

УДК 331.108:331.104:159.923

**Тарнавський М.Т.**

кандидат економічних наук, доцент  
кафедра ресторанно-готельної справи і туризму  
Одеська національна академія харчових технологій  
вул. Канатна, 112, м. Одеса, Україна, 65039  
E-mail: kafedraekon\_01@ukr.net

## НЕВЕРБАЛЬНІ ЗАСОБИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

В статті розглянуті питання невербальних (несловесних) засобів спілкування, що недостатньо висвітлені в науковій літературі. Досліджується відповідна поведінка людей, яка нероздільно пов'язана з їх психічним станом. Певна увага приділена невербальним контактам з представниками деяких народів зарубіжних країн, коли їх зовнішні прояви не співпадають з загальноновизнаними.

Автор приходиться до висновку, що знання невербальних засобів ділового спілкування можуть суттєво допомогти, передусім керівникам підприємств, в процесі їх перемовин з бізнес-партнерами та управління персоналом.

**Ключові слова:** ділове спілкування, емоційний стан, психічна індивідуальність, комунікація, мова.

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Всім без винятку підприємцям, керівникам структурних підрозділів, фахівцям приходиться регулярно вступати у різноманітні контакти з колегами, партнерами по бізнесу та підлеглими в процесі керівництва. Відомо також, що наскільки вмilo керівник зуміє організувати необхідні перемовини з ними (особисті бесіди, прийоми, переговори), настільки, в значній мірі, залежатимуть його справи та особиста репутація. Цьому мистецтву спеціально навчаються в усьому світі.

Ділове спілкування – це перш за все комунікація, різноманітні зустрічі, особисте знайомство, що є необхідною складовою співробітництва в сучасний період. Саме в процесі таких контактів співрозмовники сприймають один одного, обмінюються думками, необхідною інформацією, взаємодіють. Зрозуміло, що тільки при умові належної підготовки подібних заходів можна домогтися не лише бажаних результатів, але й при цьому не скривдити співрозмовників, залишивши про себе приємні враження.

Для вирішення цієї проблеми доцільно вже на етапі перших контактів з ними намітити і ретельно відпрацювати власну лінію поведінки, враховуючи індивідуальні властивості партнерів. Цілком логічно, що сприятливі наслідки перемовин залежатимуть і від вміння передбачити реакцію співрозмовників на висловлену вами репліку, пропозицію чи можливе невдоволення. Для виконання цього не простого завдання, суттєву допомогу можуть надати засоби так званого невербального (несловесного) спілкування.

Під цим поняттям розуміється знання психологічних особливостей людей, закономірності рухів їх тіла, жестів рук, м'язів обличчя, виразу очей, висоти голосу тощо, з метою набуття вміння передбачити поведінку співрозмовників. Дослідження цих питань складає мету даної статті.

Подібного роду знання неодмінно посприяють у виконанні професійних обов'язків всім, хто контактує з людьми, здійснюючи функції виховання, займається підприємницькою, правоохоронною чи управлінською діяльністю.

Історичні факти стверджують, що згадані особливості були відомі ще в далекому минулому і

вже тоді лежали в основі соціального буття. Так, морально-психологічні властивості людей, які характеризують їх як суб'єктів спілкування, визначалися ще в промовах китайського мислителя Конфуція, давньогрецьких філософів Аристотеля і Платона, а також у творах дослідників наступних епох, зокрема таких, як голландський філософ Спіноза. Однак, об'єктом психологічного дослідження згадані властивості стали лише в ХХ ст.

У психології, зокрема, спілкування визначається як взаємодія двох чи більше людей, що проявляється в обміні інформацією пізнавального або емоційно-оцінювального характеру.

**Аналіз останніх публікацій з проблеми.** В останній час вивченню проблем ділового спілкування, управління персоналом, в тому числі його морально-етичних та психологічних засад, присвячена певна кількість наукової літератури, як вітчизняних, так і зарубіжних авторів. Дослідженню цих питань присвячені розробки А. Бандурки, О. Власова, А. Кібанова, Г. Ковалю, С. Ходаківського. Безпосередньо невербальні засоби спілкування й управління досліджуються в працях російського професора В. Лабунської, німецьких вчених Я. Штангля і Х. Рюкле, а також американських – Бердвісала, Екслайнома і Вінтерсана та інших.

