

НОВ БЪЛГАРСКИ УНИВЕРСИТЕТ
Департамент “МАСОВИ КОМУНИКАЦИИ”

Евелина Антонова Христова

ВЪТРЕШНООРГАНИЗАЦИОННИ КОМУНИКАЦИИ В БЪЛГАРИЯ
И ПОЛИТИКА НА ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертация за присъждане на образователна
и научна степен “доктор”

София

2011

НОВ БЪЛГАРСКИ УНИВЕРСИТЕТ
Департамент “МАСОВИ КОМУНИКАЦИИ”

Евелина Антонова Христова

ВЪТРЕШНООРГАНИЗАЦИОННИ КОМУНИКАЦИИ В БЪЛГАРИЯ
И ПОЛИТИКА НА ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертация за присъждане на образователна
и научна степен “доктор”

Научен ръководител:

проф. Толя Стоицова, д.н.

Рецензенти:

доц. Татяна Дронзина, д.н.

доц. д-р Десислава Бошнакова

София

2011

Дисертационният труд е обсъден в Департамент „Масови комуникации” на Нов български университет” и е насочен за защита пред специализирано жури в състав: проф. Толя Стоицова, д.н., проф. д-р Минка Златева, доц. Татяна Дронзина, д.н., доц. д-р Ефрем Ефремов и доц. д-р Десислава Бошнакова.

Обем: 257 страници

Литература: 187 източника

Таблицы: 26

Фигури: 35

Приложения: 4

Защитата на дисертацията ще се състои на 6 юли 2011 г., в Нов Български университет.

Материалите по защитата са публикувани в интернет на страницата на Нов български университет и са на разположение на интересуващите се в Департамент „Масови комуникации” на НБУ.

СЪДЪРЖАНИЕ

УВОД	с. 5
ЧАСТ I. ПОЛИТИКИ НА ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ И ВЪТРЕШНООРГАНИЗАЦИОННИТЕ КОМУНИКАЦИИ	
Глава 1 Европейският съюз – история, принципи, демокрация	с. 7
Глава 2 Политики на ЕС, отнасящи се до вътрешните комуникации	с. 8
Глава 3 Регулаторна рамка на политиката на ЕС по отношение на вътрешните комуникации	с. 11
ЧАСТ II. КОМУНИКАЦИЯТА И ОРГАНИЗАЦИИТЕ	
Глава 4 Същност и място на комуникациите в организационната структура.....	с. 14
Глава 5 Вътрешноорганизационни комуникации и социални групи.....	с. 17
Глава 6 Организация, култура и комуникация	с. 18
ЧАСТ III. ВЪТРЕШНООРГАНИЗАЦИОННИ КОМУНИКАЦИИ	
Глава 7 Специфика на вътрешноорганизационните комуникации.....	с. 20
Глава 8 Съдържателни аспекти на вътрешноорганизационните комуникации - комуникатори, публикации, послания и канали.....	с. 21
Глава 9 Емпирични изследвания на вътрешноорганизационни комуникации в България.....	с. 25
ЧАСТ IV. ИЗСЛЕДВАНЕ НА ФУНКЦИОНИРАНЕТО НА ВЪТРЕШНИТЕ КОМУНИКАЦИИ В БЪЛГАРИЯ	
Глава 10 Методология и дизайн на изследването.....	с. 26
Глава 11 Резултати от изследването и интерпретация на данните.....	с. 28
А. Анализ на анкетните данни от количественото изследване.....	с. 28
Б. Анализ на данните от полу-структурираните интервюта от качественото изследване.....	с. 34
Глава 12 Рамка за вътрешноорганизационни комуникации (РВОК).....	с. 36
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	с. 40

***СПРАВКА ЗА ПРИНОСИТЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД
ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИЯТА***

УВОД

Изборът на темата на дисертационния труд - вътрешноорганизационните комуникации в България и политиката на Европейския съюз (ЕС), бе мотивиран от нарастващата значимост и актуалност на проблема, както и от отсъствието на научни разработки точно в тази област.

Вътрешноорганизационните комуникации (ВОК) играят сериозна роля в съвременната организация. Те са своеобразен катализатор на всички отношения вътре в организацията и от организацията към нейните външни публики. Обосновано изградените и ефективно прилаганите комуникации допринасят за утвърждаването на положителните аспекти във всички области на развитието на организациите. От друга страна, задължение на всички нива в организациите, а и на държавно равнище, е имплементацията на европейските политики и директиви в тази област и в България.

Тезата, върху която е изградена дисертацията е, че вътрешните комуникации са динамично променящ се фактор в съществуването и дейността на организациите, осъществяващи своята активност в общоевропейското пространство, което от своя страна е също така в процес на еволюция и развитие.

Целта на изследването е от една страна да потвърди горепосочената теза, а от друга страна, да предостави на специалистите в областта на комуникацията информация за най-новата световна и българска практика в светлината на политиката на ЕС. Република България се ангажира да прилага европейските правни норми, регулативи и политики във всички области на функционирането на държавата, на всички официални и формални структури. От тук произтича и необходимостта от научно осветляване на политиките на ЕС по отношение на вътрешноорганизационните комуникации.

За да могат специалистите по ПР и вътрешни комуникации да участват активно и да подпомагат ръководителите на организациите във формирането на вътрешно-комуникационната функция, те следва да се обърнат с лице към най-новите тенденции в Европа и водещите държави в другите региони на света.

Дисертационният труд представлява сериозен научен опит в България да бъде изследвана и изяснена избраната тема. Проучванията са на две равнища – теоритично, на най-авторитетни чужди и български автори, и емпирично – посредством собствено изследване за вътрешноорганизационните комуникации в България.

Обобщено, дисертационният труд съдържа четири части:

В **Първата част** се анализират политиките на ЕС и връзката им с вътрешноорганизационните комуникации, т.е. какво е влиянието на актовете на Съюза върху вътрешните комуникации, в области като правото на свободно придвижване и трудова мобилност, трудовата заетост, останалите човешки права, информационното общество и глобализацията. Представени са всички директиви, формиращи регулативната рамка на политиката на ЕС по отношение на вътрешните комуникации, с което се предоставя на практиците в комуникациите възможност за улеснен бърз достъп до приетите в рамките на държавата и на ЕС релевантни регулации.

Във **Втората част** на дисертацията се разглеждат развитието на комуникационната теория, същностните връзки между комуникацията и организациите, основните комуникационни модели и тяхното функциониране. Проучени са и представени важни структурни елементи на комуникацията, както и какви могат да бъдат предизвикателствата в непосредственото межкултурно бъдеще.

В **Третата част** се установява, че комуникацията с вътрешните публики представлява централен компонент от общите комуникационни усилия на организацията. Разгледани са динамиката и съдържателните аспекти на ВОК - комуникатори, послания, канали, инструменти, тактики. В последната глава на тази част се установява, че в България няма много изследвания по дадената проблематика. Като част от подготовката за Лятната школа по ПР на Департамент „Масови комуникации” на НБУ на тема „Европейски тенденции в ПР” е проведено първото социологическо изследване на тема „Състояние и тенденции на ПР дейностите в България”.

Четвъртата част на дисертацията е преди всичко емпирична. Посветена е на проведеното от дисертанта в рамките на второто полугодие на 2010 г. изследване на функционирането на вътрешните комуникации в България. След като са представени методологията и дизайнът на изследването се преминава към анализ на резултатите и установяване как организациите и компаниите осъществяват на практика вътрешноорганизационните си комуникации. В последната глава на тази част е представен “рамков модел” или “рамка” на модел на вътрешноорганизационни комуникации (РВОК) за условията на България в контекста на изискванията на Европейския съюз.

Дисертационният труд поставя началото на една желана за бъдещето практика - вътрешните комуникации в България да бъдат постоянен обект на внимание от гледна точка на високите критерии и изисквания на ЕС, да бъдат оценявани периодично състоянието им и тенденциите в развитието им от гледна точка на европейската перспектива.

Цялостната работа по дисертацията беше подкрепена от научния ръководител и Департамент „Масови комуникации” на НБУ, за което авторът изразява искрена благодарност.

ЧАСТ I. ПОЛИТИКИ НА ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ И ВЪТРЕШНООРГАНИЗАЦИОННИТЕ КОМУНИКАЦИИ

Глава 1 Европейският съюз – история, принципи, демокрация

Въпрос от основен интерес е каква е връзката между вътрешноорганизационните комуникации и Европейския съюз (ЕС). Тази връзка се изразява във взаимна зависимост, обусловена от съществуването на организациите вътре в ЕС и това, че е регулирана от неговите нормативни документи. Европейският съюз се основава на демократични принципи, издигнати в качеството на критерии за членство. Тези принципи намират приложение и по отношение на комуникационните практики в специфичните културни условия на държавите-членки. Членството на Република България в ЕС превръща регулациите на Съюза в централен фактор при регламентирането на комуникационните дейности в организациите и компаниите в България.

Лисабонският договор встъпил в сила на 01 декември 2009 г. и отнасящ се до засилването на демократичното начало поставя новите рамки за функционирането на Съюза посредством:

- делегирането на по-големи законодателни и бюджетни правомощия на Европейския парламент
- новопридобитото право на националните парламенти да участват в процеса на контрол за спазването на принципа на субсидиарност от страна на ЕС
- увеличаването на броя на областите, за които се прилага гласуване с квалифицирано мнозинство в Съвета
- по-ясно разграничение между правомощията и отговорностите на ЕС и страните-членки

- правно обвързващата Харта на основните права, която гарантира свободите и правата на гражданите на Европейския съюз

Гражданите на Европа са по дефиниция граждани на една общност и за да се създаде и укрепи това чувство на принадлежност, в рамките на ЕС се създава идеята за „Европа на гражданите“.

От фундаментално значение бе да се установи, кои са тези стандарти във вътрешноорганизационните комуникации, които биха допринесли за интегрирането на България в контекста на ЕС и кои са националните – културни, социални, политически, технологически, езикови и пр. особености - които не бива и не могат да бъдат пренебрегвани. Еднакво важно бе да се установи прилагат ли се на практика нормативните изисквания на ЕС по отношение на правото на работещите да получават информация и с тях да се провеждат консултации. Обобщено - следват ли организациите в България европейски професионални стандарти по отношение на вътрешноорганизационните комуникации.

