

**СИСТЕМЕН ПОДХОД КЪМ ВЪТРЕШНИТЕ КОМУНИКАЦИИ
В ОРГАНИЗАЦИЯТА**

доц. д.р Н. Миронова
УНСС, София

**SYSTEMATIC APPROACH TO INTERNAL COMMUNICATIONS
WITHIN THE ORGANIZATION**

Assoc. Prof. Nadya Mironowa, PhD
UNWE, Sofia

Резюме: Понятието „вътреинофирмени комуникации“ се използва в организационната теория и в теорията на информацията в различни аспекти. От една страна то се асоциира с работата на специалистите по връзки с обществеността, по управление на човешките ресурси и комуникационните мениджъри и по-скоро насочва вниманието към работата на отделите, ангажирани пряко или косвено с управление на човешките ресурси. От друга страна, вътрешните комуникации се интерпертират от гледна точка на техническото и технологично обезпечаване на комуникационния процес. Значението на вътрешните комуникации за управлението, от трета страна, е в умението да се използват двата споменати аспекта за формализиране и контрол върху движението на управленската информация. Това поражда необходимост от оформяне на общ подход, базиран на системните знания, при който управленската комуникационна система се разглежда като интеграция на техническо и социално-психологическо ниво на едни и същи процеси. Докладът дава информация за един възможен подход към изучаването на вътрешната комуникационна система, основан на системната теория.

Ключови думи: комуникация, вътрешна комуникация, комуникационна система, комуникационна среда, видове вътрешна комуникация

Abstract: The term „internal communication” is used in organizational theory and information theory in various aspects. On the one hand it is associated with the work of specialists in public relations, management of human resources and communication managers and rather draws attention to the work of the departments involved directly or indirectly with human resource management. On the other hand, internal communications interperitrat in terms of technical and technological support the communication process. The importance of internal communications management, third party, is the ability to use both mentioned aspects to formalize and control the movement of management information. This makes it necessary to form a common approach based on systematic knowledge that management communication system is seen as the integration of technical and socio-psychological level the same processes. The report provides information on a possible approach to the study of the internal communication system based on the system theory.

Keywords: communication, internal communication, communication system and communication environment, types of internal communication

Вътрешнофирмените комуникации или само „вътрешни комуникации“ имат дълга история в практиката, която се корени още в началото на викторианската епоха и първите манифактури. Като обект на изследване и мениджърска дисциплина, обаче, тя е сравнително млада и развитието и започва и се задълбочава едва през 20. век ^[1].

Вътрешните комуникации изследват и служат основно на функционирането на вътрешната среда на организацията. Когато са добри, връзките между отделните организационни единици са координирани и здрави. В случай на лоша комуникация може да се стигне до разкъсване на тези връзки: процесни, оперативни, координационни, междуличностни. Това води до възникване на некоординираност и напрежение, което от своя страна води и до потенциално влошаване на резултатите на организацията. ^[2]

За целите на настоящата разработка ние ще приемем, че вътрешните комуникации за комуникацията във вътрешната среда на организацията с нейните служители, както и на служителите с организацията.

Вътрешнофирмената комуникация е двигател на цялостната дейност на организацията. Тя полага основите на мотивацията и чрез нея се постига познание у служителите за това в какво се състои неговата дейност и какви цели ще постигне той и цялата организация, извършвайки я. Тоест вътрешнофирмената комуникация спомага за създаване на усещане за съпричастност и ангажираност с визията, целите и ценностите на организацията.

Същевременно вътрешнофирмената комуникация не може да се разглежда изолирано от външнофирмената, тъй като фирмата представлява обособена система, функционираща в съответната външна среда и си взаимодейства с нея чрез своя „вход“ и „изход“ ^[3].

Според Вайк, междуличностното комуникиране е в основата на организацията, тъй като създава структури, които от своя страна оказват влияние върху това, което се казва и прави, както и върху това извършва тези действия ^[4].

