

З.М. Гоменюк, ст. гр. ПМ-09-Г1
Науковий керівник: О.В. Брюховецька,
к.психол.н., доцент Інституту
менеджменту та психології ДВНЗ
«УМО» НАПН України

РОЗВИТОК КОМУНІКАТИВНИХ ВМІНЬ ЯК УМОВА УСПІШНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ МЕНЕДЖЕРІВ

Анотація. У статті аналізуються необхідність удосконалення комунікативних умінь менеджерів. Ця проблема є актуальною для професійної діяльності сучасних менеджерів, на базі яких і було проведено емпіричне дослідження рівня розвитку комунікативних умінь. Виявлено недостатній рівень розвитку комунікативних умінь у досліджуваних менеджерів і запропоновано програму подальшої соціально-психологічної роботи спрямованої на їх оптимізацію.

Ключові слова: управління, менеджмент, менеджер, спілкування, комунікація, комунікативні уміння.

Аннотация. В статье анализируются необходимость усовершенствования коммуникативных умений менеджеров. Эта проблема является актуальной для профессиональной деятельности современных менеджеров, на базе которых и было проведено эмпирическое исследование уровня развития коммуникативных умений. Выявлен недостаточный уровень развития коммуникативных умений у исследуемых менеджеров и предложена программа дальнейшей социально-психологической работы направленной на их оптимизацию.

Ключевые слова: управление, менеджмент, менеджер, общение, коммуникация, коммуникативные умения.

Abstract. In the article analysed necessity of improvement of communicative abilities of managers. This problem is actual for professional activity of modern managers on the base of that an empiric study of level of development of communicative abilities was undertaken. The insufficient level of development of communicative abilities is educed for the investigated managers and the program of further socialpsychological work of sent is offered to their optimization.

Keywords: management, management, manager, commonunication, communication, communicative abilities.

Постановка проблеми. Впродовж багатьох років людському чинникові в бізнесі надавалася другорядна роль, підпорядкована фінансовим і виробничим завданням компанії. Останнім часом таке ставлення почало змінюватися. Актуальною проблемою сучасного менеджменту є активізація людських ресурсів для досягнення успіху організації. Нова сучасна модель, що відображає зростаючу інтеграцію економічних та соціальних процесів, ставить перед менеджером також і соціальні завдання – забезпечення зайнятості гуманізацію умов праці, розширення участі в управлінні.

Однією з умов праці сучасного управлінця є постійна взаємодія з іншими людьми. І саме спілкування виступає основним інструментом роботи менеджера. Майстерність в професії менеджера тісно пов'язана з вмінням мистецького володіння засобами та техніками спілкування. Тому серед інших загальних умінь менеджера великий інтерес становлять комунікативні вміння.

Жоден менеджер не зможе досягти своєї професійної мети без комунікативних умінь, які є найважливішим аспектом в його роботі. Комунікацією називають здатність встановлювати і підтримувати необхідні контакти з іншими людьми, певну сукупність знань, умінь і навичок, що забезпечують ефективне спілкування. Вона передбачає вміння змінювати глибину і коло спілкування, розуміти і бути зрозумілим для партнера по спілкуванню. Під комунікативними вміннями розуміють здатність встановлювати і підтримувати необхідні контакти з іншими людьми, певну сукупність знань, умінь і навичок, що забезпечують ефективне спілкування. Вони передбачають вміння змінювати глибину і коло спілкування, розуміти і бути зрозумілим для партнера по спілкуванню. Комунікативні вміння формуються в умовах безпосередньої взаємодії, тому є результатом досвіду спілкування між людьми. Цей досвід набувається не тільки у процесі безпосередньої взаємодії, а також опосередкованої, в тому числі з літератури, театру, кіно з яких людина отримує інформацію про характер комунікативних ситуацій, особливості міжособистісної взаємодії і засоби їх вирішень. У процесі опанування комунікативної сфери людина запозичає з культурного середовища засоби аналізу комунікативних ситуацій у вигляді словесних і візуальних форм.

