

нравственно-психологическая мотивация, а также то, что с переходом общества на постиндустриальную стадию развития происходит замена внешних целей и задач внутренними, экономической мотивации — неэкономической (нравственно-психологической, связанной с процессами творчества и самореализации).

Что касается замены экономической мотивации неэкономической, то для большинства людей это возможно только в отдаленной перспективе. В обществе, где основным критерием социального статуса и престижности человека признается экономический успех, говорить о том, что материальный стимул перестал быть определяющим, преждевременно, а игнорирование экономической составляющей инновационной деятельности, наоборот, может негативно сказаться на ее результатах.

Преобладание неэкономической мотивации можно наблюдать сегодня только у авторов инновационных идей, которые, если строго использовать принятую терминологию, к инноваторам не относятся. Тот, кто вносит новые идеи в какой-нибудь области, кто создал новшество, называется новатором или генератором идей. Мотивы его деятельности могут быть самыми разными: желание принести пользу обществу, страсть к изобретательству, тщеславие и др. Инноватор — это тот, кто использует идеи для получения коммерческого результата. Новатором и инноватором может быть один и тот же человек, то есть автор инновационной идеи сам организует работу по ее трансформации в рыночный продукт или услугу, но в этом случае происходит смена и его ролевых функций, и мотивации его деятельности.

#### Литература

1. Словарь современной западной философии. — М., 1991.
2. *Азимов, Э.Г.* Новый словарь методических терминов и понятий (теория и практика обучения языкам) / Э.Г. Азимов, А.Н. Шукин. — М.: ИКАР, 2009.
3. *Ширшов, И.Е.* Проблема взаимодействия белорусо-русского менталитетов / И.Е. Ширшов, Л.В. Ширшова // *Философское наследие Беларуси как духовная основа самоидентификации нации: материалы междунар. науч. конф.*, Минск, 8–9 нояб. 2007 г. / науч. ред. В.Н. Новиков, А.А. Лазаревич, И.Д. Карпенко; Ин-т философии НАН Беларуси. — Минск: Право и экономика, 2007.
4. *Кириенко, В.В.* Белорусская ментальность: истоки. Современность, перспективы / В.В. Кириенко. — Гомель: ГГТУ, 2009.
5. *Фурман, Д.* Белорусское самосознание и белорусская политика / Д. Фурман, О. Буховец // *Свободная мысль*. — 1996. — № 1. — С. 57–75.

*Статья поступила в редакцию 26.12.2013 г.*

**Л.П. Павлова**  
кандидат педагогических наук, доцент  
Бобруйский филиал БГЭУ (Бобруйск)

**КОММУНИКАТИВНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ И ЕЕ РОЛЬ  
В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА**

*В статье рассматривается и анализируется роль коммуникативной компетентности менеджера в его профессиональной деятельности. Определяется понятие «коммуникативная компетентность менеджера». Выявляются знания, умения и навыки в области управления и коммуникации, на основе которых формируется коммуникативная компетентность. Подчеркивается интерактивный характер этого вида профессиональной компетентности менеджера. Выявляются критерии сформированности коммуникативной компетентности. Выделяется комплекс профессиональных коммуникативных умений менеджера. Сделан вывод о том, что коммуникативная компетентность является ключевой компетентностью менеджера.*

*This article discusses and analyzes the role of communicative competence of a manager in his professional activities. The notion of «communicative competence of a manager» is defined. Knowledge and skills in management and communication, which are formed on the basis of communicative competence, are identified. The interactive nature of this type of professional competence of a manager is emphasized. The criteria of formation of communicative competence are identified. A range of professional communication skills of a manager is provided. It is concluded that communicative competence is a key competence of a manager.*

### **Введение**

Эффективность руководства организацией и ее конкурентоспособность определяются профессиональной компетенцией менеджеров. Развитие рыночной экономики в Республике Беларусь изменило требования к профессиональной и социальной компетентности менеджера в различных сферах профессиональной деятельности. В современных условиях востребован специалист с развитой коммуникативной компетентностью, обеспечивающей эффективное общение, успешность социального и профессионального взаимодействия, поведенческих актов в разнообразных жизненных и профессиональных ситуациях. Областью его профессиональной деятельности является социально-экономическое поведение человека, поэтому качественное выполнение менеджером своих должностных обязанностей основывается на его способности оперативно и умело руководить организацией и прежде всего — управлять поведением людей, гармонизировать цели организации и людей. Современный менеджер одновременно выступает в роли социолога, психолога и аналитика. В связи с этим особое значение приобретает коммуникативная компетентность менеджера как важная составляющая его общей профессиональной компетентности.

