



В съвременния свят динамиката и обхватът на промените нарастват непрекъснато и се отразяват на всяка обществена подсистема – икономическа, социална, политическа и културна.

Това поставя пред организациите от публичната сфера коренно различни предизвикателства в процеса на реализация на успешни публични политики на местно и на национално равнище.

Ефективността на комуникациите в публичния мениджмънт зависи от много фактори – икономическата и политическата реалност, комуникационния контекст, националната култура, естеството на организацията, социалното развитие на обществото и други.

Един от факторите, които са в основата на обществената еволюция и формират нова база за реализация на дейностите в обществото, са новите информационни и комуникационни технологии и онлайн комуникацията.

ЕФЕКТИВНИ КОМУНИКАЦИИ В ПУБЛИЧНИЯ МЕНИДЖМЪНТ

Валентин Василев
Димитрина Стефанова
Славянка Ангелова

ЕФЕКТИВНИ КОМУНИКАЦИИ В ПУБЛИЧНИЯ МЕНИДЖМЪНТ



Издателство •ПРОПЕЛЕР•

Доц. д-р Валентин Василев
Доц. д-р Димитрина Стефанова
Доц. д-р Славянка Ангелова

ЕФЕКТИВНИ КОМУНИКАЦИИ В ПУБЛИЧНИЯ МЕНИДЖМЪНТ

Издателство «ПРОПЕЛЕР»
София, 2017

РЕЦЕНЗЕНТИ:

Проф. д.н. Стойко Стойков
Доц. д-р Мирослава Пейчева

Темите в изданието са разработени както следва:

- Доц. д-р Валентин Василев – увод, теми 1.1, 1.2, 1.3
- Доц. д-р Димитрина Стефанова – теми 2.1, 2.2, 2.3, заключение
- Доц. д-р Славянка Ангелова – теми 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, заключение

© Доц. д-р Валентин Пенчев Василев, автор
© Доц. д-р Димитрина Петрова Стефанова, автор
© Доц. д-р Славянка Томчова Ангелова, автор
© Издателство „Пропелер“, София, 2017

ISBN 978-954-392-.....

Доц. д-р Валентин Василев е доцент по „Организация и управление извън сферата на материалното (Управление на човешките ресурси в публичния сектор)“ в професионално направление „Администрация и управление“. От 2010 година е заместник-декан на Правно-исторически факултет при ЮЗУ „Неофит Рилски“.

Той е експерт в областта на администрацията и управлението. Научните области, в които работи са: Управление на човешките ресурси, Мениджмънт и управленски технологии, Съвременни мотивационни техники, Организационно поведение, Местни публични политики, Работа с местни заинтересовани страни и други.

Автор е на повече от четиридесет публикации в научни издания в България и чужбина.

Доцент Василев притежава богат практически опит в публичния сектор, като е бил заместник-кмет на Община Благоевград, експерт в реализацията на проекти в повече от петнадесет общински администрации, член на научно-консултативния съвет към Изпълнителния директор на Института по публична администрация.

Член на редакционната колегия на електронно списание „Право, Политика, Администрация“ и консултант на списание „Международна политика“, издания на Правно-историческия факултет при ЮЗУ „Н. Рилски“, Благоевград.

Доц. д-р Димитрина Стефанова е доцент по Стратегии и тактики в PR в професионално направление „Обществени комуникации и информационни науки“. От 2015 г. е администратор на Системата за оценяване и поддържане на качеството в ЮЗУ „Неофит Рилски“.

Научните ѝ интереси са в областта на Стратегическите компоненти в PR, Кризисен PR, Медии, Мениджмънт, Техники и процедури в европейската PR-практика.

Член на EUPRERA (European Public Relations Education and Research Association) Brussels, Belgium.

Доц. д-р Славянка Ангелова е доцент по „Приложение на новите информационни технологии в PR“ в професионално направление „Обществени комуникации и информационни науки“. От 2011 г. е ръководител на катедра „Връзки с обществеността“ към ЮЗУ „Неофит Рилски“.

Научните ѝ интереси са в областта на Онлайн комуникация и PR, Социални медии и мрежи, Онлайн реклама и брендинг.

Член е на научния комитет на международното електронно списание „EUROPA DEL ESTE UNIDA“. За периода 2009–2013 г. е научен секретар на Съюза на учените в България – клон Благоевград.

Доцент Ангелова е лично ангажирана със запазване на културното наследство и традиции чрез активно включване в читалищната дейност от 2009 г.

СЪДЪРЖАНИЕ

Увод	7
Глава 1. Публичен мениджмънт. Теоретични основи и съвременни тенденции	10
1.1. Теоретични основи на публичния мениджмънт	10
1.2. Основни компетентности на ръководителите в публичната администрация. Служебни взаимоотношения и организационен климат	32
1.3. Управление на промените в публичния сектор	62
Глава 2. Комуникации в публичната сфера	106
2.1. Дефиниране и развитие на професионалната комуникация в публичната организация	106
2.2. Компетентностите на PR-специалистите в публичния сектор	112
2.3. Стратегически компоненти на PR в публичния мениджмънт	124
Глава 3. Онлайн инструменти за ефективни публични комуникации	161
3.1. Социална рамка	161
3.2. Уеб сайтът на организацията	180
3.3. Присъствие в социалните мрежи	192
3.4. Корпоративен блог	204
Заклучение	212
Литература	215
Отзиви	222
Summary	228

CONTENT

Introduction	7
Chapter 1. Public Management. Theoretical Fundamentals and Modern Trends	10
1.1. Theoretical Foundations of Public Management	10
1.2. Main Competencies of the Public Administration Heads. Professional Relationships and Organizational Climate	32
1.3. Managing Changes in the Public Sphere	62
Chapter 2. Communications in the Public Sphere	106
2.1. Definition and Development of Professional Communication in the Public Organization	106
2.2. The Competencies of PR Professionals in the Public Sector	112
2.3. Strategic Components of PR in Public Management	124
Chapter 3. Online Instruments for Efficient Public Communications	161
3.1. Social Framework	161
3.2. Website of the Organization	180
3.3. Presence on Social Networks	192
3.4. Corporate Blog	204
Conclusion	212
Bibliography	215
References	222
Summary	228

УВОД

Разширяването на активната роля на България в Европейския съюз постепенно постави началото на промени в очакванията за ефективност и ефикасност на работата на публичната администрация, в следствие на което организациите от публичната сфера се изправиха пред коренно различни предизвикателства.

Спецификата на тези предизвикателства доведе до остра нужда от доближаването на теоретичните постижения на науката до практическото управление. В тази връзка се осъществиха многобройни изследвания, проучвания и анализи и се изведоха и предложиха на практиците нови управленски инструменти, а популярните и утвърдени такива получиха своите обогатени варианти за приложение. Ролята на комуникационния процес постепенно разшири своето значение и понастоящем е от критична значимост с оглед на реализацията на успешни публични политики на местно и на национално равнище.

С нарастване на информационния поток, с повишаване на изискванията към организацията на административната дейност и за достигане на добра производителност в работата е необходимо методично и целенасочено да се работи за внедряване на новите технологични решения и усъвършенстване на информационната среда. В началото на новия век „публичната администрация не стана напълно съсредоточена върху клиентите, защото не се направи достатъчно усилие за предизвикване на промяна вътре в управлението, така че служителите да споделят информация, да работят като екип и да станат хора на знанието... Преоткриването на управлението се

нуждае неотложно от нещо, което дава нови възможности. Нещо което поощрява работата в екип и споделянето на информация. Нещо което е от полза за бизнеса. Нещо, което е свързано с ежедневието на гражданите и кореспондира с техните лични нужди и материално положение. Нещо като интернет“¹.

С приетата на 21.03.2014 г. Стратегия за развитие на електронното управление в Република България 2014–2020 г. се изведоха някои нови постулати в развитието на публичната администрация, които послужиха за отправна точка за редица организации от публичната сфера, в стремежа им да подобрят качеството и ефективността на предоставяните от тях услуги.

От друга страна, за надеждното функциониране на информационната система, софтуерът и организацията на база данни са основен фактор. Само че, както се изразява Рикардо Семлер, „Изведнъж осъзнах, че времето трябва да се мери с години и десетилетия, а не с минути и часове. Невъзможно е да се разбере животът и неговата огромност и сложност, ако непрекъснато се вираме в брояча на минутите“².

С други думи, управлението на човешките ресурси и комуникациите в публичния мениджмънт, особено в ситуация на криза, е барометър за адекватна и стратегически насочена управленска практика. В тази връзка приемаме тезата, че публичната администрация обхваща голям брой проблеми, свързани с живота на гражданите и техните отношения с държавните и местните институции, структурата и функциите на административните органи, основните задачи на държавното и местното управление, административните права и задължения на гражданите и начините за тяхното осъществяване³.

¹ Холмс, Д. Стратегии за електронно правителство. Класика и стил, С., 2002, стр 1, 2 и следващи

² Семлер, Р. Маверик. Историята на успеха на най-необикновеното работно място в света. Жанет 45, Пловдив, 2011, стр. 98

³ Арабаджийски, Н. Организация на публичната администрация в Република България. НБУ, С., 2010, стр. 17–18

На следващо място, важността на електронното управление наложи ново темпо в развитието на публичната администрация, грубо казано, премина се на следваща скорост. „Чрез електронното управление се постига повишаване на ефективността на общинската администрация, оптимизиране на разходите, подобряване на прозрачността в работата на администрацията и достъпността до услугите“⁴.

Както отбелязва Даниел Пинк – „Понякога забравяме, че мениджмънтът не е природно явление. Той не е като дървото или реката. Той е като телевизията или велосипеда. Нещо, което хората са измислили... макар че някои организации са смазали малко механизмите си за управление, а още по-голям брой са внесли някакви промени на думи, в самата си сърцевина мениджмънтът не се е променил много за сто години. Водещата му етика си остава контролът, главните му средства си остават външните мотиватори“⁵.

В този контекст, настоящето издание „Ефективни комуникации в публичната сфера“ е насочено към широка читателска група – освен към студенти от специалностите „Публична администрация“, „Връзки с обществеността“, „Национална сигурност“, „Право“ и други, така и към служители от централната и териториална администрация.

⁴ Даскалова, Т. Развитие и приложение на системи за повишаване на качеството в местната администрация. В: Сборник „Инструменти за повишаване на качеството на публичните услуги“, УНСС, С., 2014, стр. 127

⁵ Пинк, Д. Мотивацията. Изток-Запад, С., 2012, стр. 94

Глава 1

ПУБЛИЧЕН МЕНИДЖМЪНТ. ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ И СЪВРЕМЕННИ ТЕНДЕНЦИИ

1.1. Теоретични основи на публичния мениджмънт

1.1.1. Дефиниране на понятието „публичен мениджмънт“

В световен мащаб се наблюдава криза на доверието в публичния сектор.

Накъде отива публичното управление? Кои са областите в които може да бъде развито то? Кои са новите нюанси в публичния мениджмънт?

Институт Уолдуоч в доклада си за състоянието на планетата за 2016 година, озаглавен „Може ли един град да бъде устойчив“, насочват вниманието на учени и практики към някои позабравени в последните десетилетие предизвикателства. Обособява се мнението, защитено с десетки добри практики от целия свят, че понастоящем предизвикателството е свързано с търсене на отговор на въпроса „Може ли един град да бъде устойчив?“. Тази теза е подкрепена от повече от четиридесет учени от целия свят и извеждането на добри практики от градове като Шанхай – Китай, Фрайбург – Германия, Мелбърн – Австралия, Ванкувър – Канада, Пуна – Индия и други⁶.

Единодушно е мнението, че публичният сектор по-скоро създава, отколкото решава обществените проблеми и че правителствените програми и политика по-скоро понижават, а не повишават жизненото равнище.

⁶ Институт Уърлдуоч, Може ли един град да бъде устойчив? Състояние на планетата 2016. Книжен тигър, С., 2016, стр. 7–11

Какво е положението в днешните общини? Ролята на общините и на местната политика претърпя значителни промени. Глобализацията все повече засилва пряката конкуренция между общините. Същевременно отговорностите на местните власти се увеличават. Общината стои между гражданите, от една страна, и развитието на глобалните процеси, от друга. Общинските власти не само играят ключова роля при осигуряването на услуги за населението в градовете и селата, но трябва и да формират политика, която да осигури по-нататъшното развитие на хората, фирмите и гражданското общество. Ето защо местните власти следва да водят пряк диалог с гражданите, които са своеобразни клиенти и партньори на общината⁷.

Ново утвърдилото се единно обществено мнение гласи, че публичният сектор не е способен да провежда адекватна на очакванията политика. Според тази гледна точка признаците за провал са навсякъде – престъпност, наркомания, тероризъм, хора без покрив, високи данъци, упадък на държавните училища и болници, корупция сред висшите държавни служители и др.

Общото раздразнение от функционирането на публичния сектор предизвиква необходимостта от реформи в публичната администрация и преди всичко от ефективен публичен мениджмънт.

Изтъкнати авторитети обявяват, че „се осъществява „революция“ в управленското мислене, революция, която прави възможни новите постижения в качеството и продуктивността както в държавния, така и в частния сектор“. Вместо да търсят унифициране и контрол, ръководителите вече говорят за адаптивност, творчество и споделена власт (партисипативен мениджмънт). И резултатите в страните с развита демо-

⁷ Виж повече по темата в Шьолер, Г., Валтер, К. Практически наръчник по стратегическо управление. С., 2003

крация са впечатляващи. В подкрепа на тази теза ще припомним думите „няма нищо по-възбуждащо от новото и непознатото и че липсата на гъвкавост, напротив, е ръждата по дъното на сандъчето с инструменти на ръководителя“⁸.

Структурните реформи в публичния мениджмънт изцяло преобрази ролята и значението на местното самоуправление. Често пъти на новосъздадените органи на местното самоуправление се възлагат огромни задачи. Но макар и отговорностите им да растат, централните държавни органи нерядко запазват контрола върху активите и приходите, като например по отношение на данъчното облагане и данъчната администрация, ценообразуването на комуналните и жилищните услуги, контрола върху сделките с недвижими имоти.

Като доставчици на обществени услуги общините притежават съществен дял от националните активи, като например местните системи за обществен транспорт, водоснабдяване и канализация, сметосъбиране и управление на отпадъците, топлофикация, училища, болници и т.н. Те носят цялата отговорност за експлоатацията и поддръжката на тези активи, както и за бъдещите инвестиции в тях. Общините също така пряко отговарят за изпълнението на политиката в областта на здравеопазването, образованието и социалното подпомагане, частично финансирани чрез целеви субсидии. Най-сетне, те трябва да създадат условия за облекчаване на прехода от замиращи, неефективни предприятия към създаването на нови възможности за заетост чрез ефективно използване на местния или регионалния потенциал⁹. Освен ограниченията, произтичащи от нерядко крайно недостатъчните собствени приходи и от често пъти несигурните субсидии от държавния бюджет, липсват модерни местни организационни структури, които да създават благоприятна среда и условия за развитие, за ефек-

⁸ Демке, Кр. Държавният служител – начин на действие. НБУ, С., 2006, стр. 15

⁹ Шьолер, Валтер, Цитиран източник

тивно предоставяне на услуги и за гражданско участие в обществените дела.

В нашата страна публичният мениджмънт е продукт на прохода демокрация с всички произтичащи от това негативни последствия: липса на закони и нормативни актове, неподготвена за прехода администрация, ярко политическо противоборство, смяна на държавни служители и други. Както отбелязва Н. Арабаджийски, „Публичното управление не притежава гъвкавостта на бизнес мениджмънта. Той не се приспособява лесно и бързо към политическите, социалните, икономическите и други промени“. Тази специфика трябва да бъде отчетена и в контекста на търсенето на решения за разработването на ефективни комуникационни стратегии в организациите от публичната сфера¹⁰. Поради тези причини еволюцията на публичния мениджмънт в България най-пряко ще зависи от два основни фактора: първо – от протичащата политическа промяна в обществото и адаптацията на гражданите към нея, и второ – от способността ни бързо и динамично да се интегрираме в европейските структури, като внимателно проучваме техния опит и внедряваме доказали ефективността си подходи и концепции за управление.

Както отбелязват Шьолер и Волтер: Мнозина местни политици рядко се доближават до образа на лидера, който има ясна визия за бъдещето, полага усилия в полза на общественото благо и насърчава активното гражданско участие. Държавната администрация в Централна и Източна Европа все още се определя като по-скоро „преобладаващо бюрократична и чиновническа“. Служителите в администрацията се сблъскват със сложни проблеми, без да разполагат с адекватни финансови ресурси и управленски умения. Същевременно към тях са отправени исканията на гражданите за качествени

¹⁰ Арабаджийски, Н. Държавно и публично управление. НБУ, С., 2014, стр. 89

и достъпни услуги и очакванията им за участие в процеса на вземане на решения. Извън практиката за привличане на местната общественост, която по начало е ограничена и не е превърната в неотменна част от процеса на вземане на решения на местно равнище, местните ръководители на изборни длъжности и администрацията не приемат идеята за отчетност пред избирателите.

В научните публикации са изведени множество определения за мениджмънта като процес. Ето една малка част от тях¹¹:

- Мениджмънтът пренася идеи в резултати и определя средствата за постигането на тези резултати;
- Мениджмънтът е „да направиш нещо с ръцете на другите“;
- Мениджмънтът е целенасочено въздействие върху някаква организация за постигане на предварително формулирани цели;
- Мениджмънтът като процес е интегриран сбор от функции: планиране, организиране, ръководство (мотивиране) и контрол, като свързващи функции са комуникациите и вземането на управленско решение.

Питър Дракър, доайенът на американския мениджмънт, формулира трите основни задачи на мениджмънта:

- Да се определи целта и мисията на организацията;
- Да се направи дейността на организацията продуктивна;
- Да се управляват социалните въздействия и отговорности.

По отношение на публичната администрация мениджмънтът се превръща в публичен мениджмънт, защото ръководи единствено отношения, насочени към задоволяване на обществен интерес със средствата на обществената (на държавата и на неправителствените организации) власт.

¹¹ Рибарска, Е., Ив. Величков, В. Василев, Основи на публичния мениджмънт, Бл., 2005, стр. 6–10

Според Питър Дракър бизнес-мениджмънтът и публичният мениджмънт се припокриват 90% и само 10% се различават. Основните разлики между тях са в целите, обекта и субекта на управление.

Таблица 1

Разлики между бизнес-мениджмънта и публичния мениджмънт¹²

	Юридическа рационалност	Мениджърска рационалност
Легитимност	Основана на регулярните процедури	Ефикасност на предприетите действия
Предимство	На средствата	На целите
Приоритет	Стабилност на формалните структури в организацията	Адаптивност към промените, иновации
Подходи	Аналитичен, линеен, дедуктивен = юридическа логика	Синтетичен, систематичен, телеологичен = логика на ефикасност на действията
Концепция за организацията	Затворена, функционираща според собствена логика	Отворена към външната среда и адаптивна
Авторитет	Йерархия → задължение, заповеди „от горе“	Делегиране – инициатива
Контрол	Респект на правилата	Респект от получените резултати

¹² Рибарска, Е., Василев, цитиран източник, стр. 10

Четири добри причини да не се прилага мениджмънт в публичната сфера и четири още по-добри причини да се прилага

Причините да не се прилага публичен мениджмънт са¹³:

- „Това е добро за бизнеса, но е неприложимо в публичния сектор“;
- „Това е мода, която бързо ще премине“;
- „Вече сме го правили“;
- „Това е манипулация“.

Най-често изтъкваните причини за приложението на публичния мениджмънт са:

1. Публичният сектор става все по-независим както никога досега;
2. Той трябва отново да доказва своята ефикасност;
3. Има необходимост от мениджъри – професионалисти, които да водят към желаните промени;
4. Ако те не ръководят добре промените, други отвън ще им го наложат.

Според Св. Ставрев, принципите, поради които публичният мениджмънт е необходим, са публичните блага, които държавата сама или със съдействието на пазара на гражданското общество осигурява на гражданите и организациите. Следователно той е толкова нужен на съвместния живот на хората, колкото са и... смесени публични блага в частта им, в която те са припознати като публични¹⁴.

„Функционирането на публичния мениджмънт може да се представи като верига от логически свързани помежду си причини, проявления, последици, оценявани с набор от критерии

¹³ Рибарска, Е., Василев, В. Публичен мениджмънт. Бон, Бл., 2009, стр. 8–12

¹⁴ Ставрев, Св. Кризата на публичния мениджмънт. Класика и Стил, С., 2007, стр. 24–28

за ефективност и индикатори за количество и качество на публичните блага, за да се почистят напластените във времето заблуди, предубеждения и илюзии, изкривяващи образа му от неуместен априорен позитивизъм или пък негативизъм“¹⁵.

„Концепция за устойчиво развитие“

Терминът „Устойчивото развитие“ се възприема от всички международни институции (ООН, ОИСР, Световната банка и др.) като ключово изискване за положително глобално развитие в дългосрочен план при определянето на нашето бъдеще. Но какво точно се разбира под „устойчивост“? Съгласно доклада „Брундтланд“, водещият принцип е „развитие, което удовлетворява потребностите на днешния ден, без това да попречи на възможностите на бъдещите поколения да удовлетворяват собствените потребности“.

Устойчивото развитие набляга върху дългосрочната перспектива, отчита взаимозависимостта между екологичните, обществените и икономическите системи и насърчава равенството и справедливостта.

Дейностите на местното самоуправление, особено в рамките на „Местен план 21“, представляват гръбнакът на глобалните усилия за постигане на устойчивост.

Това означава, че местните власти трябва да насочват задачите и действията си и към трите измерения на устойчивостта и да вземат под внимание целите на икономическото, социалното и екологичното развитие.

Постигането на тези три елемента зависи до голяма степен от това доколко добре се управлява и ръководи общината. Когато интегрирането на всички измерения в политиката или действията е невъзможно, управлението следва да се опита да постигне благоприятен компромис между трите направления¹⁶.

¹⁵ Ставрев, Св. Кризата на публичния мениджмънт. Класика и Стил, С., 2007, стр. 112–120

¹⁶ виж повече в Шьолер, Валтер, цитиран източник

„Концепция за добро управление“

Познаването на дефинирането на доброто управление в европейската и международната практика е от основно значение за ефективния публичен мениджмънт.

Европейските, международните и световните организации използват все по-интензивно понятието добро управление¹⁷. Различните организации, институции и звена прилагат собствени подходи при дефинирането на доброто управление, като в повечето случаи самият процес на дефиниране е твърде специфичен и е определен от профила на организацията, институцията или звеното. Ето защо, дефинициите за добро управление варират значително не само между отделните организации и институции, но и в рамките на дадена организация или институция. Такива примери са ООН, ОИСР и др., чиито дейности и задачи са свързани с провеждане на политики в множество направления. Поради естеството, мащабността на програмите и проектите на тези организации, често отделните специализирани програми представляват сами по себе си институции от световна значимост. Това обуславя и тяхната насока на работа по отношение на провежданите политики, както и определянето на водещите принципи, имащи отношение към основната им дейност. В този смисъл, дефинирането на доброто управление е в известна степен субективно и определено от контекста.

Определението на понятието „добро управление“ според Световната банка гласи: „Доброто управление се проявява в предсказуемия, открит и информиран процес на формиране на политика, в администрацията, която работи съгласно принципите на професионална етика и в името на общественото благо, върховенството на закона, прозрачността на процесите и активното гражданско общество в обществените дела. Не-

¹⁷ Институт по публична администрация, Европейски практики в доброто управление на административната дейност. 2015, стр. 6–15

доброто управление, от своя страна, се характеризира с произволно формиране на политика, администрация без отчетност, неефективна или несправедлива правна система, злоупотреба с изпълнителната власт, неангажирано в обществения живот гражданско общество и широко разпространена корупция“.

Различията в дефинициите са свързани не само с разлики в избора на конкретни принципи, които определят доброто управление. В повечето случаи, различията в дефинициите са свързани и с различия в конкретното съдържание, обхват, формулиране, идентифициране на целеви групи и тълкуване на отделните принципи. Оттук произтичат и значителните затруднения при сравняването и съпоставянето на дефинициите на различните организации, и формулирането на единна и унифицирана дефиниция на доброто управление.

Въпреки установените различия в дефинициите на различните организации, могат да бъдат идентифицирани няколко ключови общи моменти, които оформят основното разбиране за доброто управление, а именно: процесът/механизмът, по който управлението се осъществява, за да се управляват общите дела на една общност (страна, общество или нация). Като цяло тези моменти са лесно различими дори в най-кратките дефиниции. В допълнение, дефинициите на доброто управление включват и имплицитно или експлицитно заложили формулировки, които се отнасят до ключовите цели на едно ефективно управление, принципите, ценностите и/или нормите, които следва да бъдат спазвани при процеса на управление, и потребността от определен тип институции, които да гарантират доброто управление.

1.1.2. Принципи на ефективния публичен мениджмънт

Основните принципи на ефективния публичен мениджмънт, изведени от теорията и практиката, са¹⁸:

¹⁸ Рибарска, Е., Василев, цитиран източник, стр. 11–12

1. Законност – управление и действие на администрацията, ръководеща се от конституцията и закона;
2. Надеждност и предсказуемост – действия и решения на администрацията, насочени към елиминиране на произвол и водещи до правна сигурност;
3. Откритост и прозрачност – управление, достъпно за външно наблюдение и контрол;
4. Партньорство – процесите на разработване на национални политики са отворени за широкото участие на социални партньори, представители на частния сектор и гражданското общество, с което се гарантира доверие и съпричастие в осъществяването на предлаганите мерки;
5. Отчетност – ясно разграничените права и задължения на институциите, системната отчетност и публичност създават условия за прозрачност на всички нива на държавното управление;
6. Ефективност – националните политики се разработват на основата на ясни цели и анализи на непосредствените нужди и очакваните въздействия, с което се създават условия за системен мониторинг върху тяхното осъществяване, оценка на постигнатите резултати и евентуални корекции при допуснати пропуски;
7. Ефикасност – управление, което поддържа добро съотношение между използваните ресурси и получените резултати;
8. Кохерентност – разнообразието на демократичните общества предполага строга вътрешна логика и взаимна обвързаност на разработваните националните политики, което ги прави разбираеми за гражданите. Кохерентността предполага политически ангажимент и отговорност от страна на институциите при осъществяването на националните политики.

Тези принципи са залегнали в правната рамка на административната реформа, а Стратегията за развитие на държавната администрация 2014–2020 г. очертава пътя за усъвършенстването на публичната администрация и предлага механизми за реалното приложение на принципите.

Поне две трети от организациите свързват доброто управление със спазването на следните два водещи принципа:

1. Върховенство на закона;
2. Ефективност и ефикасност.

Поне половината от организациите се позовават и на следните традиционни принципи:

3. Отчетност;
4. Устойчивост и дългосрочна ориентация;
5. Откритост и прозрачност;
6. Гражданско участие;
7. Човешки права, културно разнообразие и социално единство;
8. Етично поведение.

Все пак, **разбиранията за добро управление** са определени в известна степен от различните организационни култури, институционално наследство и статукво, и наличие на политическа визия за бъдещото развитие на доброто управление. Ето защо, останалите принципи са относително по-специфични, но могат да бъдат определени като новопоявяващи се. С оглед на съвременните социално-икономически и политически процеси, тези принципи ще имат все по-голямо значение за прилагането на доброто управление, особено в страните членки на ЕС. В случая, такива новопоявяващи се принципи са:

9. Стабилно финансово управление;
10. Компетентност и капацитет;
11. Отзивчивост;
12. Иновации и отвореност за промени.

Дефиницията следва да бъде формулирана на три, взаимно допълващи се нива, които изграждат цялостна система за разбирането за доброто управление, а именно:

1. Концепция – концептуална дефиниция, обхващаща основните принципи на доброто управление;
2. Практика – оперативна дефиниция, свързана с практиката на доброто управление, включваща измерими индикатори;
3. Политика – дефиниция по отношение на формулирането и реализирането на политики за добро управление.

На второ място, дефиницията следва да бъде съобразена с няколко политически нива изброени приоритетно, а именно: национален, европейски и глобален контекст. В този смисъл следва да бъде взета под внимание изходната позиция на България в контекста на стратегическото развитие (Национална програма за развитие: България 2020, членството на България в ЕС, както и членството в ООН и други световни и международни организации).

На трето място, дефинирането на доброто управление следва да идентифицира водещи и производни принципи, които да позволяват кратко, ясно и разбираемо формулиране на доброто управление. На последно, но не и по-важност място, процесът на дефиниране следва да вземе предвид предизвикателствата пред измерването на доброто управление¹⁹.

1.1.3. Формиране на теорията и практиката на публичния мениджмънт

Традиционен модел

Експерти в областта на публичната администрация изтъкват, че държавно управление (администрация) като практика

¹⁹ Институт по публична администрация, Европейски практики в доброто управление на административната дейност, 2015, стр. 8–10

предхожда библейските времена. Хюз твърди, че в Древен Египет се разпознават административни системи за управление на напояването от годишните разливи на Нил и за управление на строежа на пирамидите. В Древния Китай (300 г. пр. н.е.) император Ву създава школа за подготовка на висши администратори и много други²⁰.

Първият модел на управление – т.нар. „традиционен модел“ на публична администрация възниква в края на XIX век и представлява монументална реформа в съществуващите практики.

Този традиционен модел се формира на основата на:

- Доклада „Норткуот – Тревелян“ – 1854 г.;
- Теорията на Удроу Уилсън за дихотомията: политика / администрация – 1887 г.;
- Теорията за бюрократията на Макс Вебер.

Докладът „Норткуот – Тревелян“ се определя като теорията, която е поставила основите на традиционния модел във Великобритания.

У. Уилсън, който преди да стане президент на САЩ е бил активист в движението за реформа в публичната администрация пледира за разделянето на политическата и административната сфера при правенето на политика. „Администрацията лежи извън сферата, свойствена за политиката. Административните въпроси не са политически въпроси. Въпреки че политиката поставя задачите на администрацията, не бива да се допуска тя да манипулира своите служби“.

Теорията на Макс Вебер за бюрократията, която той нарича „идеален модел“ извежда шест основни принципа:

- Ясно разделение на труда, което е основание за поява на висококвалифицирани специалисти за всяка дейност;

²⁰ Рибарска, Е., Василев, цитиран източник, стр. 15–21

- Йерархична структура на управлението, при която всяко низходящото ниво се контролира от по-висшестоящото и е подчинено на него;
- Наличие на сложна система от правила и стандарти, които осигуряват еднородност на изпълняваните от сътрудниците работи и задачи;
- Формално обезличаване на лицата, които изпълняват своите задължения, произтичащи от длъжността;
- Наемането на работна ръка става на основата на правила. Служителят е защитен от произволни уволнения;
- Ръководството на службата, което е подчертано модерно – обикновено подлежи на обстойно и експертно обучение.

Традиционният модел е бил напълно развит и действащ към двадесетте години на XX век. С развитието на индустриалната революция много държави заемат експанзивна позиция в отговор на социалните проблеми. За целта дейностите, разходите и публичната администрация се разширяват значително, което довежда до фискална криза²¹.

Основните принципи и работни практики, заложи в традиционния модел, се оказват неподходящи. От началото на осемдесетте години на миналия век започва натиск за реформи в публичния сектор и конкретно в мениджмънта, който е наречен „традиционен административно-бюрократичен мениджмънт“. Извеждат се и неговите основни слабости:

- Публичните учреждения осигуряват публични услуги, дефинирани от вота на т.нар. „среден избирател“, а не от търсенето и предлагането на публичния пазар;
- Дейността на бюджетните институции като правило се подчинява на някакви мъгляви, неопределени „обществени“ интереси;

²¹ Кънева, Н. Организация и управление на държавната администрация. КИНГ, С., 2015

- Публичните звена работят в монополни условия;
- В предлагането на публични услуги липсва ежедневният пазарен тест, на който са подложени частните стоки и услуги;
- Публичните институции са подложени на всеобхватна отчетност, непрекъснат и тотален контрол върху тяхната дейност. Поради това мениджърите на публичните организации се придържат към формален, законово позволен стил на поведение (т.нар. „работа по правилата“);
- Бюджетните служители се съобразяват с твърде много наредби и инструкции;
- Бюджетните институции се управляват или от професионални администратори (бюрократи), или от специалисти, които са професионалисти в друга област. И едните, и другите нямат съвременни професионални знания в сферата на публичния мениджмънт;
- Бюджетните институции работят в условия на „твърд“ щат и бюджет. Това ограничава възможностите да се мотивират и стимулират добре работещите служители. Резултатът е: посредственост и формализъм²².

Нов публичен мениджмънт

Теорията „нов публичен мениджмънт“ възниква като резултат от съчетаването на теориите за общественния избор и неотеильтризма (по името на основоположника, „бащата“ на мениджмънта Фредерик Тейлър). Основата му е преодоляване на слабостите на традиционния модел.

Основните постулати на теорията за общественния избор са:

- Повече конкуренция;
- Повече „приватизация“;

²² Виж – Демке, Кр. Държавният служител – начин на действие. НБУ, С., 2006, стр. 31–39,

- Повече информация;
- Повече контрол над бюрократите.

Основните тези на неотеиъризма са:

- Да се повиши информационният контрол върху производствените разходи за всички публични дейности;
- Да се измерват реалните постижения на публичната администрация по отношение на предварително зададените публични цели;
- Да се обвърже трудовото възнаграждение на публичната администрация с реалните постижения.

Неотеиъризмът препоръчва използването на методи и техники от мениджмънта, които са доказали ефективността си при контрола над бюрократията в частните фирми и организации.

Според изтъкнати специалисти (Худ и др.) новият публичен мениджмънт включва седем главни точки:

- Прилагане на професионален мениджмънт;
- Ясни стандарти и критерии за изпълнение²³;
- По-голямо акцентуване върху контрола на изхода²⁴;
- Преминане към деагрегация на единиците в публичния сектор;
- Преминане към общо конкурсно начало в публичния сектор;
- Акцентиране върху стиловете мениджърска практика в частния сектор;
- Акцентиране върху по-висока дисциплина и пестеливост при използването на ресурсите.

По-конкретно новият публичен мениджмънт според Фарнхам и Хортън налага следните промени в подходите, методите и действията в публичните звена:

²³ Институт Уърлдуоч, Може ли един град да бъде устойчив?, Състояние на планетата 2016. Книжен тигър, С., 2016, стр. 275–286

²⁴ Демке, Кр. Държавният служител – начин на действие. НБУ, С., 2006, стр. 22–24

- Пренасяне на техниките на стратегическия мениджмънт (от бизнеса в администрацията) за формиране на публични цели, стратегиите и политиките за тяхното постигане;
- Промяна в управленската структура на бюджетните институции, насочени към отделяне на стопанската дейност от администрирането (агенции с делегирани пълномощия за представяне на публични услуги);
- Намалняване на йерархичните равнища в административните структури и засилване на длъжностната отговорност за постигане на поставените задачи²⁵;
- Въвеждане на система от показатели за оценка на изпълнението на управленските функции;
- Промяна в административната култура на служителите в публичната администрация в посока на ценностите на съвременния мениджмънт²⁶;
- Използване на подходите на мениджмънта на човешките ресурси за отказ от колективната безотговорност в поведението на държавните служители чрез индивидуализиране на задачите и определяне на стимули и санкции, увеличаване на тяхната отговорност и мотивация;
- Създаване на гъвкави, адаптивни и самообучаващи се публични институции;
- Предоставяне на по-голяма самостоятелност на публичните структури чрез децентрализация, обособяване на самостоятелни звена на публични услуги с въвеждане своеобразна конкуренция между тях и вътре в тях.

²⁵ В тази връзка интересни идеи са изведени в – Институт Уърлдуоч, Може ли един град да бъде устойчив?, Състояние на планетата 2016. Книжен тигър, С., 2016, стр. 169–177

²⁶ Рибарска, Е. Управление на промените в публичния сектор. Юриспрес, С., 2004, 18–24

Алтернативен подход

През 90-те години на миналия век се разработва теорията „Алтернативен подход“. Робърт Денхарт, изследвайки практиката на публичния мениджмънт в Австралия, Канада, Великобритания и САЩ обобщава следните основни принципи, лежащи в основата на алтернативния подход в публичния мениджмънт²⁷:

- Обвързаност с ценностите – ръководителите въвеждат промени в организацията не толкова чрез промени в структурата, колкото като развиват дълбока обвързаност с мисията и ценностите на организацията, особено ценности като професионализъм, лоялност и качество;
- Служба на обществото – ръководителите превръщат в приоритет това, че организацията служи на клиентите си и обществото. Този приоритет се подкрепя от високи стандарти за функциониране и надеждност и от постоянно акцентуване върху качеството;
- Упълномощаване и споделено лидерство – ръководителите насърчават активното участие и ангажираност от страна на всички членове на организацията в усилията да се подобряват качеството и продуктивността. Лидерството от върха се осъществява с упълномощаване на хора от всички нива на организацията да поемат лидерски позиции в своята сфера;
- Прагматичен растеж – ръководителите възприемат промените като естествена и присъща черта в живота на организацията и прилагат творчески и хуманен подход и вземат предвид личните потребности и интереси на хората в организацията, клиентите и обществото;
- Посветеност в служба на обществото – хората от всички нива на организацията разбират и оценяват особения характер на службата на обществото, особено ро-

²⁷ Денхарт, Р. Търсене на значението. Лик, С., 2001, стр. 23–28

лята на държавната организация в процеса на демократично управление. Ръководителите настояват всички членове на организацията да поддържат високи етични стандарти.

Поддържа те тезата на Института по публична администрация, че дефинираното добро управление предполага прилагането и на следните пет производни принципа, които са взаимосвързани с водещите принципи и представляват основна предпоставка за добро управление:

1. Компетентност и капацитет на публичната администрация и висшите държавни служители;
2. Етично поведение и отзивчивост към клиентите (грижа за клиента);
3. Стабилно финансово управление на институциите с оглед гарантиране на устойчивост и дългосрочна ориентация на стратегическото управление;
4. Иновативност и отвореност към настъпващите промени в средата;
5. Активно участие на гражданското общество.

Ключови области на доброто управление като политика и практика:

- Публичната администрация и заинтересованите страни;
- Ролята на човешкия капитал в публичния сектор;
- Екологични и социални каузи, интелигентни решения в дейността на администрациите²⁸;
- Участието на заинтересованите страни в процеса на правене на политики и вземане на решение;
- Отворени данни, служебен обмен на информация, единна електронна среда, електронно правителство;

²⁸ Виж добри практики в – Институт Уърлдуоч, Може ли един град да бъде устойчив?, Състояние на планетата 2016. Книжен тигър, С., 2016, стр. 243–278

- Предоставянето на административни услуги в т.ч. електронни и комплексни услуги.

Практиката на доброто управление представлява прилагането на дефинираната концепция посредством ясно определени и формализирани в писмен вид правила, механизми и процедури, подлежащи на пряко наблюдение и измерване както вътрешно от администрацията, така и външно от страна на структурите на гражданското общество.

Политиката на доброто управление се състои в изграждането на институционална рамка и приложението на система от мерки и програми, насочени към поддържане на възможно най-високо ниво на съответствие с концепцията за добро управление и преодоляването на несъответствията, установени в практиката. Политиката на добро управление предполага създаването, поддържането и усъвършенстването на механизми за превантивен, текущ и последващ контрол за приложението на принципите на добро управление, както и генерирането на адекватни и навременни корективни действия при систематично разминаване с дефинираните междинни и дългосрочни цели²⁹.

Промените в публичния мениджмънт, които ще бъдат необходими, за да се отговори на изискванията на 21 век са многообразни и сложни.

Все пак има няколко основни идеи, които изглеждат предопределени да заменят основополагащите принципи на рационализма, които доминират в сферата на управлението в държавния сектор от много дълго време. Вzeti заедно, тези идеи представляват драматична промяна от логичното и дистанцираното, безлично и фокусирано върху контрола, управление в миналото към творчеството и новаторството. Те представляват бъдещето на мениджмънта и вече се прилагат в много

²⁹ Кресналийска, Г., Чешмеджиева, М. Граждански контрол върху администрацията. Пропелер, С., 2015, стр. 66–72

държавни организации. Най-прогресивните съвременни ръководители акцентират на творческото и новаторското мислене, на състраданието и разбирането. Те преминават от фокусиране върху структурата към фокусиране върху ценностите, изоставят идеите за контрол и доминиране и търсят участие и ангажираност от страна на всички служители, забравят скования от правила конформизъм и се насочват към чувство за съпричастност към обществото.

Ефективното прилагане на общия в ЕС механизъм за възприемане и прилагане на принципите на доброто управление би следвало да определи приоритети на политиката за добро управление, а именно:

- Концептуално развитие на идеите да държавното управление, стратегическото развитие и повишаване ефективността и ефикасността на публичния сектор на базата на актуални научни публикации – публичната администрация следва да даде пример за добре работеща връзка между науката и практиката;
- Стимулирането и въвеждането на иновации в дейността на публичния сектор, в т.ч. въвеждането на не толкова нови идеи в международната практика, които все още не са въведени в България, както и създаването на благоприятна иновационна среда, включваща въвеждане на електронно правителство, осигурен достъп на публичната администрация до най-новите научни публикации; подпомагане на развитието на научните изследвания в областта на доброто управление и т.н.
- Създаване, анализиране и разпространение на добри практики (бенчмаркинг)³⁰;
- Повишаване на компетенциите на политици, администрация и обществени групи относно доброто управление,

³⁰ Рибарска, Е., Василев, В. Публичен мениджмънт. Бон, Бл., 2009, стр. 132–151

което води до законови регулации и действия за тяхното налагане и утвърждаване, в т.ч. специализирани обучения, насочени към съдържанието, ролята и ефективните практики на спазване на отделните принципи³¹;

- Периодичен анализ и оценка за степента на приложение на принципите на доброто управление и разработването на предложения за тяхното обогатяване чрез научни публикации и форуми³².

В допълнение към тези приоритети, следва да бъдат предприети мерки за преодоляване на основни проблеми пред публичната администрация днес – липсата на авторитет на професията на държавния служител, в т.ч. липсата на разбиране от обществото каква е ролята му и незачитане от страна на обществото на необходимите компетентности за изпълнение на служебните задължения, както и да се фокусира управлението върху нациите и държавите с поглед към XXI век³³.

