

MANAGERIAL SKILLS FOR EFFECTIVE COMMUNICATION

Mario Simeonov

Non-Governmental Organization "Regional Analyzes and Forecasts", Bulgaria, mariovsimeonov@abv.bg

Abstract: The aim of the report is to present a study of the power of impact of various management skills to build successful business communication. The methodology used integrates traditional management skills and new researched approaches and techniques for applying rational and successful communications. The manager is the person who organizes, manages and motivates employees for the strategic development of the organization. He must possess the necessary skills to effectively cope with the challenge of leading people.

In order to perform specific management activities, managers acquire managerial skills, knowledge and competences that enable them to organize an effective business process. Effective managers skillfully perform the responsible roles in the management process - planning, organizing, recruitment, management, coordination, financial management and control. Of all the skills needed by the manager, the most important and perhaps the most difficult to implement and improve is building successful communication.

That is why it is the subject of continuous research and analysis of the most rational approaches and mechanisms for its implementation. Building these skills helps managers to lead team members, to work successfully in cooperation and partnership with the entire staff of the organization, to develop upward management careers.

Interpersonal skills are the most important ingredient that helps build successful communication in the organization. The report examines and analyzes precisely the importance of social interactions, of the search for those interpersonal skills that need to be constantly cultivated and improved. Of course, managers need to know how to successfully engage team members, build good relationships with superiors and colleagues, because this can be equal to their success or their failure. Good knowledge of the manager in the field of communications is the key to creating an effective communication environment and successful management of the organization. This means that he must have negotiation skills, conflict resolution skills and creating a positive work environment, skills to clearly set goals for the team and organization, knowledge of personal expertise and characteristics of team members.

People's understanding skills allow the manager to convey the messages of the organization's leaders to each team member and make sure that team members understand the organization's strategy and goals. An effective manager is able to convey information, influence the beliefs of people in the team and motivate them for highly effective work. These skills allow him to continuously improve communication through the use of various channels and techniques, facilitate dialogue and present persuasive communication. Leadership skills are at the cutting edge of communication skills. Highly effective managers are expected to demonstrate leadership qualities, and since communication is an integral part of this, the best managers possess extremely strong skills for interpersonal communication and the development of human relationships in the collective. The main conclusion in the report is that the continuous improvement of management skills to build and implement effective communication is the stake to achieve goals in business organizations.

Keywords: communication, skills, competences, interpersonal skills, communication channels

МЕНИДЖЪРСКИ УМЕНИЯ ЗА ЕФЕКТИВНА КОМУНИКАЦИЯ

Марио Симеонов

НПО "Регионални анализи и прогнози", България, mariovsimeonov@abv.bg

Резюме: Целта на доклада е да представи изследване на силата на въздействие на различни мениджърски умения за изграждане на успешна бизнес комуникация. Използваната методика интегрира традиционни мениджърски умения и нови изследвани подходи и техники за прилагане на рационални и успешни комуникации. Мениджърът е онази личност, която организира, управлява и мотивира служителите за стратегическо развитие на организацията. Той трябва да притежава необходимите умения, за да се справя ефективно с предизвикателството да ръководи хора. За да изпълняват специфичните управленски дейности, мениджърите усвояват управленски умения, знания и компетентности, които им дават възможност за организиране на ефективен бизнес процес. Ефективните мениджъри умело изпълняват отговорните роли в управленския процес - планиране, организиране, подбор на персонал, ръководство, координиране, финансово управление и контрол. От всички умения, необходими на мениджъра, най-важното и може би най-трудното за прилагане и усъвършенстване е изграждане на успешна комуникация. Именно за това тя е обект на непрекъснати изследвания и анализиране на най-рационалните подходи и механизми за нейното

