

**СОЗДАНИЕ И РАЗВИТИЕ СИСТЕМ ВНУТРЕННЕЙ КОММУНИКАЦИИ  
В ГОСУДАРСТВЕННОЙ АДМИНИСТРАЦИИ**

Д. П. Стефанова  
В. П. Василев

*Ph.D., доцент*  
*Ph.D. доцент*  
Юго-Западного университета «Неофит Рилски»  
Благоевград, Болгария

**CREATION AND DEVELOPMENT OF AN INTERNAL COMMUNICATIONS  
SYSTEM IN THE PUBLIC ADMINISTRATION**

D. P. Stefanova  
V. P. Vasilev

*Ph.D., assistant professor*  
*Ph.D., assistant professor*  
South-West University «Neofit Rilski»  
Blagoevgrad, Bulgaria

**Abstract.** Internal communications are an important element and have a direct connection with the management of an organisation. About 60 % of the problems in the management of an organisation are due to poor communications. Communication in an organisation is associated with the transmission of certain knowledge about the nature and role of the organisation, implementing and maintaining motivation, organisational cohesion and sense of belonging, inspiring the development of know-how. This leads to increased confidence in the government, and it in turn affects productivity and motivation. In the transitional period or at a time of crisis, internal communications play a key role in the transmission of important messages, often preventing incorrect and damaging rumors. If people in the organisation are aware of the rules of communication in times of crisis, the organisation has a chance to minimize interpretations of what happened in the media.

**Keywords:** internal communication; human resource management; public relations; crisis.

Внутренние коммуникации являются важным элементом и имеют прямую связь с управлением в одной организации. Около 60 % проблем менеджмента данной организации получаются из-за недостаточной, плохой коммуникации. Внутренние коммуникации превращают служащих в истинное живое и адекватное лицо организации [1]. Поэтому организационная информация, которая поступает к ним, должна быть правильной, полной, своевременной, правильно адресованной и поднесенной в подходящей форме. С другой стороны, руководство организации нуждается в постоянной обратной связи, для мнений, настроений и предложений со стороны служащих в целях более эффективного управления. Формы, которые используются – разнообразны, и все чаще связаны с современными информационными технологиями. Поэтому возникает вопрос «Какие коммуникации более важны – внутренние или внешние?» установ-

ленно, что преуменьшение внутренних коммуникаций демотивирует и деморализует служащих. Чем больше одна организация, тем более необходимы коммуникации и связь между ее служащими. Необходимость более развитых внутренних коммуникаций прямо пропорциональна размеру и территориальному распределению одной организации, так как чем больше она, тем труднее становится объяснение миссии, целей и ценностей менеджмента служащим. Активная двусторонняя коммуникация способствует построению и поддержке прогрессивной рабочей атмосферы и подходящего климата для доверия. Для того чтобы были эффективными внутренние взаимоотношения, необходимо создать несколько условий. Доверие и вера между служащими и менеджментом; открытая информация, которая могла бы двигаться свободно горизонтально, вертикально и диагонально; удовлетворительный статус и участие

каждого человека; продолжительная работа без конфликтов и споров; успех в инициативе; оптимизм по отношению будущего [2, с. 239].

Выполнение подобных условий предполагает гарантии в понимании миссии и целей организации и интегрирования общих целей с целями отдельного служащего. Баланс между удовлетворением служащих и достижениями организации – аспект эффективных внутренних коммуникаций.

Ошибочно считать, что цели, которые должна выполнять внутренне-организационная коммуникация, связаны единственно с обеспечением эффективного обмена информацией между объектами и субъектами управления, для выполнения рабочих задач, создания информационных каналов для обмена информацией между отдельными сотрудниками, командами и координация их задач и действий, также и урегулирование и рационализация информационных потоков [3, с. 248]. Коммуникация в организации связана и с передачей определенных знаний, информацией о сущности и роли организации, внедрением и поддержке мотивации, организационной сплоченностью, вдохновением для разработки ноу-хау. А это приводит к повышению доверия к управляющим, а оно, со своей стороны, отражается на производительности и мотивации.

Разные организации делают ставку на богатые и разнообразные формы внутренних коммуникаций – внутренний портал, который поддерживает все богатство информации в организации, электронный бюллетень для всех служащих, информационные табло, внутренние конференции, рабочие совещания и другие внутренние события.

Основные цели внутренней коммуникации – информировать людей, создавать определенные ожидания, настроения, ценности и поведение у них [4, с. 124–129]. Сами люди информируются и учатся новым вещам разными способами, поэтому подход к ним должен быть гибким и обеспеченным самыми разными инструментами.

