma A vadītājs izsaka viedokli: *“Principā, var teikt, ka ir. Man patīk visu tā ļoti vienkāršot. Mūsu galvenais mērķis ir, lai darbinieki neskraidītu apkārt.(..) Man nepatīk tā papīra rakstīšana. Cilvēkam pasakot vārdu stratēģija, viņš vienkārši noplok. Tas gudri izklausās, bet, kad cilvēkiem paprasa, ko tas nozīmē, tad viņš sāk peldēt.”*

Savukārt uzņēmuma A iekšējās un ārējās komunikācijas speciāliste atzīst, ka stratēģijas nav. Iepriekš esot plānots, ka to izstrādās ārējie konsultanti, bet finansiālu apsvērumu dēļ tas nav paveikts. Viņa stāsta: *“Pēc tam, viss vienkārši notika un likās, ka nav īsti nepieciešama. Un šobrīd man ir uzlikts, kā viens no darbiem, ko es gribētu vienkārši piekerties, ko izstrādāt, vienkārši stratēģiju. (..)par to esmu informējusi (vadītāju), mēs esam pārrunājuši to, ko es saku, kas ir nepieciešamais, to viņš tā kā akceptē, nu jā, bet to liek uz maniem pleciem un šobrīd ir tekošie darbi un tas vienkārši...”* Nepabeigtā doma faktiski nozīmē, ka šobrīd vienkārši nav laika veidot stratēģiju, jo ir jātiek galā ar rutīnas darbiem. Savukārt personāla un kvalitātes vadītāja īsti nebija pārliecināta par stratēģijas esamību, un tas izskaidrojams ar neilgo laiku, kas tobrīd bija nostrādāts uzņēmumā.

Uzņēmumā B, līdzīgi kā uzņēmumā A, iekšējās komunikācijas mērķis nav skaidri definēts tādā veidā, lai sakristu visu iesaistīto pārliecība par to, kāds tas ir. Uzņēmuma B vadītājs norāda, ka galvenais mērķis ir nodrošināt, lai cilvēki, kas strādā uzņēmumā, apzinātos, kāpēc viņi ir šeit, un kas ir tas, ko no viņiem sagaida, *“(..) respektīvi, kas ir tās svarīgās lietas, ko no viņa sagaida, kad viņš nāk uz darbu. Lai cilvēks galu galā varētu justies daudz maz droši, ka tas darbs, ko viņš dara ir kādam vajadzīgs, ka viņš ir nozīmīgs, ka viņš nes kaut kādu pienesumu kopējā uzņēmuma virzībā uz nosprausto mērķi.”* Savukārt kvalitātes vadītāja, kas ir atbildīga par intraneta uzturēšanu un dažādu procesu nodrošināšanu uzņēmumā, iekšējās komunikācijas mērķi definē šādi: *“(..)iekšējās komunikācijas mērķis nu, pirmkārt, tāpēc mēs esam apzinājušies, ka darbinieki ir mūsu būtiska ietekmes puse, tāpēc darbinieku motivācija, lojalitāte mūsu uzņēmumam sniedz arī*

*attiecīgu rezultātu procesu izpildēm, līdz ar to arī uzņēmuma mērķu sasniegšanā... ”.* Savukārt mārketinga un klientu apkalpošanas vadītājs norāda, ka konkrēti definēts mērķis, pie kura uzņēmums pastāvīgi un mērķtiecīgi strādātu, nepastāv. Viņš pieļauj, ka kvalitātes dokumentācijā kaut kas ir aprakstīts, taču uzskata, ka tas drīzāk atspoguļo esošo situāciju. Viņš gan arī papildina, ka viņa vadītajai struktūrvienībai ir savs iekšējās komunikācijas mērķis: *“Lai visa informācija, kas skar Mārketinga nodaļas organizētos pasākumus un akcijas, laicīgi sasniegtu darbiniekus, lai šī informācija būtu saprotama un mūsu darbinieki spētu attiecīgi apkalpot mūsu klientus iespējami augstā līmenī. Lai nepaliktu kaut kas, kas viņiem nav skaidrs, ka mēs šeit ofīsā izdomājam, palaižam, neinformējam laicīgi vai neinformējam pietiekami skaidri vai pilnīgi.”* Autores skatījumā šis mērķis ir atbilstošs mārketinga funkcijas darbībai, taču tas nodrošina tikai vienas, proti, klientu apkalpošanas funkcijas atbalstu ar iekšējās komunikācijas instrumentiem.

Pētot situāciju saistībā ar iekšējās komunikācijas stratēģijas esamību uzņēmumā, jāsecina, ka uzņēmumā B šāda stratēģija nav izstrādāta. To apliecina gan mārketinga un klientu apkalpošanas vadītājs, gan kvalitātes vadītāja, gan uzņēmuma vadītājs, kurš atzīst: *“Ja tur ir kāds dokuments, kāpēc es tā saku, iespējams, ka es kaut ko tādu esmu redzējis, bet man liekas, ka tie cilvēki, kam par to būtu, kas viņu savulaik ir radījuši, kam būtu jāpieskata, vai šis dokuments vēl joprojām atbilst dzīves realitāte ir, tie paši nezina, ka tāds eksistē droši vien, tāpēc viņš tāds ir.. īsāk sakot, nav.”* Vadītāja teiktais parāda, ka trūkst arī skaidras izpratnes par to, kas ir un kādai būtu jābūt iekšējās komunikācijas stratēģijai. Izteikumi “dokuments”, “savulaik radīts”, “paši nezina, ka tāds eksistē” drīzāk atgādina kādas procedūras raksturojumu, nevis aktuālu stratēģiju. To apstiprina arī kvalitātes vadītājas teiktais: *“(..) mans pieņēmums ir tāds, ka teiksim dokumentēta šāda procedūra nav tādēļ, ka, mums ir pastāvošs plāns komunikācijā ar darbiniekiem, mums ir noteikti pieturas punkti kā vadlīnijas, bet teiksim tāds detalizēts plāns tas ir tik, cik mums nosaka stratēģiskais vadības process, tajā ir iekļauta attiecīgi šī komunikācija ar darbiniekiem, atsevišķas obligāti pasākumi kas ir jāizveic.”*

Savukārt uzņēmumā C visi interviju dalībnieki skaidri apliecina, ka iekšējās komunikācijas stratēģiskā mērķa formulētā veidā nav, taču katrai no interviju dalībniecēm ir sava interpretācija par mērķa definējumu. Uzņēmuma C vadītāja norāda: *“Es teiktu tā, mūsu stratēģiskais mērķis ir mainīt uzņēmuma kultūru, kas ir tuvāka uzņēmuma definētajām vērtībām un mēs drīzāk redzam iekšējo komunikāciju kā vienu no rīkiem, ka*

*pie tā nonākt, kā to sasniegt, jā.* ” Mārketinga un sabiedrisko attiecību vadītāja par iekšējās komunikācijas mērķi izsakās šādi: *“Mēs noteikti gribētu, lai darbinieki jūtas iesaistīti, lai viņiem ir sajūta, ka viņi ir informēti, ka viņiem patīk šeit strādāt.”* Savukārt personāla vadītāja aizsāk sarunu par iekšējās komunikācijas stratēģijas tapšanas gaitu, norādot, ka savulaik doma par tās veidošanu radusies, apkopojot darbinieku aptauju rezultātus, kuri atklāja, ka cilvēki vēlas vairāk zināt par uzņēmumu un norisēm. Tāpēc tika izvirzīts mērķis uzlabot iekšējās informācijas plūsmu. Intervijas gaitā personāla vadītāja gan atzīst, ka stratēģijas izstrāde nav izdevusies. Viņa paskaidro: *“Jo mēs sapratām, ka stratēģija mums ir svarīga, mēs sākām to līmēt kopā, bet garo prioritāšu sarakstā tas izrādījās ne tik būtiski, lai to novestu līdz galam.”* Tomēr, kā atklājas sarunas laikā, laika trūkums un salīdzinoši zemā prioritāte nav bijuši vienīgie iemesli. Personāla vadītāja stratēģijas radīšanas procesā saskārusies ar vairākiem izaicinājumiem, kas saistīti ar zināšanu, kompetenču un pieredzes trūkumu: *“Tā sajūta bija tāda, ka tur vēl ir tāda dimensija, vēl šāda dimensija un vēl kaut kāda dimensija, ka to atspoguļot vienā dokumentā īsti nevar. Nu varbūt ka var, bet tas būs īsti nepārskatāms un nelasāms dokuments.”* Viņa arī uzsver, ka šajā procesā ir iesaistījusi mārketinga un sabiedrisko attiecību vadītāju, kura dokumentu ir papildinājusi ar kanālu un vēstījumu skatījumu. Taču lielākais izaicinājums bijis idejas prezentēšana vadības sanāksmē. Sākušās diskusijas par iekšējo sistēmu iekļaušanos šajā stratēģijā. Personāla vadītāja atsauc atmiņā: *“Mums bija kanālu dimensijā, mums bija notikumi, kā mēs redzētu, par ko ir jārunā, cik bieži un kas ir to ziņu nesēji. To ideju mēs acīmredzot nespējām pietiekami pārdot. Es jau minēju iepriekš - šo te vadītāju ieinteresētība panākt par to, ka tas ir svarīgi, ka tās būtu zāles vairākām problēmām, tas acīmredzot - es vai mēs kopā, nespējām.”* Stratēģijas tapšanu atceras arī mārketinga un sabiedrisko attiecību vadītāja, kas apliecina, ka šādas stratēģijas uzņēmumam nav, bet ir bijis mēģinājums to izstrādāt: *“Jā, es esmu, es piedalījos pirms pāris gadiem, kad tur tapa un tika zīmēts, kas ar ko komunicē.(..) Personāla vadītāja bija plānošanas saimnieks.”* Taču interesants ir fakts, ka uzņēmuma C vadītāja neatceras, ka šāds dokuments būtu tapis, lakoniski norādot, ka stratēģijas nav. Būtībā teiktais liecina, ka potenciāls nonākt līdz stratēģiski vadītai iekšējai komunikācijai ir bijis, bet tas nav ticis realizēts. Uzņēmuma C vadītāja arī norāda, ka viņiem nepietiek laika un resursu, lai pievērstos iekšējās komunikācijas plānošanai.

Uzņēmuma D interviju dalībnieku vidū nav vienprātības par iekšējās komunikācijas mērķi. Uzņēmuma vadītāja p. i. mērķi iezīmē: *“Kopīgā sapratne, ja tā var teikt un virzība uz kopēju mērķi, es tā teiktu, tikai tad var virzīties, ja tu saproti, kāpēc tu tur virzies, nevis*



*kā aita, visi iet barā.*” Turpretī personāla vadītāja un mārketinga vadītāja norāda, ka skaidri definēta iekšējās komunikācijas mērķa nav. Mārketinga vadītāja vēl piebilst: *“Manā uztverē, galvenais, lai līdz visiem aiziet informācija.”* Jautāti par to, vai uzņēmumā ir izstrādāta iekšējās komunikācijas stratēģija, visi interviju dalībnieki atbild, ka, viņuprāt, nav izstrādāta. Uzņēmuma D vadītājs: *“Ja stratēģija kā dokuments uzrakstīts - nav, ir lietas, ko mēs esam runājuši, ko mēs gribam darīt, kā mēs gribam darīt, tas uz papīra nav uzlikts.”* Analizējot iemeslus, kādēļ iekšējās komunikācijas stratēģija nav izstrādāta, personāla vadītāja netieši norāda, ka viņai pietrūkst zināšanu, kā to varētu paveikt: *“Nu, nu kaut kā es mēģinu tā stratēģiski.. (domā) Šis ir tas moments, kas man trūkst, bet, ar ko es tā kā sāksu.. Šis ir tas moments, kas man trūkst. Man trūkst, es nevaru teikt, tās zināšanas, jā, tās basic zināšanas, laikam tādas pieredzes smagās par.. par.. nu, kā izstrādāt, piemēram, šo stratēģiju.”* Viņa vēl piebilst, ka pamatā rīkojas pēc sajūtas un atzīst, ka, ja kāds viņai iedotu stratēģisko plānu, pēc kā strādāt, viņa to apsvērtu.

**Apkopojumu par iekšējās komunikācijas mērķa un stratēģiskā plāna esamību gadījumu izpēti uzņēmumos skatīt 4.3. tabulā. Tas atspoguļo vienota iekšējās komunikācijas mērķa, tā saiknes ar uzņēmuma mērķiem un iekšējās komunikācijas stratēģijas neesamību visos uzņēmumos.**

4.3. tabula

Iekšējās komunikācijas stratēģiskā mērķa esamības atspoguļojums gadījumu studiju uzņēmumos (Autores apkopojums)

N. p. k.	Stratēģiskā komponente	Uzņēmums A	Uzņēmums B	Uzņēmums C	Uzņēmums D
1.	<b>Iekšējās komunikācijas saikne ar organizācijas darbības stratēģiju un mērķiem (skaidrs iekšējās komunikācijas mērķis)</b>	Neatbilst	Neatbilst	Neatbilst	Neatbilst
2.	<b>Iekšējās komunikācijas plānošana (stratēģija/plāns)</b>	Daļēji atbilst	Neatbilst	Neatbilst	Neatbilst

**Analizējot iekšējās komunikācijas plānošanas procesu, uzņēmumu pārstāvjiem tika jautāts, kā notiek iekšējās komunikācijas plānošana.** Uzņēmuma D vadītāja p.i. norādīja, ka viņu plānošanu varētu raksturot kā īstermiņa, viena mēneša ietvaros. *“Tas notiek tā, ka mēs (Mārketinga vadītāja un Personāla vadītāja) apsēžamies šeit, mums ir sapulce, mums priekšā ir nākamais mēnesis, mēs uzliekam uz plāna, ko mēs vēlamies nākamā mēnesī sasniegt, kas ir tās aktivitātes, kas mums ir jāizdara un tad tām aktivitātēm mēs pielasām klāt tās lietas, kas mums ir attiecīgi jānokomunicē. Tad mēs vienojamies par to, kāds būs tas veids, kas būs tas formāts, kā mēs to ziņu nodosim, vai tā būs sapulce, vai tas būs e-pasts, vai mēs stāstīsim, runāsim utt.,”* stāsta uzņēmuma D vadītāja p.i. Nedaudz atšķirīgi šo plānošanas procesu redz personāla vadītāja: *“Tieši tas plānošanas process.. es laikam izdomāju, skatos, kā iet, kas.. kas.. kas ir tas, kas būtu vajadzīgs, vai arī ja ir kāds, protams, kaut kādas citas idejas no malas, nāk kādi impulsi par to, kas ir vajadzīgs, tad skatos, kas ir tas, kas mums varbūt trūkst vai no kaut kādās aptaujām man nāk kaut kāda atziņa par kaut kādu jomu, kas ir vājāka, un tad es skatos, kādi ir tie netieši veidi, kā to uzlabot..”* Viņa gan arī atzīst, ka dokumentā fiksēta plāna nav. Savukārt mārketinga vadītāja atklāj, ka pamatā iekšējās komunikācijas aktivitāšu plānošana notiek kopā ar personāla vadītāju. *“Ir fakts, ir notikums un tad mēs darām. Darbinieku aptaujas ir bijušas un taisam, kad atceramies, kad vajag, vai jūt, kad kaut kas nav labi,”* stāsta mārketinga vadītāja. **Šī plānošanas prakse norāda uz ilgtermiņa redzējuma un stratēģijas trūkumu iekšējās komunikācijas funkcijas īstenošanā. Iekšējā komunikācija drīzāk tiek īstenota reaktīvi, ņemot par pamatu aktuālos notikumus uzņēmumā un biznesā.** Ja vadītājs ir izvirzījis mērķi veidot darbiniekos izpratni par uzņēmuma vīziju un iezīmēt jēgpilnu virzienu, kurā doties, šāda iekšējās komunikācijas vadības pieeja nevar sekmēt tā kvalitatīvu izpildi.

Pēdējo divu gadījumu pieredze liek arī secināt, ka **iekšējās komunikācijas stratēģijas veidošanas kapacitāti nosaka zināšanas un pieredze, ko personāla vadītāji nevar apgūt ne augstskolā, ne arī praktiskajā darbā.** Līdz ar to viņu izaicinājuma būtība, no vienas puses, ir iekšējās komunikācijas piederība personāla vadības misijai, bet, no otras puses, prasmju un instrumentu trūkums, lai šo funkciju vadītu. Savukārt **mārketinga un komunikācijas funkciju vadītāju rīcībā ir instrumenti, kas ļautu īstenot iekšējās komunikācijas stratēģijas veidošanu un veikt arī pašu funkcijas vadīšanas procesu, taču viņi uzņēmumā atrodas tehniskā izpildītāja lomā.**

Analizējot interviju dalībnieku atbildes par iekšējās komunikācijas mērķa esamību uzņēmumā, jāsecina, ka visos gadījumos uzņēmumu vadītājiem ir sava vīzija par iekšējās komunikācijas mērķi, bet viņi savu redzējumu nav mērķtiecīgi un strukturēti izklāstījuši tiem funkciju vadītājiem, kas kaut kādā mērā piedalās iekšējās komunikācijas īstenošanā. **Rezultātā katram ir savs individuāli interpretēts mērķis, kura sasniegšanai iekšējā komunikācija tiek realizēta intuitīvi.** Tas liek atgriezties pie iepriekš secinātā, ka funkcija, kas nav plānveidīgi iekļauta organizācijas struktūrā vai uzdevumos, uzņēmumā nevar tikt uzskatīta par pilnvērtīgi pastāvošu, tāpēc likumsakarīgi netiek arī saskaņota vienošanās par mērķiem, stratēģiju un praktisko rīcību.

**Apvienojot praktiskajā pētījumā konstatēto ar autoru iepriekš izpētīto, jāsecina, ka iekšējās komunikācijas kā stratēģiskas vadības funkcijas potenciāls netiek realizēts.** Dolfins, Meiers un De Vets norāda, ka par stratēģisku iekšējo komunikāciju var saukt tādu, kuras vadība virzīta uz iekšējās ietekmes pušu sasaistīšanu ar organizācijas stratēģisko ieceri. Ja tas īstenojas, stratēģiska iekšējā komunikācija var uzlabot organizācijas snieguma rezultātus, ko raksturo paaugstināta darbinieku iesaiste un piederības sajūta organizācijai, kā arī korporatīvās reputācijas un prestiža uzlabošanās (Dolphin, 2005; Meyer & De Wet, 2007 citēts pēc Jessica Hume, Anne Leonard, 2014). Savukārt autoru pieminētā iekšējās komunikācijas sasaistīšana ar stratēģisko ieceri pieprasa skaidri noteiktu iekšējās komunikācijas stratēģisko mērķi un vienotu izpratni par tā esamību to funkcijas īstenošanā starpā, kas iekšējo komunikāciju realizē. **Praksē novērotie piemēri uzņēmumos uzrāda vienota mērķa neesamību, no kā izriet arī stratēģijas trūkums un fragmentāra funkcijas īstenošana bez noteiktas vadības. Tas savukārt ir uzņēmumu vadītāju sistēmiskas pieejas trūkums funkcijas iekļaušanā organizācijas struktūrā. Šādas sistēmas izveide, kurā funkcijai ir skaidra vieta, deleģējums un uzdevumu kopums, radītu ietvaru mērķtiecīgai diskusijai par šīs funkcijas stratēģisku vadīšanu.**

#### **4.2.2.2. Interviju dalībnieku izpratne par stratēģisku iekšējās komunikācijas vadību un skatījums uz pastāvošo praksi pētītajos uzņēmumos**

Lai būtu iespējams izdarīt pilnvērtīgus secinājumus par iemesliem, kāpēc iekšējās komunikācijas stratēģija nav izstrādāta un izprast iekšējās komunikācijas vadības konkrētās norises, bija svarīgi noskaidrot gadījumu studiju dalībnieku skatījumu par to, kas ir stratēģiski vadīta iekšējā komunikācija. Kā norāda Grimšovs un Maiks, viens no

iemesliem, kāpēc uzņēmumā nav efektīvas stratēģiskas iekšējās komunikācijas funkcijas, ir zināšanu trūkums par stratēģisku iekšējo komunikāciju kā tādu (Grimshaw and Mike, 2008 citēts pēc Jessica Hume, Anne Leonard, 2014).

Uzņēmumā A atklājās, ka paša uzņēmuma vadītājs tikai daļēji izprot jēdzienu “stratēģiska iekšējā komunikācija”. Viņaprāt, tas ir praktisks virziens. *“Ir kaut kāds mērķis, ko mēs gribam un ap to tiek būvēta, sākumā teiksim stratēģija, kā mēs gribam, lai cilvēks sāk domāt savādāk, pēc tam veids, kādā veidā līdz cilvēkam tas tiek aizvadīts.”* Savukārt iekšējās un ārējās komunikācijas speciāliste tikai ar grūtībām spēja nodēfinēt stratēģiskas iekšējās komunikācijas jēdzienu, kas bija šāds: *“Tas, ka mums ir konkrēti mērķi, uzņēmuma mērķis, piemēram par to pašu, būt kompetentiem darbiniekiem, tad attiecīgi tā komunikācija tiek virzīta, lai ar šīm iekšējām mācībām, kas tiek organizētas, gan par informācijas apmaiņu savā starpā un tā.”* Personāla un kvalitātes vadītāja to izprata šādi: *“Stratēģiska droši vien varētu būt, ka tai komunikācijai ir kāds mērķis, kuru mēs vēlamies sasniegt, viņa nav vienpusējā, nē, viņa ir ar tādu plašāku rezonansi droši vien nevis es, man, bet ar tādu redzējumu, uz ko mēs ejam.”*

Lūgti novērtēt, vai uzņēmumā, viņaprāt, iekšējā komunikācija ir īstenota stratēģiski, uzņēmuma A pārstāvju viedokļi sakrīt. Gan vadītājs, gan iekšējās un ārējās komunikācijas speciāliste uzskata, ka īstenotā iekšējā komunikācija ir stratēģiski vadīta. Vadītājs to raksturo šādi: *“Es teiktu, ka jā! Viņa ir, viņa sanāk tāda ļoti, ļoti vienkārša!”* Savukārt iekšējās un ārējās komunikācijas speciāliste apgalvo: *“Jā, jo visiem ir zināma sistēma, kā notiek tā IK, kas ir, konkrēti no kā un kur informācija nonāk, mēs esam arī izveidojuši to atgriezenisko saiti no darbiniekiem, ka, piemēram, caur mājaslapu darbinieki var rakstīt sūdzības, ieteikumus, kad tas process tiek virzīts, tas nav pašplūsmā, ka ir konkrēti atrunāts, ka mums ir tās sanāksmes, notiek sapulces, tiek veidoti pārskati visi. Jā, es domāju, ka jā, visu laiku ir arī atskaitīšanās, kas tiek izdarīts, kādi rezultāti, notiek šīs te aptaujas darbinieku, es domāju, jā, stratēģiski.”* Autore, vērtējot arī iekšējās komunikācijas stratēģiskas vadīšanas potenciālu, jautāja, cik lielā mērā iekšējā komunikācija ir sasaistīta ar uzņēmuma stratēģiju. Uzņēmuma A vadītājs, atbildot uz šo jautājumu, norādīja, ka būtībā stratēģijas definēšanas un plānošanas procesā iekšējās komunikācijas speciāliste nekādā veidā nav iesaistīta. Tāpat arī vidējā līmeņa vadītāju loma aprobežojas ar informācijas saņemšanu par jau pieņemtiem lēmumiem: *“Nu kā? Atbrauc Norvēģis, mēs ar viņu parunājamies, ko mēs darīsim nākošajā gadā, kāds ir*

virziens. (...) ..ar darbinieku parunājamies, pasakām, kurā virzienā jāiet.” **No iepriekš teiktā var secināt, ka šajā uzņēmumā tiek daļēji īstenota iekšējās komunikācijas iekļaušana stratēģijas skaidrošanas procesā, kas ir tikai ļoti neliela daļa no iekšējās komunikācijas iespējamās iesaistes dažādos stratēģijas līmeņos.** Šo atziņu apstiprina arī iekšējās un ārējās komunikācijas vadītājas teiktais par savu iesaisti stratēģisko mērķu realizēšanā: “(...) plānot un organizēt šos te pasākumus, kas ir uzņēmumā, līdz ar to es arī viņus organizēju un plānoju, līdz ar to es jūtos iesaistīta tajā visā. Vai arī par to pašu uzņēmuma tēlu runājot, es arī veidoju šīs te relīzes, gan veidoju tās publikācijas, gan ar to ilgtspējas indeksa dalību, tas ir tāda tēla veidošana, tas arī ir pie uzņēmuma stratēģijas...”

Atbilstoši stratēģiskās vadības un iekšējās komunikācijas vadības teorētiskajiem konceptiem un citu pētnieku secinājumiem par stratēģisku iekšējo komunikāciju, uzņēmuma A iekšējās un ārējās komunikācijas speciālistes raksturotā situācija tikai daļēji atbilst stratēģiski vadītas iekšējās komunikācijas pazīmēm. Par spīti tam, ka notiek iekšējās vides monitorings, eksistē iekšējās komunikācijas procesa apraksts dažādos hierarhijas līmeņos un ir minēta atskaitīšanās (sarunā gan tika akcentēta kā neregulāra), **lai teiktu, ka iekšējā komunikācija ir stratēģiski vadīta, trūkst skaidra, visām iesaistītajām pusēm izprotama definēta mērķa, kas būtu tieši saistīts ar uzņēmuma biznesa mērķiem, iekšējās komunikācijas plānošanas procesu, iekšējās vides monitoringu un simetrisku pieeju iekšējai komunikācijai.** Apkopojumu, kas atspoguļo uzņēmuma A pārstāvju novērtējumu par stratēģisku iekšējās komunikācijas vadību uzņēmumā skatīt 4.4. tabulā.

4.4. tabula

Gadījuma uzņēmuma A pārstāvju novērtējums par iekšējās komunikācijas stratēģisku vadību uzņēmumā (Autores apkopojums)

<b>Dalībnieku viedoklis, vai iekšējā komunikācija ir stratēģiski vadīta (īr/nav)</b>	<b>Dalībnieku pamatojums</b>
<b>IR stratēģiski vadīta</b> – uzņēmuma vadītāja un funkcijas izpildītāja vienprātīgs skatījums	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visiem zināma sistēma;</li> <li>- Iekšējā komunikācija nav pašplūsmā;</li> <li>- Pastāv iekšējās vides skenēšanas prakse;</li> <li>- Notiek atskaitīšanās par paveiktajām aktivitātēm.</li> </ul>

Uzņēmuma B interviju dalībniekiem ir atšķirīgi viedokļi par to, kas ir stratēģiski vadīta iekšējā komunikācija, taču kopumā jāsecina, ka viņu izpratne nesniedzas tālāk par iekšējās komunikācijas mērķa izvirzīšanu. Piemēram, personāla vadītāja prāto: *“Es tagad domāju, kas tas varētu būt, kā es to varētu saprast. Stratēģiska IK, es domāju, ka te iet runa par informācijas kanāliem abpusējiem un informācijas veidu, kuru mēs esam apņēmušies nodot un saņemt, nu tāda mērķtiecīga informācijas kanālu veidu plānošana un īstenošana.”* Savukārt kvalitātes vadītāja, kas daļēji izpilda iekšējās komunikācijas īstenošanas funkciju, akcentē stratēģisku vadību kā iekšējās komunikācijas procesu, kas uzņēmumam palīdz sasniegt mērķus. Bet mārketinga un klientu apkalpošanas vadītājs norāda, ka stratēģiska iekšējā komunikācija ir tāda, kurai ir noteikts mērķis kādam noteiktam laika periodam, kas, piemēram, var būt gads, divi vai trīs, un kam seko plāns ar izmērāmām aktivitātēm. *“Piemēram, palielināt darbinieku iesaistes līmeni, samazināt šo te darbinieku mainības procentu, tie būtu tādi mērķi, kas būtu ne tikai uz papīra, bet būtu arī izmērāmi, kurus, ja mēs sasniegtu, pietuvojoties, tas arī finansiāli ietekmētu uzņēmuma darbību,”* uzskata uzņēmuma B mārketinga un klientu apkalpošanas vadītājs.

Autore arī šī uzņēmuma pārstāvjiem lūdza novērtēt stratēģiskas iekšējās komunikācijas īstenošanu uzņēmumā. Personāla vadītāja uzskata, ka uzņēmums šo funkciju neīsteno stratēģiski, to pamatojot šādi: *“Man kā jaunam darbiniekam, ja tas būtu stratēģiski, būtu jāsaņem tāda liela šalts (informācijas), nejūtos viņu saņēmusi.”* Viņa gan papildina savu domu, ka diez vai tā arī ir tik nepieciešama. **Šis vadītājas ieskatā esot vēl daudz citu iespēju, kā uzlabot biznesa rezultātus, iekšējā komunikācija varētu tikt izmantota, ja viss pārējais jau būtu izmēģināts.** Savukārt kvalitātes vadītāja uzskata, ka iekšējā komunikācija tiek īstenota stratēģiski, jautājums tikai esot par efektivitāti, kuru ne vienmēr varot izmērīt. Mārketinga un klientu attiecību vadītājs situāciju uzņēmumā raksturo šādi: *“Nav tik vienzīmīgas atbildes, jo ir lietas, kuras mēs droši vien varētu uzlabot, no otras puses mums ir arī daudzas lietas, kuras mēs ļoti labi darām. Mums ir informācijas dienas, kur mēs sasaucam visus darbiniekus un stāstam, kas mums notiek, kādi ir mūsu finanšu rezultāti. Es par cik pēc dabas esmu tāds perfekcionists, tad man šķiet, ka visu laiku var visu darīt labāk, ja jūs prasītu kādam citam manam kolēģim, tad varbūt kāds cits kolēģis teiktu, ka mums ir viss tik labi, ka vienkārši, par ko te vispār ir stāsts.”* Autorei lūdzot precizēt iekšējās komunikācijas saikni ar stratēģiskās plānošanas procesu uzņēmumā, mārketinga un klientu attiecību vadītājs norāda, ka kvalitātes vadītāja ir izstrādājusi stratēģiskās vadības procesu, kas ietver ikgadēju uzņēmuma stratēģisko plānošanu. Tā kā visi ar iekšējās komunikācijas īstenošanu saistītie vadītāji ir vadības

grupas sastāvā un ir iesaistīti stratēģiskajā plānošanā, būtu arī potenciāls iedarbināt iekšējo komunikāciju kā stratēģiskās plānošanas procesa daļu, taču tas tiek īstenots tikai daļēji. Uzņēmuma B vadītājs atklāj: *“..ja mēs runājam par šiem kaut kādiem tradicionāliem pasākumiem, kas notiek gadu no gada, tad skaidrs, ka mēs šos pasākumus izveicam saprotot, ka viņi tiešām ir svarīgi šajā gada kalendārā, gada plānā, kā svarīga sastāvdaļa, vai nu tas būtu tās pašas informācijas dienas vai vēl kaut kas.”* Papildinot viņš arī norāda, ka konkrētiem pasākumiem ik gadu budžeta plānošanas procesā tiek iedalīti finanšu līdzekļi: *“Skaidrs, ka ja tās ir info dienas vai kaut kāds pasākums, tas kaut ko maksā, atvēlam tos līdzekļus, saprotam, ka tas ir svarīgi, tas ir tāds ilgtermiņa ieguldījums mūsu uzņēmuma attīstībā. Tā es to teiktu. Nav budžetā jeb biznesa plānā sadaļa, ka mēs tagad tērēsim summu X iekšējai komunikācijai, tas tā nav, neesam tiktāl nonākuši, lai šo jautājumu nodefinētu vai nosauktu tā.”* Savukārt kvalitātes vadītāja norāda uz to, ka uzņēmumā ir definēti ar personāla vadības procesu saistīti mērķi, kuru ietvaros tiek mērīta darbinieku motivācija, lojalitāte un iesaiste, taču iekšējās komunikācijas īstenošanā šādu mērījumu nav. **Tas savukārt sasaucas ar uzņēmuma C vadītājas teikto, ka tas, ko uzņēmums nemēra, nav arī stratēģisko prioritāšu sarakstā.**

4.5. tabula

Gadījuma uzņēmuma B pārstāvju novērtējums par iekšējās komunikācijas stratēģisku vadību uzņēmumā (Autores apkopojums)

<b>Dalībnieku viedoklis, vai iekšējā komunikācija ir stratēģiski vadīta (īr/nav)</b>	<b>Pārstāvju pamatojums</b>
<b>Uzņēmuma vadītājs – nesniedz konkrētu atbildi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ir tradicionāli ikgadējie darbinieku pasākumi, kuriem piešķirts budžets, taču nav finanšu pozīcijas “iekšējā komunikācija”;</li> <li>- Uzņēmums nav gatavs definēt IK budžetā</li> </ul>
<b>Personāla vadītāja - NAV</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kā jaunais darbinieks nejūt ar uzņēmumu saistītu informācijas plūsmu</li> </ul>
<b>Kvalitātes vadītāja - IR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definēts stratēģiskās vadības process, kura ietvaros tiek mērīta darbinieku motivācija, iesaiste, lojalitāte</li> </ul>
<b>Mārketinga un klientu attiecību vadītājs – DAĻĒJI IR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Darbinieki tiek informēti par uzņēmumam svarīgiem uzstādījumiem</li> </ul>

Taču, analizējot iekšējās komunikācijas vadības sasaisti ar darbinieku iesaisti, motivāciju un lojalitāti, var izdarīt secinājumu, ka tieši stratēģiska iekšējās komunikācijas vadība būtu nozīmīgs instruments uzņēmumā B izvirzīto stratēģisko personāla vadības mērķu sasniegšanā. Apkopojumu, kas atspoguļo uzņēmuma B pārstāvju novērtējumu par stratēģisku iekšējās komunikācijas vadību uzņēmumā skatīt 4.5. tabulā.

Uzņēmumā C pašvērtējums par stratēģisku iekšējās komunikācijas izpildi ir nedaudz atšķirīgs. Šī uzņēmuma vadītāja uzskata, ka stratēģiska iekšējā komunikācija ir saistīta ar virsmērķi, kas ir jāsasniedz, taču izpildes mērījumu sliecas saistīt ar organizācijas kultūras veidošanu. Savukārt personāla vadītāja šo funkciju traktē šādi: *“Es to redzētu, pirmkārt, kā tādu uz laika ass, gada griezumā, kad mēs, par ko runājam, jo protams, ka uzņēmumam ir tas gada cikliskums. Protams, tas rutīnas plāns mums ir salikts.”* Mārketinga un sabiedrisko attiecību vadītāja stratēģisku iekšējo komunikāciju izprot kā tādu, kurai ir definēts mērķis. Viņa papildina: *“Tādā ziņā, viņa, protams, arī ir, bet tāda, kurai ir gada griezumā tāds aktivitāšu plāns, kura izpildei arī tiek sekots, kura izpilde tiek mērīta ar kaut kādiem mazākiem KPI, ne tikai ar to lielo. Tas būtu, manuprāt, tas, kas varētu to padarīt vēl labāku.”*

Arī uzņēmuma C pārstāvji tiek aicināti novērtēt iekšējās komunikācijas vadību. **Uzņēmuma vadītāja uzskata, ka viņas uzņēmumā šī funkcija netiek īstenota stratēģiski.** *“(..)mēs teiksim tā, reizēm par to atceramies, ka nevajadzētu aizmirst kaut kādus augstākus mērķus un virzību, bet es domāju, ka ļoti lielu daļu no iekšējās komunikācijas notiek tajā saucamajā ad hoc modē, tad, kad vajag, tad..”* Līdzīgu uzskatu pauž personāla vadītāja. Savukārt mārketinga un sabiedrisko attiecību vadītāja uzskata, ka iekšējā komunikācija uzņēmumā daļēji tiek īstenota stratēģiski: *“Mērķis ir. Nepilnīgs aktivitāšu plāns arī ir. Tas, ka mums reizi mēnesī ir video sapulces un divreiz gadā kopsapulces, tas ir kaut kāds ritms, tas nav haotiski, pilnīgi noteikti. Vai varētu stratēģiskāk? Noteikti jā.”* **Taču uzņēmuma C gadījumā ir svarīgi uzsvērt, ka stratēģisku uzņēmuma iekšējās komunikācijas vadīšanu varētu apgrūtināt uzņēmuma grupas stratēģisko mērķu nesakritību ar Latvijas uzņēmuma situāciju.** Uzņēmuma C vadītāja stāsta: *“Nu diemžēl ar uzņēmumu ir tā, ka stratēģisko lielo mērķi, pareizāk sakot tā, uzņēmuma lielais stratēģiskais mērķis mums ir maz relevantants šeit Latvijā. (..)un tā problēma ir tā, ka mums nav mērķis. Ir tāds kopējais uzstādījums, mērķis jau tika sasniegts nosacīti. Nu lūk, un ir skaidrs, ka tas nemainīsies, mums ar katru gadu*



*spiedīs to investīciju summu arvien samazināt, jo mēs esam cash cow un mūsu uzdevums ir nest naudu, kas radīs nākotnes produktus, kuriem mēs netiksim klāt vēl vismaz 5 gadus.”*

Autores skatījumā, ir grūti runāt par stratēģisku iekšējās komunikācijas vadību uzņēmuma stratēģijas kontekstā, ja lokālā uzņēmuma vadītājs gadu no gada saņem operatīvos uzstādījumus no globālā uzņēmuma vadības grupas. Uzņēmuma C vadītāja atzīst: *“Ja mēs runātu par stratēģisko vadību, es būtu laimīga redzēt kaut kādu 5 gadu outlook, uz ko mēs ejam un ko mēs darām nākamajos 5 gados. Man to neviens nevar atbildēt, ne norvēģi, neviens.”* Apkopojumu, kas atspoguļo uzņēmuma C pārstāvju novērtējumu par stratēģisku iekšējās komunikācijas vadību uzņēmumā skatīt 4.6. tabulā.

