

Управлінське спілкування як складова діяльності керівника проектів

М.С. Кутас
здобувач,
ВНЗ «Університет
економіки та права
«КРОК»

Науковий керівник:
І.В. Сингаївська
кандидат психологічних
наук, доцент

У статті подано загальну характеристику поняття «спілкування», розглянуто основні функції та завдання, що стоять перед керівником проектної команди, пов'язані з розвитком людських відносин; окреслено управлінські якості керівника, необхідні для налагодження комунікативного процесу.

В статті представлена обсяжна характеристика поняття «общение», рассмотрены основные функции и задачи, стоящие перед руководителем проектной команды, связанные с развитием человеческих отношений; определены управленческие качества руководителя, необходимые для налаживания коммуникативного процесса.

The article under review introduces the main characteristic of communication concept, gives prominence to the main functions and tasks which a chief project manager is confronted with and which are concerned with the human relationships development. Thus the article defines management qualities of a manager necessary for communication process adjustment.

Ключові слова: управлінське спілкування, психологічні труднощі спілкування, сторони спілкування, комунікативна компетентність.

Постановка проблеми

Від особистості керівника та його управлінських здібностей залежить якість керування колективом та організацією в цілому, оскільки людський фактор відіграє вирішальну роль у цьому процесі. Стабільність прибутку організації та її існування знаходяться у прямій залежності від якісного керівництва. Управлінець несе відповідальність за розвиток організації, саме він повинен справлятися із зовнішніми змінами та ризиками, незалежно від сфери діяльності організації.

На сучасному етапі соціальні психологи вважають, що предметом праці керівника є не лише інформація, накази, управлінські рішення, а й система відносин у трудовому колективі. Відповідно, ефективність роботи підприємства залежить від цієї системи та використання трудового потенціалу колективу [7, с. 34]. Тому управлінське спілкування є фактором, що забезпечує процес налагодження відносин між керівником і підлеглими. Одна з найважливіших функцій керівника проектної

команди – організація ефективної комунікаційної взаємодії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Комунікації в організації є обов'язковим процесом, без якого неможливе здійснення управлінської діяльності. Виконуючи будь-яку функцію управління, керівник здійснює ділове спілкування.

Поняття «комунікативна компетентність» як узагальнена комунікативна властивість особистості, що включає розвинені комунікативні здібності та сформовані вміння й навички міжособистісного спілкування, знання про основні його закономірності й правила, прямо чи у зв'язку з дослідженням інших проблем розглядаються в роботах О. Бодалева, Ю. Ємельянова, В. Кан-Калика, О. Киричука, Я. Коломийського, О. Крилова, Н. Кузьміної, І. Ладанова, А. Панфілової, Л. Петровської, В. Сластьоніна, В. Семиченко, Н. Тарасевич, Т. Яценко та інших. Більшість учених вважають комунікативну компетентність вагомим складовою професійної компе-

тентності, що має в кожному виді діяльності свою специфіку.

Комунікативна компетентність керівника є основою життєзабезпечення кожної фірми, організації, підприємства і становить живу тканину його діяльності, вимагає чіткого орієнтування в професійній ситуації, виборі саме тих засобів спілкування, які є для її розв'язання найбільш ефективними [9, с. 5].

Зима Н.Г. класифікувала психологічні труднощі спілкування у трудовій діяльності та виділила найпоширеніші у цій сфері: комунікативні – відсутність або спотворення інформації як по горизонталі, так і по вертикалі в трудовому колективі; інтерактивні – низький рівень професійного спілкування, що проявляється саме в процесі спільної праці. Кривцова С.В. розглянула складності спілкування у трудовій діяльності на прикладі сфери обслуговування, у якій виявила надлишок рольового спілкування та дефіцит міжособистісного, суб'єкт-суб'єктного спілкування [2].

Одним із шляхів подолання всіх перелічених труднощів і бар'єрів у спілкуванні керівника є оволодіння навичками та вміннями ефективного спілкування [7, с. 41].