От терминологична гледна точка, освен „вътрешнофирмени комуникации“ или все по-разпространеният термин „вътрешни комуникации“ се използва също така и терминът „комуникация на организацията“ по примера на нобеловия лауреат Хърбърт А. Саймън, който през 1947 година пише за „комуникационни системи на организацията“ ^[5].

От гледна точка на историята на научните изследвания в областта на комуникацията според Юск и Робъртс класическите структурни похвати първоначално са били центрирани около формалните структури, административните функции, трудовата ефективност и системите за мениджърски контрол. Класическите теоретици също са били на различни мнения за комуникацията. Тейлър прокарва ролята на комуникацията в посока нагоре и стратегиите за убеждаване в посока „надолу“ – при въвеждането на неговата „ментална революция“, докато Уебър е концентрирал усилията си върху превода на правила и инструкции в писмена форма като насочена „надолу“ заповедна комуникация. Файол е изследвал комуникацията повече от останалите

¹ Харизанова М., Н. Миронова. Комуникации в управлението. АвангардПрима. 2008. Стр. 139

² Харизанова М., Н. Миронова. Комуникации в управлението. АвангардПрима. 2008.

³ Димитрова, И. Вътрешнофирмена комуникация – състояния, проблеми, перспективи в: Научни известия. т. IV., кн. 1, Благоевград, 2008

⁴ Weick, Karl E. Theorizing about organizational communication in: Handbook of organizational communication. Sage publications. Newbury park. California, 1989

⁵ Simon, Herbert. Administrative Behaviour. Simon & Schuster., 1997

теоретици, като е демонстрирал как неговите мениджърски принципи могат да бъдат кодифицирани и комуникирани чрез изграждане на система за даване на заповеди, поставяйки ударение върху превъзходството на устната комуникация лице в лице^[6].

Като цяло можем да кажем, че представата за вътрешнофирмените комуникации се мени в крак с променящия се свят. Ако само преди няколко десетилетия е било възможно комуникацията да бъде сведена основно до съобщения, свързани с оперативната дейност на предприятието, то в променящия се и глобализиращ се свят, служителите стават основни партньори на своя работодател. Това изисква и предоставянето на много повече и по-разнообразна информация, съобразена не рядко и с културните различия, с които се сблъскват редица международни компании.

1. Роля и цели на вътрешно фирмените комуникации

1.1. Роля на вътрешнофирмените комуникации

Според Кърк: „традиционно вътрешните комуникации са фокусирани върху съобщаването на мениджърски заключения и трансформирането на управленските мисли в съобщения за масово разпространение сред „войските“^[7]. Това е и традиционното разбиране за ролята на вътрешните комуникации. Често пренебрегван техен аспект е обратната връзка и проверката на това доколко разпространената информация е полезна и разбираема.

В развитието на науката за вътрешните комуникации все повече внимание се обръща върху разпространяването на информацията по хоризонтала и вертикала, но и двупосочно. Според Щол „организациите все повече виждат вътрешните комуникации като играещи роля на външно управление на репутацията“^[8]. Репутацията на работодателя от своя страна води до по-добри резултати на служителите, а оттам и на компанията като цяло.

Цели на вътрешнофирмените комуникации

Основните цели на вътрешнофирмените комуникации в контекста на модерната компания са:

1. Осигуряване на информационните потребности на всички служители на организацията информационна свързаност от гледна точка на координация на процесите.

Това включва предоставяне на информация за целите и бизнес стратегията на организацията, както и по какъв начин те се транспонират в отделните планове за работа на служителите. Също така тук можем да допълним и информация за вътрешните правила и инструкции на компанията, промените в законодателната и регулаторната среда, процесните промени в други звена, с които работата им е пряко обвързана.

2. Осигуряване на взаимно разбиране и сътрудничество на база на постигане на разбиране на общите цели (между мениджмънта и служителите, между мениджъра и неговия екип, между самите екипи).

