





3.1. ПРОЦЕСОВ ПОДХОД В МЕНИДЖМЪНТА НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ




ПРОЦЕСОВИЯТ ПОДХОД разглежда мениджмънта като **СЪВКУПНОСТ ОТ НЕПРЕКЪСНАТИ ВЗАИМОСВЪРЗАНИ И ВЗАИМООБУСЛОВЕНИ ДЕЙСТВИЯ НА СЪТРУДНИЦИТЕ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ОРГАНИЗАЦИЯТА**, а не като еднократно действие на отделен управленски субект.

ПРОЦЕСЪТ може да се дефинира като **СЪВКУПНОСТ ОТ ПАРАЛЕЛНО-ПОСЛЕДОВАТЕЛНИ ДЕЙСТВИЯ НА СЪТРУДНИЦИТЕ В ОРГАНИЗАЦИЯТА, ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА КОИТО ИМА ОБЩА ЦЕЛ.**



СТОПАНСКИТЕ (АДМИНИСТРАТИВНИТЕ)
ПРОЦЕСИ в организациите са тези, чрез **КОИТО**
СЕ ПОСТИГАТ СТОПАНСКИТЕ
(административните) **ЦЕЛИ В СЪОТВЕТСТВИЕ С**
ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕТО, КОЕТО ПО СЪЩЕСТВО Е
МИСИЯТА НА ОРГАНИЗАЦИЯТА.

УПРАВЛЕНСКИТЕ ПРОЦЕСИ НАСОЧВАТ
СТОПАНСКИТЕ (административните) **КЪМ**
ПОСТИГАНЕТО НА ТЕХНИТЕ СТОПАНСКИ
(административни) **ЦЕЛИ** и **ОПТИМИЗИРАТ**
ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА ОРГАНИЗАЦИОННИТЕ
ПРОЦЕСИ.




УПРАВЛЕНСКИТЕ ПРОЦЕСИ могат да бъдат разглеждани като **процедури по осъществяване на управлението – ТЕХНОЛОГИЯ НА УПРАВЛЕНСКИЯ ПРОЦЕС** (конкретизирана чрез **УПРАВЛЕНСКИТЕ ОПЕРАЦИИ, РАЗХОДИТЕ НА ВРЕМЕ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ НА УПРАВЛЕНСКАТА ОПЕРАЦИЯ, ИЗПОЛЗВАНИТЕ ТЕХНИЧЕСКИ СРЕДСТВА В УПРАВЛЕНИЕТО И ИНФОРМАЦИОННАТА ОБЕЗПЕЧЕНОСТ И РЕЛЕВАНТНОСТ**) на организацията. За да бъде **УПРАВЛЯВАНА ОРГАНИЗАЦИЯТА** Е НЕОБХОДИМО да се осъществява **ИЗПЪЛНЕНИЕТО И НА ОЩЕ ДВА ПРОЦЕСА – КОМУНИКАЦИОННИТЕ ПРОЦЕСИ И ПРОЦЕСИТЕ НА ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЯ** в мениджмънта на организацията.




3.2. КОМУНИКАЦИОННИ ПРОЦЕСИ В МЕНИДЖМЪНТА НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ

3.2.1. КОМУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА




Комуникационните връзки са средство, с помощта на което в единно цяло се обединява организационната дейност въз основа на обмен на информация.

Посредством КОМУНИКАЦИИТЕ се *променя поведението на сътрудниците, осъществяват се изменения* ВЪВ *вътрешно-организационните процеси* и *взаимоотношенията* с външната среда, *информацията* влиза в *действие* и *придобива ефективност.*



Причините за осъществяване на комуникационен процес могат да се групират в две основни групи. *В ПЪРВАТА ГРУПА могат да се поставят причини произтичащи от ИНДИВИДУАЛНИТЕ ЧЕРТИ И ХАРАКТЕРА НА СЪТРУДНИЦИТЕ:* **ОБЩИ СКЛОННОСТИ, ПРЕДПОЧИТАНИЯ И ИНТЕРЕСИ, ВЗАИМНА СИМПАТИЯ.** *Във ВТОРАТА ГРУПА влизат:* **ДОСТЪП ДО ОПРЕДЕЛЕНА ИНФОРМАЦИЯ, ОБУЧЕНИЕ И ПРЕДАВАНЕ НА ОПИТ, НЕОБХОДИМОСТ ОТ ОБЩИ ДЕЙСТВИЯ, РАЗРАБОТВАНЕ НА ВАРИАНТИ ЗА РЕШЕНИЯ, ПОЛУЧАВАНЕ НА СЪВМЕСТНИ РЕЗУЛТАТИ, УПРАЖНЯВАНЕ НА ПРАВОМОЩИЯ И ВЛАСТ.**