**Формулювання цілей дослідження.** Незважаючи на це, в сучасній літературі ще недостатньо розкриті всі складові названих засобів. Зокрема – низка питань, пов'язаних з невербальною «мовою», що мають місце у народів деяких країн, причому значення яких не співпадає із загальноновизнаними. Продовження дослідження згаданих національних особливостей та інших питань нетрадиційного спілкування визначає завдання статті, про що йтиметься в подальшому матеріалі.

**Викладення основних результатів та їх обґрунтування.** Виходячи з цього, подальший розгляд теми буде пов'язаний безпосередньо з розглядом невербальних (несловесних) засобів спілкування.

Так, наприклад, підтверджуючи їх значення, американський професор Бердвісал встановив, що словесне спілкування займає менше 35%, а більше 65% інформації передається за допомогою невербальних засобів. Між ними існує своєрідний розподіл

функцій: по словесному каналу передається чиста інформація, а по невербальному – відношення до партнера.

Невербальна поведінка людини нероздільно пов'язана з її психічним станом і служить засобом його вираження. В процесі спілкування ця поведінка виступає об'єктом пояснення не сама по собі, а як показник прихованих від безпосереднього спостереження індивідуально-психологічних характеристик особистості. На її основі розкривається внутрішній світ людини, здійснюється формування психологічного змісту спілкування та спільної діяльності.

У відповідних дослідженнях розроблені різні класифікації невербальних способів спілкування, до яких відносяться, як вже згадувалось, всі рухи тіла, інтонаційні характеристики голосу, жести, міміка та низка інших моментів. Найбільш важливими з них вважаються так звані кінетичні засоби, тобто здорове сприйняття рухів іншої людини, які виконують функцію в процесі спілкування. До кінетики відносять рухи, що проявляються в міміці, позі, погляді, ході. Важлива роль при цьому відводиться саме міміці – руховим м'язам обличчя. Вони вважаються найбільш суттєвими в передачі інформації і їх справедливо називають «дзеркалом душі». З мімікою достатньо тісно пов'язані погляд та візуальний контакт, що складає достатньо важливу частину спілкування.

Американськими вченими Ексліном і Л. Вінтерсом було доведено, що погляд завжди пов'язаний з процесом формування певного висловлювання або труднощами, пов'язаними з цим процесом. Коли людина лише формує думку, наприклад, вона найчастіше дивиться в сторону, а коли вона готова – на співрозмовника.

Дослідження згаданих науковців також показали, що всі люди, незалежно від національностей і культур, в яких вони виростили, досить точно і узгоджено інтерпретують певні мімічні конфігурації, як вираження відповідних емоцій. Незважаючи на таке твердження, вважаємо, що в цьому мають місце і деякі винятки. Важливо зазначити, що головною характеристикою міміки є її цілісність та динамічність.

Це означає, що у мімічному вираженні шести основних емоційних станів (гніву, радості, страху, подиву, страждання, презирства) всі рухи м'язів так скоординовані, що це добре видно зі схеми мімічних кодів та приведених нижче станів, розроблених професором В.А. Лабунською. Так, наприклад, при таких емоційних станах, як: гнів (рот відкритий, кутники губ опущені, очі відкриті або звужені, брови зсунуті до перенісся, вертикальні складки на чолі і перенісся, обличчя динамічне), страх (рот відкритий, кутники губ підняті, очі широко відкриті, брови підняті вгору, горизонтальні складки на чолі), презирство (рот закритий, кутники губ опущені, очі звужені, брови зсунуті до перенісся, а кутики брів підняті вгору, вертикальні складки на чолі і перенісся, обличчя динамічне), подив (рот відкритий, кутники губ припідняті, очі широко відкриті та блищать, брови підняті вгору і їх внутрішні кутики, горизонтальні складки на чолі, обличчя нерухоме), радість (рот звичайно відкритий, кутники губ припідняті, очі прищурені або відкриті і блищать, брови підняті вгору і їх внутрішні кутики, горизонтальні складки на чолі, обличчя динамічне).

За допомогою очей, таким чином, передаються найбільш точні сигнали про стан людини, оскільки розширення і звуження зіниць не піддаються свідомому контролю. При сталому освітленні вони можуть розширюватися чи звужуватися в залежності від настрою. Наприклад, якщо людина збуджена чи

зацікавлена чимсь або знаходиться у піднятому настрої її зіниці розширюються в чотири рази у порівнянні з нормальним станом. Навпаки, сердитий, похмурий настрій змушує зіниці звужитись.