Як свідчить життєва практика та наукові дослідження, не кожен менеджер спроможний ефективно налагодити і підтримувати взаємовідносини з оточуючими його людьми, та не кожна людина може бути успішним менеджером. Деяким людям дуже важко спілкуватися взагалі, а особливо з великою кількістю людей. І це пов'язано з рисами характеру,

типом темпераменту, а також з психотипом (за методом соціоніки) кожної людини.

Розвиток комунікативних умінь менеджера є актуальною проблемою психології, вирішення якої має важливе значення як для кожної людини, так і для суспільства в цілому.

Мета дослідження: вивчення особливостей розвитку комунікативних умінь менеджерів засобами соціально-психологічного тренінгу.

Виклад основного матеріалу. У наш час важко назвати більш важливу і багатогранну сферу діяльності, ніж управління або менеджмент, від якого в значній мірі залежать і ефективність виробництва, і якість обслуговування населення. Оволодіння основами сучасного менеджменту – важкий, багатоплановий процес, який оцінюється фахівцями з різних боків. Одні вважають, що менеджером потрібно народитися, другі, – що *менеджмент* це така ж наука, як наприклад фізика чи біологія, так чи інакше формування менеджера здійснюється через активне навчання і самовдосконалення.

Менеджер – це людина, яка професійно здійснює управлінські функції. Поняття “менеджер” у сучасному розумінні – це керівник або фахівець, який займає постійну посаду та має повноваження в області прийняття рішень з конкретних видів діяльності підприємства, що функціонує у ринкових умовах. У даний час використовується широке трактування терміну “менеджер” – і як керівника, і як працівника апарату управління, що займає постійну посаду і має повноваження в області прийняття рішень по конкретних видах діяльності організації.

В умовах докорінної перебудови всіх сторін життя суспільства, утвердження Української держави на міжнародному рівні надзвичайно гостро виступає проблема професіоналізму в усіх сферах буття: в політиці, економіці, освіті, виробництві і ін. Отже виникає гостра соціальна потреба в ефективній підготовці нового типу спеціалістів – *професійних менеджерів* з розвинутим економічним і творчим мисленням, адже менеджер визначає спрямованість і характер діяльності своєї організації, стиль взаємодії в

організації.

Психологічні особливості діяльності менеджерів в організаціях представлені значною кількістю як зарубіжних (Р. Блейк, Дж. Моутон, У. Бреддік, М. Вудкок, Д. Френсіс, Дж. Грейсон, К. О'Дейл, П. Дикон, В. Зігерт, Л. Ланг, К. Кіллен, С. Ковалевські, Г. Кунц, С. О'Доннел, Й. Кхол, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедурі, Ф. Фостер, Х. Хекхаузен та ін.), російських (Є. Вендров, Ф. Генів, М. Грачев, Л. Євєнко, Ф. Карпов, Ю. Козелецький, Ю. Красовський, Л. Кудряшова, Ю. Кулюткін, В. Лебєдєв, О. Омаров, А. Пригожин, О. Свенцицький, В. Шепель та ін.), так і вітчизняних досліджень (О. Бондарчук, О. Брюховецька, В. Жигалов, Й. Завадський, В. Лозниця, М. Мартиненко, М. Михайленко, Ю. Палєха, О. Соснін, І. Тимошенко, Л. Карамушка, В. Терещенко, Л. Орбан-Лембрик, Ю. Швалб, Л. Шимановська, Ф. Хмель, Г. Щокін та ін.).

Одним з найважливіших факторів формування особистості менеджера є *спілкування*, оскільки діяльність, яка пов'язана з одержанням інформації, займає 90% робочого часу сучасного менеджера. Взаємодія менеджера з людьми різними за віком, статтю, фахом, посадою, досвідом є основним соціально-психологічним механізмом його діяльності. Тому головним чинником підвищення ефективності менеджерської роботи є *розвиток комунікативних вмінь управління*.

