



Комуникационната компетентност, необходима за успешното управление

Надя Миронова
Даяна Чорбаджийска*

Комуникация във всяка една фирма между мениджъра и служителите се осъществява всеки ден във всички нива на фирмено управление. Ефективната комуникационна компетентност и възможността на ръководителите да демонстрират подходящо поведение в определени ситуации е обект на изследване от различни специалисти в продължение на множество години.

Съвременната социокултурна среда, изисква от мениджърите адаптивност и способност за ефективна комуникация и обмен на информация с други лица с цел взаимно разбиране в процеса на общуване.¹

В резултат на използване на правилна комуникация и възможността за определяне на конкретика в посланието, което се отправя към останалите събеседници, всеки може по такъв начин да понесе информацията, че да бъде чут и правилно разбран. Успехът на всяка компания е в голяма зависимост от личностните качества на всеки мениджър, особено през последните месеци в следствие на пандемията и свиването на пазарите в условията на увеличаваща се конкуренция.

Поради това **работната хипотеза** на публикацията е, че чрез подходящи модели на общуване мениджърът може да управлява и влияе върху процеса на комуникация, да бъде по-добре разбран и да изгради добри взаимоотношения със събеседниците си, което е ключово за ефективното фирмено управление. Като **проблем**, който се наблюдава при фирменото управление и липсата на достатъчно комуникативни компетентности от страна на мениджърите за ефективна комуникация с

работниците и служителите си.

Основната **цел** на настоящата публикация е да представи и анализира значението на комуникационната компетентност за успешното управление, като за постигане на заложената цел са поставени следните **задачи**:

1. Да се представят комуникационните техники за ефективно общуване в бизнес среда.

2. Да се анализира влиянието на комуникационната компетентност на мениджърите върху фирменото управление.

В съвременните изследвания на комуникационната компетентност се срещат различни **подходи** за определяне на успешната комуникационна компетентност, която мениджърите следва да имат. Проф. Малкълм Паркс², определя комуникационната компетентност като степен на оценка и формулиране на цели в конкретен социален аспект, които искаме да предадем на останалите и начините на тяхното изразяване. Дженис Лайт я дефинирана като относителна, динамична, личностна конструкция, базирана на функционалност, адекватност на комуникацията и достатъчно знание³. Други учени като Larson, Backlund, Redmond⁴ определят комуникационната компетентност като способността на човека да демонстрира подходящо комуникационно поведение в определена ситуация.

Комуникационната компетентност не е вродена. Тя е способност, която се формира чрез взаимодействието със социалната среда в процеса на придобиване на опит в общуването.⁵ Заедно с всички останали качества за успешно фирмено управление, мениджърът трябва да притежава умения за осъществяване на делово общуване, което се определя като притежание на комуникативни способности и умения, етикет на поведение и знание за правилно използване

¹ Marinow, R. „Komunikatsionna i informatsionna kompetentnost, NBU, http://ebox.nbu.bg/prob12/view_lesson.php?id=243

² Parks, M. „The Development of personal relationships on-line and a comparison to their off-line counterparts“, <https://www.mediensprache.net/archiv/pubs/2968.htm>

³ Marinow, R. „Komunikatsionna i informatsionna kompetentnost“, NBU, http://ebox.nbu.bg/prob12/view_lesson.php?id=243

⁴ McCroskey, J. „Communication competence and performance: a research and pedagogical perspective“, <http://www.jamescmccroskey.com/publications/102.pdf>

⁵ Rusinova, E. „Za nyakoi vazgledi varhu komunikativnata kompetentnost i obshtuvaneto“, Nauchni trudove na Rusenskia universitet - 2008, tom 47, seria 5.2

* проф. д-р Надя Димитрова Миронова (УНСС, София), докторант Даяна Петкова Чорбаджийска (УНСС, София)



на различни комуникативни средства в дадени ситуации.⁶

М. Канале и М. Слейн представят първия модел на комуникативна компетентност, служещ за отправна точка на множество разработки. Рамката на успешната комуникационна компетентност според тях се състои от:

- Граматическа компетентност – усвояването на граматически правила, правопис и произношение.

- Социолингвистична компетентност – социално-културните правила за употреба и правилата на дискурс.

