

Internal Communication Standards as a Tool for Organizational Management and Trust

Petya Stefanova

Department of Communication and Audiovisual Production, Faculty of Journalism and Mass Communication, Sofia University "St. Kl. Ohridski"

Стандарти за вътрешна комуникация като инструмент за организационно управление и доверие

Петя Стефанова

Катедра Комуникация и аудиовизуална продукция, Факултет по журналистика и масова комуникация, Софийски университет „Св. Кл. Охридски“

Author Note

Petya Stefanova  <https://orcid.org/0009-0002-6804-8695>

The author has no known conflict of interest to disclose.

Correspondence concerning this article should be addressed to Petya Stefanova, Department of Communication and Audiovisual Production, Faculty of Journalism and Mass Communication, Sofia University "St. Kl. Ohridski", 1000 Sofia, 49 Moskovska Str., Bulgaria, Email: petyasteff@yahoo.com

Бележки за автора

Петя Стефанова  <https://orcid.org/0009-0002-6804-8695>

Авторът няма конфликт на интереси.

Кореспонденцията, свързана с тази статия, да бъде адресирана до Петя Стефанова, Катедра Комуникация и аудиовизуална продукция, Факултет по журналистика и масова комуникация, СУ „Св. Климент Охридски“, Email: petyasteff@yahoo.com

Abstract

In the context of dynamic social and technological transformations, internal communication has emerged as a key factor for the effective functioning of modern organizations. This article examines the role of internal communication standards as a strategic instrument for improving management processes. It outlines theoretical approaches to internal communication and communication management, with a particular emphasis on the importance of standardized communication practices for enhancing managerial transparency, ensuring efficient information exchange, and fostering employee engagement. The study draws on examples from institutional and corporate practice, as well as findings from an empirical survey conducted among employees across various organizations in Bulgaria. The results indicate that the presence of clearly defined communication rules, procedures, and channels contributes to more effective management of organizational processes and strengthens trust between leadership and employees.

Keywords: internal communication, communication standards, organizational management, organizational trust, organizational culture, corporate communications

Резюме

В условията на динамични социални и технологични трансформации вътрешната комуникация се утвърждава като ключов фактор за ефективното функциониране на съвременните организации. Настоящата статия разглежда ролята на стандартите за вътрешна комуникация като стратегически инструмент за подобряване на управленските процеси. Представени са теоретични подходи към вътрешната комуникация и комуникационното управление и е поставен акцент върху значението на стандартизираните комуникационни практики в организациите за прозрачността на управлението, ефективния обмен на информация и ангажираността на служителите. В изследването са използвани примери от институционалната и корпоративната практика, както и резултати от емпирично проучване сред служители от различни организации в България. В статията се твърди, че наличието на ясно формулирани комуникационни правила, процедури и канали допринася за по-ефективно управление на организационните процеси и за укрепване на доверието между ръководството и служителите.

Ключови думи: вътрешна комуникация, комуникационни стандарти, организационно управление, организационно доверие, организационна култура, корпоративни комуникации

ARTICLE INFO:

Original Article

Received: 10, 03.2026

Revised: 15, 03.2026

Accepted: 30, 03.2026

Стандарти за вътрешна комуникация като инструмент за организационно управление и доверие

Въведение

Съвременните организации функционират в среда, която се отличава с интензивно развитие на комуникационните технологии, засилена дигитализация и ускорен обмен на информация. Тези процеси влияят съществено върху начина, по който се осъществяват комуникационните взаимодействия както между организациите и техните публики, така и вътре в самите организации.

Изграждането и поддържането на устойчиви взаимоотношения със служители, клиенти, акционери и други заинтересовани страни е определящо за успешната работа на всяка структура.

В този контекст общуването с вътрешните публики е ключов компонент от общия комуникационен процес, тъй като осигурява координацията на дейностите в рамките на организацията, създава условия за по-голяма прозрачност, повишава мотивацията и укрепва чувството за отговорност у служителите.

Вътрешната комуникация като управленски ресурс

Проф. Любомир Стойков дефинира ефективната вътрешна комуникация като „комуникациите между индивиди и/или групи на различни нива и в различни области на специализация, които са предназначени да проектират и подобрят организациите, да внедрят идеи и да координират ежедневните дейности” (Stoykov, 2010).

