

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

І.Козубовська, М.Постолюк

**ВИКОРИСТАННЯ ВЕРБАЛЬНИХ І НЕВЕРБАЛЬНИХ ЗАСОБІВ
СПІЛКУВАННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ**
(методичні рекомендації)

Ужгород – 2018

ББК 88.8

К 19

Рецензенти :

доктор педагогічних наук, професор Товканець Г.В.,
кандидат педагогічних наук, доцент Повідайчик О.В.

Затверджено на засіданні кафедри загальної педагогіки та педагогіки вищої
школи УжНУ (протокол № 12 від 27 червня 2018 р.)

Відповідальна за випуск :

кандидат педагогічних наук, доцент Розлуцька Г.М.

ВСТУП

Менеджмент є практичною професійною діяльністю і водночас специфічною наукою, яка виокремилася в самостійну галузь в кінці XIX-го на початку XX-го століття.

Науковий зміст менеджменту формує цілісна система знань про управління, нагромаджена століттями практичної діяльності людей і подана у вигляді теорій, ідей, концепцій, закономірностей, принципів, способів, форм і методів управління. Менеджмент як галузь наукового знання містить два взаємопов'язаних розділи: концептуальний – теорія менеджменту; прикладний – систематизований набір теоретично осмислених і практично обґрунтованих рекомендацій для конкретних ситуацій, які виникають у процесі управління різними типами організацій. Теорію менеджменту визначають як систему, побудовану на синтезі певних сфер суспільного знання.

Наука і практика менеджменту запозичують і асимілюють з інших сфер знань те, що може принести реальну користь менеджерам. Менеджмент як наука зорієнтований на пояснення природи управлінської праці, встановлення зв'язків між причиною і наслідком, виявлення зовнішніх і внутрішніх чинників та умов, за яких спільна праця людей виявляється кориснішою і ефективнішою. Менеджмент дає можливість не тільки якісно управляти поточними справами, але й прогнозувати розвиток подій та відповідно розробляти стратегію і тактику діяльності організації.

Надзвичайно важливе значення в менеджменті мають комунікативні процеси, адекватне використання вербальних і невербальних засобів спілкування. Аналіз цих питань здійснено у пропонованих методичних рекомендаціях.

Розділ 1. Особливості комунікативних процесів у менеджменті

Вітчизняний учений Ф.Хміль дуже слушно підкреслює, що менеджмент без комунікації неможливий [1, с.348]. Незадовільно налагоджені комунікації породжують помилкові рішення, нерозуміння підлеглими вимог керівництва, погіршення відносин між людьми. Ефективність комунікацій зумовлює якість рішень і ефективність їх реалізації.

Подібну думку висловлює і відома вітчизняна дослідниця в сфері менеджменту Л.Орбан-Лембрик, яка наголошує, що неодмінною складовою менеджменту, безпосереднього керівництва людьми є спілкування. Поза комунікацією, без співпраці й діалогу, взаємодії та взаємного сприйняття людей управлінська діяльність неможлива [2, с.387].

Комунікативна природа менеджменту виявляється в таких аспектах: комунікація як функція управління наділена інтегруючою здатністю, що забезпечує реалізацію інших функцій (організація, мотивація, планування, контроль); спілкування є принципово соціальним і діалогічним феноменом, тобто таким, що здійснюється всіма учасниками менеджменту і стосується безпосередньо їх спільної діяльності; управлінська діяльність здійснюється в конкретному соціально-психологічному просторі, охоплюючи відносини всередині організації та її зовнішні зв'язки; у процесі менеджменту реалізується комунікативний потенціал учасників спільної діяльності та спілкування.

Загалом процес комунікації в менеджменті охоплює два аспекти – енергопотенціал суб'єктів спілкування та інформацію, яку вони мають на меті передати чи прийняти. При цьому суб'єкти спілкування можуть мати різні рівні освіченості, соціальний і комунікативний досвід, потреби, проте вони повинні правильно зрозуміти повідомлення, усвідомити його смисл. Ефективність спільної діяльності у менеджменті багато в чому залежить від уміння керівника прийняти і правильно інтерпретувати повідомлення співробітників (рис 1).



Рис.1. Комунікативна природа менеджменту.

Зауважимо, що зазвичай комунікація між людьми, в тому числі й у сфері менеджменту, розгортається в площині змісту і площині зв'язків. Площина змісту – це послання, яке містить відомості про стан речей чи про події. Зміст може бути важливим чи незначним, правильним чи неправильним, актуальним чи не актуальним, мати різне значення для одержувача і відправника. До площини змісту відноситься не тільки безпосередня інформація у явній формі, але й мета комунікації, тобто прихований зміст, який читається «між рядками» прямої інформації, і часто є істинним і дуже корисним. Площина зв'язків (взаємовідносин) – це психологічна складова процедури комунікації, яка характеризується сприйняттям або відхиленням (часто в залежності від симпатії чи антипатії стосовно партнера по комунікації). Стосунки не завжди декларуються, і люди надають перевагу площині змісту, тоді послання має завуальований характер.

Під час переговорів, ділових бесід потрібно використовувати змістову площину, уникаючи впливу симпатій і антипатій, оскільки іноді схвалюють, позитивно сприймають не саму пропозицію, а того, хто її вносить. Це, безперечно, спричиняє похибки в комунікації. Водночас, слід зауважити, що чітко виражені негативні міжособистісні стосунки між учасниками комунікативного процесу не сприяють досягненню позитивного результату.

Н.Гончарова [3, с.24] підкреслює, що інформація виконує в менеджменті важливу роль. Хоч і вважається, що менеджер приймає рішення стосовно якогось конкретного випадку, в дійсності він приймає рішення на основі інформації про цей випадок. Інформація в менеджменті має метою забезпечення інтегрованої системи взаємодії, яка дає кожному рівню управління потрібну інформацію в потрібний час. При цьому рішення повинні базуватись на кращій з наявної інформації в тих межах, в яких забезпечення такою інформацією виправдане економічно.

Інформація як сукупність відомостей і даних, необхідних для успішного здійснення аналізу, контролю, прийняття та організації виконання управлінських рішень, виступає обов'язковим елементом ефективного

управління організаційно-економічними процесами взагалі і підприємницькою діяльністю зокрема. З одного боку, вона відображає умови, властивості, закономірності, особливості функціонування як об'єкта, так і системи управління ним; з іншого – опосередковує трудову діяльність людей, визначає форми стосунків між ними, а також постійно використовується в межах конкретної системи менеджменту і в регулюванні її відносин із зовнішнім світом. Інформація може нести в собі як позитивні, так і негативні моменти, оскільки існує небезпека, що рішення можуть базуватись на недостовірній інформації. Крім того, часто ототожнюються поняття «інформація» і «дані». Різниця між ними полягає в тому, що дані – це зазвичай «сирі» факти, які перетворюються на інформацію, коли вони оброблені і придатні для прийняття рішень. Інформації, на відміну від даних, властиве індивідуальне забарвлення, вона багато в чому визначається сприйняттям. Однак і дані, і документована інформація мають спільну властивість відображати (хоч і в різній формі) реальні процеси, явища, інформувати про успіхи, чи проблеми, що несе в собі нове, поглиблене знання стосовно управління в межах керуючої і керованої підсистем.

