

ТЕНДЕНЦИИ ВЪВ ВЪТРЕШНИТЕ КОМУНИКАЦИИ

Николай Кънчев

ЮЗУ „Неофит Рилски“ – Благоевград

Резюме. Светът на корпоративните комуникации активно започна да използва нови технологии, за да разпространява ефективно посланието на организацията до заинтересованите публики – както вътрешни, така и външни. 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.

Ключови думи: интранет; ефективност; ползи; корпоративни комуникации; комуникация

Благодарение на бързината на предаване и разпространяване на съобщението, на своята достъпност и гъвкавост новите технологии променят и начина на работа на служителите в сферата на корпоративните комуникации. Широкият набор от технологични инструменти, използвани за комуникация, включва: електронна поща, видеоконферентна връзка, социални медии, блогове, вътрешна корпоративна мрежа, корпоративен уебсайт, вътрешни кратки съобщения. Предложенията за софтуер, чрез който да се управляват новите комуникации, са стотици. Но едва ли има екип, занимаващ се с корпоративни комуникации, който е в състояние да се справи с ползването на няколко различни приложения, нито служители, които биха искали непрекъснато да следят няколко екрана.

Изминалите две години показаха на света колко лесно могат да бъдат разрушени одобрени планове и прогнози. тенденции, заложили за годината. Екипът на Workstories¹⁾ провежда проучване в сферата на вътрешните комуникации сред експерти от цял свят. След анализ на опита и мненията на 15 водещи компании са установени следните тенденции, които могат да се превърнат в структуроопределящи при изграждането на корпоративната култура и избора на правилните ИТ инструменти за управление на персонала.

100% дигитални. 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. Преминаването към подобен режим на работа не само е спасило бизнеса на редица организации, но е довело до повишаване на ефективността. През 2020 г. по редица данни на JD Edwards, работещите от разстояние служители са с 20 – 25% по-продуктивни от колегите си в офиса; American Express отчита 43% по-висока производителност от разстояние; Compaq увеличава производителността си с 15 – 45% благодарение на дистанционния режим. Това става възможно благодарение на по-малкото почивки през работния ден и цялостното повишаване на удовлетвореността на персонала.

Всички са онлайн. 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. Негативът е, че оцеляват само тези, които успеят да трансформират процесите си и да се адаптират към онлайн средата. Хората вече не само работят, но и се забавляват онлайн. Курсове по готварство, виртуални казина или комбинации от немислими преди това стилове са напълно достъпни, без да се напуска домът. Дори на Дядо Коледа му се наложи да премине онлайн, поздравявайки през социалните мрежи децата по света.

Разнообразие, равенство, приобщаване. Изминалите две години показаха фокуса на големи компании върху развитието на културното многообразие сред служителите си. Intel например обяви многообразието и приобщаването като една от основните цели на програмата си за развитие RISE 2030. Тези, които досега не са имали достъп до висококвалифицирани позиции, вече получават шанс да работят в най-големите световни компании от своя дом.

Ангажиран екип. Според изследване на Harvard Business Review, 92% от ръководителите на организации смятат че ангажираните служители работят по-добре, което повишава успеха на техните екипи и резултатите на организациите им. Ангажираността се основава на доверие, почтеност, ангажираност и редовна комуникация. Тя е полезна не само за служителите по отношение на мотивация и възприемане на работното място, но и за цялостните бизнес резултати на организацията. Особена важност придобива измерването на ангажираността – това помага за обединяване на екипа дори и когато работи онлайн. Истинско предизвикателство е да се поддържа физическото и психическото здраве на служителите, да се осигури ефективен тимбилдинг и да се постигне максимална мотивация.

Иновациите са от ключово значение. Идеи, които привличат вниманието на медиите, свързват виртуалното и физическото пространство, ангажи-

рат служителите и укрепват корпоративната култура, са по-важни от всякога. Пазарът на ИТ продукти и услуги за управление на персонала нараства главоломно, проблем е по-скоро изборът на правилния инструмент/технология. Този избор може да бъде направен въз основа на преценка на основните проблеми, ресурсите, които сме готови да инвестираме в развитието на корпоративната култура, както и на база на проучване сред служителите. 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. Такива програми са например Microsoft Teams, Discord, Google Workspace.

Големият брат ви наблюдава. Според проучване на Deloitte служителите прекарват около 25% от работното си време в дейности, свързани с личния им живот – проверяват мейли, браузват новини и онлайн магазини, чатят в социални мрежи. 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. И какво може да контролира една организация, без да нарушава сигурността на личните данни и неприкосновеността на личния живот.

