

УДК 331.105.9

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.40-15>

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА У КОНТЕКСТІ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

DIRECTIONS FOR IMPROVING THE COMMUNICATIVE COMPETENCE OF THE MANAGER IN THE CONTEXT OF SELF-MANAGEMENT

Шашовець Й.П.

кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри менеджменту,
управління економічними процесами та туризму,
Мукачівський державний університет

Shashovec Yolana

Mukachevo State University

У статті порушуються питання місця і ролі комунікацій у практиці управління організаціями, а також важливості здібностей керівників організовувати ефективний інформаційний обмін. Набуло подальшого розвитку трактування сутності категорії «комунікативна компетентність», акцентовано увагу на необхідності розширення її змістового наповнення. Визначено складові комунікативної компетентності менеджера, їх взаємозв'язок та способи прояву у процесі організації спільної діяльності у колективах. Також автор приділяє увагу обґрунтуванню напрямків удосконалення комунікативної компетентності у контексті особистісного та професійного саморозвитку, тобто самоменеджменту. Наголошено на важливості внутрішньої вмотивованості до самовдосконалення своїх професійних здібностей, у тому числі й тих, які мають стосунок до комунікативної компетентності та в сукупності визначають її рівень.

Ключові слова: комунікації, інформаційний обмін, комунікаційні бар'єри, ефективність комунікацій, комунікативна компетентність, особистісний розвиток, самоменеджмент.

The article raises questions about the place and role of communications in the practice of managing organizations, as well as the importance of managers' abilities to organize effective information exchange. Actuality of the affected theme is related to that work of managers – it, foremost, co-operation and communications, that is why management quality is determined by efficiency of communication processes. Also, the relevance of the article is determined by the fact that the concept of "manager's communicative competence" is currently not sufficiently clearly formulated and requires further scientific research and clarification. The interpretation of the essence of the category "communicative competence of the manager" was further developed, attention was focused on the need to expand its content. The components of a manager's communicative competence are defined, such as the ability to establish a high-quality and effective exchange of information and feedback, the ability to choose a style and manner of communication, the ability to correctly understand the ultimate goal of communications; as well as their relationship and ways of manifestation in the process of organizing joint activities in teams. Separate attention is spared to the capacity of managers for authentication of communication barriers and work on overcoming them, that also certainly as an element them communicative competence. The author of the article also substantiates the directions for improving communicative competence in the context of personal and professional self-development, i.e. self-management. It is emphasized that the effectiveness of work on increasing the level of one's own communicative competence will increase significantly if such activity is systematic, as well as assimilation of norms of communication culture, both intra-organizational and generally accepted in society. The importance is emphasized of internal motivation to self-perfection of the professional capabilities, including those that relate to the communicative competence and determine her level. As perspectives for further research on this issue, it is claimed that the development of methods for improving the communicative competence of managers should become one of the priority tasks in further scientific research.

Keywords: communications, information exchange, communication barriers, communication effectiveness, communicative competence, personal development, self-management.

Постановка проблеми. Якщо структурувати управлінську діяльність за змістом та характером робіт, то очевидною закономірністю виявиться те, що міжособистісні відносини та інформаційний обмін суттєво переважають над усіма іншими видами праці керівників. Керівники різних рівнів, незалежно від посади та сфери професійної діяльності, більшість робочого часу витрачають на комунікаційні процеси. Цей показник може становити 75-95% тривалості робочого часу, а в деяких випадках комунікації продовжуються і поза роботою, якщо у цьому є виробничі потреби та доцільність.

Важливість якісних комунікацій обумовлюється також тим, що саме вони поєднують частини організації в одне ціле. Якщо мають місце будь-які недоліки процесів обміну інформацією – надто довгі чи розгалужені канали передачі інформації, неточні формулювання повідомлень, неправильно обраний стиль комунікування, бар'єри між учасниками інформаційного обміну у розумінні змісту повідомлень і т.п., то у функціонуванні організації можливі серйозні порушення та збої. Якщо мова йде про підприємницьку структуру, то такий суб'єкт господарювання просто стає неконкурентоспроможним. Ефективні комунікації – це такий процес передавання повідомлення, коли отримане повідомлення якомога близьке за значенням до первинного [1, с. 18].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У зв'язку з надважливим значенням комунікацій у практиці управління організаціями підвищується також і роль комунікативної компетентності менеджерів. На сьогоднішній день ця дефініція, яка у змістовому відношенні знаходиться на перетині різних суспільно-гуманітарних сфер знань, таких як психологія, лінгвістика, соціологія, конфліктологія, менеджмент та самоменеджмент, ще не набула остаточного, завершеного визначення. Продовжуються наукові пошуки щодо формулювання її змісту та обґрунтування значення згаданої професійно-ділової якості керівників для успішного управління.