Хоча очі, обличчя і є можливими джерелами інформації щодо психологічного стану людини, в багатьох ситуаціях представляється менш інформаційним ніж все тіло і пов'язано з тим, що мімічні вирази обличчя інколи контролюються краще, ніж рухи тіла. Це означає, що при контактах з відвідувачами фірми співробітниками, бізнес-партнерами може з'явитися нагода отримати необхідну та більш точну інформацію, якщо перенести фокус спостереження за гостями з обличчя на їх тіло, руки, жестикуляцію, зайняті пози.

Відомо, що коли людина зацікавлена в спілкуванні, вона буде орієнтуватися на співрозмовника, нахилившись в його бік, якщо ні, – то навпаки і навіть може відійти. Партнер, що бажає заявити про себе, буде стояти прямо, напружено, іноді впершись руками в що-небудь. В іншому разі він буде почувати себе розслаблено, спокійно і знаходиться в невимушеній позі.

Аналогічно до поз, у яких можуть перебувати люди, дещо приховані особливості спілкування несуть у собі і певні жести – різноманітні рухи руками або головою, зміст яких є завжди зрозумілий для сторін, що спілкуються.

Про інформацію, яку несе жестикуляція відомо чимало, але важливим є, ясна річ, не кількість, а конкретний зміст відповідних жестів, інколи відмінних, як у різних культурах, так і у представників різних національностей. Прикладом цього може служити жестикуляція головою, яка прийнята у болгар: ствердження здійснюється ними горизонтальним хитанням голови, натомість заперечення – вертикальним. Як бачимо, значення жестикуляції даної спільноти є цілком протилежним від того, яке прийнято у решти європейців.

Однак, у більшості народів виявлені спільні жести, які можна об'єднати у такі групи:

- Комунікативні (жести привітання, прощання, привертання уваги, запитання, вдволення заперечення і т.п.);

- Моральні, тобто ті, що виражають оцінки і певні відхилення (жести схвалення, довіри і недовіри, розгубленості і т.п.);

- Описові жести, які складають суть лише в контексті словесного (мовного) висловлення.

Інший, не менш розповсюджений засіб спілкування, пов'язаний з голосом, характеристики якого складають образ людини. Він сприяє також розпізнанню її станів, є проявом психічної індивідуальності. Ентузіазм, радість і недовіра звичайно передаються високим голосом, гнів і страх – також досить високим голосом, але в більш широкому діапазоні, можливо і приглушеним голосом. Швидкість розмови, як і голос, здатне відображати почуття: швидка бесіда – переживання і стривоженість, повільна – свідчить про пригнічений настрій, горе, зрозумілість або втомленість.

До так званих такесичних засобів спілкування відносяться динамічні дотики в формі рукостискання, поплескування, поцілунки. Доведено, що вона є біологічно необхідною формою стимуляції, а не тільки сентиментальною дрібницею людського спілкування. Використання в спілкуванні динамічних дотиків регулюються багатьма факторами. Серед них найбільше значення має статус партнерів, вік, стать та ступінь знайомства. Рукостискання, наприклад,

ділиться на три типи: домінуюче (рука зверху, долоні розвернуті вниз), покірне (рука знизу, долоні розвернуті вверху) та рівноправне. Такий елемент, як поплескування по плечу можливий при умові близьких відносин та рівності соціального положення партнерів по спілкуванню.

У деяких слов'янських народів (чехів, словаків, а особливо поляків), прийнято жінці цілувати руку. Це робиться в таких випадках: при знайомстві, в процесі вітання, запрошення на танець і після нього. На наш погляд, поцілунок руки представникам слабкої статі може вважатися не лише проявом певного рівня культури чоловіка, але й жестом поваги щодо жінки. Проте, у приведеному випадку все залежить від звичаїв, домінуючих у даному суспільстві.

Нарешті, як виявлено, спілкування людей завжди просторово організовано. Одним з перших цю обставину розпочав досліджувати американський психолог Е. Холл, який ввів термін «проксеміка», дослівний переклад якого означає «близькість». До проксемічних характеристик відносяться орієнтація партнерів в момент спілкування і дистанція між ними. Згідно з висновками названого дослідника, на характеристики спілкування безпосередньо впливають фактори культури і національні особливості партнерів. Так, наприклад, якщо контакти носять суперницький чи захисний характер, то співрозмовники розташовуються напроти один одного; при звичайній, дружній розмові – займають кутову позицію; при корпоративній формі поведінки – займають позицію ділової взаємодії лише з однієї сторони столу; незалежна позиція визначається в розміщенні по діагоналі.

