



ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ
„НЕОФИТ РИЛСКИ“ – БЛАГОЕВГРАД
ПРАВНО-ИСТОРИЧЕСКИ ФАКУЛТЕТ
КАТЕДРА „ВРЪЗКИ С ОБЩЕСТВЕННОСТТА“

НИКОЛАЙ ВЕСЕЛИНОВ КЪНЧЕВ

**КОРПОРАТИВНИ СОЦИАЛНИ МРЕЖИ –
ИНСТРУМЕНТ ЗА ВЪТРЕШНИ КОМУНИКАЦИИ**

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд за присъждане на образователна
и научна степен „доктор“ по докторска програма
„Приложение на новите информационни технологии в PR“,
Професионално направление 3.5. Обществени комуникации и информационни
науки, Област на висше образование 3. Социални, стопански и правни науки

Научен ръководител:
доц. д-р Славянка Ангелова

Рецензенти:
проф. д-р Тереза Тренчева
доц. д-р Димитрина Стефанова

Благоевград, 2023

Дисертационният труд е с обем 230 страници и съдържа увод, изложение в три глави, заключение, приложения, списък с ползвана литература. В края на всяка глава са изведени основни изводи и обобщения. Направено е и сравнение на резултатите, получени при изследване на различните целеви групи. За написване на дисертацията са използвани 174 литературни източника. Дисертацията съдържа 192 бележки под линия. В текста са включени 42 фигури.

Дисертационният труд е обсъден и предложен за защита пред научно жури от катедра „Връзки с обществеността“ на Правно-исторически факултет към Югозападен университет „Неофит Рилски“ – Благоевград.

Публичната защита на дисертационния труд **„Корпоративни социални мрежи – инструмент за вътрешни комуникации“** ще се проведе на 13.06.2023 г., от 14.00 часа, в зала 443 на Учебен корпус 1.

Материалите по защитата са на разположение на интересуващите се на интернет страницата на ЮЗУ „Неофит Рилски“ – Благоевград, и в катедра „Връзки с обществеността“, кабинет 353 – Благоевград, ул. „Иван Михайлов“ № 66, ет. 3.

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Актуалност на темата

В условията на динамично променящи се социални и технологични фактори, организациите са изправени пред необходимостта да променят и подобряват начините за комуникация със своите служители. Новите технологии и инструменти за вътрешни комуникации, каквито са и корпоративните социални мрежи, са предизвикателство за всички участници в процеса и поставят високи изисквания както пред организацията и отговарящите за вътрешните комуникации, така и пред служителите на тази организация. Разширяване на начините на общуване, необходимостта от актуалност и достоверност, очакванията за навременност и бърз обмен на информация, са част от положителните ефекти. Двупосочния обмен на информация, наличието на бърза ежедневна комуникация, са възможни с помощта на различните инструменти на корпоративните социални мрежи, които дават качествено нови възможности за реализиране на такъв тип комуникация. Предимствата за това произлизат от възможностите, давани от онлайн комуникациите.

Елементите и ефектът от използване на корпоративните социални мрежи и прилаганите при тях инструменти, са, които са особено важни за комуникационния процес, са:

- бързина на реакция;
- лекота на използване на наличните инструменти;
- навременност на получаване на информация;
- възможност за отговор в реално време;
- възможност за взимане на адекватни решения в реално време.

Посочените по-горе предимства отговарят на въпроса за необходимостта от въвеждане на корпоративните социални мрежи. Друг важен фактор е готовността на служителите, отговарящи за вътрешните комуникации, да ги въведат и използват в работата си, както и да се обучават за правилното интерпретиране на генерирания с помощта на новите инструменти информационен поток.

Много от елементите на корпоративните социални мрежи са добре познати на служителите от ежедневното им неформално общуване. Тези познания обаче не им дават увереност за ползване на тези инструменти и в работата – заради по-голямата отговорност и тежест на евентуални последствия. По тази причина, навлизането на

новите дигитални технологии среща известна съпротива в рамките на организацията – както от страна на служителите, така и от страна на мениджъри, които виждат в тях потенциална опасност от разстройване на работния процес, или на неоправдани разходи за въвеждането и поддържането им.

Както ще бъде посочено по-нататък в текста, въпреки трудностите и условностите по въвеждане и ползване на елементите на корпоративните социални мрежи, предимствата са много повече. Правилното и навременно информиране и управление на персонала, осигуряването на обратна връзка и възможностите за оптимизация на процеса като част от цялостните корпоративни комуникации дават сериозно конкурентно предимство при управление, задържане и наемане на служители, които са един от най-важните ѝ активи. Корпоративният имидж, репутацията, корпоративната култура, организационната идентичност, също зависят в огромна степен от отношението на служителите.

Безспорен изследователски интерес представлява навлизането на новите технологии във вътрешните комуникации, ефектът от използването им, начинът, по който те променят правилата на взаимодействие в организацията и оценката на служителите – като ценен актив, за този процес.

2. Обект на дисертационния труд

Обект на изследване са корпоративните социални мрежи като инструмент на вътрешните комуникации и средство за подобряване на дейностите в тази област.

3. Предмет на дисертационния труд

Дисертационният труд показва ефекта от използване на новите технологии и корпоративните социални мрежи за подобряване на дейността на вътрешните комуникации, идентифициране на ползите и недостатъците от прилагането им. Изследва се степента на корелация между знания и нагласи, между трудов стаж и желание за въвеждане на нови технологии, между големина на организацията и ползвани дигитални инструменти за вътрешни комуникации. На база на резултатите ще бъдат направени изводи и препоръки за подобряване на дейността на организацията по отношение на управление на човешките ѝ ресурси.

4. Изследователска теза

Основната теза на дисертационния труд е, че корпоративните социални мрежи и използваните в тях нови технологии са значим фактор и ефективен инструмент за изпълнение на дейностите в областта на вътрешните комуникации. На базата на

паралел между нови и традиционни инструменти за управление на вътрешните комуникации ще бъде направена оценка и установени сферите на полезност на всеки от тях.

Хипотеза 1: Използването на корпоративни социални мрежи дава конкурентно предимство, устойчивост и предвидимост на дейността на организацията в сферата на вътрешните комуникации.

Хипотеза 2: Степента на ефективност на дигиталните и традиционните инструменти за управление на вътрешните комуникации зависи от специфики на организацията и от личностни характеристики на практиците в тази сфера.

5. Цел и задачи на изследването

Целта на настоящия дисертационен труд е да се разкрие обвързаността на корпоративните социални мрежи с другите инструменти за управление на вътрешните комуникации и да се установи ползата им за изграждане и поддържане на положителния имидж на организацията.

На базата на така формулираната цел, в рамките на дисертационния труд са заложили няколко задачи:

1. Да се проследи развитието на корпоративните социални мрежи и на други нови комуникационни технологии и мястото, което заемат в управлението на различни процеси в организацията.
2. Да се представят различни подходи и стратегии за използване на корпоративните социални мрежи и на други нови комуникационни технологии във вътрешните комуникации.
3. Да се разгледа обвързаността и неделимостта на корпоративните социални мрежи от останалите комуникационни технологии, с цел и постигането на кумулативен ефект от съвместното им използване.
4. Да се покаже значението на вътрешните комуникации за дейността и доброто име на организацията.
5. Да се изследват нагласите и готовността за ползване на новите комуникационни технологии.
6. Да се направи анализ и сравнение на нагласите и разбиранията на различни целеви групи.
7. Да се изведат препоръки и насоки за по-ефективното управление на вътрешните комуникации с помощта на новите информационни технологии.

6. Методология на изследването

За реализиране на поставената цел и изпълнение на формулираните задачи са използвани: теоретичен анализ и синтез, статистически анализ, анкетно проучване, анализ на данни. Емпиричната част на разработката е базирана върху изследване и оценка на теоретични и практически знания и нагласи. Начинът на провеждане на изследването е съобразен с теоретичната и практическата подготовка и нагласи на респондентите. Поставена е задача за осигуряване на обективна възможност за проучване на нагласите и очакванията на различните целеви групи.

7. Степен на разработеност

При направеното предварително проучване не бяха открити разработки на български, или чуждестранни учени, които да сравняват емпирично нагласите към новите дигитални инструменти във вътрешните комуникации на различни целеви групи. Като цяло, темата за ролята на корпоративните социални мрежи и новите дигитални инструменти за управление на вътрешните комуникации все още е слабо разработена в световен мащаб. Първите публикации за навлизане на дигиталните инструменти във вътрешните комуникации датират от 2014 г. (Taiminen, H. & Karjaluoto, H., 2014. Digital channels in the internal communication of a multinational corporation. *Corporate Communications an International Journal*, vol. 19, no 3; Георгиев, В., 2014. Насоки за развитие на корпоративните комуникации чрез приложение на средства от социалните мрежи. *Икономически и социални алтернативи*, брой 3). Публикации за дигитализацията на вътрешните комуникации са налични от края на 2021 / началото на 2022 г. (Ediger, N., 2022. *Digitalization of internal communication*; Porée, L., 2022. *The evolution of internal communication: a way to digitalization*; Andersson, R.; Heide, M. & Simonsson, 2023. Chapter 2: Digital corporate communication and internal communication. In: *Collection: Business*; Ruão, T.; Marinho, S.; Silva, S., 2022. Internal Communication in Contemporary Organizations: Digital Challenge in a Project Management Department. In: *Navigating Digital Communication and Challenges for Organizations*; Илиев, И., 2022. Промени и предизвикателства във вътрешните организационни комуникации, породени от дигитализацията. *Бизнес посоки*, год. 32.).

8. Ограничения на изследването

В настоящото изследване има няколко ограничения, наложени от различни фактори. Едно от тях е нееднаквото ниво на теоретична подготовка и на практически опит на респондентите. Друго ограничение произхожда от мащаба на организациите, чиито представители са се включили в изследването. Направени са уточнения относно корелацията между готовност за инвестиране в нови информационни технологии и комуникационни платформи в областта на вътрешните комуникации, и броя на служителите на организацията. Взети са предвид фактори, които могат да повлияят като мащаб на организацията и субективността на някои респонденти, свързана със желанието им да преекспонират значимостта на изпълняваните от тях служебни задължения. Предвидени са мерки, включително чрез последващи персонални интервюта, за уточняване на причини, които биха повлияли на начина на използване на корпоративните социални мрежи.

Европейската комисия забрани на 23.02.2023 г. ползването на приложението ТикТок на служебните смартфони и устройства на работещите в евроинституцията заради притеснения за защита на данните. Това обаче не оказва влияние на резултатите от изследването, проведено в период, предшестващ ограниченията.

9. Информационни източници

Основните източници на информация включват голям брой научни трудове на български и чуждестранни автори. Използваните източници са традиционни и електронни. Поради естеството на темата, голяма част от наличната литература е в онлайн формат. Библиографията включва литература на български и английски език, включително адреси на използвани интернет източници.

II. ОБЕМ И СТРУКТУРА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Дисертационният труд е с обем 228 страници и съдържа увод, изложение в три глави, заключение, приложения, списък с ползвана литература. В края на всяка глава са изведени основни изводи и обобщения. Направено е и сравнение на резултатите, получени при изследване на различните целеви групи. За написване на дисертацията са използвани 188 литературни източника. Дисертацията съдържа 192 бележки под линия. В текста са включени 42 фигури. Структурата е следната:

УВОД

ГЛАВА ПЪРВА

ВЪТРЕШНИТЕ КОМУНИКАЦИИ В ПАЛИТРАТА НА КОРПОРАТИВНИТЕ КОМУНИКАЦИИ

1. КОМУНИКАЦИЯ И КОМУНИКАЦИОНЕН ПРОЦЕС
2. ВИДОВЕ И ДЕЙНОСТИ В КОМУНИКАЦИИТЕ
3. ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ПРАВИЛНИЯ
ПОЛУЧАТЕЛ НА СЪОБЩЕНИЕТО
4. СПЕЦИФИКА НА ВЪТРЕШНИТЕ КОМУНИКАЦИИ
5. ВРЪЗКА МЕЖДУ ВЪТРЕШНИТЕ КОМУНИКАЦИИ И ДРУГИ
КОМУНИКАЦИОННИ ФУНКЦИИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА
6. КОМУНИКАЦИИ ПО ВРЕМЕ НА КРИЗА
7. КОРПОРАТИВНА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ
8. ВЪТРЕШНИ КОМУНИКАЦИИ ЗА ИЗГРАЖДАНЕ
НА РАБОТОДАТЕЛСКА МАРКА
9. ИЗВОДИ

ГЛАВА ВТОРА

ДИГИТАЛНИ КОМУНИКАЦИОННИ КАНАЛИ ЗА ВЪТРЕШНИ КОМУНИКАЦИИ

1. ТЕНДЕНЦИИ ВЪВ ВЪТРЕШНИТЕ КОМУНИКАЦИИ
2. НОВИТЕ ТЕХНОЛОГИИ ВЪВ ВЪТРЕШНИТЕ КОМУНИКАЦИИ
 - 2.1. Вътрешни корпоративни мрежи
 - 2.2. Видео комуникации

2.3. Незабавни съобщения (Instant Messaging)