Мовлення керівника повинно відповідати певним вимогам: грамотне вимовляння слів, коректна побудова фраз, уміння логічно правильно вибудувати висловлювання, зв'язність мовлення, відсутність ненормативної лексики, оптимальний підбір слів серед ряду синонімів, адекватна артикуляція, упевненість і відповідний темп мовлення.

Невід'ємним компонентом культури мовлення керівника є вимога інформаційної насиченості повідомлення. Обсяг висловлювання повинен відповідати кількості інформації, що включена в нього. Мовлення керівника буде ефективним, якщо воно попередньо сформульоване в ідеальному плані, а вже потім – вербальному; якщо воно лаконічне та структурно просте, і та кож емоційно забарвлене [7, с. 41].

Не вирішені раніше частини загальної проблеми

Важливою психологічною проблемою є відповідь на запитання, які ж особистісні якості повинна мати людина, щоб кваліфіковано здійснювати функції управління. Керівник проекту безпосередньо несе відповідальність за якість розроблення та успіх упровадження прийнятої в організації стратегії управління, будує плани, визначає не лише, що і коли робити, але хто і як виконуватиме задумане (управління персоналом), устанавлює робочі процедури стосовно всіх стадій управлінського циклу. Одне з найголовніших завдань керівника проекту – ефективна організація праці його команди. Мистецтво керівника проявляється не лише в координуванні, налагодженні комунікацій і наряду діяльності підлеглих, а й у вмінні делегувати їм повноваження, у відповідальності, наданні права висловлювати та відстоювати власну думку, зберігаючи за собою функцію контролю. Більшість проблем, що постають перед керівником проектної команди, пов'язані саме з людським фактором. Працюючи у колективі, він повинен постійно виконувати функції інформування, мотивування, виховання та контролю. Тобто, пріоритетною функцією керівника є управлінське спілкування як основа налагодження всіх процесів діяльності команди.

Основною умовою успішності спілкування є відповідність поведінки людей очікуванням один від одного. Це іноді закінчується взаємною ворожістю, виникненням міжособистісних конфліктів, причини яких можуть бути найрізноманітнішими, наприклад, нездоланні смислові бар'єри, що перешкоджає ефективній взаємодії керівника та підлеглих.

Формулювання цілей статті

Метою статті є визначення ролі управлінського спілкування у процесі діяльності керівника проектної команди.

Вклад основного матеріалу дослідження

Найвідомішою розробкою, що описує характеристики особистісних якостей уп-

равлінця, є праця Р. Стогділла, у якій узагальнено дані понад 3500 досліджень. Він виділяє такі управлінські якості:

- домінантність як здатність і потреба впливати на інших людей, підкоряти їх своїй волі;

- упевненість керівника в собі, що є стабілізатором його особистих зусиль, своєрідним стержнем і перпоною для зовнішніх впливів; недостатність упевненості призводить до втрати самостійної лінії поведінки;

- емоційна стабільність, важливість якої базується на механізмі виникнення відображених станів, за якими стан лідера індукується на підлеглих, а тому негативні стани, що можуть виникати у менеджера через його низьку емоційну стабільність, відобразатимуться і підсилюватимуться в станах підлеглих;

- стресостійкість;

- креативність;

- прагнення до досягнень;

- підприємливість (дві останні мають причиново-наслідковий зв'язок);

- відповідальність, надійність у виконанні завдань;

- незалежність особистості як протистояння «тисковій зверху» і зіткненню думок;

- комунікабельність, що є аспектом більш загальної особистісної якості – соціабельності. Це здатність будувати міжособистісні відносини, а також потреба в установленні широких соціальних контактів. Вона лежить в основі комунікативної та організаційної функцій, що є головними у структурі управлінської діяльності [9, с. 23-24].

Комунікативна функція керівника вбудована в тканину всіх управлінських функцій, вона виступає засобом їх реалізації та взаємної координації. Ефективність її здійснення проявляється у взаємному задоволенні членів організації результатами ділового спілкування та залежить від комунікативної компетенції кожного і, перш за все, керівника [9, с. 4].