прилагане. Изграждането на тези умения помага на мениджърите да ръководят членовете на екипа, да работят успешно в сътрудничество и партньорство с целия състав на организацията, да развиват възходящо управленската си кариера. Междудличностните умения са най-важната съставка, която спомага изграждането на успешна комуникация в организацията. Докладът разглежда и анализира именно важността на социалните взаимодействия, на търсенето на онези междудличностни умения, които трябва непрекъснато да се култивират и усъвършенстват. Разбира се мениджърите трябва да знаят как да ангажират успешно членовете на екипа, да изграждат добри взаимоотношения с началниците и колегите, защото това може да е равно на техния успех или техния провал. Добрите знания на мениджъра в областта на комуникациите са ключът към създаване на ефективна комуникационна среда и успешно управление на организацията. Това означава, че той трябва да притежава умения за водене на преговори, умения за разрешаване на конфликти и създаване на позитивна работна среда, умения за ясно поставяне на целите пред екипа и организацията, познаване на личните експертизи и характеристики на членовете на екипа. Уменията за разбиране на хората позволяват на мениджъра да предава посланията на лидерите на организацията до всеки член на екипа и да се уверява, че членовете на екипа разбират стратегията и целите на организацията. Ефективният мениджър умее да предава информация, да влияе на убежденията на хората от екипа и да ги мотивира за високо ефективна работа. Тези умения му позволяват да подобрява непрекъснато комуникацията чрез използване на различни канали и техники, да улеснява диалога и да представя убеждаваща комуникация. Уменията за ръководене са на върха на комуникационните умения. От високоефективните мениджъри се очаква да демонстрират лидерски качества и тъй като комуникацията е неразделна част от това, най-добрите мениджъри притежават изключително силни умения за междудличностно общуване и развитие на човешките взаимоотношения в колектива. Основният извод в доклада е, че непрекъснатото усъвършенстване на мениджърските умения за изграждане и прилагане на ефективна комуникация е залогът за постигане на целите в бизнес организациите.

Ключови думи: комуникация, умения, компетентности, междудличностни умения, комуникационни канали

1. ВЪВЕДЕНИЕ

Целта на доклада е да представи изследване на силата на въздействие на различни мениджърски умения за изграждане на успешна бизнес комуникация. Като определение на понятието комуникация, Данкова[5] цитира: „Човешката комуникация е процес, чрез който индивидите във взаимоотношенията, групите, организациите и общностите създават, предават, използват информация за организиране на средата и дейността помежду си“ [14:30]. Най-общо може да се обобщи, че комуникацията представлява обмен на информация, на идеи, възгледи, чувства и емоции между членовете на организацията. В резултат на комуникацията, получилият информацията променя поведението си в организационния процес. Участниците в комуникационния процес изпращат и получават определени съобщения, които интерпретират чрез своите познания, умения и експертизи. Те използват собствените си комуникационни умения като четене, писане и слушане, които съответно увеличават или намаляват възможностите им за разбиране и комуникиране. Вербалните и невербалните им умения ускоряват или намаляват комуникационните възможности.

По този начин се осигурява ефективен обмен на информация в малката бизнес единица. Усъвършенстването на междудличностните отношения в процеса на комуникация дава възможности за повишаване ефективността на изпълнение на личните роли в екипната работа. Създаването на различни информационни канали за обмен на информация между членовете на екипа увеличава възможностите за координация на дейностите и успешно изпълнение на задачите.

Съвременният мениджмънт вече наложи в практиката екипната дейност като най-ефективната форма за реализиране на човешкия капацитет в организационната дейност. В екипите се обменят знания, умения, компетентности, съвместно се обсъждат и вземат решения като по този начин се интегрират експертизи и се получава синергиен ефект. Ролите се разпределят според притежаваните индивидуални компетенции и експертизи, и всички се насочват към рационалното изпълнение на дейностите. Това налага непрекъснато да се усъвършенстват и надграждат механизмите на човешкото взаимодействие, сътрудничество и партньорство, най-рационално да се използват индивидуалните експертизи и ефективно да се разпределят функционалните роли в работните екипи.

В съвременната бизнес практика е от изключителна важност разкриването на неизползвани и не достатъчно изследвани подходи на мениджърите за повишаване ефективността на управлението на организациите чрез прилагане на гъвкави и ефективни комуникационни техники. Добрите знания и умения на мениджъра в областта на комуникациите са ключът към създаване на ефективна комуникационна среда и успешно управление на организацията. Това означава, че мениджърът трябва да притежава умения за водене на

преговори, умения за разрешаване на конфликти и създаване на позитивна работна среда, умения за ясно поставяне на целите пред екипа и организацията, познаване на личните експертизи и характеристики на членовете на екипа. Успешните мениджъри познават много добре и умело прилагат основите на комуникацията в организацията. Те умеят внимателно да слушат, да предават информация, да реагират адекватно в конкретната ситуация, в т.ч. и екстремни и критични ситуации, да общуват с членовете на екипа и да улесняват диалога в междуличностните отношения в екипа. Това означава, че мениджърите трябва да знаят и умеят да организират и водят преговори, да потушават недоразумения и предотвратяват разрастване на конфликти в работата. Те трябва да бъдат компетентни и много ясно, пълно и точно да разясняват пред екипа целите на организацията и пътищата за тяхното постигане. Трябва да познават личностните характеристики на членовете на екипа и техните лични експертизи, за да могат умело да разпределят ролите в екипа. Динамичното развитие на икономиката и на информационните технологии изправят съвременния бизнес пред сериозни предизвикателства и нови възможности. Безспорно основната движеща сила на тези промени е бурното развитие на информационно-комуникационните системи и технологии. Ето защо организациите, които бързо ориентират дейността си към генериране на нови методи, на нови технологични решения и внедряване на иновативни инструменти и подходи в комуникационните си стратегии са конкурентоспособни и успешни в новия бизнес свят.