### **Основная часть**

Социальным проблемам профессионального становления личности и ее жизнедеятельности в целом уделяется большое внимание в работах зарубежных авторов (С. Адамса, М. Альберта, К. Альдерфера, В. Врума, Э. Лоулера, Э. Лока, Д. МакКлелланда, М.Х. Мескона, Л. Портера, Ф. Хедоури, Ф. Херцберга). На постсоветском пространстве вопросы, связанные с профессиональной и социальной компетентностью менеджеров, исследовали российские ученые В. Веснин, О. Виханский, А. Наумов, А. Карпов, О. Ромашов, Н. Шаталова и др.

В структуре коммуникативной компетентности выделяются: коммуникативное взаимодействие (Л.А. Шипилина), коммуникативные умения (А.Н. Леонтьев, И.П. Раченко, В.А. Якунин), коммуникативные качества, свойства личности (А.А. Бодалев, В.А. Кан-Калик, В.А. Лабунская, А.В. Мудрик, Н.Н. Обозов, Р.А. Парошина, Л.А. Петровская, А.У. Хараш) и коммуникативные процессы (Г.М. Дридзе, А.А. Леонтьев).

Коммуникативная компетентность менеджера и ее составляющие рассматриваются в работах С. Андреева, Г. Атаманчука, М. Афанасьева, А.А. Бодалева, А. Вишневого, В.

Граждана, М. Дмитриева, Ю.М. Жукова, М. Капустина, И. Клямкина, В.Н. Кустова, Е.С. Михайловой, В. Никонова, А.Ю. Панасюка, Л.А. Петровской, В. Смолькова, Л. Якобсона и др.

В исследованиях белорусских ученых проблемы коммуникативной компетентности менеджеров выделяются только в общем плане, а не конкретно. В Республике Беларусь названная тема не получила пока полного и всестороннего рассмотрения. В частности, не освещено должным образом влияние коммуникативной компетентности на управленческую деятельность менеджеров.

Коммуникативную компетентность исследователи всегда рассматривали как составляющую профессиональной компетентности в условиях конкретного вида труда. Проблемы, связанные с коммуникативной компетентностью менеджера, приобретают в современных рыночных условиях хозяйствования особую актуальность как в теоретическом, так и прикладном аспектах. Изменение характера профессиональной деятельности и положения профессии менеджера на современном рынке труда выдвинуло коммуникативную компетентность на одно из первых мест в его профессиональной деятельности. С помощью коммуникаций человек совершенствует свои профессиональные умения, развивается сам, развивает свою организацию и окружающую среду.

Проведенный нами теоретический анализ различных точек зрения на содержание понятия «коммуникативная компетентность» позволяет сделать вывод, что она представляет собой систему внутренних ресурсов, необходимых для построения эффективного коммуникативного действия в определенном круге ситуаций межличностного взаимодействия.

В основе компетенции современного менеджера лежит его умение налаживать эффективное взаимодействие со своими подчиненными, обучая и развивая свой персонал в соответствии с целями и задачами организации, убеждать в необходимости достижения тех или иных целей. Все это невозможно, если менеджер не обладает высоким уровнем сформированности коммуникативных умений личности. Кстати, специалисты подчеркивают, что свойства человека обусловлены его природой и весьма инертны. В соответствии с этим, выбирая ту или иную профессию, человек должен стараться учесть свои особенности, личностные черты, темперамент, физический, интеллектуальный и творческий потенциал [1]. Добавим к этому коммуникативные способности личности, которые относятся к разряду профессиональных умений и обладание которыми можно считать определенными «стартовыми возможностями». Так, общительный человек будет не удовлетворен работой, требующей сосредоточенности в «одиночку», это скажется на эффективности его деятельности, и наоборот, если его работа связана с общением, он может буквально «расцвести» на ней и добиться высоких результатов [1].

Профессиональная коммуникация менеджера охватывает такие виды общения, как деловой разговор, деловая беседа, деловое совещание, конференция, деловые переговоры, торги, презентация, брифинг, а также деловое общение с помощью технических средств (телефона, микрофона, селекторной связи, электронной почты, видеосвязи, форумов и блогов в Интернете). Коммуникативная компетенция менеджера предполагает наличие у него всего комплекса профессиональных знаний, умений и навыков, необходимых для ведения деловой переписки и переговоров, выполнения представительских функций, общения со своими подчиненными, вышестоящими руководителями и коллегами, разрешения напряженных и конфликтных ситуаций. Природа деятельности современного менеджера такова, что он не может обойтись без коммуникативной компетентности, включающей в себя свободное владение всей совокупностью навыков и умений, необходимых для эффективного вербального и невербального общения и взаимодействия, включающих в себя ситуативную адаптивность.