Средства для коммуникаций развиваются исключительно динамично. Их будущее в руках самих служащих, и в этом смысле успешными являются каналы, в которых основная активность исходит от самих людей. Таковыми являются форумы и блоги. Люди фокусируются на «полезности» информации в них.

Огромное значение оказывает и активная занятость служащих, работающих в разных отделах или звеньях, например: маркетинг, реклама, PR, администрация, снабжение, поставка и др. – это осознанный способ мышления и ответственное поведение со стороны всех служащих в организации [5, с. 145–150].

Конечный результат внутренних коммуникаций должен улучшить как рабочую атмосферу, так и условия для труда в одной организации. Эффективная внутренняя коммуникация должна усилить чувство служащих, что они являются важным активом.

С помощью внутренних коммуникаций создается среда, в которой служащие знают, понимают и следуют долгосрочным целям организации, употребляя и используя ее ценности. Поддержка открытого диалога с людьми на всех иерархических уровнях используется для сотрудничества и командной работы и увеличивает сопричастность служащих для постижения целей.

Коммуникационная среда является сложным фактором из-за масштаба организации и структур в ней, поэтому целесообразно на информационных табло и по электронной почте рассылать бюллетень, который содержит информацию о том, что уже произошло, и что еще предстоит в будущем. Он является и формой для обратной связи – вопросы и ответы по актуальным темам. Используются и мультимедийные издания, выходящие каждую неделю. Недельный бюллетень нацелен на доставку актуальной и правильной информации о происходящем в организации ко всем работающим в ней.

Некоторые организации издадут и трехмесячное издание, в нем отмечены

события, связанные со способом совместной работы. Основные рубрики: вопросы к менеджерам, новые продукты, события, призы, профили людей или команд, таланты в организации, поздравления, организационные вопросы и др.

Когда существует необходимость сделать важные сообщения со стороны руководства, способ коммуникации другой [6; 7]. Со стороны руководства готовится письмо о каждом важном событии, которое намечается. Высший менеджмент передает информацию из рук в руки руководителям среднего уровня, а дальше, их обязанность довести информацию до рабочих и служащих. Обязанность непосредственных руководителей определить настроения и вопросы служащих сразу после их ознакомления с решением руководства по этому вопросу. Обратная связь получается и при помощи встреч и совещаний фокус групп рабочих, которые периодически организовываются. Разная информация требует и разного подхода для ее распространения. Главное, чтобы сообщения были конкретными, ясными, давали информацию о том, что прямо касается людей, так же, чтобы сообщались своевременно. Внутренние коммуникации должны отвечать потребностям организации, так же и динамики происходящего внутри нее. Конечно, основное значение имеют решения, которые принимаются в одной организации, и после этого следует процесс коммуникации.

Кроме содержания и специфики сообщений, отличное знание и преодоление основных барьеров [8, с. 256] перед коммуникацией в организации является основным для ее эффективности. Неработающие коммуникации – это барьер в общении [9, с. 259–260].

Внутренние коммуникации – инструмент для успешного выхода из кризиса.

Во время транзитного периода или в момент кризиса внутренние коммуникации играют ключевую роль при передаче важных посланий, часто предотвращая неточные или губительные слухи. Организационные структуры, с другой стороны, могут

помочь аспектам специализации отдельных звеньев и бригад [10, с. 111–115]. Повышенная обязанность в работе из-за стремления сохранить рабочее место, так же низкий стимул из-за ограниченных перспектив в карьерном росте, вследствие кризиса предполагает появление новых преград перед внутренними коммуникациями, которые необходимо преодолевать инновационными методами. Кроме того они могут быть использованы и как исключительно удобный инструмент для управления командами после периода рецессии, которая в множестве случаев требует переустройства департаментов и перемен в организационных стратегиях. По результатам данных некоторых исследований успешная коммуникация начинается внутри [11]. Создание и поддержка положительного образа и имени в обществе требует комплексных усилий, профессионализма и постоянства. Имидж представляет совокупность всех положительных и отрицательных впечатлений общества или определенной публики к организации, к личности, к государству и т. д. Сила имиджа в том, что он представляет основную психологическую стоимость, которая вырабатывается в процессе коммуникации средствами массовой коммуникации или другой PR деятельностью.

Так, образ, который публика вырабатывает о данной организации, личности, стране даже и идее, превращается в основное ядро в желании общества коммуницировать. Очень часто персональное восприятие используется СМИ для создания имиджа. Не существует единой формулы для создания хорошего имиджа, также не существует способа выработки положительного образа в обществе, если такой отсутствует внутри организации. Служащие являются рекламным лицом организации. А на сегодняшнем этапе развития Интернета, социальных сетей и СМИ, их роль увеличивается.