4.6.tabula

Gadījuma uzņēmuma C pārstāvju novērtējums par iekšējās komunikācijas stratēģisku vadību uzņēmumā (Autores apkopojums)

<b>Dalībnieku viedoklis, vai iekšējā komunikācija ir stratēģiski vadīta (ir/nav)</b>	<b>Pārstāvju pamatojums</b>
<b>Uzņēmuma vadītājs – NAV</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reizēm atceramies, ka nevajadzētu aizmirst augstākus mērķus un virzību;</li> <li>- Liela daļa komunikācijas notiek <i>ad hoc manierē</i>;</li> <li>- Uzņēmuma grupas līmenī Latvijas uzņēmumam nav stratēģiskā mērķa</li> </ul>
<b>Personāla vadītāja - NAV</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plānošana drīzāk ir esošās situācijas fiksēšana;</li> <li>- Tiek piemeklēti vēstījumi, kas atbalsta uzņēmuma stratēģiju.</li> </ul>
<b>Mārketinga un komunikācijas vadītāja – DAĻĒJI IR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ir mērķis;</li> <li>- Ir nepilnīgs aktivitāšu plāns;</li> <li>- Ir arī zināms komunikācijas ritms</li> </ul>

Loģisks ir personāla vadītājas vērtējums par iekšējās komunikācijas saistību ar uzņēmuma stratēģiju. Viņa norāda, ka **uzņēmumā aizsāktais iekšējās komunikācijas stratēģiskās plānošanas darbs vairāk līdzinājies esošās situācijas fiksēšanai un idejas tika pielāgotas tam, lai atbalstītu uzņēmuma stratēģiju, piemeklējot atbilstošus vēstījumus.** Taču, kā jau iepriekš aprakstīts, šis plānošanas process netika līdz galam realizēts. Un pat tad, ja tas tiktu pieņemts vadības grupā, pastāvētu risks, ka tas nesasniegtu

savu mērķi zemās vidējā līmeņa vadītāju iesaistes dēļ. Personāla vadītāja, līdzīgi kā iepriekš arī uzņēmuma vadītāja, atklāj: “(..)visdrīzāk teiktu jā, tas ir tas, ko mēs pieņemam, nu tad ejiet un iedzīviniet.” Ņemot vērā iekšējās komunikācijas funkcijas starpdisciplināro dabu, šādā veidā stratēģisku iekšējās komunikācijas vadību nebūtu iespējams īstenot.

Uzņēmuma D vadītāja p.i. izpratni par stratēģisku iekšējo komunikāciju demonstrē, izmantojot līdzību: “*Man stratēģijas asociējas ar to, ka tas ir tā kā uzvilkt gleznu rāmi, kad ir skaidrs, ko mēs saprotam ar IK un tad nedefinējam tās lietas, ka visi saprot, ka IK...kas ir tas mērķis, ko mēs gribam komunicējot sasniegt, jo nav jau mērķis komunicēt, komunikācijas pēc.*” Savukārt, atbildē uz jautājumu, vai, viņaprāt, uzņēmumā iekšējā komunikācija tiek īstenota stratēģiski, skan nepārprotams noliegums. “*Pietrūkst strukturizētība, organizētība tajā visā, tie saskaitāmie ir jānedefinē un jānedefinē arī tie mērķi, jo šobrīd varbūt ir tā, ka tie saskaitāmie ir izrunāti, es ticu, ka cilvēkiem varētu atšķirties tās domas, par to, kas tas ir, un ir kaut kāda darbības, ko mēs darām, bet viņas, nu tas ir vajadzīgs to darīt,*” norāda uzņēmuma D vadītāja p.i.

Šos pašus jautājumus Autore uzdeva personāla vadītājam, kas ir saņēmusi formālu deleģējumu īstenot iekšējās komunikācijas vadību. Viņa savu izpratni par stratēģisku iekšējo komunikāciju definē šādi: “*Stratēģiskā iekšējā komunikācija ir komunikācija, kas ir vērsta uz kaut ko, ko mēs gribam nu tā dabūt, piemēram, ja mēs gribētu darbiniekiem nepārtraukti atgādināt, par to, ka šī ir laba kompānija, kurā viņi strādā, stratēģiski vērstu visu savu komunikāciju ar darbiniekiem.*” Atbildot uz jautājumu, vai, viņasprāt, uzņēmumā iekšējā komunikācija tiek īstenota stratēģiski, **personāla vadītāja atzīst, ka stratēģiskā plāna viņai neesot, bet viņa mēģina strādāt stratēģiski.** Savukārt mārketinga vadītāja konkretizē, kas ir stratēģiska iekšējā komunikācija, un vienlaikus arī novērtē situāciju uzņēmumā: “*Tad, kad ir stratēģija. Uz papīra. Mērķtiecīgi, ir sapulces, paziņojumi, par kādiem tēmu lokiem vajag pateikt. Tur to visu skaisti var aprakstīt, bet tas nav izdarīts.*”

**Analizējot iekšējās komunikācijas lomu uzņēmuma stratēģiskajā procesā, jāsecina, ka uzņēmumā D nav novērojama tieša un nepārprotama saikne starp uzņēmuma stratēģiju un iekšējās komunikācijas vadību.** Uzņēmuma vadītāja p.i. to raksturo šādi: “*Es teiktu, ka tā, ka katrs apsēžas pie sava galda sakumā, uzliek savu plančīku, kā viņš to redzu un tad mēs apsēžamies ar vadības komandu kopumā. Mārketinga vadītāja atnāk ar savām lietām, ko mēs esam darījuši, ko viņa gribētu darīt, Personāla*

*vadītāja atnāk ar saviem priekšlikumiem, ko mēs esam darījuši, ko viņa gribētu darīt, savādāk, vairāk, vienalga, un es atnāku ar to, es pieņemu tās lietas un uzlietu tam kaut kādus savus uzsvarus virsū, kaut kā tā.”* Atšķirībā no šī vērtējuma un personāla vadītājas teiktā, ka šobrīd nekāda iekšējās komunikācijas sasaiste ar uzņēmuma stratēģiju nav redzama, mārketinga vadītāja sākotnēji norāda, ka saikne esot. Jautāta, kā tas izpaužas, viņa tomēr nonāk pie pretēja secinājuma: *“Šobrīd nekā, bet tā vajadzētu izpausties, nu, kad kopēji mārketinga, vai HR izdomā un davai darām, bet ja mums būtu tā normālā stratēģija ar mērķiem, tad viss būtu uz augšu, uz augšu, uz augšu. Apstiprinam un attiecīgi ieviešam. Tas nevar būt tikai pāris darbinieku entuziasms. Tam ir jābūt visam uzņēmumam. Jo tas jau ir viss uzņēmuma iekšējais tēls, kas iet uz āru.”*

Apkopojumu, kas atspoguļo uzņēmuma D pārstāvju novērtējumu par stratēģisku iekšējās komunikācijas vadību uzņēmumā skatīt 4.7. tabulā.

4.7.tabula

Gadījuma uzņēmuma D pārstāvju novērtējums par iekšējās komunikācijas stratēģisku vadību uzņēmumā (Autores apkopojums)

<b>Novērtējums, vai iekšējā komunikācija ir stratēģiski vadīta (ir/nav)</b>	<b>Pārstāvju viedokļa pamatojums</b>
<b>Uzņēmuma vadītājs – NAV</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nav strukturētības;</li> <li>- Nav mērķu;</li> <li>- Atšķirīgas domas par to, kas būtu darāms</li> </ul>
<b>Personāla vadītāja – nesniedz skaidru atbildi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stratēģiskā plāna nav, bet cenšas strādāt stratēģiski</li> </ul>
<b>Mārketinga vadītāja – NAV</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nav stratēģijas;</li> <li>- Nav mērķtiecīgas komunikācijas</li> </ul>

Analizējot intervijās sniegtās atbildes par stratēģisku iekšējās komunikācijas vadību, jāsecina, ka nevienā no uzņēmumiem nav izstrādāta iekšējās komunikācijas stratēģija, nav definēts iekšējās komunikācijas mērķis un nav identificējama tās saikne ar biznesa mērķiem. Viena uzņēmuma ietvaros vairākiem vadības pārstāvjiem viedoklis par to, kāds ir uzņēmuma iekšējās komunikācijas mērķis, varēja būt atšķirīgs. **Tāpat viena uzņēmuma ietvaros atšķiras arī uzskats par to, vai uzņēmuma iekšējā komunikācija ir vadīta un**

**īstenota stratēģiski.** Tikai uzņēmumā A bija vienprātīgs viedoklis, ka iekšējā komunikācija ir stratēģiski īstenota. **Pārējos izpētes gadījumos viedokļi par to, vai iekšējā komunikācija uzņēmumā ir vai nav vadīta un īstenota stratēģiski, nesaskan.** Autores apkopotie uzņēmumu pārstāvju pamatojumi atbildei, ka iekšējā komunikācija nav stratēģiski vadīta, atspoguļo aspektus, ko uzsvēruši arī citi pētnieki, – **pietrūkst mērķa, stratēģijas, strukturētas īstenošanas.** Taču interesants ir fakts, ka tajos uzņēmumos, kur vadītāji skaidri apliecina, ka, viņuprāt, iekšējā komunikācija nav stratēģiski vadīta, viņu pakļautībā esošie darbinieki (vidējā līmeņa vadītāji) tomēr uzskata, ka funkcija tiek īstenota daļēji stratēģiski, un šāds viedoklis raksturīgs mārketinga vadītājiem.

Jau Autores veiktajā priekšizpētes aptaujā iezīmējas tendence, ka vadītāji norāda paši uz sevi kā atbildīgo par iekšējo komunikāciju uzņēmumā. **Izpētītajos gadījumos uzņēmumos saņemtās atbildes šo tendenci apstiprina. Vadītāji patiesi uzskata, ka iekšējā komunikācija lielā mērā ir viņu atbildība. Taču tas problēmu nevis risina, bet padziļina, ja viņu komandā nav skaidri fiksēts funkcionālais atbildīgais par iekšējās komunikācijas stratēģisko plānošanu un īstenošanu.** Rezultāts pamatā ir viens - katrs no funkcijā iesaistītajiem dara pēc savas sajūtas, izpratnes un kapacitātes.

#### **4.2.2.3. Darbinieki kā ietekmes puse un komunikācijas simetrija kā daļa no stratēģiskas iekšējās komunikācijas**

Iepriekšējā apakšnodaļā tika analizēta četru uzņēmumu prakse iekšējās komunikācijas stratēģiskās plānošanas un stratēģiskās kontroles jomā. Analizējot izpētītos gadījumus, tika secināts, ka faktiski neviens no uzņēmumiem pilnībā neizmanto iekšējās komunikācijas vadības potenciālu, lai to padarītu par uzņēmuma stratēģiskā procesa instrumentu.

Šajā apakšnodaļā analizēta uzņēmumu **prakse no iekšējās komunikācijas stratēģiskas vadības ieviešanas un īstenošanas perspektīvas.** Dažādi autori norāda, ka viens no stratēģisku iekšējo komunikāciju raksturojošiem aspektiem ir tas, ka vadība darbiniekus organizācijā definē kā būtisku ietekmes pusi, kas piedalās stratēģiskajā dialogā, kura mērķis ir savstarpēja sapratne, nevis spēka demonstrējumi un vēlme savus mērķus īstenot uz otras puses rēķina. 4.15. attēlā izcelti komponenti, kas arī citu pētnieku skatījumā ir stratēģiskas iekšējās komunikācijas vadības raksturlielumi.



4.15.attēls. Stratēģiski vadītas iekšējās komunikācijas komponenti (Autores apkopojums)

Iekšējās komunikācijas stratēģiskās vadības pētījumos un teorētiskajās nostādnēs tiek lietots jēdziens “iekšējās ietekmes puses” (internal stakeholders). Ar šo jēdzienu tiek apzīmēta darbinieku ietekme un interese par uzņēmumu, kā arī uzņēmuma ietekme un interese par darbiniekiem. Dažādi komunikācijas pētnieki, un it īpaši Džekija Letanga, ir asi vērsušies pret jēdziena “publika” izmantošanu iekšējā komunikācijā, jo tas atspoguļo izteiktu vienvirziena asimetriskas komunikācijas pieeju. Turpretī jēdziens “ietekmes puses” attiecībā uz darbiniekiem raksturo uzņēmuma gatavību sadarboties, uzsākt dialogu un veidot uzticēšanās pilnas attiecības, kas rezultējas ilgtermiņa sadarbībā, darbinieku iesaistes līmeņa paaugstināšanā un pozitīvas darba vides ilgtspējā.

Darbinieki ir galvenais iekšējās komunikācijas subjekts, kas, dažādi definēts, nosaka arī atšķirīgu iekšējās komunikācijas īstenošanas pieeju. Ja uzņēmums uz darbinieku raugās kā uz auditoriju vai publiku, komunikācijai raksturīga informēšana, izglītošana, skaidrošana un pārliecināšana. Ja darbinieki ir iekšējie klienti, kā pieņemts mārketinga komunikācijas praksē, darbinieks kļūst par produktu un pakalpojumu vēstnieku. Savukārt, ja uzņēmums darbiniekus uzskata par ietekmes pusi, tas paver iespēju daudz plašākai iekšējās komunikācijas īstenošanas praksei, kam raksturīga iesaiste, dialogs, savstarpējā sapratne un cieņa. Šo pazīmju kopums jāvērtē uzņēmuma vīzijas, stratēģijas un tajā definēto mērķu kontekstā, kur ietekmes puses piedalās lēmumu pieņemšanas procesā. Katrā uzņēmumā skatījums uz darbiniekiem var būt atšķirīgs un līdz ar to arī iekšējās komunikācijas īstenošana var būtiski atšķirties.

Pētot iekšējās komunikācijas stratēģisku vadīšanu, ir svarīgi saprast, kā uzņēmumi definē savus darbiniekus, un tas, savukārt, jāskata kontekstā ar iekšējās komunikācijas īstenošanas praksi – komunikācijas kanālu un instrumentu pielietojuma specifiku saziņā ar darbiniekiem.

Uzņēmumā A interviju dalībniekiem ir atšķirīgs skatījums uz darbiniekiem. Lai arī uzņēmuma vadītājs atklāj, ka iniciatīvas “Ilgtspējas Indekss” ietvaros uzņēmumā ir veikta ietekmes pušu definēšana un novērtēšana, tomēr viņš darbiniekiem nepiešķir nekādu uz komunikāciju attiecināmu definējumu. Savukārt kvalitātes un personāla vadītāja darbiniekus definē kā auditoriju. Viņas definējums arī sasaucas ar to, kā viņa uztver komunikācijas mērķi attiecībā uz darbiniekiem: *“Uz auditoriju, tā kā uz auditoriju, zināmā mērā, jā uz tādu.. Viņa ir jāmāca, viņiem ir jāstāsta, viņiem ir kaut kāds piemērs jārāda, viņus ir jāmaks, sodīt ne tādā nozīmē, viņiem ir jāpasaka, ko viņi arī nepareizi ir izdarījuši, nu zināmā mērā, kaut kādā periodā, viņi ir tā kā skolnieku, kurus jāmaca.”* Tas demonstrē asimetrisku vienvirziena komunikācijas pieeju, kur uzņēmuma vadība informāciju kā varas resursu tur savās rokās. Savukārt iekšējās un ārējās komunikācijas speciāliste uzskata, ka darbinieki ir ietekmes puse. Vērtējot iekšējās komunikācijas īstenošanas praksi šajā uzņēmumā, nav iespējams sniegt viennozīmīgu atbildi, vai darbinieku komunikācija atbilst ietekmes pušu vadības praksei. Šī uzņēmuma galvenais iekšējās komunikācijas kanāls ir drukāta uzņēmuma avīze, kurā komunikācija ir skaidrojoša, informatīva un izglītojoša un līdz ar to vērtējama kā ļoti raksturīga auditorijas uzrunāšanas pieejai komunikācijas vadībā. Vēl viena komunikācijas forma, kas tiek īstenota uzņēmumā, ir darbinieku pasākumi, piemēram, ilggadējo darbinieku sveikšana un jauno darbinieku mācības. Taču, aicinot pašus intervijas dalībniekus raksturot, kāda iekšējā komunikācija pamatā tiek izmantota, visi dalībnieki kā galveno minēja tiešo komunikāciju. Tas nozīmē, ka informācijas plūsma notiek, to kaskadējot vertikāli no augstākā vadības līmeņa līdz darbiniekiem, kas notiek, iesaistot vidējā līmeņa vadītājus. Vērtējot šī uzņēmuma iekšējās komunikācijas vēstījumu atlases kritērijus, kam, pēc Gruniga domām, vajadzētu saskanēt ar atziņu “informācija, kas vairāk atbilst vajadzībai darbiniekiem to saņemt nekā uzņēmuma vajadzībai to pateikt”, - jāsecina, ka uzņēmuma A vadītājam tā ir darbinieku interese par tēmu, uz ko viņš atsaucas kā galveno informācijas atlases kritēriju, pieminot avīzes veidošanu. Kvalitātes un personāla vadītāja norāda, ka uzņēmuma avīze vairāk atspoguļo pozitīvos notikumus uzņēmumā, parāda darbinieku izaugsmes stāstus un kopumā dod pozitīvu impulsu, savukārt iekšējās un ārējās komunikācijas vadītāja atzīst, ka visus atlasītos

vēstījums saskaņo ar uzņēmuma vadītāju, kurš arī nosaka vēstījuma piemērotību. Tā kā uzņēmumā nav skaidri definētas iekšējās komunikācijas stratēģijas, bet ir tikai uzņēmuma vadītāja neformāli noteiktais komunikācijas mērķis noturēt darbiniekus, var secināt, ka uzņēmums vēstījums atlasa atbilstoši tieši šai vajadzībai. **Tātad, vēstījums vairāk atbalsta uzņēmuma vajadzību informāciju nodot, nevis darbinieku vēlēšanos to uzzināt.** Savukārt, vērtējot komunikācijas simetriju atbilstoši Gruniga komunikācijas modeļiem, jāsecina, ka stratēģiskās plānošanas līmenī darbinieki faktiski nav iesaistīti. No vadītāja teiktā arī izriet, ka vadītāju līmenis nodrošina informāciju, lai valde varētu pieņemt lēmumus, taču paši vadītāju līmeņa speciālisti lēmumu pieņemšanā iesaistīti netiek. Tas liecina par divvirzienu asimetrijas modeli, kurā notiek informācijas apmaiņa, taču nenotiek dialogs. Tāda pati situācija iezīmējas arī risku vadības jomā. Uzņēmuma vadītājs norāda, ka risku definēšanā zemākā līmeņa darbinieki ir iesaistīti, jo viņi var nodrošināt informāciju par reālajiem riskiem. Taču simetriska iekšējā komunikācija šajā procesā būtu tāda, kurā ne vien tiktu ievākta informācija, bet arī notiktu diskusija par attiecīgo risku novēršanu.

Tāpat uzņēmuma vadītājam tika jautāts, kādas ir darbinieku iespējas sniegt atgriezenisko saiti un vai viņš komunikāciju uzņēmumā vērtē kā vienvirzienu vai divvirzienu procesu. Uzņēmuma A vadītājs pavēsta: *“Praktiski mums ir atvērto durvju princips, bet..(..) Nu viņš tiek popularizēts, ka var nākt, bet nenāk.”* Jautāts, kā viņš pats skaidro šo fenomenu, vadītājs min, ka viens ir ekonomiskais faktors, jo cilvēki no citām pilsētām nevar atbraukt, tāpēc ka tas maksā, bet otrs faktors – esot tādi darbinieki, kas labāk uzraksta nelabvēlīgu atsaukumi internetā, nekā atnāk pārrunāt problēmu. **Viņš atzīst, ka uzņēmums pamatā praktizē vienvirzienu komunikācijas pieeju.** Tā kā iepriekš bija izteiktas bažas par to, ka atvērto durvju princips īsti nestrādā, tika uzdots jautāts, vai viņš vēlētos vairāk attīstīt divvirzienu komunikācijas pieeju. Saņemtā atbilde bija šāda: *“Es neesmu drošs. Tas baigi daudz laika prasītu. Jo, vai esošā sistēma ir palaidusi kaut ko garām, es teiktu, ka nē, jo, teiksim, ko darbinieki domā un kā viņi skatās uz lietām, tas pie mums nonāk caur operatīviem vadītājiem un apsardzes departamentu vadītājiem.”* **No tā var izdarīt secinājumu, ka uzņēmuma A vadītājs ir apmierināts ar esošo komunikācijas praksi un apzināti netiecas sekmēt dialogā bāzētu iekšējo komunikāciju.** Savukārt uzņēmuma iekšējās un ārējās komunikācijas vadītāja, atsaucoties uz atvērto durvju principu, norāda, ka to izmanto daudzi, jo jebkuram ir dotas iespējas vērsties pie vadītāja. Tajā pašā laikā viņa atklāj, ka daļa darbinieku tomēr neuzdrošinās

doties pie vadības, tāpēc uzņēmuma interneta vietnē ir izstrādāta funkcija, kas ļauj darbiniekiem izteikt savu viedokli. Ir izveidots arī uzticības tālrunis, un uzņēmums ir nodrošinājis uzticības personas pakalpojumu. Tāpat viņa stāsta, ka, organizējot iekšējās komunikācijas aktivitātes – pasākumus, iniciatīvas – pirms tam tiek noskaidrots darbinieku viedoklis par to, kas viņiem patīk un ir vajadzīgs. Līdz ar to šajā iekšējās komunikācijas īstenošanas sadaļā tiek īstenots divvirzienu simetrijas komunikācijas modelis. Kvalitātes un personāla vadītāja par komunikācijas simetriju un atgriezenisko saiti spriež, vērtējot tendenci, ka darbinieki savu viedokli pārsvarā uztic tiešajam vadītājam. Tas, savukārt, nozīmē, ka uzņēmuma vidējā līmeņa vadītājiem būtu nepieciešama spēcīga komunikācijas kompetence, lai varētu pilnvērtīgi nodrošināt komunikācijas simetriju. Taču sarunas laikā ar uzņēmuma A vadītāju atklājas, ka vidējā līmeņa vadītāji ne vienmēr spēj efektīvi komunicēt ar savā pakļautībā esošajiem darbiniekiem, jo pietrūkst spējas novērtēt sasaisti starp biznesa mērķiem un darbinieku problemātiku. *“(..) operatīvie vadītāji informāciju pasniedz pilnīgi savādāk - lai attaisnotu zināmā mērā savu neizdarību un tā tālāk. Bet tas pats kodols var izlobīt, kas darbiniekiem ne pārāk patīk un tad to var palabot un brīžiem tās ir tādas pavisam vienkāršas lietas, ko darbinieks varbūt nesaprot un vadītājs nespēj viņam paskaidrot, nu tad ir jāskaidro. Vai nu vadītājiem, lai viņi skaidrotu, ir jāpasaka, kādā veidā darbiniekiem jāpastāsta vienkāršoti nevis sarežģīti, vai arī jāliek kaut kas ir avīzē,”* stāsta uzņēmuma A vadītājs.

Publiska informēšanas modelis/ Asimetriska divvirzienu komunikācija (pēc Dž.Gruniga)		
<b>Vadītājs</b> darbinieku identitāti <b>nedefinē</b>	<b>Personāla vadītāja</b> definē darbiniekus kā <b>auditoriju</b>	<b>Iekšējās un ārējās komunikācijas vadītāja</b> darbiniekus definē kā <b>ietekmes pusi</b>

4.16.attēls. Gadījumu uzņēmuma A darbinieku identitāte IK kontekstā un vadības komunikācijas pieeja pēc Gruniga tipoloģijas (Autores apkopojums)



Uzņēmuma A pārstāvju atbildes rosina vērtēt, ka uzņēmuma iekšējās un ārējās komunikācijas speciāliste savā darbībā cenšas izmantot simetriskas divvirzienu komunikācijas pieeju, taču uzņēmumā kopumā raksturīga asimetriska divvirzienu komunikācija, kas saistīta ar to, ka vadība darbiniekiem pieprasa informāciju, taču neiesaista jēgpilnā dialogā par uzņēmumam svarīgiem jautājumiem. Līdz ar to formālais definējums, ka darbinieki ir ietekmes puse, tikai daļēji atspoguļojas iekšējās komunikācijas praksē (skatīt 4.16.attēlu).

Uzņēmumā B interviju dalībnieki darbiniekus vērtē kā ietekmes pusi, kas var ietekmēt uzņēmuma mērķu sasniegšanu, un vienlaikus darbinieki ir arī tie, kurus var ietekmēt uzņēmuma lēmumi. Šādu definējumu sniedz mārketinga un klientu attiecību vadītājs: *“Tāpēc, ka mūsu pieņemtie lēmumi ietekmē darbiniekus un kā darbinieks strādā ietekmē arī uzņēmumu. Tas, ko darbinieki pēc tam iet un apkārt runā, tas arī ietekmē uzņēmumu. Mums ir vairāki simti darbinieki šobrīd, tuvu pie tūkstoša, 900 un kaut kas, tūkstoš cilvēki priekš nelielās Latvijas, tā ir ļoti liela masa, rupors. Ja viņi par mums runā labu, tad tas ir ļoti spēcīgs PR instruments, ja viņi par mums nerunā neko, tad labi, ka tā, ja runā sliktu, tad atkal nav tik labi.”* Savukārt kvalitātes vadītāja norāda, ka viņu gadījumā, tāpat kā uzņēmumā A, izpratni par darbiniekiem kā ietekmes pusi ir devusi iniciatīva “Ilgspējas Indekss”, kura eksperti palīdzējuši sniegt izpratni par darbinieku nozīmīgumu. Viņa stāsta: *“(..)tad, kad mēs sapratām, cik tas ir būtiski, un cik lielā mērā, apzinoties šī ietekmes puses, mēs varam palīdzēt sev sasniegt mērķus, stratēģiskos mērķus.”* Kvalitātes vadītāja arī norāda, ka iekšējās ietekmes puses tiek segmentētas trijos līmeņos, pamatojoties uz uzņēmuma strukturāli iezīmētajiem amata līmeņiem – darbinieki, kas strādā ar klientiem, vidējā līmeņa darbinieki (vadītāji) un augstākā vadība. Intervijas ietvaros mārketinga un klientu attiecību vadītājam tika jautāts, vai viņi ņem vērā šo darbinieku segmentāciju un pielāgo komunikāciju katram no segmentiem. Tika saņemta atbilde, ka komunikācijas vēstījumu pielāgošana nenotiek. Gadījumos, kad mārketinga strukturvienība izplata vēstījumu, tas ir visiem darbiniekiem vienāds. Savukārt, vērtējot informācijas atlasē principus komunikācijai ar darbiniekiem, uzņēmuma B mārketinga un klientu attiecību vadītājs skaidri iezīmē nosacījumus, kas nekādi neatbilst Gruniga komunikācijas simetrijas principiem. Tā, piemēram, uzņēmuma akcijas tiek kotētas biržā, un tāpēc faktiski birža diktē noteikumus informācijas apmaiņai gan ar ārējām, gan arī ar iekšējām ietekmes pusēm. Viņš stāsta: *“Respektīvi, mēs nedrīkstam prognozēt publiski vai uzņēmums izpildīs budžetu, neizpildīs budžetu, strādās ar peļņu, vai nestrādās ar peļņu.*

*Runājot par kaut kādām lietām, pirms tās ir nopublicētas biržā. Tad, kad tas ir nopublicēts biržā, par to var runāt un var arī nerunāt, tad tā ir faktiski publiska informācija, neiet jau runa pat vairs par iekšējo, jebkurš darbinieks, kāds ir viņa interešu līmenis, var atvērt biržas lapu un ar šo informāciju iepazīties, tikko tā ir.”* No teiktā izriet, ka uzņēmums par prioritāti izvirza korektas informācijas publicēšanu biržas mājaslapā, un uzskata, ka tas ir informācijas kanāls, kas jāizmanto darbiniekiem, ja tie vēlas uzzināt svarīgu informāciju par uzņēmumu, kurā strādā. To nevar uzskatīt par labu komunikācijas vadības praksi, jo darbiniekiem un ārējās ietekmes pusēm ir atšķirīga līmeņa interese par uzņēmuma sasniegumiem un kontekstu, kādā šie sasniegumi tiek vērtēti. Līdz ar to pat tad, kad uzņēmums savus darbiniekus ir konceptuāli definējis kā ietekmes pusi, šis informācijas atlases un komunikācijas formāts neatbilst ietekmes pušu vajadzībām uzzināt informāciju.

Uzņēmuma B gadījumā tika vērtēta arī darbinieku iesaiste stratēģisku lēmumu pieņemšanās, kā arī iespēja sniegt atgriezenisko saiti par uzņēmumam svarīgiem jautājumiem. Uzņēmuma B vadītājs uzskata, ka darbiniekiem ir iespēja sniegt atgriezenisko saiti un uzņēmums pie tā ļoti piestrādā. Viņš min atsauksmju vadību, ko organizē kvalitātes daļas vadītāja. Tās pamatā ir klientu viedokļa izzināšana, taču ir pievienota arī darbinieku sadaļa, kas nozīmē, ka katrs var rakstiskā formā iesniegt viedokli par norisēm uzņēmumā. *“Protams, tā rakstiskā forma, ne katrs var saņemt, nez kas tur pēc tam būs ar mani, tad vienmēr pastāv iespēja caur šo pašu Personāldaļu, atnākt un izrunāties, ja kaut kas neapmierina, vai tur tiešais vadītājs veic kaut kādas neadekvātas darbības, vai tamlīdzīgi,”* skaidro uzņēmuma B vadītājs. Kvalitātes vadītājs teiktais par atsauksmju vadības sistēmu arī apliecina, ka tā darbojas stingri reglamentētos apstākļos, kur katra saņemtā atsauksme tiek izvērtēta, apspriesta un oficiāli noteiktā termiņā atbildēta. Kvalitātes vadītāja intervijā papildus atsauksmju sistēmai uzsver, ka ir ieviesta arī stingri noteikta sanāksmju sistēma, kad vadītāji reizi nedēļā tiek un runā ar saviem darbiniekiem. Šajās operatīvajās sanāksmēs mēdzot piedalīties arī augstākā līmeņa vadītāji. Darbiniekiem atgriezenisko saiti esot iespēja sniegt tiešā komunikācijā ar vadītājiem. Mārketinga un klientu attiecību vadītājs precīzi raksturo sapulču sistēmas norisi, ko definē kā divvirzienu simetrijas piemēru uzņēmumā: *“(..) šīs te pieminētās iknedēļas sapulces filiālēs par iepriekšējo nedēļu un nākamo nedēļu, kā jau es minēju, tur piedalās trīs cilvēki no vadības grupas jauktā secībā un tā dalība notiek Rīgā klātienē, ja tas ir reģionos, tad mēs caur skype pieslēdzamies, par cik rotējam, tad ir iespēja daudz šos te darbiniekus kā minimums ieraudzīt, ja viņiem kas sakāms, tad viņi citreiz pasaka,*

*komentē, uzdod jautājumu, tā kā šis ir tāds objektīvs abpusējas komunikācijas piemērs.*” Tāpat viņa min ikgadējās informatīvās dienas, kad augstākā līmeņa vadība dod iespēju darbiniekiem gan noklausīties aktuālo informāciju, gan uzdot jautājumus un runāt ar vadītājiem par viņiem aktuāliem jautājumiem. Savukārt, analizējot darbinieku iesaisti lēmumu pieņemšanā, jāsecina, ka tā ir ierobežota un, līdzīgi kā uzņēmumā B, darbinieki drīzāk ir informācijas ievākšanas kanāls, lai lēmumu pieņemtu, nevis resurss, kas var nodrošināt kvalitatīvu dialoga platformu labākai lēmuma pieņemšanai. Šo situāciju raksturo mārketinga un klientu attiecību vadītājs: *“Tas ir arī tāds ar divām pusēm - no vienas puses varētu teikt, jā, darbiniekiem ir jābūt iesaistītiem, no otras puses, tā ir tāda pseidodemokrātija, tev ir jābūt pietiekošai izglītībai un kaut kādai zināšanu bāzei, lai tava iesaiste būtu lietderīga.”* Šis viedoklis raksturo darbinieku kā ietekmes puses asimetriskās pozīcijas uzņēmumā, kas skaidri atspoguļo varas resursa sadalījumu starp darbiniekiem ar formāli augstāku izglītības līmeni un tiem, kas nav ieguvuši izglītību noteiktā līmenī. Līdz ar to komunikācijas asimetrija uzņēmumā tiek iekodēta jau pašos pamatos attiecību veidošanai ar darbiniekiem. Asimetriskas divvirzienu komunikācijas modelis skaidri iezīmējas šajā mārketinga un klientu attiecību vadītāja citātā: *“Es teiktu tā, ka viņiem ir iespēja izteikt savu viedokli, tas ir svarīgi tādā kontekstā, ka neviens, lai arī kādu amatu ieņemtu, nevar pretendēt uz tādu vis zināšanu un viedu skatienu uz visām lietām. Līdz ar to, ja ir iespēja iegūt vairāk informācijas, tad tas tīri statistiski varētu novest pie precīzāku lēmumu pieņemšanas, kas šobrīd arī notiek mūsu uzņēmumā, tā kā visiem ir iespēja paust savu viedokli.”* Savukārt kvalitātes vadītājas teiktajā iezīmējas tieksmās uz iekšējās komunikācijas simetrijas īstenošanu uzņēmumā. Viņa norāda, ka darbinieku kā svarīgas ietekmes puses viedoklis un iesaiste lēmumu pieņemšanā ir ļoti svarīga: *“(..) mēs esam ieviesuši vairākas iniciatīvas, teiksim, lēmumu pieņemšanu, kas mums ir ikgadējs pasākums: teiksim labāko kolēģu, darbinieku noteikšana, agrāk to darīja mūsu valdes priekšsēdētājs un direktors, tagad, tas notiek administrācijas līmenī, to dara darbinieki paši. Attiecīgi ir izstrādāts sistēma, kā tas notiek, un darbinieki balso, izsaka savu viedokli un tā. Tad mums ir šī iniciatīva par darbinieku talantu un interešu atbalstu, tas arī notiek darbinieku balsojuma pamata, tiek piešķirts šis atbalsts no uzņēmuma puses, jā.”* Taču šajā citātā skaidri atspoguļojas arī ierobežotais tēmu loks, kurā darbinieki var līdzdarboties lēmumu pieņemšanā. Jāatzīmē gan, ka saistībā ar to, ka uzņēmums B ir daļa no starptautiskas uzņēmuma grupas un stratēģiskos uzstādījumus saņem no mātes kompānijas, darbinieku iesaiste nozīmīgu lēmumu pieņemšanā faktiski nav iespējama. Līdz ar to arī iekšējās komunikācijas īstenošana atbilstoši divvirzienu simetrijas modelim

ir ierobežota. Taču kvalitātes vadītājas teiktais norāda uz neskaidru izpratni par jēdzienu “darbinieku iesaiste lēmumu pieņemšanas procesā”. Viņa saka: “(..)darbiniekiem vajadzētu būt iesaistītiem lēmumu pieņemšanas procesā, mums būtu jāzina, kā ietekmes puses viedoklis bet, teiksim, to gala lēmumu šā kā tā būtu jāpieņem vadības komandai, jo nu ne vienmēr darbinieks spēj apzināt visus apstākļus, visus faktoros...” Šis citāts nepārprotami parāda, ka kvalitātes vadītāja runā par darbinieku iesaistes augstāko līmeni, proti, pilnvarojumu pieņemt lēmumu kādā noteiktā jomā, taču šī darba ietvaros un arī intervijā apskatītā tēma bija dialoga esamība/neesamība uzņēmumā kā daļa no lēmumu pieņemšanas procesa. Jāpiekrīt, ka šāda tipa uzņēmumos pilnvarot darbiniekus pieņemt lēmumus ir sarežģīti, taču iesaistīt pašā lēmumu pieņemšanā ir iespējams, kas nozīmētu iekšējās ietekmes puses izmantot ne tikai kā informācijas resursu, bet arī kā dialoga partneri. Kopumā, apzinot iekšējā komunikācijā izmantotos instrumentus un kanālus, jāizceļ, ka uzņēmums organizē darbiniekiem atpūtas pasākumus, reizi gadā informatīvo sanāksmi, kurā augstākā vadība sniedz atskaiti par paveikto, kā arī tiek īstenota regulāra sanāksmju komunikācija, kas vērtējama kā tiešā komunikācija starp vadītājiem un darbiniekiem ar augstāko potenciālu divvirzienu simetrijas pieejai. Tāpat interviju dalībnieki minēja komunikāciju e-pastos un MEMO sistēmu, kas ir pielīdzināma intranetam, taču, kā norādīja uzņēmuma B personāla vadītāja, intranetā ievietotā informācija ir samērā zemas kvalitātes gan no formas, gan satura viedokļa.

