
ORGANIZATIONAL COMMUNICATIONS IN THE CONTEXT OF GOOD GOVERNANCE

Olga Chorbadzhiyska

South-West University "Neofit Rilski – Blagoevgrad, Bulgaria, olga_chorbadjiiska@abv.bg

Abstract: The communication process in management is also called the connecting process, because none of the management functions can be performed without its permanent use. On the other hand, communication is the key and basic function for conflict prevention and resolution.

The aim of the development is to emphasize the importance and influence of communications and the communication process and their relationship with good governance in modern organizations.

The main tasks of the development are: highlighting the main functions of organizational communication, in view of the normal functioning of the organization, as well as in connection with the effective development and implementation of management decisions and control over their implementation; substantiation of the role of communications as the main tool for managing organizational conflicts.

The defined main goal and the logically following tasks require the use of qualitative and quantitative and mixed research methods. Of the qualitative methods, a desk study was used, of the quantitative methods - secondary data analysis, of the mixed methods (methods with qualitative and quantitative varieties) - content analysis.

After the analyzes, the following basic results are summarized: both interpersonal and intra-organizational communications are components of the organizational culture. Effective internal communication, ie. the right communication channels, knowing who communicates what, to whom, when and how, openness and naming problems by their real names, sharing ideas and suggestions are vital to the good governance of any modern organization and a powerful tool for resolving destructive conflicts.

A general conclusion that stands out on the basis of the analyzes is: the main goals of the communication process and internal and external communications are directly related and dependent on the good governance of organizations (both public sector organizations and those of the business sector). Conflicts are most often the result of poor internal communications (between colleagues, departments, units, etc.) and external communications (with partners, suppliers, customers, media, competition, etc.). Effective internal communication, ie. the right communication channels, knowing who communicates what, to whom, when and how, openness and naming problems by their real names, sharing ideas and suggestions are vital to the good governance of any modern organization and a powerful tool for resolving destructive conflicts and crises of various kinds.

Keywords: organization, communication process, communication, management, conflicts

ОРГАНИЗАЦИОННИТЕ КОМУНИКАЦИИ В КОНТЕКСТА НА ДОБРОТО УПРАВЛЕНИЕ

Олга Чорбаджийска

Югозападен университет „Неофит Рилски“ – Благоевград, България, olga_chorbadjiiska@abv.bg

Резюме: Комуникационният процес в управлението е наречен още свързващ процес, тъй като нито една от управленските функции не може да се осъществява без неговото перманентно използване. От друга страна комуникацията е ключът и базовата функция за предотвратяването и разрешаването на конфликти.

Целта на разработката е да се подчертаят значимостта и влиянието на комуникациите и комуникационния процес и тяхната взаимовръзката с доброто управление в съвременните организации.

Основни задачи на разработката са: открояване главните функции на организационната комуникация, с оглед нормалното функциониране на организацията, както и във връзка с ефективното изработване и прилагане на управленските решения и контрола върху тяхното изпълнение; обосноваване ролята на комуникациите като главно средство за управление на организационни конфликти.

Дефинираната основна цел и логически следващите от нея задачи, изискват използването на качествени и количествени и смесени изследователски методи. От качествените методи е използвано кабинетно проучване, от количествените методи – вторичен анализ на данни, от смесените методи (методи с качествени и количествени разновидности) – контент анализ.

След направените анализи се обобщават следните базови резултати: както междуличностните, така и вътрешноорганизационните комуникации са компоненти на организационната култура. Ефективната

вътрешна комуникация, т.е. правилните комуникационни канали, познанието кой комуникира какво, на кого, кога и как, откритостта и назоваването на проблемите с истинските им имена, споделянето на идеи и предложения са от жизнена важност за доброто управление на всяка съвременна организация и мощно средство за разрешаването на деструктивни конфликти и кризи от разнообразен характер.

Генерален извод, който се откроява въз основа на направените анализи е: основните цели на комуникационния процес и на вътрешните и външните комуникации са в пряка връзка и зависимост с доброто управление на организациите (както на организациите от публичния сектор, така и на тези от стопанския сектор). Конфликтите най-често са резултат от лошите вътрешноорганизационни комуникации (между колеги, отдели, звена и други) и външни комуникации (с партньори, доставчици, клиенти, меди, конкуренция и т.н.). Ефективното управление на комуникационните потоци е критично за оптималното управление на конфликтите и за успеха на организацията като цяло.