Става въпрос основно за постигане на разбирателство за общите целите на компанията, тъй като служителите са по-склонни да предоставят резултати въз основа на

⁶ Euske, Nancy A. Roberts, Karlene H. *Evolving Perspectives in Organization Theory: Communication implications in: Handbook of organizational communication*. Sage publications. Newbury park. California, 1989

⁷ Quirke, B. *Making the Connections*. Burlington, 2008

⁸ Stohl, C. *Organizational Communication: connectedness in action*. Thousand Oaks, CA, 1995

частичното чувство за собственост и гордост, което развиват спрямо организацията и продуктите и услугите, които тя предоставя^[9].

3. Оказване на влияние към постигане на обща визия и поведение у служителите, осигуряване на стабилност и лоялност.

Основен елемент от целите на вътрешните комуникации е осигуряването на взаимно разбиране за общите цели. Вътрешните комуникации и вътрешният маркетинг имат основна цел да промотират целите, визията и мисията на организацията по начин, който ангажира служителя за тяхното постигане. Много често загубата на репутация навън неизменно води до загуба на репутация вътре в организацията.

Кърк от своя страна допълва към целите на вътрешнофирмените комуникации и това, че те следва да изострят вниманието на лидерите към влиянието, което оказват върху служителите, както и върху отговорността, която носят, както и че комуникационната стратегия следва задължително да бъде обвързана с бизнес стратегията на организацията, тъй като бизнесът може да постигне най-добри резултати, които всички, които са ангажирани в него, работят в една посока^[10].

4. Осигуряване на обратна връзка и въвеждане на установените констатации в практиката – непрестанно усъвършенстване на комуникациите в рамките на компанията.

В много организации все още комуникацията тече едностранно. Въпреки че мениджмънтът признава, че информацията трябва да върви в посока отгоре надолу и обратно, те не окуражават често този принцип, тъй като вътрешнофирмените комуникации все още не се ползват приоритета, който би следвало да имат в рамките на организацията.

Формиране и измерване на комуникационните канали

Изключително важна при вътрешните комуникации е обратната връзка. Въз основа на обратната връзка се осъществява контрол върху дейността и с нейна помощ може да се определи дали фирмата комуникира правилно и ефективно. Тя може да доведе както до формиране на негативно мнение и вътрешни разрушителни фактори така и с нейна помощ могат да бъдат предотвратени вътрешни конфликти.

За да има обаче ефективна обратна връзка, е необходима дългосрочна работа с мениджмънта и служителите с цел постигане на взаимна откритост и доверие. Служителят, у когото липсва доверие спрямо мениджъра или работодателя, може да се превърне в нелоялен такъв. Обратната връзка от негова страна също ще бъде компрометирана – от страх, от нежелание или индиферентност спрямо дейността на компанията.

В идеалния случай при добре организирани вътрешни комуникации, служителите са горди със своя работодател и ширят доброто му име. Те са лоялни, което води до по-голяма стабилност във вътрешнофирмената среда, а оттам и в позитивно приемане на продуктите и услугите от страна на клиентите на компанията.

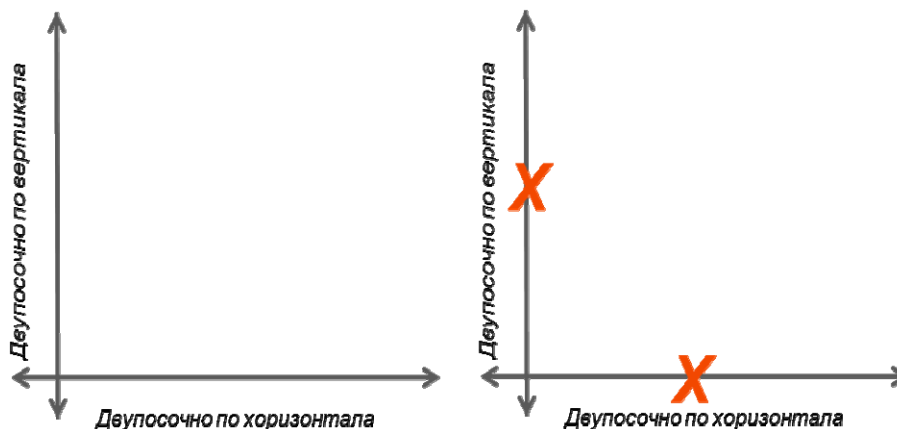
От друга страна вътрешнофирмени комуникации могат да доведат до конфликт във фирмата и по този начин да бъдат засегнати пряко нейните клиенти. Например вследствие на тях могат да се проявят недоразумения (недостатъчно добре обяснени задачи), които да доведат до преки последствия в качеството на крайния продукт или извършената работа.