Кризис отражается на интенсивности и стиле коммуникаций между служащими. Основные коммуникационные каналы, используемые во время увеличения ико-

номического кризиса: личные разговоры, общие встречи с персоналом, внутренняя сеть (Интранет), внутриорганизационный бюллетень, телефон и информационные табло для персонала. Активная коммуникация доминирует над пассивной (информационные табло, бюллетень). Это не означает, что внутренний бюллетень и информационное табло не имеют эффективного приложения. Они используются, в основном, в организациях с персоналом больше 250 человек. Следовательно, с увеличением масштаба и усложнением организационной структуры, резонно использовать с максимальной эффективностью эти формы для подачи информации, так как они действуют примерно на одинаковом уровне с более активными и прямыми каналами [11].

Существуют разные интерпретации термина «кризис». В публичной сфере он может иметь большие и малые измерения и идентифицироваться как своеобразная переменная или реструктуризация организации. Не существует организаций, защищенных от такого типа воздействия, которое не нарушило бы повседневного ритма работы организации. В зависимости от типа кризиса формируются и разные коммуникационные стили. Важным аспектом во время феномена кризиса – это развитая внутренняя коммуникация. Она создает предпосылки для:

1. Большого доверия к ответственности и компетенции руководства для решения проблем. Это можно назвать своеобразной предпосылкой для более легкого выхода из ситуации.

2. Больше спокойствия. Не создается паника, которая помешала бы выполнению рабочего процесса.

3. Открытый диалог создает предпосылки для индивидуальных проявлений служащих при разрешении проблем, где не исключено появление рациональных предложений.

4. Решения, которые принимаются руководством, будут приняты легче и спокойнее.

5. Люди становятся восприимчивее к новым способам действия.

6. Кризис может восприниматься как поворотная точка в жизни организации и мобилизовать ресурсы.

Существенное значение играют вид и масштаб кризиса так же и общественный фокус. Во время кризиса соответствующая организация или институт моментально попадает в фокус общественного мнения. В связи с этим руководство коммуникацией во время кризиса имеет огромное значение для того, чтобы институционализировать информационные потоки и пресечь предпосылки для слухов. Если появится кризисный момент, то служащие не должны получать плохие новости об организации со стороны средств массовой информации или сайтов. Если люди в организации знакомы с правилами коммуникации во время кризиса, то у организации существует шанс свести к минимуму интерпретации о случившемся в СМИ.

Как отмечает Н. Арабаджийски, «Публичное управление не имеет гибкости бизнес менеджмента. Оно не адаптируется легко и быстро к политическим, социальным, экономическим и другим переменам» [13, с. 89]. Эта специфика должна быть отмечена и в контексте поиска решений для разработки эффективных коммуникационных стратегий в организациях, связанных с публичной сферой.

И последнее, если необходимы перемены, то это не может получиться успешно, если служащие не понимают точно «Почему?» и «Как?». Если менеджеры желают конкурентно успешный выход организации на рынок, то они нуждаются в успешно работающей системе внутренней коммуникации. «Средневековое» отношение к коммуникациям между служащими приведет к «средневековым» результатам [14, с. 221].

**Использование онлайн инструментов и развитие внутренней коммуникации.**

Существуют три шага, которые организации могут предпринять, чтобы начать эффективно использовать возможности, которые предоставляют онлайн инструменты для внутренней коммуникации [15, с. 331]. Во-первых, коммуниканты долж-

ны подумать о создании блога, во-вторых – для разработки форумов для клиентов и служащих. В-третьих, использовать инструменты для сбора и публикации видеоклипов, заснятых служащими организации.

Существуют практики, когда члены команд в некоторых организациях снимают короткие видеофильмы, чтобы объяснить почему работают в ней. Все, что публикуется онлайн, должно быть реально и повседневно.

В динамическое время финансового застоя, организации сокращают свои расходы. Часто это маркетинг и HR отделы, которые связаны со сферой внутренних коммуникаций. Онлайн дешевле во много раз, чем печатные издания или коммуникаций лицом к лицу. Когда приходится сокращать расходы, например с помощью уменьшения корпоративных мероприятий, много менеджеров выбирают онлайн коммуникацию, чтобы отправить свои послания. В интернете существует множество удобных инструментов, позволяющих достичь больших результатов с маленькой инвестицией.

