

# Позициониране и значение на вътрешните комуникации в българските организации

**ас. Татяна Кичева,**  
*катедра „Управление“, УНСС*  
*e-mail: tania\_kicheva@mail.bg*

**Резюме:** Умението да се управляват хора е изкуство и се нуждае от личностно посвещение. Не всеки добър специалист обаче е и роден мениджър и не всеки мениджър е добър комуникатор. Разбират ли това българските организации? Организацията в днешно време са сложни и често международни и мултикултурни. Следователно е от огромно значение процесите на комуникация със служителите, партньорите и акционерите да протичат безпроблемно и ефективно, както и в съответствие със специфичното законодателство. Вътрешните комуникации трябва да бъдат провеждани в съответствие с политиките на управлението на човешките ресурси, на управлението на компанията и стратегическите и пазарни цели на компанията. А всички те работят, спазвайки законите на държавата, в която са, както и тези на международното търговско право и на Международната харта за човешките права.

Една от малкото организации, която провежда изследвания на вътрешните комуникации в българските организации, е Areiron Communication<sup>1</sup> – консултантска фирма в сферата на комуникациите. Според последното нейно проучване, проведено през 2010 г., служителите в българските организации се информират предимно от колегите си. От 50 % (през 2008) на 35 % (през 2010) е спаднал дялът на работещите, които посочват директната комуникация като основен комуникационен канал във фирмата, в която работят. Кризата чувствително е редуцирала оперативките между служителите и преките им ръководители в компаниите [6].

**Ключови думи:** Вътрешен комуникатор, комуникации, отдел „Вътрешни комуникации“, специалист „Вътрешни комуникации“, ефективно управление.

**JEL:** L29, M19, O15.

<sup>1</sup> Areiron Communication осъществява консултантски услуги в сферата на комуникациите, които имат предимство на стратегическия анализ и планиране. Areiron Research е платформа за изследвателски проекти на Areiron Communication в сферата на ПР и комуникации. Areiron Research организира и провежда годишно изследване за развитието на вътрешните комуникации в български организации.

## Увод

**В**сепризната истина е, че организация, която разполага с лоялни служители, има предимство пред конкуренцията. Малко фирми обаче се радват на постижения в тази насока. Някои мениджъри се оказват неспособни да изградят екип, готов да даде всичко от себе си в преследване на корпоративните цели. В повечето случаи причината за това се крие в недобрата (или дори липсваща) фирмена политика за изграждане на ефективни вътрешни комуникации.

Служителите на една компания са един от най-ценните ѝ активи. Обикновено тяхната производителност е пропорционална на мотивацията им. А мотивацията далеч не зависи само от възнаграждението. Почти винаги тя е функция и на доверието на служителите към мениджмънта, на тяхната информираност относно настоящето и бъдещето на компанията, на техните междуличностни и междуекипни взаимоотношения и т.н. Част от типичните проблеми, които „травят“ атмосферата в много компании са:

- Посланията на ръководството се губят надолу по веригата;
- Служителите работят проформа и не се интересуват от успехите или проблемите на компанията;
- Интриги натоварват взаимоотношенията между хора и екипи;
- Качествени кадри трудно биват привлечени и задържани.

Вътрешните комуникации могат до голяма степен да помогнат за решаването на тези предизвикателства и силно да подобрят мотивацията на служителите. В този смисъл качеството на вътрешните комуникации в една компания пряко влияе върху нейната производителност.

**Целта** на статията е да разкрие каква е ролята на вътрешните комуникации в българските организации и каква е позицията в организацията на отдела (или специалиста), който осъществява тези комуникации.

**Задачите**, които си поставя автора на статията, са:

1. Да представи актуални данни от проведени проучвания в различни български организации, разкриващи значението на вътрешните комуникации за тези организации;
2. Да анализира тези данни от гледна точка на поставената цел.

Статията съдържа анализ на резултати от социологически проучвания на Apeiron Communication относно ролята и начина на осъществяване на вътрешните комуникации в повече от 100 български компании, проведени в периода 2007-2010 година. Резултатите от тези проучвания са ползвани от автора след изричното и писмено съгласие на Apeiron Communication.

## 1. Вътрешните комуникации – фактор за ефективното управление на човешките ресурси в организацията

**В**ътрешните комуникации са **двустранны дейност, насочена към обмен на информация между служителите и структурните звена в организацията. Основната задача** на вътрешните комуникационни системи е да осигури ефективно движение на необходимата информация вътре в организацията и да довежда тази информация до заинтересованите сътрудници [1:77].

За вътрешни комуникации (internal communications, employee communications)

започва да се говори още в средата на миналия век. През 1949 г. група журналисти от британската Асоциация на икономическите редактори се заема с изготвянето на специални бюлетини, които компаниите изпращат на своите клиенти и служители, за да ги информират за всичко, което се случва с бизнеса им. В края на 70-те и началото на 80-те години се появяват вътрешнофирмените бюлетини и вестници. Въвеждат се срещи-брифинги, на които мениджърите предават важни съобщения и информират за промените всички служители.

В последните години вече се говори за стратегическата роля на вътрешните комуникации за развитието на бизнеса. В новата ситуация се променя и ролята на мениджърите. Те вече не трябва да чакат някой да се обърне към тях с въпрос, а активно да търсят мнението на колегите си. В икономиката на знанието лидерите вече не са командири. Те са водачи, които мотивират хората да дават най-доброто от себе си. Затова ефективната комуникация се превръща във важен фактор за подобряване на резултатите от работата [8].

Успешната комуникация в една организация е основна предпоставка за успеха на нейното функциониране като цяло. Вътрешните комуникации са необходимост. Проучване на Конфедерацията на британските индустриалци от 2003 г. показва, че над 50 % от мениджърите се нуждаят от по-ефективно управление на служителите, 14 % – от изследователска и развойна дейност и само 7 % – от нови капиталови инвестиции [5].