Силата на данните. Все повече показатели за управление на човешките ресурси ще участват при вземането на ключови бизнес решения и бъдещи прогнози. Анализът на данните помага и при разработването на стратегии за задържане на таланти. Работа на специалиста е да избере ключовите показатели въз основа на сферата на дейност на организацията, броя на служителите и собствената си експертиза. Важни индикатори са текучество на служителите, ефективност, ангажираност, разходи за придобиване и обучение на таланти, степен на задържане на таланти и други. Важна е и методиката за оценяване – колкото по-проста и лесна за интерпретация е, толкова по-адекватни ще бъдат взиманите решения.

Вътрешни корпоративни мрежи (интранет)

Вътрешната корпоративна мрежа (интранет), или решението за цифрово работно място, е инструмент номер едно за бизнес комуникация, на който разчитат проспериращите организации. 85% от компаниите разполагат с интранет софтуер за организация и споделяне от страна на служителите. Всяка организация се нуждае от място за достъп до централизирано съдържание и данни, вътрешно достъпни за организацията. Тази тенденция се влияе от пре-

димствата на социалните медии, напредването на технологиите в мобилните устройства и ръста на служителите, ангажирани с работа от разстояние. Вътрешната корпоративна мрежа дава постоянен достъп и обща среда за всички вътрешни комуникации, документи и служители.

Съвременната вътрешна корпоративна мрежа осигурява различни по вид и предназначение информационни потоци – формални и неформални събития, известия, блогове, канали за комуникация. Основната ѝ функция е да осигурява различни „инструменти“ за ефективната работа на служителите на организацията. Вътрешната корпоративна мрежа се опитва да достави корпоративно съдържание включително чрез функционалности, познати от социалните медии – освен по-удобен и познат начин за общуване това позволява и осъществяването на двупосочна комуникация, подобрява организационната култура и повишава чувството за принадлежност към една общност.

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 широкообхватни мрежи (WAN) (Richardson & Schoultz 1991). Много 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. С уговорката, че докато вътрешната корпоративна мрежа (интранет) е ограничена до служителите на организацията, екстранет може да бъде достъпен и от клиенти, доставчици или други одобрени страни (Callaghan 2002). По аналогичен начин може да бъде използван и софтуер за измерване на трафика и проследяване на активността.

Освен за предоставяне на различни инструменти за улесняване на работата в групи, достъп до корпоративни директории, инструменти за управление на продажбите и взаимоотношенията с клиентите, управление на проекти и др., вътрешната корпоративна мрежа се използва и като платформа за подобряване на корпоративната култура. Обсъждането на важни теми или проблеми във вътрешен форум може да генерира идеи в областта на управлението, производителността, качеството и други въпроси, свързани с дейността на организацията.

Поради обхвата и разнообразието на съдържанието и броя на системните интерфейси структурата на вътрешната корпоративна мрежа на много организации е по-сложна от съответните им публични уебсайтове.

Предимства на интранет средата

Бизнес процеси. 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.

Подпомагайки бизнес процесите и засилвайки сътрудничеството и споделянето на знания между служителите, вътрешната корпоративна мрежа осигурява възвръщаемост на инвестициите чрез подобряване на бизнес процесите.

Управление на знанията. Това е подход, използван в организациите за идентифициране, създаване, разпространение и осигуряване на възможност за придобиване на нови знания и опит. Като цяло, подобни бази с информация са интелектуална собственост (често смятана за най-важния актив) на организацията. Управлението на интелектуалните активи е също толкова важно както управлението на финансите, притежаваните брандове и човешките активи на организацията. В тази група могат да бъдат присъединени също голям брой документи – справки, бизнес прогнози, процедури, политики, формуляри, презентации, стратегически документи и други. Документооборотът може проследимо да се извършва чрез вътрешната корпоративна мрежа на организацията при разработена подходяща информационна архитектура, даваща възможност на служителите да запазват и маркират своите документи по начин, позволяващ по-нататъшна проследимост и търсене по ключови думи/тагове или тема. Управлението на документите, управлението на съдържанието и функционалността за търсене са ключови функционалности на вътрешната корпоративна мрежа.

Сътрудничество. Необходимо е поне двама служители или организации, да работят заедно за постигане на общи цели чрез споделяне на знания или учене. 1/3 от цялостното представяне на една организация се определя от нейната способност за сътрудничество. Вътрешната корпоративна мрежа (интранет) и екстранет могат да помогнат за улесняване на сътрудничеството чрез:

поддържане на актуална директория на персонала, която позволява на служителите да знаят с кого да се свържат и за какво;

– достъпност на инструменти за електронна комуникация, включително блогове;

– наличие на инструменти за електронни и видео конференции;

– достъпност до инструменти за управление на сътрудничеството, като календари, системи за управление на проекти, електронни таблици.