**КОМУНИКАЦИЯТА се дефинира, като
ОБМЕН НА ИНФОРМАЦИЯ МЕЖДУ ДВАМА И
ПОВЕЧЕ СЪТРУДНИЦИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА,
В РЕЗУЛТАТ НА КОЙТО В ПОВЕДЕНИЕТО НА
ПОЛУЧАВАЩИТЕ ИНФОРМАЦИЯ ТРЯБВА ДА
НАСТЪПЯТ ПРОМЕНИ.**



КРИТЕРИЙ ЗА УСПЕШНА КОМУНИКАЦИЯ е
ПРОМЯНАТА НА ПОВЕДЕНИЕТО ДА БЪДЕ В
ЖЕЛАНАТА ОТ ИЗТОЧНИКА НА ИНФОРМАЦИЯ
ПОСОКА.


КОМУНИКАЦИОНЕН ПРОЦЕС е понятие за
НАСОЧЕН ИНФОРМАЦИОНЕН ОБМЕН ПО НЯКОЯ
ОТ (МНОЖЕСТВОТО СЪЩЕСТВУВАЩИ)
КОМУНИКАЦИОННИТЕ ВРЪЗКИ НА
ОРГАНИЗАЦИЯТА.

Комуникационният процес може да бъде формализиран в различна степен:

- **ФОРМАЛИЗИРАНИ КОМУНИКАЦИИ**, които се осъществяват по **регламентирани външни или вътрешни за организацията правила (процедури)**;
- **НЕФОРМАЛИЗИРАНИ КОМУНИКАЦИИ**, които не се осъществяват по **някакви регламентирани правила, а спонтанно или по неписаните правила на организационната култура**.

Видовете комуникации на организациите могат да бъдат: ВЪНШНИ И ВЪТРЕШНИ






ВЪНШНИТЕ КОМУНИКАЦИИ на организацията са **ВХОДЯЩИ и ИЗХОДЯЩИ**, от и към външната среда. Това са комуникации с институции, други организации и индивиди. **ВЪНШНИТЕ ВХОДЯЩИ КОМУНИКАЦИИ** служат на организацията за **получаване на разнообразна информация за състоянието, поведението и промените** във факторите на външната ѝ среда. **ВЪНШНИТЕ ИЗХОДЯЩИ КОМУНИКАЦИИ** съпровождат изходящия **веществено-енергетичен поток** от стоки на организацията (**ИЗДЕЛИЯ, УСЛУГИ, ИНОВАЦИИ**). Друга част на изходящите комуникации служи за **връзките на организацията с икономическата среда и обществеността**, за утвърждаване на нейния положителен **имидж**, чрез **микса на маркетинговото стимулиране** (**РЕКЛАМА, ЛИЧНИ ПРОДАЖБИ, СТИМУЛИРАНЕ НА ПРОДАЖБИТЕ, PR и ДИРЕКТЕН МАРКЕТИНГ**).



ВЪТРЕШНИТЕ КОМУНИКАЦИИ са тези, които се осъществяват между променливите на вътрешната ѝ среда и биват:

- ***ВЕРТИКАЛНИ***, които са свързани с ***йерархичната структура и разпределението на пълномощията и властта*** и обикновено повтарят линейните йерархични структуро-образуващи връзки;
- ***ХОРИЗОНТАЛНИ***, които се ***осъществяват на едно и също йерархично равнище на управление*** и дублират функционалните структуро-образуващи връзки или са само комуникационни, основаващи се на връзките на консултиране, сътрудничество и коопериране между сътрудниците от управленски органи и звена на едно и също йерархично равнище;
- ***ДИАГОНАЛНИ (ПРЕСИЧАЩИ)*** – осъществяват се със ***сътрудници от управленски органи и звена на по-ниски и по-високи йерархични равнища от различните разклонения*** на организационната структура на управление.