Asimetriska divvirzienu komunikācija (pēc Dž.Gruniga)		
Vadītājs darbinieku identitāti <b>ne</b> definē	Kvalitātes vadītāja definē darbiniekus kā <b>ietekmes pusi</b>	Mārketinga un klientu attiecību vadītājs darbiniekus definē kā <b>ietekmes pusi</b>

4.17.attēls. Gadījumu uzņēmuma B darbinieku identitāte IK kontekstā un vadības komunikācijas pieeja pēc Gruniga tipoloģijas (Autores apkopojums)

No tā izriet, ka tieši intraneta komunikācijai piemīt attīstības potenciāls, kas varētu sekmēt divvirzienu simetrijas komunikācijas pieeju attiecībās ar darbiniekiem. Šobrīd

iekšējās komunikācijas prakse, pēc Gruniga kritērijiem, vērtējama kā asimetriska divvirzienu komunikācija (skatīt 4.17.attēlu).

Uzņēmums C attiecībā uz darbinieku definēšanu atšķiras no pārējiem pētījuma dalībniekiem ar to, ka tā vadītāja ļoti skaidri pasaka, ka darbinieki dažādās komunikācijas situācijās tiek definēti atšķirīgi. Vadītāja skaidro: *“Kopsummā tas ir stakeholder pats pa sevi, tas ir primāri, ja? Un auditorija viņa ir tad, kad man ir nepieciešams viņiem dot kaut kādu informāciju sagremošanai. (..)Tāpēc, ka kā es smejos, visi mūsu pamatlīdzekļi 17.00 iziet pa durvīm.”* Faktiski šī vadītāja nodala komunikācijas mērķus, kam pielāgo darbinieku statusu noteiktā situācijā. Savukārt personāla vadītāja atzīst, ka nekad nav domājusi tādās kategorijās, vien norāda, ka viņas komunikācijas stils ir atšķirīgs, piemēram, runājot ar IT cilvēkiem vai konsultanta lomas izpildītājiem. Bet mārketinga un sabiedrisko attiecību vadītājas teiktajā var atrast atbildi uz jautājumu, kāpēc uzņēmuma ietvaros šis definējums nav vienots un iedzīvināts: *“ (..) tā kā mums nav IK stratēģijas, mums nav bijusi vajadzība definēt, bet nu tajās mārketinga aktivitātēs, jā nu man ir, es nedefinēju viņas tik ļoti tā teorētiski, bet es, protams, viņus iekļauju, nu tajā brīdī, kad man ir kaut kāda ziņa, kas man ir jānodod, kas ir piemēram, brendinga ziņa (..). Vai es viņus tā apsaucu speciāli, nē.”* Tādējādi var uzskatīt, ka tieši brīdī, kad tiek definēta iekšējās komunikācijas stratēģija, pakārtoti notiek arī darbinieku kā ietekmes puses, auditorijas vai publikas definēšanas process. No tā izriet secinājums, ka, lai arī intuitīvi vai dokumentos uzņēmums darbiniekus definē kā ietekmes pusi, tieši komunikācijas pieeja nosaka to, vai tā atspoguļo ietekmes pušu vadības pamata konceptu, kas ietver dialoga klātesamību komunikācijas vadībā.

Vērtējot uzņēmuma C informācijas atlases procesu komunikācijā ar darbiniekiem, personāla vadītāja stāsta, ka to lielā mērā ietekmē uzņēmuma vadītāja. Vadības sanāksmēs tiek analizēts, kādu informāciju vajadzētu novadīt līdz darbiniekiem. Tādu pašu viedokli, ka informācijas atlase ir uzņēmuma vadītājas ziņā, izsaka arī mārketinga un sabiedrisko attiecību vadītāja: *“Es domāju, ka tas ir vadītājas ziņā, protams, kā viņa atlasa, bet es domāju, ka viņai ir tāds diezgan liels virsmērķis sasniegt rezultātu, nevis vienkārši informēt tur par finanšu rezultātiem – (..) tur ir gan finansiālie, gan klientu apmierinātības mērķi un tos ciparus, tos mesidžus pasniegt tādā mērcē, lai cilvēki justos iedvesmoti, motivēti, vai, ja vajag, tad bišķin atspārdīti, ar to, ka ir jāiespringst uz tiem mērķiem, jā.”* Savukārt pati uzņēmuma C vadītāja stāsta, kā vadības grupa pieņem lēmumu par vebināru saturu,

kas tiek organizēts reizi ceturksnī: *“Mēs parasti vienkārši vadības grupas sanāksmē nedēļu pirms šīs tiešraides, pārsvarā mūsu uzstādījums ir tāds, ka tas, ko cilvēki vēlas dzirdēt ir iepriekšējā mēneša rezultāti, cilvēki izvēlas dzirdēt kaut kādas, ne gluži veiksmes stāstus, bet kādas labas ziņas, mums vienmēr jābūt kaut kādām labām ziņām.”* Viņa arī norāda, ka, sākot savas vadītāja gaitas šajā uzņēmumā, ir mainījusi komunikācijas veidu. Viņas uzstādījums ir runāt ar darbiniekiem iespējami atklāti. Uzņēmuma C vadītāja: *“(.) mums nav pilnīgi nekā slēpjama, respektīvi, jebkurš no jautājumiem ir apspriešanas vērts un runāšanas vērts.”* Šāda pieeja nozīmē potenciālu simetriskai divvirzienu iekšējai komunikācijai. Interesants ir fakts, ka vadītāja akcentē vadības grupas lomu informācijas atlasē, bet iekšējās komunikācijas īstenošanā iesaistītās kolēģes uzsver pašas vadītājas lomu. Tas apliecina arī Menas un Staksa minēto, ka līderis sniedz nozīmīgu ieguldījumu veiksmīgā organizācijas iekšējā komunikācijā. Tādējādi komandai rodas priekšstats par to, kā uzņēmumā notiek komunikācijas process. Taču mārketinga un sabiedrisko attiecību vadītājas teiktajā atspoguļojas arī reālā uzņēmuma prakse lēmumu pieņemšanā attiecībā uz to, kāda veida informācija ir svarīga darbiniekiem. Viņa stāsta: *“Es domāju, ka tur arī, no vienas puses, katram savi uzskati un savi mērķi par to, kas ir svarīgi. Nu, piemēram, Izstrāde, viņi domā, ka viņi grib par kaut ko pastāstīt, tas ir svarīgi. Tad tas process ir tāds, ka mēs nākam kopā un runājam - par ko tu runāsi, par ko es runāšu un tā. Tad citi ir atvērti ap galdu sēdēt un kritizēt un pateikt nē, tas tā kā nav īsti svarīgi vai būtiski.”* Lai arī uzņēmuma vadītāja darbinieku vēlmi saņemt konkrēto vēstījumu izceļ kā galveno informācijas atlasē kritēriju, mārketinga vadītājas teiktais rāda, ka diskutēts tiek par to, kas kuram no informācijas devējiem ir svarīgākais, nevis, ko darbinieki gribētu uzzināt. Līdz ar to informācijas atlasē šajā uzņēmumā, iespējams, dominē vajadzība pateikt, nevis darbinieku vēlēšanās dzirdēt.

Uzņēmuma C pieredze un uzstādījums darbinieku iesaistei stratēģisku lēmumu pieņemšanas procesā būtiski atšķiras no pirmajiem diviem gadījumiem. Lai arī uzņēmums ir daļa no starptautiskas kompānijas, tā vadītāja apzināti darbiniekus iesaiste stratēģisku lēmumu pieņemšanā. Viņa norāda, ka aptuveni 60% darbinieku lielākā vai mazākā mērā ir iesaistīti. Tie citu starpā ir speciālisti, kas atbild par projektiem, uzdevumiem, komandām. Vadītāja arī precīzē konkrētu procesu, kas atspoguļo iesaisti: *“Nu teiksim tā, ikgadējais budžets ir tas galvenais iekš kā rezultējas, ko tad mēs darīsim. Tur ir tā lielākā dilemma, vai mēs to darīsim, vai nedarīsim, jo ar ko mēs tad piepildīsim saturu, kā tad mēs saskriesim tos attiecīgos ciparus.(.) Protams, ka būtu daudz vienkāršāk iztikt bez šī te un*

*pieņemt lēmumu - darām šito, darām šito, naudas ir tik, viss maucam. Tā noteikti ir vienkāršāk un ātrāk, bet, ja es to darīšu vienkāršāk un ātrāk, tad es nevarēšu nekādā mērā dabūt cilvēku sajūtu, to, ka viņiem tas ir svarīgi.*” Šis vadītājas citāts skaidri raksturo simetriskas divvirzienu iekšējās komunikācijas ieguvumus, panākot paaugstinātu darbinieku iesaisti, kas rezultējas produktivitātē un biznesa mērķu sasniegšanā. Tomēr jautājumā par nepieciešamību visus darbiniekus iesaistīt lēmumu pieņemšanā, viņa, līdzīgi kā uzņēmuma B mārketinga un klientu attiecību vadītājs, spriež, ka tas ir jautājums par pievienoto vērtību un laika resursa apmēru, kas nepieciešams, lai pieņemtu galīgo lēmumu. Noslēdzot šo tematu, viņa atzīst, ka lielu daļu no galīgā lēmuma pieņemšanas viņa ir deleģējusi citiem vadītājiem. Tas norāda, ka diskutabls ir jautājums, vai vadītāja šajā uzņēmumā īsteno ietekmes pušu iesaistes augstāko līmeni, kurā darbinieki tiek pilnvaroti pieņemt noteikta līmeņa stratēģiskos lēmumus. Arī uzņēmuma personāla vadītāja, analizējot darbinieku iesaistīšanu stratēģisku lēmumu pieņemšanā, pauž viedokli, ka uzņēmums ir īstenojis stratēģiskās plānošanas procesu, iesaistot ne tikai vadītājus, bet arī svarīgus speciālistus, kas var sniegt savu redzējumu. Taču viņas teiktais raisa jautājumu par to, vai vienmēr vadītāja vēlēšanās iesaistīt darbiniekus nozīmē arī darbinieku gatavību iesaistīties svarīgu lēmumu pieņemšanā: *“Acīmredzot es nezinu, kāpēc, bet šiem cilvēkiem tā ļoti nav vēlmes iesaistīties un dot. Varbūt tas ir kaut kāds - ko nu es? Kaut gan tā kultūra nav tāda, kas neļautu viņas arī būt pilntiesīgam komandas loceklim, bet ir kaut kāda tāda iekšējā pārlicības trūkums.. nezinu.. Nav tāda liela iesaiste.”* Attiecībā uz iekšējās komunikācijas vadību ļoti svarīgas pārdomas izsaka mārketinga un sabiedrisko attiecību vadītāja, kas stratēģiskās plānošanas procesu redz nedaudz atšķirīgi. Viņa atklāj, ka mērķi skaitliskā izteiksmē tiek sūtīti no Norvēģijas, tad vadības grupa, kuras sastāvā ir arī viņa pati, pieņem lēmumu par šiem mērķiem un nekādas lielas diskusijas nenotiek. Viņa arī pauž viedokli par nepieciešamību iesaistīt darbiniekus: *“Es domāju, ka viņiem ir jājūtas uzklautiem, nu, ka viņu viedoklis, tam, ko viņi saka, ir jāņem vērā, vai viņiem ir jāiesaistās lēmumu pieņemšanās.. es domāju, ka nē, es domāju, ka tas ir vadības komandas uzdevums.”* Šis citāts rāda, ka mārketinga vadītājas skatījums pretēji tam, ko demonstrē uzņēmuma vadītāja un personāla vadītāja, neatbilst simetriskam divvirzienu iekšējās komunikācijas modelim. Tas, savukārt, liek atgriezties pie atziņas, ka iekšējā komunikācija, nonākusi mārketinga speciālista vadībā, var iegūt vienvirziena vai divvirzienu asimetrijas raksturu. Lai arī šajā gadījumā iekšējās komunikācijas stratēģiskās vadības loma nav konkrēti iezīmēta mārketinga atbildībā, tas var ietekmēt iekšējās komunikācijas attīstību uzņēmumā.

Analizējot darbinieku iespēju sniegt atgriezenisko saiti uzņēmumā C, situāciju raksturo gan personāla vadītājas teiktais par to, ka stratēģiskās plānošanas procesā uzrunātie darbinieki iesaistās kūtri, gan arī uzņēmuma vadītājas bažas par pasivitāti komunikācijā no lejas uz augšu. Viņa stāsta, ka līdz šim nav izdevies panākt aktīvu darbinieku iesaistīšanos, rosinot uzdot jautājumus pēc vadības klātienēs prezentācijām vai vebināros. Vadītāja stāsta: *“Ja mēs dodam videosapulcēs iespēju jautāt, ja mēs dodam pilnsapulcēs iespēju jautāt, nu tad izspiest kādus jautājumus, kas pārsvarā ir ļoti praktiskas dabas, piemēram, šajā kopsapulcē es stāstīju par to, ka mēs pēc 10 mēnešiem būsīm jaunās telpās, par to, ka līgums ir noslēgts un atpakaļceļa vairs nav, nu tad tie jautājumi bija ļoti praktiski, es vairs tā neatceros - par riteņu stāvvietām, par dušām, respektīvi, kaut kas tāds.”* Šo pašu tendenci apstiprina personāla vadītāja un arī mārketinga un sabiedrisko attiecību vadītāja, norādot, ka, viņasprāt, lielāka loma šajā procesā būtu jāpiešķir tieši vadītājiem, kuri ir atbildīgi par darbinieku iztaujāšanu svarīgos jautājumos. Viņa atklāj, ka ir daļa vadītāju, kuri vienmēr atsaucas uz darbinieku viedokli, bet ir arī tādi, kuri vadības sanāksmēs klusē, jo nav runājuši ar savu komandu. Tādējādi šis gadījums parāda, ka uzņēmuma augstākā vadība, īstenojot iekšējās komunikācijas pasākumus, var sastapties ar situāciju, kad atgriezeniskā saite ir saņemta un ir iespēja ar to strādāt, bet var saskarties arī ar darbinieku klusēšanas fenomenu, kas neļauj pilnvērtīgi īstenot iekšējās komunikācijas simetrijas modeli. **Vērtējot citu autoru pētījumus, teorētiskos konceptus un konkrētā uzņēmuma gadījumu, jāsecina, ka tieši stratēģiska iekšējās komunikācijas vadība var atrisināt darbinieku klusēšanas problēmu uzņēmumā.**

Simetriska divvirzienu komunikācija (pēc Dž.Gruniga)		
<b>Vadītājs</b> darbinieku identitāti dažādās komunikācijas situācijās definē atšķirīgi	<b>Personāla vadītāja</b> nav domājusi par darbinieku identitāti IK kontekstā	<b>Mārketinga un komunikācija vadītājs</b> skaidro, ka identitāte nav definēta, jo nav stratēģijas, kas liktu definēt

4.18.attēls. Gadījumu uzņēmuma C darbinieku identitāte IK kontekstā un vadības komunikācijas pieeja pēc Gruniga tipoloģijas (Autores apkopojums)



Apkopojumu par darbinieku identitāti iekšējās komunikācijas kontekstā un iekšējās komunikācijas praksi uzņēmumā C skatīt 4.18.attēlā.

Uzņēmumā D visu trīs intervijas dalībnieku vidū valda vienprātība par to, ka darbinieki ir ietekmes puse, taču atšķiras skaidrojumi un pamatojumi. Tas ļauj nonākt pie atziņas, ka komunikācijas vadības prakse var atšķirties atkarībā no tā, kurš vada iekšējo komunikāciju.

Piemēram, uzņēmuma vadītāja p. i. skaidri norāda, ka darbinieki, viņaprāt, ir ietekmes puse, jo viņiem ir jābūt komandai – motivētiem, fokusētiem un ieinteresētiem. Vadītāja p.i. norāda, ka viņa uzdevums ir darbiniekus iesaistīt. Citu skatījumu piedāvā mārketinga vadītāja, kura daudzus gadus ir pildījusi iekšējās komunikācijas funkciju. Viņa kopumā darbiniekus uzskata par ietekmes pusi, taču vērtē, ka ir gadījumi, kad komunikācija vairāk atbilst pieejai, kur darbiniekus uzskata par auditoriju: *“..nu tādā ziņā, ka man iedod, kam nodot ziņu, kam noreklamēt produktu, kam noreklamēt kaut kādus jaunumus. Tādā gadījumā, tā ir auditorija.”* Savukārt atšķirīgi situācija izvēršas sarunā ar personāla vadītāju, kurai neformāli ir deleģēta iekšējās komunikācijas vadība. Viņa sākotnēji norāda, ka darbinieki ir ietekmes puse, bet tad ļoti pārliecinoši turpina ar citu skatījumu: *“(..)es viņus redzu kā klientus, un es gribu, lai viņi... jo viņi pārdod man savu laiku, un viņi var izvēlēties, kur pārdot savu laiku, kur iesaistīties un dot savu enerģiju un iniciatīvu, savu ieguldījumu, var dot arī citās kompānijās.”* Līdz ar to atklāts kļūst jautājums par komunikācijas vadības pieeju, ja darbinieks iekšējās komunikācijas vadītāja skatījumā ir klienta lomā. Šo diskusijas rakursu pastiprina personāla vadītājas vērtējums: *“Viņiem nav jāklausa manī, viņi nav ne publika, ne auditorija, es kaut kā redzu, kad.. nu ko te viņi manī klausīsies. Viņi var iziet tur ārā, un viņiem ir miljons lietas, ko darīt, kur darīt to, tāpēc es gribu, lai viņi ir šeit.”* No vienas puses, teiktajā ir loģika, jo darbinieki nav mūžīgs resurss, viņi jebkurā brīdī var pieņemt lēmumu par aiziešanu no uzņēmuma, taču, no otras puses, attiecību veidošanas pamatā starp vadību un darbiniekiem ir komunikācijas process, kurā liela loma ir vēstījuma nodošanai un saņemšanai, kas ietver nepieciešamību un vēlēšanos ieklausīties. Tas, savukārt, var sekmēt tādas iekšējās komunikācijas stratēģijas veidošanu, kurā netiek paredzēta nepieciešamība darbiniekiem regulāri stāstīt par svarīgo. Taču personāla vadītājas iepriekš teiktais nonāk pretrunā ar viņas atbildi uz jautājumu par informācijas atlases kritērijiem darbiniekiem: *“Mēs visu sakām, mums nav tādas lietas, ko mēs īsti nesakām. Mēs izvēlamies runāt par skaisto un*

neglīto. (..)Un mēs izvēlamies lieku reizi runāt un es izvēlos lieku reizi iespamot viņu e-pastos, sūtot vispārējo informāciju, tirgus informāciju, iekšējo informāciju, šādu procedūru, tādas informāciju, tādu.. kad es gribu teikt, ka mums nav īsti nav daudz tāds, kas tiek slēpts.” Viņa gan atzīst, ka ir reizes, kad tiek nolemts darbiniekiem informāciju neizpaust, taču tie ir gadījumi, kad informācija ir klasificējama kā konfidenciāla un ir saistīta ar specifiskiem vadības lēmumiem, kas nav publiskojami. Kā piemēru mārketinga vadītāja min lēmumus, kas saistīti ar akcionāriem un uzņēmuma nākotnes perspektīvām īpašnieku kontekstā. Mārketinga vadītāja stāsta: “Un palaist tālāk to informāciju, tas apaug ar baumām un beigās tas nepiepildās. Jo mēs paši nevaram zināt, ko tie akcionāri... Tagad esam vienojušies, ka šitās lietas nē, uz pārējiem.” Teiktais apliecina, ka uzņēmums komunikācijā īsteno tādu pieeju, kas ne vienmēr apmierina darbinieku vēlmi uzzināt par uzņēmuma nākotnes plāniem. Uzņēmuma vadītāja p. i. informācijas atlasē kritērijus iedala trijās grupās: “Te ir viens filtrs ir tiešām informācija, kas viņam vajadzīga, lai veiktu tiešos darba pienākumus, jo, ja tu neiedod informāciju, kas viņam ir vajadzīga, viņš vienkārši nevar izdarīt savu darbu. Tad nākamā varētu būt informācija, kas nav vajadzīga tiešo pienākumu veikšanai, bet ir vajadzīga, lai saprastu to kopējo ainu, ar tādu informāciju es dalos (..), tad ir tā trešā informācija, kas nav nepieciešama darba veikšanai, nav tiešā mērā saistīta arī ar kopainu (..)tā informācija vajadzīga, teiksim, lai censtos sasniegt kaut ko vairāk.” Tādējādi vadītāja p.i. uzstādījums informācijas atlasē sasaucas ar Gruniga piedāvāto simetriskas divvirzienu komunikācijas kritēriju, ka darbinieku vēlēšanās zināt ir jāliek augstāk par uzņēmuma vēlēšanos to izstāstīt.

**Analizējot darbinieku iesaistīšanu stratēģisku lēmumu pieņemšanā, šis uzņēmums, lai arī ne vienmēr izmanto salīdzinoši nelielā darbinieku skaita priekšrocības, atbilstoši personāla vadītājas teiktajam, darbiniekus iesaista.** Viņa gan atzīst, ka pārsvarā tie ir lēmumi, kas nav saistīti ar stratēģisko līmeni, toties pirms jaunu lietu ieviešanas uzņēmumā darbinieki tiek aptaujāti, izzinot viedokļus un noskaņojumu. To, ka darbinieki stratēģisku lēmumu pieņemšanā nav iesaistīti, apliecina arī uzņēmuma D vadītāja p.i.: “Stratēģiski jāatdzīst, ka diezgan pamaz. Jā. Tas, kas aiziet uz valdi, tas faktiski ir no vadības komandas priekšlikumiem, lēmumiem.” Tomēr viņš atklāj, ka valde deleģē vidējā līmeņa vadītājus noskaidrot darbinieku viedokli par kādu jaunu projektu, procesu vai norisi, kur vajadzīgs efektīvākais risinājums. Arī personāla vadītāja apliecina, ka gadījumos, kad jāformulē viedoklis nozares līmenī, tiek iesaistīti speciālisti, jo tieši viņi pārzina problemātiku un aktualitātes. Savukārt mārketinga vadītāja atceras, ka, lemjot par

jauniem projektiem, iepriekšējās vadītājas darbības laikā pie lēmumu pieņemšanas galda tikuši aicināti pārstāvji no katras nodaļas. Analizējot šo darbinieku iesaistīšanas praksi lēmumu pieņemšanā kontekstā ar izmantotajiem iekšējās komunikācijas kanāliem un veidiem - intraneta uzturēšana, e-pastu sarakstes, klātienes pasākumi, mācības, prāta vētras, - **jāsecina, ka uzņēmums ir ceļā uz simetrisku divvirzienu iekšējās komunikācijas pieeju.** Atbildot uz jautājumu par darbinieku iespēju sniegt atgriezenisko saiti, uzņēmuma vadītāja p.i. skaidro, ka viņš praktizē atvērto durvju principu un esot arī darbinieki, kas savu viedokli pauž e-pasta formā. *“Es domāju, ka šāda (divvirzienu – Autores piezīme) komunikācija mums ir, jo mēs esam joprojām gana mazs kolektīvs, ja es vienkārši salīdzinātu ar iepriekšējām kompānijām, kur es esmu strādājis, tur ir kolektīvs lielāks un tā komunikācija daudz, daudz švakāka,”* stāsta vadītāja p. i. Arī personāla vadītāja norāda, ka uzņēmumā notiek dialogs starp vadību un darbiniekiem, to skaidrojot ar faktu, ka darbinieki ir ļoti aktīvi un gatavi paust savu viedokli. Turklāt vadība ir ne vien gatava to uz klausīt, bet arī apspriest. **Savukārt mārketinga vadītāja, vērtējot iekšējās komunikācijas divvirzienu raksturu, ir kritiskāk noskaņota un pauž uzskatu, ka divvirzienu komunikācija un dialogs uzņēmumā nav apzināti veidots un mērķtiecīgs process.** Tas ļauj izvirzīt jautājumu par iekšējās komunikācijas īstenošanu intuitīvā līmenī, ja nav definēts iekšējās komunikācijas stratēģiskais mērķis un plāns tā īstenošanai. Taču jāņem vērā, ka izpildes kvalitāte ir atkarīga no uzņēmuma vadītāja un iekšējās komunikācijas vadības procesā iesaistīto darbinieku vērtību sistēmas un izpratnes par komunikāciju. To, ka intuitīvi iekšējā komunikācija var tikt īstenota divvirzienu simetrijas modelī, apliecina arī personāla vadītājas teiktais, ka darbinieki atgriezenisko saiti var sniegt neformālajos pasākumos, tieši vērsoties pie viņas un ka iepriekšējā vadītāja esot izmantojusi iespēju doties uz struktūrvienībām un runāt ar cilvēkiem.

Uzņēmuma D vadītāja p. i., līdzīgi kā uzņēmumu B un C vadītāji un to pārstāvji, pauž bažas par darbinieku iesaistīšanas lietderīgumu, šajā gadījumā gan runājot tieši par dialogu, kas, īstenots visu darbinieku vidū, var aizņemt ļoti daudz laika un nedot gaidīto rezultātu. Tāpēc viņš precizē: *“..ja mēs taisām dialogu, mēs viņu taisām vienmēr konstruktīvi, ar pēc iespējas mazāk cilvēkiem un mēs taisām jau dialogu ap kaut kādu konkrētu izkristalizētu ideju.”* Tas skaidri raksturo uzņēmuma vadības līmenī praktizēto divvirzienu komunikāciju ierobežotā darbinieku lokā. **Tādējādi daļēji apstiprinās mārketinga vadītājas teiktais, ka uzņēmumā divvirzienu komunikācija netiek**

īstenota apzinātā un mērķtiecīgā veidā. Apkopojumu par darbinieku identitāti un iekšējās komunikācijas praksi uzņēmumā D skatīt 4.19. attēlā.

Simetriska divvirzienu komunikācija ierobežotam darbinieku lokam (pēc Dž.Gruniga)		
<b>Vadītājs</b> darbiniekus definē kā <b>ietekmes pusi</b>	<b>Personāla vadītāja</b> darbiniekus definē kā <b>iekšējos klientus</b>	<b>Mārketinga vadītājs</b> darbiniekus definē kā <b>ietekmes pusi</b>

4.19. attēls. Gadījumu uzņēmuma D darbinieku identitāte IK kontekstā un vadības komunikācijas pieeja pēc Gruniga tipoloģijas (Autores apkopojums)

Apkopojot secinājumus par iekšējās komunikācijas stratēģiskās vadības komponentiem uzņēmumos, izvirzās jautājums, vai un cik lielā mērā organizācijas, kuru iekšējā komunikācija neatbilst vai tikai daļēji atbilst teorijā un citos pētījumos definētajiem stratēģiskas īstenošanas raksturlielumiem, var būt konkurētspējīgas tirgū, novērst darbinieku mainību un sasniegt augstu produktivitāti, ko būtiski ietekmē efektīva iekšējā komunikācija un augsts darbinieku iesaistes līmenis. Kā norāda vairāki pētnieki, korporatīvā komunikācija, kas ietver arī iekšējo komunikāciju, ir svarīgs faktors stratēģiskajā vadībā, kas palīdz nodrošināt konkurētspējas priekšrocības (Mohamad, Bakar, Mohamad, 2018). Savukārt Hallahans ar kolēģiem secinājuši, ka galvenais, kas raksturo stratēģisku vadību ir tas, ka komunikācijas aktivitātes nav nejaušas un ka tās palīdz sasniegt uzņēmuma stratēģiskos mērķus (Kirk Hallahan, Derina Holtzhausen, Betteke van Ruler, Dejan Verčič & Krishnamurthy Sriramesh., 2007).

Vairāki autori uzsver stratēģijas nozīmi iekšējās komunikācijas īstenošanā (Cristina Borca and Viorica Baesu, 2014; Delport, 2020; Stegaroiu I., Talal, 2014;).

## Stratēģiskas iekšējās komunikācijas komponenti uzņēmumos (Autores apkopojums)

N. p. k.	Stratēģisks komunikācijas komponents	Uzņēmums A/ skaidrs deleģējums	Uzņēmums B/ neskaidrs deleģējums	Uzņēmums C/ neskaidrs deleģējums	Uzņēmums D/ neformāls deleģējums
1.	<b>Funkcijas īstenotājs atrodas vadības komandā</b>	Neatbilst	Atbilst	Atbilst	Atbilst
2.	<b>Funkcijas ietvaros tiek veikta izpēte/ vadība ieklausās darbiniekos</b>	Atbilst	Atbilst	Atbilst	Neatbilst
3.	<b>Līdera mērķtiecīga komunikācija par uzņēmuma stratēģiju un tās ieviešanu</b>	Atbilst	Atbilst	Atbilst	Neatbilst
4.	<b>Iekšējās komunikācijas saikne ar organizācijas darbības stratēģiju un mērķiem (skaidrs iekšējās komunikācijas mērķis)</b>	Neatbilst	Neatbilst	Neatbilst	Neatbilst
5.	<b>Darbinieki kā svarīga ietekmes puse</b>	Daļēji atbilst	Atbilst	Atbilst	Daļēji atbilst
6.	<b>Dialogs ar darbiniekiem un iesaiste lēmumu pieņemšanā (komunikācijas simetrija)</b>	Neatbilst	Daļēji atbilst	Atbilst	Daļēji atbilst
7.	<b>Iekšējās komunikācijas plānošana (stratēģija/plāns)</b>	Daļēji atbilst	Neatbilst	Neatbilst	Neatbilst
8.	<b>Iekšējās komunikācijas aktivitāšu novērtēšana</b>	Nevar izdarīt secinājumus	Nevar izdarīt secinājumus	Nevar izdarīt secinājumus	Nevar izdarīt secinājumus

Savukārt Mišankova un Kočišova norāda, ka uzņēmuma stratēģiskajā vadībā vājākais posms nereti ir tieši īstenošana, un tas norāda uz iekšējās komunikācijas stratēģiskās vadības problēmu loku, kas tieši saistītas ar uzņēmuma stratēģijas ieviešanu un iekšējās komunikācijas lomu šajā procesā. 4.8. tabulā apkopoti gadījumu studiju uzņēmumu iekšējās komunikācijas praksē identificējamie stratēģiski vadītas iekšējās komunikācijas komponenti.

Analizējot biežāk praktizētos stratēģiskas iekšējās komunikācijas komponentus, var konstatēt, ka vairākumā gadījumu uzņēmumu vadītāji īsteno komunikācijas līderību, mērķtiecīgi komunicējot ar darbiniekiem un tiek veikta arī iekšējās vides skenēšana (darbinieku viedokļa izzināšana, apmierinātības vai iesaistes pētījumi). Tāpat vairākumā gadījumu atbildīgie par iekšējo komunikāciju ir pārstāvji no vadības grupas.

Savukārt, analizējot, kuros uzņēmumos ir vērojama proporcionāli augstākā atbilstība iekšējās komunikācijas stratēģiskas vadības praksei, paradoksālā kārtā tie ir uzņēmumi B un C, kuros nav skaidra iekšējās komunikācijas funkcijas vadīšanas deleģējuma (skatīt 4.8. tabulu). To var izskaidrot ar faktu, ka šajos uzņēmumos funkcijas īstenošanā iesaistītie katrs savas kompetences ietvaros veic komunikācijas uzdevumus, taču izšķiroša ir tieši uzņēmumu vadītāju skaidrā pārliecība, ka komunikācija ir viņu funkcija, un viņi velta laiku simetriskai iekšējās komunikācijas praksei, kas rosina dialogu un iesaisti. Turklāt šajos uzņēmumos iekšējās komunikācijas īstenošanā ir daļa no vadības grupas, kas nosaka iekšējās komunikācijas dienaskārtības jautājumus.

Pētījuma gaitā konstatēti arī iekšējās komunikācijas funkcijas stratēģiskās vadības galvenie problēmjaucējumi: uzņēmumos nav vienota un skaidra iekšējās komunikācijas mērķa; nav tiešas iekšējās komunikācijas saiknes ar uzņēmējdarbības mērķiem; nevienā no uzņēmumiem nav izstrādāta iekšējās komunikācijas stratēģija; biežāk tiek īstenota divvirzienu asimetriskā komunikācijas pieeja.

