



*Ивалинка Пенчева*

РОЛЯТА НА ВРЪЗКИТЕ С ОБЩЕСТВЕННОСТТА ПРИ ИЗРАБОТВАНЕТО  
НА УПРАВЛЕНСКИ РЕШЕНИЯ

*Ivalinka Pencheva*

THE ROLE OF PUBLIC RELATIONS IN ELABORATING  
MANAGEMENT DECISIONS

**Анотация:** Проблемите, с които се сблъсква една организация, са постоянни и от различно естество. Причините за тяхното възникване могат да произтичат от външната и вътрешноорганизационната среда, а решаването им зависи от адекватното поведение на мениджмънта. Много често управленските решения се базират на интуицията и субективната преценка на мениджърите за правилно и неправилно, вземат се прибързано и не водят до постигането на конкретни резултати. Това е често допускана управленска грешка, за чието преодоляване важно значение могат да имат връзките с обществеността. Настоящата разработка съдейства за усъвършенстване на процеса „Изработване на управленско решение“ посредством осъществяване на управленската функция „Връзки с обществеността“. Така проблемите от заплахата се превръщат във възможност за усъвършенстване и постигане на организационно развитие.

**Ключови думи:** управленско решение, връзки с обществеността, усъвършенстване

**Abstract:** The problems faced by an organisation are constant and their nature differs. The reasons for their occurrence may result from the external and internal organisational environment and their solution depends on the adequate behaviour of the management. The management decisions are very often based on managers' intuition and subjective assessment of what is right and wrong. They are hastily taken and do not lead to concrete results. This is a common managerial error and public relations have a pertinent role in overcoming it. The present paper contributes to the improvement of the process of “elaborating a management decision” by performing the “Public Relations” managerial function. Thus, the problems from being a threat become an opportunity for improvement and achievement of organisational development.

**Key words:** management decision, public relations, improvement

Съвременните организации осъществяват своята дейност в изключително динамична среда. Проблемите, с които те се сблъскват, са постоянни и могат да бъдат структурни, технологични икономически, социални, технически, поведенчески и пр. Решаването им зависи от поведението на мениджмънта на организацията, който на практика осъществява процеса на управление именно посредством изработване и вземане на управленски решения. Много често процесът „Изработване на управленско решение“ се базира на интуицията и субективната преценка на мениджърите за правилно и неправилно. Това е изключително неправилен подход, тъй като не е съобразен с една от основните характерни особености на управлението, а именно, че то е информационен процес. Преодоляването на тази често допускана управленска грешка при изработването на управленски решения може да стане посредством осъществяването на управленската функция „Връзки с обществеността“.

Целта на доклада е да се изведе значението на управленската функция „Връзки с обществеността“ при изработването на управленски решения.

Във връзка с постигането на целта е необходимо да се акцентира върху следните задачи:

- определяне на етапите на процеса „Изработване на управленско решение“;

- извеждане на дейностите, съдържащи се в управленската функция „Връзки с обществеността“, посредством които може да се подпомогне изработването на управленски решения;
- разработване на PR програма, свързана с изработването и оповестяването на управленски решения.

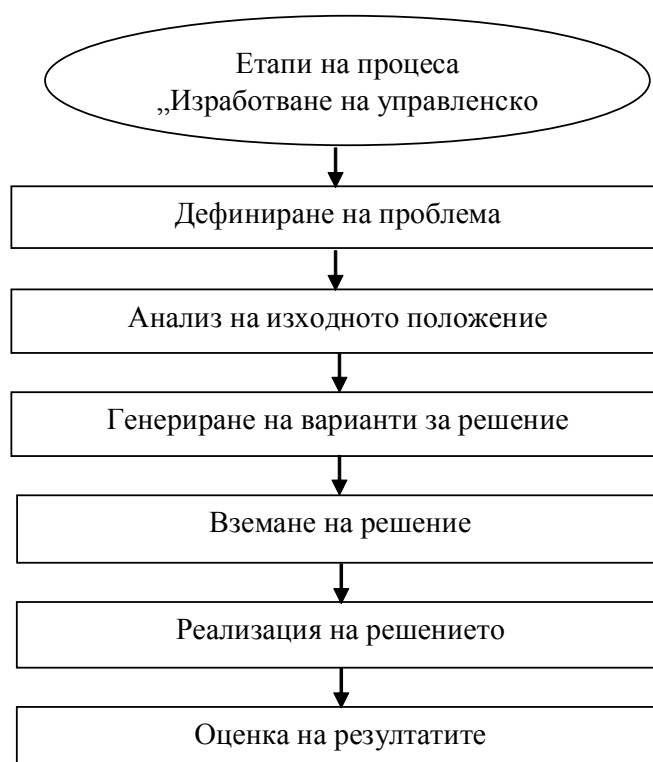
Предметът на разработката е насочен към изучаване на ролята на връзките с обществеността при изработването на управленски решения.

