

УДК 123.456:789

С.О. Пермінова, доц., канд. пед. наук

Національний технічний університет України "КПІ"

Комунікативна компетентність менеджера в сучасній діловій взаємодії

В статті проаналізовано нові комунікативні тенденції, які характерні для сучасного ділового простору. Висвітлені питання теорії, практики, особливості процесу комунікації та охарактеризовано технічний рівень спілкування. Набули розгляду професійні вміння і навички менеджера, що формують його комунікативну компетентність та впливають на ділову активність, позитивний особистий імідж і репутацію фірми, а також дозволяють максимально реалізувати творчий потенціал керівника.
комунікативна компетентність керівника, сучасна ділова взаємодія, ефективні методи управління

Основною формою людського співіснування являється спілкування. Відсутність чи недостатність його можуть деформувати особистість, оскільки обмін інформацією лежить в основі практичного всього, що ми робимо, і слугує життєво важливою ціллю встановлення взаємозв'язків і співробітництва людей. Розглядаючи спілкування як процес розвитку контактів, породжується потреба у сумісній діяльності, що передбачає сприйняття, розуміння партнера, безпосередній комунікативний процес та відпрацювання єдиної стратегії взаємодії.

На думку американських, англійських і японських провідних менеджерів практично усі проблеми управління так чи інакше пов'язані з відсутністю комунікативної компетентності керівника. Не уміння ефективно спілкуватися є головною перепорою на шляху досягнення цілей, що стоять перед організацією.

Проблема спілкування в якості самостійного об'єкту дослідження виділилася відносно недавно. Однак її значення настільки велике, що ця категорія сьогодні займає одне із провідних місць і є однією із базових категорій в управлінській, психологічній та педагогічній науках. Дослідженню організації сучасної ділової комунікації присвячено праці вітчизняних та зарубіжних науковців Завадського Й.С., Куніциної В.Н., Палехи Ю., Петровської Л.О., Сидоренко О.В., Ханта Д., Коттера Дж., Голмана Д., Бартрама П. та ін..

Метою статті є вивчення ділової взаємодії як елементу продуктивної діяльності менеджера, що слугує засобом підвищення його комунікативної компетентності.

Методологічну основу становлять концептуальні положення філософії про діяльність як спосіб самореалізації людини та детермінованість її розвитку змістом і способами професійної діяльності; ідеї управлінської, психологічної, педагогічної і соціологічної наук з питань розвитку та удосконалення особистості; загальнонаукові принципи цілепокладання, системності, самоорганізації і творчого підходу до процесу комунікативної взаємодії.

Способи, сфери і динаміка мовних комунікацій визначається соціальними функціями людей, які її здійснюють, їхнім положенням в системі суспільних відносин, приналежністю до тієї чи іншої спільноти. Спілкування регулюється факторами, пов'язаними з виробництвом, обміном і потребами, а також із законами, що склалися в суспільстві, правилами, нормами, соціальними інститутами та ін..

У сучасному діловому світі яскраво прослідковуються нові комунікативні тенденції, які характеризуються перш за все підсиленням ролі спілкування, особливо неділового. Ця тенденція має свої особливості в професійній діяльності топ-менеджерів,

які до 90% часу проводять у мовних контактах з іншими людьми, і не тільки з безпосередніми підлеглими чи керівниками, вони регулярно зустрічаються з тими, хто на перший погляд ніяк не пов'язаний з вирішенням професійних завдань. Широта тем, що порушуються під час обговорень, надзвичайно велика. Керівники зазвичай не обмежуються плануванням, визначенням бізнес-стратегій, проблемами персоналу та іншими турботами топ-менеджерів. Вони обговорюють буквально усе, навіть те, що віддалено пов'язано з їхнім бізнесом. Такі бесіди містять велику кількість жартів стосовно інших людей в організації чи галузі. Позаробочі дискусії стосуються сімейних справ та хобі. Тим не менш генеральні менеджери здійснюють постійний вплив на інших своїми проханнями, переконаннями, іноді лестоцями і погрозами. Проводячи більшу частину часу в коротких, не пов'язаних між собою бесідах, вони обговорюють окремі проблеми не більше десяти хвилин, що дозволяє за короткий час порушити велику кількість питань.

