

ВЪТРЕШНИТЕ КОМУНИКАЦИИ В ПУБЛИЧНАТА СФЕРА И РОЛЯТА ИМ В УПРАВЛЕНИЕТО НА КРИЗИСНИ СИТУАЦИИ

Доц. д-р Валентин Василев, доц. д-р Димитрина Стефанова, Правно-исторически факултет, Югозападен университет „Неофит Рилски“, Благоевград

Резюме: *В последното десетилетие като ключов фактор за сигурността в съвременните организации се очертава комуникационният процес и неговите елементи. Вътрешните комуникации като компонент от общата комуникационна инфраструктура са важен елемент и имат пряка връзка с управлението и сигурността на една организация. Комуникацията в организацията е свързана с предаването на определено знание, информация за същността и ролята на организацията, внедряване и поддържане на мотивация, организационно сцепление и усещане за принадлежност, вдъхновяване за разработване на ноу-хау. Това води до увеличаване на доверието в управляващите, а то от своя страна се отразява върху производителността и мотивацията. В момент на криза вътрешните комуникации играят ключова роля в предаването на важни послания, често предотвратявайки неточни и пагубни слухове, отразявайки се по този начин на общата политика за сигурност в организацията. Ако хората в организацията са запознати с правилата за комуникация по време на криза, то организацията има шанс да намали до минимум интерпретациите на случилото се в медиите.*

Ключови думи: *вътрешна комуникация, система за сигурност, управление на човешките ресурси, пбблик рилейшънс, криза и кризисни ситуации*

Вътрешните комуникации превръщат служителите в истинското живо и адекватно лице на организацията¹. Поради това организационната информация, която достига до тях, трябва да бъде вярна, пълна, навременна, правилно адресирана и поднесена в подходяща форма. От друга страна, ръководството на организацията се нуждае от постоянна обратна връзка за мненията, настроенията и предложенията на служителите за ефективно управление. Формите, които се използват, са разнообразни и все по-често свързани със съвременните информационни технологии. Ето защо възниква въпросът „Кои комуникации са по-важни – вътрешните или външните?“.

¹ Харис, Дж., Успешната обратна връзка, Харвард Бизнес Прес, С., 2008.

Установено е, че омаловажаването на вътрешните комуникации демотивира и деморализира служителите. Колкото по-голяма е една организация, толкова по-нужни са комуникациите и връзките сред служителите ѝ. Необходимостта от повече вътрешни комуникации е правопрпорционална на размера на териториалното разпределение на една организация, тъй като колкото е по-голяма тя, толкова по-трудно става свеждането на мисията, целите и ценностите на мениджмънта към служителите. Активната двупосочна комуникация способства за изграждането и поддържането на прогресивна работна атмосфера и подходящ климат на доверие, които са фундамент за сигурност и стабилност в управлението на организацията. За да бъдат ефективни вътрешните взаимоотношения, е необходимо да са създадени няколко условия: доверие и вяра между служителите и мениджмънта; открита информация, която да се движи свободно хоризонтално, вертикално и диагонално; задоволителен статус и участие на всеки човек; продължителна работа без конфликти и спорове; здравословно обкръжение; успех в инициативите; оптимизъм за бъдещето.²

Изпълнението на подобни условия предполага гаранция за разбиране на мисията и целите на организацията и интегриране на общите цели с целите на отделния служител. Балансът между удовлетворението на служителите и достиженията на организацията е само аспект от ефективните вътрешни комуникации.

Ключовите области на доброто управление като политика и практика в публичната сфера включват:

- публичната администрация и ефективна релация със заинтересованите страни;
- ролята на човешкия капитал в публичния сектор;
- екологични и социални каузи, интелигентни решения в дейността на администрациите³;
- участието на заинтересованите страни в процеса на правене на политики и вземане на решение;
- отворени данни, служебен обмен на информация, единна електронна среда, електронно правителство;
- предоставянето на административни услуги, в т.ч. електронни и комплексни услуги.

От друга страна, погрешно е да се счита, че целите, които трябва да изпълни вътрешноорганизационната комуникация, са свързани единствено с осигуряване на ефективен обмен на информация между

² Кътлип Ск., Сентър Ал., Бруум Гл., “Ефективен пбблик рилейшънс”, Рой Комюникейшън, С., 1999, с. 239.

³ Вж. добри практики в: Институт Уърлдуоч, Може ли един град да бъде устойчив?, Състояние на планетата 2016, Книжен тигър, С., 2016, с. 243-278.