### **4.3. Pētāmo uzņēmumu darbinieku iesaistes novērtējums**

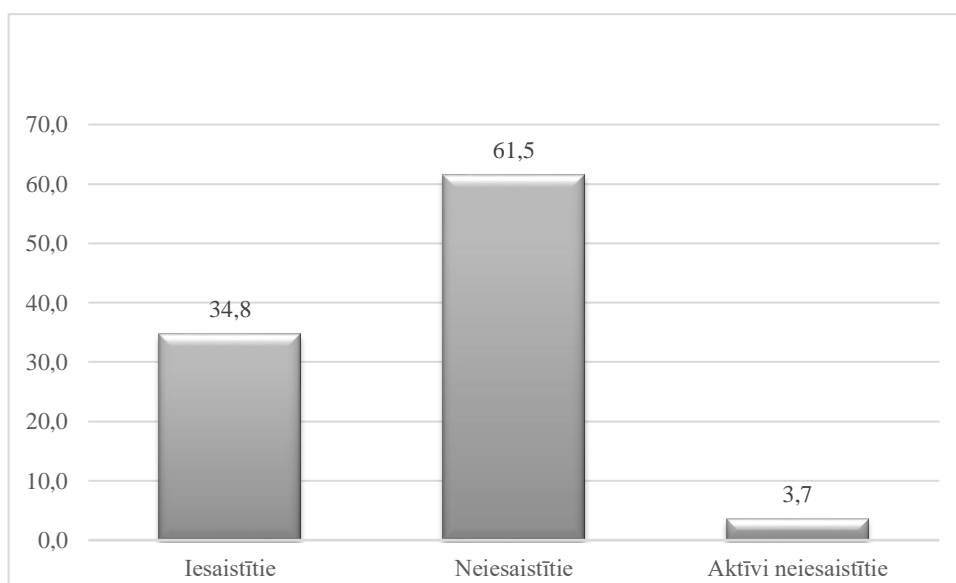
Promocijas darbā ir izvirzīti divi mērķi: primārais mērķis - analizēt iekšējās komunikācijas funkcijas atbildību un iekšējās komunikācijas stratēģiskas vadīšanas komponentus; un sekundārais mērķis - analizēt sasaisti starp to, kā uzņēmumi īsteno iekšējās komunikācijas vadību, un darbinieku iesaistes līmeni. Lai sasniegtu sekundāro mērķi, visos gadījuma izpētes uzņēmumos tika veikta aptauja ar uzdevumu noskaidrot

darbinieku iesaistes līmeni, kas ļautu secināt, vai pastāv saikne starp darbinieku iesaistes līmeni un to, kas ir atbildīgs par iekšējo komunikāciju organizācijā. **Rezultāti dod iespēju izvērtēt sakarību starp iekšējās komunikācijas vadības praksi un darbinieku iesaisti, kas starptautiskajos pētījumos jau gadus desmit tiek uzskatīts par indikatoru uzņēmuma produktivitātes rādītāju potenciālam.** Kompānija *Gallup*, kas pēta darbinieku iesaistes rādītājus visā pasaulē, apkopojusi datus, kuri norāda, ka uzņēmumos ar augstiem iesaistes rādītājiem produktivitāte paaugstinās par 30%, bet peļņas rādītāji vidēji ir par 11% lielāki nekā tajos uzņēmumos, kur iesaistes rādītāji ir zemāki. Turklāt pētnieki atraduši arī saikni starp efektīvu iekšējās komunikācijas praksi un darbinieku iesaisti, tādējādi norādot, ka uzņēmumos ar efektīvāku iekšējo komunikāciju darbinieku iesaiste ir augstāka.

Lai arī promocijas darba galvenais mērķis nav veikt padziļinātu analīzi par darbinieku iesaisti, svarīgi ir sniegt kontekstuālu priekšstatu par konkrēto gadījumu studijās izmantoto uzņēmumu darbinieku iesaistes līmeni. Veiktās aptaujas rezultāti tāpat arī ļauj identificēt saikni starp darbinieku iesaistes rādītājiem konkrētajā uzņēmumā un iekšējās komunikācijas vadības praksi.

### Uzņēmums A

Šajā uzņēmumā ir visaugstākais neiesaistīto darbinieku īpatsvars starp visiem gadījumu studiju dalībniekiem.



4.20. attēls. Darbinieku iesaistes līmenis (%) uzņēmumā A (Autores pētījums)

Vairāk nekā 64% aptaujas respondentu, sniedzot savu novērtējumu apgalvojumiem par uzņēmuma darba vidi un komunikāciju, ir demonstrējuši neiesaistīta vai aktīvi neiesaistīta darbinieka pozīciju, kas nozīmē, ka viņi biežāk snieguši negatīvu novērtējumu norādītajiem apgalvojumiem (skatīt 4.20.attēlā). Vērtējot neiesaistītā darbinieka profilu, jāsecina, ka biežāk tas ir vīrietis vecumā no 23 līdz 36 gadiem, kas nodarbināts speciālista amatā ar stāžu no viena līdz trijiem gadiem.

Veicot korelāciju analīzi, tika noskaidrots, ka pastāv statistiski nozīmīgas sakarības starp darbinieku iesaisti šajā uzņēmumā un (1) apmierinātību ar uzņēmumu kā darba devēju ( $r = 0,64$ ,  $p < 0,01$ ), (2) informētību par svarīgākajām norisēm uzņēmumā ( $r = 0,53$ ,  $p < 0,01$ ), (3) uzņēmuma novērtējumu kā lielisku darba devēju ( $r = 0,65$ ,  $p < 0,01$ ). Šajā gadījumā tas nozīmē, ka pastāv vidēji cieša sakarība starp šiem mainīgajiem.<sup>†</sup> Tātad, jo vairāk darbinieks jūtas iesaistīts, jo biežāk darbinieks apmierināts ar uzņēmumu kā darba devēju, vairāk informēts par norisēm uzņēmumā, gatavs rekomendēt darba devēju, un otrādi (skatīt 6.pielikumu).

### **Uzņēmums B**

Šajā gadījumā ir faktiski vienāds sadalījums starp iesaistītajiem un neiesaistītajiem respondentiem. Aptaujas rezultāti liecina, ka puse respondentu ir iesaistīto darbinieku grupā, bet otra puse – neiesaistīto (skatīt 4.21.attēlā).

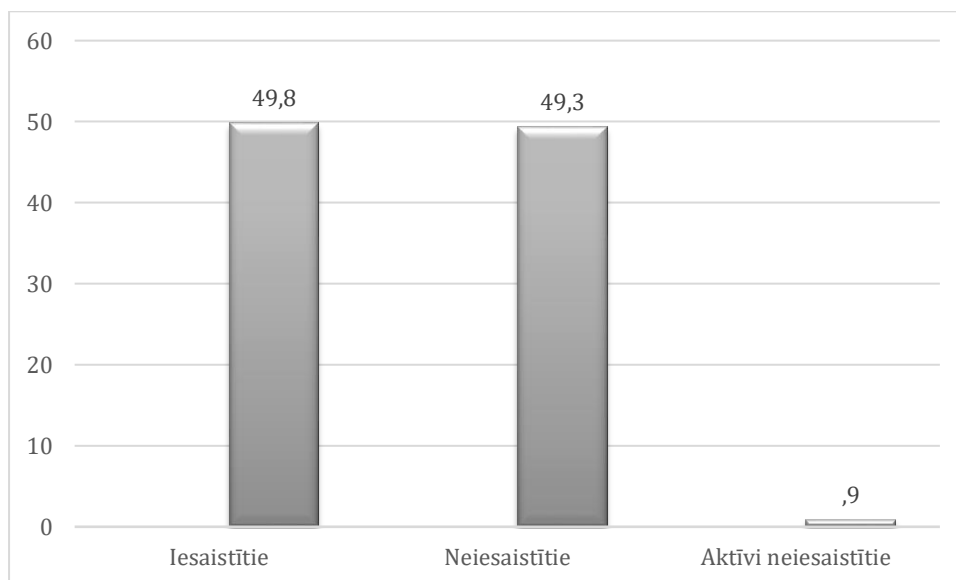
Neiesaistīta darbinieka raksturīgais profils ir sievietes vecuma grupā no 18 līdz 22 gadiem, strādā speciālista līmeņa amatā ar darba stāžu no 4 līdz 6 gadiem vai no 1 līdz 3 gadiem.

Veicot korelāciju analīzi, tika noskaidrots, ka arī šajā uzņēmumā pastāv statistiski nozīmīgas sakarības starp darbinieku iesaisti šajā uzņēmumā un (1) apmierinātību ar uzņēmumu kā darba devēju ( $r = 0,59$ ,  $p < 0,01$ ), (2) informētību par svarīgākajām norisēm uzņēmumā ( $r = 0,31$ ,  $p < 0,01$ ), (3) uzņēmuma novērtējumu kā lielisku darba devēju ( $r = 0,58$ ,  $p < 0,01$ ). Šajā gadījumā tas nozīmē, ka pastāv vidēji cieša sakarība starp šiem mainīgajiem.

---

<sup>†</sup> Korelācijas koeficientam pastāv dažādas interpretācijas, un šajā darbā tika izmantoti autora Fergusona (2009) publikācijā minētie ieteikumi: 0.2 – vāja sakarība; 0.5 – vidēji cieša sakarība; 0,8 – cieša sakarība.





4.21. attēls. Darbinieku iesaistes līmenis (%) uzņēmumā B (Autores pētījums)

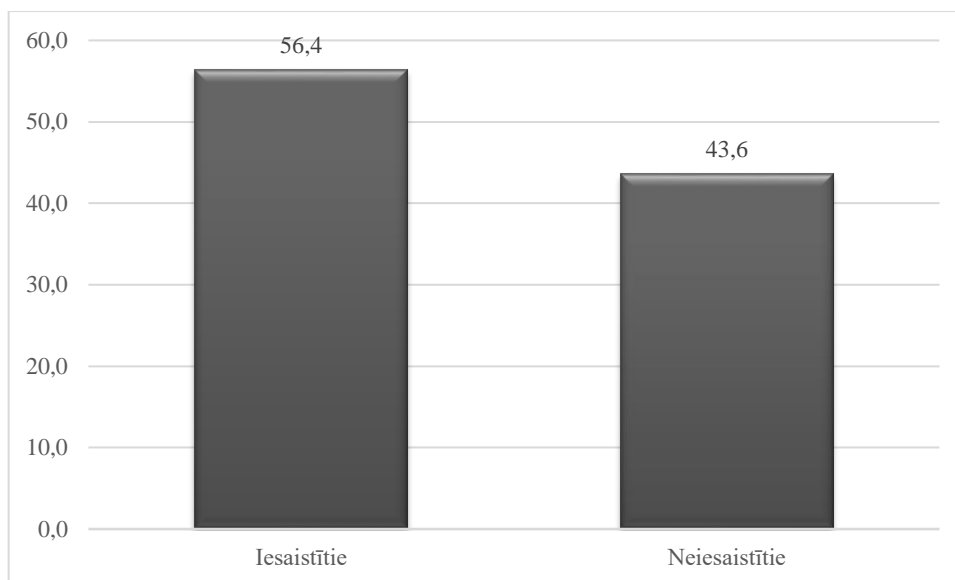
Tātad, jo vairāk darbinieks jūtas iesaistīts, jo biežāk darbinieks apmierināts ar uzņēmumu kā darba devēju, vairāk informēts par norisēm uzņēmumā, gatavs rekomendēt kā darba devēju, un otrādi (skatīt 6.pielikumu).

Šajā uzņēmumā būtiskākie faktori, kas negatīvi ietekmē darbinieku iesaistes rādītājus, ir veselīgas darba vides trūkums, cilvēku neticība tam, ka viņu viedoklim darbā ir nozīme, un reakcija uz faktu, ka darba devējs pēdējo divu nedēļu laikā nav sniedzis novērtējumu par labi paveiktu darbu.

### Uzņēmums C

Šajā uzņēmumā proporcija starp iesaistītajiem un neiesaistītajiem respondentiem ir līdzīga. Neiesaistīto pozīciju demonstrējuši gandrīz 44% respondentu, bet iesaistīto - 56% no pētījuma dalībniekiem (skatīt 4.22. attēlā).

Veicot korelāciju analīzi, tika konstatēts, ka arī uzņēmumā C pastāv statistiski nozīmīgas sakarības starp darbinieku iesaisti un (1) apmierinātību ar uzņēmumu kā darba devēju ( $r = 0,51$ ,  $p < 0,01$ ), (2) informētību par svarīgākajām norisēm uzņēmumā ( $r = 0,51$ ,  $p < 0,01$ ), (3) uzņēmuma novērtējumu kā lielisku darba devēju ( $r = 0,63$ ,  $p < 0,01$ ). Un arī šajā gadījumā pastāv vidēji cieša sakarība starp šiem mainīgajiem.



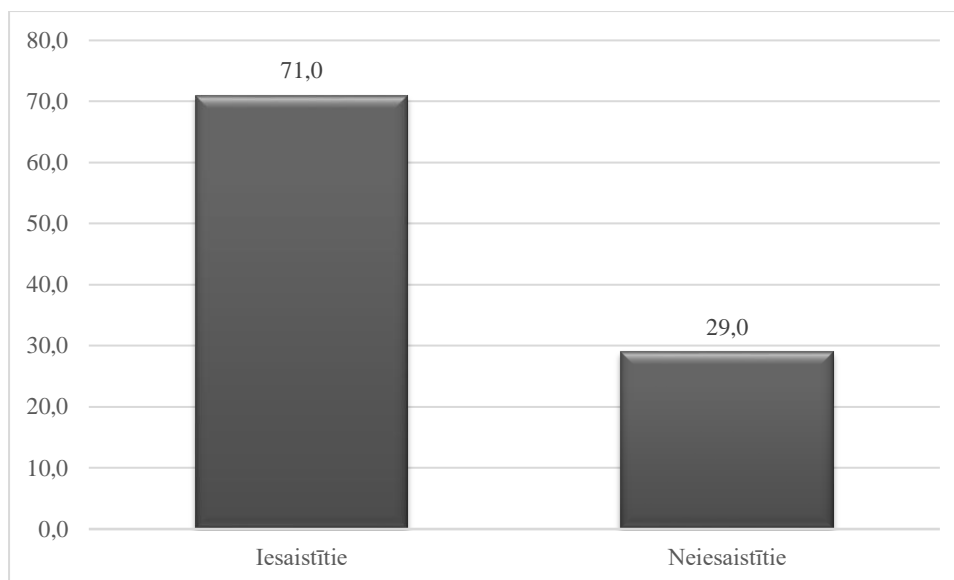
4.22. attēls. Darbinieku iesaistes līmenis (%) uzņēmumā C (Autores pētījums)

Tātad, jo vairāk darbinieks jūtas iesaistīts, jo biežāk darbinieks apmierināts ar uzņēmumu kā darba devēju, vairāk informēts par norisēm uzņēmumā, un ir gatavs rekomendēt kā darba devēju, un otrādi (skatīt 6.pielikumu).

### **Uzņēmums D**

Uzņēmumā D, salīdzinājumā ar citiem pētījuma dalībniekiem, vērojams visaugstākais darbinieku iesaistes rādītājs. 71% aptaujas respondentu ir snieguši pozitīvu vērtējumu norādītajiem apgalvojumiem, tādējādi demonstrējot iesaistītu darbinieku pozīciju (skatīt 4.23. attēlā). Šajā uzņēmumā arī nav konstatēta darbinieku grupa, kas sniegtu izteikti negatīvu viedokli, tādējādi, pēc *Gallup* klasifikācijas, uzņēmumā nav aktīvi neiesaistīto darbinieku.

Šajā uzņēmumā respondenti biežāk ir apgalvojuši, ka kopumā jūtas apmierināti ar uzņēmumu, to rekomendētu kā labu darba devēju, biežāk arī jūtas informēti par norisēm uzņēmumā un izjūt savu piederību uzņēmumam.



4.23. attēls. Darbinieku iesaistes līmenis (%) uzņēmumā D (Autores pētījums)

Veicot korelāciju analīzi, tika secināts, ka arī šajā uzņēmumā pastāv statistiski nozīmīgas sakarības starp darbinieku iesaisti šajā uzņēmumā un (1) apmierinātību ar uzņēmumu kā darba devēju ( $r = 0,78$ ,  $p < 0,01$ ), (2) informētību par svarīgākajām norisēm uzņēmumā ( $r = 0,52$ ,  $p < 0,01$ ), (3) uzņēmuma novērtējumu kā lielisku darba devēju ( $r = 0,65$ ,  $p < 0,01$ ). Šajā gadījumā arī pastāv cieša un vidēji cieša sakarība starp šiem mainīgajiem. Tātad, jo vairāk darbinieks jūtas iesaistīts, jo biežāk darbinieks apmierināts ar uzņēmumu kā darba devēju, vairāk informēts par norisēm uzņēmumā, gatavs rekomendēt darba devēju, un otrādi (skatīt 6.pielikumu).

#### 4.4. Pētījuma kopsavilkums

Šī promocijas darba mērķis ir, analizējot uzņēmumu iekšējās komunikācijas stratēģisko vadību un funkcijas atbildību, izveidot iekšējās komunikācijas vadības konceptuālo modeli, kas paaugstinātu darbinieku iesaisti un sekmētu uzņēmuma mērķu sasniegšanu.

Šī mērķa sasniegšanai tika definēti četri pētījuma jautājumi: (Q1) kā iekšējās komunikācijas stratēģisko vadību īsteno vidēji un lieli uzņēmumi Latvijā; (Q2) kam organizācijā deleģēta iekšējās komunikācijas funkcija, un kā funkcijas atbildība ietekmē stratēģisku iekšējās komunikācijas vadību; (Q3) vai pastāv sakarība starp to, kurš ir atbildīgs par iekšējās komunikācijas funkciju - personāla vadība, komunikācijas vadība, mārketinga vadība - un darbinieku iesaistes līmeni; (Q4) kam būtu jāīsteno iekšējās

komunikācijas vadība, un kur funkcijai būtu jāatrodas uzņēmuma organizatoriskajā struktūrā, lai būtu iespējams nodrošināt tās stratēģisku īstenošanu.

Apskatot pētījuma pirmo jautājumu, vēlreiz jāuzsver, ka iekšējā komunikācija šī darba ietvaros tiek definēta kā vadības funkcija, kas ir būtiska daļa no uzņēmuma stratēģiskās vadības procesa, kurš ietver stratēģisko plānošanu, ieviešanu un kontroli. Lai iekšējā komunikācija varētu sniegt atbalstu uzņēmuma stratēģisko mērķu sasniegšanai, tai jābūt realizētai stratēģiski. Tas nozīmē, ka arī iekšējās komunikācijas vadībai jāietver stratēģiskās vadības komponentes - plānošana, ieviešana un kontrole. Formulējot atbildi uz **pētījuma 1.jautājumu** un vērtējot to, kā iekšējās komunikācijas stratēģisko vadību īsteno uzņēmumi Latvijā, gadījumu izpēti uzņēmumos **ir identificēti divi kritiski aspekti, kas kavē iekšējās komunikācijas stratēģiskā potenciāla realizēšanos : vienota iekšējās komunikācijas mērķa un iekšējās komunikācijas stratēģijas trūkums.** Iekšējās komunikācijas mērķa trūkums rada situāciju, kas neļauj mērķtiecīgi savienot iekšējās komunikācijas īstenošanu ar uzņēmuma stratēģiskajiem mērķiem. Līdz ar to iekšējā komunikācija kļūst par operatīvu funkciju, kas nevis proaktīvi veido procesu uzņēmuma stratēģisko mērķu sasniegšanai, bet tikai reaģē uz notikumiem organizācijā, tos atreferējot. Vienota mērķa un sekojoši tam iekšējās komunikācijas stratēģijas trūkst pilnīgi visos izpētītajos uzņēmumos neatkarīgi no tā, vai vadītājs ir skaidri deleģējis iekšējās komunikācijas funkciju konkrētam darbiniekam vai arī deleģējums ir neskaidrs. Tāpat iekšējās komunikācijas mērķa un stratēģijas neesamība ir identificēta neatkarīgi no tā, kurš uzņēmumā ir atbildīgs par iekšējo komunikāciju. Pētījums ļauj secināt, ka iekšējās komunikācijas mērķa trūkums ir saistīts ar to, ka uzņēmumos nav sistemātiskas iekšējās komunikācijas plānošanas prakses, savukārt stratēģijas nav tādēļ, ka pietrūkst vai nu zināšanu resursa, kā to izstrādāt, vai laika resursa, kad to paveikt. Tāpat, līdz ar neskaidru iekšējās komunikācijas funkcijas deleģējumu, lielākoties nav arī skaidrs, kam būtu jāizstrādā iekšējās komunikācijas stratēģija un jānodrošina plānošanas, ieviešanas un izvērtēšanas process.

Uzņēmumos veiktais pētījums arī izceļ iekšējās komunikācijas kā funkcijas kompleksumu (**pētījuma 2.jautājums**), raugoties no organizācijas teorijas skatpunkta. Tikai vienā no četriem uzņēmumiem iekšējai komunikācijai kā funkcijai organizācijā ir piešķirta noteikta vieta, ir skaidrs vadības deleģējums, subordinācija un atskaitīšanās sistēma. Tas ļauj iesaistītajiem skaidri apzināties katram savu lomu šīs funkcijas

īstenošanā. Pārējos uzņēmumos iekšējās komunikācijas funkcijas īstenošanu drīzāk nosaka neformāla vienošanās starp iesaistītajiem – komunikācijas, mārketinga, personāla un pat kvalitātes vadītājiem. Taču neskaidrais funkcijas deleģējums un vietas neesamība organizācijas struktūrā rada apstākļus, kuros funkcijas izpildītāji iekšējo komunikāciju īsteno intuitīvi, neformāli vienojoties par darbiem. Pētījuma dalībnieku teiktais ļauj secināt, ka darbiniekiem ir grūti īstenot iekšējo komunikāciju stratēģiski, jo nav skaidrs, kuram šī funkcija ir jāvada un kuram ir deleģēta galvenā atbildība. Tas, savukārt, noved pie situācijas, ka nav skaidra uzstādījuma par vienotu iekšējās komunikācijas mērķi un nav arī definēta iekšējās komunikācijas plānošanas procesa, kurā būtu vieta stratēģijas izstrādei, kas palīdzētu sasniegt uzņēmuma stratēģiskos mērķus.

Gadījumu studiju pētījuma rezultāti, kas koncentrēti atspoguļoti 4.9. tabulā, norāda uz to, **ka uzņēmumos iekšējās komunikācijas funkciju īsteno dažādu nozaru profesionāli (pētījuma 2.jautājums). Pamatā šī funkcija ir trīs profesionālo jomu speciālistu dienaskārtībā – komunikācijas, mārketinga un personāla.** Tāpat secināts, ka pat gadījumā, ja iekšējās komunikācijas funkcija ir skaidri deleģēta komunikācijas vadītājam, kas vienlaikus ir atbildīgs arī par ārējo komunikāciju, funkcija var arī netikt īstenota stratēģiski, ja darbiniekam nav lēmumu pieņemšanas pilnvaru. Līdz ar to šis profesionālis pilda vadības norādes un iekšējās komunikācijas funkciju veic tehniski, kas, savukārt, norāda uz asimetrisku iekšējo komunikāciju kā vienu no faktoriem, kas ietekmē darbinieku iesaistes rādītājus. Vēl viens secinājums atspoguļo situāciju, ka vadītājs var deleģēt funkciju noteiktam cilvēkam uzņēmumā, bet šim profesionālim var nebūt vajadzīgo prasmju funkcijas izpildei un līdz ar to arī kompetences izstrādāt iekšējās komunikācijas stratēģiju. Tomēr, kā rāda prakse, šo plaisu īstermiņā var aizpildīt kāds, kurš vēsturiski ir pildījis šo lomu un turpina to darīt, lai arī tas nav viņa tiešais pienākums. Tas, savukārt, rada apdraudējumu stratēģiskai iekšējās komunikācijas vadībai, jo deleģējumu nepilda darbinieks, kam tas nodots.

Savukārt, analizējot rezultātus uzņēmumos, kuros nav skaidra deleģējuma iekšējās komunikācijas funkcijas izpildei, var secināt, ka izstrādātas iekšējās komunikācijas stratēģijas trūkums ir likumsakarīgs. Funkcija tiek īstenota fragmentāri, pamatojoties uz neformālu vienošanos starp mārketinga, komunikācijas un personāla vadības struktūrvienību vadītājiem par noteiktu uzdevumu izpildi katra kompetences ietvaros. Tas, savukārt, noved pie rezultāta, ka darbinieku iesaistes līmenis ir vidējs, bet ne augsts.

Iepriekš minētās problēmas rada situāciju, ka viena uzņēmuma ietvaros var pastāvēt atšķirīgs skatījums uz to, kam būtu jāvada iekšējā komunikācija. Tāpat atšķirīgs var būt redzējums par iekšējās komunikācijas mērķi un izpratne par to, vai uzņēmumā iekšējā komunikācija tiek realizēta stratēģiski. **Kamēr uzņēmuma vadītāji nav skaidri deleģējuši iekšējo komunikāciju kā funkciju, kurai ir vajadzīgs vadītājs, un kamēr nav nominēts kāds, kas nodrošina iekšējās komunikācijas stratēģisku vadību (plānošanu, ieviešanu un kontroli), nav iespējams sasniegt iekšējās komunikācijas potenciālu līmenī, kas kļūst par instrumentu vadības rokās, lai sasniegtu stratēģiskos biznesa mērķus.**

Apkopojot intervijās pausto un iesaistes pētījumā iegūtos rezultātus, jāsecina, ka ir konstatējama saikne starp iekšējās komunikācijas vadīšanas praksi un darbinieku iesaistes rādītājiem (**pētījuma 3.jautājums**). Lai arī nav pamata izdarīt vispārinātus secinājumus, ir iespējams novērtēt kopīgo un atšķirīgo četru izpētīto uzņēmumu gadījumu vidū.

4.9. tabula

Autores veiktā gadījuma pētījuma rezultātu apkopojums

<b>Pētījuma dalībnieks</b>	<b>Dalībnieka apraksts</b>	<b>Iekšējās komunikācijas atbildība</b>	<b>Iekšējās komunikācijas stratēģija</b>	<b>Darbinieku iesaistes rādītājs</b>
A	Apsardzes uzņēmums (~600 darbinieku)	Ārējās un iekšējās komunikācijas vadītājs	Ir dažas stratēģijas iezīmes	34,8%
B	Azartspēļu uzņēmums (~900 darbinieku)	Kvalitātes vadītājs +mārketinga vadītājs	Nav stratēģijas	49,8%
C	Informācijas tehnoloģiju uzņēmums (~150 darbinieku)	Mārketinga komunikācijas vadītājs+ personāla vadītājs	Nav stratēģijas	56,4%
D	Apdrošināšanas uzņēmums (~50 darbinieku)	Mārketinga speciālists +personāla vadītājs (pilda arī administratīvā direktora funkciju)	Nav stratēģijas	71%

**Uzņēmumā A, kurā bija viszemākais iesaistīto darbinieku īpatsvars (skatīt tabulu 4.9.), par iekšējo komunikāciju atbild darbinieks, kurš šo funkciju izpilda tehniskā līmenī, nepiedaloties vadības lēmumu pieņemšanas procesā. Šajā uzņēmumā ir attīstīti dažādi kanāli darbinieku informēšanai, taču nav skaidra iekšējās komunikācijas mērķa, kas ļautu funkciju virzīt stratēģiski, turklāt iekšējās komunikācijas funkcijas īstenotajam nav stratēģisko lēmumu pieņemšanas pilnvaru. Tādējādi iekšējā komunikācija tiek īstenota vienvirziena simetrijas modeļa ietvarā (pēc Gruniga).**

**Uzņēmumos B un C, kur darbinieku iesaistes rādītājs ir vidējs (skatīt tabulu 4.9.), iekšējās komunikācijas funkcijai nav skaidra deleģējuma un atbildīgā. Funkcija tiek īstenota fragmentāri, un iekšējā komunikācija, lai arī tiek uzskatīta par svarīgu, tomēr organizācijas funkcijas izpratnē netiek mērķtiecīgi vadīta. Šajos uzņēmumos nav skaidra, vienota iekšējās komunikācijas mērķa un, lai arī komunikāciju var raksturot kā simetrisku, trūkst stratēģijas, kontroles mehānisma, monitoringa un darbinieku kā ietekmes puses iesaistes dialogā. Līdz ar to var izvirzīt hipotētisku jautājumu, vai darbinieku iesaistes rādītāji paaugstinātos, ja būtu sakārtots iekšējās komunikācijas funkcijas deleģējums un ieviesta stratēģiskas iekšējās komunikācijas prakse.**

**Uzņēmumā D, kur ir salīdzinoši augsts iesaistes rādītājs (skatīt tabulu 4.9.), iekšējās komunikācijas funkcija ir deleģēta personāla vadītājam, taču šo lomu faktiski pilda mārketinga speciāliste, kas organizē dažādus pasākumus, aktivitātes darbiniekiem un uztur pozitīvu iekšējās komunikācijas vidi. Taču arī šajā uzņēmumā iekšējās komunikācijas vadību nevar uzskatīt par stratēģisku. Salīdzinoši augstais iesaistes rādītājs varētu būt skaidrojams ar to, ka uzņēmums, salīdzinājumā ar pārējiem pētījuma dalībniekiem, ir neliels (~51 darbinieks), kas iekšējās komunikācijas funkcijas īstenošanu padara vienkāršāku.**

Apkopojot analizētos datus par darbinieku iesaisti visos četros uzņēmumos, jāsecina, ka darbinieku iesaistes līmenis ir atšķirīgs, bet augstāki iesaistes rādītāji ir novērojami uzņēmumos, kam raksturīga simetriska divvirzienu komunikācijas prakse (pēc Gruniga) un kur iekšējās komunikācijas īstenošanā iesaistās gan uzņēmuma vadītājs, gan arī mārketinga/komunikācijas un personāla vadītāji. Tāpēc, lai arī nepastāv formāls deleģējums un skaidra funkcijas vieta struktūrā, iekšējo komunikāciju virza vadības līmeņa darbinieki, neformāli sadalot uzdevumus iekšējās komunikācijas funkcijas ietvaros.

Tā kā darbinieku iesaistes līmenis citu autoru darbos ir definēts kā iekšējās komunikācijas vadības rezultāts, tas ļauj izvirzīt jautājumu par šīs funkcijas neizmantoto potenciālu, kas izriet no vadītāju gatavības izveidot sistēmu, iekļaujot funkciju struktūrā, sniedzot skaidru deleģējumu un nodrošinot stratēģisku iekšējās komunikācijas vadības procesu uzņēmējdarbības mērķu sasniegšanai.

Taču, lai šādu sistēmisku pieeju realizētu, vispirms jābūt izpratnei par to, kam un kā jāvada iekšējās komunikācijas funkcija, lai tā būtu stratēģiska. Tāpēc **aktualizējas promocijas darbā izvirzītais ceturtais jautājums - kam būtu jāīsteno iekšējās komunikācijas vadība un kur funkcijai būtu jāatrodas uzņēmuma organizatoriskajā struktūrā, lai varētu nodrošināt tās stratēģisku īstenošanu.** Atbilde uz šo jautājumu ietverta promocijas darba nākamajā nodaļā, kur atklājas arī šī darba zinātniskās novitātes pamats.



## 5. IEKŠĒJĀS KOMUNIKĀCIJAS FUNKCIJAS VADĪBAS INTEGRĀCIJAS MODELIS

Šajā nodaļā autore pievēršas promocijas darba sākumā izvirzītajam uzdevumam - izstrādāt uzņēmuma iekšējās komunikācijas funkcijas vadīšanas konceptuālo modeli.

Pamatojums konceptuālā modeļa izstrādei ir teorijas nodaļā apkopotie secinājumi par uzņēmuma stratēģisko vadību un iekšējo komunikāciju kā daļu no stratēģiskā vadības procesa; organizācijas teorijas pamatnostādnes par funkcijām un to atrašanos organizācijas struktūrā, par funkciju deleģēšanu un subordināciju; atzinumi par iekšējās komunikācijas vadības un īstenošanas atbildību un par iekšējās komunikācijas stratēģisku īstenošanu; kā arī praktiskajā pētījumā gadījumu studiju uzņēmumos gūtās atziņas.

Iepazīstoties ar vairāk nekā 100 pētījumiem, kas saistīti ar iekšējās komunikācijas tēmu organizācijās, autore secina, ka pārsvarā gadījumu pētījumos skaidrots, kādai jābūt komunikācijai, kādi ir efektīvākie kanāli, kā jāveido komunikācija starp vadību un darbiniekiem, kāda veida vadības komunikācija uzlabo uzticēšanos, motivāciju un iesaisti un kas būtu jādara, lai uzlabotu darbinieku produktivitāti. Tomēr neviens no pētījumiem nesniedz skaidru atbildi uz jautājumu, kam ir jābūt atbildīgam par iekšējās komunikācijas vadību, lai rastos pamats apgalvot, ka tā tiek īstenota stratēģiski. Tāpat nav atbildes, kā rīkoties, lai visas organizācijas struktūrvienības, kuru misija lielākā vai mazākā mērā saistīta ar iekšējās komunikācijas funkcijas īstenošanu, strādātu sinhroni viena konkrēta organizācijai svarīga mērķa vārdā.

Tāpēc autore piedāvā oriģinālu modeli iekšējās komunikācijas vadības īstenošanai organizācijā, kurā identificēti atbildīgie par iekšējo komunikāciju un aprakstīta organizatoriskā sistēma iekšējās komunikācijas vadības funkcijas īstenošanai organizācijā.

Konkrētais organizatoriskais modelis izstrādāts, ņemot vērā teorijā un pētījumos iegūtās atziņas, kā arī veicot gadījuma analīzes uzņēmumos. Vispirms tika konstatēts, vai šāds modelis jau uzņēmumā eksistē, un, ja tāda nebija, tika noskaidrots, kāda ir uzņēmumu iekšējās komunikācijas organizatoriskā sistēma un vai pastāv potenciāls ieviest dzīvē autores izstrādāto iekšējās komunikācijas teorētisko modeli.

## 5.1. Iekšējās komunikācijas vadītāja zināšanas

Pirms nonākt pie jautājuma, kam vajadzētu būt atbildīgam par iekšējās komunikācijas stratēģiskās vadības procesu, autore piedāvā definēt zināšanas, kas nepieciešamas darbiniekam, lai izpildītu iekšējās komunikācijas stratēģiskās plānošanas funkciju. Viens no pētījumiem, ko kopā ar kolēģiem īstenojis Verčičs, atspoguļo uzņēmumu vadītāju, personāla vadītāju un komunikācijas vadītāju skatījums par to, kādām zināšanām un kompetencēm jāpiemīt iekšējās komunikācijas vadītājam, lai funkciju īstenotu efektīvi. Pētījuma dalībnieki atkarībā no piederības jomas nosauca savas kompetences, taču, analizējot gan šo, gan citus pētījumus, kuros atspoguļojas izpratne par to, kas ir iekšējā komunikācija un kā to īsteno dažādas uzņēmuma struktūrvienības, jānonāk pie secinājuma, ka nav vienotas un kopīgas izpratnes, kādam jābūt profesionālim, kas varētu izpildīt šo starpdisciplināro funkciju. Nav šaubu, ka iekšējās komunikācijas funkcija ir starpdisciplināra un to nevar ievietot kādā no uzņēmuma struktūrvienībām, neizvērtējot šādas funkcijas uzturēšanas mērķi uzņēmumā. Taču vienlaikus vairāki autori secinājuši, ka iekšējā komunikācija vēl nav nostabilizējusies kā patstāvīga disciplīna un reti kurā organizācijā tā ir patstāvīga struktūrvienība. Tāpēc autore, lai precīzāk atklātu iekšējās komunikācijas vadības stratēģiskai funkcionēšanai uzņēmumā izstrādāto teorētisko modeli, vispirms piedāvā vīziju par svarīgāko zināšanu kopumu, kam vajadzētu konsolidēties vienā speciālistā vai organizatoriskajā sistēmā, lai uzņēmums varētu iekšējo komunikāciju izmantot kā stratēģisku instrumentu.

Izvirzot uzņēmumā jautājumu par to, kā stratēģiski vadīt iekšējo komunikāciju, ir nozīmīgi saprast, kas šo funkciju īsteno. Jo atkarībā no tā, kādas zināšanas un kompetences piemīt profesionālim, kas vadīs iekšējo komunikāciju, iespējams novērtēt, kāda būs iekšējās komunikācijas īstenošanas pieeja, un atbilstoši šai pieejai secināt, vai funkcija tiks arī mērķtiecīgi vadīta. Funkcijas īstenošanas raksturs atkarībā no jomas, ko pārstāv īstenošājs, aprakstīts 5.1. tabulā.