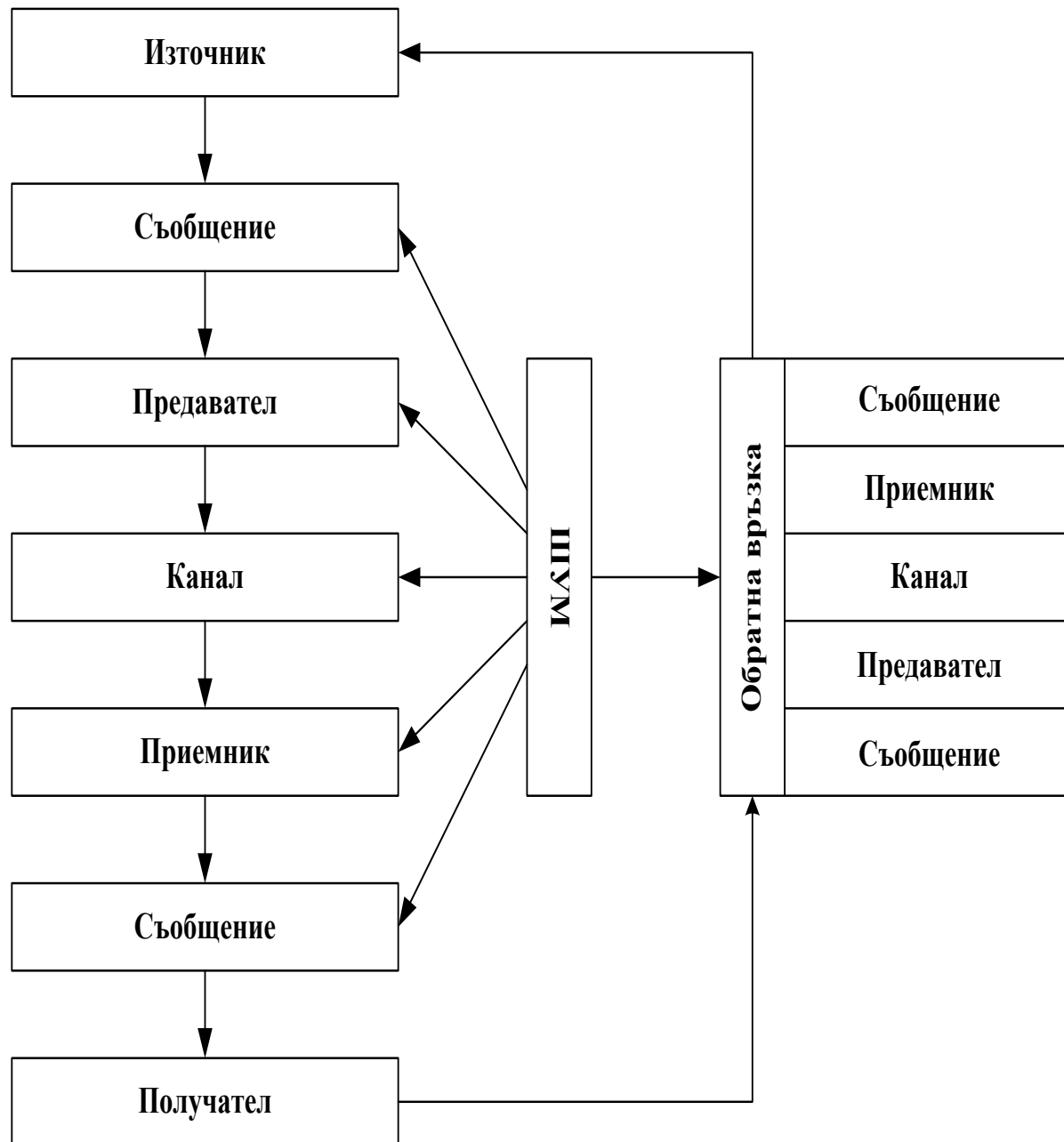
Класификацията на организационните комуникации може да се направи и от гледна точка на участниците в комуникационния процес и биват:

- **ПЕРСОНАЛНИ** (междупличностни), които от своя страна са **индивидуални** (между двама сътрудници) или **групови** (между трима и повече сътрудници) и се осъществяват чрез директни разговори, заседания, съвещания, събрания или с използване на технически средства за двустранна връзка (телефон, конферентни уредби и пр.).
- **НЕПЕРСОНАЛНИ**, при **използване на технически средства** за едностранна връзка, **средства за масова комуникация, външни и вътрешни организационни печатни издания и документи.**

Може да се направи класификация на комуникациите в зависимост от начина, по който се изразява информацията:

- **ВЕРБАЛНА** (словесна) **комуникация**, която се предава чрез човешкия глас;
- **ЛИТЕРАЛНА** (текстова) **комуникация**, която се изразява чрез писмени знаци;
- **ЖЕСТОВА комуникация**, която се изразява чрез движения на части от тялото и телодържането, изражение и цвят на лицето, промени в тона и др.;
- **СИМВОЛНА комуникация**, която ползва специални знаци, емблеми, обзавеждане на работните помещения, за да утвърди имиджа или изтъкне конкурентното положение на организацията.