обектите и субектите на управление, за да се изпълняват работните задачи, създаване на информационни канали за обмен на информация между отделните сътрудници, екипи и координацията на техните задачи и действия, както и регулиране и рационализиране на информационните потоци. Комуникацията в организацията е свързана и с предаването на определено знание, информация за същността и ролята на организацията, внедряване и поддържане на мотивация, организационно сцепление и усещане за принадлежност, вдъхновяване за разработване на ноу-хау и не на последно място със сигурността и стабилността на управлението във всичките му измерения. А това води до увеличаване на доверието в управляващите, което от своя страна се отразява върху производителността и мотивацията.

Различните организации залагат на богати и разнообразни форми на вътрешни комуникации – вътрешен портал, който поддържа цялото богатство от информация в организацията, електронен бюлетин до всички служители, информационни табла, вътрешни конференции, работни срещи, вътрешни събития и други.

Основните цели на вътрешните комуникации са да информират хората, да създават определени очаквания, нагласи, ценности и поведения в тях.⁴ Самите хора се информират и научават нови неща по различен начин, ето защо подходът към тях трябва да е гъвкав и подсигурен с различни инструменти.

Средствата за комуникация се развиват изключително динамично. Бъдещето им е в ръцете на самите служители и в този смисъл много успешни са каналите, при които основната активност идва от самите тях. Такива са форумите и блоговете. Хората се фокусират върху полезността на информацията в тях.

От огромно значение е активната ангажираност на служителите, работещи в различни отдели или звена, например маркетинг, реклама, PR, администрация, снабдяване, доставки и т.н. Това е съзнаван начин на мислене и отговорно поведение от страна на всички служители в организацията⁵.

Крайният резултат от вътрешна комуникация трябва да подобри както работната атмосфера, така и условията за труд в една организация. Ефективната вътрешна комуникация трябва да подсили усещането на служителите, че те са важен актив.

Чрез вътрешните комуникации се създава среда, в която служителите познават, разбират и следват дългосрочните цели на организацията, като прилагат нейните ценности. Поддържането на

⁴ Харвард бизнес скуул, Бизнес комуникации, С., 2005, с. 124-129.

⁵ Уалдроп, Дж., Т. Бългър, Изкуството да управлявате собствената си кариера, Харвард Бизнес Прес, С., 2008, с. 145-150.

открития диалог с хората от всички йерархични нива и структурни звена се използва за сътрудничество и екипна работа и увеличава ангажимента на служителите към постигането на целите.

Комуникационната среда е сложна заради мащабите на организацията и структурите в нея, поради това е целесъобразно по информационните табла и по електронната поща да се разпространява бюлетин, който включва информация за това, какво се е случило и какво предстои да се случи⁶. Той е и форма за обратна връзка – въпроси и отговори по актуални теми. Използват се и мултимедийни издания, излизаци всяка седмица по електронен път. Седмичният бюлетин има за цел да доставя актуална и достоверна информация за случващото се в организацията до всички работещи.

Някои организации публикуват и тримесечно издание, като в него отразяват случки и събития, свързани с начина на съвместна работа. Основни рубрики са: въпроси към мениджърите, нови продукти, събития, награди, профили на хора или екипи, талантите в организацията, поздравления, организационни въпроси и др.

Когато трябва да се комуникират важни съобщения от ръководството, начинът на комуникация е по-различен⁷. Подготвя се писмо от ръководството за всяко важно събитие, което предстои да се случи. Висшият мениджмънт предава информацията „лице в лице“ на ръководителите от средно ниво, а те от своя страна имат ангажимент да сведат информацията към работниците и служителите. Преките ръководители също имат ангажимент да споделят нагласите и въпросите на хората, непосредствено след като са ги информирали за важно решение. Обратна връзка се получава и чрез срещи с фокус групи от работници, които се организират периодично. Различната информация изисква и различен подход за нейното разпространение. Основното е съобщенията да са конкретни, ясни, да дават информация за това, което касае пряко хората, както и да се разпространяват навреме. Вътрешните комуникации трябва да следват потребностите на организацията, както и динамиката на случващото се в нея. Разбира се, от първостепенно значение са решенията, които се вземат в една организация, и след това идва процесът на комуникация.

Освен съдържанието и спецификата на съобщенията, доброто познаване и преодоляване на основните бариери пред комуникацията в

⁶ Вж. Романова, Ю., Т. Винтова, П. Ковалъ, П. Музычкин, Информационные технологии в управление персонала, Юрайт, Москва, 2016.

⁷ Интересни идеи са развити от Ярних, В. И., Успешно управление в условия на кризи, Софттрейд, 2007.