- Стратегическа компетентност – познаване на вербалните и невербални комуникационни стратегии.⁷

Въпреки че съвременните мениджъри са наясно колко е важна правилната комуникация, голяма част от тях рядко се интересуват от възможности за нейното подобряване. Има редица причини за това, вариращи от възприемането на комуникацията като важна, но второстепенна спрямо други по-важни дейности в управлението, до недостатъчните емпирични доказателства за въздействието на комуникацията и вследствие на това фактът, че много мениджъри успешно ръководят компаниите си и са правилно разбрани от служителите си, без да са усъвършенствали целенасочено комуникационната си компетентност.

Мениджърите следва да анализират различни препятствия, които могат да им попречат да бъдат ефективни в комуникацията и да се научат как да ги преодоляват. Различните възприятия на предадените съобщения, езиковите бариери, емоции и нагласи на работниците и служителите са примери за трудности, които могат да възпрепятстват правилното разбиране на важна информация за корпоративния екип.

Предаващите информация в бизнес организацията са не само управляващите, но и всички служители от различните отдели – в ролята си на комуникатори и приемачи информацията. Посланието от предадената

информация се приема от получателя на информацията и той я превръща в разбираема за него, като посланието, което комуникаторът е имал намерение да предаде, поради различни пречки може да бъде неправилно разбрано от останалите. Именно в това се изразява важноста на поднасянето на информация и правилното възприемане и интерпретация на бизнес комуникацията. Умението да се общува ефективно от страна на бизнес организацията следва да се разглежда не само за вътрешната в компанията комуникация, но и комуникацията с външни за фирмата партньори и организации, без която е невъзможно да се обменя информация за различни сделки и водене на преговори.

Специфична особеност на ефективната комуникация на всеки мениджър е неговата способност да предвиди конкретна ситуация, която може да възникне, да притежава необходимите комуникационни умения да я преодолее и да умее да я управлява ефективно. Комуникационната компетентност предполага високи нива на самоконтрол и изградена социална компетентност да се приемат и разбират социалните състояния на другите.

Ефективните комуникационни умения са задължителни за премахване на бариерите в общуването, което насърчава атмосферата на сътрудничество и работа в екип, важен фактор за развитие на компанията.

Успешната комуникация изисква **премахването на „бариери“** в общуването⁸, т.е. не използването от мениджърите на определени изрази и фрази, които могат да се възприемат като преминаване на добрия тон в общуването, например:

- наставления, заповеди и команди – „Трябва да действате!“, „Никога не бих постъпил като Вас!“ и др.;

- нравоучения, критики и обвинения – „Вие отговаряте за това ... и е Ваше задължение!“; „Бяхте предупреден, но не взехте мерки ...“; „Няма да спорим повече по този въпрос!“ и т.н.;

- неуместен хумор – „Бизнес и жени – изключено!“; „Не че сме очаквали да чуем нещо смислено ...“; „Кога смятате най-накрая да

⁶ Sergeev, A. „Organizatsionno povedenie“, Moskva, 2005, str. 227

⁷ Koev, S. „Modeli na komunikativni kompetentnosti. Predizvikatelstva pred industrialnia rastezh v Bulgaria“, sbornik ot konferentsiyata, 2018, str. 319-325

⁸ Mitseva, S. „Spetsifika i delovi standarti na obshtuvane pri biznes komunikatsiyata“, sp. „Ikonomicheski i sotsialni alternative“, br. 2/2018, str. 104



свършите нещо!“ и др.

Задължително е **спазването на деловия стил** в общуването за ефективна комуникация, за да се предостави възможност за споделяне на нови идеи и постигане на съгласие за изпълнението им. Именно това е в основата на добрите и ефективни бизнес взаимоотношения и намаляване на конфликтите в следствие на неефективна комуникация.

Комуникационните техники за ефективно общуване се свеждат до различни **инструменти и умения**, чрез които всеки мениджър да подобри собствения си начин на комуникация, да умее да анализира собствените си успешни начини да изгради добри отношения със събеседника и аудиторията, които включват:

- способност за разбиране на вербалното и по-специално на невербално поведение – мимики, жестикуляция, зрителен контакт, използване на символи и др.⁹, т.е. познаването на несъзнателните сигнали, с които събеседниците показват приемането на информацията;

- провеждане на комуникация по начин, осигуряващ подобряване на взаимоотношения със събеседниците чрез изграждане на положително отношение и доверие, водещо до желание за изслушване и правилно овладяване на емоциите и използвания тон на гласа¹⁰;

- забавяне на задаването на въпроси – най-честата грешка, която се допуска в комуникацията, е твърде бърз отговор. По-често прибързаният отговор само ще навреди на разговора и всъщност ще попречи за научаване на допълнителна информация.