Структура на комуникационния процес:



Елементите на комуникационния процес са:

- **ИЗТОЧНИКЪТ** е сътрудник на организацията, който лично или чрез техническо средство създава и/или предава информация на друг или други сътрудници в организацията или във външната среда.
- **СЪОБЩЕНИЕТО** е съдържателна информация, която чрез съвкупност от взаимно възприети знаци пренася някакъв вид сведения (знания, познания) от източника до получателя.
- **СИГНАЛЪТ** е веществено-енергетичният носител на съобщението.
- **ПРЕДАВАТЕЛЯТ** е устройство, което излъчва сигнала.
- **КАНАЛЪТ** е насоченото движение на информацията между участниците в комуникационния процес.
- **ПРИЕМНИКЪТ** е устройство, което приема сигнала.
- **ПОЛУЧАТЕЛЯТ** е сътрудник/ци в организацията, който/които лично или чрез технически средства получава/т адресираното към него/тях съобщение от вътрешната или външната среда.

Комуникационният процес включва два основни контура:

1. **от източника до получателя** и осигурява **ПРАВАТА ВРЪЗКА** между тях;
2. **от получателя до източника** и осигурява **ОБРАТНАТА ВРЪЗКА** информация за промяната в поведението на получателя.

Еднопосочната комуникация е тази, при която *отсъства непосредствена обратна връзка.*


Двупосочната комуникация е тази, при която има наличието на *насочена комуникация от получателя към източника на информация, която носи в обратна посока информация за промените, които са настъпили при него в отговор на информацията, получена чрез правата връзка.*

За използването на еднопосочните и двупосочните комуникации могат да са направят следните обобщени изводи:

- **еднопосочните комуникации изискват по-малко време от двупосочните;**
- **двупосочните комуникации водят до по-голяма яснота в отношенията и дейността,** тъй като позволяват източника и получателя да уточнят разбиранията и действията си;
- **при двупосочните комуникации получателите са по-сигурни в интерпретацията на съдържанието на съобщенията, но източниците се чувстват застрашени, че може да се постави под въпрос верността и точността на изразяване в изпращаното от тях съобщение.**

Обратната връзка може да се разгледа в няколко аспекта:

- **ИНФОРМАЦИОНЕН** - има **осведомителен характер** и показва **текущото състояние** на управляваните организационни параметри;
- **КОРЕКЦИОНЕН** - има **оценъчен характер** и носи **информация за настъпили отклонения от нормалното функциониране** на организацията или **поведение на ръководените сътрудници**;
- **УСИЛВАЩ** - отразява **положителната реакция на мотивиращо съобщение** на източника, чрез което се **поощряват определени действия** на получателя или се **отличават получени от него резултати**.




Терминът **ШУМ** се използва, за да се означаи **промяната (изкривяването) на информацията при нейното движение по комуникационния канал.** Той е резултат на **ТРУДНОСТИТЕ, при осъществяване на комуникацията,** от една страна, и **ИЗМЕНЕНИЯТА, КОИТО настъпват в съдържанието на информацията,** от друга.

Трудностите при комуникирането могат да се класифицирани като:

- **ЛИЧНОСТНИ** - от физически, психически или от семантичен характер.
- **ИНДИВИДУАЛНИ** - следствие от служебния статус и власт, използван жаргон, начин на представяне, индивидуално информационно претоварване на отделните сътрудници.
- **ОРГАНИЗАЦИОННИ** - от достъпа до информацията, претоварването на информационните канали, изкривяването на информацията и местата на това изкривяване.