Както уместно изтъква проф. Юлиана Попова, автор на ръководство по организационна комуникация, ефективната организационна комуникация създава условия за по-добро взаимодействие между членовете на организацията и допринася за успешното функциониране на управленските процеси (Popova, 2010).

Изследователският принос на проф. Стойков по темата анализира задълбочено критериите и гаранциите за успешната комуникация в предприемаческата и мениджърската дейности. Според него тя следва да обслужва главните цели на бизнеса, като допринася за предаването и приемането на информацията по възможно най-убедителен и разбираем начин. Комуникационните практики в организациите са тясно свързани с изграждането на корпоративна култура и организационна идентичност. Не могат да постигнат успех в предприемаческата сфера мениджъри, които не знаят как да общуват, препъват се пред комуникационните бариери или сами издигат такива препятствия. (Stoykov, 1995; 2010).

В този смисъл стандартизирането на вътрешните комуникационни процеси може да допринесе за по-ясно формулиране и утвърждаване на организационните ценности.

Стандарти за комуникация и ефективност на управлението

Емпирични наблюдения показват, че организациите, които възприемат вътрешната комуникация като стратегическа функция, постигат по-висока степен на координация и адаптивност. Прецизно дефинираните правила създават предвидима комуникационна среда, която улеснява взаимодействието между служителите и управлението.

В този контекст стандартите за вътрешна комуникация не са просто административен инструмент, а механизъм за управление на организационното поведение.

Те могат да включват различни елементи, като комуникационни политики, процедури за обмен на информация, правила за използване на комуникационни канали, механизми за обратна връзка и вътрешни комуникационни платформи.

Въпреки важността на този процес, изследванията върху стандартизацията на вътрешната комуникация все още са сравнително ограничени, особено в контекста на българските организации. Поради това анализът на ролята ѝ представлява важен принос към развитието на научните изследвания в областта на организационната и корпоративната комуникация.

Натрупаният както теоретичен, така и практически опит показва, че комуникационните дефицити могат да доведат до сериозни организационни проблеми.

Комуникационни практики и доверие в организационна среда

Съвременните изследвания се фокусират върху решаващата роля на вътрешната комуникация при управление на организационни кризи и процеси на трансформация. Според проф. Денис Туриш от Университета в Съсекс, Великобритания, неуспехите в управлението често са резултат от неефективни комуникационни процеси, които възпрепятстват достигането на критична информация до вземащите решения (Tourish, 2009).

Един от най-често цитираните примери в глобален мащаб отвежда към кризата в НАСА през 1986 г. при катастрофата на американската космическа совалка „Чалънджър“, за която изследванията показват, че ключова информация за технически рискове не е достигнала до висшето ръководство. Експлозията на совалката 73 секунди след излитането ѝ се приема за еталон за комуникационен провал в организация с високо ниво на експертност, но с недостатъчно ефективни вътрешни комуникационни канали.

На обратния полюс е практиката на Toyota, където чрез стандартизирани комуникационни процедури и системи за обратна връзка като японската философия „kaizen“ се изгражда култура на непрекъснато постепенно подобрене и споделена организационна отговорност. В тази фирмена среда комуникацията не е спонтанен процес, а структурирана система.

Съществен е приносът на комуникационните стандарти за изграждането на организационното доверие между служителите и ръководството. Подобна теза се подкрепя от проф. Рита Мен от Университета във Флорида, САЩ, която подчертава, че прозрачната и двупосочна вътрешна комуникация е съществен фактор за устойчивото развитие на организациите, тъй като влияе върху мотивацията и сътрудничеството и изгражда доверие в условия на организационна промяна (Men, 2014). Когато комуникацията е структурирана и предвидима, служителите получават по-ясна представа за управленските решения и организационните цели.

В българската научна литература тези въпроси се анализират през призмата на развитието на съвременното информационно общество и трансформацията на управленските модели в организациите. Според българските изследователи комуникацията е не само средство за обмен на информация, но и съществен механизъм за формиране на организационната култура.

В изследванията си проф. Добринка Пейчева я разглежда като важен елемент от социалните процеси в медиатизираното общество. Според нея комуникационните процеси структурират социалната реалност и оказват решаващо влияние върху функционирането на организационните структури. В условията на медиатизирана среда организационните процеси все повече се осъществяват чрез комуникационни механизми, което превръща вътрешната комуникация в ключов управленски инструмент (Peicheva, 2011; 2013).

