

**ИЗВЕСТИЯ**

списяние на Икономически университет – Варна

<http://journal.ue-varna.bg>

ЕФЕКТИВНАТА МЕЖДУЛИЧНОСТНА КОМУНИКАЦИЯ КАТО ФАКТОР ЗА УСПЕШНО УПРАВЛЕНИЕ

Даяна ЧОРБАДЖИЙСКА¹

¹ Катедра Управление, Университет за национално и световно стопанство, София, България.
E-mail: dayana.chorbadzhiyska@gmail.com

JEL M10, M12, M14, M16

Резюме

Ефективната комуникация установява добри междуличностни и работни взаимоотношения и улеснява сътрудничеството. За разлика от това, неефективната комуникация може да има отрицателно въздействие върху бизнес отношенията, представянето на служителите и организационната ефективност. Фокусирайки се върху активната връзка, която комуникацията има с организационната култура и прилагането на организационната стратегия, статията обсъжда основните подобрения в комуникацията, които могат да бъдат предприети, както и стимулите, довеждащи до подобряване на организационните резултати. Формулират се изводи и предложения за подобряване на междуличностната комуникация за успешното управление на всяка една фирма. Настоящата публикация има за цел да представи значението на ефективната комуникационна компетентност за успешното фирмено управление чрез литературен обзор, направен посредством статии, списания, доклади и др.

Ключови думи:

комуникация, лидерство, мотивация, стратегии, ефективност.

© 2020 Икономически университет – Варна

Цитиране: ЧОРБАДЖИЙСКА, Д. (2020) Ефективната междуличностна комуникация като фактор за успешно управление. *Известия. Списание на Икономически университет – Варна*. 64 (2). с. 151 - 163.

Въведение

Управлението на човешките ресурси е съществена част от мениджмънта на всяка фирма, зависещо от нейната големина и структура, бизнес процесите и

управленската практика. Комуникацията е важен фактор за ефективното управление, определяща взаимодействието между членовете на персонала, мотивираща и вдъхновяваща, предопределяща по-доброто представяне и желание за работа.

Всеки ден ръководителите отделят над 70% от времето си в комуникация със своите работници, по-висшестоящи ръководители, контрагенти и партньори. Всичко това изисква добро планиране и контрол на навременната комуникация, а комуникационните компетентности са съществена предпоставка за успешно лидерство и фирмено управление (Hartley, 1999, p. 17).

Управлението на човешките ресурси е стратегически подход за управление на най-ценния ресурс на всяка фирма – хората, които спомагат за развитието ѝ, осигурявайки ѝ конкурентни предимства (Харизанова, 2018, с. 11).

Ефективната междуличностна комуникация в екипа предполага формиране на специфични взаимоотношения и способност да се общува.

Целта на автора в статията е да анализира **въздействието** на ефективната междуличностна комуникация между членовете на екипа и резултатът, който се проявява по отношение на **фирменото управление** и развитието на организацията.

За постигане на целта ще се изпълнят следните **задачи**:

1. Анализиране на комуникационните предпоставки за ефективно общуване в бизнес среда и влиянието на комуникационната компетентност на мениджърите върху междуличностните отношения и фирменото управление.

2. Формулиране на изводи и предложения за изграждане на ефективна междуличностна комуникация.

Методологията използвана при изследването е проучване на източници с информация (емпирично изследване).

2. Ефективна междуличностна комуникация

Питър Дракър определя комуникативността като способност да се изразяват идеите в писмена и устна реч (Стойков, 2009). Възгледите на различни автори в специализираната литература представят комуникацията като основно средство за развитие на бизнес организациите, механизъм чрез който управленският екип може да влияе върху персонала си, да напътства дейността им и в същото време е средство, чрез което работещите изразяват мнението си във връзка с извършените дейности, което е предпоставка за вземане на важни управленски решения.

Според Давидков „общуването е фактор на добрата организираност, чрез който се стремим да постигнем висока степен на координираност на индивиду-

алните и групови действия, така че съвкупният ефект да бъде най-голям“ (Давидков, 2005). Тоцева извежда основните фактори за постигане на комуникационните цели, а именно: значимост на комуникационната цел, социален ефект от постигането на комуникационната цел, времето, мястото и пространството и другите условия за протичане на комуникативното действие (Тоцева, 2015).