Нарешті, цілком суттєвим вважається і ходьба людини. Тобто стиль пересування, по якому не важко розпізнати її емоційний стан. Наприклад, в рамках досліджень відповідних фахівців з точністю пізнавалися такі емоційні стани, як гнів, страждання, чорний настрій, гордість. При цьому виявлялось, що найбільш тяжка ходьба має місце при гніві, сама легка – у стані радості; в'яла, пригнічена – стражданнях, а найбільша довжина кроку притаманна стану гордості.

На завершення розгляду теми необхідно зазначити, що як б не були важливими почуття, емоції, відносини людей, все-таки, ділове спілкування передбачає не стільки передачу емоційних станів, скільки передачу належної інформації. Її зміст передається за допомогою мови, тобто приймає вербальну, словесну форму. Якщо відійти від загальних теоретичних моделей до звичайної життєвої практики, то для змістовного ділового спілкування необхідно, перш за все, вміння говорити і вміння слухати.

Культура поведінки, що зрозуміло, вважається необхідною умовою ділового спілкування з парт-

нерами. Однак, подібні заходи можуть виявитися менш плідними в разі недотримання норм та правил словесного етикету. Він, в свою чергу, тісно пов'язаний зі словниковим запасом мови та її стилем, який прийнятий при спілкуванні у певному колі людей. Саме тому, вступаючи в контакт з діловими партнерами або спілкуючись з підлеглими в процесі управління персоналом підприємства необхідно особливо стежити за своєю мовою.

Якщо має місце зустріч з іноземними партнерами, то спілкування, як правило, ведеться або мовою гостей, або англійською мовою. У будь-якому разі, це питання завжди узгоджується до початку перемовин. Водночас, необхідно зазначити, що володіння останньою вважається важливою ознакою професіоналізму всіх, хто має відношення до питань міжнародних відносин або регулярних контактів з іноземними співрозмовниками. Суттєвим у цьому є те, що спілкуючись будь-якою мовою необхідно використовувати прості, зрозумілі і точні слова, грамотно формулювати і висловлювати свої думки.

Літературний стиль мови неодмінно викликати повагу до співрозмовників та сприятиме ефективності спілкування. В іншому разі ця обставина здатна суттєво вплинути на авторитет промовця або гальмувати переговorny процес.

Повертаючись до питання ділових контактів з зарубіжними партнерами, необхідно звернути увагу на необхідність дотримання не лише загальновідомих правил поведінки, але й звичаїв, які прийняті в країні гостей. Якими б вони не здавалися обтяжливими або дивними, їх виконання – обов'язкове. Зокрема, необхідно пам'ятати, що подібні відмінності у звичаях можуть бути не тільки у співрозмовників із екзотичних, але і у гостей із східних країн. Наприклад, на питання: «Як справи?», етикет чехів, словаків та представників інших народів не вважає занудним коротко розповісти про існуючі проблеми.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, на підставі проведеного вище дослідження, можна зробити наступні висновки:

По-перше, невербальні засоби ділового спілкування можуть надати певну допомогу у досягненні бажаного результату в процесі перемовин з бізнес-партнерами або в управлінні персоналом.

По-друге, як б не були почуття, емоції, відносини людей, все таки ділове спілкування передбачає не стільки передачу емоційних станів, скільки передачу належної інформації, зміст якої переглядається за допомогою мови, тобто вербальними засобами. Мовна культура, у даному випадку, повинна відповідати нормі і словесному етикету, прийнятому у відповідному колі людей. Вона віддзеркалюватиме, як мінімум, інтелектуальний рівень, професійну та загальну культуру співрозмовників.

### Література

1. Аникеева Н. П. Психологический климат в коллективе / Н. П. Аникеева. – М. : Просвещение, 1969. – 223 с.
2. Баранова С. В. Професійна відповідальність в управлінській діяльності/С. В. Баранова. – Луганськ : «Світиця», 2006. – 200 с.
3. Бурдянский Н. Ф. Психология в управлении и бизнесе / Н. Ф. Бурдянский. – Одеса : Фенікс, 2008. – 312 с.
4. Лобунская В. А. Психология экспрессивного поведения / В. А. Лобунская. – М. : «Знание», 1989. – 62 с.
5. Локарева Т. В. Педагогічне спілкування / Т. В. Локарева. – Запоріжжя : ЗДУ, 2000. – 154 с.
6. Рюкле Х. Ваше тайное оружие в общении (пер. с нем.) / Х. Рюкле. – М. : «Знание», 1998. – 161 с.
7. Чмут Т. К. Культура ділового спілкування / Т. К. Чмут. – К. : «Знання», 2007. – 231 с.