2.4. Социални платформи

2.5. Блог

3. ОТГОВОРНОСТ И ЗАДЪЛЖЕНИЕ НА СПЕЦИАЛИСТА
ПО ВЪТРЕШНИ КОМУНИКАЦИИ

4. ИЗВОДИ

ГЛАВА ТРЕТА

**ПРАКТИЧЕСКО ПРИЛОЖЕНИЕ НА НОВИТЕ
ТЕХНОЛОГИИ ВЪВ ВЪТРЕШНИТЕ КОМУНИКАЦИИ**

1. МЕТОДОЛОГИЯ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

1.1. Провеждане и обхват

1.2. Цел и задачи на изследването

1.3. Работни хипотези

1.4. Дизайн на изследването

2. НАГЛАСИ И ОЧАКВАНИЯ НА СТУДЕНТИТЕ ЗА ЗНАЧИМОСТТА НА
ВЪТРЕШНИТЕ КОМУНИКАЦИИ И МЯСТОТО НА НОВИТЕ
ТЕХНОЛОГИИ В ТЯХ

2.1. Фактори, които могат да повлияят
на оценката на резултатите

2.2. Анализ на резултатите

2.3. Изводи

3. НАГЛАСИ И ОЧАКВАНИЯ НА ПРАКТИЦИТЕ ЗА ЗНАЧИМОСТТА НА
ВЪТРЕШНИТЕ КОМУНИКАЦИИ И МЯСТОТО НА НОВИТЕ
ТЕХНОЛОГИИ В ТЯХ

3.1. Фактори, които могат да повлияят на резултатите

3.2. Анализ на резултатите

3.3. Изводи

4. СРАВНЕНИЕ НА РЕЗУЛТАТИТЕ

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИНОСНИ МОМЕНТИ

ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИЯТА

ЛИТЕРАТУРА

III. СИНТЕЗИРАНО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

ГЛАВА ПЪРВА ВЪТРЕШНИТЕ КОМУНИКАЦИИ В ПАЛИТРАТА НА КОРПОРАТИВНИТЕ КОМУНИКАЦИИ

Глава първа на дисертационния труд изяснява понятието *вътрешни комуникации*. Посочени са някои определения за тях – Линдо, например, определя вътрешния ПР като „цялостно комуникационно усилие, планирано и създадено да информира и да влияе върху вашите разнородни вътрешни публики“. Комуникацията с работниците се препоръчва като приоритет на вътрешния ПР, според Лампърн. Изведено е и собствено определение, според което вътрешните комуникации могат да се дефинират като процес на управление на персонала чрез различни комуникационни инструменти, който процес – чрез осъществявана двупосочна комуникация, има за цел както информирание за основни ценности, мисия и визия, така и включване на служителите в планиране и изпълнение на цялостната дейност на организацията.

В тази глава са представени същност, елементи, характеристики и компоненти на вътрешните комуникации, свързаните с тях понятия и дейности, факторите, от които зависят и задачите и проблемите, които решават. Разгледан е процесът по създаване на добре работещи вътрешни комуникации, изискванията към специалистите, изпълняващи свързаните с тях дейности. Специално внимание е обърнато на определяне на правилния получател на съобщението, връзката между вътрешните комуникации и други комуникационни функции в организацията, комуникациите по време на криза, корпоративната социална отговорност и на дейностите за изграждане на работодателска марка.

Комуникацията и комуникационният процес са представени като непрекъснато волно, или неволно излъчване на послания. Когато се предава, или приема информация, е налице комуникация. Разгледани са няколко класически форми на съвременните комуникации като система от три основни елемента: източник (изпращач), съобщение (медия), адресат (получател). Показани са различни виждания за разширяване на модела чрез включване на елементи като кодиране и декодиране, шум, обратна връзка.

Дейностите в сферата на вътрешните комуникации са описани като управление на комуникационния процес между организацията и служителите. Подобен тип комуникация е област на изследване, обхващаща всички области на комуникацията и информационния поток, които допринасят за функционирането на една организация. Важна роля за посоката и правилното осъществяване на комуникации играят създадените комуникационни мрежи. Комуникационните мрежи могат да повлияят за изпълнението на възложената задача навреме, на позиционирането на фактическия лидер в групата, или на удовлетворението на членовете на групата от заемането на определени позиции в мрежата. Разгледани са особеностите на формалната и неформалната комуникация, начините за тяхното протичане, предимства и ограничения. Показано е комуникационното послание като процес по създаване на история за определен продукт, услуга, човек, или организация, обсъдена е ефективността на комуникациите от гледна точка на вложените в комуникационния процес средства, качество на посланието и точност при определяне на целевите групи.

Във времена на непрекъснато увеличаващи се видове медии, в дисертацията е обърнато внимание на етичността на комуникациите и спазването на определени етични и професионални стандарти.

Основна цел за постигане на ефективност на посланието е определянето на правилната целева аудитория и адаптиране на съответното послание според нагласите на различните аудитории. Сегментирането и използването на различни тактики в зависимост от особеностите на аудиториите е част от преодоляването на потенциални проблеми като слаба видимост на посланието, липса на разбиране, реакция от страна на критици, недостатъчна финансова подкрепа за инициативата. Описана е класификация на видове публики, посочени са теории за определяне на правилната целева аудитория, и тактики за достигането ѝ в зависимост от особеностите на аудиторията и преодоляването на потенциални проблеми.

Връзката между вътрешните комуникации и други комуникационни функции в организацията е посочена като особена важна и като част от цялостната комуникационна стратегия на организацията. Посочено е, че този процес може да бъде ускорен значително с по-широкото използване на новите онлайн канали. Изведена е тезата, че специалистът по вътрешни комуникации следва добре да познава дейностите и на останалите комуникационни екипи, за да може да изпълнява добре задълженията си.

Инициативите, свързани с корпоративната социална отговорност, са част от успешните вътрешни комуникации. В разработката са разгледани различните

проявления на КСО, както и възприемането ѝ като инициатива от стратегически значение, която допринася за репутацията на организацията. Направен е паралел между осъществяването на дейности в сферата на КСО и ефекта, който се постига чрез нея за повишаване на съпричастността и удовлетвореността на служителите. Описани са ефектите от включването на служителите в такива дейности, както и имиджът, получаван в резултат на изпълнението им. Посочени са варианти за извършване на сравнителен анализ за оценка на ефективността на политиките в областта на КСО, описани са политиките на различни държави по отношение на систематизиране, одит и отчетност на бюджета и резултатите на свързани с корпоративната социална отговорност дейности.

Разработката отделя особено внимание на една, засега все още слабо застъпена област – развитие на работодателската марка и ролята ѝ за повишаване на имиджа на организацията. Работодателската марка (Employer Branding) описва репутацията на работодателя като място за работа и неговото предложение за стойност за служителите. Тя се изгражда от множество фактори, включително политиките, програмите, възнагражденията, както и ползите и предимствата, предлагани на потенциалните кандидати за работа и на съществуващите служители. Дори и да не е създадена специална стратегия за изграждане на работодателска марка, тя съществува реално и оказва влияние ежедневно. Ако няма такава стратегия обаче, има вероятност марката да се възприема по начин, различен от този, по който желаем. Проучванията показват, че 86% от хората не биха кандидатствали за работа, или не биха продължили да работят за компания, която има лоша репутация. Ефектът от силната работодателска марка се изразява в намаляване на текучеството на служители, снижаване на разходите за наемане на служители, съкращаване на времето за наемане на персонал и наличието на повече кандидатури на добре квалифицирани кандидати.

Като цяло, глава първа посочва, че социалните промени през следващите десетилетия ще бъдат още по-големи и комплексни и ще протичат много по-бързо, защото технологиите оказват влияние тези промени да продължават да се проявяват главоломно. Според някои прогнози, растежът им няма да достигне период на застой, напротив. Напредъкът в дигиталните технологии не дава признаци за забавяне. Отговор на въпросът как най-добре да бъдат използвани тези промени в подкрепа на дейността и доброто име на организацията се търси в правилното им прилагане в процеса на комуникация. Чрез набор от съобщения, излъчващи определено послание към служителите, или към външна аудитория, организацията се стреми да осигурява приемственост, надеждност и спазване на етични норми.

Затова може да се твърди, че корпоративните комуникации са инструмент за организациите да представят своята мисия, да комбинират свои виждания и ценности в едно компактно и разбираемо съобщение до целевата аудитория.

Един от най-ценните активи на всяка организация е добрата репутация. Тя е фактор, който оказва влияние върху развитие на дейността, печалбата, лоялност на клиенти, мотивация на служителите. Изграденият позитивен имидж има значима роля при управление на кризи, при взаимоотношения с партньори и администрация. Като част от усилията за изграждане на цялостната комуникационна стратегия, вътрешните комуникации отговарят за транслирането на посланията на организацията сред служителите. Непрестанният стремеж за повишаване на доверието и доброто отношение на обществото към дейностите на организацията е невъзможна кауза, ако преди това не бъдат спечелени сърцата на служителите. Те са негласният рупор на организацията пред своите близки, приятели, роднини – постепенно мултиплицирайки по този начин посланията сред широка аудитория. С разкази и споделяния за случилото се на работното място, получени похвали, или упреци, отношения между колеги и мениджъри, те неволно превръщат своите слушатели в посланици на позитивна, или негативна информация за организацията, в която работят. Така еднакво лесно могат да издигнат, или да стъпчат в праха, доброто име и репутация на организацията и на резултатите от нейната дейност.

Няколко са чувствителните теми при осъществяване на дейности в сферата на вътрешните комуникации. На първо място стои въпросът какво, и до каква степен, следва да се комуникира със служителите. Не всяка информация следва да бъде разпространявана публично, но всяка информация, споделена със служителите, бързо става достояние на широка аудитория. Балансът между добрата информираност на служителите и кодиране на правилното послание по начин, който организацията би искала да види разпространяван навън, е сложна и често пъти – трудна за изпълнение материя. Подобен баланс е невъзможен без съвместната работа между мениджмънта и звената, осъществяващи комуникациите с различните аудитории. Няма съобщение, дори и излъчено само за една специализирана група, което да не „прескача“ между различните аудитории. Съществено в случая е съдържанието, което се пренася, да съвпада с първоначално комуникираната информация.

Чувството за съпричастност и принадлежност към определена общност е особено важно при кризисни за организацията ситуации. Служителите са основен фактор както за преодоляването, така и за недопускане на подобни ситуации.

Тяхната роля, компетентност за справяне, както и готовност за бързо изпълнение на разпоредените им мерки, е незаменима в подобни ситуации.

Каналите за комуникация със служителите са разнообразни, целта е обща – създаване на чувство за съпричастност, принадлежност към организацията и увереност в грижата и доброто отношение на организацията към всеки служител. Подобно отношение не е задължително да се изразява чрез финансови стимули – то може да се изразява под формата на материални награди, допълнителна отпускат, подкрепа за повишаване на знания и компетентности и др. Доброто отношение към организацията от страна на служителите се създава и посредством – чрез действия, или инициативи, изпълнявани в полза на обществени каузи. Такъв пример е корпоративната социална отговорност. Размерът на вложенията в такива инициативи средства са в пряка зависимост от размера на организацията. По-важно е, че правилно подобрите каузи неизменно водят до повишаване на положителния имидж на организацията сред широка аудитория. По-често подобни инициативи са насочени към географската област, където живеят със семействата си служителите на организацията, това не изключва и подкрепата на национално значими каузи.

В полза на доброто име работят и инициативите в подкрепа на работодателската марка. Понякога подценяван, този елемент от цялостната комуникационна стратегия може да доведе до подобряване на привличането на таланти, намаляване на времето за попълване на вакантни позиции и времето за наемане, подобряване на процента на задържане на служителите и по-приятна работна среда за всички в организацията. Обратно – слабата работодателска марка най-вероятно не само ще отблъсне качествени кандидати за свободни позиции, ще увеличи разходите за наемане, ще нарасне и текучеството на служители.

Като цяло се потвърждава тезата, че няма по-важен, или по-маловажен комуникационен канал. Ако няма хармонична комуникационна политика, която съвместява предимствата на всички подобни инструменти, няма вариант при който организацията да не търпи щети – финансови, имиджови, или репутационни, или да не пропуска възможности за подкрепа на положителния си имидж пред обществеността. Това се отнася и по отношение на персонала. Служителите на организацията са един от най-ценните ѝ активи, за който трябва да се полагат постоянни грижи и да се работи за обогатяването му – както чрез вътрешни инициативи, така и чрез външни, подкрепящи каузи, значими за цялото общество.

ГЛАВА ВТОРА

ДИГИТАЛНИ КОМУНИКАЦИОННИ КАНАЛИ ЗА ВЪТРЕШНИ КОМУНИКАЦИИ

Във втора глава се разглежда важната роля на дигиталните комуникационни канали за вътрешните комуникации. Посочени са техни характеристики и особености, силни и слаби страни, начините за ефективното им използване в сферата на вътрешните комуникации. Анализирани са ползите от внедряването им в комуникационния процес. В днешния свят, в който почти всеки има смартфон и лесен достъп до компютър или таблет, технологии като изкуствен интелект (Artificial Intellect) и разширената реалност (Augmented Reality) вече правят революция в начина, по който организациите предоставят информация и взаимодействат с потребителите. За разлика от ежедневно общуване, корпоративните комуникации поставят този процес на по-професионална (и комерсиална) основа, като по този начин контролират връзките на организацията с медиите, кризисната комуникация, комуникацията с външни аудитории, с инвеститори, вътрешната комуникация между мениджърите и персонала.

