УДК: 005.42-024.61 DOI: 10.12737/19383

СТРАТЕГИИ РАЗРАБОТКИ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ ПУБЛИЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ: ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ДИЛЕММЫ

Стефанова Д., Василев В.[1]

В течение последних лет стратегии управления человеческими ресурсами значительно изменились. По мнению авторов эти трансформации были спровоцированы кризисными ситуациями различными факторами.

Предметом данной работы является изучение роли кризиса и эффективного управления человеческими ресурсами в современной организации и специфическая роль внутренних коммуникаций. Авторы обосновывают, что стратегия внутренних коммуникаций должна быть неделимой частью PR–стратегии и HR–стратегии. Выделены этапы разработки стратегии и особенности проведения коммуникационного аудита в общественных организациях.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами; внутренние коммуникации; кризис; менеджер; стратегия; стратегическое планирование

STRATEGIES FOR THE DEVELOPMENT OF INTERNAL COMMUNICATION IN PUBLIC ORGANIZATIONS: PRACTICAL ASPECTS AND THEORETICAL DILEMMAS

STEFANOVA D. — Doctor in Sociology, Lecturer of the Department of Public Relations, South — West University "Neophit Rilsky" — Blagoevgrad (Republic of Bulgaria, Sophia)

VASILIEV V. – Doctor in Economics, Lecturer, Deputy Dean of the Faculty of Law and History, South—West University Neophit Rilsky — Blagoevgrad (Republic of Bulgaria, Sophia), e–mail: valyo@law.swu.bg

Human resources management has changed considerably for the recent years. Crisis situations of various natures are the major factors of development of the science of management.

The subject of this article is the role of crisis and efficient human resources management in the modern organization and the specific role of internal communications. The authors prove that the strategy of internal communications should be an indivisible part of the PR-strategy and HR-strategy. Stages of strategy development and features of the communication audit in public institutions are revealed.

Keywords: human resources management; internal comminication; crisis; manager; strategy; strategic planning.

Стефанова Димитрина — доктор социологии, доцент, преподаватель кафедры связи с общественностью, и.о. администратора системы оценки и поддержки качества обучения, Юго-западный университет им. Неофита Рильского, адрес: 2700, Болгария, г. Благоевград, ул. Ивана Михайлова, д. 66.

Василев Валентин — доктор экономики, доцент, зам. декана факультета права и истории, Юго-Западный университет им. Неофита Рильского, адрес: 2700, Болгария, г. Благоевград, ул. Ивана Михайлова, д. 66, e-mail: valyo@law.swu.bg

I. О теоретических дилемах стратегического управления

Самые важные качества стратегии, по мнению исследователя Х.Минцберга[1], связанны с ясным взглядом в будущее, с концентрацией ресурсов и с балансированным управлением различными системами. Стратегический менеджмент системы поведения общественной организации в целом всегда ориентирован на реализацию миссии и достижение стратегических целей через рациональное использование ресурсов и развитие конкурентных преимуществ.

Фундаментальная концепция стратегического управления основывается на предположении, что стратегия может помочь реализации миссии организации, но, кроме того, оправдывает ее выбор. Безусловно, стратегическое управление основывается на убеждении, что отдельные стратегии необходимо интегрировать с миссией организации так, чтобы они взаимодействовали и дефинировали. Безусловно, в основе этих процессов находится один из стратегических ресурсов — эффективные коммуникации.

Следует отметить, что цели определяют ожидаемые результаты и сроки их достижения, но не уточняют способы и средства для достижения результатов. Программы же определяют направления для достижения главных целей через последовательность и алгоритм действий. Разработка стратегии является процессом, в ходе которого определяются миссии компании, анализируются внешние и внутренние факторы, влияющие на состояние и развитие организации, ставятся общие цели и выбирается корпоративная стратегия среди множества альтернативных стратегий.