Для даного дослідження важливе значення мали праці, в яких висвітлено особливості комунікативної функції діяльності менеджера та ділового спілкування (Г. Бороздіна, О. Брюховецька, І. Гічан, М.Дороніна, Ю. Жуков, Ю. Жолобов, М. Каган, В. Казміренко, Ю. Крижановська, В. Кричевський, М. Лукашевич, О. Лунєва, Є. Міцич, І. Осечинська, А. Панасюк, Б. Поршнєв, Є. Руденський, Г. Троцько, І.Трубавіна, Є. Хорошилова, Н. Хрящева, Т. Чмут, Г. Федосова, Г. Чайка).

Важливими для розробки технології підготовки менеджерів до ефективного спілкування є роботи, що розкривають зміст та форми

активного соціально-психологічного навчання (Л. Карамушка, П. Лушин, В. Семиченко, В. Татенко, Н. Чепелєва, Т. Яценко).

Слід зазначити, що зарубіжні дослідники (Г. Гебнер, Д. Берло та інші) досить часто використовують термін "комунікація", а не "спілкування". Вони розглядають комунікацію як життя людини серед інших людей і при цьому зазначають, що "поза комунікацією людина свідомо не існує".

Комунікація менеджера переважно являє собою взаємодію з персоналом організації з *метою*:

- одержання або повідомлення інформації, необхідної для якісного виконання функціональних і посадових обов'язків;
- власне впливу, тобто керування поведінкою людей, їхнім станом і відношенням до цілей, задач і іншим особливостей життєдіяльності організації;
- задоволення власної потреби людини в спілкуванні.

Комунікативні знання менеджера – це знання про управлінське спілкування, його види, фази закономірності розвитку. Це знання про те, які існують комунікативні методи та засоби, який вплив вони здійснюють, які їх можливості та обмеження, а також знання про рівень розвитку комунікативних вмінь – своїх чи партнерів по спілкуванню.

Комунікативні здібності менеджера можна трактувати двобічно: з одного боку природна обдарованість людини у спілкуванні, а з іншого боку комунікативна продуктивність. Люди різняться за своїми комунікативними здібностями так як вони різняться за своїми мовними, музичними, чи математичними здібностями. Можна припустити, що сучасний менеджер достатньо здібний, щоб розвинути в себе високу комунікативну продуктивність, навіть якщо він не є "генієм спілкування".

До комунікативних *здібностей* можна віднести:

1. Давати соціально-психологічний прогноз комунікативної ситуації, в якій належить спілкуватися.

2. Соціально-психологічно програмувати процес спілкування, спираючись на своєрідність комунікативної ситуації.

3. Здійснювати соціально-психологічне управління процесами спілкування в комунікативній ситуації.

Під *комунікативними* *уміннями менеджера* розуміють здатність встановлювати і підтримувати необхідні контакти з іншими людьми, як то:

- вміти скеровувати вчинки та логіку мислення інших людей в бажаному напрямку, не вдаючись до примусу;

- у спілкуванні враховувати специфіку стилю, проблем життя людей, у відносинах – особливості людей залежно від їх віку, рівня освіти, ціннісних орієнтацій, загальної культури, національності, мотивів діяльності, кола інтересів;

- вільно володіти мовою;
- правильно формулювати свої думки;
- керувати емоціями;
- зацікавлювати слухачів;
- прогнозувати та управляти поведінкою працівників;
- своєчасно оцінювати психологічний стан колективу;
- використовувати міміку, жести, інтонацію;
- регулювати процес спілкування як між групами, так і на міжособистісному рівні;

- підвищувати свій авторитет;
- встановлювати контакт навіть з малоприємними людьми;
- вести переговори;
- створювати атмосферу доброзичливості, взаєморозуміння, довіри.

Це “ідеальна” модель, до якої мають прагнути управлінці.