Сред основните права, които ЕС гарантира на своите граждани и от чието съблюдаване зависят и успешните комуникации, е правото те да пътуват, работят и живеят навсякъде, където пожелаят в рамките на Съюза. Основните принципи, валидни за ЕС и особено принципът на демокрацията и принципът на съблюдаването на човешките права, представляват основата върху която може да се гради и прилага всяка вътрешноорганизационна стратегия.

Глава 2 Политики на ЕС отнасящи се до вътрешните комуникации

Политика на икономическа интеграция

Според холандския маркетинг консултант Франс Сомерс, с разширяването на ЕС в последните години и с приемането на няколко развиващи се икономики от Източна Европа, на европейския пазар се откриват нови огромни бизнес възможности, но да се прави бизнес в международен контекст, дори и на общия европейски пазар, е много по-трудно, отколкото на национално ниво. В днешна Европа повече от половината правила и регулации идват централизирано от Брюксел. Условието за работа и социалното благоденствие са също обект на регламент от страна на ЕС. В контекста на идеята, че всеки гражданин има право да работи навсякъде в ЕС, е много важно да се намери начин за стандартизация на някои от дейностите на европейските организации – така, че да се гарантират единни условия за работа на европейските граждани.

ТИПОЛОГИЯ	НЕГАТИВНА (дерегулативна)	ПОЗИТИВНА (регулативна)
Силна	Пример: конкурентна политика	Пример: монетарна политика (ЕВС)
Слаба	Пример: политика за железопътния транспорт	Пример: образователна политика (Болонски процес)

Източник: Сомерс, 2010; стр. 36

Таблица: Типология на европейската интеграция

Единният пазар, който е в основата на европейската икономическа интеграция, изисква еднакви „правила на играта”, за да се осигури честна конкуренция. Със засилването на европейските икономически интеграционни процеси все повече в България ще се появяват „чужди” работещи и „чужди” организации, които всъщност са общи за ЕС, но оперират на територията на нашата държава. Те носят и ще носят със себе си свои правила, нови култури, нови организационни структури и много други новости, с които вътрешните комуникатори в България ще трябва да се съобразяват.

Политики на ЕС в други области от значение за вътрешните комуникации

Областите на политиките на ЕС са 32, като сред тези, които имат директно или по-съществено значение за вътрешноорганизационните комуникации, можем да изтъкнем аудио-визия и медии, външни отношения, вътрешен пазар, икономически и парични въпроси, институционални въпроси, информационно общество, конкуренция, култура, научни изследвания и иновации, образование, обучение, младеж, потребители, права на човека, предприятия, трудова заетост и социални въпроси.

Графика: "Политики на ЕС"

Лисабонският договор изчерпателно изброява областите на дейност и правомощията на Европейския съюз и държавите-членки



http://www.euaffairs.government.bg/uploads/Lisbon%20PPt_SEV.pdf
посетен на 20 август 2010 г.

Теодора Борисова
Дирекция "Координация по въпросите на ЕС"
Администрация на Министерския съвет

Графика: Политики на ЕС

Сега действащите европейски норми и изисквания, съчетани с бюрократичните пречки в националните законодателства на отделните държави-членки, създават затруднения за желаещите да се възползват от правото си на свободно придвижване и пребиваване. Европейските демокрации не са изцяло освободени от своите „националистични“ рефлексии и все още се стремят да прокарат протекционистични мерки спрямо своите пазари на труд в стремежа им да намалят безработицата.

Българският икономист Петър Чобанов смята, че ниските нива на инвестиции в момента са характерни за всички държави от Източна Европа и че, когато тенденцията се промени, при ниските данъчни ставки, които България предлага, тя ще е сред първите предпочетени от инвеститорите. Посоченото виждане, от гледна точка на вътрешноорганизационните комуникации, очертава перспектива за множество нови

фирми, навлизащи на българския пазар и носещи със себе си чуждестранни мениджърски подходи и межкултурни предизвикателства.

Глава 3 Регулаторна рамка на политиката на ЕС по отношение на вътрешните комуникации

В рамките на ЕС за всичките 32 области на правно регулиране на обществените процеси са приети разпоредби и директиви, които са директно приложими в страните-членки. Част от тях имат пряко, а други са с косвено отношение към вътрешните комуникации. Акт от най-съществено пряко значение за вътрешните комуникации на всяка организация и компания е Европейската Директива за информация и консултации (работнически съвети) известна като Директива 2002/14/ЕС(17). Следват т.нар. препоръчителни инструменти, които организациите не са задължени да прилагат, но чието съдържание показва тенденции и добри практики и които е препоръчително да бъдат следвани.

Регулация на комуникационната политика на ЕС

Особено се откроява проектът "Бяла книга на европейската комуникационна политика". Озаглавена "Да дискутираме за Европа заедно с хората" Бялата книга е обявена на 1 февруари 2006 г. от заместник-председателят на ЕС и комисар по комуникационната стратегия г-жа Маргот Валстрьом. Съдържа определения като "комуникацията е жизнено важна за една здрава демокрация" и "комуникацията в служба на хората". Разяснява необходимостта от установяването на общи принципи, като засилване ролята на гражданите, спечелване на общественото мнение, съвместна работа с медиите и използване на новите технологии.

Българската комуникационна политика за ЕС

Правителството на България не разработва (или поне не прави достъпна за обществеността) своя комуникационна стратегия. Подходът, възприет от България, е правителството да обявява своя програма, а Министерството на външните работи да разработва комуникационна стратегия на България за ЕС. Информация за изпълнението на директивите, свързани с информирането и консултирането на работещите в средни и големи организации в България, може да се намери в изследванията на синдикалните организации.

Нормативна рамка на вътрешните комуникации на работното място и трудовата и социална политика на ЕС

Политиката на ЕС в областта на регулирането на трудовите и социалните отношения е динамична и отразява най-съвременните икономически тенденции. Институциите на ЕС подкрепят сътрудничеството между държавите-членки, координирането и хармонизирането на националните политики, както и участието на местните власти, синдикатите, организациите на работодателите и други заинтересовани субекти. Органи на ЕС, занимаващи се с тези проблеми са Европейската комисия по трудовите и социалните въпроси, а действащ в момента акт по приложението на нормативната рамка е Европейската програма за трудова заетост и солидарност (2007–2013 г.).

На стратегическо равнище, политиката на ЕС за създаване на растеж и работни места по устойчив начин известна като Лисабонска стратегия, придобива ново значение, след като Европа е засегната от икономическата криза през 2008 година. Придържането към стратегията се очаква да помогне за възстановяването чрез увеличаване на търсенето и възвръщане на доверието в европейската икономика.

Директива 2002/14/ЕС(17) за установяване на обща рамка за информиране и консултиране с работниците в Европейската общност

Европейският парламент и Съветът на Европейския съюз с Директива 2002/14/ЕС(17) от 11 март 2002 г. определят общовалидна рамка за информиране и консултиране на работещите в европейската общност. Директивата се отнася за всички обществени или частни инициативи, извършващи икономическа дейност, които имат не по-малко от 50 наети работници, както и до бизнес единици, дефинирани според местното законодателство, където икономическа дейност се извършва от не по-малко от 20 служители. Според българското законодателство (Търговски закон, чл. 64) такива „бизнес единици” са дружествата с ограничена отговорност, едноличните дружества с ограничена отговорност, акционерни дружества, еднолични акционерни дружества, както и други търговски дружества или командитни дружества.

Четири други директиви на ЕС имат за цел да направят работниците и служителите граждани на Европа на работното им място чрез информиране, консултиране и участие в управлението на компаниите. Това са Директива 2002/14/ЕС, която създава общата рамка на системите за информиране и консултиране в Европейския съюз, Директива 94/45/ЕС за създаване на ЕРС, Директива 2001/86/ЕО, допълваща Устава на Европейското търговско дружество по отношение на участието на работниците в неговото управление и Директива на Съвета на Европа 2003/72/ЕО.

Горните Директиви са отчетени изцяло в българското законодателство. Друг е въпросът за тяхното прилагане.

Състояние на прилагането на законодателството по информиране и консултиране

У нас, информация за състоянието на прилагането на законодателството по информиране и консултиране за цялата страна се базира на регистрационните карти на основните членове на КНСБ и на направеното от ИССИ пилотно изследване по тази проблематика. Като основни причини за несъздаване на система за информиране и консултиране чрез избрани представители се изтъкват непознаването на същността и смисъла на процесите и непознаването на Кодекса на труда.

Корпоративна социална отговорност (КСО) – организацията става гражданин

Корпоративната социална отговорност (КСО) е концепция, която отразява необходимостта компаниите да интегрират социалните и екологичните проблеми при извършването на своите бизнес операции и да взаимодействат с други субекти на доброволна основа. КСО възниква като част от разискванията за глобализацията и устойчивото развитие.

Социална политика на ЕС и вътрешни комуникации на организациите

ЕС приема периодично социални стратегии, като сред фундаменталните приоритети на последната стратегия (2006-2010 г.) са заетостта, мерките за намаляване на бедността и утвърждаването на еднакви възможности.

Информационно общество

Политиката и законодателството на ЕС в областта на информационното общество и технологии е другата област на регулация, която е определяща за формирането и протичането на вътрешните комуникации. ЕС преразглежда периодично границите на регулациите, които да обхванат всички мрежи и услуги в областта на електронните комуникации в регулаторна рамка.

Електронна икономика (е-икономика) и вътрешни комуникации

Основна черта на е-икономиката е появата на нови бизнес модели. Една част от тях се провалят, но други се оказват жизнени, особено в областта на т.нар. контакти бизнес-към-бизнес (business-to-business). Всички тези модели поставяват специфични предизвикателства пред вътрешните комуникации в компаниите.

Някои елементи на регулацията на външното измерение на вътрешните комуникации

Всяка система има вътрешно измерение и външно измерение. Измерението, което е вътрешно по отношение на една система, може да бъде (и най-често е) външно за свързана с нея подсистема или подсистеми. Редица елементи на правно регулиране на обществото представляват външно измерение на вътрешните комуникации.