В първия параграф се разглеждат тенденциите във вътрешните комуникации. Посочено е предизвикателството пред организациите своевременно да отговорят на новите очаквания както на обществеността, така и на своите служители. Използването на дигитални приложения вече е необходим инструмент за връзките с обществеността. Изминалите две години показаха на света колко лесно могат да бъдат разрушени одобрени планове и прогнози. Ковид пандемията нанесе удар на стандартните подходи, но значително ускори цифровизацията на повечето сектори. Работата от разстояние се превърна в постоянна ситуация, която показва възможността за правене на бизнес от всяка точка. Доскоро екзотичен, терминът „на един клик разстояние“ в дните на извънредно положение се превърна в необходимост.

Пандемията не само ни настани трайно в домашното кресло, но внесе и редица иновации в комуникацията. Онлайн се провеждат дори заседания на парламенти, или срещи на световни лидери. Изложения и семинари също се провеждат онлайн и са многократно по-достъпни за професионалисти от цял свят. Големи компании поставиха фокус върху развитието на културното многообразие сред служителите си, върху тяхната ангажираност с мисията и целите на организацията – ангажираните служители работят по-добре, което повишава успеха на техните

екипи и резултатите като цяло. Особена важност придобива измерването на ангажираността – това помага за обединяване на екипа, дори и когато работи онлайн. Пазарът на ИТ продукти и услуги за управление на персонала нараства главоломно, проблем е по-скоро изборът на правилния инструмент/технология. Много услуги предоставят безплатен достъп за ограничен период от време, така че могат да бъдат пробвани на практика. Препоръчително е да се избере централизиран инструмент, който съчетава няколко полезни функции наведнъж – интеграция между компютър и смартфон, отваряне на канал за комуникация, чиито съобщения със сигурност ще бъдат видени, наличие на възможност за изпращане на критично важни аларми и разпространяване на важни документи сред екипа. Засилват се и възможностите за постоянно наблюдение и контрол на работния процес. Много работодатели са добавили инструменти за наблюдение на служителите си по време на работа от разстояние, затова все по-остро се поставя въпросът къде е границата на личното пространство, която не трябва да се прекрива от работодателите.

Широкият набор от технологични инструменти, използвани за комуникация, включва електронна поща, видеоконферентна връзка, социални медии, блогове, вътрешна корпоративна мрежа, корпоративен уебсайт, софтуер за планиране и споделяне, софтуер за управление на задачите, вътрешни кратки съобщения. Особено важно е осигуряване на достоверността на информацията. Няма 100% достоверна информация, има обаче голям обем невярна информация онлайн – заради опит да бъдат постигнати користни цели, или заради неволна грешка на нейния автор. Това задължава специалиста, който планира да вземе решение на база на тази информация, да направи проверка от втори, независим източник.

Във втора глава се разглеждат и новите технологии във вътрешните комуникации. **Вътрешните корпоративни мрежи** (интранет), или решението за цифрово работно място, е инструмент номер едно за бизнес комуникация, на който разчитат проспериращите организации. Дадени са и някои определения за вътрешни корпоративни мрежи. Според Търбан, „служителите притежават огромни количество знания, които могат да бъдат следени за повишаване на производителността и решаване на проблеми“. Според Джоел Поустман, „Корпоративната социална мрежа всъщност представлява използването на техниките, познати ни от социални платформи и социални медии от и в рамките на организацията“. Изведено е и собствено определение, според което „корпоративните социални мрежи обединяват средства, технологии и похвати, познати ни от социалните мрежи и медии, използват се за управление на информационните потоци вътре в дадена организация и предоставят знания и

ресурси за повишаване на производителността, решаване на различни възникващи казуси и повишаване на съпричастността и чувството за принадлежност сред служителите“.

Съвременната вътрешна корпоративна мрежа осигурява различни по вид и предназначение информационни потоци – формални и неформални събития, известия, блогове, канали за комуникация. Основната му функция е да осигурява различни „инструменти“ за ефективната работа на служителите на организацията. Вътрешната корпоративна мрежа е своеобразна среда за вътрешна комуникация и единна отправна точка за достъп до вътрешни и външни ресурси. В най-простия си вид вътрешната корпоративна мрежа се създава с технологиите за локални мрежи (LAN) и широко обхватни мрежи (WAN). Проектирането, създаването и функционирането ѝ е необходими да бъде в унисон с цялостната комуникационна политика на организацията. Дизайнът е част от цялостната корпоративна идентичност, използват се корпоративният цвят и шрифт, лого и други елементи. Повечето съвременни вътрешни корпоративни мрежи също разполагат с търсачки, потребителски профили, блогове, мобилни приложения с инструменти за изпращане и получаване на известия и планиране на събития – ограничени до служителите на организацията. Вътрешната корпоративна мрежа може да подпомогне персонала като предоставя политики, процедури, работни инструкции, шаблони и т.н. за това как и кога да се извършват определени процеси. Дават се също възможности за изпълнение на процес с помощта на уеб базирани формуляри - например подаване на онлайн заявка за IT помощ, или чрез достъп до приложения, необходими за завършване на даден работен процес.

Вътрешната корпоративна мрежа е важен инструмент за прилагане на управлението на промените. Ролята му е като основен канал за комуникация и обучение, начин за информиране на служителите за промени. Част от комуникацията могат да бъдат интервюта с висши мениджъри, обясняващи мотивите и очакваните ефекти от промяната, ефектът за служителите и очакванията към тях. Обучението за предстоящите промени също може да се предоставя чрез вътрешната корпоративна мрежа. Платформата позволява и съвместна работа на екипи, искане и получаване на обратна връзка в отделните етапи. Затова е добре да се планира също как вътрешната корпоративна мрежа – от статичен сайт, служещ за споделен достъп до документи (еднопосочна комуникация), да се превърне в среда за двупосочна комуникация с помощта на блогове или функционалности, присъщи на социалните мрежи. Ако можем да обобщим в няколко реда ползата от вътрешната корпоративна мрежа, ще посочим, че тя:

- улеснява потребителите при достъп до информация, бази данни, документация и процедури от всяко работно място, включително и при работа от разстояние. Това увеличава бързината и ефективността на работа;
- позволява незабавно разпространяване на информация до служителите. Тази информация може да се достъпва винаги и в удобно за служителите време, също така може да се сегментира по цел, заинтересовани лица, права на достъп;
- осигурява среда за обратна връзка, която да се използва при взимане на управленски решения;
- отделните звена имат възможност да актуализират документацията, за която отговарят. Това дава увереност за потребителите, че ползват актуална информация;
- платформа за разработване и внедряване на приложения, които подпомагат бизнес процесите и взимането на решения;
- осигурява среда за обсъждания преди вземане на решения, участие във модерирани форуми и анкети – чрез функционалности, присъщи на социалните мрежи;
- анализ в реално време на потреблението на документи и програми, както и измерване на нагласите на служителите, видими в блогове и чат мрежи.

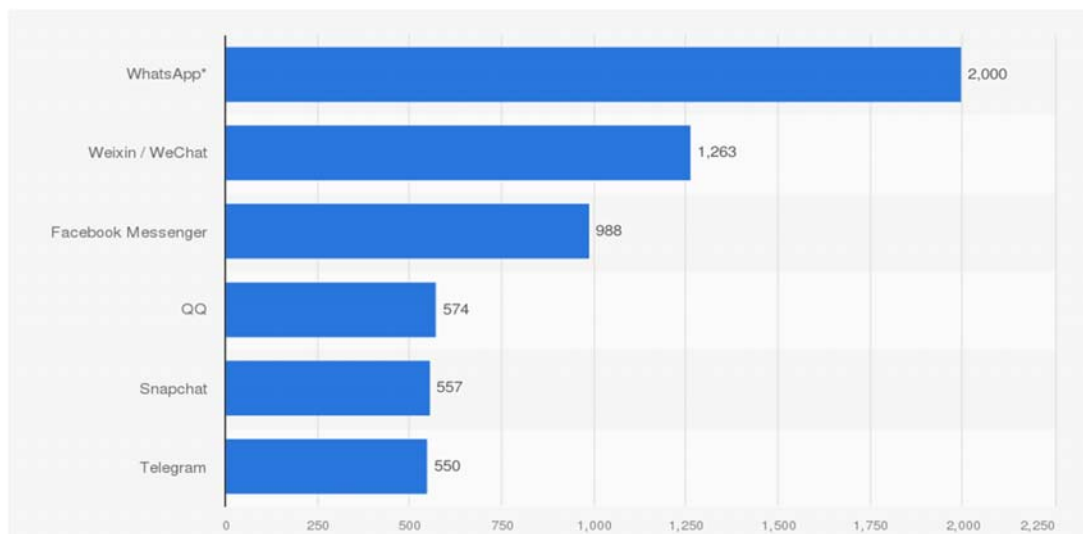
Видео комуникациите – като нов начин за комуникация – и набира все по-голяма популярност. Тук се включва видео, изображения и инфо графики. Видео обръщението вече се използва за обучение на персонала, за разясняване на определен процес и за разпространяване на жизненоважни съобщения от страна на ръководството на организацията. Тъй като видео обръщението е по-ангажиращо, то е по-ефективно като метод за комуникация. По време на ежедневното бизнес общуване все по-активно се използва и видео конферентна връзка.

Видео комуникации могат да бъдат категоризирани в зависимост от тяхната функционалност и приложение, както и от начина на предаване на сигнала. Всяка от системите има своите предимства и недостатъци, включително качество на видеото, капиталови разходи, степени на сложност, изисквания за капацитет за предаване и разходи за използване. Разбира се, удобството на ползване върви заедно с опасения за сигурността. Лошо конфигурираните или недобре контролирани системи за видеоконференции позволяват лесно проникване онлайн – на компютърни хакери и престъпници, във виртуалните стаи за конференции. Когато подобна система е част от вътрешната корпоративна мрежа, това може да даде неоторизиран достъп до вътрешни документи и поверителна информация за дейността на организацията.

Въздействието на видео комуникациите се изразява в подобряване на бизнес комуникациите и намаляване на необходимото време и разходите за провеждане на

конференции и срещи. Те могат да бъдат прилагани във всички области на бизнеса и държавните администрации, в образование и обучение, медицина и здраве, медии, жестомимичен език, поп култура. В разработката са разгледани предимствата и недостатъците при ползване на видео комуникациите в тези области, посочена е неоченимата им полза при жестомимични разговори и презентации.

Като част от новите технологии, **незабавните съобщения (Instant Messaging)** позволяват предаване на текст в реално време през интернет или друга компютърна мрежа. Комуникацията се води между две или повече страни, като всеки потребител въвежда текст и задейства предаването му към получателя(ите), които са свързани в обща мрежа. Към януари 2022 г., два милиарда потребители са имали достъп до месинджъра WhatsApp. Обхватът на приложение и разпространението му е особено силно на пазарите извън САЩ, то е едно от най-популярните мобилни социални приложения в световен мащаб. Фигура 1 показва най-популярните месинджъри към януари 2022 г., класирани по броя активни потребители.



Източник: Worldwide; Various sources (Company data); DataReportal; January 2022

Фигура 1. Най-популярните месинджъри към януари 2022 г., класирани по брой активни потребители месечно (в млн.)

Незабавните съобщения са вид онлайн чат, който предлага предаване на текст в реално време чрез интернет. След появата на смартфоните и последвалата експлозия на мобилните приложения, евтините или безплатни приложения за чат и социални съобщения се доказаха като евтина алтернатива на текстовите съобщения чрез базирани на мрежата на оператора SMS. Много приложения за съобщения предлагат функции като групови чатове, обмен на графични, видео и дори аудио

съобщения, както и стикери или емотикони. За разлика от електронната поща, чатовете чрез незабавни съобщения се осъществяват в реално време. Освен за персонални и групови съобщения чрез криптирана връзка, те дават възможности за обаждане, игри и развлечения, плащания.

Ползването на незабавните съобщения като средство за бизнес комуникация се налага по естествен път от отделни служители, които използват подобен софтуер на работното си място. Криптирането е основният метод, който използват днес IM приложенията, за да защитят поверителността и сигурността на данните на потребителите. Приложения за изпращане на съобщения на пазара, които използват end-to-end криптиране, включват Signal, WhatsApp, Viber, Wire, iMessage.

