

SOME PECULIARITIES OF COMMUNICATION IN MANAGEMENT

Kozubovska I.

*Doctor of Pedagogical Sciences, Professor,
Head of Department of General Pedagogic and
Pedagogic of Higher School, Uzhhorod National
University, Uzhhorod, Ukraine,*

Babynets M.

*Candidate of Pedagogical Sciences,
Associate Professor, Department of Management
Uzhhorod Institute of Trade and Economics, Uzhhorod, Ukraine*

Smuk O.

*Candidate of Psychological Sciences,
Associate Professor Department of Psychology,
Uzhhorod National University, Uzhhorod, Ukraine*

ДЕЯКІ ОСОБЛИВОСТІ КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Козубовська І.

*Доктор педагогічних наук, професор,
завідувач кафедри загальної педагогіки
та педагогіки вищої школи Ужгородський
національний університет, Ужгород, Україна*

Бабинець М.

*Кандидат педагогічних наук, доцент,
Ужгородський інститут торгівлі та
економіки, Ужгород, Україна*

Смук О.

*Кандидат психологічних наук,
доцент кафедри психології,
Ужгородський національний
університет, Ужгород, Україна*

DOI: [10.24412/3453-9875-2021-62-2-40-43](https://doi.org/10.24412/3453-9875-2021-62-2-40-43)

Abstract

This article deals with the questions of the role of communication in management. The definition of the term «management» is proposed. The main peculiarities of communication in management are analyzed. It is underlined that management is impossible without communication. Different kinds of communication in management are discussed.

Анотація

В статті розглядаються питання ролі комунікації в менеджменті. Пропонується визначення поняття «менеджмент». Аналізуються основні особливості комунікації в управлінській діяльності. Підкреслюється, що менеджмент неможливий без комунікації. Обговорюються різні види комунікації в менеджменті.

Keywords: management, communication, activity, information, modality.

Ключові слова: менеджмент, комунікація, діяльність, інформація, модальність.

Менеджмент (англ. «management» – управління) – 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 [1, с.22]. У спрощеному розумінні менеджмент – це вміння досягти поставленої мети, використовуючи працю, інтелект, мотиви

поведінки інших людей. В англomовних країнах поняття «менеджмент» цілком правомірно тлумачать як спосіб та манеру спілкування з людьми, владу та мистецтво керівника, вміння організувати ефективну роботу управлінського апарату.

Дійсно, спілкування має дуже важливе значення в менеджменті. Як слушно зауважує вітчизняний науковець Ф.Хміль, 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 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 умінь керівника прийняти і правильно інтерпретувати повідомлення співробітників.

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 помилки 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 орієнта-

цію 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 [1; 2; 4; 5; 6] 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 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 обдуманого 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 передачі інформації.

На етапі передачі 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, посиляє інформацію, яку сприймає інша людина (одержувач або реципієнт).

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 [7, с.27].

Необхідно також передавати інформацію, використовуючи ту модальність, у якій готовий сприймати її партнер по спілкуванню.

Щодо модальності, то дуже часто в працях учених [8; 9; 10] 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 впершу чергу активізується сфера почуттів. Він повинен не тільки почути, але й відчутти, 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.

Слід підкреслити, 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.

У сфері менеджменту існують різні види комунікацій: комунікації між організацією і середовищем, міжрівневі комунікації в організації, комунікації між керівником і підлеглими та інші. Комунікації між організацією і середовищем

передбачають спілкування з наявними і потенційними споживачами продукції за допомогою реклами та інших програм просування товарів на ринок. У сфері відносин із громадськістю увагу приділяють створенню певного образу, «іміджу» організації на місцевому, загальнонаціональному або міжнародному рівнях. Організації підпорядковані державному регулюванню і ведуть відповідну роботу в цьому напрямку (підтримуються зв'язки з органами влади, державного управління, профспілками). До комунікацій між організацією і середовищем відносяться і зв'язки організації з іншими організаціями в регіоні, країні, за рубежом, які обов'язково передбачають комунікативну діяльність. Міжрівневі комунікації в організації зумовлені тим, що інформація передається всередині самої організації з рівня на рівень в межах вертикальної комунікації. З вищих рівнів працівників повідомляють про конкретні завдання, зміну пріоритетів тощо. Одночасно відбувається комунікація від низових рівнів до вищих.

Комунікація між різними відділами здійснюється по горизонталі з метою обміну інформацією між підрозділами організації і координації завдань і дій, оскільки кожна організація є системою взаємопов'язаних структурних елементів, які повинні діяти чітко і погоджено. Комунікації між керівником і підлеглими можна розглядати як вертикальний обмін інформацією в процесі управління організацією. Він стосується уточнення завдань, пріоритетів і очікуваних результатів; обговорення проблем ефективності роботи; збору інформації про наявні або прогнозовані проблеми; отримання інформації про нові ідеї, пропозиції стосовно удосконалення виробництва тощо.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Хміль Ф.І. Основи менеджменту . К. : Академвидав, 2007. 576 с.
2. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління. К.: Академвидав, 2003. 568с.
3. Гончарова Н.І. Документаційне забезпечення менеджменту. К.: Центр навч. літератури, 2006. 260 с.
4. Кредісов А.І. Менеджмент для керівників. К.: Знання, 2000. 556 с.
5. Кулініч І.О. Психологія управління : навч.посібник. К.: Знання, 2008. 292
6. І.Козубовська, М.Бабинець. Іншомовна підготовка фахівців менеджменту: монографія. Ужгород: ПП «Бреза», 2012. 245с.
7. Яковенко В.Б. Менеджмент і маркетинг : навч.посібник . К. : Вид-во Європ.у-ту. 2007. 144 с.
8. Панасюк А.Ю. Управленческое общение. М.: Экономика, 1990. 111 с.
9. Хміль Ф.І. Ділове спілкування : навч.посіб. К.: Академвидав, 2004. 280 с.
10. Бороздина Г.В. Психология делового общения : учеб.пособие . М.: ИНФРА, 2000. 224 с.