Обект на изследването е процесът „Изработване на управленско решение“.

Независимо от факта, че всеки един проблем се решава по специфичен начин, съществуват някои закономерности в процеса на изработване на управленски решения. Те са свързани със спазването на определена процедура, която изисква последователното преминаване през различни етапи. Най-често допусканите грешки в резултат на неспазването на тази процедура се отнасят до това, че не се посочва истинският проблем, не се извършва необходимия анализ, пренебрегва се многовариантността, не се осъществява контрол на изпълнението на решението и т. н. Това води до вземането на необосновани, нецелесъобразни, неправилни и нереално осъществими управленски решения.

В литературните източници съществува разнообразие от схеми за етапите, през които преминава процесът на изработване на управленски решения. Техният брой и съдържание обикновено се определят по преценка на изследователите.

Водени от убеждението, че връзките с обществеността могат да имат изключително голямо значение за изработването на правилни управленски решения, смятаме за целесъобразно спазването на следната етапност (вж. фиг. 1): (Pencheva 2016: 364).



**Фиг. 1.** Етапи на процеса „Изработване на управленско решение“

Въз основа на посочените етапи, можем да направим извода, че, от една страна, изработването на управленски решения е сложен процес, а от друга, че неговата ефективност оказва влияние върху постигането на разбиране и изграждане на доверие във вътрешните и външните за организацията групи. Водени от разбирането, че „чрез PR публиката заявява своите желания и изисквания към организацията, с които тя е длъжна да се съобразява“ (Raikov 2003: x), считаме, че на практика това може да стане чрез вземането на необходимите управленски решения. Така стигаме до извода, че съществува релация между процеса „Изработване на управленско решение“ и управленската функция

„Връзки с обществеността“. Ето защо сме убедени и защитаваме тезата, че PR<sup>1</sup> специалистите могат да извършват различни дейности в рамките на отделните етапи.

#### 1. Дефиниране (идентифициране) на проблема.

Процесът на изработване на управленските решения започва от момента на установяване на някакъв проблем. Такъв възниква винаги когато има различие между фактическото състояние и предварително зададеното, което води до невъзможност за постигане на належащите цели. Този етап е необходим, за да се разбере за наличието на проблем и той да се формулира. Главното тук е неговото своевременно откриване и правилно дефиниране.

Определянето на проблема (проблемите) представлява фундаментът, върху който се основава осъществяването на управленската функция „Връзки с обществеността“. Това е и причината, поради която голяма част от времето си PR специалистите отделят за идентифициране на проблеми. По този начин става възможно мениджмънтът да се предпази от най-често допусканите грешки – да не вижда, подценява или неправилно определя проблемите. Така, вместо усилията да се насочат към тяхното своевременно решаване, се стига до забавяне и оттегляне от проблема, което води до неговото задълбочаване. Не са редки и случаите, при които реално съществуващи проблеми се подменят с т. н. псевдопроблеми. Друга често допускана грешка на този етап е, че вместо проблеми се извеждат следствията от тях. Например, намаляването на обема на продажбите е следствие от наличието на проблеми като загуба на пазари, намаляване на клиентите, появата на нов конкурент и пр. Задръжането на заплатите на едно и също ниво или пък тяхното намаляване е резултат от проблема „ниска производителност на труда“ и т.н.