Основними комунікативними вміннями керівника є:

1. Уміння провести ділову бесіду (під час прийому на роботу, звільнення, кон-

сультування, делегування, контролю).

2. Уміння провести нараду.

3. Уміння говорити привселюдно.

4. Уміння вести переговори.

Сучасний спеціаліст повинен у повному обсязі засвоїти комунікативну техніку, ступінь володіння якою становить чи не найголовніший критерій професійної придатності. Його професійний портрет, із урахуванням володіння цією технікою, називають комунікативною професіограмою. Тобто, спеціаліст, як професіонал, повинен уміти:

- формулювати цілі та завдання спілкування;

- організовувати спілкування й управляти ним;

- розглядати скарги та заяви;

- формулювати запитання і давати конкретні відповіді;

- володіти навиками та прийомами, тактикою і стратегією спілкування;

- проводити ділові наради тощо;

- аналізувати конфлікти та вирішувати їх;

- доводити й обґрунтовувати, аргументувати і переконувати, досягати згоди і приймати рішення, вести бесіду, дискусію, діалог, переговори;

- за допомогою слова здійснювати психотерапію, знімати стрес, позбавляти співбесідника почуття страху, коректувати його поведінку, оцінки.

Уміння говорити, слухати та розуміти, ненав'язливо переконувати, створювати довірливі відносини, щиро співчувати співрозмовникові – усе це елементи комунікативної професіограми [3, с. 10-11].

У повсякденні люди часто не знають справжніх причин поведінки співрозмовника і встановлюють їх, беручи за основу схожість із діями іншого індивіда або на основі власних мотивів поведінки, що можуть виникнути або виникали в минулому в аналогічних ситуаціях.

Критеріальний апарат оцінки комунікативних характеристик особистості може бути представлений такими якісними показниками:

1. Комунікабельність (визначаються комунікативні та організаторські здатності

особистості) – показник комунікативної сторони спілкування.

2. Сумісність і спрацьованість (визначаються рівні сумісності та спрацьованості індивіда під час спільної діяльності, у групі) – показники інтерактивної сторони спілкування.

3. Толерантність (визначається ступінь толерантності у відносінах індивіда з групою, іншими людьми) – показник перцептивної сторони спілкування (соціальної міжособистісної перцепції) [1, с. 85].

Серед переліку здатностей випускника вищого навчального закладу з кваліфікацією «Магістр з управління проектами», що вимагаються, однією з головних вважається здатність до ефективної комунікаційної взаємодії, у тому числі засобами сучасних інформаційних технологій. Тобто, випускник повинен мати такі вміння:

- переконувати, аргументувати, вести конструктивні переговори, плідні дискусії, полеміку; толерантно ставитися до протилежних думок, критично – до тенденційної інформації, брати участь у дискусіях;
- доводити інформацію до виконавців, тримати їх у курсі справ, зацікавлювати у вирішенні проблем;
- готувати та проводити публічні виступи в аудиторіях різного типу; відчувати аудиторію;
- ефективно використовувати невербальні засоби спілкування;
- протидіяти маніпуляції, долати бар'єри спілкування, спілкуватися з «важкими» людьми;
- добирати та використовувати психолого-педагогічні технології у професійній та інших сферах життєдіяльності;
- підтримувати врівноважені відносини з найближчим побутовим оточенням.

Команди, яким доручається виконання тих чи інших проектів, часто не досягають успіху через проблеми комунікації. Усе частіше такі групи складаються зі спеціалістів різноманітних профілів. Їх стилі, або уподобання в роботі, також відрізняються. Для успіху необхідним є розуміння загальної системи, особливо, коли наближаються строки виконання роботи і збільшуються затрати.