Проф. Теодора Петрова изтъква управленската функция на комуникацията в организационна среда, тъй като чрез нея се провежда координацията между различните управленски нива. Тя подчертава ролята на медиите и комуникационните технологии за трансформацията на институционалната комуникация. Дигиталната среда променя начина, по който институциите и организациите структурират своите комуникационни практики и взаимодействат със своите публики. (Petrova, 2024). Тези процеси оказват влияние и върху вътрешните комуникации, които все по-често се осъществяват чрез дигитални платформи и интегрирани комуникационни системи.

Редица чуждестранни изследователи отбелязват влиянието им при вземането на решения и създаването на условия за по-висока ангажираност на служителите в съвременните организации.

Това подчертава важността на разработваните комуникационни политики, процедури и правила за регулирането на обмена на информация между различните организационни нива.

Една от водещите изследователки в областта на корпоративните комуникации д-р Мери Уелч разглежда вътрешноинституционалното общуване като многоизмерен процес, включващ различни комуникационни потоци - вертикални, хоризонтални и диагонални, които осигуряват взаимодействието между ръководителите и изпълнителните звена, и имат ключова роля за обмена на информация и знания. Уелч неизменно свързва този стратегически процес с организационната ефективност. (Welch & Jackson, 2007).

Този научен фокус е водещ и в изследванията на проф. Джоел Корнелисен, насочил интереса си към корпоративните комуникации, маркетинга и организационното поведение. Според него вътрешната комуникация изпълнява координираща функция, като свързва стратегическите цели на организацията с ежедневните дейности на служителите. Въведените комуникационни практики имат за цел да осигурят последователност и прозрачност в осъществяваните процеси. (Cornelissen, 2020).

В редица публични институции днес вътрешната комуникация се регулира чрез официални комуникационни политики и административни процедури.

Например в структурите на Европейския съюз тя се базира на няколко основни стълба и инструменти, които осигуряват достъп до вътрешни документи, политики и управленска информация, и координират различните генерални дирекции и служители.

Всяка институция (Комисия, Парламент, Съвет) поддържа специализирани вътрешни портали (Интранет мрежи), които служат за основен източник на информация, новини, процедури и документи за служителите.

Вътрешната комуникация включва интензивна обмяна на докладни записки, правила, отчети за дейността и инструкции, които гарантират правната рамка и оперативната ефективност.

Заседанията между различните дирекции, отдели и работни групи са ключови за обмен на мнение и вземане на решения.

Използват се сигурни комуникационни канали за споделяне на чувствителна информация, особено в области като вътрешната сигурност и външната политика.

Чрез електронни бюлетини персоналят се информира за текущи новини и акценти.

Подобни практики се отчитат и в редица национални администрации, които разработват вътрешни комуникационни стандарти с цел подобряване на координацията между отделните административни звена, повишаване на прозрачността и улесняване на информационния обмен между служителите.

В българския публичен сектор вътрешната комуникация все по-често се разглежда в контекста на дигитализацията на административните процеси и модернизацията на управлението на човешките ресурси. Тази връзка не е случайна, а е резултат от целенасочени политики за реформа в администрацията.

Въвеждането на системи за електронен документооборот в институции като Министерството на финансите и други държавни структури е съществен инструмент за оптимизиране на вътрешната комуникация. Тези системи осигуряват по-добра проследимост на информационните потоци, намаляват комуникационните блокажи между отделните звена и създават предпоставки за по-ефективно управление и по-бързо вземане на решения.

С приемането и реализацията на Стратегия за развитие на държавната администрация 2014–2020 се поставя нов акцент върху изграждането на ефективна и резултатно ориентирана администрация, в която вътрешната комуникация и управлението на човешките ресурси са ключови елементи.

В стратегическия документ ясно се идентифицират проблеми, свързани с вътрешноорганизационните процеси, като се посочва, че „недостатъчната координация и взаимодействие между административните структури води до неефективност и затруднения при реализирането на политики.“ В този смисъл подобряването на вътрешната комуникация се явява стратегическа необходимост, пряко свързана с повишаването на административния капацитет.