Омаловажаването на вътрешните комуникации демотивира и деморализира служителите. Затова е необходимо не само развитието и задължителното професионализиране на връзките с обществеността на фирмата

по отношение на външната ѝ публика и контакти, но и качествено и приоритетно развитие на вътрешнофирмената комуникация. Непрекъснато увеличаващият се брой на ведомствени печатни издания свидетелстват за растящата роля на комуникацията, насочена към вътрешните целеви групи – служителите на една организация. Причина за този все по-силен интерес към вътрешните комуникации в съвременния свят е усложняването на информационните потоци и все по-трудното ориентиране в тях на служителите от различните йерархични нива [1:77].

Вътрешните комуникации са един от основните лостове, които мениджърът използва, за да достигне определена информация относно целите на фирмата и заобикалящата я среда до персонала. Значението им за компании с голям брой персонал е дори още по-голямо. Всички решения и намеренията на ръководството трябва да достигат до служителите по подходящия начин – периодично, отговорно, искрено и добронамерено. Работниците и служителите от различните организации – големи или малки, отделят най-много време на комуникацията (обсъждат проблеми и различни трудови ситуации, изучават или подготвят доклади и отчети, дават или получават инструкции, четат или диктуват писма, говорят или отговарят по телефона, интервюират, държат речи, взаимодействат помежду си и наблюдават човешкото поведение). Вече всеки говори за комуникацията и за проблемите, които се пораждат от неефективната комуникация в организацията [3:3].

**Основните функции** на вътрешните комуникации са: [2]

- **Информативна** – Работниците в организацията, както и техните мениджъри изискват сериозен обем информация, за да

работят ефективно, да вземат решения и да управляват възникналите конфликти. Чрез системата за вътрешни комуникации се осигурява информация, засягаща правилата в компанията, политиката и програмите, условията и безопасността на труда, различните програми за развитие на работниците, изясняването на политиката, промоциите и възможностите за развитие и напредък, включващи промени, разкриване на нови постове, образователни програми и групи социални дейности.

- **Регулативна** – мениджмънтът контролира предаваната информация. Мениджърът изпраща заповеди надолу към работниците. Регулативните съобщения са най-често насочени към работниците, съсредоточавайки се върху задачите, които трябва да бъдат изпълнени при конкретната работа. Работниците трябва да знаят какво се очаква от тях и какви наказания са предвидени за тяхното поведение.

- **Убеждаваща** – При управлението на организацията мениджърите бързо откриват, че силата и властта не винаги предизвикват желаня контрол. Мениджърите често управляват чрез убеждаване, което се прилага на всяко ниво в организацията.

- **Интегрираща** – Създава организационно единство. Интегриращите процеси служат, за да очертаят границите на организацията, да включат онези личности и дейности, които допринасят за нейните цели и да изключат онези, които не го правят. Строежът на организационната структура – отделите за предаване на информация и властта, разпределението на силата, разделянето на отговорностите, е в основата на интегриращата функция.

Според проучване, проведено в САЩ сред 200 топмениджъри на водещи промишлени компании [4:160], **основните цели** на вътрешните комуникации, степенувани по реда на тяхното значение, са:

- да насърчават духа и морала и да подхранват добрата воля между служителите и мениджмънта;
- да информират служителите относно вътрешните промени като реорганизация или служебни промоции;
- да обяснят плановете за компенсации и осигуровки като например въвеждането на нова програма за здравни грижи или програма за подпомагане на служителите;
- да подсилват схващането и разбирането на служителите за компанията и нейните продукти, организация, етика, култура и външна среда;
- да променят отношението на служителите по посока на тяхната по-голяма продуктивност, по-качествена работа и приемчивост;
- да увеличат разбирането на служителите по основните здравни/социални въпроси или тенденции, които ги засягат;
- да насърчават участието на служителите в обществени дейности.

Значение на вътрешните комуникации за управлението на човешките ресурси и цялостното управление на организацията

Правилното разбиране на значението на вътрешната комуникация и нейната същност има пряка връзка с управлението на човешките ресурси, както и с цялостното управление на фирмата. Ефективните вътрешни комуникации са изключително важна част от успешното управление на хора.

Доскоро пренебрегвана, в условия на динамични промени, ролята на вътрешните комуникации за постигането на целите и задачите на организацията става все по-осезаема. Подобна промяна определя и съвършено новия поглед върху особеностите на този вид ко-

муникация. Акцентът е поставен върху нуждата от квалифицирани кадри, които умело да се справят с новите предизвикателства и отговорности [7].

**Ефективността на Вътрешната комуникационна** система се измерва чрез количествени и качествени методи, които се прилагат към: [1:78]

- Оценка на ефективността на каналите за комуникация (принос на комуникацията към успеха на организацията);
- Наличие и ефективност на системата за обратна връзка;
- Анализ на комуникационните компетентности на ръководителите;
- Оценка на информираността на работниците за дейността на фирмата като цяло и в перспектива.

Комуникацията със служителите, информирането им за важни решения и процеси, които се случват в компанията, е проява на ангажираност и отговорност от страна на ръководството към тях. Добрата информираност на персонала води до повишаване на доверието в мениджърите и подобряване на климата във фирмата, а това неминуемо се отразява и на производителността и мотивираността на нейните служители, прави ги активна част от живота и проблемите на компанията.

Отчитайки мястото на комуникацията в ефективното управление на бизнеса, засега само можем да задаем какво е положението в България. Дали са малко примерите за това как мениджъри и собственици на малки и средни фирми или делегират комуникацията със служителите на някого в стил „оправяй се, както можеш“, или изобщо не се интересуват от нея, или странно се кроят от служителите?... Служителите са лицето на организацията и цел на въ-

трешната комуникация е да станат нейни „посланици“. Следователно те се нуждаят от вярна, пълна (в зависимост от позицията си във фирмата), навременна, правилно адресирана и поднесена в подходяща форма информация. От друга страна, ръководството на фирмите се нуждае постоянно от обратна връзка за мненията, настроенията, предложенията на служителите за ефективно управление.