По мнению специалистов, коммуникативная компетентность менеджера представляет собой личностное новообразование, характеризующееся многомерностью и интегративностью [2, с. 13].

Данный вывод подтверждают результаты проведенного нами социологического исследования среди студентов старших курсов и молодых специалистов (выпускников Бобруйского филиала БГЭУ), работающих в различных организациях г. Бобруйска.

Основной задачей нашего исследования являлось выявление наиболее значимых параметров коммуникативной компетентности. По итогам проведения анкетирования получены некоторые промежуточные данные, выявлены наиболее и наименее значимые параметры коммуникативной компетентности.

Наиболее значимыми, по мнению респондентов, являются умения:

- управлять своим восприятием и организовывать его;
- правильно оценивать социально-психологический настрой партнеров по общению;
- вступать в деловой контакт с партнерами по бизнесу и с коллегами по работе внутри организации;
- ясно, четко излагать свои мысли, формулировать вопросы;
- активно реагировать на изменения обстановки общения, перестроить общение с учетом перемены эмоционального настроения партнеров;
- своевременно разрешать конфликтные ситуации;
- изменять направление мысли собеседника, переводя ее в нужное русло.

Данный набор параметров мы определили как критерии для диагностики коммуникативной компетентности менеджера.

Кроме того, с респондентами был проведен опрос. Им предложено было ответить на вопрос: какими основными коммуникативными умениями должен обладать менеджер? Вот какие ответы мы получили:

1. Умение провести деловую беседу (при приеме на работу, увольнении, консультировании, делегировании, контроле) (83 % опрошенных);
2. Умение вести переговоры (81 % опрошенных);
3. Умение выдвигать и отстаивать свои идеи в этичной форме (80 % опрошенных);
4. Умение провести совещание (74 % опрошенных);
5. Умение говорить публично (62 % опрошенных);
6. Умение слушать (59 % опрошенных);
7. Умение задавать вопросы (52 % опрошенных).

Следовательно, менеджер должен прежде всего обладать мастерством общения, без которого невозможно сформировать умения, связанные с работой с людьми и управлением ими.

Названные коммуникативные умения, лежащие в основе коммуникативной компетентности менеджера, можно классифицировать по следующим признакам:

- 1) по признаку связи с организацией содержания коммуникации, отражающего способность к кооперации и групповой работе;
- 2) по отношению к партнеру по коммуникации;
- 3) по способу воздействия на партнера, в том числе поведенческие ориентации при решении конфликтных ситуаций;
- 4) как способ открытия партнеру самого себя.

В ходе проведенного нами исследования теоретических и практических проблем профессиональной компетентности мы так же, как и И.В. Чичикин, пришли к пониманию комму-

никативной компетентности менеджера как интегративной характеристики личности специалиста, включающей знания и умения в области управления и коммуникации, коммуникативные способности, позволяющие специалисту самостоятельно и ответственно осуществлять эффективные коммуникативные акты в определенных ситуациях межличностного взаимодействия в управленческой деятельности.

По мнению А.Л. Чертенко, коммуникативная компетентность проявляется в интегративном сочетании двух составляющих: 1) способности организовать социально-коммуникативное функциональное пространство управления и 2) способности определять и учитывать в своей деятельности сложившиеся внутриорганизационные особенности процесса социальной коммуникации [3]. Отсюда — коммуникативная компетентность может быть рассмотрена как интегративное универсальное рационально-коммуникативное качество субъекта социального управления.

Особенность профессиональных коммуникативных умений менеджера состоит в том, что одной из его задач является достижение взаимопонимания с различными специалистами. Коммуникативная компетентность менеджера основывается на следующих целях:

- получение или сообщение информации, которая необходима для качественного выполнения функциональных и должностных обязанностей;
- управление поведением людей, их состоянием и отношением к целям, задачам и прочим особенностям жизнедеятельности организации;
- удовлетворение собственной потребности человека в общении.

И.В. Чичикин в своем диссертационном исследовании приводит следующие убедительные факты: через коммуникативную функцию реализуются все иные управленческие функции деятельности; от 50 % (у менеджеров низшего звена) до 90 % (у менеджеров высшего звена) всего рабочего времени руководителя заполнено именно общением (К. Дэвис). Кроме того, 73 % американских, 63 % английских и 85 % японских руководителей считают невнятные коммуникации главным препятствием на пути достижения высокой эффективности работы их организации (М. Мескон) [2].