Паралелно с това, на местно ниво, редица общини в България разработват и прилагат вътрешни комуникационни процедури и правила, които структурират информационния обмен между дирекциите и служителите. В органите за местно самоуправление широко се използват вътрешни електронни платформи, бюлетини и регулярни координационни срещи като инструменти за ефективна вътрешна комуникация. Тези практики съдействат за повишаване на мотивацията и качеството на изпълнение на общинските политики. Допълнителен принос за развитието в тази област имат и професионални общности като

АСКО (Асоциация на специалистите по комуникации в общините), които работят за утвърждаване на добри практики и стандарти.

Не прави изключение и корпоративният сектор, особено ИТ и телекомуникационните компании, където широко се използват вътрешни платформи (Teams, Slack, интранет системи), които улесняват общуването и създават среда за участие и ангажираност на екипа.

Например Microsoft след трансформацията си под ръководството на главния изпълнителен директор Сатя Надела въведе нов модел на вътрешна комуникация, основан на откритост, прозрачност и постоянен диалог със служителите. Чрез регулярни вътрешни платформи, срещи и дигитални канали компанията успява да трансформира организационната си култура към по-отворен и колаборативен модел.

Подобен подход се наблюдава и в IBM, където още от началото на дигиталната трансформация се използват вътрешни социални мрежи и платформи за сътрудничество, които позволяват хоризонтален обмен на знания между служителите.

Както подчертава пионерът в изследването на корпоративните комуникации проф. Пол Арженти, ефективните комуникационни процеси са предпоставка за по-добра координация на организационните дейности и за създаване на устойчива организационна среда (Argenti, Forman, 2002).

Наблюденията от практиката показват, че липсата на ясно дефинирани комуникационни стандарти често води до информационни „разриви“, дублиране на дейности и понижаване на доверието между служителите и ръководството.

В България водещите телекомуникационни оператори като A1, Vivacom и Yettel поради спецификата на бизнеса си използват едни от най-модерните ИТ инструменти за вътрешна комуникация, особено предвид големия брой служители и хибридните модели на работа. Комуникацията е високо развита, дигитализирана и насочена към поддържане на ангажираността на служителите, управление на организационната култура и ефективно споделяне на фирмената стратегия.

Прилагат се различни инструменти за организационно общуване, включително корпоративни интранет портали, вътрешни социални мрежи (като Workplace от Meta) и платформи за сътрудничество (Microsoft Teams, Slack). Организируют се и редовни срещи (Town Hall meetings), анкети за обратна връзка от служителите и програми за вътрешно признание.

Банковата сфера също регулира ефективното вътрешно общуване чрез стандарти и процедури. В сравнение с други сектори, където комуникацията може да бъде по-гъвкава и неформална, банковите институции функционират в среда, характеризираща се с висока степен на регулация, повишени изисквания за сигурност и необходимост от прецизно управление на риска. Това обуславя и специфични стандарти за комуникация - ясно структурирани, проследими и съобразени с нормативните изисквания.

Според главни икономисти на банки, участващи в Световния икономически форум в Давос, Швейцария (2026), дигиталната трансформация води до фундаментална промяна в бизнес моделите на банките, като те се ориентират към изграждане на дигитални екосистеми (World Economic Forum, 2026).

Тази тенденция ясно акцентира върху засилващата се необходимост банките да преосмислят своята функция, като надхвърлят традиционната си роля на финансови посредници и се утвърдят като активни участници в развитието на дигиталната екосистема.

Именно тази комбинация от строгост и адаптивност определя вътрешната комуникация на банките като стратегически инструмент, който подпомага не само оперативната ефективност, но и дългосрочната устойчивост на институциите.

Методология

Основната цел на настоящото изследване е да се разкрие и анализира ролята на онлайн управление и за изграждането на доверие между служителите и ръководството.

За целите е направен анализ на научна литература (български и международни автори) Подготвено и проведено от автора е и емпирично изследване чрез онлайн анкета. Емпиричното изследване може да се определи като експертна оценка, доколкото в анкетата са се включили преобладаващо респонденти, заемащи експертни позиции.

Проучването бе проведено онлайн сред отзовали се представители на български организации от публичния сектор (държавна и общинска администрация) и корпоративни структури (банкови, финансови и телекомуникационни компании) с относително висок статус в периода от януари до март 2026 г. в София, Варна и Русе.