Ефективните комуникации в организацията изискват изграждане и поддържане на добра организация на „каналите“, по които информацията да достига до служителите. Традиционните канали за вътрешна комуникация са информационните табла, Вътрешният бюлетин (вестник, списание), Интранет мрежата, кутиите за мнения и предложения и директните писма до служителите. С новите технологии навлизат и нови начини за поддържане на служебен контакт. Видеоконферентната връзка например се използва често за общуване между мениджъри и екипи, разположени в различни държави. Незаменима обаче остава комуникацията лице в лице, извършвана от качествени специалисти по вътрешни комуникации. Нещо особено важно е, че вътрешните комуникации не са задължение само на специалистите, а на цялото ръководство на фирмата [5].

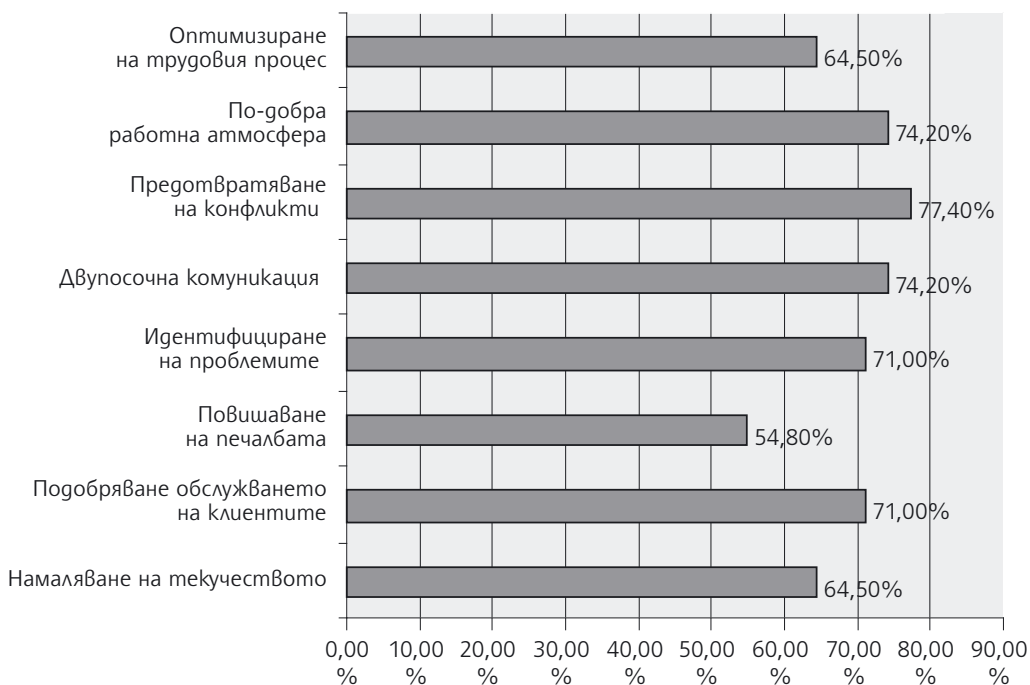
В България комуникацията със служителите все повече се възприема като важен фактор, който не трябва да се подценява. Причините са много – приватизацията на държавните дружества, навлизането на чуждестранни инвеститори на българския пазар, процесът на реструктуриране в редица компании, консолидацията в отделни сектори. Всичко това е свързано с промени, които в условия на липса на информация, дават повод на служителите за несигурност, страх, безразличие или съперничество.

Подобно на много други бизнес процеси в България обаче вътрешнофирмената комуникация все още няма стратегическа роля за бизнеса. Все още липсва достатъчно разбиране за този вид общуване и ползите от него. Както показва проучването на Areiron Communication сред заетите, повече от половината мениджъри не дават информация на служителите си за това как са се справили със задачите и не разговарят с тях за кариерното им развитие. В резултат на това едва една трета от анкетираниите споделят ценностите на компанията, в която работят. Резултатите от това проучване демонстрират все още ниската ефективност на вътрешните комуникации в българските компании. За да задържат

своите служители, ангажирани с развитието на компанията, работодателите трябва да умеят да водят открит и честен диалог с тях [7].

В България засега е характерно прилагането на вътрешни комуникации по модели на чуждестранни компании, което обаче не винаги води до очакваните резултати. Въпреки че комуникационните стратегии по-често подлежат на адаптация към българските условия, според някои практики те не винаги са съобразени достатъчно с менталитета, културата и традициите на местната среда. А това е важен проблем, тъй като в крайна сметка в комуникацията всичко опира до хора[9].

Според Вас наличието на вътрешни комуникации би гарантирало:



Фигура 1. Роля на вътрешните комуникации в организацията  
Източник: Areiron Communication.

Според анкетираните от Apeiron Communication мениджъри, заемащи длъжности на високо и средно управленско ниво в най-големите български компании, наличието на вътрешни комуникации в една организация би гарантирало (Вж. фигура 1).

*Според 77,4 % от респондентите на изследването вътрешните комуникации способстват за преодоляването на конфликти и осигуряването на добро взаимодействие между всички нива в организацията. Освен това вътрешните комуникации са особено важни за двупосочния обмен на информация и подобряване на работната атмосфера според 74,2 % от анкетираните топмениджъри. Това е така, защото комуникациите в организацията са механизмът, чрез който мениджмънтът влияе на работещите и напътства дейността им. Те са и средството, чрез което работещите осигуряват обратната връзка, от която управлението се нуждае, за да взема правилни решения. Когато се търси адекватна реакция от един човек или група от хора в организацията, независимо от техните позиции, трябва да се подхожда с правилно отношение и поведение. Когато в организацията комуникацията е еднопосочна (от висшите към низовите позиции), работещите губят доверие, интерес и лоялност към организацията.*

*Значително по-нисък процент от анкетираните определят значението на добрите вътрешни комуникации за повишаване на печалбата (54,8 %). Причината за това е, че, както вече беше споменато, в България все още не се разбира напълно стратегическата роля на вътрешните комуникации за една организация.*

## 2. Организация на вътрешните комуникации в българските организации (фирми)

### 2.1. Позициониране на вътрешните комуникации в организационната структура на фирмата

В световен мащаб се дебатира къде точно в организационната структура трябва да бъде позициониран специалистът „Вътрешни комуникации“ или отделът „Вътрешни комуникации“. Според някои анализатори вътрешните комуникации са функция на ПР професията, но те трябва да бъдат осъществявани в съответствие с политиките на управлението на човешките ресурси, на управлението на компанията и стратегическите и пазарните цели на компанията [12].