Більша частина робочого дня керівників не являється запланованою, оскільки навіть ті генеральні менеджери, які працюють за стислим графіком, значну частку часу приділяють обговоренню неофіційних питань. За твердженням Джона Коттера менеджери не складають списки важливих справ і не обмежуються кількістю людей, з якими необхідно зустрічатися, незважаючи на поради спеціалістів. Більшу частину вони витрачають на розмови із випадковими людьми в коридорах організації. Однак таким чином вибудовується система ділових зв'язків. В сучасному інтенсивному діловому середовищі подібна поведінка відіграє суттєву роль в попередженні синдрому вигорання та у розвитку довгострокової конкурентної переваги [9] (Kotter J., 1999, p.148).

Дії менеджера важко сьогодні класифікувати у відповідності з традиційними категоріями, такими як планування, організація, контроль, управління і робота з персоналом. Робота керівника сучасного бізнесу – це головним чином спілкування, яке важко назвати “діловим”, зазвичай це “малі розмови”, що здійснюються кількома способами – цитування партнера, позитивні констатації про його життя, чи життя інших людей, інформування щодо цікавих, хоча не завжди ділових питань, а також техніка ділової розповіді.

Міжособистісні відносини на сучасному етапі розвитку ринку важливі не тільки всередині фірми, а й за її межами, в діловій взаємодії з фірмами-партнерами, постачальниками, клієнтами, споживачами продукції, а також з безпосередніми підлеглими. Сьогодні сформувалася нова парадигма – маркетинг відносин, націлений на розвиток довгострокових і економічно ефективних зв'язків. До основних чинників таких відносин можна віднести: єдність, емпатію, взаємний обмін та довіру. Обидві сторони мають бути пов'язані між собою для розвитку довгострокових відносин. Ця залежність та взаємні інтереси поєднують їх, а здатність бачити ситуацію очима іншої людини допомагає в розвитку ділової взаємодії. Будь-які довгострокові відносини містять взаємини “даю - беру”, тобто одна сторона іде на аванси і поступки, а в обмін отримує відповідні дії. Така поведінка викликає довіру, що відображає ступінь впевненості кожної із сторін, і слугує тим клеєм, який зберігає тісні взаємовідносини на тривалому шляху.

Усе більш розповсюдженими стають ідеї про те, що маркетинг повинен здійснюватися індивідуально, один на один з клієнтом. У відповідності із цією концепцією до клієнта необхідно ставитися як до унікального індивіда. Тобто майбутнє вбачається за індивідуалізованими міжособистісними відносинами у діловій взаємодії, і така соціально-рольова формула як “продавець-клієнт” змінюється на змістовно оновлену “Ви єдиний для мене, а я – для Вас”.

Сучасна розвинута комунікаційна модель більше нагадує двобічний потік інформації, де оцінюються якість її передачі, повнота, зміст, форма, що дозволяє не тільки швидко і правильно скласти картину про предмет, який нас цікавить, але й вибрати ділову стратегію і тактику, визначити параметри реалізації цілей.

До основних аспектів ділової взаємодії належать способи управління процесом комунікацій. Це перш за все, уміння моделювати ситуацію, тобто формувати, прогнозувати її розвиток, враховувати суттєві фактори, що дозволять поліпшити стан справи. Також це здатність виявляти необхідність змін, і бути готовим швидко реагувати на нові тенденції, гнучко приймати рішення в непередбачених обставинах, знаходити ресурси й можливості закріплення власної позиції, виграшу та досягнення успіху. Уміння впроваджувати стратегію в практику, конкретні дії, в контекст комунікації, систему договорів і аргументів доказу дозволяють вдало організувати і провести ділову комунікацію.

Для досягнення успіху менеджерам слід усвідомлювати стратегічні закони управління спілкуванням, які говорять, що відсутність комунікативного контакту або його продуктивної результативності створюють проблему не тільки в досягненні взаєморозуміння, але й у досягненні погодження позицій. Природним засобом усунення цих труднощів виступає роз'яснення, яке дозволяє пояснити позицію, зробити повідомлення достатньо повним, несуперечливим, недвозначним.

Суть другого закону полягає в емоційно-позитивному ставленні до людини, тобто в симпатії, прихильності, дружбі, довірі. Щоб здійснити стратегічний задум необхідно викликати у співрозмовника більше позитивних емоцій та усунути умови неприйняття інформації. Дії менеджера спрямовуються на зміст комунікативного повідомлення, який не тільки не суперечить принципам партнера, а й сприяє задоволенню його потреб.