54% от отзовалите се са заемащи експертни позиции, следвани са от мениджъри на средно ниво - 29 %, и от висш мениджмънт - 17%.

Тази позиционираност на респондентите позволява извършването на сравнителен анализ между различни управленски нива и организационни среди в различните заложи в изследването жалони - правила за вътрешна комуникация, използвани

комуникационни канали, яснота и разбираемост в отношенията, обратна връзка, използване на дигитални инструменти.

Въпросите в анкетата бяха насочени към установяване на наличието на стандарти за вътрешна комуникация, използваните комуникационни канали, възприеманата ефективност и разбираемост на комуникационните взаимоотношения, възможностите за предоставяне на обратна връзка, както и нивото на доверие между служителите и ръководството.

Събраните данни и направеният анализ целят да се идентифицират основните тенденции в организационната комуникация.

Резултати и дискусия

Правила за вътрешна комуникация

Поставеният въпрос към експертите: „Има ли във Вашата организация ясно дефинирани правила за вътрешна комуникация?“ разкри, че е налице преобладаващо наличие на правила на вътрешни комуникации.

Данните от изследването показват, че в по-голямата част от организациите съществуват формализирани правила за вътрешна комуникация. Почти две трети от респондентите отговарят положително (64%).

Преобладаването на ясно дефинирани правила за общуване с вътрешните публики всъщност е признак за организационна зрялост и институционализиране на комуникационните процеси. Този факт съответства на разбирането на Питър Дракър, че формализираната вътрешна комуникация е ключов елемент от доброто управление и подпомага вземането на решения в организацията (Drucker, 2005). Чрез стандартите за вътрешна комуникация се създава яснота относно каналите и отговорностите в обмена на информация, което намалява риска от комуникационни пропуски и повишава ефективността на координацията.

Наличието на 34% респонденти, които са дали отрицателен отговор, предполага съществуването на съществен дял организации, в които комуникационните процеси не са достатъчно формализирани или са оставени на неформални практики.

Те са изправени пред необходимостта от целенасочени усилия за изграждане на по-структурирана и прозрачна вътрешна комуникационна среда.

Използвани комуникационни канали

По отношение на използваните комуникационни канали в различните организации, представени в проучването, най-разпространени остават традиционните форми на организационна комуникация.

Таблица 1

Използвани комуникационни канали

Канал	Дял (%)
Електронна поща	91
Вътрешни срещи	74
Инtranет платформи	48
Вътрешни бюлетини	33

При възможност за повече от един отговор, 91% от респондентите са посочили изпращането на електронна поща на първо място, 74% - са отговорили на второ място, 48% отговарят, че използват инtranет платформи, а 33% - вътрешни бюлетини.

Тези данни показват, че организациите все още разчитат на класическите канали за комуникация, което може да е показател за необходимостта от по-голяма адаптация и иновация в подходите за обмен на информация. Въпреки че традиционните канали осигуряват надеждност, те също така могат да ограничат бързината и гъвкавостта на комуникацията.

Качество на комуникацията

В допълнение към използваните канали, в изследването се разглеждат и качествени аспекти на вътрешната комуникация, включително нейната яснота и разбираемост.

Запитани доколко комуникацията в организацията им е ясна и разбираема, над половината (52%) от респондентите дават висока оценка, 34% определят разбираемостта като умерена, а 14% - като ниска.

Тези резултати подчертават, че дори при наличие на формализирани правила, предизвикателството с разбираемостта на комуникацията остава актуално. Това акцентира на необходимостта от адаптиране на комуникационните практики спрямо специфичните нужди на аудиторията.

Двупосочна комуникация и обратна връзка

Съществен елемент от ефективната вътрешна комуникация е и възможността за двупосочен обмен на информация.

Таблица 2*Двупосочен обмен на информация*

Честота на обратната връзка	Дял (%)
Да, регулярно	46
Понякога	38
Не	16

На въпрос дали се предоставя възможност за обратна връзка към ръководството на организацията, малко под половината (46%) от респондентите са удовлетворени от редовността на обратната връзка, 38% отговарят „понякога“, а 16% - отрицателно.

Тези данни показват, че макар да съществуват възможности за обратна връзка, те не винаги се реализират систематично, което ограничава ефективността на двупосочната комуникация.