Apvienojot pētījumos balstītās zināšanas, promocijas darba oriģinālpētījumā secināto un praktiskajā pieredzē gūto, autore konstatē, ka nevienas konkrētas jomas speciālistam bez papildu zināšanām radniecīgajās jomās nebūs pa spēkam īstenot iekšējās komunikācijas funkciju stratēģiski.

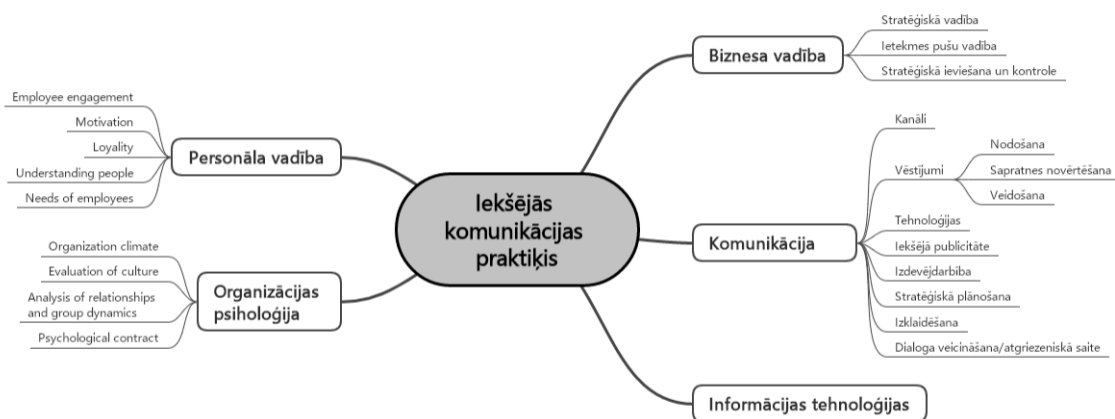
Iekšējās komunikācijas izpausmes īpatnības atkarībā no funkcijas īstenotāja kompetencēm (Autores veidots)

Speciālista piederība jomai	Zināšanu kopums	Paredzamā iekšējās komunikācijas pieeja
<i>Komunikācijas speciālists</i>	Komunikācijas kanāli, vēstījumi, auditorijas, instrumenti, komunikācijas stratēģija, komunikācijas kampaņu plānošana un īstenošana, iekšējās un ārējās vides izpēte, žurnālistika, darbinieku iesaistes tehnikas instrumenti	Vienvirziena asimetriska, ar uzsvaru uz iekšējo kanālu apkalpošanu (publicistika) un informācijas apstrādi. Izmantojot darbinieku iesaistes tehnikas instrumentus, rezultējas <i>divvirzienu asimetrijas vai simetrijas modeli</i> .
<i>Mārketinga speciālists</i>	Mārketinga instrumenti, stratēģijas, kanāli, klientu attiecības, kampaņu plānošana un īstenošana, tirgus izpētes instrumenti, vizuālā komunikācija	Uz mārketingu orientēta iekšējā komunikācija, kur darbinieks ir iekšējais klients produktu un pakalpojumu veiksmīgai pārdošanai. <i>Vienvirziena asimetrijas modelis</i>
<i>Personāla vadības speciālists</i>	Personāla atlase, novērtēšana, attīstība, iesaiste, atalgojuma sistēmas, motivācijas sistēmas, normatīvie akti/likumdošana, organizācijas psiholoģijas elementi, t.sk., iekšējās komunikācijas kanāli	Personāla jautājumos balstīta komunikācija – atalgojuma, motivācijas sistēmas u.c. Personāla vadības jomas aspektus pārstāvošas iekšējās sabiedriskās attiecības. <i>Publiskās informēšanas modelis</i>
<i>Organizācijas psihologs</i>	Darbinieku un komandu veidošanas, motivēšanas un attīstības psiholoģija, iekšējā komunikācija kā savstarpējo attiecību komponents	Iekšējā komunikācija kā komandu veidošanas un attīstības rīks. Šaurs iekšējās komunikācijas izmantojums, ja nav komunikācijas jomas zināšanu.

Lai iekšējā komunikācija kā funkcija uzņēmumā varētu ieņemt stratēģiskās plānošanas un vadīšanas pozīcijas, jābūt darbiniekam, kas vienlaikus pārzina

komunikācijas vadības, personāla vadības, mārketinga, organizācijas psiholoģijas un biznesa vadības principus un galvenās nostādnes. Šādam speciālistam nepieciešams plašs redzējums par to, kā iekšējo komunikāciju izmantot biznesa mērķu sasniegšanai, iesaiņot personāla vadības, mārketinga un organizācijas psiholoģijas zināšanas, metodes un instrumentus.

Šāda darbinieka kompetenču loks ļauj gan metodiski skenēt organizācijas iekšējo vidi un savienot šīs zināšanas ar norisēm ārējā vidē, gan uzstādīt stratēģiski pamatotus mērķus un veidot stratēģiju, sadarbojoties ar pārējām organizācijas struktūrvienībām, kas ir nozīmīgs iekšējās komunikācijas resurss. Šim darbiniekam jābūt apveltītam ar spēju plānot aktivitātes, kas atbilst uzņēmuma stratēģijām, kā arī pašam šīs aktivitātes īstenot sadarbībā ar citām struktūrvienībām. Šādam darbiniekam ir pilnvaras dot uzdevumus personāla vadībai, mārketinga vadībai, un viņš spēj pildīt padomdevēja funkciju uzņēmuma vadības komandai. Tātad, šī persona pilda iekšējā stratēģiskā konsultanta funkciju.



5.1.attēls. Iekšējās komunikācijas stratēģa zināšanu apjoma karte (Autores veidots)

Autores 5.1. attēlā piedāvātā zināšanu apjoma karte atspoguļo, kāds zināšanu daudzums nepieciešams un kādās jomās jāorientējas iekšējās komunikācijas stratēģim, lai varētu iekļauties uzņēmuma stratēģiskās vadības procesā, pildot iekšējās komunikācijas vadības funkciju stratēģiskā līmenī, t.i., lai spētu veikt mērķtiecīgu iekšējās komunikācijas plānošanu, iekšējās vides skenēšanu, nodrošināt iekšējās komunikācijas aktivitāšu

ieviešanu, aktivitāšu novērtēšanu, kā arī to visu realizēt, ņemot vērā organizācijas biznesa specifiku, iekšējo kultūru un dažādus situatīvos kontekstus, piemēram, krīzes un pārmaiņas. Līdz ar to autore izvirza tēzi, ka šīs funkcijas vadītājam ir jāpārzina organizācijas un tās stratēģijas konteksts, lai iekšējo komunikāciju varētu vadīt stratēģiski, bet viens atsevišķs darbinieks nespētu īstenot visus iekšējās komunikācijas uzdevumus, nodrošinot tās mijiedarbību ar uzņēmuma mērķu sasniegšanu. To apliecina gan citu pētnieku secinātais, gan šī promocijas darba ietvaros veiktais praktiskais pētījums.

## 5.2. Iekšējās komunikācijas vadības funkcionālās integrācijas modelis

Iepriekšējā apakšnodaļā autore aprakstīja iekšējās komunikācijas stratēģa zināšanu profilu, kas, apkopojot praktiskajā pētījumā secināto un citu pētnieku darbos aprakstīto, ļauj veidot izpratni par iekšējās komunikācijas kā funkcijas sarežģīto un starpdisciplināro dabu organizācijā.

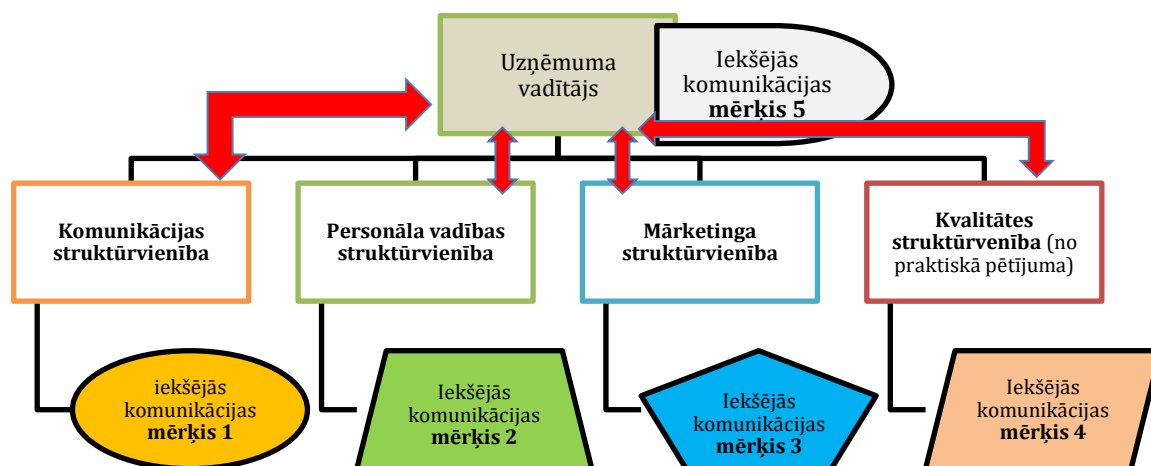
Pamatojoties uz organizācijas teorijām, kas skaidro funkciju diferenciaciju un integrāciju, un praktisko pētījumu uzņēmumos, autore šajā sadaļā demonstrēs, kā šobrīd iekšējās komunikācijas funkcija uzņēmumos tiek realizēta no organizācijas struktūras viedokļa, un piedāvās modeli šīs funkcijas integrācijai starp tām amatu grupām organizācijā, ar kurām saistīta iekšējās komunikācijas īstenošana. Tāpat papildus tiks piedāvāts koncepts stratēģiskai iekšējās komunikācijas vadīšanai uzņēmumā, lai vadītājiem būtu pieejamas skaidras saturiskās vadlīnijas funkcijas darbības uzlabošanai.

Taču, lai uzņēmums varētu nonākt līdz kvalitatīvai diskusijai par iekšējās komunikācijas stratēģiju un tās ieviešanu, vispirms būtu svarīgi vadības līmenī vienoties, kurš vadīs iekšējo komunikāciju un kā šis process tiks organizēts. Tāpēc, pamatojoties uz veikto pētījumu uzņēmumos, autore vērš uzmanību uz to, kā iekšējās komunikācijas funkcija uzņēmumos tiek īstenota šobrīd. **Pirmkārt**, tā balstās klasiskā organizācijas hierarhijā, pamatā atrodoties kādā no funkcionālajām pakļautībām, kas var būt personāla vadība, komunikācijas vadība, mārketinga vadība. Fiksētas arī situācijas, kur funkcija nav nevienam deleģēta, bet tiek intuitīvi īstenota kādā no struktūrvienībām.

Pastāvošajā uzņēmumu pieejā iekšējās komunikācijas sinhronizācija vienota biznesa stratēģiskā mērķa labā ir apdraudēta, jo ir atkarīga no vairākiem riskus ietverošiem faktoriem:

- (1) **katrai funkcijai savas prioritātes** (sabiedrisko attiecību, mārketinga, personāla vadības). Pašreizējā darbības modelī iekšējā komunikācija nevienai no šīm funkcijām nav prioritāte;
- (2) **katram sava izpratne**. Kā atklāj šī promocijas darba gadījumu uzņēmumu izpēte, katrai struktūrvienībai var būt sava izpratne par iekšējās komunikācijas mērķi vai savs mērķis, kā arī atšķirīga uztvere par to, kas jāveic šīs funkcijas ietvaros un kam tas jā dara;
- (3) **spēja un vēlme savstarpēji vienoties**. Visu funkciju vadītājiem ir jābūt personiskai ieinteresētībai vienoties, kurš un ko darīs, lai virzītu iekšējās komunikācijas procesu uz vienotu stratēģisko mērķi;
- (4) **vadītāja spēja izstrādāt iekšējās komunikācijas mērķi, dodot tam atbilstošu uzdevumu funkcijas izpildei katrai no struktūrvienībām**. Esošajā uzņēmumu pieejā vājais punkts ir tas, ka vadītājiem būtu jāuzņemas vadošā loma iekšējās komunikācijas vadībā un jāspēj izsekot katras struktūrvienības rezultātiem iekšējās komunikācijas īstenošanā. Tā kā vadītāju noslogotība ir liela, viņi objektīvi nespēj kvalitatīvi veikt šo funkciju .

**Otrkārt**, iekšējās komunikācijas funkcija tiek īstenota fragmentāri. Katrs funkcijas īstenošanā iesaistītais intuitīvi veic kādu no iekšējās komunikācijas uzdevumiem, kas var arī nebūt virzīts uz kopīgu, skaidri definētu iekšējās komunikācijas mērķi, kuram savukārt jābūt sinhronizētam ar uzņēmuma stratēģiskajiem mērķiem. Tāpat arī virsuzraudzības funkciju vadītājs veic intuitīvi, bez izstrādātas stratēģijas vai plāna. 5.2. attēls atspoguļo iekšējās komunikācijas funkcijas situāciju klasiskā organizācijas struktūrā. Iekšējās komunikācijas fragmentārā īstenošana ir galvenais šķērslis, kas uzņēmuma vadītājam traucē iekšējās komunikācijas vadībā saskatīt kopainu, jo mijiedarbība šīs funkcijas īstenošanas ietvaros notiek paralēli ar vairākiem darbiniekiem izolēti citam no cita. Turklāt arī katra no struktūrvienībām, vadoties no savām prioritātēm, piedāvā atšķirīgu redzējumu par iekšējās komunikācijas dienaskārtību un svarīgākajiem komunikācijas uzstādījumiem un mērķiem. Kā atspoguļots attēlā, vienas organizācijas ietvaros var būt pat līdz pieciem dažādiem iekšējās komunikācijas mērķiem, kas var radīt jucekli ne tikai pašu funkcijas īstenošanu vidū, bet arī darbinieku kā ietekmes puses uztverē, jo šo dažādo uzstādījumu vidū var pazust svarīgākie vēstījumi un aktivitātes, kas darbiniekiem ļauj saprast uzņēmuma stratēģisko virzību un savu lomu šajā procesā.



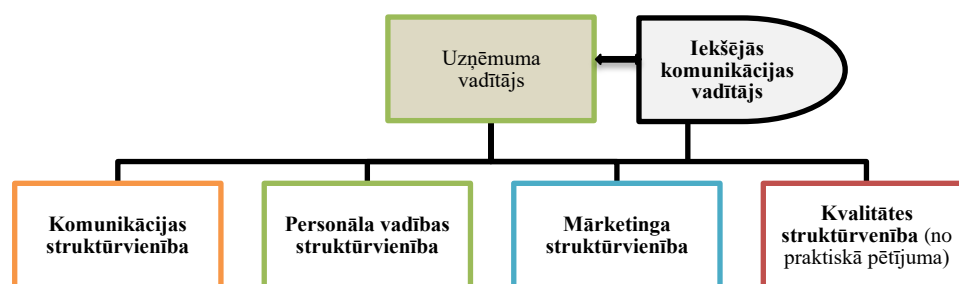
5.2. attēls. Iekšējās komunikācijas funkcijas īstenošana vertikālās diferenciacijas situācijā  
(Autores veidots)

Saglabājot esošo iekšējās komunikācijas funkcijas īstenošanas praksi, pastāv nopietni riski uzņēmumu darbības ilgtspējai un attīstībai. **Ja arī turpmāk uzņēmumos nebūs skaidra funkcijas deleģējuma, pastāv iespēja, ka:**

- (1) iekšējā komunikācija kā funkcija nevarēs tikt realizēta stratēģiski un līdz ar to nevarēs sniegt pienesumu biznesa stratēģisko mērķu sasniegšanai;
- (2) iekšējā komunikācija kā funkcija būs slēpta konflikta objekts, kas radīs toksiskas attiecības starp funkcijā iesaistītajiem;
- (3) darbiniekiem būs grūtāk saprast uzņēmuma stratēģisko virzību, līdz ar to produktivitātes līmenis saglabāsies zems vai kritīsies;
- (4) uzņēmuma vadītājiem būs grūtības komandā veidot un saglabāt savstarpēju uzticēšanos, jo nebūs stratēģiska iekšējās komunikācijas atbalsta. Turklāt tas var veicināt talantu aizplūšanu no uzņēmuma un konkurences priekšrocību zaudēšanu;
- (5) darbinieku iesaistes līmeni nebūs iespējams uzlabot, un šī iemesla dēļ uzņēmumi cietīs finansiālus zaudējumus (pēc Gallup pētījumiem), kas saistīti ar negadījumiem darbavietās un nepamatotām slimībām un citām prombūtnēm. Līdz ar to tie būs zaudējumi arī valsts ekonomikai kopumā.

Lai risinātu iekšējās komunikācijas funkcijas vadības problēmjaudātājumus, kas izpaužas kā fragmentāra īstenošana, vāja IK stratēģiskās vadības prakse, neskaids deleģējums un atbildība, šī promocijas darba autore piedāvā konceptuālu modeli iekšējās komunikācijas vadības integrācijai uzņēmumā. Tas dod iespēju novērst uzņēmuma ilgspējas riskus, kas saistīti ar darbinieku aizplūšanu, zemu produktivitātes un iesaistes līmeni, kā arī uzlabo iekšējo attiecību dinamiku starp funkcijas izpildītājiem un sekmēs dialogu starp vadītājiem un darbiniekiem, kas savukārt pozitīvi ietekmē uzņēmuma spēju sasniegt stratēģiskos mērķus.

Tā kā pētījumā atklāts, ka iekšējās komunikācijas funkcijai būtu jāatrodas vadības līmenī vai vismaz tieši subordinētai vadītājam, ir jārod jauns risinājums šīs funkcijas izvietošanai organizācijas struktūrā. Viens no iespējamiem risinājumiem ir iekšējo komunikāciju definēt kā starpdisciplināru funkciju un integrēt esošajā struktūrā, tās vadītāju novietojot tiešā uzņēmuma vadītāja pakļautībā horizontāli. Taču, ņemot vērā to, ka funkcija ir līdzvērtīga personāla vadības, komunikācijas un mārketinga funkcijām, nebūtu pamatoti, ja iekšējās komunikācijas vadītājs atrastos hierarhiski augstāk par šo funkciju vadītājiem (skatīt 5.3. attēlu). Turklāt šāds struktūras izkārtojums varētu radīt konfliktu starp funkcijas īstenošanā iesaistītajiem.



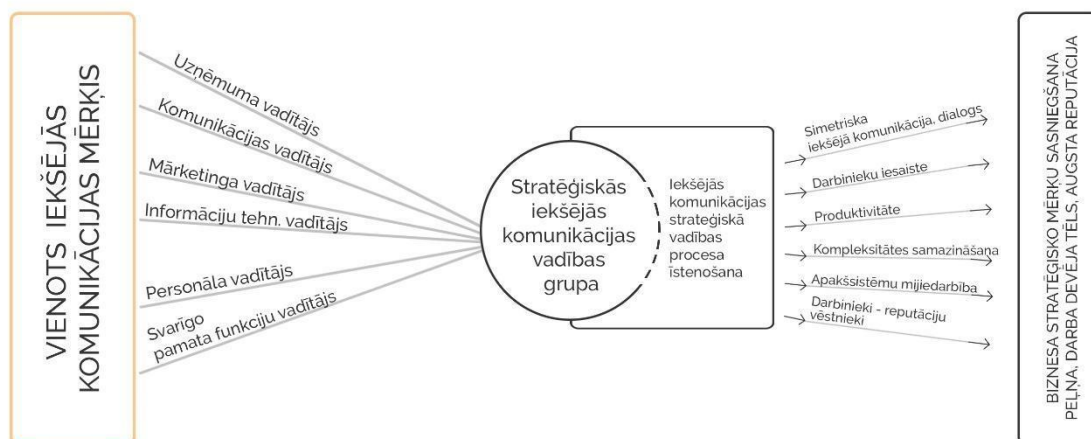
5.3. attēls. Konfliktējoša iekšējās komunikācijas vadītāja vieta organizācijas struktūrā  
(Autores veidots)

Tāpēc autore piedāvā iekšējās komunikācijas vadības integrācijas modeli, kas ir atbilstošs sociālās struktūras koncepta perspektīvai. Tas nozīmē, **nemainot pamata hierarhisko sistēmu** un struktūru, **radīt “iekšējās komunikācijas stratēģiskās vadības grupu”**, kuras sastāvā ir uzņēmuma vadītājs, komunikācijas, mārketinga, personāla,



informāciju tehnoloģiju vadītāji (speciālisti) un svarīgāko pamatfunkciju vadītāji. Atšķirībā no klasiskas hierarhiskās sistēmas, kurā iekšējās komunikācijas funkcija ir fragmentāra un tās mērķis nav sinhronizēts, **šajā modelī horizontālā integrācija liek vienoties par kopīgu iekšējās komunikācijas mērķi un tā sasniegšanu**, pamatojoties uz katras iesaistītās struktūrvienības vai profesionāļa kompetencēm. Šis modelis arī novērš funkcionālo siņu pastāvēšanu iekšējās komunikācijas īstenošanā – iekšējā komunikācija *nepieder* nevienam, bet tā ir kopīga atbildība. Tāpat modelis novērš iespējamus konfliktus par to, kurš ir galvenais šīs funkcijas izpildītājs. Visi iesaistītie atrodas vienā līmenī attiecībā pret iekšējās komunikācijas vadības funkciju.

5.4. attēls atspoguļo iekšējās komunikācijas funkcijas integrāciju, kas no vertikālas hierarhiskās sistēmas kļūst par horizontālu organizatorisko sistēmu, kura var pastāvēt klasiskas organizācijas struktūras ietvaros un ir dzīvotspējīga arī situācijās, kad organizācijas struktūra tiek reorganizēta.



5.4. attēls. Iekšējās komunikācijas vadības funkcionālās integrācijas modelis (Autores izstrādāts)

Lai šāds modelis būtu darboties spējīgs, vadītājam ir skaidri jādeleģē iekšējās komunikācijas vadība, definējot jaunu amata vietu, kas ir tieši pakļauta pašam vadītājam. Taču, lai novērstu iespējamu konfliktu rašanos subordinācijas aspektā, iekšējās komunikācijas vadītājam netiek pakļauta neviena no funkcijā iesaistītajām struktūrvienībām un nepastāv administratīvās ziņošanas attiecības. Šajā modelī darbojas **funkcionālās ziņošanas** (functional reporting) attiecības, kas rada saikni starp amatiem

vai organizatoriskajām vienībām dažādos vadības līmeņos, pamatojoties uz funkcijas, par kuru tiek dalīta kopīga atbildība, specializēto raksturu.

Taču situācijā, kad organizācijas oficiālajā struktūrā nav plānots veidot atsevišķu “iekšējās komunikācijas vadītāja” amata vietu, vadītājam būs jāpieņem lēmums, kuram no darba grupas pārstāvjiem deleģēt grupas vadītāja lomu un līdz ar to arī atbildību par iekšējās komunikācijas vadību uzņēmumā. Šajā lēmumā ieteicams ņemt vērā iepriekš piedāvāto zināšanu apjoma karti, kas atspoguļo, kādas galvenās kompetences nepieciešamas šīs funkcijas vadītājam. Papildus 4.1.tabulā parādīts, kā iekšējās komunikācijas funkcija īstenosies, nonākot konkrēta profesionāļa vai struktūrvienības pārziņā. Šīs zināšanas būtu svarīgi izmantot, pieņemot lēmumu par to, kam deleģēt grupas vadīšanu un diskutējot par jautājumu, kādas varētu būt iekšējās komunikācijas izpausmes, ja šīs funkcijas vadība tiktu uzticēta komunikācijas, mārketinga, personāla vai citas jomas speciālistam. Papildus šai diskusijai būtu arī jāvienojas par iekšējās komunikācijas vadītāja lomas ietvaru un uzdevumiem.

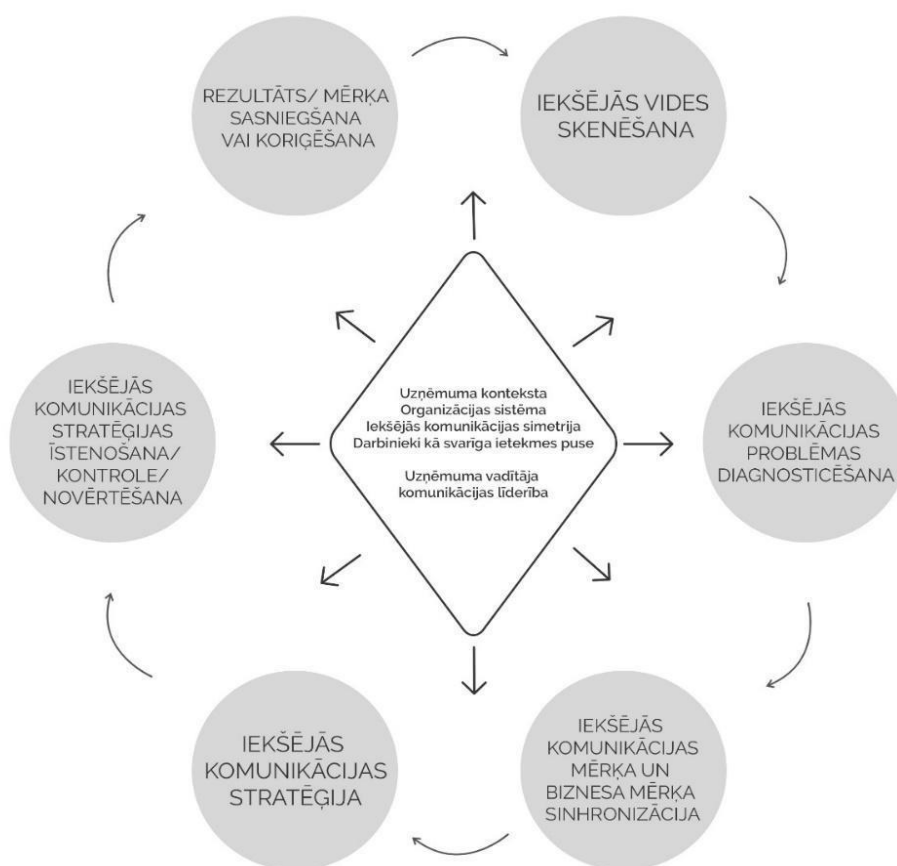
Tā kā pētījumā secināts, ka stratēģiskai iekšējās komunikācijas vadībai ļoti svarīga ir augstākā līmeņa vadītāju iesaiste, piedāvātais modelis paredz tiešu ziņošanu par funkcijas īstenošanu uzņēmuma vadītājam, kas nozīmē skaidras subordinācijas attiecības un ciešu savstarpējo sadarbību iekšējās komunikācijas mērķa īstenošanā. Šāda pieeja tiek ieteikta, lai iekšējā komunikācija nezaudētu savu prioritāti, nonākot kādas konkrētas struktūrvienības vadītāja pakļautībā.

Diskutabls paliek jautājums par stratēģiskās grupas vadītāja pozīciju kopējā organizatoriskajā struktūrā, ja gadījumā nevienam no esošo funkciju vadītājiem nepiemīt vajadzīgās kompetences, lai nodrošinātu uzņēmuma iekšējās komunikācijas attīstību tādā līmenī, kas ļautu to uzskatīt par stratēģisku. Īslaicīgs risinājums var būt profesionāļa piesaiste ārpuskomunikācijas, kas varētu pārraudzīt iekšējās komunikācijas darba grupu, virzot to uz efektīvu iekšējās komunikācijas vadību un paralēli apmācot un nodrošinot mentoringu kādam no vadības grupas, lai pēc noteikta laika būtu sagatavots iekšējais resurss funkcijas vadīšanai.

Lai iekšējās komunikācijas darba grupas vadība būtu efektīva, svarīga loma ir iekšējās komunikācijas stratēģiskās vadīšanas konceptam. Tādēļ **ši darba ietvaros autore piedāvā arī stratēģiskās plānošanas un operatīvās vadības procesa risinājumu iekšējā**

**komunikācijā**, kas vadības grupām var kalpot par vadlīnijām stratēģiskas iekšējās komunikācijas īstenošanā.

Lai iekšējās komunikācijas stratēģiskās vadības process funkcionētu efektīvi, jābūt sasaistei starp stratēģiskās plānošanas un operatīvās darbības līmeni. Tāpēc piedāvātais iekšējās komunikācijas stratēģiskās vadības procesa risinājums (skatīt 5.5. attēlu) atspoguļo pētījumā atklātos svarīgākos stratēģiskās vadības komponentus un ir izmantojams kā vadlīnijas iekšējās komunikācijas stratēģiskās grupas dalībniekiem, vienojoties par uzdevumiem un atbildības jomām.



5.5.attēls. Iekšējās komunikācijas stratēģiskās vadības procesa risinājums (Autores izstrādāts)

5.5. attēls atspoguļo, kādi procesa soļi būtu jāievēro iekšējās komunikācijas vadības grupai, lai tā varētu īstenot stratēģiski vadītu iekšējo komunikāciju, kas būtu nozīmīgs ieguldījums uzņēmuma biznesa mērķu sasniegšanā. Pamata process saistīts ar vides skenēšanu/auditēšanu, problēmas definēšanu iekšējā komunikācijā, skaidri apzinot,

kāda līmeņa problēma tā ir (korporatīvā, struktūrvienību, tiešo vadītāju un komandu, komandu vai projektu komandu līmeņa), tai seko iekšējās komunikācijas mērķa definēšana un tā sinhronizācija ar biznesa mērķi un prioritātēm, kam savukārt seko iekšējās komunikācijas stratēģijas izstrāde. Pēc plānošanas fāzes seko īstenošanas fāze, kas prasa iekšējo kontroli, aktivitāšu organizēšanu un to efektivitātes novērtēšanu, lai konstatētu, vai stratēģijā paredzētās aktivitātes tuvina mērķim, vai arī tās ir jākorrigē. Attēls atspoguļo arī sistēmteorijas paradigmas ietekmi uz iekšējās komunikācijas stratēģisko vadību, kas nozīmē sistēmas ietekmi, piemēram, apakšsistēmu mijiedarbību un iekšējās vides ietekmi uz stratēģiskas iekšējās komunikācijas vadības realizāciju. Tāpat centrā ir darbinieki kā svarīga ietekmes puse, kas jāiesaista dialogā par uzņēmumam nozīmīgiem jautājumiem, tādējādi realizējot divvirzienu komunikācijas simetrijas modeli, kas paaugstina darbinieku iesaistes līmeni. 5.5. attēlā ir redzams riņķveida process, kas norāda, ka šī procesa daba nav lineāra un tam nav noteiktu beigu, tikai pieturas punkti, kas uzņēmumam ļauj izprast savas iekšējās komunikācijas stratēģiskās vadības prakses efektivitāti.

**Iekšējās komunikācijas integrācijas konceptuālā modeļa un iekšējās komunikācijas stratēģiskās vadības procesa risinājuma kompleksa ieviešana uzņēmumā ir pamats tam, lai tiktu sasniegti šādi rezultāti:**

- (1) Kolektīva izpratne un skaidrība par iekšējās komunikācijas funkcijas vadīšanas un īstenošanas atbildību, kas ienes līdzsvaru funkcijas īstenošanā;
- (2) Efektīva iekšējās komunikācijas vadība;
- (3) Iekšējās komunikācijas mērķis saskaņots ar uzņēmuma stratēģiskajiem mērķiem;
- (4) Stratēģiskas iekšējās komunikācijas vadības prakses rezultātā paaugstinājušies darbinieku iesaistes rādītāji, kas samazina finanšu risku īstenošanos, kuri saistīti ar lielu neiesaistīto darbinieku īpatsvaru;
- (5) Ar uzņēmuma vadītājam sniegto stratēģiskas iekšējās komunikācijas atbalstu paaugstinājies darbinieku uzticēšanās līmenis vadītājam un līdz ar to arī lojalitāte uzņēmumam. Novērsta talantu aizplūšana;
- (6) Darbinieku apmierinātība ar iekšējās komunikācijas un vadības attiecību veidošanas pieredzi, kas nodrošina uzņēmuma darbības ilgtspēju un

konkurences priekšrocības, – paplašinās klientu loks, tiek sekmēta jaunu produktu vai pakalpojumu izstrāde.

(7) Iekšējās komunikācijas stratēģiskais process, kas paredz divvirzienu komunikāciju, sekmē darbinieku iesaistīšanos uzņēmuma stratēģisko mērķu īstenošanā.

### ***Iekšējās komunikācijas vadības funkcionālās integrācijas modeļa aprobācija***

Šī promocijas darba ietvaros izvirzītais uzdevums bija radīt konceptuālu iekšējās komunikācijas vadības funkcionālās integrācijas modeli, tāpēc svarīgi turpmākajos pētījumos testēt šī modeļa dzīvotspēju praksē. Viens no risinājumiem aprobācijai būtu darbības pētījuma veikšana uzņēmumos. Darbības pētījums ir kvalitatīva pētījuma dizains ar lietišķu ievirzi, kurā pētnieks un pētāmie sadarbojas, lai definētu problēmas un rastu to risinājumus (Pipere, 2011). Jēdzienu “darbība” un “pētījums” savienošana norāda uz būtisku šīs pieejas pazīmi – praktisku idejas pārbaudi, izmantojot to kā līdzekli sociālo apstākļu uzlabošanai un zināšanu attīstībai (Kemmis, McTaggart, 1988 citēts pēc Piperes, 2016).

Darbības pētījumā par mērķi izvirzot noteiktu organizācijas problēmu risināšanu (Pipere, 2016), modeļa aprobācijai uzņēmuma ietvaros iekšējās komunikācijas funkcija tiktu reorganizēta atbilstoši izstrādātajam modelim un pētījuma dalībnieki tiktu novēroti un intervēti 12 mēnešus pēc modeļa ieviešanas sākuma. 12 mēnešu periods izvēlēts, pamatojoties uz to, ka pārmaiņu ieviešanai organizācijās nepieciešams laiks, kas pārmaiņu vadības literatūrā minēts 6-12 mēnešu garumā, kad vajadzētu noslēgties pārmaiņu ieviešanas procesam. Tādā veidā būtu iespējams analizēt pētījuma dalībnieku pieredzi jaunajā iekšējās komunikācijas vadības funkcijas ietvarā un izdarīt secinājumus par to, vai ieviestais modelis uzlabo iekšējās komunikācijas stratēģiskās vadības praksi.

Tā kā iekšējās komunikācijas stratēģiskās vadības jautājumi ir saistīti ar nepilnību atklāšanu uzņēmumos, ir svarīgi, lai modeļa aprobācijas pētījumā tiktu nodrošināti divi aspekti: konfidencialitāte un uzņēmumu brīvprātīga pieteikšanās dalībai pētījumā. Tomēr jāuzsver, ka, līdzīgi kā šajā promocijas darbā veiktajā pētījumā, arī modeļa testēšanai uzņēmumi būtu jāizvēlas pēc noteiktiem kritērijiem, kur svarīgi rādītāji ir darbinieku skaits un funkcijas pašreizējā realizācija.

## SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

Šī promocijas darba pētījuma rezultāti apliecina, ka pētījuma mērķis ir sasniegts, pakāpeniski izpildot visus izvirzītos darba uzdevumus. Darba procesā atbildēti visi četri izvirzītie pētījuma jautājumi, kā arī apstiprinātas trīs darba sākumā izvirzītās promocijas darba tēzes: **(1)** Iekšējās komunikācijas funkcija uzņēmumos nav skaidri deleģēta un tiek īstenota fragmentāri, kas apdraud šīs funkcijas stratēģisko lomu. **(2)** Pastāv sakarība starp neskaidru iekšējās komunikācijas funkcijas deleģējumu un zemiem darbinieku iesaistes rādītājiem. **(3)** Iekšējās komunikācijas veiksmīgai stratēģiskai īstenošanai šī funkcija ir jāizceļ ārpus organizācijas struktūrshēmas.

