



УНИВЕРСИТЕТ ЗА НАЦИОНАЛНО И СВЕТОВНО СТОПАНСТВО

ФАКУЛТЕТ „УПРАВЛЕНИЕ И АДМИНИСТРАЦИЯ“

КАТЕДРА „УПРАВЛЕНИЕ“

АВТОРЕФЕРАТ

НА ДИСЕРТАЦИОНЕН ТРУД ЗА ПРИСЪЖДАНЕ
НА ОБРАЗОВАТЕЛНА И НАУЧНА СТЕПЕН „ДОКТОР“
ПО НАУЧНА СПЕЦИАЛНОСТ 05.02.20 „СОЦИАЛНО УПРАВЛЕНИЕ“

НА ТЕМА

МЕЖДУЛИЧНОСТНИТЕ КОМУНИКАЦИИ КАТО ФАКТОР НА
УСПЕХА В УПРАВЛЕНИЕТО

ДИСЕРТАНТ:

Даяна Петкова Чорбаджийска

НАУЧЕН РЪКОВОДИТЕЛ:

проф. д-р Надя Димитрова Миронова

СОФИЯ, 2021

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. АКТУАЛНОСТ НА ТЕМАТА

Актуалността на темата и изследването на дисертационния труд се дължи на факта, че междуличностната комуникация и нейната ефективност са от основно значение за фирменото управление, организационния климат и финансовите резултати във всяка организация.

Засилен интерес към проблематиката на дисертационния труд се забелязва в последните години не само от компаниите и техните управленски екипи с цел подобряване на макро-икономическите показатели и очаквания, но и то теоретико-методологическите изследователи, заради приложението и възможното развитие в научното поле. Приложението на изследваната тематика е относително широко и може да представлява интерес за корпоративно развитие на база отношения и комуникация.

2. ОБЕКТ И ПРЕДМЕТ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Обект на изследването е междуличностната комуникация като фактор, влияещ върху управлението в иновативна бизнес организация.

Предмет на настоящия дисертационен труд е изследване и оценяване на влиянието на междуличностните комуникации в организацията върху успеха на фирменото управление, измерен през удовлетвореността на персонала и удовлетвореността на клиентите.

3. ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКА ТЕЗА

Тезата на настоящия дисертационен труд е, че успехът на управлението зависи силно от личната комуникационна компетентност и стил на мениджърите и от организационната култура като среда и проявление на междуличностните комуникации.

Работните хипотези, които поставяме в дисертационния труд са:

- Моделът на влиянието на междуличностните комуникации, който е изведен в теоретичната част, е достоверен и адекватен.
- Междуличностните комуникации са значещ фактор в удовлетвореността на персонала като измерител на успеха на управлението.
- Междуличностните комуникации са значещ фактор във външните комуникации и в удовлетвореността на клиентите като измерител на успеха.

4. ЦЕЛ И ЗАДАЧИ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Целта на дисертационния труд е да се разработи научно обоснована и практически приложима методика за усъвършенстване междуличностните комуникации в организацията като фактор за успеха на управлението. За постигането и се поставят подцели:

- Да се синтезира модел на влиянието на междуличностните комуникации върху успеха на управлението.
- Да се докаже приложимостта на методиката в конкретна организация.

Основните задачи, свързани с постигането на заложените цели са:

1. Да се проучат съществуващи изследвания и теоретични източници, които са свързани с измерване на влиянието на междуличностните комуникации върху успеха на управлението.
2. Да се определи влиянието на дигитализацията и интерактивната комуникация върху междуличностната комуникация. На тази основа да се установят новите елементи на комуникативните компетенции във вертикалните комуникации и да се синтезира теоретичен модел на връзките между междуличностните комуникации, управленския стил, организационната култура и успеха на управлението.
3. Да се разработи методика за усъвършенстване на междуличностните комуникации за подобряване на ефективността на управлението като се адаптират научни методи и инструменти..
4. Да се апробира методиката в конкретна организация, за да се установи приложимостта ѝ и да се изведат практически указания за прилагането ѝ.
5. Да се изведат перспективи и възможности за подобряване на междуличностната комуникация чрез предложената методика като фактор за успешно управление.

5. МЕТОДОЛОГИЯ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Предложената методика за измерване на управлението на комуникацията на организационно ниво се фокусира върху ефективността на комуникацията и предоставянето на информация и включва анализ на създадените информационни потоци в компаниите чрез диагностика на вътрешната и външната комуникация, анализиране на избраните канали за комуникация и тяхната ефективност и целесъобразност по отношение на осъществяваната дейност.

Методиката обхваща четири метода:

- контент анализ,
- SWOT-анализ,
- прилагане на анкетни методи,
- прилагане на дълбочинни интервюта.

Методиката съдържа пет етапа:

1. Оценка и диагностика на междуличностните комуникации.
2. Установяване на пропуски в междуличностните комуникации.
3. Разработване на модели за подобряване на междуличностните комуникации.
4. Изготвяне на план за реализиране на предложените модели за подобряване на междуличностните комуникации.
5. Оценка от реализиране на плана и изготвяне на насоки за подобряване на междуличностните комуникации.

6. ОБХВАТ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Предложената методика за усъвършенстване на управлението на комуникацията на организационно ниво се фокусира върху ефективността на комуникацията и предоставянето на информация и включва анализ на създадените информационни потоци в компаниите чрез диагностика на вътрешната и външната комуникация, анализиране на избраните канали за комуникация и тяхната ефективност и целесъобразност по отношение на осъществяваната дейност.

7. ПРИЛОЖЕНИЕ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Апробацията на методиката в компанията А1 показва, че тя е приложима в компаниите, независимо от спецификата на използваните канали за вътрешна и външна комуникация. Доказана е ефективността на разработения инструментариум и адаптираните критерии и показатели за оценка на различните характеристики на организационната комуникация. Анализирана е ефективността на използваните канали за комуникация от А1 и са изведени предложения за подобряване информираността на служителите и усъвършенстване на междуличностната комуникация.

8. СТРУКТУРА И ОБЕМ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Структурата на дисертационния труд е логически свързана с целта и задачите на изследването и следва възприетия от автора изследователски подход. Разработката обхваща 192 страници и е структурирана по следния начин: въведение, три глави, заключение, приложения, използвана литература и списък с включени таблици и фигури.

Съдържанието е структурирано в следната последователност:

ВЪВЕДЕНИЕ

ГЛАВА ПЪРВА. Междуличностните комуникации като фактор в управлението

1. Междуличностна комуникация

1.1. Същност на междуличностната комуникация

- 1.2. Видове комуникация
 - 1.3. Ефективна комуникация (организация, модели, бариери в общуването)
 - 1.4. Междудуличностните взаимоотношения и влиянието им върху мотивацията и поведението (психология на общуването)
 - 1.5. Междудуличностна комуникация и комуникативна култура
 - 1.6. Медийна комуникация
 - 1.7. Същност и място на комуникацията в управлението на организациите
 - 2. Усъвършенстване на междудуличностната комуникация
 - 2.1. Процес на усъвършенстване на междудуличностната комуникация
 - 2.2. Влияние на дигитализацията върху междудуличностната комуникация (развитие на интерактивните комуникации, дигитална компетентност, развитие на интерактивната комуникация)
 - 3. Взаимовръзка между междудуличностните отношения и успехът на управлението
- Изводи от първа глава

ГЛАВА ВТОРА. Методика за усъвършенстване на междудуличностните комуникации за подобряване на ефективността на управлението

- 2.1. Оценка и диагностика на междудуличностните комуникации в избрани компании
 - 2.2. Установяване на пропуски в междудуличностните комуникации
 - 2.2.1. Измерване на ефективността на управлението
 - 2.2.2. Изследване на организационната култура, като система от ценности, насърчаващи ефективната междудуличностна комуникация
 - 2.2.3. Контент анализ на проведените интервюта с мениджъри и служители с цел установяване на пропуски в междудуличностната комуникация
 - 2.3. Разработване на модели за подобряване на междудуличностните комуникации
 - 2.4. Изготвяне на план за реализиране на предложените модели за подобряване на междудуличностните комуникации
 - 2.5. Оценка от реализиране на плана и изготвяне на насоки за подобряване на междудуличностните комуникации
- Изводи от втора глава

ГЛАВА ТРЕТА. Апробиране на методиката за повишаване на ефективността на управлението чрез усъвършенстване на междудуличностните комуникации

- 3.1. Цел, предмет и задачи на изследването
 - 3.2. Методология
 - 3.3. Данни на изследваната компания
 - 3.4. Анализ на влиянието на междудуличностните комуникации
 - 3.4.1. Диагностика на външната комуникация
 - 3.4.2. Диагностика на вътрешната комуникация
 - 3.4.3. Диагностика на удовлетвореността на служителите
 - 3.5. Възможности за подобряване на междудуличностните комуникации в изследваната компания
- Изводи от трета глава

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

НАУЧНИ ПРИНОСИ

ПРИЛОЖЕНИЯ

- Приложение № 1. Анкета със служителите за измерване на изградената вътрешна комуникация
- Приложение № 2. Въпроси за провеждане на дълбочинни интервюта

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

СПИСЪК С ВКЛЮЧЕНИ ТАБЛИЦИ И ФИГУРИ

П.ОБОБЩЕНО СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

УВОД

В увода се представя актуалността на изследваната тематика и са изложени мотивите за разработване на труда. Дефинират се изследователската теза, обекта и предмета на изследването, целта и поставените задачи.

ПЪРВА ГЛАВА

Междоличностните комуникации като фактор в управлението

Първа глава е теоретична и представя междоличностната комуникация като фактор в управлението на организациите. Представени са същността и видовете междоличностна комуникация от гледна точка на междоличностните взаимоотношения, както и влиянието на комуникациите в управлението и овладяването на конфликти. Усъвършенстването на междоличностната комуникация изисква по-добра координация и комуникация, така че отделните действия на различните изградени екипи в организацията да се обединяват в общи колективни действия, насочени към постигане на конкретна стратегическа за организацията цел. Поради това в първа глава са представени различни етапи в процеса на усъвършенстване на междоличностните отношения, както и влиянието и развитието на интерактивните комуникации и дигитална компетентност върху междоличностната комуникация и цялостния успех на управлението.

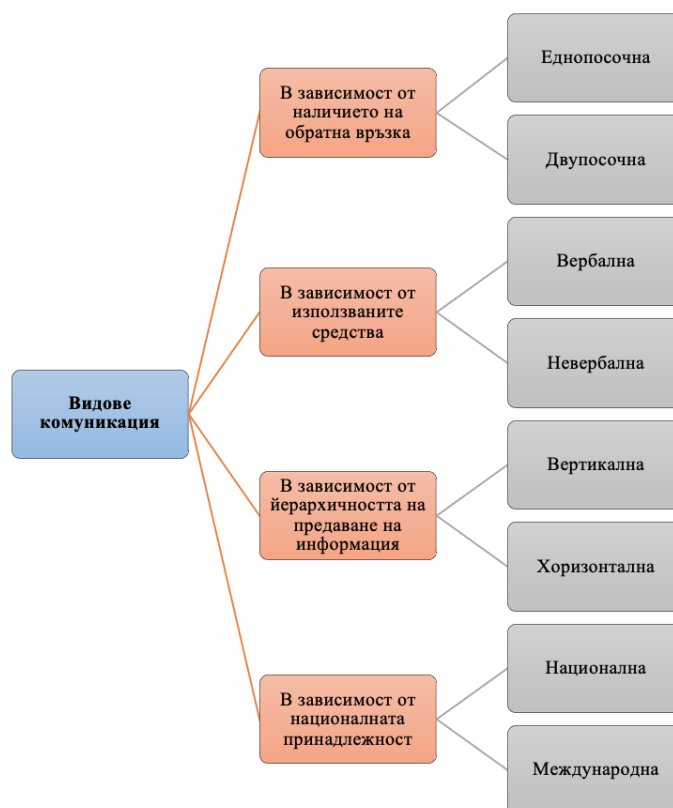
1. Междучностна комуникация

1.1. Същност на междучностната комуникация

Междучностната комуникация във всяка организация има важна роля за нейното функциониране, както и за успешното ѝ управление, защото всяка дейност на мениджърския екип съдържа постоянен комуникационен процес, в който участници са отделните структурни звена и различните категории персонал¹. Колкото по-голяма е една организация, толкова по-ефективно изградена следва да е междучностната комуникация между мениджъри и подчинени, защото необходимостта от ефективна вътрешна комуникация е правопрпорционална на размера на организацията, довеждащ до трудно предоставяне на информация на целия екип.

1.2. Видове комуникация

В различната литература се срещат различни разделения на комуникацията, в зависимост от наличието на обратна връзка от получилия информация, използваните средства на комуникация, йерархичността на предаване на информацията и др. (фигура 1).



Фигура 1. Видове комуникации²

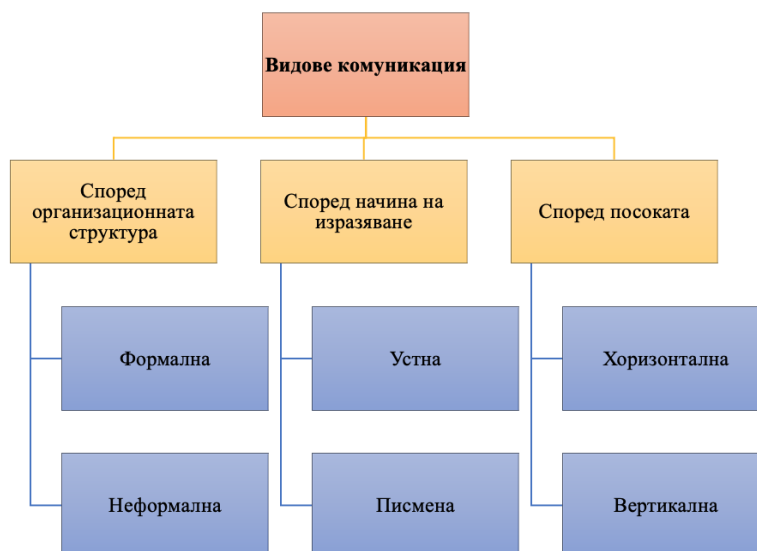
¹ Аврамов, В. (2003). Комуникационна политика на фирмата. София: Сиела, с. 9

² Цанева, П., Димитрова, Д. Комуникационни модели. с. 20.

Междоличностната комуникация в организацията се разделя на две основни групи:

- вертикална комуникация – изразяваща се в комуникацията между мениджър и подчинен;
- хоризонтална комуникация – комуникация между служители.

Според други автори, основните видове комуникация се дефинират според организационната структура, според посоката на информация и според използвания израз (*фигура 2*).



Фигура 2. Видове комуникация според организационната структура³

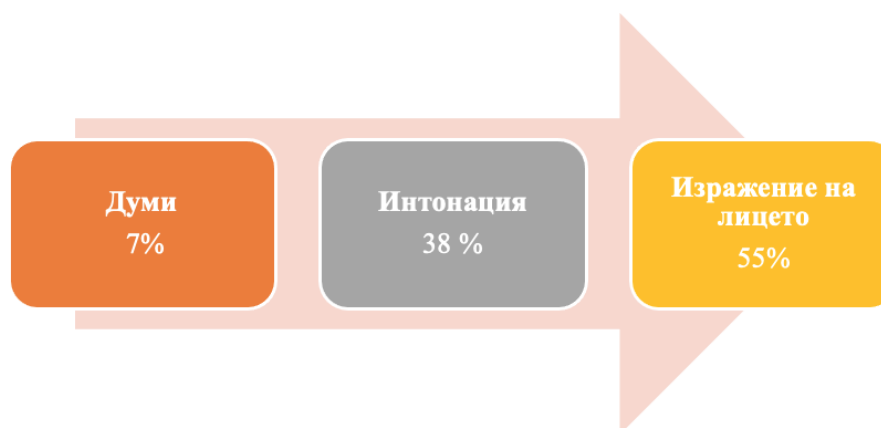
Формалните комуникации се разграничават на хоризонтална и вертикална, като хоризонталната включва комуникация, която пресича отделните нива в организациите.

Неформалната комуникация включва поредица от взаимодействия, които не следват официалните канали за комуникация на организацията, като в този процес на комуникация членовете принадлежат към различни групи.

1.3. Ефективна комуникация (организация, модели, бариери в общуването)

Междоличностната комуникация използва различни вербални и невербални средства, част от които са по-успешни от други относно ефективността в общуването. В търсене на ефективност в междоличностната комуникация е формулирано правилото „7-38-55“ през 1967 г. от известния психолог проф. Алберт Мехрабян. Той изследва въздействието на всеки елемент на междоличностна комуникация върху слушателите и достига до извода, че доминиращите елементи в междоличностната комуникация са невербалните сигнали, в сравнение с вербалната комуникация (*фигура 3*).

³ Goldhaber, M. (1990). Organizational Communication. State University of New York, pp. 4-31



Фигура 3. Правило 7-38-55 на Мехрабян за междуличностната комуникация⁴

1.4. Междуличностните взаимоотношения и влиянието им върху мотивацията и поведението (психология на общуването)

Качеството на междуличностните взаимоотношения на работното място определя поведението, което служителите използват за комуникация помежду си⁵, като ефективните взаимоотношения довеждат до по-добра ангажираност, изпълнение на поставените задачи, мотивация, иновации, откриване на грешки, работа в екип, подпомагане на другите, намаляване на конфликти и устойчивост на реакцията на негативни събития.

1.5. Междуличностна комуникация и комуникативна култура

Междуличностната комуникация и културната проява в общуването са две неразривно свързани страни в общия процес на комуникация и предаване на съобщения. Комуникативната култура е свързана с комуникативната компетентност, т.е. комуникативни знания, комуникативни умения и комуникативни навици. Постигането на ефективна комуникативна компетентност и добра култура се влияе и от психологически фактори, представени в следващата *таблица 1*.