Комунікативні *уміння* формуються в умовах безпосередньої взаємодії, тому є результатом досвіду спілкування між людьми. Управлінці з високим рівнем сформованості комунікативних вмінь відчують потребу в

управлінській діяльності та активно прагнуть до неї, швидко орієнтуються в складних ситуаціях, розкуті в новому колективі, ініціативні, у важких справах або важких ситуаціях приймають самостійні рішення, відстоюють свою думку і працюють над тим, щоб вона була прийнята колегами, самі шукають справи, які б задовольнили їх потребу в комунікативній та організаторській діяльності.

Рівень *розвитку умінь професійного спілкування* багато в чому буде визначати ефективність діяльності менеджера, його здатність логічно і аргументовано висловлювати свої думки, налагоджувати сприятливі взаємини зі співробітниками, формувати позитивний соціально-психологічний мікроклімат у колективі. Разом з тим, *помилки*, допущені управлінцем у професійному спілкуванні, можуть завадити ефективному виконанню службових обов'язків та негативно позначитися на його кар'єрі. Причиною багатьох непродуктивних конфліктів, які знижують творчий потенціал персоналу, у багатьох випадках є низький рівень комунікативної компетенції, зумовлений відсутністю спеціальних навичок спілкування і відповідних *комунікативних умінь*.

Проведений аналіз основних підходів до вивчення психологічних особливостей розвитку комунікативних умінь менеджерів, його чинників та особливостей його розвитку визначили потребу проведення спеціального емпіричного вивчення цього феномену у сучасних менеджерів. Дослідження було проведено на ООО «Царська корона» м. Києва. В якості досліджуваних виступали менеджери цього підприємства, кількість 50 досліджуваних, з них 34 жінки та 16 чоловіків, віком від 25 до 30 років

У процесі емпіричного дослідження психологічних особливостей розвитку комунікативних умінь менеджерів ми використали такі методики:

1. *Методика визначення комунікативних та організаторських здібностей – КОЗ-1* спрямована на визначення рівнів розвитку комунікативних та організаційних здібностей, пов'язаних з особливостями спілкування учасників комунікації; 2. *Методика оцінки потреби в*

спілкуванні В. Ряховського яка допомагає визначити рівень комунікабельності досліджуваних та їх потребу в спілкуванні; 3. *Методика оцінки самоконтролю у спілкуванні М. Снайдера* спрямована на визначення рівню комунікативного контролю менеджера; 4. *Методика "Чи вмієте Ви слухати?"* яка дозволяє визначити, чи гарний ви співрозмовник з точки зору уміння слухати.

Результати проведеного емпіричного дослідження комунікативних та організаторських здібностей, оцінки потреби в спілкуванні, рівня комунікативного контролю в спілкуванні та вміння слухати дозволили зробити висновки про те, що комунікативні уміння у досліджуваних менеджерів розвинуті недостатньо (табл. 1).

Таблиця 1

Розподіл керівників ЗНЗ за рівнями розвитку комунікативних умінь менеджерів

Рівні розвитку	Кількість досліджуваних (у %)
Низький рівень	23,1
Середній рівень	58,7
Високий рівень	18,2

Як видно з табл. 1, переважна більшість досліджуваних менеджерів має середній (58,7% від загальної кількості респондентів) і низький (23,1% досліджуваних) рівень розвитку комунікативних умінь. І лише 18,2% досліджуваних менеджерів були віднесені до групи з високим рівнем розвитку комунікативних умінь.

Згідно з отриманими нами даними, рівень комунікативних і організаторських здібностей у досліджуваних менеджерів є не високим, такі менеджери не прагнуть до спілкування, почувають себе скуто в новому колективі, мають труднощі в установленні контактів з людьми, важко переживають образи, прагнуть запобігати прийняття самостійних рішень. Показники потреби в спілкуванні показали середній рівень товарищескості у менеджерів, такі менеджери достатньо терплячі в спілкуванні, стримано

відстоюють свою точку зору, доброзичливі. Комунікативний контроль у досліджуваних менеджерів знаходиться на середньому рівні. Вони щирі, гнучко реагують на зміни ситуації, розуміють особливості партнера, здатні знайти компромісні рішення. Вміння слухати у більшості менеджерів є таким, що має покращуватися.