Друга тенденція сучасного ділового світу пов'язана з ослабленням ролі безпосереднього спілкування у зв'язку з поширенням таких явищ як "віртуальні переговори", "віртуальна організація", "віртуальні робітники", а також "кібер-взаємодія", "телеробота", електронний бізнес і т.д.

У віртуальній команді зазвичай учасники роз'єднані географічно та організаційно. Тому їх взаємодія здійснюється за допомогою різних комбінацій електронних комунікаційних систем. Робота в таких командах організовується таким чином, що комунікації та звіти доступні на гарячій лінії /online/ в загальній комунікаційній системі, що сприяє прискоренню реакції на запити глобалізованого ринку.

Телеробота є доволі популярною і швидко розвиваючою альтернативою традиційному стилю. Ця тенденція сприяє не тільки прагненню робітників вільно розпоряджатися своїм часом, а й можливістю роботодавців збільшити свої прибутки за рахунок економії на орендній платі. Нова концепція офісного простору передбачає використання не постійних, а тимчасових офісів (по аналогії з «гарячими лініями»). Подібні «гарячі кабінети» можуть ділити між собою кілька робітників. Куди б такий працівник не приїхав у справах своєї фірми, він може працювати в подібному кабінеті. Телеробочі центри представляють собою корпоративні офіси в мініатюрі. Тенденція знімати кімнати а готелях для організації там офісів фірми призвела до розвитку нового напрямку в бізнесі – офісних готелів. Для багатьох сучасних менеджерів офіс – це не місце для роботи, а місце для зустрічей і спілкування з колегами, обмін приватною інформацією і надання допомоги у вирішенні проблем. На думку президента однієї із крупних компаній П.Бартрама, майбутня роль офісів буде полягати у допомозі встановлення системи соціальних зв'язків та системи обміну знаннями [8] (Bartram P., 2000, p.270).

Третє тенденція сучасної ділової взаємодії пов'язана з підсиленням ролі спілкування в процесі створення послуг, оскільки послуги набувають тенденції не «надаватися», а створюватися в процесі взаємодії виробника і клієнтів. Сучасне ділове спілкування в значній мірі представляє спілкування виробника і споживача в їх сумісній діяльності (післяпродажне обслуговування, сервіс, включення в загальну вартість товару крім матеріальної, ще й інтелектуальну складову та ін..).

Основні положення цієї концепції виконують конкретні дії, що впливають на результат і якість. Зазвичай послуги надаються у ході зустрічі між працівниками фірми і клієнтами (часто із залученням інформаційних технологій та інших технічних ресурсів). Тому комунікативна компетентність співробітників, їх зацікавленість та професіоналізм відіграють вирішальну роль у сумарній якості.

При налагодженні міжособових комунікацій важливо враховувати психологічні перешкоди на шляху поширення та прийняття інформації, які виникають з різних причин: упередженість, соціальні, політичні, моральні, професійні та інші відмінності між людьми. Для удосконалення комунікацій велике значення має техніка спілкування: використання правильних висловів, точних термінів, наочних матеріалів, стилю його викладання та ін.

Умовою успіху в менеджменті є вільний потік комунікацій, який передається не лише від керівника до підлеглих, але й навпаки (від підлеглих до керівника). Тобто потрібне двостороннє спілкування, яке дозволяє керівництву визначити, наскільки є зрозумілими для підлеглих завдання та використати їх пропозиції для досягнення успіху.

Розглядаючи компетентність як сукупність умінь і навичок, що необхідні для ефективного спілкування, викристалізовується міра комунікативної компетентності менеджера, яка виявляється у ступені успішності використання засобів впливу та створення позитивного враження на інших людей. Відповідні вміння формуються на основі знань про сутність процесу спілкування, його види, фази і закономірності розвитку, про комунікативні методи і прийоми та яким впливом, можливостями і обмеженнями вони наділені. Це також знання про те, які методи є найбільш ефективними по відношенню до різних людей і ситуацій. До цієї області відносяться і знання щодо рівня розвитку особистих комунікативних умінь та ефективних методів використання.

Комунікативна здатність трактується сьогодні двояко: як природна здібність людини до спілкування і як комунікативна продуктивність. Є «генії» спілкування і є люди, які ледве «відповідають» простим комунікативним завданням і звичним соціальним ситуаціям. Однак завдячуючи зусиллям можна і необхідно розвивати високу комунікативну продуктивність.