Таблица 1. Фактори, оказващи влияние върху комуникативната култура и комуникативната компетентност⁶

Фактор	Влияние
--------	---------

⁴ Amsel, T. (2019). An urban legend called „The 7/38/55 Ratio Rule“. //European polygraph// https://www.researchgate.net/publication/337463120_An_Urban_Legend_Called_The_73855_Ratio_Rule

⁵ Szostek, D. (2019). The Impact of the Quality of Interpersonal Relationships between Employees on Counterproductive Work Behavior. // Faculty of Economic Sciences and Management, University of Nicolaus Copernicus in Torun// https://www.researchgate.net/publication/336774999_The_Impact_of_the_Quality_of_Interpersonal_Relationships_between_Employees_on_Counterproductive_Work_Behavior_A_Study_of_Employees_in_Poland

⁶ Коев, С. (2018). Модели на комуникативни компетентности. //Предизвикателства пред индустриалния растеж в България// с. 319-325. <https://www.industrialgrowth.eu/wp-content/uploads/2018/11/34.pdf>

Мотивация	Мотивацията за общуване влияе върху желанието/нежеланието за общуване, като когато мотивацията за общуване е висока, хората по-често се справят с възникнали трудности по време на комуникация, докато, ако мотивацията е ниска, те избират да се откажат от възможностите за комуникация.
Поведение	Нагласите оказват влияние върху постигането на по-успешна комуникативна култура.
Доверие	Свързва се с индивидуалната увереност да се общува с дадения човек.
Издръжливост	Справяне с неуспехите от комуникирането, породени от езикови, социални и други бариери в общуването.

1.6. Медийна комуникация

Развитието на медиите в съвременния свят променя начина на осъществяване на комуникация – изобретяването на радиото и телевизията съдейства за развитието на електронните медии, широкото използване на интернет предизвиква цялостна промяна в междуличностните общувания, превръщайки ги в дигитални. Появата на всеки нов вид комуникация и всяка нова медия изцяло променя начина на общуване, като създава нови комуникационни модели и изгражда промяна в психологията на общуването.

1.7. Същност и място на комуникацията в управлението на организациите

Поради нарастващата конкуренция през последните години във всички сектори на икономиката, стратегическото управление е важен фактор за запазване на пазарните позиции, задържане и достигане до нови клиенти. За да може да постигне организационни цели, мениджърът трябва да може да предава информация, идеали, нагласи и чувства през процеса на комуникация към своите служители.

В управлението на организацията комуникацията има три основни функции, изразяващи се в предоставяне на информация, мотивиране на служителите и контрол на осъществяваните дейности (фигура 4).

Информационна	Мотивационна	Контрол
• Предоставя информация, необходима за вземане на решения.	• Позволява изразяване на мнение и насърчава служителите.	• Осигурява осъществяването на ефективен контрол върху дейностите.

Фигура 4. Основни функции на комуникацията в управлението на организацията⁷

2. Усъвършенстване на междуличностната комуникация

2.1. Процес на усъвършенстване на междуличностната комуникация

Процесът на междуличностна комуникация включва следните елементи:

- Отправител – това е лицето, което предава информацията;
- Съобщение – това е самата предавана информация;
- Канал – средство за предаване на информацията.
- Получател – лицето, което приема (получава) информацията.

В организациите мениджърите могат да имат ролята, както на отправител, така и на получател на информация, като комуникацията преминава през различни етапи (таблица 2).

Таблица 2. Етапи на комуникационен процес в организацията⁸

Етап	Дейности
Зараждане на идеята	Мениджърът осмисля за кого е предназначена информацията и как да отправи съобщението към него.
Кодиране и избор на канал	Кодиране на информацията в зависимост от избрания комуникационен канал.
Предаване	Физическо предаване на информацията чрез лична среща, по телефон, писмено или с друго избрано средство.
Декодиране	Декодиране на информацията от получаващия я. Ако мениджърът е избрал правилен канал за предаването ѝ, то получаващия следва да я е разбрал

⁷ Kelvin-Iloafu, L. (2016). The Role of Effective Communication in Strategic Management of Organizations. //International Journal of Humanities and Social Science// pp. 94. http://www.ijhssnet.com/journals/Vol_6_No_12_December_2016/10.pdf

⁸ Марков, К. (2018). Комуникации, общуване и мениджмънт. // Proceedings of International Scientific Conference „Defense Technologies“, Faculty of Artillery, Air Defense and Communication and Information Systems// с. 265 http://www.aadcf.nvu.bg/scientific_events/dft2018/K.%20M.%20Markov,.pdf

	правилно и да е пристъпил към действия, очаквани от отправящия информацията.
Обратна връзка	Необходим елемент от управленския процес с който се анализира дали съобщението е предадено и разбрано правилно.

В следващата таблица са представени различни начини за усъвършенстване на междуличностната комуникация (таблица 3).

Таблица 3. Начини за повишаване на междуличностната комуникация, които мениджърите могат да приложат⁹

Дейност	Описание
Демонстриране на съпричастност	Всеки мениджър е важно да демонстрира на служителите си, че е наясно, че те имат личен живот, от който той се интересува. По този начин служителите ще се чувстват оценени и по-доволни от работата си, което ще доведе до по-голяма производителност и цялостна положителна работна среда.
Приемане на политика за по-отворен тип общуване	Комуникацията между мениджъра и служителите може да се наръчи с отворен тип общуване при което служителите могат да търсят мениджъра за обсъждане на различни дейности и задачи неформално, без да се налага предварително записване на час за среща, каквато е практиката на големите компании.
Предоставяне на възможност служителите да изразяват личното си мнение	Изпращане на анкети, провеждане на периодични лични срещи, използване на социални мрежи и др.

⁹ Собствено изображение на автора

Уважаване на културните различия	Лидерството трябва да бъде прозрачно по отношение на усилията за подобряване на приобщаването на всички служители и да дава възможност на всеки да споделят своите мисли за различни инициативи, свързани с неговите дейности или развитието на организацията като цяло.
Предоставяне на обратна връзка на всеки служител за изпълняваните от него дейности, която е ясна и изчерпателна	Конструктивна критика към изпълнените задачи от служителите трябва да се предоставя с примери за възникнали проблеми и конкретни насоки за действие.
Използване на подходящи начини на комуникация	Улесняването на начина на комуникиране в организацията насърчава служителите да споделят мненията си и да бъдат по-активни в предоставянето на обратна връзка.

2.2. Влияние на дигитализацията върху междуличностната комуникация (развитие на интерактивните комуникации, дигитална компетентност, развитие на интерактивната комуникация)

Комуникациите, възникващи във виртуалното пространство и социалните мрежи се увеличават главоломно, като това увеличение влошава ефективността на междуличностната комуникация. Основните промени в начина на междуличностните взаимоотношения, които настъпват при използване на новите технологии за комуникация са представени на следващата *фигура 5*.



Фигура 5. Промени в начина на междуличностни комуникации чрез използване на новите технологии¹⁰

Липсата на невербална комуникация води до повече дружелюбие и удовлетворение от взаимодействието чрез интернет и социалните мрежи. Въпреки използването на емотикони като заместители на традиционната невербална комуникация за предаване на чувства и емоции в дигитална среда, поради сложността на междуличностната комуникация между хората, това може да обърка получателя на съобщението, защото те показват наличие на емоция, но отсъствие на индивида, което може да насочи чувствата и емоциите към точно определена посока, която може да се различава от действителната.

Де-индивидуализацията показва, че при дигитална междуличностна комуникация се появяват стереотипни и преувеличени партньорски впечатления поради непропорционална зависимост от минималните реплики на идентичността, налични при текстово-базирани взаимодействия.

Изграждането и представянето на желания образ от отсрещната страна, позволява оптимизиране на самопрезентирането и способността за съобразяване с общоприетите правила за общуване.

3. Взаимовръзка между междуличностните отношения и успехът на управлението

Ефективността на комуникацията е неразделна част от поведението и изграждането на междуличностни отношения. В следващата таблица са представени част от междуличностните взаимоотношения, които спомагат за повишаване на управлението на организацията (таблица 4).

Таблица 4. Междуличностни взаимоотношения¹¹

Междуличностно взаимоотношения	Значение
Умение за самосъзнание	Самосъзнанието попада в сферата на емоционалната интелигентност и се свързва със състояние на човек при което той съзнателно знае какво чувства и защо го чувства. Осъзнаването на собствените чувства и емоции помага на служителите да осъзнават посланията, които предават на другите, независимо дали са чрез думи или невербални форми на комуникация. Липсата на самосъзнание на служителите

¹⁰ Собствено изображение на автора

¹¹ Top 8 Interpersonal Skills for the Workplace. (2018). <https://www.bigthinkedge.com/top-8-interpersonal-skills-for-the-workplace/>

	може да навреди на успеха и производителността на организацията.
Осъзнаване на невербалната комуникация	Невербалната комуникация често е пренебрегвана при изграждане на взаимоотношенията между служителите, включително към мениджъри, партньори и клиенти. Невербалните сигнали обаче могат или да засилят междуличностните взаимоотношения, или им навредят в зависимост от начина, по който се използват и контекста на ситуацията.
Показване на уважение към останалите	Уважението допринася за насърчаването на положителни взаимоотношения в работна среда, като то може да се изрази чрез показване на благодарност и учтивост; уважаване на идеите и мненията на останалите; липса на обиждане в общуването и др.
Показване на съпричастност и разбиране	Съпричастността към другите е решаваща част от изграждането на взаимоотношения на работното място, защото помага да възприемат мислите, чувствата и нуждите на останалите членове от екипа.
Ясна комуникация	Наличието на ефективни комуникативни умения може да е разликата между успеха и неуспеха на организацията.
Активно слушане	Изразено чрез активно слушане на всеки един разговор и приемане на други гледни точки.
Подходящо поведение	Положително отношение към останалите служители, показване на учтивост, приятелско настроение и т.н.

Приемане на критика и обратна връзка	Обратната връзка е необходима за личностно и професионално израстване. Никой обаче не обича да се чувства като критикуван. Ето защо е важно да разпознаете разликата между получаването на обратна връзка и критиката. Обратната връзка - независимо дали е положителна или отрицателна по своята същност - е като критика, тъй като включва оценка от някакъв вид от друг човек. Значителна разлика между тези два термина обаче е намерението.
---	---

Изводи от първа глава

От теоретичната постановка в първа глава се извеждат следните изводи:

1. Същността на комуникацията е проучена и анализирана в различни области на науката, които имат отношение към оптимизиране на дейностите в организацията и вземането на важни управленски решения.
2. В резултат на влошено качество на междуличностната комуникация са доказани от редица изследователи следствия: ниска мотивация на служителите и обща неудовлетвореност, довеждащи до чести конфликти, напрежение и липса на интерес към ефективно общуване.
3. Теоретичен модел на връзките, направен на базата на анализа на литературни източници, който включва следните елементи:



Фигура 6. Теоретичен модел на връзките¹²

¹² Собствено изображение на автора

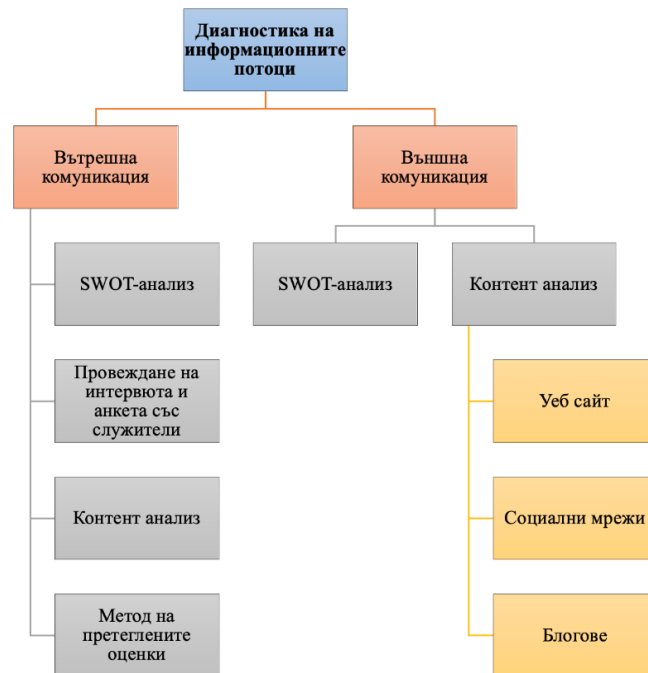
ВТОРА ГЛАВА

Методика за усъвършенстване на междуличностните комуникации за подобряване на ефективността на управлението

Втора глава на научния труд е изследователска и представя методика за усъвършенстване на междуличностните комуникации за подобряване на ефективността на управлението. В резултат на трудности в общуването, посланието остава неразбрано и ефективността на комуникацията намалява. В дисертацията са представени методи за преодоляване на най-важните бариери в комуникацията и конфликтите, които възникват като следствие от тях. Ефективната вътрешна комуникация предполага наличие на комуникационна стратегия, поради което в дисертацията се представят стъпките за разработване и прилагане на реално приложима стратегия. Чрез предложени критерии и измерители за успешно управление, се предлагат възможности за ефективно управление на човешките ресурси и информационните потоци в организациите, което да повиши мотивацията на служителите, повлиява на посоката на обмяна и предоставяне на вътрешна информация, и също така повлиява върху организационните резултати и успешното управление.

2.1. Оценка и диагностика на междуличностните комуникации

Предложената методиката за измерване на управлението на комуникацията на организационно ниво се фокусира върху ефективността на комуникацията и предоставянето на информация и включва анализ на създадените информационни потоци в компаниите чрез диагностика на вътрешната и външната комуникация, анализиране на избраните канали за комуникация и тяхната ефективност и целесъобразност по отношение на осъществяваната дейност. Схематично методиката за измерване на създадената организация на информационните потоци в изследваните компании, е представена на следващата *фигура 7*.



Фигура 7. Методика за измерване на създадената организация на информационните потоци в компаниите¹³

При анализа на избраните информационни канали се предвижда използване на изброените четири критерия в *таблица 5*, на база които съответният канал се приема за уместен, по отношение на предаване на конкретно съобщение.

Таблица 5. Концептуална рамка за изследване на комуникационните канали за вътрешна комуникация, използвани в изследваните компании¹⁴

Комуникационен канал	Критерии	Заинтересовани страни
Комуникация лице в лице.	- Незабавна обратна връзка. - Лично предаване на съобщението. - Използване на различни начини на комуникация. - Езиково разнообразие.	Мениджъри: - Високо ниво - Средно ниво. Служители: - Обслужване на клиенти. - Останали.
Видео разговори.		
Телефонни разговори.		
Електронна поща.		
Предаване на данни.		
Други – чатове, създадени вътрешни платформи, социални мрежи и др.		

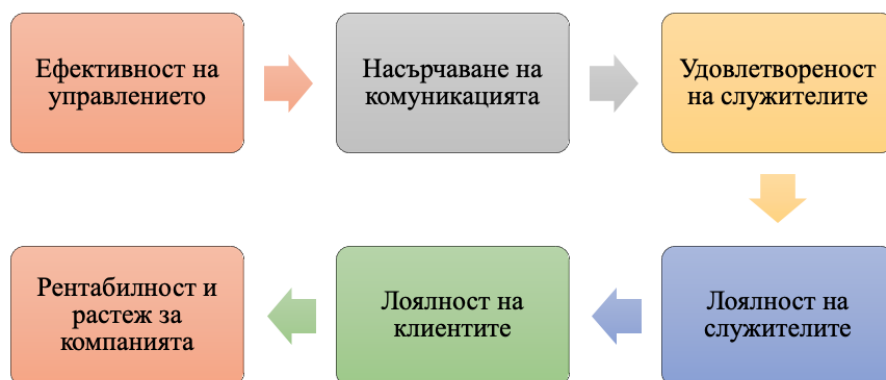
Диагностиката на ефективността на избраните комуникационни канали в компаниите се извършва чрез провеждане на:

¹³ Собствено изображение на автора

¹⁴ Собствено изображение на автора

- Интервюта със служители в компанията.
- Анкетно допитване до неограничен брой служители – колкото от тях имат възможност да участват.

Благосъстоянието на персонала на всяка компанията и неговото ниво на удовлетвореност влияят пряко върху ефективността на организацията и върху организационния успех, което е представено на следващата *фигура 8*, процесът на растеж за всяка компания преминава през няколко етапа.



Фигура 8. Връзка между удовлетвореност на служителите и растеж на компанията¹⁵

Предложените критерии за оценка на удовлетвореността на служителите са представени в следващата *таблица 6*.

Таблица 6. Критерии за оценка удовлетвореността на служителите¹⁶

Критерии	Брой служители посочили критерия	% от всички служители
Получаване на висока заплата.		
Ясна система за възнаграждения.		
Осигурена безопасна среда.		
Сигурност на работното място.		
Добри взаимоотношения с колегите.		
Възможност за обучения.		
По-малко бюрокрация.		
Насърчаване на креативността.		

¹⁵ Morgan, C. (2018). How to Measure and Improve Employee Satisfaction.
<https://www.b2binternational.com/publications/employee-satisfaction/>

¹⁶ Собствено изображение на автора

Предоставяне на социални придобивки.		
Ефективна комуникация с мениджърите.		
Възможности за кариерно развитие.		
Гъвкаво работно време.		
Възможност за работа в екип.		