организацията са от значение за нейната ефективност. Нарушените комуникации са бариери в общуването⁸.

Вътрешните комуникации – инструмент за успешно излизане от кризата

В транзитен период или в момент на криза вътрешните комуникации играят ключова роля в предаването на важни послания, често предотвратявайки неточни и пагубни слухове. Организационните структури, от друга страна, могат да подпомогнат аспектите на специализацията на отделните звена.⁹ Повишената ангажираност в работата поради стремеж за запазване на работното място, както и ниският стимул заради ограничените перспективи за кариера в следствие на кризата предполагат нови предизвикателства пред вътрешните комуникации, които трябва да бъдат преодолявани чрез иновативни методи. Освен това те могат да бъдат използвани и като изключително удобен инструмент за управление на екипи след период на рецесия, който в много от случаите изисква реструктуриране на департаменти и промяна на организационните стратегии. Според различни проучвания успешните комуникации започват отвътре.¹⁰ Изграждането и поддържането на положителен образ и име в обществото изисква комплексни усилия, професионализъм и постоянство. Импиджът представлява съвкупност от всички положителни и отрицателни впечатления на обществото или конкретната публика към организация, личност, държава и т.н. Силата на имиджа е в това, че той представлява основна психологическа стойност, която се изгражда в процеса на комуникация чрез средствата за масова комуникация или друга PR-дейност. Така образът, който публиката си изгражда за дадена организация, личност, страна и дори идея, се превръща в сърцевината на желанието на обществото за комуникация. Много често, а както и в случая, персоналната percepция се използва от медиите за изграждане на имидж. Няма ортодоксална формула за изграждане на добър имидж, но няма как да градиш положителен образ в обществото, ако вътре в организацията нямаш добър такъв. Служителите се явяват рекламисти на добра воля за организацията. А в днешния етап на развитие на интернет, и по-специално – на социалните мрежи и медии, тяхната роля се увеличава.

⁸ Пейчева, М., Управление на човешките ресурси, Тракия, С., 2012, с. 269-270.

⁹ Кресналийска, Г., М. Чешмеджиева, Основи на публичната администрация, Пропелер, С., 2014, с. 111-115.

¹⁰ Демке, Кр., Държавният служител – начин на действие, НБУ, 2006, с. 234-237.

Кризата се отразява на интензитета и стила на комуникация между служителите. Основните комуникационни канали, използвани по време на задълбочаване на икономическа криза, са личните разговори, общи срещи с персонала, вътрешна мрежа (интернет), вътрешноорганизационен бюлетин, телефон и информационни табла за персонала. Активната комуникация доминира над пасивната (информационни табла, бюлетин). Това не означава, че вътрешноорганизационните бюлетини и информационни табла нямат ефективно приложение. Те са прилагани основно в организации с персонал над 250 души. Следователно с нарастването на мащаба и усложняването на организационната структура резонът да се използват с максимална ефективност тези форми на информизиране е на едно ниво с по-активните и преки канали.¹¹

За термина „криза“ съществуват различни и многообразни интерпретации. В публичната сфера тя може да има големи и малки измерения и да се идентифицира като своеобразна промяна или реструктуриране на организацията. Няма организация, която да е защитена от такъв тип въздействие, което да наруши ежедневието на работата на организацията. В зависимост от типа криза се формират и различни комуникационни стилове. Важен аспект по време на такъв критичен феномен е развитата вътрешна комуникация. Тя създава предпоставки за:

1. По-голямо доверие в отговорност и компетентност на ръководството за справяне с проблемите. Това пък може да се нарече своеобразна предпоставка за по-лесно излизане от ситуацията.

2. Повече спокойствие. Не се създава паника, която да навреди драстично на работните процеси.

3. Откритият диалог предопределя и индивидуални изяви на служителите по проблемите, където не е изключено да се получат рационални предложения.

4. Решенията, които се вземат от ръководството, ще бъдат по-лесно и безпроблемно възприемани.

5. Хората стават възприемчиви към нови способности за действие.

6. Кризата може да се възприеме като повратна точка в живота на организацията и да мобилизира ресурсите.

От значение са видът и мащабите на кризата, както и общественият фокус, който тя генерира. По време на криза съответната организация или институция моментално попада под фокуса на

¹¹ Вж. повече в Росен, Б., Управлявай трудните взаимоотношения, Харвард Бизнес Прес, С., 2009 и Фламхолц, Е., И. Рандъл, Корпоративна култура, Мак, С., 2016.