⁹ Quirke, B. Making the Connections. Burlington, 2008. стр. 78

¹⁰ Пак там.

Ето защо комуникацията следва да върви гладко в низходящ и възходящ ред, както и по хоризонтала (между служители на едно и също ниво в организацията).

Фиг. 1. Посока на комуникиране в рамките на организацията



Модели за обратна връзка с цел подобряване на вътрешните комуникации в компанията могат да бъдат разработените пакети за оценка на вътрешните комуникации (internal communication toolkits). Някои от тях разполагат с много добра дефиниция както на понятието „вътрешни комуникации“, така и с детайлна уводна част относно необходимостта и начините за анализ и подобряване на комуникациите в организацията. Такъв е например пакетът Internal communication toolkit на CIVICUS – международната организация, която предоставя възможност за споделяне на знания между компании и граждански организации от различни сектори^[11]. Различни институти, както е CPID^[12] също публикуват доклади по темата – Managing employee relations in difficult times – доклад, публикуван през 2012 година, ни представя изследване на влиянието на рецесията върху служителите, с препоръки по какъв начин следва да се действа в трудни за организацията и служителите времена. Същата организация също е разработила пакет от мерки, който „ще ви помогне:

- да разберете ключовите елементи на стратегическия подход спрямо комуникацията със служителите;
- да разберете какви са взаимните изгоди от тясната коалиция между комуникационната дейност и HR стратегията;
- да идентифицирате доколко стратегически ориентирана е вашата организация в опита на служителите за комуникация.^[13]

Разбира се най-добре за всяка организация е да разработи инструменти за събиране на обратна връзка от своите служители съобразно актуалната вътрешна ситуация, като цитираните по-горе наръчници могат да послужат като много добра основа.

¹¹ <http://www.civicus.org/about-us-125>

¹² <http://www.cipd.co.uk/cipd-hr-profession/about-us/>

¹³ HR: Taking employee communication seriously in: Harnessing the power of employee communication. <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/research/employee-communication-power.aspx>

Изключително важно е на първо място да се дефинира какъв тип информация искаме да съберем от служителите за целите на измерването и, респективно, подобряването на вътрешните комуникации. Това могат да бъдат:

1. каналите за разпространение на информацията – доколко са ефективни?, в каква посока следва да бъдат оптимизирани, ревизирани и развивани?

2. начините, по които се възприемат съобщенията – дали съобщенията, идващи от мениджмънта на компанията, се възприемат позитивно, негативно или неутрално?, достоверни ли са те?, навременно ли се предоставя необходимата информация?

3. обратната връзка – чувстват ли се служителите комфортно с предоставянето на обратна връзка?, изпитват ли страх от предоставянето ѝ?, имат ли усещането и виждат ли резултат от предоставянето на обратна връзка (предприети действия по оптимизация на процеси например)?

Препоръчително е анкетните карти за събиране на обратна връзка да бъдат с добре дефинирани неподвеждащи въпроси, в идеалния случай – анонимни, срещите лице в лице да бъдат с ясен дневен ред и да се водят в духа на открит и честен диалог, а от друга страна – резултатите да бъдат оповестявани, ведно с информация за предприетите мерки, така че служителите да имат усещането, че също са допринесли за подобряването на комуникационната среда в компанията.

В идеалния случай изследването може да се провежда на годишна база, като създаването на годишния план за вътрешни комуникации да бъде обвързано с него, така че да бъдат отразени всички необходими предпоставки за успех.

Видове вътрешнофирмени комуникации

Вътрешните комуникации могат да обхващат множество аспекти – от комуникирането на съобщения и задачи от мениджмънта на компанията до организирането на мероприятия за служителите и ангажирането им доброволчески инициативи например. Те могат да бъдат поделени на база на множество критерии, но за целите на настоящата работа ще използваме два основни критерия – комуникация, която е обусловена от моментна необходимост, и такава, която е регулярна за компанията.

