

**СТАМАТ ВІКТОРІЯ**, к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту та маркетингу,  
**ДЯЧЕНКО ВЕРОНІКА**, здобувач вищої освіти,  
*Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв*

## **РОЛЬ ВЕРБАЛЬНИХ ТА НЕВЕРБАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ**

Менеджмент – сфера людської діяльності, що спрямована на досягнення певної мети, за допомогою правильних управлінських рішень, такими інструментами як комунікація, командна робота, персональний самоменеджмент та інше. Комунікації у менеджменті є надзвичайно актуальними, оскільки забезпечують виконання функцій у менеджменті, ефективно прийняття рішень та управлінське спілкування.

Комунікація – це обмін інформацією між двома або більше людьми та передача інформації від однієї людини до іншої в процесі діяльності [1].

Комунікація в управлінні - це обмін інформацією, за допомогою якого менеджери отримують відомості, необхідні для прийняття ефективних рішень, і доносять їх у вигляді інформації до своїх підлеглих [1].

За способом реалізації:

1. Вербальна (усна) комунікація. Відбувається за допомогою розмов, усних заяв та повідомлень;

2. Невербальна (несловесна) комунікація. Здійснюється за допомогою мови тіла (наприклад, зорового контакту, міміки, посмішок тощо) [2].

Вербальна комунікація підходить для ситуацій, коли потрібно швидко приймати рішення. Вона забезпечує швидкий зворотній зв'язок, дозволяє людям висловлювати незгоду та погоджуватися з пропозиціями іншої людини. Це пов'язано з тим, що в таких розмовах можна уникнути зайвих деталей, особливо якщо співрозмовники добре знайомі і враховують особливості мовлення один одного [1].

Уважно спостерігаючи за невербальною поведінкою співрозмовника, можна побачити, наскільки він відвертий, які його справжні наміри, чи отримує він задоволення від спілкування тощо. Знання невербальних аспектів відіграє особливу роль у спілкуванні з іноземцями [2].

Загальні правила вербальної комунікації:

1. Надмірна інформація іноді вводить в оману і призводить до недоречних запитань та міркувань;

2. Висловлювання повинні бути максимально правдивими. Не кажіть того, що ви не вважаєте неправильним або невірним, і не кажіть того, для чого у вас немає вагомих підстав;

3. Уникайте відхилень від теми, що обговорюється;

4. Мова повинна бути чіткою: уникайте нечітких виразів, двозначності та надмірної багатослівності [3].

До невербальних форм спілкування належать міміка, пози, жести та умовні



сигнали [3].

Міміка – це вираз обличчя за допомогою рухів м'язів, які виражають здивування або байдужість, страх або радість, задоволення або незадоволення, гнів або спокій, розуміння або нерозуміння, і є міжнародним засобом спілкування [3].

Постава – це звичне положення тіла людини під час сидіння або ходьби. Постава формується тілом, руками та ногами і символізує соціальний статус або конкретну ситуацію, в якій перебуває людина [4].

Жести – це дії, які виконуються переважно руками, а іноді й ногами. Мова жестів надзвичайно виразна. Наприклад, коли люди чують неприємні новини, вони інстинктивно простягають руки з відкритими долонями, намагаючись відштовхнути небажану інформацію. Якщо інформація складна і потребує ретельного обмірковування, співрозмовник може провести рукою по голові або потерти потилицю. Знаючи, що цей жест несвідомо показує їхні справжні наміри, багато людей міцно стискають руки або ховають їх під стіл. Надмірна жестикуляція дратує співрозмовника і розкриває справжнє розуміння питання, яке співрозмовник не повинен знати, тому менеджер повинен вміти правильно інтерпретувати підсвідомі сигнали співрозмовника, і є при цьому стриманим [3].

Умовні сигнали – це системи передачі повідомлень, засновані на усній мові та жестах, які можуть бути зрозумілі лише певному колу осіб. Як правило, такі сигнали розробляються вузькою групою фахівців. Наприклад, брокери на товарних біржах по всьому світу використовують зрозумілі лише їм сигнали, що символізують прохання про зниження або підвищення ціни, згоду або незгоду з умовами торгів тощо.

У процесі управління менеджери повинні контролювати власні зовнішні прояви емоцій, правильно інтерпретувати міміку, пози та жести своїх співрозмовників і намагатися доповнювати отриману вербальну інформацію невербальною [3].

Змістом діяльності менеджера є здійснюване в інтересах організації ділове спілкування. Він постійно контактує з багатьма людьми в організації і поза нею. Для забезпечення ефективності діяльності йому необхідно вміло обирати таку форму ділового спілкування, яка гарантувала б найвищий результат для організації [3].