Човешките права и вътрешните комуникации на организациите

В сферата на човешките права най-общата рамка се поставя от Европейската конвенция за човешките права и основните свободи (чл. 8, чл. 10) и Договорът на ЕС (чл. 13). Директива 2000/78/ЕС установява минимум на правна защита в тази област, като поставя обща рамка за еднаквото третиране на индивидите, независимо от техните религиозни вярвания и убеждения, ниво на инвалидност, възраст или сексуална ориентация.

Част II. КОМУНИКАЦИЯТА И ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Глава 4 Същност и място на комуникациите в организационната структура

Добрата комуникационна функция е предпоставка за създаване на основа за разбирателство между социалните субекти, между организациите и техните публики, между представителите на различни социални групи и отделните индивиди. Нейната универсалност значително усложнява нейното осмисляне. Интердисциплинарността на комуникацията също така усложнява и достигането до същността на явлението в цялото му многообразие.

В своите изследвания Клод Шенън и Уорън Уивър разглеждат комуникацията в широк смисъл - тя включва всички възможни процедури, чрез които даден ум може да оказва влияние на друг. Уилбър Шрам пък категоризира понятието комуникация като всяко съдържание, което намалява несигурността или броя на алтернативните възможности в дадена ситуация.

Тодор Петев в своя труд „Комуникационната спирала – трансформация и конфликти” през 2009 г. разглежда комуникационните теории от гледна точка на социалната трансформация, а Венцислав Бондиков - през призмата на манипулацията и социалната комуникация.

От интерес е моделът на Шенън и Уивър, който представлява единна система от шест елемента и комуникационни средства, а именно: източник, съобщение, канал,

приемник, шум, обратна връзка (въведена по-късно); и два процеса – кодиране и декодиране. Както сочи А. Христов, тези понятия или техни синоними са в употреба с променлив успех и в други комуникационни модели и дори в други области на социалното взаимодействие. Може би най-важната добавка към модела на Шенън и Уивър, особено от гледна точка на вътрешноорганизационните комуникации, се дължи на американския математик Норберт Винер, известен като баща на кибернетиката. Т. Стоицова обръща внимание на това, че Н. Винер поставя акцента върху обратната връзка като „отделя специално внимание на факта, че разбирането на информацията може да бъде оценено само тогава, когато изпращащият съобщението получава обратна връзка като измерител на смисловото схващане на съобщението от страна на получателя”.

Социологът Харолд Ласуел предлага една от класическите комуникационни концепции, като представя същността на комуникацията във вид на формула, известна като „Петте К” (The 5 W): Кой комуникира, Какво казва, Кому го казва, Кой канал използва и Какъв е ефектът (Who says what to whom in which channel with what effect).

Маршал Маклуън от своя страна твърди, че развитието на технологиите в голяма степен предопределя и влияе върху същността на самото съобщение. Исказаната от него мисъл че „средството е съобщението” (The medium is the message) се е превърнала в едно от водещите правила в сферата на комуникациите. Тезата се подкрепя и от български изследователи, напр. Д. Бошнакова открива, че „Ефективността на едно съобщение е повлияна както от съдържанието, така и от формата”.

Анализ на същността и мястото на комуникациите в организационната структура

За целите на изследването бе прието предложеното от Игнацкая и представено от Минка Златева определение, че „организацията е социална общност (структура), която се движи към определена цел и която се характеризира с ясно структурирана система на дейност, имаща явно изразени граници”. Според Златева, всяка организация се състои от група от хора, които имат своите определени ролеви статуси, ориентирани към постигането на определени цели. Сферите на дейност между отделните звена с ясно определени граници подсказват кои елементи са присъщи на системата и кои са извън нея – кои са нейните вътрешни и външни публики. Според Руси Маринов за развитието на определена организационна структура значение имат вътрешни и външни условия, които той представя като компоненти на SWOT анализ.



Фиг. Функционална структура на Арженти

От гледна точка на използваните от организациите технологии за комуникация, Корнелисън определя два основни вида вътрешна комуникация: мениджърска комуникация и корпоративни информационни и комуникационни системи (КИКС). Мениджърската комуникация се отнася до комуникацията между мениджъра и неговите/нейните сътрудници. КИКС естествено са по-широко понятие от двупосочната връзка мениджър-служител и служат за пренасянето на корпоративни решения и проекти до всички служители в организацията.

Сред многообразието от инструменти, канали, форми и модели, под които се осъществяват вътрешните комуникации, междуличностните, или комуникациите лице-в-лице, представляват основната форма на комуникация. Най-простият модел на комуникация между двама души от един и същи пол е т. нар. Диада. Самите канали за комуникация варират - от гласовата кутия на мобилния телефон до съобщенията по електронната поща. В по-големи корпорации се наблюдават огромни разлики в начина, по който служителите използват онлайн методите за комуникация.



Фиг. Функционална структура на Арженти

Съвременните организации все по-добре разбират значението на вътрешните комуникации, нараства броят на специализирани ПР агенции и консултантски фирми, които предлагат услуги в тази насока, все повече организации търсят услуги от този тип. В България се превърнаха в традиция отличията за ефективни вътрешни комуникации, като наградите “Грейпвайн” (Grapevine 2010).

Фигура „Седем основополагащи блока за ефективни вътрешни комуникации” показва гледната точка на Кати Колинс по отношение на структурата на ефективните вътрешни комуникации, базирана на опита с „Дженеръл Мотърс” (Collins, Institute for PR: интернет източник 42).



Фиг. Седем основополагащи блока за ефективни вътрешни комуникации

Глава 5 Вътрешноорганизационни комуникации и социални групи

Толя Стоицова достига до извода, че социалната група се отличава от другите общности от хора по три съществени характеристики на общуване. Първата е „погледът” – хората могат да общуват лице-в-лице. Втората „обединява” хората – те не са случайно на едно и също място по едно и също време. Третата е свързана със същността на общуването – диадата.

Най-широко разпространената дефиниция за същността на социалната група според Т. Стоицова е тази на организационния психолог Скейн, който твърди, че групата се състои от двама или повече свободно и директно взаимодействащи си хора, които имат обща идентичност, споделени норми, общи цели и директно общуване. Не

могат да бъдат определени като социална група големи организации като университети, корпорации, министерства, болници, заводи и други, някои от които осъществяват операции едновременно в различни градове, държави, дори континенти. Те всъщност се състоят от по-малки групи от хора, които от своя страна отговарят на определението за социална група.



Фиг. Четири елемента според Скейн по Стоицова

Групите могат да бъдат класифицирани по различни признаци (пол, брой участници, дейност, формални, неформални). Основното разделение, предложено от Т. Стоицова, е на трудови, учебни и игрови групи.

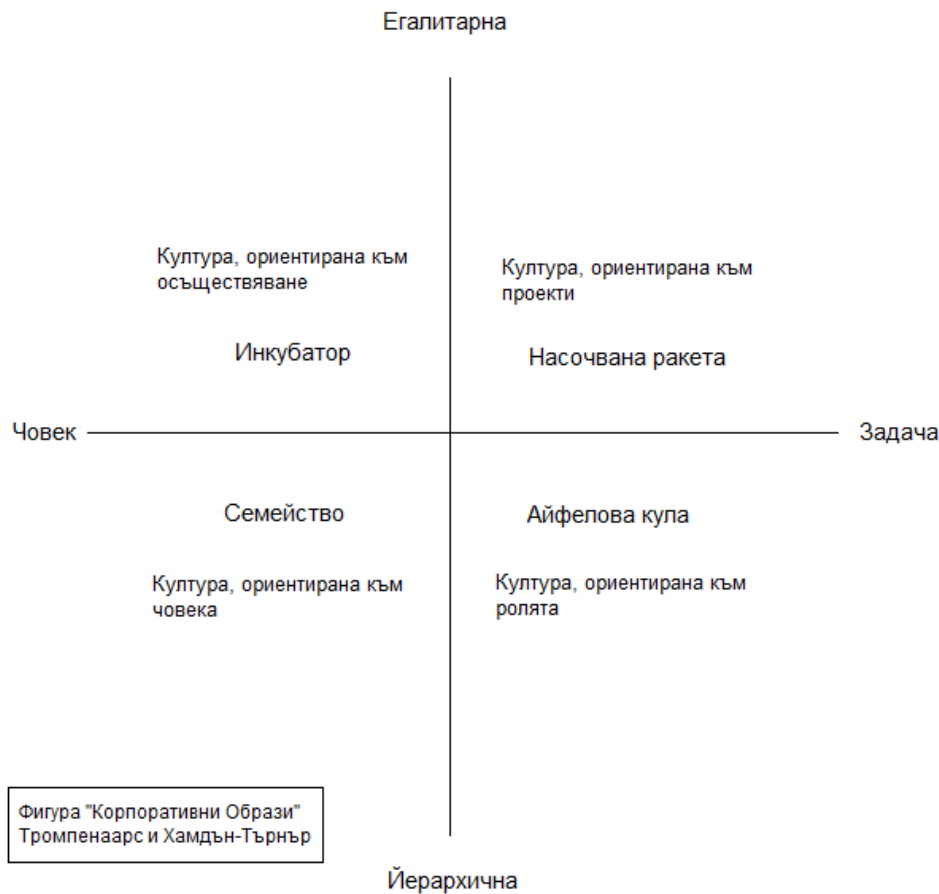
Глава 6 Организация, култура и комуникация

Вероятно най-сполучливото определение за организационната култура е предложено от световно признатият специалист в областта Хеерт Хофстеде, според когото „организационната култура” е „колективно програмиране на ума, което разграничава членовете на една организация от тези на друга организация”.

Тропенаарс и Хампдън-Търнър предлагат три определящи фактора, отнасящи се по-конкретно до определението на корпоративната култура: 1) общото взаимоотношение между служителите и тяхната организация; 2) вертикалната, или йерархична, система на авторитета, дефинираща висшестоящите и подчинените; 3) общото виждане на служителите за целите, задачите и съдбата на организацията, както и тяхното място в нея.