Ролята на дигитализацията

В контекста на дигитализацията, 81% от респондентите считат, че дигиталните комуникационни решения подобряват ефективността на вътрешната комуникация. Това потвърждава значимата роля на дигиталните инструменти за оптимизиране на комуникационните процеси, като ускоряват обмена на информация и подобряват координацията.

Заклучение

Обобщавайки, данните очертават ясна връзка между наличието на формализирани комуникационни стандарти и нивото на организационно доверие. 79% от респондентите са съгласни, че ясните правила за комуникация подобряват доверието между служителите и ръководството.

Организациите с ясно дефинирани комуникационни правила демонстрират по-висока степен на прозрачност, координация и доверие. Въпреки това, остава необходимостта от подобряване на разбираемостта и насърчаване на по-активен двупосочен комуникационен процес.

Настоящото изследване потвърждава, че вътрешната комуникация, когато е структурирана чрез ясни стандарти, се превръща в реален инструмент за управление, а не просто в поддържаща функция. В условията на медиатизирано общество (Peicheva, 2011a) и засилена дигитализация на организационната среда, ролята на вътрешната комуникация вероятно ще нараства, поставяйки нови изследователски въпроси относно развитието на дигиталните платформи и новите форми на взаимодействие в организационната култура.

Използвана литература

- Argenti, P. A. (2016). *Corporate Communication* (7th ed.). *McGraw-Hill, Columbus*.
- Argenti, P. A., & Forman, J. (2002). *The power of corporate communication*. *McGraw-Hill, Columbus*.
- Cornelissen, J. (2020). *Corporate communication: a guide to theory and practice* (6th ed.). Sage, Thousand Oaks, California.
- Drucker, P., & Maciariello, J.A. (2005). *The effective executive in action: A Journal for Getting the right things done*. HarperCollins.
- <https://www.amazon.com/Effective-Executive-Action-Journal-Getting/dp/0060832622>
- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication. *Management Communication Quarterly* 28(2), 264-284 DOI:[10.1177/0893318914524536](https://doi.org/10.1177/0893318914524536)
- Peicheva, D. (2013). *Masmediynoto vazdeystvie [Mass Media Impact]*. *South-West University Publishing House*.
- Peicheva, D. (2011b). *Medializiranata realnost. [Mediatized reality]*. *South-West University, Publishing House*.
- Peicheva, D. (2011a). *Mediatized Reality - Particular Theses. Postmodernism Problems, 1(1), 8–28*. Retrieved from <https://www.pmpjournal.org/index.php/pmp/article/view/157>
- Petrova, T. (2024). *Prakticheski prilozheniya na komunikazionnia menidzhmant v komunikazionnite profesii. [Communication Management Practical Implementations in Professions in the Communication Field]*. https://hal.science/hal-04706995v1/file/_%D0%A1%D0%B1%D0%BE%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_2024_e-book.pdf.
- Popova, J. (2010). *Rakovodstvo po organizacionna komunikazia [Handbook of Organizational Communication]*. University of Ruse “Angel Kanchev”.
- Stoykov, L. (2010). *Efektivna biznes komunikazia [Effective business communication]*. UNWE, *Alma communication, Sofia*.
- Stoykov, L. (1995). *Firmena kultura i komunikazia [Corporate culture and communication]*. UNWE, *Stopanstvo, Sofia*.
- The World Economic Forum’s 56th Annual Meeting. Chief Economists Perceive Relative Resilience but Remain Concerned about Asset Prices, Debt and Geoeconomic Tensions. [online]. 16 Jan 2026. [viewed 12.03.2026] Available from: <https://www.weforum.org/press/2026/01/chief-economists-perceive-relative-resilience-but-remain-concerned-about-asset-prices-debt-and-geoeconomic-tensions/>
- Postmodernism Problems / Проблеми на постмодерността*
Vol.16 , No.1 , 2026, ISSN: 1314-3700, <https://pmpjournal.org>
<https://doi.org/10.46324/PMP2601094>

Tourish, D.& Hargie O. (2009). Auditing organizational communication. Routledge.

<https://doi.org/10.4324/9780203883990>

Welch, M., & Jackson, P. (2007). Rethinking internal communication. Corporate

Communications, 12(2). <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>.