Според автора отделът „Вътрешни комуникации“ (или специалистът „Вътрешни комуникации“) трябва да е част от висшето управление на организацията, поради стратегическата му роля за успешното функциониране на конкретната структура/фирма. Той трябва активно да си взаимодейства с HR отдела и отдел „Връзки с обществеността“. Комуникациите и HR отделът преплитат дейността си, особено във вътрешните комуникации. От HR отдела специалистите „Вътрешни комуникации“ биха могли да получават информация за системите на заплащане и отпуските, за схемите, свързани с мотивацията на служителите, за обученията. Данните от оценяването на персонала биха могли да донесат информация за това дали хората имат нужда от нещо или мислят, че знаят и могат всичко. На тази база специалистът „Вътрешни комуникации“ би могъл да прецени какво интересува служителите и да го отрази в месечния бюлетин или вътрешната Интранет мрежа на компани-

ята. От друга страна отгелът, или специалистът, който отговаря за вътрешните комуникации, се нуждае от информация за външната публика на организацията – потребители, акционери, кредитори, обществено, доставчици.

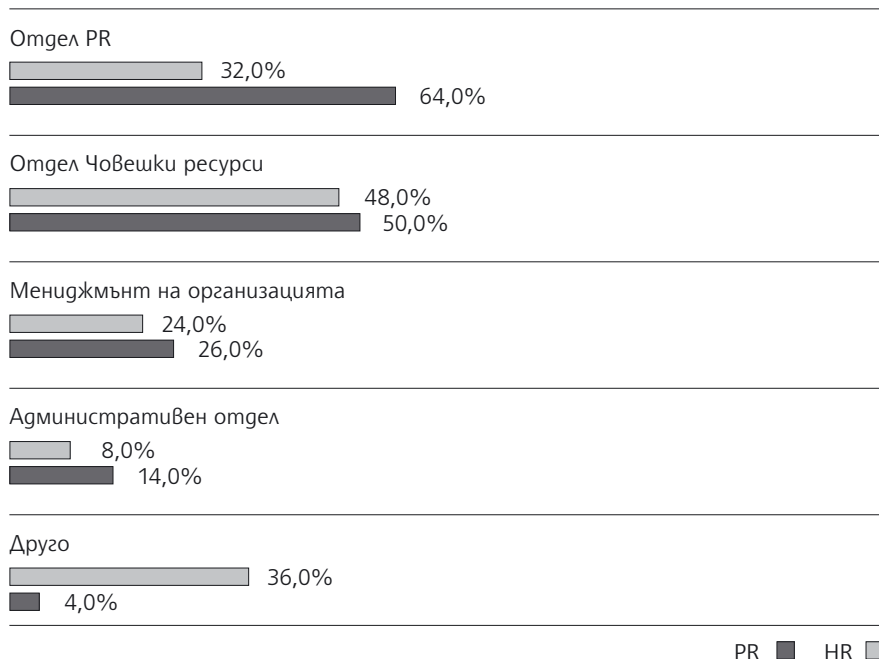
Резултатите от изследването на Arreiron Research, проведено в периода 7 септември – 17 октомври 2006 г. сред специалисти по публич рилейшънс (PR) и специалисти човешки ресурси (HR) от 100 български организации, в които има специализирани отдели за управление на човешки ресурси и PR отдели (отдел/дирекция „Комуникации“), потвърждават тезата, че няма общовалидно правило за управление на вътрешните комуникации в един единствен отдел. Това е вътрешноорганиза-

ционна област, в която в различни компании ключова роля имат PR и HR отделите, със сериозното участие и ангажираност на топ мениджмънта на компаниите.

Преобладаваща практика в големите организации е съществуването на повече от един отдел, който изпълнява в по-голяма или по-малка степен ключова роля в управлението на вътрешните комуникации – HR или PR отдела.

Според 64 % от анкетираните PR специалисти водещата роля в управлението на вътрешните комуникации е съсредоточена в PR отдела, докато само 1/3 от HR специалистите застъпват същото мнение. И в двете професионални групи всеки втори посочва, че

Кой е отговорен за управлението на вътрешните комуникации във Вашата организация?



Фигура 2. Подразделения в организацията, осъществяващи вътрешните комуникации  
Източник: Arreiron Communication.