1.2. Основни компетентности на ръководителите в публичната администрация.

Служебни взаимоотношения и организационен климат

1.2.1. Подход на компетентностите

Възприемането на подхода на стратегическото управление за успешно модернизиране на администрацията изисква формирането на редица нови умения за управлението на служителите, каквито са дефинирането на визията, мисията и це-

³¹ Кацамунска, П. Инструменти за повишаване на качеството на услугите в публичната администрация. В: Инструменти за повишаване на качеството на публичните услуги. УНСС, С., 2014

³² Социалния одит е един такъв възможен инструмент за анализ. Виж повече – Пейчева, М. Социален одит и одит на човешките ресурси. ИК-АТЛ-501, С., 2016, стр. 13–33

³³ Интересен прочит на Иванов, Вл. Управление на националната ориентация през XXI век. Военно издателство, С., 2011, стр. 12–32

лите на организацията, обединяването на индивидуалните интереси на отделните служители в името на постигане на организационните цели, обективната оценка на приноса на всеки един служител спрямо предварително съгласувани цели, стандарти и желани поведения. Сериозните предизвикателства, които стоят на дневен ред пред публичните администрации на страните членки на ЕС пораждат необходимостта от ръководители, които притежават висок професионализъм.

Актуални анализи на състоянието на държавната администрация в новите страни-членки на ЕС подчертават необходимостта от единен подход, ясен регламент на процедурите за подбор на държавни служители и ръководители. В същото време се подчертава опита на страни като Унгария, Полша и Малта, в които има утвърдени общи изисквания за подбор на компетентни ръководители в държавната администрация³⁴. Тези изисквания поставят акцент главно върху управленската и организационната компетентност на кандидатите, върху уменията за вземане на решения, управление на човешките ресурси, ползване на чужди езици и др.

Общите минимални изисквания за административна компетентност могат да бъдат основа за:

- конкурсните процедури за постъпване на държавна служба;
- обучаващи организации и институции;
- атестиране на държавните служители;
- обществото и гражданите да знаят минималните изисквания за административна компетентност.

Ясното дефиниране и формиране на административните компетентности е без съмнение важен фактор за успешната модернизация на българската администрация. Голямо значение на административните компетентности се отдава в страни като Великобритания, САЩ, Канада, Австралия и др.

³⁴ Рибарска, Е., Василев, В. Цитиран източник, стр. 37–42

Почти всички администрации на страните от ЕС използват вече някакъв модел за управление и развитие на компетентностите на своите ръководители или са в процес на развитие на такива. Унгария е първата от региона, осъзнала и възприела предимствата на модела на компетентностите. Въпросът за компетентностите, които ръководителите и експертите в публичните организации трябва да притежават, налага на първо място дефиниране на понятието „компетентност“. Кодексът на труда, ЗДС, както и подзаконовите актове не дават определение на тази категория. В практиката най-често компетенциите се отъждествяват с уменията. В научната литература са изведени множество дефиниции. Определението на Oxford Advanced Learner Dictionary: „Компетентност е наличието на способност, сила, власт, умение, знание и пр. за осъществяването на това, което се изисква.“

Редица автори в понятието „компетентност“ включват мотивите, отличителните черти, „Аз-ът“ (нагласи, ценности или Аз-образ), познания и умения.

Понятие за компетенции

От години изследователите се опитват да открият защо някои хора са успешни в работата си, а други не. През 1973 г. Дейвид МакКлиланд публикува статия със следното заглавие „Тестване на компетентността, а не на интелигентността“, в която той изразява липсата на положителна корелация между коефициента на интелигентност и успеха в работата и личните взаимоотношения.

Моделът най-добре може да бъде описан като карта за отразяване на серия от компетенции, които са свързани с мисията, визията и стратегическите цели и задачи на организацията.³⁵

³⁵ Шиплет, М. Съвременен управление на човешките ресурси. ИПАЕИ, С., 2005, стр. 49

Най-умните и най-добрите не винаги успяват и не правят най-добрия избор на хора и работа. В своето изследване МакКлиланд сравнява хора, които имат успешна работа или интересен живот с по-неуспешни хора, за да идентифицира характеристиките, които се асоциират с успеха. Дейвид МакКлиланд създава техника, наречена „поведенческо интервю“, за да научи какво правят отличните изпълнители и какво не правят средните такива. Характеристиките, които отличават отличните от средните изпълнители, нарича „компетенции“.

МакКлиланд разглежда компетенциите като индикатори на представянето на работното място. Чрез тях начинът, по който хората се държат, служи като индикатор за бъдещото им представяне, а не само като признак на интелигентност.³⁶

Друг изследовател на компетентностните практики, М. Звел³⁷, разбира компетенциите като **трайни отличителни черти и характеристики, които определят изпълнението**. Методологията за определяне на компетенциите е резултат от изследвания, чиято цел е да определи отличителните черти и характеристики, които характеризират отличните изпълнители. Например „Влияние“ и „Ориентация към резултати“ са две от компетенциите, които най-вече отличават отличните продавачи от средните.

Според М. Пейчева компетентностите са предпоставка за придобиване на компетенции. Въпреки очевидните различия в практиката, често двете понятия продължават да се използват като синоними.³⁸

³⁶ McClelland, D. C. Testing for competence rather than intelligence. American Psychologist, 28:1–14, 1973.

³⁷ Zwell, M. Creating a Culture of Competence. New York: John Wiley & Sons, 2000

³⁸ Пейчева, М. Управление на човешките ресурси. Тракия-М, С., 2013 г., стр. 33

³⁹ Spencer, Lyle M. & Spencer, Signe M; Competence at Work. New York: John Wiley & Sons, 1993.

За Л. Спенсър³⁹, **компетенциите са вътрешните характеристики на човека, които му позволяват да се представи по-добре в дадена задача, роля или ситуация.** Той описва различни елементи на компетенциите, илюстрирани в метафората на айсберга: (в таблицата са дадени определения на елементите).⁴⁰

Таблица 2

Определения на елементите на една компетенция⁴¹

Уменията	са нещата, които хората могат да правят добре, способността да изпълняват определена физическа или умствена задача, например способността на компютърния програмист да организира хиляди редове от кодове в логическа последователност или способността на зъболекаря да запълни зъб, без да увреди нерва.
Знанията	са това, което човек знае по определена тема, например компютърен език или знания за нервите и мускулите в човешкото тяло. (Въпреки че точките на тестове често се провалят в предвиждането на трудовото представяне, защото не могат да измерят знанията по начина, по който те се използват в работата.)
Представа за собственото „аз“	е картината, която хората имат за себе си. Тя отразява тяхната идентичност. Например вярването им, че могат да бъдат ефективни почти във всяка ситуация, е част от тяхната концепция за личността им.

⁴⁰ Георгиева, Е., Падалски, Д., Хубанова, Г. Методика за създаване на компетентностен модел. БСК, С., 2010

⁴¹ Пак там

Отличителните черти	са трайните характеристики на хората, те отразяват начина, по който ги описваме. Например емоционалният самоконтрол е по-сложна „последователна реакция към ситуации“. Някои хора не „избухват“ и реагират спокойно при нужда от бърза реакция, но и решават проблема в условия на стрес. Тези характеристики са обичайни поведения, по които разпознаваме хората.
Мотивите	са несъзнателни мисли и предпочитания, които предизвикват поведения и определени действия и са източник на удовлетворение. Например хората, които се мотивират от постиженията си, постоянно си задават предизвикателни цели, поемат лична отговорност за постигането им и използват обратна връзка, за да се справят по-добре.

Компетенциите се отнасят до приложението на знания, умения, представи, отличителни черти, мотиви необходими в дадена област или професия.

Компанията Zwell International⁴² е провела много изследвания на финансови мениджъри и е научила, че отличните сред тях не е задължително да разбират счетоводни баланси или други аспекти от финансовото управление по-добре от средния финансов мениджър. По-важното е, че те притежават способности да бъдат партньори с висшето ръководство на компанията, да разбират проблемите в бизнеса и да влияят върху организацията като използват финансовата си опитност като инструмент. Те са в състояние да помогнат за намаляване на разходите в производствените операции чрез работа с персонала, с който да стигнат до по-добри начини за извършване на работата.

⁴² Zwell, M. Creating a Culture of Competence. New York: John Wiley & Sons, 2000

Компетенция, компетентност, дименсия, стандарт, компетентностен модел, управление чрез компетентности и т.н. – редица учени, консултанти, организации са дали собствена дефиниция на понятията и не съществува универсално установено значение.

В рамките на настоящата разработка компетенцията е: Съвкупност от умения, знания, нагласи и поведения на служителите за постигане на резултати (нива на представяне) в дадена професионална роля или определена организация.

Типове компетенции

Компетенциите най-общо могат да бъдат класифицирани по следния начин:

- **Поведенчески компетенции** – определят начина, по който определена организация очаква да се държат нейните служители, за да постигнат високо ниво на представяне и отлични резултати. Такива са компетенциите: Умения за общуване; Лична инициатива; Умения за работа в екип; Адаптивност към промяна; Лидерство; Организационни умения; Проактивност; Управление на изпълнението; Умения за мотивиране и вдъхновяване; Аналитично мислене; Умения за вземане на решения и др.
- **Технически компетенции** – определят специфичните професионални умения – какво служителите следва да знаят и умеят, за да вършат работата си ефективно. Техническите компетенции могат да бъдат родови – отнасящи се до група сродни длъжности или специфични – отнасящи се до конкретна длъжност.

Друга класификация разделя компетенциите на:

- **Общи компетенции** – които са свързани с мисията, стратегията, ценностите в организацията и отразяват основните и общи за всички знания, умения, нагласи и поведения, които трябва да проявява всеки служител,

независимо от длъжността, която заема и функционалното направление, в което работи.

- **Функционални (специфични) компетенции** – които са свързани с конкретна функция в дейността на предприятието и обхващат знанията, уменията, ценностите, нагласите и поведенията, които водят до успешно представяне на отделна длъжност или група длъжности в съответното функционално направление.

Опитът на някои водещи страни по разработване и приложение на модели на административна компетентност.

Във Великобритания Службата за високопоставени държавни служители (Senior Civil Service), която обхваща около 3800 души на ръководни позиции в публични организации е разработила рамка на компетентностите, чиято цел е да се идентифицират потенциалните лидери в публичната администрация. Тя включва:

- ☞ *Даване на цел и посока* – създаване и комуникиране на визия за бъдещето;
- ☞ *Оказване на личностно въздействие* – лидерство чрез демонстриране на желаното от другите поведение;
- ☞ *Стратегическо мислене* – впрягане на идеите и възможностите за постигане на целите;
- ☞ *Получаване на най-доброто от хората* – мотивиране и развитие на хората за постигане на високо изпълнение;
- ☞ *Учение и усъвършенстване* – учене от опита и възприемане на нови идеи за по-добри резултати;
- ☞ *Фокусиране върху предоставянето на услуги* – постигане на високо качество и добри резултати с минимални разходи.

Американският Office of Personnel Management разработва модел на публичните мениджъри – Таблица 3.

В Холандия през 1995 г. се установява администрация за управление, развитие и оценка на високопоставените кадри в публичната администрация. Службата има за цел, както да намира достатъчно добре подготвени публични ръководители, така и да разработва системи за задържането и повишаването им. За постигане на тези цели в службата е разработена рамка на компетентностите, които са 42 и са групирани в 7 групи както следва:

Таблица 3

Американски модел	
Компетентност	Съдържание
Лидерство на промяната	Постоянно учене, креативност, познания на външната среда, гъвкавост, мотивация, стратегическо мислене, визия.
Лидерство на хора	Управление на конфликти, позитивно използване на многообразието, честност и почтеност, сформирани и изграждане на екипи.
Ориентация към резултати	Отчетност, внимание към потребители / клиенти, решителност, разрешаване на проблеми, технически способности.
Бизнес промишленост	Управление на финансите, управление на човешките ресурси, управление на информационните технологии.
Изграждане на коалиции / комуникативност	Способност за въздействие и преговаряне, умения за междуличностни комуникации, вербална комуникация, ориентация в политическата обстановка, умения за писмено изразяване.

Таблица 4

Холандски модел	
Група	Компетентности
Последователност в управлението	Визия за бъдещето, ориентация към постигане на резултати, умения за създаване на мрежи, лидерски умения
Разрешаване на проблеми	Анализ на информация, преценка, концептуална гъвкавост, решителност в целите
Междоличностно поведение	Умение за изслушване, междоличностна чувствителност, гъвкаво поведение, умения за сътрудничество
Ефективност в работата	Инициативност, контрол, делегиране
Въздействие	Вербална комуникация, самоувереност, умение за убеждаване, упоритост
Гъвкавост	Енергия, устойчивост на стреса, мотивация за постижения, капацитет за учене
Чувствителност към управлението	Познаване на обкръжаващата среда, афинитет към публичното управление, почтеност, посвещаване

1.2.2. Компетентности за ръководни длъжности в българската администрация

Безспорно в нашата страна се натрупа богат опит в последните години в приложението на компетентностния подход. Такива модели бяха разработени във връзка с наредбата за атестиране на служители в държавната администрация, които по-късно бяха допълнени и доусъвършенствани в Наредба за условията и реда за оценяване изпълнението на служи-

телите в държавната администрация (в сила от 01.07.2012 г., приета с ПМС № 129 от 26.06.2012 г.).

Рамките на компетентностите са диференцирани за четири категории служители. За всяка една от тях са посочени необходимите компетенции за изпълнението на заеманите от тях длъжности, както и за повишаване в ранг, а именно⁴³:

- 1) **За висшите държавни служители** – стратегическа компетентност; лидерска; управленска; ориентация към резултатите; компетентност за преговори и убеждаване; работа в екип; фокус към клиента (вътрешен/външен).
- 2) **За служители, заемащи ръководни длъжности** – управленска компетентност; работа в екип; комуникативна компетентност; ориентация към резултатите; фокус към клиента (вътрешен/външен); професионална компетентност.
- 3) **За служители, заемащи експертни длъжности с аналитични и/или контролни функции** – аналитична компетентност; ориентация към резултати; работа в екип; комуникативна компетентност; фокус към клиента (вътрешен/външен); професионална компетентност.
- 4) **За служители, заемащи експертни длъжности със спомагателни функции и технически длъжности** – ориентация към резултати; комуникативна компетентност; работа в екип; фокус към клиента (вътрешен/външен); професионална компетентност.

Същността на всяка една от тези компетенции и поведението на служителите, което съответства на нея включват:

⁴³ Николов, Н., Тушева, А. Оценка на компетентностите в държавната администрация. Нова звезда, С., 2009, стр. 5–9; Виж Наредба за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация (в сила от 01.07.2012 г., приета с ПМС № 129 от 26.06.2012 г.).

Стратегическа компетентност – определя се като визия за бъдещо развитие на организацията при отчитане въздействието на външни и вътрешни фактори. Поведението отговарящо на изискванията за съответния служител включва: познава националните и организационните приоритети, които имат ключово значение за бъдещото развитие на организацията; синтезира информация от различни източници и разбира тенденциите в развитието на областите, в които работи; формулира и преглежда стратегическия план на организацията/звеното; анализира различни алтернативни решения и предвижда тяхното въздействие; предвижда, определя и оценява вероятни рискове за постигане на целите, за изпълнението на които отговаря; определя приоритети и осигурява оптимално разпределение на ресурсите.

За неприемливо поведение, от страна на съответния служител, се счита следното: обикновено не обръща внимание на събития и процеси, които имат ключово значение за бъдещето на организацията; не познава тенденциите в развитието на областта, в която работи; затруднява се при определянето на стратегически цели и планове; не търси алтернативни решения и не отчита вероятните рискове; няма ясни приоритети и често допуска нецелесъобразно разпределение на ресурсите.

Лидерска компетентност – определя се като мотивиране и развиване на служителите за постигане на значими индивидуални и организационни цели. Поведението отговарящо на изискванията за съответния служител включва: подхожда към другите добронамерено и с уважение; разяснява цели и необходими промени, като мобилизира и насърчава служителите за тяхното реализиране; демонстрира доверие към своите подчинени, като им делегира важни задачи и правомощия; отстоява позицията си и поема отговорност за резултатите; създава и използва различни възможности за мотивиране и развитие на служителите; поощрява служителите за техните усилия, като редовно дава обратна връзка за постиженията им.

За неприемливо поведение, от страна на съответния служител, се счита следното: понякога се държи грубо и с неуважение към служителите или проявява липса на съпричастност с трудностите и проблемите им; обикновено не разяснява целите и не информира служителите за предстоящи промени; рядко делегира важни задачи и правомощия или ги делегира на неподходящи изпълнители; често променя позицията си и избягва да поема отговорност за негативните резултати; пренебрегва необходимостта от мотивиране и развитие на служителите; в много случаи не дава навременна и адекватна обратна връзка или се фокусира главно върху неуспехите.

Управленска компетентност – определя се като планиране, организиране, координиране и контрол на дейността на звеното за осигуряване изпълнението на индивидуалните и организационните цели. Поведението отговарящо на изискванията за съответния служител включва: определя ясни и реалистични цели, отговорности и задължения на служителите; осигурява съгласуваност между оперативните планове на звеното и стратегическите цели на организацията; приоритизира задачите и ги възлага на подходящи изпълнители; осигурява добра координация между изпълнителите, като редовно търси и дава обратна връзка; управлява изпълнението и оценява представянето на служителите според постигнатите резултати и в съответствие с нормативните изисквания; системно наблюдава и контролира изпълнението на задачите; използва ефективни начини за разрешаване на конфликти и проблеми.

За неприемливо поведение, от страна на съответния служител, се счита следното: затруднява се да формулира реалистични и ясни цели и отговорности на служителите; плановете на звеното, което ръководи, често не съответстват или не са обвързани със стратегическите цели на организацията; не умее да приоритизира задачите и често ги възлага на неподходящи изпълнители; не осигурява добра координация между изпълнителите; често допуска нарушения на нормативните

изисквания за оценка на изпълнението; упражнява слаб контрол върху изпълнението на задачите; рядко успява да намери ефективно решение и обикновено се нуждае от напътствия и помощ, за да се справи с проблемите.

Ориентация към резултатите – определя се като постигане на високи резултати в съответствие с поставените цели и изисквания. Поведение отговарящо на изискванията е: ясно определя отговорностите и поставя реалистични срокове; организира работата според сроковете, ресурсите и изискванията за качество; наблюдава и контролира напредъка и изпълнението на задачите, като търси и дава обратна информация на заинтересованите страни; демонстрира решителност и настойчивост за справяне с възникнали проблеми и трудности; предлага инициативи; търси и прилага ефективни начини за постигане на по-високи резултати и качество на работата.

За неприемливо поведение се счита: често определя не-реалистични срокове и пренебрегва изискванията за качество; обикновено не използва наличните ресурси по ефективен начин; в много случаи не е добре информиран за изпълнението на задачите и пропуска важни срокове; не търси и рядко дава обратна информация на заинтересуваните страни; лесно се отказва при възникнали проблеми и затруднения; обикновено не търси начини за повишаване продуктивността и качеството на работата.

Компетентност за преговори и убеждаване – определя се като убедително представяне на позиции и аргументи за постигане на съгласие между различни страни. Поведение отговарящо на изискванията е: изразява се ясно в устна и писмена форма; представя добре структурирани и аргументирани становища; постига приемливи резултати за всички страни в преговорите; използва подходящи стилове на комуникация в зависимост от нивото и реакциите на аудиторията; изслушва другите внимателно и проверява дали правилно ги е разбрал; уважава мнението на другите и демонстрира толерант-

ност към различни гледни точки; прави убедителни и въздействащи презентации.

За неприемливо поведение се счита: обикновено се изразява неясно както в устна, така и в писмена форма; често е твърде обстоятелствен и допуска груби езикови или граматически грешки; становищата, които представя, не са добре структурирани, обосновани и лесни за разбиране; рядко постига съгласие при водене на преговори; не съобразява стила си на комуникация с нивото и реакциите на аудиторията; при участие в дискусии и водене на преговори често прекъсва другите и не се опитва да ги разбере; не уважава мнението на другите или не им дава възможност да го изразят; презентира скучно и неубедително.

Работа в екип – определя се като управление и участие в екипи, които работят в сътрудничество за постигане на обща цел. Поведение отговарящо на изискванията е: формулира ясни цели и определя правила за ефективна работа на екипа; разпределя задълженията в съответствие с уменията и знанията на отделните членове на екипа; изгражда продуктивни работни взаимоотношения с колегите в организацията и извън нея; насърчава изразяването на различни гледни точки и съобразява работата си с тях; споделя информация и знания, които са полезни за изпълнение на общите цели; подпомага развитието на екипа чрез редовен преглед на изпълнението и обратна връзка; допринася за общата цел и оценява приноса на членовете на екипа за постигането ѝ.

За неприемливо поведение се счита: обикновено не разяснява добре целите на екипа и пренебрегва определянето на общи правила за работа; често пропуска да разпредели задълженията или го прави, без да се съобрази с уменията и знанията на отделните членове на екипа; в повечето случаи не успява да изгради добри работни взаимоотношения с колегите; често е нетолерантен към различни гледни точки; в случай на необходимост рядко оказва подкрепа на другите; не е скло-

нен да споделя полезна информация и знания; рядко дава обратна връзка и не се грижи за развитието на екипа; често подценява приноса на колегите и слабо допринася за общата цел.

Фокус към клиента (вътрешен/външен) – определя се като осъществяване на дейността в съответствие с потребностите, интересите и очакванията на клиентите/потребителите на услугите или дейностите. Поведение отговарящо на изискванията е: познава интересите и очакванията на вътрешните и външните потребители на услугите (дейностите), които организацията предоставя; насърчава използването на подходи, които допринасят за по-пълно и по-качествено удовлетворяване на потребностите на клиентите; организира и участва в разработването на вътрешни правила и процедури за качествено обслужване на клиентите; изисква от своите подчинени да предоставят услугите своевременно и компетентно; поддържа позитивни отношения с всички клиенти (вътрешни и външни) на администрацията; осигурява периодично събиране и анализ на обратна информация за удовлетвореността на клиентите, като при необходимост прави съответни промени.

За неприемливо поведение се счита: няма ясна представа за интересите и очакванията на потребителите на услугите/дейностите, които организацията предоставя/осъществява; задоволява се с използване на установените начини за удовлетворяване на потребностите на клиентите; не полага усилия за въвеждане на правила и процедури за качествено обслужване на клиентите или усилията му не са ефективни; често допуска и не санкционира закъснения или лошо качество на предоставяните услуги; често допуска поводи за оплаквания и жалби от страна на клиентите; обикновено не се интересува от удовлетвореността на клиентите.

Комуникативна компетентност – определя се като ефективен обмен на информация и ясно изразяване в устна и писмена форма. Тук се включват: ясно и убедително разясня-

ва сложни въпроси, идеи и понятия; представя добре структурирани и аргументирани становища; използва подходящи стилове на комуникация в зависимост от нивото и реакциите на аудиторията; изслушва другите внимателно и проверява дали правилно ги е разбрал; уважава мнението на другите и демонстрира толерантност към различни гледни точки; прави убедителни и въздействащи презентации.

Неприемливото поведение включва: обикновено се изразява неясно както в устна, така и в писмена форма; подхожда избирателно при предаване на информацията; често е твърде обстоятелствен и допуска груби езикови или граматически грешки; становищата, които представя, не са добре структурирани, обосновани и лесни за разбиране; не съобразява стила си на комуникация с нивото и реакциите на служителите; при участие в дискусии често прекъсва другите и не се опитва да ги разбере; не уважава мнението на другите или не им дава възможност да го изразят; презентира скучно и неубедително.

Професионална компетентност – определя се като професионални знания и умения, които са необходими за успешно изпълнение на длъжността. Тук се включват: познава и правилно прилага законодателството в областта, в която работи; познава структурата и функциите на администрацията, принципите и правилата на нейната дейност; правилно прилага вътрешните правила и процедури, имащи отношение към ръководеното звено; други специфични професионални знания и умения, определени в длъжностната характеристика.

Неприемливото поведение включва: често допуска грешки при прилагане на законодателството; трудно се ориентира в структурата и функциите на администрацията; често нарушава вътрешни правила и процедури; демонстрира незадоволително равнище на знания и умения, необходими за ефективно изпълнение на длъжността.

Аналитична компетентност – определя се като събиране, обработване и анализ на информация и предлагане на

ефективни решения. Тук се включват: идентифицира и задълбочено разглежда проблемите, като се ориентира в тяхната структура и причините, които ги пораждат; събира, обобщава и анализира информация от разнообразни източници; работи точно с различна по вид информация; идентифицира случаи на противоречие, непоследователност или непълнота на информацията; аргументира убедително позицията си, като отчита различни гледни точки; преценява силните и слабите страни на възможни варианти за решение; предлага ефективни решения.

Неприемливото поведение включва: затруднява се при идентифициране на проблемите и на причините, които ги пораждат; обикновено не търси различни източници на информация; допуска използване на непроверена информация и недостоверни данни; често представя неаргументирани становища и не отчита други гледни точки; затруднява се в оценката на силните и слабите страни на възможни решения; често предлага неефективни решения.

Ползите от въвеждането на модели на компетентностите биха могли да бъдат големи, стига те да „работят“ на практика, т.е. да не фигурират само в наредбата и папките на ръководителите.

На първо място, компетентностите са мощен инструмент за подобряване на индивидуалното изпълнение и постигане на организационните цели.

На втори място, те са източник за подобряване на системата за подбор, обучение и развитие, оценка на изпълнението и обвързаното с него възнаграждение.

На трето място, компетентностите са един от най-важните инструменти за постигане на културна промяна, защото моделират желаната промяна в организацията⁴⁴.

⁴⁴ Николов, Н., Тушева, А. Цит. съч., стр. 84–88

Не на последно място, един фокусиран върху спецификата на комуникационния процес компетентностен модел би повишил атрактивността на ролята на комуникациите и специалистите, занимаващи се с тях, както и би довел до повишаване на ефективността в тяхната работа.

1.2.3. Служебните взаимоотношения и организационен климат

Ефективното управление на организацията е свързано непосредствено с оказването на въздействие върху служителите с цел да съдействат и работят по начин, спомагащ за осъществяването на организационната стратегия.

Служебните взаимоотношения включват комплекс от елементи, с пряко отражение върху ефективността на управленското общуване в организацията. В този комплекс от елементи основните такива са: ръководство и лидерство, индивидуална и колективна работа с персонала, вътрешноорганизационните комуникации и непосредственото им отражение върху трудовите отношения⁴⁵.

Служебните взаимоотношения най-често се определят като обединение на дейностите, с които се установява и поддържа ефективна комуникация между ръководителите и служителите. Тази комуникация основно стимулира и мотивира постиженията на служителите, както и подпомага поддържането на взаимно доверие и добра работна среда.

Акцент върху проблематиката поставят школата на човешките отношения и поведенческата школа. Тези две школи поставят ударение в изследванията си върху социалното и групово взаимодействие в организацията. Според авторите на тези школи, човек в трудовия процес е социално зависим и изпитва потребност да е част от група в трудовото ежедневие.

⁴⁵ Василев, В. Теория на управлението – ръководство за практически занятия. Силуети, Варна, 2012

Изграждането и поддържането на ефективни работни взаимоотношения в организацията е в пряка зависимост с цялостната политика за управление на човешките ресурси. Предметът на управленската дейност „служебни взаимоотношения“ обхваща няколко основни области. За всяка от тях са валидни редица интересни характеристики, които доизграждат цялостната картина на тази част от управлението на човешките ресурси в организацията.

Необходимо е да се подчертае, че правилното управление на тези области от организационния живот е предпоставка за добри резултати в средносрочен и дългосрочен план. Правилното развитие и поддържането на ефективни работни взаимоотношения е едно от основните задължения на всеки съвременен ръководител. Нещо повече, в условията на глобализираща се конкуренция и появата на нови предизвикателства от всякакъв характер, управлението на служебните отношения е един от малкото инструменти с „универсално“ въздействие върху служителите, когато се погледне сериозно на неговото значение.

Не на последно място, развитието на работните взаимоотношения е елемент от организационната култура. Тук взаимното влияние между организационната култура и новите практики при служебните взаимоотношения е много силно и може да окаже решаваща роля за тяхното ефективно развитие.

Същност и характеристики на „протекцията“ при управлението на служебните взаимоотношения

Протекцията е съвкупност от управленски действия в посока на подобряване и повишаване на сигурността, охраната на труда, здравеопазването на служителите и създаването на адекватна за съвременното общество взаимовръзка между работа, семейна среда и разпределение на времето на служителя.

Изследванията в последното десетилетие изведоха на преден план редица съвременни фактори, които промениха някои от основите при изграждането на работните взаимоотношения в организацията в края на двадесети век⁴⁶.

По своята същност протекцията представлява поставянето на акцент към индивидуалните различия, зачитането на индивидуалния принос и съсредоточаване на усилията на организацията към предимство на вниманието към достойнството на служителя и неговите индивидуални белези и приноси в работния процес.

Редица фактори се отразяват негативно върху физическото и психическото състояние на служителите, като постепенно управлението на работните взаимоотношения в подобна среда излиза извън контрол. В такива ситуации правилната реакция на ръководството е да анализира политиката на протекция на организацията и да изведе съответните изводи за подобряването на тази практика. Необходими са развитието на системи и политики за протекция в организацията и адекватно обучение за тяхното ефективно приложение. Известни трудности може да срещне ръководството при въвеждането на новите отношения на протекция, като за преодоляването на този проблем се изисква преди всичко активна комуникация при апробирането му. Често срещана грешка е липсата на система за оценяване на управлението на отношенията на протекция. Добрите практики показват, че подобна система е задължителен елемент от управлението на междуличностните взаимоотношения.

Същност и основни характеристики на „помощта“ при управлението на служебните взаимоотношения

Помощта е отношение на внимание и ангажираност към някои от личните проблеми на служителите в организацията.

⁴⁶ Денхарт, Р. В търсене на значението. Лик, С., 2001

В последните години индивидуализацията на управленските въздействия на всяко равнище в организацията придоби нови измерения. Утвърдиха се практики по индивидуализация на мотивационните послания към служителите, индивидуализация при управлението на времето и оценяването на приноса на всеки служител и други.

Тези управленски мерки се базират на многобройни проучвания, показващи, че служителите трудно съумяват да се абстрахират от личните си проблеми и обикновено „ги носят на работа“ заедно с тях. Това неимоверно пречи на работния процес, а много често освен на самите служители се отразява и на останалите в организацията. Много от изследванията (благодарение на които се въведоха термини като „стресор“, „антистрес-тренинг“, „прегаряне“ и т.н.) показаха корелация между очакванията на организацията за високи резултати и апатичността на същата да познава проблемите на служителите си. В много научни публикации успешно се защити тезата за пряката и непосредствена връзка между личните проблеми на служителите и тяхното поведение в трудовия процес. Установи се необходимостта от внимателен анализ на организационната среда и от анализ на поведението на служителите, в търсене на симптоми за лични проблеми⁴⁷. Много често познаването на индивидуалните проблеми на служителите предоставят на организацията много възможности за оказване на помощ. Най-честите примери за практики в тази насока са т.нар. *конструктивни конфронтации и съвети*.

Конструктивните конфронтации са доказало възможностите си средство в няколко основно проблемни области. Много често личностният проблем може да пречи на цялата организация (алкохолизъм, зависимост от наркотици, хазарт, интернет). Конфронтирането с тези служители трябва да се

⁴⁷ Коен, С., Еймике, У. Новият ефективен мениджър в държавния сектор. Лик, С., 2000; стр. 33–37

извършва с ясното съзнание, че тяхната лична слабост пречи не само на индивидуалната им работа, но и на организацията като цяло. Много са примерите в които в името на цялото индивидите преодоляват своя слабост и продължават напред. Когато обаче тази конфронтация не даде резултат е възможно приложението и на конструктивната конфронтация, изразяваща се в емоционална подкрепа, съпричастност, обсъждане на алтернативи за действие и други⁴⁸.

Както вече беше отбелязано, балансът между работа и семейство е сред основните предизвикателства на организацията на двадесет и първи век. Все по-гъвкави и изобретателни стават организациите в желанието си да балансират този процес. Възможностите за търсене на баланс между работа и семейство като че ли стават все по-големи. Популярност придобиха гъвкавото работно време, фирмените детски градини, поемането на грижи за болни деца и роднини и други.

Невнимателното отношение към личните проблеми на служителите и натрупването на лични проблеми води до постепенното влошаване на трудовия живот, както на служителя, така и на организацията като цяло. В подобна ситуация много често се появява така наречения от организационния психолог Роналд Ригио „организационен бич“ – стресът.

На първо място, задължителен индикатор за успешното развитие на междуличностните отношения е съществуването на умерена доза стрес в работното ежедневие. Такова „дозиране“ според Робърт Каплан „действа като маслото за смазването на машината“. Умерените дози стрес предизвикват служителите да са в постоянна готовност за реакция на различни управленски ситуации.

На следващо място, продължителните стресови ситуации могат да доведат до *дистрес*. Това е състояние на много неприятна форма на стрес, възприет и като болестно състояние.

⁴⁸ Маркхам, У. Управление на конфликта. ЛаковПрес, Бл. 1999;стр. 121–128

За избягването на подобна крайна форма на стрес, организациите предприемат редица превантивни мерки. Популярни са редица тренингови програми свързани със здравословния начин на живот, как да се преодолее безпокойството, как да се преодоляват стресови ситуации и други. Традиционни за много организации са месечните медицински прегледи и консултации със специалисти. Важни мерки организациите предприемат и към промяна на навиците на живот на своите служители. С изграждането на собствени спортни съоръжения организациите се опитват да реагират на желанието на служителите за възможност за физическа релаксация по време и след работния ден. Все по-често срещани са и услугите, предлагани за корпоративни клиенти като: селски туризъм, еко туризъм, спортен туризъм, културен туризъм и други⁴⁹.

Всички тези мерки изхождат от съвременната визия на организацията, че е по-добре превантивно да влага средства за опазването на здравето на служителите си, отколкото да влага време, средства и усилия за тяхното лечение.

Същност и основни характеристики на „кооперирането“ при управлението на служебните взаимоотношения

Кооперирането е управленско действие на организацията с която тя приобщава персонала към своите цели посредством обединяване на усилията и провокиране на широко сътрудничество и екипност. Основите на тази управленска традиция се поставят от Питърс и Уотърман в книгата им „В търсене на съвършенството“.

В нея авторите извеждат т.нар. партисипативно управление или управление чрез участие. Основната теза в предложението на Питърс и Уотърман е разширяването на ролята на служителите в процеса на вземане на решение и неговото последващо изпълнение. Техните изследвания показват, че ши-

⁴⁹ Пак там 155–158

роката основа на участие в процесите на управление на организацията се отплаща с висока мотивация и лоялност на служителите.

Друг вид коопериране са различните комитети и комисии, съставени от служители, мениджъри и ръководители. При тях също се установяват някои основни правила – ясно дефиниране на целите на групата, избор на представители от различните групи в организацията и уточняване на правомощията на всеки участник⁵⁰. Комитетите и комисиите също са добър начин да се търси широко участие на служителите в управлението, като особено важен е правилният подбор на участниците в тях.

Същност и характеристики на „комуникациите“ при управлението на служебните взаимоотношения

Ефективното поддържане на протекция, помощ, коопериране и управление на конфликтите в организацията се базира основно на качеството на комуникационния поток в организацията. Не е случаен и фактът, че комуникационният процес е с такава значимост и в теорията на управлението. На него му е определена свързваща функция и се разглежда наред с планирането, организирането, мотивирането, контрола и вземането на решение.

За съжаление не са малко примерите за т.нар. линейна комуникация, изразяваща се в едностранното послание от ръководителя към служителите. Опитът на успешните организации показва, че за тях е характерно открит терен за активни комуникации, както и засилена обратна връзка. Налице е тенденцията там където комуникационният климат е добър и служебните взаимоотношения да са на ниво.

⁵⁰ Коен, С., Еймике, У. Новият ефективен мениджър в държавния сектор. Лик, С., 2000, стр. 44–47

Подобряване на комуникациите в организацията

Многото аспекти на бариерите и пречките предполагат и широка вариативност на методите и техниките за подобряване на комуникациите в организацията за постигането на ефективни работни взаимоотношения. Нашите предложения ще се опитат да представят максимално ефективно съвременните тенденции в тази посока, като част от тях би трябвало да предизвикат читателите към размишления в посока на мултиплицирането на тези мерки и тяхното разнообразяване.

В практиката съществуват редица познати техники, препоръчвани като подходящи за справяне с комуникационните проблеми и за подобряването на комуникационния процес като цяло, които могат да попаднат в областта на т.нар. културни промени⁵¹. Характерното за този вид мерки, е че те трябва да са внимателно анализирани, при възможност апробирани и приети от хората. Много често, особено в публичната администрация, промените стават мъчително бавно⁵². В тази връзка, техниките и методите, с които ще запознаем читателя, изискват преди всичко огромното желание за промяна в ръководството на организацията, както и съществуването на подходяща почва за „посяване на семената на новия комуникационен климат“. Важното е да се подчертае ролята на „градинаря“ – в случая ръководителите на отдели и организации като цяло.

Една от основните форми за подобряване на комуникациите е **регулирането и правилното насочване на информационния поток**. Главната цел на това регулиране е преди всичко оптимизация на информацията, която достига до определените хора, били те служители, ръководители, отдели. Този подход е особено адекватен за приложение в публичната администрация с нейната класическа организационна структу-

⁵¹ Хаджиев, К. Модели за организационно съвършенство. НБУ, С., 2013, стр. 222–246

⁵² Стефанова, Д. Стратегически компоненти на PR-планирането. УИ „Н. Рилски“, Бл., 2011, стр. 147–148

ра, която предполага пренастищане с информация. Добър пример в това отношение са онлайн-комуникациите. „Онлайн комуникацията не е просто полезно допълнение към комуникационната политика на организациите, а неразделна част от нея. Тя предоставя нови начини за изграждане на общности, позволява на много хора да бъдат социално свързани, премахвайки различни ограничения и препятствия, съществуващи в реалния живот“⁵³.

Като пример за повишаване ефективността на комуникациите в организацията можем да посочим и т.нар. *следване*. Американските автори Донъли и Гибсън определят следването като: „допускането на възможността за неправилно разбиране и следене за това дали посланията се приемат и интерпретират правилно“⁵⁴. Полезен за използване подход и за публичната администрация. Понякога, при това твърде често, информацията циркулира в многоетажните администрации дълго време, без ръководството да има ясна представа как се възприема и интерпретира.

Използването на обратната връзка (включително и на 360 градусова обратна връзка) е също актуален и нов вариант за работата в организацията. Някои изследвания в последните години определят търсенето на обратна връзка дори като важен мотивационен фактор за служителите. В съвременните работни взаимоотношения проблемните обратни връзки са в посоката ръководители–подчинени (по вертикалата надолу), и между администрация и граждани и бизнес организации. Въпрос на добра организация е намирането на правилния начин и подход за получаването на такава обратна връзка. На пръв поглед сложна за изпълнение, този тип обратна връзка е и сериозен дразнител от позицията на инстру-

⁵³ Ангелова, Сл. Измерения на онлайн PR. УИ „Н. Рилски“, Бл., 2011, стр. 75

⁵⁴ Донъли, Дж., Джеймс Л., Гибсън, Дж., Иванчевич, Дж. Основи на мениджмънта. Отворено общество, С. 1997, стр. 134–142

мент за управление на комуникационния процес в организацията. Няколко са вече примерите в страни от ЕС където успешно се апробираха в някои държавни служби подобен тип обратна връзка (Дания, Финландия).

Създаване на система за получаване на „лошите вести“. Друг комуникационен проблем за който стана вече въпрос, е изкривяването на комуникационното послание и видоизменянето му чрез изтегляне на част от отрицателната информация, съдържаща се в него. В резултат на това ръководителят всъщност е доста далеч от истинските проблеми на организацията. За да се избегне този феномен е необходимо създаването на стандартни практики, които да гарантират, че лошите новини ще стигнат навсякъде, включително и на върха на организацията. Тези процеси могат да се организират под формата на редовно провеждани социални мероприятия, неофициални закуски, служебни пътувания и всевъзможни други начини за неформален устен обмен на информация.

Превръщане на организационните комуникации в мотивационни комуникации. Мотивационната комуникация е всяка комуникация, която има за цел да стимулира ангажираността на служителите да бъдат въввлечени в реализирането на целите, които организацията преследва. Въвличането означава емоционална и интелектуална ангажираност и фокус. Тази ангажираща или въвличаща цел се явява като допълнение или дори на мястото на нормалната цел на комуникиране. По традиция, както в бизнеса, така и в администрацията, комуникациите се отправят функционално, а не като мотивационно съобщение. Причината се крие преди всичко в това, че комуникацията е ограничена и е ориентирана към задачите, а не ориентирана към хората.

Целта на принципа на мотивационната комуникация е, че мотивацията трябва да се зароди естествено в резултат на променените възприятия на служителите в житейски и професионални ситуации. Тук основните похвати са улеснената обрат-

на връзка между всички в организацията, от ръководителя до новия служител; от съвместните решения; от координация и консултация с колеги от други градове и институции и организации; от техники за стимулиране на иновативността и мисленето; от прозрачност и яснота на решенията, от установяването на организационна култура на взаимопомощ и доверие. В тази връзка изключително полезно влияние могат да окажат програмите за менторски отношения, даващи отговор на редица въпроси от комуникационен и организационен аспект в организациите от публичната сфера.

1.2.4. Организационен климат

Предложените съвременни предизвикателства пред служебните отношения в публичната сфера са и част от изграждането на **организационен климат** в публичната администрация на подходящо доверие. Той е съществен компонент на организационната култура, отразяваща ценностите, психологическите нужди и проблеми, лидерството, процесите на вземане на решения. И нещо повече – самият организационен климат е фундаментална ценност в ценностната система на организацията. Той способства за постигане на поставените цели от организацията, води до нейната ефективност и ефикасност. Организационният климат е и основен компонент в ефективните групи и екипи в организацията, защото без него не би имало групи, екипи и колективи, а просто едно множество от хора. В този контекст ролята на лидерството в процеса на изграждане на този организационен климат е огромно.

