

## ВЕРБАЛЬНІ І НЕВЕРБАЛЬНІ ЗАСОБИ СПІЛКУВАННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Бабинець Мирослава Миколаївна  
м.Ужгород

*Стаття присвячена проблемі комунікації в менеджменті. Розглянуто особливості спілкування в менеджменті. Розкрито роль використання вербальних і невербальних засобів спілкування у професійній діяльності менеджерів.*

*Ключові слова: менеджмент, комунікація, вербальні і невербальні засоби спілкування.*

Менеджмент (англ. «management») – управляти – 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. У спрощеному розумінні менеджмент – це вміння досягти поставленої мети, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей. В англійських країнах поняття «менеджмент» тлумачать як спосіб та манеру спілкування з людьми, владу та місце керівника, вміння організувати ефективну роботу управлінського апарату, організаційну побудову системи управління та ін.

Різні аспекти менеджменту впродовж останніх років досить плідно досліджуються вітчизняними вченими (Б.Андрушків, І.Кулініч, Л.Орбан-Лембрик, Ф.Хміль, В.Яковенко та ін.). Недостатньо висвітленими вважаємо питання комунікативних процесів у менеджменті.

Здійснений нами аналіз особливостей професійної діяльності менеджера і професійних вимог до цього виду діяльності засвідчив, що однією з основних вимог до професійної діяльності менеджера є вміння спілкуватися. Комунікативні процеси в менеджменті відіграють надзвичайно важливу роль, тому коротко охарактеризуємо основні засоби та особливості спілкування в менеджменті.

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

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].

Комунікативна природа менеджменту виявляється в таких основних 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 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.

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 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.

Мова – засіб спілкування, мислетворення, 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 отождолення в межах певної спільноти); виховна (засіб прищеплення моральних принципів і поглядів) та інші.

На думку А.Герасимчук, О.Тимошенко, мова спрямована на те, щоб окреслити, дефініювати 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 життя або і професійного досвіду, оцінювати події минулого та співставляти їх з сучасністю і з баченням майбутньої перспективи; дати можливість творити, підтримувати, змінювати середовище; бути джерелом злагоди, продуктивної взаємодії [3].

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 [4].

Подібні вимоги до ділового мовлення можна знайти в працях З.Мацюк, Н.Станкевич: 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. [5].

Крім вербальних засобів в менеджменті широко використовуються невербальні засоби спілкування: зовнішність, міміка, жести, поза, дистанція.

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 (замінують 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).

Міміка і жести розвиваються як суспільні засоби комунікації, хоч деякі елементи є природженими.

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 вони розташовуються в процесі спілкування. Водночас, дуже близька і занадто віддалена дистанція негативно позначаються на діловому спілкуванні.

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

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 [5] 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.

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, Б.Добек-Островська 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 (функція заповнення); невербальні сигнали, такі, як характерний рух головою, що означає «так або «ні», жест, знак можуть замінювати слова і вирази (функція заповнення); 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 (функція експозиції); невербальні сигнали-регулятори, які передаються поглядом в процесі зорового контакту, можуть бути задіяні для контролю і регуляції ділової бесіди, переговорів ( регулятивна функція). Наприклад, час від час 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.

Вербальні і невербальні засоби реалізуються в різних формах ділового спілкування в менеджменті, серед яких зазвичай виокремлюють : ділові бесіди, наради, переговори, телефонні розмови, а також виступи, доповіді, збори як форма колективного спілкування та ін.

Отже, без вмілого поєднання вербальних і невербальних засобів спілкування ефективність професійної діяльності менеджера буде низькою.

#### **Література та джерела**

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. 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.
4. Шевчук С.В. Ділове мовлення для державних службовців / С.В.Шевчук. - К.: Арії, 2008. – 424с.
5. Мацюк З., Станкевич Н. Українська мова професійного спілкування : Навч.посібн. / З.Мацюк, Н.Станкевич, – К.: Каравела, 2010. – 352 с.

*Стаття посвячена проблемі комунікації в менеджменті. Розглянуті особливості об'єкту в сфері менеджменту. Розкрито роль використання вербальних і невербальних засобів комунікації в професійній діяльності менеджера.*

*Ключевые слова: менеджмент, комунікація, вербальні і невербальні засоби комунікації.*

*This article deals with the problem of communication in management. The peculiarities of communication in the field of management have been characterized. The role of verbal and non-verbal means of communication skills of managers in their professional activity has been defined.*

*Key words: management, communication, verbal and non-verbal means of communication.*