При визначенні кількісного і якісного складу інформації, здатної впливати на результати менеджменту, слід дотримуватись таких принципів:

- цільової орієнтації, згідно з яким формування та організація інформаційних потоків повинні забезпечувати адекватність їх змістового наповнення завданнями, що вимагають вирішення;
- ієрархічності, який передбачає орієнтацію інформаційних потоків на конкретного споживача відповідного рівня управління, виходячи з умов доцільності, необхідності і достатності;
- функціональності, що покликаний визначати тематико-функціональну спрямованість інформаційних потоків для забезпечення реалізації різноманітних завдань конкретними користувачами;
- взаємодії, що передбачає необхідність універсалізації інформаційних потоків з метою їх об'єднання в єдину інформаційну мережу як на

мікрорівні (галузевому), так і на макрорівні (державному, міжнародному);

- обмеження, який полягає в раціональній організації інформаційних потоків, що не припускає дублювання, надмірності, недостовірності;
- замкненості, що передбачає необхідність забезпечення циклічного руху інформаційних потоків за рахунок організації ефективних зворотних зв'язків між джерелами інформації та її користувачами за умови безперервного поповнення і часткової зміни (взаємопоповнення) інформаційної бази.

З точки зору процедури управлінська діяльність – це відбір, аналіз, обробка і видача нової інформації, що сприяє регулюванню організаційно-виробничих відносин, ефективності комунікативних процесів.

Для розв'язання конкретних завдань і прийняття оптимальних рішень менеджер повинен відібрати і оцінити певний обсяг інформації.

Обмін інформацією між людьми забезпечує комунікативний процес, однак він не гарантує ефективності спілкування. Зрозуміти суть процесу обміну інформацією можна, розглянувши основні етапи цього процесу.

Відзначимо, що у науковій літературі [4; 5] найчастіше йде мова про чотири базові елементи процесу обміну інформацією:

- 1) відправник - особа, яка генерує ідеї або збирає і передає інформацію;
- 2) повідомлення - інформація, закодована за допомогою символів;
- 3) канал або засіб передавання інформації;
- 4) одержувач - особа, якій призначена інформація і яка її інтерпретує.

При обміні інформацією відправник і одержувач проходять кілька взаємозумовлених етапів комунікативного процесу. Їх завдання - створити повідомлення і використати канал для його передавання у такий спосіб, щоб обидві сторони зрозуміли одну вихідну ідею. Це досить складне завдання, оскільки кожний етап є одночасно точкою, у якій зміст може бути спотвореним або і втраченим. До взаємозумовлених етапів належать: зародження ідеї, кодування й вибір каналу, передавання, декодування.

Отже, обмін інформацією, як правило, починається з формулювання ідеї або відбору інформації. Відправник самостійно вирішує, яку ідею слід зробити предметом обміну інформацією. Не завжди цей етап є ефективним, оскільки в багатьох випадках ідея ще не набула завершеної форми, є недостатньо обдуманною і відправник відчуває труднощі в її чіткому формулюванні, що негативно позначається на процесі комунікації.

Перш ніж передати ідею, відправник повинен за допомогою тих чи інших символів (слова, інтонація, жести) закодувати її. Таке кодування перетворює ідею в повідомлення. Водночас йому необхідно обрати канал, що поєднується з типом символів, які використовуються для комунікації. До загальновідомих каналів належать: передавання мови та письмових матеріалів, електронні засоби зв'язку. Якщо канал непридатний для фізичного втілення символів, успішне передавання неможливе. Наприклад, важко картину художника адекватно передати за допомогою телефонного зв'язку, хоч, безперечно, можна орієнтовно описати її, висловити своє ставлення до того, що і як зображено художником. Іноді канал не повністю, а частково відповідає ідеї, тоді обмін інформацією може відбутися, але він не буде достатньо ефективним. Наприклад, відзначаючи день народження когось з підлеглих, керівник, разом з побажаннями висловлює зауваження щодо неприпустимості запізнь на роботу. Зрозуміло, що при цьому неможливо передати ідею серйозності порушень так ефективно, як, наприклад, в офіційному попередженні-листі чи під час виступу на нараді.

Слід підкреслити, що вибір засобу повідомлення не можна обмежувати єдиним каналом. Зазвичай доцільно поєднувати кілька засобів комунікації. Але при цьому відправник повинен встановити послідовність їх використання і визначити часові інтервали передавання інформації.

На етапі передавання інформації відправник використовує канал для доставки повідомлення (закодованої ідеї або сукупності ідей) конкретному одержувачу інформації.

Одержане повідомлення необхідно зрозуміти, декодувати. Суть

декодування полягає у розшифровці символів відправника мовою одержувача. Якщо символи, обрані відправником, не мають аналогічного значення для одержувача, він не зможе зрозуміти, що мав на увазі відправник, формулюючи свою ідею.

Зауважимо, що ефективність отримання інформації за різними комунікативними каналами не є однаковою. Наприклад, найшвидше забувається інформація, отримана за допомогою слухових відчуттів, трохи повільніше за допомогою зорових відчуттів і найповільніше забувається почуте й побачене одночасно.

Комунікація ґрунтується на тому, що одна людина, яка зазвичай називається відправник або комунікатор посилає інформацію, яку сприймає інша людина (одержувач або реципієнт). Відповідно, існують різні моделі комунікації:

Модель А. Відправник \longrightarrow Одержувач

Подібна модель не дає інформації про наявність зворотного зв'язку. Фактично, відправник не знає, якою була реакція на його інформацію і чи дійшла вона до одержувача взагалі. Дана модель, безперечно, не є ефективною, проте реально часто зустрічається в організаціях: працівники посилають свої повідомлення керівництву і надалі нічого про них не знають.

Правильною моделлю комунікативного процесу є модель Б:

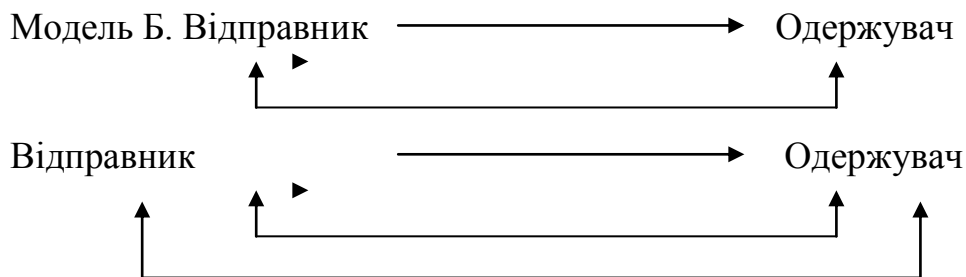


Рис.2. Моделі комунікативного процесу.