Управление на промените. По същността си това е набор от процеси, подбрани да осигурят прилагането по организиран и систематичен начин на планираните промени в организацията. Управлението на промените включва също дейности по комуникация и обучение. Бизнес проучване разглежда 40 големи проекта и изследва ефекта на програмата за управление на промените върху възвръщаемостта на инвестициите в проекта (Return of Investments – ROI)

(Petouhoff, Chandler & Montag-Schmaltz 2006, 402 – 418). Проучването измерва възвръщаемост на инвестициите в размер на:

- 143%, когато добре структурираната програма за управление на промените е част от цялостната стратегия;
- 35%, когато стратегията за управление на промените е слаба, или въобще няма такава.

11-те най-неуспешни компании в проучването са имали лоша система за управление на промените, което се изразява в следното:

- липса на ангажираност и проследяване от страна на висшето ръководство;
- неадекватни умения за управление на проекти сред мениджърите на средно ниво;
- липса на обучение и създаване на обръкване сред служителите на първа линия.

11-те най-успешни компании в проучването са имали отлични програми за управление на промените, защото:

- в осъществяване на проекта са участвали всички висши и средни ръководители и служители от първа линия;
- отговорностите на всички са били ясни;
- причините за проекта са били разбрани и приети в цялата организация.

Като цяло, заключението е, че проектите с адекватни програми за управление на промените постигат или надхвърлят целите в 88% от случаите, докато проектите с лоши програми за управление на промените постигат, или надхвърлят целите само в 17% от случаите (Petouhoff, Chandler & Montag-Schmaltz 2006, 422 – 425).

В тази връзка, следва да се отбележи, че вътрешната корпоративна мрежа може да бъде 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.

Нови идеи и подобрения. Ученето през целия живот и неформалното образование вече са част от оценяването и подобряването на бизнес и производствените процеси с оглед на тяхната ефективност и гъвкавост. Непрекъснатите подобрения се смятат за ключови за повишаване на качеството при намаляване на разходите. Най-известната философия в тази област – японската Кайзен, включва в процесите служители от всички нива на организацията. Кайзен може да се прилага както индивидуално, така и от по-малки или големи групи. Ако трябва да приложим възможностите на вътрешната корпора-

тивна мрежа в подкрепа на Кайзен, то това може да стане чрез улесняване на хората да подават и управляват предложения и идеи; възможност за всеки да преглежда и обсъжда идеи за подобрения във всички части на организацията; предоставяне на платформа, която позволява да се реализират всички инициативи за подобрение и след това да се съобщават на правилните служители в правилното време.

Портал за данни и приложения. Много организации разполагат със структурирани данни (складови наличности, данни за клиенти, цени по сегменти и др.) и приложения. Тези информационни ресурси невинаги се използват пълноценно – най-често заради незнание на служителите за съществуването им, незнание как да бъдат достъпвани, или липса на информация кога и защо трябва да използват данните или приложенията. Вътрешната корпоративна мрежа може да бъде портал към тези данни и приложения, като осигурява контекст и насоки за потребителите към адекватните ресурси. За целта е необходимо да бъдат разработени ясни указания за ползване и връзки към различните ресурси.

Ангажираност на служителите. Ангажираността на служителите е своеобразна емоционална връзка, която изпитват към организацията и която влияе позитивно на приноса му и ангажираността в работата, която изпълнява. Съществуват редица изследвания, показващи права пропорционалност между високите нива на ангажираност и резултатите на индивидуално и екипно ниво – лоялност, намаляване на текучеството, повишаване на производителността, подобрена работа с клиенти, запазване на таланти. Въпреки че разликите варират в различните проучвания, високо ангажираните служители превъзхождат своите неангажирани колеги с 20 – 28 процентни пункта (Soldati 2007).

Проучванията са установили няколко фактора за подобряване на ангажираността на служителите:

- по-добри вътрешни комуникации – наясно ли са служителите какво се случва в организацията и защо;
- доверие и почтеност – как комуникират мениджърите и доколко изпълняват обещанията си;
- удовлетвореност от организацията – има ли самочувствие служителят за това, че е част от организацията;
- идентифициране на връзката между резултатите на служителите и резултатите на организацията – доколко разбира служителят начина, по който неговата работа допринася за резултатите на организацията;
- възможности за кариерно развитие – какви са бъдещите възможности;
- развитие – полагат ли се усилия за развитие на уменията на служителя.

Вътрешната корпоративна мрежа предоставя среда и за поддържането на блог и на раздел с новини. Възможността за връзка с мениджмънта чрез форуми и блогове подобрява доверието; кариерното израстване, възможностите за

обучение и свободните работни позиции могат да бъдат обявявани в специален раздел; новините и журналистическите публикации за успеха на организацията могат да се представят онлайн.