Комуникацията е неразделна част от всяка дейност на компанията, даваща възможност да се споделят знания, да се решават проблеми, да се анализират възможности за подобряване на дейността, да се осъществява съвместна дейност с други фирми и т.н. Работниците и служителите на всяка фирма са в постоянна комуникация едни с други и с управленския екип, за да работят ефективно, а мениджърите – да решават възникнали конфликти и да подобряват междуличностната комуникация (Харизанова, 2018, с. 11).

Ефективната междуличностна комуникация има няколко функции:

- Регулативна – управленският екип контролира предоставяната информация към работниците.

- Убеждаваща – често заповедите и молбите към работниците да изпълнят конкретни задължения не са толкова ефективни, колкото убеждаването чрез ефективна комуникация, явяващо се предпоставка за доброволно съгласие от страна на работниците.

- Интегрираща – чрез предоставяне на информация, свързана с организационните цели на развитие на компанията, се създава организационно единство и се разпределят по-лесно отговорностите (Карагеоргиев, 2015).

В процеса на междуличностната комуникация всички работници и служители се включват с вербална и невербална комуникация.

За да може да се изразява правилно и да бъде разбран от другите, всеки трябва да умее ясно и убедително да формулира мислите си, да изслушва другите и да адаптира стила си на поведение към този на останалите членове на екипа (Evandzhelu et al., 2009). Междуличностната комуникация се изразява не само относно „какво“ се произнася, т.е. използвания език, но и „как“ се произнася чрез използваните невербални съобщения, като тон на гласа и мимики (Luthra and Dahiya, 2015).

Могат да се изведат следните характеристики на ефективната междуличностна комуникация:

- това е комуникация между двама или повече души, която се осъществява лице в лице;

• както формата, така и съдържанието на комуникацията отразяват личните характеристики на хората, а също и техните социални роли и взаимоотношения.

Умението за водене на диалог е задължителен елемент на добрата и успешна комуникация, свързано със съвместно обсъждане на информацията и вземането на общо решение. Изключително важно в междуличностната комуникация е умението за признаване правото на другите събеседници да изразят мнението си, взаимно уважение, толерантност и изслушване (Стоева, 2019).

Различни проучвания показват, че при невербалната комуникация 38% от общото впечатление за събеседника се изгражда чрез гласовите му характеристики, 55% – чрез езика на тялото и само 7% от казаните от него думи. Говоренето пък е само 20-30% от общата комуникация, докато слушането отнема 50% от времето през което комуникираме (Христов, 2020, с. 391-410).

Работата в екип изисква ефективна комуникация и добри междуличностни отношения като партньорство, толерантност и взаимно уважение. Големият обем на обменяна информация в екипа изисква взаимно решаване на възникналите проблеми чрез открита дискусия, при защитаване на собствената позиция и уважение на мнението на останалите, както и приемане на критика.

За изграждане на ефективна междуличностна комуникация, мениджърът на екипа може да приложи техники за ефективна комуникация (Ука, 2014), под формата на указания за общуване, например:

- Всеки член на екипа има право да задава въпроси, да изразява мнение, да казва как възприема дадена ситуация, да иска обяснение от останалите.
- Грешката се приема като част от процеса на работа, всеки може да сбърка, стига една и съща грешка да не се повтаря многократно.
- Компромисите са задължителни, изслушва се мнението на другите, всеки има право да не се съгласява с несправедлива критика към него.
- Всички членове на екипа са уверени в собствените си възможности и в способността си да допринесат за общия успех на компанията.
- Не се допуска агресивност и пасивно отношение по време на ежедневната комуникация между членовете на екипа.

Ефективната междуличностна комуникация и уменията за общуване с другите са не само важни за личността, но те са в основата на успеха на организацията. Когато междуличностната комуникация на работното място е ефективна, това прави извършваните дейности в екип не само възможни, но и по-лесни (Слейтър, 2002). Способността на ключовите функции на бизнеса да работят по-ефективно се основава пряко на способността на хората, които изпълняват тези

функции да комуникират ефективно помежду си. Те включват такива функции като разрешаване на конфликти, продажби и управление (Райкова, 2019).