Оскільки в процесі спілкування людина думає, переживає емоційно, у неї виникають відповідні бажання, тобто приймає участь особистість в цілому, а не її окремі аспекти, тому відповідно мова йде про виділення елементарних системних умінь як складових комунікативної компетентності. Є такі характеристики спілкування, які виявляються у одній і тій же людині в різних контекстах і характеризують специфічний для неї «профіль» комунікативної компетентності зі своїми підйомами і спадами. Крім того, такі характеристики можуть стійко виявлятися у взаємодії цієї людини з конкретним партнером або ж в конкретній ситуації.

У спілкуванні зазвичай використовуються вербальні, невербальні і паралінгвістичні сигнали, однак для розуміння прихованого смислу недостатньо уміння відтворювати і уміння сприймати прямі сигнали, виявляється необхідність ще й в уміння сприймати експресивні сигнали, які партнер хотів би приховати, а також уміння передавати обманні сигнали, мета яких приховати істинну проблему та цілі.

Комунікативна компетентність розвивається перш за все завдячуючи умінню активно слухати і регулювати емоційну напругу. Активне слухання передбачає володіння уміннями самовираження і дії. Воно забезпечує не тільки правильне сприйняття партнера, а й впливає на нього. Тому тренуючи уміння слухати, автоматично розвивається здатність виражати свої думки, відчуття та впроваджувати їх в дію.

Активне слухання менеджера спрямоване перш за все на формування і вирішення комунікативних задач, в той час як пасивне – це зміна станів в процесі впливу комунікативних стимулів. Спроба чітко сприйняти сказане партнером, а також упевнитися в правильності свого сприйняття допомагає зосередити увагу на партнері,

«розговорити», почути і зрозуміти його. Однак такого результату можливо досягти лише у тому випадку, якщо активний слухач не тільки володіє відповідною комунікативною технікою, а й правильно її використовує.

Важливим моментом у комунікаційному процесі є регуляція емоційної напруги. Хоча в діловому спілкуванні мова йде не завжди про зниження цієї напруги. З досвіду керівників, інколи необхідно якраз її підвищити, оскільки напруга знаходиться не на оптимальному рівні, що веде до зниження ефективності взаємодії під час переговорів.

Останнім часом увага спеціалістів, що займаються проблемами організаційної поведінки, усе частіше спрямована на поняття *емоційного інтелекту*, тобто здатність людини управляти собою та іншими. Він включає самосвідомість, контроль імпульсивності, наполегливість, впевненість та самомотивацію. Емоційний інтелект є соціальним еквівалентом загального інтелекту. В організації, де відбуваються швидкі зміни, емоційний інтелект є вирішальним у службовому просуванні. Сьогодні емоційний інтелект більш важливий для кар'єрного успіху, ніж загальний інтелект та технічна компетентність.

У процесі професійної діяльності менеджера відпрацьовується діловий стиль спілкування, який мотивується цілями та конкретними умовами і розвивається в процесі мовного контакту. Загальною характеристикою ділового стилю є орієнтованість на досягнення конструктивного результату, що складається із оптимального комбінування позицій учасників комунікативного процесу. Є один загальноприйнятий критерій, що дозволяє розрізнити способи спілкування і здійснюються на основі об'єктивних оцінок, фактів та неупередженості. Це основне питання ділового стилю і воно не залежить від того, що конкретно обговорюють партнери.

В економічних системах з розвинутою конкуренцією нагальним є формування професійної етики керівника. Реалізація норм і правил етикету допомагає ефективніше організувати процес управління колективом в нових умовах господарювання та позитивно вплинути на виховання підлеглих. Комунікаційний процес передбачає створення правильної настанови свідомості, що виявляється у ставленні людини до оточуючого світу, інших людей, своїх колег. Для формування правильної настанови необхідно долати стереотипи упереджених уявлень, неправильні відносини та оцінки, тобто стереотипи мислення, використовуючи комунікативні принципи оптимізації службових відносин. Менеджерам важливо уміти формувати поточні та перспективні цілі перед усім колективом і кожним членом окремо, що досягається компетентними консультаціями, чітко сформульованими посадовими інструкціями, делегуванням повноважень, усними розпорядженнями та вказівками.

Порушення або недотримання норм ділової етики, несумісність цілей, різних оцінок і підходів частіше всього стають причиною конфліктів. В сучасному діловому світі конфлікт є своєрідною боротьбою та грою, що має певні цілі, де кожна сторона щось ставить «на карту» в надії виграти більше. Ставка в конфлікті є ціннісним виміром заставної ціни. Найгостріша і найактивніша форма суперництва характеризується активними діями на основі розподілу сил і виявлених недоліків сторін. Подібний конфлікт розвивається як протидія суб'єктів, спрямованих на досягнення певної мети, за межами якої залишається: користь, інтерес, можлива упередженість до партнера. Головне в цьому конфлікті – це досягнення перемоги однією із сторін.