За да разберем същността на организационния климат трябва да дадем определение на понятието „климат“. В най-общ план същото се третира като убеждението на служителите в почтеността, качествата, способностите, компетентността, лоялността, откритостта и последователността в действията на другите в групата, както и на лидера. Включва и готов-

ността на риск да се довериш на други хора, често пъти съвсем непознати. Проявата на организационен климат на доверие е възможна на основата на познание (информация) за възможностите на другите. Разглеждан в личен план организационният климат е специфична ментална конструкция и за да го усетиш, още повече изградиш, се изисква не само и не толкова опит, колкото качество на духа, морален потенциал, воля и вяра, т.е. мъдрост на личността. Организационната култура⁵⁵ и климат са невидим стратегически капитал на организацията. Както отбелязват Фламхолц и Рандъл „... също като бактериите, рентгеновите лъчи и други невидими явления, организационната култура е реална, но е трудно да се види. Въпреки невидимостта си, тя упражнява сериозно влияние върху успеха и провала на организациите, може да бъде истински стратегически капитал, а понякога токсична спънка“⁵⁶.

Според Марин Паунов: „Организационният климат е доминиращият комплекс от усещанията ни за организацията като цяло и може да се дефинира като нейният начин на живот. Климатът не е просто съвкупност, а специфично съчетание на известните ни вече форми на проявление на културата както помежду им, така и на всички тях с възприетите формални средства и механизми на управление“⁵⁷.

Организационният климат е обикновено „картината, която лидерът е нарисувал“ в своята организация. От богатството

⁵⁵ Повече за организационната култура – Schein, E. (2004) *Organizational Culture and Leadership*, Third Edition; Schein, E. H. (1990). *Organizational culture* (Vol. 45, No. 2, p. 109). American Psychological Association. *Organizational culture*; Schein, Edgar H. *American Psychologist*, Vol 45(2), Feb 1990, 109–119; Schein, E. H. (2006). *Organizational culture and leadership* (Vol. 356). John Wiley & Sons; Сотирова, Д., Давидков, Цв. *Административната култура. Към ефективни управленски стратегии и практики*. ИК ЕОН2000, С., 2004

⁵⁶ Фламхолц, Е., Рандъл, И. *Корпоративна култура*. МаК, С., 2016, стр. 22–23

⁵⁷ Паунов, М. *Организационна култура*. УНСС, С., 2007

на палитрата на този лидер в голяма степен зависи и качество-то и красотата на картината. Ако лидерът разполага с ограничен брой цветове (разбираме техники за въздействие), то и неговото произведение ще е слабо откъм изразни средства.

И като отбелязва цитираният вече Марин Паунов: „Нека да запомним, че просто се опитваме да очертаем неясните и магически черти на организационния климат, а това може да стане най-добре с помощта на по-екстремални илюстрации“⁵⁸.

1.3. Управление на промените в публичния сектор

1.3.1. Нови парадигми, предизвикателства и възможни решения

С нарастване на информационния поток, повишаване на изискванията към организацията на административната дейност и за достигане на добра производителност в работата е необходимо методично и целенасочено да се работи за внедряване на новите технологични решения и усъвършенстване на информационната среда в контекста на адаптиране на организацията към съвременните концепции за информационно общество и развитие на онлайн пространството⁵⁹. В началото на новия век „публичната администрация не стана напълно съсредоточена върху клиентите, защото не се направи достатъчно усилие за предизвикване на промяна вътре в управлението, така че служителите да споделят информация, да работят като екип и да станат хора на знанието... преоткриването на управлението се нуждае неотложно от нещо, което дава нови възможности. Нещо което поощрява работата в екип и споделянето на информация. Нещо което е от полза за бизне-

⁵⁸ Паунов, М. Мотивация. УНСС, С., 2001

⁵⁹ Ангелова, Сл. Измерения на онлайн PR. УИ Н. Рилски, Бл., 2011, стр. 11–24

са. Нещо, което е свързано с ежедневието на гражданите и кореспондира с техните лични нужди и материално положение. Нещо като интернет“⁶⁰.

С приетата на 21.03.2014 г. *Стратегия за развитие на електронното управление в Република България 2014–2020 г.*, както и в *Стратегия за развитие на държавната администрация 2014–2020*, се изведоха някои нови постулати в развитието на публичната администрация, които послужиха за отправна точка за редица организации от публичната сфера, в стремежа им да променят ориентацията на предоставяните от тях услуги.

Промяната е нещо естествено в живота на хората. Тя ги съпътства неотклонно. Понякога те я извършват съвсем целенасочено, друг път остават само нейни свидетели. Всичко е променливо – както физическият свят и материята, така и природата като цяло. Променят се и хората, техният облик, качества, отношенията им. Както отбелязва Клаус Шваб във фундаменталната си разработка „Четвъртата индустриална революция“: „...понастоящем промените са исторически по отношение на своя размер, скорост и обхват“⁶¹. Променливи са и човешките общества – икономическият живот, културата, ценностите, дейностите. Промяната е в нас и около нас. Затова ние трябва да я възприемем като необходимост и да се научим да я управляваме ефективно.

За проспериращите организации, каквито се стремят да бъдат и тези от публичната сфера, процесът на развитие никога не прекъсва. Осъществявайки промени, отделно от своите успехи, те работят за запазване на водещи си позиции. За да оцелеят и да продължат да се развиват, организациите трябва да разработват нови продукти, да навлизат в нови пазари, да

⁶⁰ Холмс, Д. Стратегии за електронно правителство. Класика и стил, С., 2002, стр. 1, 2 и следващи

⁶¹ Шваб, К. Четвъртата индустриална революция. ИК Хермес, С., 2016, стр. 14–15

въвеждат нови технологии, да усъвършенстват методите си на работа. Те са принудени да извършват всичко това поради промените в икономическата, политическата и социалната среда.

Промяната е единственото постоянно нещо в организациите. Посредством нея се създават възможности за поддържане на равновесие.

Сложността на промените в публичния сектор произтича от факта, че основните промени протичат във всички социални, икономически, политически, групови, междуличностни и личностни процеси, явления и отношения и външната, видима изява на тези същностни промени образува цялостните промени в публичната сфера. Тези промени водят до нови очаквания, претенции и изисквания на всички социални субекти към публичната администрация, защото тя е механизъм и, в известен смисъл, носител на държавността, независимо от партийния аспект на политическия процес, от политическото надмощие в различните периоди, от политическите борби за и във властта⁶². Тя:

- произтича от закона и е механизъм на законността, на прилагането на нормативна уредба относно всички социални субекти, независимо от обществен статут и в този смисъл трябва да има устойчивост, сравнима с устойчивостта на законовата уредба;
- обслужва централното и местното управление и е механизъм за провеждане на неговите решения в обществения живот, в това число и на стратегическите решения, чието изпълнение продължава и при промяна на доминиращите сили в управлението;
- обслужва всички граждани и прочие социални субекти и е механизъм, който им осигурява от раждането до смъртта държавно гарантираните услуги и взаимодействието им с органите за управление;

⁶² Рибарска, Е. Управление на промените в публичния сектор. Юриспрес, С., 2004, стр. 5–7

От тук произтича и голямата сложност на проблема за промените в публичната администрация.

От една страна, публичната администрация, по презумпция, е най-устойчивата и най-инертната част от обществената система. Цялата обществена система разчита на устойчивостта на публичната администрация като на основен социален стожер, независим от политическите, икономическите и другите социални промени.

От друга страна, както отбелязва в цитираната класическата своя разработка Емилия Рибарска, в период на цялостни промени, в какъвто се намира целият свят и особено българското общество, когато се реформира и преобразува законодателство, цялата обществена система, субектите на собственост и производствените отношения, основните принципи на всяка социална дейност, всички обществени отношения – в това число и административните, което определя и ново място, роля и позиция на публичната администрация в общественото пространство, т.е. възниква остра нужда от съществени промени в целия публичен сектор в цялата административна система адекватни на общосоциалните промени и тяхната изява в публичната сфера, които да осигурят качествено ново равновесие и взаимодействие на публичната администрация с окръжаващата я социална среда.

Убежденията, споделящи поговорката, че колкото повече нещата се променят, толкова повече остават същите, започва да се споделя от голям кръг хора и това допълнително дискредитира всички по-нататъшни опити за промяна.

През последните години настъпиха значителни промени в световен мащаб, като например разширяване на урбанизацията, глобализацията и бедността. Успоредно с процеса на децентрализация на функции, ресурси и власт нараства значението на доброто управление на общините. На местните власти се възлагат нови отговорности, към тях се поставят нови

изисквания, а същевременно все повече се усложняват решенията и средата, в която работят.

На промените трябва да се реагира. Последиците от тях могат да се разгледат в два противоположни сценария за развитие:

- ✓ Първи вариант, при който нарастват бедността, социалната изолация и упадъкът в общините;
- ✓ Втори вариант, при който участват всички заинтересовани страни и общините се характеризират с равноправен и устойчив растеж⁶³.

В тази връзка ефективното управление на промените се явява елемент от политиките за устойчивост в публичната сфера. Както отбелязва Институт „Уърлдуюч“ в доклада си за 2016 година „... Сред лидерите на местно равнище се надига нова вълна от сътрудничество, нововъведения и обучение. Градовете се вслушват в науката и си поставят по-амбициозни цели... тези цели променят управлението на приоритетите местните действия“⁶⁴.

Така дори управлението на дадена организация в определен момент да има волята, способността и ресурсите за промяна, тя може предварително да е обречена. Сложният процес на промяна става още по-труден, тъй като трябва да се преодолеят неверието и умората от множеството безрезултатни и неуспешни промени, да се снемат съпротивата и да се създаде мотивация и ентузиазъм за промяна. Както се вижда това е изключително трудна задача и за най-компетентното управление, особено ако се отчете общия фон на нагласи спрямо промяната и цялостната икономическа ситуация.

В голяма степен съществуващата картина се дължи на факта, че се игнорират научнообоснованите и практически издържани подходи за изучаването, въвеждането и насочва-

нето на организационната промяна. Преобладаващата част от осъществяващите промяна в организациите дори не предполагат, че тя е един цялостен процес, който подлежи на предвиждане и управление и може да бъде успешно осъществен с подходяща намеса от компетентни специалисти.

Организационната промяна е промяна в дейностите на организацията, в начина на извършването им. Причините са различни: сризове в световната икономика, информационните технологии, глобализацията, политическите събития, природните катаклизми, социалните конфликти. Това са все фактори, които придават непредсказуемост на организационната промяна, но и които сами по себе си стават източник на такива промени. Така погледнато, външните сили на промяната са тези, които причиняват необходимостта организациите да се изменят с цел да се приспособят, да оцелеят и да съхранят позициите си.

Освен външните фактори (факторите на околната среда), организационната промяна може да бъде предизвикана и от вътрешни за организацията фактори. Такива са например структурна промяна в организацията, промяна в целите, нови задачи, въвеждане на нов продукт, промени в нагласите на работещите и т.н.

Наистина не може да се отчете и предвиди цялата съвкупност от фактори на външната и вътрешната среда, които оказват влияние върху организациите. Това обаче не означава, че управлението трябва да изчаква събитията, да реагира постфактум на тях и да се адаптира бавно и постепенно. По думите на Курт Левин, съществуват такива „сили на полето“, на които може да се реагира превантивно, преди да са се превърнали в заплаха за организацията.

Особеното в организационната промяна е именно това, че ръководителите не са пасивна страна. Въпрос не само на управленска интуиция и опит, но и на аргументирано знание е да се разпознаят и установят външните и вътрешните факто-

⁶³ Шьолер, Волтер, цит.източник

⁶⁴ Институт Уърлдуюч, Може ли един град да бъде устойчив?, Състояние на планетата 2016. Книжен тигър, С., 2016, стр. 8–9

ри и предпоставки, водещи до необходимостта от промени, както и да се предвиди тяхното въздействие върху процесите вътре в организацията. Организационната промяна може да бъде разгледана не като резултат от стихийно действие на множество фактори и сили, а като закономерен процес, в който тези сили се изучават, отчитат и насочват. Ръководителите я усещат не интуитивно, а с помощта на управленски техники. Друг път, когато ситуацията налага това, те я предизвикват, изпреварвайки естествения ход на процесите. В теорията и практиката на управлението се говори дори за организационна промяна, която представлява по своята същност отговор-реакция на ситуацията и за организационна промяна, която е проактивна, т.е. изпреварваща. Организациите използват и двете възможности, но и при едната, и при другата управляват промяната. Преоткрива се в публичната сфера управлението чрез участие, която концепция означава, че т.нар „устойчиви градове“ са организми с много участници, които насърчават самоуправлението⁶⁵.

Както отбелязва Рибарска, притиснати от тежестта на промените в политическата, социалната и стопанската обстановка, мениджърите трябва да намерят сили и воля да гарантират не само оцеляването, но и просперитета на организациите, които ръководят.

Всеки човек се страхува от рязката промяна и от необходимостта да се приспособява към нови условия, независимо, че способността на човека за приспособяване е безгранична. Важното е да бъде разбрана и оценена необходимостта от промяна, за да се намери правилния път към нея и да се стигне до желаните резултати.

Обикновено хората реагират не на това, което произтича обективно около тях, а на онова, което става в тяхната представа. Така предлаганите промени могат да се сторят много

⁶⁵ Институт Уърлдуоч, Може ли един град да бъде устойчив? Състояние на планетата 2016, Книжен тигър, С., 2016, стр. 74–76

по-опасни, отколкото са в действителност и да породят съпротива. Съпротива винаги възниква, когато в промените се вижда заплаха за по-нататъшното съществуване, за удовлетворяването на социалните потребности, интереси, емоции. Хората се съпротивляват срещу промените поради неопределеност, усещане за загуби и убеждението, че промените не носят нищо добро, че планираните изменения не само не решават проблема, но водят до неговото усложняване. От друга страна, местният отговор на глобалните предизвикателства изисква провеждането на подчертано модерна политика: устойчиви стратегии на основата на диалога с гражданите и тяхното обучение. Една от целите е да се развият устойчиви общини. Съгласно определението на Световната банка, това означава: „общини, които предлагат добри условия за живот и са конкурентноспособни, надеждни клиенти на банките, добре управлявани и добре ръководени“⁶⁶.

Съпротивата срещу промените е неизбежно явление. Ето защо след като е взето решение за пристъпване към някакви промени, то трябва да бъдат набелязани и мерки за преодоляване на съпротивата срещу тях.

В този смисъл намирането на ефективни способи за управляеми промени на публичната администрация е от решаващо значение не само и не толкова за самата администрация, колкото за цялото по-нататъшно демократично развитие на България.

1.3.2. Същност, форми, видове и свойства на промяната

Проблемът за промените в организациите е особено актуален в динамично развиващата се среда на нашето време и едновременно с това е доста сложен. Тази сложност произтича от факта, че основните промени протичат във всички про-

⁶⁶ Шьолер, Г., Валтер, К. Практически наръчник по стратегическо управление. С., 2003

цеси (социални, икономически, политически, междуличностни и личностни), засягащи пряко и косвено външната и вътрешната среда на организацията. Тези промени водят до нови очаквания, претенции, изисквания, отнасящи се до цялостната дейност на организацията.

В двадесет и първи век – векът на динамичното развитие, приспособяването към промените и възприемането на иновациите е равнозначно на оцеляване, на възможност за продължаване на съществуване на организацията и нейното по нататъшно развитие.

А ако не се усети промяната?

Ако липсва способност за усещане на промените, това е опасно. Тогава се проявява синдромът на „сварената жаба“. Осезателните органи на жабата са така устроени, че не реагират на постепенни плавни промени на звук, налягане, зрителен образ и топлина. Ако се сложи жаба в джезве и водата се подгръва бавно, жабата ще се свари без изобщо да го усети, и при това доволна и щастлива, че си „джапа“ на топличко.

Синдромът на „сварената жаба“ ще се наблюдава все по-често при всички организации, които не са създали или са се лишили от органи за контакт със средата, или ако са ги създали, не са ги донастроили на нисък праг на чувствителност.

Всяка организация, за да оцелее, трябва да бъде адаптивна, т.е. да е способна да се променя, за да отговори на измененията на средата. Поради тази причина промяната е не само един от най-важните процеси в една организация, а и единствената възможност за нейното оцеляване.

Но, каквото и да става в една организация, то е резултат от поведението на хората в нея. Ако се разработят нови стратегии, измени се структурата или технологията, но не се променят условията за формиране поведението на хората в организацията, първата цел на промяната няма да се реализира. Всяка промяна трябва да бъде осъзната и приета от тези, кои-

то, ще я реализират, което означава те самите да се променят (в смисъл – промяна на тяхното поведение). Ето защо втората цел на всяка промяна е да създаде и реализира условия за нови принципи на поведение, хармонизиращи с промените в целите, структурата и процесите в организацията. „Централният въпрос никога не е стратегията, структурата, културата или системите. Всички тези, а и други елементи са важни. Същността на проблема обаче винаги засяга промяната на поведението на хората, а в много успешните ситуации тя се осъществява най-вече когато „говорим“ за чувствата на хората.“⁶⁷

Управление на промяната.

Управлението на промените е едно от най-големите предизвикателства пред ръководителите на организациите. Ако не се управляват правилно, промените могат да създадат нестабилност и неяснота, да заменят реда и предсказуемостта с дисхармония и изненади, да доведат до деморализиране, загуба на мотивацията и чувството за съпричастност⁶⁸.

За да се управлява промяната, трябва:

- да се анализират силите, които въздействат върху промяната;
- да се разбират основните механизми на промяната;
- да се познават основните фактори, които влияят на промяната;
- да се познават основните фактори и причини, които породят съпротива срещу промяната и основните стратегии за преодоляването ѝ.

Ако направим един обзор на научните публикации по проблема на управление на промените, ще установим, че са изведени множество модели за управление на промяната.

⁶⁷ Рибарска, Управление на промените в публичния сектор, Юриспрес, С., 2004, стр. 11–17

⁶⁸ Рибарска, Е., Василев, цитиран източник, стр. 84–100

Етапи при управлението на промяната.

В процеса на управление на промяната могат да бъдат обособени няколко основни етапа. Донъли, Гибсън и Иванчевич в изведения от тях обобщен модел на управление на промяната обособяват пет логически взаимосвързани и следващи един след друг етапа.

Перспективите за успешно осъществяване на промяната се увеличават, а предпоставките за съпротива стават по-малко, когато ръководителите на звената в публичната администрация преминават тези последователни етапи⁶⁹:

Първи етап: Установяване на необходимостта от промяна

Върху публичната администрация непрекъснато въздействат сили, които я тласкат към промени. Те отразяват динамичния характер на съвременния свят. същевременно, ръководителите са тези, чието задължение е да преценяват информацията, която се получава чрез контролните системи в администрацията и от други източници и отразява мащабите на действащите сили.

Силите на промяната могат да се разделят на две групи: външни и вътрешни. Външните сили на промяната включват изменения в различните аспекти на макросредата, например появата на нови закони, промяната в политическите условия, съществени промени в икономическата среда (например криза в ресурсното осигуряване), възникване на нови технологии и др. Обикновено външните сили са извън контрола на ръководителите.

Вътрешните сили на промяната действат вътре в административните звена и като цяло са под контрола на управлението им. Те главно се отнасят до процеси и до хора. Силите, свързани с процесите, обхващат вземането на решения,

⁶⁹ Рибарска, Е., цитиран източник

комуникациите и междуличностните отношения. Ниският морал, засилването на бюрократизма и многото оплаквания от административното обслужване свидетелстват за наличие на проблеми у хората, които трябва да се изяснят.

Някои автори (Алесиан и Фуше) обединяват силите, които предизвикват публичния сектор да променя начина на функциониране в четири основни групи:

- икономически: намаляване (забавяне) на растежа и като следствие, стагнация на ресурсите на публичния сектор; натиск на бизнес организациите „да схрускат“ някои дейности, традиционни за публичния сектор; потребност от администрация, адаптирана към сегашния свят и обвърната с лице към световната конкуренция.
- технологически: технологичната революция, представена преди всичко с разпространението на микроинформатиката в публичния сектор и изискваща да се работи по друг начин (в противен случай всички предимства се губят)
- социологически: гражданите са променени, работещите са променени, потребителите са променени – техните очаквания от администрацията вече не са същите.
- институционални: интеграцията в едно интернационално общество, което е много по-отворено, дерегламентацията, децентрализацията превръщат структурите, начина на функциониране на публичния сектор в неадекватни,

Информацията помага на ръководителите да установят какви са мащабите на действащите сили на промяната. Тази информация е основата за установяване необходимостта от промяна.

Втори етап: Диагностика на проблема и формулиране на цели

Преди да се предприемат каквито и да било действия, трябва да се разкрие самият проблем и да се анализират симпто-

мите му. По време на този етап опитът и преценките имат изключително важно значение, освен ако проблемът е прекалено очевиден. Много често ръководителите са на различни мнения относно същността на проблема. За неговото диагностициране следва да се дадат отговори на следните въпроси:

1. Какъв е проблемът, съдейки по неговите симптоми?
2. Какво трябва да се промени, за да бъде решен проблемът?
3. Какви резултати (реализирани цели) се очакват от промяната и как могат да бъдат измерени тези резултати?

Отговорите на тези въпроси могат да се получат на база на информация, чийто източник е самата администрация, като например финансови отчети по упражняването на бюджета, доклади на отделите или проучване на мнението по даден въпрос. В някои случаи е необходимо да се събира информация ad hoc чрез създаване на комисии или целеви работни групи.

След като е поставена диагнозата на проблема, възниква необходимост да се дефинират целите, от които да се ръководят промените и които да служат за критерии за оценка на резултатите от тях.

Трети етап: Разработка на алтернативи за промяна и определяне на ограничителните условия

Алтернативите за промяна се класифицират в зависимост от основната насока за въздействие, а именно: върху структура, хора или процедури. Тази класификация в никакъв случай не утвърждава, че между трите алтернативи може да се направи строго разграничение. Вътрешната връзка и взаимозависимост между структурата, хората и процедурите трябва да се познава и разбира. По-голямата част от специалистите подчертават, че усилията за промяна се реализират в по-малка степен, ако тя е насочена само към структурата, или само към хората, или само към процедурите⁷⁰. Структурната промяна в

контекста на организационната промяна се отнася към подобряване на дейността чрез изменения в официално приетата структура на отношенията между задачи и власт. Същевременно трябва да се признае, че структурата създава междуличностни и социални взаимодействия, които постепенно могат да придобият решаващо значение за административната дейност и всички административни служители. Промените в хората са насочени с предимство към разширяване на знанията и уменията. Обучението е от изключително значение за въвеждане на промени в човешките ресурси. Следва да се отбележи, че в много от случаите това обучение трябва да се различава от „традиционното“ обучение. С особена популярност се ползва така нареченото „обучение в чувствителност“, тренинг-обучение и др.

Процедурната промяна включва прилагане на нови начини за превръщане (трансформиране) на наличните данни в оценъчна информация, предложения и административни услуги. В обичайния си смисъл процедурната промяна се разглежда като технологична и означава въвеждането на нови средства – компютри, софтуер и т.н. Смисълът ѝ може да се разшири чрез включване на нови техники и програми, които не винаги изискват нови машини. От тази гледна точка методите на мениджмънта, повишаващи производителността на труда в администрацията, могат да бъдат разглеждани и като технологични „пробиви“. Едно от технологичните средства – информационните технологии – преобрази публичната администрация както никога преди това. Възможностите, представяни от изчислителните машини, програмните продукти, телекомуникациите, позволяват организиране по нов начин на административния процес. Според наблюденията на някои изследователи, технологията, успоредно със стратегията, е ключов фактор за определяне на структурата. Освен това, тех-

⁷⁰ Хийт, Ч.; Д. Хийт, Промяната, Изток Запад, С., 2011, стр. 57–58

нологичната промяна въздейства и върху поведението на хората. Степента и дълбочината на промените, наблюдавани в структурата и поведението, зависят от мащабите на технологичната промяна.

Изборът на алтернатива за промяна се основава върху вникването в същността на проблема. Същевременно върху нея влияят и конкретните условия, при които се осъществява всяка промяна. Основните фактори, определящи резултата от усилията за управление на промяната, са три. Те се отнасят и до трите типа организационна промяна в публичната администрация: структурна промяна, промяна в човешкото поведение и промяна в технологията и процедурите на административната дейност. Тези фактори са следните: условията за лидерство, формалната организационна структура и организационната култура.

Условията за лидерство се отнасят до естеството на работната ситуация, която е резултат от прилагания стил на управление от прекия ръководител на даденото звено и от прилаганата от по-висшестоящите практика на администриране. „Лидерството трябва да проникне навсякъде в организацията, хората трябва да възприемат ново чувство за отговорност, за активизиране на организацията на всички нива... Лидерството е функция или процес, който трябва да се развива и разширява в цялата организация“⁷¹

Същевременно, силни психологически бариери спират ръководителите на държавните организации да се разделят с традиционния начин на работа, „защото това се прави така“. Съществува и натискът на бюрократичната култура – очакването, че ако си ръководител, трябва да контролираш хората, които работят за теб и да следиш да не се отклоняват от определената пътека. Съществува и натискът на конформизма и сигурността – да „не клатиш лодката“, да не поемаш рискове,

⁷¹ Денхарт, Р. Търсене на значението. Лик, С., 2001, стр. 66–71

да не се проваляш. Съществува и нежеланието на ръководителя да се разделя с аурата на превъзходството, която съпътства ръководните постове в повечето организации.

Ръководителя на държавната организация, който иска да я трансформира, трябва да трансформира самия себе си. Да промениш себе си е основната и за много ръководители най-трудна стъпка от всички.

Формалната организационна структура трябва да съответства на предложената промяна. Този фактор обхваща последиците, настъпващи в резултат от визията на висшето ръководство, както и в резултат на юридическите прецеденти, на естеството на организационно-административната структура и системата за контрол. Всеки от тези оказващи въздействие фактори може да стане фокус на усилието за промяна. Важното в случая е промяната във всеки един от факторите да бъде в съответствие с останалите, например една промяна в технологията, която води до закриване на работни места, противоречи на традиционно устойчивите трудовоправни отношения в администрацията.

Организационната култура е ансамбълът от елементи, които позволяват на членовете ѝ да живеят, комуникират и работят заедно. Формирана в следствие на предизвикателствата, които организацията е трябвало да преодолее по време на своето съществуване, тя е циментът, който свързва нейните членове.

Следователно става въпрос за една дълбока реалност, която не можеш „да счупиш“ без риск, да я модифицираш без проблеми.

И тъй като културата е основен фактор на вътрешната кохезия на организацията, тя съдържа в себе си и сили на съхранение („консервиране“), което е препятствие за промените.

Успешни ръководители са тези, които знаят:

- Да се опират на силните страни на организационната култура.

- Да я развиват, да разкриват аспектите, които могат да са средство за успех и които в актуалния момент са най-стойностните. Яснотата стопява съпротивата⁷².

За да промениш културата са необходими действия, а не само лозунги и заклинания за промяна на ценностите. Това са конкретни модификации на стратегията, структурата и процедурите, които довеждат до развитие, а не обратно. Не се управлява с лозунги и заклинания. Действа се и се комуникира, това не е едно и също нещо.

Четвърти етап: Избор на стратегия за реализация на промяната

Изборът на стратегията за промяната има изключително значение за изхода от нея. Лари Гринър е анализирал голям брой организационни промени, за да докаже връзката между различни стратегии за реализация на промяната и относителния успех на самата промяна. Според него, всяка промяна се извършва практически чрез различни начини за използване на властта. Той посочва седем възможни начина, като ги разполага в три групи.

Едностранныа власт	Споделена власт	Делегирана власт
1. Декрет; 2. Заместване; 3. Преструктуриране	4. Групов избор на решението; 5. Групово решаване на проблемите;	6. Дискутиране на факти и информация; 7. Трениране на чувствителност.

Пети етап: Реализация и оценка на промяната

Реализацията на промяната има две измерения: по време и по мащаби. Измерението във времето означава избор на подходящ момент, в който промяната да започне. Измерението

⁷² Хийт, Ч., Хийт, Д. Промяната. Изток Запад, С., 2011, стр. 80

по мащаби се отнася до избора на подходяща широта на промяната. Въпросът за насрочване на промяната е стратегически и зависи от множество фактори и от предварителната подготовка, предшестваща началото на промяната. Ако промяната е със значителен обхват, желателно е тя да не се конкурира с обичайните административни дейности. Това означава, че може да бъде въвеждана през периоди на по-малко напрежение. От друга страна, ако проблемът има много важно значение за оцеляването на административното звено, може да се наложи промяната да стане незабавно.

Масштабите на промяната зависят от стратегията. Промяната може да се осъществи за кратък период от време и да обхване административна дейност. Възможно е също промяната да бъде разделена на етапи и да се осъществява постепенно, поотделно за всяко равнище и подразделение. Според Гринер, стратегията за успешна промяна включва използване предимствата на последователния подход, с което масштабите се ограничават, но се осигурява обратна връзка за въвеждането на всеки последователен етап.

Оценката е важен, но често пренебрегван етап в програмите за организационна промяна. По същество оценката трябва да се прави чрез сравняване на резултатите с целите на организационната промяна. Трудно е да се даде точна оценка на ефективността на всяко от усилията, направени с цел промяна. От изключителна важност обаче е да се знае какви изменения са настъпили в нравите, отношенията, производителността и човешкото поведение.

Методология „Champs 2“⁷³

Зад тази методология за управление на промените е проект на председателя на общинския съвет Бирмингхам Пол Тилси и изпълнителният директор на местната управа Стивън Хюз.

⁷³ Институт по публична администрация. Споделени добри практики, наръчник. С. 2017

Моделът е прост – взимат се заеми, които се инвестират в проекти за подобряване на ефективността и със спестените средства се връщат заемите. Общо за 10-годишния период на изпълнение на плана са инвестирани 683 милиона лири. Още в самото начало става ясно, че общинският съвет не притежава нужния административен капацитет да управлява подобна трансформационна промяна и затова е създадено смесено дружество „Услуги Бирмингам“ с водещата британска аутсорсинг компания „Капита“. Две трети от капитала на „Услуги Бирмингам“ са собственост на „Капита“, а една трета – на общи до днес да е в основата на успеха на града⁷⁴.

За управление на промяната е разработена специална методология, наречена **Champs 2** (Change Management for Public Sector)⁷⁵. Тя дава възможност за системно управление на процесите на промяна на базата на цялостна визия и непосредствена оценка на ползите. Champs 2 организира промяната в 8 етапа:

Етап 0 – Старт на трансформацията

Ръководителите определят стратегическата нужда от промяна и формулират стратегически резултати, индикативни разходи и възможности за финансиране, които са разписани в специален формуляр, наречен Стратегическият бизнес казус (Strategic Business Case).

Етап 1 – Визия

Проучени са потенциалните възможности за развитие на бизнеса в бъдеще и резултатите се описват във формулярите „Визия“ и „Бъдещ модел на работа“. В края на този етап, първоначалният „Стратегическият бизнес казус“ е разработен до

⁷⁴ Smith, M., Birmingham's 10-year plan: how to save £1bn, published by the Guardian on 20 July 2011.

⁷⁵ www.champs2.info.

ниво „Конкретизиран бизнес казус“ (Outline Business Case) и е очертана необходимата трансформация.

Етап 2 – Програмиране

Докато предишните етапи идентифицират и специфицират целите на промяната, този етап дефинира програмата, която ще осигури тяхното постигане. В края на този етап „Конкретизираният бизнес казус“ се превръща в „Пълен бизнес казус“ (Full Business Case), а програмата се допълва с измерими ползи и резултати. Създава се специална карта на ползите, която се подписва от лицето, което ще бъде отговорно за тяхното постигане. В картата се дава и точността, с която са пресметнати очаквани ползи, например 60%, 90% и т.н. точност.

Етап 3 – Проектиране

На този етап се разработва детайлният дизайн на решението, който се описва във формуляр наречен Общ план. Пълният бизнес казус се преглежда, за да се отразят в него новите моменти, появили се след като се знае повече за решението.

Етап 4 – Изпълнение

По време на този етап детайлният дизайн се превръща в осезаем продукт като, например, длъжностна характеристика, процедура или ИТ приложение, а цялостното решение (например, административна услуга) се тества старателно.

Етап 5 – Събиране на доказателства и реализация на прехода

Тази фаза съдържа цялостно тестване на бизнеса (например, набор от специално подбрани административни услуги), последвано от действия за подготовка на стартиране на услугите по новия начин (провеждане на обучения или създаване на инфраструктура). Ако резултатите от въвеждането на но-

вия модел са в рамките на очакванията, решението влиза в сила. Картата на ползите се допълва с валидираните ползи.

Етап 6 – Стабилизиране

Фаза 6 цели стабилизиране на решението, оптимизиране на всички елементи на изпълнението и осигуряване на пълното прилагане на новите бизнес модели. В този етап на трансформацията могат да бъдат отчетени ранните ползи от въведената промяна. Картата на ползи се допълва със задействани ползи.

Етап 7 – Постигане на ползите

Това е последният етап от бизнес трансформацията, която гарантира, че всички предвидени ползи са осъществени и са устойчиви. Всички подобрения на бизнес решенията се проверяват доколко съответстват на цялостната визия и предварително дефинираните ползи. Картата на ползи се допълва с действително реализираните ползи.

Бюджетът за всяка линия от промени се формира на базата на Пълния бизнес казус. Всеки бизнес казус се одобрява от кабинета, а парите се отпускат от Програмен борд, който следи напредъка на проектите.

Промяната е поверена на няколко категории мениджъри:

- Програмни мениджъри – отговарят за всяка отделна линия от промени и взаимозависимостите между тях;
- Проектни мениджъри – отговарят за изпълнението на проектите, преодоляването на проблемите и управлението на риска;
- Мениджъри, управляващи промяната – отговарят за приемането на промяната и нейното внедряване на място;
- Отговорници за ползите – отговарят за реализирането на очакваните ползи и следят разходването на бюджета, предвиден за тяхното постигане;
- Програмен борд – отговаря за цялостната полза от промените и за максимизирането на ползите.

1.3.3. Подходи за реализация на промените.

В научните публикации са изведени два основни подхода: „отдолу-нагоре“ и „отгоре-надолу“.

М. Биър, Р. Айзенщат и Б. Спектър обосновават подхода „отдолу-нагоре“ чрез поредица от шест застъпващи се, но достатъчно определени стъпки, които те наричат критичен път. Според тях подходът за промяната, базиран на подреждането на задачите, което започва в периферията и се движи непоколебимо към корпоративния център е най-ефективния начин за постигане на трайна организационна промяна. Те не твърдят, че промяната никога не може да започне от върха, но това е необичайно и твърде рисковано, ориентирането на задачите се осъществява най-лесно в малките подразделения, където целите и задачите са ясно дефинирани. Така основният проблем на корпоративната промяна е как да се стимулира целевата промяна в множеството разнообразни подразделения

1 стъпка – Мобилизирайте участието в промяната чрез съвместна диагноза на проблемите.

2 стъпка – Създайте обща представа (визия) за това как да организирате и управлявате конкурентната способност.

3 стъпка – Съдействайте за постигане на консенсус по новата визия, умения за нейната реализация и съгласие за следването ѝ.

4 стъпка – Разпространявайте политиката на обновление във всички отдели, но без да я налагате отгоре надолу.

5 стъпка – Институционализирайте обновлението чрез формални политики, системи и структури.

6 стъпка – Наблюдавайте и приспособявайте стратегии в отговор на възникващите проблеми, които не са в процеса на обновление.

Дж. Котър и Д. Коен обосновават подхода „отгоре-надолу“ чрез „осемте стъпки за широкомащабна промяна“.

Таблица 5

Стъпки за промяна

Стъпка	Действие	Ново поведение
1.	Засилете чувството за неотложност	Хората започват да си казват: „Хайде, имаме нужда да променим нещата!“
2.	Изградете ръководния екип	Формира се група от достатъчно имащи власт хора, за да ръководят голямата промяна и те започват да работят добре заедно.
3.	Оформете правилната визия	Ръководният екип разработва правилната визия и стратегия за усилията за промяна.
4.	Комуникирайте така, че да я приемат	Хората започват да приемат промяната и това прозира в поведението им.
5.	Дайте сила на действието	Повече хора се чувстват способни и наистина действат въз основа на визията.
6.	Създайте краткосрочни победи	Натрупва се инерция, след като хората се опитват да осъществят визията и все по-малко лица се съпротивляват на промяната.
7.	Не се отказвайте	Хората осъществяват вълна след вълна от промени, докато визията не се реализира.
8.	Направете промяната устойчива	Новото и печелившо поведение продължава, независимо от силата на традицията, появата на нови лидери на промяната и др.

Няма универсални формули, нито модели чрез които точно да можем да определим с какво трябва да започнем.

Оригинален подход за бързо внедряване на промяната, състоящ се от пет ключови стъпки предлага Hay Gvoir – водеща британска консултантска фирма.

Едно от съществени условия за успешната реализация на промени е да се познават основните фактори, които оказват влияние на промените. Най-общо те могат да се обособят в следните групи:

- количеството и качеството на информацията;
- организационният климат;
- стилът на ръководство.

Количество и качество на информацията

Ако административните звена трябва да се променят, то и служителите в тези звена също трябва да се променят. Ако административните звена трябва да предоставят повече участие в управлението, то и служителите, които тази промяна обхваща, трябва да се научат да вземат участие.

Това на пръв поглед елементарно заключение се сблъсква с една отдавна позната истина – промените в хората настъпват бавно и често болезнено.

В една обстановка, в която индивидът се чувства сравнително безсилен да поддържа контрол или се чувства застрашен от промените, той може да насочи всичките си усилия към Поддържане на статуквото. Когато обаче индивидът се чувства сигурен, че може да определя съдбата си, той приветства предизвикателството за промяна. А за тази сигурност изключително много допринася количеството и качеството на информацията, която достига до служителите.

Правдоподобността и достоверността на източника на информацията значително въздейства на възприемането на информацията. Ако ръководител на най-високо ниво в органи-

зацията решава да приложи демократичен мениджмънт, то това би било разумно решение. Но ако преди това той е управлявал авторитарно, подчинените биха се съмнявали в правдоподобността и достоверността на промяната.

Организационен климат

Организационният климат може да стимулира или да възпрепятства, задържа промените в зависимост от неговите основни характеристики:

- степен на подчиненост;
- съотношение на делегирани правомощия;
- размер на обратната връзка;
- яснота на идеите и стандартите;
- степен на сплотеност и др.

В администрацията, в която има висока степен на подчиненост, скоростта, с която хората се променят, е изключително бавна. В звената, където има изключително строги описания и предписания на работата, няма гъвкавост и няма възможности за участие при вземането на решения. Ръководителите са глупаво изненадани, когато промяната става много бавно. Ако административните ръководители определят ролята на подчинените на базата на детински стойности, те не могат да очакват нищо друго, освен детинско подчинение. Когато в съответното административно звено се насърчава делегирането на пълномощия, над и под линията, е по-лесно да се реализират промени.

В широко разпространените в публичната администрация йерархични организационни структури неравномерното разпределение на правомощията, в повечето случаи, предизвиква протичане на негативни процеси, първо и най-интензивно в посока от върха към основата на административната пирамида. Обратното им действие може да се очаква едва след това и то със заетостна сила. При липса на обратна връзка

ръководителите проявяват дисфункционално поведение. Ръководител, който наистина иска да разбере какво става в организацията, трябва да изразходва много време и усилия, за да стигне до мнението на подчинените си.

Докато в административното звено не се създадат достатъчно сигурни канали, по които индивидуалните идеи и становища могат свободно да се движат отдолу нагоре и докато ръководителите не се научат да създават подходящ климат на доверие, публичната администрация ще продължава да плаща висока цена за използването на твърдите йерархични структури с непродуктивни взаимоотношения.

Ясно определените цели и стандарти на изпълнение са също така важен фактор, съдействащ на промените. В звената, в които стандартите на изпълнение са неясни или несъществуващи, сигурността на работата е ниска и е трудно да се направи промяна. Когато изпълнението на целите и стандартите са ясно определени и се въвежда промяна, служителите ще се чувстват сигурни във възприемането на промяната.

Стил на ръководство

Стилет на ръководство в административното звено също съдейства за или против промените. Очевидно е, че система, която награждава повече, отколкото наказва иновацията, създава подходящ климат за промяна. Когато иновацията е постоянно възнаградена и постоянно е давана позитивна подкрепа за промяна в поведението, е по-вероятно хората да следват промяната. Поведение, което се награждава, се повтаря, а поведение, което се наказва, отмира.

Селективното позитивно подсилване означава да се избере това поведение, което искаме да насърчаваме и когато то се появи, веднага да го награждаваме. Изглежда ясно и просто и въпреки това ръководителите не използват достатъчно това средство за промяна на поведението.

Личният пример на ръководителя е много съществен фактор, влияещ на промените⁷⁶. Пословицата „Не ме гледай какво правя, прави каквото казвам“ не може да отрече ефекта на личния пример. Проучванията показват, че всяко несъответствие между вербалните съобщения за желано изпълнение и действителното поведение, което служи за пример за подражание, неизменно намалява вероятността за постигане на желания резултат.

В работна обстановка е нещо обикновено да се наблюдава как подчинените копират трудовите навици на шефа си. Ръководител, който би желал да влияе върху поведението чрез примери за подражание, следва да прави това, което проповядва, и да бъде последователен в действията си.

Привличането на служителите при вземането на решения е средство, което значително може да помогне за осъществяване на промяна, особено в случаите, когато другите средства не сработват. Когато се използва правилно и при подходящи условия, процесът може да доведе до важни промени в поведението, както и до създаване на самоувереност у служителите. Когато те участват във вземането на решение, обикновено се ангажират и с неговото реализиране.