Социални платформи като Facebook, Instagram, WhatsApp, LinkedIn, WeChat, TikTok, Viber, Twitter и други, позволяват на организациите незабавно да ангажират вниманието на целевите публики, а в някои случаи – да въздействат при сериозни кризи. Ако приемем, че приложенията за незабавни съобщения са по своята същност социални мрежи, предоставящи възможност за споделяне, то и много от социалните мрежи „прекръчват“ границата и се превръщат в социални медии и интерактивен дигитален канал за създаване и споделяне на съдържание (информация, идеи, интереси и други форми на изразяване) сред виртуални общности и мрежи. Някои общоприети отличителни черти на социалните медии са:

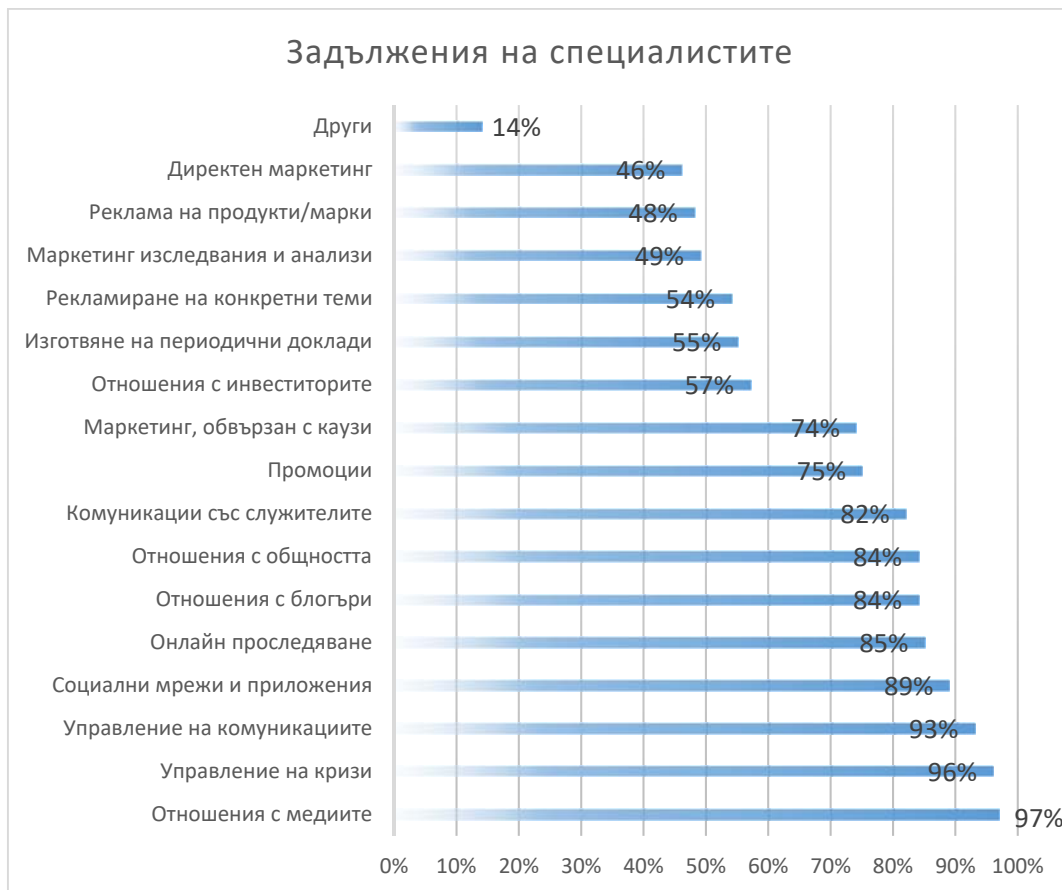
- социалните медии са интерактивни интернет приложения, базирани на Web 2.0 протокола.
- Генерираното от потребителите съдържание – като текстови публикации или коментари, снимки или видеоклипове, е същността и двигателят на социалните медии.
- Потребителите създават специфични за всяко приложение персонални профили, които се поддържат от социалната медия.
- Социалните медии подпомагат развитието на онлайн социални мрежи, като свързват профила на даден потребител с профилите на други хора.

В началото на 2022 г., средното дневно използване на социалните платформи от един потребител е 147 минути на ден (средно 145 минути през 2021 г.). Изследователи отчитат голям брой както положителни, така и отрицателни въздействия при използването на социални платформи. Те повишават чувството за принадлежност към реални или онлайн общности и са ефективен комуникационен инструмент за организации, групи за защита на правата на човека, политически партии, правителства. Социалните групи вече са значим (и лесно организиращ се) фактор при организиране на протести, или други обществени прояви. В бизнеса

социалните платформи се използват за продажба на продукти, популяризиране на марки, подкрепа на имиджа на организацията. Те насърчават обратната връзка и улесняват споделянето на опит, мнение, или проблеми. Базирайки се на публикувана в социалните платформи информация, организациите са в състояние бързо да реагират на отзиви, да решават проблеми и да поддържат доверието към дейностите си. Организациите ползват социални платформи за маркетингови проучвания, комуникация, насърчаване на продажби, неформално обучение на служители, програми за лоялност. Все по-често се използват и инструменти за мониторинг на социални платформи – наблюдение, проследяване и анализ на разговори за определен продукт, или тема. Социалните платформи са източник и на информация за нови бизнес тенденции. Те могат да работят за подобряване на имиджа на бранда чрез изграждане на социален авторитет. Подобен процес е несигурен – потребителят може да започне „разговор“ с цел постигане на влияние, но не може да контролира напълно разпространението на посланието. Социалните платформи могат да подпомогнат предприемачеството и иновациите чрез създаваните контакти, до голяма степен замествайки конвенционални информационни канали. Профилът в социалните платформи на кандидатите за работа се превръща в част от оценката при наемане от страна на работодателите. Това поражда и много етични въпроси – някои считат това за право на работодателя, други – за навлизане в личното пространство и дори за дискриминация.

Блоговете са друг инструмент за управление на персонала. Разработката разглежда няколко класификации на блогове в зависимост от функции, предназначение, полезност за дейностите по управление на персонала. За разлика от сайта, публикациите в блога могат да бъдат с неформален тон, което създава у публиките чувство за близост, а интерактивният характер на комуникация позволява висока степен на свързаност. Типичният блог съдържа текст, цифрови изображения, връзки към други блогове, уебстраници и медии, свързани с темата. Възможността читателите да оставят публично видими коментари и да взаимодействат с други читатели е важна за популярността на блоговете. Авторите обаче често модерират и филтрират онлайн коментарите, за да премахват реч на омразата или друго обидно съдържание. Повечето блогове са текстови, някои се фокусират върху изкуство (блогове за изкуство), фотографии (фотоблогове), видеоклипове (влогове), музика (MP3 блогове) и аудио (подкастове). В образованието също могат да се използват блогове като учебен ресурс (edublogs). Микроблоговете са друг вид блогове, в които има много кратки публикации.

Третият раздел разглежда **отговорността и задълженията на специалиста по вътрешни комуникации** (фиг. 2).



Фигура 2. *За коя от следните дейности сте отговорни в работата си – Вие, или Вашият екип*

Кой инструмент, в коя област е удачен и в кои моменти – отговорът на подобни въпроси следва да се претегля с проблемността и актуалността на всеки от елементите. Вътрешните комуникации по правило са в челната тройка на възможните отговори. Това показва, че дейността на вътрешните комуникации в организацията винаги ще е от изключителна важност. Въпросът „За коя от следните дейности сте отговорни в работата си – вие, или вашият екип” ни разкрива къде виждат задълженията си специалистите по корпоративни комуникации.

Интересна от изследователска гледна точка е връзката между очаквания и реалност. Анкетираните практики са категорични, че доста често се налага да излизат извън формалното и да помагат в области, за които не отговарят по длъжностна характеристика. Най-често се поемат допълнителни ангажименти в

подкрепа на външните комуникации, или протоколни и представителни дейности при организиране на събития – вътрешни, или външни.

Вътрешноорганизационните комуникации отдавна са част от практиката на специалиста по корпоративни комуникации. Едва 9% от специалистите посочват, че са включили наскоро тази дейност в своята работа – тоест, повечето специалисти по правило са работели и по проблемите на вътрешните комуникации (фиг. 3).



Фигура 3. *Кои отговорности са добавени към работата Ви в последните две години*

Някои организации нарочно поставят комуникацията, отнасяща се до въпроси, свързани с човешките ресурси, в отдела по корпоративни комуникации. Така те подсигуряват връзка и приемственост между планирането и изпълнението на общата комуникационна стратегия на компанията и управлението на човешките ресурси.

Продължава да стои и въпросът за измерване на представянето в сферата на вътрешните комуникации. Запазва се тенденцията на по-екстензивни методи на измерване. Макар и да могат да се остойностят, тези методи също имат своите недостатъци. Пример за това е въпросът с негативните медийни публикации – макар да увеличават количеството, те позитивен критерий ли са за добрата работа на специалистите по корпоративни комуникации? Би могъл да се включи и допълнителен

качествен анализ на съдържанието, посланията и на заглавията (заглавието играе значима роля за това дали публикацията ще бъде прочетена, или не) на медийните публикации – като бъдат оценявани като позитивен, неутрален, или негативен принос за постигане на поставените цели. Тук идва ролята на корпоративните информационни и комуникационни системи, които са в състояние да осъществяват и измерват двупосочната връзка между мениджър и служител. Подобен тип общуване предполага както низходяща (информация, изпращана от мениджърския екип към служителите – мисия, цели, новини, резултати на организацията), така и възходяща комуникация (пренася информацията от служителите към мениджърите). Важно е служителите да имат възможност да генерират възходяща комуникация, защото техните идеи и критики към плановете и идеите на мениджърите могат да бъдат полезни при намиране на решения за цялостно подобряване на постиженията, доходността и имиджа на организацията.

Като цяло, социалните мрежи предоставят възможности за социално взаимодействие, чрез тяхното обединение се изгражда стойност и съдържание. Затова е особено важно както подборът на подходящ инструмент, така и професионалното управление на дигиталното присъствие.

Специалистът по вътрешни комуникации не може да бъде успешен, ако не е готов непрекъснато да повишава квалификацията си – независимо дали формално, неформално, или чрез неформално образование (вече има многобройни възможности за валидиране на неформални знания). Практиката, комбинирана с доброто познаване на дигиталните медии и платформи, е условие за правилния избор на инструмент и време на реакция за всяка специфична аудитория. Може да са направил извод, че специалистите в областта на вътрешните комуникации нямат особена нагласа да експериментират с нови технологии, освен ако не бъдат принудени от фактори отвън. Анкетирания споделят, че до голяма степен това се дължи на страх от евентуален провал при евентуален проблем при боравене с новия комуникационен канал. В някои организации съществува практика за наемане по граждански правоотношения на човек, който да отговаря за конкретна онлайн медия – най-често това са млади хора, които имат личен опит в областта.

Новите дигитални мрежи и технологии значително улесняват дейностите по предаване на посланието към целевата аудитория, и то на много по-приемлива цена. Но и наказват много по-тежко допусканите грешки – с повишаване на скоростта на работа се намалява възможността за корекции. Жизненоважно е и времето за реакция при излъчване на посланието – ефективността спада драстично, ако не успееш пръв да излъчиш посланието. Хипермедийната екосистема (сайтове, социални платформи, новинарски и комуникационни приложения) води до създаване на специалисти с нишови познания, както и до условия за създаване на комуникационни точки на пресичане и „преливане“ на компетентности сред специалистите.

ГЛАВА ТРЕТА

ПРАКТИЧЕСКО ПРИЛОЖЕНИЕ НА НОВИТЕ ТЕХНОЛОГИИ ВЪВ ВЪТРЕШНИТЕ КОМУНИКАЦИИ

В тази глава на дисертационния труд се апробират теоретичните постановки и емпирично се верифицират изведените хипотези.

Изследването на тема „**Корпоративни социални мрежи – инструмент за вътрешни комуникации**“ е проведено специално за целите на настоящата дисертация в периода ноември 2021 – април 2022 г. Всички елементи и етапи на проучването – идеен проект, подготовка на въпросите, пилотно проучване, набиране на информация на терен, обработка на получените данни и анализ на резултатите, са самостоятелно дело на докторанта за целите на този дисертационен труд. Състои се от две части, които са проведени сред различни групи. В **първата част** са анкетирани 124 студенти в различен етап на обучение в Професионално направление 3.5. Обществени комуникации и информационни науки – специалности „Иновативни комуникации и медийни технологии“ в УНИБИТ и „Връзки с обществеността“ в Софийски университет „Св. Климент Охридски“. Цел на изследването е да се установи степента на подготвеност на бъдещите специалисти в сферата на вътрешните комуникации – по-конкретно познаване на новите инструменти в сферата на корпоративните комуникации и на начините за тяхното използване; вижданията за полезността на новите инструменти и мястото им спрямо методи, използвани преди появата на новите инструменти; място на вътрешните комуникации в организационната структура на организацията.

Втората част от изследването се проведе сред 207 практики в компании, развиващи дейност в следните области: телекомуникации, дистрибуция на едро, производство на машинни детайли и елементи, банково дело. Покани за участие в анкетата бяха изпратени до близо 570 практики – членове на браншови организации като БДВО и БАПРА, както и специалисти, нечленуващи в браншови организации. Извадката с респондентите е формирана по метода на отзовалите се. Анкетирани са две групи – служители, и мениджъри (включително собственици) на компании. Целта е сравняване на мнения и оценки между тези две групи и идентифициране на евентуални различия по отношение на подходи и разбирания.

Основен фокус е проучване на мнението на специалисти в областта на вътрешните комуникации по отношение на новите технологии и корпоративните

социални мрежи – полезност в ежедневната им работа, степен и начин на използване, виждания за мястото на вътрешните комуникации в организационната структура на организацията. Изследователският метод, използван и в двете изследвания е анкетно допитване, реализирано чрез „специално разработени въпросници (анкетни карти) за регистриране на индивидуални сведения (данни) за единиците от изследваната съвкупност.“

Основна цел на емпиричното изследване, произтичаща от целта, заложена в дисертационния труд, е да се анализира познаването на новите технологии в областта на корпоративните социални мрежи и тяхното използване в практиката като канал за вътрешни комуникации.

Задачите пред емпиричното изследване, които произтичат от поставената цел, са следните:

- Да се установи доколко са познати новите технологии в областта на вътрешните комуникации.
- Кои от новите технологии са считани за най-удачни и познати в условията на икономическата среда у нас.
- Как се използват възможностите на корпоративните социални мрежи във вътрешните комуникации.
- Какъв да бъде делът на новите технологии в дейността на вътрешните комуникации.
- Оказва ли влияние мащабът на организацията върху начина на осъществяване на комуникациите вътре в нейната структура.
- Дали има общовалидно правило по отношение на управлението на вътрешните комуникации.
- Къде е мястото на специалистите по вътрешни комуникации в структурата на дадена организация.
- Има ли зависимост между продължителността на работата на даден специалист и желанието му да ползва корпоративни социални мрежи в дейността си.