Мълчанието след изслушване на изявление насърчава другия човек да продължи и да ни предложи повече информация. В същото време **задаването на въпроси** има две основни предимства за подобряване на комуникационната компетентност: помага за разбирането на предадената информацията, като същевременно показва на другия човек, че се интересуваме от това, което казват.

Мениджърите и ръководителите на екипи трябва да задават въпроси с цел да проверят нивото на разбиране на подчинените си по

дадена тема. Един от проблемите на комуникацията е създаването на илюзия, че тя се случва, докато в същото време липсата на достатъчно желание за задаване на допълнителни въпроси, както на предаващия информация, така и на приемащия, не позволява осъществяването на качествена информация или информацията остава неразбрана и непълна.

Ефективен подход за развитие на комуникационната компетентност е проявата на **съпричастност** от страна на мениджърите. Работната среда може да бъде много напрегната, поради което комуникация изградена на съпричастност, увеличава доверието и насърчава всички да положат повече усилия, когато смятат, че тяхната техните усилия са оценени.

За успешното управление на всяка една компания е от изключително значение, мениджърът ѝ да умее да води **преговори**, за да постигне деловия резултат към който се стреми. Преговорите са средство за постигане на максималното от поставената цел, чрез използване на различни стратегии, техники и аргументи в рамките на етичното поведение и законодателство¹¹.

В съвременния свят използването на **различни канали на комуникация**, предоставя възможност на навременно изпращане на необходимата информация, за успешното развитие на всяка една компания. Безспорен е фактът, че добре информираните служители са по-силно мотивирани и ефективни в изпълняваната от тях дейност. Вътрешната комуникация е насочена към ефективно и целенасочено движение на информация, ключова за развитие на всеки бизнес. Поради това ролята на мениджъра само да очаква поставянето на въпроси от страна на служителите, вече се променя и той трябва да насърчи и мотивира работниците и служителите си да изразяват активно своето мнение, което подпомага резултатите им от извършваната дейност¹².

Добрата комуникационна компетентност

⁹ Petrova, K. „Neverbalnata komunikatsia kato sredstvo za obshtuvane“, Natsionalna mreza za detsata, str. 150

¹⁰ Vasileva, L. Efektivna komunikatsia i kouching umenia, MLS, [http://mlc-consult.com/bg/?page_id=1066rastezh v Bulgaria](http://mlc-consult.com/bg/?page_id=1066rastezh%20v%20Bulgaria)“, sbornik ot konferentsiyata, 2018, str. 319-325

¹¹ Robinsan, K. „Kak da pechelim biznes pregovori“, Burgas, 1992, s. 49

¹² Kicheva, T. „Pozitsionirane i znachenie na vatreshnite komunikatsii v balgarskite organizatsii“, Sp. „Ikonomicheski alternativi“, br. 4/2011 <http://alternativi.unwe.bg/alternativi/br50/06>



на мениджърския екип предоставя необходимата информация на работниците и служителите относно политики на компанията, правила и процедури, социални привилегии, важни фирмени събития. Комуникацията подпомага **мотивирането** на работниците, изгражда тяхното доверие към мениджърите и фирмата, в която работят, създава чувството за работа в екип и увеличава чувството на принадлежност и отговорност към този екип. Чрез различните канали на комуникация (електронна поща, печатни материали, анкети, вътрешни за фирмата информационни платформи, социални мрежи и др.), се осигурява възможност на работниците да изразят собствено мнение, за споделяне на идеи и отбелязване на постижения.

Всеки служител се мотивира и поддържа мотивацията си по строго индивидуален начин, поради което за да бъдат всички достатъчно мотивирани за изпълнение на задълженията си, ръководителят чрез подходящи техники на комуникация следва да прилагат индивидуален подход към всеки¹³. Мениджърите трябва ясно да формулират стратегии и планове, така че всеки в изградения екип да е наясно за какво отговаря и как компанията предвижда изпълнението на възложените дейности. В същото време всеки член на екипа трябва да разбере своята роля и защо конкретната му задача е толкова важна. Ако мениджърът не може да направи това, служителите стават все по-малко заинтересовани от работата си.