3.2.2. ПОДХОДИ ПРИ ИЗУЧАВАНЕ НА ИНФОРМАЦИЯТА




**ИНФОРМАЦИЯТА е СЪВКУПНОСТ ОТ РАЗЛИЧНИ
СВЕДЕНИЯ (ЗНАНИЯ) ЗА ВЪТРЕШНАТА И
ВЪНШНАТА СРЕДА НА ОРГАНИЗАЦИЯТА,
актуализирана непрекъснато чрез нова
информация за промените, които настъпват в тях.
Тя може да се *регистрира, предава,
преобразува, съхранява* с цел използването ѝ
за **управляване на процесите и ръководене
на сътрудниците.****

**ИНФОРМАЦИЯТА, РЕГИСТРИРАНА ВЪРХУ
ИНФОРМАЦИОНЕН НОСИТЕЛ, се нарича ДАННИ.**

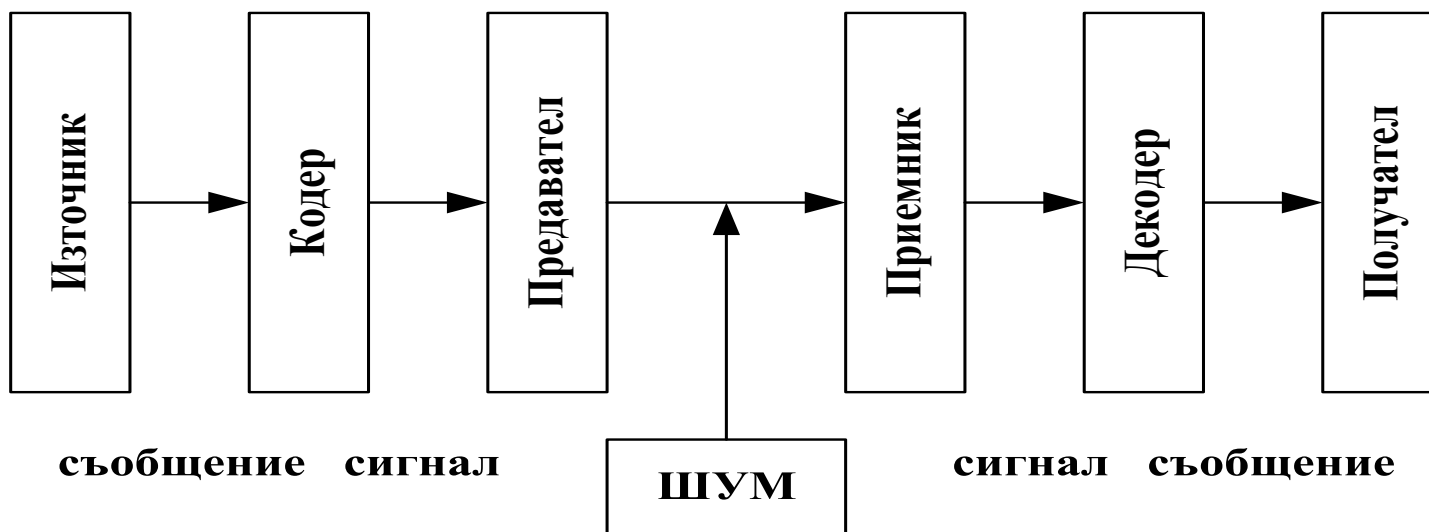
Подходи при изучаване на информацията:

- 1. СТАТИСТИЧЕСКИ ПОДХОД**
- 2. СЕМАНТИЧЕН ПОДХОД**
- 3. ПРАГМАТИЧЕН ПОДХОД**
- 4. ЦЕЛЕВИ ПОДХОД**




СТАТИСТИЧЕСКИЯТ ПОДХОД възниква като част от кибернетичната теория на информацията. В неговата основа стои сравняването на информационните процеси с процесите на ентропия, което води до извода, че **увеличаването на количеството информация в една система повишава организираността ѝ**, докато **намаляването увеличава нейната дезорганизираност.**