Стратегия за мотивиране на служителите, която ще се приложи обхваща няколко аспекта¹⁷:

1. Ясно дефиниране на бъдещите цели за развитие на компанията.
2. Създаване на система за обратна връзка от служителите.
3. Осигуряване на постоянна комуникация.
4. Ангажираност на всички служители.
5. Създаване на доверие.

2.2. Установяване на пропуски в междуличностните комуникации

За установяване на пропуски в междуличностната комуникация в анализиранияте компании се следват следните стъпки:

- Стъпка № 1 – Установяване на ефективността на управлението като фактор за мотивация на служителите и насърчаване на междуличностната комуникация.
- Стъпка № 2 – Изследване на организационната култура, като система от ценности, насърчаващи ефективната междуличностна комуникация.
- Стъпка № 3 – Извършване на контент анализ за изследване на резултатите от проведените интервюта със служителите с цел установяване на пропуски в междуличностните комуникации

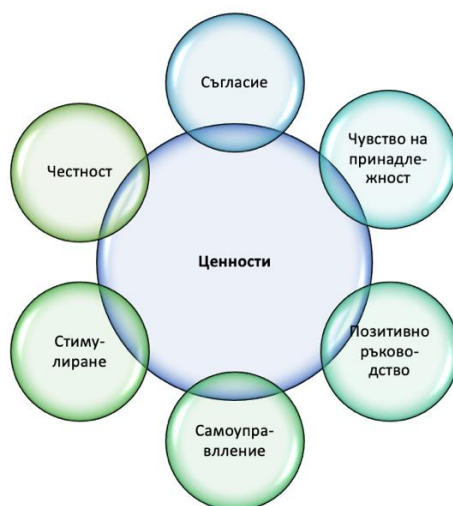
2.2.1. Измерване на ефективността на управлението

За измерване на ефективността на управлението се изследват стиловете на управление, които мениджърите в изследваните компании използват. Стилите на управление са начините, подходите и средствата за осъществяване на взаимоотношението между мениджъри и служители в организацията, с цел изпълнение на заложените фирмени цели и осъществяване на ефективна междуличностна комуникация във вертикална и хоризонтална посока. Това е причината в методиката да се анализира избрания лидерски стил в изследваните компании и удовлетвореността и мотивация на служителите от този начин на управление.

¹⁷ Kljajić-Dervić, M., Dervić, S. (2017). Successful Leadership and Motivation Lead to Employee Satisfaction. <https://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-7023-71-8/179.pdf>

2.2.2. Изследване на организационната култура, като система от ценности, насърчаващи ефективната междуличностна комуникация

Организационната култура е система от ценности и убеждения, възприети от мениджърския състав и всички служители в организацията, изразена в норми, правила и стандарти, приети и поддържани в областта на междуличностните взаимоотношения и комуникация. Основните ценности на база на които следва да бъде изградена организационната култура са представени на следващата *фигура 9*.



Фигура 9. Основни ценности на организационната култура¹⁸

Организационната култура е в основата и на постигане на корпоративните цели. Нейните основни елементи са представени в следващата *таблица 7*.

Таблица 7. Основни елементи на организационната култура¹⁹

Елемент	Специфика
Убеждения	Представата на мениджъра и служителите за това кое действие и поведение е правилно.
Ценности	Идеи за желанията, предпочитанията и моделите на поведение, които са добри и предпочитани. Моделите на поведение създават общите ценности.
Норми	Обществени правила, определящи границите между подходящо и неподходящо поведение. Известни са три вида: закони, нрави и обичаи.
Поведение	Ритуали, церемонии и език на общуване, които мениджърите и служителите използват в ежедневните си дейности в процеса на работа и взаимодействие един с друг.

¹⁸ Даскалов, Н. (1992). Бизнеспсихология. Велико Търново: Абагар, с. 152.

¹⁹ Харизанова, М., Мирчев, М., Миронова, Н. (2006). Мениджмънт. София: УИ „Стопанство“, с. 96-97.

Социално-психологически климат	Изградените взаимоотношения, проявяващи се в емоционални настроения, обществено мнение и резултатите от дейността.
---------------------------------------	--

Измерването на ефективността на изградената организационна култура в изследваните компании, ще се извърши чрез анализ на различни индикатори по отношение на индивидуални ценности на мениджъра представени в следващата таблица (*таблица 8*).

Таблица 8. Критерии и индикатори за измерване на организационната култура²⁰

Критерии	Индикатори
Индивидуални ценности на мениджъра	• Качество на изградената междуличностна комуникация по отношение на интензитет, йерархия, императивност. • Изградени мисия, визия и цели на развитие на компанията. • Създадена организационна култура. • Промяна в организационната култура (ценности и възприет начина на поведение) и начина на комуникация при смяна на мениджъра.
Организационен климат²¹	• Служителите са горди, че са част от компанията. • Служителите се срамуват когато говорят за изпълняваните дейности в компанията. • Служителите идват на работа с желание/с нежелание. • Служителите се чувстват удовлетворени от признателността на мениджъра за изпълняваната от тях дейност. • В организацията често се случват позитивни промени. • Има много служители, които искат да сменят работата си.

²⁰ Собствено изображение на автора

²¹ Karma, K., Vadi, M. (2016). The Measurement of Organizational Culture: Cross-Country Perspective. //SSRN Electronic journal// https://www.researchgate.net/publication/309487420_The_Measurement_of_Organizational_Culture_Cross-Country_Perspective

Проява на уважение от страна на мениджъра към служителите	• Какви ценности и убеждения на служителите са включени в организационната култура. • Проява на съпричастност от страна на мениджъра. • Изградени формални взаимоотношения между служителите.
Групова култура	• Основна грижа на мениджърите е изграждане на позитивна групова култура основана на ценности, доверие, чувство за принадлежност и активна междуличностна комуникация. • Мениджърите насърчават непрекъснатото взаимодействие между служителите като ги подкрепят и се грижат за тяхното развитие.
Йерархия	• Осигуряване на сътрудничество и работа в екип в различните йерархии. • Насърчаване на иновациите и новите идеи по отношение на служителите от различните йерархии.

2.2.3. Контент анализ на проведените интервюта с мениджъри и служители с цел установяване на пропуски в междуличностната комуникация

След провеждане на интервюто със служители и представители на мениджърите в компаниите, методиката предвижда установяване на пропуски в междуличностните комуникации чрез контент анализ на вътрешните комуникации. Контент анализът ще се осъществи чрез анализ на получените резултати от проведените дълбочинни интервюта и анкета със служителите за установяване на:

- факта, дали използваните комуникационни канали в компаниите насърчават достатъчно информираността на служителите;
- формирана ли е позитивна фирмена култура осигуряваща възможност за ефективна междуличностна комуникация;
- изградена ли е ефективна система за предаване на информация и ангажираност на служителите за комуникация;
- достатъчно ефективни ли са използваните канали за комуникация в зависимост от спецификите на дейността на конкретните компании.

След провеждане на интервютата, анкетите и контент анализа ще се изготви SWOT-анализ, представящ:

- силните страни по отношение на информационната и комуникационна дейност в компанията;
- слабите страни, т.е. недостатъци, които възпрепятстват комуникацията да бъде ефективна;
- възможностите, чрез които компаниите могат да увеличат силните си страни;
- заплахите, свързани с осъществяваната комуникация в компанията.

За представяне на резултатите от анализа ще се използва класическата SWOT-матрица (фигура 10).



Фигура 10. Матрица на SWOT-анализ²²

2.3. Разработване на модели за подобряване на междуличностните комуникации

Стъпките, които следва да се предприемат след открояване на пропуски в комуникациите чрез не достатъчно ефективно управление са:

1. Формулиране на ясна визия и цели на компанията
2. Промяна на използваните канали за комуникация в зависимост от спецификата на дейността на компанията и служителите
3. Изготвяне на план за комуникации
4. Прилагане на промяната в начина на комуникация

2.4. Изготвяне на план за реализиране на предложените модели за подобряване на междуличностните комуникации

²² Собствено изображение на автора

Планът за реализиране на предложените модели за подобряване на междуличностната комуникация преминава през няколко етапа:

1. Подобряване ролята на мениджърите за стимулиране на ефективната
2. Анализиране и оценяване на текущата комуникационна стратегия в компанията
3. Изграждане на позитивна организационна култура
4. Избор на канали за комуникация
5. Насърчаване на двупосочна комуникация в организацията чрез предоставяне на обратна връзка от мениджърите на по-ниски нива и всички служители
6. Обучение в невербална комуникация
7. Оценка доколко служителите четат и разбират получените съобщения
8. Измерване на показатели за корпоративна ангажираност за анализиране на прилаганата комуникационна политика
9. Насърчаване на междуличностната комуникация между отделите и работата в екип
10. Повишаване на мениджърските компетенции за ограничаване на бариерите, които пречат на общуването
11. Промяна в осъществяваната външна комуникация
12. Документиране на начина на използване на новите или променените канали и инструменти за комуникация и запознаване на всички служители с тях
13. Определяне на ключови показатели, които да идентифицират успеха от промяна на стратегията за комуникация

2.5. Оценка от реализиране на плана и изготвяне на насоки за подобряване на междуличностните комуникации

Очаквани резултати от промяна в начина на комуникация в компанията:

- Служителите разбират целите на компанията и се стремят към тяхното постигане.
- Служителите са по-продуктивни, в резултат на което те допринасят повече за постигане на целите и се чувстват по-добре от своя собствен принос в компанията, което ги мотивира да останат на работа и да помогнат за напредъка в бизнес развитието.
- Управлението е по-ефективно: Комуникацията вече не е само тактическа, а е стратегическа
- Изгражда се доверие. За да могат мениджърите и организациите да привличат, създават и задържат ангажирана работна сила, те трябва да изградят доверие, за да се ангажират служителите относно постигането на целите.
- Създава се култура на комуникация.

Изводи от втора глава

1. Предложената методика е изградена на база описаните модели и е адаптирана от автора за усъвършенстване на междуличностната комуникация с цел подобряване резултатите от управлението. Методиката съдържа пет етапа и обхваща четири метода за провеждане на изследване (контент анализ, SWOT-анализ, прилагане на анкетни методи и дълбочинни интервюта).
2. Ефективността на методиката за усъвършенстване на междуличностната комуникация следва да се измерва не само чрез количествени, но и чрез качествени показатели, показващи ефективността на управлението; мотивацията на служителите, чувството за оцененост от страна на мениджърите и увеличената им продуктивност; изграденото доверие между мениджърите и служителите; работата в екип и създадената култура на комуникация в компанията.
3. Удовлетвореността на работещите в организацията е комплексен измерител за ефективност на междуличностната комуникация, защото чрез нея се оценява избрания стил на комуникация от страна на мениджъра, каналите за комуникация, начина на предаване на съобщения, насърчаване работата в екип и ограничаване на бариерите, ограничаващи общуването.

ТРЕТА ГЛАВА

Апробиране на методиката за повишаване на ефективността на управлението чрез подобряване на междуличностните комуникации

В последната **трета глава** е представено проведеното изследване на междуличностните и корпоративни комуникации на иновативна и високотехнологична компания, чрез анализиране на резултатите от проведено емпирично изследване, основано на въпросник, сред ръководители и служители. Чрез анализ на данни на изследвана компания, в резултат на прилагането на предложената във втора глава методология, се формират изводи и се извеждат перспективи за подобряване на междуличностната комуникация като фактор за успешно управление. С помощта на апробиране на методиката в компанията, ще се усъвършенства междуличностната комуникация в организацията, което ще доведе до по-добро цялостно управление и респективно финансови резултати.

3.1. Цел, предмет и задачи на изследването

Цел на емпиричното изследване е апробиране на методиката за усъвършенстване междуличностните комуникации в организацията. От прилагане на методиката се очаква анализ на текущото състояние на комуникацията в компанията, диагностициране на комуникативните умения на мениджърите и извеждане на насоки за тяхното подобряване, извеждане на насоки за подобряване на междуличностната комуникация в компанията, както и предоставяне на количествени и качествени показатели за измерване на ефективността от промяна на междуличностната комуникация.

Предмет на изследването е връзките между междуличностните комуникации в организацията и успеха на фирменото управление, измерен през удовлетвореността на персонала и удовлетвореността на клиентите.

Основните задачи, свързани с постигането на заложената цел са:

1. Да се извърши оценка и диагностика на междуличностните комуникации.
2. Да се проучат бариерите, които затрудняват общуването в организациите и влиянието което те оказват върху мотивацията и поведението на служителите.
3. Да се установят пропуски в междуличностните комуникации.
4. Да се изготвят насоки за подобряване на междуличностните комуникации.

3.2. Методология

Методиката съдържа пет етапа и обхваща четири метода за провеждане на изследване -контент анализ, SWOT-анализ, прилагане на анкетни методи и дълбочинни интервюта.

3.3. Данни на изследваната компания

Обект на изследване в настоящето емпирично изследване е междуличностната комуникация в А1. Компанията е първият мобилен оператор в България, основан през 1994 година, като първоначалното име

на компанията на Мобилтел. А1 е част от водещия телекомуникационен доставчик в Централна и Източна Европа – A1 Telekom Austria Group.

3.4. Анализ на влиянието на междуличностните комуникации

Методиката за извършване на диагностика на създадената организация на информационните потоци в А1, включва анализ на вътрешната и външната комуникация. Външната комуникация в компанията е измерена посредством контент анализ на:

- уеб сайт;
- социални мрежи;
- блогове.

Вътрешната за компанията комуникация е измерена чрез:

- провеждане на анкети със служители;
- контент анализ.

3.4.1. Диагностика на външната комуникация

Използваните начини за осъществяване на външна комуникация от компанията са:

- уебсайтът на компанията е активно използван за осъществяване на външната комуникация. Съдържанието му е богато представено, актуализира се доста често, а различните функционално предоставят множество предимства за клиентите – като проверки на дължими суми, онлайн заплащане на такси и много други. На уебсайта се публикуват различни новини, свързани с предлагани продукти и услуги на компанията и др.
- социални мрежи – компанията активно използва социалните мрежи за комуникация със свои клиенти и партньори, осъзнавайки факта, че те са сред най-посещаваните сайтове и сред най-използваните приложения в онлайн пространството.
- към уебсайта на компанията е създаден блог, съдържащи статии, предимно с рекламна насоченост на предлаганите продукти и услуги от компанията. Създаденият от А1 блог позволява бързо споделяне на новини от различни дейности на компанията и информация за нови продукти, а редовното му актуализиране и допълване го превръща в удобен начин за предоставяне на информация на клиентите.

От осъществения контент анализ може да се направи заключението, че външната комуникация на А1 е ефективна. Изграденият блог интегрира собственото съдържание на уебсайта, като го допълва с развлекателни и забавни за четене статии, привличащи вниманието на потребителите. Блогът на

компанията активно е използван като ефективен инструмент за комуникационния мениджмънт на компанията.

3.4.3. Диагностика на удовлетвореността на служителите

Анализът на удовлетвореността на служителите на базата на анкетното запитване на служителите на А1 показва, че 75 човека от общо 84 са доволни от изпълняваната от тях дейност, като силно влияние за това оказва междуличностната комуникация с прекия мениджър. Удовлетвореността на служителите зависи силно от подкрепата на мениджмънта за креативността, както и от откритата лична комуникация. Доказана е положителната връзка между организационния климат и междуличностната комуникация.

Основни фактори за мотивиране и удовлетвореност от извършваната работа са нивото на работна заплата, осигурените възможности за обучение и развитие, ефективната междуличностна комуникация между мениджър и подчинен и адекватната оценка на изпълняваните дейности. От получените отговори от анкетата по отношение на удовлетвореността, може да се достигне до заключението, че изследваната компания е успяла да осигури наличието на всички фактори, повишаващи удовлетвореността на служителите. Останалите фактори, имащи значение за мотивацията са:

- материална база на компанията и използваните технологии;
- наличие на допълнителни материални придобивки като служебен автомобил, телефон, допълнително здравно осигуряване и др.;
- организиране на различни обучения;
- овластяване на служителите;
- компенсации за извънреден труд;
- наличие или липса на мотивационни стратегии;
- налагане на различни глоби и санкции и т.н.

Съдейки по размерите на компанията и броя на нейните служители, можем да приемем, че те също са осигурени.

За потвърждаване на мнението на служителите относно тяхната удовлетвореност са проведени дълбочинни интервюта с 18 от служителите на компанията от различни нива: мениджъри средно ниво и служители.

Първият въпрос от дълбочинното интервю изисква от служителите да посочат кои от изброените фактори, за решаващи за тяхното мотивиране. Данните от резултатите са представени в следващата таблица.

Таблица 9. Резултати относно мотивацията на служителите, след прилагане на първи въпрос от дълбочинното интервю²³

Критерии	Брой служители посочили критерия	% от всички служители
Получаване на висока заплата.	17	94,44%
Ясна система за възнаграждения.	8	44,44%
Осигурена безопасна среда.	6	33,33%
Сигурност на работното място.	11	61,11%
Добри взаимоотношения с колегите.	15	83,33%
Възможност за обучения.	7	38,89%
По-малко бюрокрация.	4	22,22%
Насърчаване на креативността.	12	66,67%
Предоставяне на социални придобивки.	15	83,33%
Ефективна комуникация с мениджърите.	18	100,00%
Възможности за кариерно развитие.	18	100,00%
Гъвкаво работно време.	15	83,33%
Възможност за работа в екип.	18	100,00%

От резултатите следва, че сред най-мотивиращите фактори са такива, свързани с междуличностните комуникации. С този резултат е доказана хипотезата, че междуличностните комуникации са силен фактор за мотивация.

Измерването на удовлетвореността по втория въпрос на дълбочинното интервю, се извършва освен чрез представените критерии и чрез използване на скалата на Ренсис Ликерт, на база която на анкетираните се предоставят множествени избори от двата противоположни края на спектъра, който се оценява. Резултатите са представени в следващата таблица.