Щоб звести до мінімуму проблеми спілкування, керівник проектної команди повинен розробити своєї мову роботи в команді, що дасть змогу подолати існуючі бар'єри та непорозуміння, прискорюючи хід діяльності людей. Вона приносить користь як постійним колективам, так і тимчасовим групам, які займаються реалізацією окремих проектів.

Команди, що складаються зі спеціалістів різноманітних профілів, або процес-групи, період існування яких іноді вимірюється кількома місяцями, нині все частіше зустрічаються в багатьох організаціях. Таким командам необхідно ефективно працювати від початку реалізації проекту, тому своєї мова роботи в команді також має першорядне значення.

Серед факторів, що охоплюють усі аспекти роботи команд у кожній організації, чітко розрізняють вісім робочих функцій і одну всеохоплюючу сферу координаційної діяльності під назвою «формування зв'язків»:

- консультування: збір інформації та відповідна звітність;
- новаторство: генерування ідей та експериментування з ними;
- стимулювання: вивчення і надання можливостей;
- розвиток: оцінка та планування прикладних напрямів діяльності;
- організація: організація персоналу та ресурсів;
- виробництво: випуск і доставка продукції;
- контроль: перевірка та ревізія договорів і технологічних процедур;
- підтримка досягнутого рівня: забезпечення дотримання та збереження стандартів і цінностей;
- формування зв'язків: координування та інтеграція діяльності інших людей [5, с. 6].

Будь-хто, очільник колективу чи керівник проекту, виконує роль керівника якоїсь маленької організації. Усі функції, що реалізуються у великій організації, такою ж мірою характерні для команди чи окремого проекту. За умови формування керівником достатньо стійких зв'язків

можна уникнути багатьох проблем під час роботи над проектом як соціального, так і технологічного характеру.

Для досягнення поставленого завдання керівник проектної команди повинен дбати не лише про підтримання зв'язків усередині команди а й налагоджувати контакти із зацікавленими сторонами проекту – споживачами, клієнтами, постачальниками, іншими колективами. Тобто, основна увага керівника проекту повинна зосереджуватися на виконанні таких завдань:

- проводити аналіз усіх функціональних сфер колективної роботи;
- залучати до участі у своїй діяльності людей з інших підрозділів компанії з метою отримання консультацій;
- спонукати співробітників виходити за рамки своїх безпосередніх обов'язків, надаючи інформацію іншим групам про те, як вони працюють;
- намагатися переносити всі успішні методи роботи у свою команду;
- акцентувати увагу на зовнішніх зв'язках з іншими підрозділами, одночасно зміцнюючи внутрішні зв'язки;
- прислухатися до потреб споживачів і клієнтів як своєрідної вихідної точки для формування зв'язків та вдосконалення обслуговування [5, с. 119-120].

Переважає більшість дослідників використовує такі поняття, як: «спілкування», «комунікація», «управлінське спілкування», «ділове спілкування», «службово-ділове спілкування». На думку науковців, спілкування – це специфічний вид діяльності, багатовимірний і багаторівневий процес, що тісно пов'язаний із системою суспільних і виробничих відносин; об'єктивний спосіб життєдіяльності індивіда; спосіб реалізації соціальних відносин, що здійснюються через безпосередні чи опосередковані контакти, у які особистості й групи вступають у процесі їхньої соціальної життєдіяльності (К.А. Альбуханова, Г.М. Андрєєва, В.С. Заслуженюк, А.Б. Коваленко, Л.Е. Орбан-Лембрик, В.А. Семиченко, А.М. Бандурка). Зарубіжні науковці більше уваги приділяють комунікативній складовій спілкування (В. Джон Сміт, Гарі Деслер, Рон Людлоу, Фергус

Пантон, М.А. Робер, Ф. Тільман). Проте всі вони погоджуються з тим, що спілкування відіграє значну роль у засвоєнні особистістю нових знань і досвіду, формуванні на цій основі мотиваційно-ціннісних моделей поведінки для подальшої реалізації та розвитку особистих можливостей [6, с. 5].