Ключови думи: организация, комуникационен процес, комуникация, управление, конфликти

1. ВЪВЕДЕНИЕ

Доброто управление на съвременните организации от публичната сфера (и на организации в по-широк смисъл) се намира в непосредствена връзка със значимостта и неизбежността от използването на комуникациите и комуникационния процес. Ролята на комуникационния процес в управлението е на свързващ процес, тъй като нито една от базовите управленски функции не може да се осъществява без неговото перманентно използване.

От друга страна комуникацията е ключът и базовата функция за предотвратяването и разрешаването на конфликти. Както междуличностните, така и вътрешноорганизационните комуникации в организациите са компоненти на организационната култура (Василев & Бельовска, 2018). Ефективната вътрешна комуникация, т.е. правилните комуникационни канали, познанието кой комуникира какво, на кого, кога и как, откритостта и назоваването на проблемите с истинските им имена, споделянето на идеи и предложения са от жизнена важност за доброто управление на всяка съвременна организация (Чорбаджийска, 2019).

В комуникационните изследвания „организационна комуникация“ е изучаването на комуникацията в рамките на организациите. Потокът от комуникация може да бъде формален или неформален.

Организационната комуникация се определя като каналите и формите на комуникация, които се срещат в различните видове организации, като корпорации, нестопански организации и правителствени органи. Тя включва както комуникации в рамките на организация, така и комуникации, насочени към обществеността.

Организационната комуникация е широко поле, което обхваща всички форми на комуникация, които позволяват на организации като компании, правителствени агенции и организации с нестопанска цел да функционират, да растат, да се свързват със заинтересованите страни и да допринасят за обществото. Организационната комуникация включва и вътрешни комуникации, като модули за обучение на служители, съобщения свързани с мисията на организацията, междуличностни комуникации между ръководството и служителите и професионална комуникация в нейното разнообразие от форми и канали. Тя включва и външни комуникации като съобщения за връзки с обществеността, съобщения за печата, маркетингови материали и брандиране.

Според Г. Кресналийска доброто управление е многостранна концепция, която се базира на принципи, правила и практики, развити в различни части на света, като Европа е призната за най-тясно свързана с понятието (Кресналийска & Василев, 2018).

Според Световната банка (Световна банка, 2010, том 2): „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. Недоброто 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 общественния живот гражданско общество и широко разпространена корупция” (Василев, Стефанова & Ангелова, 2017, с. 29).

Целта на разработката е да се подчертаят значимостта и влиянието на комуникациите и комуникационния процес и тяхната взаимовръзката с доброто управление в съвременните организации.

Логически от дефинирането на целта следва и формулирането на основните задачи, които са: открояване главните функции на организационната комуникация, с оглед нормалното функциониране на организацията; открояване главните функции на организационната комуникация във връзка с ефективното изработване и прилагане на управленските решения и контрола върху тяхното изпълнение; обосноваване ролята на комуникациите като базово средство за управление на организационни конфликти.

2. МАТЕРИАЛИ И МЕТОДИ

2.1. ОСНОВНИ МЕТОДИ

Дефинираната основна цел и логически следващите от нея задачи, изискват използването на качествени и количествени и смесени изследователски методи. От качествените методи е използвано кабинетно проучване, от количествените методи – вторичен анализ на данни, от смесените методи (методи с качествени и количествени разновидности) – контент анализ.

По отношение на кабинетното проучване и при вторичния анализ на данни са проучени различни източници на информация по поставената проблематика и като такива са налични на различни носители (печатни и електронни). Чрез контент анализа са очертани основни тези, послания и аргументи в подкрепа на разглежданите предизвикателства.

2.2. ЗНАЧИМОСТ НА ОРГАНИЗАЦИОННИТЕ КОМУНИКАЦИИ ЗА ДОБРОТО УПРАВЛЕНИЕ НА СЪВРЕМЕННИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Организационните комуникации се предопределят от целите на мениджмънта. Основните задачи на тези комуникации са свързани с предаването и приемането на професионална информация с оглед нормалното функциониране на организацията, както и във връзка с ефективното изработване и прилагане на управленските решения, в т.ч. и контрола върху тяхното изпълнение.