Видове вътрешнофирмени комуникации съгласно моментно възникнала потребност

Ако приемем, че компанията функционира в стабилна среда, дейностите по комуникиране на стратегията, мисията, визията и целите на компанията, отделните задачи или социалните придобивки биха покрили, с малки изключения, дейността на специалистите по вътрешни комуникации.

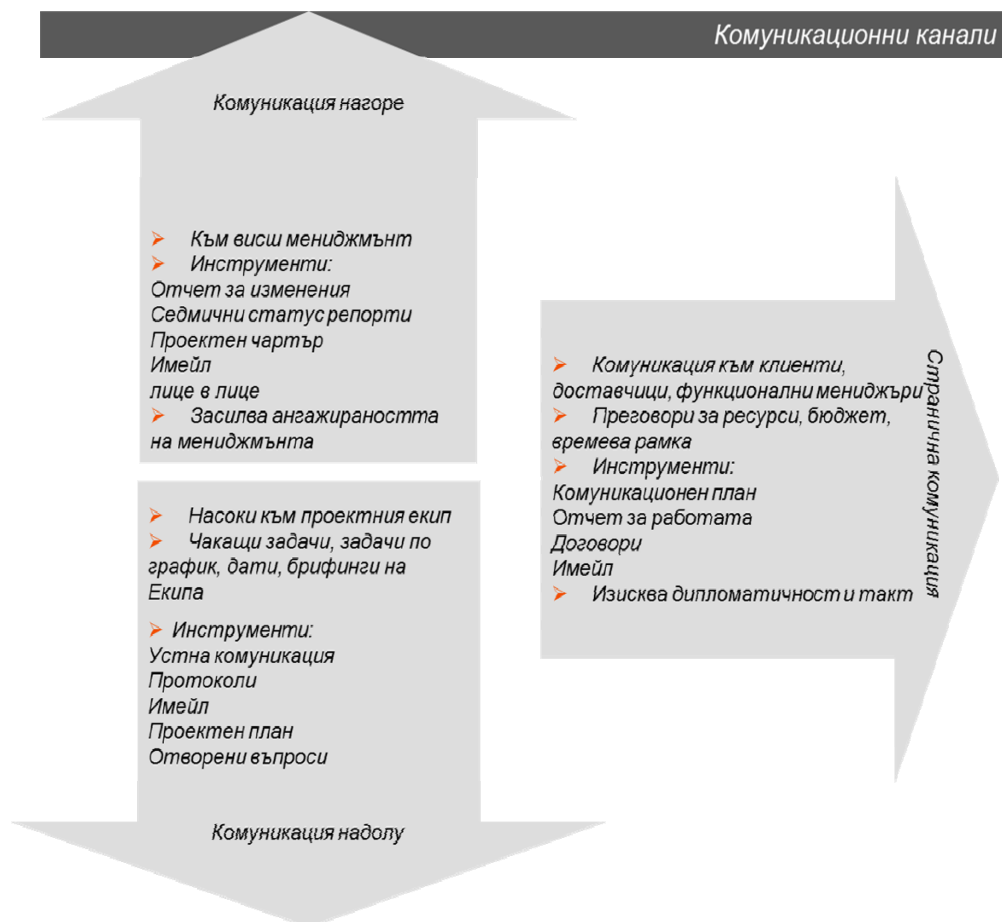
Когато, обаче, се наложи промяна в дейността, процесите, управлението на организацията, изключително важно е тя да бъде комуникирана по адекватен, разбираем и, по възможност, позитивен начин, така че служителят да бъде ангажиран и да се превърне в неин двигател, а да не пробуждаме у него отпор срещу нея.

В тази връзка е необходимо вътрешните комуникатори да работят по определени сценарии, когато възниква необходимост от комуникиране на извънредни събития, каквито промяната на процесите и дейностите, комуникирането на проекти в компанията или кризисните комуникации.