Перелік функцій керівника, що пов'язані з людськими відносинами, пропонує О.В. Кострікін:

- функція пізнання, яка полягає у вивченні людей, групи, організації, їх внутрішнього та зовнішнього середовища, актуальної ситуації управління діяльністю;
- прогнозування, що полягає у встановленні головних напрямів зміни та динаміки керованих характеристик підлеглих;
- проектування, тобто визначення місії, цілей, завдань організації, програмування і планування діяльності колективу;
- інформування, формування, визначення структури комунікаційних мереж інформації, необхідної для обміну діяльністю;
- мотивування, як раціонального впливу на сукупність внутрішніх і зовнішніх джерел, умов і чинників активізації та формування спрямованості діяльності підлеглих;
- розподілу повноважень, тобто розмежування прав і відповідальності персоналу за прийняття та реалізацію управлінських рішень;
- організації як побудови в просторі та часі спільної діяльності підлеглих;
- навчання, передачі необхідних знань, навичок і вмій персоналу організації;
- розвитку людського капіталу (доцільне перетворення та використання психологічних характеристик і здібностей особистості й колективу);
- оцінювання (формування та використання норм і стандартів спільної діяльності для визначення рівня її розвитку, відповідності цілям організації);
- моніторингу (спостереження відповідності фактичного стану спільної діяльності цілям організації);
- коригування (внесення необхідних

Актуальні проблеми психології

змін у цілі, програму управління діяльністю підлеглих) [4, с. 87].

Ділове спілкування можна розглядати в єдності трьох його сторін:

- як обмін інформацією (комунікативна сторона спілкування);
- як взаємодія (інтерактивна сторона спілкування);
- як сприйняття людьми один одного (перцептивна сторона спілкування).

Засоби комунікативного спілкування можна поділити на вербальні (словесні) – передача інформації, та невербальні – передача ставлення до партнера зі спілкування.

Невербальна поведінка слугує засобом вираження психічного стану людини. Невербальні засоби спілкування включають:

- кінесичні – зорове сприйняття рухів іншої людини, що виконують виразно-регуляторну функцію спілкування;
- засоби спілкування, пов'язані з голою (просодика та екстралінгвістика);
- такесичні – тактильний вплив;
- проксемічні – просторова орієнтація [8, с. 167].

Функцією вербальних засобів спілкування є передача інформації, що здійснюється за допомогою мови. При цьому частково спотворюється смисл і відбувається втрата інформації. Адекватність сприйняття інформації багато в чому залежить від наявності або відсутності комунікативних бар'єрів:

- інформаційно-дефіцитний бар'єр – механічний обрив інформації, а тому її спотворення;
- заміщувально-спотворюючий бар'єр – надання отриманій інформації іншого значення, частіше виникає, коли передача відбувається через кількох людей – ретрансляторів;
- фонетичне нерозуміння – різні мови, діалекти спілкування, дефекти дикції та мовлення, неправильна його граматична побудова;
- семантичний бар'єр – розбіжності в системах значень (тезаурусах) учасників спілкування (жаргон, сленг, цитати, мовні звороти);
- стилістичний бар'єр – невідповідність

стилю мовлення комунікатора та ситуації спілкування (або стилю мовлення та психологічного стану);

- логічний бар'єр – логіка міркування комунікатора є занадто складною для реципієнта або здається йому неправильною, суперечить властивій йому манері доведення (жіноча, чоловіча, дитяча логіка);

- соціально-культурні розбіжності – соціальні, політичні, релігійні, професійні розбіжності, що визначають ступінь авторитету комунікатора для реципієнта і відповідно ступінь уваги до запропонованої інформації.

Обсяг втрати інформації визначається:

- досконалістю людського мовлення;
- повнотою і точністю втілення думки у фрази;
- наявністю чи відсутністю довіри до співрозмовника;
- особистими цілями та прагненнями;
- співпадінням чи неспівпадінням словникового запасу.

Окрім чистої інформації, повідомлення несе особистісний смисл – скарга, труднощі вирішення проблеми, успіхи [8, с. 169].