Таблица 10. Резултати относно мотивацията на служителите, след прилагане на втори въпрос от дълбочинното интервю²⁴

Критерии	Брой служители	% от всички служители
----------	-------------------	--------------------------

²³ Собствено изображение на автора

²⁴ Собствено изображение на автора

	посочили критерия	
Получаване на обратна връзка от мениджърите за ефективността на изпълняваните от служителите дейности.	6	33,33%
Достатъчно техническа обезпеченост и нужда информация за осъществяване на ежедневните дейности.	14	77,78%
Възможност за вземане на самостоятелни решения.	16	88,89%
Ориентирано към служителите поведение.	16	88,89%
Ефективно използване на работното време.	17	94,44%
Възможност за използване на различни канали за комуникация.	12	66,67%
Ефективна междуличностна комуникация.	18	100,00%
Положителен организационен климат.	18	100,00%
Възможност за прилагане на собствени идеи.	14	77,78%
Насърчаване на работата в екип.	13	72,22%
Ясни политики и стратегии за развитие на компанията.	18	100,00%
Получаване на обратна връзка от мениджърите за ефективността на изпълняваните от служителите дейности.	6	33,33%
Достатъчно техническа обезпеченост и нужда информация за осъществяване на ежедневните дейности.	14	77,78%

Както се вижда от резултатите допълнителни фактори за повишаване на мотивацията са ефективното използване на работното време, ефективната междуличностна комуникация, положителния организационен климат, както и ясните политики и стратегии за развитие на самата компания. Резултатът потвърждава хипотезата, че междуличностните комуникации са значещ фактор за удовлетвореността на служителите в технологична и иновативна компания.

Поради изведените фактори, изследваната компания A1 следва да изготви или актуализира съществуващата си стратегия за мотивиране на служителите, която да съдържа:

1. Ясно дефиниране на бъдещите цели за развитие на компанията.

2. Възможностите за предоставяне на ефективна обратна връзка от служителите.
3. Осигуряване на постоянна комуникация, чрез която да се използват различни канали за комуникация между мениджъри и служители като имейл, бюлетини, обучителни семинари и лични срещи, които да насърчат изграждането на доверие и чувството за принадлежност към организацията.
4. Ангажираност на всички служители при планирането и вземането на решения, които касаят изпълняваните от тях дейности. Това ще ги мотивира и ще доведе до нови и по-продуктивни начини на работа, които обикновено биха били пренебрегвани само при предоставянето на информация какво трябва да се свърши.
5. Създаване на доверие. Ролята на мениджъра в процеса на създаване на доверие е когато възникнат проблеми, мениджърите следва да анализират ситуацията, да разберат контекста и след това да предоставят своята преценка.

3.5. Възможности за подобряване на междуличностните комуникации в изследваната компания

Проведеното емпирично изследване и дълбочинни интервюта са надеждно доказателство за измерване на ефективността на управлението и стиловете на управление, които мениджърите в компанията използват.

За анализиране на създадената от мениджърите организационна култура в компанията, в последният въпрос на дълбочинното интервю, служителите са помолени да се съгласят или отхвърлят всяко едно от изброените твърдения. Резултатите са представени в следващата таблица.

Таблица 11. Резултати относно създадената в компанията организационна култура²⁵

Критерии	Брой служители посочили критерия	% от всички служители
Доволни ли сте, че сте част от компанията?	18	100,00%
Вярвате ли във високото качество на произвежданите от компанията продукти/предоставяните услуги?	17	94,44%
Мениджърите вярват ли в служителите и техните качества?	14	77,78%
Предоставят ли мениджърите възможност за подобряване на организационния климат,	15	83,33%

²⁵ Собствено изображение на автора

насърчаване на междуличностната комуникация и работата в екип?		
Обръщат ли внимание мениджърите на потребностите на своите служители и информират ли ги за всички предвиждани бъдещи дейности, които ще променят техните ежедневно изпълнявани дейности?	14	77,78%
Включват ли мениджърите служителите в процеса на вземане на решения?	10	55,56%
Определят ли се възнагражденията на служителите в зависимост от техните индивидуални постижения и принос за постигане на предварително заложените цели?	18	100,00%

На база предоставените отговори може да се направи заключение, че заложените ценности в организацията съответстват на организационната култура и на потребностите на отделните служители и компанията като цяло.

Поради всички изброени факти, свързани с установени пропуски в междуличностната комуникация, след апробиране на методиката, се изготвя модел за нейното подобряване, който следва да съдържа:

1. Формулиране на ясна визия и цели на компанията.
2. Промяна на използваните канали за комуникация в зависимост от тяхната ефективност.
3. Изготвяне на план за комуникации, съдържащ:
 - ефективни канали за комуникация със служителите;
 - начини за предаване на съобщенията;
 - избор на подходящо време за комуникация.
4. Прилагане на промяната в начина на комуникация.

Планът за реализиране на предложения модел за подобряване на междуличностната комуникация в А1 следва да преминава през няколко последователни етапа:

1. Подобряване ролята на мениджърите за стимулиране на ефективната междуличностна комуникация.
2. Анализирание и оценяване на текущата комуникационна стратегия в компанията.
3. Изграждане на позитивна организационна култура.
4. Избор на най-ефективни канали за комуникация.

5. Насърчаване на двупосочна комуникация в организацията чрез предоставяне на обратна връзка от мениджърите на по-ниски нива и всички служители.
6. Насърчаване на невербалната комуникация.
7. Оценка доколко служителите четат и разбират получените съобщения
8. Измерване на показатели за корпоративна ангажираност за анализиране на прилаганата комуникационна политика.
9. Насърчаване на междуличностната комуникация между отделите и работата в екип.
10. Ограничаване на бариерите, които пречат на общуването.
11. Промяна в осъществяваната външна комуникация.
12. Документиране на начина на използване на новите или променените канали и инструменти за комуникация и запознаване на всички служители с тях.
13. Определяне на ключови показатели, които да идентифицират успеха от промяна на стратегията за комуникация.

На база информация от интервюта, анкети и контент анализа е изготвен SWOT-анализ на комуникацията в компанията A1 (*фигура 12*).



Фигура 12. SWOT-анализ на комуникацията в A1²⁶

Емпиричното изследване установи адекватност на теоретичния модел, като даде ясни и потвърдени резултати от прилагането му. Аprobацията на методиката в компанията A1 показва, че тя е приложима, независимо от спецификата на използваните канали за вътрешна и външна комуникация. Доказана е ефективността на разработения инструментариум и адаптираните критерии и показатели за оценка на различните характеристики на организационната комуникация. Анализирана е ефективността на използваните канали за комуникация от A1 и са изведени предложения за подобряване информираността на служителите и усъвършенстване на междуличностната комуникация.

²⁶ Собствено изображение на автора

Работата по усъвършенстване на апробираната методика, анализ на получените данни от този научен труд и изследователските проучвания ще продължат и извън дисертационния труд. Поради това перспективи за развитие са:

1. Апробиране на методиката чрез създадения методически инструментариум в големи предприятия, използващи различни комуникационни канали за вътрешната и външната си комуникация, с цел установяване на пропуски в междуличностните комуникации.
2. Разработване на методически аспекти, улесняващи подобряването на междуличностната комуникация в зависимост от спецификата на компанията.
3. Съхраняване и анализиране на получени резултати на всяка компания за подобряване и усъвършенстване на използвания инструментариум.

Бъдещите изследвания са насочени и към доразработване на методиката и приложения инструментариум, по отношение приложимост в по-малки компании, които не използват всички комуникационни канали, с цел извеждане на насоки за подобряване на междуличностните комуникации и ефективността на управлението.

Изводи от трета глава

На база приложение на методиката в конкретно предприятие може да се достигне до следните изводи:

- външната комуникация на А1 е ефективна. Изграденият блог интегрира собственото съдържание на уебсайта, като го допълва с развлекателни и забавни за четене статии, привличащи вниманието на потребителите. Блогът на компанията активно е използван като ефективен инструмент за комуникационния мениджмънт на компанията;
- във вътрешната комуникация най-използвания комуникационен канал е електронната поща, следвана от телефонните разговори, като тези канали са и най-предпочитани от служителите;
- предпоставка за ефективна междуличностна комуникация е готовността на служителите да предоставят бърза обратна връзка на поученото съобщение обикновено в рамките до 60 минути. За да се случи това е необходимо ясно формулиране на изпратеното съобщение и използване на разбираем език, без съкращения и неразбираеми сложни думи;
- проблем за част от служителите се явява начина на изразяване на подателят на съобщението, като според 61% от анкетираните лица, най-често той се изразява по-скоро разбираемо;
- 98% от служителите са на мнение, че за да изпълняват ефективно служебните си задачи, възложени от мениджърите следва да бъдат добре информирани;

- 77% от служителите получават прекалено малко информация по част от използваните комуникационни канали;
- ако информацията е предоставена до повече получатели, 64% от респондентите посочват, че в зависимост от очакваната обратна, предварително ще обсъдят информацията с останалите получатели, преди да предоставят обратна връзка;
- друг проблем, който е установен е, че на 52% от служителите им е необходимо да търсят информация, за изпълнение на ежедневните им дейности, като според 37% това се случва прекалено често;
- мениджърите следва да обърнат повече внимание по отношение на възможността служителите да участват в процеса на вземане на решения, касаещи извършваната от тях дейност, по-ефективно;
- поради установения факт, че само на 11% от служителите не им се налага да търсят допълнителна информация за изпълняване на ежедневните им задължения е необходимо разработване на модел за подобряване на междуличностната комуникация в компанията.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Междуличностната комуникация има цел да установи и поддържа взаимноизгодни отношения в рамките на организацията, което води до повишаване на организационните резултати. Тази връзка е изключително важна, тъй като служителите изпълняват задачи според предоставената им информация от мениджърите. Както вертикалната, така и хоризонталната междуличностна комуникация са инструменти за успеха на бизнес организациите, които действат чрез подобряване на удовлетвореността от работата и ангажираността на служителите. Междуличностната комуникация е добре изследван и доказан фактор за постигане на положителни нагласи, които създават ефективни междуличностни отношения в рамките на една компания като елемент от ефективността на вътрешната комуникация в четири основни функции – контрол, мотивация, емоционално изразяване и информация.

Ефективността на комуникацията е неразделна част от поведението и изграждането на междуличностни отношения, защото комуникацията играе ключова роля във всички видове взаимоотношения, независимо дали е лична или професионална. Добрите взаимоотношения между служителите осигуряват положителна среда на работното място и им помагат да постигат целите си много по-бързо. От своя страна мениджърите, които използват отворен тип комуникация с по-ниско стоящите в йерархията мениджъри, са по-склонни да изградят ефективни работни взаимоотношения, да подобрят тяхното представяне и да допринесат за организационната производителност, което е успех в управлението. В съвременните организации се прилагат и двата подхода на управление. Лидерският стил следва да отговори на очакванията на служителите на конкретната организация по отношение на промяна на тяхното поведение, насочено към постигане на фирмените цели. Това изисква мениджърите да

притежават формулирана личностна ценностна система, която да изгради определена система от правила в организацията, на която да се подчиняват фирмените цели и прилаганите дейности, като всички политики, процедури и правила, част от стила на управление трябва да отразяват именно тази система от ценности на мениджърите. Това определя необходимостта от избор на стил на управление променящ традиционните управленски функции и контрол на мениджърите, както и начина на изпълняване на дейностите от страна на служителите, за да бъде организацията успешна и да се постигнат нейните цели.

III. СПРАВКА ЗА ОСНОВНИТЕ НАУЧНИ И НАУЧНО-ПРИЛОЖНИ ПРИНОСИ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Дисертацията съдържа няколко основни научни приноси:

Първият принос е разширение на научното поле за изследване в областта на мениджмънта за ефективността на управлението чрез доказване на връзка между междуличностните комуникации и ефективността на управлението.

Анализирани са начините за организация на ефективната междуличностна комуникация, бариерите в общуването и влиянието им върху мотивацията и поведението. Представена е същността и ролята на междуличностната комуникация в управлението на организациите. Разгледан е процесът на усъвършенстване на междуличностната комуникация, както и влиянието на дигитализацията върху междуличностната комуникация.

Вторият принос е разработка на авторов теоретичен модел на влиянието на междуличностните комуникации върху ефективността на управлението измерена чрез удовлетвореността на служителите и клиентите.

Третият принос е разработка на нова авторова методика за усъвършенстване на междуличностните комуникации като фактор в ефективността на управлението. Приложени са критерии и измерители за успешно управление и са разработени инструменти.

Методиката за усъвършенстване на междуличностната комуникация, която съдържа пет етапа и обхваща четири метода за провеждане на изследване (контент анализ, SWOT-анализ, прилагане на анкетни методи и дълбочинни интервюта).

Четвъртият принос са направените практико-приложни анализи и изводи и са разработени практически указания за приложението им.

Проведено е емпирично изследване, свързано с междуличностните и корпоративни комуникации на иновативни и високотехнологични компании, чрез анализиране на резултатите от проведено емпирично изследване, основано на анкетно проучване сред ръководители и служители. Чрез анализ на данни на изследваната компания, в резултат на прилагането на предложената във втора глава методология, се

формират изводи и се извеждат перспективи за подобряване на междуличностната комуникация като фактор за успешно управление.

IV. СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Чорбаджийска, Д., Миронова, Н. Комуникационната компетентност, необходима за успешно управление /The communication competence necessary for successful management. списание “Бизнес посоки”, брой 2/2020

<https://bjournal-bfu.bg/bg/broy-2/komunikatsionnata-kompetentnost-neobhodima-za-uspeshnoto-upravleniebg-1>

<https://bjournal-bfu.bg/en/issue-2/the-communication-competence-necessary-for-successful-managementbg-1>

2. Чорбаджийска, Д. Ефективната междуличностна комуникация като фактор за успешно управление. списание “Известия”, брой 2/2020

http://journal.ue-varna.bg/uploads/20210212081316_14010022166026389cdc5e2.pdf

3. Chorbazhiyska, D., Mironova, N. Communication as a factor of leadership style. Journal of Economics and Management, vol. 1/2021

http://em.swu.bg/images/SpisanieIkonomikaupload/SpisanieIkonomika2021/COMMUNICATION_AS_A_FACTOR_OF_LEADERSHIP_STYLE.pdf

4. Chorbazhiyska, D. Leadership styles influencing company management and communication. Journal of Vanguard Scientific Instruments in Management, vol. 16, 2020

<https://vsim-journal.info>

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

1. Аврамов, В. (2003). Комуникационна политика на фирмата. София: Сиела, с. 9
2. Даскалов, Н. (1992). Бизнеспсихология. Велико Търново: Абагар
3. За А1 България [онлайн]. <https://www.a1.bg/za-a1>
4. Коев, С. (2018). Модели на комуникативни компетентности. //Предизвикателства пред индустриалния растеж в България// с. 319-325. <https://www.industrialgrowth.eu/wp-content/uploads/2018/11/34.pdf>
5. Марков, К. (2018). Комуникации, общуване и менджмънт. //Proceedings of International Scientific Conference „Defense Technologies“, Faculty of Artillery, Air Defense and Communication and Information Systems// http://www.aadcf.nvu.bg/scientific_events/dft2018/K.%20M.%20Markov,.pdf

6. Харизанова, М., Мирчев, М., Миронова, Н. (2006). Мениджмънт. София: УИ „Стопанство“, с. 96-97.
7. Цанева, П., Димитрова, Д. Комуникационни модели. с. 20. https://www.uni-vt.bg/res/5041/3._%D0%94%D0%B0%D1%8F%D0%BD%D0%B0_%D0%94%D0%B8%D0%BC%D0%B8%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0,_%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D0%B8%D0%BD%D0%B0_%D0%A6%D0%B0%D0%BD%D0%B5%D0%B2%D0%B0,_%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B8_%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%B8.pdf
8. Amsel, T. (2019). An urban legend called „The 7/38/55 Ratio Rule“. //European polygraph//https://www.researchgate.net/publication/337463120_An_Urban_Legend_Called_The_73855_Ratio_Rule
9. Goldhaber, M. (1990). Organizational Communication. State University of New York, pp. 4-31
10. Karma, K., Vadi, M. (2016). The Measurement of Organizational Culture: Cross-Country Perspective. //SSRN Electronic journal//
https://www.researchgate.net/publication/309487420_The_Measurement_of_Organizational_Culture_Cross-Country_Perspective
11. Kelvin-Iloafu, L. (2016). The Role of Effective Communication in Strategic Management of Organizations. //International Journal of Humanities and Social Science// pp. 94.
http://www.ijhssnet.com/journals/Vol_6_No_12_December_2016/10.pdf
12. Kljajić-Dervić, M., Dervić, S. (2017). Successful Leadership and Motivation Lead to Employee Satisfaction. <https://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-7023-71-8/179.pdf>
13. Morgan, C. (2018). How to Measure and Improve Employee Satisfaction.
<https://www.b2binternational.com/publications/employee-satisfaction/>
14. Szostek, D. (2019). The Impact of the Quality of Interpersonal Relationships between Employees on Counterproductive Work Behavior. //Faculty of Economic Sciences and Management, University of Nicolaus Copernicus in Torun//
https://www.researchgate.net/publication/336774999_The_Impact_of_the_Quality_of_Interpersonal_Relationships_between_Employees_on_Counterproductive_Work_Behavior_A_Study_of_Employees_in_Poland
15. Top 8 Interpersonal Skills for the Workplace. (2018). <https://www.bigthinkedge.com/top-8-interpersonal-skills-for-the-workplace/>



УНИВЕРСИТЕТ ЗА НАЦИОНАЛНО И СВЕТОВНО СТОПАНСТВО

MANAGEMENT AND ADMINISTRATION FACULTY

DEPARTMENT OF MANAGEMENT

ABSTRACT

OF DISSERTATION THESIS FOR ACQUIRING THE
EDUCATIONAL AND SCIENTIFIC DEGREE "DOCTOR"

IN THE ACADEMIC DEGREE 05.02.20 "SOCIAL MANAGEMENT"

TOPIC

INTERPERSONAL COMMUNICATIONS AS A FACTOR
IN THE SUCCESSFUL MANAGEMENT

PhD CANDIDATE

Dayana Petkova Chorbadzhiyska

DISSERTATION SUPERVISOR

Prof. Dr. Nadia Dimitrova Mironova

Sofia, 2021

I. GENERAL CHARACTERISTICS OF THE DISSERTATION THESIS

1. TOPICALITY OF THE DISSERTATION THEIS

The topicality and significance of the topic of the dissertation thesis is due to the fact that the interpersonal communication and its effectiveness are essential for the corporate management, organizational climate and financial results in any given organization.