Обмін інформацією є ефективним, якщо одержувач продемонстрував адекватне сприймання інформації, здійснивши дії, які очікував від нього відправник. У такому випадку мова може йти про наявність зворотного зв'язку.

При прийомі інформацію необхідно відфільтрувати. Найкращим фільтром є так званий «психологічний фільтр», який забезпечує вибіркоче сприймання. Він виконує захисну функцію і пропускає лише певну інформацію в кількості, яку реально можна опрацювати. Фільтрація є досить ефективним засобом підвищення ефективності інформації.

В.Яковенко підкреслює, що релевантна інформація – це така інформація, яка ретельно відфільтрована і стосується справи [6, с.27], що можна зобразити схематично

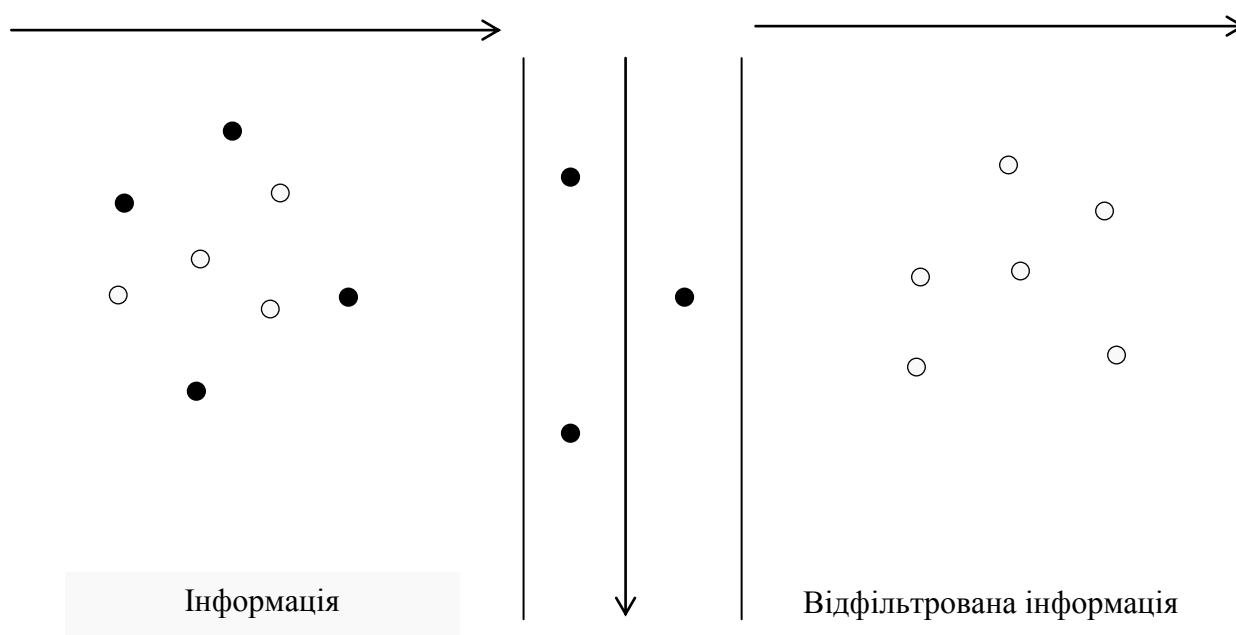


Рис. 3. Фільтрація інформації.

Слід підкреслити, що процес сприймання інформації досить складний в психологічному плані. Розглянемо це на конкретному прикладі (див. рис.5).

Перед тим, як один з партнерів по спілкуванню (комунікатор К1) вимовить якесь слово, наприклад, «книга», у його мозку, конкретніше, у

правій півкулі з'являється аналог А1 (він може уявити собі книгу великого формату, з твердою обкладинкою, велику за обсягом, нову). Після цього А1 переводиться лівою півкулею в знакову інформацію З1 – конкретні слова. Співрозмовник (комунікатор К2), отримуючи від К1 словесну знакову інформацію З2, лівою півкулею, трансформує її в аналог А2, який формується у правій півкулі. Комунікатор 2 по-своєму може уявляти собі книгу (наприклад, маленьку, тоненьку, стару, пом'яту, з вирваними сторінками і т.д.). Таким чином, на основі одної знакової інформації аналогії у співрозмовників (К1 і К2) можуть бути сформовані зовсім різні.

В ефективній комунікації перетворення аналога в знак називається прямою процедурою П1, перетворення знаку в аналог називається зворотною процедурою ЗП2.

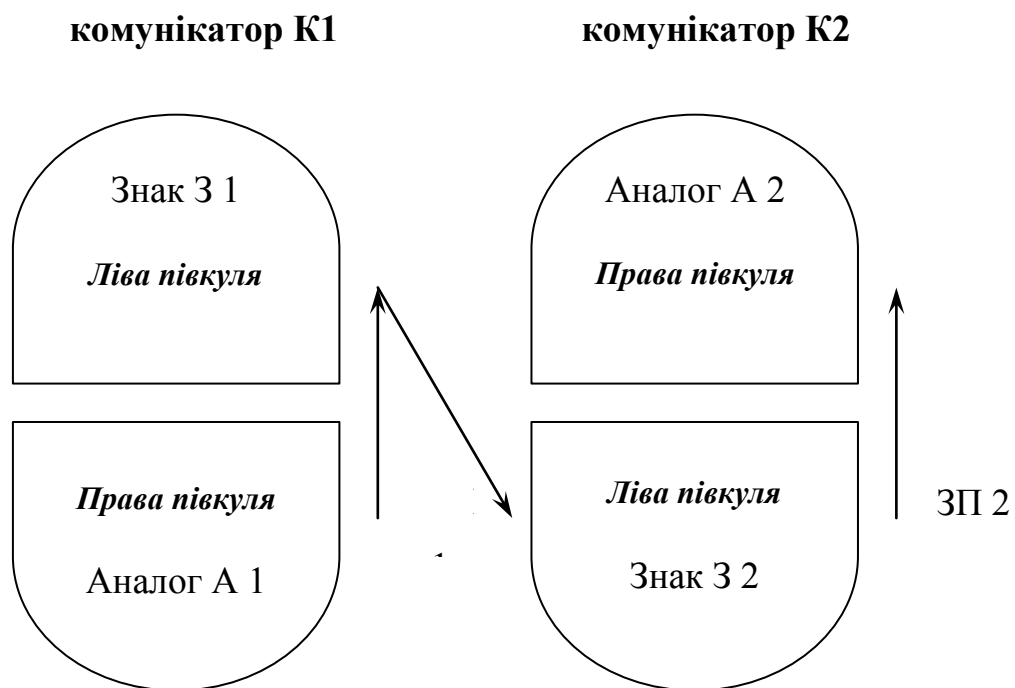


Рис.4. Процес сприймання інформації

Ефективним спілкування є тоді, коли пряма і зворотна процедури забезпечують точну передачу аналога. Для ефективного спілкування К1 повинен при передачі інформації налаштуватися на аналогове сприймання К2. Іншими словами, необхідно передавати інформацію, використовуючи ту модальність, у якій готовий сприймати її партнер по спілкуванню.