Успішність ділового спілкування багато в чому залежить від уміння слухати (можна слухати, але не чути). До типових помилок відносять:

- перебивання співрозмовника;
- поспішні висновки;
- квапливі заперечення;
- поради, яких не просили.

Комунікативні навички можна розвивати і вдосконалювати. Керівник проектної команди повинен їх мати, оскільки йому необхідно постійно розвивати і підтримувати на належному рівні відносини всередині команди, спілкуватися як з усіма, так і з окремими представниками, вислуховувати скарги і давати поради. Керівник проекту не може ігнорувати проблеми, оскільки саме він має вчасно вирішувати конфліктні ситуації. Лідер повинен не лише вислуховувати своїх підлеглих, а й чути, розуміти їх. До того ж, за умови виникнення будь-яких комунікативних бар'єрів, а таке трапляється доволі часто,

оскільки члени проектної команди – це зазвичай люди різних професій і складу характеру, керівник проекту повинен уміло та швидко вирішити проблемну ситуацію з мінімальною затратою часу і максимальною ефективністю задля запобігання повторові подібних помилок.

Головний зміст спілкування – вплив на партнера, взаємодія, що може бути орієнтована на контроль і розуміння. Стратегія «контролера» – прагнення контролювати, володіти ситуацією, поведінкою інших, бажання домінувати. Стратегія «розуміючого» – намагання зрозуміти ситуацію та поведінку інших, бажання краще взаємодіяти, уникати конфліктів, тобто дотримуватися рівності партнерів.

З приводу того чи іншого предмета здійснюється спілкування, характер якого визначається відкритістю чи закритістю предметної позиції:

- відкритість спілкування – здатність висловити свою точку зору на предмет і готовність урахувати позиції інших;

- закритість спілкування – нездатність або небажання розкривати свої позиції, свою точку зору на предмет спілкування;

- змішані типи спілкування – а) одна зі сторін намагається з'ясувати позицію іншої, не розкриваючи своєї; б) один із співрозмовників відкриває партнерові свої позиції, розраховуючи на допомогу і не цікавлячись його думкою.

Під час вибору позиції необхідно враховувати:

- ступінь довіри до партнера;

- можливі наслідки відкритості спілкування.

Проте характер спілкування керівника проектної команди повинен характеризуватися саме відкритістю предметної позиції, бо лише в такому разі члени команди йому довіряться, намагатимуться докласти якомога більше зусиль, що буде значним внеском не лише в розвиток відносин усередині команди, а й сприятиме вчасному виконанню завдань, передбачених проектом.

У процесі спілкування можна виділити етапи:

1. Встановлення контакту – спонукання

співрозмовника до спілкування і створення максимуму можливостей подальшого ділового обговорення та прийняття рішень. Необхідно продемонструвати доброзичливість і відкритість у спілкуванні, переконатися у відкритості чи закритості партнера, а також не вступати в контакт, якщо співбесідник чимось зайнятий, розпочинати розмову словами «ви», «ти», а не «я», «ми».

2. Етап орієнтації допомагає визначити стратегію і тактику ділового спілкування, розвинути інтерес до нього, запросити партнера до бесіди.

3. Активне обговорення питання у невимушеній атмосфері. З урахуванням самооцінки партнера, яку можна підвищити або знизити, і правильного розподілу ролей за принципом «домінування – підлеглість» можливі:

- «пристосування зверху» – випрямлена поза з підборіддям, що паралельне землі; повна відсутність контакту очей; повільне мовлення з витриманими паузами; нав'язування співрозмовникові визначеної дистанції;

- «пристосування знизу» – занижена поза; постійний рух очима знизу вгору; швидкий темп мовлення; надання ініціативи партнерові;

- «пристосування на рівних» – синхронізація темпу мовлення; регулювання гучності мовлення; встановлення симетричного обміну поглядами.

Для обговорення проблеми необхідними є вербальні навички: уміння слухати та вміння говорити.