Нито един от тези подходи не е нов или революционен. В действителност много от тях са били на мода по едно или друго време и след това са били заклеявани като неефективни, манипулиращи и отхвърляни. Когато се използва само единият от тези подходи, изключвайки останалите, или се прилагат грубо, рискът се увеличава те да останат неефективни. Съществува и това, даден ръководител да намери всички най-правилни думи и да моделира най-правилното поведение и въпреки това да не може да повлияе за постигането на промяна. Защото, ако вътрешните мотиви и поведение на ръководителя не са

⁷⁶ Котър, Дж., Коен, Ст. Сърцето на промяната. Класика и стил, С., 2003 г., стр. 16–17

съзвучни (не съответстват) на промените, които той се опитва да насърчи, то подчинените му много бързо усещат това и започват да се чувстват манипулирани.

С други думи, без вяра и желание за промяна, думите и поведението сами не могат да създадат желаните промени сред подчинените. Успехът е много по-вероятен, когато ръководителят открито и обективно описва на служителите промените, които е необходимо да настъпят, и решава заедно с тях кои от подходите биха помогнали най-добре за осъществяването им. Вероятността за успех се увеличава и от обстановката днес в света. Може би както никога досега поведението на организациите спомага за промяна. С ударението върху подобряване на производителността и на качеството и на съвършенството на управлението, формиращата се организационна култура предлага огромни потенциални възможности не само за трансформацията на административните организации, но и за израстване на личността, на всеки служител в тях.

Съсредоточаването на вниманието върху индивида е това, което може да помогне да се постигне промяна и на двете равнища – ръководни административни органи и служители в административни звена.

1.3.4. Методи за търсене и способности за въвеждане на промени

Как да търсим подходящите за нас промени? Според Питър Дракър, чрез системно и внимателно вглеждане в „прозорците на възможностите“ и анализ на попадналото в обсега на тези прозорци:

- неочаквани успехи и провали на нашата и подобни организации;
- колизии и спънки в процеса на административно производство;

- конфликти с клиентите при административното им обслужване;
- тесни места и недостатъци в административния процес;
- промени в администрацията и в структурата на нейните клиенти;
- демографски, социални, икономически и политически промени;
- промени в мисленето и възприемането;
- ново научно познание.

За всеки наблюдаван факт трябва да си отговорим: „Представява ли това възможност за иновация – има ли необходимост от нови административни продукти, услуги, процеси?“, „Очертава ли се поява на нови клиенти с нови потребности?“, „Има ли нужда от нова и различна информация и от нови и различни информационни технологии?“, „Нужни ли са нови и различни канали за административна комуникация?“ и т. н.⁷⁷

Резултатът трябва да бъде избор на възможност за промяна и заедно с това – минимизиране на риска, който съпътства всяка иновация – като я базираме не на бегли впечатления и случайни хрумвания, а на съществуващи повтарящи се факти. Тоест – да сме уверени, че това е необходимата промяна и да знаем защо е необходима и какво точно трябва да се промени.

Способи за въвеждане на промените

Промените по линията на „организираното подобряване“ и „експлоатирането на успеха“ са малки последователни крачки напред и встрани „от резултат – към по-добър и по-широк резултат“. В този смисъл, те не се нуждаят от специални способности на въвеждане извън обичайното: внедряване на нови административни продукти и услуги, както и на необходимата нова техника и технологии, обучение на хората за тяхното усвоя-

⁷⁷ Харвард Бизнес Скуул, Управление на промяната и прехода. Класика и стил, С., 2003, стр. 91–108

ване и прилагане, постепенна промяна във функциите и в начина на осъществяване на тези функции.

Съвсем различен е проблемът с въвеждането на действително новата, фундаменталната промяна, от която очакваме съществени нови възможности, нови хоризонти на развитие.

Няколко типични особености:

- като правило – каквито и предварителни проучвания да правим, реалността след въвеждането се оказва твърде различна;
- като правило – първото въвеждане се натъква на много непредвидени проблеми и обикновено се проваля;
- като правило – проблемите при първото въвеждане, които изглеждат непреодолими, след това намират тривиално разрешение;
- като правило – истинската иновация обикновено намира по-добра реализация в други сфери, отколкото в сферата, в която е въведена. Това не означава, че не трябва да провеждаме предварителни проучвания и да се опитваме да оценим и минимизираме риска, да планираме, програмираме и подготвяме въвеждането, да създаваме условия и да се опитваме да предвидим и преодолеем проблемите.

Балансът промяна – приемственост.

Въпросът е особено сложен и от изключителна важност.

Приемствеността е основа на стабилността на традиционните организации и до голяма степен е характерна и за публичната администрация.

Същевременно ни застига едно бъдеще изпъстрено с демографски, социални, икономически, политически, религиозни, философски, научни и какви ли не още промени, проблеми, конфликти, които не само като че ли възникват от „нищото“, но и все повече се ускоряват, задълбочават, отмират или се трансформират едни в други. Публичната администрация

не би могла да запази своята функционална предназначеност на стожер на държавността в обществото, ако не отразява тези промени, проблеми, конфликти и не действа съобразно изискванията на всеки конкретен момент от тези процеси и тяхното конкретно проявление в даден географски обхват. А това не би могло да стане, ако съответните административни институции, звена, организации не са се променяли изпреварващо, за да посрещнат това бъдеще.

В този смисъл, организациите в публичната администрация са обречени да бъдат „умерени лидери на промените“, които създават, удържат и непрекъснато възстановяват баланса между приемствеността, която е присъща на всяка държавност и промените, които налага ускоряващото се обществено време.

Да си представим един свят, в който всеки се променя, предполагайки, че създава бъдеще за себе си и за всички останали и в този свят една организация, в която също всичко се променя – дейности, звена, връзки, комуникации, служители. И такова състояние действително предстои. Защото тези, които се опитват да запазят съществуващото статукво – ще отмрат. А тези, които се променят рискуват, но има вероятност и да оцелеят. Особено, ако „налучкат“ подходящите и нужни промени. Но проблемът с идентификацията – кой кой е; с какво се занимава; с какво може да ми бъде полезен – става определящ за съществуването на обществото. Процесът на „прогресираща изолация“ рязко ще се ускори и усилията на много „лидери на промяната“ ще пропаднат.

Питър Дракър вижда решението в лозунга: „Да се променяме заедно“ и сигурно има сериозно основание. Всеки лидер на промяната, който не информира непрекъснато всички свои настоящи и евентуални бъдещи клиенти всички свои доставчици и дистрибутори – какви промени реализира трудно ще запази нишата, която заема и още по-трудно ще се настани в нишата, към която се стреми. Нещо повече, освен взаимната

информираност ще се наложи като непреодолима потребност взаимопомощта при промените, за да бъдат те синхронизирани и съвместими. А това може да се интерпретира и като една проникваща през времето приемственост, както и като способ за постигане и поддържане на баланса приемственост – промени.

1.3.5. Съпротива към промяната и методи за преодоляването ѝ

Основни причини, които пораждаят съпротива

От гледна точка на организацията, осъществяването на една промяна оказва влияние върху целите, ценностите и очакванията на отделните лица, което от своя страна създава съпротива. Съпротивата към промяната е отговор на реалната или въобразяемата загуба на позната среда и изгоди⁷⁸.

Административните звена и отделните служители в тях имат свои собствени уникални цели, ценности и очаквания и обикновено съществува област на застъпване, където техните цели са общи. Когато в звеното се въведе промяна, областта на застъпване се премества⁷⁹. Целите, ценностите и очакванията на звеното се променят, което създава потенциален конфликт за отделните служители. Например вие можете да цените самостоятелната си работа, но една нова инициатива на ръководството изисква всеки един да работи в екип с други служители.

За отделното лице съпротивата е естествена и нормална реакция към промяната. И това е много човешка реакция към попадането в нови или неизвестни обстоятелства.

Именно такава фундаментална промяна на публичната администрация изглежда най-пасваща на бъдещето и според нас,

⁷⁸ Рибарска, Е. Управление на промените в публичния сектор. Юриспрес, С., 2004, стр. 86–95

⁷⁹ Котър, Дж., Коен, Ст. Сърцето на промяната. Класика и стил, С., 2003, стр. 57–59

към тази промяна трябва да се стреми всяка административна институция, звено, организация.

На едно по-дълбоко равнище, съпротивата е отговор на реалната или въображаемата загуба на изгоди – без значение дали това е загуба на конкретни изгоди като работна заплата, длъжност и компетентност, или загуба на технологически изгоди като удобство, рутина и самостоятелност. Например много ръководители се противопоставят на промените, които „биха разклатили лодката“. Онези, които предпочитат сигурността на създаденото положение, съзнателно или несъзнателно се противопоставят. Някои изпадат в истинска парализа поради своята несигурност, липса на самочувствие, подозрителност и страх от евентуална критика. Това препятствие обикновено ги кара стриктно да се придържат към някое безопасно становище, което им е служило добре в миналото⁸⁰. Въпреки че не е разумно да се допуска, че всеки случай на организационна промяна ще породви съпротива, много важно е да се установят основните причини, които поражда съпротива. Съпротива ще се появи, когато хората не вярват във възможностите да постигнат необходимата компетентност.

Фактори на съпротивата към промяната

След установяване на причините, поради които хората се съпротивляват на промяната, важно е да се разгледат специфичните фактори, които влияят върху равнището на съпротивата у отделните лица. Общите фактори, които имат пряко влияние върху равнището на съпротивата, оказвана от персонала в административната организация, са:

Авторитарен (деспотичен) стил на ръководство

При повечето усилия за промяна един деспотичен стил на ръководство води до повишение на съпротивата в рамките

⁸⁰ Харвард Бизнес Скуул. Управление на промяната и прехода. Класика и стил, С., 2003, стр. 91–94

на едно звено. Това се получава, защото просто хората не обичат да бъдат принуждавани да се променят. Хората се съпротивляват не защото не одобряват промяната, а защото не им се предоставя никаква възможност за избор, или никаква свобода да вземат собствени решения.

Деспотичният стил на ръководство създава висока степен на съпротива; високи разходи „за принуждаване“ към извършването на промяна; хората престават да мислят и вземат решения самостоятелно.

Несъвместимост на промяната със сегашната организационна култура

Когато промяната влезе в конфликт със съществуващите норми и ценности на администрацията, могат да възникнат отрицателни отношения. Нормите и ценностите оказват влияние върху това, което хората очакват в рамките на работата им в съответното звено. Хората ще се съпротивляват на промяната, ако тя влиза в конфликт с очакванията им, основани на нормите и ценностите на осъществяваната административна дейност. Елементите на организационната култура могат често да бъдат най-важните фактори, определящи успеха или неуспеха на усилията за промяна в едно административно звено.

Усилия за голяма промяна

По очевидни причини, правенето на усилия за голяма промяна в рамките на едно административно звено може да създаде повече съпротива, отколкото осъществяването на малки промени. Това е така, защото големите промени засягат повече хора и елементи на работната среда. Освен това, усилията за голяма промяна обикновено водят до по-голямо влияние върху целите, ценностите и очакванията на отделното лице. Това може да доведе до конфликт и съпротива.

Бърза промяна

Както хората са склонни да се съпротивляват на една голяма промяна, те също се съпротивляват и на осъществяването на една промяна, която се извършва прекалено бързо. Отделните лица и звена могат да понасят само определена скорост на промяната.

Въвеждането на промяната на малки етапи улеснява приспособяването на хората към нея и наблюдението на нейните резултати отстрана на ръководството, въпреки че постепеността често е най-добрият подход, той не работи във всички ситуации. Някои промени изискват незабавни действия и пълно осъществяване. Освен това, един постепенен подход отнема повече време, а съответното звено може отчаяно да се нуждае от бързи действия. В тези ситуации възходящият натиск, като силната управленска подкрепа, груповите срещи и честата обратна информация може да помогне за намаляване на съпротивата и за повишаване на ефективността.

Неефективни комуникации

Формалните комуникации са друга често срещана съпротива към промяната. Това обикновено е резултат от допускането на ръководството, че хората се съпротивляват на всички промени, което не е вярно. Хората се съпротивляват на някои промени и се съпротивляват на принудата да се променят. Все пак, това допускане внася предубеждения у ръководството към открити комуникации. Резултатът е, че ръководството изчерпва възможностите си, като несъзнателно допринася за възникването на съпротива към промяната поради лоша практика на комуникации. Тази лоша практика включва:

- *Непредоставянето на достатъчно информация.* В тази ситуация ръководството приема, че „това, което хората не знаят, няма да им навреди“ и преднамерено задържа предоставянето на информация на служителите. Резултатът е разпространение на слухове, правене на догадки от страна на служи-

телите за ръководството, отделните лица чувстват, че нямат никакъв личен контрол и развитие на чувство на недоверие между всички засегнати страни⁸¹.

- *Непредоставянето на допълнителна информация.* Тази ситуация настъпва, когато ръководството не може или не желае непрекъснато и своевременно да информира служителите за новите промени. Този пропуск поражда съпротива и подкопава положителните стъпки, предприети от ръководството.
- *Селективно изпращане на информация на малко привилегировани лица.* Тази стратегия на комуникация води до противоположни резултати, защото след като веднъж вече се появи информация относно промяната (а това ще стане), тогава изглежда, че ръководството пази тайни. Резултатът е, че има голямо политическо позициониране за информацията, което отчуждава служителите един от друг.

Отрицателен опит с промяната

Отрицателният опит на едно лице с промяната в миналото може да увеличи съпротивата към усилието за промяна. Хора, които са преживели уволнения, намаляване на работната заплата, загуба на положение или загуба на специални умения в резултат на една предишна промяна, вероятно ще реагират отрицателно на едно текущо усилие за промяна, тъй като очакват подобни резултати. Често, това, което прилича на съпротива, е просто липса на яснота⁸².

Методи за преодоляване на съпротивата

Съпротивата срещу промяната в значителна степен е реакция на стреса, предизвикан от неопределеността и заплахата

⁸¹ Пак там, стр. 27–43

⁸² Хийт, Ч., Хийт, Д. Промяната. Изток Запад, С., 2011, стр. 21

та за бъдещето. Затова намаляването и преодоляването на съпротивата срещу промяната предполага да се отчетат поведенческите реакции, симптомите и последствията от стреса. Успешното въвеждане на промяната изисква също така подходящо управление на стреса от самата промяна. При въвеждането на организационна промяна факторите, които предизвикват стрес и които засилват съпротивата срещу нея, са едни и същи.

В организациите се извършват чести и непрекъснати промени, без да има ясно споделени виждания за целта и смисъла на промяната, без създадена готовност за приемане и участие в промяната и без видими резултати и подобрения. Всичко това създава допълнително напрежение и изисква свръхусилия от стана на личността и поради това е вероятно да възникне бърнаут⁸³ или преживявания на психическо „изгаряне“, умора и изтощение от промяната. Веднъж възникнали, умората и изтощението от промяната създават предпоставки за блокиране на нейния по-нататъшен ход, намаляват до краен предел ентузиазма и поддръжката на промяната и предизвикват трайно разочарование и недоверие към бъдещи промени.

Очевидно е, че едни и същи организационни фактори и личностни съпротиви не причиняват еднакво равнище на стрес при ситуация на промяна. Реакциите при организационна промяна попадат в три зони: паника, риск и комфорт⁸⁴.

Обикновено усилията на управляващите промяната са насочени към хората, които най-силно се съпротивляват – тези в зоната на паника. При тях равнището на стреса е най-високо и най-силно изразено и се затруднява не само въвеждането на

⁸³ Бърнаутът е резултат от особен вид социален стрес и е резултат не от стреса сам по себе си, а от неефективното справяне с него. Бърнаутът е последният етап в един процес на неуспешни опити за справяне с отрицателни стресиращи условия, характеризира се с емоционално изчерпване и представлява съчетание от негативни нагласи.

⁸⁴ Costello, Sh. Managing Change in the Workplace. New York: McGraw-Hill, 1994

измененията, но и протичането на нормалния трудов процес. Опитите да се намалят реакциите при паника отнемат време, енергия и ресурси, а очакваните резултати далеч не са задоволителни. Същевременно нараства вероятността да се засилят отрицателните преживявания, предизвикани от промяната и да се пренесат върху служителите, които възприемат промяната като риск.

По-ефективен подход за управление на промяната е да се разчита на намиращите се в зоната на комфорт, тъй като те могат да дадат подкрепа за намиращите се в зоната на риска и по този начин да се разширява кръгът на поддържащите промяната⁸⁵.

Ако тези реакции се приложат спрямо стреса на работното място, изпитван при провеждане на промяна, явно е, че става въпрос за различно равнище на стрес и за различни стратегии за справяне с него. Така хората в състояние на паника ще преживяват най-голяма заплаха за загуба на статуса и ще очакват значими отрицателни последствия от въвеждането на промяната. Поради това техните реакции и начини за справяне със стреса ще са емоционални, хаотични и ще затрудняват както личното, така и организационното функциониране и здраве.

В зоната на риск могат да се видят както ползите, така и загубите от дадена организационна промяна и това ще определи друг подход на реакция, който включва не само емоционално реагиране на стреса, но и стремеж за оказване на контрол над ситуацията.

Чувстващите се комфортно при организационна промяна на практика възприемат предизвикателствата и предимствата от нейното осъществяване, адаптират се към нея и прилагат стратегии, които са насочени към решаването на проблеми, а не към избягването, отричането и примиряването със ситуацията.

⁸⁵ Люки, Р., Биър, М. Управление на промяната и прехода. Класика и стил, С., 2005, стр. 112–124

Планирането на промяната означава да се анализират причините и източниците на съпротива и последствията, които възникват, ако своевременно не се преодолеят бариерите и пречките при въвеждане на промяната. (табл. 6).

Таблица 6

Бариери за осъществяване на промяната⁸⁶

Бариери за въвеждане на промяната	Последствия
Липса на организационна визия и стратегия	Неспособност ясно да се интерпретират усилията за промяна
Липса на организационни приоритети и/или ресурси, необходими за постигането им	Фрустрация, зацикляне, повтаряне на дейности; нарастване на мисли от типа „напускам или оставам“
Липса на ефективно планиране на промяната	Неуспех да се въведе промяна ефективно и с дълготрайни резултати
Липса на ясна комуникация и посока	Посланията са неясни, не са достатъчно конкретни, открити са за произволна интерпретация
Липса на разбиране, убеждение и подкрепа от тези, които трябва да проверяват как се извършва промяната	Неефективно спонсорство и липса на замах
Липса на подготовка за появата на съпротива и на планиране на начини за нейното преодоляване	Нарастване на съпротивата, придвижване от открита към скрита, например саботажи, съгласие без ангажираност, забавяне на работата

⁸⁶ Източник: Costello, Sh. Managing Change in the Workplace. New York: McGraw-Hill, 1994

Бариери за въвеждане на промяната	Последствия
Липса на успех на промяната (при лоша или неуспешно въведена промяна)	Ограничаване на вярата и на подкрепата за инициативи за промяна
Липса на доверие по отношение на лидерите	Разпорежданията се игнорират или не се вземат на сериозно
Липса на демонстрирана подкрепа за поемането на риск; послания от типа: „поемете всички рискове, които искате, но без да правите грешки“	Създава се среда за ниска степен на поемане на рискове, негативно се повлиява приемането на промяната, ограничава се личния и организационния растеж
Липса на включеност, на двупосочна координация, синхрон и единство	Пропускат се възможности за висококачествени идеи, за повишаване на привързаността и за намаляване на съпротивата
Липса на привързаност и подкрепа от страна на мениджърите от средно равнище	Липса на ентузиазъм и подкрепа, необходими за да се придвижи промяната напред
Липса на идентификация на критичните роли, на подготовка и отчетност	Зле управляваната промяна води до това, че няма промяна (синдром на „черната дупка“), „изкривена“ промяна или краткосрочна промяна
Липса на управление на последиците (установяване на структура или процедури за награждаване на съгласието и управляване на несъгласието)	Тези, които са повлияни от промяната, ще се науча да игнорират нарежданията

Барери за въвеждане на промяната	Последствия
Липса на време за приспособяване и за ефективно въвеждане на промяната	Осъществяването на промяната ще бъде без подкрепа или не-добре управлявано и ще намали трудовия морал
Липса на ефективно моделиране на ролите и даване на примери	Непълна промяна, неуспех да се постигнат желаните резултати

Разбирането на страховете и на видовете съпротива срещу промяната довеждат до изучаване на начините за тяхното преодоляване.

Дж. Котър и Л. Шлезингер предлагат шест основни метода (техники) за преодоляване на съпротивата⁸⁷. Всеки от методите има както предимства, така и недостатъци и е подходящ при определени обстоятелства.

Обучение и комуникация

Обучението и комуникацията помагат на хората да разберат логиката и необходимостта от промяна. Тази техника предполага не същинско обучение, а запознаване със същността на планираната промяна. Очаква се мениджърите да споделят своите перцепции⁸⁸, знания и цели с тези, които са повлияни от организационната промяна. Има множество форми за комуникация на промяната и създаване на привързаност и ангажираност към нея, които могат да включват основна и разширена програма за обучение, съветване лице в лице, групови срещи и публикуване на доклади и отчети. Именно по

⁸⁷ Schlesinger, L., and J. Kotter. Choosing Strategies for Change. Harvard Business Review 57, no. 2 (March–April 1979).

⁸⁸ Лат. ез. Perceptio – възприемане. Сетивно възприятие, отражение на нещата в съзнанието чрез сетивните органи.

този начин може да се признае наличието на организационни проблеми и да се обоснове нуждата от промяна.

Участие и включеност

Участието и включеността са друга техника, според която хората ще поддържат промяната, ако участват в нейното планиране. Изследванията сочат, че съпротивата значително намалява при участие в планирането на усилията, необходими за извършване на промяната. Търсенето на сътрудничество може да намали противопоставянето между управлението и служителите и да стимулира ангажираността. В резултат на това част от страховете при промяна намаляват или изчезват и същевременно се използват знанията и уменията на служителите. Този подход е неприложим, ако липсват съответната компетентност и мотивация.

Фасилитация⁸⁹ и подкрепа

Те включват тренинги и консултации, но не дават гаранция, че съпротивата ще бъде преодоляна. Предполага се, че служителите имат нужда от съвет и терапия, за да им се помогне да се справят със страха и тревожността относно промяната.

Преговори и постигане на съгласие

Преговорите и постигането на съгласие се отнасят до стимулите и възнагражденията, които трябва да се предоставят, за да се осигури въвеждането на промяната. Тази техника е уместна тогава, когато съпротивата произтича от възприемане на определена загуба в резултат на предлаганата промяна. Постигането на взаимен компромис е необходимо там, където мощни групи или индивиди потенциално биха се съпротивлявали или блокирали усилията за промяна.

⁸⁹ От англ. ез. – Facilitation – улесняване, подпомагане. Най-просто казано, *фасилитацията* е помощ за дадена група да постигне своите цели.

Манипулиране и кооптиране⁹⁰

По своята същност това са макиавелистки методи и затова са оспорвани от етична гледна точка.

Манипулирането се изразява в опити за въздействие върху интересите, чувствата и поведението на потенциално съпротивляващите се групи и индивиди, като се подбира информацията и съзнателно се структурират събитията, така че да се подчертаят ползите и облагите и да се омаловажат недостатъците.

Кооптирането е „подкупване“ на неформалните лидери или на евентуалните опоненти като им се дават лични възнаграждения, достъп до вземането на решения, добре платена управленческа позиция и висок статус.

В краткосрочен план тези техники постигат бърз ефект, но могат да създадат проблеми в дългосрочна перспектива и да дискредитират тези, които са ги използвали. Освен това няма гаранции, че тези, които са създавали проблеми, няма да продължа да ги създават и от новата си позиция на власт и влияние.

Явна и скрита принуда

Явната и скритата принуда се изразяват в използване на заплахи и могат да имат известен ефект за кратко време, но не осигуряват трайна ангажираност към промяната. Тези стратегии се прилагат, когато е невъзможно с други средства да се постигне съгласие и затова се прибегва до уволнение, преместване или понижение или се задържа повишението и развитието в кариерата.

Котър и Шлезингер подчертават, че изброените техники може да се комбинират. Изборът в дадена ситуация трябва да

⁹⁰ Една от формите на кооптиране е да се поканят за участие в работата на управителен орган или комисия представители на групата, която е или може да бъде в опозиция, за да бъде решен даден проблем. По този начин се създават преки възможности на обяснение за вземането на едно или друго решение.

зависи от вероятната реакция на заинтересованите от промяната и от дълговременните последици от преодоляването на съпротивата и решаването на проблемите по този начин.

* * *

Преодоляването на съпротивата и създаването на готовност за промяна е една от основните предпоставки за успешно провеждане на програма за организационно развитие. Голяма част от опитите за организационно развитие са неуспешни именно поради факта, че промяната се започва, без да са отчетени всички сили на средата и преди да е създадена подходяща готовност и ангажираност към нейното осъществяване.

Доколкото обаче в една и съща административна организация различните служители могат да се намират в различни ситуации от гледна точка на промяната, методите са подходящи не само за самостоятелно използване, но и за комбиниране⁹¹.

И все пак не забравяйте – съпротивата е естествена, а дори и да се спазват стриктно всички препоръки, пак не може да се осигури 100% гаранция за успех при въвеждане на промените.

⁹¹ Котър, Дж., Коен, Ст. Сърцето на промяната. Класика и стил, С., 2003 г., стр. 109–116

Глава 2

КОМУНИКАЦИИ В ПУБЛИЧНАТА СФЕРА

2.1. Дефиниране и развитие на професионалната комуникация в публичната организация

2.1.1. Същност на пбблик рилейшънс (PR)⁹² в публичната сфера

От съвременна гледна точка когато говорим за професионална комуникация в публичния сектор най-често използваме инструментариума на връзките с обществеността. Те са много повече от метод за управление на комуникационния поток между организациите и техните заинтересовани групи. Пбблик рилейшънс е практико-приложна комуникационна наука, която изгражда взаимноизгодни отношения и носи жива, съвременна информация обратно в дадената организация за анализ и предприемане на изискваните от нея действия. Освен това те са нещо по-архаично и дори мистериозно, метод за достигане до онези нагласи и реакции на хората, които стават особено мощни по ситуационни, емоционални или неподлежащи на рационално обяснение причини. Но това се случва само когато комуникационната активност на обществото е налице. Експертите в областта на PR са единодушни, че няма ортодоксална формула за успешна комуникация.

⁹² Тук и в целия текст ще използваме като синоними PR съкращение от английското „public relations“ и „Връзки с обществеността“. Този избор беше направен заради съответствието с по-голямата част от научната литература.

В крайна сметка PR представляват стратегически интервенции както от страна на тези, които я планират и реализират, така и от страна на самата организация, която носи отговорност за случилото се. PR днес има истинско и оценимо и силно въздействие върху постигането на стратегическите организационни цели поради своята близост до перспективите, целите и интересите на стратегическото управление на организациите и погледа им върху „цялостната организационна картина“ и всички въпроси, които вълнуват организациите.

2.1.2. Специфика на PR в публичната сфера

Пбблик рилейшънс е призван да осъществява множество дейности в публичната сфера, които се отличават от тези в друг тип организации.

Пбблик рилейшънс е значим фактор, който подпомага организацията за изпълнението на нейните цели, мисия и връзки с публиките. Ежедневните комуникации на организацията, въвеждането ѝ пред аудитория, изграждането на имидж и кризисните комуникации са еднакви по важност.

Публичните организации са призвани да обслужват цялото население. Те нямат възможност да избират между различни целеви групи, което води до преплитане на много повече интереси, желания, търсения. Затова се налага специалистите, разработващи стратегии, да се съобразяват с тази особеност и да се опитват да намерят подходящо сегментиране. Като търси и намира нови подходи за преодоляване на информационен дефицит PR не просто работи с хора, а идентифицира целеви групи, развива ефективността на общуването с тях, превежда обществени и институционални цели и идеи на езика на индивидуалното и групово поведение. Като се стреми да направи съпричастни публиките към ценностите и целите на една организация или на една обществена кауза и търси ефективен диалог с тези публики, PR формира ново прост-

ранство на социално взаимодействие и решава проблеми на отношението между организацията и индивида, между институцията и нейната публика.

Специфичното, което може да се открие в публичен рилейшънс в публичните организации е сътрудничеството. Във века на изключителните постижения във всички области на бизнеса, индустрията и политиката основен принцип се явява колективното усилие. Сложността на съвременния свят изисква сътрудничество, особено за организациите, които предлагат обществени услуги. Успехът на едно начинание е да накараш колкото се може повече хора да застанат на твоя страна и то колкото се може по-рано, но то се постига когато има информиране и диалог.

Същевременно пълноценната комуникация е в основата на здравата демокрация. Демокрацията е двупосочна улица. Тя може да разцъфтява само ако гражданите знаят какво се прави и са способни и имат възможност да участват пълноценно.

2.1.3. Предизвикателствата пред PR в публичната сфера

През последните години изследванията сочат, че обществената поддръжка и одобрение⁹³ на публичните организации е съществен проблем от общ интерес и трябва да се окуражава дебата и диалога в публична сфера. Публичният мениджмънт трябва да предлага фундаментално нов подход – решително придвижване от едностранна комуникация към засилен диалог, от институционално центрирана към граждански центрирана комуникация. Комуникацията трябва да обслужва гражданите. Всички хора трябва да имат вярна и пълна информация за институциите и доверието, че възгледите и съображенията, които те изразяват, ще бъдат чути.

⁹³ http://alpharesearch.bg/userfiles/file/0316_Public_Opinion_Alpha_Research.pdf, http://alpharesearch.bg/userfiles/file/0115_Public_Opinion_Alpha_Research.pdf

Патосът на публичен рилейшънс в публичната сфера е насочен към диалог и дебат, който е предназначен да включи гражданите в широка дискусия за работата на институциите – кое за какво е, накъде отиваме и какво трябва да бъде направено. Но тези инициативи могат да успеят само ако много повече сили се включат в играта. Партньорството и сътрудничеството са съществени. В днешна България гражданите упражняват политически права на национално и регионално равнище. Хората научават за политиките и постигнатите резултати преди всичко от национални и регионални медии. Накратко публичната сфера, в която се осъществява диалогът е преди всичко национална. Повечето от решенията, които влияят на ежедневието на хората се вземат на институционално равнище. Гражданите често се чувстват отстранени от тези решения. Въпреки че упражняват правото си да избират членове на парламент или президент и кмет, няма очевиден форум, където да се обсъждат важните теми заедно.

Институциите често се възприемат като „безлични“. Подобряването на общата информираност и разбирането за индивидуалните следствия от неговото функциониране за всеки европейски гражданин ще му придаде „качествата на човешкия лик“ – ще го направи близък, разбираем и достъпен приятел на гражданина.

Публичен рилейшънс имат задача да изграждат мостове на разбирателство и положителни отношения между организацията, за която работи, и останалия свят. Ефективният PR изгражда публичност, репутация и отношения на доверие с онези, чието мнение е важно. В новата Стратегия за развитие на държавната администрация (2014–2020)⁹⁴, наречена „Работим за хората“ са залегнали стратегическите цели, свързани с партньорско управление с гражданите и бизнеса, открито и отговорно управление и всичко което може да стесни пропагандата

⁹⁴ <https://www.eufunds.bg/archive/documents/1434121594.pdf>

между гражданите и институциите. Ето защо е важно всички заинтересовани страни да са информирани. Информацията се предава в процеса на комуникация. Тя се използва, за да се управлява една организация успешно, да се постигне прозрачност, публичност и откритост, които да породят доверие и да спомагат за изграждане на авторитет. PR в публичната сфера е свързан със събирането, обработването, систематизирането, анализирането, обобщаването и интерпретирането на голям масив от информация. Освен да осведомява, PR се използва, за да убеждава или разубеждава. От една страна добрата информираност на организацията помага за правилно съставяне на ситуационен анализ, определяне на силните и слабите страни, ползите и заплахите от външната за публичната организация среда. Добрата информираност и отворената комуникация спомагат за изграждане на правилна визия, дават отговор на обществените потребности, задоволяват нуждите на пазара от конкретен тип специалисти и очакванията на гражданите.

Когато организацията е информирана за това какво се случва във външната среда това спомага за правилно съставяне на стратегии и провеждане на политики на управление. А информацията за вътрешната среда, спомага за преодоляването на вътрешни конфликтни и кризисни моменти, за постигане на яснота и прозрачност на управление, за повишаване на мотивацията за работа, за укрепване на организационна култура, чувство на принадлежност към нещо общо и това, че всички работят за постигане на общи цели, резултатите от които биха били удовлетворителни за цялата организация. Вътрешната комуникация е също толкова важна, колкото външната. Когато вътрешната комуникация не е формирана се създават неформални канали за придвижване на информацията, което може да породви напрежение, недоверие, страх, съмнение и несигурност. Това пречи на качествено

осъществяване на работата и постигане на желаните резултати. В такива моменти организацията е уязвима и лесно би се поддала на негативното влияние и на външната среда. В тази връзка е необходимо изграждане на планове и за вътрешна комуникация.

Независимостта, ефективността и прозрачността на публичния сектор продължават да бъдат едни от най-сериозните проблеми за България, които могат да се решат с усилен и целенасочен работен подход и подходяща публичност. Друг голям проблем и сериозно препятствие, с което трябва да се справи секторът е незрялостта на гражданското общество у нас. То е препятствие пред повишаването на правната и административната култура на населението и това намира своето отражение в тенденцията големи групи граждани да не са съвсем наясно какви точно са правомощията на различните публични организации; каква е разликата между съд, следствие и прокуратура; по какви въпроси гражданите могат да се обърнат към кмета на общината, по какви към общинския съвет и по какви към съда и т.н. Ниската правна и административна култура на големи слоеве от населението позволява множество политически, икономически и медийни интервенции, а това подкопавва доверието в институциите, независимо от професионализма на отделните служители в администрацията.

* * *

Колкото по-откъсната от управленския процес е обществеността, толкова повече тя изпитва недоверие към длъжностните лица и толкова повече губи интерес към резултатите от действията на управляващите. В този смисъл отделите по връзки с обществеността са обречени да сложат върно основата на общественения консенсус между публичната организация и медиите, институциите, организациите и гражданите.

Обобщено може да се заяви, че активен PR в публичната администрация е неизбежен за нейното развитие. Предизвикателствата са множество, но с необходимите усилия ще се преодолеят.

2.2. Компетентностите на PR-специалистите в публичния сектор

За ефективното управление на PR са необходими добри професионалисти, които могат при еднакви условия, с еднакви средства да постигнат еднакви, признати от определена гледна точка за качествени (т.е. постигащи желан ефект) резултати. С други думи, професионалистът трябва безпогрешно да знае с какви средства, при какви условия какви резултати се постигат.

2.2.1. Изисквания на професията

Специалистът по PR трябва да умее да развива интелекта си и да успява да структурира натрупаната информация и да я превръща в начин на мислене. В тази социална наука не се предлагат готови рецепти за работа, а се разчита на знанията, уменията, личната инициатива и се зачита смелото въображение. Връзките с обществеността не са подходяща професия за повърхностни хора, които парадират с усвоения ограничен, но ярък професионален жаргон, нито пък за хора, доволни от постигнатото. Това е професия за хора със солидна подготовка, които съзнават, че винаги има какво още да научат, за хора, можещи да се приспособят към очакваното, без да губят равновесие.

Профилът и задълженията на PR-специалистите произтичат от няколко фактора:

1. Личностните качества на PR-специалистите.
2. Общите професионални изисквания към практикуване на PR-професията.

3. Обстоятелствен анализ на публичните организации – мисия, цели, външна и вътрешна среда, публики, медии, ситуационен анализ.

Ако интерпретираме личностните качества, формулирани от Бил Кантор⁹⁵, те ще изглеждат по следния начин:

1. Способност за работа в напрегнати ситуации. Освен кризите, модерните комуникационни технологии затварят примката между съобщението и поведението до степен, в която те са почти едно и също. Това, което организацията е направила, може да се разкаже толкова бързо, колкото това, което тя е казала. Това изисква бързи реакции от страна на специалистите.
2. Инициативност. За да се развива проактивен PR, първата крачка за изграждане на добри взаимоотношения е необходимо да е направена от организацията. Освен това PR-специалистът винаги трябва да е с един ход напред, а това не се постига без инициативност.
3. Постоянно обучение и самоусъвършенстване. Динамиката на средата и новите форми за комуникация с публиката се усъвършенстват ежедневно и хората в областта, за да постигат успех, трябва да следят тенденциите.
4. Енергичност, мотивация и амбициозност.
5. Обективно мислене, основано на факти. Интуицията е важна в професията, но опората на фактите намалява несигурността при вземане на решения.
6. Аналитичност към постъпващата информация. Голямото количество информация, което трябва да се обработи от специалистите изисква анализ, за да се изведат необходимите изводи и последствия.

⁹⁵ Кътлип, Ск., Сентър, Ал., Бруум Гл. Ефективен публичен рилейшънс. Рой Комюникейшън, С., 1999, с.46–47

7. Приветливост. Способност да се създава и поддържа добро впечатление у другите.
8. Реалистичност към собствената си личност и самоконтрол. Благодарение на това той държи сметка за собственото си поведение. Наблюдавайки обаче и другите около себе си, той подобрява непрекъснато собствената си комуникация.
9. Толерантност и емпатия. PR-специалистът трябва да умее усеща другите, да се поставя на тяхно място, да възприема нещата, така, както другите ги възприемат и да разбира нагласите.
10. Въображение и ентузиазъм. Публиката желае да открива различното и това е една от причините креативността и въображението да са водещи в някои ситуации.

11. Комуникативност. Без нея няма за какво да се говори.

Така представеният списък, разбира се, може да бъде разширен. Тази база от личностни качества предполага улесняване в практикуването на професията. Това не означава, че притежавайки тези качества хората са готови за PR-професията. Може да се обобщи, че така представени тези характеристики са валидни за повечето професии, свързани с работа с хора. За да се допълни картината се включват и общите професионални изисквания, произтичащи от PR-дейността.

Специалната базова подготовка е предназначена да осигури на специалистите по публичен рилейшънс следните умения и способности, които изграждат и квалификационните характеристики в професията⁹⁶, допълнени с новите изисквания:

- мениджмънт – способности за превръщане на комуникационните активи в капитал;
- планиране – стратегическо мислене, осмисляне на силните и слабите страни, откриване на възможностите и

⁹⁶ Королько, В. Основы публичных рилейшнз. Рефл-бук, М., 2001, с. 44–45; Кътлип, Ск., Сентър, Ал., Бруум Гл. Эффективный публичен рилейшънс. Рой Комюникейшънс, С., 1999, с. 124–126

опасностите, формиране привлекателна визия и реалистична мисия и т.н.;

- маркетинг и реклама и интегриране на комуникационните дейности в организацията;
- аналитична работа – проследяване на тенденциите за предотвратяване на възможните конфликти и спорове, насърчаване на взаимното уважение и социалната отговорност на страните;
- развити отношения с човешкия ресурс;
- компетентност в икономическата сфера;
- изследователски умения;
- комуникативност;
- развити социални отношения;
- поглед върху политическия живот;
- новите информационни технологии и всички произтичащи от тях компоненти;
- ефективно слушане;
- ефективно писане;
- работа с медии;
- способност за вземане на решения;
- поемане на отговорност;
- способност за разрешаване на проблеми.

В най-общ план това са базовите професионални знания, умения и компетентности за PR-специалистите. Ако трябва да се обобщи и да се приведе в контекста на публичната администрация, задълженията на специалиста биха изглеждали по следния начин:

- Да формулира правилно посланията на ръководството, така че те да бъдат разбрани от вътрешните и външни публики на организацията;
- Да изготвя, координира, контролира, реализира и консултира комуникационната стратегия на публичната организация според нейните специфики, големина и ниво на развитие;

- Да поддържа контакт с медиите на местно и/или национално ниво, да познава техните очаквания и да предава ясна, точна и навременна информация за работата на институцията;
- Да изследва и разбира всички целеви групи, с които публичната организация има или ще има някакви взаимоотношения;
- Да събира и анализира информация за общественото мнение, тенденциите за развитие, политическият климат и законодателство;
- Да съветва ръководството по отношение на провеждането на политиките на управление и комуникирането им сред всички заинтересовани страни;
- Да осигурява сътрудничество и взаимодействие със структурните подразделения в организацията;
- Да осъществява комуникационен одит вътре в организацията и внедрява нови канали за подобряване на комуникацията;
- Да умее да управлява човешкия ресурс, бюджет, графици и програми;
- Да създаде план за кризисна комуникация;
- Да умее да организира специални събития;
- Да инициира диалог и дебат при вземане на политически решения;
- Да провежда периодични тренинги по комуникативни и презентационни умения, за да се осигури по-ефективна комуникация с гражданите;
- Да осъществява и използва социологически изследвания и да има непрекъснат мониторинг на информационните източници;
- Да анализира офлайн и онлайн медийна среда и да анализира състоянието и прогнозира изменението на информационния пазар и сферата на обществените комуникации;

- Да предлага мерки за коригиране на организационната култура на връзките с обществеността;
- Да работи за подобряване на работата и повишаване на мотивацията, съвместно с отдела по човешки ресурси;
- Да спомага за разрешаването на вътрешни конфликти;
- Специалистът по връзки с обществеността в публичната администрация трябва да бъде личност, която притежава висока професионална квалификация, знания и умения в сферата на публичната администрация и масовите комуникации⁹⁷. Публичната администрация има специфична роля, насочена към задоволяване на обществен интерес със средствата на обществената власт. Управлението ѝ е наречено публичен мениджмънт. Основните му принципи, изведени от теорията и практиката са: 1) законност; 2) надеждност и предсказуемост; 3) откритост и прозрачност; 4) партньорство; 5) отчетност; 6) ефективност; 7) ефикасност; 8) кохерентност⁹⁸. Точно тези принципи трябва да бъдат ръководни за специалистите по пбблик рилейшънс в публичните организации.

Изводът е, че практикуващият PR-специалист в областта на публичната администрация обстойно трябва да познава специфичния вид организация и управление. PR-специалистът това е онази личност, която умело борави с информацията и умее да убеждава чрез искреност, откритост и прозрачност. Осъществяването на пбблик рилейшънс изисква и съобразяване с логиката на организационната структура на организацията, каналите и движението на информационните потоци в йерархията.