Проектна комуникация

Както е известно проектът представлява извършване на определена дейност с твърдо зададени начало и край. Той може да е обвързан със създаването на нови продукти услуги, с въвеждането на законодателни и регулаторни промени в дейността на компанията, въвеждането на нови ИКТ технологии и т.н.

В наши дни компаниите са все по-проектно ориентирани. Проектното управление навлиза не само при въвеждането на нови продукти и услуги, но и при моделирането на по-малки процеси или меджупроцесни връзки.



Фиг. 2. Посока на комуникационните канали при проектното комуникиране

Адаптирано по: Charvat, Jason. Project communications: A plan for getting your message across in: <http://www.techrepublic.com/article/project-communications-a-plan-for-getting-your-message-across/>

Като цяло проектното комуникиране може да не е заложено в правилата за вътрешнофирмени комуникации на компанията, а в нейната Проектна методология, която също се нарежда между основните управленски документи. Съгласно правилата за провеждане на проекти вътре в организацията и правилата за планиране, следва да бъде разработен проектен план, който да обхваща всички посочени във Фиг. 2 аспекти – комуникация в посока на мениджмънта, комуникация в посока на проектния екип и комуникация към клиентите на продукта на проекта.

Комуникация, свързана с процесни промени

В днешния свят на глобализация и непрестанни промени както във външната, така и във вътрешната бизнес среда, процесните промени в организацията са неизбежни. Те са отговорът на развиващите се технологии, на разширяването или свиването на бизнеса, на създаването на нови продукти и услуги, на въвеждането на нови системи за управление, на отразяването на промените в регулаторната и законодателната рамка, на промените в собствеността, сливанията и придобиванията и т.н. В повечето случаи промяната в процеса в една част от бизнеса носи промяна и в други негови модули, респ. организационни единици и екипи. Когато промяната се комуникира ефективно и разбираемо, сътресенията при въвеждането на новия модел на работа могат да бъдат значително намалени.

За да бъде промяната по-малко стресова, и още повече, за да съумеем да привлечем служителите на своя страна, да провокираме техните идеи и ангажираност, следва, по примера на проектната комуникация, да комуникираме процесната промяна адекватно и по определени правила.

Особеното при този вид комуникации е наистина силната ангажираност от страна на работодателя спрямо служителите от гледна точка на оказване на подкрепа по време на промените се процеси.

По аналогия на проектната комуникация, за комуникирането на промяна също се следват определени правила и постулати, като за комуникирането на всяка една промяна се използва отделен комуникационен план, който също е отделен от годишния план за вътрешни комуникации.

Кризисна комуникация

Изключително важна е и комуникацията по време на криза. Всяка една организация може да се сблъска с кризи от различен вид – рязка промяна във външната или вътрешната среда, която да окаже неочаквано негативно въздействие върху нейното функциониране. Кризата може да бъде свързана с природно бедствие (земетресение, наводнение), може да бъде политическа (политическа криза, преврат), икономическа, вътрешна за организацията (саботаж на дейността), регионална и пр. Възникването ѝ е свързано със заплахата на дейността, имиджа и репутацията на организацията. Кризата също така се характеризира с кратко време за реакция.

Този тип комуникация изисква изключително фокусиране поради „специфичния ритъм на всеки етап от комуникацията“^[14], както и вземане на решения в изключително къси интервали от време, тъй като „именно факторът време превръща ситуацията в спешна, извънредна и критична“^[15]

Регулярна комуникация, свързана с професионалния живот на организацията

Регулярната комуникация, свързана с професионалния живот на организацията, е тази, която е необходима за гладкото функциониране на оперативната дейност. Тя е свързана с комуникирането на стратегията, целите и задачите на организацията, както и с тяхното отчитане, с предоставянето на информация за важни решения на мениджмънта и т.н.

¹⁴ Пачева, Валерия. Кризата под контрол. Корпоративна комуникация в кризисна ситуация. София, 2009

¹⁵ Пак там.