Важно качество на успешния мениджър е да успява да вдъхновява и мотивира хората с които работи. Мотивирането чрез правилна комуникация, позволява на всички работници да споделят идеите си без притеснения, да вземат самостоятелни решения в рамките на своите компетентности и да разгърнат пълния си потенциал.¹⁴

Все повече компании осъществяват дейността си в мултикултурна среда, с различни членове на екипа или бизнес партньори, с непознати нрави и норми. Японски или

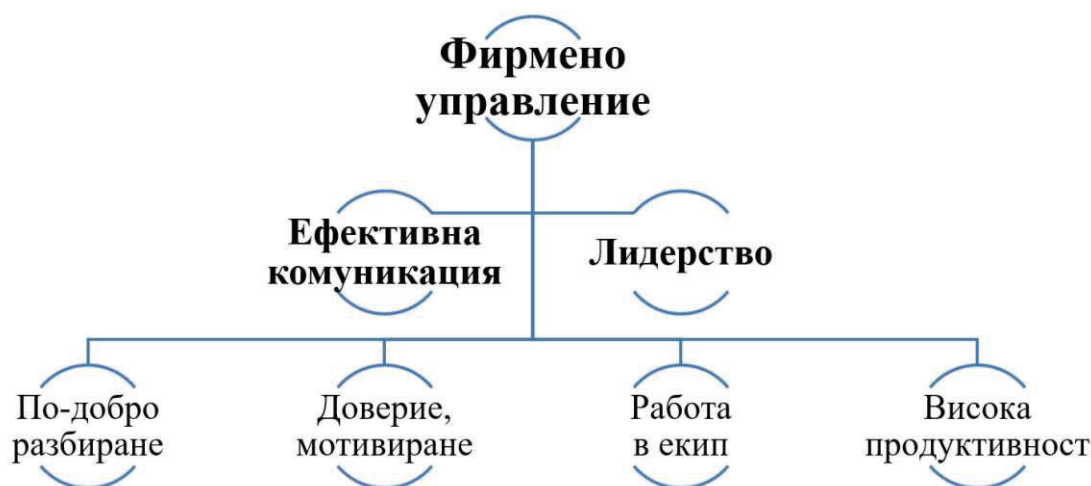
китайски бизнесмени, например, модат да предпочетат да бъдат мълчаливи, преди да отговорят на важен въпрос по време на бизнес среща, докато представители на други страни, като САЩ, могат да бъдат отблъснати от мълчаливи пропуски по време на разговора. Ето защо е изключително важно при повишаване на комуникативната компетентност, всеки ръководител да се запознае с различните начини на комуникация, които може да срещне по време на работа.

Важно за ефективната комуникационна компетентност е премахването на предрасъдиците. Изграждането на мнения за хората въз основа на повърхностни аспекти като външен вид или начин на изразяване, не е правилен подход за успешно фирмено управление. Мениджърът следва да опознаете членовете на екипа си, като избягва предрасъдиците, при определяне на конкретния най-ефективен начин за общуване.

Притежаването на необходимите умения, знания, квалификация или способност за изграждане на ефективна комуникация в екипа позволяват целенасочено развитие на компанията. Мениджърът не може да стане ефективен лидер, освен ако не е отличен комуникатор и трябва да използва тази си способност, за да позволи на хората да го следват. Той трябва да притежава компетентността да мотивира екипа си за това, което следва да се постигне чрез ефективна комуникацията, развиваща по-добрата работа в екипи. Това носи чувство на доверие при работниците към мениджъра, създава добра работна атмосфера, подпомага изграждането на позитивна и благоприятна среда, за мотивирането им да работят още по-голяма отдаденост. Тази отдаденост улеснява бързото постигане на целите им, производителността им се увеличава, която влияе на фирмения растеж.

¹³ Borisova, L. „Elementi na firmenata kultura“, Mezhdunarodno visshе biznes uchilishte. https://ibsedu.bg/media/Trudove/2017/179_212.pdf

¹⁴ Zaharias K. „Dobriyat menidzhar tryabva istinski da obicha i da vyarva v rabotata si“, sp. Menidzhar, 2011 <https://spisanie.manager.bg/komentarite/dobriyat-menidzhar-tryabva-istinski-da-obicha-i-da-vyarva-v-rabotata-si>



Графика 1. Връзка между комуникация и успешно управление¹⁵

Различните стилове на управление също имат значение за изградената комуникация на компанията. Промяната в стила на управление променя и начина на комуникация и използваните комуникационни канали.