4. Прийняття рішення – визначається попереднім етапом та витікає з нього.

5. Вихід із контакту – з метою створити хороші останні враження (образ), що впливатиме на подальші ділові відносини [8, с. 170-171].

Інтерактивна сторона спілкування відіграє також надзвичайно важливе значення для керівника проектної команди, оскільки йому потрібно постійно взаємодіяти не лише з членами команди, а й із замовником, організатором і спонсорами проекту, від яких залежить належне фінансування та вирішення доленосних для проекту пи-

тань. Керівник проекту повинен схилитися до регулярного отримання відгуків від членів команди про виконану роботу (уміння слухати й аналізувати), обмінюватися інформацією з командою про необхідність внесення змін до плану проекту та про результати праці.

До того ж, керівник виконує роль посередника в процесі взаємодії з організатором проекту та замовником. До функціональних обов'язків першого належить не лише розроблення, а й отримання схвалення стратегічного плану проекту замовником, що передбачає вміння правильно подати результат своєї роботи, переконати у правильності своїх дій. Те ж стосується передачі кінцевого продукту замовникові.

Американський психолог Дж. Брунер експериментально довів, що сприйняття предметів і людей залежить від індивідуально-особистісних та соціокультурних факторів (соціальне походження, соціальний статус людини).

Соціальне сприйняття – це цілісний образ іншої людини, що формується на основі оцінки її зовнішнього вигляду та поведінки. Психологічні механізми будуть різними при сприйнятті незнайомих людей або людей, з якими вже відбувалося спілкування: у першому випадку – механізми міжгрупового спілкування, у другому – міжособистісного спілкування.

Основа сприйняття незнайомих людей – соціальна стереотипізація, тобто сприйняття явищ або людей як представників тієї чи іншої соціальної групи. Майже кожна доросла людина, яка має досвід спілкування, здатна за зовнішністю, одягом, манерою говорити і поведінкою достатньо точно визначити соціально-психологічні характеристики: риси характеру, вік, соціальну версту, професію. Образ партнера, що створюється, – регулятор подальшої поведінки.

Правильність та ефективність спілкування залежать від того, з ким воно відбувається. Люди, які вступають у спілкування, не рівні за соціальним статусом, життєвим досвідом, інтелектуальним потенціалом. При сприйнятті незнайомих

людей можна припуститися помилок, зумовлених низкою факторів.

Під дією фактора переваги можлива недооцінка або переоцінка партнера. Якщо людина має якості, важливі для свого співбесідника, то її можуть переоцінити чи навіть приписати їй нові, насправді відсутні чесноти. Якщо ж людина не має якихось, на думку співрозмовника, важливих якостей, то її зазвичай недооцінюють, позитивні риси можуть залишитися поза увагою партнера.

Фактор привабливості – схильність переоцінювати зовнішньо привабливу людину та недооцінювати непривабливу. Привабливість – це не лише індивідуальне враження, а й соціальний атрибут, оскільки знаки привабливості змінюються в різних епохах, соціальних і національних групах. Експериментально доведено, що красиві люди сприймаються як більш розумні, добрі, товариські, аніж некрасиві.

Фактор ставлення до нас – люди, які добре до нас ставляться, оцінюються вище, аніж ті, які ставляться до нас погано. Ми схильні вище оцінювати людину, якщо її думка є ближчою до нашої.

Психологічними механізмами сприйняття людей, з якими вже зустрічалися, є:

- ідентифікація – уподібнення себе комусь; поставити себе на місце іншого і визначити, як учинив би хтось у подібній ситуації;
- емпатія – розуміння на рівні почуттів, прагнення відгукнутися на проблему іншої людини;
- рефлексія – усвідомлення індивідом того, як він сприймається партнером зі спілкування [8, с. 172].