Щодо модальності, то дуже часто в працях учених [7; 8] можна знайти обґрунтування поділу всіх людей на три групи: візуалісти, аудіалісти, кінестетики, які по-різному сприймають інформацію і яких можна розпізнати при уважному спостереженні за деякими конкретними ознаками.

Так, на думку дослідників, візуаліст розмовляє швидко і голосно, часто робить паузи, ніби змальовуючи «з картини» ту інформацію, яку збирається вербалізувати. Тримається прямо, плечі розправлені, надає перевагу досить солідній відстані від партнера по спілкуванню. Оцінює все критично, у самого дещо завищена самооцінка.

Аудіаліст - малорухливий, жестикуляція практично відсутня, для самоконтролю використовує не відчуття, а розум, логіку, не любить контакту очей, мовлення однотонне, ніби на одній ноті. Під час розмови найчастіше дивиться не в очі співбесіднику, а уважно вивчає його чоло. Рідко вживає займенник «я». Не любить брати на себе відповідальність.

Кінестетик дуже рухливий. При спілкуванні весь подається вперед, дистанція до партнера дуже близька, любить торкатися партнера руками. Часто вживає займенник "я". Всю інформацію пропускає через себе/

Візуаліст - особа, яка мислить образами. Для неї важливо уявити собі що-небудь, блискавично «намалювати» в мозку образ. Тільки після цього вона по-справжньому зможе сприйняти інформацію, висловити свою думку.

Аудіаліст обов'язково повинен почути якусь інформацію, логічно обробити її, осмислити.

У кінестетика при сприйманні інформації в першу чергу активізується сфера почуттів. Він повинен не тільки почути, але й відчувти, пережити, пропустити через себе інформацію.

Отже, у багатьох випадках повного взаєморозуміння не можна досягти тому, що не враховуються індивідуальні особливості сприймання інформації різними людьми або так званий тип модальності.

Вважаємо, що дуже слушну думку висловлює А.Панасюк [9], суть якої полягає в тому, що інформація у процесі комунікації може зазнати

спотворення і реакція реципієнта може бути зовсім іншою, ніж очікував комунікатор, тому що сказати – ще не означає почути; почути – не означає – зрозуміти; зрозуміти – не означає погодитися; погодитися – не означає використати на практиці; використати на практиці – не означає запам'ятати і чинити так надалі тощо.

Розглядаючи комунікативні процеси в менеджменті, зауважимо, що, фактично, мова йде про особливості ділового спілкування, тому що саме ділове спілкування є основою комунікативних процесів у сфері менеджменту.

Відзначимо, що термін «ділове спілкування» почав широко використовуватися в наукових джерелах тільки впродовж останніх десятиріч. Його вживання зумовлено тим, що існують деякі сфери людської діяльності, в яких взаємовідносини людей, їх міжособистісні контакти стають професійно значимими, тобто, спілкування з фактора, який супроводжує відповідну діяльність, перетворюється в професійно значимий компонент цієї діяльності. В першу чергу, це стосується менеджерів.

Вчені (І.Герчикова, О.Канюк, Ф.Хміль та ін.) відзначають, що ділові відносини між людьми можуть бути: діалогічні (один партнер сприймає цілісний образ іншого як бажаного партнера взаємодії на основі визнання його належності до певної спільноти, до якої він зараховує і себе); антидіалогічні (один або обидва партнери взаємодії сприймають один одного, принципово заперечуючи при цьому будь-яку спільність між ними); індиферентні (відсутність у партнерів будь-якої зацікавленості до взаємодії, хоч за сприятливих умов при таких відносинах можливий формальний контакт). Крім цього, ділове спілкування має специфічні ознаки, зумовлені процесами виробництва і керівництва колективною працею. Воно завжди має чітку спрямованість, і основним завданням його є продуктивне співробітництво.

Слід підкреслити, що на сьогоднішній день серед учених немає єдності у визначенні ділового спілкування.

На думку багатьох учених, ділове спілкування можна визначити як комунікативну діяльність, структурними компонентами якої є: предмет спілкування – інша людина, партнер по спілкуванню; потреба у спілкуванні, яка полягає у намаганні індивіда пізнати і оцінити інших людей, навколишню дійсність і з допомогою цього – глибше пізнати і оцінити себе; комунікативні мотиви - те, заради чого здійснюється спілкування; дії спілкування - одиниці комунікативної діяльності, цілісні мовленнєві акти, адресовані іншим людям; завдання спілкування - мета, на досягнення якої в конкретній комунікативній ситуації спрямовані комунікативні дії; засоби спілкування - операції, за допомогою яких здійснюється спілкування (мовлення, міміка, жести тощо); продукт спілкування - утворення матеріального і духовного характеру, які створюються в процесі спілкування.

Ділове спілкування має деякі специфічні ознаки, зумовлені процесами виробництва і керівництва колективною працею. Воно відрізняється від побутового тим, що має конкретні цілі, завдання, які вимагають вирішення. В діловому спілкуванні не можна припинити взаємодію з партнером без вирішення завдань, інакше, важко уникнути втрат з обох сторін. Ділове спілкування завжди має чітку спрямованість, і основним завданням його є продуктивне співробітництво. У звичайному спілкуванні, як правило, не ставляться конкретні завдання, його можна припинити в будь-який момент за бажанням учасників.

В основі мотивів комунікативної діяльності лежать домінуючі потреби особистості: матеріальні, соціальні, духовні.

Об'єктивними умовами ділового спілкування може виступати час, обстановка, просторові характеристики, а суб'єктивними - вік, стать, соціальний статус, індивідуальні характеристики, психічний і фізичний стан партнерів по спілкуванню.

Засоби ділового спілкування поділяються на вербальні і невербальні.

Способи ділового спілкування - це конкретні прийоми використання комунікативних засобів у різних формах ділового спілкування.

Результатом ділового спілкування може стати не тільки зміна поведінки, емоційного стану, світогляду конкретного індивіда (групи) у відповідності з з ідеальною метою комунікативної діяльності, але й певна інформація, отримана в процесі спілкування.

Слід відзначити, що результат спілкування може співпадати, або ж не співпадати з метою діяльності. В другому випадку комунікативна діяльність може бути продовжена.

Розділ 2. Вербальне і невербальне спілкування в менеджменті

Сфера спілкування в менеджменті представлена вербальним і невербальним спілкуванням.

Вербальне спілкування – це контакт з партнером і взагалі з оточенням за допомогою мови як єдиної, цілісної складної системи знаків, які служать засобом спілкування.