Розглядаючи особливості чоловічого й жіночого керівництва, ми схильні розділити позицію, відповідно до якої принципових відмінностей у чоловічому й жіночому керівництві нема, хоча є деякі особливості, обумовлені різницею психологічної структури особистості в чоловіків і жінок.

Керівники-жінки краще розуміють особливості партнера, легше пристосовуються до нього, краще орієнтуються в ситуації спілкування, здатні знайти компромісні рішення. Менеджери-жінки на роботі цінують ефективність і результати, але ще більш важливі для них такі речі, як підтримка, довіра й спілкування. Вони мають кращий комунікативний потенціал, але не розвивають його через нормативність стосунків. Жінка більш тонко реагує на настигнутий клімат у колективі, проявляє більшу чуйність у розумінні щиросердечного стану підлеглих. Крім того, жінки, у порівнянні із чоловіками, відрізняються більше високою відповідальністю й дисциплінованістю на тлі досить гнучкого використання всього репертуару управлінських технологій. Жінки докладають спеціальних зусиль до того, щоб створити відповідну атмосферу в організації, а чоловіка в основному намагаються підвищити свій авторитет і вдосконалити методи керівництва підлеглими.

Менеджери-чоловіки, у порівнянні з жінками, більш високо цінують якості, що забезпечують ефективність професійної діяльності й організації взаємодії в колективі, вони більш мотивовані на досягнення успіху у діяльності, що можна пояснити більшою значущістю для чоловіків, порівняно з жінками, професійної діяльності і професійної кар'єри. Менеджери-чоловік більш жорстко, ніж жінка, контролює тему розмови,

його дуже дратує відхилення від теми й перескакування з одного на інше, вони більше категоричні у формулюваннях, чим жінки, вони формулюють свої твердження більше безапеляційним тоном. Чоловіки більш ніж жінки намагаються впливати на поведінку співробітників, спрямовувати і контролювати їх діяльність, вимагати дотримання певних норм та принципів.

Отже чоловіки, і жінки мають практично рівні психологічні можливості для керування і характеристики статі практично не виступають обмеженням для ефективного менеджменту.

Розглядаючи розвиток комунікативних умінь менеджерів як умову підвищення ефективності професійної діяльності слід зазначити, що аналіз наукової літератури та аналіз практики управлінської діяльності актуалізує необхідність комунікативного навчання менеджерів організацій.

Аналіз існуючої на даний момент практики професійної підготовки менеджерів свідчить про наявність низки недоліків у їх комунікативної підготовці. При підготовці менеджерів недостатня увага приділяється саме комунікативному аспекту управлінської діяльності, що викликає ряд проблем, які проявляються в сфері взаємостосунків і особливо гостро відчуються молодими управлінцями на початку професійної діяльності. Існує суперечність між соціальними вимогами до професіоналізму менеджерів, з одного боку, та рівнем їх комунікативної підготовленості до управлінської взаємодії з іншими учасниками управлінського процесу. Маючи ґрунтовну спеціальну підготовку, вони часто виявляються неготовими до налагодження взаємостосунків із підлеглими, допускають ряд серйозних прорахунків і помилок в організації управлінського спілкування. Тому провідним напрямком в загальній системі психологічного навчання кадрів управління постає комунікативна підготовка менеджерів, розвиток в них необхідних комунікативних умінь. Як наслідок, серед труднощів, які відчують менеджери в реальному управлінському процесі, одне з перших місць посідають комунікативні труднощі: невміння вибирати оптимальний стиль спілкування, відсутність навичок і вмінь впливати на людей,

несприятливий соціально-психологічний клімат в організації тощо. Названі труднощі не лише не сприяють ефективності управлінської діяльності, а й призводять до зниження посадового авторитету керівника і його професійну деформацію. Також, при підготовці менеджерів недостатня увага приділяється оснащенню їх психологічними знаннями взагалі та знаннями про власні особливості спілкування.