**Тарнавский М.Т.**

кандидат экономических наук, доцент  
кафедра ресторанно-отельного дела и туризма  
Одесская национальная академия пищевых технологий  
ул. Канатная, 112, г. Одесса, Украина, 65039  
E-mail: kafedraekon\_01@ukr.net

## НЕВЕРБАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

В статье рассмотрены вопросы невербальных средств общения, недостаточно освещенные в научной литературе. Исследуется соответствующее поведение людей, которое неразрывно связано с их психическим состоянием. Определенное внимание уделено невербальным контактам с представителями некоторых народов зарубежных стран, когда их внешние проявления не совпадают с общепризнанными. Невербальное поведение человека неразрывно связано с его психическим состоянием и служит средством его выражения. В процессе общения это поведение выступает объектом объяснения как показатель скрытых от непосредственного наблюдения индивидуально-психологических характеристик личности. На его основе раскрывается внутренний мир человека, осуществляется формирование психологического содержания общения и совместной деятельности.

В соответствующих исследованиях разработаны различные классификации невербальных способов общения, к которым относятся все телодвижения, интонационные характеристики голоса, жесты, мимика и ряд других моментов. Наиболее важными из них считаются так называемые кинетические средства, то есть здоровое восприятие движений другого человека, которые выполняют функцию в процессе общения. К кинетике относят движения, проявляющиеся в мимике, позе, взгляде, походке. Важная роль при этом отводится именно мимике – двигательным мышцам лица. Они считаются наиболее существенными в передаче информации. Автор приходит к выводу, что знание невербальных средств делового общения может существенно помочь, прежде всего, руководителям предприятий, в процессе их переговоров с бизнес-партнерами и управления персоналом.

**Ключевые слова:** деловое общение, эмоциональное состояние, психическая индивидуальность, коммуникация, язык.

**Tarnavskiy M.T.**

Ph.D. in Economics, Associate Professor  
Department of restaurant and hotel business and tourism  
Odessa National Academy of Food Technologies  
Kanatna str., 112, Odessa, Ukraine, 65039  
E-mail: kafedraekon\_01@ukr.net

## NON-VERBAL MEANS OF BUSINESS COMMUNICATION AND PERSONNEL MANAGEMENT

The questions of non-verbal communication, inadequate lighting in the scientific literature. We study the appropriate behavior of people who are inextricably linked to their mental state. Particular attention is paid to non-verbal contacts with representatives of some of the peoples of foreign countries when their symptoms do not coincide with the generally recognized. Nonverbal behavior is inextricably linked to his mental state, and serves as a means of expression. In the process of communication is an object of the hidden explanations from direct observation of individual psychological characteristics of personality. On this basis reveals the inner world of man, made the formation of the psychological content of communication and collaboration.

The relevant studies are developed different classifications of non-verbal means of communication, which include all the gestures, intonation characteristics of voice, gestures, facial expressions, and a number of other factors. The most important of these is the so-called kinetic means, which is the healthy perception of movement of another person, which function in the communication process. Kinetics includes movement, manifested in facial expressions, posture, gaze and walk. An important role is given to exactly mimic - motor muscles of the face. They are considered the most important in the transmission of information. The author concludes that the knowledge of non-verbal means of business communication can greatly help, especially the heads of enterprises, in the process of negotiations with business partners and personnel management.

**Keywords:** business communication, emotional state, psychic personality, communication, language.

### References

1. Anykeeva N. P. (1969). *Psykholohycheskyi klymat v kollektive*. M.: Prosveshchenye, 223.
2. Baranova S. V. (2006). *Profesiina vidpovidalnist v upravlinskii diialnosti*. Luhansk: «Svitytsia», 200.
3. Burdianskyi N. F. (2008). *Psykholohyia v upravlenyy y byznese*. Odesa: Feniks, 312.
4. Lobunskaiia V. A. (1989). *Psykholohyia yekspresyvnoho povedenyia*. M.: «Znanye», 62.
5. Lokareva T. V. (2000). *Pedahohichne spilkuvannia*. Zaporizhzhia : ZDU, 154.
6. Riukle Kh. (1998). *Vashe tainoe oruzhye v obshcheny (per. s nem.)*. M.: «Znanye», 161.
7. Chmut T. K. (2007). *Kultura dilovoho spilkuvannia*. K.: «Znannia», 231.