Особливо часто створюються конфліктні ситуації під час ведення комерційних переговорів. Коли між учасниками ділової зустрічі відсутнє елементарне взаєморозуміння, конфліктна ситуація може виникнути неочікувано, навіть без причини. Найбільш правильний засіб управління такого роду конфліктами полягає у тому, щоб знайти єдині загальні цінності, оцінки й підходи. Обов'язковою умовою їх подолання є наявність таких якостей як терпіння та наполегливість, уміння зберігати рівновагу і не виражати посилено своїх негативних емоцій.

Вміння продуктивно і безконфліктно спілкуватися – це сьогодні не тільки важлива професійна якість керівника, але й необхідний елемент його культури, що є невід’ємною складовою бізнесу. Успіх підприємництва сьогодні значною мірою залежить від раціонального керівництва. Нова економічна система потребує ініціативи, стимулювання, спроможності конкурувати як всередині країни, так і на глобальному рівні.

Сучасні вітчизняні підприємства та організації включені до економічного, політичного і культурного життя багатьох регіонів планети, що вимагає високої комунікативної компетентності менеджерів і ретельного дотримання правил етикету. Етичним підґрунтям управлінської діяльності та найважливішим аспектом проблеми прийняття рішень і питань відповідальності виступає сьогодні професійна етика менеджера, оскільки ефективна діяльність сучасного керівника багато в чому залежить від володіння наукою та мистецтвом спілкування, а також знаннями загальноприйнятих правил і норм ділового світу. Практика з усією очевидністю засвідчує, що без вміння налагоджувати ділові стосунки, співробітничати з партнерами, керувати людьми, ситуацією і самим собою, а також досягти комерційного успіху вкрай важко.

Головною умовою ефективності ділової комунікації є усвідомлення того, що можливість реалізації цілей взаємодії зростає, якщо правильно організувати її проведення і створити атмосферу взаєморозуміння, довіри і співробітництва. Ефективні комунікативні методи в управлінні позитивно впливають на оточуючих, на самопрезентацію керівника, його особистий імідж та створення високого рейтингу фірми в суспільстві.

Список літератури

1. Куницына В.Н. Межличностное общение. Учебник для вузов./ Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погольша В.М. - СПб.: Питер, 2001.- 385 с.
2. Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию / Льюис Р.Д.; пер. с англ.- М.: Дело, 1999. – 167с.
3. Осовська Г.В. Комунікації в менеджменті: курс лекцій / Осовська Г.В. – К.: Кондор, 2003. – 214 с.
4. Рікі В. Грифін. Основи менеджменту / Рікі В. Грифін, В.Яцура. – Львів, 2001. – 605.
5. Сидоренко Е.В. Межличностное общение: [психология: учебник] / [Сидоренко Е.В., Хрящева Н.Ю.]; под ред. А.А.Крылова. - М.: Проспект, 1998. – 406 с.
6. Хант Д. Управление людьми в компаниях: [руководство для менеджера] / Хант Д.; пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999. – 265 с.
7. Bartram P. Space: The Final Frontier / Bartram P. - Director. London, 2000, Jul. P. 339.
8. Kotter J. What effective general managers really do. / Kotter J. - Harvard Business Review, Marcy-April 1999. P. 145-159.

С. Перминова

Коммуникативная компетентность менеджера в современном деловом взаимодействии

В статье проанализированы новые коммуникативные тенденции, которые характерны для современного делового мира. Осветлены вопросы теории, практики, особенности коммуникативного процесса, а также охарактеризован технический уровень общения. Рассмотрены профессиональные умения и навыки менеджера, которые формируют его коммуникативную компетентность, влияют на деловую активность, позитивный имидж, репутацию фирмы, а также позволяют максимально реализовать творческий потенциал руководителя.

S. Perminova

Manager's communicative competence in modern efficient expanse

There are new communication tendencies, which characterize for modern efficient expanse, have analised in this article. Questions of theory and practice, peculiarities process of communication were viewed; also technical level of communication has analised. Professional ability and manager's skills got an examination, which are formed his communication competence and influence on efficient activity, positive personal image and firm's reputation; also permit maximally realize creative manager's potential.

Одержано 20.11.09