Наприклад, Філь Г. зазначає, що комунікативна компетентність керівника – це спосіб професійного бачення ним ситуації комунікації, володіння сукупністю знань і умінь, спрямованих на продуктивну інтеракцію (обмін) інформацією, судженнями, ідеями, цінностями; володіння усталеними у певному соціокультурному середовищі стратегіями і тактиками комунікативної діяльності та технологіями комунікативного лідерства; представницькими комунікативними характеристиками [2].

Хватова О.Г. характеризує підходи до трактування даного поняття у різних сферах. Так, під комунікативною компетентністю в педагогічній сфері розуміється «система психологічних знань про себе та інших, умінь і навичок у спілкуванні, стратегії поведінки в соціальних ситуаціях, яка дозволяє будувати міжособистісне спілкування

відповідно до його цілей і умов». У психології комунікативну компетентність визначають як ситуативну адаптивність і вільне володіння вербальними і невербальними засобами соціальної поведінки; сукупність навичок і умінь, необхідних для ефективного спілкування.

У соціології комунікативна компетентність входить до структури соціального статусу поряд з такими компонентами, як спосіб життя, освітні і професійні характеристики індивіда-комуніканта [3, с. 175].

Щодо дослідження ролі комунікативної компетентності в управлінні трудовими колективами, тобто у системі менеджменту, то тут глибина вивчення проблематики залишається незадовільною. Деякі автори, зокрема Пермінова С.О., аналізують нові комунікативні тенденції, які характерні для сучасного ділового простору, розглядають професійні вміння і навички менеджера, що формують його комунікативну компетентність. За твердженням Пермінової С.О., «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». [4]

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Практично зовсім не дослідженими на даний час залишаються питання самостійного розвитку комунікативної компетентності на основі застосування концепцій та прийомів самоменеджменту. На нашу думку, ця прогалина у науковій проблематиці має бути усунена шляхом активізації досліджень на напрямків підвищення комунікативної компетентності керівників (фахівців) на різних етапах їх професійного становлення через призму самоменеджменту.

Постановка завдання. Метою здійсненого в цій статті дослідження є подальший розвиток та змістове наповнення категорії «комунікативна компетентність», обґрунтування значення даної професійної якості для успішного управління людьми та напрямків її удосконалення у контексті особистісного та професійного саморозвитку, тобто самоменеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. На нашу думку, під комунікативною компетентністю менеджера потрібно розуміти, по-перше, вміння налагоджувати якісний та дієвий обмін інформацією всередині організації та ззовні; а по-друге – здатність правильно усвідомлювати кінцеву мету комунікацій, тобто те, для чого інформація доводилася до адресата, як саме він мав на неї зреагувати, що він мав вчинити у відповідь, бо саме на основі цього можна оцінити, чи ефективним був комунікаційний процес.

Крім того, до складових комунікативної компетентності доцільно відносити вміння правильно обирати стиль та манеру спілкування, канали та засоби передачі повідомлень

адресатам, а також здатність організувати дієву систему зворотного зв'язку у процесі обміну інформацією як всередині організації, так і ззовні.

Отже, складовими комунікативної компетентності можна назвати (рисунок 1):

1. Уміння формулювати та висловлювати свої думки чітко, доступно, лаконічно, а також обирати той спосіб формулювання, який найбільшою мірою підходить для конкретного адресата.

2. Тактовність у спілкуванні, уміння абстрагуватися від зайвих емоцій (особливо це має значення під час дискусій, суперечок чи конфліктних ситуацій).

3. Уміння не тільки говорити, а й слухати своїх співрозмовників, сприймати та розуміти їхню точку зору, тобто готовність до двостороннього обміну інформацією.

4. Здатність правильно вибирати способи та канали передачі інформації, оскільки від цього значною мірою залежить рівень сприйняття та правильність інтерпретації повідомлень адресатами.

5. Здатність до ідентифікації комунікаційних бар'єрів, тобто перешкод для правильного сприйняття повідомлень або недоліків в організації інформаційних потоків, та робота над їх подоланням.

6. Гнучкість у спілкуванні, тобто уміння пристосовувати свій стиль спілкування, форми та способи передачі інформації до конкретних умов або конкретних адресатів

7. Уміння працювати в команді та бути її частиною, тобто налагоджувати та розвивати співпрацю,

необхідну для досягнення цілей організації (основною ефективною співпраці у колективах можна вважати правильно організовану комунікацію).