Информационен канал по Клод Шенон



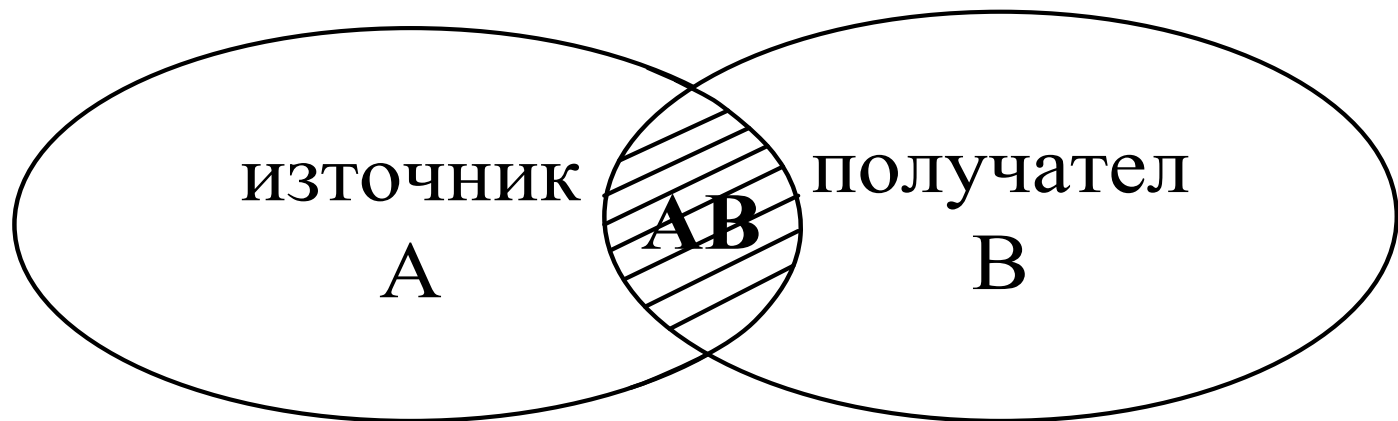
Следвайки общоприетата схема на Клод Шенон, могат да се дефинират следните понятия:

- **информационен поток** – насоченото движение на информацията от източника към получателя;
- **съобщение** – дискретен (или непрекъснат) ред от отражения на измерими събития, разпределени във времето;
- **сигнал** – веществено-енергетичен носител на информацията, който се предава на разстояние и осъществява информационната връзка;
- **кодерът (декодерът)** - устройство, чрез което съобщението се превръща в сигнал (и обратно).




СЕМАНТИЧНИЯТ ПОДХОД отчита не само и не главно количеството информация, а нейното **съдържание в смислов и структурен аспект**, което безспорно е съществено за организационния мениджмънт. Наличие на **обща семантика** означава, че **използваните символи трябва да се разбират еднакво** и от източника, и от получателя.

Обща семантика АВ на източника и получателя:




Ефективността на комуникациите в организацията силно зависи от обхвата на общата семантика на нейните сътрудници:


- **максимално (100 %) семантично единство има само в съзнанието на един сътрудник, с увеличаване броя на сътрудниците еднаквото разбиране на използваната терминология бързо спада по експоненциален закон (за двама - 70%, за трима- 50% , за четирима – 40%);**
- **начална ефективност на комуникациите към 70% може да се получи за професионално еднородна група сътрудници;**
- **начална ефективност на комуникациите около 30% се получава за професионално разнородна група сътрудници;**
- **ако комуникациите се осъществяват между отделни сътрудници, използват се различни средства за връзка и документиране, ефективността на комуникациите силно намалява и е под 30%.**



ПРАГМАТИЧНИЯТ ПОДХОД е израз на практическата **потребност от използване на големи количества данни**, което води до **необходимостта от по-опростено разглеждане на въпросите за количество, съдържание и смисъл на информацията в организациите**. При прагматичния подход под информация се разбира **всяко съобщение, състоящо се от определен брой знаци**.



Прагматичният подход има много сериозен недостатък: **той игнорира насочеността на информацията.** Огромният обем информация и недостатъчното време за нейното **осмисляне** води до **неизползване** на значителна част от нея – 60 – 70 % по някои оценки. Частичен изход от това положение е възможността за подбиране и насочване, т.е. **филтриране в зависимост от областите на дейност, правата и задълженията** на съответните ръководители и изпълнители .



ЦЕЛЕВИЯТ ПОДХОД е тясно свързан с **процеса на вземане на решение**. Всички данни и другата недокументирана информация, необходими за него се разглеждат като информация. Но поради големия ѝ обем тя се **оценява** и **класифицира** от гледна точка на **участието ѝ в процесите на вземане на решения**. Съобщенията се оценяват като **потенциална** и **вероятностна информация** от гледна точка тя да стане **релевантна** и **използвана** при **вземане на решение** информация.