Формулирани са няколко **работни хипотези**, чиято значимост ще бъде измерена при провеждане на изследването:

1. Студентите, изучаващи дисциплини, свързани с корпоративните комуникации, имат положителни нагласи за значимостта на вътрешните комуникации и мястото на новите технологии в тях.

- a. Студентите имат положителни нагласи към ползването на новите технологии във вътрешните комуникации.
 - b. Няма значима разлика в нагласите на студентите, независимо от етапа им на обучение.
2. Студентите имат по-добри познания в сферата на вътрешните комуникации – поради спецификата на изучаваните дисциплини и участие в практически стажове.
 3. Новите технологии са достатъчно добре познати и често ползвани сред служителите, отговарящи за вътрешните комуникации на организацията
 - a. Специалистите имат положителни нагласи към прилагането на новите технологии във вътрешните комуникации и в частност на корпоративните социални мрежи.
 - b. Специалистите не се притесняват да придобиват нови знания, свързани с прилагане на дигитални технологии.
 4. Организациите познават и ползват новите технологии и в частност на корпоративните социални мрежи във вътрешните си комуникации.
 - a. Нивото на използване на новите технологии във вътрешните комуникации не зависи от големината на фирмата.
 - b. Има общовалидно правило за управлението на вътрешните комуникации от един единствен отдел.
 5. Натрупването на по-голям практически опит води до промяна в нагласите на специалистите по отношение на вида и начина на ползване на нови технологии.

За изпълнение на поставените задачи на изследването и набиране на емпирична информация **са проведени две теренни изследвания**, като за всяко едно са разработени отделни стандартизирани анкетни карти, създадени са процедури, фиксирано е времето и мястото за осъществяване на изследването на терен. И двете анкетни карти съдържат кратко въведение, което запознава респондентите с целта на изследването. Формулираните въпроси са оценъчни, с отговори от затворен тип, за да се подпомогнат анкетираните при формулиране на отговори и улесни последващата обработка на резултатите.

Първото анкетно изследване сред студентите е проведено посредством анкетър, в конкретния случай това е авторът на дисертацията, като респондентите сами попълват въпросниците. Избран е този подход, защото „анкетните изследвания, провеждани от анкетъри (индивидуални или групови анкети) имат по-висока степен на надеждност относно цялостното изпълнение на методиката на изследването“.

При второто изследване анкетните карти са разпространени онлайн, поради географската разпръснатост на респондентите и заетост в работно време.

На последната стъпка от емпиричното изследване, получената информация от анкетните карти е кодирана и обработена, направен е анализ на данните и са изведени обобщения.

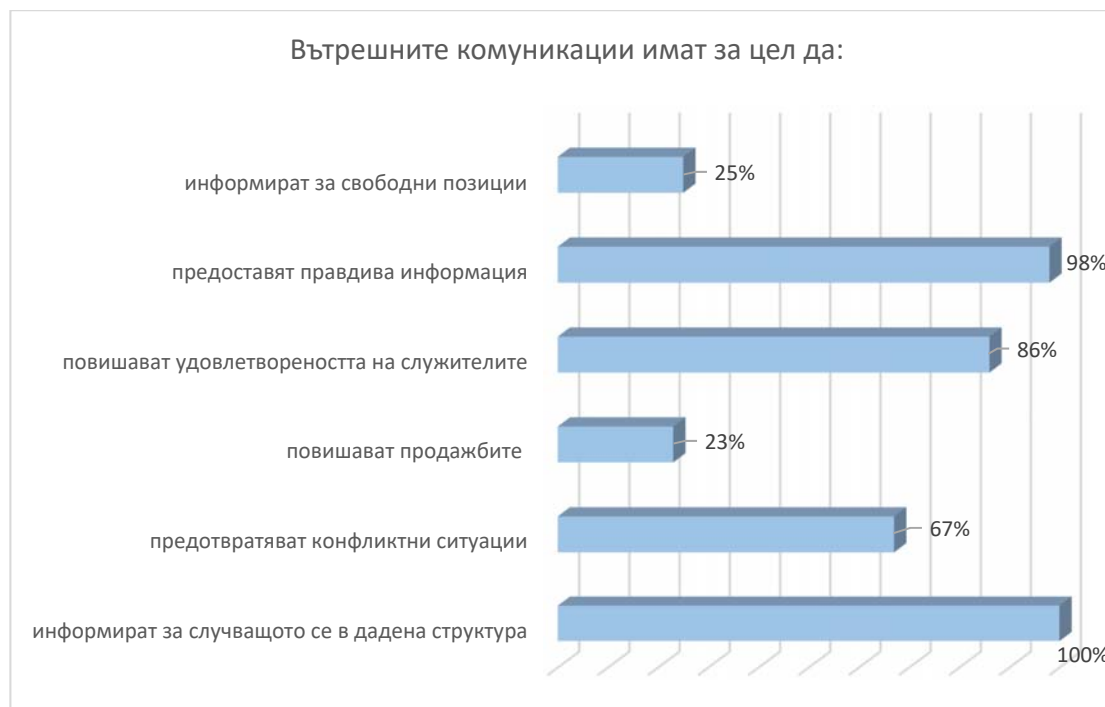
НАГЛАСИ И ОЧАКВАНИЯ НА СТУДЕНТИТЕ ЗА ЗНАЧИМОСТТА НА ВЪТРЕШНИТЕ КОМУНИКАЦИИ И МЯСТОТО НА НОВИТЕ ТЕХНОЛОГИИ В ТЯХ

Анализ на резултатите

Прави впечатление, че по някои въпроси респондентите са изключително единодушни. Например на въпроса **каква е ползата от вътрешните комуникации за организацията**, 100% от запитаните са отговорили „голяма“. Близко 85% са на мнение и че **е необходимо регулярно да се влагат средства в развитието на този тип комуникации**.

Доста по-разнообразни са отговорите на въпроса **за ползата от вътрешните комуникации**. Според отговорилите, те категорично подпомагат трудовия процес. Поравно са разпределени отговорите „за“ и „против“ възможността за преодоляване на конфликтни ситуации с помощта на вътрешните комуникации. Според респондентите, начин за решаване на подобни казуси е по-скоро пряка намеса от страна на мениджмънта, а не чрез модерация от страна на отдела за вътрешни комуникации. В тази връзка остава неотчетена ролята на вътрешните комуникации за научаването за подобни проблеми още преди тяхното възникване. Добрата дейност на звеното за вътрешни комуникации осигурява двупосочна информация на служителите – категорично са отговорили 77% от анкетираните, едва 3% са против това твърдение. Вътрешните комуникации подпомагат трудовия процес – в това категорично вярват цели 95% от анкетираните, няма нито един отговор против това твърдение. 75% мислят, че вътрешните комуникации със сигурност подобряват работната атмосфера, 5% са против. Според 61%, вътрешните комуникации имат сериозен принос за задържането на служители, едва 23% не са съгласни. Само 5% отричат, че този тип комуникации подобряват работната атмосфера. Анкетираните не отдават такава роля на вътрешните комуникации за повишаване на печалбата на организацията – с „по-скоро да“ са отговорили над половината (55%) от запитаните.

Интересно е, че въпреки че респондентите смятат че идеята на вътрешните комуникации не е да предотвратява конфликтни ситуации, 67% от отговорилите на следващия въпрос – **за целта на този тип комуникации** (фиг. 4), виждат в тях инструмент за решаване на конфликти (20% не виждат в това ролята им). 100% смятат, че ролята им е да информират за случващото се в дадена структура, като разчитат да получават навременна и правдива информация. Най-голям брой отговори (41%) твърдят, че вътрешните комуникации нямат за основна цел да повишават продажбите, почти толкова са отговорилите с уклончиво съгласие (36%). Интересното е, че въпреки че 86% със сигурност смятат за важна ролята за повишаване на удовлетвореността на служителите, едва 25% очакват да се информират чрез отговарящите за вътрешните комуникации за свободни работни места, а 42% заявяват, че нямат подобни очаквания.



Фигура 4. Цел на вътрешните комуникации

Вътрешните комуникации са особено важни за имиджа на компанията – 70% са отговорили положително, и за намаляването на нейните загуби (64% са „за“ това твърдение, 46% – „против“).

По един от „вечните“ спорове – за **позиционирането на звеното за вътрешни комуникации в структурата на организацията**, поравно са отговорите, че то

трябва да е част от ПР отдела, или от отдел „Човешки ресурси“. 18% смятат че трябва да е самостоятелно звено, 16% не смятат, че трябва да има самостоятелно звено, отговарящо за този тип комуникации в организацията. „Равенството“ по отношение на разпределението между ПР и „Човешки ресурси“ е неочаквано. Не е учудващо обаче мнението, че важността и на двете дирекции е значима по отношение на вътрешните комуникации – особено ако се има предвид начинът и източниците за „генериране“ на информация за подобен тип комуникации.

Разговорите с колеги очевидно не са най-достоверният **източник за получаване на информация за дейността на една организация** (едва 21% ги приемат като достоверен източник, но 52% имат отрицателно мнение по въпроса), показват отговорите на фигура 5.



Фигура 5. Как предпочитате да получавате информация за дейността на организацията

Категорично неприемливо е и получаването на информация отвън (83% са против, едва 4% – категорично „за“). Според анкетираните, информация за дейността на

организацията следва да се получава от прекия ръководител (68% „за“, 14% – категорично „против“), по време на брифинги и оперативки (90% „за“, 3% – категорично „против“), чрез електронна комуникация (77% подкрепят категорично идеята, негативно са настроени едва 5%).

По-интересна е ситуацията по отношение на информирането с помощта на печатен бюлетин на организацията. Въпреки, че доверието в него по отношение на достоверността е високо, едва 32% категорично го предпочитат като средство за информираност за дейността на организацията, 45% се колебаят, а 23% го отхвърлят като удачен вариант. Според респондентите, причината е в по-бавния „оборот“ на информацията чрез хартиения бюлетин – подобен тип медия по правило се издава по график и няма качествата да служи за бързооборотна медия, или за средство за незабавно известяване при извънредни теми, или събития. Интересно е, че респондентите вярват изключително много на информацията, публикувана в печатния бюлетин, но не го виждат като най-важния комуникационен канал (28% „да“, 27% колебаещи се, 45% „не“).

Според оценката за **качествата, които трябва да притежават** работещите в сферата на вътрешните комуникации, общителността и комуникативността е задължителна според 100% от запитаните. Високо се оценяват уменията за работа със социални мрежи (65% категорично отговарят с „да“, едва 8% не са съгласни с това твърдение). Това качество е посочено като много по-важно от уменията за писане на статии (едва 28% – „за“, и 33% – „не“), от необходимостта за притежаване на специфично образование в сферата на дейността на организацията (48% отговарят положително, 7% са категорично „против“), или необходимостта от ПР образование (42% са „за“, 18% – „против“). На база на наложилата се през годините практика журналисти с добро име и опит да се преквалифицират с „лятящ старт“ в специалисти по корпоративни комуникации, може да се направи изводът, че респондентите не виждат мястото им конкретно във вътрешните комуникации.

Изводи

Вътрешните комуникации са интересен микс от нагласи и дейности, осъществявани съвместно от няколко различни звена на компанията. Студентите-респонденти съзнават това и отдават изключителна значимост на ролята и дейността на вътрешните комуникации, без да могат да дефинират категорично дали вътрешните комуникации са част от „Човешки ресурси“, или от „Корпоративни комуникации“. Допускането, че това звено може да е самостоятелно, или да е на пряко подчинение на висшето ръководство, говори за значението, което се отдава на

необходимостта от независимост и обективност на излъчваната от звеното информация.

В същото време, поколението на бъдещите специалисти явно се чувства достатъчно комфортно при ползването на новите технологии – социални мрежи и медии, за комуникация и получаване на информация – така, както са свикнали в ежедневието. Това създава очакване у тях да получат същите функционалности и на ниво „организация“. Високо се оценява комуникативността на служителя, отговарящ за вътрешните комуникации – по-високо от наличието на специфично образование.

По отношение на каналите за информираност, има превес на мнението за висока достоверност на печатния бюлетин, въпреки това този канал остава нехаресван заради бавното обращение на информацията чрез него. Побързооборотните алтернативи – дори и слуховете сред колеги, са предпочитани като първоначален тласък за търсене на информация, след което респондентите са с нагласа да търсят повече и по-достоверна информация от други източници.

Интересен е и фактът, че брифингите, оперативките и директната комуникация са предпочитани от бъдещите специалисти начин за получаване на информация. Някои от респондентите обаче поставят под съмнение абсолютната им достоверност – заради страх от задаване на въпроси по време на такива срещи, както и заради съмнения, че мениджърите понякога съзнателно укриват част от информацията. Категорично не са считани за достоверни външните източници и разговорите с колеги.