Ефективната комуникация, успешното лидерство и уменията за решаване на проблеми са в единство при фирменото управление. Често сред служителите възникват конфликти, породени най-вече от затрудняване и нежелание за изпълнение на поставените задачи, вследствие на което те се обръщат към мениджърите за насоки за решаване на техните проблеми. Мениджърът, който не е дискретен при решаването на тези конфликти, е малко вероятно да спечели доверието, от което се нуждае, за да разреши конфликтите на колегите. Всичко това от своя страна застрашава производителността и способността на организацията да изпълнява мисията си.¹⁶

Поради това ключови умения за успешно управление и постигане на добри резултати на всеки мениджър са:

- личностни качества и компетентности – емоционална интелигентност и управление чрез ценности;
- външна комуникация и стратегическо мислене – изградена способност за водене на делови преговори и налагане на позиции, както

и стратегическо виждане за развитие на бизнеса;

- корпоративна комуникация – лична мотивация и умения за работа в екип, както и умения за делегиране на правомощия.¹⁷

Важна функция на мениджмънта е ефективно управление на комуникацията, чрез която се регулират взаимоотношенията между работниците и служителите и между самата организация и външната за нея среда.

Индивидуалното отношение в комуникацията е успешен подход за фирмено управление, чрез показване на лично отношение към работниците и партньорите, даващо им увереност, че са ценени и уважавани от ръководството, което предполага увеличаване на желанието за по-правилно анализиране на представената информация и приемане на предадените съобщения.¹⁸

Заклучение

Ефективната бизнес комуникация и комуникационната компетентност на мениджъра е от решаващо значение за успешното управление на всяка една компания. Лошата комуникация е неприятна не само в личен план, но има потенциал да причини огромни финансови загуби. Неправилно интерпретирани съобщения могат да доведат до закъснения, неуспешни проекти или загуба на

¹⁵ Luthra, A. Dahiya, R. „Effective leadership is all about Communicating. Effectively: connecting leadership and communication“, JMBS Vol. 5, Issue 3/2015

¹⁶ Heibutzki, R. Why Is Effective Communication Important in Management?, Chron, <https://work.chron.com/effective-communication-important-management-27001.html>

¹⁷ Borisova, L. „Elementi na firmenata kultura“, Mezhdunarodno visshе biznes uchilishte. https://ibsedu.bg/media/Trudove/2017/179_212.pdf

¹⁸ Mednikarova, S. „Vatreshnata komunikatsia – klyuch kam uspeha“, <https://www.dotbg.bg/article/6431296#>



клиенти. С използването на вдъхновяваща комуникация, мениджърът мотивира и изгражда доверие и влияе върху постигането на поставените цели¹⁹, защото мениджърът не просто предава информация за предстоящите задачи, но и следва да изгради доверие в стила на работа, както и увереност в постигането на високите цели.

Всеки търговски мениджър в практиката разбира важната роля и значението на вербалната комуникация, с която може да вдъхнови своите служители, като успешните мениджъри я използват ежедневно. Поради това, всички ръководители следва да повишават своята комуникационна компетентност, като това заедно с повишаване на личните умения допринася и за укрепване на фирмената култура.

Успешната вътрешна комуникация във всяка организация е предпоставка за цялостното ѝ функциониране и развитие, която все повече мениджъри използват за достигане на необходимата информация до работниците и служителите. Изключително важно за успешното управление на фирмата е периодично и отговорно всички решения за бъдещото развитие на компанията да бъдат представяни по подходящ начин на персонала с цел насърчаването им да участват в тези нови дейности, да изградят добра и спокойна обстановка в общуването, както и да променят отношението на служителите по отношение на тяхната продуктивност, мотивация и предприемчивост.²⁰

След проведеня анализ, позволи да се приеме, че поставената работна хипотеза, а именно че чрез подходящи модели на общуване мениджърът може да управлява и влияе върху процеса на комуникация, да бъде по-добре разбран и да изгради добри взаимоотношения със събеседниците си, което е ключово за ефективното фирмено управление, е доказана.