Recently, there has been an increased interest in regards to the dissertation topic, not only by companies and their management teams aiming to improve the macroeconomic indicators and expectations, but also by the theoretical and methodological researchers due to the application and possible development in the scientific field. The application of the researched topic is relatively wide and might be of interest for corporate development based on relationships and communication.

1. OBJECT AND SUBJECT OF THE RESEARCH

The object of the study is the interpersonal communication as a factor influencing the management of an innovative business organization.

The subject of this dissertation is a research and evaluation of the impact of the interpersonal communications in the organization on the success of corporate management, measured via employee satisfaction and customer satisfaction alike.

2. RESEARCH THESIS

The thesis of the present dissertation sets forth that the success of management is strongly dependent on the personal communication competence and style of managers and on the organizational culture as an environment and manifestation of the interpersonal communications.

The working hypotheses implemented in the dissertation research are the following:

- The model of the impact on the interpersonal communications, which has been derived in the theoretical part, is reliable and adequate.
- The interpersonal communications are a significant factor in employee

satisfaction as a measure of management success.

- What is more, the interpersonal communications are a significant factor in the external communications and customer satisfaction as a measure of success.

3. AIMS AND OBJECTIVES OF THE RESEARCH

The aim of the dissertation is to develop a scientifically sound and practically applicable methodology for improving the interpersonal communications in an organization as a factor in the successful management. In order to achieve the latter, there are sub-aims, which have been set:

- To synthesize the model of the influence of the interpersonal communications on the management success.
- To prove the applicability of the methodology in a specific organization.

The main objectives related to the achievement of the aims set are as follows:

1. To study the existing research and theoretical sources that are related to measuring the impact of interpersonal communications on the management success.
2. To determine the impact of digitalization and interactive communication on the interpersonal communication. On this basis it has to establish the new elements of communicative competencies in vertical communications and to synthesize a theoretical model of the relationships amongst the interpersonal communications, management style, organizational culture and management success.
3. To develop methodology for improving the interpersonal communications for enhancing the effectiveness of management by adapting scientific methods and tools thereto.
4. To approbate the methodology in a specific organization in order to establish its applicability and to derive practical instructions for its application.
5. To derive perspectives and opportunities for improving the interpersonal communication as implementing the proposed methodology as a factor for successful management.

5. RESEARCH METHODOLOGY

The proposed methodology for measuring the communication management at an

organizational level focuses on the effectiveness of communication and the provision of information and comprises analysis of the created information flows in the companies through diagnostics of the internal and external communication, analysis of the selected communication channels and their efficiency and expediency in regards to the activity performed.

The methodology comprises four methods:

- content analysis,
- SWOT analysis,
- application of survey methods,
- conducting in-depth interviews.

The methodology covers five stages:

1. Evaluation and diagnostics of the interpersonal communications.
2. Identifying gaps in the interpersonal communications.
3. Development of models for improving the interpersonal communications.
4. Preparation of a plan for implementation of the proposed models for improvement of the interpersonal communications.
5. Evaluation of the implementation of the plan and preparation of guidelines for improving the interpersonal communications.

6. SCOPE OF THE RESEARCH

The proposed methodology for improving the communication management at an organizational level focuses on the effectiveness of the communication and the provision of information and comprises analysis of the created information flows in the companies through diagnostics of the internal and external communication, analysis of the selected communication channels and their efficiency and expediency in regards to the activity performed.

7. APPLICATION OF THE RESEARCH

The approbation of the methodology in the company A1 Bulgaria shows that it is applicable in the companies, regardless of the specifics of the channels used for internal and external communication. What has been proved is the effectiveness of the developed tools and the adapted criteria and indicators for evaluation of the various characteristics of the organizational communication. The effectiveness of the communication channels used by A1 has been analyzed and respectively there have been proposals made for improving the awareness of employees and enhancing the interpersonal communication.

8. STRUCTURE AND VOLUME OF THE DISSERTATION THESIS

The structure of the dissertation thesis is logically related to the aims and the objectives of the research and follows the research approach adopted by the author thereof. The thesis covers 192 pages and has been structured as follows: introduction, three chapters, conclusion, appendices, references and list of the tables and figures included therein.

The content has been structured in the following sequence:

INTRODUCTION

CHAPTER ONE. The interpersonal communications as a factor in management

1. Interpersonal communication
 - 1.1. Nature of the interpersonal communication
 - 1.2. Types of communication
 - 1.3. Effective communication (organization, models, barriers to communication)
 - 1.4. The interpersonal relationships and their influence on motivation and behaviour (psychology of communication)
 - 1.5. The interpersonal communication and communicative culture
 - 1.6. Media communication
 - 1.7. Nature and place of communication in the management of the organizations
2. Improvement and enhancement of the interpersonal communication
 - 2.1. Improvement and enhancement of the interpersonal communication
 - 2.2. The impact of digitalization on interpersonal communication (development of the interactive communications, digital competence, progress in the interactive communication)
3. Correlation between the interpersonal relations and the success of management Conclusions and findings derived from Chapter One.

CHAPTER TWO. Methodology for improving interpersonal communications aiming to enhance the management effectiveness

- 2.1. Evaluation and diagnostics of the interpersonal communications in the selected companies.
- 2.2. Identifying gaps in the interpersonal communications

- 2.2.1. Measuring the management effectiveness
 - 2.2.2. Study of the organizational culture as a system of values that promote the effective interpersonal communication
 - 2.2.3. Content analysis of the interviews conducted with managers and employees in order to identify gaps in the interpersonal communication
 - 2.3. Development of models for improving the interpersonal communications
 - 2.4. Preparation of a plan for implementation of the proposed models for improvement of the interpersonal communications
 - 2.5. Evaluation of the implementation of the plan and preparation of guidelines for improving the interpersonal communications
- Conclusions and findings derived from Chapter Two

CHAPTER THREE. Approbation of the methodology for increasing the effectiveness of the management by improving the interpersonal communications

- 3.1. Aims, subject and objectives of the research
 - 3.2. Methodology
 - 3.3. Data about the studied company
 - 3.4. Analysis of the impact of the interpersonal communications
 - 3.4.1. Diagnostics of the external communication
 - 3.4.2. Diagnostics of the internal communication
 - 3.4.3. Diagnostics of the employee satisfaction
 - 3.5. Opportunities for improving the interpersonal communications in the studied company
- Conclusions and findings derived from Chapter Three

CONCLUSION

SCIENTIFIC CONTRIBUTIONS

APPENDICES

Appendix № 1. Survey held amongst the employees for measuring the internal communication that has been built up.

Appendix № 2. Questions for conducting in-depth interviews

BIBLIOGRAPHY

LIST OF TABLES AND FIGURES INCLUDED THEREIN

II. SUMMARY CONTENT OF THE DISSERTATION

INTRODUCTION

The introduction presents the topicality of the research and sets out the motives for the development of the dissertation. What have been defined are the research thesis, the object and the subject of the research, the aims and the objectives set forth.

CHAPTER ONE

The interpersonal communications as a factor in management.

Chapter One is theoretical and presents the interpersonal communication as a factor in the management of the organizations. It further presents the essence and types of interpersonal communication from the point of view of the interpersonal relationships, as well as the impact of communications on the management and conflict management respectively. The improvement of the interpersonal communication requires better coordination and communication, so that the individual actions of the various teams in the organization can be united into common collective actions aimed at achieving a specific strategic goal of the organization. Hence, the first chapter presents various stages in the process of improving the interpersonal relations, as well as the impact and development of interactive communications and digital competence on the interpersonal communication and the overall success of the management.

1. Interpersonal communication

1.1. Nature of the interpersonal communication

The interpersonal communication in any organization has an important role for its functioning, as well as for its successful management, because each activity of the management team contains a constant communication process in which the participants are the different structural units and different categories of employees²⁷. The bigger an organization is, it is

²⁷ Avramov, V. (2003), Company communication policy. Sofia: Ciela, pp.9

assumed that the interpersonal communication between managers and subordinates is more effectively built, because the need for effective internal communication is directly proportional to the size of the organization, leading to more difficult provision of information to the whole team.

1.2. Types of communication

In the various publications and specialized literature there are a number of differentiations of communication, depending on the presence of feedback from the recipient of information, the means of communication used, the hierarchy of transmission of information and so forth. (Figure 1).

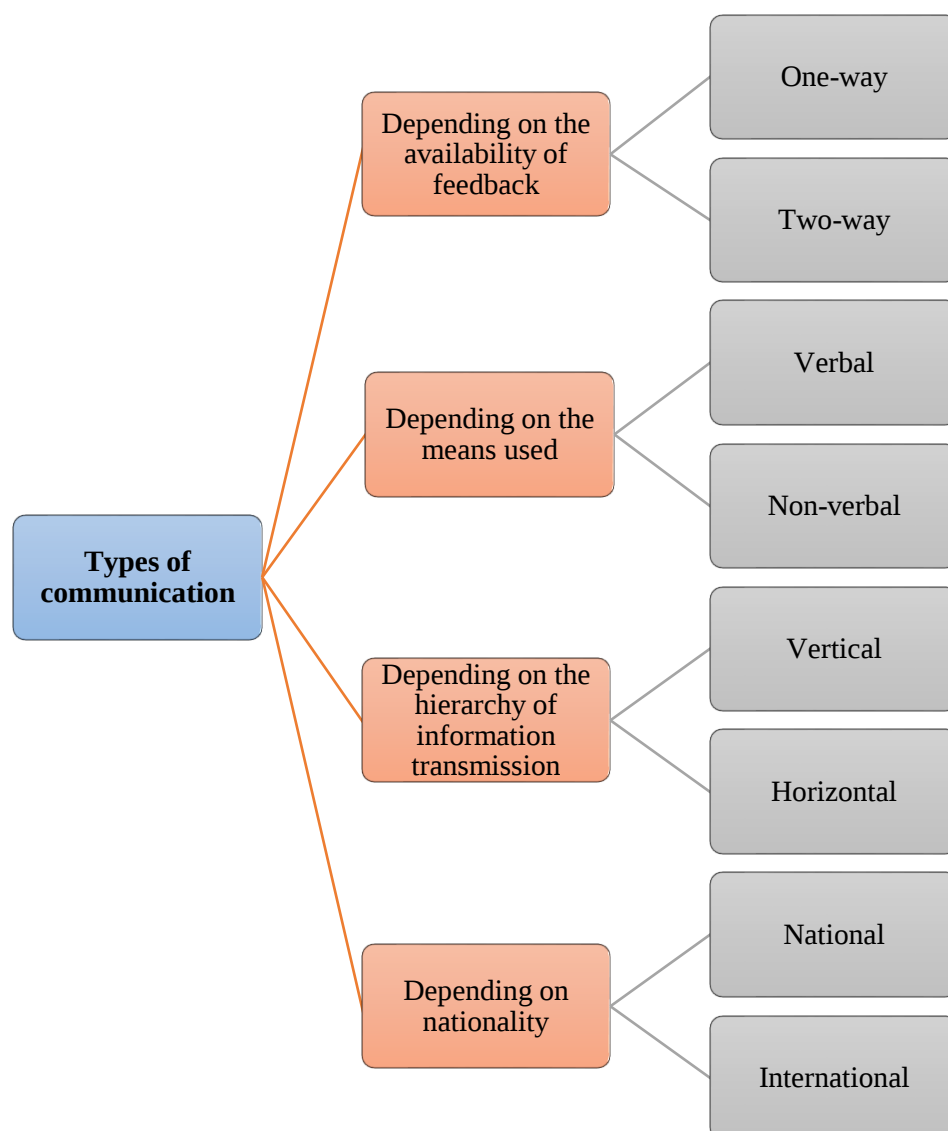


Figure 1. Types of communications²⁸

²⁸ Tsaneva, P., Dimitrova, D. Communication models. pp. 20

The interpersonal communication in the organization is divided into two main types groups:

- vertical communication - expressed in the communication between the manager subordinates;
 - Horizontal or lateral communication - communication between employees;
- According to other authors, the main types of communication are defined as of the organizational structure, the direction of information and the expression used (*Figure 2*).

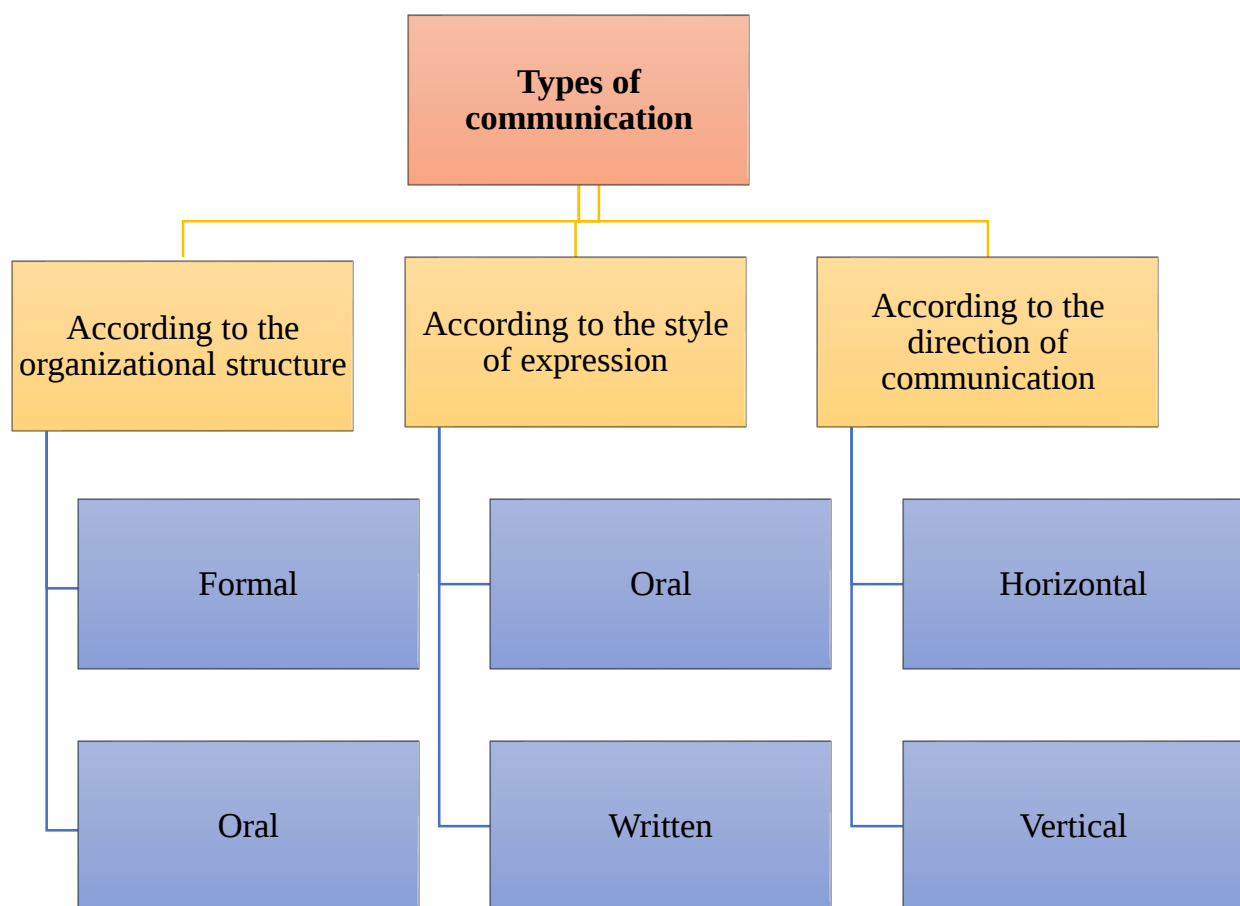


Figure 2. *Types of communication according to the organizational structure*²⁹

The formal communications are divided into horizontal and vertical, as the horizontal one comprises communication that intersects the different levels in the organizations.

²⁹ Goldhaber, M. (1990). *Organizational Communication*. State University of New York, pp. 4-31

The informal communication involves a series of interactions that do not follow the official communication channels of the organization, as in this process of communication the members belong to different groups.

1.3. Effective communication (organization, models, barriers to communication)

The interpersonal communication uses a variety of verbal and non-verbal means, some of which are more successful than others in terms of communication effectiveness. In the quest of effectiveness in the interpersonal communication, the rule "7-38-55" was formulated in 1967 by the distinguished psychologist Prof. Albert Mehrabian. He studied the impact of each element of the interpersonal communication on the listeners and concluded that the dominant elements in the interpersonal communication are the non-verbal signals, compared to verbal communication (*Figure 3*).