Изтъкват се и четири основни типа култура на организацията: “Семейството”, “Айфеловата кула”, “Насочваната ракета” и “Инкубаторът”. Всеки от тях е „идеален” и

най-вероятно непостижим в абсолютен смисъл. В реалния живот те се смесват, наслагат се, обогатяват се взаимно.



Фигура: Корпоративни образци (Тромпенаарс и Хампдън-Търнър, 2004: 216)

“Културата на Семейството” се отличава със силно изразена йерархичност, решенията са съсредоточени в организационния лидер. При “Културата на Айфеловата кула” структурата е по-важна от функциите ѝ, нейната йерархия е също така силно изразена. “Културата на Насочваната ракета” е егалитарна, ориентирана е към задачи, изпълнявани например от екипи по проекти. “Културата на Инкубатора” е характерна за организации, които почти нямат структура, хората са освободени от рутинни задачи за по-творчески дейности.

Какви ще са основните бариери и предизвикателства пред управлението на вътрешноорганизационните комуникации в непосредственото межкултурно бъдеще? Тромпенаарс и Хампдън-Търнър изреждат редица предизвикателства, но сред тях се открояват управлението на човешките ресурси и на информацията, както и неизменната връзка между двете.

Хофстеде, Пидърсън и Хофстеде предпоставят наличието на пет бариери пред межкултурните комуникации, между които изпъкват: езиковите различия, невербалната комуникация, стереотипите в общуването. За справянето с тях първото и най-важно условие е да се научи достатъчно за другата култура.

ЧАСТ III. ВЪТРЕШНООРГАНИЗАЦИОННИ КОМУНИКАЦИИ

Глава 7 Специфика на вътрешноорганизационните комуникации

Вътрешноорганизационните комуникации, по определение на Муголо-Пуър и Пит, са съвкупният резултат от съобщенията, излъчени по вътрешно-комуникационните канали, от работата на управленския екип на организацията и от работата на отделите за личен състав. Комуникацията със служителите се препоръчва като приоритет на вътрешния ПР от Лампърн и Линдо, определена е като една от най-доминиращите и значими активности в организациите.

Вътрешните комуникации предоставят на работещите важна информация за тяхната работа, за организацията, за обкръжаващата ги среда и за самите тях. Комуникацията може да подпомогне мотивирането, изграждането на доверие, създаването на обща идентичност, да укрепи чувството за отговорност. Бергер дефинира комуникацията като основата, която позволява на индивидите и групите да разберат своята организация, какво тя всъщност означава.

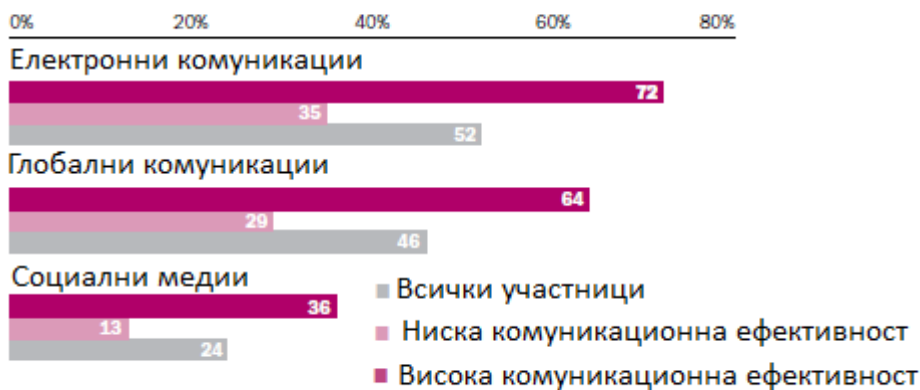
Любомир Стойков идентифицира девет подфункции на комуникацията: имидж и идентичност; корпоративна реклама и застъпничество; корпоративна отговорност; връзки с медиите; маркетингови комуникации; вътрешни комуникации; връзки с инвеститорите; връзки с правителството; кризисен мениджмънт.

Стратегическо мислене и комуникация с вътрешните публики

В модерните организации ключови публики са служителите, клиентите, акционерите, спонсорите. Ключовите публики могат да бъдат вътрешни и външни за организацията.

Общуването с вътрешните публики е от централно значение за работата на организацията. Най-добре представящите се организации разполагат с писмена комуникационна стратегия, два до три пъти по-често от не така добре представящите се организации. За постигането на ефективни комуникации стойността на добър план е очевидна.

Високо ефективните компании по-често имат документирана писмена стратегия



Фигура: Дисциплинираност в комуникациите (Източник ТауърсУотсън, 2009)

Важни изводи за съвременните тенденции във вътрешните комуникации дава познатото периодично изследване на Уотсън Уайът. В изданието за 2007/2008 г. основният извод е, че ефективните комуникации със служителите са водещ индикативен фактор за финансовото представяне на компанията. Същото изследване за 2009/2010 г. се насочва към измерване възвращаемостта на инвестициите, вложени в комуникации.

Глава 8 Съдържателни аспекти на вътрешноорганизационните комуникации - комуникатори, публики, послания и канали

Изборът на вътрешно-комуникационния подход и инструментариум зависи на първо място от това, какви ще са посланията и целите на комуникационните съобщения. Всъщност ПР инструментите и техники са само „транспортно средство“ за съобщението, което трябва да достигне до своя получател. Важно е да се избегне хаотично и непланирано разпространение на информация из организацията без фокус върху целите, които се преследват. Маркъс предупреждава, че лошата комуникация с вътрешните публики често води да множество проблеми, които се появяват не само при големите компании, но и при по-малки фирми и организации. Характерни показатели за наличието на проблеми във вътрешната комуникация са силно текучество на хората, висок брой слухове и дезинформация, липса на мотивация.



Фиг. Информационна подкрепа на хората в организацията⁵

В пирамидата на информационна подкрепа на хората в организацията (Turban and Wetherbe, 2004: 61) между висшия и средния мениджмънт е добавено едно междинно ниво наречено „Подкрепа на персонала“. Това са тясно специализирани професионалисти, каквито са финансовите или маркетинговите анализатори. Те могат да работят като анализатори или асистенти и на двете управленски нива. Много от тези тесни специалисти се определят като „създатели на знание“ (Turban and Wetherbe, 2004: 59) – хора, които създават информация и знание като част от работните си задължения и ги интегрират в работата на организацията.

Съдържателни аспекти на комуникацията

Съдържателните аспекти на вътрешните комуникации произтичат от същността на дейностите, които те подкрепят. Референтно в случая е определението на Търбан и Уедърби, че всяка организация има оперативни, управленски и стратегически дейности. На едно по-специфично ниво, Корнелисън въвежда понятията „мълчание“, „отзив“ и „участие“ на служителите, които се отнасят до степента, до която служителите изказват мнението си, изслушвани са и участват във вземането на решения. Специалистите по мениджмънт Морисън и Миликъм твърдят, позовавайки се на подбрани примери, че в много от организациите са налице силно възпиращи фактори, не позволяващи участие на служителите.

Гражданска отговорност на компанията

Във всяка модерна организация заемането и защитаването на гражданска позиция е много важно. Това в еднаква степен е валидно както за големите

мултинационални компании „гиганти”, така и за малките частни фирми и неправителствени организации. За всяка една от тях е важно къде се позиционира по отношение на своите виждания за гражданското общество и как ще успее цялата организация, заедно с вътрешните си публики, да установи и защити тази си позиция.

Комуникация на промяна

Вътрешната комуникация играе важна роля по време на и след реформи, което би могло да бъде определено като „комуникации при промяна”. Настоящата финансово-икономическа криза представлява типичен пример на промяна - ситуация на бързо изменяща се среда, изискваща познаване и прилагане на принципите на комуникация при промяна. Тук е характерен подходът на Лафли, който сочи четири основни функции на висшия мениджмънт в условията на настоящата криза: 1) определяне на най-важните събития и тенденции извън организацията; 2) вземане на решение „в кой бизнес сме”; 3) балансиране между настоящето и бъдещето; 4) оформяне на ценностите и стандартите.

Организационните промени често се класифицират според тяхната степен – те могат да бъдат съществени и радикални (напр. цялостно реструктуриране на предприятието) или незначителни и не толкова крайни (напр. поправка в указанията за обслужване на клиентите). Промените също могат да бъдат определяни и според времевата рамка, в която протичат. Организационните промени могат да бъдат класифицирани и по показателя главен фокус на промяната.

Участието в промяната на служители от ниските нива дава по-добри резултати, отколкото, ако промяната се налага от горе. Много организации не успяват да включат всичките си служители във фазите на промяната. Низходящият подход е по-обичаен поради практически причини при особено големи мултинационални компании, .

Канали, инструменти и тактики на вътрешноорганизационните комуникации

Организациите се очаква да изберат такива канали и инструменти за комуникации, които да са удобни за тези, които работят с тях и които да гарантират най-висока ефективност.

По време на криза високо ефективните комуникатори използват комуникацията лице-в-лице, за да доставят съобщенията

Как се промени използването на следните комуникационни канали във вашата организация през последните 24 месеца?

	Комуникационен канал		
	Електронни	Лице-в-лице	Печатни
Австралия	91%	59%	50%
Близък Изток	61%	36%	36%
САЩ	84%	61%	59%
Канада	79%	56%	28%
Европа	78%	51%	44%
Всички участници	78%	55%	48%
Високо ефективни	80%	65%	51%

◆ Процент увеличение на използването

■ Процент намаление на използването

Таблица: Високоэффективни комуникатори (watsonwyatt, 2010: интернет източник 57)

Изследване на Европейската асоциация на комуникационните директори от 2008 г. показва, че 73% от комуникационните мениджъри в Европа признават нарастващото значение на онлайн каналите за комуникация.

Сред основните комуникационни инструменти са:

- **Интернет** - една от най-използваните медии. През 2008 г. приблизително 1,6 млрд. потребители на Интернет са изпращали ежедневно общо 210 млрд. имейла. Според създателя на TCP/IP протокола Винт Сърф, достъп до Интернет в близките 10 години ще имат 70% от населението на земята.
- **Интранет** - отличен начин за разпространяване на информация сред служителите при непрекъснат и продължителен достъп до най-актуалната фирмена информация. По този начин могат да се постигнат симетрични отношения.
- **Екстранет** - създава възможност за безопасно споделяне на част от информацията с доставчици и партньори.
- **Електронна поща** - средство за общуване с И-мейли с вътрешните публики, което особено в големите компании измества традиционните вътрешни документи на хартиени носители. Осигурява лесна обратна връзка.
- **Корпоративни блогове** - реално достъпни за служителите, заемат 60 - 70% в някои западни страни и 38% в България.