Мнението на автора е, че всяка фирма искаща да се развива на конкурентния пазар следва да провери, дали комуникацията във фирмата ѝ е достатъчно ефективна, т.е. дали правилното съобщение се предава до правилния

човек? Начинът, по който може да се извърши това оценявате, варира. Оценката следва да измерва различни елементи, включително: повишена осведоменост, подобрени знания и повишени умения за общуване. Измерването трябва да бъде съобразено със спецификата на всяка фирма.

За решаване на проблема, свързан с липсата на достатъчно комуникативни компетентности от страна на мениджърите за ефективна комуникация с работниците и служителите си, ръководителите следва да анализират различни препятствия, които могат да им попречат да бъдат ефективни в комуникацията и да се научат как да ги преодоляват. Високи нива на самоконтрол и изградената социална компетентност да се приемат и разбират социалните състояния на другите, задължителното спазване на деловия стил, проява на съпричастност и умението за водене на преговори, ще допринесе за изграждането на доверие, работата в екип и увеличаване на пазарните позиции на фирмата.

Използвана литература:

1. Borisova, L. „Elementi na firmenata kultura“, Mezhdunarodno visshe biznes uchilishte. https://ibsedu.bg/media/Trudove/2017/179_212.pdf
2. Heibutzki, R. Why Is Effective Communication Important in Management?, Chron, <https://work.chron.com/effective-communication-important-management-27001.html>
3. Kicheva, T. „Pozitsionirane i znachenie na vatreshnite komunikatsii v balgarskite organizatsii“, Sp. „Ikonomicheski alternativi“, br. 4/ 2011 <http://alternativi.unwe.bg/alternativi/br50/06>
4. Koev, S. „Modeli na komunikativni kompetentnosti. Predizvikatelstva pred industrialnia rastezh v Bulgaria“, sbornik ot konferentsiyata, 2018, str. 319-325
5. Luthra, A. Dahiya, R. „Effective leadership is all about Communicating. Effectively: connecting leadership and communication“, JMBS Vol. 5, Issue 3/2015
6. Marinow, R. „Komunikatsionna i informatsionna kompetentnost, NBU,

¹⁹ Yankulov, Y. „Management of sales teams – modern ideas“, Vanguard scientific instruments in management, vol. 11, no. 2, 2015

²⁰ Kicheva, T. „Pozitsionirane i znachenie na vatreshnite komunikatsii v balgarskite organizatsii“, Sp. „Ikonomicheski alternativi“, br. 4/ 2011 <http://alternativi.unwe.bg/alternativi/br50/06>



http://ebox.nbu.bg/prob12/view_lesson.php?id=243

7. McCroskey, J. „Communication competence and performance: a research and pedagogical perspective“, <http://www.jamesmccroskey.com/publications/102.pdf>

8. Mednikarova, S. „Vatreshnata komunikatsia – klyuch kam uspeha“, <https://www.dotbg.bg/article/6431296#>

9. Mitseva, S. „Spetsifika i delovi standarti na obshtuvane pri biznes komunikatsiyata“, sp. „Ikonomicheski i sotsialni alternative“, br. 2/2018, str. 104

10. Parks, M. „The Development of personal relationships on-line and a comparison to their off-line counterparts“, <https://www.mediensprache.net/archiv/pubs/2968.htm>

11. Petrova, K. „Neverbalnata komunikatsia kato sredstvo za obshtuvane“, Natsionalna mreza za detsata, str. 150

12. Robinsan, K. „Kak da pechelim biznes pregovori“, Burgas, 1992, s. 49

13. Rusinova, E. „Za nyakoi vazgledi varhu komunikativnata kompetentnost i obshtuvaneto“, Nauchni trudove na Rusenskia universitet - 2008, tom 47, seria 5.2

14. Sergeev, A. „Organizatsionno povedenie“, Moskva, 2005, str. 227

15. Vasileva, L. Efektivna komunikatsia i kouching umenia, MLS, http://mlc-consult.com/bg/?page_id=1066

16. Yankulov, Y. „Management of sales teams – modern ideas“, Vanguard scientific instruments in management, vol. 11, no. 2, 2015

17. Zaharias K. „Dobriyat menidzhar tryabva istinski da obicha i da vyarva v rabotata si“, sp. Menidzhar, 2011 <https://spisanie.manager.bg/komentarite/dobriyat-menidzhar-tryabva-istinski-da-obicha-i-da-vyarva-v-rabotata-si>