«Онлайн коммуникация не только полезное дополнение к коммуникационной политике организации, а неделимая ее часть. Она предоставляет новые способы для создания общностей, позволяющих множеству людей быть социально связанными, отстраняя разные ограничения и препятствия, существующие в реальной жизни» [16, с. 75].

Онлайн коммуникации со служащими может быть реализованна с помощью:

- Электронной почты – для отправления уведомительных писем, документов и инструктажей, необходимых для повседневной работы, поздравительных адресов при профессиональных и личных праздников.
- Электронное табло для объявлений – таким способом каждый служащий будет ознакомлен с новостями в жизни организации, это уменьшает чувство изоляции и повышает лояльность служащего.

- Электронный бюллетень – как эквивалент печатных изданий, но более доступный и без дополнительных финансовых расходов. Может содержать любой вид информации.
- Онлайн обучение – это очень хорошая форма повышения квалификации служащих.
- Электронные анкеты – для регулярных исследований мнений внутренней публики по разным вопросам, связанным как с работой, так и с необходимостью получения информации.
- Командная работа онлайн – используемая в многих профессиональных областях.
- Видеоконференсная связь – полезное и эффективное средство для консультации между сотрудниками, для обсуждения проектов и для принятия решений в компаниях, чьи офисы находятся по всему миру [17, с. 75–76].

Обеспечение связи обязательств с организационными целями, которое приводит к мотивации, к организационному успеху, является общей целью каждой внутренней коммуникационной стратегии.

По поводу вручения наград Grapevine Awards за 2010 г. г-жа Ани Колман, со стажем больше 20 лет в области брендинга, маркетинга, ангажированности служащих, очерчивает ясную связь ангажированности служащих и внутренней коммуникации: «Внутренние коммуникации являются важным аспектом ангажированности служащих, но этот аспект сам по себе недостаточен, чтобы одна организация была ангажированной. Внутренние коммуникации должны перейти из «высказывание» и «продажи» к «включению» и «совместной работе. Чтобы увеличить ангажированность необходимо меньше «говорить» и больше «совместно работать» [18].

Как стало ясно, связь между внутренней коммуникацией и ангажированностью служащих важна для внутренних коммуникаторов по следующим причинам:

- Эффективное использование внутренней коммуникации для ангажированности служащих отразится в более хороших результатах как для служащих, так и для организации.

- Отношение ангажированности служащих к организационной культуре, теории управления и коммуникативным теориям позволяет внутреннему коммуникатору предоставить эффективный стратегический совет вышестоящему менеджеру.

- Повышение уровня мотивации служащих вследствие повышенных уровней позитивного организационного и коммуникационного климата в организации. Исследования Европейской ассоциации по управлению персоналом показывают следующие прогнозы по отношению к управлению организаций:

- Управление будет осуществляться в условиях повышающейся сложности и нестабильности;
- Увеличение ожиданий к технологическим переменам;
- Увеличение международных параметров хозяйственной деятельности;
- Формирование стратегических союзов и партнерств и др.;
- Резко увеличится необходимость понимания и реакций на вопросы, связанные с охранением окружающей среды, социальные и этнические проблемы, международный терроризм и другие [19, с. 20].

Идея для разработки систем внутренней коммуникации в организациях в публичной сфере является исключительным вызовом в следующие годы. Там, где важность этого будет осознанна, в близком плане результаты обязательно повысятся, и более того, значительно повысится уровень мотивации служащих.

В заключение подчеркнем слова Стивена Кови: «Самое важное сосредоточиться на том, которое кажется легким... Делайте те несколько дел, в которых вы исключительны, в сравнении с другими, и которые больше всего любите делать... Любить карьеру точно столько же важно,

как и использовать свои таланты, все это направляет меня в категорию страсти... Никогда не недооценивайте страсть. Страсть – это то, что наполняет вас удовлетворением» [20, с. 51].

Разработка и развитие систем внутренних коммуникаций в организациях в публичной сфере может быть инструментом, который вернет страсть и мотивацию в публичной администрации и превратится в «горючее» по дороге превращения администрации в партнера граждан и бизнеса.