⁹⁷ АСКО. Наръчник на специалиста по връзки с обществеността в общините. С., 2005, с. 7

⁹⁸ Рибарска, Е., Василев, В. Публичен мениджмънт. Бон, Бл., 2009, с. 9–12

Всичко изведено по-горе цели да осъществи основните принципи на публичния мениджмънт, да изгради и поддържа благоприятен имидж и диалог с гражданите. Положителният образ води обществена подкрепа и доверие към ръководството на организацията. Ефективният PR на публичната организация трябва да създава и промотира отношения на партньорство сред общността. Тъй като отговорността на управляващите е също в центъра на изискванията на публиките, организацията трябва да предава все по-детайлна информация относно своите дейности, политики и стратегии, както и да ги дебатира. Комуникационният специалист работи за създаване на отношение на доверие и разбирателство между вътрешната и външната среда на публичната организация и управленския екип.

Чрез използване на средствата за комуникация ефективната програма за връзки с обществеността може много да допринесе за подобряване общуването на управниците с гражданите и за достигане на консенсус по важните въпроси, вълнуващи обществеността. Никога, през цялата си история досега, професионалистите не са разполагали с такова интересно, бързо и ефикасно средство за комуникация каквото е Интернет. Интернет разширява границите на професията и повишава неимоверно нейния обществен престиж. Интернет позволява на специалистите по връзки с обществеността да взаимодействат и да повлияват на аудиторията чрез директното разпространяване на послания. Така, че управляващите вече нямат оправдания за мудна или недостатъчна комуникация с гражданите.

Разбира се, че за всяка специфична публична организация могат да се изведат и конкретизират точно задълженията на PR-специалистите. Но изведените по-горе са обобщение от възможностите на публичен ришейшънс и целите на публичните организации.

2.2.2. Специфика на PR в публичните организации

Гласът на избраните от гражданите органи на властта трябва да се извисява над останалите, ако искаме демокрация. На ниско ниво на управление разбирането и съпричастността на хората не са от такова основно значение, както в публичната сфера. Органите на държавна власт и самоуправление трябва да се стремят да заинтригуват и да получат одобрението на обществеността за своите действия и политика, ако искат да постигнат основните предпоставки за успех – взаимното разбирателство и съпричастност.

Така например, най-важните функции на връзки с обществеността към общината са:

- да съветва ръководството за всички вътрешни и външни изменения, които биха повлияли на комуникационната политика на общината;
- да действа от името на ръководството на общината при планирането и изпълнението на обществени дейности;
- да служи за връзка между общината и обществото;
- да подпомага ръководството при насочване на общината към постигане на целите ѝ;
- да информира гражданите, за това как работи общината;
- да информира общинския съвет относно отношението на гражданите към съответните събития;
- да инициира обществени обсъждания с гражданите;
- да изготвя материали и документи за журналистите;
- да организира пресконференции и брифинги, да оказва съдействие при изготвянето на речи;
- да присъства на колкото е възможно повече заседания на общинския съвет и комисиите;
- да служи за посредник между общинския съвет и медиите;
- да организира срещи с обществеността;
- да организира посещения на високопоставени лица, което изисква много добро познаване на протокола;

- да помага или консултира по въпросите на издаване на вътрешни списания или бюлетини и пр.
- да разработва и прилага правилници за кризисна комуникация и други.

Много е важно да отбележим, че има и редица други фактори, които да окажат въздействие върху конкретиката на задълженията, като например големината на общината, броя на хората, които се занимават с връзки с обществеността и не на последно място финансовият ресурс, с който разполага общината.

Специфична е работата, например в Министерски съвет, където някои дейности са описани в Закона за администрацията. Пряко подчинени на министър-председателя освен министрите и заместник-министрите е и администрацията на Министерски съвет. Специалистите, които са редом до министър-председателя, са описани в закона за администрацията.

Политическите кабинети⁹⁹ са въведени за първи път с чл. 27 от Закона за администрацията (ЗА). По този начин във вътрешноорганизационен аспект бе извършено разграничаването между политическите нива в администрацията, които формират и осигуряват реализирането на политиките, съобразно програмите за управление и професионалните служебни нива, които изпълняват тези политики. Съгласно уредбата на ЗА ролята на политическия кабинет е, като изпълнява съвещателни, контролно и информационно-аналитични функции, да подпомага съответния орган на изпълнителната власт при определянето и провеждането на правителствената политика в сферата на неговите правомощия, както и представянето ѝ пред обществото.

Неговите функции са в следните области:

- стратегическо планиране – разработва приоритети, цели и решения, събира, обобщава и анализира ин-

⁹⁹ Правно положение на служителите в политическите кабинети, Труд и право, бр. 3, 2013 г., стр. 24

формация, свързана с решенията в съответната държавна политика;

- провеждане на съответната държавна политика – следи за обвързването на приоритетите с целите и дейността на отделната администрация, осигурява координация с другите органи на власт, които имат отношение към провежданата политика, и контролира изпълнението на политиките и приоритетите;
- представяне на съответната държавна политика пред обществото – отговаря за представянето на решенията на органа на изпълнителната власт и за довеждането им до знанието на обществеността, организира и осъществява връзките с обществеността.

Предвид тази роля на политическите кабинети, такива се създават само към министър-председателя, заместник министър-председателите, министрите, представителите на държавните агенции и областните управители. Тяхното ситуиране на прякото подчинение към съответния орган на изпълнителната власт изразява не само преките функционални връзки, но и обособяването на това звено извън йерархията на вътрешните звена от професионалните служебни нива.

В чл. 28, ал.2 в Закона за администрацията е посочен съставът на политическите кабинети, който варира в зависимост от това, към какъв орган на изпълнителната власт те са създадени:

- политическият кабинет на министър-председателя включва началник на кабинета, говорител, парламентарен секретар и ръководител на звеното за връзки с обществеността;
- политическият кабинет на министъра включва заместник-министрите, началник на кабинета, парламентарен секретар и ръководител на звеното за връзки с обществеността;

- политическият кабинет на председателя на държавна агенция включва заместник-председателите на държавната агенция и експерта, отговарящ за връзките с обществеността;
- политическият кабинет на областния управител включва заместник-областните управители и експерта, отговарящ за връзките с обществеността.

Следователно може да се твърди, че в изпълнителната власт имаме ясно осъзнаване на важната роля на специалиста по връзки с обществеността. Той е ситуиран непосредствено до управляващия орган, което му дава определено предимство при внедряването на комуникационните стратегии.

На базата на закона съществуват и определени предизвикателства в управлението на комуникациите в тези институции. Членовете на политически кабинети, съветниците и експертите към тях не са държавни служители, освен ръководителя на звеното за връзки с обществеността по силата на разпоредба на чл. 3, т.3 от Закона за държавния служител (ЗДСл). Според **Чл. 28** ал. (6) Правоотношенията с лицата по ал. 5, както и с ръководителя на звеното или с експерта за връзки с обществеността, се прекратяват по преценка на съответния орган на изпълнителната власт или с прекратяването на пълномощията му. Което може да създаде проблеми при изпълнение на дългосрочна комуникационна политика, която да е обвързана към гражданите.

Позицията на която се назначава всеки държавен служител, се определя от Класификатора на длъжностите в администрацията (приет на 26.06.2012 г., публикуван в ДВ (Държавен вестник) 19.10.2012 г.).

„Длъжностите, които се заемат от държавни служители, се определят в Класификатора на длъжностите в администрацията, който се приема от Министерския съвет и се обнародва в „Държавен вестник““. ¹⁰⁰

¹⁰⁰ Закон за Държавния служител, Глава първа, чл. 2, (2)

Въпреки задължителния характер на закона и на Класификатора, прилежащ към него, се оказва че длъжността на ръководител връзки с обществеността не е записана в класификатора. В него също не функционират и прилежащите понисши длъжности. Те са описани в Национална класификация на професиите и длъжностите (от 2011 г.) към Министерство на труда и социалната политика. Връщайки се на Класификатора на длъжностите в администрация, възниква въпросът, как се назначават държавни служители, без длъжности, или кой и как определя длъжностите им. В същия класификатор, освен наименованието на длъжността са вписани минималните изисквания за заемане на длъжността – образование, ранг, професионален опит. В същия член 2, алинея 4, е записано че длъжностните характеристики и тяхната структура, се определят с наредби на Министерски съвет.

В Закона за държавния служител, в Глава втора, също са разписани общите условия за назначаване, процедурите по образуване на конкурс, постъпването на служба и процедурите след постъпване.

Впечатление прави член 10 (Задължителен конкурс/и поточно алинеи 1 и 3.

„(1) Постъпването на държавна служба в съответната администрация задължително се предхожда от конкурс.

(2) Назначаването на всяка длъжност на държавен служител се извършва чрез конкуренция, основана на професионални качества.

(3) (Нова – ДВ, бр. 24 от 2006 г.) Конкурс не се провежда в случаите по чл. 16а, 81а и 81б, както и за длъжността ръководител на звеното за връзки с обществеността.“

Освен липсата на минимални изисквания за заемане на длъжността, липса на длъжност, законодателят преценява, че не е необходим и конкурс за назначаването на ръководител на звеното по връзки с обществеността. Добавянето на алинея 3, член 10 в Закона за държавния служител, поражда въпроса

защо, законодателя не задава задължителни критерии за служителите си. Това води до липса на изисквания за минимална степен на завършено образование и професионален опит. Остава въпросът дали това е приемливо за човек, който трябва да отговаря за разпространение на публичната политика на изпълнителната власт.

* * *

Изпълнението на поставените цели на администрациите в настоящето, изискват интерактивни и интелигентни комуникационни решения. Това предполага по-голяма ангажираност и по-висок професионализъм от страна на специалистите, по-широко разбиране на комуникационната наука от управляващите, по-широка публичност, която е пряк път към гражданите. За повишаване на общественото доверие не е достатъчно обществото да бъде информирано, а да бъде диалогично и съпричастно към публичните политики. Това от своя страна изисква планирана и последователна работа в полето на публичните комуникации.

2.3. Стратегически компоненти на PR в публичния мениджмънт

2.3.1. Значение и цели на вътрешната комуникация

Организациите освен всичко друго са информационни и комуникационни системи. Главни функции на организационната комуникация са: информативна, регулативна, убеждаваща и интегрираща¹⁰¹. Те са призвани да създадат необходимото сцепление за изпълнение на основните цели на организацията и безконфликтното сътрудничество на хората и обще-

¹⁰¹ Стойков, Л. Ефективна бизнес комуникация. УНСС, С., 2013, с. 25–30

ствените групи като цяло. Задачите на комуникацията в организацията са свързани с предаването и приемането на професионална информация с оглед нормалното ѝ функциониране, както и във връзка с ефективното изработване и прилагане на управленските решения в т.ч. и контрола върху тяхното изпълнение.

Основните цели на вътрешната комуникацията в публичната организацията са:

- Осигуряване на ефективен обмен на информация между обектите и субектите на управление. Представлява осигуряване на информация от мениджмънта към служителите за изпълнение на заложените задължения. Тези комуникация се явява основна, за да се осъществят целите на организацията;
- Безпрепятствено влизане на информация от външната околна среда с цел вземане на информирани решения от страна на публичния мениджмънт. Всяка организация си взаимодейства с околната среда, защото не е изолирана система, а функционира в динамични условия. Факторите, които се отнасят към външната среда, въздействат с различна сила и степен през определени периоди от време върху поведението на организацията. Те са от най-различно естество и действат не само поотделно, но и взаимно обвързано. Външната среда се характеризира със сложност, динамика и неопределеност;¹⁰²
- Усъвършенстване на междуличностните отношения за осигуряване на ефективен диалог. Междуличностната комуникация в организацията е водещ фактор при осъществяване на различните дейности. Тя е лична и двупосочна и спомага за по-безконфликтното съществуване на членовете в организацията и удовлетворяване на социално-икономическите ѝ потребности;

¹⁰² Ангелов, Ан. Основи на мениджмънта. Тракия-М, С., 1998, 63–75

- Създаване на информационни канали за хоризонтален обмен на информация. Хоризонталната комуникация тече между служителите, които са на едно и също равнище в организационната йерархия и е особено важна, когато трябва да координират дейностите си, за да постигнат някаква цел;
- Регулиране и рационализиране на информационните потоци за осъществяване на организационните функции и цели. Този процес служи за мониторинг на ефективността на информационните канали. Чрез комуникационен одит могат да се идентифицират тесните полета и да предприемат коригиращи действия в посока за по-ефективна комуникация;
- Предаване на знание и опит. В процеса на работа се усъвършенстват определени дейности и се създават нови модели на действие, които е добре да се обсъждат и внедряват. В същото време развитието на технологиите и обществото предполага постоянно образование, за да се отговори на предизвикателствата;
- Оpozнаване на организацията и внедряване на организационна култура. Този елемент е интегриращ за хората в организацията и е призван да намери общите точки между организационните цели и целите на служителите. Освен това в водещ фактор за създаването и поддържането на определени ценности и норми;
- Мотивационна комуникация – Мотивационната комуникация е всяка комуникация, която има за цел да стимулира ангажираността на служителите да бъдат въввлечени в реализирането на целите, които организацията преследва¹⁰³;
- Кризисна комуникация. Взаимните влияния и връзките между отделните членове на групите, и между сами-

те групи стават възможни поради факта, че хората могат да комуникират, да обменят помежду си различни съобщения и послания, които придават и изразяват съдържанието на техните мисли, чувства, а и на формите на собственото им поведение. Чрез обмяната на мисловно съдържание се постига съгласие при разрешаване на проблеми. Единомислието (консенсусът), постигнат чрез комуникация, е предисловие на всеки сериозен обществен резултат. Комуникирането в кризисен контекст намалява неопределеността на ситуацията и създава условия за сигурност.

Всички тези цели са свързани с вътрешното комуникиране и нормалното функциониране на публичната организация. Това предполага създаване и поддържане на отворени комуникационни канали във всички посоки, за да може информацията да се движи безпрепятствено и навременно. Същевременно с това е необходимо да се отчитат комуникационните бариери и да се сведат до минимум техните последици.

Основни цели на външната комуникация на публичната организация:

- Създаване на конструктивен диалог с организациите, групите и лицата, с които организацията има или ще има някакво отношение;
- Демонстриране на прозрачност в работата;
- Изграждане и поддържане на имидж – постоянно информиране на обществеността и участниците в процеса за предоставяните административни услуги и актуализиране на тази информация при необходимост;
- Създаване, оповестяване и използване на механизми, по които гражданите могат да подават оплаквания и предложения и по който съдът разглежда основателните оплаквания и предложения;

¹⁰³ Рибарска, Е., Василев, В. Управление на човешките ресурси в публичната сфера. Бон,Бл., 2009, стр. 145

- Формиране на административно и правно съзнание и култура в обществото чрез различни видове кампании;
- Периодичен обмен на информация и добри практики с други публични организации в страната или т.нар. бенчмаркинг. Според класическото определение „бенчмаркинг“ е начин за оценяване на стратегиите и целите на дейността на дадена организация в сравнение с първо-класни, добре функциониращи релевантни организации за определяне мястото и в дадена област¹⁰⁴. Той представлява систематична дейност, насочена към търсене, оценка и изучаване на добри примери независимо от техния размер, сфера на дейност и географско положение. На следващо място бенчмаркинг-техниките са в тясна връзка и имат редица прилики с т.нар. маркетингово разузнаване, което означава постоянна дейност по събиране на специфична информация от текущ характер за състоянието и измененията във външната среда. Може да се разгледа като дейност базирана около дългосрочното планиране на стратегията на дадена организация, която се основава при всички случаи на най-добрия опит на партньорите и конкурентите на различни равнища.
- Развиване на социална отговорност в сътрудничество с бизнеса;
- Създаване на обществено доверие и подкрепа за публична отчетност;
- Кризисна комуникация;
- Повишаване на осведомеността на гражданите и предпазване от дезинформация и слухове;
- Изграждане на обществена подкрепа, необходима за получаването на адекватни средства, включително и дарения, където това е приемливо;

¹⁰⁴ Рибарска, Е., Василев, В. Публичен мениджмънт. Бон, Бл., 2009, стр. 132–151

- Постигането на обществено признание и сътрудничество в осъществяване на образователни промени;
- Въвеждане на вътрешни правила за достъп до служебна информация с посочване на конкретните ограничения за такъв достъп, съобразно съществуващата нормативна уредба в тази насока и тяхното популяризиране сред обществеността по подходящ начин.

Така представени целите, предполагат дългосрочно реализиране и очертаване на по-амбициозни задачи в средносрочен план и мобилизирането на специфични комуникативни средства за постигането на трайни промени в доминиращите обществени нагласи. Това на свой ред може да доведе до формирането на обществена подкрепа и повишаване на имиджа на публичния мениджмънт. Без качествена промяна в самата институция и в общественото мнение крайните цели на стратегията не биха могли да бъдат постигнати единствено и само с ентузиазизираната подкрепа на социалната наука и технология – пбблик рилейшънс.

Но преди да се премине към реализирането на поставените цели, трябва да се вземат предвид някои обстоятелства, които биха могли да повлияят при реализацията на една подобна стратегия за изграждане на положителен публичен образ на публичните организации в България. Тези обстоятелства са както **външни**, така и **вътрешни** за институцията. При **външните обстоятелства** най-много се откроява контекстът, в който се коментира състоянието на публичния мениджмънт.

Друго обстоятелство, което заслужава да бъде разглеждано, е начинът, по който обществото възприема различните власти като цяло в пределите, в които се отразява от медиите и допитванията до общественото мнение.

Като **вътрешни обстоятелства**, пречатстващи изграждането на по-добрия имидж на публичната сфера, е важно да се обърне внимание на следните:

- наличие на непрофесионално и неетично поведение на управляващите в публичното пространство;
- служителите не успяват да отговорят на поставените от обществото изисквания за ефективност и срочност;
- липса на разнообразие от канали за публичност;
- недостиг на предоставената информация в публичното пространство.

Преодоляването на голяма част от проблемите и обстоятелствата, които днес възпрепятстват нормалната работа в публичната сфера, изисква една по-голяма ангажираност на професионалистите от системата в публичното пространство и по-широко отваряне на институциите към медиите. Необходимо е изграждане на съзнание на управляващите за особено важна роля и отговорност към случващото се в българската социална действителност.

2.3.2. Принципи на PR-стратегията в публичната сфера

За PR-стратегията

Развитието на стратегията е процес, който обхваща анализ на много фактори, съчетание на интуитивното мислене на мениджмънта на организацията с резултатите от анализите и вземане на стратегически решения. Стратегически са решенията, които залагат в перспектива развитието на предприятието и определят мястото му на пазара и изграждането на ресурсната му основа с цел да се получат предимства пред останалите конкуренти и оттам да се осигури дългосрочно успеха на предприятието. Стратегията се отличава с цялостност и всеобхватност. Тя е заложена дългосрочно и е основана на планирано действие, организационно обучение, гъвкавост и съзидателност¹⁰⁵.

¹⁰⁵Тодоров, П. Стратегия на медийното предприятие. 2009, <http://media-journal.info/index.php?p=item&aid=38>

Много са въпросите, от чието удовлетворително изясняване зависи пълноценното изготвяне и реализиране на всяка стратегия като активно средство за по-ефективно осъществяване на комуникациите в организациите. Обстойното им разглеждане е част от цяла система от последователни действия, съобразени с различни фактори.

PR-стратегията обикновено визира цялостна концепция, подход или генерален план, които водят до изпълнение на основната цел. Тази цел обикновено се отнася до общия имидж или до отделни действия за продукти на компанията. Тактиките са свързани с оперативното равнище на действие: актуални събития, контакт с медиите и използвани методи за реализиране на стратегията¹⁰⁶.

Реализацията на стратегията предполага и разработване на стратегически план, бюджет и процедури (кампании или активности), които могат да бъдат разглеждани като средносрочни и краткосрочни планове. Важно е да се подчертае още веднъж, че PR-стратегията тук се описва като общ, насочващ план, изразява главното направление на действия в определена функционална област (PR) и в действията на организацията като цяло. Понятието „стратегия“ в PR се използва, за да се обозначи как да се комбинират и използват ресурсите, за да се реализира конкретна цел или стратегии за базовите направления в PR (стратегия за вътрешна комуникация, интернет стратегия, медийна стратегия, стратегия за работа с определена публика) и насочеността на определените действия. Стратегическият PR-план представлява обща организация на някаква последователност от действия и включва целта или целите на взаимодействието.

Значение на стратегията в PR

Професионалните комуникации обхващат писмените, устни, визуални и медия комуникациите в рамките на органи-

¹⁰⁶ Кътлип, Ск., Сентър, Ал., Бруум Гл. Ефективен публичен рилейшънс. Рой Комюникейшън, С., 1999, стр. 132.

зацията. Чрез тях всяка публичната организация може ясно и ефективно да представя своите идеи и да ги подлага за позадълбочена дискусия и анализ, да изслушва пълноценно други идеи и да дава възможност на всяка от заинтересованите страни да изкаже своето мнение и идеите да бъдат комуникирани ясно и с логическа последователност. Професионалните комуникации са насочени към отстояване на интересите на организацията. Основна цел е изглаждане на неяснотите, постигане на разбирателство и доверие, предотвратяване на конфликти, изграждане на положителни взаимоотношения с всички заинтересовани страни.

Една от стъпките за ефективност в PR е въвеждане на стратегическите компоненти и планиране. Ефективният PR допринася за организационен напредък, помага да се съчетаят целите на организацията с исканията на ключовите публики. Нещото, с което се отличават и характеризират връзките с обществеността е това, че те изграждат дългосрочни качествени отношения с важните сегменти на средата. В търговията, индустрията, политиката, шоу бизнеса, медиите, религията и благотворителните организации PR изпълняват ефективна функция по управление на комуникациите. PR са в състояние срещу относително не високи разходи да постигнат разбирателство и доверие, да предотвратят кризи на интереси и конфликти, да постигнат увеличение на печалбите и т. н.

Връзките с обществеността са стратегическа, а не просто оперативна управленска функция. Независимо дали целта е да се привлекат средства, да се подобрят продажбите или да се промени обществената политика. Връзките с обществеността си остават ефективен комуникационен механизъм и на XXI век.

В тази връзка дефиницията на експерта по стратегически комуникации Джеймс Лукашевски¹⁰⁷ за ефективната кому-

¹⁰⁷ Lukaszewski, J. How to Develop the Mind of a Strategist. PRSA and IPRA world congress 2000, www.e911.com

никационна стратегия в публичната сфера е следната: „Стратегията е уникална комбинация от ментална енергия и идеи, разпръснати с помощта на комуникациите в една организация, като резултатът е адекватно поведение и реализация на организационните цели.“ Комуникационната стратегия цели да разпредели и осигури енергия за предприетите от организацията действия; да мотивира хората и да ги ориентира към действие или бездействие; да удивлява, да предизвиква изумление и активира въображението; да игнорира предишни предположения, но същевременно да осигурява и създава нови условия и насоки на мислене; да генерира нови идеи и направления.

Организациите са гъвкави и постоянно променящи се структури, които съществуват в различни форми и размери. Те могат да бъдат много сложни и да се състоят от многобройни взаимодействащи си фактори. Една организация се състои от структура, която представлява организация на работата и нейното разпределение; хората, които работят в нея и различните позиции, които заемат те, роли, очаквания и мотивация. Организацията включва в себе си и технологиите, които са създадени и които се използват, както и организационната култура, която включва правила и начини за поведение, мисия и етична култура.

Освен всички специфики, които следват публичната организация и се отразяват в стратегията, може да се идентифицират някои принципни характеристики на ефективната PR-стратегия. Такива са:

- Отразяване на принципите на прозрачност, независимост, почтеност и обективност при информирането на обществото;
- Постигане на резултати при предприемането на действия по случаи на корупция и нарушения в публичната сфера;
- Осигуряване на неограничен електронен достъп до решенията на публичните организации и мотивите за тях;

- Изготвяне на медийна стратегия и конкретни правила за работа с медиите и периодично адаптиране към променящата се офлайн и онлайн медийна среда;
- Консултиране на публичния мениджмънт и служителите за работа с различните видове медии и предоставяне на институционална информация;
- Разработване и внедряване на планове за кризисна комуникация;
- Приемане и изпълнение на планове за действие, чрез който да се отстранят недостатъците в структурите на управлението.

Отстояването на принципите на прозрачност и публичност в дейността на институциите трябва да се превърне в обществена мисия, съхраняваща професионализма и разширяваща полето на гражданското действие за противодействие на корупцията в съвременното българско общество.

Същевременно, съвременните технологии, позволяващи много бързо разпространение на информационния поток, налагат необходимостта от адекватна ответна реакция от страна на публичния мениджмънт за своевременно, точно и обективно отразяване на нейната дейност.

Целта на PR-стратегията е да допринесе за канализиране на усилията на работещите в публичната сфера, така че дейността им да доведе до максимален резултат за утвърждаване на образа му като стабилна, отговорна и безпристрастна, високо професионална институция, както и за повишаване на административната и правната култура на гражданите.

Една PR-стратегия не трябва да е насочена само към подобряване на диалога между институциите и медиите. Традиционният институционален PR, реализиран като професионална практика, никога не се свежда единствено и само до подобряване на медийния образ на една институция. Пъблик рилейшънс следва определени стандарти, налага идентифицирането на приоритетни и нови целеви аудитории, чрез които

институцията би могла да постигне своите цели, да гарантира обществено внимание и подкрепа за своята дейност. В тази посока могат да се предложат различни техники за работа с публиките, като така паралелно да се подобрява образът сред пъстрата мозайка от публики.

Елементи на PR-стратегията

Примерен план на PR-стратегия, който се фокусира върху съдържанието:

- Въведение – включва основните изводи от ситуационния анализ (организация – история, продукти, силни слаби страни; анализ на социалния контекст и комуникационния контекст) и дефинирането на проблемите. Мотивира се осъзнатата необходимост и необходимостта от разработване на PR-стратегия, на основата на актуалния прочит на корпоративната мисия, политика, плановете за развитието на организацията.
- Мисия – основната цел, определяща стратегията.
- Определяне на основните комуникационни цели – средносрочни, краткосрочни и приоритетни (период на стратегията). Идейни концепции за разработване на целеви стратегии и/или на конкретни кампании, свързани с целите. Установяване на ключовите резултати, индикаторите за ефективност.
- Определяне и описание на публиката – най-обща характеристики, тенденции, въз основа на анализа на досегашна налична информация за нея.
- Определяне и описание на традиционните медиите – обща характеристика.
- Определяне и описание на онлайн комуникационните инструменти.
- Изготвяне на план за работа в кризисна ситуация.
- Определяне на посоката на корпоративната социална отговорност.

- Тактика – набор от решения и действия, насочени от достигане на цели в краткосрочна, средносрочна и дългосрочна перспектива.
- Изготвяне на планове. Разчет и разписание на дейностите, фиксиране на отговорностите; преглед и съгласуване с другите звена в организацията.
- Определяне на ресурсното обезпечаване и бюджетът.
- Методи за осигуряване на контрол – обезпечаване на ефективност при изпълнение на задачите.

PR-стратегията е неразделна част от цялостната организационна програма и политика. Тя не е самоцел, тя е необходима за решаване на конкретни проблеми и осигуряване на баланс между възможностите на организацията, изискванията на публиката и състоянието на социалната среда, в която ще се осъществяват PR-дейностите.

По време на реализиране на стратегическия план се извършва наблюдение върху краткосрочните и дългосрочните цели, техния преглед и оценка. За проследяване на постигането на целите се разработват индикатори за наблюдение и контрол. Индикаторите трябва да измерват колкото е възможно по-пряко прогреса към целите, подцелите и задачите, поставени в стратегическия план. При залагането на индикатори се определят стойности и как ще се променят тези стойности по време на изпълнението на дейностите, какви крайни стойности трябва да имат в края на планирания период. В етапа на оценяване на PR-процеса са заложили и количествените и качествените индикатори за оценка.

Изработването на стратегията позволява да се определи насоката и начина на нейното движение, а изпълнението на стратегията създава условия организацията да реализира своите намерения. На пръв поглед изглежда, че ако стратегията е правилно избрана и са създадени необходимите условия за нейното изпълнение, то по-нататък на етапите на реализация не би трябвало да възникнат сериозни трудности и проблеми.

Но това би било така, ако средата на организацията и комуникационното поле са неизменими или пък повечето измененията са напълно предвидими. Поради това пред PR стои задачата да създаде обратна връзка и мониторинг на всяко действие, което е включено в реализацията на стратегията. Обратната връзка, свързана с оценка на междинните етапи не се състои само в това да фиксира неизпълнението на определена задача, или отклоняването от определена цел, както и причините измерването на получаваните резултати, мониторингът на състоянието на етапната реализация на PR-активностите е инструмент, който ще внесе корекции в понататъшните действия.

Тук е абсолютно валидна тезата на Котлър „Ако не успееш да планираш, значи планираш да не успееш.“

Същевременно с всичко изброено по-горе насоката на действие на PR-стратегията следва да е ориентирана към проактивност. Проактивните програми използват своя „радар“, за да съберат информация, да се приспособят и да събират външна изходяща информация, на базата на която те могат да предотвратят или избегнат проблемите.¹⁰⁸ Проактивните програми отделят по-голямо значение на анализирането, закономерностите, принципите и механизмите на функционирането на връзките с обществеността като социална технология.

Проактивният PR поема отговорността за своите публични отношения. Той е инициативен и по-добре осъзнава предимствата и ценностите си. Придържа се стриктно към изследване на ситуацията, за да оцени зараждащите се положителни тенденции и заплахи. Съставя план за справяне с възникващата ситуация и предприема отговорно действията. Проактивният PR контролира в голяма степен обстоятелствата, които възникват, докато при реактивния е обратно. Представката про- означава да се поддържа нещо, в случай на PR, постоянна активност или действие.

¹⁰⁸ Кътлип, Ск., Сентър, Ал., Бруум Гл. Ефективен публичен рилейшънс. Рой Комюникейшън, С., 1999, стр. 180–182

Реактивните програми използват подходите на относително затворени системи в планирането и управлението. Реактивната PR-програма се активизира само ако има смущения. Наблюдава се обичайна защитна тактика и съпротивата към структурни промени. Това представлява доказателство за бавна адаптация на системата към промените в околната среда. Предвид тези фактори и развитието на онлайн комуникацията и мигновенното разпространение на информация, тези програми не са толкова надеждни. Целта на стратегическия план е да подчертае предимствата на активния подход към дейността и проблемите. Това предполага да се предвиждат резултатите. До момента сякаш организациите от публичния сектор реализират програми опиращи се на реактивния подход.

Проактивният подход предполага публичната организация да е отворена, а не затворена. Системите могат да се разглеждат по два начина – отворени и затворени. Това зависи от взаимодействието между организацията и нейната околната среда. Границите на затворените системи са непроницаеми, трудно обменят вещества, енергия или информация с околната среда, като на практика се изолират от нея. Отворените системи, които приемат енергия или информация, се характеризират с проницаемост. Разбира се, социалните системи не могат да бъдат напълно нито затворени, нито отворени. Те са относително отворени или относително затворени. Разликата между двете е много съществена. Степента, до която системите са затворени, е индикация за тяхната безчувственост към заобикалящата ги среда. Затворените системи не се адаптират към външните промени и е възможно да се разпаднат, докато отворените отговарят на промените на околната среда.

Оцеляването и растежът на отворените системи зависят от общуването с околната среда. Отворените системи се адаптират, за да предотвратят или да приемат промените в околната среда. В сложна ситуация относително отворените системи наблюдават, и в някои случаи активно изследват, своята окол-

на среда. Целта е да открият и предвидят условията, които се променят. Сложните отворени системи предвиждат промените и започват коригиращи действия, чиято цел е да спрат или неутрализират промените, преди те да са се превърнали в проблем.¹⁰⁹ Това предполага да се използва системният подход, който най-ярко личи при отделните проекти за връзки с обществеността, но той се прилага също и при постоянните програми. Системният подход към планирането на връзките с обществеността може да се използва за измерване на напредъка.

Откритостта създава чувство за единство, за работа в екип и подтиква към доверие, подкрепа и взаимопомощ между членовете на този екип.

Всяка публична организация трябва да започне процес на самоанализ и оценка на обществената представа за дейността си. В по-голямата си част обществеността има негативна представа за работата на институциите¹¹⁰ – това сочат изследванията през последните години. Освен целенасочени програми, работещите в публичната организация могат да повлияят на обществената представа като точно и открито предоставят на гражданите информация за работата си. Служителите могат също така да повишат общественото доверие в организацията. Един от най-добрите методи за създаване на позитивна представа за ролята на публичната организация е самите работещи в нея да са запознати с работата, както и да бъдат вежливи и готови да окажат помощ. Тази простичка стратегия може да донесе значителни положителни резултати за системата. Това пък означава, че в цялостната стратегия влиза специфичен компонент стратегия за вътрешна комуникация.

¹⁰⁹ Кътлип, Ск., Сентър, Ал., Бруум Гл. Ефективен публичен рилейшънс. Рой Комюникейшън, С., 1999, стр. 180–182.

¹¹⁰ http://alpharesearch.bg/userfiles/file/0316_Public_Opinion_Alpha_Research.pdf, http://alpharesearch.bg/userfiles/file/0115_Public_Opinion_Alpha_Research.pdf

На следваща позиция се поставя положителният аспект на отразяване на дейностите в публичната организация. Но това не означава, че трябва да се пренебрегват въпросите и проблемите, които възникват. Положителният подход към връзките с обществеността ни подтиква към положителни решения и съответно води до благоприятни крайни резултати. Важно е да се отчита обективността на фактите.

PR-стратегията в публичната сфера следва логически модел на последователност, а не на безразборни изявления. От нея се изисква още да се придържа към принципите на координация и интеграция. Те са непосредствено свързани с организационната структура на институцията.

Съответно не бива да се пропуска ресурсното обезпечаване на стратегията. То започва с анализ на наличните ресурси от информация, планиране и програмиране на всяко действие, адекватност според динамиката и иновативността.

Следователно, PR-стратегията е свързана с иновативно и концептуално виждане за комуникационната политика, базирано на емпирически данни и анализи. Наличието на стратегия улеснява решенията, свързани с тактическото реализиране на PR-активностите. Тя осветлява пътя и намалява риска от отклоняване към целта, в момент в който реализаторите са вгълбени в определеното си ежедневие. Същевременно е обединяващото звено на многото и различни дейности.

Ако целенасочено и съвсем съзнателно се планират комуникационните дейности ще се намали шансът за вземане на погрешни решения и безцелно изхабяване на ресурси. Разбира се, стратегията съвсем не разрешава всички проблеми пред PR, но е предпоставка за увеличаване на ефектите и намаляване на дефектите.

Печеленето на доверие е двустранен процес и предполага взаимно разбиране, принципност в действията и надеждност на информацията. Ето защо срещата между гражданското общество и институциите се нуждае от посредничеството

и партньорството на свободните медии. Написването на един или два стратегически документа на година в тази насока не е достатъчно. Общественото доверие е нещо, което се печели трудно, особено когато дълги години присъства в общественото съзнание съмнения за ефективност на институциите.

Всички трябва да бъдем отговорни нещата да се променят. Защото, действително доверието в институциите е нещо, което е един барометър за стабилността на едно общество. Доверието в публичните организации трябва да се утвърждава.

Практическото приложение на PR-стратегията предполага разгръщането на серия от документи, притежаващи по-висока степен на конкретност, както и реализирането на отделни проекти, в рамките на всеки от нейните модули. Динамиката на общественото развитие през следващите години ще наложи някои от нейните подцели да бъдат актуализирани, а други ще загубят острата си актуалност, но необходимостта от изграждането на авторитета и достойнството на българските институции остава неизменен приоритет. От постигането на тази цел зависи в крайна сметка и съществена част от качеството на демокрацията в България.

Може да се счита, че PR-стратегията е изходна точка, предизвикателство към професионализма на посредниците, които трябва да повишат ефективността на диалога между публичната организация и гражданското общество. В този смисъл отправените предложения са само първа стъпка към по-ефективната публична комуникация, целяща изграждането на един по-добър имидж на институциите.

2.3.3. Медийна стратегия

Същност и значение

Медиите непрекъснато разширяват своя мащаб и функции и са се превърнали в производство, което ежечасно и ежеминутно разпространява новини, коментари, отразява съби-

тия и процеси, забавлява, развлича и рекламира. Днес медиите разнасят новини с много по-голяма бързина, отколкото слънчевият лъч разнася светлината от слънцето до земята. Те създават собствен свят – измислят, предизвикват събития, пораждаат истини и илюзии и влияят върху поведение и мислене. И както твърди Димитър Филипов¹¹¹, реалната действителност е първият свят, художествената култура – вторият свят, медиите са третият свят. Той също така реално съществува, има свои собствени закони и по определени норми и механизми взаимодействия, отразява или влияе върху другите два свята. Този свят е сложна социална система, която е едновременно икономическа структура, идеологически апарат, комуникационна система, информационна система, културно творчество. Този свят трябва да бъде изучен и разбран, защото медиите са основният фактор за формиране, а и манипулиране на общественото мнение. Начинът на тяхното използване и силите, които стоят зад тях също, са от огромно значение за PR-дейността. Част от функциите на медиите са подчинени на интересите на конкретната корпоративна система, което обуславя политиката им.

Комуникационната стратегия на организацията трябва да включва медийна стратегия и стратегия за директна комуникация. Медийната стратегия отразява целите, посланията и похватите за работа с медиите по въпросите, които чрез тях ще бъдат доведени до знанието на обществото. Стратегията за директна комуникация с обществеността включва печатни издания, срещи с гражданите, речи и обществени заседания и други похвати, които обикновено са насочени към широката аудитория или към конкретни групи. Комуникационната стратегия не е документ, който събира прах по рафтовете, а работна програма и споразумение между самите служители в ин-

¹¹¹ Филипов, Д. Медийната революция. УИ Стопанство, С. 2002, с. 11

ституцията за това как ще контактуват с обществеността. Наличието на годишен план за комуникация с медиите и обществеността ще позволи на местната власт да прави периодична оценка на комуникационната си стратегия, да отчита доколко вложените в нея средства и усилия дават резултат и съответно да я актуализира или адаптира към променящата се среда.

В стратегията са дефинирани основните цели и приоритети на комуникациите на национално ниво с цел постигане на оптимална публичност и информационна синергия на всички нива.

PR-програмата представлява активна стратегия за предаване посланието на изпълнителната власт до обществеността. Без подобен план има просто реакции на зададени от медиите въпроси или на протести от страна на гражданите. Не бива да се чака настъпването на някаква кризисна ситуация и едва тогава да се общува с хората. Задължение на публичната организация е да дава информация и да търсите мнението на гражданите преди даден проблем да се превърне в криза. Публична организация, която има ефективна и активно прилагана PR-програма и комуникационен план, се радва на положителни отношения с добре информирана общественост.

Основни елементи на медийната стратегия

• Анализ на медийната среда.

Структурата на медийния анализ се състои най-малко от три нива (табл. 7).

За пбблик рилейшънс е много важен този аспект от ситуационния анализ, защото състоянието на медийната индустрия и нейното функциониране оказват въздействие върху създаването на комуникационната система за работа с публиките и ефекта от тази дейност. Правилното разбиране на ситуацията, свързана с взаимоотношенията с медиите, определяне на общите тенденции и оценката на появилите се перспективи трябва да се превърнат в ежедневна дейност на организация-

Таблица 7

	Медия анализ
Събиране на данните	Обобщена информация относно медийния пазар и медийната концентрация, информация за конкретна медия – вид, аудитория, тенденции в отразяването на определена тематика, стил на работа и т.н. Данни за публикациите за организацията и конкурентите ѝ, направени чрез медия мониторинг.
Анализ на данните	Същинският анализ и оценка, анализ на медийния имидж на организацията и конкурентите.
Изводи	Определяне на основните слаби места на имиджа на организацията и разработване на стратегии за работа с медиите.

та. Такъв анализ изисква системно, задълбочено и ангажирано наблюдение, основано на професионални знания и опит. На тази база се правят изводи, които ще послужат за адекватно разработване на PR-стратегииите.

• Медия план

Медия планът включва две основни звена – списък с избраните медии и график на разполагането на съобщенията в тях. При избора на медии се отчитат фактори като: жанров обхват, дял на потребителите, които използват канала, рейтинг и др. Трябва да се отчита фактът, че чрез печатните медии се предоставя възможност за по-трайно запаметяване на посланията и многократното им възприемане. Интернет и радиото гарантират бързина в достигането на съобщенията, при телевизията и интернет се разчита на ефекта на присъствие и на емоционалната обогатеност, дължащи се на съчетанието образ, звук, картина. И тъй като в професионалната практика от значение са медиите вниманието е насочено към избора на

подходяща стратегия за работа с тях. При подготовката на план за медиите не трябва да се забравя за възможността и необходимостта от използване на други средства за комуникация.

Таблица 8

Примерен медия-план

Медия Период	Медия 1	Медия 2	Медия 3	Медия 4
Май, 2011	Интервю, прессъобщение	Прессъобщение	Статия	Интервю

• Медия-карта

Тази картата съдържа цялостната база данни за средствата за масова комуникация. Медиите са разделени на електронни (телевизия, радио, интернет) и печатни (вестници, списания, бюлетини). Медийната карта се актуализира периодично при промяна на някой от елементите в нея. Медийната карта съдържа:

- основен списък на медиите, с които се работи;
- специализиран списък на медиите по отрасли (политика, икономика, култура, образование и др.);
- информация за собствениците (медийни групи) или групите за влияние, година на появяване, евентуалната властова ориентация – опозиция, независими и т.н.;
- реалният тираж и състава на медийната аудитория (за радиото и телевизията – количествен и качествен обхват на слушатели и зрители);
- периодичност на изданията и програмите;
- структура на рубриките, обема на страниците;
- информация за вътрешната организационна структура на медиите: главен редактор, редактори на отдели, ко-

респонденти, ресорни журналисти, специфични навици, хобита, начин на живот, рождени дни;

- информация за географския обхват – централно, регионално, местно.
- контактна информация – адрес, телефон, факс, електронна и обикновена поща, интернет-сайт и друга контактна информация.

Освен това може да се добави и информация за степента на дружелюбност: приятелски, неутрално, враждебно.