Виявлено, що формуванню комунікативних вмінь менеджера сприяє *тренінг розвитку комунікативних умінь*. Тренінг розглядається як багатофункціональний метод психологічного впливу на людину з метою навчання, розвитку професійно важливих якостей і властивостей, особистісних характеристик. *Соціально-психологічний тренінг (СПТ)* – найефективніший метод для покращення комунікативних вмінь, і для набуття навичок міжособистісного спілкування. *Феномен тренінгу*, особливо соціально-психологічного, насамперед у тому, що безпосередні учасники одержують таку підготовку, яка відповідає вимогам сучасного життя.

Запропонована нами програма тренінгу розрахована на три тренінгові сесії обсягом 18 годин. Перші дві сесії йшли у два дні підряд (по 7 год.), а третя відбулась через 6 днів. Зміст тренінгової програми реалізується на основі поєднання основних компонентів тренінгу та інтерактивних технік, які використовуються для представлення кожного із компонентів.

У ході дослідження підтверджено доцільність впровадження запропонованої програми комунікативного навчання. Результати апробації запропонованої програми дали змогу виявити зміни в експериментальній групі. Групова взаємодія сприяла розширенню знань в області особливостей комунікативної поведінки, умінь знаходити спільну мову із своїми колегами, прояву взаємоповаги та терпимості до думки кожного, а разом з тим і формуванню комунікативних вмінь та навиків. Учасники розширили можливості встановлення контакту в різних ситуаціях спілкування; відпрацювали навички розуміння себе, інших людей, а також взаємин між людьми; набули навичок активного слухання; активізували процес

самопізнання й самоактуалізації; розширили діапазону творчих здібностей; знизили емоційне напруження та сформували навички позитивного впливу на інших.

Розроблена нами тренінгова програма може бути використана організаційними психологами з метою психологічної підготовки менеджерів в процесі підвищення кваліфікації.

Висновки. Результати проведеного емпіричного дослідження рівня розвитку комунікативних умінь дозволили зробити висновки про те, що комунікативні уміння у досліджуваних менеджерів розвинуті недостатньо і потребують подальшої серйозної та планомірної соціально-психологічної роботи спрямованої на їх оптимізацію, що є необхідним для вдосконалення їх професійної діяльності.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою методичних рекомендацій з питань формування комунікативних вмінь менеджера; тренінгів, спрямованих на підвищення професійної компетенції управлінців через формування вмінь та навичок толерантного, емпатійного спілкування та здібності до самоуправління у спілкуванні; з розвитком окремими індивідами власної комунікативної компетенції у сфері управлінської діяльності.

Література

1. Грушевицкая Т.Г. Основы межкультурной коммуникации : Учебник для вузов (Под ред. А.П. Садохина) / Т.Г.Грушевицкая, В.Д.Попков, А.П.Садохин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 352 с.
2. Емельянов Ю.Н. Активное социально-психологическое обучение / Ю.Н.Емельянов. – Л. : ЛГУ, 2005. – 276 с.
3. Жуков Ю.М. В. Диагностика и развитие компетентности в общении / Ю.М.Жуков, Л.А.Петровская, П.В.Растенников. – М. : Изд-во МГУ, 2000. – 104 с.
4. Петровская Л.А. Компетентность в общении. Социально-психологический тренинг / Л.А.Петровская. – М. : Изд-во МГУ, 1989. – 216 с.
5. Прозорова Е.В. Педагогические условия развития коммуникативной компетентности / Е.В.Прозорова // Мир психологии. – 2000.- № 2. – С. 191-202.
6. Шакуров Р.Х. Социально-психологические основы управления : руководитель и коллектив / Р.Х.Шакуров. – М. : Просвещение, 1999. – 208 с.