И при бъдещите специалисти, остава спорен въпросът за мястото на вътрешните комуникации в структурата на организацията. Отговорите показват, че се отдава еднаква тежест за мястото им в отдел „Корпоративни комуникации“, или в отдел „Човешки ресурси“. В разговор след попълване на въпросника, участници в проучването споделиха, че впечатленията им са резултат по-скоро на „заварено“ положение – видяно по време на летни стажове, или дочуто от познати. Студентите все още нямат изградено мнение на базата на лична практика. Заслужаващ по-нататъшно изследване е фактът, че част от анкетираните смятат, че изобщо няма нужда от подобно звено в организацията. На базата на допълнителни уточнения се установи, че отговорите са в резултат на техни наблюдения във фирми с по-малък брой служители – извод, на който ще бъде обърнато по-сериозно внимание във втората част на изследването.

Респондентите не оценяват положително и възможността журналист да се преквалифицира в специалист по вътрешни комуникации. Рискът вътрешния за

журналиста конфликт – да се превърне от човек, търсещ информация, в специалист, стремящ се да транслира точно определена контролирана информация – е оценяван като трудно преодолим и в немалко случаи водещ до репутационни щети за организацията.

Хипотезата за положителните нагласи на студентите към ползването на новите технологии се потвърждава по време на изследването. Част от тези нагласи са резултат на уменията на респондентите да ползват подобен тип технологии по време на ежедневно си неформално общуване с познати и приятели. Тези нагласи не се влияят от етапа на тяхното обучение.

Частично се потвърждава хипотезата за добрите познания на студентите за значимостта на вътрешните комуникации и мястото на новите технологии в тях. Отговорите на въпросите на база единствено на теоретични познания показват разбиране на значимостта на вътрешните комуникации, но не дават еднозначно предимство на определена технология, или канал за комуникация. Позитивни са нагласите и за придобиване на нови знания и умения в сферата.

НАГЛАСИ И ОЧАКВАНИЯ НА ПРАКТИЦИТЕ ЗА ЗНАЧИМОСТТА НА ВЪТРЕШНИТЕ КОМУНИКАЦИИ И МЯСТОТО НА НОВИТЕ ТЕХНОЛОГИИ В ТЯХ

Във втората част на проучването се изследват нагласи и очаквания на практиците за значимостта на вътрешните комуникации и мястото на новите технологии в тях. Като **фактори, които могат да повлияят на резултатите**, се посочва наличието на специфични умения и компетентности у респондентите, които биха повлияли на преценката им – включително и заради натрупана рутина, или опит в използване на определен тип технологии.

По време на проучването се търси също така корелация между практически опит и нагласа за въвеждане и използване на нови технологии за комуникация. Структурата на анкетиранияте практики по пол и трудов стаж също ще бъдат взети предвид при оценка на резултатите. В края на изследването ще се опита да изведем зависимости от пол и трудов стаж на специалистите в сферата на вътрешните комуникации, както и от големината на фирмата като брой служители и като местонахождение в рамките на страната, спрямо нагласата за ползване и на вида на

новите инструменти във вътрешните комуникации, които се ползват. Най-голям е дялът на респондентите с трудов стаж над 15 години по специалността, най-малък – на тези със стаж до три години. Може да се направи извод, че това е добре за изследването – хората с по-голям стаж следва да са се сблъскали с повече казуси, въз основа на които формират по-правдива оценка по поставените въпроси. От друга страна, малкият относителен дял на респондентите с трудов стаж под три години говори не за тяхната малобройност, а по-скоро за нежеланието им да се включат в подобни допитвания – заради забрана на по-висшестоящи в отдела, или заради страх от неточна преценка заради липсата на достатъчно опит. Сегментация има и по отношение на географското положение на организациите, чиито служители са се включили в анкетите. 64% от организациите са от София, 36% – от други големи областни градове. За превесът на представителите на столицата има значение и концентрацията на държавни институции тук.

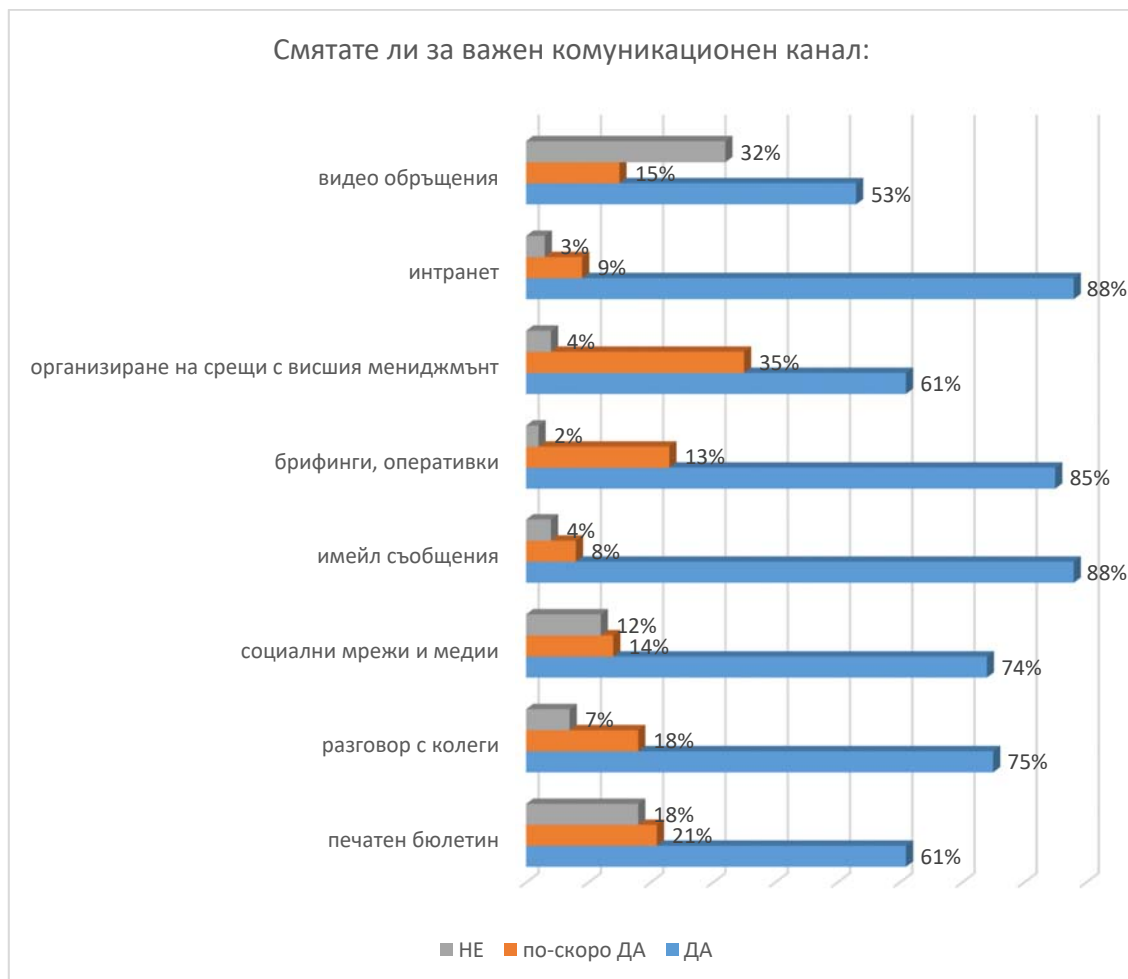
Анализът на резултатите показва, че ползата от вътрешните комуникации за организацията, специалистите оценяват като „голяма“. Само 2% посочват, че е „по-скоро малка“, няма отговори, подкрепящи тезата за липсата на полза от този тип комуникации.

Мястото на вътрешните комуникации в структурата на организацията 56% виждат в отдел „Човешки ресурси“. За това, че трябва да са част от ПР отдела гласуват 39%, а 5% смятат, че вътрешните комуникации следва да са директно подчинени на мениджмънта.

Според 95% от отговорите, **наличието на вътрешни комуникации** подпомага трудовия процес, около 5% се колебаят, нито един не се съмнява в това. С еднакво висок положителен процент са отговорите, че те осигуряват двупосочна информация със служителите (77% са „за“ това твърдение, 16% не са съвсем сигурни, 7% са против); че подобряват работната атмосфера (78% „да“, 20% „по-скоро да“, 2% са против); че намаляват броя на напускащите служители (74% „да“, 16% „по-скоро да“, 10% са против).

Запитани за това **кои комуникационни канали смятат за най-важни** по време на ежедневната работа (фиг. 6), респондентите поставят начело три отговора с много близък позитивен резултат. С практически еднакво високо одобрение са имейл комуникацията (88% „за“, 8% не напълно убедени, 4% отрицателни отговори), вътрешната корпоративна мрежа (интранет) (отново 88% „за“, 9% колебаещи се и 3% отрицателни отговори) и брифингите и оперативките (85% пълно одобрение, 13% по-скоро съгласни, 2% несъгласни). Очевидно, това са каналите които се използват най-често в оперативен порядък и от които зависи добрата ежедневна

работа на отделите по корпоративни комуникации. Интересно е, че разговорите с колеги (75% „за“, 18% не напълно убедени, 7% отрицателни отговори) изпреварват по важност комуникацията чрез социални мрежи и медии (74% „за“, 14% не напълно убедени, 12% отрицателни отговори).

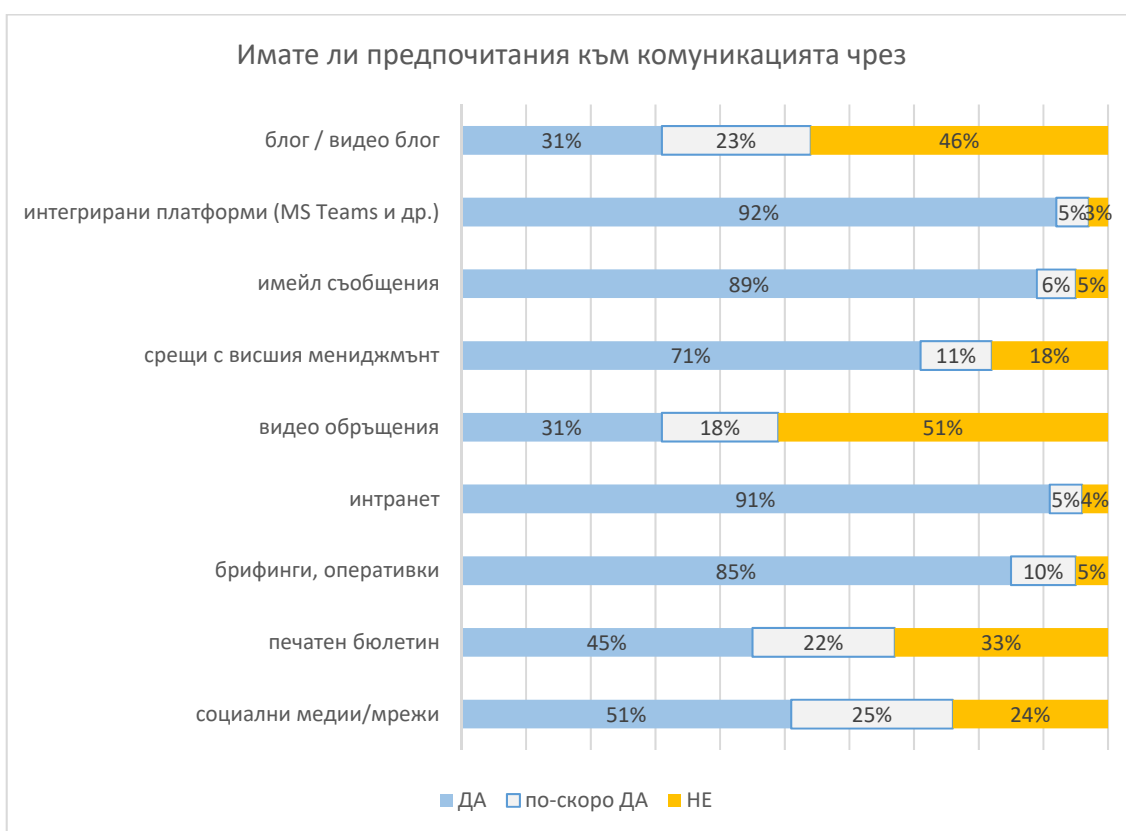


Фигура 6. *Кои комуникационни канали смятате за най-важни по време на работа*

Това отново говори в полза на оперативността и желанието веднага да бъде получена обратна връзка по решаваните казуси. Смятани за изключително достоверни, канали като срещи с висшия мениджмънт (61% положителни отговори, 35% колебаещи се и 4% – отрицателни отговори) и печатен бюлетин (61% „за“, 21% не напълно убедени, 18% отрицателни отговори) изостават от „първенците“ – заради по-дългото време, необходимо за научаване на информация чрез тях. Един сравнително нов начин за комуникация – видео обръщението, получава 53%

одобрение и 32% неодобрение (най-високо неодобрение от анкетираните по този въпрос).

По отношение на **предпочитания към отделните комуникационни канали** (фиг. 7), респондентите слагат на първите места четири вида комуникации. С най-много гласове – 92% „за“, са интегрираните платформи като MS Teams (5% колебаещи се и 3% против), следвани от интранет (91% „за“, колебаят се 5%, против са 4%). Отговорите са изключително близки и това е обяснимо – интегрираните платформи на практика са част (и то най-използваната) от вътрешната корпоративна мрежа.