* * *

За пбблик рилейшънс е много важна медийната стратегия, защото състоянието на медийната индустрия и нейното функциониране оказват въздействие върху създаването на комуникационната система за работа с публиките и ефектът от тази дейност. Правилното разбиране на ситуацията, свързана с взаимоотношенията с медиите, определяне на общите тенденции и оценката на появилите се перспективи трябва да се превърнат в ежедневна дейност на организацията. Такъв анализ изисква системно, задълбочено и ангажирано наблюдение, основано на професионални знания и опит.

2.3.4. Стратегия за вътрешна комуникация

Роля и значение на вътрешната комуникация

Вътрешните комуникации са важен елемент и имат пряка връзка с управлението на една организация. Около 60% от проблемите в мениджмънта на дадена организация идват от недобри комуникации. Вътрешните комуникации превръщат служителите в истинското живо и адекватно лице на организацията¹¹². Поради това организационната информация, коя-

то достига до тях трябва да бъде вярна, пълна, навременна, правилно адресирана и поднесена в подходяща форма. От друга страна, ръководството на организацията се нуждае от постоянна обратна връзка за мненията, настроенията и предложенията на служителите за ефективно управление. Формите, които се използват са разнообразни и все по-често свързани със съвременните информационни технологии. Установено е, че омаловажаването на вътрешните комуникации демотивира и деморализира служителите. Колкото по-голяма е една организация, толкова по-нужни са комуникациите и връзките сред служителите ѝ.

Необходимостта от повече вътрешни комуникации е пропорционална на размера на териториалното разпределение на една организация, тъй като колкото е по-голяма тя, толкова по-трудно става свеждането на мисията, целите и ценностите на мениджмънта към служителите. Активната двупосочна комуникация способства за изграждането и поддържането на прогресивна работна атмосфера и подходящ климат на доверие. За да бъдат ефективни вътрешните взаимоотношения е необходимо да са създадени няколко условия: Доверие и вяра между служителите и мениджмънта; Открита информация, която да се движи свободно хоризонтално, вертикално и диагонално; Задоволителен статус и участие на всеки човек; Продължителна работа без конфликти и спорове; Здравословно обкръжение; Успех в инициативите; Оптимизъм за бъдещето.¹¹³

Изпълнението на подобни условия предполага гаранция за разбиране на мисията и целите на организацията и интегриране на общите цели с целите на отделния служител. Балансът между удовлетворението на служителите и достиженията на организацията са само аспект от ефективните вътрешни комуникации.

¹¹² Харис, Дж. Успешната обратна връзка. Харвард Бизнес Прес, С., 2008

¹¹³ Кътлип, Ск., Сентър, Ал., Бруум Гл. Ефективен пбблик рилейшънс. Рой Комюникейшън, С., 1999, стр. 239

Погрешно е да се счита, че целите, които трябва да изпълни вътрешноорганизационната комуникация са свързани единствено до осигуряване на ефективен обмен на информация между обектите и субектите на управление, за да се изпълняват работните задачи, създаване на информационни канали за обмен на информация между отделните сътрудници, екипи и координацията на техните задачи и действия, както и регулиране и рационализиране на информационните потоци.¹¹⁴ Комуникацията в организацията е свързана и с предаването на определено знание, информация за същността и ролята на организацията, внедряване и поддържане на мотивация, организационно сцепление и усещане за принадлежност, възновяване за разработване на ноу-хау. А това води до увеличаване на доверието в управляващите, а то от своя страна се отразява върху производителността и мотивацията.

Основните цели на вътрешните комуникации са да информират хората, да създават определени очаквания, нагласи, ценности и поведения в тях¹¹⁵. Самите хора се информират и научават нови неща по различен начин, ето защо подходът към тях трябва да е гъвкав и подсилен с различни инструменти.

Крайният резултат от вътрешна комуникация трябва да подобри както работната атмосфера, така и условията за труд в една организация. Ефективната вътрешна комуникация трябва да подсили усещането на служителите, че те са важен актив.

Чрез вътрешните комуникации се създава среда, в която служителите познават, разбират и следват дългосрочните цели на организацията, като прилагат нейните ценности. Поддържането на открития диалог с хората от всички йерархични нива и структурни звена се използва за сътрудничество и екипна работа и увеличава ангажмента на служителите към постигането на целите.

¹¹⁴ Харизанова, М., Мирчев, М., Миронова, Н. Мениджмънт. УНСС, С., 2006, с. 248

¹¹⁵ Харвард Бизнес Скуул, Бизнес комуникации. С., 2005, стр. 124–129

Комуникационната среда е сложна, заради мащабите на организацията и структурите в нея, поради това е целесъобразно по информационните табла и по електронната поща да се разпространява бюлетин, който включва информация за това какво се е случило и какво предстои да се случи. Той е и форма за обратна връзка – въпроси и отговори по актуални теми. Използват се и мултимедийни издания излизайщи всяка седмица по електронен път. Седмичният бюлетин, например, има за цел да доставя актуална и достоверна информация за случващото се в организацията до всички работещи.

Някои организации издават и тримесечно издание като в него отразяват случки и събития, свързани с начина на съвместна работа. Основни рубрики са: въпроси към мениджърите, нови продукти, събития, награди, профили на хора или екипи, талантите в организацията, поздравления, организационни въпроси и др.

Когато трябва да се комуникират важни съобщения от ръководството, начинът на комуникация е по-различен¹¹⁶. Подготвя се писмо от ръководството за всяко важно събитие, което предстои да се случи. Висшият мениджмънт предава информацията „лице в лице“ на ръководителите от средно ниво, а те от своя страна имат ангажмент да сведат информацията към работниците и служителите. Преките ръководители също имат ангажмент да споделят нагласите и въпросите на хората непосредствено след като са ги информирали за важно решение. Обратна връзка се получава и чрез срещи с фокус групи от работници, които се организират периодично. Различната информация изисква и различен подход за нейното разпространение. Основното е съобщенията да са конкретни, ясни, да дават информация за това, което касае пряко хората, както и да се разпространяват навреме. Вътрешните комуникации

¹¹⁶ Интересни идеи са развити от Ярних, В. Успешно управление в условия на кризи. Софттрейд, С., 2007 и Шиплет, М. Съвременно управление на човешките ресурси. ИПАЕИ, С., 2005

трябва да следват потребностите на организацията, както и динамиката на случващото се в нея. Разбира се от първостепенно значение са решенията, които се вземат в една организация, и след това идва процесът на комуникация.

Освен съдържанието и спецификата на съобщенията, доброто познаване и преодоляване на основните бариери¹¹⁷ пред комуникацията в организацията са от значение за нейната ефективност. Нарушените комуникации са бариери в общуването¹¹⁸.

По повод връчването на наградите Grapevine Awards за 2010 г. г-жа Ани Колмън, с над 20-годишен опит в областта на брандинга, маркетинга, ангажираността на служителите, очертава ясната връзка на ангажираността на служителите с вътрешните комуникации: „Вътрешните комуникации са един важен аспект от ангажираността на служителите, но този аспект сам по себе си не е достатъчен, за да стане една организация ангажирана. Вътрешните комуникации трябва да преминат от „казване“ и „продаване“ към „включване“ и „съвместно правене“. За да се увеличи ангажираността е необходимо по-малко „казване“ и повече „съвместно правене“.“¹¹⁹

Както стана ясно, връзката между вътрешната комуникация и ангажираността на служителите е важна за вътрешните комуникатори поради следните причини:

- Ефективното използване на вътрешната комуникация за ангажиране на служителите ще се отрази в по-добри резултати както за служителите, така и за организацията.
- Отнасянето на ангажираността на служителите към организационната култура, теориите на управлението и комуникационните теории, позволява на вътрешния

¹¹⁷ Харизанова, М., Мирчев, М., Миронова, Н. Мениджмънт. УНСС, С., 2006, с. 256

¹¹⁸ Пейчева, М. Управление на човешките ресурси. Тракия, С. 2012, стр. 269–270

¹¹⁹ <http://www.apeironacademy.com/bg/news/view/42>

комуникатор да предоставя ефективен стратегически съвет на висшите мениджър.

- Повишаването на нивата на мотивация на служителите в следствие на повишените нива на позитивен организационен и комуникационен климат в организацията.

Идеята за разработването на система за вътрешни комуникации в организациите от публичната сфера е изключително предизвикателство в следващите години. Там където важноста от това се осъзнае, в краткосрочен план резултатите неизбежно ще се повишат, и най-вече, ще се увеличи значително нивото на мотивация на служителите.

В заключение, искрено вярваме в думите на Стивън Кови: „Важно е да се съсредоточите върху онова, което изглежда лесно... Правете онези няколко неща, в които сте поразително по-добри от останалите и които най-много обичате... Да обичате кариерата си е точно толкова важно, колкото да използвате талантите си, което ме отвежда към категорията на страстта... Никога не подценявайте страстта. Тя е това, което ви изпълва с удовлетворение.“¹²⁰

Изграждането и развитието на системи за вътрешни комуникации в организациите от публичната сфера може да бъде онзи инструмент, който да върне страстта и мотивацията в публичната администрация и да се превърне в „гориво“ по пътя в превръщането на администрацията в партньор на гражданите и бизнеса.

Специфика на стратегията за вътрешна комуникация

Стратегията за вътрешна комуникация трябва да е неразделна част PR-стратегията и HR-стратегията, които са част от цялостната организационна програма и политика. Тя не е самоцел, тя е необходима за решаване на конкретни проблеми и

¹²⁰ Кови, Ст., Колосимо, Дж. Супер работа, супер кариера. Кибиа, С., 2011, стр. 51

да осигури баланс между възможностите на организацията, изискванията на вътрешната публика и състоянието на организационната среда.

Целта на стратегията за вътрешната комуникация и принципите, на които се основават комуникационните механизми, трябва да бъдат ясно очертани в политиката на организацията. Това, което очакват хората е да има информация за това как работят, къде работят и защо работят. Хората се стремят към възможността да влияят върху собственото си професионално развитие, т.е. като усъвършенстват уменията си и разширят перспективите си за кариера. И ако човешкият ресурс е достатъчно въвличан в дейността на организация, хората ще поемат отговорност за решенията как да извършват собствената си работа на ниво, съответстващо на ролята, която изпълняват, ще дават идеи и мениджърите могат да вземат много по-добри решения на основата на ясното разбиране на ключовите въпроси на работното място¹²¹.

В тази връзка, изводът който може да се направи е, че всяка публична организация следва да разработи собствена стратегия, поради регионалните различия, големината на организацията, спецификата на човешкия ресурс, създадените мотивационни модели и стратегията за развитие на публичната организация.

Утвърждаването на стратегическите аспекти на вътрешните комуникации трудно си пробива път в България. Този факт може да се обясни с редица обстоятелства (обективни и субективни). Отсъствието на стратегическа яснота е причинено в частност и от следните обстоятелства:

- Изключително динамична външна среда, която е сложен и труден обект на прогнозиране;

¹²¹ Виж повече в Харвард Бизнес Скуул, Стратегия. Класика и стил, С, 2008, стр. 34–45; Харвард бизнес Скуул, Стратегическо обновление. Класика и стил, С., 2010, стр. 95–111

- Недостиг на адекватни управленски знания и умения по стратегическо управление, включително в областта на вътрешните комуникации;
- Отрицателна психологическа нагласа към процедурите по прогнозиране и планиране, широко разпространени в период на преход от централизирана планова към пазарна икономика¹²²;
- Липса на адекватен изследователски теоретичен масив, върху който да се надграждат и добавят нови управленски инструменти;
- Слаба организационно култура в областта на познаването на приложните аспекти на вътрешните комуникации в публичната администрация

2.3.5. Етапи на разработването на стратегия за вътрешни комуникации

Първи етап: Изследователски етап или методика за изследване и анализ на компонентите за изготвяне на план за ефективна вътрешна комуникация.

1. Анализ на вътрешните публики – пасивни, активни, неутрални. Отношението на хората към работата и качеството на живот, съществуващите в обществото традиции, нрави и обичаи, споделените от хората ценности, образователно и културно равнище. Ориентирани към PR-практиката сегментации на публиката включат и демографският и психографският подход. Единият подход дава информация за статистическа картина на публиката по характеристики като: възраст, пол, доход, професия, социална принадлежност, образование и т.н. Вторият описва поведенческите модели в да-

¹²² Рибарска, Е., Василев, В. Управление на човешките ресурси в публичния сектор. Бон, Бл., 2009, стр. 25–26

дена публика. Той е много полезен с това, че предоставя сравнителни данни, илюстриращи приликите и разликите първо, вътре в публиката и второ, между две различни публикации.

Характеристиките, по които се определят са интереси, нагласи, вярвания, мнение и т.н. спрямо обекти и ценности. Включват се и относителни показатели за общо разпознаване на взаимни интереси и ситуационни променливи, които свързват точно определени индивиди в дадена ситуация или проблем, т.е. публиките са в известен смисъл резултат от специфичен проблем или ситуация, а нямат никакви постоянни общи отличителни черти. Публиката е група от хора, която една организация желае да достигне, за да ѝ повлияе по определен начин.¹²³

Освен за профила на работещите има необходимост и от друга информация например: Колко хора работят на ръководни длъжности и какво е съотношението им с останалия персонал? Персоналът добре ли е запознат с нормативните актове и длъжностните характеристики? Същото се отнася и за Правилника за вътрешния трудов ред и организационната структура на организацията. Какво е отношението на публиката към организацията – ниво на информираност и степен на обвързаност с нея? Как служителите постъпват в определени ситуации?

2. Анализ на потребностите от информация и комуникационните нужди. Необходимо е да се направи преценка на нивото на информираност на служителите относно: преките им работни задължения, планове за развитие на организацията, разбирането на мисията и целите, информация, свързана със социалните придобивки на хората. Разбирането на комуникационните нужди създава връзка между хората, а когато се общува се

¹²³ Grunig, J.E., T.Hunt. Managing Public relations. Harcourt Brice Jovanovich Coll.Pub., 1984, p. 120.

споделят чувства и нужди, а това много бързо и лесно ни свързва хората едни с други, т.к. емоциите и потребностите ни са универсални – всеки ги преживява. По този начин се реализира принципа на партньорството, според който е важно да комуникираме с другите като равностойни партньори и да гледаме на тях като на хора.

3. Комуникационен одит – включва се анализ на информация от комуникационната проверка (комуникационен одит), документиране на комуникационното поведение т.е. начина, по който организацията комуникира със своите публикации.

Това изисква проследяване и оценяване на:

- вертикалната комуникация в организацията – отдолу нагоре (от по-високостоящите нива) и отгоре надолу;
- комуникация между различните отдели;
- комуникациите „ръководител – подчинен“;
- междуличностните комуникации в организацията;
- неформалните комуникации или каналите за разпространение на слухове.

Комуникационният одит има няколко основни цели:

- Идентифицира дали се провежда комуникация с всички свързани публикации;
- Подробно се изследва естеството на комуникациите към момента;
- Идентифицира всички пропуски в комуникацията;
- Проследява комуникационните канали и честотата на взаимодействие.

Първата и основна задача на комуникационния одит е идентифицирането на слабите места в комуникацията и евентуалните проблеми. Това ще помогне да се идентифицират областите, звената, където трябва да се предприемат действия¹²⁴.

¹²⁴ Така например заслужава внимателно да се обмисли в този етап възможностите за приложение на т.нар „стратегически карти“. Повече за тази идея в Каплан, Р., Нортън, Д. Стратегически карти. Класика и стил, С., 2006

Съществуват няколко начина за изследване на комуникациите: **количествените изследвания** ни помагат да разберем какво се случва, **качествените изследвания** (обстойни интервюта и фокус-групи) ни подсказват защо това се случва, а **контент-анализа** (анализ на съдържанието) изследва писмени материал дали съдържа ключови съобщения, които помагат постигането на комуникационните цели.

Освен това е необходимо да се отговори на въпросите: Каква е организационната структура на организацията? Какви са комуникационните средства, които се използват в организацията? Двупосочна ли е комуникацията в организацията?

4. Преглед на законодателството.
5. Преглед и анализ на стратегическите документи за развитие на публичната организация.¹²⁵
6. Анализ на разработените мотивационни модели.¹²⁶
7. Анализ или разработване на подходяща организационна култура с нейната система от ценности, обичаи, традиции, стил на поведение, език, утвърдени ритуали и церемонии.
8. Анализ на вътрешните конфликти и тяхното разрешаване – брой, периодичност, участници.
9. Анализ на организацията – на силните и слабите страни на организацията, т.е. анализ на текущото състояние на организацията; поглед към бъдещето – реална преценка на възможностите и опасностите, които поражда окол-

¹²⁵ Важен елемент тук се явява и изучаването и приложението на инструментариум за управление на качеството в публичната администрация. Виж повече – Институт по публична администрация, http://ipa.government.bg/bg/publikacii_na_ipa; Кацамунска, П. Инструменти за повишаване на качеството на услугите в публичната администрация. В: Инструменти за повишаване на качеството на публичните услуги. УНСС, С., 2014, стр. 130

¹²⁶ Виж повече в Василев, В. Съвременни мотивационни техники и приложението им в публичната администрация. УИ Н. Рилски, Бл. 2010; Рибарска, Е., Василев, В. Управление на човешките ресурси в публичната сфера. Бон, Бл., 2009

ната среда в аспект на изпълнение на поставени цели; конкретните задачи и пътя от сегашното към бъдещото положение за достигане на целите¹²⁷ и преглед на миси-ята, визията и ценностите на организацията.

Втори етап: Етап на планиране

В процеса на планиране са заложили отговорите на въпросите какви са целите на вътрешноорганизационната комуникация и какви са стъпките, за да се постигнат те. В процеса на планирането основополагащи са анализът и оценката от първия етап.

На този етап се извършват следните дейности:

1. Ясно формулиране на целите на вътрешната комуникация

2. Определяне и поставяне на задачите;

Задачите могат да бъдат свързани със следните направления:

- Създаване на принципи, ясни роли и отговорности за вътрешните комуникации – свързано е със създаване на оперативен документ, който да опише принципите и политиките за вътрешна комуникация.
- Организиране на специални събития, които да затвърдят връзката мениджмънт-персонал (Организиране на периодични срещи с целия персонал, ден на отворените врати или „на гости на изпълнителния директор“, изпълнителният директор в ролята на лектор, организиране на кръгли маси и тиймбилдинг; включване на съобщения от изпълнителния директор във фирмения блог, интранет мрежата и информационния бюлетин и др.).
- Разработване на правилник за комуникация за управление на кризи (писмено документиране на стъпките

¹²⁷ Василев, В. Теория на управлението. Силуети, С., 2013, стр. 52

за комуникация по време на кризи и определяне на длъжностни лица).

- Преглед на ефективността на електронната система за документооборота. Важен акцент тук се явяват специфичните моменти свързани с защитата на личните данни¹²⁸, конфиденциалността на информацията, които трябва да бъдат съобразени с трансформацията на традиционните техники в комуникационния и PR-процес¹²⁹.
 - Оптимизиране на процеса за получаване на достъп до информация от персонала, необходима за подобряване на работата им (Преглед на възможностите за получаване на информация на всички работни места в организацията. Всеки служител да бъде запознат с неговия трудов договор, длъжностната му характеристика, Правилника за вътрешния трудов ред, Колективния трудов договор и др. нормативни актове, свързани с ежедневната му работа).
 - Създаване на отворена обратна връзка.
 - Изграждане на явна система за атестация и мотивация. Изготвяне на процедури и правила, провеждане на обучения на преките ръководители.
 - Корпоративна социална отговорност – насоченост към човешкия ресурс.
3. Избор на комуникационен стил.
 4. Избор на съдържание и комуникационни послания.
 5. Избор на най-релевантните средства за комуникация.
 6. Подготовка на оперативен/ тактически план за действие.
 7. Осигуряване на контрол.
 8. Определяне на ресурсното осигуряване и бюджет.

¹²⁸ Белова-Ганева, Г. Актуални тенденции в защитата на правата на човека. Класик, С, 2013, стр. 162

¹²⁹ Ангелова, Сл. Измерения на онлайн PR. УИ Н. Рилски, Бл., 2011, стр. 66–77

Трети етап: Изпълнение на плановите

Същинската част за реализиране на заложените дейности. На този етап е възможно да възникнат някои препятствия. Възможно е служителите в съответната администрация да не успеят да разберат идеята и възможностите, които носят със себе си иновативните методи и да не могат да ги приложат качествено. Освен това е възможно да няма достатъчен ресурс – човешки и финансов и не на последно място неразбиране от страна на ръководството за ефективността на мерките.

Четвърти етап: Мониторинг и оценка

Препоръчително е на всеки етап да се осъществява мониторинг, за да се направят своевременни корекции в начина на изпълнение на програмите. Текущото наблюдение има особено важна роля при дългосрочните стратегии, които се реализират в няколко фази. Осъществяването на всяка следваща стъпка може да е съпътствано от мониторинг и оценка на дейностите и резултатите от предшестващите етапи. Това позволява да се оценяват резултатите да се идентифицират основните проблемни зони и да се правят препоръки за промяна и развитие на осъществяваните инициативи.

Оценката на ефектите е качествена и може да се направи чрез изследвания: брой на хората, които променят мнението си и отношението; брой на хората, които променят нагласите си; брой на хората, които имат желаното поведение; брой на хората, които повтарят определено поведение. Оценката на ефективността е необходима и за отчитане съотношението между изразходваните ресурси и резултатите. Базата от осигурените данни от оценката се запазва и служи за евентуални промени на действията в хода на самата кампанията и стратегията.

* * *

Комуникацията не може да е ефективна поради добрия си външен вид или поради факта, че материалите са добре написани. Комуникацията е ефективна, когато въздейства върху аудиторията и тя разбере с целите на организацията и въздействието може да бъде показано.

С разработването на вътрешно комуникационна стратегия организацията може да постигне и следните цели, които се явяват като добавена стойност:

1. Комфортна работеща атмосфера, която допринася за ефективното изпълнение на задачите;
2. Психологически ползи като идентичност, признаване, принадлежност;
3. Задържане на истинските таланти, в които публичната организация е инвестирала;
4. Изграждане на работодателски бранд (Employer Branding);
5. Създаване на ефективна социална отговорност с помощта на служителите.

Глава 3

ОНЛАЙН ИНСТРУМЕНТИ ЗА ЕФЕКТИВНИ ПУБЛИЧНИ КОМУНИКАЦИИ

Онлайн комуникацията е неизменна част от дейността на всяка една съвременна организацията и участва в поддържането на диалога с различните публики. Тя дава възможности за бърза реакция, за взаимодействие посредством различни канали, за интерактивност на комуникацията и достъп до разнородна аудитория. В тази глава са представени някои онлайн инструменти, които могат да бъдат използвани от публичната организация за реализиране на ефективни комуникации.

3.1. Социална рамка

3.1.1. Въведение

За да функционира ефективно, всяка една публична организация се нуждае от широка обществена подкрепа, развитие и адаптация към социалните промени.

Съвременният свят се отличава с постоянни и бързи трансформации. Динамика и обхватът на промените нарастват непрекъснато и се отразяват на всяка обществена подсистема – икономическа, социална, политическа и културна.

Явлението, което описва настъпилите с течение на времето промени в организациите, в структурата на обществото, в системата на социалните отношения и взаимодействия, се описва като социална промяна.

Съществуват много социални теории, които дават научно обяснение на понятието „социална промяна“, като всяка една от тях в известна степен отразява историческата реалност на епохата. Промяната е функция на социалната действителност и описва измененията и модификациите на всеки аспект на социалните процеси и модели, на социалното взаимодействие или организация. Според Тофлър, промяната е процес, чрез който бъдещето навлиза в нашия живот. Съвременните технологии помагат на индивида днес да създава творения, които един човек от миналото трудно би разбрал или по-скоро са били в сферата на научната фантастика.

Факторите, които оказват влияние върху социалната промяна могат да бъдат обобщени в три групи: икономически, политически и културни, като всеки един от тях се повлиява от останалите. Тяхното въздействие се отразява на темповете, с които се развиват отделните общества, но характерът и насоката на прогрес се определят от степента на еволюция на човешкия интелект. В развитието на съвременното общество все по-важно място заемат науката и технологиите, които оказват влияние върху начина на мислене на хората, отношението им към легитимност и власт, формират социални структури, системи и ценности¹³⁰.

Формите за комуникация и развитието на обществото са свързани и взаимно зависими. „От една страна, съответната обществена система поставя структурните рамки за (потенциални) комуникационни интеракционни форми; от друга страна, точно тези комуникационни форми притежават едновременно съществен дял в качеството на обществената околна среда, в която те функционират“¹³¹.

Неоспорим е фактът за повсеместното използване на новите информационни и комуникационни технологии, които са

¹³⁰ Giddens, A. and M. Duneier. Introduction to Sociology. New York and London: W.W. Norton and Company, Inc., 2000

¹³¹ Буркарт, Р. Наука за комуникацията. ПИК, В. Търново, 2000, стр. 113

в основата на обществената еволюция и формират нова база за реализация на дейностите в обществото. Глобалната комуникация генерира мигновен поток и обмен на информация, създава и отразява една нова и различна култура, която преминава националните граници. „Сърцевината на промяната, която претърпяваме в рамките на съвременната (технологична) революция, е свързана с **информационните и комуникационните технологии**.“¹³²

3.1.2. Концепции за информационното общество

Концепциите на някои от най-известните социални теоретици описват трансформациите, които претърпява обществото, спомагат за тълкуване на ефектите от прогреса в развитието на технологиите и все по-важното място, което заемат в общественения живот.

В многобройната литература, разглеждаща теориите за информационното общество, отделните автори изхождат от принципно различни позиции и по различен начин тълкуват неговия смисъл, отличителните му белези и характеристики, но всички са единни в мнението, че информацията играе важна роля в съвременното общество.

Концепциите, свързани с информационното общество, възникват почти едновременно в САЩ, Западна Европа и Япония в периода от края на 60-те до края 70-те години на XX век. Техните автори, в повечето случаи са учени, които се занимават с изследвания в областта на социалните науки, и мислители, които се опитват да разберат и обяснят случващото се в обществото.

За първи път терминът **информационно общество** е използван през 1968 г. в Япония и няколко години след това Йо-

¹³² Кастелс, М. Възходът на мрежовото общество. Информационната епоха: икономика, общество и култура. ЛИК, София, 2004, стр. 42

жени Масуда¹³³ изготвя „План за информационно общество“, приет от японското правителството. Концепцията за информационното общество се приема като тясно свързана и произтичаща от теориите за: компютърно базирано общество (Sackman, 1967), информационна ера (McLuhan, 1968), общество на знанието (Drucker, 1969), технотронно общество (Brzezinski, 1970), постиндустриално общество (Bell, 1973; Masuda, 1983), компютърната революция (Martin, 1978; Evans, 1979), постмодерно общество (Lyotard, 1979; Poster, 1990), информационна революция (Toffler, 1980), мрежово общество (Castells, 2000).

Една от основополагащите теории за възникване на информационното общество е концепцията на Даниел Бел¹³⁴ за **постиндустриалното общество**, което той разглежда като аналитична конструкция, а не като описание на конкретно общество. Авторът подчертава ключовата роля на информацията, както в количествено, така и в качествено отношение, в проектираните от него бъдещи социални системи.

Бел предвижда промените, които новите комуникационни технологии ще внесат в обществения живот, и описва необходимостта от широкото им разпространение. Неговите новаторски за времето си принципи продължават да са валидни и днес в голяма степен.

Историята на обществото се разделя на три етапа в зависимост от начина на живот на хората и вида на труда, който те полагат:

- 1) Доиндустриално общество, в което преобладава селскостопанският труд, има директно взаимодействие с природата и се използва „груба мускулна сила“.

¹³³ Masuda, Y. The Plan for Information Society: A National Goal Toward the Year 2000. Tokyo: Japanese Computer Usage Development Institute, 1971

¹³⁴ Bell, D. The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting. NY: Basic Books, 1973

- 2) Индустриално, в което доминират машините, рожба на техническия напредък и рационализациите, животът е взаимодействие с преобразуваната природа.
- 3) Постиндустриално общество, което се основава на услугите.

Според Бел главна роля в постиндустриалното общество играе информацията и взаимодействието между хората. В това общество се увеличава ролята на интелигенцията, важни са „специалистите, които да имат съответното оборудване, образование и навици“ и проявяват професионализъм в работата. Все повече са трудовите дейности, свързани с непосредственото общуване между хората. Това поставя на преден план необходимостта от професионално реализирана комуникация във всички сфери на обществения живот.

Масуда¹³⁵ също като Бел разглежда постиндустриалното общество като информационно. Според него развитието на индустриалното общество е социален модел, от който може да бъде изведена цялостната структура на информационното общество и който може да бъде използван като исторически аналог. Човечеството е на прага на период на нова обществена технология, базирана на комбинацията от компютър и комуникационни технологии. Това е напълно нов тип обществена технология, не прилича на никоя от миналото. Неговата субстанция е информацията, която е невидима.

В резултат на тази промяна се формира нов тип общество – информационното, което коренно се различава от предходното. В него са ценни не материалните неща, а производството на информация, което е движещата сила за формирането и развитието му. Иновативните технологии на информационното общество са изградени върху съвършено нова рамка, базирана на цялостен анализ на системата от компютърно

¹³⁵ Masuda, Y. The Information Society: as Post-Industrial Society. Washington: World Future Society, 1983, pp. 29–35

комуникационни технологии, които определят същността на информационното общество.

Алвин Тофлър¹³⁶ поддържа тезата, че цивилизацията се формира, преминавайки през **три вълни на технологични революции** – аграрна, индустриална и информационна. Всяка следваща има своя идеология или „Zeitgeist“, с която обяснява социалната реалност, измества обществените ценности и култура, които са формирани от предходната.

Промените, които произтичат от новите технологии на третата вълна се базират основно на два фактора:

- 1) на високата динамичност на новата индустрия, основана на приложението на научните постижения в различни области и
- 2) на породените от това високи манипулативни възможности чрез използването на компютри, обработка на данни и други.

Според Тофлър след 50-те години на XX век общества от третата вълна са характерни за повечето държави.

Радован Ричта¹³⁷ привежда доводи в подкрепа на тезата, че обществото се е превърнало в **научна цивилизация**, в основата, на която са услугите, образованието и творческите дейности. И това е в резултат на технологичния напредък и все по-голямото значение на компютърните технологии в обществото. Следователно тяхната важност е неоспорима.

Същата теория подкрепя и Нико Стер, според който „съвременното общество може да бъде описано като общество на знанието, базирано на широкото проникване във всички институции и сфери на живота на научните и технологични знания“¹³⁸.

¹³⁶ Тофлър, А. Третата вълна. ИК „Пейо Яворов“, София, 1991

¹³⁷ Richta, R. The scientific and technological revolution and the prospects of social development. In Scientific-technological revolution: Social aspects, ed. Ralf Dahrendorf, 25–72. London: Sage, 1977

¹³⁸ Stehr, N. Knowledge and economic conduct: The social foundations of the modern economy. Toronto: University of Toronto Press, 2002, p. 18

Те са и ресурс за социални действия. Науката се превръща в непосредствена производствена сила, в икономика на обществото на знанието, в което движещата сила са не материалните суровини, а символните, базирани на знанието.

Антъни Гидънс¹³⁹ на свой ред определя съвременното общество като **посттрадиционно (модерно)** и казва, че се характеризира със засилена рефлексивност, основана на информация (знание). Изборът на отделния индивид и на колектива е възможен при условията на достъпност и възпроизводство на подробна и многообразна информация за съществуващите и за потенциалните възможности.

А днес какъв по-добър инструмент за достъп до информацията можем да използваме от новите информационни и комуникационни технологии?

Гидънс е убеден, че рефлексивната модернизация може да стане реалност, опирайки се на мощния социален ресурс – доверието, както на отделните индивиди, така и на групите. Той твърди, че светът, в който живеем, не е константна величина, зададена и неизменна, а напротив – той е динамичен, променлив и зависи от избора на хората, зад който стоят осмислените факти, социални явления и процеси.

Именно информираният избор и следващите от него действия, както и доверието на обществото към институциите, могат да бъдат повлияни от професионално реализирани комуникации.

През последните няколко години широка популярност сред теориите за информационното общество придоби концепцията за **мрежовото общество**. Основоположник на тази идея е един от водещите съвременни социални изследователи в света Мануел Кастелс. Той описва нарастващите темпове на иновации и необичайните трансформации, протичащи в об-

¹³⁹ Giddens, A. Beyond left and right. The future of radical politics. Cambridge: Polity Press, 1994

ществото, анализира процесите на глобализация и възникващата нова икономика, като се базира на фундаменталните ефекти на информационните технологии върху съвременния свят. Техните възможности се използват в различна степен в отделните страни, различните култури и разнородните организации. Създават се многобройни приложения за реализиране на различни цели. Това довежда до технологични иновации, които повишават темповете и обхвата на промените.

Заражда се нова икономика, общество и култура. „Като историческа тенденция, доминиращи функции и процеси в информационната епоха са организирани все повече на базата на мрежи. Мрежите изграждат нова социална морфология на нашите общества, а разпространението на мрежовата логика значително променя функционирането и резултатите на процесите на производство, опит, сила и култура“¹⁴⁰.

Мрежовата логика е една от характеристиките на информационно-технологичната парадигма, която пък за Кастелс е материалната база на информационното общество.

Друг поддръжник на концепцията за мрежовото общество е Ян Ван Дайк. Той го определя като „социална формация с инфраструктурата на социални и медийни мрежи, които дават възможност на организациите да достигнат до всички нива (отделния индивид, група и общества). Все повече тези мрежови връзки представляват всички компоненти или дялове на тази формация (индивидуална, груповая или организационна)“¹⁴¹.

Ван Дайк описва какво е мрежовото общество в момента и как то ще изглежда в бъдеще. Според него в Интернет междуличностните, организационните и масовите комуникации се събират. Хората са свързани един с друг и имат постоянен достъп до информация и комуникация. Разделителните линии

¹⁴⁰ Кастелс, М. Възходът на мрежовото общество. Информационната епоха: икономика, общество и култура. ЛИК, София, 2004, стр. 451

¹⁴¹ Van Dijk, J. The Network Society. London: Sage Publications, 1999, p. 20

между нивата в обществото се размиват, но това не означава, че изчезват.

Основен извод е, че „мрежовите медии и комуникацията посредством тях няма да заменят социалните контакти и общуването лице в лице, но ще ги включат в себе си. Те ще бъдат обвързани помежду си и ще е от полза да се познават и използват техните силни черти“¹⁴². Интерактивното взаимодействие чрез тях довежда до изграждане и разширяване на социалните връзки в обществото, които имат своя специфика.

3.1.3. Определение за информационно общество

Общество, в което широко се използват информационни и комуникационни технологии, е прието да се нарича **информационно**.

В нашата страна в официален правителствен документ¹⁴³ е дадено следното определение за информационното общество: „то е общество с качествено нова структура, организация и обществени отношения, основани на глобалния достъп и използване на информационни и комуникационни мрежи и услуги – без национални, географски или други ограничения за обмен на информация, на научни, духовни, културни и други постижения“.

Както твърди и Райх: „Барьерите пред трансграничните потоци на знанието, парите и стоките се сричат; различни групи хора във всяка една нация се присъединяват към тази глобална мрежа.“¹⁴⁴

Колкото и да са универсални процесите, съпътстващи изграждането на информационното общество навсякъде по све-

¹⁴² Van Dijk, J. (1999), p. 222

¹⁴³ Стратегия за развитие на информационното общество в Република България, 1999, стр. 2, <http://www.europe.bg>

¹⁴⁴ Reich, R. The Work of Nations: Preparing Ourselves for the 21st Century Capitalism. New York: Knopf., 1991, p. 172

та, все още не може да сложат под общ знаменател всички информационни общества, защото така се уеднаквяват социалните форми в целия свят. Голяма част от националните общества „вече са информационни, макар и при различни условия и със специфични културни и институционални прояви“¹⁴⁵.

Значението на технологиите и комуникациите за развитие на обществото, възможностите които предоставят за достъп до информационни ресурси, за премахване на бариерите в общуването и преодоляване на културните различия се отчита и от Генералната асамблея на ООН, която на 27 март 2006 г. прие резолюция A/RES/60/252, с която обяви 17 май за Световен ден на информационното общество (World Information Society Day).

Този празник акцентира върху значението на комуникациите и достъпа до информация с помощта на дигитални технологии и интернет за изграждане на мостове и засилване на връзките между отделните общества и икономики на страните, като средство за създаване на интелигентни решения за справянето с глобалните проблеми. Всяка година честванията акцентират върху различен аспект в изграждане на информационно общество, ориентирано към хората, даващо възможност за приобщаване и развитие, базирайки се на основните човешки права.

3.1.4. Характеристики на информационното общество

Предимства:

Благодарение на компютърните мрежи много ограничители като време, пространство, разстояние и граници вече не играят съществена роля за реализиране на редица обществени, професионални и индивидуални дейности. Основни-

¹⁴⁵ Кастелс, М. Възходът на мрежовото общество. Информационната епоха: икономика, общество и култура. ЛИК, София, 2004, стр. 35

те характеристики, които отличават информационното общество са¹⁴⁶:

- *Широко приложение във всички икономически и социални дейности на информационни и комуникационни технологии (ИКТ).*

Във всяка една публична организация това е широко застъпено. Едни от най-широко използваните са различните видове електронни услуги, които подпомагат взаимодействията между администрация, служители, граждани и бизнес. Например: електронните справки за здравно осигуряване, които всеки гражданин може да направи, електронно подаване на данъчни декларации, издаване на електронни фактури и легитимация чрез електронен подпис и др.

Комуникацията и взаимодействието между публичните организации се базира на използването на ИКТ.

- *Демасовизиране на социални и икономически процеси* – производство на малки серии продукти, сегментиране на пазара, разпадане на големите индустриални компании и др.;
- *Висока заетост в сферата на услугите* – над 50% от цялото работещо население. Публичните организации по своята същност принадлежат към тази категория и цялата им дейност е съсредоточена в сферата на услугите.
- *Различна организация и управление на труда.*

С навлизането на ИКТ в различните професии много от дейностите са извършват от роботизирани системи и се управляват компютърно. Електронният бизнес, в неговите разновидности, заема все по-голямо място в икономиката. Вече не е необходимо хората да присъстват физически в офиса,

¹⁴⁶ Стратегия за развитие на информационното общество в Република България, 1999; Nick Moore, The information society. 1998, <http://www.unesco.org/webworld/wirerpt/wirenglish/chap20.pdf>;

могат да работят за фирмата от разстояние. Това поражда световна трудова борса.

- *Нарастване на социалната роля на индивида* – промените в характера на труда и управлението повишават отговорността на човека;
- *Непрекъснат процес на квалификация в динамично променящия се свят* – образование и самообразование през целия живот; Информационното общество е общество на знанието. За да се справи успешно в живота, гражданинът на информационното общество трябва непрекъснато да се учи. С още по-голяма сила това се отнася до неговата професионална реализация. Списъкът на професиите също се мени – отпадат някои рутинни, тежки и опасни, докато в същото време възникват други, свързани предимно с новите технологии. Човек сменя по-често от преди работата, а това означава да учи, за да се преквалифицира. Той трябва да поддържа равнището на своята квалификация, за да устоява на промените и да не загуби работата си. И така, учението излиза от рамките на училището и университета, то е спътник през целия живот.
- *Социална и икономическа кохезия* – създават се условия за изграждане на „общество без граници“, елиминиране на факторите пространствена и социална „дистанция“, което подпомага движението към социална однородност. Това предоставя равни възможности за достъп до информация на всички членове на обществото.

Благодарение на мрежите, границите между континенти и държави вече не играят особена роля. Хора, намиращи се в различни точки на земното кълбо, могат да общуват помежду си в реално време, да използват едни и същи ресурси – образователни, културни, научни и други, да учат и работят от разстояние, да купуват и продават стоки и услуги.

Публичните организации могат да поддържат двупосочна комуникация и взаимодействие с различни заинтересовани групи.

- *Информацията получава приоритет пред другите ресурси.*

Информацията като ресурс предизвиква ново отношение на потребителя към нейното създаване, към организацията на процеса на обработка и използване. Мнозинството от активното население участва в производството на информационни продукти и в работата си, и в бита, и за развлечения. Хората използват информацията за да правят информиран избор между различни продукти, за да проучат редът и условията за използване на обществени услуги и за да подобрят живота си.

Публичните организации използват информационните ресурси за стимулиране на иновациите и повишаване на тяхната ефективност, с подобряване на качеството на предлаганите услуги.

- *Формира се нов сектор в икономиката*, който е свързан с ИКТ, с предлаганите услуги, с изграждането и поддържането на технологичната инфраструктура на телекомуникационните и компютърните мрежи.

Недостатъци:

Реализирането на информационно общество дава големи предимства, но създава предпоставка да се появят рискови елементи, свързани с това, че:

- глобалните процеси трудно се контролират, електронната информация, даже и най-добре защитена, може да бъде „прехваната“, да бъде фалшифицирана;
- разпространяване чрез мрежата на псевдокултура, със създаването и разпространяването на компютърни вируси;
- нарушаване на интелектуалната собственост;
- възниква проблем с избор на качествена и достоверна информация;

- неправомерен достъп до лични данни и заплаха за частния живот на хората. Срещу компютърните престъпления различни страни предприемат специални законодателни мерки. В нашата страна те са криминализирани в НК от края на 2002 г.

Информационното общество не би било възможно без технологичния прогрес и иновации, които водят до промени в познанието и социалната организация. Приложението на информационните и комуникационните технологии в публичната организация може да бъде използвано за повишаване ефективността на работата на административния персонал.

Основен принцип на информационното общество е, че достъпът до информация е основно човешко право, а информационните и комуникационни технологии създават предпоставките за свободното му упражняване.

3.1.5. Електронно управление

Електронно управление е термин, който обобщава приложението на информационните и комуникационните технологии при предоставяне на услуги на гражданите в публичната сфера. Основната цел е те да бъдат все по-голяма част от процеса на взаимодействие между граждани, бизнес и администрация, което да повиши производителността и ефективността на труда на служителите в администрацията и да подобри качеството и ефективността на предоставяните услуги.