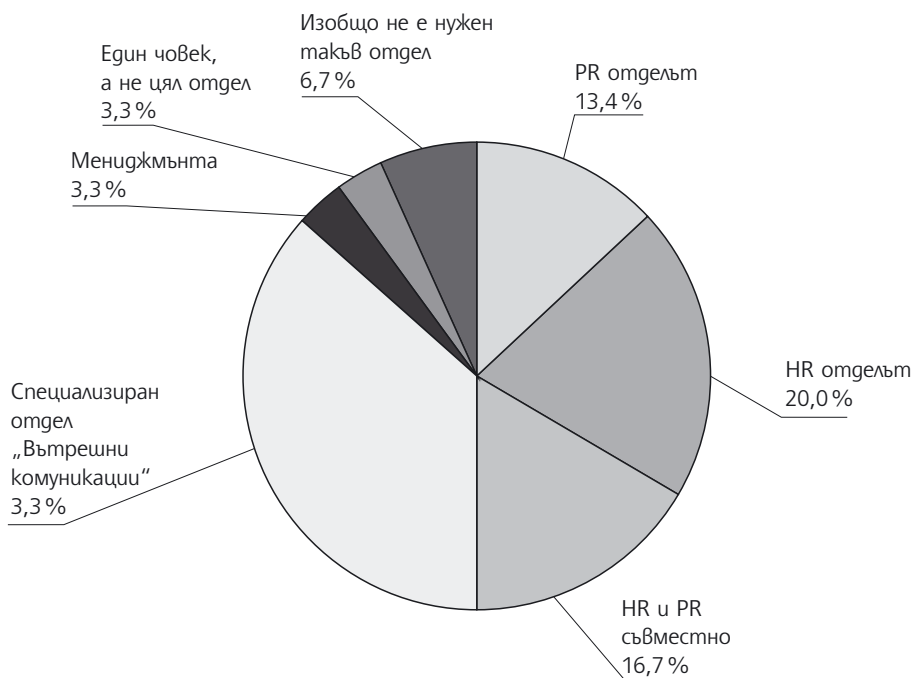


Вътрешните комуникации се осъществяват от Отдел „Човешки ресурси“. Една четвърт и сред PR, и сред HR специалистите отчитат и участието на мениджмънта на техните организации в процеса на управление на вътрешните комуникации (фигура 2).

Всяка една от двете професионални групи е склонна да надценява своята роля и да подценява ролята на своите колеги. Въпреки че наблягат на своята тежест, PR специалистите признават и мястото на мениджърите по човешки ресурси. Обратното обаче не е валидно – HR мениджърите много по-рядко отбелязват ролята на колегите си от отдел „Връзка с обществеността“. Сред специалистите по човешки ресурси противопоставяне за мястото на вътрешните комуникации е по-рядко (10 % от HR посоч-

ват, че вътрешните комуникации се изпълняват от PR, но трябва да са при HR и също толкова ръководители на отдел „Човешки ресурси“ искат да се освободят от това си задължение и да го пренасочат към PR). При специалистите по връзка с обществеността разминаването между реално и дължимо е по-често – 20 % от PR не отговарят за вътрешните комуникации, но смятат, че би било по-добре тази дейност да е в техния ресор, а други 19 % PR отговарят за това, но смятат, че е работа за HR-ите.

На въпроса „Според Вас, кой трябва да се занимава с вътрешните комуникации?“ най-много мениджъри (36,7 %) отговарят, че виждат тази дейност като приоритет на специализиран отдел за вътрешни комуникации. Една пета смятат, че отдел „Човешки



Фигура 3. Позициониране на управлението на вътрешните комуникации в организацията  
Източник: Apeiron Communication.

ресурси“ могат да изпълняват този ангажимент и едва в 13,3 % той се приписва на PR отдела (фигура 3).

Тези резултати доказват, че разбирането за важността на вътрешните комуникации и необходимостта те да бъдат обособени в отделно звено се появява и сред българските мениджъри. Според автора, в по-голяма степен ролята по осъществяване на вътрешните комуникации се отнася към функциите на HR, отколкото на PR отдела, тъй като едно от основните и най-важни задължения на мениджърите човешки ресурси е да общуват с персонала, докато PR специалистите общуват с външните за организацията структури. Добрата комуникация е от изключително значение за отдела „Човешки ресурси“, тъй като чрез нея се повишава доверието към специалистите по човешки ресурси. Поради тази причина в много от компаниите вътрешните комуникации се осъществяват именно от този отдел.

Според социологическо проучване на Areion Communication сред големите компании в България **функциите, които трябва да изпълнява отделът, занимаващ се с вътрешни комуникации**, също са част от по-широката дефиниция за тях. Количествените данни от изследването сочат, че представата за функциите на отдела за вътрешни комуникации включва разнопосочни дейности – **от комуникацията, до управлението на вътрешни конфликти и осигуряването на добър психологически климат**.

Според анкетираните отделът за вътрешни комуникации би трябвало да работи, от една страна, със служителите, а от друга – с ръководството. Тази позиция на посредник между различните нива в компанията е по-ета от самостоятелен отдел или отделно лице само в малка част от изследваните фирми. В повечето организации тази дей-

ност е интегрирана във функциите на други специализирани отдели, като отдел „Връзки с обществеността“ или отдел „Човешки ресурси“. **В голяма част от фирмите функцията на посредник между различните нива в компанията не се изпълнява от никого** [7].

Данните сочат, че 87,1 % от изследваните компании нямат отдел „Вътрешни комуникации“ и с това се занимава друго звено. Според автора причината за това е, че в малките и средните организации няма необходимия ресурс (материален и човешки) и все още не се обръща толкова сериозно внимание на професионализирането на управлението на вътрешните комуникации, а тази функция се изпълнява обикновено от собственика или мениджмънта на организацията. В много от големите български компании има отдел (в различните фирми, наричан по различен начин), в който попадат PR специалистите и специалистите „Вътрешни комуникации“ или пък тази дейност се изпълнява от мениджърите „Човешки ресурси“.

2.2. Необходими компетентности, задължения и позициониране в организацията на специалиста „Вътрешни комуникации“

Нарастващата роля на вътрешните комуникации за развитието и успеха на организацията се доказва от утвърждаването на длъжността „специалист вътрешни комуникации“. **Професията „специалист вътрешни комуникации“** вече е утвърдена в страни като САЩ, Великобритания, Австрия и Германия. От няколко години и в България се назначават хора, които координират вътрешната комуникация – засега предимно в големите телекомуникационни и производствени компании, както и във

финансовите институции, но се очаква все повече работодатели да търсят хора за тази конкретна длъжност. **Интересното при тази професия е**, че тя е обвързана с две други големи сфери – връзките с обществеността и управлението на човешките ресурси. Дори в световен мащаб все още се води дебат къде точно трябва да бъде позициониран специалистът Вътрешни комуникации – в PR или HR отдела. Плюсът и в двата случая е, че човек може да се развива и да обогатява знанията си в още една широка област, в зависимост от желанията и интересите си [1:85]. В България тези специалисти най-често са част от екипите на отдел „Връзки с обществеността“ или „Човешки ресурси“ във фирми с голям персонал и клонове из цялата страна.