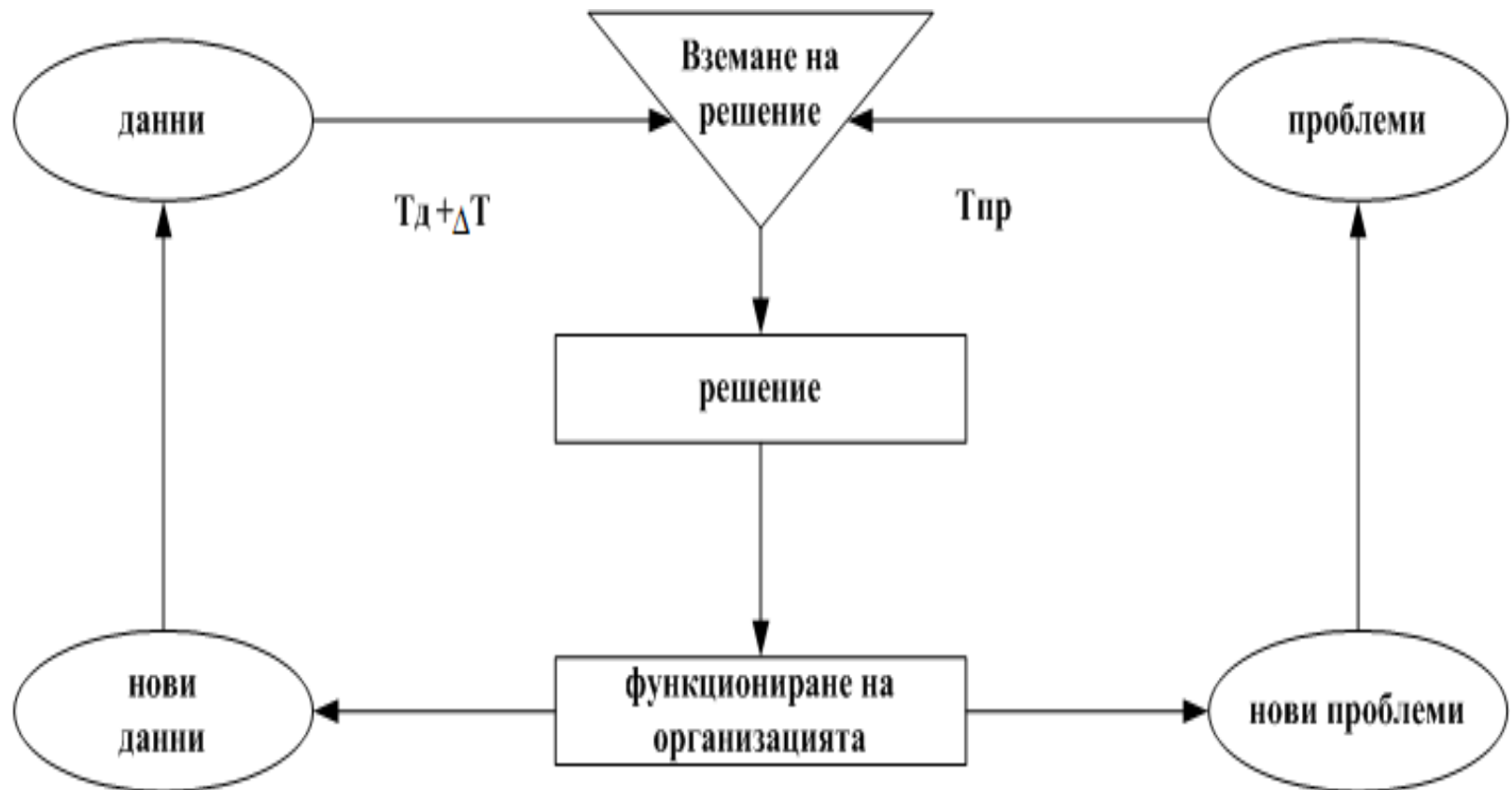
Класификацията може да включи три групи информация по аналогия с метода ABC-анализ на складовите запаси:

А - ИНФОРМАЦИЯ, КОЯТО **ВИНАГИ** СЕ ИЗПОЛЗВА ЗА ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЯ;

В - ИНФОРМАЦИЯ, КОЯТО **ПОНЯКОГА** СЕ ИЗПОЛЗВА ЗА ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЯ;

С - ИНФОРМАЦИЯ, КОЯТО **НИКОГА** НЕ СЕ ИЗПОЛЗВА ЗА ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЯ, последната може да бъде разглеждана като **ШУМ**.

Комуникационни контури на проблемите и данните за тяхното решаване:



$$T_{\text{проблем}} - T_{\text{данни}} = \Delta T \rightarrow \min$$