Учені З.Мацюк, Н.Станкевич вважають, що мова є одночасно явищем фізичним, фізіологічним, антропологічним, суспільним. Умова його існування – людське суспільство. Мова є феноменом людської цивілізації, найважливішим знаряддям соціалізації людини. За допомогою мови людина щодня спілкується, пристосовується до свого оточення, зміцнює суспільні зв'язки, взаємодіє з різними соціальними групами [10, с.7].

Мова – засіб спілкування, інтелектуального та естетичного освоєння світу, нагромадження і збереження людського досвіду, а також умова подальшого поступу усього людства. Найважливішими функціями мови є: комунікативна (засіб спілкування і порозуміння між людьми); номінативна (засіб називання усіх предметів, ознак, дій, реальних та ірреальних сутностей світу); пізнавальна (засіб пізнання світу і накопичення людського досвіду); культурологічна (засіб нагромадження суспільно-історичного, культурного надбання народу); експресивна (засіб вираження внутрішнього світу людини,

її почуттів, переживань, емоцій; етична (засіб дотримання норм поведінки, моральних правил); естетична (засіб творення позитивних емоцій, краси); мислетворча (засіб людського мислення, творення, оформлення і вираження думки); ідентифікаційна (засіб ототожнення в межах певної спільноти); виховна (засіб прищеплення моральних принципів і поглядів) та інші.

Мовлення – це психічний процес використання мови у спілкуванні. Мовлення представляє собою матеріалізацію результатів мислення за допомогою мови. Мова і мовлення утворюють єдність : без мови не може бути мовлення.

На думку А.Герасимчук, О.Тимошенко, мова спрямована на те, щоб окреслити думки, почуття, предмети, явища, досвід тощо для обміну їх з іншими людьми; дати оцінку людям, почуттям, відповідно до актуальної системи норм і цінностей; презентувати і обговорити результати власного життєвого і професійного досвіду, оцінювати події минулого та спів ставляти їх з сучасністю і з баченням майбутньої перспективи; дати можливість творити, підтримувати, змінювати середовище; бути джерелом злагоди, продуктивної взаємодії [11, с.201].

Як відзначає С.Шевчук, мова є найважливішим засобом спілкування людей, висловлення їх думок, почуттів. Формою існування мови є мовлення – конкретний практичний вияв мови в дії, реалізація її у різних сферах життєдіяльності людини. Основою ділового спілкування є ділове мовлення, яке повинно відповідати таким вимогам: точність у формулюванні думки, недвозначність; логічність, послідовність; стислість; відповідність між змістом і мовними засобами; відповідність між мовними засобами та ситуацією спілкування; відповідність між мовними засобами й стилем викладу; різноманітність мовних засобів; нешаблонність у побудові висловлювання; доречність; виразність дикції; відповідність інтонації мовленнєвій ситуації [12, с.6].

Подібні вимоги до ділового мовлення можна знайти в працях інших учених: ясність, недвозначність у формулюванні думки; логічність, смислова

точність, небагатослівність; відповідність між мовними засобами та обставинами мовлення; співмірність стилю викладу і мовних засобів; різноманітність мовних засобів; виразність дикції, відповідність інтонації мовленнєвій ситуації та ін.

У вербальному спілкуванні виокремлюють дві форми: усну і письмову.

Основними формами вираження усного ділового мовлення є монолог та діалог.

Діалог – найпростіший і найпоширеніший вид (форма) усного мовлення. Він розгортається як розмова між двома чи кількома особами. Цей вид мовлення не планується чітко заздалегідь, оскільки кожна вимовлена фраза є відповіддю на репліку співрозмовника. Значний вплив на його зміст мають особливості ситуації (контекст). Велике значення в діалозі має характер взаємовідносин між партнерами. Діалог є так званим скороченим мовленням, оскільки предмет розмови зазвичай добре відомий співрозмовникам. В процесі діалогічного мовлення часто використовуються невербальні засоби спілкування.

Монолог – мовлення однієї людини. Монологічне мовлення систематизують за функціональними критеріями (публіцистичний, виробничо-службовий тощо) і за ситуаційними ознаками (прямі контакти та опосередковані контакти).

Залежно від змісту, призначення, способу проголошення й обставин спілкування виокремлюють ділову доповідь, виступ, промову, повідомлення

Ділова доповідь – виклад інформації і шляхів розв'язання різних окремих практичних питань життя і діяльності певного трудового колективу, організації. Різновидом може бути звітна доповідь керівника про результати діяльності всього колективу за певний період.

Промова – публічний виступ, присвячений певній актуальній проблемі, події (вітальні, інформаційні промови).

Виступ – короткотривале усне мовлення з приводу одного чи кількох питань (на зборах, нарадах, засіданнях, конференціях). Поширеними є

виступи за доповіддю, які називаються дебатами.

Повідомлення – невелика доповідь на якусь тему.

Мовлення як форма спілкування засобами мови відіграє головну роль в міжособистісній взаємодії, встановленні контактів і взаєморозуміння. Воно реалізується у щоденних актах мовленнєвої діяльності і поведінки. Мовленнєва поведінка, на думку І.Зимньої [13], проявляється в манері, характері мовленнєвих дій, включаючи соматичну активність.

Якщо мовленнєва діяльність в основному спрямована на предметне інформування, то мовленнєва поведінка включає і передачу експресивної інформації, яка забезпечує регуляцію взаємовідносин з партнерами по спілкуванню. В структуру мовленнєвих дій, з яких складається мовленнєва поведінка, входять суб'єкт, об'єкт, мета, зміст, а також засоби – вербальні і невербальні.

Мовленнєва поведінка, як і інші види соціальної діяльності, перебуває під контролем суспільства. Перш за все, вона підпорядкована загальноприйнятим нормам літературного мовлення – орфоепічним, лексичним, фразеологічним, морфологічним, синтаксичним. Культура мовленнєвої поведінки зумовлена доцільним вибором і організацією мовленнєвих засобів, які в кожній конкретній ситуації спілкування при дотриманні лінгвістичних і етичних норм дозволяють ефективно вирішувати комунікативні задачі. Однак, кожний акт професійної комунікативної взаємодії вимагає нестандартної мовленнєвої творчості, оскільки будується з врахуванням багатьох обставин – ситуацій спілкування, індивідуальності партнера по спілкуванню, його емоційного стану, характеру відносин, які склалися між партнерами і т.д. У процесі спілкування необхідна постійна корекція поведінки в зв'язку з отримуваною зворотною інформацією від партнера по спілкуванню – вербальною і невербальною.

Успішна реалізація завдань спілкування передбачає високу культуру мовленнєвої поведінки менеджера, володіння його прийомами імпровізації, діалогізації, експресивності. Суттєвими ознаками культури поведінки будь-

якої людини є використання системи національно-специфічних стереотипів, стійких форм спілкування, призначених для встановлення і підтримання контактів. Моральну основу мовленнєвої поведінки складає гуманізм, ввічливість, повага і терпляче ставлення до кожного клієнта, чи працівника (у випадку спілкування керівника і підлеглого) незалежно від його віку, статі, соціального статусу, а також від того, симпатію чи антипатію він викликає.