- **Вътрешни блогове** - обикновено достъпни чрез Интранет. Всички служители могат да ги посетят и да пишат в тях. Може да окурат служителите да вземат участие и да изразяват мнения. Съществуват рискове с насочената навън информацията.

- **Други електронни средства** - световната мрежа предлага двупосочен интерактивен подход и симетрични отношения с целевите публики, както и много съвременни и приложими бази данни, а от тук и по-широк обхват по отношение на социалното общуване от много други комуникационни методи. „Други” инструменти са „настолна” книга на служителя, онлайн бюлетини, онлайн въпросници и проучвания, достъп до разнообразни база-данни.

- **Социални медии** – сравнително слабо използвани.

- **Лично отношение и лични срещи** - в практиката са се наложили различни форми на личното общуване и участие в специални събития, които са подходящи за достигане до вътрешните публики.

Глава 9 Емпирични изследвания на вътрешноорганизационни комуникации в България

В България изследванията по тази проблематика са ограничени на брой. Първото социологическо изследване „Състояние и тенденции на ПР дейностите в България” се осъществява като част от подготовката за Лятната школа по ПР (19 - 28 май 1999 г.) на Департамент „Масови комуникации” на НБУ на тема „Европейски тенденции в ПР”. Резултатите показват, че специалистите по ПР и журналистите не са напълно наясно с характера, функциите и задачите на ПР дейността.

Десислава Бошнакова провежда през 2004 г. изследване на ПР индустрията в страната. Според резултатите десетте най-предлагани услуги в сферата на ПР са: Отношения с медиите – 84,4%; Организиране на събития – 71,9%; Медия мониторинг – 67%; Развиване на стратегии – 56,7%; Корпоративна идентичност – 56,4%; Отношения с клиенти – 53,7%; Разпространение на медии – 46,9%; Бранд мениджмънт – 41,1%; Консултиране – 33,3%; Вътрешни комуникации – 31,2%. Вътрешноорганизационните комуникации заемат последното място сред предлаганите услуги.

Комуникационната агенция „Апейрон Комюникейшън” (Apeiron Communication) иницира проучване на тема „Информираността на служителите в една организация” реализирано от „Алфа Рисърч” през август 2008 г. сред 1 203 работещи българи, което показва положителна тенденция на ръст в ефективността на вътрешните комуникации

на българските компании. Те обаче все още разчитат основно на традиционни канали за комуникация – лични срещи и разговори. Според данните от изследването служителите искат да получават информация редовно най-вече за предстоящи структурни промени (50,9%) и за финансовите резултати на организацията (46%).

„Апейрон Комюникейшън” организира през м. май 2009 г. поредното изследване обхващащо 76 големи български фирми, представители на различни сектори на българската икономика на тема „Икономическата криза и вътрешните комуникации”. Установява се, че над половината от големите фирми в България не са започнали да комуникират по-активно със своите служители с цел смекчаване на последиците от финансовата и икономическа криза. През 2009 г. най-съществена е промяната по отношение на посланията, които компанията използват спрямо служителите си. При комуникационни канали за връзка с фирмения персонал най-предпочитани остават личните разговори (92%), следвани от три комуникационни канала – електронна поща (79%), общи срещи с персонала (79%), разговори по телефона (79%). По-ниско в скалата се оказват опосредстваните комуникации чрез Интранет (54%), информационни табла (54%) и вътрешен бюлетин (30%).

Следенето и изучаването на тенденциите във вътрешните комуникации е от голямо значение за набелязване на съответни управленски стратегии за цялостното представяне на компанията. Ефективният модел на комуникация в организацията зависи от ясното дефиниране на целите и желаните резултати и от професионалното умение от страна на мениджърите и комуникаторите. Инструментите за комуникация е необходимо да отговарят на специфичните особености на конкретния пазар, компания, организация. Специалистите по ПР в България в мнозинството си са наясно с това.

ЧАСТ IV. ИЗСЛЕДВАНЕ НА ФУНКЦИОНИРАНЕТО НА ВЪТРЕШНИТЕ КОМУНИКАЦИИ В БЪЛГАРИЯ

Глава 10. Методология и дизайн на изследването

Емпиричното изследване по темата „Функциониране на вътрешните комуникации в България” протече в две направления: 1) Количествено изследването чрез попълване на онлайн анкетни карти; извършено в периода юни – октомври 2010 г.; и 2) Интервюта с висши мениджъри осъществени през периода август – ноември 2010 година.

При избора на методологията се отчитаха поставените цели, като се съблюдаваха принципите на висока етичност, уважение на дискретността, ефективно съчетаване на количествените с качествените показатели и критерии.

Количествено изследване - онлайн анкета

Важен аргумент, „заимстван” от Блакстър, в полза на възприемането на количествен подход бе, че „количествените изследвания подлежат на проверка и продължение в бъдещето” (surveys lend themselves to future replication). Независимо от относително ниските равнища на получавани отговори при онлайн анкетите (средностатистически около 31%), след внимателно таргетиране се постигна много висок резултат на получени отговори - от 163 респондента.

Анкетата, с въпросник съдържащ както отворени, така и затворени въпроси, е с интерактивна схема, използваща отговори на въпросите с пет-степенна Ликертов тип скала, плюс допълнителни секции, и „отворени” въпроси, при което респондентите попълват своите лични съждения по проблеми обхванати в предходните въпроси. Първичните данни от изследването бяха обработени чрез прилагане на описателни статистики (descriptive statistics) на онлайн програмата <http://qualtrics.com> за изследвания в социалните области.

В Приложението „Количествен въпросник” към дисертацията може да се види целият въпросник. Състои се от 21 въпроса, групирани в три основни секции.

Качествено изследване – полу-стандартизирани интервюта с висши мениджъри

Предпочетание бе дадено на типа качествен подход, описан от Блакстър и известен като „качествено естествено феномено-отчитащ модел” (The qualitative naturalistic phenomenological mode), който фокусира в дълбочина върху индивидуални случаи. Така избраният подход бе всъщност изучаване на отделния случай (case study), който предоставя възможност да се отговори на въпросите със собствени изрази. Въпросите бяха групирани в четири секции, като съдържанието им може да бъде видяно в съответното приложение към дисертацията. Интервюирани бяха ръководители на големи екипи от хора в компании и организации – български, или опериращи на българския пазар. Десетте интервюирани висши мениджъри ръководят съвкупно над 100 000 служители. От тях седем души са мъже и три са жени. Не може да не бъде отбелязано, че във висшите ешалони на българските организации не се наблюдава

„феминизиране” (30% жени към 70% мъже), каквото забелязахме при заетите с ПР професията (74% жени към 26 % мъже).

Всички интервюирани до един показаха висока степен на откритост и разбиране по темата, демонстрирайки ясно желанието си да осветлят в детайли всички разисквани въпроси. Етичните дилеми, характерни за изследователски проект от подобен тип и свързани с достъп до вътрешна за организациите и в някои случаи – поверителна информация, изискваха задълбочени консултации с научния ръководител преди да се пристъпи към включването на висши ръководни хора в изследването.

Методологията на самото изследването бе официално представена от изследващия в първия ден на специализираната Лятна школа на департамент „Масови комуникации” на НБУ пред голям брой специалисти от практиката и гости от други университети.

Методология осигури да бъдат постигнати специфичните цели, които си поставяме, включително да се установят нагласите на мениджърите и на специалистите в областта на вътрешните комуникации, да се предвидят бъдещите тенденции, да бъдат очертани възможните параметри на модел или рамков документ за вътрешнокомуникационни стратегии, да се формулират препоръки, които да доведат до успешно реализиране на вътрешноорганизационните комуникации в България.

Глава 11. Резултати от изследването и интерпретация на данните

А. Анализ на анкетните данни от количественото изследване

Анкетата е на адрес: http://qtrial.qualtrics.com/SE?SID=SV_43pNz6OhIHZJACU

При 163 отговорили, на въпроса „Вие работите в...?”, отговорите са 28% в ПР агенция, 34% като ПР специалист, т.е. 62% от анкетиранияте работят в сферата на ПР, а 15% в сферата на човешките ресурси, докато 23% от анкетиранияте са посочили „друго”. Данните показват, че ПР агенциите в България в редки случаи надвишават 20 души по своята численост. Множеството от отговорилите (69%) са с опит в бранша на комуникациите/ ПР/ ЧР до 5 години. Преобладават хората с образователна степен „бакалавър” (45%) и „магистър” (42%), на възраст между 21 и 35 години и трудов стаж до пет години. С докторска степен са 6 процента. Жените са 74%, т.е. три пъти повече от мъжете.

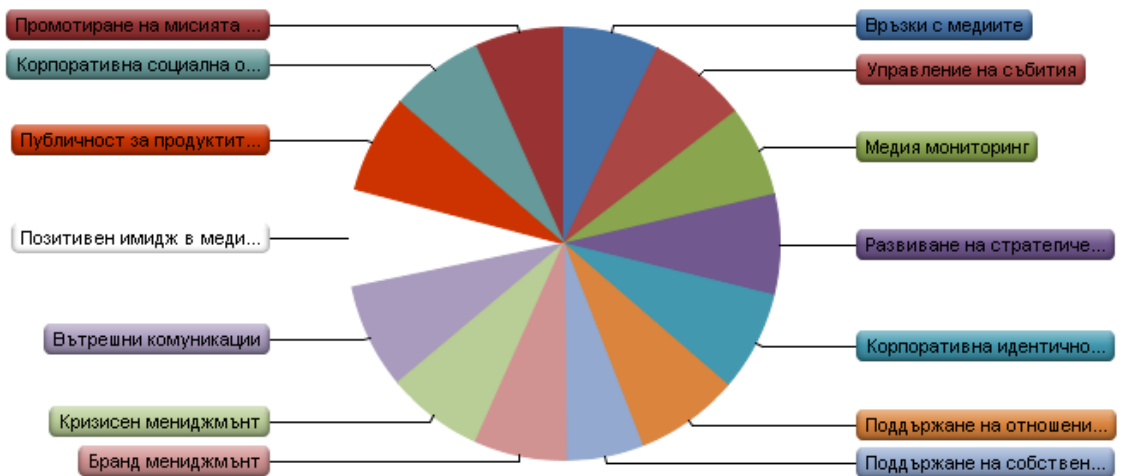
		Вие работите в:					Total
		PR агенция	HR агенция	PR специалист в организация, работеща на българския пазар	HR специалист в организация, работеща на българския пазар	Друго, моля посочете	
Колко души работят във вашата организация/агенция в България?...	1-20	32	6	14	4	14	70
	21-50	12	1	13	2	4	32
	51-150	0	0	6	6	5	17
	над 150	0	0	20	5	11	36
	Total	44	7	53	17	36	172

Обобщеният образ на работещ в сферата на вътрешните комуникации, условно, е млада жена до 30 години с бакалавърска /магистърска степен по ПР, която от около 5 години работи като специалист в ПР агенция или като завеждащ ПР в относително голяма организация.