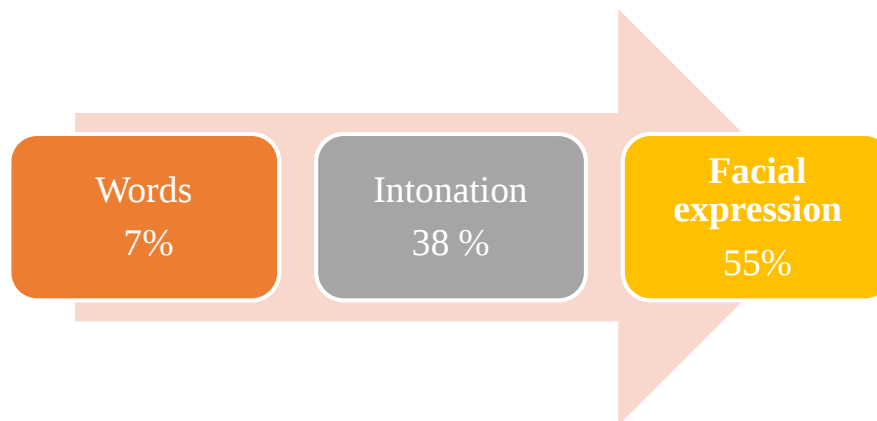


Figure 3. Mehrabian Rule 7-38-55 on Interpersonal Communication³⁰

1.4. The interpersonal relationships and their impact on motivation and behaviour (psychology of communication)

The quality of interpersonal relationships in the workplace determines the behaviour that employees use to communicate with each other³¹, as the effective relationships lead to better engagement, performance of tasks, motivation, innovation, error detection, teamwork, helping

³⁰ Amsel, T. (2019). An urban legend called: „The 7/38/55 Ratio Rule“. //European polygraph//
https://www.researchgate.net/publication/337463120_An_Urban_Legend_Called_The_73855_Ratio_Rule

³¹ Szostek, D. (2019). The Impact of the Quality of Interpersonal Relationships between Employees on Counterproductive Work Behavior. // Faculty of Economic Sciences and Management, University of Nicolaus Copernicus in Torun//
https://www.researchgate.net/publication/336774999_The_Impact_of_the_Quality_of_Interpersonal_Relationsh_ips_between_Employees_on_Counterproductive_Work_Behavior_A_Study_of_Employees_in_Poland

others, reducing conflicts and resilience to the reaction to negative events.

1.5. The interpersonal communication and communicative culture

The interpersonal communication and cultural expression in communication are two inextricably linked parties in the common process of communication and transmission of messages. The communicative culture is related to communicative competence, i.e. communicative knowledge, communication skills and communication habits. The achievement of effective communicative competence and good culture is also influenced by psychological factors presented in the following *Table 1*.

Table 1. Factors having an impact on the communication culture and communicative competence.³²

Factor	Impact
Motivation	The motivation to communicate has effects on the willingness/unwillingness to communicate, hence, when the motivation to communicate is high, people are more likely to cope with difficulties during communication, as by contrast if the motivation is low, they choose to give up communication opportunities.
Behaviour	The attitudes have an impact on achieving more successful communication culture.
Trust	It is associated with the individual confidence to communicate with the given person.
Resilience	Coping with the communication failures caused by language, social and other barriers to communication.

1.6. Media communication

The development of media in the modern world is changing the way of communication - the invention of the radio and television contributes to the development of electronic media, the widespread use of the Internet causes a complete change in the interpersonal communication, thus turning them into digital ones. The emergence of each new type of

³² Koev, S. (2018). Models of communicative competences. // Challenges to industrial growth in Bulgaria // pp. 319-325. 319-325. <https://www.industrialgrowth.eu/wp-content/uploads/2018/11/34.pdf>

communication and each new media completely changes the way of communication, consequently creating new communication models and building a change in the psychology of communication.

1.7. Nature and place of communication in the management of the organizations

Due to the growing competition in recent years in all sectors of the economy, the strategic management is a crucial factor in maintaining market positions, retaining and reaching new customers. In order to achieve the organizational goals, the manager must be able to convey information, ideals, attitudes and feelings through the process of communication to his/her employees.

In the management of the organization, the communication has three main functions, which are expressed in the provision of information, motivation of employees and control of the activities carried out (*Figure 4*).

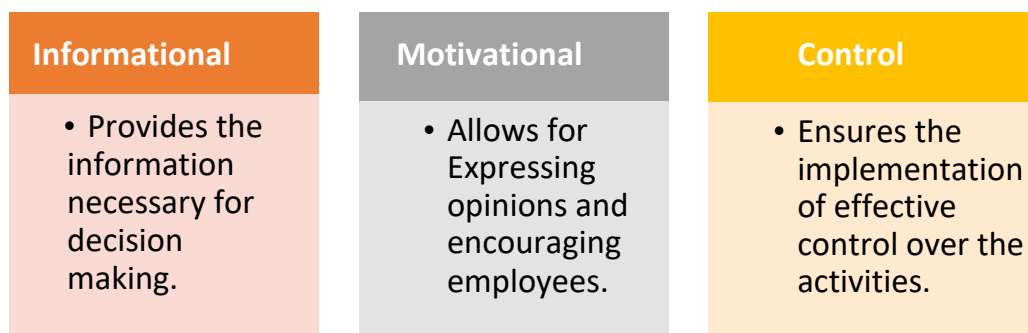


Figure 4. Basic functions of communication in the management of the organization ³³

2. Improvement and enhancement of the interpersonal communication

2.1. Process for improvement and enhancement of the interpersonal communication

The process of interpersonal communication comprises the following elements:

- Sender - this is the person who transmits the information;
- Message - this is the transmitted information itself;
- Channel - a means of transmitting information.

³³ Kelvin-Iloafu, L. (2016). The Role of Effective Communication in Strategic Management of Organizations. //International Journal of Humanities and Social Science// pp. 94.
http://www.ijhssnet.com/journals/Vol_6_No_12_December_2016/10.pdf

- Receiver-the person who accepts (receives) the information.

In organizations, the managers can play the role of both sender and receiver of information, as the communication goes through different stages (*Table 2*)

Table 2. Stages of communication process in the organization ³⁴

Stage	Activities
Origin of the idea	The manager considers who the information is intended for and how to communicate the message to the said person.
Encoding and channel selection	Encoding of information depending on the selected communication channel
Transmission	Physical transmission of information through a personal meeting, by telephone, in writing or via any other selected means.
Decoding	Decoding the information by the receiver Provided that the manager has chosen the right channel for transmission of information, therefore the receiver should have understood it correctly taking actions thereto, as expected by the sender of the information.
Feedback	A necessary element of the management process which analyzes whether the message is transmitted and understood correctly.

The following table shows different ways to improve the interpersonal communication (*Table 3*).

³⁴ Markov, K. (2018). Communications, interaction and management. // Proceedings of International Scientific Conference „Defense Technologies“, Faculty of Artillery, Air Defense and Communication and Information Systems// c. 265
http://www.aadcf.nvu.bg/scientific_events/dft2018/K.%20M.%20Markov,.pdf

Table 3. *Ways to improve and enhance the interpersonal communication that can be implemented by the managers*³⁵

Activity	Description
Demonstrating empathy	It is important for every manager to be able to demonstrate to their employees that they are aware of the fact the subordinates have a personal life in which they are interested. In this way, the employees will feel appreciation and will be more satisfied with their work, which will consequently lead to greater productivity and overall positive work environment.
Adopting policy of a more open type of communication	The communication between the manager and employees can be accomplished via an open type of communication in which employees can reach the manager to discuss various activities and tasks informally, without having to make an appointment in advance, as such is the practice of the large companies.
Enabling employees to express personal opinion	Sending surveys and questionnaires, conducting periodic personal meetings, using social networks, etc.
Respecting cultural diversity	The leadership must be transparent in regards to its efforts to improve the integration of all employees and enable everyone to share their thoughts on various initiatives related to their activities or the development of the organization as a whole.

³⁵ Source:author

Providing feedback to each employee on the activities he/she performs, which is coherent and comprehensive	What should be provided is constructive criticism of the tasks performed by employees with examples of the problems arisen and specific guidelines for further actions.
Using appropriate means of communication	Facilitating the way the organization communicates and encourages the employees to share their views and be proactive in providing feedback.

2.2. The impact of digitalization on interpersonal communication (development of the interactive communications, digital competence, progress in the interactive communication)

The communications emerging in the cyberspace and social networks are dramatically increasing, and this increase impairs the effectiveness of the interpersonal communication. The next *Figure 5* shows the main changes in the way of interpersonal relationships that occur when using the new communication technologies

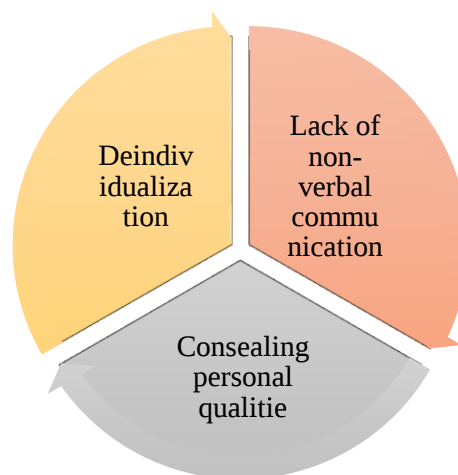


Figure 5. *Changes in the way of interpersonal communications when using the new technologies*³⁶

³⁶ Source: author

The lack of non-verbal communication leads to more friendliness and satisfaction from the interaction through the Internet and social networks. Despite the use of emoticons as substitutes for the traditional non-verbal communication to convey feelings and emotions in a digital environment, due to the complexity of the interpersonal communication between people, the receiver of the message can get confused because they indicate the presence of emotion but the absence of the individual, which in turn can direct the feelings and emotions in a specific direction that might differ from the actual one.

Deindividualization shows that in digital interpersonal communication there are stereotypical and exaggerated partner impressions that occur due to disproportionate dependence on the minimal replicas of identity available in text-based interactions.

The construction and presentation of the desired image on the contrary allows for optimizing the self-presentation and the ability to comply with the generally accepted rules of communication.

3. Correlation between the interpersonal relationships and the success of management.

The effectiveness of communication is an integral part of behaviour and building interpersonal relationships. The following table presents some of the interpersonal relationships assisting for enhancement of the management of the organization (*Table 4*).

Table 4. Interpersonal relationships³⁷

Interpersonal relationships	Meaning
Self-awareness ability	The self-awareness falls into the realm of emotional intelligence and is associated with a state of a person in which they consciously know what they feel and why they feel it. The awareness of one's own feelings and emotions helps the employees realize the messages conveyed to others, either through words or non-verbal forms of communication. The lack of self-awareness of employees can be detrimental to the success and the productivity of the organization.
Awareness of non-verbal communication	The non-verbal communication is often neglected in building relationships between the employees, including managers, partners and customers. However, the non-verbal cues can either enhance interpersonal relationships or harm them, depending on how they are used and on the context of the situation.
Showing respect to others	Showing respect contributes to the promotion of positive relationships in the work environment, which can be expressed by showing gratitude and courtesy; respect to the ideas and opinions of others; no offence in communication, whatsoever.

³⁷ Top 8 Interpersonal Skills for the Workplace. (2018). <https://www.bigthinkedge.com/top-8-interpersonal-skills-for-the-workplace/>

Demonstrating empathy and understanding	The empathy for others is a crucial part of building relationships in the workplace because it helps for perceiving the thoughts, feelings and needs of the other team members.
Clear communication	Having effective communication skills can make the difference between the success and the failure of the organization.
Active listening	It is expressed by active listening to each conversation and accepting other points of view.
Appropriate behaviour	Positive attitude towards the other employees, showing courtesy, friendly manner, etc.
Accepting criticism and feedback	Giving feedback is necessary for the personal and professional growth. However, no one likes to feel criticized. That is why it is important to recognize the difference between receiving feedback and criticism. The feedback, whether positive or negative in its nature, is actually criticism since it involves some kind of assessment by another person. Nevertheless, the significant difference between these two terms is the intent.

Conclusions and findings derived from Chapter One.

The following conclusions are drawn from the theoretical considerations in Chapter One:

1. The essence of communication is studied and analyzed in various fields of science that are relevant to optimizing the activities in the organization and making important management decisions.
2. As a result of worsened quality of the interpersonal

communication, a number of researchers have proven the following consequences: low motivation of the employees and general dissatisfaction, leading to frequent conflicts, tension and lack of interest in effective communication.

3. Theoretical model of relationships, made on the basis of the analysis of literature sources, which includes the following elements:



*Figure 6. Theoretical model of relationships*³⁸

The figure shows the interpersonal communications divided into formal interpersonal communications and informal interpersonal communications. What follows next are the leadership strategies and style, personal organizational culture, and communication system. Further on, there is the result of management divided into employee satisfaction and customer satisfaction on the other hand.

³⁸ Source:author

CHAPTER TWO

Methodology for improving interpersonal communications aiming to enhance the management effectiveness

Chapter Two of the dissertation paper is research and presents a methodology for improving the interpersonal communications to enhance the management effectiveness. As a result of communication difficulties, the message remains misunderstood and the effectiveness of communication decreases. This dissertation presents methods for overcoming the most important barriers to communication and the conflicts that arise as a consequence thereof. The effective internal communication presupposes the existence of a communication strategy, which is why the dissertation outlines the steps for developing and implementing a realistically applicable strategy. By means of the proposed criteria and measures for successful management, there are options offered for effective management of human resources and information flows in the organizations, which will increase the motivation of the employees, and will have further impact on the direction of exchange and provision of internal information, and not least, will have effects on the organizational results and successful management.

2.1. Evaluation and diagnostics of the interpersonal communications

The proposed methodology for measuring the communication management at an organizational level focuses on the effectiveness of the communication and the provision of information and comprises analysis of the created information flows in the companies through diagnostics of the internal and external communication, analysis of the selected communication channels and their efficiency and expediency in regards to the activity performed. The methodology for measuring the established organization of the information flows in the surveyed companies is schematically presented in the following *Figure 7*.

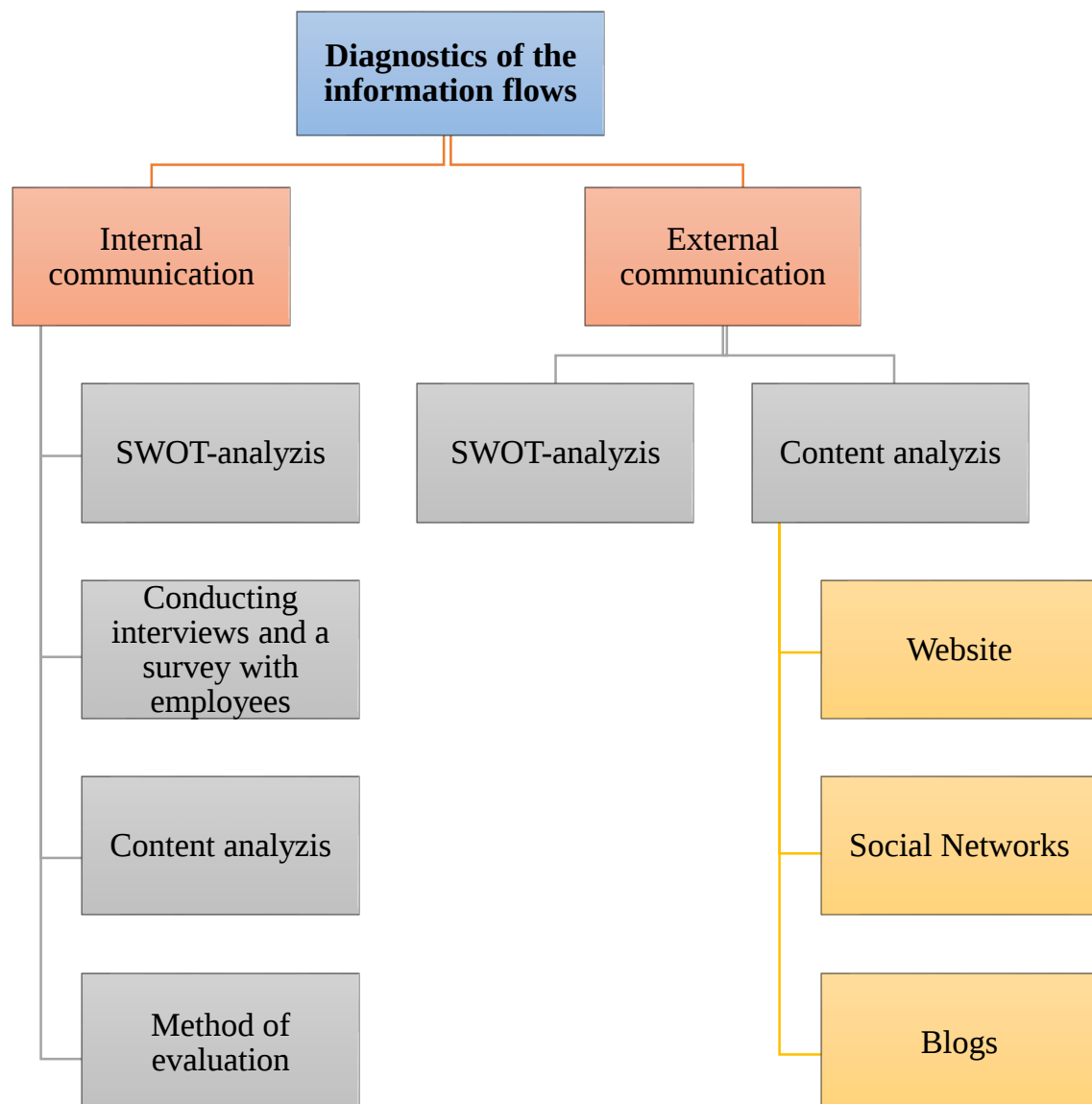


Figure 7. Methodology for measuring the established organization of the information flows in the companies³⁹

The analysis of the selected information channels envisages the use of the four criteria listed in *Table 5*, on the basis of which the respective channel is considered appropriate, in terms of transmission of a specific message.