Липсата на ясни професионални и академични критерии лишава специалистите в сферата на вътрешните комуникации от сертифициране и признание. На 10 февруари 2010 година Areiron Academy, Акрегитиран квалификационен център на Британския институт за ПР, прие първия випуск за професионално обучение на вътрешни комуникатори в България. Internal Communications Certificate е единствената одобрена от Британския институт за ПР програма, въз основа на която специалистите получават теоретична и практическа подготовка, ориентирана към бизнеса, както и международен сертификат за професионална квалификация в сферата на вътрешните комуникации. Българските специалисти имат възможността да станат членове на семейството на квалифицираните комуникатори в Европа – Британския институт за ПР, професионалната организация на ПР специалисти от цяла Европа.

Специалистът „Вътрешни комуникации“ е наричан още „Вътрешен комуникатор“, „Вътрешен човек“ или „журналист“ на компанията. Според автора наименованието

„Специалист Вътрешни комуникации“ е най-коректно, тъй като той трябва да бъде **високо квалифициран** и е необходимо да има образование и познания от различни сфери на науката, а именно:

1. Заемащият тази длъжност задължително трябва да има знания в сферата на комуникациите или журналистиката, тъй като той трябва да може добре да общува писмено и устно.
2. Желателно е образованието в областта на журналистиката да бъде съчетано с образование в областта на маркетинга и рекламата, тъй като неговата информация е продукт, който трябва да бъде създаван, структуриран и облечен в подходяща форма, така че да се „продава“ успешно и да го търсят отново.
3. Препоръчително е заемащият тази длъжност да има и образование в областта на човешките ресурси и психологията, тъй като задължително условие за добрата работа на специалиста по вътрешна комуникация е да познава отлично хората в компанията. Те са източникът на неговата работа, от тях той черпи идеи и търси обратна връзка.

Основните **отговорности и задължения** на специалиста „Вътрешни комуникации“ са следните:

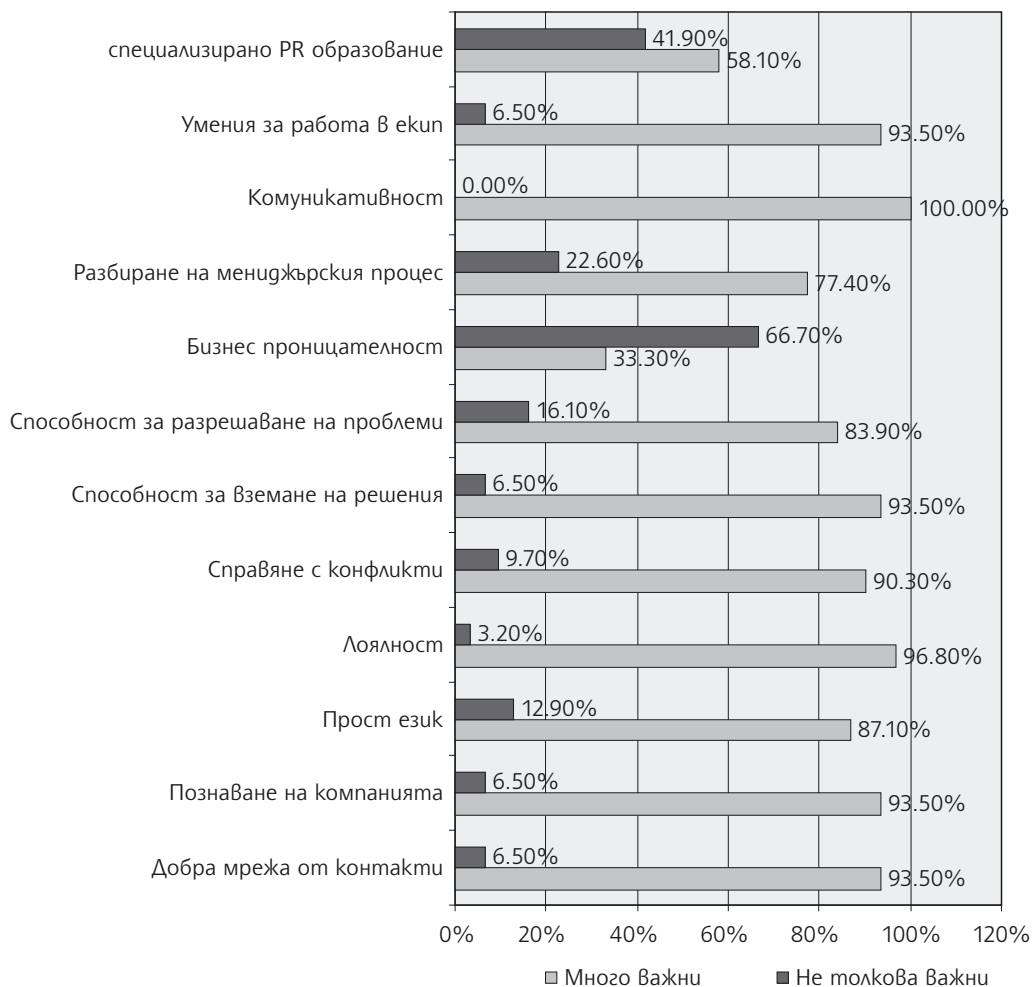
1. Най-важната задача на специалиста „Вътрешни комуникации“ е да намери правилния начин да съобщи на служителите какво се случва в организацията, а на мениджърите – какво мислят служителите за управлението [11].
2. Той трябва да осигурява синхрон между гласа, с който институцията говори навън – към обществеността, и навътре – към собствениците си служители.
3. Специалистите по вътрешна комуникация имат ежедневни срещи с изпълнителните директори, преките ръководители или

менеджърите по управление на персонала, за да обсъдят с тях всички предстоящи промени в организацията.

4. Организирането на вътрешни събития също е част от ежедневието на специалистите по вътрешна комуникация.

5. Специалистите по вътрешна комуникация дават идеи за различни форми и канали за диалог със служителите – информационни сесии, брифинги, анкети, начини за обратна връзка. Тази част от задълженията им отразява една *сериозна промяна в разбирането*

Доколко са важни следните качества и умения, на които трябва да отговаря специалистът по вътрешни комуникации в компанията?