Никой човек не може да работи сам. Ние сме социални същества по природа и затова сме склонни да бъдем по-тревожни и стресирани в изолирана среда. С правилния вид междуличностни отношения служителите дори могат да се окажат по-продуктивни, отколкото биха били, ако работеха сами поради синергията, която идва с работата в екип (Sethi, 2009).

Човек, който работи изолирано, не е в състояние да реши всички различни видове проблеми, с които ще се сблъска в хода на работата си. Междуличностните отношения са необходими, защото позволяват на хората да обсъждат проблемите и да преценяват плюсовете и минусите на различни алтернативни решения, преди да стигнат до оптималното.

3. Значение на междуличностните отношения в успешното управление

Комуникацията е „сърцето“ на всеки бизнес (Борисова, 2011), независимо каква е дейността му, колко на брой са служителите, какво и на кого се продава. Съществуването на организацията зависи от множество фактори, като управление, делегиране на власт и отговорност, работа в екип и лидерство, всяко едно от които означава силна подкрепа на междуличностната комуникация.

Междуличностната комуникация е жизнената сила на организацията, включваща изпращане и получаване на съобщения от и на колеги, мениджъри, партньори, клиенти и други заинтересовани страни в бизнеса. Ефективната междуличностна комуникация се случва, когато съобщението се разбира по предназначение (Бойков и Тоцева, 2016).

Междуличностната комуникация помага на организациите да измислят решения, за да гарантират, че бизнесът протича гладко. Примерите за междуличностна комуникация включват:

- разговор по телефона с доставчик;
- провеждане на среща с всички служители;
- подпомагане на клиент в магазина;
- изпращане на инструкции по имейл до колега.

По време на междуличностната комуникация служителите споделят информация, изясняват недоразумения, предлагат решения и въвеждат нови идеи.

Ефективните междуличностни отношения между изградените екипи са изключително важни за развитието на организационната култура. При добри междуличностни взаимоотношения организационната култура се превръща в

позитивност и синергия, при лоши междуличностни отношения цялостното възприемане е негативно, което води до объркване и постоянен конфликт (Йорданова, 2010). Това в крайна сметка разрушава работната среда, намалява производителността на членовете на персонала и се отразява неблагоприятно на цялостното развитие на компанията.

Междоличностната комуникация помага на служителите да се съсредоточат върху невербалната комуникация. Понякога е важно не само какво се казва, но и как се казва. Невербалната комуникация включва тон на гласа, контакт с очите, поза на тялото, жестове на ръце, мимики и физически контакт. Например, ако служител от отдел „Обслужване на клиенти“ попита клиент, който разглежда стоки в магазина, дали има нужда от помощ и той откаже, но изражението на лицето му изглежда объркано, тогава клиентът може просто да е твърде срамежлив, за да поиска помощ. Чрез ефективна междуличностна комуникация служителят може да уведоми клиента по всяко време, че е на разположение, за да му помогне да намери правилния за него продукт (Стоева, 2019).

Междоличностните отношения също са важни и за коучинга. Когато служителите имат добри междуличностни отношения помежду си и с мениджъра, те вероятно ще разпознаят добрата работа помежду си и ще се поздравят взаимно за нея, както и ще помогнат за поправянето на грешките си. Едно просто потупване по рамото може да направи много, когато става въпрос за мотивиране на човек да направи повече и да бъде все по-добър.

Независимо дали се извършва правилно или не, междуличностната комуникация има пряко и непряко въздействие върху много области на бизнеса:

1. Ефект върху управлението.

Когато мениджърът има лоши умения за междуличностна комуникация, той може да обърка както служителите, така и клиентите си (Пеневска, 2016, стр. 12). Мениджърите отговарят за цялостното фирмено управление, включително да гарантират, че членовете на персонала си сътрудничат по задачи, които помагат на организацията да постигне своите бизнес цели. Те трябва да изградят взаимното доверие на персонала, като същевременно им поставят изискване за поемане на отговорност при осъществяване на целите на организацията.