Приложение стратегического подхода в государственной и общественной сферах обосновывается и специфичными целями государственного управления. «Публичное управление ориентированно больше к обслуживанию населения. Действия публичных органов мотивированы удовлетворением общественных интересов….»[2]

Развитие стратегии является процессом, который включает в себя анализ, сочетание интуитивного мышления менеджмента организации с результатами мониторинга и принятием стратегических решений. Стратегическими являются решения, которые делают ставку на перспективы развития предприятия и определяют его сегмент на рынке, разрабатывают его ресурсную основу с целью получения преимуществ перед другими конкурентами, что и обеспечивет долговременные успехи предприятия. Стратегия отличается целостностью и комплексностью, если она ориентирована на долгосрочность и основывается на запланированных действиях, организованном обучении, гибкости и созидательности.[3]

Такая многоплановость предполагает, что стратегия внутренней коммуникации должна быть неделимой частью PR–стратегии и HR–стратегии, которые в свою очередь являются неделимой частью целостной организационной программы и реализуемой политики. Она не является самоцелью, а необходима для решения конкретных проблем и обеспечения баланса между возможностями организации, требованиями внутренней политики и состоянием организационной среды.

При реализации стратегического плана проводится мониторинг краткосрочных и долгосрочных целей, которые подвергаются анализу и оценке. Для последовательного достижения целей разработываются индикаторы наблюдения и контроля. Индикаторы должны измерять кротчайший путь достижения целей и реального поэтапного прогреса на этом пути, согласованность с подцелями и задачами, поставленными в стратегическом плане. При установке индикаторов

---

[1] Mintzberg H. The rise and fall of Strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners, New York 1994; Mintzberg, H., The Rise and Fall of Strategic Planning, Prentice Hall — 1994.

[2] Арабаджийски Н. Държавно и публично управление, НБУ, София, 2014.— С.88.

[3] Тодоров П. Стратегия на медийното предприятие. — URL: http://media-journal.info/index.php?p=item&aid=38.

определяются ценности и какие перемены в этих ценностях будут получены во время выполнения деятельности, какие итоговые ценности нужно иметь в конце планированного периода. На этапе оценки PR— процесса устанавливаются и количественные и качественные индикаторы для оценки[1].

Цели стратегии развития внутренних коммуникаций и принципы, на которых основываются коммуникационные механизмы, должны быть указаны в политике организации. Ожидания сотрудников компании – получение информации о том, как они работают, где работают и почему они работают. Сотрудники стремятся к развитию своего професиональнализма при помощи усовершенствования своих навыков и умений, что будет способствовать увеличению их карьерных перспектив. И если человеческий ресурс достаточно глубоко вовлечен в деятельность общественной организации, сотрудники несут ответственность за принятие решений как выполнять свою работу на высоком уровне, соответствующем их компетенциям и генерировать идеи развития компании. И, конечно, менеджеры смогут принимать более результативные решения на основании ясного понимания ключевых вопросов на рабочем месте[2].

Следовательно, каждая публичная организация должна разработать собственную стратегию с учетом региональных особенностей, размера организации, специфики человеческого ресурса, созданных инновационных моделей.

Выбор стратегических концепций внутренних коммуникаций с большими трудностями реализуется в Болгарии. Этот факт можно обьяснить рядом обстоятельств (объективных и субъективных):

- исключительной динамикой внешней среды, которая является сложным и трудным объектом для прогнозирования;
- нехваткой адекватных управленческих знаний и умений по стратегическому управлению, включая в области внутренних коммуникаций;
- отрицательным психологическим настроем к процедурам по прогнозированию и планированию, глобоко насаждённым в периоде перехода от централизированной плановой к рыночной экономике;[3]
- отсуствием адекватного исследовательского теоретического массива, на который можно накладывать и добавлять новые управленческие инструменты;
- недостаточной организационной культурой в области знания прикладных аспектов внутренних коммуникаций в публичной администрации.

II. Этапы разработки стратегий для внутренней коммуникации.

В ходе разработки стратегий для внутренних коммуникаций можно выделить несколько этапов. Первый из них — исследовательский этап или методика для исследования и анализа компонентов для выработки плана эффективной внутренней коммуникации. Он включает в себя:

*Анализ внутренней аудитории ((*общественности) – *пассивные, активные, нейтральные.* Отношение людей к работе и качеству жизни, существующие в обществе традиции, нравы и обычаи, ценностный круг людей, образовательный и культурный уровень. PR—практика сегментации общественности включает и демографский и психографский подход.