#### Библиографический список

1. Харис Дж. Успешната обратна връзка. – София : Харвард Бизнес Прес, 2008.
2. Кътлип Ск., Сентър Ал., Бруум Гл. Ефективен пбблик рилейшънс. – София : Рой Комюникейшънс, 1999. – 239 с.
3. Харизанова М., Мирчев М., Миронова Н. Мениджмънт. – София : УНСС, 2006. – 248 с.
4. Харвард бизнес скуул. София : Бизнес комуникации, 2005. – С. 124–129.
5. Уалдроп Дж., Бътлър Т. Изкуството да управлявате собствената си кариера. – София : Харвард Бизнес Прес, 2008. – С. 145–150.
6. Ярних В. И. Успешно управление в условия на кризи. – София : Софттрейд, 2007.
7. Шиплет М. Съвременно управление на човешките ресурси. – София : ИПАЕИ, 2000.
8. Харизанова М., Мирчев М., Миронова Н. Мениджмънт. – София : УНСС, 2006. – С. 256.
9. Пейчева М. Управление на човешките ресурси. – София : Тракия, 2010. – С. 259–260.
10. Кресналийска Г., Чешмеджиева М. Основи на публичната администрация. – София : Пропелер, 2014. – С. 111–115.
11. Демке Кр. Държавният служител-начин на действие. – София : НБУ, 2006.
12. Росен Б. Управлявай трудните взаимоотношения. – София : Харвард Бизнес Прес, 2009.
13. Арабаджийски Н. Държавно и публично управление. – София : НБУ, 2014. – С. 89.
14. Дени Р. Печеливши комуникации. – София : Софтпрес, 2006. – С. 221.
15. Харвард бизнес скуул, Управление на таланта. – София : Класика и стил, 2009. – С. 331.
16. Ангелова Сл. Измерения на онлайн PR. – Благоевград : УИ «Неофит Рилски», 2011. – С. 75.
17. Ангелова Сл. Измерения на онлайн PR. – Благоевград : УИ «Неофит Рилски», 2011. – С. 75–76.
18. Апейрон академи URL <http://www.apeironacademy.com/bg/news/view/42>.

19. Рибарска Е. В. Василев, Управление на човешките ресурси в публичната сфера. – Благоевград, 2009. – С. 20.
20. Кови Ст., Колосимо Дж. Супер работа, супер кариера. – София : Кибееа, 2011. – С. 51.
10. Kresnalijska G., Cheshmedzhieva M. Osnovi na publichnata administracija. – Sofija : Propeler, 2014. – S. 111–115.
11. Demke Kr. D’rzhavniyat sluzhitel-nachin na dejstvie. – Sofija : NBU, 2006.
12. Rosen B. Upravljavaj trudnite vzaimootnoshenija. – Sofija : Harvard Biznes Pres, 2009.

**Bibliograficheskiy spisok**

1. Haris Dzh. Uspeshnata obratna vr’zka. – Sofija : Harvard Biznes Pres, 2008.
2. K’tlip Sk., Sent’r Al., Bruum Gl. Efektiven p’blik rilejsh’ns. – Sofija : Roj Komjunikejsh’n, 1999. – 239 s.
3. Harizanova M., Mirchev M., Mironova N. Menidzhm’nt. – Sofija : UNSS, 2006. – 248 s.
4. Harvard biznes skuul. Sofija : Biznes komunikacii, 2005. – S. 124–129.
5. Ualdrop Dzh., B’tl’r T. Izkustvoto da upravljavate sobstvenata si kariera. – Sofija : Harvard Biznes Pres, 2008. – S. 145–150.
6. Jarnih V. I. Uspeshno upravlenie v uslovija na krizi. – Sofija : Softtrejd, 2007.
7. Shiplet M. S’vremenno upravlenie na choveshkite resursi. – Sofija : IPAEI, 2000.
8. Harizanova M., Mirchev M., Mironova N. Menidzhm’nt. – Sofija : UNSS, 2006. – S. 256.
9. Pejcheva M. Upravlenie na choveshkite resursi. – Sofija : Trakija, 2010. – S. 259–260.
13. Arabadzhijski N. D’rzhavno i publichno upravlenie. – Sofija : NBU, 2014. – S. 89.
14. Deni R. Pechelivshi komunikacii. – Sofija : Softpres, 2006. – S. 221.
15. Harvard biznes skuul, Upravlenie na talanta. – Sofija : Klasika i stil, 2009. – S. 331.
16. Angelova Sl. Izmerenija na onlajn PR. – Bлагоевград : UI «Neofit Rilski», 2011. – S. 75.
17. Angelova Sl. Izmerenija na onlajn PR. – Bлагоевград : UI «Neofit Rilski», 2011. – S. 75–76.
18. Apejron akademi URL <http://www.apeironacademy.com/bg/news/view/42>.
19. Ribarska E. V. Vasilev, Upravlenie na choveshkite resursi v publichnata sfera. – Bлагоевград, 2009. – S. 20.
20. Kovi St., Kolosimo Dzh. Super rabota, super kariera. – Sofija : Kibeeа, 2011. – S. 51.

© Стефанова Д. П., Василев В. П., 2016