Анализът на същността на комуникацията показва, че тя обхваща знания, обучения, морално-етични ценности на хората в групата, културни традиции и разбирания. В този процес не участват само хората с техните знания, нагласи и поведение, но съществено влияние оказват и разнообразните фактори на околната среда.

Ето защо от изключителна важност за ефективността на комуникацията е да се избере най-подходящия за всяка ситуация комуникационен канал, т.е. методът, чрез който съобщенията да се предават на членовете на организацията. Най-ефективни са личните канали за комуникация.

Мениджърите-лидери все по-често използват личната кореспонденция за разясняване на подходите и техниките за постигане на резултатите, които се очакват от екипа. Използването на електронната поща и други технически умения са все по-често прилагани в практиката технически умения. Организиране на онлайн работни срещи, прилагане и разясняване на специализирани софтуери за управление на проекти и технологични процеси са също често използвани техники за комуникиране с членовете на екипа. След появата на онлайн медиите комуникацията стана много по-разнообразна и по-ефективна. Тя се превърна в сложен двупосочен процес, който трябва да отчита влиянието на много фактори, за да бъде с положителен краен ефект. Налице е възможността за осъществяване на постоянна обратна връзка и контрол на изпълнение на задачите. Възможността, която предоставя онлайн средата за динамизиране на процесите, за осъществяване на постоянен диалог между страните позволява непрекъснато усъвършенстване на бизнес комуникацията.

В проведената анкета с мениджъри на микро и малки предприятия, те споделят, че личната комуникация с членовете на екипа въздейства най-силно върху тяхната мотивация за по-ефективна работа и успешно постигане на целите. По-големият процент от мениджърите потвърждават необходимостта от умения за разбиране, защото те позволяват да се предават мениджърските знания и умения на хората, с които работят, да доведат до всеки член на екипа посланията на ръководителите на организацията и да се уверяват, че членовете на екипа разбират правилно стратегията и целите на организацията. Гарантирането, че всеки в екипа има ясно разбиране на целите, позволява на всички да вървят в една и съща посока, да мобилизират личните си знания и умения, да реализират синергиен ефект. Неясните цели предизвикват хаотични дейности и демотивиране на екипите, ниска ефективност и ниско качество на работата. Естествено, за да се постигне всичко това, мениджърите трябва да умеят да предават убедително информация, да влияят на убежденията на членовете на екипа, чрез изграждане на доверие и уважение, да мотивират членовете на екипа да вършат работата си по най-добрия начин. Насърчаването на ефективна комуникация и обсъждане на целите, подходите, задачите и проблемите в екипа, генерира в членовете на екипа, сигурност, спокойствие, кара всеки да се чувства важен и полезен за екипа, позволява на мениджъра да осъществи полезна обратна връзка, да получи нови идеи и креативни предложения за усъвършенстване на работата. Мениджърът трябва добре да познава силните и слабите страни на всеки член на екипа. Различните хора имат различни начини на работа, различни умения, различна организационна култура. Умението на мениджъра да зачита индивидуалността на всеки член на екипа, води до мотивация и създаване на екипен дух в работата, защото членовете знаят как взаимно да допълват експертизите си при изпълнение на задачите. Този дух създава творческа, градивна атмосфера в екипа и повишава неговата ефективност. Мениджърът трябва да познава членовете на екипа и техните експертизи, за да може да изгради добър екип. Той трябва да умее да стимулира добрите взаимоотношения в екипа, да разбира нуждите на членовете на

екипа, да им помогне да се почувстват значими. Той е отговорен за създаване на позитивна работна среда, която да стимулира единството и колективния дух в екипа, а не да позволява изостряне на различия и пораждаване на конфликти. Той притежава уменията да накара хората си да дават най-доброто от себе си чрез конструктивни, справедливи и ефективни решения. Поведението на мениджъра към мотивиране и стимулиране на членовете на екипа за създаване на здрав позитивен екипен дух действа като сериозен стимул за ефективна и отговорна професионална работа.