³⁹ Source: author

Table 5. Conceptual framework for studying communication channels for internal communication used in the surveyed companies⁴⁰

Communication channel	Criteria	Stakeholders
Face to face communication.	• Instant feedback. • Personal transmission of the message. • Using different ways of communication. • Linguistic diversity.	Managers: • Top- level • Middle-level Employees: • Consumer Service. • Other
Video calls.		
Phone calls.		
Email.		
Data Transmission.		
Other - chats, created internal platforms, social networks, etc.		

The diagnostics of the effectiveness of the selected communication channels in the companies is performed by conducting:

- Interviews with the company employees.
- Questionnaire to an unlimited number of employees - how many of them have the opportunity to participate.

The well-being of the employees of each company and the level of satisfaction have direct impact on the efficiency of the organization and the organizational success, which is presented in the following Figure 8, as the process of growth for each company goes through several stages.

⁴⁰ Source: author

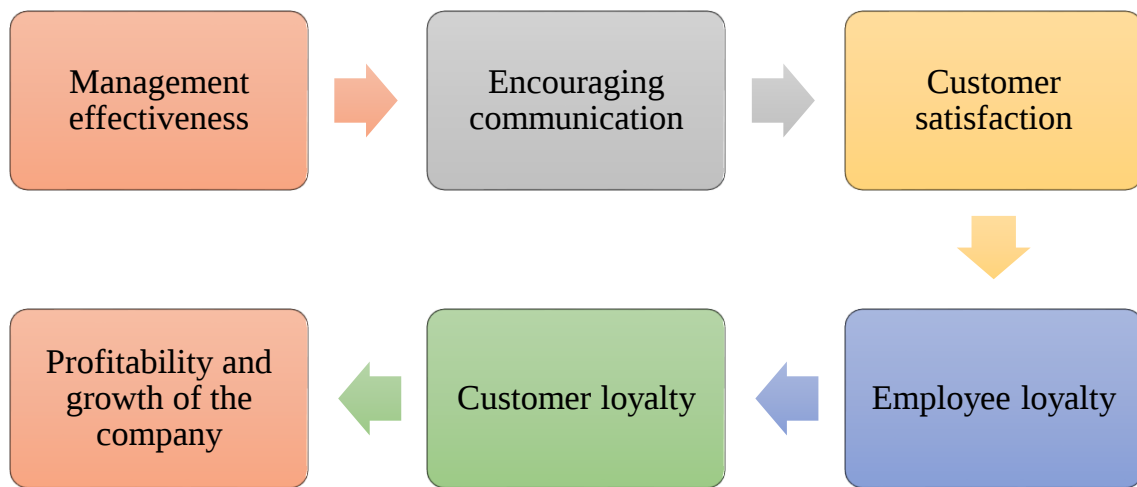


Figure 8. Correlation between the employee satisfaction and the growth of the company ⁴¹

The proposed criteria for assessing the employee satisfaction are presented in the following *Table 6*.

Table 6. Assessment Criteria for Employee satisfaction ⁴²

Criteria	Number of employees indicated the criterion	% of all employees
Getting a high salary.		
Transparent remuneration system.		
Secure environment provided.		
Workplace security.		
Good relationships with colleagues.		
Training opportunities.		
Less bureaucracy.		

⁴¹ Morgan, C. (2018). How to Measure and Improve Employee Satisfaction. <https://www.b2binternational.com/publications/employee-satisfaction/>

⁴² Source: author

Encouraging creativity.		
Provision of social benefits.		
Effective communication with the managers.		
Opportunities for career development.		
Flexible working hours.		
Opportunities for team work.		

The strategy for motivating the employees which is to be implemented covers several aspects⁴³:

1. Clear definition of the future development goals of the company.
2. Employee feedback system
3. Ensuring constant communication.
4. Commitment of all employees.
5. Building trust.

2.2. Identifying gaps in the interpersonal communications

The next steps are followed to identify gaps in the interpersonal communication in the surveyed companies:

- Step № 1 - Establishing the effectiveness of management as a factor in motivating employees and promoting the interpersonal communication
- Step № 2 - Study of the organizational culture as a system of values that promotes the effective interpersonal communication.
- Step № 3 - Carrying out a content analysis to study the results of the interviews conducted with the employees in order to identify gaps in the interpersonal communications

Measuring the management effectiveness

The management styles used by the managers in the studied companies are examined in order to measure the management effectiveness. The management styles are the ways, approaches and means for the implementation of the relationship between the managers and

⁴³ Kljajić-Dervić, M., Dervić, S. (2017). Successful Leadership and Motivation Lead to Employee Satisfaction. <https://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-7023-71-8/179.pdf>

employees in the organization, aiming to achieve the company goals set forth and provision of effective interpersonal communication in the vertical and horizontal direction. This is the reasoning for the methodology to analyze the chosen leadership style in the surveyed companies and the satisfaction and motivation of the employees regarding this way of management.

2.2.1. Study of the organizational culture as a system of values that promote the effective interpersonal communication

The organizational culture is a system of values and beliefs adopted by the management body and all employees in the organization, expressed in norms, rules and standards accepted and sustained in the field of the interpersonal relationships and communication. The organizational culture should be built on the basis of the main values as presented in the following *Figure 9*.

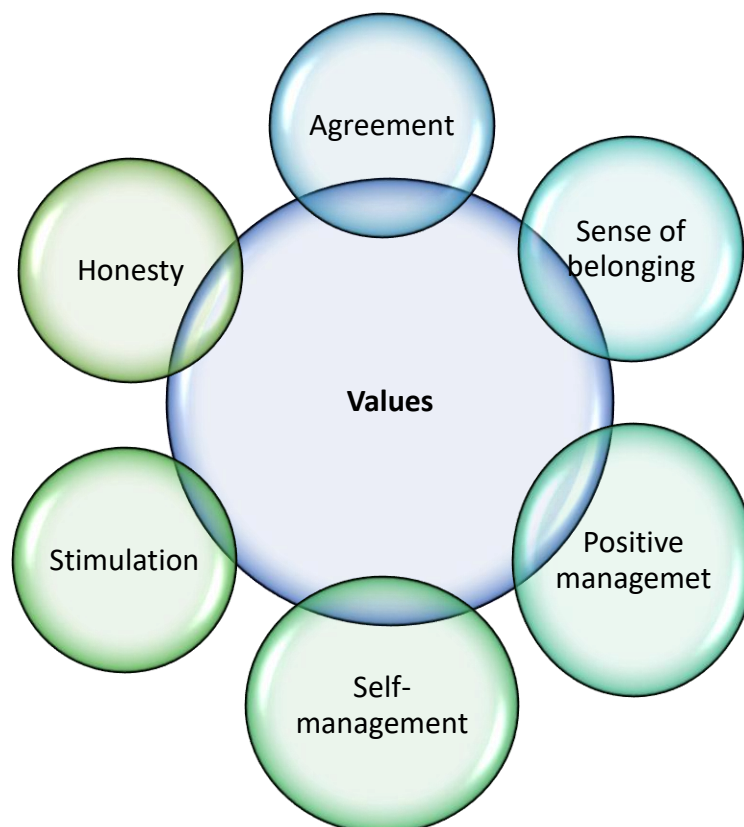


Figure 9. Basic values of the organizational culture⁴⁴

Furthermore, the organizational culture lies into the basis for achieving the corporate goals.

⁴⁴ Daskalov, N. (1992). Business psychology. Veliko Tarnovo: Abagar, pp. 152.

Its main elements are presented in the following *Table 7*

Table 7. *Basic elements of the organizational culture*⁴⁵

Element	Specifics
Beliefs	The concept of the manager and employees about what action and behaviour are appropriate.
Values	Ideas for desires, preferences and patterns of behaviour that are good and respectively preferred. The behavioural patterns create the common values.
Norms	Social rules defining the boundaries between appropriate and inappropriate behaviour. There are three types known: laws, manners and customs
Behaviour	Rituals, ceremonies and language of communication used by the managers and employees in their daily activities in the work process and the interaction with each other.
Social-psychological climate	The so built relationships resulting in emotional moods, public opinion and the results of the activity.

The measurement of the effectiveness of the established organizational culture in the surveyed companies will be performed by analyzing various indicators in terms of individual values of the manager presented in the following table (*Table 8*).

Table 8. *Criteria and indicators for measuring the organizational culture*⁴⁶

Criteria	Indicators
Individual values of the manager	• Quality of the interpersonal communication that has been built in terms of intensity, hierarchy, imperative. • Mission, vision and goals of the company development that have been built up. • Created organizational culture.

⁴⁵ Harizanova, M., Mirchev, M., Mironova, N. (2006). Management Sofia: University Publishing House-Economy pp. 96-97

⁴⁶ Source: author

	• Change in the organizational culture (values and perceived behaviour) and the way of communication in case of change of the manager.
Organizational climate⁴⁷	• The employees are proud to be part of the company. • The employees feel embarrassed when talking about the activities performed in the company. • The employees come to work willingly / reluctantly. • The employees feel satisfied with the appreciation by the manager in regards to the work they perform. • There are positive changes often happening in the organization. • There are a lot of employees who want to change their job.
Showing respect by the manager towards the employees	• What values and beliefs of the employees have been included in the organizational culture? • The manager being empathic • Formal relationships established amongst the employees.
Group culture	• It is a main concern of the managers to build a positive group culture based on values, trust, sense of belonging, and active interpersonal communication. • The managers encourage the continuous interaction between the employees by supporting them and taking care of their development.
Hierarchy	• Ensuring cooperation and teamwork at different hierarchical levels. • Promoting innovations and new ideas regarding the employees from different hierarchies.

⁴⁷ Karma, K., Vadi, M. (2016). The Measurement of Organizational Culture: Cross-Country Perspective. //SSRN Electronic journal// https://www.researchgate.net/publication/309487420_The_Measurement_of_Organizational_Culture_Cross-Country_Perspective

2.2.2. Content analysis of the interviews conducted with managers and employees in order to identify gaps in the interpersonal communication

Upon conducting the interview with employees and representatives of the managers in the companies, the methodology provides for the identification of gaps in the interpersonal communications through content analysis of internal communications. The content analysis shall be completed by analyzing the results obtained from the conducted in-depth interviews and a survey questionnaire with the employees in order to establish:

- the fact whether the communication channels used in the companies sufficiently promote the awareness of the employees;
- whether there has been positive company culture formed, providing an opportunity for effective interpersonal communication;
- whether there has been established an effective system for transmission of information and commitment of communication in employees;
- whether the communication channels used are sufficiently effective depending on the specifics of the activity of the given companies.

Upon conducting the interviews, surveys and content analysis, a SWOT analysis will be prepared, as comprising the following:

- the strengths in terms of information and communication activities in the company;
- the weaknesses, i.e. shortcomings that prevent communication from being effective;
- the opportunities through which the companies would be able to enhance their strengths;
- the threats related to the communication in the company.

The classical SWOT matrix will be used to present the results of the analysis thereto (*Figure 10*).



Figure 10. SWOT Analysis Matrix⁴⁸

The Swat analyzis matrix shows the strengths and shortcomings and the opportunities and threats afterwards.

2.3. Development of models for improving the interpersonal communications

The steps to be taken upon identifying gaps in communications through insufficiently effective management are:

1. Establishing a clear vision and goals of the company
2. Change of the communication channels used depending on the specifics of the activity of the company and the employees
3. Preparation of a communication plan
4. Applying the change in the way of communication

2.4. Preparation of a plan for implementation of the proposed models for improvement of the interpersonal communications

The plan for realization of the proposed models for improvement of the interpersonal communication goes through several stages:

1. Improving the role of managers to stimulate effectiveness
2. Analyzing and evaluating the current communication strategy in the company
3. Building up a positive organizational culture
4. Choice of communication channels. Encouraging two-way communication in the organization by providing feedback from the low-level managers and all employees.
5. Non-verbal communication training.

⁴⁸ Source: author

6. Assessing the extent to which the employees read and comprehend the messages received.
7. Measuring indicators of corporate commitment to analyze the applied communication policy.
8. Promoting the interpersonal communication between departments and teamwork
9. Improving the managerial competencies to reduce barriers to communication
10. Change in the external communication performed so far
11. Keeping records on how to use the new or changed channels and tools for communication and further acquainting all employees with them
12. Determining key indicators in order to identify the successful change in the communication strategy

2.5. Evaluation of the implementation of the plan and preparation of guidelines for improving the interpersonal communications

Expected results from a change in the way of communication in the company:

- The employees understand the company goals and strive to achieve them.
- The employees are more productive, as a result of which they contribute more to the achievement of the goals set and feel better because of their own contribution to the company, which motivates them to stay at work and help for the progress in the business development.
- The management is more effective: The communication is no longer just tactical, but it is strategic as well
- Trust is being built. In order for the managers and organizations to be able to attract, create, and retain a committed workforce, they need to build trust to engage employees in achieving the goals set.
- A culture of communication is being created.

Conclusions and findings derived from Chapter Two

1. The methodology proposed is based on the described models and is adapted by the author to enhance the interpersonal communication aiming to improve the management results. The methodology comprises five stages and covers four methods for conducting research (content analysis, SWOT analysis, application of survey methods and in-depth interviews).

2. The effectiveness of the methodology for improving and enhancement of the interpersonal communication should be measured not only by quantitative but also by qualitative indicators showing the effectiveness of management; the employee motivation, the feeling of appreciation on the part of managers and the increased productivity; the established trust between managers and employees; teamwork and the created culture of communication in the company.
3. The satisfaction of employees in the organization is a complex measure of the effectiveness of interpersonal communication, because it assesses the chosen style of communication by the manager, communication channels, and the transmission of messages, promoting teamwork and reducing the barriers to communication.

CHAPTER THREE

Approbation of the methodology for increasing the effectiveness of the management by improving the interpersonal communications

The last **third chapter** presents the study of interpersonal and corporate communications of an innovative and high-tech company, by analyzing the results of a conducted empirical research based on a questionnaire and held among managers and employees. By analyzing data of the researched company, as a result of the application of the methodology proposed in Chapter Two, there are conclusions drawn and perspectives set forth in regards to improvement of the interpersonal communication as a factor in successful management. By means of approbation of the methodology in the company, the interpersonal communication in the organization will be improved, which will lead to better overall management and respectively financial results.

3.1. Aims, subject and objectives of the research

The aim of the empirical research is to test the methodology for improving the interpersonal communications in the organization. The application of the methodology is expected to analyze the current state of communication in the company, diagnose the communication skills of the managers and provide guidelines for their improvement, as well as guidelines for improving the interpersonal communication in the company, and furthermore to provide quantitative and qualitative indicators for measuring the effects arising out of a change in the interpersonal communication.

The subject of the research is to study the relationships between the interpersonal communications in the organization and the success of the corporate management, measured through the employee satisfaction and customer satisfaction alike.

The main objectives related to the achievement of the aims set are as follows:

1. To evaluate and diagnose the interpersonal communications.
2. To study the barriers that hinder communication in the organizations and the impact they have on the employee motivation and behaviour.
3. To identify gaps in the interpersonal communications.
4. To develop guidelines for improving the interpersonal communications.

3.2. Methodology

The methodology comprises five stages and covers four methods for conducting research- content analysis, SWOT analysis, application of survey methods and in-depth interviews.

3.3. Data about the studied company

The object studied in the present empirical research is the interpersonal communication in A1 Bulgaria. The company is the first mobile operator in Bulgaria, founded in 1994, as its original name is Mobiltel. A1 Bulgaria is part of the leading telecommunications provider in Central and Eastern Europe - A1 Telekom Austria Group.

3.4. Analysis of the impact of the interpersonal communications

The methodology for performing diagnostics of the created organization of the information flows in A1 includes analysis of the internal and external communication. The external communication in the company is measured by content analysis of:

- website;
- social networks;
- blogs.

The internal communication in the company is measured by:

- conducting surveys among employees;
- content analysis.

3.4.1. Diagnostics of the external communication

The ways used for external communication by the company comprises:

- the company website is actively used for external communication. Its content is thoroughly presented, updated quite often, and the various functionalities provide a lot of benefits to the customers such as checking the bills due, online fee payment and so forth. There is various news related to the offered products and services of the company, which are published on the website.

- social networks - the company uses the social networks very actively in order to communicate with its customers and partners, realizing the fact that the said networks are among the most visited sites and the most commonly used online applications.
- A blog has been created on the company website, containing articles, mainly focusing on advertising of the products and services offered. The so created blog by A1 allows for quick share of news about the various activities of the company and information about new products, and its regular updating makes it a convenient way to provide information to customers.

It can be concluded that the external communication of A1 is effective based on the content analysis performed. The blog, thus built, integrates its own content on the website, supplementing it with entertaining and humorous articles that attract the user attention. The company blog is actively used as an effective tool for the company communication management.

3.4.3. Diagnostics of the employee satisfaction

The analysis of employee satisfaction based on the survey held among the A1 employees shows that 75 persons out of 84 are satisfied with their work, as they are strongly influenced by the interpersonal communication with the direct line manager. The employee satisfaction is strongly dependent on the management support for creativity, as well as the open personal communication. The positive connection between the organizational climate and interpersonal communication has been proven.