2. Ефектът върху продажбите.

Продажбите са свързани с комуникация. Способността за продажба зависи от способността да се влияе, което се свежда до способността за ефективна комуникация (Богова, 2017).

Винаги, когато в организацията се комуникира, се включват продажби. Не е задължително да са действителни продажби на продукт или услуга, които

компанията предлага – това може да е някакво нематериално качество, като визия или идея за проект. Когато ръководството се опитва да убеди служителите да работят по-усилено за постигане на целите на организацията, те продават визията и целите на бизнеса на служителите; когато служителите се опитват да убедят ръководството да приеме техните предложения, независимо дали става въпрос за повишаване на заплатите, проект или платен отпуск, те продават нещо на ръководството.

Когато организацията се опитва да получи външни инвестиции или се опитва да изгради своята продажбена политика с клиенти, тя продава на външния свят. Продажбите не могат да се случат без комуникация и има една максима, която трябва да се спазва в това отношение: ако комуникацията може да се провали, тогава продажбите могат да се провалят (Ahmed, 2019).

Друг важен момент е, че ако дадено съобщение е достатъчно двусмислено, за да бъде потенциално разбрано по множество начини, тогава най-вероятно то ще бъде разбрано по най-вредния начин. Следователно е наложително да се установи стабилността в комуникацията, както и да се гарантира, че съобщенията, изпращани до другата страна, са достатъчно конкретни, така че броят на начините, по които те могат да бъдат разбрани, е строго ограничен.

3. Ефект върху личностните умения.

От започващите работа в компанията се очаква да имат определено минимално ниво на обучение, което се доказва от академичната им квалификация, но те все пак ще трябва да преминат значително обучение, докато са в организацията, за да бъдат запознати с дейността на компанията, изискваните специфични умения и организационната култура. Това вътрешно обучение се основава на комуникацията и добрите междуличностни отношения.

Служителите, които са от по-дълго време в компанията, трябва да могат да предават на новоназначените правилните умения, които ще им позволят да изпълняват ежедневните си дейности, за да постигнат бизнес цели на организацията. Може би най-важното умение, което обучителите ще трябва да предадат на обучаемите, е способността да общуват с другите, за да могат да си сътрудничат помежду си и да работят добре в екипи. Обучаващите няма да могат да научат трениращите на това умение, ако те сами не го притежават и нямат желание да го развият.

За да бъде ефективна междуличностната комуникация, процесът трябва да е двупосочен, т.е. не просто информиране на служителите за най-новите бизнес развития на компанията, а трябва да бъде процес, който да включва обмен на информация между две или повече части на всички организационни нива. Ос-

вен това процесът трябва да включва определени поведенчески модели на комуникация, включително език на тялото и изражения на лицето, а не обикновения обмен на думи (Петкова-Гурбалова, 2019).

В изследванията си Хелригел, Джаксън и Слокъм извеждат четири основни теории за лидерството, които се превръщат в основа на различни теории в последствие: теории за лидерските черти (качества); поведенчески теории; ситуационни теории; теории за трансформационното лидерство (Hellriegel, Jackson, Slocum, 1999). Трансформационните теории, в които ключово място заемат комуникациите между ръководител и служители, представят желанието на ръководителите да променят организациите и да ги направят конкурентноспособни.

Безспорно е, че има и други фактори, които оказват влияние върху представянето и мотивирането на служителите, включително стил на управление, организационна култура и социални отношения, но създаването на ефективни канали за комуникация е най-успешният начин за увеличаване на производителността.

Ефективната междуличностна комуникация в организацията:

4. Подобрява стилът на управление на мениджърите.

При демократично ръководство на компанията, членовете на организацията са едновременно задължени и им е разрешено да участват във вземането на стратегически решения, за да улеснят бизнес процесите за постигане на организационните цели. Освен това служителите споделят организационната отговорност и изразяват мнението си по въпроси, свързани с организационната гъвкавост. По този начин те не само се ангажират с организацията, но и поддържат висок морал, чувствайки, че допринасят положително за ефективността на компанията.