Але комунікація між верхніми та нижніми рівнями управління викликає деякі проблеми, такі як:

- неякісне приділення часу на вислуховування співробітників - менеджери-лідери, які практикують і приймають активне слухання, отримують вигоду від покращення стосунків зі своїми співробітниками та, зрештою, більш продуктивної та щасливої команди [4];

- схильність перебивати – така якість відштовхує співробітників від такої особи [4];

- відсутність послідовного обміну повідомленнями та нездатність задавати



достатньо запитань – відсутність порядку в інформації, що поступає до менеджера або керівника та не здатність його заповняти прогалини у інформаційному потоці може призвести до фатальних помилок у керівництві, по у майбутньому може призвести до краху підприємства [4];

- реактивність замість проактивності - ефективна комунікація означає спілкування до, під час і після змін, а не лише інформування співробітників після того, як все вже відбулося. Коли ви очікуєте на зміни або відчуваєте наближення кризи, попросіть свою комунікаційну команду взяти участь у розробці стратегії або плануванні проекту з першої зустрічі [5];

- тіньова комунікація (плітки) - приватні повідомлення та дзвінки мають свій час і місце в діловому спілкуванні, однак регулярне використання соціальних мереж для ділового спілкування може становити певну загрозу. Однак розмови, які відбуваються в тіні, є ідеальним середовищем для появи дезінформації та пліток [5];

- використання неправильного інструменту - правильно підібрані інструменти допоможуть вам досягти бажаного результату і зробити це вчасно. Використовуйте комунікаційні інструменти які дозволяють детально таргетувати та створюють якомога менше шуму. Обирайте сучасні рішення, які не потребують фізичної присутності [5];

- залишити когось поза увагою - це часто трапляється у спілкуванні між працівниками першої та другої лінії, де відмінності між окремими між окремими працівниками величезні, але на них часто не звертають уваги. Члени команди, які не мають корпоративної електронної пошти чи пристроїв, знаходяться у віддаленому місці або мають токсичного чи пасивного керівника, стають просто ігнорованими [5];

- відсутність комунікаційних стандартів - це нормально, якщо у вашій комунікації немає ідеально розробленої візуальної складової. Але намагайтеся уникати надсилання великих шматків тексту та ігнорування всіх доступних варіантів форматування. Те саме стосується мови тіла та зорового контакту: головні комунікатори у вашій робочій команді повинні бути щонайменше ознайомитися з основними правилами "Що можна і чого не можна" [5];

- тощо.

Прикладом правильного менеджменту з урахуванням міжособистісного комунікування між менеджером та особами, що знаходяться під його впливом є особливий та індивідуальний підхід до:

- першопричини усіх дій – комунікації та спілкування за допомогою вербальних та невербальних методів;

- загальних проблем компанії;

- окремих елементів таких як, співробітники, внутрішні та зовнішні проблеми та конфлікти, чинники впливу на стабільність т успішність компанії, тощо;

- прийняття рішень що задовольняють 99% «маси» компанії (керівництво різних шарів, співробітники (усіх шарів та видив робіт);



**VI Всеукраїнська науково-практична конференція «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін», 26 жовтня 2023 р.**

- компетентної роботи менеджера, як ланки комунікації між вижчими та нижчими шарами підприємства;
- уникання або запобігання виникнення проблем колективу та їх окремих представників;
- безпосередньої участі менеджера у всій діяльності підприємства, що викликає як позитивний, так і негативний зворотній зв'язок.

Отже, процес комунікації менеджер-співрозмовник (підлеглий, керівник, партнер та інше) полягає у тому, щоб за найменший час оптимально передати інформацію у зрозумілій формі, при цьому уникаючи розповсюджених проблем комунікації, використовуючи для цього вербальні та невербальні засоби комунікації. Вивчення тонкощів вербальної та невербальної комунікації, допоможе особі, що є менеджером, правильно, гармонійно, компетентно, делікатно та коректно висловити потрібну інформацію під час спілкування.

**Список використаних джерел:**

1. Бурмака Т.М., Великих К.О. Комунікативний менеджмент: конспект лекцій. Харків : Харківський національний університет міського господарства ім.Бекетова, 2019. 70 с. URL : <https://eprints.kname.edu.ua/52644/1/2018%20175%D0%9B%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D0%9A%D0%9C.pdf> .
2. Комунікації у менеджменті. URL: [https://arm.naiiu.kiev.ua/books/osnovu\\_menedjmentu/files/Tema\\_4.pdf](https://arm.naiiu.kiev.ua/books/osnovu_menedjmentu/files/Tema_4.pdf).
3. Вербальна та невербальна комунікація. Pidru4niki. URL: [https://pidru4niki.com/85119/menedzhment/verbalna\\_neverbalna\\_komunikatsiya](https://pidru4niki.com/85119/menedzhment/verbalna_neverbalna_komunikatsiya).
4. Beth Miller (2016) The #1. Communication Problem for Managers. URL : <https://www.entrepreneur.com/leadership/the-no-1-communication-problem-for-managers/249874> (дата звернення 16.10.2023).
5. Velling, Britt 11 Major Communication Problems in the Workplace. URL : <https://guavahr.com/communication-problems-in-the-workplace/> (дата звернення 16.10.2023).