8. Здатність оцінювати ефективність процесу комунікацій з точки зору досягнення запланованих результатів. Комунікацію вважають ефективною за умови, що адресат виконує ті дії, заради яких і відбувався обмін інформацією.

Комунікативна компетентність керівників посідає провідне місце у структурі самоменеджменту. Якщо розглядати самоменеджмент як систематичну та цілеспрямовану діяльність, направлену на розвиток власних професійних та особистісних здібностей, то стає очевидним, що одним з центральних напрямків саморозвитку менеджера є удосконалення здібностей та умінь у сфері ефективного комунікування.

Здатність до ефективного комунікування є одною з тих професійно-ділових якостей, які можна розвинути за умови правильно обраних шляхів та засобів саморозвитку, а також за усвідомлення необхідності покращення своїх комунікативних здібностей. Практичний досвід ділового спілкування є одним з основних чинників закріплення навичок успішної комунікації, але у більшості випадків цього недостатньо для досягнення високого рівня комунікативної компетентності. Важливими інструментами реалізації даного напрямку саморозвитку можна також вважати систематичну роботу з підвищення особистісного культурного та інтелектуального рівня, засвоєння різного роду



Рис. 1. Складові комунікативної компетентності

Джерело: власна розробка автора

гуманістичних знань, а також загальноприйнятих у суспільстві та у конкретній організації норм культури спілкування. В сукупності такий досвід, підкріплений знаннями та особистісними якостями, розвиненими як з теоретичної, так і з практичної точок зору, закладає основи для досягнення високого рівня комунікативної компетентності.

Крім того, як свідчить практика самонеуджменту, будь-який напрямок професійного чи особистісного саморозвитку реалізується з набагато вищою ефективністю за умови усвідомленої необхідності та внутрішньої вмотивованості до цього процесу.

Розвиток комунікативної компетентності керівника – це необмежений у тривалості процес, який відбувається паралельно з іншими сферами професійного та особистісного самовдосконалення. Вона формується в умовах безпосередньої взаємодії, оскільки є результатом досвіду спілкування між людьми, та опосередкованої, в тому числі з літератури, театру, кіно, з яких людина отримує інформацію про характер комунікативних ситуацій, особливості міжособистісної взаємодії і засоби їх вирішень. Опанування людиною комунікативних навичок передбачає запозичення з культурного середовища засобів аналізу комунікативних ситуацій у вигляді словесних і візуальних форм [3, с. 178].

Отже, напрямками підвищення рівня комунікативної компетентності керівника можна вважати: особистісний розвиток та самонавчання; удосконалення власних вербальних здібностей шляхом набуття досвіду різного роду публічних виступів; засвоєння норм культури спілкування, як внутрішньоорганізаційних, так і загальноприйнятих у суспільстві; самоаналіз та роботу над подоланням власних недоліків, обмежень

чи помилок, що мали місце у тих чи інших комунікативних ситуаціях тощо (рис. 2).

Підґрунтям у розвитку комунікативної компетентності, невід'ємної від будь-якої професійної компетентності, є, за У. Ордоном «стартові компетентності», до яких відносяться загальні гуманістичні знання, особистісна культура й інтелектуальні вміння. Стартові компетентності стають вихідною точкою у формуванні ключових складових комунікативної компетентності [5, с. 35].

Зовнішнім проявом комунікативної компетентності є вербальні здібності, які проявляються в умінні чітко, доступно та грамотно висловлювати свої думки. Ці два поняття не є тотожними. Компетентна у питаннях ефективного комунікування особа, крім того, що вміє доносити інформацію до потрібного адресата, роз'яснювати її зміст у разі потреби, також готова до дво- або багатостороннього діалогу: відповідати на питання, слухати та сприймати зауваження, ідентифікувати проблеми, адаптуватися до конкретної ситуації у процесі інформаційного обміну та взаємодії тощо. Іншими словами, комунікативна компетентність є значно ширшим поняттям, ніж вербальні здібності чи словесна майстерність.

Звуження розуміння сутності комунікативної компетентності керівників до уміння правильно та грамотно висловлюватися є неправильним та неприйнятним, оскільки у такому випадку саме ведення розмови (бесіди, виступу, діалогу чи монологу) може сприйматися як самоціль. При цьому ігноруватиметься кінцева мета комунікацій – забезпечення співпраці між учасниками, усунення бар'єрів чи непорозумінь між ними, якісне перетворення інформації, що є об'єктом обміну, у продуктивний ресурс.