Apkopojot citu pētnieku un praktiķu atziņas par iekšējās komunikācijas funkcijas stratēģisku vadību un atbildību, šī promocijas darba ietvaros veiktā praktiskā pētījuma dalībnieku pieredzi, Autore **secina:**

Pētījumu dalībnieku paustais norāda uz to, ka uzņēmumos Latvijā nav izmantots iekšējās komunikācijas stratēģiskais potenciāls un funkcijas deleģējums ir neskaidrs – tas atkarīgs no vadītāju izpratnes par stratēģiski vadītu iekšējo komunikāciju un tās ietekmi uz uzņēmējdarbības rezultātiem.

**1. Aizstāvēšanai izvirzītā tēze apstiprinās:** Iekšējās komunikācijas funkcija uzņēmumos nav skaidri deleģēta un tiek īstenota fragmentāri, kas apdraud šīs funkcijas stratēģisko lomu.

*Šo tēzi apstiprina šādi promocijas darba gaitā veiktie secinājumi:*

- 1.1. Veicot zinātnisko publikāciju analīzi un citu pētnieku iepriekš pētīto, secināts, ka ir nepietiekami daudz pētījumu, kas analizētu iekšējās komunikācijas vadību no funkcijas perspektīvas. Pieejami nedaudz pētījumu, kas analizē iekšējās komunikācijas statusu, ja šī funkcija ir pakļauta mārketinga komunikācijas departamentiem, taču nav visaptverošu un starpdisciplināru pētījumu, kas ļautu secināt, kam par šo funkciju būtu jābūt atbildīgam un kam tā jāvada, lai tā realizētos stratēģiski.
- 1.2. Iekšējās komunikācijas pētniecība ir fragmentēta. Pamatā iekšējā komunikācija kā pētījumu objekts visbiežāk atrodams komunikācijas un sabiedrisko attiecību

pētniecības ietvarā. Pietrūkst pētījumu, ko prezentē organizācijas teorijas un uzņēmējdarbības vadības zinātnes nozares.

- 1.3. Priekšizpētē iegūtie dati atspoguļo dažādo izpratni par to, kam uzņēmumā būtu jāatbild par iekšējo komunikāciju. Biežākā atbilde ir, ka tai jābūt komunikācijas struktūrvienībai, taču kopumā valda viedokļu dažādība un pieminēta arī personāla daļa, mārketinga vadītājs, kā arī tiek pausta pārlicība, ka par šo funkciju jāatbild pašam uzņēmuma vadītājam, vai funkcija jāuzņemas komunikācijas un personāla vadītājam tandēmā ar uzņēmuma vadītāju.
- 1.4. Gadījumu izpētes ietvaros konstatēts, ka priekšizpētē atklātā viedokļu dažādība atspoguļojas arī uzņēmumu praksē – iekšējās komunikācijas funkciju var īstenot dažādi nozaru profesionāli atkarībā no vadības izpratnes par iekšējās komunikācijas būtību, tādējādi vājinot iekšējās komunikācijas stratēģisko lomu.
- 1.5. Promocijas darba ietvaros veiktais pētījums atspoguļo arī līdz šim starptautiskajos pētījumos konstatēto problēmjautājumu loku: uzņēmumos iekšējo komunikāciju īsteno fragmentāri (kādu daļu veic mārketinga vai komunikācijas struktūrvienība, vēl kādu - personāla vadības struktūrvienība, vienā gadījumā iekšējās komunikācijas funkciju pilda pat kvalitātes vadības profesionālis).
- 1.6. Pētījums arī atspoguļo to, ka iekšējā komunikācija Latvijas uzņēmumos ir daļa no komunikācijas vai mārketinga programmas. Līdz ar to šī funkcija zaudē savu prioritāti un stratēģisko lomu, jo hierarhiski atrodas zemākā līmenī, turklāt gan mārketinga, gan komunikācijas vadītāju prioritātes ir saistītas ar ārējām ietekmes pusēm.
- 1.7. Analizējot uzņēmumu pārstāvju viedokļus par iekšējās komunikācijas funkcijas atbildību, secināts, ka gatavība uzņemties atbildību par funkciju, nenozīmē gatavību to vadīt. Tas īpaši raksturīgi personāla vadītājiem, kuriem pietrūkst zināšanu, kā veidot iekšējās komunikācijas stratēģisko procesu.
- 1.8. Uzņēmumos novērotā prakse arī rāda, ka pietrūkst skaidra uzņēmumu vadītāju deleģējuma attiecībā uz iekšējās komunikācijas vadīšanu. Tikai vienā no četriem uzņēmumiem noteikts skaidrs deleģējums iekšējās un ārējās komunikācijas vadītājam īstenot iekšējo komunikāciju, taču, vērtējot šī profesionāļa darbības saturu, jāsecina, ka funkcija tiek īstenota tehniskā līmenī. Citā uzņēmumā deleģējums ir noticis, taču netiek pilnībā īstenots, jo pietrūkst kompetences. Savukārt, vēl vienā

uzņēmumā par komunikāciju ar darbiniekiem atbild kvalitātes vadītājs, kura pamatpienākumi nav saistīti ar iekšējās komunikācijas funkciju.

- 1.9. Lai arī autoru iepriekš izpētītais liek secināt, ka atbildīgajam par iekšējo komunikāciju atrodies vadības grupā, funkcijai ir lielāks stratēģiskais potenciāls, pētījumā konstatēts, ka, lai arī trijos no četriem gadījumiem izpētītajos uzņēmumos ar iekšējās komunikācijas funkciju saistītie darbinieki ir vadības līmeņa amatos, viņi tomēr nespēj pilnībā nodrošināt iekšējās komunikācijas stratēģisku vadību.
- 1.10. Tajos uzņēmumos, kur nav skaidra deleģējuma vadīt iekšējo komunikāciju, pētījuma dalībnieku pieredze apliecina slēpta konflikta pastāvēšanu starp iekšējās komunikācijas funkcijas īstenotājiem. Notiek iekšēja cīņa par to, kurš ir svarīgākā pozīcijā. Taču, vērtējot no iekšējās komunikācijas vadīšanas spēju viedokļa, nav viennozīmīgas atbildes, vai personāla vadītājam piemīt kompetence izstrādāt iekšējās komunikācijas stratēģiju un vadīt tās īstenošanu.
- 1.11. Zinātniskajās publikācijās var novērot fragmentāru iekšējās komunikācijas izpēti. Pamatā komunikācijas un sabiedrisko attiecību zinātņu virziena pētnieki apskata iekšējās komunikācijas starpdisciplināro raksturu un stratēģisko lomu. Lai šī paradigma nonāktu vadītāju dienaskārtībā, būtu ieteicama arī organizācijas teorijas un stratēģiskās vadības pētnieku iesaiste šīs funkcijas problemātikas risināšanā.

**2. Aizstāvēšanai izvirzītā tēze apstiprinās:** Iekšējās komunikācijas funkcijas deleģējums un subordinācija nosaka to, vai funkcija tiek realizēta stratēģiski.

*Šo tēzi apstiprina šādi promocijas darba gaitā veiktie secinājumi:*

- 2.1. Pētāmajiem uzņēmumiem nav izstrādāta iekšējās komunikācijas stratēģija. Tikai vienā uzņēmumā varēja konstatēt stratēģiskā plāna iezīmes. Līdz ar to jāsecina, ka neviens no uzņēmumiem pilnībā neizmanto iekšējās komunikācijas stratēģisko potenciālu uzņēmuma mērķu sasniegšanā.
- 2.2. Stratēģiskas iekšējās komunikācijas komponenti, ko izceļ dažādi pētnieki un kas nodrošina uzņēmuma stratēģisko mērķu sasniegšanu, ir šādi: augstākā līmeņa vadības atbalsts; izpēte/iekšējās vides skenēšana; iekšējās komunikācijas saikne ar uzņēmējdarbības mērķiem; darbinieki kā svarīga ietekmes puse, iekšējās komunikācijas plānošana, aktivitāšu novērtēšana, iekšējās komunikācijas simetrija.



- 2.3. Latvijās uzņēmumu iekšējās komunikācijas praksi var raksturot tikai kā daļēji stratēģisku, jo netiek nodrošināta 1.7. secinājumā minētā saikne starp iekšējās komunikācijas un uzņēmējdarbības mērķiem, trūkst iekšējās komunikācijas stratēģijas, vairākos gadījumos nav arī komunikācijas simetrijas un darbinieki nav svarīga ietekmes puse. Līdz ar to netiek izmantots viss iekšējās komunikācijas kā stratēģiska instrumenta potenciāls.
- 2.4. Dažas stratēģijas iezīmes novērotas uzņēmumā ar skaidru iekšējās komunikācijas funkcijas deleģējumu iekšējās un ārējās komunikācijas vadītājam. Šajā uzņēmumā funkcijas izpildītājs ir subordinēts tieši uzņēmuma vadītājam. Savukārt uzņēmuma vadītājs lielā mērā nosaka iekšējās komunikācijas stratēģisko uzstādījumu.
- 2.5. Visvājāk iekšējā komunikācija kā stratēģiska funkcija izpaužas uzņēmumā, kurā uzņēmuma vadītājs funkcijas vadību deleģējis Administratīvajam/Personāla vadītājam. Tas skaidrojams ar vajadzīgo zināšanu un kompetenču trūkumu, lai varētu veikt iekšējās komunikācijas stratēģiskās plānošanas procesu.
- 2.6. Uzņēmumos, kuros nav skaidra deleģējuma, un iekšējās komunikācijas funkciju intuitīvi pilda personāla vadītāji un komunikācijas vai mārketinga vadītāji, iekšējā komunikācija netiek realizēta stratēģiski, jo, pirmkārt, nav skaidra deleģējuma vadīt, bet, otrkārt, vadošās pozīcijas tiecas ieņemt personāla vadītāji, kuriem, kā iepriekš secināts, nav vajadzīgo kompetenču efektīvai funkcijas vadībai.
- 2.7. Profesionāļiem ar komunikācijas un mārketinga zināšanām un kompetencēm ir potenciāls stiprināt iekšējo komunikāciju kā stratēģisku funkciju, taču to ir grūti realizēt, kamēr viņu pamata pienākumi ir saistīti ar ārējām ietekmes pusēm.
- 2.8. Viens no stratēģiskās iekšējās komunikācijas komponentiem ir simetriska iekšējās komunikācijas prakse. To biežāk var novērot uzņēmumos, kur funkciju īsteno komunikācijas/mārketinga profesionāļi sadarbībā ar personāla vadītājiem.
- 2.9. Lai organizācijas ietvaros varētu notikt paradigmas maiņa no pieejas "iekšējā komunikācija ir darbinieku informēšana, un par to var parūpēties gan komunikācijas, gan mārketinga, gan personāla vadības struktūrvienība" uz pārliecību, ka "iekšējā komunikācija ir stratēģiskās vadības process, kura rezultātā vadība veido attiecības ar iekšējām ietekmes pusēm visos līmeņos, un tas paaugstina uzņēmuma konkurētspēju", ir vajadzīga uzņēmumu vadītāju dziļāka izpratne par stratēģiski vadītu iekšējo komunikāciju un par savu lomu šajā procesā.

**3. Aizstāvēšanai izvirzītā tēze daļēji apstiprinās:** Pastāv sakarība starp neskaidru iekšējās komunikācijas funkcijas deleģējumu un zemiem darbinieku iesaistes rādītājiem.

*Šo tēzi apstiprina šādi promocijas darba gaitā veiktie secinājumi:*

3.1. *Gallup* veikto pētījumu rezultāti liecina, ka katru gadu neiesaistīto darbinieku dēļ, valstis cieš miljardiem eiro lielus zaudējumus (secinājums izriet no tā, ka darbinieki, kas jūtas neiesaistīti, biežāk ir neattaisnotā prombūtnē vai ātrāk izšķiras par darba nespējas lapas izmantošanu, lai īstenotu savas personīgās intereses uz uzņēmumu vai nodokļu maksātāju rēķina). Tā kā pētījumi liecina, ka iekšējās komunikācijas prakse uzņēmumos ietekmē darbinieku iesaistes līmeni, pastāv iespēja, ka tieši iekšējā komunikācija ir neizmantotais potenciāls ekonomisko rādītāju uzlabošanai.

3.2. Lai arī šajā promocijas darbā paralēli iekšējās komunikācijas vadības prakses izpētei veiktajā darbinieku iesaistes pētījumā nav atklāta neapstrīdami konstatējama saikne starp darbinieku iesaistes līmeni un to, kurš uzņēmumā īsteno iekšējo komunikāciju, ir konstatētas pazīmes, ka deleģējuma trūkums varētu būt faktors, kas neļauj izpausties iekšējās komunikācijas kā stratēģiskas funkcijas potenciālam, un līdz ar to darbinieku iesaistes rādītāji ir viduvēji.

**4. Aizstāvēšanai izvirzītā tēze apstiprinās:** Veiksmīgai un stratēģiskai iekšējās komunikācijas īstenošanai šī funkcija ir jāizceļ ārpus organizācijas struktūrshēmas.

*Šo tēzi apstiprina šādi promocijas darba gaitā veiktie secinājumi:*

4.1. Analizējot organizācijas teoriju no diferenciacijas un integrācijas perspektīvas un vērtējot uzņēmumos izpētīto, jāsecina, ka iekšējās komunikācijas vadības funkcijas īstenošanā trūkst līdzsvara starp funkciju sadalīšanu un to integrāciju.

4.2. Pētītajos uzņēmumos stratēģisku iekšējās komunikācijas īstenošanu apgrūtina šīs funkcijas vieta tradicionālajā uzņēmuma struktūrā, kur fragmentārs iekšējās komunikācijas funkcijas īstenojums izriet no tā, kuras struktūrvienības atbildībā tā ir nodota. Ja iekšējās komunikācijas īstenošana nodota personāla vadības nodaļai, tā to realizē savu kompetenču robežās, ja mārketinga vai komunikācijas nodaļai, tad attiecīgi šo nodaļu kompetenču ietvaros.

- 4.3. Pamatojoties uz 3.2. secinājumu, iekšējā komunikācija kā funkcija būtu “jāizceļ ārpus tradicionālās” struktūras ar tai raksturīgo katrai funkcijai atbilstošo struktūrvienību, kas rada “funkcionālo siļu” (functional silos) kultūru un iekšējās komunikācijas īstenošanu padara fragmentāru, tādējādi samazinot iespēju, ka šī funkcija var tikt īstenota stratēģiskā līmenī.
- 4.4. Neskaidra funkcijas atbildība rada slēptu konfliktu starp dažādām organizācijas funkcijām jautājumā par to, kurš ir atbildīgs par iekšējo komunikāciju, un tas noved pie fragmentāras iekšējās komunikācijas īstenošanas. Tāpēc, lai stiprinātu iekšējo komunikāciju kā daļu no stratēģiskās vadības procesa, uzņēmumu vadītājiem būtu svarīgi skaidri noteikt atbildību par iekšējās komunikācijas vadīšanu.
- 4.5. Iekšējā komunikācija nav un nevar būt tikai viena darbinieka uzdevums uzņēmumā. Pētījumā iesaistītie dalībnieki norāda, ka ir vajadzīga sadarbība starp dažādām funkcijām. Tas skaidri iezīmē iekšējās komunikācijas kā starpdisciplināras funkcijas raksturu – tās vadībā un īstenošanā ir jāiesaistās uzņēmuma vadītājam, personāla, komunikācijas, mārketinga, informācijas tehnoloģiju un pamatfunkciju vadītājam, tomēr komunikācijas, mārketinga vai personāla vadības struktūrvienība to nedrīkstētu vadīt diferenciacijas modeļa ietvaros. Tas varētu radīt situāciju, kurā iekšējās komunikācijas realizācija ir atkarīga no tā, kā šo funkciju izprot struktūrvienība, kurai tā ir uzticēta.
- 4.6. Lai iekšējo komunikāciju uzņēmumā vadītu stratēģiski, atbildīgajam nepieciešama izpratne un kompetences jautājumos, kas saistīti gan ar uzņēmējdarbību un tās stratēģisko vadību, gan ar personāla, komunikācijas un mārketinga instrumentiem, gan organizācijas psiholoģiju un informācijas tehnoloģiju pielietojumu. Tā kā tik plašs kompetenču loks vienam profesionālim nav bieži vērojama parādība, uzņēmuma ietvaros ir jārada funkcionālā sistēma, kurā visas šīs kompetences ir pārstāvētas un var darboties iekšējās komunikācijas stratēģiskā mērķa īstenošanai.
- 4.7. Promocijas darba izstrādes gaitā secināts, ka ir nepieciešams modelis, kas veicina vadītāju domāšanas paradigmas maiņu attiecībā uz stratēģiski vadītu iekšējo komunikāciju, kā arī sniegts procesa apraksts iekšējās komunikācijas integrētai funkcionālajai vadīšanai (atspoguļots 4.nodaļā).

Apkopojot secinājumus par iekšējās komunikācijas funkcijas atbildību un stratēģisku vadīšanu, jāuzsver fakts, ka šobrīd pastāvošā fragmentārā pētniecības prakse un uzņēmumos īstenotā iekšējās komunikācijas vadīšanas pieeja rada riskus uzņēmumu

darbības ilgtspējai, kas pakārtoti ietekmē arī valsts ekonomisko izaugsmi. Tāpēc, sniedzot ieguldījumu šo problēmjaudājumu apzināšanā, Autore piedāvā risinājumus situācijas uzlabošanai.

## Priekšlikumi

Balstoties uz darbā veikto izpēti un analīzi, kā arī ņemot vērā ilggadējo profesionālo pieredzi iekšējās komunikācijas vadībā, Autore risina arī beidzamo šī promocijas darba uzdevumu - izstrādāt rekomendācijas iekšējās komunikācijas vadībā iesaistīto nozaru asociācijām, augstākās izglītības iestādēm, vadības konsultantiem un turpmākās pētniecības vajadzībām. Šajā nodaļā Autore sniedz savu redzējumu par iekšējās komunikācijas funkcijas attīstību un piedāvā ieteikumus visām iesaistītajām pusēm, kuru interesēs būtu šīs funkcijas efektīva vadība uzņēmumos.

### *Uzņēmumu vadītājiem*

Šis promocijas darbs atklāj problēmu loku, kas saistīts ar iekšējās komunikācijas kā funkcijas vadīšanu un īstenošanu uzņēmumos. Izpētes rezultāti nepārprotami norāda uz to, ka deleģējums konkrētam darbiniekam vēl nenozīmē viņa spēju šo deleģējumu pieņemt un kvalitatīvi realizēt. Iezīmējas skaidra atšķirība starp “būt atbildīgam par iekšējo komunikāciju” un “vadīt iekšējo komunikāciju”. Novērojumi atklāj, ka pirmais, ar atbildību saistītais uzstādījums pieļauj diskusiju un atver redzējumu par ieinteresētajiem šīs funkcijas pārraudzībā, bet otrais uzstādījums, kas ir iekšējās komunikācijas vadītspējas jautājums, uzrāda situāciju ka atbildīgi ir gatavi būt vairāku nozaru profesionāļi, bet ne vienmēr tas nozīmē spēju uzņemties atbildību par iekšējās komunikācijas funkcijas vadīšanu. Pamatojoties uz šīm atziņām, Autore rekomendē uzņēmumu vadītājiem **pārskatīt iekšējās komunikācijas kā funkcijas vietu uzņēmumā, analizējot, kas to īsteno un vada, un cik lielā mērā uzņēmuma iekšējās komunikācijas mērķis ir saistīts ar izvirzītajiem uzņēmējdarbības stratēģiskajiem mērķiem. Tas nozīmē arī skaidri deleģēt, kurš uzņēmumā vadīs iekšējo komunikāciju, lai tā pildītu savu stratēģisko lomu, nevis pamatojoties uz priekšstatu par to, kam jābūt atbildīgajam, bet balstoties kompetencēs, kas nepieciešamas, lai šo funkciju vadītu stratēģiski (skatīt 5.nodaļu).**

Tāpat šī pētījuma rezultāti liecina par to, ka iekšējai komunikācijai kļūstot par daļu no komunikācijas, mārketinga vai personāla vadības struktūrvienības dienaskārtības, šī funkcija zaudē savu prioritāti un līdz ar to arī stratēģisko lomu. Tāpēc vadītājam svarīgi

ir izvērtēt iespēju “izcelt” šo funkciju ārpus tradicionālās uzņēmuma struktūras un hierarhijas, radot starpdisciplināru atbildības platformu, ko raksturo šādas pazīmes:

- Atkarībā no uzņēmuma izmēra un struktūras grupas sastāvā būtu jābūt komunikācijas, mārketinga, personāla vadības, informācijas tehnoloģiju vadītājiem vai speciālistiem un galveno pamatfunkciju vadītājiem.
- Grupas vadība būtu jādeleģē profesionālim, kurš ir daļa no vadības grupas un kurš izprot komunikācijas vadību, personāla vadību un stratēģisko vadību kā svarīgus uzņēmuma darbības komponentus.
- Starpdisciplinārās grupas vadītājam būtu jābūt tieši subordinētam uzņēmuma vadītājam.
- Šīs grupas ietvaros būtu jārada vienots iekšējās komunikācijas mērķis, tas jāsinchronizē ar uzņēmējdarbības mērķiem, jāplāno aktivitātes tā, lai katrs no grupas dalībniekiem efektīvi pildītu savu lomu mērķa sasniegšanā.

Promocijas darba rezultāti iezīmē tendenci, ka uzņēmumu vadītāji nepievērš uzmanību skaidras iekšējās komunikācijas stratēģiskās vadības sistēmas radīšanai, kas noved pie tā, ka funkcijas īstenotāju grupā var pastāvēt dažādi viedokļi par to, kāds ir iekšējās komunikācijas mērķis uzņēmumā. Šāda situācija jau pašos pamatos neļauj radīt saikni ar biznesa stratēģiskajiem mērķiem un veidot stratēģiju mērķu sasniegšanai. Lai iekšējā komunikācija varētu realizēt savu stratēģisko potenciālu, Autore rekomendē **sekot iekšējās komunikācijas vadības procesa modelim, kas izstrādāts šajā promocijas darbā. Tas soli pa solim atspoguļo procesu, kas uzņēmumos palīdzētu realizēt ar biznesa mērķiem saskaņotu iekšējās komunikācijas vadības praksi.** Taču jāņem vērā, ka šis modelis efektīvi strādās tikai tādā gadījumā, ja procesā būs iesaistīts uzņēmuma vadītājs un visi 5.4.attēlā minētie vadības grupas pārstāvji. Modeļa neveiksmīgas izmantošanas piemērs būtu situācija, kurā uzņēmuma vadītājs deleģē uzdevumu, piemēram, personāla vai komunikācijas vadītājam, uzliekot arī visu atbildību par šī procesa īstenošanu. Kā atklājies izpētes gaitā, **iekšējā komunikācija ir starpdisciplināra funkcija, kuras realizēšanā jāiesaistās gan uzņēmuma vadītājam, gan komunikācijas, gan personāla vadības, gan informācijas tehnoloģiju profesionāļiem, gan arī svarīgāko pamatfunkciju vadītājiem.**

### *Augstākās izglītības iestādēm*

Analizējot citu pētnieku publikācijas un vērojot organizācijās pastāvošo praksi, Autore secina, ka, lai notikt domāšanas paradigmas maiņa par iekšējās komunikācijas kā funkcijas lomu organizācijā, būtu vērts analizēt periodu, kad vadītājiem rodas pirmie priekšstati, zināšanas un uzskati par iekšējās komunikācijas vadību uzņēmumos. Tās ir augstākās izglītības iestādes, kas realizē uzņēmējdarbības vadības programmas un izglīto nākamo vadītāju paaudzi. Tāpēc Autore rekomendē **visām augstskolām un universitātēm, kas realizē šīs programmas bakalaura, maģistra studiju līmenī, pievērst uzmanību studiju saturam un izvērtēt, cik lielā mērā jauno vadītāju kursu programmās iekšējā komunikācija tiek analizēta kā stratēģiskās vadības komponente. Tāpat būtu nepieciešams izvērtēt, vai saturs sniedz zināšanas un kompetences stratēģiskā iekšējās komunikācijas vadīšanā uzņēmumā. Autore arī rekomendē augstākās izglītības iestādēm attīstīt starpdisciplināras studiju programmas, kas jau studiju laikā ļautu topošajiem vadītājiem, komunikācijas vadītājiem, personāla vadītājiem, mārketinga vadītājiem un informācijas tehnoloģiju vadītājiem strādāt kopā dažādās projektu grupās, tādējādi sekmējot vienotu izpratni par sadarbības nozīmīgumu uzņēmuma ietvaros, kas perspektīvā mazinātu funkcionālo siļu kultūru uzņēmumos.** Veiksmes faktors uzņēmumu konkurētspējas paaugstināšanā ir tieši spēja sadarboties uzņēmuma ietvaros un problēmjuautājumu vadībā izmantot integrācijas pieeju.

Savukārt augstākās izglītības pētniecības jomā Autore rekomendē **radīt un attīstīt pētniecības projektus, kuros sekmēta starpdisciplināru pētījumu īstenošana, kas integrētu vadības un komunikācijas nozares, izvairoties no fragmentācijas arī akadēmiskā līmenī.**

### *Nozaru asociācijām*

Kā konstatēts šajā darbā k, ar iekšējās komunikācijas funkcijas realizāciju ir saistītas vairākas profesionālās nozares: komunikācija un mārketingas, personāla vadība, organizāciju psiholoģija, informācijas tehnoloģijas. Taču nereti šo nozaru profesionāļu vidū ir atšķirīgi uzskati par to, kurš ir atbildīgs par iekšējo komunikāciju, kas savukārt rada slēptu konfliktu starp funkcijas izpildītājiem. Tāpēc Autore rekomendē **asociāciju līmenī izglītot biedrus par to, kas ir stratēģiski vadīta iekšējā komunikācija un cik lielā mērā konkrētās nozares profesionāļi var vadīt iekšējo komunikāciju savas kompetences**

**ietvaros.** Tāpat būtu lietderīgi veidot kopīgu diskusijas platformu ar citu nozaru asociāciju biedriem, kas saistīti ar šo funkciju uzņēmumos, apskatot jautājumus, kas skaidro, kā iekšējo komunikāciju vadīt integrēti, neatdalot no kopējā uzņēmuma stratēģiskās vadības procesa.

### *Uzņēmējdarbības vadības konsultantiem*

Līdzīgi kā nozaru asociācijās, arī konsultanti pārstāv dažādas nozares un nodrošina konsultācijas, kas saistītas ar iekšējās komunikācijas uzlabošanu uzņēmumos. Problēma ir apstākļi, ka katrai no šīm nozarēm ir fragmentārs skatījums uz iekšējo komunikāciju, kas var novest pie situācijas, kurā trīs dažādu nozaru konsultanti sniedz atšķirīgus padomus iekšējās komunikācijas uzlabošanā, bet neņem vērā iekšējās komunikācijas starpdisciplināro raksturu un tās kompleksumu. Tāpēc konsultantiem, kas strādā ar uzņēmumu vadītājiem, Autore rekomendē **ņemt vērā šos aspektus un arī savās konsultāciju praksēs par orientieri kvalitatīvām konsultācijām iekšējās komunikācijas uzlabošanai uzņēmumos izmantot šajā promocijas darbā izstrādātos modeļus.**

### *Pētniekiem turpmāko pētījumu veikšanai*

Promocijas darba teorētisko pētījumu apzināšanas gaitā, iezīmējās problēmjautājums, kas saistīts ar zinātnisko nozaru nošķirumu iekšējās komunikācijas pētniecībā. Vairums pētījumu, kuri skaidro iekšējās komunikācijas starpdisciplināro raksturu un vadītāju nozīmīgo lomu šīs funkcijas realizācijā, ir komunikācijas un mārketinga zinātnes nozares pētnieku izstrādāti. Būtībā problemātika tiek izgaismota virzienā no apakšas uz augšu, ja to vērtētu no uzņēmuma hierarhijas perspektīvas – darbinieks māca vadītāju, kas pēc būtības apgrūtina problēmas risināšanu. Tāpēc Autore rosina **zinātniekiem no dažādām nozarēm (organizācijas teorija, stratēģiskā vadība, komunikācija, organizāciju psiholoģija, personāla vadība), kas pēta iekšējās komunikācijas problemātiku, apvienoties starpdisciplinārās pētījumu grupās, un radīt integrētu skatījumu uz iekšējās komunikācijas funkcijas vadību uzņēmumā.**

Savukārt nākotnes pētījumi varētu būt saistīti ar šajā darbā izstrādātā funkcionālā modeļa testēšanu uzņēmumu vidē un tā dzīvotspējas izvērtēšanu. Darba ietvaros atklājās arī uzņēmumu vadītāju uzskats, ka viņi paši lielā mērā ir atbildīgi par iekšējo komunikāciju, bet būtu vērtīgi veikt padziļinātus pētījumus par viņu iesaisti iekšējās komunikācijas stratēģiskajā vadībā.

## IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS

1. Akhtar, Ch. S., Awan, S. H., Naveed, S., & Ismail, K. (2018). A comparative study of the application of systems thinking in achieving organizational effectiveness in Malaysian and Pakistani banks. *International Business Review*, 27(4), 767-776. doi: 10.1016/j.ibusrev. 2018.01.001
2. Akhmetshin E.M., Kulibanova V.V., Ilyina I.A., Teor T.R., (2020), Innovative Internal Communications Tools and Their Role in Fostering Ethical Organization Behavior, *Authorized licensed use limited to: Auckland University of Technology*. Downloaded on June 06,2020 at 13:50:24 UTC
3. Al Samman, A. M., & Mohammed, A. T. I. (2021). The mediating role of job satisfaction and affective commitment in the relationship between internal marketing practices and customer orientation. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(4), 847-872. doi:10. 1108/IJOA-06-2020-2254
4. Al-Weshah, G. A. (2019). Towards internal marketing practices in enhancing job engagement: Practical evidence from Jordanian hospitals. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 13(1), 40-56. doi: 10.1108/IJPHM-11-2017-0063
5. Andersson, R. (2019). Employee Communication Responsibility: Its Antecedents and Implications for Strategic Communication Management. *International Journal of Strategic Communication*, 13(1), 60-75. doi: 10.1080/1553118X.2018.1547731
6. Andreadis, N. (2009). Learning and organizational effectiveness: A systems perspective. *Performance Improvement*, 48(1), 5–11. doi:10.1002/pfi.20043
7. Araujo, M., & Miranda, S. (2020). Multidisciplinary in internal communication and the challenge ahead. *Corporate Communications: International Journal*, Emerald Publishing Limited, 1356-3289. doi: 10.1108/CCIJ-01-2020-0012
8. Baird, L., K. Kram (1983). Career dynamics: Managing the superior/subordinate relationship. *Organizational Dynamics*, 11(4), 46-64.
9. Bakar, B. M., & H. A. (2018). 'Corporate\_communication\_and\_strategic\_management\_h pdf'. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR)*, 186, 240-244.
10. Barona, A. (2011). Aligning Internal Employee Communication with Business Strategy. In T. Gillis (Ed.), *The IABC handbook of organizational communication* (pp. 93-107). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
11. Baruch, Y. & Holtom, B. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations*, 61(8), 1139–1160.



12. Byrne, E., Nicholson, B., & Salem, F. (2011). Information communication technologies and the millennium development goals. *Information Technology for Development*, 17(1), 1-3.
13. Bolland, E.J. (2017). Key Functions of Strategic Management, *Comprehensive Strategic Management*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 29-55.
14. Boyatzis, R. E., & Soler, C. (2012). Vision, leadership and emotional intelligence transforming family business. *Journal of Family Business Management*, 2(1), 23-30.
15. Buffington, J. (2004). Can human resources and internal communications peacefully coexist. *Internal Communications*, 10, 33-35.
16. Caune, J., Dzedons A., Pētersons L. (2000). *Stratēģiskā vadīšana*, Izdevniecība Kamene, Rīga 232 lpp. ISBN 9984636267.
17. Chalmers, S. (2008). The Changing Role of Internal Communications. Are Required Practitioner Competencies Keeping Pace with the Opportunities and Challenges?.
18. *Change Integrated organizational communication*, Proceedings of FIKUSZ '14 Symposium for Young Researchers, 2014, 249-260.
19. Christensen, T., L., & Cornelissen, J. (2010). *Bridging Corporate and Organizational Communication: Review, Development and a Look to the Future*. *Management Communication Quarterly*, 25(3), 383-414.
20. Chun H.Y, Rainey H.G. (2005). Goal Ambiguity and Organizationa; Performance in U.S. Federal Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*. 15(4), 529-557.
21. Cohen, J. (1992). *A power primer*. *Psychological bulletin*, 112(1), 155.
22. Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
23. Coric, D. S., & Vokic, N. P. (2009). The roles of internal communications, human resource management and marketing concepts in determining holistic internal marketing philosophy". *Zagreb International Review of Economics and Business*. 12(2), 87-105.
24. Cornelissen, J., Bekkum, T., & Ruler, B. (2006). Corporate Communications: A Practice-based Theoretical Conceptualization. *Corporate Reputation Review*, 9(2), 114-133. doi: 10.1057/palgrave.crr.1550015
25. Cowan, D. (2017). *Strategic Internal Communication. How to build employee engagement and performance. Second Edition*. London: Cogan Page.

26. Crescenzo, S. (2011). Integrating employee communications media. *The IABC hand-book of organizational communication: A guide to internal communication, public relations, marketing, and leadership*, 219-230.
27. De Busy, M. N., Ewing, T. M., & Pitt, L. F. (2003). Stakeholder theory and internal marketing communication: a framework for analyzing the influence of new media. *Journal of Marketing Communications*, 9, 147-161.
28. Daymon C., Holloway I. (2002). *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. Routledge. London and New York.
29. Delport, M. (2020). Lost in Communication in Higher Education. *Communicatio*, 46(3), 106-126.
30. Desmidt, S., & George, B. (2015). Do We See Eye to Eye? The Relationship Between Internal Communication and Between-Group Strategic Consensus. *Management Communication Quarterly*, 30(1), 84-102. doi: 10.1177/0893318915609406
31. Dolphin, R. R. (2005). Internal Communication: Today's strategic imperative. *Journal of Marketing Communications*, 11(3), 171-179.
32. Drzewiecka, M., & Roczniowska, M. (2018). The relationship between perceived leadership styles and organisational constraints: An empirical study in Goleman's typology. *European review of applied psychology*, 68(4-5), 161-169.
33. Eisenberg, A., Davidova, J., & Kokina, I. (2018). The interrelation between organizational learning culture and organizational citizenship behavior. *Rural Environment, Education, Personality*, 11, 11-12.
34. Eisenhardt Kathleen M. (1989). Building Theories from Case study Research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
35. Falkheimer, J., Heide, M., Nothhaft, H., Platen, S., Simonsson, C., & Andersson, R. (2017). Is Strategic Communication too important to be left to Communication Professionals? *Public Relations Review*, 43(1), 91-101. doi: 10.1016/j.pubrev.2016.10.011
36. Fletcher, M. (1999). The effects of internal communication, leadership and team performance on successful service quality implementation: A South African perspective. *Team performance management: An international journal*, 5(5), 150-163.
37. Freeman R.E. (2010). *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press, USA, New York.
38. Freitag, A. R., & Picherit-Duthler, G. (2004). Employee benefits communication: proposing a PR-HR cooperative approach. *Public Relations Review*, 30(4), 475-482. doi: 10.1016/j.pubrev.2004.08.006

39. Frost, S., Lawrence, J., Dhaliwal, A., Bridges, R. (2014). The State of Employee Engagement. <https://www.hrzone.com/resources/the-state-of-employee-engagement> (skatīts 24.07.2023.)
40. Galpin, T., Hilpirt, R., & Evans, B. (2007). The connected enterprise: beyond division of labor, *Journal of Business Strategy*, 28(2), 38-47. doi: 10.1108/02756660710732648
41. Gallagher (2021). Gallagher – state of the sector 2021. Available at: [www.ioic.org.uk/industry-news/newstate-of-the-sector-survey-suggests-slow-progress-in-internal-comms](http://www.ioic.org.uk/industry-news/newstate-of-the-sector-survey-suggests-slow-progress-in-internal-comms) (skatīts 31.08.2023.)
42. Gallagher (2023). Gallagher – state of the sector 2022/23. Available at: <https://www.ajg.com/employeeexperience/state-of-the-sector-2023/> (skatīts 31.08.2023.)
43. Gallup (2012). State of the Global Workplace. [https://media.websitecdn.net/sites/674/2020/05/State\\_of\\_the\\_Global\\_Workplace\\_Report.pdf](https://media.websitecdn.net/sites/674/2020/05/State_of_the_Global_Workplace_Report.pdf) (skatīts 24.07.2023.)
44. Galván, I.P. (2019). The Background of Organizational Structures, Designing Local e-Government: The Pillars of Organizational Structure, *Emerald Publishing Limited*, Bingley, pp. 5-52. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-227-620191002>
45. García-Carbonell, N., Martín-Alcazar F., G. Sanchez-Gardey. (2015). The views of Spanish HR managers on the role of internal communication in translating HR strategies into HRM systems, *European Management Journal*, 1-13 <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2015.11.007>
46. George, D., & Mallery, P. (2003). SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon
47. Goodman, M. B. (2000). Corporate communication: the American picture. *Corporate Communications: An International Journal*, 5(2), 69-74. doi: 10.1108/13563280010372496
48. Gregory, A. (2018). Communication management. *The International Encyclopedia of Strategic Communication*, Routledge, 216-229.
49. Grimshaw, J., & Mike, B. (2008). How mature is your internal communication function?. *Strategic Communication Management*, 12(3), 28.
50. Grunig, J. E. (1992). *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, Publisher.
51. Grunig, J. E. (2006). Furnishing the edifice: Ongoing research on public relations as a strategic management function. *Journal of Public Relations Research*, 18, 151-176.

52. Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
53. Grunig, R., & Kuhn, R. (2018). Strategic Planning. *The International Encyclopedia of Strategic Communication*, Routledge, 1533-1543.
54. Gupta, K. P., & Sengar, R. (2020). Organizational communication in higher educational institutions: scale development and validation. *Int. J. Education Economics and Development*, 11(1).
55. Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of management Journal*, 44(1), 180-190.
56. Hallahan, K., Holtzhausen, D., Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). *Defining Strategic Communication*. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3–35.
57. Hankinson, P. (2004). The internal brand in leading UK charities. *Journal of Product & Brand Management*, 13(2), 84-93.
58. Harter, K.J, Schmidt F.L., Killham E.A, Asplund J.W. (2006). Q12 Meta-Analysis. Gallup Consulting. <https://docplayer.net/1648437-Q-12-meta-analysis-james-k-harter-ph-d-frank-l-schmidt-ph-d-emily-a-killham-m-a-james-w-asplund-m-a.html> (skatīts 24.07.2023.)
59. Hatch, M. Jo. (1997). *Organization Theory: Modern, Symbolic, Postmodern Perspectives*. Oxford University Press.
60. Hatch, M. Jo., & Cunliffe, A. (2013). *Organization Theory: Modern, Symbolic, Postmodern Perspectives*. Third Edition. Oxford University Press.
61. Heath, R. L., & Johansen, W. (2018). *The International Encyclopedia of Strategic Communication*, 3, Wiley-Blackwell, New Jersey.
62. Heide, M. & Simonsson, C. (2014). Developing internal crisis communication: New roles and practices of communication professionals. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(2), 128-146. doi: 10.1108/CCIJ-09-2012-0063
63. Hendrawan, B., Elshof, M., & Verkuil, L. (2021). Internal communication education in universities of applied sciences in the Netherlands. *Journal of Communication Management*, 25(1), 34-49. doi: 10.1108/JCOM-11-2019-0151
64. Henrique, P., Soares, L., & Del Gaudio, R. (2018). *Megaphones out, Smartphones In. Practices, challenges, and dilemmas of communication with employees*. San Paulo: Aberje.

65. Holtzhausen, D. (2002). The effects of a divisionalized and decentralized organizational structure on a formal internal communication function in a South African organization. *Journal of Communication Management*, 6(4), 323-339. doi: 10.1108/13632540210807152
66. Huang, Y., & Rundle-Thiele, S. (2014). The Moderating effect of cultural congruence on the internal marketing practice and employee satisfaction relationship: An empirical examination of Australian and Taiwanese born tourism employees. *Tourism Management*, 42, 196-206.
67. Hume, J., & Leonard, A. (2013). Exploring the strategic potential of internal communication in international non-governmental organizations. *Public Relations Review*, 40(2), 294-304. doi: 10.1016/j.pubrev.2013.10.011
68. Invernizzi, E., Biraghi, S., & Romenti, S. (2016). Entrepreneurial communication and the strategic role of internal communication. ISSN 0393-5108.
69. Jiang, H., Luo, Y., & Kulemeka, O. (2016). Social media engagement as an evaluation barometer: Insights from communication executives. *Public relations review*, 42(4), 679-691.
70. Jin, M., & Kim, B. (2022). Effects of ESG Activity Recognition Factors on Innovative Organization Culture, Job Crafting, and Job Performance. *Administrative Sciences*, 12(4), 127.
71. Jones, T. M. (1995). Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404-437.
72. Jones, T. M., Felps, W., & Biglijs, G.A. (2007). Ethical Theory and Stakeholder-Related Decisions: The Role of Stakeholder Culture. *Academy of Management Review*, 32(1), 137-155.
73. Joseph, J., Baumann, O., Burton, R., & Srikanth, K. (2018). Reviewing, Revisiting, and Renewing the Foundations of Organization Design", *Organization Design . Advances in Strategic Management*, 40. Emerald Publishing Limited, Bingley, 1-23. doi: 10.1108/S0742-332220180000040012
74. Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
75. Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302-314. doi: 10.1108/13563280510630106
76. Kenan, W. R., & Hazleton, V. (2006). Public Relations Theory II, Chapter 11: Internal Public Relations, Social Capital, and the Role of Effective Organizational Communication, 311-321.

77. Keyton, J. (2017). Communication in Organizations, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour.
78. Klein, J. T., & Gagnon, P. (2013). The state of the field: Institutionalization of interdisciplinarity. *Issues in Interdisciplinary Studies*.
79. Konigswieser, R., & Hillebrand, M. (2005). Systemic Consultancy in Organizations. Concepts-Tools-Innovations, Carl-Auer, Germany.
80. Koriča, D. S., & Vokiča, N. P. (2009). The Role of Internal Communications, Human Resource Management and Marketing Concepts in Determining Holistic Internal Marketing Philosophy. *Zagreb International Review of Economics & Business*, 12(2), 87-105.
81. Kornberger, M. (2016). The visible hand and the crowd: Analyzing organization design in distributed innovation systems. *Strategic Organization*, 15(2), 174-193. doi:10.1177/1476127016648499.
82. Kotsev, E. (2021). *Socio-Spsychological Dimensions of Obedience and Subordination in Organizations*, XIV. IBANESS Congress Series on Economics, Business and Management – Plovdiv / Bulgaria (May 29-30).
83. Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., & Buyruk, L. (2010). The human dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 171-214.
84. Latham, J. R. (2009). Complex system design: Creating sustainable change in the mortgage-finance system. *Quality Management Journal*, 16(3), 7.
85. Latham, J. R. (2016). Create the Organization You Really Want!: Leadership and Organization Design for Sustainable Excellence. *Organization Design Studio*, Ltd. USA.
86. Latham, J. R. (2012). Management system design for sustainable excellence: Framework, practices, and considerations. *Quality Management Journal*, 19(2), 15.
87. Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1969). Developing organizations: Diagnosis and action.
88. Leana, C. R. (1986). Predictors and consequences of delegation. *Academy of Management Journal*, 29(4), 754-774. Available at: <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/255943>
89. Lee, Y., & Yue, C. A. (2020). Status of internal communication research in public relations. An analysis of published articles in nine scholarly journals from 1970 to 2019. *Public Relations Review*, 46(3). doi: 10.1016/j.pubrev.2020.101906
90. Lee, Y., Tao, W., Li, J.-Y. Q., & Sun, R. (2021). Enhancing employees' knowledge sharing through diversity-oriented leadership and strategic internal communication

- during the COVID-19 outbreak. *Journal of Knowledge Management*, 25(6), 1526-1549. doi: 10.1108/JKM-06-2020-0483
91. Lemay, N. V., Sullivan, T., Jumbe, B., & Perry, C. P. (2012). Reaching remote health workers in Malawi: baseline assessment of a pilot mHealth intervention. *Journal of health communication*, 17(sup1), 105-117.
  92. Linjuan Rita Men, D. S. (2014). The Effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication and Employee-Organization Relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26, 301-324.
  93. Little, B. & Little, P.. (2006). Employee engagement: Conceptual issues. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*. 10. 111-120.
  94. Liu, G., Ko, W. W., & Chapleoc, C. (2017). Managing employee attention and internal branding. *Journal of Business Research*, 79, 1-11. doi: 10.1016/j.jbusres.2017.05.021
  95. Mackenzie, M. (2010). Manager Communication and workplace trust: Understanding manager and employee perceptions in the e-world. *International Journal of Information Management*, 30, 529-541.
  96. Marcus, A. A., & Cohen, N. A. (2017). *Management Strategy. Achieving Sustained Competitive Advantage*. Third Edition. Mc Graw Hill Education, New York.
  97. Mārtinsone K. & Pipere A. (2021). *Zinātniskās darbības metodoloģija: starpdisciplināra perspektīva*. RSU. Rīga.
  98. Mārtinsone K. & Pipere A. (2011). *Ievads pētniecībā. Stratēģijas. Dizaini. Metodes*. SIA izdevniecība RaKa. Rīga.
  99. Mārtinsone K., Pipere A., Kamerāde D. (2016). *Pētniecība. Teorija un Prakse*. SIA izdevniecība RaKa. Rīga.
  100. Mazzei, A. (2014). Internal communication for employee enablement: Strategies in American and Italian companies. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(1), 82-95. doi: 10.1108/CCIJ-08-2012-0060
  101. Men, L. R. (2014). Strategic Internal Communication: *Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction*. Management Communication Quarterly.
  102. Mena, R. L. (2015). The Internal Communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness. *Public Relations Review*, 41, 461-471.
  103. Mengs, J. & Pans, P. (2012). Using balanced set of measures to focus of long-term competency in internal communication. *Public Relations Review*, 38(3), 484-490.

104. Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2).
105. Mišanková, M., & Kočišová, K. (2014). *Strategic implementation as a part of strategic management*. Contemporary Issues in Business, Management and Education conference. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 110.
106. Mohamad, B. & Bakar, H. A. (2018). Corporate communication and strategic management: history, operational concept and integration. *Advances in Social Sciences, Educational and Humanities Research*, 186, 240-244.
107. Mohamad, B., Bakar, A. H., Halima, H., & Ismail, A. R. (2014). Corporate communication management (CCM) and organisational performance: a review of the current literature, conceptual model and research propositions. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 155, 115-122. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.10.266
108. Moss, D. et al. (2017). Structure of the public relations/communication department: Key findings from a global study. *Public Relations Review*, 43(1), 80-90. doi: 10.1016/j.pubrev.2016.10.019
109. Millins L.J., Dossor P. (2013). *Hospitality Management and Organizational Behaviour*. Fifth Ed. Pearson Education, 489 p. ISBN: 0273758373
110. Mullins L. J., Christy G. (2016). *Management and Organisational Behaviour – 11th ed.* Pearson, 680 p. ISBN:1292088486.
111. Neila, S. M., & Jiang, H. (2017). Functional silos, integration & encroachment in internal communication. *Public Relations Review*, 43, 850-862. doi: 10.1108/CCIJ-01-2020-0012
112. Neila, S. M. (2015). Emerging Issues in Internal Communications: General shifts, Internal Social Media & Engagement. *Public Relations Journal*, 9(4). Available online:
113. Nothhaft, H. (2016). A Framework for Strategic Communication Research: A Call for Synthesis and Consilience. *International Journal of Strategic Communication*, 10(2), 69-86.
114. Ots, M., & Nyilasy, G. (2015). Integrated marketing communications (IMC): Why does it fail?: An analysis of practitioner mental models exposes barriers of IMC implementation. *Journal of Advertising Research*, 55(2), 132-145.
115. Patton, M. Q. (2002). Two Decades of Developments in Qualitative Inquiry: A Personal, Experiential Perspective. *Qualitative Social Work*, 1(3), 261–283. <https://doi.org/10.1177/1473325002001003636>
116. Pološki Vokić, N., Rimac Bilušić, M., & Najjar, D. (2021). Building organizational trust through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(1), 70-83. doi: 10.1108/CCIJ-01-2020-0023



117. Papasolomou, I., & Vrontis, D. (2006). Building corporate branding through internal marketing: the case of the UK retail bank industry. *Journal of product & brand management*, 15(1), 37-47.
118. Pugh, S. D., & Dietz, J. (2008). Employee engagement at the organizational level of analysis. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 44-47.
119. Punjaisri, K., & Wilson, A. (2011). Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European journal of Marketing*, 45(9/10), 1521-1537.
120. Punjaisri, K., Evanschitzky, H., & Wilson, A. (2009). Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of service management*, 20(2), 209-226.
121. Quirke, B. (2008). Making The Connections. Using internal communication to turn strategy into action, Second Edition, Gower Publishing Limited, UK.
122. Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1993). The scope of internal marketing: Defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, 219-232. doi: 10.1080/0267257X.1993.9964234
123. Rasche, A., & Seidl, D. (2016). A Luhmannian Perspective on Strategy: Strategy as Paradox and Meta-Communication. *Critical Perspectives on Accounting*, 1-11. doi: 10.1016/j.cpa. 2017.03.004
124. Raščevska, M. (2005). Psihološko testu un aptauju konstruēšana un adaptācija. RaKa, Rīga.
125. Rothenberg, S. (2003). Knowledge content and worker participation in environmental management at NUMMI. *Journal of management studies*, 40(7), 1783-1802.
126. Ryyänänen, H., Pekkarinen, O., & Salminen, R. T. (2012). Supplier's internal communication in change process to solution business: Challenges and tentative research agenda. *jbm-Journal of Business Market Management*, 5(3), 154-172.
127. Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294-302.
128. Saary, R. (2014). The significance of internal communication in the management of successful change integrated organizational communication. *Proceedings of FIKUSZ '14 Symposium for Young Researchers*, 249-260.
129. Sandhu, S. (2009). Strategic Communication: An Institutional Perspective. *International Journal of Strategic Communication*, 3(2), 72-92.

130. Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross-national study. *Journal of cross-cultural psychology*, 33(5), 464-481.
131. Schein, E.H. (2010). The Role of Organization Development in the Human Resources Function. *OD Practitioner*, 42(4), 6-11.
132. Scholz W.R., Tietje O. (2002). *Embedded Case Study Methods Integrating Quantitative and Qualitative Knowledge*. Sage Publications, Inc., USA.
133. Semegine, E. T. (2001). Organizational Internal Communication As a Means of Improving Efficiency. *European Scientific Journal*, 8(15), 86-96.
134. Sharma, N., & Kamalanabhan, T. J. (2012). Internal corporate communication and its impact on internal branding: Perception of Indian public sector employees. *Corporate Communications: An International Journal*, 17(3), 300-322. doi: 10.1108/135632812 11253548
135. Shipper, F., Pearson, D. A., & Singer, D. (1998). A study and comparative analysis of effective and ineffective leadership skills of physician and non-physician health care administrators. *Health Services Management Research*, 11(2), 124-135.
136. Simcic Brønn, P. (2001). Communication managers as strategists? Can they make the grade?. *Journal of Communication Management*, 5(4), 313-326.
137. Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, N., & Tkalac Verčić, A. (2020). Does good internal communication enhance life satisfaction? *Journal of Communication Management*, 24(4), 363-376. doi: 10.1108/JCOM-11-2019-0146
138. Smith, L., & Mounter, P. (2008). *Effective Internal Communication*. Second Edition, Cogan Page Limited, London.
139. Soper, D.S. (2024). Critical Chi-Square Value Calculator [Software]. Available from <https://www.danielsoper.com/statcalc>
140. St Clair, L., & Deluga, R. J. (2001). Transformational leadership and mentoring: Theoretical links and practical implications.
141. Stegăroiu, I., & Talal, M. (2014). The Importance of Developing Internal Communication Strategy. *Valahian Journal of Economic Studies*, 5(19)(1), 63-70.
142. Strauss, B., & Hoffman, F. (2000). *Minimizing internal communication gaps by using business television in internal marketing: Directions for management*. Routledge. London.
143. Talals, M. (2013). Add Value to Internal Communication through Human Resources Management. *Valahian Journal of Economic Studies*, 4(18), 4, 21-30.

144. Tefera O., Migiro S., Moletsane M. (2019). The Relationship between Employee Engagement and Organisational Productivity of Sugar Industry in South Africa: The Employees' Perspective. *African Journal of Business and Economic Research*, 14( 1), 113- 134
145. Thompson, A. A., Peteraf, A. M., Gamble, J. E., & Strickland III, A. J. (2016). *Crafting and Executing Strategy*. Concepts and Readings. Twentieth Edition. Mc Graw Hill Education, New York.
146. Taylor, M., & Kent, M. L. (2014). Dialogic engagement: Clarifying foundational concepts. *Journal of public relations research*, 26(5), 384-398.
147. Varey, R. J., & Lewis, B. R. (1999). A broadened conception of internal marketing. *European journal of marketing*, 33(9/10), 926-944.
148. Varma, A., Pichler, S., & Simpson, P. (2006). HR and the Bottom-Line: The Impact of High Performance Work Systems. *Management & Labor Studies*, 31(4), 349-456.
149. Verčič, A. T., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review* 38, 223-230
150. Verčič, A. T., & Vokič, N. P. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review* 43 (5), 885-893
151. Walker, G., & Madsen L. Tammy. (2016). *Modern Competitive Strategy*. Fourth Edition. Mc Graw Hill Education, New York.
152. Welch, M. (2012). *Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication*. *Public Relations Review*, 38(2), 246-254.
153. Welch, M. (2013). *Mastering internal communication: Knowledge foundations and postgraduate education*. *Public Relations Review*, 39(5), 615-617.
154. Welch, M. (2015). Internal communication education: a historical study. *Journal of Communication Management*, 19(4), 388-405. doi: 10.1108/JCOM-09-2014-0053
155. Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198.
156. Werder, K. P., Nothhaft, H., Verčič, D., & Zerfass, A. (2018). Strategic Communication as an Emerging Interdisciplinary Paradigm. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 333-351.
157. Wiley, J. (2009). Driving success through performance excellence and employee engagement. *Online: Kenexa Research Institute*.

158. Yamauchi, K. (2001). Corporate communication: a powerful tool for stating corporate missions. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(3), 131-137. doi: 10.1108/eum0000000005736
159. Yates, K. (2006). Internal communication effectiveness enhances bottom-line results. *Journal of Organizational Excellence*, 25(3), 71-79, doi: 10.1002/joe.20102.
160. Yin Robert K. (2018). *Case Study Research and applications. Design and Methods. 6<sup>th</sup> edition*. SAGE. London.

## PATEICĪBAS

Šis promocijas darbs ir tapis teju 10 gadus, un šajā laikā daudz cilvēku bijuši iesaistīti, lai tas varētu nonākt līdz lasītājiem un vērtētājiem. Tāpēc nav iespējams nosaukt pilnīgi visus, un tomēr ir vairāki, kuriem vēlos veltīt īpašu pateicību.

Vispirms paldies maniem promocijas darba vadītājiem: Uldim Pāvulam par radošo iedvesmu un idejām 6 gadu garumā un Mairai Leščevicai par intensīvu, strukturētu, akadēmiski izsvērtu padomu sniegšanu un morālo un praktisko atbalstu darba izstrādē.

Tāpat milzīga pateicība augstskolai RISEBA, kur uzsāku savas doktorantes gaitas, un īpaši profesoram Vulfam Kozlinskim par iedrošināšanu un atbalstu studiju un promocijas darba izstrādes gaitā.

Liels paldies Vidzemes augstskolai par visa veida atbalstu un iespēju darba izstrādes procesu pabeigt tieši šīs augstskolas ietvaros. Pateicība par ticību manām spējām Agitai Līviņai un Agnesei Dāvidsonei. Savukārt neatsveramu morālo un praktisko atbalstu darba metodes izstrādē sniegusi kolēģe Vineta Silkāne – Paldies! Tāpat esmu pateicīga profesorei Unai Libkovskai par mana darba recenzēšanu, nepagurstoši norādot uz vajadzīgajiem uzlabojumiem, un saglabājot pozitīvu attieksmi un pacietību!

Tāpat šis darbs nebūtu iespējams bez tehniskā atbalsta sniedzējiem – Sandras Notrumas, Artas Andžānes, Katrīnas Zelickas, Initas Lauvas, kā arī īpašais paldies pienākas Kristīnei Tjarvei, Guntai Kurjanovičai un Sendijai Glanderei, kuras iejutās manu dēlu auklīšu lomās laikā, kad bija jāievāc dati un jānoslēdz darba izstrāde. Pateicos par to!

Un, protams, milzu paldies manai ģimenei, kas nepagurstoši mani ir atbalstījusi visus šos gadus un ir pacietīgi gaidījuši, kad beidzot brīvais laiks un uzmanība, ko paņēmu darba izstrādē, nu varēs atkal būt viņu!

## **PIELIKUMI**

## Pētījuma rezultāti par iekšējo komunikāciju (strategic management, strategic communication, strategic internal communication)

Nr.	Autors, raksts, gads	Pētījuma priekšmets	Rakstā secinātais, rezultāts	Lappušu skaits
1	2	3	4	5
1	Andersson, R. (2019), <b>Employee communication responsibility: its antecedents and implications for strategic communication management</b> , International Journal of Strategic Communication, Vol. 13 No. 1, pp. 60-75, doi: 10.1080/1553118X.2018.1547731.	Strategic communication management	A firm understanding of build maintenance is essential for project managers to allocate personnel and resources to build maintenance tasks effectively, and reduce the build maintenance overhead on regular development tasks, such as fixing defects and adding new features. Empirical study build maintenance in one proprietary and nine open source projects of different sizes and domain.	17
2	Men, L. R., & Stacks, D. (2014). <b>The Effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication and Employee-Organization Relationships.</b> <i>Journal of Public Relations Research</i> , 26(4), 301–324. doi:10.1080/1062726x.2014.908720	Strategic internal communication and authentic leadership	Results indicated that organizational leadership, as a process of influence nested in the organization, plays a critical role in nurturing the success of organizations' internal communication.	23
3	Falkheimer, J., Heide, M., Nothhaft, H., Platen, S. von, Simonsson, C., & Andersson, R. (2017). <b>Is Strategic Communication too important to be left to Communication Professionals?</b> <i>Public Relations Review</i> , 43(1), 91–101. doi:10.1016/j.pubrev.2016.10.011	Strategic communication	The study confirms that managers and co-workers find communication crucial for their organizations at a strategic level: for reaching business goals, for organizational success and so forth. The work of communication professionals contributes to effective internal and external communications. A majority of the respondents do not understand the core role or roles of communication professionals. Most managers tend to view communication as highly important but communication professionals as channel producers or technicians, although one out of ten managers also pinpoint the role as a communications management coach.	11

1	2	3	4	5
4.	<p>Jessica Hume, Anné Leonard, (2014), <b>Exploring the strategic potential of internal communication in international non-governmental organisations</b>, Public Relations Review, Vol. 40, Issue 2, Pages 294-304, ISSN 0363-8111, <a href="https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.10.011">https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.10.011</a></p>	Strategic potential of Internal communication	<p>The empirical evidence from the case studies shows that internal communication in the INGOs studied does not fulfil the criteria for being strategic identified in the literature. Instead, internal communication fulfils primarily tactical and managerial roles, as defined by Steyn and Puth (2000). In larger INGOs, internal communication does function more strategically, but even in these cases, it did not completely fulfil the theoretical criteria. The non-strategic focus of internal communication in INGOs include a <b>lack of knowledge and understanding of the strategic role of internal communication (Grimshaw &amp; Mike, 2008)</b>; limited time and finances (Burnett, 2007; Lewis, 2007) that, combined with an action culture (Lewis, 2007), results in poor investment of resources in the function; and elements of context and stakeholder pressure (Anheier, 2005) that prevent internal communication from playing the role it should.</p>	11
5.	<p>Linjuan Rita Men, Cen April Yue, (2019), <b>Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors</b>, Public Relations Review, Vol. 45, Issue 3, 101764, ISSN 0363-8111, <a href="https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.001">https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.001</a>.</p>	Internal communication	<p>By demonstrating the positive effects of corporate-level symmetrical and leadership-level responsive types of communication on a positive emotional culture, as well as supportive employee behaviors, the study expands <b>the internal communication literature and provides additional evidence on how communication strategies at various levels promote a positive culture and drive organizational effectiveness</b>. In addition, the study conceptualized supportive employee behaviors by integrating internal citizenship and external employee advocacy behaviors. Demonstrating how supportive employee behaviors are promoted by corporate and leadership-level types of strategic communication and a positive emotional culture, the study confirms that the value of internal communication goes beyond changing employee perceptions and attitudes or developing mutually beneficial relationships (Men &amp; Bowen, 2017), more importantly, it changes employee behaviors in accordance with the needs of the organization</p>	12



1	2	3	4	5
6.	Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). <b>Rethinking internal communication: a stakeholder approach.</b> <i>Corporate-Communications: An International Journal</i> , 12(2), 177–198. doi:10.1108/13563280710744847	Stakeholder approach at Internal communication	The Internal Communication Matrix provides a typology of internal communication. The matrix may be useful to academics and practitioners as an analytical tool with which to classify and examine internal communication. This may help in both the evaluation of internal communication, its strategic planning and in internal situational analysis. This tool may be of use when planning internal communication strategies as it prompts managers to think about different internal stakeholder groups in relation to four dimensions of internal communication.	21
7.	Dolphin, R. R. (2005). <b>Internal Communication: Today's strategic imperative.</b> <i>Journal of Marketing Communications</i> , 11(3), 171-179.	Strategic internal communication	Internal communications are of increasing importance to UK organizations, that their role is strategic and that the communications executive may well be today's strategic information manager. It appears to be regarded as an important part of the communications function, with a key position in the communication executive's line management. <b>It also seems that dangers of overlap with the human resource people exist. This area warrants future research.</b>	19
8.	Bahtiar Mohamad, Hassan Abu Bakar, Bahtiar Mohamad, (2018), <b>Corporate communication and strategic management: history, operational concept and integration,</b> <i>Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR), volume 186 15th International Symposium on Management (INSYMA 2018)</i>	Corporate communication Strategic Management	Corporate communication is a complex concept (Christensen et al. 2007). It has been variously defined and used interchangeably with related concepts in different areas (Wright 1997, MacNamara 2006). <b>Moreover, corporate communication is an important factor for the strategic management to gain a competitive advantage in corporate setting.</b> Communication executes a strategy to organization's stakeholder. Therefore corporate communication is important tools and activities for disseminating corporate strategies for the companies.	5
9.	Yildirim, O. (2014). <b>The Impact of Organizational Communication on Organizational Citizenship Behavior: Research Findings.</b> <i>Procedia - Social and Behavioral Sciences</i> , 150, 1095–1100. doi:10.1016/j.sbspro.2014.09.124	Organizational communication	There is a correlation between the organizational communication and the organizational citizenship behavior of employees. In other words, the effective communication is not only necessary to build up proper channels between managers and employees, but also necessary to contribute implicitly the overall performance of organization. <b>According to the findings, organizational communication has to be considered as an important issue to foster employees' organizational citizenship behavior</b>	5

1	2	3	4	5
10.	Benita Steyn, (2002), <b>From strategy to corporate communication strategy: A conceptualisation</b> , Journal of Communication Management 8(2):168-183, DOI: <a href="https://doi.org/10.1108/13632540410807637">10.1108/13632540410807637</a>	Corporate communication strategy	Focusing the efforts of the corporate communication function within a functional strategy, linked to the enterprise strategy, will assist in proving its contribution to organisational effectiveness. In order to formulate corporate communication strategy, practitioners will need to understand the business and societal issues that the organisation is facing and be expert in using communication to help remove barriers to success.	27
11.	Michael B. Goodman, (2000), <b>Corporate communication: the American picture</b> , Corporate Communications: An International Journal, Vol. 5 Iss 2 pp. 69 - 74 Permanent link to this document: <a href="http://dx.doi.org/10.1108/13563280010372496">http://dx.doi.org/10.1108/13563280010372496</a>		Using a communication professional underscored another shift in corporate emphasis from a total focus on the investment community or shareholders ± any owner of the company's shares or stock, to a broader interpretation of community which now includes all ``stakeholders". A stakeholder is anyone who has a stake in the organization's success ± vendors, customers, employees, executives, the local barber, and the kid on the paper route	5
12.	Kirk Hallahan , Derina Holtzhausen , Betteke van Ruler , Dejan Verčič & Krishnamurthy Sriramesh. (2007). <b>Defining Strategic Communication</b> , INTERNATIONAL JOURNAL OF STRATEGIC COMMUNICATION, 1:1, 3-35, DOI: 10.1080/1553118070128524	Strategic communication	The two key words that comprise the term strategic communication are particularly significant. <b>First, these activities are strategic, not random or unintentional communications—even though unintended consequences of communications can adversely impact the ability of an organization to achieve its strategic goals.</b> Importantly, strategic must not be defined narrowly. Strategic is a rich, multidimensional concept that needs to be examined broadly.	32
13.	Gyeonghwan Lee, Myeongju Lee, Yoonhwan Sohn (2017), <b>High-Performance Work Systems And Firm Performance: Moderating Effects Of Organizational Communication</b> , The Journal of Applied Business Research–September/October 2017 Volume 33, Number 5, 951-961, <a href="https://doi.org/10.19030/jabr.v33i5.10018">https://doi.org/10.19030/jabr.v33i5.10018</a>	Internal communication	Findings shed light on the relationship between internal communication and firm performance by showing that organizational communication can be an important contextual factor in developing and implementing organization systems.	10

1	2	3	4	5
14.	Gupta, K.P. and Sengar, R., (2020), <b>Organisational communication in higher educational institutions: scale development and validation</b> , Int. J. Education Economics and Development, Vol. 11, No. 1, pp.1–26.	Organizational communication	The managers in HEIs should embrace high quality of communication structure, communication style, and communication behaviour in their organisations to succeed in nurturing their employees' JS. They should also maintain openness in Organisational communication in higher educational institutions communication so that the employees feel free to put forward their opinions and suggestions.	26
15.	Cristina Borca and Viorica Baesu, (2014), <b>A Possible Managerial Approach for Internal Organizational Communication</b> Characterization, Procedia - Social and Behavioral Sciences 124 ( 2014 ) 496 – 503	Organization communication success factors	The dominant style in AQUA Company is process-oriented, but should increase percentages among the company's employees to be ideas, innovation and new opportunities oriented. <b>Understanding the importance of organizational communication and the necessary techniques to meet the criteria for a successful internal communication system, objectives and strategy.</b> To meet the criteria for a successful organizational communication, it is important to understand that an organization is a unit set up to achieve certain goals, and communication helps implement the basic functions of management, such as planning, organizing, decision and control; and thus organizations can fulfill their objectives.	7
16.	Tkalac Verčič, A., & Pološki Vokić, N. (2017), <b>Engaging employees through internal communication</b> . Public Relations Review, 43(5), 885–893. doi:10.1016/j.pubrev.2017.04.005	Internal communication	Ruck and Welch's (2012) argument that <b>employee engagement is influenced by internal corporate communication and effective line, peer, and team management communication, as well as Watson Wyatt's finding (2007 according to Ruck &amp; Trainor, 2012) that organizations that communicated effectively with their employees were four times more likely to have high levels of employee engagement.</b> One of the job resources that should not be omitted is internal communication, as (according to our study) it adds value to employee engagement. Contributing to engagement, organizational <b>practices of internal communication need to be acceptable and appropriate for internal stakeholders</b> (Welch, 2012). As stressed by Ruck and Trainor (2012), employee engagement is unlikely to improve until managers start to believe in the importance of internal communication. Managers should be aware that it is more difficult to create a behaviorally engaged workforce (Macey & Schneider, 2008)	8

1	2	3	4	5
17.	Alessandra Mazzei, Alfonsa Butera and Luca Quaratino, (2019), <b>Employee communication for engaging workplaces</b> , Journal of Business Strategy, VOL. 40 NO. 6 2019, pp. 23-32, © Emerald Publishing Limited, ISSN 0275-6668	Employee communication	Overall, the study confirms the role of employee communication as a factor that contributes to the creation of an organizational context conducive to employee engaged behavior as company advocacy and brand ambassadorship	9
18.	Mardi Delpont , (2020), <b>Lost in Communication in Higher Education</b> , Communicatio, 46:3, 106-126, DOI: 10.1080/02500167.2020.1826552	Internal communication Strategic approach	Clear guidelines must be set when messages of a social or personal nature are communicated. • It is not essential, but nevertheless useful, to put measurements in place to increase ownership of internal communication. • It is not essential, but nevertheless useful, to evaluate communication effectiveness as part of each employee’s individual performance appraisal. • Management need to be evaluated on their communication effectiveness.	20
19.	Invernizzi E., Biraghi S., Romenti S. (2016) <b>Entrepreneurial communication and the strategic role of internal communication</b> . ISSN 0393-5108 Available on <a href="https://docplayer.net/9592459-Entrepreneurial-communication-and-the-strategic-role-of-internal-communication.html">https://docplayer.net/9592459-Entrepreneurial-communication-and-the-strategic-role-of-internal-communication.html</a>	Strategic internal communication	The paper contributes to the theoretical debate on the strategic role of internal communication for organizational survival. <b>The study builds on Entrepreneurial Organization Theories in order to identify what should be considered strategic in an organization and how communication, and internal communication in particular, is meant to support the identified strategic dimensions</b>	22
20.	<a href="https://doi.org/10.1108/EUM0000000005736">Yamauchi, K.</a> (2001), <b>Corporate communication: a powerful tool for stating corporate missions</b> , <i>Corporate Communications: An International Journal</i> , Vol. 6 No. 3, pp. 131-137. <a href="https://doi.org/10.1108/EUM0000000005736">https://doi.org/10.1108/EUM0000000005736</a>	Corporate communication	In this paper the author have shown that conveying a company's corporate philosophy lies at the very heart of corporate communication; that, as infrastructure for communicating this philosophy accurately to the company's stakeholders, <b>it is necessary to create common ground that will bring company and stakeholders together; that future efforts will go beyond this and pursue a co-creation of values that will draw on the intelligence and good sense of the stakeholders; and that strong leadership will be needed from management to do so.</b>	5

1	2	3	4	5
21.	Yates K., (2006). <b>Internal Communication Effectiveness Enhances Bottom-line Results.</b> Journal of Organizational Excellence: 71-79. DOI: <a href="https://doi.org/10.1002/joe.20102">10.1002/joe.20102</a>	Internal communication for business success	As the new millennium unfolds, companies should continue to use tried-and-true strategies for improving financial performance—for example, implementing programs to reduce costs increase market share, and enter new markets. <b>At the same time, however, they need to recognize the role that internal communication plays in driving business success: A company can share information with its employees in ways that have a positive impact on financial performance.</b> Companies that invest now in improving the effectiveness of their communication practices will position themselves to realize substantial rewards in the future, including higher shareholder returns, increased market premiums, higher employee engagement, and lower turnover	8
22.	Joann Keyton, (2017), <b>Communication in Organizations</b> , Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior 4(1):501-526, DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-032516-113341	Organizational communication	With respect to teams research, researchers should strive to link communication processes to team and organizational performance outcomes, as well as test whether individual characteristics can be linked to the messages team members create and the meanings they develop. <b>Organizational communication scholars must develop collaborative projects with group communication scholars to ensure that research on groups and teams in organizations emphasizes and takes advantage of cross-level hypotheses.</b>	25
23.	Jeong-Nam Kim & Yunna Rhee, (2011), <b>Strategic Thinking about Employee Communication Behavior (ECB) in Public Relations: Testing the Models of Megaphoning and Scouting Effects in Korea</b> , Journal of Public Relations Research, 23:3, 243-268, DOI: <a href="https://doi.org/10.1080/1062726X.2011.582204">10.1080/1062726X.2011.582204</a>	Internal communication	As organizational internal communication is managed more symmetrically, PR management can increase positive potential and decrease negative employee communication effects via improved quality of organization–employee relationships. The study showed how overall <b>symmetrical internal communication efforts can also facilitate employees in becoming corporate advocates and/or amplifying organizational kudos to external publics as they routinely interact with external strategic constituencies.</b>	25