Следовательно, основной составляющей деятельности менеджера является устное или письменное общение. Исходя из этого полагаем, что ключевой компетенцией, необходимой для эффективной деятельности современного менеджера, является коммуникативная компетенция. К тому же для постановки задач, делегирования, мотивирования, подачи и получения обратной связи и контроля необходимо владеть навыками конструктивного общения и эффективного делового взаимодействия.

Основным критерием сформированности коммуникативной компетентности является уровень развития коммуникативной, стратегической, глобальной, административной, командной компетенций, самоменеджмента, мотивационно-ценностного отношения к будущей профессии, а показателями выступают профессиональные мотивы, лингвистические умения, умение создать динамичную рабочую среду и др. [2, с. 10]. Под самоменеджментом понимается владение умением ставить перед собой цели и достигать их; находить баланс между работой и другими аспектами своей жизни и др.

Представляется, что к перечню выделенных И.В. Чичикиным критериев целесообразно добавить уровень развития способности к сотрудничеству (умение подавлять агрессивность, враждебность к некоторым людям и действовать эффективно, несмотря на ее наличие; нивелировать свою неприязнь; умение разговаривать с людьми, наличие такта, умение и возможность общения на любом уровне) и уровень развития способности делать ставку на других (умение и желание передавать свои знания, давать советы, помогать росту коллег).

Только благодаря хорошей способности к межличностным контактам, высокому коммуникативному искусству менеджер может успешно выполнять свои функции, добиваться основательной поддержки в организации для себя и своих идей, помогать профессиональному росту и развитию, продвижению других по служебной лестнице. В этом и заключается главная функция коммуникативной деятельности менеджера: создание в организации условий для такого взаимодействия, которое привело бы к становлению каждого сотрудника как субъекта деятельности, общения, познания.

Коммуникация включает в себя как общение, так и взаимодействие. Общение отличается от взаимодействия тем, что большей частью направлено на создание атмосферы, способствующей коммуникации, формирование отношений, осуществление неформального влияния, а взаимодействие предполагает не только обмен эмоциями и информацией, но и определенную коммуникативную деятельность. Причем следует использовать формы делового общения, а также создание благоприятной атмосферы в коллективе, сохраняя способность всегда мыслить в рамках конечного результата.

Специальный хронометраж менеджерской активности показал, что работа руководителей в основном носит словесный характер (свыше 80 % времени). Лишь незначительную часть времени руководителей занимают различные директивные способы обращения.

Менеджер выступает как активный субъект общения и относится к своим партнерам по коммуникации с позиции сотрудничества, взаимопонимания и уважения, стремится понять их внутренние мотивы, побуждения, цели, установки, их эмоциональное состояние.

Умение менеджера вести профессиональное общение способствует его профессиональному успеху. При наличии коммуникативных навыков он сумеет вдохновить коллектив на творческий и продуктивный труд, убедить клиентов, повлиять на конкурентов, при необходимости получить кредиты, предотвратить и разрешить конфликт, найти индивидуальный подход к каждому работнику, мотивировать сотрудников, установить и поддерживать долгосрочные контакты, договориться, обучать, консультировать, вести диалог с менеджерами высшего и низшего уровней, заключать сделки и подписывать соглашения.

Анализ содержательного компонента модели формирования коммуникативной компетентности специалистов сферы менеджмента позволил выделить следующий набор профессиональных умений управленческого общения:

- умение инициировать коммуникативные контакты и деловое общение, как с подчиненными, так и с вышестоящим руководством;
- умение взять на себя и держать в своих руках инициативу начала управленческого общения и его ведения или предоставить партнеру возможность реализовать свой замысел (в зависимости от намерений менеджера);
- умение создать у партнера положительный, конструктивный настрой на предстоящий разговор; умение понять психологические особенности собеседника;
- в случае общения с коллегой, находящимся в состоянии эмоционального возбуждения, способность скорректировать это состояние до работоспособного уровня, не вызывая у собеседника агрессии;
- умение вызвать желаемую реакцию собеседника с помощью вербальных или невербальных (мимики, жестов, проксемики) средств общения, свойственных культуре страны проживания партнера, если менеджер имеет дело с иностранцем;
- искусство поддерживать общение путем использования «незначительных» реплик, жестов, мимики и тому подобного, а также с помощью невербальных средств;

- умение учитывать ситуацию, в которой осуществляется общение, и действовать в соответствии с ней;
- умение найти аргументы и доводы; владение навыками аргументации и убеждения; способность убедительно отказать, но таким образом, чтобы у собеседника сохранялось желание продолжать сотрудничество;
- владение навыком активного слушания (умение услышать и понять, что имеет в виду партнер), а также навыком обратной связи, — чтобы передать партнеру, что его услышали и поняли правильно;
- умение прогнозировать результат своего высказывания или реплику партнера;
- умение завершать управленческое общение, причем в нужный момент, тактично и задействуя тактические приемы;
- умение общаться на разных уровнях (с одним собеседником, группой или с большим коллективом) и в разных условиях (в официальной и неформальной обстановке);
- умение легко и свободно говорить перед любой аудиторией.