За разлика от демократичното, при авторитетното ръководство активното изразяване на мнение и като цяло комуникацията не се толерират. Като обезсърчават отворената комуникация и са критични към отзивите на служителите, авторитетните лидери не одобряват творческото сътрудничество. Членовете на организацията не могат да взаимодействат открито със своя лидер и не се насърчават да посочват възможни недостатъци в управлението и вземането на решения. Това не позволява на служителите да анализират причините, определящи приетите организационни практики и взетите решения.

От гледна точка на мениджърите, отворената комуникация е ценна, защото лидерите получават обратна връзка за ангажираността на служителите в дейността на компанията, предоставя им възможност да осигурят творчески организационен климат и да насърчат равенството между служителите (Stoikov, 2019).

Първо, насърчава се работата в екип. В съвременните пазари с изявена висока конкуренция изградените екипни структури са силно предпочитани с цел подобряване на организационните резултати. Чрез делегирането на правомощия и поемане на повече отговорности от служителите, работата в екип увеличава участието на служителите, отразявайки преминаването от индивидуалност към колективност.

Отразявайки взаимодействие на различни служители за постигане на организационните цели, работата в екип включва ангажираност и взаимна отчетност. Обща мисия, обща визия, ясни роли и функции, допълнителни умения, балансираны усилия, синергия и еднаква отговорност са основните елементи на добре функциониращия екип, което улесняват ефективността на процесите в организацията.

Второ, изгражда се ефективен механизъм за комуникация и предоставяне на обратна връзка от страна на работниците.

Всяка организация е социална система, при която различни хора със специфични индивидуални характеристики работят заедно, за да постигнат обща цел. Чрез установяване на механизъм за обратна връзка, мениджърите могат да наблюдават резултатите от вземането на определени решения или прилагането на конкретни стратегии за управление, да направят стратегически корекции, както и да създадат нови стратегии за популяризиране и развитие на компанията. Предоставяната информация допринася за организационна промяна чрез оптимизиране и максимално използване на ресурсите за организационно развитие с цел по-голям успех в развитието (Selart, 2010).

Трето, подобрява се работната среда. Мениджърите винаги са търсили начини за създаване на подкрепяща работна среда, която насърчава облекчаването на стреса и ефективното вземане на решения. Чрез подобряване на работната среда се подобрява работата на служителите, защото служителите се чувстват свободни да изразят мнението си и да бъдат по-продуктивни. Освен това те се чувстват по-важни, защото са информирани за корпоративното развитие, организационните политики, корпоративните цели, но най-важната за тях информация е как всички промени засягат тях и тяхното бъдеще в организацията.

Четвърто, намаляват се разходите. Тъй като служителите знаят как да изпълняват задачите си, производителността се подобрява и оттам организационната ефективност също се подобрява. Освен това в непрекъснато развиващата се организация, където каналите за комуникация са отворени, знанията се споделят между служителите и се обменят идеи за подобряване на процедурите и методите на действие. Следователно управлението на операциите е ефективно, максимизирайки както качество, така и производителност.

Заклучение

В резултат на направеното проучване на литературни източници се формулира основният извод, че работниците на всяка организация се нуждаят от непрекъснато изграждане на доверие и мотивация, за да вярват в организацията и дейностите, които тя изпълнява. Ефективната комуникация и по-голямата прозрачност в управлението ще доведат значително до тези търсени подобрения.

От направения литературен обзор можем да направим следните изводи:

- начинът на комуникация трябва да отразява специфичните ценности на самата организация;
- работата в екип и комуникацията могат да бъдат допълнително подобрени, за да са по-работещи за подобряване на междуличностната комуникация;
- подобряването на комуникацията ще доведе до по-активно участие на целия екип за изпълнение на заложените фирмени цели, като за тази цел ръководителите следва да предоставят повече информация на работниците, свързана със стратегическото планиране;
- чрез прозрачност в управлението, специално място трябва да се отдели на повишаването на нивото на комуникация, а вземането на решения трябва да бъде по-„справедливо“ и по-последователно.