Главните функции на организационните комуникации имат основно значение за изграждането на доброто управление. Тези функции са: *информативна, регулативна, убеждаваща и интегрираща.*

Според информативната функция на организационната комуникация, организациите трябва да бъдат разглеждани като информационни системи, в които отделните им членове са нетърпеливи да получат повече, по-добра и навременна информация, за да могат професионално, качествено и в срок да изпълняват своите задачи и да преследват своите цели. Добре е да се знае, че голяма част от персонала – служители и работници, търсят информация, която няма почти нищо общо с изпълнението на преките им задължения. Работниците са загрижени за общото благосъстояние на тяхната организация, за еталоните на работа на другите работници, за осигурителните възнаграждения, като например планове за пенсиониране и др. Хората в организацията търсят информация, която няма пряка връзка нито с тяхната работа, нито с организационния успех, а засяга повече неформалното общуване, субкултурата и личния живот на колегите. Регулативната функция на организационната комуникация е свързана с осъществяването на контрол при предаването на информация. Мениджърът изпраща заповеди надолу към работниците. Заповедите поставят комуникатора в позицията на властващ с очакването за приемане. Съгласието на работниците с дадената заповед зависи от: признаването на легитимността на източника, който я изпраща; силата на източника да приложи санкции; възприетата компетентност на източника по дискутираната тема; доверието в източника като лидер и човек; възприетата правдоподобност на полученото съобщение; приемането на задачите и целите, които комуникацията се опитва да доведе докрай.

Регулативните съобщения най-често са насочени към работниците, съсредоточавайки се върху задачите, които трябва да бъдат изпълнени при конкретната работа. Работниците трябва да знаят какво се очаква от тях и какви наказания са предвидени за тяхното поведение.

Убеждаваща функция на организационната комуникация – при управлението на организацията мениджърите бързо откриват, че силата и властта не винаги предизвикват желаните резултати. Мениджърите често управляват чрез убеждаване, което се прилага на всяко ниво в организацията. Много ръководители предпочитат да убеждават подчинените си вместо да заповядват. Преуспяващите мениджъри стигат до доброволно съгласие от страна на работниците, което довежда до по-голям ангажимент отколкото молбите и заповедите на ръководството.

Интегриращата функция на организационната комуникация създава организационно единство и сцепление – определящи целите и задачите, предназначени за влизането и гладкото приобщаване на подходящите участници; координирането на дейностите и графика на разнообразните личности и отдели; отстраняването на излишъка и изхабените усилия. Интегриращите процеси служат, за да очертаят границите на организацията, да включат онези личности и дейности, които допринасят за нейните цели и да изключат онези, които не го правят. Изграждането на организационната структура – отделите за предаване на информация и властта, оптималното разпределяне на потенциала и разделянето на отговорностите, са в основата на интегриращата функция. Ролята на екипа, поне в нейните аспекти на назначаване и обучение, изпълнява интегриращата цел. Принципният гласък на интегриращата комуникация е в посоката на идентификация и обединение. Интеграционните потребности обясняват защо, например, организациите се опитват да се снабдят със средства, чрез които работниците да се идентифицират като работещи именно в тях. Интеграцията е следствие от вида информация, която всеки получава за работата. Най-добре интегрираните работници са тези, които са наясно с организационните цели и задачи, включително и с това

– как тяхната работа се вмести в цялостната картина и напредъка, който постигат в работата си (Петев, 2004).

На национално и европейско ниво значимостта на комуникациите (и в частност организационните такива, що се отнася до техните външни проявления) намира израз в Националната комуникационна стратегия (2014 – 2020г.), където водещ приоритет е Стратегически приоритет 4 (хоризонтален): „Добро управление и достъп до качествени обществени услуги“. Комуникационната стратегия се изпълнява при спазването на следните основни принципи:

- Равнопоставеност – изпълнението на мерките за информация и комуникация трябва да осигури равен достъп до информация както на всички заинтересовани страни, така и на широката общественост като цяло;
- Навременност – всички мерки за информация и комуникация да бъдат планирани и изпълнени с оглед своевременното задоволяване на идентифицираните нужди на целевите групи;
- Адаптивност – всички мерки за информация и комуникация да бъдат съобразени със специфичните особености както на целевите групи, така и на конкретната ситуация, в която се изпълняват;
- Партньорство – всички мерки да се изпълняват в открит диалог и взаимодействие с всички заинтересовани страни, с неправителствените организации, сдружения и медии;
- Прозрачност – предоставяне на информация за изпълнението на мерките по информираност и публичност, съгласно националното законодателство (Национална комуникационна стратегия, 2014-2020).

В проект на Индикативна годишна работна програма „Добро управление“ (по Оперативна програма „Добро управление“) за 2021г. за всяка от четирите приоритетните оси, като непреки, са обособени разходи за организация и управление и разходи за информация и комуникация. Като част от примерните, допустими дейности в програмата са заложи и ангажиментите, свързани с разработване и внедряване на електронни регистри, с цел ефективното и своевременно управление на информационните потоци (Проект на Индикативна годишна работна програма „Добро управление“, 2021).