Фактически вся работа менеджера состоит в том, чтобы осуществлять эффективные коммуникации на всех уровнях взаимодействия. В соответствии с этим он должен постоянно совершенствоваться в процессах коммуникации и овладевать коммуникативными компетенциями для успешного осуществления своей профессиональной деятельности. Чтобы стать настоящим менеджером, необходимо обладать способностью работать с персоналом, учитывая, что коммуникативная компетенция — это умение взаимодействовать с разными людьми.

В связи с этим примечательно высказывание Козьмы Пруткова: «Всякий необходимо причиняет пользу, употребленный на своем месте» [1, с. 10]. Действительно, о менеджере, обладающем проанализированными в статье коммуникативными способностями, можно с уверенностью сказать, что он «употреблен» на своем месте и нет сомнения в том, что он приносит пользу, прилагая все усилия для того, чтобы сделать организацию более конкурентоспособной на рынке товаров и услуг. Если же менеджер не владеет умением работать с людьми, он не на своем месте.

Менеджмент — это система деловых отношений, где используются многочисленные формы и методы деловой коммуникации, а культура речи должна стать искусством.

### **Заключение**

Исходя из вышесказанного сделаем следующие выводы.

Понятие «коммуникативная компетентность менеджера» представляет собой интегративную характеристику личности специалиста, включающую знания и умения в области управления и коммуникации, коммуникативные способности, позволяющие специалисту самостоятельно и ответственно осуществлять эффективные коммуникативные действия в определенных ситуациях межличностного взаимодействия в управленческой деятельности.

Установлено, что коммуникативная компетенция является ключевой компетенцией, необходимой для эффективной деятельности современного менеджера. Для постановки задач, делегирования, мотивирования, подачи и получения обратной связи и контроля необходимо владеть навыками конструктивного общения и эффективного делового взаимодействия.

Определены дополнительные критерии сформированности коммуникативной компетентности менеджера:

- уровень развития способности к сотрудничеству (умение подавлять агрессивность, враждебность к некоторым людям и действовать эффективно, несмотря на ее наличие; ниве-

лировать свою неприязнь; умение разговаривать с людьми, наличие такта, умение и возможность общения на любом уровне);

- уровень развития способности делать ставку на других (умение и желание передавать свои знания, давать советы, помогать росту коллег).

Выявлены цели, на которых основывается коммуникативная компетентность менеджера:

- получение или сообщение информации, которая необходима для качественного выполнения функциональных и должностных обязанностей;

- управление поведением людей, их состоянием и отношением к целям, задачам и прочим особенностям жизнедеятельности организации;

- удовлетворение собственной потребности человека в общении.

Выделены профессиональные умения управленческого общения:

- умение инициировать коммуникативные контакты и деловое общение, как с подчиненными, так и с вышестоящим руководством;

- умение взять на себя и держать в своих руках инициативу начала управленческого общения и его ведения или предоставить партнеру возможность реализовать свой замысел (в зависимости от намерений менеджера) и др.

#### Литература

1. Аллин, О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. — М.: Генезис, 2005.

2. Чичикин, И.В. Формирование коммуникативной компетентности в профессиональном образовании менеджеров (на примере специальности «Менеджмент организации»): автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08 / И.В. Чичикин; Курск. гос. ун-т. — Курск, 2010.

3. Чертенко, А.Л. Социальная компетентность и профессионализм муниципальных служащих в контексте реформирования местного самоуправления в России: дис. ... канд. социол. наук: 22.00.08 / А.Л. Чертенко. — Екатеринбург, 2007.

*Статья поступила в редакцию 16.12.2013 г.*

**Л.И. Подгайская**

*кандидат социологических наук, доцент  
БГЭУ (Минск)*

### **ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СОЦИАЛИЗАЦИИ В БЕЛОРУССКОМ ВУЗЕ**

*Исследуется процесс социально-профессиональной адаптации и профессиональной социализации будущих молодых ученых в условиях современного вуза. Определяются факторы, обеспечивающие эффективность профессиональной социализации будущих молодых ученых в условиях современного белорусского вуза.*