Фигура 7. Предпочитания към комуникацията чрез различни видове канали

Брифингите и оперативките (85% „да“, 10% „по-скоро да“, 5% „не“) и имейл комуникацията (89% положителна нагласа, 6% колебаещи се и 5% против) също са в челото на предпочитанията – заради оперативността при ползването им и възможността оперативките (присъствено, или чрез видео връзка) да бъдат организирани при всяка необходимост. Не може да не направи впечатление, че и четирите посочени до момента канала са еднакво приложими, независимо дали

работата се извършва присъствено, или от дистанция – каквато преобладаващо беше ситуацията през последните две години. Интересно е, че срещите с висшия мениджмънт отстъпват с малко в класацията с предпочитани комуникационни канали (71% са „за“, 11% се колебаят, 18% са против) основно заради страхът от лична среща с висшето ръководство и от задаване на въпроси по време на подобни форуми и събития.

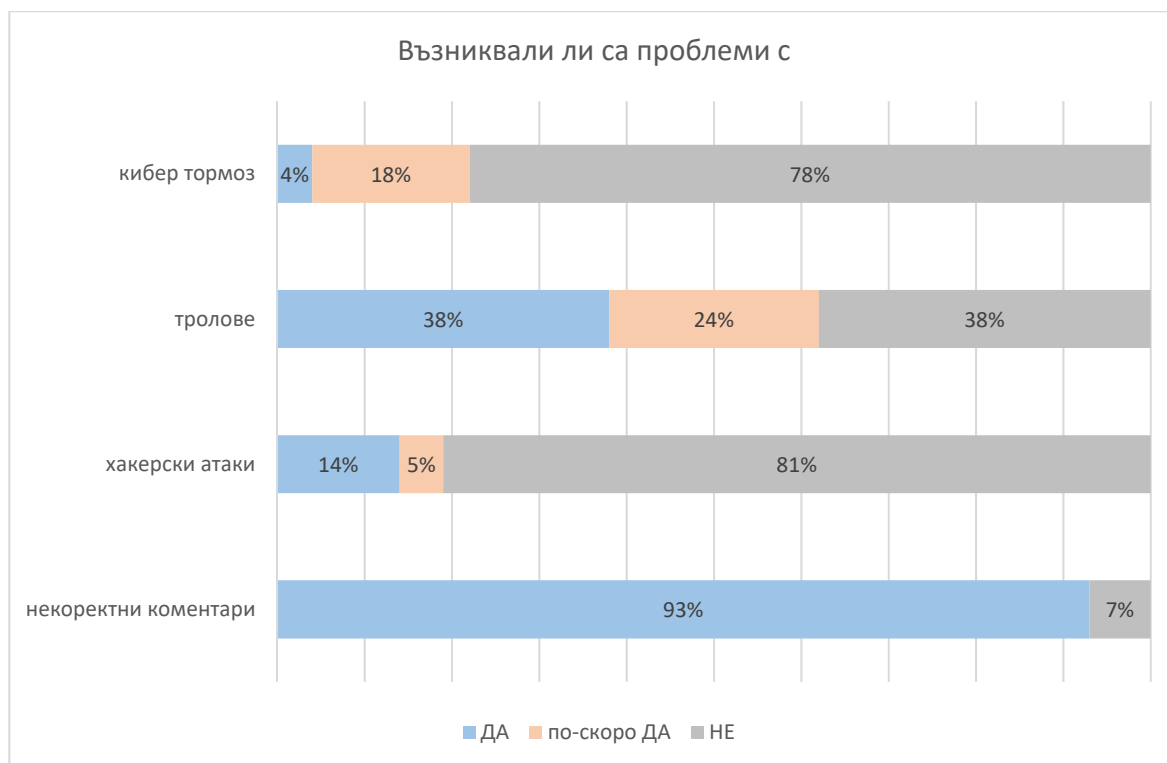
Над половината отговорили (51% „за“, 25% колебаещи се и 24% „против“) отдават предпочитание на социалните мрежи и медии – без обаче да ги смятат категорично за необходими по време на изпълнение на ежедневните ангажименти. По същата причина, надолу в класацията слизат печатният бюлетин (одобрение от 45%, 22% колебаещи се и 33% неодобрение), видео обръщенията (31% „за“, 18% колебаещи се и цели 51% „против“) и блоговете (31% положителни отговори, 23% колебаещи се и 46% „против“).

Доста висок е процентът на отговорилите положително за **значимостта на комуникацията** чрез имейл (88% „за“, 11% колебаещи се, едва 1% „против“), на предоставянето на информация чрез брифинги и оперативки (82% „за“, 10% не са съвсем сигурни, 8% са „против“), и чрез срещи с прекия ръководител (86% „за“, не съвсем убедени – 12%, едва 2% са „против“).

Като най-ненадежден източник е посочено дочутото от външни източници (79% от анкетиранията са категорични в това, колебаят се 11%, едва 10% не смятат така). Близък по недоверие и вероятност от потенциален риск от проблеми, или неразбиране, е разговорът с колеги (67% вярват в това, не са напълно сигурни 28%, едва 5% не виждат проблем в това). И в двата посочени по-горе случая, анкетиранията виждат ефекта на „разваления телефон“ и изказват притеснения, че често предпочитанията за препредаване на информация са насочени към клюки, или слухове, които е по-вероятно да са пикантни, и за предпочитане – драматични, като достоверността и проверката от независим източник се оставя на заден план. Вероятността от грешки, или недоразумения при среща с прекия ръководител, е оценена на едва 3% (основно заради страх да се задават уточняващи въпроси), 16% се колебаят, цели 81% не вярват че могат да възникнат недоразумения. Този висок процент не противоречи на изказаното при предишни въпроси притеснение по отношение на задаване на уточняващи въпроси по време на подобни срещи. С висока степен на безпроблемност (68%) се отличава и информацията, получавана чрез брифинги и оперативки. Само 21% са изказали опасения за възникването на неясноти при този начин на комуникация. Печатният бюлетин отново е първенец по безпроблемност по отношение на достоверността – едва 2% виждат потенциален

риск, не са сигурни 5%, цели 93% вярват, че подобен канал на комуникация е ясен и безпроблемен. Доста по-високо е оценена опасността от неясноти при комуникация в социални мрежи. Като причина за това са посочени затрудненията публикувана в тях новина да бъде бързо проверена от независим източник.

На въпроса **кои са най-използваните социални мрежи** от специалистите по вътрешни комуникации у нас, до голяма степен очаквано заради високото си проникване, фаворит е Facebook с 87% одобрение, 11% колебаещи се и едва 2% неодобрение). С почти равен процент на одобрение, но с доста голяма разлика от класирания на първо място комуникационен канал, са WhatsApp (46% одобрение, 30% колебаещи се и 24% несъгласни) и Viber (42% одобрение, 35% колебаещи се и 23% неодобрение). Активното ползване на социалните мрежи води към **въпроса за възникващите проблеми с ползването им** (фиг. 8). Все по-активни в интернет, много от потребителите имат нагласата да пишат предимно когато са недоволни, по този начин да „заливат“ форумите с негативни коментари и мнения.

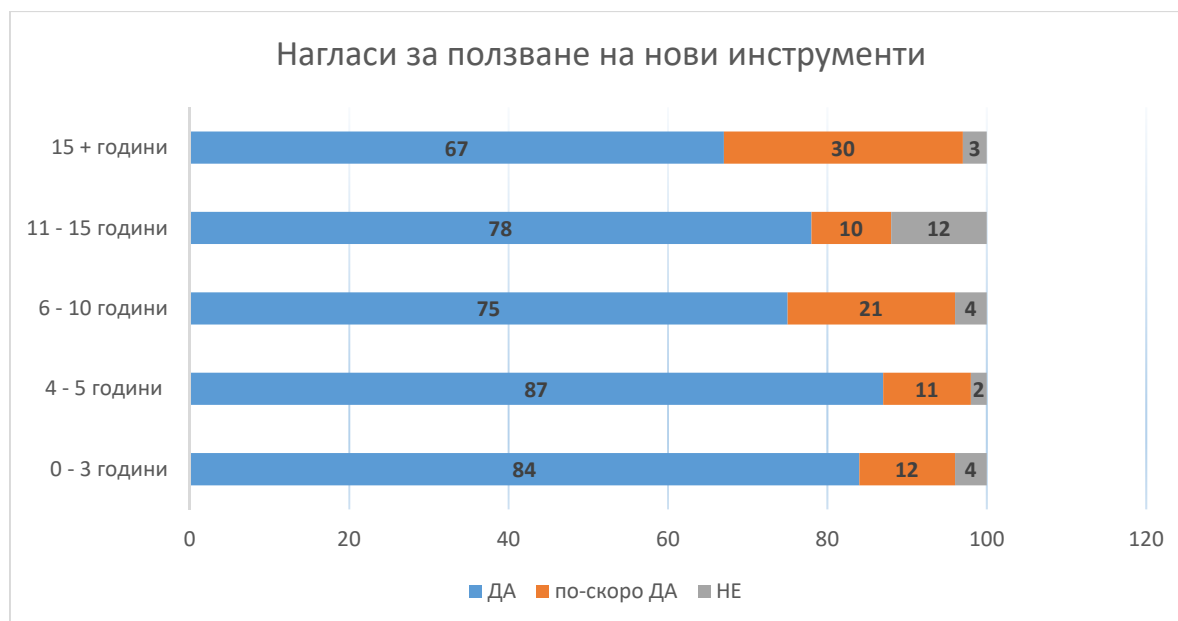


Фигура 8. Възникнали проблеми при ползване на социални мрежи

Според респондентите, най-сериозни трудности има именно с некоректните коментари (93% са отговорили утвърдително, 7% не виждат такъв проблем), както и

с присъствието на платени коментатори (тролове) в чата (38% са изпитвали затруднения, 24% не са сигурни в това, 38% не са се сблъскали с трудности от подобен тип по време на служебна комуникация). Доста по-малко са пострадалите от хакерски атаки, най-вече – опити за кражба на профили в социални мрежи и писане на съобщения от чуждо име (14% са отговорили утвърдително, колебаят се 5%, цели 81% дават отрицателен отговор), или от кибер тормоз (едва 4% са имали подобни случаи, 18% не са сигурни, 78% не са преживявали подобни атаки).

По отношение на нагласите за ползване на новите инструменти във вътрешните комуникации е интересно как корелират те спрямо особеностите на служителите, изпълняващи тези функции (фиг. 9).

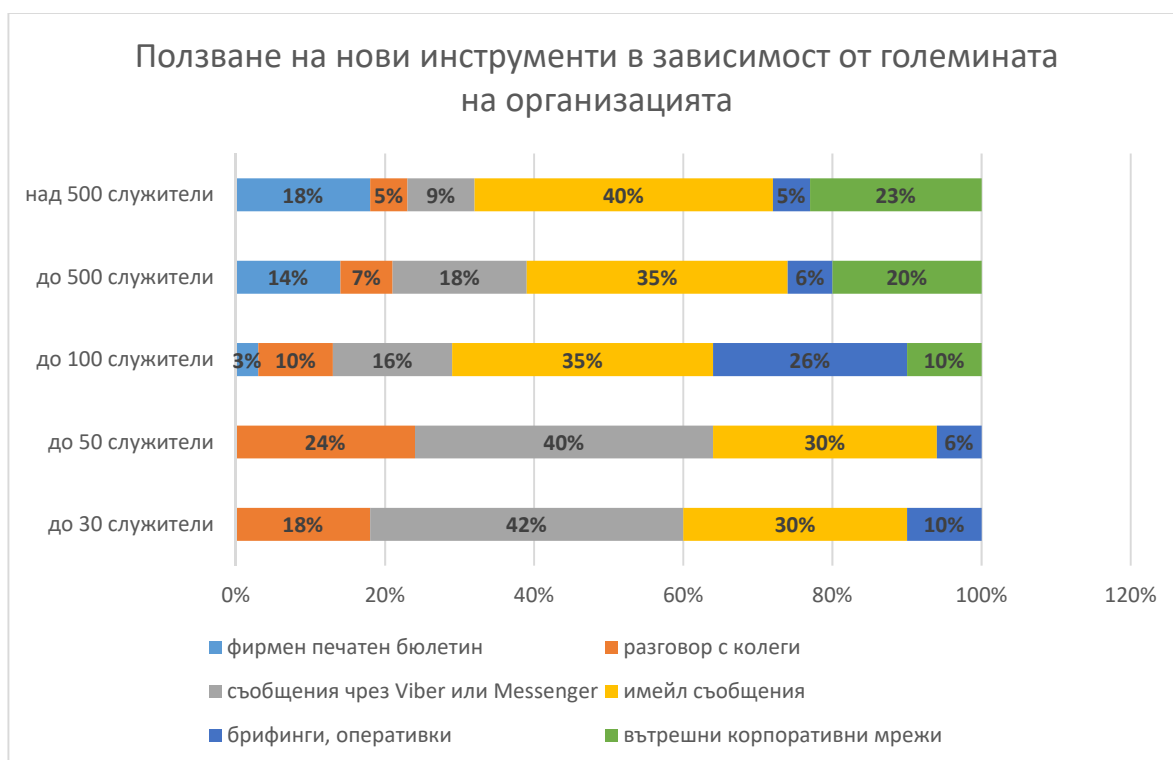


Фигура 9. *Нагласи за ползване на новите инструменти – според трудовия стаж*

„Разрезът“ на отговорите по отношение на трудовия стаж показват, че най-склонни да ползват такива инструменти са специалистите с трудов стаж в тази област от три до пет години. Респондентите с трудов стаж над 15 години са с най-малък дял категорично положителни отговори, но с общо 97% одобрение. Най-голямо неодобрение по отношение на новите технологии (12%) има сред служителите с трудов стаж 10 – 15 години. Следва да се има предвид, че в много от случаите общият трудов стаж е по-висок и е „натрупан“ и в други области. В тази връзка, на база последващи разговори с респонденти може да се твърди, че отговорите се влияят от степента на специализация по отношение на изпълнение на

специфични дейности, така и по отношение на ползването на подобни технологии при заемане на предишни длъжности (някои респонденти споделиха, че предишен опит с новите технологии е бил предимство при наемането им). От друга страна, специалистите с най-голям стаж еднозначно разбират ползата от дигиталните инструменти и имат желание да придобиват нови знания в тази област.