Допускането на посочените слабости и грешки от страна на мениджмънта на този етап може да се избегне и преодолеят посредством намесата на PR специалистите чрез извършването на следните дейности:

- съдействие за изграждане на разбиране относно постоянно съществуващата потенциална възможност за възникване на проблеми;
- подсилване на чувствителността не само на мениджърите, но и на останалите категории персонал за това, че проблеми могат да възникнат навсякъде и никое структурно звено, група или отделни личности не са „имунизирани“ срещу проблеми;
- установяване на закономерности, тенденции и предвиждане следствията от тях, като по този начин се откриват своевременно възможностите за настъпване на отклонения от предварително поставените цели и зададени параметри;
- идентифициране на политики, процедури и действия, които са в противоречие с интересите на различни обществени групи, което би довело до възникването на проблеми;
- установяване на липсата на консенсус по спорни въпроси, в резултат на което може да се породят проблеми;
- изследване и анализиране на отношението, мнението, нагласите и очакванията на вътрешните и външните групи;
- наблюдаване и оценяване на реакцията на различните обществени групи, които са важни за организацията при предаването на информация за нейните цели, постижения, резултати, състояние, перспективи и пр.

Извършването на посочените дейности, които са присъщи за функцията „Връзки с обществеността“, би съдействало за идентифицирането и дефинирането на проблеми.

#### 2. Анализ на изходното положение

Анализът на този етап трябва да бъде насочен към:

- а) анализ на заобикалящата среда;
- б) анализ на проблема;
- в) анализ на управляващата подсистема;
- г) анализ на управляваната подсистема.

Задълбоченият и правилен анализ на посочените елементи е предпоставка за разработването на различни варианти на решение и избора на оптимален такъв. Много често този етап се подценява или за неговото осъществяване липсват необходимите компетенции от страна на управленските

---

<sup>1</sup> Авторът използва абревиатурата PR специалисти, визирайки тези, които изпълняват различни дейности в рамките на управленската функция „Връзки с обществеността“.

органи, участниците в сформиранияте групи и комисии. С присъщите си аналитични способности PR специалистите могат да бъдат изключително полезни при извършването на аналитичните дейности.

Анализът на заобикалящата среда трябва да бъде насочен към:

- позицията на организацията в рамките на сферата на дейност;
- основните конкуренти;
- ключовите клиенти;
- ресурсната обезпеченост;
- целите и задачите;
- стратегията;
- технологията и др.

При анализа на проблема следва да се отговори на въпроси като:

- каква е степента на сериозност?
- кога, как и къде и защо се е появил?
- кои са източниците?
- от какво значение е проблемът за дейността на организацията към момента и в бъдеще?
- как ще се отрази проблемът върху обществените групи – външни и вътрешни?
- развитието на проблема създава ли опасност за обществените групи?
- кои са факторите, които оказват влияние върху задълбочаването на проблема?

Акценти при анализа на управляващата подсистема могат да бъдат:

- начинът на осъществяване на управленските функции;
- използваните управленски подходи, принципи и методи;
- съществуващата организационно управленска структура;
- управленската технология;
- стилът на ръководство;
- упражняването на властта и др.

Последният елемент, включен в анализа на изходното положение, е управляваната подсистема.

Извършеният анализ трябва да даде отговор на въпроси като:

- От кого зависи решаването на проблема?
- Създава ли напрежение проблемът у тези, които ще участват в неговото решаване?
- Могат ли да участват подчинените в даването на предложения от гледна точка на притежаваните от тях компетенции?
- Налице ли е мотивация за решаването на проблема и др.?

Въз основа на посочените аспекти, свързани с втория етап на изработването на управленско решение, може да се направи изводът, че ролята на връзките с обществеността по отношение на анализа на изходното положение е важна и значима от гледна точка на спазване на изискването за обективност на управленското решение.

### 3. Генериране на варианти за решение.

След като проблемът е дефиниран и анализиран, се преминава към разработването на алтернативи за неговото решаване. На този етап е целесъобразно да се извърши следното:

- а) да се разработят колкото е възможно повече варианти за решение в зависимост от разполагаемото време;
- б) да се оценят разработените алтернативи;
- в) да се посочат допустимите варианти за решение.

Ролята на връзките с обществеността на този етап се проявява косвено и пряко. Косвеното участие се проявява посредством правилното дефиниране на проблема и извършения анализ, като така се създават условия за разработването на възможно по-голям брой варианти. В същото време PR специалистите могат да активират хората да се включат в предлагането на варианти за решение.