В доклада са посочени и анализирани резултатите от изследване, направено сред мениджъри от малкия и среден бизнес, относно силата на влияние на различните мениджърски умения върху изграждане на ефективна комуникационна среда в организацията. Вътрешно организационните комуникации са неделима част от мениджмънта на организацията. Те предават знание и делова информация за структурата на организацията, за целите ѝ, за стратегията на развитие на организацията, за организационни планове и програми. Ролята на мениджърите в този процес на обмяна на информация е от изключителна важност, защото с уменията си той подпомага мотивирането на членовете на организацията, разяснява целите и стратегията на организацията, изгражда доверие в организацията и екипа, вдъхновява хората си към ефективна работа, създава обща идентичност и здрав работен дух в организацията.

2. МАТЕРИАЛИ И МЕТОДИ

Използваният метод на изследване на мениджърските умения и компетентности при комуникацията в екипа или организацията е директно статистическо наблюдение (специализирана анкета сред 45 мениджъри от микро и малки бизнес организации от областите Перник и София в Република България). Статистическото наблюдение е целесъобразна, подходяща, научнообоснована дейност по събирането на данни и специализирана информация, т.е. дейност, изразяваща се в регистрацията на значенията на включените признаци при единиците на статистическата съвкупност, в конкретния случай мениджъри на малки бизнес единици. Изследването е проведено през трето тримесечие на 2023г. Обхватът и качеството на събраната при наблюдението информация предопределя достоверността на крайните резултати на изследването. Надежността на статистическата информация зависи от създадената организация за провеждане на изследването. Основните фази на проведеното статистическо наблюдение обхващат: 1. Идентифициране на единиците, които ще бъдат наблюдавани и анализирани; 2. Установяване на значенията на съответните признаци; 3. Структуриране на записаната информация в подходящи формуляри, удобни за обработка и факторен анализ на получените резултати.

В ареата на изследваните малки и средни предприятия се включват два района, в които много динамично се развиват икономиките. Така, че набирането на респонденти за настоящето изследване позволи да се извърши подбор. Бизнесите, включени в изследването са разнородни и не е търсена преднамерена връзка и зависимости между тях. Разработени бяха няколко формуляра, в които се събираше необходимата за изследването информация. Тъй като мениджърите на различни нива в техните организации изпълняват различни функции, при разработката на въпросите се търсеха въздействията, които оказват техните умения върху повтарящи се функции като наставници, като носители и разпространители на идеи и като основни говорители в екипите и организациите. Ето защо мениджърите се оказват ключови фигури за изграждането и дейността на комуникационната мрежа в организацията.

При съставяне на въпросите са взети пред вид предимствата и недостатъците на видовете методи за делова комуникация с цел да се подредят по важност и да се търси степента им на влияние върху успешната комуникация. Така например методът „телефонно обаждане“ има предимствата, че е удобен, позволява бързо общуване и осъществяване на пряк диалог, осъществяване на бърза обратна връзка, но има и недостатъци – контактът не е пряк, времето е ограничено, някое съобщение може да бъде разбрано погрешно и т.н. В този смисъл бяха положени специални усилия за прецизно изготвяне на въпросниците.

3. РЕЗУЛТАТИ И ДИСКУСИИ

Резултатите от изследването показват, че респондентите имат правилно и логично отношение към функциите си на основен комуникатор в организацията или екипа, в който работят. Те оценяват важността на използваните методи на комуникация за общите резултати на организацията. В таблица 1 е показан най-често използвания метод на комуникация – вербалната комуникация, нейните предимства и недостатъци. Вижда се, че поведението на анкетираните мениджъри е моделирано за отделяне на повече от 72% от времето за провеждане на устна комуникация чрез официални и неофициални срещи, телефонни обаждания и срещи на място с екипите.

Таблица 1. Видове комуникации използвани от мениджърите

Вид комуникация	Метод, средства	Предимства и недостатъци	Процент на използване
Вербална/устна/комуникация	Използва човешката реч и се осъществява при срещи лице в лице, при разговор по телефона и т.н.	Предимства: Бързина на общуване, възможност за диалог, двустранна връзка, пряка обратна връзка, възможност за личен контакт. Недостатъци: Възможност за грешно разбиране на информацията, времето може да бъде недостатъчно	72% от работното време
Невербална комуникация	Средството за общуване е езикът на тялото	Предимства: Възможност за бързи реакции, двустранна връзка, възможност за личен контакт. Недостатъци: Осъществява се само при срещи лице в лице, възможност за грешно тълкуване, неравнопоставеност на участниците	18% от работното време
Писмена/епистоларна/комуникация	Използва като средство писмеността и се осъществява чрез бизнес документи, телекс, факс, графики, чертежи, ел. поща, интернет	Предимства: Сигурност на комуникацията, възможност за архивиране, бързина на комуникацията, възможност за детайлно представяне на проблема. Недостатъци: Изисква повече време за подготовка, необходими специални средства за поддръжка, намалена сигурност за информацията.	8% от работното време