С цел да се очертаят рамките на дейностите в областта на електронното управление е разработена и приета Стратегия за развитие на електронното управление в Република България (2014–2020).¹⁴⁷ Основните концепции, формулирани в нея са:

¹⁴⁷ https://www.mtitc.government.bg/upload/docs/2014-03/1_StrategiaRazvitieEU_RBulgaria_2014_2020.pdf

В съвременното информационно общество информационните и комуникационните технологии са ядро, около което най-успешните организации и администрации изграждат своите бизнеси и управленски системи. Електронно управление, електронно правителство и електронни услуги са присъщи на най-развитите икономически и политически държави. Естествена цел на България като член на Европейския съюз (ЕС) е да доразвие електронното управление на ниво, съответстващо поне на средните показатели в ЕС.

Електронното управление (е-управление) е управление в електронна среда на нормативните взаимоотношения, административните процеси и обслужване и взаимодействието с потребителите с използване на информационни, статистически и математически модели и методи на обработка на данни, информация и знания, които осигуряват много по-високо ниво на ефективност на управлението. Е-управление е средство за всеобхватно повишаване на ефективността на процесите в администрацията, както и облекчаване на процесите при взаимодействията между администрация, служители, граждани, бизнес чрез използването на е-услуги.

Електронното управление обхваща четири основни направления за комуникация и услуги:

- „Администрация – Граждани“ – съвременни Интернет и интранет WEB базирани решения, съчетани с традиционните средства за осигуряване на широк достъп, които да водят до качествени промени в условията за комуникиране и предоставяне на услуги за гражданите.
- „Администрация – Бизнес“ – съвременни решения, които оптимизират процесите и деловите отношения между администрацията и различните икономически субекти.
- „Администрация – Администрация“ – развитие на информационните технологии в национален и междудържавен аспект с оглед на ефективно взаимодействие между различните административни структури.

- „Вътрешноведомствена ефективност и ефикасност“ – организиране и оптимизиране на бизнес процесите, на отношенията „Администрация – Служители“ и на комуникацията в отделните административни структури.

Стратегическият документ в сферата на е-управление обхваща развитието и на четирите направления. Потребителят е в центъра на вниманието като основен фактор в тези процеси. Развитието на електронното управление е обусловено основно от потребителите и не толкова от технологиите за неговото изпълнение.

От 2001 година в Република България се работи по създаване на електронно управление. Визията на електронното управление в Република България до 2020 г. предвижда да бъдат:

- Въведени ефективни бизнес модели в работата на администрацията – от рутинни дейности, към услуги за гражданите и бизнеса;
- Изградена цифрова администрация – администрация, структурирана в съответствие със съвременните управленски технологии и постиженията на информационните и комуникационните технологии.
- Постигната оперативна съвместимост на национално ниво – от фрагментирани и затворени, към интегрирани и технологично независими решения;
- Изграден механизъм за координирано планиране и реализиране всички инициативи за развитие на електронното управление;
- Осигурено предоставяне на административни услуги през единния портал на електронното управление по всяко време, от всяко място и чрез различни устройства;

Стратегически цели

Стратегическа цел 1: Предоставяне на качествени, ефективни и леснодостъпни електронни услуги за гражданите и бизнеса.

Стратегическа цел 2: Трансформиране на администрацията в цифрова администрация посредством интеграция на информационните процеси.

Стратегическа цел 3: Популяризиране, достъп и участие.

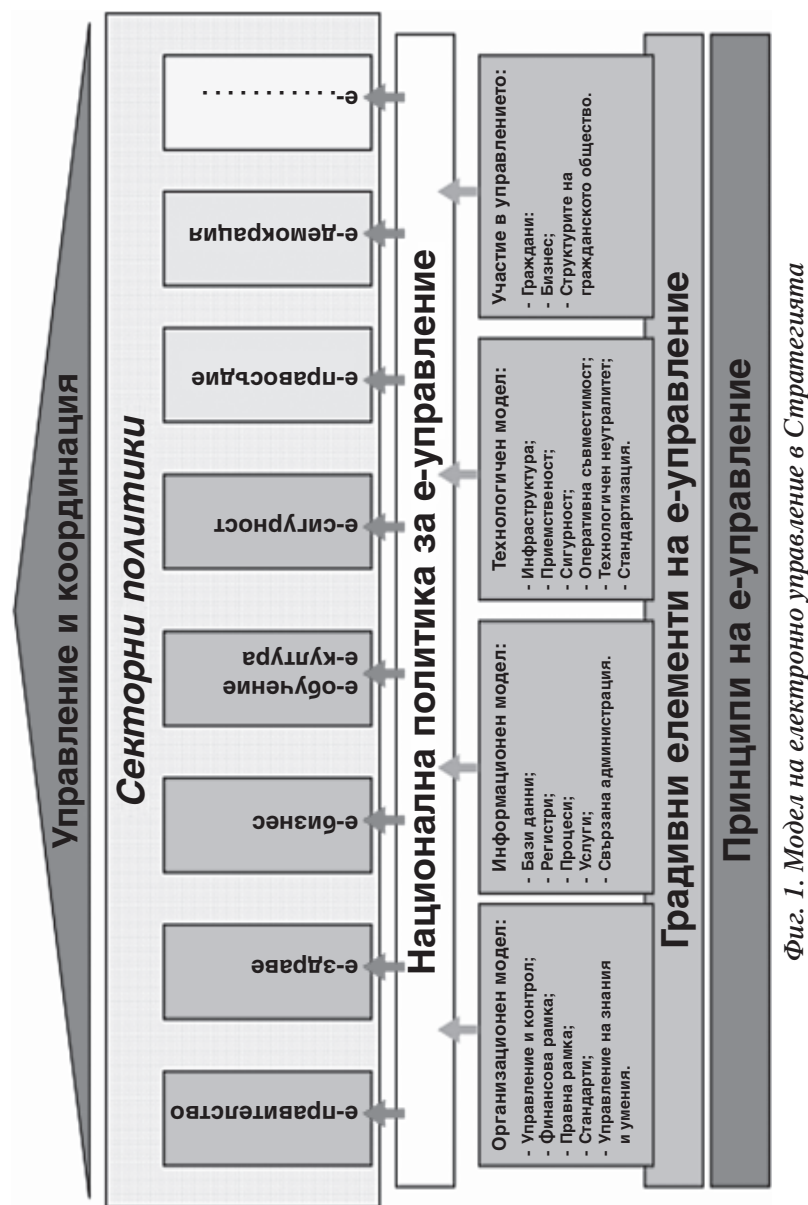
Реализацията на целите на стратегията ще бъде извършена в съответствие със съвременните тенденции в областта на електронното управление, чрез прилагане на най-нови технологични решения.

Графично функционирането на електронното управление със съответните нива и съставни компоненти е илюстрирано на фиг. 1.

В резултат от изпълнението на правителствената политика за електронно управление е създадена Държавна агенция „Електронно управление“ (ДАЕУ) към Министерския съвет със Закона за електронното управление (обн. ДВ, бр. 50 от 2016 г.). Тя има функции по издаване, налагане и контрол на политики, правила и добри практики в областта на електронното управление, стратегическо планиране и инициативи, бюджетно програмиране и контрол, координация на секторни политики и секторни и междуведомствени проекти. Агенцията ще поддържа също така централизирани регистри за нуждите на електронното управление, други централизирани регистри, държавен частен облак и комуникационната мрежа на държавната администрация¹⁴⁸.

С решение на Министерски съвет се прие задължително въвеждане на електронния документооборот между отделните администрации от 01.09.2017 г. Това не е реализирано до момента, тъй като отделните администрации в страната ползват различни документооборотни системи, което прави невъзможна обмяната на документи между тях. За да се реши този проблем е утвърден протокол и правила за това администрациите да обменят всичките си документи по елек-

¹⁴⁸ https://www.e-gov.bg/bg/about_us



Фиг. 1. Модел на електронно управление в Стратегията

тронен път, което постепенно ще измести хартиения документооборот.¹⁴⁹

Функционира Единен портал за електронни административни услуги – www.egov.bg. В него може да бъде намерено кратко описание на всички публични институции, информация за контакти и линк към официалния им сайт. Сайтът предоставя и достъп по всички активни електронни услуги в България.

Електронното управление дава възможности за подобряване на ефективността на публичния сектор чрез предоставяне на бързо и качествено обслужване, за създаване на прозрачни и новаторски услуги.

* * *

Реализирането на информационното общество е основен фактор за усъвършенстване и оптимизиране на работата на публичните организации и администрации, намираща израз в изграждане на модерни управленски системи, в осъществяване на пълна електронизация на работа с администрацията по лесен и удобен за гражданите и бизнеса начин. Чрез електронното управление администрацията ще предоставя по-качествени услуги, ще поддържа двупосочна и ефективна комуникация с бизнеса, администрацията и гражданите. За да се постигне това е необходимо обединение на усилията на държавните институции, на всички нива на публичната администрация и наличие на одобрение от страна на обществото.

¹⁴⁹ <https://news.bg/society/ot-1-vi-septemvri-ms-zadalzhi-administratsiite-s-elektronniya-obmen.html>

3.2. Уеб сайтът на организацията

3.2.1. Корпоративен сайт

В съвременното информационно общество корпоративният сайт е необходимост. Основната му цел е да представи организацията пред Интернет потребителите и така да участва във формирането на корпоративния имидж и на онлайн репутацията на организацията. В този случай сайтът е част от цялостната комуникационна политика на организацията, от нейната корпоративната идентичност и поради това неговият облик съответства на фирмения стил на организацията, използват се фирменият цвят и шрифт.

Корпоративният сайт осигурява информация на основните публики – клиенти и потребители, бизнес партньори, институции, медии, конкуренти и служители. Важно е да се знае как те ще използват този интернет ресурс, от каква информация се интересуват и какво биха желали да намерят, посещавайки го. Това определя и концепцията на предлаганото съдържание.

Добрата практика е поддържането на специален раздел, посветен на екипа и служителите в компанията, свободни позиции и възможности за онлайн обучение.

За специални комуникационни кампании се създават:

- продуктов сайт – съдържа основна информация за обекта;
- промо сайт – специална структура с няколко подстраници, възможно е да има игра, регистрация, правила, награди и др.

3.2.2. Ключови елементи на сайта

Проектирането на сайта и елементите, които ще бъдат включени в него зависят от много фактори, но най-важни са два: целта, поради която се създава сайтът и целева аудиторията,

с която ще се осъществява комуникацията и която ще го използва. Въпреки това, има определени стандартни изисквания, на които е необходимо той да отговаря. Добрият сайт на една публична организация трябва да включва:

- Собствен домейн (domain name) или адрес на сайта. Сайт, който има собствен домейн е по-лесен за запомняне и съответно за достъп. Името трябва да е лесно за запомняне и изписване с латински букви, въпреки че при затруднения потребителите използват търсачки. Една разпространена практика е то да включва названието или абревиатурата на организацията. Ако разгледаме сайтовете на различни министерства, ще видим, че някои от тях използват тази практика. Например: Министерство на образованието и науката (МОН) има сайт www.mon.bg, Министерство на вътрешните работи (МВР) – www.mvr.bg, а пък Министерството на финансите е избрало minfin.bg. Това са примери за българските абревиатури на министерствата, изписани на латиница. Други използват английските имена, например: Министерство на правосъдието – www.justice.government.bg, Министерство на културата – mc.government.bg, или комбинация от двете: Министерство на земеделието и храните – www.mzh.government.bg, Министерство на транспорта, информационните технологии и съобщенията (МТИТС) – www.mtitc.government.bg.

За популяризиране на сайта, неговото име е препоръчително да стои на литературата с продуктите на организацията, прессъобщенията, фирмените бланки, документите за бизнес кореспонденция, рекламни торбички и сувенири, календари и други идентифициращи организацията материали.

- Дизайн, ориентиран според съдържанието – дизайнът трябва да грабне вниманието на посетителя и да му предаде съдържанието колкото е възможно по-бързо.

- Лого – на всяка страница да стои фирменият знак и мотото.
- Изображения и мултимедия, които ще направят сайта по-интересен. Използването на впечатляващи визуални ефекти може да привлече повече потребители на сайта. Снимките и видеата са неефективни, ако не съобщават подходяща информация или са прекалено много на една страница, защото ще забавят нейното зарежда, което отегчава потребителя и е голяма вероятността той да я напусне, още преди да е видял цялото съдържание.
- Лесна навигация, която да създава у потребителя чувство за удобство и комфорт по време на обикалянето из сайта и запознаването с отделните му части, както и възможност за определяне на местоположението и бързо връщане в началото.
- Структуриран текст – използването на заглавия на страниците и логическата подредба в текста ще допринесе за неговата прегледност и четивност.
- Оформяне на порции – не е необходимо дадена тема да бъде напълно изчерпана на една страница, тъй като тя може да стане прекалено дълга и отегчителна. Препоръчително е да се използват връзки към други страници за по-детайлно описание. Не бива да се изпада и в крайност на прекалено разкъсване на текста, защото 1) посетителят ще се отекчи непрекъснато да зарежда нови страници и 2) необходимо е да се запази логическата цялост на информацията – в Интернет не се знае как посетителят е стигнал до тази страница и дали е запознат с материалите от предишните.
- Софтуерна съвместимост – от една страна е необходимо сайтът да бъде лесно достъпен за по-голяма част от потребителите, т.е. да може да работи на всички браузъри, от друга – не може да се пренебрегне реализа-

цията на появилите се технологии, достъпни чрез най-новите версии на браузърите, тъй като това е признак за технологичното ниво на организацията.

- Карта – ако сайтът е по-голям, такава карта ще послужи за по-бърза ориентация на посетителя.
- Мобилна версия – все по-голяма част от интернет потребителите използват мобилни устройства за достъп, което налага необходимостта от нейното поддържане.
- Търсачка – възможност за търсене по ключова дума в съдържанието на сайта.
- Информация за организацията – рубрики с наименования като „За нас“, „За министерството“, „Администрация“, „Структура“, „Кои сме ние“ и т.н. съдържат информация за структурата на организацията, нейните ръководни органи, дирекции, отдели. В тях може да се публикуват корпоративната мисия, визия и философия.
- Лента с информация (Informational Footer) – Обособяването ѝ в долния край на сайта удачен вариант за предоставяне на много информация на аудиторията, без това да пречи на цялостния дизайн. Тя може да бъде организирана в различна форма, но стандартно се използват текстови линкове. За нейното съдържание също няма ограничение, дори се допуска повторение на някои елементи, които са позиционирани в началото на сайта като информация за контакти.

Достъпност	Правни
Телефони	+359 (73) 88 14 01- кабинет +359 (73) 82 70 11 – ЦАО (деловодство) 0800 11 073 – сигнали
и Контакти	Гласов портал (073) 82 70 41 Info@bl.government.bg ЦАО: Delovodstvo@bl.government.bg
Адрес	гр. Благоевград, 2700, пл. „Георги Измирлиев“ № 9, Областна администрация Благоевград

Източник: <http://www.bl.government.bg/>

- Разстояния (Space) – добре е елементите да са организирани по начин, който включва достатъчно разстояние по между им, което ще спомогне за тяхното от-

крояване и бързо и лесно намиране на търсената информация.

3.2.3. Изисквания към началната страница

Много важен компонент от сайта е началната му страница (Home page), която определя първоначалното впечатление – „По вида посрещат, по ума изпращат“ се казва в една българска поговорка. Поради това към началната страница има някои допълнителни, специфични изисквания, освен тези, към общата визия на сайта. Те са:

- Два езика – български и английски. На първа страница посетителят да може да прави избор за езика, на който да се визуализира информацията. Поддържането при възможност на повече от два езика е предимство.
- Прост дизайн – началната страница трябва да се зарежда бързо. Съществуващите уеб технологии да се използват само като помощен инструмент за достигане целите на текстовото съдържание.
- Добра навигация – която да дава възможност за лесно придвижване към други части на сайта чрез линкове и възможност за бързо обратно връщане. Менюто със съдържанието на сайта така да е структурирано, че потребителят трябва да може моментално да намери търсената от него информация и да не се обърква сърфирайки.
- Новини – сайтът на организацията да е източник на информация.
- Предстоящи събития – които да запознават аудиторията с предстоящите дейности.
- Абонамент за новини – избирайки го всеки потребител ще може да се информира своевременно за новите публикации на сайта. По този начин той ще поддържа своята осведоменост за организацията.

- Контакти – с цел улеснена комуникация с публиките, е необходимо още на първа страница посетителите на сайта да намират информацията за контакти с организацията. Тя може да е линк към друга страница или да стои в долната част в лентата с информация. Включва пощенски адрес, имейл адрес и телефонен номер, в случай че някой се интересува от допълнителна справка.
- Да привлича и задържа вниманието на потребителя. Първа страница не трябва да е много дълга. За нея важи правилото над „всички останали“, както при вестниците, където водещите заглавия се поставят на първа страница, с по-големи букви и така, че да се виждат дори когато вестникът е сгънат на рафта.
- Допълнителна и водеща за момента информация за потребителя. Подходящ пример в това отношение е възможността за проверка на класирането на учениците след 7-ми клас в сайта на МОН в началната страница в раздел новини през м. юли 2017 г. Проверката се извършва с входящ номер и идентификационен код на един от следните сайтове: <http://priem.mon.bg>, <http://7klas.mon.bg>.
- Тагове към социални медии. Създаването на ангажираност на потребителите с организацията се постига чрез превръщането им на последователи в социалните медии. Началната страница е мястото, където хората могат да намерят бързо бутоните за следване на организацията, когато това е необходимо за тях.

3.2.4. Текстът

Текстът, публикуван в сайта, си има своите особености и не е удачно печатните материали да се публикуват едно към едно, тъй като те са статични. Препоръчително е да се добавят хипервръзки, графики и анимация за привличане на ин-

тетреса. Често използван подход е кратко описание на материала и след това връзка към пълния текст. Диан Уитмер¹⁵⁰ дава 10 основни правила, които да се спазват при писане на текст за уеб сайт:

- оформлението на текста трябва да бъде перфектно и не бива да има никакви правописни грешки;
- да се избягват клишетата и преувеличенията;
- изреченията да са кратки, ясни и по темата;
- да се използва деятелен залог и да се избягва страдателен;
- да се подкрепя основната мисъл с подходящи доказателства;
- всеки абзац да съдържа една главна мисъл;
- абзаците да са подредени в логическа последователност;
- нивото на материала трябва да съответства на нивото на читателя, което налага да се използват кратки думи и изречения за млади и неопитни читатели;
- да се избягва използването на покровителски тон; да се разговаря с читателя, а не да бъде поучаван;
- да се избягва използването на жаргони, абривиатури и специализирани термини, които могат да затруднят читателя.

3.2.5. Комуникационни цели и задачи

Уеб сайтът е един от инструментите за реализиране на цялостната онлайн комуникационна политика на организацията. Неговото планиране, изграждане и функциониране е подчинено на предварително дефинираните цели и задачи в комуникационната стратегия.

За да е ефикасно средство за комуникация, сайтът трябва да отговаря на потребностите и изискванията на публиките,

¹⁵⁰ Witmer, D. Spinning the Web: A Handbook for Public Relations on the Internet. Longman, New York, 2000

да помага на организацията за поддържане на постоянен и ефективен диалог с публиките, с цел постигане на взаимно разбиране и добро отношение към нея.

1) Източник на информация. Информирание на публиките, като една от функциите на комуникацията в PR, е задължително условие за сайта. **Актуалната информация** позволява на потребителите да следят новостите и да са запознати с динамиката на процесите. Прозрачността в отношенията е основа за изграждане на положително мнение и доверие към организацията от страна на публиките.

Друго важно изискване към информацията, предоставена в сайта на разположение на публиките, е да подбужда тяхното желание да търсят точно на това място, да имат усещането, че точно тук има всичко, което им е необходимо, за да бъдат информирани.

2) Видимост. От перфектното **съдържание** на сайта няма да има никаква полза, ако то не е **видимо за аудиторията**. Широко разпространение се постига чрез прилагане на някой от следните похвати:

- Стимулиране на публиките за използване на абонамент за новини (RSS) от сайта.
- Активна дистрибуция чрез социални тагове – поставяне в сайта на връзки към различни социални медии, в които организацията има присъствие.
- Генериране на трафик към сайта чрез системите за търсене на информация (SEO).
- Включване в системи за автоматично разпространение на важни новини и съобщения (например: PressBoard, PR Newswire).
- Публикуване в сайтове, които поддържат календарен график за предстоящи събития, свързани с професионалната сфера на дейност на организацията или релевантни на тематиката на събитието.
- Мултимедийно представяне на информацията, което я прави по-атрактивна и по-лесна за възприемане.

3) За **поддържане интереса на публиките** към сайта е подходящо той да съдържа връзки към други сайтове с допълнителна и полезна за аудиторията информация, която е свързана в някаква степен с основното съдържание.

Например в сайта на Министерството на отбраната¹⁵¹ на първа страница има рубрика „Външни връзки“, която включва линкове към сайтовете на различните видове войски, висши военни училища, военни издателства, болници, НАТО и други.

4) Друг елемент от сайта, с изключително значение за комуникационната политика на организацията, е **представяне на програмите за корпоративна социална отговорност** (КСО, CSR). Социалната отговорност на организацията към служителите, околната среда и обществените проблеми дава своя принос за устойчивото развитие на обществото, за въвеждане на иновации, за промяна на социалната среда и за утвърждаване на обществени ценности. Информирането и включването на публиките в тях формира положително обществено мнение и създава увереност за социалната ѝ значимост в обществения живот.

5) **Обратна връзка.** Реализирането ѝ е ключов инструмент за **повишаване на доверието** към организация, за изграждане и поддържане на нейния положителен имидж. Възможностите, които предлага сайтът за реализиране на интерактивно взаимодействие са коментарни рубрики, форум и блог. Това не изключва публикуването на сайта на информация за кореспонденция чрез имейл, стандартна поща и телефонни.

Друг метод за осъществяване на диалог, който се използва и като инструмент за изучаване на аудиторията, е попълването на кратка анкета или на регистрационна форма за достъп до публикуваната информация, което е честа практика. Поз-

¹⁵¹ <http://websrv.mod.bg/bg/news.php>

наването на профила на аудитория е особено ценно при формиране на ефективни послания.

Една нова форма на комуникация, която използват някои публични организации¹⁵² е т.нар. Виртуална приемна. Чрез нея всеки гражданин може да зададе своя въпрос на ръководството на организацията и да получи отговор на посочен от него имейл.

3.2.6. Характеристика на страницата за медиите

Важно е сайтът на организацията да бъде **източник на информация** не само за крайните потребители и деловите партньори, но и **за журналистите**, независимо дали работят за традиционна или онлайн медия. За създаване и поддържане на онлайн медийни отношения е необходимо в структурата на сайта да има страница със съдържание, специално подбрано за медиите. Страницата може да бъде именувана по различен начин – Медия център, Прес център, За медиите, Mediaroom, Newsgroom. Нейната основна цел е да предоставя на едно място цялата информация, от която се нуждаят журналистите за подготовка на материалите си. Това изисква информацията да бъде лесна за намиране, подробна и актуална. Редица проучвания посочват уеб сайта на организацията като основен източник за журналистите. Разделът за журналисти е необходимо да съдържа следните компоненти¹⁵³:

1) **Информация за контакти** – това са едни от най-важните данни. Журналистите много често имат допълнителни и доуточняващи въпроси, които желаят да зададат на говорителя или на PR-специалиста на организацията. Зад контактите е

¹⁵² Например: В сайта на Община Благоевград <http://www.blgmun.com/> още на първа страница излиза тази възможност.

¹⁵³ Codella, P. What Journalists want to see in an online newsroom. <http://blog.newscactus.com/date/2008/03>

добре да стоят конкретни имена с телефони и имейли, на които отговарят лично посочените хора, а не офис секретарка.

Все пак създаването и поддържането на такъв раздел цели постигане на добро отношение от страна на журналистите към организацията, в следствие, на което да се реализира по-широко медийно отразяване. Освен това той улеснява работата на журналистите, спомага за по-голяма точност на представената в медиите информация.

2) Прессъобщения – освен чрез незабавно публикуване в сайта, разпространението им може да бъде планирано чрез системата RSS. Архивът на съобщенията за медиите е база за проследяване хронологията на дадена история, затова е важно те да са достъпни онлайн и да има възможност за търсене в тях по ключова дума или дата.

3) Данни от изследвания – реализирани от самата организация или друга, но свързани с областта ѝ на дейност. Това ще засили убедеността на публиките за наличието на прозрачност в работата ѝ и за лидерската ѝ позиция в иновациите в съответната индустрия.

4) Корпоративна информация (background) – съдържаща статистически данни и финансови отчети на организацията, както и новини и събития, касаещи бранша.

5) Информация за ръководството – това включва списък, биографии и снимки на мениджърския екип.

6) Снимки и мултимедия – често самата организация е източник на снимков материал за проведени специални събития или за продукти, на изображения на логото ѝ и други. Включването на видео и аудио клипове е предпоставка за по-широко отразяване не само от професионалните журналисти. Изискването към тези материали е да са с достатъчно добро качество, за да могат да бъдат използвани директно или след много малки корекции.

7) Списък с връзки – към допълнителни и релевантни ресурси. В своята работа репортерите използват различни из-

точници за потвърждение на получената информация или за представяне на друга гледна точка.

8) Специални събития – те привличат обществен интерес към дейността на организацията, създават публичност и подкрепят имиджа ѝ. Информацията за предстоящите събития трябва да включва място, дата и час на провеждане, списък с важни гости и партньори, име, телефон и имейл на лице за контакти. Миналите събития да са представени чрез обобщение, снимки и видео.

9) Постигания – описващи всички награди, отличия, призове и т.н., получени от организацията и нейните служители. Признанието от страна на колеги, партньори, браншови и други организации е показател за висок професионализъм.

Поддържането на онлайн център за медиите е ефикасен начин за представяне на новини, които са свързани с дейността на организацията, спестява време, създава удобство в работата на журналистите, но в никакъв случай не изключва и другите инструменти за онлайн комуникация. Напротив, тяхното интегриране довежда до по-голяма ефективност на комуникационния процес.

* * *

В съвременното общество на дневен ред въобще не стои въпросът дали организацията да има интернет присъствие, а как знанието, опитът и обществената значимост на нейната дейност да бъдат представени в онлайн пространството, така че да се увеличи тяхната стойност както за организацията, така и за нейните публики. Същността на Интернет е интерактивност и информация, които са в основата на всяка комуникационна дейност и тя ще бъде ефективна, ако е съобразена с особеностите на онлайн комуникационните канали и средства.

3.3. Присъствие в социалните мрежи

3.3.1. Социални мрежи

Идеята за социални мрежи се появява в края на 19-ти век в теориите и изследванията на социалните групи на социолозите Емил Дюркем и Фердинанд Тонис. Теорията за социалните мрежи разглежда социалните взаимоотношения през призмата на възли и връзките между тях. Възлите са отделните действащи лица в рамките на мрежата, които могат да бъдат както отделни индивиди, така и организации или компании. Социалните мрежи имат влияние и отношение към протичането на различни социални процеси, включително разпространението на идеи и вкусове, формирането на обществено мнение, организиране на граждански процеси... Това се дължи на факта, че промяната в един възел оказва влияние на тези, които са директно свързани с него, а пък те от своя страна я придвижват чрез своите връзки и взаимоотношения с останалите. Изследователите използват теорията на социалната мрежа, за да проучват взаимоотношенията и факторите, влияещи върху тяхното формиране в семейството, социалните групи, фирми, организации и дори на ниво нация.

Онлайн социалните мрежи като същност и начин на функциониране не се отличават от класическото разбиране за изграждане на връзка между потребителите, споделяне на общи интереси и осъществяване на взаимодействие. Те са „уеб-базирани услуги, които позволяват на хората (1) да изградят свой публичен или публично-частен профил в рамките на ограничена система, (2) да създадат списък с други потребители, с които те да споделят връзки, и (3) да преглеждат списъка от връзки, създаден от други потребители в системата.“¹⁵⁴ Тези връзки могат да бъдат реализирани чрез различни механизми.

¹⁵⁴ Boyd, D. M. & Ellison, N. B. Social network sites: Definition, history, and scholarship. // Journal of Computer-Mediated Communication, 13(1), article 11, 2007, <http://jcmc.indiana.edu/vol13/issue1/boyd.ellison.html>

През последните години социалните мрежи в Интернет придобиха широка популярност. По-голямата част от тях предоставят възможности за реализиране на професионални дейности и много компании се възползваха от тях – създадоха корпоративни фен-страници във Facebook, профил в Twitter, канал в YouTube. Например, LinkedIn е специализирана за публикуване на професионални профили, създаване на бизнес връзки, публикуване на обяви за работа. Много са примерите за успешното приложение на социалните мрежи в дейността на бизнес и публични организации, на политически, социални и търговски комуникационни кампании.

3.3.2. Социални медии и социални мрежи

Социални медии и социални мрежи са две понятия, които често фигурират в нашия речник и се използват за описание на тенденциите в развитието на онлайн комуникацията. В много случаи те се използват като синоними, но всъщност има разлики между тях.

„Социалните медии са следствие от развитието на технологиите и на web пространството... Те са интерактивен сайт, чието съдържание се определя от самите участници. Освен да използва публикуваното съдържание всеки потребител има възможност и да го редактира, допълва, изказва мнение и оценка за него.“¹⁵⁵

В основата на тяхното функциониране е създаденото от потребителите съдържание (user-generated content), което може да има различна форма – текст, снимка, видео, графика, презентация, електронна книга и др.

Някои основни различия между социалните медии и мрежи се изразяват в:

¹⁵⁵ Angelova, Sl. Social media and Social change. // The Man in the Global World., Voronezh, 2015, p. 319–322

1. Начина на комуникация

Социалната медия е платформа за излъчване (публикуване) на съдържание, което останалите потребители да коментират и споделят, като по този начин се популяризира организацията или марката. По функцията, която имат социалните медии „са близки до тази на комуникационен канал в смисъла на традиционната медия. Те са една система, която разпространява информация „към“ другите, но използват уеб-базиранни и мобилни технологии, за да превърнат съобщението в интерактивен диалог... При социалните мрежи фокусът е върху акта на участие, чрез който хората с общи интереси могат да взаимодействат помежду си и по този начин да изграждат връзки с други членове на общността.“¹⁵⁶ В основата на социалните мрежи е разговорът и в зависимост от темата се развиват връзките между хора с подобни интереси, възгледи, житейски и професионален опит.

2. Целта

При социалните мрежи тя е създаване на група от фенове или последователи, които да формират онлайн общност и поддържане на взаимоотношения с тази общност. Докато при социалните медии целта е популяризиране на организацията и взаимодействие.

3. Съдържание

„Основната разлика между социална медия и социална мрежа е, че в социалните медии (блогове, Wikipedia, YouTube) се създава авторско съдържание, докато основната функция при социалните мрежи е комуникация между потребителите и споделяне на съдържание като текст, снимки, линкове и видеоматериали (Facebook, Twitter, Google+, LinkedIn)“¹⁵⁷.

¹⁵⁶ Петков, Ст. Социални медии и/или социални мрежи. НБУ, С. 2011, <http://www.masscomm.nbu.bg/>

¹⁵⁷ Ванков, Н. Онлайн ресурси и инструментариум за дигитален PR // Икономически и социални алтернативи, брой 2, 2014, стр. 52, http://www.unwe.bg/uploads/Alternatives/4_Vankov.pdf

4. Време и усилия

Някои социални медии предоставят инструменти за предварителна подготовка на текста (пост) и публикуването му в определен ден и час, по аналог на традиционните медии на предварително написани статии или заснети предавания. Докато при социалните мрежи за реализирането на всяко взаимодействие (разговор, контакт) се изисква специално внимание и време.

Социалните медии и мрежи дават възможност на отделни лица, на частни и обществени организации, на държавни органи да достигнат до глобална аудитория. Позволяват комуникационният процес да преодолее географски и времеви ограничения.

3.3.3. Социални мрежи и публичната организация

Комуникацията чрез социалните мрежи се превърна в част от нашето ежедневие, неизменна част е от поддържането на лични и професионални контакти. Присъствието в социалните платформи се превърна в задължителен компонент на комуникационните програми на различни организации. Предимствата на тези комуникационни инструменти се изразяват в следното:

- предоставят нова платформа за комуникация, като разширяват традиционните форми за нейното реализиране.
- преодоляват географските ограничения – независимо къде се намира потребителят, той винаги може да комуникира с организацията, стига да има връзка с интернет. А съвременните технологии я направиха все по-лесно реализуема и възможна през различни устройства.
- дават възможност за прецизно таргетиране на публиките, към които е отправено комуникационното послание.

ние. Социалните мрежи предоставят статистически данни за своите потребители и те могат да се използват за избор на по-ефективен комуникационен канал.

- представяне на информацията по интересен, атрактивен и лесен за разбиране начин.
- бързо разпространение на публикуваната информация през постване, споделяне и коментиране. Това се постига чрез привличане вниманието на публиките и стимулирането им да го споделят със своите контакти в социалните мрежи;
- привличане на посетители към официалния сайт на организацията. Честа практика е да се анонсира някакво събитие в социалните мрежи и да има линк към по-подробна информация към сайт.
- генериране на идеи и съвместно решаване на казуси с участието на гражданите – така се постига потребителска ангажираност и съпричастност дейността на организацията.
- създават доверие и прозрачност в отношенията – информацията е достъпна за всеки който се интересува от темата.
- обратната връзка се осъществява в реално време, „кото е важен компонент за оценка на ефективността на комуникационните активности. Статистическите данни дават информация за поведението на аудиторията, за нейните интереси и предпочитания. Докато в традиционния процес на комуникация с потребителите се използват различни медийни канали, то при комуникацията чрез социалната мрежа посредник не съществува, организацията директно предава посланията до публиката.“¹⁵⁸

¹⁵⁸ Ангелова, Сл. Ефективна комуникация в онлайн бранд общност чрез социалната мрежа Facebook. 2016, <http://rhetoric.bg/>

3.3.4. Корпоративни социални мрежи

Същност

В дейността на една организация социалните мрежи се използват предимно за комуникация с външните публики, докато при корпоративните социални мрежи фокусът е върху изграждане на социални отношения с вътрешните публики.

Корпоративните социални мрежи (Enterprise Social Network – ESN) са софтуерни платформи, използвани от големите компании за да организират своята комуникация, сътрудничество, работа в екип и други аспекти от дейността на организацията. Те предоставят необходимия набор средства за осигуряване на потребностите от вътрешнофирмена комуникация, обмен на знания, управление на проекти, в комбинация с възможността на изграждане на социални кръгове и групи се налагат като удобно средство и незаменим инструмент за формиране на отношения и изграждане на социален капитал.

Една ESN не само улеснява общуването между колегите и спомага за изграждане на връзки между отделите, но създава в служителите чувство за принадлежност към онлайн общност, ангажираност и лоялност към организацията. Тя е социален инструмент за корпоративна комуникация, който подобряване съпричастността на служителите към случващото се в организацията и служи като основа за вътрешно сполтяване. Благоприятен фактор за създаване на нова организационна визия и постигане на резултати, служи като основа за вътрешно сполтяване.

Корпоративните социални мрежи могат да се използват като среда за обмен на информация и документи, за съвместна дейност, за повишаване ефективността на работа от малки, средни и големи фирми, агенции, финансови институции, държавни институции, политически партии, неправителствени организации. Те са приложими във всички сфери на дейност.

Ползи за организацията

Използването на корпоративните социални мрежи в организацията има редица предимства и ползи, които се изразяват в:

- Подобряване на вътрешната комуникация;
- Улеснен обмен на корпоративна информация, документи и контакти;
- Централизирано управление на проекти;
- Повишаване ефективността на работата в екип;
- Предаване на знания отдолу-нагоре;
- Насърчаване на корпоративната култура;
- Подобряване на вътрешното управление на знанието;
- Подобряване версия контрол на работните документи;
- Мотивиране на служителите и изграждане на лоялност;
- Подобряване на вътрешното управление на таланти;
- Подобряване на ефективността в управлението на нови идеи.

Някои изследователи¹⁵⁹ класифицират приложенията за корпоративни социални мрежи в реално време в шест основни категории, като всяка от тях има по няколко подобласти, които може да имат и връзка по между си.

- 1) Разпространение и споделяне на информация – приложенията в тази категория се съсредоточават върху използването на социалните мрежи за разпространяване на информация, насочена ефективно към потребителите, бизнес партньорите или служителите. Основните цели на тези дейности са споделяне на информация, реклама и създаване на доверие.
- 2) Комуникация – разликата с първата категория, че е тя набляга главно на еднопосочното разпространение на

¹⁵⁹ Turban, E., Narasimha Bolloju & Ting-Peng Liang. Enterprise Social Networking: Opportunities, Adoption, and Risk Mitigation. // Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce, Volume 21 (3), 2011, 202–220

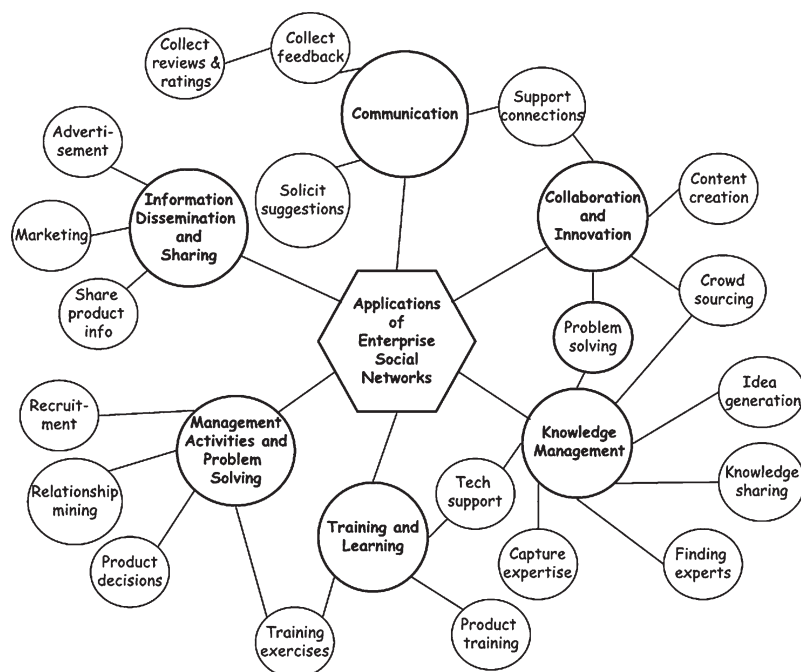
информация, докато тук се залага на интерактивния диалог.

- 3) Сътрудничество и иновации – тук се разбира използването на инструментите и услугите на социалните мрежи за ефективно и ефикасно сътрудничество както между служителите в организацията, така и с външните публики, чиито идеи, мнения и препоръки могат да бъдат използвани в различни кампании, проекти, дори в разрешаване на проблеми. Пример за добра световна практика в това отношение е широкомащабният проект за сътрудничество в IBM, известен като Innovation Jam, който позволява на компанията да събере идеи за нови продукти и разрешаване на проблеми от своите служители и партньори. Вътрешната социална мрежа на IBM, Beehive, включва 53 000 служители. Един от реализираните проекти в публичната сфера в нашата страна през 2015 г. е на Министерството на транспорта, информационните технологии и съобщенията, които предоставиха възможност на администрацията да внедри използването на платформата за обмен на информация и данни на хоризонтално ниво (администрация–администрация) – RegiX.¹⁶⁰
- 4) Обучение и учене – в някои организации се използват социалните мрежи за обучителни цели чрез виртуална симулация и за съвместна работа по проекти. Тези технологии широко се прилагат при дистанционно обучение.
- 5) Мениджмънт на знанието – тези дейности обикновено се ръководят от служители на организацията и включват откриване и синтезиране на идеи, споделяне, под-

¹⁶⁰ Стефанов, Й. Устойчиви ИТ системи подпомагат изграждането на съвременна митническа администрация. 2017, <http://cio.bg/8395/>

държане, предаване на знания. Някои компании са създали специални социални мрежи за пенсионирани служители, като по този начин те съхраняват и предават на поколенията натрупаните умения и знания, използват ги за увеличаване на производителността на труда и решаване на проблеми.

- 6) Управленски дейности и решаване на проблеми – приложенията в тази категория подпомагат вземането на управленски решения чрез анализ на данните, събрани в социалните мрежи.



Фиг. 2. Приложение на Корпоративните социални мрежи

Източник: Turban, E., Narasimha Bolloju & Ting-Peng Liang (2011):p. 205

Изследванията в областта на използваемост на корпоративните социални мрежи показват, че много компании поставят по-голям акцент върху технологията, а не върху хората и отношенията, които тя създава и поддържа. Шърлин Ли казва, че „повечето компании подхождат към корпоративните социални мрежи като внедряване на технология и не могат да разберат, че новите отношения, създадени от предприятието социална мрежи са източник за създаване на стойност.“¹⁶¹

Според нея бизнес софтуерът изисква нов подход, който да е фокусиран върху четири компонента, които създават добавена стойност на взаимоотношенията, реализирани чрез корпоративни социални мрежи. Те са: 1) насърчаване на споделянията; 2) обединяване на знанията; 3) активизиране на действията и 4) упълномощаване на служителите.

Тези четири компонента (табл. 9) са опорни точки в стратегията за създаване на ангажираност в и между работните групи и са основа за социален бизнес (работа).

Корпоративните социални мрежи се реализират чрез различни приложения, които се отнасят към категорията социален софтуер използван от организацията и са основата на Enterprise 2.0. Основното са не функционалните възможности на софтуера, а социалните отношения, които се базират на техните комуникационни възможности.