Первый подход дает информацию о статистической картине общественности по таким характеристикам как возраст, пол, доход, профессия, социальная принадлежность, образование и

[1] Стефанова Д.Стратегически компоненти на PR-планирането УИ Неофит Рилски, Благоевград, 2011.—С. 147—148.
[2] Для большей информации см. Харвард Бизнес Скуул, Стратегия, Класика и стиль, София, 2008, С.34.—45; Харвард А. Бизнес Скуул, Стратегическое обновление, Класика и стиль, София, 2010.—С.95—111.
[3] Рибарска Е., Василев В. Управление на човешките ресурси в публичния сектор, Благоевград, 2009.—С. 25—26.

др., а второй описывает поведенческие модели среди данной аудитории общественности. Он очень полезен тем, что предоставляет сравнительные данные, показывающие сходства и различия во–первых, внутри сегментов общественности и во вторых, между двумя различными сегментами.

С другой стороны, характеристики, по которым анализируются общественные группы, .— это межличностные и личностные отношения, вера, мнения и другие оценки по отношению к объектам и ценностям. Включены и относительные показатели характерные для общего распознавания взаимных интересов и ситуационных переменных, которые связывают точно определенные индивиды в данной ситуации или объединяют их решением данной проблемы; то есть аудитория, в каком–то смысле является результатом специфической проблемы или ситуации, но не является носителем постоянных общих отличительных характеристик. Аудитория (общественность) — это группа людей, которую одна организация желает привлечь, чтобы повлиять на нее определенным способом [1]

Особое значение имеет профиль сотрудника общественной организации. Так, существует необходимость получения и другой информации, например: количество людей, занимающих лидеркские (или руководящие) позиции и каково их соотношение с остальной частью персонала? Каково отношение общественности к организации – уровень информированности и степень связанности и причастности; и как служащие поступают в определенных ситуациях и т.д.

Анализ необходимой информации и коммуникаций.

Необходимо сделать переоценку на уровне информированности служащих по отношению к: их прямым рабочим обязаностям, планам о развитии организации, понимание миссии и цели, информации, связанной с социальными льготами людей. Понимание коммуникационных нужд создает связь между людьми, а при общении также и потребность использования чувств и ожиданий, что дифилирует принцип партнерства.

Коммуникационный аудит.

Заключается в анализе информации коммуникационной проверке (коммуникационный аудит), документировании коммуникационного поведения, то есть способа, по которому организация коммуницирует со своей публичной средой.

Это требует прослеживания и оценки:

— вертикальной коммуникации – снизу вверх (от вышестоящих уровней) и сверху вниз;
— коммуникация между разными отделами;
— коммуникации «руководитель— подчиненный»;
— межличностные коммуникации в организации;
— неформальные коммуникации или каналы по распространению слухов. Этот коммуникативный канал нельзя недооценивать, потому что нередко он создает проблемы (при появлении слухов о сокращении персонала, предстоящих понижениях или повышениях в должности и др.). В некоторых случаях он может быть использован сознательно специалистами.[2]

Коммуникационный аудит ставит перед собой следующие задачи:

- рассматривает процессы реализации коммуникации между аудиториями общественности;
- подробно исследует сущность коммуникаций на данный момент;
- идентифицирует все упущения в ходе коммуникации;
- отслеживает коммуникационные каналы и частоту взаимодействия.

[1] Grunig J.E., Hunt T. Managing Public relations. Harcourt Brice Jovanovich Coll.Pub.,1984. — P.120.
[2] Стефанова Д. Стратегически компоненти на PR-планирането. УИ Неофит Рилски, Благоевград, 2011. — С.70— 71.

Первой и основной задачей коммуникационного аудита является идентификация слабых мест в процессе коммуникации и идентификация возможных проблем общественной организации. Это поможет идентифицировать области деятельности общественной организации, где существует необходимость принятия определенных решений или действий[1].

Существует несколько способов для исследования коммуникаций общественной организации: количественные исследования, которые помогают понять итоговые результаты, качественные исследования (обстоятельные интервью и фокус—группы) подсказывают почему это получается, а контент—анализ (анализ содержания) исследует письменный материал на наличие или присуствие ключевых сообщений, которые помогают достижение коммуникационных целей общественной организации.