2.3. КОМУНИКАЦИИТЕ – ГЛАВНО СРЕДСТВО ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА КОНФЛИКТИ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Комуникацията се състои от приемане и предаване на информация, от разбирателство между отделните служители и звена в една организация, както и от различни начини, средства и процедури използвани в конкретен комуникативен обмен. Организациите в по-голяма степен са зависими от хоризонталните комуникационни канали. Ставайки все по-сложна, информацията трябва да протича бързо между отделните специалисти, а не да се движи надолу и нагоре по йерархията, тъй като това е свързано с неизбежни забавяния и изкривяване на съобщенията. Следователно ефективната комуникация е критична за оптималното управление на конфликтите и за успеха на организацията като цяло (Чорбаджийска, 2019, с.100-103).

В областта на управлението съществуват множество тълкувания за конфликта. Конфликтът се определя като отсъствие на съгласие между две или повече страни, които могат да бъдат конкретни лица или групи. Всяка страна прави всичко, за да може да бъде приета нейната гледна точка или цел и пречи на другата страна да прави същото (Светлов & Семенов, 2011, с. 22-30).

Конфликтът може да бъде функционален и да води до повишаване на ефективността от управлението в организацията. Той обаче може да бъде и дисфункционален, като води към понижаване на личната удовлетвореност, груповото сътрудничество и ефективността на работата. За управлението на конфликта е необходимо субективният фактор да е наясно с причините за възникване на конфликтни ситуации (Стойков, Василев, Кресналийска & Чорбаджийска, 2016, с. 23).

Конфликтите най-често са резултат от лошите вътрешноорганизационни комуникации (между колеги, отдели, звена и други) и външни комуникации (с партньори, доставчици, клиенти, медии, конкуренция и т.н.). Немалък фактор за пораждането и поддържането на конфликтите са реактивните нагласи, които карат хората да реагират на обстоятелствата, да стават тяхна „жертва“, вместо да прозрат какво стои в същината на даден конфликт и какво могат да направят, за да го разрешат или предотвратят.

Основните цели на вътрешната комуникация, които са свързани пряко с използването на възможностите за преодоляване на деструктивни конфликти са:

- осигуряване на ефективен обмен на информация между обектите и субектите на управление;
- безпрепятствено навлизане на информация от външната околна среда с цел вземане на информирани решения в организацията;
- усъвършенстване на междуличностните отношения за осигуряване на ефективен диалог;

- създаване на информационни канали за хоризонтален обмен на информация;
- регулиране и рационализиране на информационните потоци за осъществяване на организационните функции и цели;
- предаване на знание и опит;
- опознаване на организацията и внедряване на организационна култура;
- мотивационна комуникация, т.е. всяка комуникация, която има за цел да стимулира ангажираността на служителите да бъдат въввлечени в реализирането на целите, които организацията преследва;
- кризисна комуникация – консенсусът постигнат чрез комуникация е предисловие на всеки сериозен обществен резултат, следователно комуникирането в кризисен контекст намалява неопределеността на ситуацията и създава условия за сигурност (Георгиева, 2016).

Всички тези цели са свързани с вътрешното комуникиране и с нормалното функциониране на организацията. 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.

Основните цели на външната комуникация, които са в пряка взаимовръзка с превенцията и преодоляването на конфликти, за съвременните организации са:

- 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;
- 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;
- 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;
- постигането на обществено признание и сътрудничество при осъществяване на образователни промени (Василев, Стефанова & Ангелова, 2017, с.110).

Така представени целите, предполагат дългосрочно реализиране, очертаване на по-амбициозни задачи в средносрочен план и мобилизиране на специфични комуникативни средства за постигането на трайни промени в доминиращите обществени нагласи.

3. РЕЗУЛТАТИ И ДИСКУСИИ

Подобряването на комуникациите в различните видове организации се определи като базова съставна част от доброто управление на оперативното, средно и институционално ниво. Различните комуникационни бариери, въпреки многообразието от канали и средства, в съвременния свят на комуникационен и информационен бум, предполагат използването на разнообразни, иновативни и ефикасни форми и методи за постигане на оптимални работни взаимоотношения.