The main factors for motivation and satisfaction with the work performed are the level of salary, the provided opportunities for training and development, the effective interpersonal communication between the manager and the subordinate and the adequate assessment of the activities performed. Based on the outcomes of the answers from the survey regarding satisfaction, it can be concluded that the studied company has managed to ensure the presence of all factors that increase employee satisfaction. The other factors relevant to motivation are:

- company facilities and the technologies used therein;
- availability of additional benefits such as a company car, telephone, additional health insurance, etc.;
- organizing various trainings;

- empowering the employees;
- overtime compensation;
- presence or absence of motivational strategies;
- imposition of different fines and sanctions, etc.

Judging by the size of the company and the number of its employees, it can be assumed that they are also provided.

In order to confirm the opinion of the employees about their satisfaction, there were in-depth interviews conducted with 18 of the company employees working at different levels: middle managers and employees.

The first question of the in-depth interview requires employees to indicate which of the listed factors are decisive for their motivation. The data from the results are presented in the following table.

Table 9. Results on employee motivation after the first question from the in-depth interview⁴⁹

Criteria	Number of employees indicated the criterion	% of all employees
Getting a high salary.	17	94.44%
Transparent remuneration system.	8	44.44%
Secure environment provided.	6	33.33%
Workplace security.	11	61.11%
Good relationships with colleagues.	15	83.33%
Training opportunities.	7	38.89%
Less bureaucracy.	4	22.22%
Encouraging creativity.	12	66.67%
Provision of social benefits.	15	83.33%
Effective communication with the managers.	18	100.00%

⁴⁹ Source: author

Opportunities for career development.	18	100.00%
Flexible working hours.	15	83.33%
Opportunities for team work.	18	100.00%

Taking into consideration the results, it can be concluded that amongst the most motivating factors are those related to the interpersonal communications. This result proves the hypothesis that the interpersonal communication is a strong motivating factor.

The measuring of the satisfaction as for the second question of the in-depth interview is done not only through the presented criteria but also by using the Rensis Likert scale, on the basis of which respondents are given multiple choices from both opposite ends of the spectrum and which is then evaluated. The results are presented in the following table.

Table 10. Results on employee motivation, upon applying the second question from the in-depth interview⁵⁰

Criteria	Number of employees indicated the criterion	% of all employees
Receiving feedback from managers for the effectiveness of the activities performed by the employees.	6	33.33%
Sufficient technical support and information necessary for the implementation of the daily activities.	14	77.78%
Opportunity for independent decision making.	16	88.89%
Employee-oriented behaviour.	16	88.89%
Efficient use work time.	17	94.44%
Possibility for using different channels for communication.	12	66.67%
Effective interpersonal communication.	18	100.00%
Positive organizational climate.	18	100.00%
Opportunity for applying own ideas.	14	77.78%
Encouraging teamwork.	13	72.22%

⁵⁰ Source: author

Clear corporation policies and strategies for the development of the company.	18	100.00%
Receiving feedback from managers on the effectiveness of employee performance regarding the activities.	6	33.33%
Sufficient technical support and information necessary for the implementation of the daily activities.	14	77.78%

As it can be seen from the results, there are additional factors in increasing motivation that are the efficient use of the work time, the effective interpersonal communication, the positive organizational climate, as well as the clear policies and strategies for the development of the company itself. Indeed, the result confirms the hypothesis that the interpersonal communications are a significant factor in the employee satisfaction in a high-tech, innovative company.

Due to the above stated factors, the surveyed company A1 Bulgaria should therefore prepare or update its existing strategy for motivating employees, which should include the following:

1. Clear definition of the future development goals of the company.
2. Opportunities to provide effective feedback from employees.
3. Providing ongoing communication ensuring various channels of communication between managers and employees such as email, newsletters, training seminars and face-to-face meetings so as to promote trust and a sense of belonging to the organization.
4. Involvement of all employees in planning and decision-making, which concern their activities. The latter will motivate them and will lead to new and more productive ways of working, which would usually be neglected only when providing information on what needs to be done.
5. Building trust. The role of the manager in the process of building trust is essential when problems arise, as the managers should analyze the situation, understand the context and provide their statement afterwards.

3.5. Opportunities for improving the interpersonal communications in the studied company

Thus, the conducted empirical research and in-depth interviews are reliable evidence for measuring the effectiveness of management and the management styles of the managers in the

company.

Aiming to analyze the organizational culture created by the managers in the company, in the last question of the in-depth interview, the employees were asked to agree or reject each of the listed statements. The results are presented in the following table.

Table 11. Results regarding the organizational culture⁵¹
created in the company

Criteria	Number of employees indicated the criterion	% of all employees
Are you happy to be part of the company?	18	100.00%
Do you believe in the high quality of the products/services offered by the company?	17	94.44%
Do managers believe in the employees and their expertise respectively?	14	77.78%
Do managers provide an opportunity for improving the organizational climate and promoting the interpersonal communication and teamwork?	15	83.33%
Do managers pay attention to the needs of their employees and do they inform them about all planned future activities, which will change the performance of their daily activities?	14	77.78%
Do managers involve the employees in the decision making process?	10	55.56%
Are the remunerations of the employees determined according to their individual achievements and contribution to fulfilment of the pre-set goals?	18	100.00%

Based on the answers provided, it can be concluded that the values set in the organization correspond to the organizational culture and the needs of the individual employees and the company as a whole.

⁵¹ Source: author

Considering all the aforementioned facts related to identified gaps in the interpersonal communication, upon approbation of the methodology and what should be done afterwards is to prepare a model for its improvement, which should include the following:

1. Establishing a clear vision and goals of the company.
2. Changing the communication channels used, depending on their efficiency.
3. Preparation of a communication plan comprising:
 - effective channels for communication with the employees;
 - ways of transmitting messages;
 - choosing convenient time for communication.
4. Applying the change in the way of communication.

The plan for the implementation of the proposed model for improving the interpersonal communication in A1 Bulgaria should go through several successive stages:

1. Improving the role of managers to stimulate the effective interpersonal communication.
2. Analyzing and evaluating the current communication strategy in the company.
3. Building up a positive organizational culture.
4. Choosing the most effective communication channels.
5. Encouraging two-way communication in the organization by providing feedback from the low-level managers and all employees.
6. Promoting the non-verbal communication.
7. Assessing the extent to which the employees read and comprehend the messages received.
8. Measuring indicators of corporate commitment to analyze the applied communication policy.
9. Promoting the interpersonal communication between the departments as well as teamwork.
10. Limiting the barriers to communication.
11. Change in the external communication performed so far.
12. Keeping records on how to use the new or changed channels and tools for communication and further acquainting all employees with them.
13. Determining key indicators in order to identify the successful change in the

communication strategy.

SWOT-analysis has been done as based on the information from interviews, surveys and content analysis in regards to the communication in the company A1 Bulgaria (*Figure 12*).

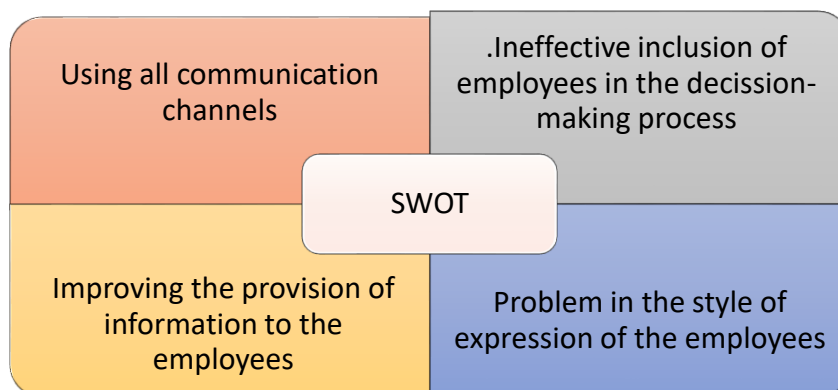


Figure 12. *SWOT-analysis of the communication in A1 Bulgaria*⁵²

The empirical research has established the adequacy of the theoretical model, showing clear and confirmed results from its application. The approbation of the methodology in the company A1 Bulgaria shows that it is applicable, regardless of the specifics of the channels used for internal and external communication. What has been proved is the effectiveness of the developed tools and the adapted criteria and indicators for evaluation of the various characteristics of the organizational communication. The efficiency of the communication channels used by A1 Bulgaria has been analyzed and respectively there have been proposals made for improving the awareness of the employees and enhancing the interpersonal communication.

The work on improving the approbated methodology, analysis of the data obtained from this scientific work and research studies will continue beyond the dissertation. Therefore, the prospects for development are the following:

1. Approbation of the methodology through the created methodological tools in large enterprises, which use different communication channels for their internal and external communication, aimed at identifying gaps in the interpersonal communications.
2. Development of methodological aspects that facilitate the improvement of the interpersonal communication depending on the specifics of the company.

⁵² Source: author

- 3 Storage and analysis of the results obtained by each company to improve and further develop the tools used thereto.

The future research is also aimed at further developing of the methodology and the applied tools, in terms of applicability in smaller companies that do not use all communication channels, in order to provide guidelines for improving the interpersonal communication and management effectiveness.

Conclusions and findings derived from Chapter Three

Taking into consideration the application of the methodology in a specific enterprise, the following conclusions have been reached:

- the external communication of A1 Bulgaria is effective. The blog thus built integrates its own content on the website, supplementing it with entertaining and humorous articles that attract the user attention. The company blog is actively used as an effective tool for the company communication management;
- in terms of internal communication, the most commonly used communication channel is the e-mail, followed by telephone conversations, as the said channels are also mostly preferred by the employees;
- a prerequisite for effective interpersonal communication is the willingness of the employees to provide quick feedback on the received message, usually within 60 minutes. Hence, in order for this to happen, it is necessary to clearly define the message sent and use comprehensible language, without abbreviations and incomprehensible complex words, whatsoever.
- it appears that for some employees there is a problem in the way the sender of the message expresses themselves, since according to 61% of the respondents, most often it is expressed in a comprehensible way;
- 98% of employees account that in order to effectively perform their duties assigned by managers, they should be well informed;
- 77% of the employees receive too little information on some of the communication channels used;
- in case that the information is provided to more recipients, 64% of the respondents indicate that, depending on the expected feedback, they will discuss the information with the other recipients in advance before providing the feedback;
- another problem which has been identified is that 52% of the employees need

to seek information to carry out their daily activities, with 37% claiming that this happens quite often;

- Thus, the managers should pay more attention giving the opportunity of employees to participate more effectively in the decision-making process that concern their activities;
- owing to the established fact that only 11% of the employees do not have to look for additional information to perform their daily duties, it is necessary to develop a model for improving the interpersonal communication in the company.

CONCLUSION

The interpersonal communication aims to establish and maintain mutually beneficial relationships within the organization, which leads to increased organizational results. This relationship is crucially important, as the employees perform tasks according to the information provided to them by the managers. Both vertical and horizontal interpersonal communications are tools for the success of business organizations which act by improving job satisfaction and employee engagement in the work process. The interpersonal communication is a widely researched and proven factor for achieving positive attitudes that create effective interpersonal relationships within a company as an element of the effectiveness of the internal communication in four main functions - control, motivation, emotional expression and information.

The effectiveness of communication is an integral part of behaviour and building interpersonal relationships, because communication plays a key role in all types of relationships, whether personal or professional. The good relationships among the employees provide a positive environment in the workplace and help them achieve their goals much faster. On the contrary, the managers who use open communication with low-level managers are more likely to build effective professional relationships, improve their performance, and contribute to the organizational productivity, which is considered success in management. Both management approaches are applied in the modern organizations. The leadership style, hence, should meet the expectations of the employees of the particular organization in terms of changing their behaviour aimed at achieving the company goals. This requires managers to have a formulated personal value system that will build up a certain system of rules in the organization, subject to which are the company goals and activities, as all policies, procedures and rules, which are part of the management style, must namely reflect this system of values of the managers. This determines the need for choosing a management style that changes the traditional management functions and control of managers, as well as the way the employees perform their activities in order for the organization to be successful and to achieve the goals set forth.

III. REFERENCE ON THE MAIN SCIENTIFIC AND APPLIED SCIENCE CONTRIBUTIONS IN THE DISSERTATION THESIS

The dissertation contains several main scientific contributions:

The first contribution is the expansion of the scientific field of research in the realm of management for the effectiveness of management by proving the correlation between the interpersonal communications and the effectiveness of management.

The ways for organization of the effective interpersonal communication, the barriers in the communication and their impact on the motivation and behaviour have been analyzed. The essence and the role of the interpersonal communication in the management of organizations have been presented. Further consideration has been made in regards to the process of improving the interpersonal communication, as well as the impact of digitalization on the interpersonal communication.

The second contribution is the theoretical model developed by the author related to the impact of the interpersonal communications on the effectiveness of management, measured by the employee and customer satisfaction.

The third contribution is the development of a new methodology by the author related to the improvement of the interpersonal communications as a factor in the effectiveness of management. Criteria and measures for successful management have been applied and further on there have been tools developed.

The methodology for improving the interpersonal communication, which comprises five stages and covers four methods for conducting research (content analysis, SWOT-analysis, application of survey methods and in-depth interviews).

The fourth contribution is the practical-applied analyses and conclusions made as consequently there have been developed practical guidelines for their application.

An empirical research related to the interpersonal and corporate communications of innovative and high-tech companies was conducted by analyzing the results of the empirical research based on a survey held among managers and employees. By analyzing data of the researched company, as a result of the application of the methodology proposed in Chapter Two, there are conclusions drawn and perspectives set forth in regards to improvement of the interpersonal communication as a factor in successful management.

IV. LIST OF PUBLICATIONS ON THE DISSERTATION TOPIC

1. Chorbadzhiyska, D., Mironova, N. "The communication competence necessary for successful management". Business Research Magazine, issue 02/2020

<https://bjournal-bfu.bg/bg/broy-2/komunikatsionnata-kompetentnost-neobhodima-za-uspeshnoto-upravleniebg-1>

<https://bjournal-bfu.bg/en/issue-2/the-communication-competence-necessary-for-successful-managementbg-1>

2. Chorbadzhiyska, D. "The Effective interpersonal communication as a factor in successful management". Izvestiya-Journal of University of Economics-Varna, issue 02/2020

http://journal.ue-varna.bg/uploads/20210212081316_14010022166026389cdc5e2.pdf

3. Chorbadzhiyska, D., Mironova, N. "Communication as a factor of leadership style". Journal of Economics and Management, issue 01/2021

http://em.swu.bg/images/SpisanieIkonomikaupload/SpisanieIkonomika2021/COMMUNICATION_AS_A_FACTOR_OF_LEADERSHIP_STYLE.pdf

4. Chorbadzhiyska, D. "Leadership styles influencing company management and communication". Journal of Vanguard Scientific Instruments in Management, vol. 16, 2020

<https://vsim-journal.info>

BIBLIOGRAPHY

1. Avramov, V. (2003), Company communication policy. Sofia: Ciela, pp.9
2. Daskalov, N. (1992). Business psychology. Veliko Tarnovo: Abagar
3. For A1 Bulgaria [online]. <https://www.a1.bg/za-a1>
4. Koev, S. (2018). Models of communicative competences.
// Challenges to industrial growth in Bulgaria // pp.319-325.
<https://www.industrialgrowth.eu/wp-content/uploads/2018/11/34.pdf>
5. Markov, K. (2018). Communications, interaction and management. //Proceedings of International Scientific Conference „Defense Technologies“, Faculty of Artillery, Air Defense and Communication and Information Systems//
http://www.aadcf.nvu.bg/scientific_events/dft2018/K.%20M.%20Markov,.pdf
6. Harizanova, M., Mirchev, M., Mironova, N. (2006). Management Sofia: University Publishing House
Economy pp. 96-97
7. Tsaneva, P., Dimitrova, D. Communication models. pp. 20https://www.uni-vt.bg/res/5041/3._%D0%94%D0%B0%D1%8F%D0%BD%D0%B0_%D0%94%D0%B8%D0%BC%D0%B8%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0,_%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D0%B8%D0%BD%D0%B0_%D0%A6%D0%B0%D0%BD%D0%B5%D0%B2%D0%B0,_%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B8_%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%B8.pdf
8. Amsel, T. (2019). An urban legend called: „The 7/38/55 Ratio Rule“. //European polygraph//https://www.researchgate.net/publication/337463120_An_Urban_Legend_Called_The_73855_Ratio_Rule
9. Goldhaber, M. (1990). Organizational Communication. State University of New York, pp. 4-31
10. Karma, K., Vadi, M. (2016). The Measurement of Organizational Culture: Cross-Country Perspective. //SSRN Electronic journal//
https://www.researchgate.net/publication/309487420_The_Measurement_of_Organizational_Culture_Cross-Country_Perspective
11. Kelvin-Iloafu, L. (2016). The Role of Effective Communication in Strategic Management of Organizations. //International Journal of Humanities and Social

Science// pp. 94.

http://www.ijhssnet.com/journals/Vol_6_No_12_December_2016/10.pdf

12. Kljajić-Dervić, M., Dervić, S. (2017). Successful Leadership and Motivation Lead to Employee Satisfaction.
<https://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-7023-71-8/179.pdf>
13. Morgan, C. (2018). How to Measure and Improve Employee Satisfaction.
<https://www.b2binternational.com/publications/employee-satisfaction/>
14. Szostek, D. (2019). The Impact of the Quality of Interpersonal Relationships between Employees on Counterproductive Work Behavior. //Faculty of Economic Sciences and Management, University of Nicolaus Copernicus in Torun//
https://www.researchgate.net/publication/336774999_The_Impact_of_the_Quality_of_Interpersonal_Relationships_between_Employees_on_Counterproductive_Work_Behavior_A_Study_of_Employees_in_Poland
15. Top 8 Interpersonal Skills for the Workplace. (2018).
<https://www.bigthinkedge.com/top-8-interpersonal-skills-for-the-workplace/>