Ползи за околната среда. Световните споразумения за опазване на околната среда (Протоколът от Киото, Парижкото споразумение относно изменението на климата, Европейският зелен пакт) установяват обвързващи ангажименти за намаляване на емисиите на парникови газове. За някои индустрии е задължително да намалят въглеродния си отпечатък, докато за други това е доброволно. Вътрешната корпоративна мрежа е в добра позиция да играе ключова роля в много организации за намаляване на въглеродните емисии – например чрез значимо намаляване на хартиения документооборот, автоматизиране на бизнес процесите, възможността за видеосрещи или възможността за работа от разстояние (намалена нужда от офис пространство, или пътуване).

Планиране и организация

Големите организации разбират стратегическото значение на вътрешната корпоративна мрежа и отделят значителни ресурси за планирането и внедряването ѝ. Планирането включва определяне на предназначението и целите на вътрешната корпоративна мрежа (Wright 2009), определяне на лицата/отделите, отговорни за внедряването и управлението, разработване на функционални планове, оформление на страниците и дизайн.

Отговорните за внедряването и функционирането на вътрешната корпоративна мрежа са хората, които трябва да изработят графици за постепенна миграция на съществуващите системи към интранет средата, без да се нарушава дейността на организацията или да се компрометира сигурността на данните. Важно е също да се гарантира, че новата система не нарушава някой от действащите регламенти, включително Регламента за защита на личните данни (GDPR). Важна е и преценката кой и как ще въвежда новите и ще актуализира съществуващите данни – служители на организацията или ще се делегират отговорности на външен подизпълнител. Тази преценка зависи от това кой и къде поддържа системите за управление на съдържанието, етични аспекти, конфиденциалност, функционалности, които трябва да бъдат поддържани.

Добре е 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. Реалното внедряване би включвало стъпки като постигане на съгласие от страна на висшето ръководство (Ward 2019), провеждане на бизнес анализ и определяне на информационните потребности. От техническа гледна точка следва да се осигури едновременно инсталиране и активиране на уеб сървър и мрежата за достъп, необходимите потребителски приложения, документната рамка на

съдържанието. В тестовите на системата трябва да се включат и крайни потребители – така ще се избегнат голям брой последващи „кръпки“. Включването на външни за екипа по планиране тестващи ще повиши и познаваемостта и доверието към вътрешната корпоративна мрежа. Необходимо е да бъде предвиден и инструментариум за текущо измерване и оценка, включително чрез сравнителен анализ с други услуги на организацията.

Ако можем да обобщим в няколко реда ползите от вътрешната корпоративна мрежа, ще посочим следните.

- 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.

БЕЛЕЖКИ

1. Workstories е интерактивна платформа за дигитално управление и координиране на информационното съдържание. <https://workstories.live/en/blog/7-trends-in-corp-comms-for-2021>

REFERENCES

- CALLAGHAN, J., 2002. *Inside Intranets & Extranets: Knowledge Management AND the Struggle for Power*. London: Palgrave Macmillan, p. 155 – 157. ISBN: 0-333-98743-8
- PETOUHOFF, N., CHANDLER, T. & MONTAG-SCHMALTZ, B., 2006. The Business Impact of Change Management. *Graziadio Business Review*. 9(3), 402 – 418.

- RICHARDSON, C. & Schoultz, M., 1991. Formation flight system design concept. *Proceedings of 10th Digital Avionics Systems Conference*, 18 – 25.
- SOLDATI, P., 2007. Employee engagement: What exactly is it? *Management Issues* [online]. Available on: <https://www.management-issues.com/opinion/4008/employee-engagement--what-exactly-is-it/>
- WARD, T., 2019. Planning: An Intranet Model for success Intranet. *Prescient Digital Media* [online]. Available on: <https://www.prescientdigital.com/articles/intranet-articles/intranet-planning-an-intranet-model-for-success>
- WRIGHT, A., 2009. *8 good business reasons for having an intranet (tips for writing an intranet business case)*. CIBA Solutions. Available on: <https://cibasolutions.typepad.com/wic/2009/06/7-tips-for-writing-a-business-case-for-an-intranet-update.html>

TRENDS IN INTERNAL COMMUNICATIONS

Abstract. The world of corporate communications has actively begun to use new technologies to effectively disseminate an organization's message to interested audiences - both internal and external. Unlike everyday communication, corporate communications puts this process on a more professional (and commercial) basis, thereby controlling the organization's media relations, crisis communication, communication with external audiences, with investors, and internal communication between managers and staff.

Keywords: intranet; effectiveness; benefits; corporate communications; communication

✉ **Nikolay Kanchev, PhD student**

Web of Science Researcher ID: M-9574-2019

ORCID iD: 0000-0003-4376-6260

South-West University "Neofit Rilski"

Blagoevgrad, Bulgaria

E-mail: niki.kanchev@gmail.com