1. Комуникиране на визия и мисия на компанията, цели и дейности

Визията и мисията на организацията не са обект на чести резки промени. Въпреки това тяхната регулярна комуникация или обвързването им с други обекти на комуникация е от изключителна важност предвид необходимостта от ангажиране на служителите с тяхната същност, припознаването им за свои и създаването на усещане за принадлежност.

2. Комуникиране на стратегията на организацията

Стратегията на организацията обикновено се разработва в дългосрочен план (за пет, десет години), като се прави актуализация на годишна база, от която след това се извеждат и стратегическите бизнес задачи за годината (разработване на нов продукт или услуга, придобиване, разработване на нови пазарни ниши, разширяване или свиване на дейността и т.н.).

3. Комуникиране на задачи, тяхното възлагане и отчитане на свършената работа.

Възлагането на работа е основна функция на организацията. Тази част от вътрешнофирмената комуникация е пряко свързана с горната точка, а именно – комуникирането на стратегията на компанията. У служителя следва да се създаде усещането, че чрез изпълнението на поставените му задачи той пряко или косвено работи в посока на постигане на общите стратегически цели.

Използваният подход е отгоре-надолу при възлагането и отдолу-нагоре при отчитането на извършената работа. За да имаме добре функционираща релация задача – продукт, е необходимо тя да бъде възложена по ясен и разбираем начин.

4. Комуникиране на обучения за служителите

Предоставянето на обучения за служителите може да бъде в две посоки – от една страна това са обучения, които определени длъжностни лица следва да преминават на определен период от време, за да поддържат своите умения и да запазят сертификатите си за работа (одитори, проектни мениджъри, електротехници и т.н.), от друга страна това могат да бъдат обучения, насочени към развитието на служителите, без да са задължително изискване по закон, но които работодателят е преценил за необходима инвестиция в човешките ресурси (управление на стреса, времето, обучения по език, по меки умения и т.н.).

Комуникирането на тези обучения е важно с цел информация кога и къде служителят може да посети съответния семинар, както и каква информация от вече проведени обучения има достъпна.

Библиография:

1. Димитрова, И. Вътрешнофирмена комуникация – състояния, проблеми, перспективи в: Научни известия. т. IV., кн. 1, Благоевград, 2008
2. Доулинг, Греъм. Създаване на корпоративна репутация. София, 2005
1. Йорданова, Е. Организационно поведение и етични ценности. <http://www.unisvishtov.bg/dialog/2010/4.10.EJ.pdf>
2. Паунов, М. Организационно поведение. Сиела, 1998
3. Пачева, Валерия. Кризата под контрол. Корпоративна комуникация в кризисна ситуация. София, 2009.
4. Харизанова М., Н.Миронова. Комуникации в управлението. АвангардПрима.2008.
5. Харизанова М., Н.Миронова. Бизнес комуникации. Авангард Прима. 2010.

6. Харизанова М., Н.Миронова. Управление на човешките ресурси. Инвестиция в бъдещето. АвангардПрима. 2006.
7. Charvat, Jason. Project communications: A plan for getting your message across in: <http://www.techrepublic.com/article/project-communications-a-plan-for-getting-your-message-across/>
8. Euske, Nancy A. Roberts, Karlene H. Evolving Perspectives in Organization Theory: Communication implications in: Handbook of organizational communication. Sage publications. Newbury park. California, 1989
9. HR: Taking employee communication seriously in: Harnessing the power of employee communication. <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/research/employee-communication-power.aspx>
10. Quirke, B. Making the connections. Burlington, 2008
11. Simon, H. Administrative Behaviour. Simon & Schuster, 1997
12. Stohl, C. Organizational Communication: connectedness in action. Thousand Oaks, CA, 1995
13. Tharp, B.M. Four Organizational culture types. Organizational culture white paper. http://www.haworth-europe.com/en/content/download/30883/1230768/file/white-paper_Four-Organizational-Culture-Types.pdf
14. Weick, K. E. Theorizing about organizational communication in: Handbook of organizational communication. Sage publications. Newbury park. California, 1989
15. Change management communications. <http://www.change-management.com/tutorial-communications.htm>