В процесі спілкування професіонал покликаний створювати відповідну комунікативну обстановку, яка б стимулювала мовленнєву активність клієнта. Важливо не вишукувати помилки чи неточності у висловлюваннях клієнта, а виражати дійсний інтерес до обміну інформацією, підкреслювати достоїнства, не наполягати на негайних відповідях, дати можливість подумати, не перебивати.

Безперечно, мовленнєва культура учасників комунікативної взаємодії має надзвичайно важливе значення у всіх формах ділового спілкування в менеджменті : бесіда, наради, переговори та ін..

Слово регулює поведінку людини, перебіг психічних процесів, зумовлює зміни у вищій нервовій діяльності, в роботі всіх без винятку систем організму.

Слід підкреслити, що слово, маючи загальний зміст для тої чи іншої групи людей, має ще завжди у кожної людини індивідуальний не тільки психологічний, але і фізіологічний контекст, зв'язаний з його індивідуальною значимістю для людини. А ця значимість, в свою чергу, визначається місцем, яке в минулому досвіді людини займали предмети, особи і обставини, які символізують дані слова, і тим, очевидно, яким було ставлення людини до цього всього.

Відомо, що одні індивіди більш піддаються впливу слова, інші – менше . Звичайно, певне значення при цьому мають індивідуальні психологічні характеристики кожного.

Вплив слова в значній мірі залежить також від взаємовідносин між людьми, які спілкуються : колеги, керівник і підлеглі та ін..

Проте неабияке значення в цьому плані має і культура мовлення.

Загальна культура людини включає і культуру мовлення, яка передбачає наявність багатого словникового запасу, незасміченість мови словами іншомовного походження, словами-паразитами, діалектизмами, жаргонізмами, нецензурними виразами. Про високу культуру мовлення свідчить уміння коротко і чітко висловлювати свої думки, розмовляти плавно, інтонаційно виражено, уміння правильно користуватися логічними наголосами, паузами, будувати логічну перспективу, обирати в кожному конкретному випадку оптимальний темпоритм мовлення.

Уміння правильно користуватися словом – це велике мистецтво. Один і той же зміст можна передавати зовсім різними словами, а одні й ті ж слова, сказані з різною інтонацією, можуть сприйнятися абсолютно по-різному.

Специфіка діяльності менеджера, як, до речі, і багатьох інших професій, така, що йому часто доводиться вести розмову про неприємні речі, і професійна культура спілкування проявляється в тому, щоб не відштовхувати людей, не дати виникнути антипатії, недовірі.

Культура мовлення у професійному спілкуванні менеджера має, на наш погляд, настільки велике значення, що вважаємо за доцільне трохи детальніше зупинитися на цьому питанні.

Іноді в літературі ототожнюються поняття «культура мовлення» і «правильність мовлення» [14], тобто його мовна нормативність. Однак, поняття «культура мовлення» не співпадає з поняттям «мовна нормативність», «правильність», оскільки включає пошук мовних засобів для вираження в кожній реальній ситуації мовленнєвої взаємодії змісту і форм. Культура мовлення включає навички пошуку, відбору і свідомого застосування в живому процесі мовленнєвого спілкування мовних засобів, необхідних для даного конкретного випадку комунікації, виховує свідоме ставлення до мовленнєвої діяльності.

Успішність мовленнєвої діяльності в значній мірі залежить від врахування реакції партнера по спілкуванню, уміння коректувати намічену схему мовленнєвого спілкування.

Важливим компонентом професійних здібностей менеджера, який дозволяє йому краще довести до слухача зміст мовленнєвого висловлювання, є вміння будувати логічну перспективу.

Найчастіше труднощі у сприйманні смислу висловлювання пов'язані з невмінням відобразити необхідну логіку у фразі. Відбувається це тому, що не завжди враховується той факт, що сприймання мови на слух проходить поступово, в міру виголошення окремих частин висловлювання, що вимагає від мовця особливої чіткої логічної побудови не лише кожної фрази, але і висловлювання в цілому.

Засобом, який дозволяє активізувати процес сприймання, є логічна побудова перспективи усного мовлення. Для усного мовлення особливо важливою є своєрідна «далекоглядність» - вміння не лише мислити в перспективі, але й давати слухачеві в кожній висловленій фразі натяк на подальший розвиток думки.

Часто фахівець менеджменту чудово розуміє внутрішню логічну структуру змісту своєї теми, але далеко не завжди вміє правильно оцінювати відтворення цієї логіки засобами живого слова, не чує себе зі сторони, не помічає логічних зрушень, які відбуваються в мовленні. В результаті партнер по спілкуванню сприймає фразу не так, як хоче вимовити її менеджер, а так, як вимовляє її в дійсності.

Довільні паузи, зумовлені не логікою змісту, а лише невмінням правильно розподілити дихання, випадкові логічні наголоси, постановка наголосу не тільки на основних, а й на службових словах, відсутність інтонаційного зв'язку між окремими частинами фрази та інші вади мовленнєвого процесу призводять до того, що смисл усного судження сприймається з великими труднощами або ж не сприймається зовсім окремими співрозмовниками.

Подолання цього недоліку вимагає перш за все усвідомлення особливостей усного мовлення і спеціального тренування.

Так, наприклад, логічний наголос на відміну від граматичного, виділяє не окремий склад, а ціле слово і може пересуватися в межах однієї і тієї ж фрази в залежності від мети висловлювання.

Мовлення недосвідченого мовця іноді буває перевантажене логічними наголосами, оскільки все в ньому вважається важливим. Необхідно правильно розподіляти логічний наголос, виділяти інтонаційно найбільш важливе за змістом від другорядного.

Однак, в практиці спілкування буває і так, що логічні акценти розставлені вірно, а фраза залишається незрозумілою, тому що звучить єдиним потоком, погано сприймається на слух. Усне мовлення вимагає чіткого смислового групування слів навколо логічних центрів так, щоб партнер по спілкуванню сприймав не окремі слова, а смислові блоки, які називаються мовленнєвими тактами.

Мовленнєві такти об'єднують в собі слово і групу слів, тісно пов'язаних між собою за змістом. В середині кожного такту слова вимовляються як одне ціле, і центром такту стає слово, яке несе логічний наголос.

Паузи мають назву логічних пауз, призначення яких не тільки у відокремленні одного такту від іншого, але й згрупування слів усередині такту в єдине ціле.

Для виправлення типових інтонаційно-логічних помилок доцільно застосовувати так званий метод логічного скелетування. Шляхом визначення логічних наголосів і розміщення логічних пауз фраза поділяється на ряд смислових груп (мовленнєвих тактів). Логічний наголос виділяє головне за змістом слово в кожній групі, а логічні паузи з'єднують слова в смислові блоки, одночасно відокремлюючи їх. В результаті цього вибудовується так званий логічний скелет фрази.