		Колко дълго работите в сферата на PR/комуникациите/HR?					Total
		до 1 година	1 до 3 години	3 до 5 години	5 до 10 години	над 10 години	
Каква е Вашата най-висока образователна степен?	средно образование	7	2	0	2	0	11
	бакалавър	16	26	15	9	3	70
	магистър	8	13	19	18	8	66
	доктор	0	0	2	1	6	9
В коя възрастова група сте?	до 20 години	1	0	0	0	0	1
	21-25 години	21	20	8	2	0	51
	26-30 години	6	16	14	12	0	49
	31-35 години	1	3	7	4	3	18
	36-40 години	0	1	2	7	5	15
	41-45 години	0	1	2	1	4	8
	46-50 години	0	0	1	2	2	5
	51-55 години	2	0	1	1	2	6
	56-60 години	0	0	1	0	1	2
	над 61 години	0	0	0	1	0	2
Total	31	41	36	30	17	172	

На въпрос кои са най-важните аспекти на организационните комуникации, на първо място се оказаха „вътрешни комуникации“.

За колко важни смятате следните аспекти на организационните комуникации?



Фиг. Степен на важност на отделните аспекти на организационните комуникации

От 27 възможни комуникационни канала, за които предполагаме, че покриват голяма част от използваните в световната практика инструменти за комуникация, най-използваните от българските вътрешни комуникатори се оказват имейл, срещи лице-в-лице, мобилен телефон и стационарен телефон и Интранет. За финансово неоправдано анкетираните считат използването на инструменти, чиято ефективност не отговаря на вложените средства. Най-ефективните и финансово най-оправдани комуникационни инструменти до голяма степен се застъпват.

Срещите лице-в-лице, изтъквани и в световните изследвания като завръщащи се в практиката и като доказващи се като високо ефективни, присъстват и в българската вътрешнокомуникационна практика. Имейлът изпреварва чувствително мобилният телефон, а той от своя страна е пред стационарния.

Най-рядко използвани са вътрешна телевизия, екстранет, пощенска кутия за анонимни предложения, вътрешен нюзлетър на хартия и електронни информационни табла/ монитори. Всъщност, най-неизползвани, неефективни и финансово неоправдани се оказват комуникационни канали, които не предлагат възможност за обратна връзка.

Най-често използвани	Най-финансово оправдани	Най-ефективни
Имейл	Имейл	Срещи лице-в-лице
Срещи лице-в-лице	Интранет	Имейл
Мобилен телефон/устройства	Срещи лице-в-лице	Мобилен телефон/устройства
Стационарен телефон	Схема на организационната структура	Тренинги
Интранет	Директория на служителите	Тийм билдинг сесии

Очевидно ясно изпъкват индикаторите, показващи наличието на проблеми във вътрешните комуникации – изведените от теорията показатели се потвърждават като важни и за българските практики. От възможни отговори „1“ - изобщо не е индикатор до „5“ – много важен индикатор, всички изброени възможности са със средна оценка над „4“. Липсата на информация, липсата на мотивация и невярна информация се смятат за много по-важни индикатори от останалите.

Интересен е резултатът относно индикатора „неконтролирани слухове“, отговорът за който не се класира на челното място. Този индикатор се изтъква в неформални разговори с множество специалисти по ПР като основен проблем, за който обаче не се говори официално. Управлението на слухове заслужава вниманието на бъдещи изследвания, защото визира опасен и нерешен в нашите условия проблем.

От отговорите се вижда, че няма яснота за това, коя информация е редно да достига до служителите на организацията и по кои въпроси да се общува с тях. Все пак, могат да бъдат посочени някои сфери на информацията, които се намират в двата края на скалата и които са много показателни. Като *най-малко подходящи* за споделяне специалистите определят „цели на компанията, пазарен дял, дялове на акционерите“, „информация относно клиентите – кои са те, ключови хора, информация за тях и т.н.“ и „законодателни промени, изследвания и резултати от сферата на дейност“. Като *най-подходящи* определят „правила и регулации на организацията“, „пазарна информация – визия и мисия, съобщения за медиите, нови издания на организацията“ и поделеното трето място на „оперативна дейност – планове за отпуски, графици за работа и т.н.“ и „резултати от работата на организацията – спечелени клиенти, завършени проекти“.

Действително, тези аспекти на работата на всяка една организация, независимо от сферата ѝ на дейност и размера ѝ, са от съществено значение не само за нейния успех, но и са свързани с пряката работа и интереси на служителите.

12. Индикатори, че има проблеми във вътрешните комуникации на една организация

Отговор	Средна стойност
Неконтролирани слухове	4.14
Невярна информация	4.36
Липса на информация	4.60
Липса на мотивация	4.56
Големи несъответствия в мотивацията на различните служители	4.01
Различни нива в качеството на обслужване на клиентите	4.05

Резултатите от изследването съответстват на световните тенденции и потвърждават, че българските специалисти по комуникации са теоретично добре подготвени за работа в сферата на вътрешните комуникации. Остава открит въпросът дали имат бюджети и ресурси, отделени за целенасочена работа в тази насока.

Много важен проблем за вътрешноорганизационните комуникации в българските условия е свързан с въпроса „Има ли културни и социални особености, за които смятате, че влияят върху начина, по който протичат комуникациите във вашата организация?“ Отговорите са дихотомни с „Да“ и „Не“. Повечето респонденти, почти 60%, отговарят с „Не“. За отбелязване е, че поясненията предложени от отговорилите с „Да“ се отнасят до затруднения, свързани с употребата на чужд език в работните отношения. Някои от респондентите говорят за „народопсихология“ и особености, свързани с нея.

Има ли културни и социални особености, за които смятате, че влияят върху начина, по който протичат комуникациите във вашата организация?

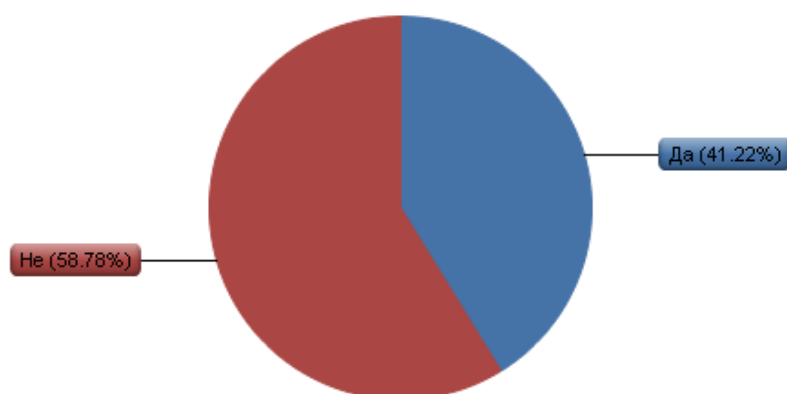


Схема: Културни особености

Голям брой от мненията се обединяват около *мотивационните* проблеми на служителите. Често мотивацията е „срещу” някого или нещо, а не „за”, тоест, мотивация с отрицателен знак. Други отговори насочват към проблем, който се отнася до неяснота на служителите защо точно работят – функции, крайни цели. Има и отговори посочващи присъствието на работа именно като присъствие и източник на доходи, а не като отдаденост за изпълнение на работните задължения.

На въпроса „Смятате ли, че като демократична държава, България трябва да регулира начина на протичане на комуникацията вътре в организацията”, с „Да” са отговорили 29% от респондентите, а с „Не” – 71%. Отговорилите с „Да” на този въпрос имат възможност да обяснят какво имат предвид. Това са направили в писмен вид 29 човека. Разграничават се две основни гледни точки – за рамкова регулация и оставяне на специалистите да работят въз основа на спецификите на индустрията от една страна, и за детайлна регулация, от друга.

Силно впечатлява, че почти всички работещи в организация – 96%, която не е комуникационна агенция, смятат че организацията им се нуждае от вътрешно-комуникационна система. Такава писмено разработена система или план за действие обаче има в организациите на едва 37% от респондентите, тоест една трета.

Половината от съществуващите писмени планове за вътрешни комуникации са адаптирани от международния опит (51%), другата половина са създадени специално за

българската организация. Близо две трети (63%) от респондентите оценяват наличните планове, каквито е да са те, като ефективни.

Сред главните заключения, които могат да се направят от анализа на данните от количественото изследване, а за които по-нататък откриваме, че са също така валидни за качественото изследване, изпъкват засилената роля на комуникацията лице-в-лице, интерпретиране на „скъпите” канали за информация като възвращаеми, слуховете и невярната информация като често присъстващ проблем на вътрешната комуникация.

Внимателно планираните вътрешни комуникации, своевременното движение на информацията, двупосочната комуникация и гарантираната свобода на протичане на комуникацията надолу, нагоре и встарани, наличието на прозрачност няма да оставят място за разрастване на слухове или за недостиг на информация. Това ни дава увереност, че предложената по-нататък рамка за вътрешни комуникации (РВОК) ще бъде успешен инструмент за комуникаторите в българските организации.