Пълноценното използване на комуникационните възможности на ESN изисква организациите 1) да разберат възможностите на една такава система и да приемат предизвикателствата от нейното използване в комуникацията със служителите; 2) да прилагат ESN за управление на вътрешните взаимоотношения, за създаване на социален капитал и изграждане на общност и 3) да правят анализи на социалните отношения

¹⁶¹ Li, Charlene. Making the Business Case for Enterprise Social Networks. Altimeter Group, 2012, p. 3 <http://www.slideshare.net/Altimeter/altimeter-report-making-the-business-case-for-enterprise-social-networks>

Таблица 9

Четири начина за създаване на добавена стойност¹⁶²

Дейност	Възможности на ESN
Насърчаване на споделянията	Създава двупосочен диалог Предава на бизнеса личностен облик Намалява дистанцията до ръководителя Свързва хората глобално Формира затворени групи
Обединяване на знанията	Показва уменията хората Избягване на дублирането и по-добра координация Трансфер на знанията Внедряване на добри практики
Активизиране на действията	Разрешаване на проблеми по-бързо и по-ефективно Приобщаване на аутсайдерите Проследяване на процесите
Упълномощаване (овластяване) на хората	Дава глас на служителите Прави съдържателни участия и иновациите Увеличаване на ангажираността и удовлетвореността

и предприемат мерки за по-добро управление на вътрешните комуникации.

Един пример за приложимост на корпоративните социални мрежи в публичната сфера е Единната електронна съобщителна мрежа (ЕЕСМ) на Държавна агенция „Електронно управление“ (ДАЕУ), която е модерна интегрирана мрежа,

¹⁶² Източник: Li, Charlene. Making the Business Case for Enterprise Social Networks. Altimeter Group, 2012, p. 13

собственост на държавата и управлявана от нея, с точки на достъп в 28 областни града. Използваните в ЕЕСМ съвременни технологии позволяват виртуално да се обединят в единна национална информационна инфраструктура корпоративните мрежи на министерствата, ведомствата и местната администрация, като се запази тяхната информационна самостоятелност, автономното им управление и се изключи всяка форма на нерегламентиран достъп до пренасяната информация¹⁶³.

На заседание на Министерския съвет¹⁶⁴ е взето решение от м. септември 2017 г. задължително въвеждане на електронния документооборот между отделните администрации служебно през платформата RegiX. Основните ползи ще бъдат спестяване на време и ресурс, възможност за повторна обработка на документите, намаляване на административната тежест на малкия, средния и големия бизнес, по-опростено кандидатстване по различни процедури.

* * *

За съвременното информационно общество е характерно повсеместното разпространение на глобалната компютърна мрежа Интернет; ежедневното потребление на сайтовете на социалните мрежи, което нараства с бързи темпове; непрекъснат и неограничен достъп до онлайн ресурси, предоставен от мобилните технологии. Това, което е важно за публичния мениджмънт е как тези социални мрежи могат да бъдат използвани за подобряване ефективността на комуникациите в организацията, т.к. онлайн пространството предоставя много начини за срещане и свързване.

¹⁶³ <https://www.e-gov.bg/bg/systems/eesm>

¹⁶⁴ <https://www.expert.bg/Administraciite-shte-obmenqt-dokumenti-samoonlajn-ot-septemvri-619474.html>

Включването на социалните медии в цялостната PR-стратегия ще позволи на организацията да достигне по-голяма видимост чрез глобалния обхват и многомилionenните потребители на новите медии. Този подход ще осигури и по-широко отразяване чрез традиционните медии, ще подобри взаимоотношенията с публиките, на основата на доверието и диалогичността на онлайн комуникацията. И не на последно място ще намали разходите за осъществяване на комуникационни дейности.

3.4. Корпоративен блог

3.4.1. Същност на блога

Блоговете се използват като технология от края на 1990-те години. Първоначално са се наричали „weblogs“. Терминът е въведен 17 декември 1997 г от Джон Бъргър (Jorn Barger) – американски програмист, изследовател на изкуствения интелект и блогър, най-известен като редактор на *RobotWisdom*. Този сайт го създава през февруари 1995 г. като място където да публикува различни текстове, свързани с многобройните му интереси в сферата на културата, изкуството и технологиите. Бъргър актуализира редовно информацията и поставя много линкове към ресурси в мрежата, с цел да я направи прозрачна. Този процес на събиране на информация за интересни неща от целия свят и споделянето ѝ в интернет е нова идея и неговият автор решава да го нарече „weblogs“, съкратено от процеса на „влизване в мрежата“ („logging the web“).

В началото на 1999 Питър Мелхолц (Peter Merholz) изказва мнение, че при произнасяне думата „weblog“ звучи като „wee-blog“, което довело до използване на съкращението блог (blog), а редакторите на уеблога нарекли блогъри (blogger)¹⁶⁵.

Като вид социална медия блоговете са широко използвани през последните години. Най-популярното определение за блоговете е, че са **онлайн дневници**, в които съобщенията са

подредени в обратен хронологичен ред. Когато се публикува в един блог последният пост е на върха на първа страница, обратно на традиционния дневник, а старите съобщения са по-назад и се запазват в архив. Публикациите в един блог обикновено са фокусирани около една определена тематика, което дава на блогъра платформа за споделяне на знания и мнение, препоръчване на продукти в тази област

Блоговете са уеб сайтове, които редовно се актуализират, тяхното съдържание (текст, снимки, звукови файлове и т.н.) се публикува регулярно. Читателите често имат възможност да коментират всеки индивидуален пост. Чрез техните коментари и препратки към други онлайн източници в постовете, както и чрез линкове към любимите блогове в страничната лента (blogroll), блогове образуват клъстери мрежа от свързани помежду си текстове наречена „блогосфера“¹⁶⁶.

Интерактивният характер на този комуникационен инструмент позволява висока степен на свързаност. Блоговете са „асинхронни онлайн места, които предоставят на потребителите възможност за онлайн взаимодействие. Потребителите четат информация и мнения, публикуват свои анализи, пращат чрез линкове към допълнителна информация и взаимодействат с блогъри и други читатели.“¹⁶⁷ В този смисъл блогът е форма на дискусия и обмяна на информация. В повечето случаи публикациите в даден блог са съсредоточени върху конкретна тема.

Броят на блоговете в световен мащаб е значителен и потребителите използват тази форма на онлайн комуникация по

¹⁶⁵ Blood, R. Weblogs: A history and perspective. Rebecca's Pocket, 2000, <http://www.rebeccablood.net/essays/weblog_history.html>.

¹⁶⁶ Schmidt, J. Blogging Practices: An Analytical Framework. / Journal of Computer-Mediated Communication, Volume 12, Issue 4 July 2007, p. 1409–1427 <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1083-6101.2007.00379.x/full>

¹⁶⁷ Kaye, B. K. It's a blog, blog, blog world: Users and uses of weblogs. Atlantic Journal of Communication, 13(2), 2005, p. 73–95

различни начини, цели и сфери на дейност. Това поражда и провеждане на изследвания относно употребата и въздействието на блогове, социодемографския профил на блогърите, тяхната мотивация и навици.

Корпоративен блог

Това е блог, публикуван от или с подкрепата на организацията за постигане на нейните цели. При комуникация с външни публики потенциалните ползи включват укрепване на връзките с важни целеви групи и позициониране на организацията (или физическите лица в нея) като експерти от съответната индустрия чрез публикациите. Във вътрешните комуникации обикновено блоговете се определят като инструменти за съвместна работа, сътрудничество и управление на знанието.¹⁶⁸

Блоговете може да се използват за постигане на конкретни маркетингови цели и/или като интерактивна форма на комуникация и взаимодействие с различните видове публики. Корпоративният блог е насочен към два вида публики: външни – настоящи и бъдещи клиенти и партньори; и вътрешни – служителите в организацията.

3.4.2. Структура на блога

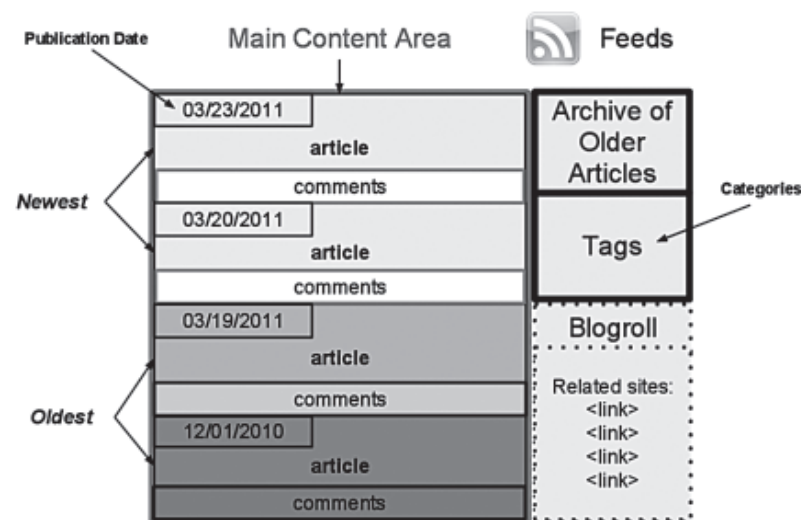
Блоговете имат структура, която най-общо може да се представи по следния начин:

- Област с основно съдържание, подредена в хронологичен ред, като новите публикации са най-отгоре. Често статиите са организирани в категории.
- Архив на по-старите постове.
- Поле за коментари на посетителите на сайта.

¹⁶⁸ Wacke, Fr. Your Guide to Corporate Blogging <http://www.corporateblogging.info/2004/06/corporate-blog-short-definition.asp>

- Списък с връзки към други подобни сайтове, наречен „blogroll“.
- Абонамент за новини – RSS, Atom или RDF файлове.

Някои блогове могат да имат допълнителни функции извън тези, в зависимост от конкретната цел с която е създаден и използвания дизайн.



Фиг. 3. Структура на блога¹⁶⁹

3.4.3. Характеристики на блога

Онлайн дневниците са **публични документи** за разлика от традиционните и това налага тяхното съдържание да бъде информативно, интригуващо и/или забавно. За да бъде посещаван даден блог е необходимо неговите читатели да намират полезна и актуална информация.

Комуникацията чрез блога улеснява **взаимодействието** с други блогъри и читатели, като по този начин дава възможност

¹⁶⁹ Източник: <https://codex.wordpress.org/File:whatIsABlog.png>

за възникването и поддържането на онлайн общности (съобщества) на споделени интереси и субкултурна идентификация.¹⁷⁰

Значимостта на блога е, **че той е динамичен**. Информацията в него може да се актуализира непрекъснато и позволява да се общува с посетителя чрез секцията за коментари, налична към всеки отделен пост.

Служат като **средство за оптимизация** на фирмения сайт, когато са част от него, защото чрез посещенията в блога се стимулира трафикът към сайта. Поради това има много корпоративни блогове, които не се поддържат след определен период време и постигнати комуникационни цели.

Блоговете са представители на социалните медии, и като такива са инструмент за **реализиране на онлайн корпоративни комуникации**. Практиката показва, че голяма част от публичните организации не използват тази възможност.

Публикациите в блога **участват във формирането на корпоративна репутация**. Те дават възможност за подобряване на ангажираността на публиките към организацията и осведомеността за нея, генерират трафик към корпоративния сайт. Резултатите от проучвания¹⁷¹ показват, че приобщаването на заинтересованите страни чрез блоговете е ценна нова комуникационна практика в програмите за корпоративна социална отговорност, която дава нови хоризонти за общуване и достигане до определен таргет онлайн. Положителното отношение, формирано чрез блог комуникацията влияе върху общественото мнение относно мотивите на КСО и нейното възприемане.

3.4.4. Предназначение на корпоративния блог

Създаването и поддържането на корпоративния блог често е част от цялостната корпоративна комуникационна поли-

тика. Той е инструмент от стратегическия PR, защото ефективността се проявява бавно, необходимо е време за изграждане на отношение и доверие от страна на публиките.

Според Коен¹⁷², една организация създава корпоративен блог поради основни четири причини:

- Представяне на експертен опит. Водещи компании използват корпоративния блог за да представят професионално мнение по даден проблем. По този начин представянето на експертното мнение на служителите утвърждава организацията в съответната професионална област и повишава видимостта и популярността сред целевите публики.
- Създаване на алтернативни медии. Корпоративните блогове могат да служат като допълнителна медия за рекламна комуникация. Чрез публикации в блога успешно могат да бъдат представяни нови продукти и услуги. Ефективността на публикациите в блога в този случай е много висока, т.к. потребителите, които ги четат в голяма степен са заинтересовани от темата и са лоялни последователи.
- Разширяване на корпоративните комуникации. Корпоративният блог може да служи като двупосочен комуникационен канал, в който клиентите могат да изказват мнение, като оставят коментари. Изказът в постове може да бъде неофициален и по-близък до читателите. Когато е необходима бърза реакция при непредвидени събития блоговете могат да бъдат много ефективни.
- Създаване на онлайн общност. Тя може да бъде изградена като се развива корпоративният блог и се обединяват потребителите около кауза, технология, проблем или друго, свързано с организацията. Разговорът директ-

¹⁷⁰ Schmidt, J. 2007, цит.

¹⁷¹ Fieseler, C., Fleck, M., Meckel, M. Corporate Social Responsibility in the Blogosphere. / Journal of Business Ethics (2010) 91, p. 599–614

¹⁷² Cohen, H. Corporate Blogs: Measure Their Value. 2005, <https://www.clickz.com/corporate-blogs-measure-their-value/77699/>

но и с неформален тон свързва хората по персонализиран и непосредствен начин. От друга страна, потребителите чрез своите социални контакти ще спомогнат за популяризиране на организацията чрез маркетинг от „уста на уста“.

Други възможности, които дава корпоративният блог на организацията са:

- Обратна връзка – блоговете имат възможност за бързо включване към дискусията на потребителите, даване на съвети и идеи, осъществяване на лична връзка, което осигурява навременна обратна връзка.
- Връзка с медиите – неформалният тон на разговорите в блога може да предизвика по-голям интерес от страна на медиите от стандартните прессъобщения.
- Персонализиране на организацията – чрез публикации за постиженията на служителите, за техните интереси, лични качества и професионални постижения.
- Управление на знанието – корпоративният блог е мястото за натрупване на знания, като хората ги споделят и управляват. Авторите публикуват информация за нови постижения в професионалната област, резултати от изследвания и наблюдения. Читателите, независимо кои са те, могат лесно да намерят необходимите им ресурси. Знанието се синтезира чрез комуникация между хората, които са в тази общност, формирана около корпоративните блогове.
- Незабавно публикуване – на мнение и/или становище по дадено събитие, което ги превръща в основен информационен ресурс за организацията. Блоговете дават възможност за по-бързо и лесно публикуване в онлайн пространството на информация, която е търсена от потребителите.
- Класиране високо в търсачките – това се постига от сайтове, които се обновяват често, сочат към други сай-

тове и има много входящи връзки. Всичко това се съдържа в блога и той ще повиши класирането на корпоративния сайт.

Корпоративният блог е онлайн инструмент за взаимодействие с публиките, като по този начин формира потребителското възприятие, предизвиква реакции чрез двупосочен процес на комуникация и подпомага създаването на отношения с потребителите. Неформалният тон на комуникацията в блога помага на организацията да изгради доверие с публиките, да води диалог и да влияе върху общественото мнение като го моделира до известна степен чрез подходящи публикации. Публикуването на коментари от страна на потребителите поражда диалог и спомага за постигане на ангажираност от тяхна страна.

* * *

За всяка организация мотивите за създаване и поддържане на корпоративен блог са различни, те зависят от конкретната цел. Те са различни онлайн канали за изграждане и на поддържане на по-силни връзки между различни по тип организации и техните публики. Корпоративният блог се превърна в много влиятелен комуникационен инструмент и помага да се изгради и утвърди идентичността на организацията.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Работата на публичните организации, е също толкова зависима от комуникиране, колкото и тази на корпорациите, неправителствените и нестопанските организации. За всяка политика, която организацията иска да проведе, е необходимо обществено доверие и подкрепа. Тези принципи предполагат една отвореност, отговорност и прозрачност в провеждането на публичните политики.

Особено засилена трябва да бъде комуникацията, когато реформите и нововъведенията се ползват с обществена непопулярност „непопулярни мерки на действие“. Често поради подобни реформи или неразбирателство между изпълнителна власт и общество, възникват ситуации на криза. Но без значение дали една организация е със стопанска цел (създадена за да генерира приходи на съдържателите и) или с нестопанска (идеална цел – създадена за да работи в името на обществото, за подобряване на социалните фактори), тя се нуждае от своите публики, които да я подкрепят и развиват. В противен случай, организацията или компанията, са обречени на обществено неодобрение, апатия, фалит и провал.

Случаите в които общественото мнение се „пренебрегва“ се срещат по-често в държавната структура (извод от наблюденията на медийното пространство). Появяват се така наречените „непопулярни мерки“, които не се радват на широка обществена подкрепа. Мерките могат да доведат до обществено недоволство, от където произлизат и проблеми в прилагането им. В тези случаи е необходимо ефективно комуникиране и убеждаваща комуникация с цел популяризиране на мерките и решенията и подкрепа за прилагането им.

Следвайки логиката на откритостта полезно би било включването и сътрудничеството с всички вътрешни публики, които да подпомагат процесите на комуникация както вътре в организацията, така и извън нея. Това предполага развитие на интерактивна комуникация вътре в организацията и извън нея. Взаимодействието позволява да се извлекат най-добрите идеи на всички участващи, вместо да се разчита само на няколко души на върха на информационната пирамида.

Може да се обобщи, че седем принципа, трябва да направляват комуникационната стратегия в публичната сфера:

- Активна вместо реактивна програма;
- Отворена вместо затворена организация;
- Интерактивна вместо строго йерархична дейност;
- Положително вместо отрицателно;
- Последователни теми вместо безразборни изявления;
- Децентрализирана вместо централизирана система за комуникация;
- Диалогичност вместо монологичност.

За всяка организация и особено в публичната сфера от жизнена необходимост е навременното предоставяне на актуална и достоверна информация на заинтересованите публики. Това изисква провеждането на целенасочени и планирани комуникационни активности, съобразени с дейността на организацията, характеристиките на аудиторията и спецификата на комуникационните канали. В съвременното общество за да бъде успешна една комуникационна стратегия е необходимо тя да включва онлайн канали и средства за комуникация.

Социалните медии са неизменна част от битието на човека в съвременното общество. Потребителското съдържание, пряката и свободна от ограничения комуникация чрез тях, мрежовият ефект при разпространение на информацията са фактори, чрез които социалните медии моделират социалните, икономическите и политическите процеси в обществото.

Според изследователите¹⁷³ ключови тенденции в развитието на социалните медии са еволюция в комуникациите, интегриране на различните платформи, предаване на все по-голямо значение на мнението на обикновените интернет потребители, развитие на професионални социални мрежи и на социална търговия.

Универсална стратегия за ефективни комуникации в публичния мениджмънт не съществува. Тя е в зависимост от икономическата и политическа реалност, комуникационния контекст, националната култура, естеството на организацията и много други фактори. Винаги включва и възможност и риск.

Всяка комуникационна програма трябва да има отношение към уникалното, нестандартното и генерирането на идеи, които впоследствие след реализацията да доведат до търсения ефект.

¹⁷³ We Are Social, Future Social: 10 Key Trends in Social Media. 2016, <http://www.slideshare.net/wearesocialsg/future-social-10-key-trends-in-social-media>, visited March 2017

ЛИТЕРАТУРА

1. Ангелов, Ан. Основи на мениджмънта. Тракия-М, С., 1998
2. Ангелова, Сл. Ефективна комуникация в онлайн бранд общност чрез социалната мрежа Facebook. 2016, <http://rhetoric.bg/>
3. Ангелова, Сл. Измерения на онлайн PR. УИ Н. Рилски, Бл., 2011
4. Арабаджийски, Н. Държавно и публично управление. НБУ, С., 2014
5. Арабаджийски, Н. Организация на публичната администрация в Република България. НБУ, С., 2010
6. АСКО. Наръчник на специалиста по връзки с обществеността в общините. С., 2005
7. Белова-Ганева, Г. Актуални тенденции в защитата на правата на човека. Класик, С, 2013
8. Буркарт, Р. Наука за комуникацията. ПИК, В. Търново, 2000
9. Ванков, Н. Онлайн ресурси и инструментариум за дигитален PR // Икономически и социални алтернативи, брой 2, 2014 http://www.unwe.bg/uploads/Alternatives/4_Vankov.pdf
10. Василев, В. Съвременни мотивационни техники и приложението им в публичната администрация. УИ Н. Рилски, Бл. 2010
11. Василев, В. Теория на управлението. Силуети, Варна, 2013
12. Георгиева, Е., Падалски, Д., Хубанова, Г. Методика за създаване на компетентностен модел. БСК, С., 2010
13. Даскалова, Т. Развитие и приложение на системи за повишаване на качеството в местната администрация. В: Сборник „Инструменти за повишаване на качеството на публичните услуги“, УНСС, С., 2014
14. Демке, Кр. Държавният служител – начин на действие. НБУ, С., 2006
15. Денхарт, Р. В търсене на значението. Лик, С., 2001

16. Джеймс Х. Донъли, Дж., Джеймс Л. Гибсън, Дж., Иванчевич, Дж. Основи на мениджмънта. Отворено общество, С. 1997
17. Закон за Държавния служител
18. Иванов, Вл. Управление на националната ориентация през ХХІ век. Военно издателство, С., 2011
19. Институт по публична администрация, Европейски практики в доброто управление на административната дейност, 2015
20. Институт по публична администрация. Споделени добри практики, наръчник. С. 2017
21. Институт по публична администрация, Сборник с добри практики от конкурси за добри практики на ИПА за 2015;
22. Институт по публична администрация, Административно обслужване на населението в България, изследвания на ИПА 2015
23. Институт Уърлдуоч, Може ли един град да бъде устойчив? Състояние на планетата 2016, Книжен тигър, С., 2016
24. Каплан, Р., Нортън, Д. Стратегически карти. Класика и стил, С., 2006
25. Кастелс, М. Възходът на мрежовото общество. Информационната епоха: икономика, общество и култура. ЛИК, София, 2004
26. Кацамунска, П. Инструменти за повишаване на качеството на услугите в публичната администрация. В: Инструменти за повишаване на качеството на публичните услуги. УНСС, С., 2014
27. Кови, Ст., Колосимо, Дж. Супер работа, супер кариера. Кибеа, С., 2011
28. Коен, С., Еймике, У. Новият ефективен мениджър в държавния сектор. Лик, С., 2000
29. Королько, В. Основы паблик рилейшнз. Рефл-бук, М., 2001
30. Кътлип, Ск., Сентър, Ал., Бруум Гл. Ефективен пбблик рилейшънс. Рой Комюникейшън, С., 1999
31. Котър, Дж., Коен, Ст. Сърцето на промяната. Класика и стил, С., 2003
32. Кресналийска, Г., Чешмеджиева, М. Граждански контрол върху администрацията. Пропелер, С., 2015
33. Кънева, Н. Организация и управление на държавната администрация. КИНГ, С., 2015

34. Кътлип, Ск., Сентър, Ал., Бруум Гл. Ефективен пбблик рилейшънс. Рой Комюникейшън, С., 1999
35. Люки, Р., Биър, М. Управление на промяната и прехода. Класика и стил, С., 2005
36. Маркхам, У. Управление на конфликта. ЛаковПрес, Бл. 1999
37. Наредба за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация (в сила от 01.07.2012 г, приета с ПМС № 129 от 26.06.2012 г.).
38. Николов, Н., Тушева, А. Оценка на компетентностите в държавната администрация. Нова звезда, С., 2009
39. Паунов, М. Мотивация. УНСС, С., 2001
40. Паунов, М. Организационна култура. УНСС, С., 2007
41. Пейчева, М. Социален одит и одит на човешките ресурси. ИК-АТЛ-501, С., 2016
42. Пейчева, М. Управление на човешките ресурси. Тракия-М, С., 2013
43. Петков, Ст. Социални медии и/или социални мрежи. НБУ, С. 2011, <http://www.masscomm.nbu.bg/>
44. Пинк, Д. Мотивацията. Изток-Запад, С., 2012
45. Правно положение на служителите в политическите кабинети, Труд и право, бр. 3, 2013
46. Рибарска, Е. Управление на промените в публичния сектор. Юриспрес, С., 2004
47. Рибарска, Е., Ив. Величков, В. Василев, Основи на публичния мениджмънт, Бл., 2005
48. Рибарска, Е., Василев, В. Публичен мениджмънт. Бон, Бл., 2009
49. Рибарска, Е., Василев, В. Управление на човешките ресурси в публичната сфера. Бон, Бл., 2009
50. Семлер, Р., Маверик. Историята на успеха на най-необикновеното работно място в света. Жанет 45, С., 2011
51. Сотирова, Д., Давидков, Цв. Административната култура. Към ефективни управленски стратегии и практики. ИК ЕОН2000, С., 2004
52. Ставрев, Св. Кризата на публичния мениджмънт. Класика и Стил, С., 2007

53. Стефанов, Й. Устойчиви ИТ системи подпомагат изграждането на съвременна митническа администрация. 2017, <http://cio.bg/8395/>
54. Стефанова, Д. Стратегически компоненти на PR-планирането. УИ „Н. Рилски“, Бл., 2011
55. Стойков, Л. Ефективна бизнес комуникация. УНСС, С., 2013
56. Стратегия за развитие на информационното общество в Република България, 1999, стр. 2, <http://www.europe.bg>
57. Тодоров, П. Стратегия на медийното предприятие. 2007, <http://media-journal.info/index.php?p=item&aid=38>
58. Тофлър, А. Третата вълна. ИК „Пейо Яворов“, София, 1991
59. Филипов, Д. Медийната революция. УИ Стопанство, С. 2002
60. Фламхолц, Е., Рандъл, И. Корпоративна култура. Мак, С., 2016
61. Хаджиев, К. Модели за организационно съвършенство. НБУ, С., 2013
62. Харвард Бизнес Скуул, Бизнес комуникации. С., 2005
63. Харвард Бизнес Скуул, Стратегическо обновление. Класика и стил, С., 2010
64. Харвард Бизнес Скуул, Стратегия. Класика и стил, С, 2008
65. Харвард Бизнес Скуул. Управление на промяната и прехода. Класика и стил, С. 2003
66. Харизанова, М., Мирчев, М., Миронова, Н. Мениджмънт. УНСС, С., 2006
67. Харизанова, М., Мирчев, М., Миронова, Н. Мениджмънт. УНСС, С., 2006
68. Харис, Дж. Успешната обратна връзка. Харвард Бизнес Прес, С., 2008
69. Хийт, Ч., Хийт, Д. Промяната. Изток Запад, С., 2011
70. Холмс, Д. Стратегии за електронно правителство. Класика и стил, С., 2002
71. Шваб, К. Четвъртата индустриална революция. ИК Хермес, С., 2016
72. Шиплет, М. Съвременно управление на човешките ресурси. ИПА-ЕИ, С., 2005
73. Шюлер, Г., Валтер, К. Практически наръчник по стратегическо управление. С., 2003

74. Ярних, В. Успешно управление в условия на кризи. Софттрейд, С., 2007
75. Angelova, Sl. Social media and Social change. // The Man in the Global World., Voronezh, 2015
76. Bell, D. The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting. NY: Basic Books, 1973
77. Blood, R. Weblogs: A history and perspective. Rebecca's Pocket, 2000, <http://www.rebeccablood.net/essays/weblog_history.html>.
78. Boyd, D. M. & Ellison, N. B. Social network sites: Definition, history, and scholarship. // Journal of Computer-Mediated Communication, 13(1), article 11, 2007, <http://jcmc.indiana.edu/vol13/issue1/boyd.ellison.html>
79. Codella, P. What Journalists want to see in an online newsroom. <http://blog.newscactus.com/date/2008/03>
80. Cohen, H. Corporate Blogs: Measure Their Value. 2005, <https://www.clickz.com/corporate-blogs-measure-their-value/77699/>
81. Costello, Sh. Managing Change in the Workplace. New York: McGraw-Hill, 1994
82. Fieseler, C., Fleck, M., Meckel, M. Corporate Social Responsibility in the Blogosphere. / Journal of Business Ethics (2010) 91
83. Giddens, A. and M. Duneier. Introduction to Sociology. New York and London: W.W. Norton and Company, Inc., 2000
84. Giddens, A. Beyond left and right. The future of radical politics. Cambridge: Polity Press, 1994
85. Grunig, J.E., T.Hunt. Managing Public relations. Harcourt Brice Jovanovich Coll.Pub.,1984
86. Kaye, B. K. It's a blog, blog, blog world: Users and uses of weblogs. Atlantic Journal of Communication, 13(2), 2005
87. Li, Charlene. Making the Business Case for Enterprise Social Networks. Altimeter Group, 2012, <http://www.slideshare.net/Altimeter/altimeter-report-making-the-business-case-for-enterprise-social-networks>
88. Lukaszewski, J. How to Develop the Mind of a Strategist. PRSA and IPRA world congress 2000, www.e911.com

89. Masuda, Y. The Information Society: as Post-Industrial Society. Washington: World Future Society, 1983
90. Masuda, Y. The Plan for Information Society: A National Goal Toward the Year 2000. Tokyo: Japanese Computer Usage Development Institute, 1971
91. McClelland, D. C. Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28:1–14, 1973.
92. Reich, R. The Work of Nations: Preparing Ourselves for the 21th Century Capitalism. New York: Knopf., 1991
93. Richta, R. The scientific and technological revolution and the prospects of social development. In *Scientific-technological revolution: Social aspects*, ed. Ralf Dahrendorf, 25–72. London: Sage, 1977
94. Schein, E. Organizational culture (Vol. 45, No. 2, p. 109). *American Psychological Association. Organizational culture.*, 1990
95. Schein, E. Organizational culture and leadership. San Francisco: John Wiley & Sons, 2006
96. Schlesinger, L., and J. Kotter. Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review* 57, no. 2 (March–April 1979).
97. Schmidt, J. Blogging Practices: An Analytical Framework. / *Journal of Computer-Mediated Communication*, Volume 12, Issue 4 July 2007, p. 1409–1427 <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1083-6101.2007.00379.x/full>
98. Smith, M., Birmingham's 10-year plan: how to save £1bn, published by the Guardian on 20 July 2011.
99. Spencer, Lyle M. & Spencer, Signe M; Competence at Work. New York: John Wiley & Sons, 1993.
100. Stehr, N. Knowledge and economic conduct: The social foundations of the modern economy. Toronto: University of Toronto Press, 2002, p. 18
101. Van Dijk, J. The Network Society. London: Sage Publications, 1999
102. Wacke, Fr. Your Guide to Corporate Blogging <http://www.corporateblogging.info/2004/06/corporate-blog-short-definition.asp>
103. We Are Social, Future Social: 10 Key Trends in Social Media. 2016, <http://www.slideshare.net/wearesocialsg/future-social-10-key-trends-in-social-media>, visited March 2017
104. Witmer, D. Spinning the Web: A Handbook for Public Relations on the Internet. Longman, New York, 2000
105. Zwell, M. Creating a Culture of Competence. New York: John Wiley & Sons, 2000
106. http://alpharesearch.bg/userfiles/file/0316_Public_Opinion_Alpha_Research.pdf
107. http://alpharesearch.bg/userfiles/file/0115_Public_Opinion_Alpha_Research.pdf
108. <http://websrv.mod.bg/bg/news.php>
109. <http://www.apeironacademy.com/bg/news/view/42>
110. <http://www.champs2.info>.
111. <http://www.lex.bg>
112. <https://codex.wordpress.org/File:whatIsABlog.png>
113. <https://news.bg/society/ot-1-vi-septemvri-ms-zadalzhi-administratsiite-s-elektronniya-obmen.html>
114. https://www.e-gov.bg/bg/about_us
115. <https://www.e-gov.bg/bg/systems/eesm>
116. <https://www.eufunds.bg/archive/documents/1434121594.pdf>
117. <https://www.expert.bg/Administraciite-shte-obmenqt-dokumentisamo-onlajn-ot-septemvri-619474.html>
118. https://www.mtitc.government.bg/upload/docs/2014-03/1_StrategiaRazvitieEU_RBulgaria_2014_2020.pdf

ОТЗИВИ

ИЗВАДКИ ОТ РЕЦЕНЗИИТЕ

Проф. д.н. Стойко Стойков:

...Монографичният труд „Ефективни комуникации в публичния мениджмънт“ е разработен с изключително внимание и вникване в теоретичните основи на публичния мениджмънт, основните компетентности на ръководителите в публичната администрация и процесите на служебните взаимоотношения, организационният климат и комуникация при търсенето на научно обосновани отговори на един актуален проблем, позволяващ научно изследване и систематизиране в разработката. Акцентът на изложението е насочен към търсене на връзката между комуникационния процес, публична администрация и онлайн инструментите за ефективни публични комуникации...

...Правилното структуриране на разработената монография е позволила на авторите да извършат значителни по обем научни изследвания в направлението на постигането на заложената основна цел на научния труд – разкриване важноста на електронното управление, което налага ново темпо в развитието на публичната администрация. Научно е защитена тезата, че чрез електронното управление се постига повишаване на ефективността на общинската администрация, оптимизиране на разходите, подобряване на прозрачността в работата на администрацията и достъпността до услугите. Актуалността на темата в динамично променящия се свят определя управлението на човешките ресурси и комуникациите в публичния мениджмънт, особено в ситуация на криза, като

барометър за адекватна и стратегически насочена управленска практика...

...Проблемите и предизвикателствата в тази динамична среда за функциониране на обществото ни предоставят възможности на авторите, базирайки се на резултатите от проведения анализ, определено да твърдят, че „научна е тази цивилизация, в основата, на която са услугите, образованието и творческите дейности“ – извод, базиран в монографията след анализ на уеб сайтът на организацията, присъствието в социалните мрежи и разликата между социални медии и социална мрежа.

...Със своята безспорна научна актуалност и практическа значимост монографичният труд представлява завършено самостоятелно научно изследване в отговор на възникналата необходимост от разработване и представяне на относително пълна теоретична постановка за същността на ефективните комуникации в публичния мениджмънт.

Научната разработка на доц. д-р Валентин Василев, доц. д-р Димитрина Стефанова и доц. д-р Славянка Ангелова несъмнено ще окаже значимо влияние върху разработването и усъвършенстването на научноизследователските програми и учебните планове на висшите училища, извършващи научни изследвания и обучение в сферата на общественото управление.

Мултидисциплинарността, сложността и трудоемкостта на процесите в изграждането на съвременната архитектура на управлението на обществото ни убеждава още веднъж чрез този монографичен труд, че универсална стратегия за ефективни комуникации в публичния мениджмънт не съществува. Тя е в зависимост от икономическата и политическа реалност, комуникационния контекст, националната култура, естеството на организацията и много други фактори.

Всяка комуникационна програма включваща в себе си освен възможност и риск, трябва да има отношение към уникалното, нестандартното и генерирането на идеи, които впоследствие след реализацията да доведат до търсения ефект...

Доц д-р Мирослава Пейчева:

...Изследвани са теоретичните основи на публичния мениджмънт; анализирани са основните компетентности на ръководителите в публичната администрация, служебните взаимоотношения, организационният климат и комуникация.

Направен е анализ на традиционния и новия модел на публичен мениджмънт, както и на принципите, които формират основата на алтернативния подход в публичния мениджмънт. Анализът на моделите заслужава висока оценка, защото са изведени основни характеристики, които трябва да бъдат задължително изучавани и прилагани в практиката, като промените, които налага новия модел на публичен мениджмънт, например, „Използване на подходите на мениджмънта на човешките ресурси за отказ от колективната безотговорност в поведението на държавните служители чрез индивидуализиране на задачите и определяне на стимули и санкции, увеличаване на тяхната отговорност и мотивация„(стр. 33).

...Предвидливо, логично и аргументирано в монографията са представени концепциите за корпоративно управление и устойчиво развитие, които трябва да са основата в развитието на публичния мениджмънт.

...Изключително полезно за практиката е представеният в тази част на монографията анализ на уеб сайта на организацията, присъствието в социалните мрежи, разликата между социални медии и социална мрежа. Посочени са ползите за организацията от използването на корпоративните социални мрежи в организацията. Анализирани са корпоративните блокове, като са представени неговата същност, структура, основни характеристики и предназначение...

...Представената за рецензиране монография на тема „Ефективни комуникации в публичния мениджмънт“, с автори доцент д-р Валентин Василев, доц.д-р Димитрина Стефанова и доцент д-р Славянка Ангелова, изследва в логическа по-

следователност актуални проблеми на публичния мениджмънт. Считаю, че анализирани в монографията методи и модели добавят стойност за практиката на ефективните комуникации в публичния мениджмънт. Знанията, които предоставя монографията ще са от полза за широк кръг аудитория – работещите в държавната администрация, бизнеса, научните среди, студентите.

*Отзив от Валентин Чиликов,
главен секретар на Агенция за метрологичен
и технически надзор*

С любопитство и интерес се запознах с предпечатния вариант на книгата „Ефективни комуникации в публичния мениджмънт“, с автори доц. д-р Валентин Василев, доц. д-р Димитрина Стефанова и доц. д-р Славянка Ангелова.

Актуалността на изданието се обуславя от съдържанието му, в което са отразени основните аспекти на публичния мениджмънт и ефективните комуникационни процеси. Балансираност на темите, изчистен терминологичен апарат, модерна терминологична трактовка, ясен и разбираем език на писане – това са част от достоинства на книгата, които могат да се подчертаят. Същевременно публикацията се отличава с изчерпателност, задълбоченост и иновативност в представените идеи и практики. Тази научна „амалгама“ прави книгата приятна за четене, с открояващи се лесно послания и уроци от теорията и практиката на публичния мениджмънт.

Колективният научен труд „Ефективни комуникации в публичния мениджмънт“ ще бъде полезен и източник на знания за студенти и изследователи, както и ще бъде безценен наръчник за служители в публичния сектор, а и за по-широк кръг читатели, насочили вниманието си към развитието и усъвършенстването на модерна система на публичната администрация, в която служителите са мотивирани и прилагат

ефективно доказани в науката и практиката управленски теории, модели и инструменти.

Използвам случая да поздравя авторския колектив и да му пожелаая много успехи и нови постижения в изследователската работа.

*30 юни 2017 година
гр. София*

***Отзив от Христина Шопова,
Заместник-кмет на Община Благоевград***

Изданието „Ефективни комуникации в публичния мениджмънт“ представлява напълно завършена колективна монография на авторите доц. д-р Валентин Василев, доц. д-р Димитрина Стефанова и доц. д-р Славянка Ангелова.

Конкретната изследователска и преподавателска дейност на авторите естествено и закономерно води до поставянето и решаването на съществени проблеми на съвременния публичен мениджмънт в контекста на повишаване на ефективността на комуникационния процес в публичното управление и на служителите в структури на публичната администрация.

Като специалист в областта на хуманитарната сфера и връзките с обществеността, констатирам, че актуалността на това изследване е продиктувана да запълни празнотата в специализираната научна литература по публичен мениджмънт и ролята му в изграждането на ефективен комуникационен процес, като това прави разработката особено ценна както като научен труд, така и като издание с практически характер

Определено трудът на авторите може да послужи като научно обоснована база при вземането на правилни управленски решения от органите на публичното управление и ръководните служители в настоящия етап на реформи в публичната администрация в Република България и е с висока практическа стойност.

В обобщение, поздравявайки авторите, мога да заключа, че колективният труд „Ефективни комуникации в публичния мениджмънт“ на доц. д-р Валентин Василев, доц. д-р Димитрина Стефанова и доц. д-р Славянка Ангелова е необходим и полезен за студенти, изследователи и служители от практиката на публичната администрация, за много широк кръг читатели, интересувачи се от развитието и усъвършенстването на изграждащата се в Република България система на публичната администрация, в която служителите са мотивирани, при тежават необходимата организационна култура и прилагат в практиката си доказани в теоретичен и практически план управленски модели и теории.

Пожелавам на авторите нови творчески успехи и търпение в работата с бъдещите служители в публичната администрация на териториално и централно ниво.

*27.06.2017 г.
гр. Благоевград*

SUMMARY

The expansion of Bulgaria's active role in the European Union has gradually led to changes in the expectations of efficiency and effectiveness of the public administration's work. As a result the public sector organizations have been faced completely different challenges.

The specificity of these challenges has led to an acute need to bring the theoretical achievements of science closer to the practical management. In this regard, numerous surveys, studies and analyses were carried out which were put forward and offered to practitioners some new management tools, as well as enriched application options of the most popular and well-established ones.

The role of the communication process has gradually expanded its significance and now it is of critical importance in the context of the implementation of successful public policies at local and national level.

With the information flow increase, raising of the requirements for the organization of the administrative activity and for achievement of good productivity in the work it is necessary to work methodically and purposefully in order to implement the new technological solutions and to improve the information environment. At the beginning of the new century, the public administration has not become fully focused on customers because an insufficient effort was made in order to bring about change within the management so employees could share information, work as a team, and become people of knowledge.

The E-Governance Development Strategy 2014–2020 in the Republic of Bulgaria, adopted on March 21, 2014, has led to some new postulates in the public administration development that have

served as a starting point for a number of public-sector organizations in their ambition to improve the quality and effectiveness of the services they provide.

Human resources management and communications in public management, especially in a crisis situation, is a barometer of adequate and strategically oriented management practice. In this regard, we accept that public administration covers a large number of problems related to the citizens' lives and their relations with state and local institutions, the structure and functions of the administrative bodies, the main tasks of state and local government, administrative rights and obligations of citizens and ways of their implementation.

In this context, the present edition of „Effective Communications in the Public Sphere“ is directed towards a broad readership group – not only students in Public Administration, Public Relations, National Security, Law, etc., but also employees from the central government and territorial administration.

Доц. д-р Валентин Василев
Доц. д-р Димитрина Стефанова
Доц. д-р Славянка Ангелова

**ЕФЕКТИВНИ КОМУНИКАЦИИ
В ПУБЛИЧНИЯ МЕНИДЖМЪНТ**

*Българска
Първо издание*

Рецензенти: проф. д.н. Стойко Стойков
доц. д-р Мирослава Пейчева

Редактор: гл. ас. д-р Олга Чорбаджийска

Дизайн на корицата: доц. д-р Славянка Ангелова

Предпечатна подготовка: Митко Ганев

Формат 60×84/16
Печатни коли 14,375

Издателство „Пропелер“, София
тел. 02/978 32 21, 0888 495 688

Печат „Диджитал Принт Експрес“, София

Цена лв.