Източник: Авторска таблица

В таблица 2 са посочени използваните мениджърски умения и тяхното влияние върху ефективността на комуникацията. Вижда се, че мениджърите смятат, че най-силно върху комуникацията влияе говоренето и устната комуникация, което потвърждава резултатите от направени през последните години задълбочени проучвания сред мениджърите за тяхното комуникационно поведение

Таблица 2. Степен на влияние на мениджърски умения върху ефективността на комуникацията

Мениджърски комуникационни умения	Степен на влияние върху ефективността на комуникацията		
	Слаба	Средна	Силна
Слушане	25%	28%	47%
Предаване на информация	16%	26%	58%
Адекватна реакция	14%	18%	68%
Говорене и устно общуване	8%	20%	72%
Водене на преговори	7%	28%	65%
Разрешаване на конфликти	16%	22%	62%
Презентиране на целите	28%	16%	56%
Познаване на качествата на хората от екипа	22%	26%	52%
Разбиране	8%	32%	60%
Убеждаваща комуникация	18%	28%	54%
Мотивиране на служителите	11%	29%	60%
Създаване на документи	23%	37%	40%

Източник: Авторска таблица с резултати от изследването

3. ИЗВОДИ

Комуникацията в организацията се превърна в основна управленска функция. Тя е онази организационна спойка между мениджърите и отделните звена и екипи в организацията, която изразява основните послания и целите на организацията. Комуникацията е механизма, чрез който мениджърите направляват членовете на екипите, а те от своя страна приемат информацията и дават обратната връзка, която е от изключителна

важност за вземането на най-ефективните управленски решения. Всеки участник в комуникационния процес действа в *семантична мрежа*, която му позволява да използва най-рационално и целесъобразно получената информация. Всеки използва собствените си *комуникационни умения*, които повишават или намаляват способността за разбиране. Успехът на всяка организация се основава и на ефективната организационна комуникация.

ЛИТЕРАТУРА

- Арабаджийски Н. (2008). *Публично управление* София: „Класика и стил“ ООД
- Боянов, Б., & Бойков, В. (2020). *Успехът не идва сам*. Ботевград: Международно висше бизнес училище.
- Бойков, В., & Бойков, Д. (2019). *Безмълвието в бизнес комуникацията* Ботевград: Международно висше бизнес училище.
- Вентрела, С. (2003) *Силата на позитивното мислене в бизнеса. 10 съвета за максимални резултати*. София: „ИнфоДАР“ ЕООД.
- Данкова, Д. (2017) *Комуникацията и нейната еволюция*. София: Нов български университет, департамент „Масови комуникации“, годишник 2017г.
- Иванов, П. (2023). *Управлението на нематериалните активи на организациите – бъдещи възможности и дългосрочни перспективи*. Сборник доклади от Международна научна конференция „Икономика на бъдещето“ (19-21 април, 2023). София: ВУЗФ.
- Младенова, И. (2021). *Роля и приложимост на конструктите „готовност за промяна“ и „капацитет за промяна“*. Икономически и социални алтернативи, брой 4, 30-38, doi: <https://doi.org/10.37075/ISA.2024.04.03>.
- Маринов, Р. *Интерактивни комуникации – стратегии и знание*. http://ebox.nbu.bg/prob12/view_lesson.php?id=241, посетен на 03.03.2024 г.
- Наполеон, Х. (2013). *Магическата стълба на успеха* София: „Изток – запад“.
- Оуен, Д. (2010). *Как да управляваме. Изкуството да кара нещата да се случват*. София: Анхира ООД
- Панайотов, Д. (2013). *Организационно поведение. Новите парадигми за човешко развитие*. София: Издателство на Нов български университет.
- Стоицова, Толя. (2004). *Лице в лице с медиите*. София: Просвета.
- Христова, Е.(2011). *Вътрешноорганизационни комуникации в България и политика на Европейския съюз*, http://ebox.nbu.bg/mascom12/view_stat.php?id=17, посетен на 03.03.2024г.
- Karnegi, D. (2023). *Slušaj – kako usavršiti komunikaciju*, Beograd: Vulkan
- Kastels, M. (2020). *Moć komunikacije*, Beograd: Clio
- Talman, A. (2023). *Komunikacija, emocija i odnosi sa drugima*, Društvo za unapređenje marketinga, Beograd.