Кроме того, необходимо ответить на ряд вопросов. Например: «Какова организационная структура общественной организации? Какие коммуникационные средства используются в общественной организации? Является ли коммуникация в общественной организации двусторонней или нет?».

Поэтому необходимо проводить:

- обзор законодательства;
- обзор и анализ стратегических документов для развития публичной организации;[2]
- анализ разработанных мотивационных моделей;[3]
- анализ или разработку подходящей организационной культуры с ее системой ценностей, обычаями, традициями, стилем поведения, языком, утвержденными ритуалами и церемониями;
- анализ внутренних конфликтов и их разрешение – число, периодичность, участники;
- анализ общественной организации – сильных и слабых сторон общественной организации, то есть анализ сегодняшнего состояния организации, стратегического – реальная оценка возможностей и опасностей, которые обусловлены окружающей средой в аспекте выполнения поставленных целей, конкретные задачи и путь от настоящего к будушему положению для достижения целей[4] и пересмотр миссии и ценностей общественной организации.

III. Этап планирования

В процессе планирования заложены ответы на вопросы, в том числе какими являются цели внутренней организационной коммуникации общественной организации и что нужно сделать, чтобы достигнуть их. В процессе планирования основными предпосылками являются анализ и оценка первого этапа.

На этом этапе совершаются следующие деятельности: ясное формулирование целей внутренней коммуникации, определение и возложение задач. В свою очередь, задачи могут быть формулированы в следующих направлениях:

---

[1] Так, например, заслуживает внимательного отношения задача продумать на этом этапе возможности для использования так называемых “стратегических карт“. Больше об этой идее см. Каплан Р., Нортън Д. „Стратегически карти“, Класика и стил, София. — 2006.

[2] Важным элементом здесь является и изучение и приложение инструментария по управлению качества в общественной организации и публичной администрации. См. Институт по публична администрация, — http://ipa.government.bg/bg/ publikacii_na_ipa; Кацамунска, П., Инструменти за повишаване на качеството на услугите в публичната адиминистрация, УНСС, сборник, Инструменти за повишаване на качеството на публичните услуги, 2014. — С.130.

[3] Смотри: Василев В. Съвременни мотивационни техники и приложението им в публичната администрация. България: ЮЗУ “Неофит Рилски“, Благоевград, 2010, Рибарска Е., Василев В. Управление на човешките ресурси в публичната сфера. България: Бон, — 2009.

[4] Василев В. Теория на управлението, Благоевград, 2013. — С. 52.

– разработка принципов, ясных ролей и параметров ответственности за внутреннюю коммуникацию – связанные с разработкой оперативного документа, который должен расписать принципы и политику внутренней коммуникации общественной организации;

– организация специальных событий, скрепляющих связь менеджмент – персонал (организация периодических встреч всего персонала, день открытых дверей, организация «круглых столов» и тиймбилдинга, размещение сообщений генерального директора в фирменном блоге, интранет сеть и информационный бюллетень и др.);

– разработка перечня правил коммуникаций общественной организации для управления во время кризиса (письменное документирование действий во время кризисных ситуаций и определение должностных лиц);

– обзор эффективности электронной системы документооборота. Важным акцентом здесь являются специфические моменты, связанные с защитой личных данных[1], конфиденциальность информации, адаптированная к техническим параметрам в коммуникационном и PR— процессе[2]

– оптимизация процесса доступа к информации членам публичной организации, которая необходима для улучшения их работы (обзор возможностей получения информации всеми сотрудниками). Каждое должностное лицо должно быть ознакомлено со своим трудовым договором, с должностной характеристикой, перечнем правил внутренней трудовой дисциплины, коллективным трудовым договором публичной организации и другими нормативными документами, обеспечивающими:

– создание открытой обратной связи;

– разработку системы аттестации и мотивации; а также процедур и правил, обучения;

– корпоративная социальная ответственность общественной организации – направленная на развитие человеческого ресурса;

– выбор коммуникационного стиля общественной организации;

– выбор содержания коммуникационных посланий;

– выбор самых релевантных средств коммуникации;

– подготовка оперативного/тактического плана действия;

– обеспечение контроля;

– определение ресурсного обеспечения и бюджета.