Дискусионни останаха въпросите свързани с класифицирането, адаптирането и апробирането на основните форми и методи за подобряване на организационните комуникации и тяхната взаимовръзка с превенцията на кризи и дисфункционални конфликти. Като сред най-често използваните методи се открояват:

- Регулиране и правилно насочване на информационните потоци, което включва оптимизиране на информацията, достигаща до служители, ръководители, отдели, звена, организации;
- Използване на 360 градусова обратна връзка – в съвременните работни взаимоотношения и по-конкретно в сферата на публичното управление, предизвикателствата възникват между релациите ръководител-подчинен и администрация-граждани-бизнес;
- Използване на емпатия – за развитието на тази способност от основно значение е ориентацията към респондента на комуникационното послание;
- Сондиране на информацията, което може да се развива успешно посредством различни тренингови програми;
- Ефективно изслушване;
- Активно издирване на информация;

- Създаване на система за получаване на „лошите вести“;
- Трансформиране на организационните комуникации в мотивационни комуникации – има се предвид всяка форма на комуникация, която цели да стимулира ангажираността на служителите при въвличането им в реализацията на глобалните организационни цели (Василев & Георгиев, с. 110-112).

Доброто управление посредством повишаване ефективното използване на организационните комуникации, може да се дискутира и от друг ракурс, а именно превенцията на кризисни ситуации в различните организации. Кризите възникват като резултат от предишното развитие и като фактор за разрешаване на образувалите се противоречия в качествено изменение на организацията като система. Процесът може да бъде представен чрез алгоритъм, както следва: Норма – Проблем – Конфликт – Криза. Благоприятният изход от кризата зависи от радикални подобрения в организацията като системата, с разко усъвършенстване и с осъществяване на редица иновации и технологични промени, които способстват за динамиката, просперитета и модернизацията (Василев, Стефанова & Черкезов, 2019, с. 63).

4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Оптималното управление на комуникационните потоци, протичащи в и между съвременните организации, е критично за ефикасното управление на конфликтите, за постигането на глобалните организационни цели, за превенция на кризисни ситуации и за успеха на организацията като цяло. Организационните комуникации имат ключовата роля на балансатор във вътрешноорганизационните и междуорганизационните взаимодействия, защото са главно средство за успешен мениджмънт в постоянно и сигурно променящия се свят. Успешната превенция и преодоляване на деструктивни конфликти и кризи на ниво организации (в широк смисъл), зависи на първо място от личността на ръководителя, а на второ от доброто управление на информацията, която в ерата на познанието може да бъде огромна сила с положителен или с отрицателен знак.

БИБЛИОГРАФИЯ

- Василев, В., & Бельовска, Цв. (2018). *Организационно поведение. Теоретични основи*. София: Пропелер.
- Василев, В., & Георгиев, К. (2019). *Екипи и екипна ефективност. Теоретичен навигатор и практически наръчник*. София: Пропелер.
- Василев, В., Стефанова, Д., & Ангелова, Сл. (2017). *Ефективни комуникации в публичния мениджмънт*. София: Пропелер.
- Василев, В., Стефанова, Д., & Черкезов, В. (2019). *Мениджмънт на кризи. Теоретични и практически основи*. София: Пропелер.
- Георгиева, И. (2016). *Управление на конфликти в перспективата на организационната комуникация*. София: Софт-Трейд.
- Кресналийска, Г., & Василев, В. (2018). Доброто управление в Република България. *Списание Право, Политика, Администрация*, 5(3), 8-16. Взето от <http://www.lpajournal.com/%D1%82%D0%BE%D0%BC-5-%D0%B1%D1%80%D0%BE%D0%B9-3-2018%D0%B3/>.
- Национална комуникационна стратегия за програмен период 2014-2020г. Взето от <http://strategy.bg/PublicConsultations/View.aspx?lang=bg-BG&Id=1435>.
- Петев, Т. (2004). *Теории за масовата комуникация*. София: Университетско издателство „Св. Климент Охридски“.
- Проект на Индикативна годишна работна програма „Добро управление“ (ОПДУ) за 2021г. Взето от <https://www.eufunds.bg/bg/opgg/node/5778>.
- Светлов, В., & Семенов, В. (2011). *Конфликтология. Учебное пособие*. Москва: Питер.
- Световна банка. (2010). По-добро регулиране за по-висок растеж: Регулирането на бизнеса в България - постижения и препоръки“, том 1. Взето от <http://www.strategy.bg/Publications/View.aspx?lang=bg-BG&Id=97>.
- Световната банка. (2010). Административни и регулаторни бариери пред бизнеса, том 2. <http://www.strategy.bg/Publications/View.aspx?lang=bg-BG&Id=97>.
- Стойков, С., Василев, В., Кресналийска, Г., & О. Чорбаджийска. (2016). *Стратегически анализ, мениджмънт и управление*. София: Пропелер.
- Чорбаджийска, О. (2019). Комуникацията – базова функция в мениджмънта на конфликтите. *Engineering. Technologies. Information Technologies. Management. Safety and Ecology*, Vol. 1(7).