общественото мнение. В тази връзка наръчникът по комуникация по време на криза е от изключителна полза, за да се институционализират информационните потоци и да не се създават предпоставки за слухове. Когато настъпи критичен период, служителите не трябва да научават лошите новините за организацията от медиите или от сайта. Ако хората в организацията са запознати с правилата за комуникация по време на криза, то организацията има шанс да намали до минимум интерпретациите на случилото се в медиите.

Накрая, когато е необходима промяна, това не може да се случи успешно, ако служителите не разбират точно „Защо?“ и „Как?“. Ако мениджърите искат конкурентно представяне на организацията на пазара, те имат нужда от добре изградени вътрешни комуникации. „Средновековното“ отношение към комуникацията между служителите ще доведе до „средновековни“ резултати.¹²

Приложение на онлайн инструментите и развитие на вътрешната комуникация

Има три лесни стъпки, които организациите могат да предприемат, за да започнат да използват ефективно възможностите, които предоставят онлайн инструментите за вътрешна комуникация.¹³ На първо място, комуникаторите трябва да помислят за създаване на блог, на второ – за изграждане на форуми за клиенти и служители. На трето място – да се използват инструменти за събиране и публикуване на видеоклипове, направени от служители в организацията.

Съществува практика членовете на екипа в някои организации да създават кратки филмчета, за да обяснят защо работят в нея. Ключът към разбирането на социалните медии е социалната част. Това, което се публикува онлайн, трябва да бъде реално и в ежедневието.

В динамични времена на финансова стагнация организациите съкращават своите разходи. Често това са маркетинг и HR пера, които са свързани със сферата на вътрешните комуникации. Онлайн е много по-евтино, отколкото с печатни издания или комуникация „лице в лице“. Когато се налага да се съкратят разходите, например посредством намаляването на фирмените събития, много мениджъри избират онлайн комуникацията, за да изпратят посланията си. В интернет има много удобни инструменти, позволяващи големи постижения с малка инвестиция.

¹² Дени, Р., Печеливши комуникации, Софтпрес, 2006, с. 221.

¹³ Харвард бизнес скуул, Управление на таланта, Класика и стил, 2009, с. 331.

„Онлайн комуникацията не е просто полезно допълнение към комуникационната политика на организациите, а неразделна част от нея. Тя предоставя нови начини за изграждане на общности, позволява на много хора да бъдат социално свързани, премахвайки различни ограничения и препятствия, съществуващи в реалния живот.“¹⁴ Онлайн комуникацията със служителите може да бъде реализирана чрез:

– електронна поща – за изпращане на уведомителни писма, на документи и инструктажи, необходими за ежедневната работа, на поздравителни адреси по случай професионални и лични празници;

– електронно табло за обяви – така всеки служител ще бъде запознат с новостите в корпоративния живот, което намалява усещането за изолация и повишава неговата лоялност;

– електронен бюлетин – като еквивалент на печатните издания, но „по-зелен“ и без допълнителни финансови разходи; може да съдържа всякакъв тип информация;

– онлайн обучение – това е много добра форма за повишаване на квалификацията на служителите;

– електронни анкети – за регулярно проучване на мнението на вършната публики по разнообразни въпроси, свързани както с работата, така и с потребностите от информация;

– работа в екип онлайн – приложима в много професионални области.

Видеоконферентната връзка е полезно и ефективно средство за консултации между сътрудниците, за обсъждане на проекти и за вземане на решения при компании, чиито офиси са по света.¹⁵

Осигуряването на обвързване с организационните цели, което води до мотивация, до организационен успех, е всеобхватна цел на всяка една вътрешнокомуникационна стратегия.

По повод връчването на наградите *Grapevine Awards за 2010 г.* госпожа Ани Колмън с над 20-годишен опит в областта на брандинга, маркетинга, ангажираността на служителите очертава ясната връзка на ангажираността на служителите с вътрешните комуникации: ***„Вътрешните комуникации са един важен аспект от ангажираността на служителите, но този аспект сам по себе си не е достатъчен, за да стане една организация ангажирана. Вътрешните комуникации трябва да преминат от „казване“ и „продаване“ към „включване“ и „съвместно правене“. За да се***

¹⁴ Ангелова, Сл., Измерения на онлайн PR, УИ „Неофит Рилски“, Благоевград, 2011, с. 75.

¹⁵ Пак там, с. 75-76.