Висновки. Роль якісної інформації та ефективних комунікацій в інформаційному



Рис. 2. Напрямки розвитку комунікативної компетентності керівника

Джерело: власна розробка автора

суспільстві буде продовжувати зростати, тому й вагомість комунікативної компетентності, особливо у практиці управління колективами, теж підвищуватиметься. Тому розробка науково обґрунтованих напрямків та конкретних методик удосконалення цієї професійної здібності керівників має стати одним із пріоритетних завдань у подальших наукових пошуках.

Варто також зазначити, що дана проблематика обов'язково повинна досліджуватися у контексті концепцій самоменеджменту, оскільки основним, а часто і єдиним суб'єктом та координатором процесу розвитку власної комунікативної

компетентності повинен бути сам керівник. Сучасні теоретичні дослідження в галузі самоменеджменту переважно зосереджуються на питаннях планування ділової кар'єри, розвитку власного творчого потенціалу та особистісних і професійних здібностей. Включення в коло цих питань проблематики, пов'язаної з удосконаленням комунікативної компетентності менеджера, сприятиме подальшій кристалізації концептуальних засад самоменеджменту з теоретично точкою зору та підвищенню ефективності комунікаційних процесів, зростанню якості інформаційного обміну в організаціях та за їх межами – з практичної.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бурмака Т.М., Великих К.О. Комунікативний менеджмент : конспект лекцій (для студентів бакалаврату всіх форм навчання спеціальності 073 Менеджмент). Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2019. 69 с.
2. Філь Г.В. Комунікативна компетентність керівника та її значення в управлінській діяльності : Матеріали Міжнародної науково-теоретичної конференції, м. Суми, 23-25 січня 2014 р. Суми : Сумський державний університет, 2014. Ч. 2. С. 114–117. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/34620/1/Fil_communicative%20competence.pdf (дата звернення: 03.08.2023).
3. Хватова О.Г. Комунікативна компетентність керівника як фактор успішності його управлінської діяльності. *Наукові перспективи*. 2023. № 4 (34). С. 174–184.
4. Пермінова С.О. Комунікативна компетентність менеджера в сучасній діловій взаємодії. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2009. Вип. 16 (1). С. 30–35. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/157/1/7.pdf> (дата звернення: 10.08.2023).
5. Корніяка О.М. Особливості розвитку комунікативної компетентності фахівців на різних етапах їх професійного становлення. *Психолінгвістика*. 2011. Вип. 8. С. 33–45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/psling_2011_8_7 (дата звернення: 06.08.2023).

REFERENCES:

1. Burmaka T.M., Velykykh K.O. (2019) Komunikatyvnyj menedzhment: konspekt lekciy (dlja studentiv bakalavratu vsikh form navchannja specialjnosti 073 Menedzhment) [Communicative management: summary of lectures (for students of bachelor's degree, all forms of study, of speciality 073 Management)]. Kharkiv: KhNUMG, 69 p.
2. Filj Gh.V. (2014) Komunikatyvna kompetentnistj kerivnyka ta jiji znachennja v upravlinsjkij dijajlnosti [Communicative competence of the manager and its importance in managerial activities]. Proceedings of the International Scientific and Theoretical Conference, Sumy, January 23-25, 2014. Sumy: Sumsjkij derzhavnyj universytet, pp. 114–117.
3. Khvatova O.Gh. (2023) Komunikatyvna kompetentnistj kerivnyka jak faktor uspishnosti jogho upravlinsjkoi dijajlnosti [Communicative competence of the manager as a factor in the success of his managerial activities]. *Naukovi perspektivy* [Scientific perspectives], no. 4 (34), pp. 174–184.
4. Perminova S.O. (2009) Komunikatyvna kompetentnistj menedzhera v suchasnij dilovij vzajemodiji [Communicative competence of a manager in modern business interaction]. *Naukovi praci Kirovogradskogho nacionalnogho tekhnichnogho universytetu. Ekonomichni nauky* [Scientific works of the Kirovohrad National Technical University. Economic sciences], vol. 16 (1), pp. 30–35.
5. Kornijaka O.M. (2011) Osoblyvosti rozvytku komunikatyvnoji kompetentnosti fakhivciv na riznykh etapakh jikh profesijnogho stanovlennja [Peculiarities of the development of communicative competence of specialists at different stages of their professional development]. *Psyholinghivistyka* [Psycholinguistics], vol. 8, pp. 33–45.