Категоричното мнение на автора е, че поставеният проблем, ще бъде разрешен при анализиране от страна на мениджърите на ефекта от личностните им комуникативни компетентности и влиянието им върху фирменото управление и мотивацията на служителите им.

Чрез подобряване на комуникацията в бизнес организацията служителите могат да получат повече информация за това, което се случва в организацията, като за целта ръководството следва да се ангажира с предоставяне на отговори на различни въпроси от работниците, което ще повлияе на посоката на предоставяне на подходяща и необходима вътрешна информация за развитие на организацията.

Успешното управление чрез ефективна междуличностна комуникация, изисква по-добра координация и комуникация, така че отделните действия на различните изградени екипи (отдели) в организацията да се обединяват в общи колективни действия, насочени към постигане на конкретна стратегическа за организацията цел.

Правилно формулираната и представена информация, свързана със стратегията, организационната култура и комуникационните въпроси, са приоритет в

управлението на всяка съвременна организацията, затова предложение, което може да се формулира след анализа е, че е необходимо провеждане на специално обучение на служителите как ефективно да комуникират помежду си, което ще подобри цялостното развитие и благосъстоянието на организацията и ще увеличи нейната ефективност.

Литература

1. Ahmed, A. (2019). The Importance of Interpersonal Communication in Business. *Management*. [Online] Available at: <https://bizfluent.com/about-6460060-importance-interpersonal-communication-business.html> [Accessed: 15.11.2020].

2. Bogova, H. (2017). Osnovni pravila za efektivna komunikatsiyapri vodene na pregovori. *Zdravna ikonomika i menidzhmant*. [Online] 1 (63). Available at: journals.mu-varna.bg [Accessed: 15.11.2020].

3. Borisova, L., Vedur, J. (2011). *Pismeni i ustni komunikatsii*. [Online] Available at: http://www.fricking.ninja/ibsedu/MK18/IBSEDU/I/PUK/PUK_1.pdf [Accessed: 15.11.2020].

4. Boykov, V., Totseva, Y. (2016). Upravlenie na biznes komunikatsiyata. [Online] Available at: https://www.researchgate.net/publication/315803900_Upravlenie_na_biznes_komunikaciata [Accessed: 15.11.2020].

5. Davidkov, Ts. (2005). Management of organizations. Sofia: Sofia University „St. Kl. Ohridski“, 115-120

6. Evandzhelu, M. et al. (2016). Preduchilishtno obuchenie i razvitie pregled. *Ministerstvo na obrazovaniето*. [Online] Available at: http://www.narhu.org/wp-content/uploads/2016/02/early_years_learning_development_review-bg1.pdf [Accessed: 15.11.2020].

7. Petkova-Gurbalova, I. (2019). Communication as a factor for successful leadership. *A Peer Reviewed Scientific Journal*. [Online] Available at: <http://rhetoric.bg> [Accessed: 15.11.2020].

8. Karageorgiev, I. (2015). Sashtnost, vidove i osobenosti na choveshkata komunikatsia. *A Peer Reviewed Scientific Journal*. [Online] Available at: <http://rhetoric.bg> [Accessed: 15.11.2020].

9. Luthra, A., Dahiya, R. (2015). Effective Leadership is All About Communicating Effectively: Connecting Leadership and Communication. *International Journal of Management and Business Studies*. [Online] p. 43-48 Available at: https://www.mcgill.ca/engage/files/engage/effective_leadership_is_all_about_communicating_effectively_luthra_dahiya_2015.pdf [Accessed: 15.11.2020].