Ако изследваме още един „разрез“ – нагласите за ползване на новите инструменти в зависимост от големината на организацията ще наблюдаваме специфика, която е пряко свързана с мащаба (фиг. 10).



Фигура 10. *Ползване на нови инструменти в зависимост от големината на организацията*

Въпросът **на какви качества трябва да отговаря специалистът по вътрешни комуникации** има един отговор – фаворит, със 100% одобрение: да е общителен и комуникативен. Образованието в сферата на ПР (57% „за“, 27% колебаещи се и 16% против) се смята за по-маловажно от знанията в областта на дейност на организацията (67% „за“, 21% колебаещи се и 12% против). Умението за работа със социални мрежи е оценена като доста по-важно предимство (62% са отговорили с „да“, 25% са на мнение „по-скоро да“, 13% не са съгласни с това

твърдение), отколкото умението да пише статии („за“ са 37%, не напълно убедени са 40%, а 23% смятат подобно умение за несъществуващо).

Изводите показват, че специалистите в областта на вътрешните комуникации са наясно с особеностите при упражняване на професията, както и с „тесните“ места в работата. Повече от половината респонденти виждат мястото на вътрешните комуникации в отдел „Човешки ресурси“, всички изказват предпочитания за хибриден модел, в който подобен вид дейност се възползва и от позитивите на ПР дейностите. Осигуряването на двупосочна информация, подпомагането на работния процес, подобряване на атмосферата в организацията, предотвратяването на конфликтни ситуации и задържане на служителите – това са предимства от дейността на вътрешните комуникации, посочвани от респондентите.

Особено внимание заслужава антагонизмът между отдаваното сериозно предпочитание на общуването с колеги, и големият процент недоверие към получаваната по този начин информация. В уточняващи разговори след анкетирането, респондентите обясняват този парадокс с нежеланието да се доверяват безрезервно на слухове, или предавана през много хора информация, както и често с невъзможността да бъде определен първоначалният източник на информация. За сметка на това, специалистите в областта на вътрешните комуникации разглеждат подобно общуване като лакмус за нагласи и настроения, както и възможност за „улавяне“ на потенциално недоволство, което да бъде преодоляно изпреварващо, или да бъдат използвани за планиране, или коригиране на бъдещи действия (включително и неформални) в сферата на вътрешните комуникации.

Навлизането на новите технологии в корпоративните комуникации заварва до известна степен неподготвени практики в тази област. Работата с блогове и подкастове и работата със социални мрежи и медии са най-често посочваните нови знания, които е необходимо да се придобиват. За разлика от тях, почти няма тайни за специалистите в работата с традиционни канали като имейл и хартиен бюлетин. Навлизането на новите технологии е предимство и улеснение, но идва и с нов тип предизвикателства и проблеми като хакерски атаки, злонамерени коментари, или тролване. Към момента най-значим е проблемът с негативните коментари – по тази причина в много организации е приета практика за модерирание на чат форумите. От една страна, това филтрира некоректните постове, от друга – създава усещане сред служителите на организацията за вероятно укриване на основателни критики.

Един от интересните отговори показва популярността на различните социални медии по отношение на използването им в работата на специалистите по вътрешни

комуникации. На първо място, с голяма преднина, е посочен Facebook. Това не е изненада на фона на проникването и на възможностите, които предлага социалната медия – чрез функционалностите за поддръжане на корпоративни профили и чрез своя Messenger. Изненада обаче е подреждането на следващите места, което значимо се различава от тенденциите в световен мащаб. Приложения като Twitter и Instagram са далеч назад по предпочитания у нас, измествани от приложения за чат и обмен на изображения като Viber и WhatsApp.

На база на събраните отговори се потвърждава хипотезата за наличието на положителни нагласи към ползването на новите технологии в комуникациите. Повечето респонденти са готови да придобиват нови знания в тази област, има разлика обаче по отношения на конкретната, представляваща интерес технология.

Частично се потвърди хипотезата, че всички нови технологии са достатъчно добре познати в организациите.

Не се потвърди хипотезата, че нивото на използване на новите технологии във вътрешните комуникации не зависи от големината на фирмата.

Не се потвърди и хипотезата за еднозначност в мнението на специалистите за мястото на вътрешните комуникации в структурата на организацията.

Потвърди се хипотезата, че натрупването на по-голям практически опит води до промяна в нагласите на специалистите по отношение на вида и начина на ползване на нови технологии.

Последният параграф на трета глава **сравнява резултатите на двете изследвани съвкупности** – студенти, изучаващи дисциплини, свързани с корпоративните комуникации, и практики, работещи в тази област, ще забележим съвпадение на мненията по отношение на важността и основните цели и задачи на вътрешните комуникации. Има разлика по отношение на нагласите за мястото на вътрешните комуникации в структурата на организацията. Студентите са дали предпочитанията си поравно за тяхната принадлежност към ПР отдела, или към отдел Човешки ресурси, практиците категорично ги „изпращат“ в Човешки ресурси. Различни са мненията и по отношение на формалните правила за работа на Вътрешни комуникации – студентите са много по-склонни да приемат такава регулация.

Студентите харесват също варианта за получаване на информация от мениджърите, или чрез брифинги и оперативки. Практиците са малко по-скептични заради периодичния характер на подобен тип комуникация, и заради нагласата да не си позволяват да задават въпроси по време на такива срещи. Практиците са много

по-склонни да ползват разговорите с колеги като източник на информация, и като цяло са с по-позитивна нагласа към търсенето на неформална информация за потенциално недоволство, или назряващи проблеми, за да постигат изпреварващ ефект. И двете групи обаче са склонни да не се доверяват на източници като дочуто от колеги, или от външни лица, а по-скоро да получават по подобни канали неформални насоки за търсене на допълнителна информация от друг, по-достоверен източник. Практиците обаче са по-склонни да се обучават в начините за водене на успешна комуникация чрез разговори с колеги.

Студентите в по-малка степен отдават тежест на необходимостта от специфични знания в областта на дейност на организацията. Практиците обаче разчитат на подобни знания, за да комуникират по-лесно с колегите. И двете групи смятат за най-малко важно умението за писане на статии. Всички практики се интересуват много по-силно от придобиване на знания в областта на блоговете и социалните мрежи, представителите на организации с голям брой служители търсят информация и за по-добра работа с видео блогове и корпоративни социални мрежи.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключението се обобщават постигнатите резултати и се посочва, че вътрешните комуникации отдавна са добре позната и значима част от дейността на организацията. Доказва се по безспорен начин ефективността и необходимостта от използване на новите технологии във вътрешните комуникации. В зависимост от големината и естеството на работа, всяка организация определя най-подходящия за нея инструментариум за вътрешни комуникации. Вътрешната корпоративна мрежа (интранет), интегрирани системи за комуникация и документооборот като MS Teams, чат канали и корпоративни блогове, както и корпоративни профили във Facebook, Instagram, LinkedIn, в много случаи – и в YouTube, вече са задължителна част от информираността на служителите. Самите служители искат да получават повече информация, свързана с работното им място – за предстоящи структурни промени, или за финансовите резултати на организацията, но също така с интерес четат информация за нови инициативи, или за успехи и празнични събития на колеги, особено ако ги познават лично.

На база на направеното изследване, сравнение на резултатите при двете целеви групи, както и на база на уточняващи въпроси извън формалното анкетиране, **могат да се направят следните препоръки:**

- Студентите имат необходимите знания, но нямат практически опит в прилагането им. Провеждането на стажове в организации, имащи свои политики и дейности в областта на корпоративните и вътрешните комуникации, би помогнало на студентите не само при трупането на практически опит, но и за професионалната им ориентация и взимането на информирано решение за бъдещата им професия.
- В процеса на обучение биха били изключително полезни срещите на студенти с практики в областта на комуникациите, които да споделят опит и казуси от практиката.
- Принадлежността на вътрешните комуникации към някой от другите отдели на организацията безспорно има своите предимства по отношение на скорост и качество на комуникацията вътре в организацията. Понякога обаче води и до недостатъка да са обект на опити за намеса в работата им с цел осигуряване на информационно, или субективно предимство в полза на работата само на един отдел. В идеалния случай, вътрешните комуникации

следва да са подчинени пряко на президента на организацията, така обаче ще се загуби предимството от получаването на неформална „вътрешна“ информация. Удачен е вариантът, при който специалистите по вътрешни комуникации са ангажирани изцяло с тази дейност и не им се възлагат странични задачи.

- В сериозна дилема се превръща получаването на информация от разговори с колеги, или лица, външни на организацията. От една страна, този канал за комуникация е изключително достъпен, от друга – поради своята същност, не дава сигурност относно достоверността, или идентифицирането на първоначалния източник на информация. Особено важно е специалистът по вътрешни комуникации не само да се опита да идентифицира източника, но и да провери по друг канал достоверността на информацията. Ако подобна проверка се окаже трудна, или не даде категоричен резултат, по-добрият вариант е получената по този начин информация да бъде сложена „на изчакване“. Взимането на решение на база непроверена информация е примадлива алтернатива, която не изисква влагането на допълнителни усилия. Но е изключително рисково за доверието към този, който е взел подобно решение, в много случаи – и за кариерата му като цяло.
- Идеята някой от мениджърите да изпълнява ролята и на специалист по вътрешни комуникации може да изглежда оправдана от гледна точка на оптимизиране на разходите в една малка организация, но не е от полза на дейностите в тази област. По-добър вариант е мениджърът да формулира посланието и да делегира отговорности на някои от колегите си да отговорят за различни канали на комуникация. По този начин по-лесно ще бъдат следени отделните канали, ще се осигури възможност за навременно прочитане на обратна информация, или коментари, ще се скъси и времето за отговор и реакция при нужда.
- Въпреки, че уменията за писане на текстове и релевантното ПР образование не са посочени като решаващи фактори, притежаването им, както и дълбокото познаване на дейността на организацията, следва да се постави като приоритет за специалиста по вътрешни комуникации. Изключително важно е не само какво, но и как (яснота, краткост на формулировката, навременност на посланието) се комуникира пред целевата аудитория. Някои от респондентите-практици споделят за порочна практика, при която мениджъри в организацията силово преназначават в ПР отделите служители от други звена, или свои познати извън организацията, с идеята да им

намерят някаква работа и с презумпцията, че всеки би се справил с такъв тип отговорности. Подобни решения са вредни не само защото новопостъпилия колега често няма нужните познания и блокира ресурси, тъй като трябва да бъде обучаван и подпомаган в дейността си, но и в някои случаи се оказва неподходящ комуникатор.

- Корпоративните социални мрежи следва да бъдат обект на постоянно изучаване от страна на специалистите по вътрешни комуникации. Дори и познати от неформално общуване, новите технологии се променят изключително бързо. Изоставането по отношение на наличните инструменти, или по отношение на промяна на нагласите на потребителите, може да струва скъпо – като имидж, познаваемост и като финансови разходи, на организацията.

ПРИНОСНИ МОМЕНТИ

А) В научно – теоретичен план:

- 1) Теоретично е доказана взаимовръзката и взаимозависимостта на вътрешните комуникации с останалите елементи от комуникационния микс в организацията.
- 2) Направена е теоретична систематизация на дигиталните комуникационни инструменти, които могат да бъдат прилагани за реализиране на вътрешните комуникации в една организация.
- 3) Изведени са ползите и недостатъците от прилагането им, в зависимост от организацията.
- 4) Дефиниран е проблемът за степента на наличните дигитални знания и умения в практиците, занимаващи се с вътрешни комуникации, и необходимостта от перманентно им усъвършенстване.

Б) В практико-приложен план:

- 5) Реализирани са две самостоятелни емпирични изследвания за верифициране на теоретичните концепции и анализи, които обогатяват научното познание в приложението на новите технологии и корпоративните социални мрежи за подобряване на дейността на вътрешните комуникации.
- 6) Изследвани са взаимовръзки между получените резултати и разпределението на респондентите по различни признаци. Въз основа на това са изведени тенденции по отношение на нагласи за внедряване на нови технологии в сферата на вътрешните комуникации, и готовност за придобиване на нови знания.
- 7) Формулирани са препоръки за реализиране на по-висока ефективност на вътрешните комуникации.

ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИЯТА

Кънчев, Н., 2020. Нагласи и очаквания за ролята на вътрешните комуникации на фирмата. *Стратегии на образователната и научна политика*, том 28, кн. 6, стр. 625 – 635. ISSN 1310–0270.

Кънчев, Н., 2022. Работодателската марка като конкурентно предимство. *Професионално образование*, том 24, кн. 3, стр. 253 – 262. ISSN 1314–555X.

Кънчев, Н., 2022. Корпоративната социална отговорност и репутацията на организацията. *Професионално образование*, том 24, кн. 4, стр. 369 – 378. ISSN 1314–555X.

Кънчев, Н., 2022. Тенденции във вътрешните комуникации. *Професионално образование*, том 24, кн. 5, стр. 485 – 496. ISSN 1314–555X.