Для того, щоб полегшити сприймання логіки змісту, необхідно знайти градацію логічних акцентів, виявивши головні, відокремивши від них другорядні. Іншими словами, побудувати логічну перспективу фрази.

Побудова логічної перспективи не завершує роботи над текстом, оскільки вона не гарантує мовця від помилок у звуковому оформленні і втіленні логіки думки. Наступним етапом повинна стати побудова художньої перспективи мовлення, яка полягає в умінні свідомо розподіляти голосові і мовні засоби, що дозволить скоординувати силу і значимість логічних акцентів.

Поєднання логічних наголосів і мелодики мовлення, пауз, ритму, темпу створює рух, розвиток думки, її спрямованість до логічного центру, дозволяючи слухачам чітко сприймати це.

Швидкість мовлення в цілому і тривалість звучання окремих слів, складів, а також пауз у поєднанні з ритмічною організованістю, розмірністю складають темпоритм мовлення. Це дуже важливий елемент мовлення, тому що інтонації і паузи самі по собі, крім слів, мають величезний вплив на слухача [15].

Оптимальний темпоритм мовлення орієнтовно становить 110-120 слів за хвилину. В той же час окремі індивіди у спілкуванні значно перевищують оптимальні межі темпоритму, інші, навпаки, знижують.

Тривалість звучання окремих слів залежить не тільки від кількості складів в слові, так би мовити, величини слова, але і від значимості слова в контексті виступу.

Найбільш важливу частину інформації чи важку для сприймання, слід викласти в трохи сповільненому темпі, далі можна прискорити темп. Обов'язково сповільнюється темп, коли потрібно сформулювати важливі висновки. Слід також врахувати психічний стан співрозмовника чи аудиторії, зокрема, рівень збудженості: чим сильніше збудження слухачів, тим повільніше і тихіше потрібно говорити. Особливо це стосується спілкування з партнерами, які відносяться до холеричного типу темпераменту.

Для досягнення більшої виразності звучання необхідно майстерно користуватися паузами: логічними і психологічними. Без логічних пауз мовлення, по суті, безграмотне, а без психологічних – неживе.

Отже, слово здійснює суттєвий вплив на ефективність комунікації.

Крім вербальних засобів в менеджменті широко використовуються невербальні засоби спілкування: зовнішність, міміка, жести, поза [16; 17].

Вітчизняна дослідниця Л.Орбан-Лембрик [2, с.407] поділяє всі невербальні засоби спілкування на групи:

1. Оптико-кінетична система знаків. Включає жести, міміку, пантоміміку. Джерелом інформації є руки, обличчя, поза.

2. Паралінгвістичні засоби. Це система вокалізації, тобто якість голосу, його діапазон, тональність. Доведено, що занадто гучний голос, як і дуже тихий, не підсилює переконуючого впливу на співрозмовника.

3. Екстралінгвістична знакова система. Це вкраплення в мову сміху, пауз тощо, оскільки люди у своїх діях керуються не тільки інтелектом, але й емоціями.

4. Візуальне спілкування. Здійснюється воно завдяки контакту очей. Поглядом теж можна передати певну інформацію, особливо ті почуття, які переживають співрозмовники.

5. Проксеміка. Стосується організації простору і часу спілкування (затримка ділових переговорів, їх тривалість, розташування учасників за столом тощо).

3. Мацюк та Н.Станкевич [10, с.102] пропонують дещо інший поділ невербальних засобів:

1. Оптичні – жести, міміка, поза, хода, контакт очей, одяг.

2. Акустичні – темп мовлення, тембр, висота, сила голосу, паузи, інтонація.

3. Кінестичні – дотик, потиск руки, поцілунок, обійми.

4. Ольфакторні – запах тіла, запах косметики.

5. Просторово-часові – відстань між співбесідниками, розміщення їх в просторі, тривалість контакту.

Проаналізуємо деякі з невербальних засобів спілкування.

Фізіономічна маска – домінуючий вираз обличчя людини, що формується впродовж життя під впливом думок, які переважають, почуттів, ставлень.

Одяг часто є свідченням професійної належності. Стиль одягу викликає у партнера по спілкуванню очікування певного способу поведінки.

Жест – соціально сформований рух, що виражає певний психічний стан. Жести людини дуже різноманітні. Вони можуть бути комунікативними (замінюють мовлення у спілкуванні і виконують самостійну функцію, наприклад, піднімання руки для привітання при зустрічі); жестами підкреслення (супроводжують мовлення і посилюють його вплив); модальними (служать для вираження оцінки чи ставлення до ситуації).

Вітчизняний учений І.Сайтарли [17] поділяє жестикуляцію на :

- жести–ілюстратори, які супроводжують мовленнєвий процес і позбавлені сенсу поза вербальним контекстом. За їх допомогою співрозмовник підсилює зміст повідомлення;
- конвенційні жести – символічні жести, які використовують при привітаннях, запрошеннях, прощаннях. Вони корелюють із вербальними повідомленнями і цілком обумовлені особливостями національних культур;
- модальні жести – жести, які свідчать про емоційно-психічний стан людини, зокрема про почуття невпевненості, сумніву, депресії, нудьги;
- ритуальні жести – жести, які супроводжують ритуальні дієства, культові обряди.

Міміка і жести розвиваються як суспільні засоби комунікації, хоч деякі елементи є природженими. Міміка демонструє зміни виразу обличчя під час спілкування, які можуть означати сум, радість, задоволення, презирство, страх, обурення. Усвідомлений контроль за виразом обличчя допомагає людині підсилити зміст повідомлення, приховати або стримати свої емоції

Важливим елементом оптичної невербальної комунікації є окулістика – культура погляду як джерела інформації про людину. Погляд виражає найрізноманітніші почуття, а також є засобом впливу.

Психологи стверджують, що людина здатна нормально сприймати погляд

іншої людини не більше трьох секунд. Тому в багатьох культурах не прийнято в процесі спілкування довго дивитися співрозмовнику в очі. Зауважимо, що ділова культура спілкування вимагає незначної затримки погляду на очах співрозмовника у ключові моменти бесіди. Під час ділового професійного спілкування бажано спрямувати свій погляд на чоло, перенісся співрозмовника, але не фіксувати постійно погляд на його очах. Водночас, слід підкреслити, що постійне відведення очей убік, явне уникнення візуального контакту інтерпретується у західноєвропейській і американській культурах як скритість, нещирість або знервованість партнера по спілкуванню.

На результат спілкування впливає міжособистісний простір, тобто дистанція між партнерами, їх розташування. Ці питання досліджуються наукою проксемікою. Наприклад, виявлено, що чим тісніші стосунки між людьми, тим на меншій віддалі один від одного вони розташовуються в процесі спілкування. Водночас, дуже близька і занадто віддалена дистанції негативно позначаються на діловому спілкуванні. Загалом розрізняють такі просторові зони комунікації : інтимна дистанція, яку практикують досить близькі люди (0 – 45 см); особиста дистанція – відстань, якої людина постійно тримається при спілкуванні (45 – 120 см); соціальна дистанція – відстань між людьми при формально-рольовому та світському спілкуванні (120– 400 см); публічна дистанція – відстань між людьми під час різних публічних заходів (400 – 750 см).