IV. Выполнение планов

Основная часть реализации запланированных этапов и действий. Существует возможность возникновения препятствий или того, что сотрудники общественной организации не успеют понять идею и перспективы, которые несут с собой инновационные методы и не успеют реализовать их качественно. Кроме того, существует вероятность нехватки определенных ресурсов – человеческого и финансового, а также вероятность непонимания со стороны руководства эффективности реализуемых мероприятий.

V. Мониторинг и оценка

Желательно на каждом из этапов проводить мониторинг, чтобы своевременно вносить необходимые коррективы в способы выполнения программ. Текущий мониторинг играет особо важную роль в долгосрочных стратегиях, которые реализируются в несколько этапов. Осуществление каждого следующего шага может сопровождаться мониторингом, оценкой деятельности и результатами предыдущих этапов. Это позволяет оценить результаты и

[1] Белова-Ганева Г. Актуални тенденции в защитата на правата на човека, Класик дизайн, София. —2013. — С.162.
[2] Ангелова С. Измерения на онлайн PR, ЮЗУ „Неофит Рилски“, Благоевград, 2011, — С. 66—77.

идентифицировать основные проблемные зоны, когда это необходимо, а также сделать рекомендации по реализации осуществляемых инициатив.

Оценка эффектов должна быть качественной и ее можно проводить методом исследования: доли людей, которые поменяют свое мнение и отношение, доли людей, которые поменяют свой настрой, доли людей, которые имеют желанное поведение, доли людей, которые повторяют определенное поведение. Оценка эффективности необходима и для отчета соотношения между затраченными ресурсами и результатом. База полученных оценок сохраняется и может служить в дальнейшем для вероятного корректирования дальнейших действий.

В заключении, отметим, что программы внутренние коммуникации представляют собой стратегические интервенции как со стороны тех, кто их планирует, так и со стороны самой общественной организации, которая несет ответственность за все происходящее. Несомненно, надо учесть и тот факт, что члены одной общественной организации являются представителями доброй воли перед обществом и фактором в процессе формирования общественного мнения о данной организации. Это нужно отметить как еще одно доказательство того, что стратегическое планирование не только необходимо, но и обязательно.

Коммуникация не может быть эффективной только из—за своего удовлетворительного внешнего вида или из—за факта, что материалы хорошо написаны. Коммуникация эффективна, когда она воздействует на аудиторию в целях организации и это воздействие может быть продемонстрировано.

Осуществление связи с организационными целями, которое приводит к мотивации, к организационному успеху является главной целью каждой внутрикоммуникационной стратегии.

Разработкой внутренней коммуникационной стратегии каждая публичная организация может достигнуть и следующие цели, которые принесут свой синергетический эффект.

Публичная организация сумеет объединить действительно способных и талантливых людей, в которых она инвестировала:

- создание бренда общественной организации (Employer Branding);
- психологические аспекты как идентичность, признание, принадлежность;
- выработка эффективной социальной ответственности с помощью сотрудников общественной организации .

Представленные соображения импонируют подходящим способом идее известного практика в области эффективных коммуникационных процессов Стивена Кови – «Самое важное — поддерживать самое важное»[1]. Мы убеждены, что развитие стратегического подхода в коммуникационных процессах в общественных организаций – именно тот самый необходимый элемент современной, ориентированной на результат, и с развивающимися внутренними механизмами для своих служащих, общественных организации. Фокус на внутренние коммуникации, по нашему мнению, даст конкурентное преимущество общественной организации и поможет ее развитию.

Библиография / References:

1. Ангелова Сл. Измерения на онлайн PR, ЮЗУ Неофит Рилски, Благоевград, 2011.
2. Арабаджийски Н. Държавно и публично управление, НБУ, София, 2014.
3. Белова—Ганева Г. Актуални тенденции в защитата на правата на човека, Класик, София, 2013.
4. Василев В. Съвременни мотивационни техники и приложението им в публичната администрация. България: ЮЗУ Неофит Рилски. Благоевград, 2010.
5. Василев В. Теория на управлението, Благоевград, 2013.