Керівник проектної команди, у якого добре розвинена перцептивна сторона спілкування, уміє справедливо оцінити своїх підлеглих, допомогти їм у вирішенні складних ситуацій, запобігти затримці роботи над проектом унаслідок можливих непорозумінь серед членів команди. Об'єктивно сприймаючи підлеглих, керівник правильно делегує їм повноваження, розуміючи, хто за що відповідає і на що спроможний.

Загалом, на кожному з етапів управ-

ління проектом (підготовка, планування, виконання, завершення) успіх виконання та взаєморозуміння з командою, організатором, замовником і спонсором великою мірою залежать від добре розвинених комунікативної, інтерактивної та перцептивної сторін спілкування керівника проекту.

Висновки

Процеси управління персоналом будь-якої організації обов'язково супроводжуються інтерперсональною, або міжособистісною, взаємодією. Важливим для управління є врахування того, що специфічною рисою міжособистісних відносин є їх емоційна основа, завдяки чому такі відносини можна розглядати як фактор психологічного клімату групи, а також урахування тієї обставини, що вони розкриваються і реалізуються у спілкуванні. Водночас спілкування є найважливішим інструмен-

том впливу суб'єктів управління, серцевиною управлінської діяльності з позиції психології.

Таким чином, можемо уточнити визначення управлінського спілкування як складової професійної компетентності керівника проектної команди. Управлінське спілкування керівника проекту – це не лише володіння навиками взаємодії з оточуючими людьми та вміння працювати у групі, ознайомленість із соціальними ролями, а й уміння формувати зв'язки, тобто координувати та інтегрувати діяльність інших людей, правильно подавати інформацію, уникаючи появи будь-яких комунікативних бар'єрів, уміння оцінити своїх підлеглих з метою правильного делегування повноважень кожному членові команди та вміння взаємодіяти як усередині свого колективу, так і з зовнішніми учасниками проекту.

Список використаних джерел

1. Батаршев А.В., Алексеева И.Ю., Мойорова Е.В. Диагностика профессионально важных качеств / А.В. Батаршев, И.Ю. Алексеева, Е.В. Мойорова. – С.-Пб. : Питер, 2007. – 192 с.
2. Бодаев А.А. Психология общения / А.А. Бодаев / Академия педагогических и социальных наук; Московский психологическо-социальный ин-т. – М. : 1996. – 256 с.
3. Измайлова М.А. Деловое общение: учебное пособие. – 2-е изд. / М.А. Измайлова. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2009. – 252 с.
4. Кострікін О.В. Професійно важливі якості керівника як чинник ефективної управлінської діяльності : дис. канд. психол. наук : 19.00.03 / О.В. Кострікін / Українська інженерно-педагогічна академія. – Харків, 2010. – 228 с.
5. Маргерисон Чарльз Дж. «Колесо» командного управління: Путь к успеху через систему управления командой ; пер. с англ. / Чарльз Дж. Маргерисон. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004. – 208 с.
6. Назаренко В.О. Психологічні умови розвитку комунікативної компетентності керівників Державної прикордонної служби України : автореф. дис. канд. психол. наук : 19.00.09 / В.О. Назаренко / Нац. акад. Держ. прикордон. служби України ім. Б. Хмельницького. – Хмельницький, 2007. – 19 с.
7. Психологія праці та управління. Збірник наукових праць VI Міжнародної науково-практичної конференції / відп. ред. О.В. Киричук; упорядн. : О.В. Киричук, В.Ф. Колесникова, І.І. Шелест, Л.І. Матвієнко, О.П. Смирнова, Я.Ц. Зелінська. – Ч. 2. – К. : ПК ДСЗУ, 2009. – 202 с.
8. Статив Ж.Г. Управленческая психология: учебное пособие / Ж.Г. Статив. – М. : МГИУ, 2004. – 212 с.
9. Черевко В.П. Формування комунікативної компетентності майбутнього менеджера у процесі професійної підготовки : дис. канд. психол. наук : 19.00.07 / В.П. Черевко / Національний педагогічний ун-т ім. М.П. Драгоманова. – К., 2001. – 247 с.