Слід відзначити, що невербальні засоби спілкування у менеджменті є не менш важливими, ніж вербальні. Деякі вітчизняні і зарубіжні вчені (А.Герасимчук, О.Тимошенко, Я.Дашкевич та ін.) навіть вважають, що понад 50% комунікації між людьми здійснюється за допомогою невербальних засобів спілкування, які можуть підсилювати або, навпаки, послабити дію вербальних засобів. Так, невербальні засоби спілкування доповнюють і уточнюють вербальну форму спілкування; невербальні сигнали, такі, як характерний рух головою, що означає «так або «ні», жест, знак можуть

замінювати слова і вирази; невербальні сигнали (рухи, пози, міміка, жести) дають можливість виразити почуття й емоції в гіперболізованому плані: здивування, обурення, смуток, страх, радість, хоч насправді людина не переживає так сильно, як хоче продемонструвати це партнерові; невербальні сигнали-регулятори, які передаються поглядом в процесі зорового контакту, можуть бути задіяні для контролю і регуляції ділової бесіди, переговорів. Наприклад, партнери поглядом повідомляють один одного, що уважно слухають, що стимулює подальшу бесіду.

Підтримуючи думку вчених про важливість вербальних і невербальних засобів спілкування у діловій комунікації загалом, вважаємо, що все ж більш важливими є вербальні засоби. Вони дають більш чітку і точну інформацію, без чого не може відбутися успішне ділове спілкування. Крім того, люди неоднаково реагують на невербальні сигнали: одні чутливі до них, вловлюють найменші зміни в позі, жестах, міміці партнера по спілкуванню і правильно інтерпретують їх. Інші – менш чутливі, або не мають досвіду їх фіксації і адекватною розшифровки, що може зумовити непорозуміння і конфлікти у ділових відносинах.

ВИСНОВКИ

Менеджмент – специфічний вид діяльності, спрямованої на досягнення певних передбачених цілей виробничо-господарською організацією (підприємством), яка функціонує в ринкових умовах, шляхом раціонального використання її матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

З психологічної точки зору менеджмент розглядається як діяльність, спрямована на створення в інших людей (підлеглих, партнерів, інших керівників) таких психологічних станів, якостей, які сприяють досягненню мети управління. Це процес взаємодії керівника з іншими людьми, в результаті якого забезпечується їх активна та скоординована участь у досягненні мети управління.

Основними складовими системи менеджменту є керуюча і керована підсистеми. Керуюча підсистема забезпечує регламентацію вимог щодо якості управлінських рішень і організацію процесу управління персоналом для досягнення цілей і завдань системи. Компонентами керуючої підсистеми є: управління персоналом; розробка управлінського рішення; управління реалізацією рішення. Керована підсистема – персонал організації.

З кожним роком зростає потреба у висококваліфікованих фахівцях менеджменту, здатних цілеспрямовано і ефективно впливати на функціонування виробничих колективів, здійснювати управління, координацію, контроль для досягнення цілей підприємства.

Особливо важливе значення менеджменті мають комунікативні процеси, правильне використання вербальних і невербальних засобів спілкування, що сприяє ефективності управління.

ЛІТЕРАТУРА

1. Хміль Ф.І. Основи менеджменту : Підручник / Ф.І.Хміль. – К. : Академвидав, 2007. – 576 с.
2. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління/ Л.Е.Орбан-Лембрик. – К.: Академвидав, 2003. – 568с.
3. Гончарова Н.І. Документаційне забезпечення менеджменту : Навч.посібник / Н.І.Гончарова. – К.: Центр навч. літератури, 2006. – 260 с.
4. Ксенчук Е.В. Технологія успіха / Е.В.Ксенчук – М.: Дело ЛТД, 1993. – 192 с.
- 5.. Ладанов И.Д. Практический менеджмент / И.Д.Ладанов. – М.: Смысл, 1992. – 599 с.
6. Яковенко В.Б. Менеджмент і маркетинг : Навч.посібник / В.Б.Яковенко. – К. : Вид-во Європ.у-ту. – 2007. – 144 с.
7. Петренко А. Безопасность в коммуникации делового человека / А.Петренко. – М.: Технол.школа бизнеса, 1994. – 208 с.
8. Кузьмин И. Психотехнологии и эффективный менеджмент / И.Кузьмин. – М.: Технол.школа бизнеса, 1994. – 192 с.
9. Панасюк А.Ю. Управленческое общение / А.Ю.Панасюк. – М.: Экономика, 1990. – 111 с.
10. Мацюк З., Станкевич Н. Українська мова професійного спілкування : Навч.посібн. / З.Мацюк, Н.Станкевич, – К.: Каравела, 2010. – 352 с.
11. Герасимчук А.А., Тимошенко О.І. Етика й етикет сучасного бізнесу – запорука економічної безпеки підприємств : Навч.посібник / За заг.ред.О.І.Тимошенко. – К.: Вид-во Європейського у-ту, 2007. – 285 с.
12. Шевчук С.В. Ділове мовлення для державних службовців / С.В.Шевчук. - К.: Арій, 2008. – 424с.
- 13..Зимняя И.А.Педагогические особенности воспитания речи в аудитории / И.А.Зимняя. - М.: Знание, 1989. - 51с.
14. Учителю о педагогической технике / Под ред. Л.И.Рувинского. - М. : Педагогика, 1987. - 160 с.

15. Основы педагогического мастерства: Учеб.пособие / И.А. Зязюн И.Ф. Кривонос, Н.Н.Тарасевич и др.; Под ред. И.А.Зязюна. - М.: Просвещение, 1989.- 302 с.
16. Войскунский А. Я говорю. Мы говорим. Очерки о человеческом общении / А.Войскунский. – М.: Знание, 1990. – 239.
17. Сайтарли І.А. Культура міжособистісних стосунків : Навч.посібн./ І.А.Сайтарли. – К : Академвидав, 2007. – 240 с.

Навчально-методичне видання

І.Козубовська, М.Постолюк

ВИКОРИСТАННЯ ВЕРБАЛЬНИХ І НЕВЕРБАЛЬНИХ ЗАСОБІВ

СПІЛКУВАННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ

(методичні рекомендації)

В авторській редакції

Підписано до друку 30. 06. 2018. Формат 60x84/16.
Гарнітура Times New Roman. Ум. друк. арк. 1,2.
Наклад 100 прим. Віддруковано на різнографі.

*Видавництво УжНУ «Говерла»
88000, м. Ужгород, вул. Капітульна, 18.
Свідоцтво про внесення до державного реєстру видавців
виготівників, і розповсюджувачів видавничої продукції
Серія Зт №32 від 31 травня 2006 року*