Б. Анализ на данните от полу-структурираните интервюта от качественото изследване

Този раздел от изследването също постигна поставените цели. На въпроса за *границите на регулацията* отговориха девет участника, като за по-строга регулация бяха 40% (И4, И6, И8, И9), а за по-гъвкав подход – 50% (И1, И2, И3, И5, И7). *Проблемът за културните и социални особености* бе оценен от всички интервюирани (100%) като същностен фактор на комуникацията. *Профилът на организациите* бе идентифициран като определящ фактор във функционирането на вътрешните им комуникации от всички интервюирани, независимо дали се придържат към по-строга или по-флексибилна йерархия. Оказа се, че само 50% от ръководителите (И3, И4, И8, И9, И10) се ангажират да определят по-строга границите на *вътрешните публики*, съотнесени към *външните публики*.

За *наличие на писмена система за информиране и консултиране на служителите* информираха само две от включените в изследването фирми – сдружения с търговска цел (И7, И9). При шест от организациите (И1, И2, И3, И6, И8, И10), такава писмена система не е изискуема.

В Секция 2 на въпросника фигурираха серия от въпроси касаещи възможностите на организациите да извършат *самопреценка* с цел да установят състоянието на своите комуникации. Отговорите варираха от изцяло утвърждаващи до твърде самокритични.

Други четири въпроса (№2, №3, №4, №5) касаещи *ефективните форми и инструменти* на пренасяне на комуникацията и тяхната изплатимост доведоха до констатация, силно сходна на тази от количественото изследване, че най-често използвани са срещите лице-в-лице, интернет, мобилни телефони, интранет, онлайн бюлетини. Не са редки случаите на видео-конференции и на вътрешна телевизия.

„Диагностиката” на подчертано проблемните зони (Секция 2 Въпроси №6 и №7) в организационните комуникации показва, че най-значителни индикатори са: 1) Неконтролирани слухове; 2) Невярна информация или липса на такава; 3) Липса на мотивация; 4) Практическо отсъствие на ПР функция/служител; 5) Други - дублиране на функции, неприсъствие на срещи, неизползване опита на професионалисти. *Мотивацията* на служителите се потвърди като мощен фактор в преодоляването на проблеми. Не бе установен обаче голям интерес към *измерване задоволството на клиентите*.

Полезен си оказа въпросът *има ли информация, която не е редно да се съобщава и да се комуникира със служителите* и коя е тя (Секция 2 Въпрос № 10), при който интервюираните се поделиха (условно) на две групи: 1) тези, в чиито организации определени информации и данни остават само за строго определен кръг от хора (от ръководството); 2) ръководителите, които проповядват, че колкото повече информация се споделя със служителите, толкова по-добре е за организацията.

За наличие на *писмена система за информиране и консултиране на служителите* (Секция 1 Въпрос №8 и свързаните с него три следващи въпроса) потвърдиха две фирми-сдружения с търговска цел (И7, И9). Поради характера на тяхната дейност (с нестопанска цел), в шест от организациите (И1, И2, И3, И6, И8, И10), такава писмена система не е изискуема, отсъствие на система бе установено при две организации (И1, И10), а на междинен или приходен етап се намират 60% от субектите - пет организации (И2, И3, И4, И5, И6, И8) и една корпоративна фирма (И5).

Третата Секция на въпросника от полу-структурираните интервюта съдържаше група от въпроси, целящи да насочи дискусиите по посока на *стратегическите фактори в комуникациите и наличието на комуникационни стратегии* (Секция 3 Въпроси №1, №2, №3, №4). Наличие на писмен план потвърдиха 40% от организациите (И1, И3, И5, И9) - при количественото изследване този показател бе 37%, което сигурно показва реално състояние по този въпрос. За три организации бе прието, че нямат (И2, И4, И10), докато за останалите три организации (И6, И7, И8) подобни планове в

консолидиран вид са или в процес на подготовка, или пък съществуват и се изпълняват като планове на отделните дирекции, отдели, други подразделения и/или филиали. Никой от интервюираните не се ангажира да потвърди дали планът (където е приет) е ефективен. На въпроса *дали се нуждаят от такъв план* трима (30%) отговориха с „Да“, четирима (40%) че вече имат план, а трима (30%) не коментираха. Данните са много показателни за необходимостта от по-широко информиране на професионалните и обществени среди в България за регламентите поставени от ЕС и за наличният най-добър опит.

Обобщените заключения от двете направления – количественото и качествено – на изследването, включват: засилена роля на комуникацията лице-в-лице – технологиите не са изместили „старомодната“ лична връзка; „скъпи“ канали за информация показват възвращаемост; (не)управление на комуникацията е носител на негативен ефект – слуховете и невярната информация често са проблем, за чието решаване все още не се полагат специализирани професионални механизми.

Данните от проучването осигуриха добра основа за пристъпване към създаването на рамков модел за ефективна вътрешна комуникация, адаптиран към особеностите на българския пазар и отговарящ на международно установените критерии.

Глава 12. Рамка за вътрешноорганизационни комуникации (РВОК)

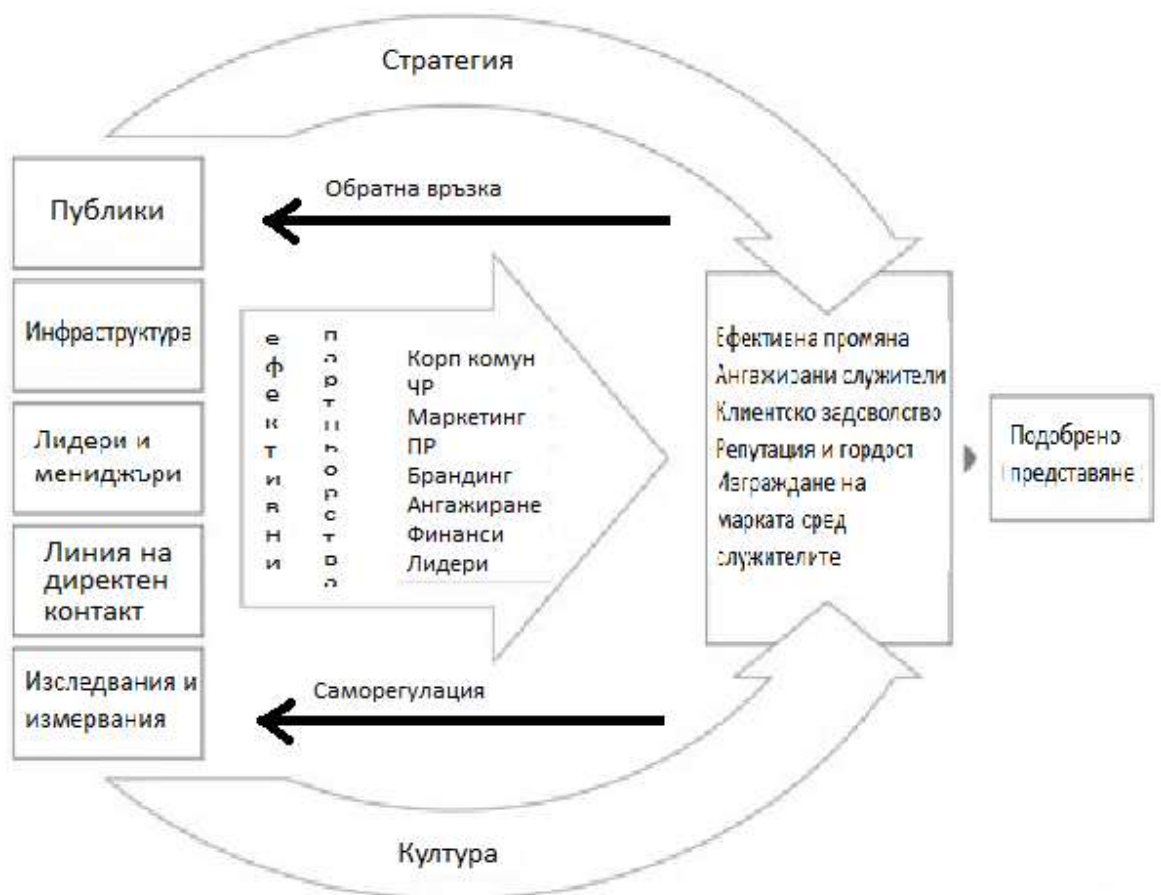
В последната глава на дисертационния труд се предлагат, въз основа на предходните констатации и на емпиричното изследване, възможни ефективни модели на фирмена/ организационна стратегия, при отчитане и прилагане на Директивите на ЕС. Всъщност, предложени са три варианта на рамков модел – линеарен, сферичен, пирамидално-мозаечен. Те могат да бъдат предпочетени в зависимост от характера на субекта (производство, продажби, консултации, моно-етносен, мулти-културен и т.н.) и на мащабите на организацията (малка, средна, голяма, корпоративен бизнес, мулти-национална).

При *линеарното изображение* на рамковия модел предимството е, че е налице строго определена последователност на дейностите, а именно: 1) дефиниране на целевите групи/ публики с основно внимание върху вътрешните публики; 2) анализ и самооценка на инфраструктурата при наличие на визия и стратегия за развитието на организацията; 3) алтернативни активности, когато комуникационната стратегия

предхожда организационната стратегия.; 4) изясняване на ролята на лидерите и мениджърите; 5) развитие на комуникациите в ситуации на риск и промени; 6) познаване и прилагане на рамката формирана чрез съответните Директиви на ЕС и мониторинг; 7) редовно обновяване на комуникационната стратегия.

Това са всъщност и седемте области, за които е необходимо да има пълно познаване от страна на мениджърите и екипите по комуникация.

При концепцията за *сферичното изображение* на рамковия модел се отчитат най-нови изследвания, както и наблюденията по време на полу-структурираните интервюта. При правилно концепиране и прилагане, моделът може да отговори на най-сериозните съвременни предизвикателства, да доведе до постигането на високо ефективна модерна комуникационна функция. Основно предимство е, че ясно дефинира интегрираните взаимозависимости между областите, функциите, очакваните резултати и мястото и ролята на „актьорите”.