Фигура 4. Компетентности, които трябва да притежава специалистът по вътрешни комуникации  
Източник: Apeiron Communication.

за вътрешните комуникации през последните десет години – време, в което бизнесът вече мисли как да ангажира служителите си повече.

6. Една от основните задачи на специалистите „Вътрешни комуникации“ е и обучение на самите мениджъри, които трябва да общуват повече с персонала и да разбират посланията, които идват от служителите. На това обучение те трябва да обръщат особено голямо внимание, защото ролята на ръководителя за правилното предаване на посланията е много голяма. Това важи с още по-голяма сила за компаниите с голям брой персонал.

За да бъде успешен, специалистът по вътрешни комуникации трябва да притежава и **специфични умения и качества**. Българските практики в областта са категорични (което се потвърждава и от резултатите от изследването на Apeiron Communication –

фигура 4), че едно от най-важните умения на мениджъра по вътрешни комуникации е **да познава отлично компанията** – нейната структура и дейност.

Опитният мениджър по вътрешни комуникации притежава уникално специализирано знание за различни типове организации, което се цени много от висшия мениджмънт. Професионалистът разбира корпоративната култура и може да „влиза в кожата“ на всеки от колегите си. **Умее да проучва и планира**, както и да използва новите технологии за ефективно управление на знанието [8].

В проучването на Apeiron Communication анкетираните мениджъри дефинират специалиста „Вътрешни комуникации“ като: *„Високо комуникативна личност; човек, добре познаващ и лоялен към компанията, с добре изградена мрежа от контакти, притежаващ умения за работа в екип и за взе-*

Таблица 1. Ключови качества и умения на специалистите по вътрешна комуникация в организацията

Кои според Вас са най-важните умения на специалистите по вътрешна комуникация във Вашата организация?	Кои според Вас са най-важните умения на специалистите по вътрешна комуникация във Вашата организация?				
	Не е важно	2	3	4	Много важно
Писмено изразяване	0 %	5 %	5 %	19 %	70 %
Съветване с висшия мениджмънт по въпроси за комуникацията	0 %	1 %	8 %	26 %	66 %
Разбиране на бизнес стратегията	0 %	2 %	5 %	28 %	65 %
Добра мрежа от контакти вътре в организацията	1 %	1 %	6 %	29 %	63 %
Планиране	0 %	1 %	6 %	35 %	58 %
Организиране на кампании и програми	0 %	2 %	9 %	35 %	54 %
Познаване на добри практики от вътрешната комуникация	0 %	2 %	8 %	39 %	50 %
Познания по други бизнес дисциплини (напр. HR)	0 %	6 %	25 %	46 %	23 %
Познания в други дисциплини, свързани с комуникацията (маркетинг, PR)	0 %	3 %	19 %	44 %	34 %
Е-комуникации (уебдизайн и гр.)	3 %	13 %	34 %	32 %	18 %

Източник: в-к „Капитал“

мане на решения. *Важно качество за него е способността да разрешава проблеми и конфликти. Ако Вътрешният комуникатор притежава посочените качества и умения, не е задължително да притежава специализирано PR образование, бизнес проникателност или да разбира детайлно мениджърския процес*” [7].

Това разбиране за успешния специалист „Вътрешни комуникации“ се потвърждава и от едно изследване, проведено от медийната компания British Sky Broadcasting и консултантската агенция за комуникации WORKING сред 155 мениджъри във Великобритания (табл. 1) [8].

От таблицата е видно, че както българските, така и специалистите във Великобритания, определят **познаването на бизнес стратегията** на организацията и **добрите контакти** със служителите вътре в компанията като едни от най-важните компетентности на специалиста, който се занимава с вътрешните комуникации.

**Ежедневието на специалиста** по вътрешни комуникации включва писане и изпращане на съобщения, организиране на събития, координиране на информацията, публикувана във вътрешната мрежа на организацията. Той е човекът, който предлага идеи за различни форми на диалог със служителите – информационни сесии, брифинги, анкети, начини за обратна връзка. Това е причината 70 % от изследваните мениджъри във Великобритания да посочат като много важни уменията за **писмено изразяване**.

Задачата на специалистите „Вътрешни комуникации“ е не само да намерят най-подходящия начин, по който да предадат съобщение по служебната верига, но и да го „преведат“ на разбираем за получателите език. Затова българските мениджъри (фигу-

ра 4) определят **комуникативността** (според 100 % от анкетираните) и **простия език** (според 87,1 %) като особено важни качества на специалиста, отговарящ за вътрешните комуникации в една организация. Човекът на тази позиция трябва да преградолага към доверие и да знае как да преведе на езика на колегите си дори най-сложните стратегически вътрешно институционални новини [8].

Според практики в областта [10] „златното правило“ на вътрешните комуникации е, че **служителите трябва да научават първи** какво се случва във фирмата им, преди да са го прочели в пресата. Неприятно е работниците да разбират от медиите, че работодателят им планира например съкращения. За да предотвратят подобни случаи, специалистите по вътрешна комуникация имат ежедневни срещи с изпълнителните директори, преките ръководители или мениджърите по управление на персонала, за да обсъдят с тях всички предстоящи промени в организацията. Поради тази причина 66 % от изследваните мениджъри във Великобритания (таблица 1) посочват като много важно **съветването с висшия мениджмънт** по въпросите на комуникацията.

**Един от рисковете на професията** е да бъде изгубен балансът, защото специалистът по вътрешни комуникации трябва едновременно да бъде близък до ръководството, тъй като е „вътрешен говорител“ на мениджмънта, и в същото време да представлява служителите. Умението му да предава съобщение по правилния начин в подходящия момент изисква и **опит**. Съществуват много деликатни, дори критични ситуации, когато трябва да се реагира светкавично, и с тях може да се справи само опитен специалист [10].