10. Hartley, P. (1999). *Interpersonal Communication*. [Online] Routledge. Available at: https://www.academia.edu/4682616/44383178_Hartley_Interpersonal_Communication [Accessed: 15.11.2020].
11. Harizanova, M., Mironova, N. Kicheva, T. (2018). Sistemata za upravlenie na choveshkite resursi – struktura, funktzii, perspektivi. *Ikonomicheski i sotsialni alternativi*. [Online] Available at: http://departments.unwe.bg/Uploads/ResearchPapers/Research%20Papers_vol2_2011_No1_M%20Harizanova,%20N%20Mironova,%20T%20Kicheva.pdf [Accessed: 15.11.2020].
12. Hellriegel, D., Jackson, S., Slocum, J. (1999). Management. [Online] Available at: <http://lml.ied.edu.hk/3DCDFB5/hellriegel-jackson-and-slocum.html>
13. Hristov, T. (2010). Pravilo 7-38-55 za mezhdulichnostna komunikatsia na Mehrabyan. *Nova vizia*. [Online] Available at: <https://www.novavizia.com/pravilo-7-38-55-za-mezhdulichnostna-komunikatsiya-na-mehrabyan/> [Accessed: 15.11.2020].
14. Penevska, V. (2016). Osnovni komunikativni umenia. [Online] p. 12. Available at: https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/osnovni_komunikativni_umeniya-veselina_penevska.pdf [Accessed: 15.11.2020].
15. Petkova-Gurbalova, I. (2019). Communication as a factor for successful leadership. *A Peer Reviewed Scientific Journal*. [Online] Available at: from from <http://rhetoric.bg> [Accessed: 15.11.2020].
16. Raykova, E. (2019). Upravlenie na konflikti v lecebните заведения za bolnichna pomosh. [Online] Available at: https://www.researchgate.net/publication/336513071_UPRAVLENIE_NA_KONFLIKTI_V_LECEBNITE_ZAVEDENIA_Z_A_BOLNICNA_POMOS [Accessed: 15.11.2020].
17. Selart, M. (2010). A leadership perspective on decision making. *Cappelen Academic Publishers*. [Online] Available at: <https://www.researchgate.net> [Accessed: 15.11.2020].
18. Sethi, D., Seth, M. (2009). Interpersonal Communication: Lifeblood of an Organization, *The IUP Journal of Soft Skills*. [Online] Available at: <https://iims.uthscsa.edu/sites/iims/files/Novel/communication/Communication-5.pdf> [Accessed: 15.11.2020].
19. Sleytar, A. (2002). Rakovodstvo za izgrazhdane na ekipi. [Online] Available at: http://podkrepa.org/wp-content/uploads/2015/oldimg/menu_64/files/3_team_building.pdf [Accessed: 15.11.2020].
20. Stoeva, M. (2019). Formation of skills for effective interpersonal communication in students through teamwork, E & M Smart Education journal. *The IUP Journal of Soft Skills*. [Online] Available at: <https://eandmsmart.education/2019/1/4.1.pdf> [Accessed: 15.11.2020].

21. Stoikov, L. (2019). Business communication: essence and definitions. *Media journal*. [Online] Available at: <https://www.media-journal.info/?p=item&aid=56> [Accessed: 15.11.2020].
22. Totseva, Y. (2015). *Upravlenie na komunikatsiite v obrazovaniето*. V. Tarnovo: Faber
23. Yordanova, E. (2010). Organizatsionna kultura i etichni tsennosti. *Dialog*. [Online] Available at: https://www2.uni-svishtov.bg/dialog_old/2010/4.10.EJ.pdf [Accessed: 15.11.2020].
24. Uka, A. (2014). The Communication and Its Influence on the Effectiveness of the Organization, *Mediterranean Journal of Social Sciences MC SER Publishing*. [Online] Available at: from <https://core.ac.uk/download/pdf/228544337.pdf> [Accessed: 15.11.2020].

EFFECTIVE INTERPERSONAL COMMUNICATION AS A FACTOR FOR SUCCESSFUL MANAGEMENT

Dayana CHORBADZHIYSKA

Abstract

Effective communication establishes good interpersonal and working relationships and facilitates cooperation. In contrast, ineffective communication can have a negative impact on business relationships, employee performance and organisational efficiency. Focusing on the active relationship that communication has with organizational culture and the implementation of organizational strategy, the article discusses the main improvements in communication that can be undertaken, as well as the incentives that will lead to improved organizational performance. They are formulated conclusions and suggestions for improving interpersonal communication for successful management of any company. This publication aims to present the importance of communication competence for successful corporate governance through a literature review made through articles, magazines, reports and more.

Key words: *communication, leadership, motivation, strategies, efficiency.*