Прякото участие в този етап става посредством:

- предлагане на варианти за решение;
- участие в оценяването на разработените варианти в съответствие с предварително определените критерии и показатели.

На този етап е възможно, ако са настъпили изменения в изходното положение, да се извърши регулиране на вече посочените показатели, свързани с избора на варианти. Регулативни действия могат да се инициират от PR специалистите въз основа на промененото изходно положение.

#### 4. Избор на оптимален вариант (вземане на решение).

Наличието на правилно определени критерии гарантира избора на най-добър (оптимален) вариант, който ще осигури постигането на целите. На този етап трябва да се има предвид влиянието на различни икономически, социални, политически и психологически и други фактори. Получаването на информация и оценяването на влиянието им са част от основните дейности на връзките с обществеността. По този начин ще се гарантира устойчивостта на взетите решения и ще се осигури възможност за тяхната реализация.

#### 5. Реализация на решението.

Този етап понякога може да продължи дълго. Например при осъществяване на технологични или структурни промени. В този случай решението трябва да се сведе до знанието на изпълнителите. Участващите в неговото изпълнение следва да бъдат запознати с целта на решението, с причините, които го налагат, и неговото значение за решаване на конкретния проблем. На този етап PR специалистите могат да участват посредством избор и осигуряване на правилните комуникационни канали и средства, което ще доведе до повишаване на мотивацията на изпълнителите.

#### 6. Оценка на резултатите (обратна връзка).

Тук се осъществява контрол на изпълнението. Целта е да се сравнят резултатите на изхода с първоначалното състояние. Когато реалните резултати се сравняват с планираните и се установят отклонения, възниква отново проблем, който изисква своето решаване и процедурата се стартира отново.

Ролята на PR специалистите на този етап се проявява посредством:

- поддържане на двупосочна комуникация между изпълнителите и управленският орган, взел решението;
- изследване и анализиране на отношението, мнението, нагласите и очакванията на работещите в организацията след като решението е било изпълнено;
- проучване на измененията, които са настъпили в поведението на външните обществени групи, с които организацията поддържа взаимоотношения.

Разглеждайки етапите, през които преминава изработването на управленско решение, се опитаме да докажем необходимостта от включването в този процес на специалистите по връзки с обществеността. Независимо от убедеността си за ползата от едно такова взаимодействие с мениджмънта си даваме сметка за обективните трудности и допускани грешки. Много често мениджърите не смятат за необходимо участието на такива специалисти в извършването на посочените дейности през различните етапи на процеса. Не са редки и случаите, когато PR специалистите си превишават правомощията и се опитват да действат от позициите на управленски орган, без за това да са им делегирани съответните права, задължения и отговорности. За да се преодолеят посочените слабости, са необходими усилия и от двете страни. Впрочем, това може да бъде формулирано като проблем, който трябва да бъде решен.

Извършването на PR дейности на различните етапи, през които преминава процесът на изработване на управленски решения, ще съдейства на мениджмънта за преодоляване на предизвикателството информирано вземане на управленски решения.

Освен чрез извършване на различни дейности на етапите, през които преминава изработването на управленски решения, участието на структурните звена „Връзки с обществеността” в този процес може да става и посредством реализирането на PR програма, която според нас може да има наименованието „Осветляване и решаване на проблеми” (Pencheva 2014: 232). Така ще се покаже чувствителността на организацията към възникването на проблеми, нейното желание и ангажираност с тяхното решение.

PR програмата, свързана с предоставянето на информация за съществуващ проблем и неговото решаване, ще съдейства за повишаването на прозрачността на управлението. Така ще се предотврати възможността за появата на слухове или необосновано преувеличаване на проблема от групи и лица, които имат интерес за това. Една такава програма би могла да се осъществи в следната последователност:

1. Вземане на решение с идентифицирания проблем да бъдат запознати вътрешните за организацията групи и тези от външната среда, с които тя поддържа взаимоотношения.
2. Избор на комуникационни канали и средства, посредством които ще стане осветляването на проблема.

### 3. Определяне на дейности, които ще бъдат включени в програмата.

При вземането на решение проблемът да бъде „осветлен” в общественото пространство е необходимо да се имат предвид следните основни моменти:

- познаваемостта на организацията;
- имиджът, с който се ползва организацията;
- социалните практики, с които организацията се свързва;
- какво е мястото на организацията в сферата на дейност спрямо конкурентите;
- в каква степен организацията се възприема като социално отговорна;
- какви са обществените нагласи и мнение по отношение на устойчивостта и иновативността на организацията и др.