1	2	3	4	5
24.	Mohamad, B. <i>et al.</i> , (2014), <b>Corporate Communication Management (CCM) and Organisational Performance: A Review of the Current Literature</b> , Conceptual Model and Research Propositions', <i>Procedia - Social and Behavioral Sciences</i> , pp. 115–122. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.10.266.	Corporate communication	The results have indicated a definite positive relationship between CCM and financial performance (P1). The relationship between CCM and financial performance is not well established, the close field to corporate communication such as communication and marketing reveals strong relationships (Kohli & Jaworski, 1990; Narver and Slater, 1990). <b>This study was consistent with prior studies, which also found a positive relationship between CCM and financial performance.</b> The mission achievement (non-financial performance) also has significant relations with CCM (P2). Ditlevsen and Kastberg (2007, p.11), label corporate communication as 'mediational properties' constituting the interface between the strategic and operational levels of communication management that support decision-making processes to ensure the communication are in line with the mission, vision and value of an organisation.	7
25.	Nikolić, M., Terek, E., Vukonjanski, J., & Ivin, D. (2012). <b>The impact of internal communication on strategic and economic effects in Serbian companies.</b> <i>Public Relations Review</i> , 38(2), 288–293. doi:10.1016/j.pubrev.2011.12.014	Internal communication Strategic effects	<b>This research confirmed a strong relation between internal communication and strategic and economic business effects</b> , in Serbian companies. By increasing the level of internal communication, the strategic and economic effects in companies also improve. In this way, all three of the hypotheses set at the baseline of the research are confirmed.	5
26.	Swaran Sandhu, (2009), <b>Strategic Communication: An Institutional Perspective</b> , <i>International Journal of Strategic Communication</i> , 3:2, 72-92, DOI: 10.1080/15531180902805429 To link to this article: <a href="https://doi.org/10.1080/15531180902805429">https://doi.org/10.1080/15531180902805429</a>	Institutionalizations of strategic communication	The aim of the paper was to discuss institutions and institutionalization of communication management from the perspective of institutional theory. <b>The papers in this special issue illustrate the application of institutional theory in strategic communication research and motivate for future research endeavors and increased interdisciplinary efforts.</b>	12
1	2	3	4	5
27.	STEGĂROIU I., Talal M., (2014), <b>The Importance of Developing Internal Communication Strategy</b> , <i>Valahian Journal of</i>	Strategic internal communication	<b>It shows that internal communication should be treated as the 'first frontier' in the battle for the customer: when it is founded on strong corporate values, internal communication can help transform key employees into employees that add value to the institution, and fulfilling the</b>	7

	<i>Economic Studies</i> , 5 (19)(1), pp. 63–70.		<b>institution promise.</b> The aim of internal communication strategy is to help institutions to improve their efficiency and effectiveness through the creation of internal communication processes that create a cohesive organisational culture. Within communication strategies, internal communication is often overlooked, yet it is vitally important. It is the communication that relates directly to the foundation of the institution: the people – staff, management and volunteers – that give to the institution its ability to function. <b>So, strategic internal communication, as part of a strategic plan, is simply a step towards helping the institution achieve its aims more effectively.</b>	
28.	Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2015). <b>The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study.</b> <i>Public Relations Review</i> , 41(1), 129–131. doi:10.1016/j.pubrev.2014.12.003	Internal communication Employee engagement	First, the results <b>confirm the importance of internal supervisor communication and internal organizational communication and the need to support these functions, both strategically and in resources, as part of the overall internal communication function.</b> Second, this research contributes to social exchange theory by providing evidence that internal communication facilitates interactions between an organization, supervisors, and employees which create workplace relationships based on meaning and worth.	2
29.	Constantin, E. C., & Baias, C. C. (2015). <b>Employee Voice •Key Factor in Internal Communication.</b> <i>Procedia - Social and Behavioral Sciences</i> , 191, 975–978. doi:10.1016/j.sbspro.2015.04.319	Internal communication	<b>Only an effective internal communication can help build personnel commitment and trust in management.</b> Internal communication should provide employees opportunities to feed their views upwards, should focus on well informing the personnel and proving to the employees that the manager is committed to the organisation. <b>Providing information in itself is not enough as employees should also be provided opportunities to raise their concerns or to make suggestions.</b> Effective employee voice is about affording employees the opportunity to develop their knowledge and skills and be part of the decision making. Only thus employees will be able to make an effective contribution and the ProSocial voice will be encouraged.	3
1	2	3	4	5
31.	Mišanková, M., & Kočíšová, K. (2014). <b>Strategic Implementation as a Part of Strategic Management.</b> <i>Procedia - Social and Behavioral Sciences</i> , 110, 861–870. doi:10.1016/j.sbspro.2013.12.931	Strategic management	Prosperity and competitiveness of the company are conditioned also by flexible strategic management. <b>Companies without strategic management can't be competitive in long – term and without appropriate strategy is strategic development unsuccessful.</b> In the article are analyzed two methods used for the implementation of the strategy. First method is Model „7S” and second one is Balanced Scorecard.	9
32.	Yeunjae Leea, Cen April Yue, (2020), <b>Status of internal communication research in</b>	Internal communication	The results showed that a total of 130 articles (58 %) among 223 articles explicitly presented theories/frameworks used. Approximately 29.2 % of the articles (n = 39) referenced <b>theories/frameworks commonly used in the</b>	10

<p><b>public relations: An analysis of published articles in nine scholarly journals from 1970 to 2019</b>, Public Relations Review, Vol. 46, Issue 3.</p>	<p>research traditions</p>	<p><b>public relations domain.</b> Relationship theory (e.g., OPR) was referenced the most (n = 17, 13.1 %), followed by situational theory (n = 7, 5.4 %), <b>symmetrical communication model</b> (n = 6, 4.6 %), <b>excellence theory</b> (n = 4, 3.1 %), situational crisis communication theory (SCCT) (n = 3, 2.3 %), four models of public relations (n =1, 1%), and dialogic theory (n = 1, 1%).</p>	
--	----------------------------	---	--



## Pētījuma rezultāti par “Iekšējās komunikācijas funkcija”

Nr.	Autors, raksts, gads	Pētījuma priekšmets	Rakstā secinātais, rezultāts	Number of pages
1	2	3	4	5
1	Araujo, M. and Miranda, S. (2020), <b>Multidisciplinarity in internal communication and the challenge ahead</b> , Corporate Communications: International Journal, Vol. 26 No. 1, pp. 107-123, doi: 10.1108/CCIJ-01-2020-0012.	Multidisciplinarity of internal communication	By embracing the intrinsic multidisciplinarity of internal communication and highlighting the main contributions given by four disciplines closely related to the communication field and by addressing internal communication as strategic communication, we wanted to convey that internal communication, as an aspiring discipline, will not make much progress if investigators continue to see it as dependent of certain disciplinary theoretical backgrounds. This is <b>important to highlight the need to elevate internal communication as a profession and the important role that the academic world can play on that elevation</b> . The main trends showcased (the empowered status of the employee, the rise of the Internet and social media and a pursuit for evaluation and control) demand for adjustments in the organization and hierarchization of the work, in the training of practitioners and in a more sustained proof of the results achieved.	16
2	Zaumane, I., Leščevica, M. (2021), <b>Functional responsibility for internal communication management and its integration in contemporary businesses</b> , International Journal of Organizational Analysis, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <a href="https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2021-2822">https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2021-2822</a>	Functional responsibility of internal communication	Interpreting the findings from the literature review, responses from the sector's professionals about the responsibilities of internal communication, and information about ICM in the four companies, it can be concluded that company managers should pay attention to how the internal communication function is positioned, give a clear delegation of this function to a manager and define an expected result that meets the company's strategic goals.	21
1	2	3	4	5
3	Marlene S. Neill, Hua Jiang, (2017), <b>Functional silos, integration &amp; encroachment in internal</b>	Internal communication	Integrated marketing communication is necessary for companies and organizations to communicate consistent messages to their stakeholders, which can result in perceptions of integrity and transparency. However, <b>for internal</b>	12

	<p><b>communication</b>, Public Relations Review, Volume 43, Issue 4, Pages 850-862, ISSN 0363-8111, <a href="https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.06.009">https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.06.009</a>.</p>	<p>tion as a function</p>	<p><b>communication to serve a strategic role and ensure that employees are not overlooked, internal communicators need to be treated as equals among their peers in media relations, social media and other external communication disciplines.</b></p>	
4	<p>Elvir M. Akhmetshin, Valeriia V. Kulibanova, Irina A. Ilyina, Tatiana R. Teor, (2020), <b>Innovative Internal Communications Tools and Their Role in Fostering Ethical Organization Behavior</b>, Authorized licensed use limited to: Auckland University of Technology. Downloaded on June 06, 2020 at 13:50:24 UTC from IEEE Xplore</p>	<p>Internal communication as intersection between PR and HR</p>	<p><b>It should be noted that the complexity of building an effective internal communications system is at the intersection of HR and PR-management functions. At the same time, internal PR has a weak relation to the HR management function in its classical sense.</b> However, with the help of the organization of communications, internal PR is designed to create and maintain the motivation of the personnel, due to a sense of belonging to a strong and sustainable company.</p>	7
5	<p>Danny Moss, Fraser Likely, Krishnamurthy Sriramesh, Maria Aparecida Ferrari, <b>Structure of the public relations/ communication department: Key findings from a global study</b>, Public Relations Review, Volume 43, Issue 1, 2017, Pages 80-90, ISSN 0363-8111, <a href="https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.10.019">https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.10.019</a>.</p>	<p>Structure of communication function</p>	<p>Findings suggest that any attempt to prescribe a universally effective structural solution that might apply to all or even the majority of organizations may be something of a futile exercise. <b>The data suggest that we recognize the importance of the need to reflect the diversity and even uniqueness of each organization's situation in terms of how it might configure and manage its public relations function effectively.</b> It likely that each department will comprise a hybrid structure – a conclusion that is similar to that found by other researchers (e.g. Korver &amp; van Ruler, 2003). The fact that our findings were derived from a global sample perhaps suggest that a ‘hybrid’ approach maybe a universal way for CCOs to approach the question of identifying the optimal structural configuration, but we recognise there maybe multiple variables at play.</p>	10

1	2	3	4	5
6	<p>Réka Saáry, (2014), <b>The Significance of Internal Communication in the Management of Successful Change</b>, Proceedings of FIKUSZ '14 Symposium for Young Researchers, 249-260 pp © The Author(s). Conference Proceedings compilation © Obuda University Keleti Faculty of Business and Management 2014. Published by Óbuda University <a href="http://kgk.uni-obuda.hu/fikusz">http://kgk.uni-obuda.hu/fikusz</a></p>	<p>Internal communication as multidisciplinary function</p>	<p><b>Theoretical approach of internal communication is possible from the direction of a number of disciplines.</b> (Figure 1) The tasks of the human resource management cannot be realized in the absence of consciously and purposefully designed communication. To meet the employees' information needs, the proactive approach may be one of the keys to the implementation of HR strategy. Employees must know what they can expect; the HR programs answer the questions, if an appropriate communication plan is linked to them.</p>	11
7	<p>Ann B. Little, David W. Little, (2009), <b>The “home team” approach to serve quality: linking and leveraging communication between human resources, operations and marketing</b>, Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, Volume 13, No. 2, 57-70</p>	<p>Internal marketing and Human resources Cross function</p>	<p>We offer an extension to current implementation of internal marketing – a <b>HOME Team – in which cross-functional communications between human resources, operations and marketing are enhanced and leveraged toward the goal of service quality improvement.</b> In the future, researchers should continue to identify and explore inter-departmental communication linkages that must be structurally established and practically used, to further advance a truly organizational approach to service quality enhancement.</p>	13
8	<p>García-Carbonell, N., et al., <b>The views of Spanish HR managers on the role of internal communication in translating HR strategies into HRM systems</b>, European Management Journal (2015), <a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2015.11.007">http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2015.11.007</a></p>	<p>Manager's and HR role in internal communication system</p>	<p>Managers' communicational abilities should be particularly broad, as communication does not just mean the transmission of specific messages, but also implies previous treatment of the information to structure and clarify the message to be sent. <b>In this sense, senior managers and HR executives should be also capable of understanding how internal communication systems work, and how symmetrical networks are designed to allow the correct transmission and reception of information</b> (Van Riel, Berens, &amp; Dijkstra, 2009).</p>	13

1	2	3	4	5
9	Freitag, A. R., & Picherit-Duthler, G. (2004). <b>Employee benefits communication: proposing a PR-HR cooperative approach.</b> Public Relations Review, 30(4), 475–482. doi:10.1016/j.pubrev.2004.08.006	Cooperation between PR and HR	Other survey data, which stress the recognized importance of benefits to employees, therefore, to organizational prosperity, dictates vastly increased involvement by the public relations department—the communication experts. <b>Because so few organizations reported PR involvement in benefits communication, no meaningful statistical analysis can flow from this project that would correlate that involvement with employee satisfaction; rather, these data point to a promising area for more focused research in that area.</b>	8
10	Kalla, H. K. (2005). <b>Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective.</b> Corporate Communications: An International Journal, 10(4), 302–314. doi:10.1108/13563280510630106	Internal communication function/ multidisciplinary nature	This article has examined the multidisciplinary nature of internal communications, and showed that an integrated perspective can be observed within the MNC context. That is a perspective, which is also beneficial for enhancing our understanding of knowledge sharing within organisations. Therefore, if we adopt the view that the employee is the most valuable asset of the corporation (Argenti and Forman, 2002) or possibly even the only sustainable source of competitive advantage (Englehardt and Simmons, 2002), <b>then the integrated view helps us comprehend that we need to Integrated internal communications incorporate all employees to our analysis of internal communications and knowledge sharing.</b>	12

**Priekšizpētes aptaujas anketa**

## Aptauja par iekšējās komunikācijas funkciju

Savā doktora disertācijā pētu, kā tas, kam deleģēta iekšējās komunikācijas funkciju, ietekmē tās stratēģisku izpildi un darbinieku iesaistes līmeni. Lūdzu, jūs atbildēt tikai uz vienu jautājumu, kas palīdzēs saprast, kā ārvalstu pētījumu rezultāti saskan ar Latvijas profesionāļu noskaņojumiem. Tas prasīs vienu minūti jūsu laika! Būšu pateicīga, ja aizpildīsiet paši un padosiet tālāk koleģiem- savas nozares profesionāļiem. EDIT

Jau iepriekš pateicos! Ieva Zaumane

**1. Kam, jūsu prātā, jābūt atbildīgam par iekšējo komunikāciju organizācijā?** 0

- Komunikācijas speciālistam/struktūrvienībai
- Personāla vadības speciālistam/ struktūrvienībai
- Organizācijas vadītājam
- Iekšējās komunikācijas vadītājam, kas tieši pakļauts organizācijas vadītājam

Cits variants (lūdzu, norādiet)

## Intervijas protokols

### 1. IK funkcijas deleģējums

Kam deleģēta atbildība par iekšējās komunikācijas īstenošanu uzņēmumā?

Kas praktiski īsteno iekšējo komunikāciju?

Kāpēc tieši šī struktūrvienība/cilvēks deleģēts īstenot IK?

Kā vērtējat šīs struktūrvienības/cilvēka darbību IK īstenošanā?

Kā notiek iekšējās komunikācijas funkcijas īstenošana praksē? Vai IK funkcijas īstenošana fiksēta kādā uzņēmuma dokumentā (struktūrvienības apraksts, iekšējās kartības noteikumi, darbinieka amata aprakstā)?

Kāda būtu ideālā situācija iekšējās komunikācijas īstenošanā?

Vai uzņēmumam ir izstrādāta iekšējās komunikācijas stratēģija?

Kāds ir IK stratēģiskais mērķis uzņēmumā? Ko vēlas sasniegt ar IK?

Kā jūs izprotat jēdzienu "stratēģiska iekšējā komunikācija"? Vai uzskatāt, ka jūsu uzņēmumā IK tiek īstenota stratēģiski?

Kas plāno IK jūsu uzņēmumā? Kā notiek plānošanas process? Vai plāns ir pamats IK īstenošanai?

Kurš cilvēks konkrēti strādā ar iekšējās komunikācijas jautājumiem? Kam atskaitās? Vai cilvēks ir stratēģis vai tikai izpilda cita dotos uzdevumus? Kādi tieši uzdevumi IK īstenošanā? Vai IK īstenotājs ir daļa no vadības komandas?

Kādas zināšanas darbiniekam par IK? Kur tās gūtas? Vai un kā tās tiek papildinātas un uzturētas?

### 2. Komunikācijas izcilības teorijas pamata koncepti

Vai komunikācija uzņēmumā definēta kā vadības funkcija?

Kā tiek atlasīta informācija, ko nodot darbiniekiem? Ar kādu nolūku informācija pārsvarā tiek darbiniekiem dota? (simetrijā informācijai jākalpo darbinieka vajadzībām izprast organizācijas lielos mērķus, lai saprastu savu vietu un lomu... lielo mērķu sasniegšanā)

Kāda komunikācijas forma ar darbiniekiem biežāk tiek īstenota: face to face? Publicistika? Sociālo tīklu platformas?

Struktūras aspekts izcilības teorijā? Kā raksturotu savas organizācijas struktūru? Kā organizācijas struktūra ietekmē komunikāciju? Vai tā sekmē vai kavē iekšējās komunikācijas īstenošanu?

Kā notiek komunikācija starp vadību un darbiniekiem? Par kādiem jautājumiem vadība komunicē ar darbiniekiem?

Kā darbinieki var sniegt atgriezenisko saiti vadībai?

Vai uzņēmumā tiek īstenota divvirzienu komunikāciju? Kā tā izpaužas?

Kāda loma IK ir organizācijas stratēģiskajā vadībā? Vai IK ir daļa no uzņēmuma stratēģiskās vadības procesa?

Kādus kanālus vadība izmanto komunikācijā ar darbiniekiem?

Kādi kanāli tiek izmantoti organizācijas iekšējās komunikācijas īstenošanā stratēģiskās vadības kontekstā?

Kā organizācija pārliecinās par IK efektivitāti? Auditi?

### **3. Ietekmes pušu teorijas koncepts**

Kā jūsu uzņēmumā tiek definēti darbinieki? (auditorija, publika, ietekmes puse?)

Kāpēc tieši šādi definēti darbinieki?

Ja darbinieki nav definēti nevienā no konceptiem (iepriekšējie jautājumi), kā izvēlaties piemērotāko iekšējās komunikācijas stratēģiju?

Kā jūs raksturotu vadības/organizācijas attiecības ar darbiniekiem?

Kāds ir iekšējās komunikācijas rezultāts, ko sagaidāt no komunikācijas ar darbiniekiem?

Cik lielā mērā darbinieki ir iesaistīti stratēģisku lēmumu pieņemšanā?

Cik lielā mērā uzskatāt, ka viņiem būtu jābūt iesaistītiem lēmumu pieņemšanā?

Vai uzskatāt, ka darbiniekiem ir jābūt ietekmei uz lēmumu pieņemšanu uzņēmumā? Kādai?

Cik, jūsuprāt, stiprām jābūt attiecībām starp organizācijas vadību un darbiniekiem? Kā jūs uzņēmumā sekmējat pozitīvas attiecības starp vadību un darbiniekiem?

### **4. Darbinieku iesaiste**

Kā Jūs definētu darbinieku iesaisti?

Vai esat mērījuši darbinieku iesaisti? Ja jā, ar kādu nolūku? Ja nē, kāpēc?

Kā vērtējat darbinieku iesaistes līmeni jūsu uzņēmumā? Vai ir priekšstats par to, cik iesaistīti vai neiesaistīti jūtas darbinieki?

Vai jūsu uzņēmumā izstrādāta darbinieku iesaistes stratēģija, plāns, pasākumi?

Kā jūs raksturotu darbinieku mainību savā uzņēmumā?

Kā raksturojat darbinieku prombūtņu intensitāti (darba kavēšanu)? Slimošanas, prombūtnes ģimenes apstākļu dēļ? Vai tās ir vienmēr motivētas prombūtnes un objektīvas? Vai dažkārt pārlietu biežas un nesaprotamas?

*Šis intervijas protokols paredzēts padziļināto interviju veikšanai ar uzņēmumu personāla vadītāju, komunikācijas vadītāju un uzņēmumu vadītājiem.*

## Darbinieku iesaistes anketas apgalvojumi un novērtēšanas metode

Katrs apgalvojums tiek novērtēts skalā no “pilnībā nepiekrītu”, “drīzāk nepiekrītu”, “ne piekrītu, ne nepiekrītu”, “drīzāk piekrītu”, “pilnībā piekrītu”; “nezinu”.

*Katram apgalvojumam no 2-17 tiek piešķirta vērtība:*

“pilnībā nepiekrītu” – 1

“drīzāk nepiekrītu” – 2

“neitrāli” – 3

“drīzāk piekrītu” – 4

“pilnībā piekrītu” – 5

“nezinu” – 0

*Pirmais jautājums* tiek novērtēts skalā no 1-5, kur 1 – pilnībā neapmierināts; 5 – ļoti apmierināts.

Pēc anketas datu apkopošanas vēlos procentuāli izteikt (sadalīt darbiniekus trijās grupās), cik konkrētajā darba vietā darbinieki ir: 1) iesaistītie; 2) neiesaistītie; 3) aktīvi neiesaistītie.

### Apgalvojumi

1. Kopumā esmu apmierināts ar uzņēmumu kā darba devēju
2. Jūtos informēts par svarīgākajām norisēm uzņēmumā
3. Es uzņēmumu rekomendētu kā lielisku darba vietu
4. Es jūtos piederīgs uzņēmumam
5. Es labi izprotu uzņēmuma mērķus
6. Šī uzņēmuma mērķi man ir ļoti svarīgi
7. Manam ikdienas darbam ir tieša saikne ar uzņēmuma mērķiem
8. Man ir pieejams viss nepieciešamais, lai kvalitatīvi veiktu savu darbu
9. Mana darba vide ir veselīga
10. Es zinu, ko no manis darbā gaida
11. Darbā man ir iespēja darīt to, ko protu vislabāk
12. Darba vietā ir kāds, kas iedrošina mani izaugsmei
13. Manam darbam ir jēga
14. Mans vadītājs pret mani izturas ar cieņu
15. Kolēģi pret mani izturas ar cieņu
16. Darbā manam viedoklim ir vērtība/nozīme
17. Mani kolēģi/komanda tiecas savu darbu izdarīt kvalitatīvi
18. Man darba vietā ir draugs
19. Pēdējā mēneša laikā esmu saņēmis novērtējumu par labi paveiktu darbu
20. Pēdējo sešu mēnešu laikā kāds ir ar mani runājis par manu progresu
21. Pēdējā gada laikā man ir bijusi iespēja darbā mācīties un augt



**Korelācijas koeficients mainīgajiem “iesaiste”, “apmierinātība”, “informētība” un “rekomendēšana”**

Uzņēmums		Kopumā esmu apmierināts/-a ar uzņēmumu kā darba devēju	Jūtos informēts/-a par svarīgākajām norisēm uzņēmumā	Es uzņēmumu rekomendētu kā lielisku darba vietu
A	Iesaiste	,643**	,539**	,657**
	Kopumā esmu apmierināts/-a ar uzņēmumu kā darba devēju		,521**	,693**
	Jūtos informēts/-a par svarīgākajām norisēm uzņēmumā			,546**
D	Iesaiste	,781**	,523**	,659**
	Kopumā esmu apmierināts/-a ar uzņēmumu kā darba devēju		,453*	,780**
	Jūtos informēts/-a par svarīgākajām norisēm uzņēmumā			,414*
C	Iesaiste	,511**	,516**	,630**
	Kopumā esmu apmierināts/-a ar uzņēmumu kā darba devēju		,281*	,508**
	Jūtos informēts/-a par svarīgākajām norisēm uzņēmumā			,514**
B	Iesaiste	,598**	,313**	,584**
	Kopumā esmu apmierināts/-a ar uzņēmumu kā darba devēju		,200**	,584**
	Jūtos informēts/-a par svarīgākajām norisēm uzņēmumā			,203**

\*\* . Korelācija ir nozīmīga pie 0.01 līmeņa

\* . Korelācija ir nozīmīga pie 0.05 līmeņa

## 7.pielikums

### **$\chi^2$ testa rezultāti statistiski nozīmīgu atšķirību noteikšanā starp amata kategorijām un viedokli par iekšējās komunikācijas atbildību**

Lai noteiktu, vai ieņemamais amats un viedoklis par to, kam jāatbild par iekšējo komunikāciju uzņēmumā, ir atkarīgas pazīmes, tika izmantots  $\chi^2$  tests.

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(n_{oi} - n_{ei})^2}{n_{ei}}$$

Kur

$n_{oi}$  – empīriskais biežums

$n_{ei}$  – teorētiskais biežums

Šajā gadījumā  $\chi^2(12) = 37,28, p < 0,01$ . Tā kā  $\chi^2_{krit.}(12) = 22,62, p < 0,01$  (Soper, 2024), tad  $\chi^2 > \chi^2_{krit.}$ , līdz ar to ieņemamais amats un viedoklis par to, kam jāatbild par iekšējo komunikāciju uzņēmumā, ir savstarpēji atkarīgas pazīmes (pastāv sakarība).

Aprēķins tika veikts datu apstrādes programmā JASP. Tā aprēķināšanā tika izmantotas tikai to respondentu atbildes, kas bija norādījuši savu amata pozīciju, tātad  $n = 119$ .

Aprēķins demonstrē, ka pastāv statistiski nozīmīga sakarība starp ieņemamo amatu un viedokli, kam jāatbild par iekšējo komunikāciju uzņēmumā (skatīt 1. un 2.tabulā)

1.tabula

Amats		Komunikācijas funkcijas atbildība					Kopā
		Komunikācijas speciālistam/struktūrvienībai	Personāla speciālistam/struktūrvienībai	Organizācijas vadītājam	Iekšējās komunikācijas vadītājam, kas tieši pakļauts organizācijas vadītājam	Cits variants	
Komunikācijas speciālists/ vadītājs/ konsultants	Skaits	13	0	2	25	4	44
	Paredzamais skaits	9,244	4,067	9,244	16,269	5,176	44
	% rindā	29.545 %	0.000 %	4.545 %	56.818 %	9.091 %	100.000 %
	% ailē	52.000 %	0.000 %	8.000 %	56.818 %	28.571 %	36.975 %
Personāla speciālists/ vadītājs/ konsultants	Skaits	9	9	12	11	7	48
	Paredzamais skaits	10,084	4,437	10,084	17,748	5,647	48
	% rindā	18.750 %	18.750 %	25.000 %	22.917 %	14.583 %	100.000 %
	% ailē	36.000 %	81.818 %	48.000 %	25.000 %	50.000 %	40.336 %
Organizāciju vadītājs	Skaits	1	1	5	0	2	9
	Paredzamais skaits	1,891	0,832	1,891	3,328	1,059	9
	% rindā	11.111 %	11.111 %	55.556 %	0.000 %	22.222 %	100.000 %
	% ailē	4.000 %	9.091 %	20.000 %	0.000 %	14.286 %	7.563 %
Cits (citu struktūrvienību un funkciju vadītāji, speciālisti)	Skaits	2	1	6	8	1	18
	Paredzamais skaits	3,782	1,664	3,782	6,655	2,118	18
	% rindā	11.111 %	5.556 %	33.333 %	44.444 %	5.556 %	100.000 %
	% ailē	8.000 %	9.091 %	24.000 %	18.182 %	7.143 %	15.126 %
Kopā	Skaits	25	11	25	44	14	119
	Paredzamais skaits	25	11	25	44	14	119
	% rindā	21.008 %	9.244 %	21.008 %	36.975 %	11.765 %	100.000 %
	% ailē	100.000 %	100.000 %	100.000 %	100.000 %	100.000 %	100.000 %

2.tabula

 $\chi^2$  testa rezultāts

$\chi^2$ tests				
		Vērtība	Brīvības pakāpju skaits	p
	$\chi^2$	37,284	12	< .001
	$\chi^2$ continuity correction	37,284	12	< .001
	Likelihood ratio	44,282	12	< .001
	N	119		

## 8. pielikums

### Darbinieku iesaistes aptaujas apgalvojumu iekšējās saskaņotības koeficients

Kronbaha alfas koeficients (angļu val. – coefficient alpha or Cronbach's alpha) raksturo visu iespējamo testa daļu (pēc Spirmena-Brauna formulas) kombināciju vidējo ticamību (Raščevska, 2005). Testam izmanto šādu formulu:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \times \left( 1 - \frac{\sum \sigma_j^2}{\sigma_x^2} \right)$$

Kur

$k$  – pantu skaits;

$\sigma_j^2$  –  $j$ -tā panta dispersija,  $j$  mainās no 1 līdz  $k$ ;

$\sum \sigma_j^2$  – visu  $k$  pantu dispersiju summa;

$\sigma_x^2$  – visa testa skalas dispersija.

Iekšējās saskaņotības ticamību pēc Kronbaha pieejas var interpretēt arī kā visu pantu atbilžu saskaņotības rādītāju. Alfas koeficients var būt robežās no 0 līdz 1 (Raščevska, 2005), kur 0 liecina par nesaskaņotību, bet koeficients no 0.8 ļoti augsta saskaņotība (skatīt pielikuma 1.tabulu).

Šī darba ietvaros Kronbaha alfa koeficients tika rēķināts, lai pārlicinātos par aptaujā iekļautās apgalvojumu kopas iekšējo saskaņotību, tādējādi noskaidrojot, vai tālākajos aprēķinos un analizē iespējams izmantot summāro rādītāju "Darbinieku iesaiste".

Darba ietvaros aprēķins tika veikts datu analīzes programmā SPSS. Lai programmā aprēķinātu testa alfas koeficientu, logā *Scale* ievieto visu pantu mainīgos lielumus (bez skalas summārās vērtības), izvēlas aprēķinam ticamības koeficientu – alfu – un pēc tam nolasa attiecīgo rezultātu (Raščevska, 2005).

Šajā gadījumā tika atlasīti 18 apgalvojumi, kas ir tieši saistīti ar darbinieku iesaistes līmeņa noteikšanu (skatīt pielikuma 2.attēlu), tie ievietoti logā *Scale*, un tad nolasīts rezultāts. Šajā gadījumā Kronbaha alfa koeficients ir 0.89 (skatīt pielikuma 3.attēlu), kas tiek uzskatīts par augstu iekšējo saskaņotību (skatīt 1.tabulu).

#### 1.tabula Kronbaha alfa iekšējās saskaņotības līmeņi (Pēc George & Mallery, 2003)

Kronbaha alfa rādītājs	Iekšējā saskaņotība
$\alpha \geq 0.9$	Izcils
$0.9 > \alpha \geq 0.8$	Labs
$0.8 > \alpha \geq 0.7$	Pieņemams
$0.7 > \alpha \geq 0.6$	Diskutējams
$0.6 > \alpha \geq 0.5$	Vājš
$0.5 > \alpha$	Nepieņemams

	Name	Type	Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns	Align	Measure	Role
1	Uznēmums	Numeric	1	0		{1, Grifs AG...}	None	12	Right	Nominal	Input
2	Jūsudzimums	Numeric	1	0	Jūsu dzimums	{0, viņetis}...	None	12	Right	Nominal	Input
3	Jūsuvecums	Numeric	1	0	Jūsu vecums	{1, 18-22}...	None	12	Right	Ordinal	Input
4	Cikilgistrādā...	Numeric	1	0	Cik ilgi strādāja...	{1, līdz 1}...	None	12	Right	Ordinal	Input
5	Kopumāes...	Numeric	1	0	Kopumā esmu ...	None	9	12	Right	Ordinal	Input
6	Jūtosinform...	Numeric	1	0	Jūtos informēts...	None	9	12	Right	Ordinal	Input
7	Esuzņēmū...	Numeric	1	0	Es uzņēmumu ...	None	9	12	Right	Ordinal	Input
8	j1	Numeric	1	0	Es jūtos piederī...	None	9	12	Right	Ordinal	Input
9	j2	Numeric	1	0	Es labi izprotu ...	None	9	12	Right	Ordinal	Input
10	j3	Numeric	1	0	Šī uzņēmuma ...	None	9	12	Right	Ordinal	Input
11	j4	Numeric	1	0	Manam ikdiena...	None	9	12	Right	Ordinal	Input
12	j5	Numeric	1	0	Man ir pieejam...	None	9	12	Right	Ordinal	Input
13	j6	Numeric	1	0	Mana darba vid...	None	9	12	Right	Ordinal	Input
14	j7	Numeric	1	0	Es zinu, ko no ...	None	9	12	Right	Ordinal	Input
15	j8	Numeric	1	0	Darbā man ir ie...	None	9	12	Right	Ordinal	Input
16	j9	Numeric	1	0	Darba vietā ir k...	None	9	12	Right	Ordinal	Input
17	j10	Numeric	1	0	Manam darbam...	None	9	12	Right	Ordinal	Input
18	j11	Numeric	1	0	Mans vadītājs p...	None	9	12	Right	Ordinal	Input
19	j12	Numeric	1	0	Kolēģi pret man...	None	9	12	Right	Ordinal	Input
20	j13	Numeric	1	0	Darbā manam v...	None	9	12	Right	Ordinal	Input
21	j14	Numeric	1	0	Mani kolēģi/ko...	None	9	12	Right	Ordinal	Input
22	j15	Numeric	1	0	Man darba vietā...	None	9	12	Right	Ordinal	Input
23	j16	Numeric	1	0	Pēdējo divu ned...	None	9	12	Right	Ordinal	Input
24	j17	Numeric	1	0	Pēdējo sešu m...	None	9	12	Right	Ordinal	Input

Reliability Analysis

Model: Alpha

Scale label:

Items:

- Es jūtos piederīgs/-a uzņēmumam [1]
- Es labi izprotu uzņēmuma mērķus [2]
- Šī uzņēmuma mērķi man ir ļoti svarīgi [3]
- Manam ikdienas darbam ir tieša saikne ar uzņēmuma mērķiem [4]
- Man ir pieejams viss nepieciešamais, lai kvalitatīvi veiktu savu darbu [5]
- Mana darba vide ir veselīga (fiziskie faktori: gaiss, apgaismojums, darba vietas erg...
- Es zinu, ko no manis darbā gaida [7]
- Darbā man ir iespēja darīt to, ko protu vislabāk [8]
- Darba vietā ir kāds, kas iedrošina mani izaugsmei [9]
- Manam darbam ir jēga [10]
- Mans vadītājs pret mani izturas ar cieņu [11]
- Kolēģi pret mani izturas ar cieņu [12]
- Darbā manam viedoklim ir vērtība/hozīme [13]
- Mani kolēģi/komanda tiecas savu darbu izdarīt kvalitatīvi [14]
- Man darba vietā ir draugs [15]
- Pēdējo divu nedēļu laikā esmu saņēmis novērtējumu par labi paveiktu darbu [16]
- Pēdējo sešu mēnešu laikā kāds ir ar mani runājis par manu progresu [17]
- Pēdējā gada laikā man ir bijusi iespēja darbā mācīties un augt [18]**

OK Paste Reset Cancel Help

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.891	18