[1] Кови Ст., 8-ят навик, Кибеа, София, 2012, стр. 16 и следующие.

6.Рибарска Е., Василев В. Управление на човешките ресурси в публичния сектор, Благоевград. 2009.

7.Засурский Ив. PR—стратегия Рамблера. РОЦИТ, 2002 — http://www.rocit.ru/analyst/index.php?id=22652

8.Каплан Р., Нортън Д. Стратегически карти, Класика и стил, София, 2006.

9.Кацамунска П. Инструменти за повишаване на качеството на услугите в публичната администрация, УНСС, сборник, Инструменти за повишаване на качеството на публичните услуги, София, 2014.

10. Кови Ст. 8—ят навик, Кибеа, София, 2012.

11. Марин Н. Юрисдикция на Съда на Европейския съюз в пространството на свобода, сигурност и правосъдие. България: Университетскко издателство Неофит Рилски, Благоевград, 2011.

12. Станин, М. Обекти на правната действителност, Благоевград, 2009.

13. Скуул Стратегическо обновление, Класика и стил, София, 2010.

14. Стефанова Д. Стратегически компоненти на PR—планирането УИ Неофит Рилски, Благоевград, 2011.

15. Тодоров П. Стратегия на медийното предприятие, http://media—journal.info/index.php?p=item&aid=38.

16. Харвард А Бизнес Скуул. Стратегия, Класика и стил, София, 2008.

17. Grunig J.E., T.Hunt. Managing Public relations. Harcourt Brice Jovanovich Coll.Pub.,1984.

18. Mintzberg H.: The rise and fall of Strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners, New York, 1994.

1. Angelova, Sl. (2011) Izmerenija na onlajn PR, JuZU Neofit Rilski, Blagoevgrad, 2011.
2. Arabadzhijski ,N.(2014) Drzhavno i publichno upravlenie, NBU, Sofija.
3. Belova—Ganeva, G. (2013) Aktualni tendencii v zashhitata na pravata na choveka, Klasik, Sofija, 2013.
4. Vasilev, V. (2010) S#vremenni motivacionni tehniki i prilozhenieto im v publichnata administracija. B#lgarija: JuZU Neofit Rilski. Blagoevgrad.
5. Vasilev, V. (2013) Teorija na upravlenieto, Blagoevgrad.
6. Ribarska, E., Vasilev V. (20090 Upravlenie na choveshkite resursi v publichnija sektor, Blagoevgrad.
7. Zasurskij ,Iv. (2002). PR—strategija Ramblera. ROCIT, http://www.rocit.ru/analyst/index.php?id=22652.
8. Kaplan, R., Norton, D.(2006) Strategicheski karti, Klasika i stil, Sofija.
9. Kacamunska, P. (2014) Instrumenti za povishavane na kachestvoto na uslugite v publichnata administracija, UNSS, sbornik, Instrumenti za povishavane na kachestvoto na publichnite uslugi, Sofija.
10. Kovi, St. (2012) 8—jat navik, Kibea, Sofija.
11. Marin, N.(2011) Jurisdikcija na Soda na Evropejskija s#juz v prostranstvoto na svoboda, sigurnost i pravos#die. B#lgarija: Universitetskko izdatelstvo "Neofit Rilski", Blagoevgrad.
12. Stanin, M. (2009)Obekti na pravnata dejstvitelnost, Blagoevgrad.
13. Skuul, (2010) Strategichesko obnovlenie, Klasika i stil, Sofija.
14. Stefanova, D. (2011) Strategicheski komponenti na PR—planiraneto UI Neofit Rilski, Blagoevgrad.
15. Todorov ,P. Strategija na medijnoto predprijatie, http://media— journal.info/index.php?p=item&aid=38.
16. Harvard, A. (2008) Biznes Skuul. Strategija, Klasika i stil, Sofija.
17. Grunig, J.E., Hunt, T. (1984) Managing Public relations. Harcourt Brice Jovanovich Coll.Pub.,1984.
18. Mintzberg, H. (1994) The rise and fall of Strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners, New York.