Изборът на комуникационни канали и средства, посредством които ще бъде представен проблемът и процесът на неговото решаване, трябва да става в съответствие със спецификата на съответната обществена група. При информирането на вътрешните групи могат да се използват следните възможности:

- организираните по друг повод събития – събрания, срещи, заседания и др.;
- специално организирани вътрешни събития за изявления на мениджмънта;
- интранет;
- вътрешнофирмени издания и др.

Външните групи и отделни техни представители, с които организацията има взаимоотношения, могат да получават своевременна и постоянна информация за съществуващи проблеми и тяхното решаване посредством:

- срещи и разговори на мениджмънта на организацията с клиенти, партньори и други личности, имащи влияние върху общественото мнение;
- представяне на проблема чрез писмени доклади, чиито адресати са институции на държавно, регионално и местно равнище;
- събития, на които са поканени представители на различни външни обществени групи;
- изявления, репортажи и интервюта, статии, разпространени чрез средствата за масова комуникация;
- пресконференции, брифинги;
- интернет и др.

При реализирането на програма „Осветляване и решаване на проблеми” могат да бъдат включени следните дейности:

- определяне на момента за оповестяване на проблема;
- избор на лице или сформиране на екип, които да отговорят за програмата, като същите се ползват с доверието на съответните групи;
- определяне на подходящите канали и средства за комуникация, които да са съобразени със спецификата на проблема;
- изработване на материалите, чрез които ще се представят проблемът и процесът на неговото решаване, като се имат предвид особеностите на съответната обществена група.
- придвиждане на възможни въпроси с цел демонстриране на убедителност относно способността за решаване на проблема.

При реализирането на подобна програма е важно информацията да бъде предоставяна своевременно и перманентно до окончателното решаване на проблема. Тя съдейства да се постигне разбиране за това, че организацията не се страхува от възникването на проблеми, защото притежава потенциални възможности да ги решава. Осъществяването на дейностите, съдържащи се в подобна програма може да доведе до намаляване на трудностите при реализирането на процедурата по изработване на управленски решения и да повиши нейната ефективност.

Изработването на управленски решения е най-същественият момент в процеса на управление. В същото време това е дейност, за чието осъществяване се изисква притежаването на различни знания и умения. Чрез осъществяването на управленската функция „Връзки с обществеността“ може не само да се подпомогне изработването на управленски решения, но и да се постигне усъвършенстване на един от най-значимите за управлението процеси. Структурните формирования и специалистите по връзки с обществеността могат да имат значителен принос за правилното осъществяване на процедурата по изработване на управленски решения от гледна точка на хронология

и съдържание. Тяхното участие при дефинирането и анализирането на проблемите ще съдейства за съвременното им решаване. Подпомагането на мениджмънта при разработването на варианти и вземането на решения не само ще повиши тяхната обективност и целесъобразност, но ще ги направи и реално осъществими.

Изработването на управленски решения е сложен, отговорен и творчески процес. Инкорпорирането на компетентности го превръща в информиран процес и съдейства за повишаване на неговата прозрачност. Решавани по този начин, проблемите от заплахата се превръщат във възможност за усъвършенстване и постигане на организационно развитие.

#### ЛИТЕРАТУРА

**Пенчева, Пенчева, Пенчев 2016:** Пенчева, И., Р. Пенчева, П. Пенчев. *Основи на управлението*. В. Търново: Абагар. // **Pencheva, Pencheva, Penchev 2016:** Pencheva, I., R. Pencheva, P. Penchev. *Osnovi na upravlenieto*. V. Tarnovo: Abagar.

**Пенчева 2014:** Пенчева, И. *Мениджмънт и връзки с обществеността*. В. Търново: Абагар. // **Pencheva 2016:** Pencheva, I. *Menigment i vrazki s obshtestvenostta*. V. Tarnovo: Abagar.

**Райков 2003:** Райков, З. *Технологията на успеха*. София: ДАРМОН. // **Raikov 2003:** Raikov, Z. *Tehnologiatata na uspeha*. Sofia: DARMON.