увеличи ангажираността, е необходимо по-малко „казване“ и повече „съвместно правене“.¹⁶

Както стана ясно, връзката между вътрешната комуникация и ангажираността на служителите е важна за вътрешните комуникатори поради следните причини:

- ефективното използване на вътрешната комуникация за ангажиране на служителите ще се отрази в по-добри резултати както за служителите, така и за организацията;
- отнасянето на ангажираността на служителите към организационната култура, теориите на управлението и комуникационните теории позволява на вътрешния комуникатор да предоставя ефективен стратегически съвет на висшите мениджъри;
- повишаване на нивата на мотивация на служителите в следствие на повишените нива на позитивен организационен и комуникационен климат в организацията.

Изследванията на Европейската асоциация по управление на персонала извеждат следните прогнози относно управлението на организациите:

- управлението ще се осъществява в условията на нарастваща сложност и нестабилност;
- ще нарастват и очакванията за технологически промени;
- ще се увеличават международните параметри на стопанската дейност;
- формиране на стратегически съюзи и партньорство и др.;
- рязко ще се увеличи нуждата от разбиране и реагиране на въпроса, свързан с опазването на околната среда, социалните и етнически проблеми, международния тероризъм и други.¹⁷

Идеята за разработването на система за вътрешни комуникации в организациите от публичната сфера в контекста на общата политика по сигурност е изключително предизвикателство в следващите години. Там, където важноста от това се осъзнае, в краткосрочен план резултатите неизбежно ще е повишат, и най-вече ще се увеличи значително нивото на мотивация на служителите.

Както отбелязва Клаус Шваб: „В последните години се налага мнението, че технологията и цифровизацията революционизират всичко, правейки съвсем подходящ инак прекомерно изтъркания и често използван не на място израз „този път е различно“. Големите технологични нововъведения са на крачка от това, да дадат началото на

¹⁶ <http://www.apeironacademy.com/bg/news/view/42>.

¹⁷ Рибарска, Е, В. Василев, Управление на човешките ресурси в публичната сфера, Бл. 2009, с. 20 и сл.

паметна промяна в целия свят – и това е неизбежно.“¹⁸ В такъв контекст от уменията на организацията да се адаптира към промените, да управлява кризисната ситуация като компонент от промяната и да комуникира успешно всеки етап от този процес е от критично важно значение.

Изграждането и развитието на системи за вътрешни комуникации като елемент от управлението на кризи в организациите от публичната сфера може да бъде онзи инструмент, който да върне мотивацията в публичната администрация и да се превърне в „гориво“ по пътя в превръщането на администрацията в партньор на гражданите и бизнеса, като я направи предвидима, стабилна и предсказуема в управленски контекст.

Използвана литература:

- Ангелова, Сл., Измерения на онлайн PR, УИ „Неофит Рилски“, Благоевград, 2011.
- Демке, Кр., Държавният служител – начин на действие, НБУ, 2006.
- Дени, Р., Печеливши комуникации, Софтпрес, 2006.
- Кови, Ст, Дж. Колосимо, Супер работа, супер кариера, Кибеа, С., 2011.
- Кресналияска, Г., М. Чешмеджиева, Основи на публичната администрация, Пропелер, С., 2014.
- Кътлип Ск., Сентър Ал., Бруум Гл., Ефективен пбблик рилейшънс, Рой Комюникейшънс, С., 1999.
- Пейчева, М., Управление на човешките ресурси, Тракия , С. 2012.
- Рибарска, Е, В. Василев, Управление на човешките ресурси в публичната сфера, Бл., 2009.
- Романова, Ю., Т. Винтова, П. Коваль, П. Музычкин, Информационные технологии в управление персонала, Юрайт, Москва, 2016.
- Росен, Б., Управлявай трудните взаимоотношения, Харвард Бизнес Прес, С., 2009.
- Уалдроп, Дж., Т. Бътлър, Изкуството да управлявате собствената си кариера, Харвард Бизнес Прес, С., 2008.
- Харвард бизнес скуул, Бизнес комуникации, С., 2005.
- Христова, Т., Бизнес комуникации, <http://www.websita.com/downloads/BizCom.pdf>.

¹⁸ Шваб, Кл., Четвъртата индустриална революция, ИК Хермес, С., 2016; с. 23-25.

- Фламхолц, Е., И. Рандъл, Корпоративна култура, МаК, С., 2016.
- Шваб, Кл., Четвъртата индустриална революция, ИК Хермес, С., 2016.
- Ярних, В. И., Успешно управление в условия на кризи, Софттрейд, 2007.
- Институт „Уърлдуоч“, Може ли един град да бъде устойчив, Състоянието на планетата 2016, Книжен тигър, С., 2016.