*Задължително умение* за всеки специалист по вътрешни комуникации е да може **добре**

**да използва съвременните средства за комуникация** – Интернет, социални мрежи, Интранет, блогове и т.н. Вътрешната мрежа вече е един от най-използваните канали за комуникация, затова на нея специалистите отделят особено сериозно внимание. Интранет е мястото за събития и промоции на нови продукти на фирмата, информация за нови стратегии за изпълнение на вътрешни процеси, най-новото в библиотеката или вътрешните конкурси за работа. Цялото съдържание на мрежата се следи и координира от вътрешните специалисти. Тяхно задължение е да редактират статиите и да преценяват каква полезна информация още трябва да се добави .

Освен гореизложените, някои от водещите български специалисти по вътрешни комуникации [10] посочват и други умения, които един добър специалист „Вътрешни комуникации“ трябва да притежава. Необходимостта да работи с аудиторию с различни интереси изисква много **гъвкавост, търпение и упоритост**. Не на последно място се нареждат и **„меките“** умения – **креативност, иновативност, добър нюх и дипломатичност**. На тази позиция със сигурност няма да е успешен човек, който е склонен към интриги и разпространяване на слухове.

Като обобщение можем да кажем, че специалистът вътрешни комуникации трябва да познава в дълбочина специфичната организационна култура на компанията, индивидуалните особености на човешкия фактор в нея и структурата на самата организация, да анализира тези звена и на базата на техните особености да изгражда възможно най-подходяща вътрешнокомуникационна стратегия за съответната организация. За да формулира най-добрия план за своите комуникационни цели, той

трябва да използва разнообразни методи, някои от които са brainstorming техники, фокус групи и т.н. Този специалист/експерт трябва да селектира подходящ сбор от комуникационни канали, да организира и адаптира информацията по начин – достъпен за спецификите на вътрешната целева аудитория, с цел прозрачност и точност на предаваните съобщения, да създава условия за получаване на обратна връзка. Неговата стратегия е съобразена не само със социалните нагласи на работещите, но и със самата работна задача, както и с вида на йерархията в организацията.

## Заклучение

**В**се още не са много българските организации, които осъзнават важността и огромната роля на правилното осъществяване на вътрешните връзки за ефективността на управлението и на резултатите на организацията.

Много от мениджърите в българските компании сигурно ще се замислят за необходимостта от подобряване на комуникацията си с екипа, ако разберат, че това би повишило пазарната стойност на компанията им с около 30 %. Това смятат експертите от консултантската компания Watson Wyatt, които през 2006 г. правят мащабно изследване за връзката между вътрешната комуникация и финансовите резултати [8]. Проучването за пореден път доказва, че в компаниите, които общуват успешно, текучеството на специалисти е много по-малко, отколкото в техните конкуренти.

Както беше посочено, в България в по-голямата си част отговарящите за връзките с обществеността или човешките ресурси съвместяват и дейности, присъщи за въ-

трешните комуникации. Само големите компании предлагат почва за развитие на професионалисти в тази област. Рано е да се прогнозира бъдещето на професията в България. Все пак очакванията са пазарът на специалисти по вътрешна комуникация те първа да расте. Доказват го не само изследванията на американските консултанти от Stopgar, според които броят на обявите за тези позиции през 2005 г. се е увеличил с 50 % [10]. Осъзнава го и бизнесът, който не иска да изпадна в недоразумения като онова със съобщението за слънчевото затъмнение. В него директорът призовал всички да се явят на паркинга, за да наблюдават феномена, който не се случва всеки ден. След съответна редакция от всички надолу по веригата, го служителите стигнало съобщението: „Част от персонала да отиде на служебния паркинг, за да види как генералният директор изчезва. Жалко, че това не се случва всеки ден!“.

Специалистът по вътрешни комуникации е мостът между висшето ръководство и останалите в екипа. На него или му вярват, или отказват да го слушат. Затова неговата роля в екипа става все по-значима. През март 2008 г. бе учреден и Клуб на вътрешните комуникатори. Основателите на клуба се надяват с инициативата си да помогнат на повече компании да осъзнаят нуждата от ефективна вътрешна комуникация. Клубът има за цел и издаването на наръчник, който ще включва примери и професионални казуси от дейността на вътрешните комуникатори в различни среди. В клуба могат да членуват специалисти по връзки с обществеността, човешки ресурси, организационно развитие и управление.

## Литература

1. Харизанова, М. и Н. Миронова, Комуникации в управлението, Авангард Прима, С., 2008.
2. Стойков, Л, Бизнес комуникацията: същност и дефиниции, Мегии и обществени комуникации, бр. 3, септември 2009 г.
3. Koehler, J. W., Anatol, K. W. E., Applbaum, R. L. (1981) Organizational Communication: Behavioral Perspectives. New York: Holt, Rinehart and Winston.
4. Argenti, Paul, (1994) Corporate communication. New York: Irwin McGraw-Hill.
5. <http://www.verticalworld.net/articles/article.php?id=287>
6. <http://www.jobs.bg/hc/news/1291>
7. <http://apeironcommunication.com/blogs/grapevine/2009>
8. [http://www.karieri.bg/karieri/management/396232\\_vutreshni\\_novini/](http://www.karieri.bg/karieri/management/396232_vutreshni_novini/)
9. [http://www.capital.bg/biznes/media\\_i\\_reklama/2003/12/06/224267\\_nishto\\_lichno\\_prosto\\_biznes/](http://www.capital.bg/biznes/media_i_reklama/2003/12/06/224267_nishto_lichno_prosto_biznes/)
10. [http://www.karieri.bg/karieri/suveti/338583\\_vutreshen\\_chovek/](http://www.karieri.bg/karieri/suveti/338583_vutreshen_chovek/)
11. [http://www.karieri.bg/mojata\\_kariera/468399\\_specialist\\_vutreshni\\_komunikacii/](http://www.karieri.bg/mojata_kariera/468399_specialist_vutreshni_komunikacii/)
12. [http://ebox.nbu.bg/mas\\_com10/view\\_lesson.php?id=83](http://ebox.nbu.bg/mas_com10/view_lesson.php?id=83) **VIA**