Фиг. Рамка с додadena обратна връзка и саморегулираща функция – сферичен ефект

Линк за сведение: *Strategic Communication Management*

http://www.melcrum.com/products/journals/scm.shtml, 20 февруари 2011 г.

Този модел „заимства“ елементи от дву-измерна рамка (насоки) предложена през 2008 г. от „Мелкръм Пъблишинг“ (Melkrum Publishing) в сътрудничество със „SD Груп“ (The SD Group) по заявка на Стратегическия форум за изследване на комуникациите (Strategic Communication Research Forum), при която рамка обаче отсъстват елементи, което, както неговите автори признават, го отдалечава от „златният стандарт за управление на вътрешната комуникация“. В дисертацията моделът е съществено усъвършенстван, превръщайки го от дву- в три-измерен, между останалото и чрез въвеждането на обратна връзка и саморегулация.

В синтезиран вид, моделът дефинира т. нар. „пет области във фокуса на вниманието“, а именно публиките, инфраструктурата, мениджърите и лидерите, наличието на визия или бизнес стратегия, научните изследвания и измервания. Връзката между тези пет главни области и петте очаквани резултата се постига посредством два главни потока – този на комуникационната стратегия и този на корпоративната култура и два обратни потока за регулиране и саморегулиране във времето, с което процесът се превръща в три-измерен.

Пирамидално-мозаичното изображение на рамковия модел е резултат на досегашни теоретични проучвания и емпирични изследвания на съществуващи и действащи схеми за вътрешноорганизационни комуникации. Неговото предназначение е ясно да ориентира мениджърите и специалистите в йерархията на приоритетите, както и да ги подпомога в избора на най-адекватната за тяхната организация последователност на действията. Създаден е върху концепция включваща две главни предпоставки: 1) определяне на йерархията и на последователността на действията; 2) предоставяне на възможност за прилагане на модела както при действително големи, така и при средни и малки организации.

Първият принцип е представен във вертикално-пирамидален вид, с пирамида състояща се от шест нива: Първо основно ниво - стратегията на организацията; Второ ниво – канали, по които се предават съобщенията; Трето ниво – послание (съобщение) и обратна връзка; Четвърто ниво – публики; Пето ниво – провеждане на самоанализ; Шесто, най-високо ниво – цели на организацията и на стратегията. Вторият принцип

носи мозаечни елементи – посочените дейности могат да бъдат съобразени с потребностите и с капацитета на организацията, така че елементите съставлящи всяко едно от тези шест нива наподобяват мозайка, или домино, и могат да се подбират, добавят или вадят, подобно на мозайка.



Фиг. Пирамидално-мозаечен модел

Съобразени с особеностите в България, моделите в същото време са консистентни (съответстващи) на световните практики и на изискванията на Директивите на ЕС.

Препоръчваме на практиците, които пристъпват към създаване на нова или към усъвършенстване на вече налична организационна комуникационна стратегия, да отчитат приложимостта на моделите в зависимост от специфичните случаи:

- 1) Линеарният модел – за големи организации, които разполагат с големи капацитети и имат потребност от утвърдена политика.
- 2) Сферичният модел – за търговски и бизнес корпорации, където се преплитат вътрешните и външните публики и техните интереси.
- 3) Пирамидално-мозаечният модел – при малки и средни организации с осъзната потребност от наличието на динамична и ефективна стратегия. Той може да бъде съчетан, при това, с внимателно подбрани елементи от линеарния модел.

Представените модели на вътрешноорганизационни комуникации отговарят на европейските и на световните критерии и може да се предположи, че те ще намерят добър прием и реализация сред „нашите“ вътрешни публики – комуникаторите и ръководителите на организации, за които те всъщност са предназначени.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целта на дисертационния труд - критично научно-изследователско проучаване на проблема за вътрешноорганизационните комуникации в България и политиките на Европейския съюз, бе постигната в резултат на задълбочена събирателска и аналитична работа с използването на голям брой автентични анализи на учени от Европа, САЩ и други страни и на наличните публикации на български авторитетни научни извори по по-обща аспекти на теорията на комуникацията. Прибавена е и нормативната база (директивите) на ЕС, фиксиращи политиката на Съюза в областта на комуникацията.

В дисертацията се очертават сериозните предизвикателства пред новите държави-членки на ЕС в областта на вътрешноорганизационните комуникации. България не прави изключение и е необходимо да приведе своята вътрешна нормативна база в съответствие с новия си международно-правен статут.

Емпиричното изследване потвърждава, че много висок процент от анкетираните и от интервюираните приемат темата за вътрешноорганизационните комуникации в България и политиката на Европейския съюз като извънредно актуална. Готови са да се ангажират още по-активно за формиране, съответно усъвършенстване, на практическа политика на ниво на организациите, фирмите и обществените институции, които те представляват. Необходимо е те да бъдат подпомогнати

В дисертацията е предлагана и една визия за бъдещето, за това какво и защо се случва, какво се очаква, какво предстои и как могат да бъдат изградени комуникациите в организациите. Тази визия разкрива и значимостта на темата и в бъдеще. По отношение на средносрочното европейско бъдеще на България една от тенденциите е да се увеличи мобилността и на работещи, и на фирми, което ще постави вътрешните комуникатори пред предизвикателствата на мултикултурните отношения. В дългосрочен план, превид глобализационните процеси и технологичните възможности, специалистите по вътрешни комуникации в работата си все по-често ще бъдат поставени в условия да се съобразяват със световните тенденции.

Убедени сме, че бъдещите изследователи и специалистите по ПР и вътрешни комуникации в България, а и в други страни от ЕС, ще намерят приносите на настоящето изследване за полезни в тяхната дейност.

СПРАВКА ЗА ПРИНОСИТЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Дисертационният труд представлява оригинално научно-изследователско проучване на проблема за вътрешноорганизационните комуникации в България в светлината на политиките на Европейския съюз. На основата на реферираната научна литература е проведено емпирично изследване за функционирането на вътрешните комуникации в български организации и компании.

2. Аргументирано се защитава тезата, че регламентирането на комуникацията не означава ограничаване, а напротив – води до разширяване и утвърждаване на сферите на прилагане на основни човешки права, вградени в самото съществуване на ЕС.

3. Анализът на съвременните научни концепции и теории за ефективната комуникация в рамките на политиките на ЕС, представлява практически наръчник на мениджърите и на специалистите, отговорни за вътрешните комуникации на организациите.

4. Резултатите от изследването хвърлят светлина върху реалната ситуация с вътрешноорганизационните комуникации в България и могат да послужат за сериозен ориентир на лидерите за вземане на конкретни решения по отношение на ефективността на комуникациите в организациите, които ръководят.

5. Разработени са методология и дизайн на подготовка, провеждане и систематизиране на резултатите от изследване на функционирането на вътрешните комуникации в организациите. Методологията е приложима за провеждане на самспреценка за произволна българска организация.

6. На основата на конкретни данни се предлага концептуален рамков модел в три основни модификации за развитие на организационни и фирмени системи – комуникационни стратегии, с цел постигането на ефективни вътрешни комуникации.

ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИЯТА

Годишник на Департамент Масови комуникации 2010. София: НБУ, 2011.
„Вътрешноорганизационни комуникации в съвременната организационна структура” под печат

Годишник на Департамент Масови комуникации 2009. София: НБУ, 2010.
„Регулиране на вътрешноорганизационните комуникации в контекста на ЕС”

Годишник на Департамент "Масови комуникации" 2008. София: НБУ, 2009.
„Вътрешноорганизационни комуникации и социални групи”

Годишник на Департамент "Масови комуникации" 2007. София: НБУ, 2008.
„PR и вътрешноорганизационни комуникации”

Участия в научни конференции с публикации по темата:

25 - 26 ноември 2010 г., НБУ. Есенна научна конференция на тема „Има ли криза на доверие в медиите и PR?”

12 - 14 юли 2010 г., НБУ. Лятна школа по връзки с обществеността на тема „Комуникационни практики и вътрешни публикации”. Координатор, модератор и участие с научен доклад „Вътрешноорганизационни комуникации в България и политика на ЕС” (Представяне на методологията за изследване, провеждано за целите на дисертационен труд на тема „Функциониране на вътрешните комуникации в България”

18 - 19 май 2010 г. НБУ Пролетна научна конференция на тема „Журналистика и PR от мобилния телефон”. Координатор, модератор и участие с презентация „Вътрешноорганизационни комуникации чрез мобилния телефон”

28 - 29 май 2009 г. НБУ. Пролетна научна конференция на тема "Новият медиен и PR потребител". Координатор и участие с презентация „Вътрешни публикации на организациите - нови медийни потребители”

13 - 15 юли 2009 г., НБУ. XI лятна школа 2009 г. по връзки с обществеността на тема „Шареният PR”. Координатор, модератор и участие с научен доклад „Вътрешни комуникации и национални избори в България през 2009 г. Що е то корпоративен вот и има ли той почва у нас?”

17 - 18 ноември 2009 г. НБУ. Есенна научна конференция на тема “Журналистика без журналисти, PR без PR-и”. Координатор и участие с презентация „Блоговете като комуникационен инструмент с вътрешните публикации на организацията”

14 - 16 юли 2008 г. НБУ. X Лятна школа 2008 г. на тема „Крайт на ПР такъв, какъвто го познаваме – Новото начало”. Координатор, модератор и участие с научен доклад „Новите форми на вътрешно организационните комуникации”

27 - 28 ноември 2008 г. НБУ. Есенна научна конференция на тема "Медийна и ПР грамотност". Презентация „Вътрешноорганизационни медии - ПР и истина в общуването с вътрешните публики”

13 - 14 декември 2007 г., НБУ. Есенна научна конференция на тема „"Ние" журналистика и "Ние" ПР“, Зам. ръководител по ПР и участие с научен доклад „Вътрешни комуникации и гражданска позиция на организациите”

2009 г. Проект към БФ на тема: "Анализ на съдържанието на националните всекидневници в първата година на членството на България в ЕС". Ръководител на проекта: ст.ас. д-р Десислава Бошнакова, директор на магистърска програма „Управление на масовите комуникации и връзки с обществеността”. Публикация в сборника

2004 г. Годишник на Департамент „Масови комуникации” на НБУ “PR програма за списание „Родители”, съавторство в екип