

ПСИХОЛОГІЧНІ СКЛАДОВІ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ

Хижняк М. В.

У статті розглянуто характеристику комунікативної компетентності як ключової професійної компетенції менеджерів. Визначено психологічні складові комунікативної компетентності особистості та вимоги до ефективної комунікації в сфері сучасного менеджменту.

Ключові слова: *комунікативна компетентність менеджерів, ефективно лідерство, опора на людей, компас стилів взаємодії, позитивний підхід в управлінні.*

Постановка проблеми. Світ управління змінюється надзвичайно швидко, і важливо постійно оновлювати менеджерські навички і підтримувати професійні управлінські ноу-хау в актуальному стані. Сьогодні, в силу мінливості та невизначеності соціально-економічних, політичних, правових обставин і ситуацій, ставить перед психологами завдання надання наукової та консультативної допомоги управлінцям з метою їх професійної підготовки, планування їх кар'єри і вдосконалення кваліфікації.

Сформулювати перелік основних вимог, яким повинен задовольняти менеджер, шляхом простого узагальнення емпіричних даних про діяльність менеджера неможливо. Теоретичний аналіз особистості менеджера не зводиться до простого узагальнення досвіду роботи окремих менеджерів. Необхідне виявлення загальних характеристик особистості менеджера, які включають в себе, з одного боку, підсистеми особистості – організмичну, індивідуальну і власне особистісну, з іншого - характеристик особистості менеджера, обумовлених загальними властивостями управління.

Нині за кордоном спеціалістами оціночних центрів розроблено від 30 до 100 вимог до сучасних менеджерів – професійних керівників. Але можна

безпомилково стверджувати, що в світі, мабуть, немає людини, яка б володіла усіма якостями, що сформульовані як вимоги до керівника. У той же час сотні і тисячі керівників працюють успішно, забезпечуючи високу результативність у діяльності очолюваних колективів [1]. Особистісні якості і особливості характеру ми не завжди можемо змінити, а ось навички та вміння сучасний керівник може виробити, беручи участь в тренінгах. Різного роду психологічні тренінги та спеціально організовані курси навчання можуть надати допомогу також в розвитку здібностей індивідів, які за певних обставин дозволять частково компенсувати відсутність (нерозвиненість) одних якостей іншими. Крім того, психологи допомагають менеджерам підтримувати необхідні вміння і бажання постійно розвивати і вдосконалювати свої ділові та особистісні навички.

Менеджмент є «управління людьми», в тому сенсі, що орієнтований на виявлення і максимальне використання здібностей працівників організації, їх енергетичного, інтелектуального і, в цілому, творчого потенціалу. Тому розвиток комунікативних якостей та навичок комунікації є одним з пріоритетних напрямів професійної підготовки менеджерів до ефективного управління. У керівника повинна бути розвинута комунікативна компетентність, яка знаходить свій прояв у налагодженні сприятливих відносин між працюючими, що забезпечує успішну колективну діяльність та знаходження в ній свого місця кожним учасником трудового процесу. Якщо ж комунікативні здібності індивіда співпадають із здібностями до лідерства, то це є передумовою формування успішного менеджера [4]. Підвищення ефективності комунікації і розвиток комунікативної компетентності менеджерів є одним з пріоритетних завдань, що активно розробляються у сучасній психології менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управлінські якості, властивості і стани сучасного менеджера вивчали І. В. Антоненко, Л. І. Берестова, С. А. Добряков, М. Л. Кубишкіна, В. Г. Пузіков, В. Г. Ромек, З. К. Шаукенова і ін..

Особливості стилю керівництва в управлінні персоналом вивчали Е.А. Грібеннікова і Л.Х.А. Маркане, В.В Шадрін та ін.

Проблеми психологічного впливу в процесі управління розглядали Н. М. Клуніченко, В. Н. Куликов, Е. А. Ханін, А. У. Харащ, Л. С. Школяр, С. П. Елієшюте і ін..

Комунікативну компетентність вивчали психологи Г. М. Андреева, Ю. М. Жуков, Е. Ф. Зеєр, Ю. М. Ємельянов, В. Н. Куніцина, І. В. Макаровська, О. І. Муравьєв, Л. А. Петровська, О. В. Сидоренко, В. А. Співак, Г. С. Трофімова, М. А. Хазанова, Л. А. Цветкова. Представники практичної психології акцентують увагу на процесі розвитку і вдосконалення комунікативної компетентності: розробляють методи розвитку комунікативних умінь (Л. А. Петровська, В. П. Захарова, Н. Ю. Хрящева, А. С. Прутченков, О.В. Сидоренко, С.І. Макшанов), впроваджують програми підвищення комунікативної компетентності (Г. М. Ніколаєва, О. М. Горюнова, І. К. Гаврилова та ін.), пропонують практичні рекомендації щодо ефективного спілкування (І. Атватер, Ю. С. Крижанська, В. П. Третьяков та ін.) [5, с. 267].

Мета статті: розглянути комунікативну компетентність як ключову компетенцію професійної діяльності менеджера.

Виклад основного матеріалу. Серед ділових і особистісних якостей структури лідерства комунікативна складова є пріоритетною. Підручники з менеджменту вчать, що якість комунікацій керівників має величезне значення для успіху організацій. 73% американських, 63% англійських і 85% японських керівників вважають невдалі комунікації головною перешкодою на шляху досягнення ефективності їх організаціями. За даними опитувань в США, обмін інформацією дослідники представляють як одне з найскладніших завдань в компанії. [2, с. 57].

На думку зарубіжних аналітиків, керівники від 50 до 90% свого часу витрачають саме на комунікацію. Керівники вдаються до комунікацій, щоб реалізувати свої ролі в інформаційному обміні, процесах прийняття рішень,

збору інформації, не кажучи вже про управлінські функції планування, організації, мотивації, постановки завдань і контролю [2, с. 56].

За дослідженнями з чинників, що заважають ефективності праці, замість очікуваних виробничих причин на перший план вийшов психологічний фактор, який стосувався характеру комунікації керівника. Від невміння одного керівника працювати в команді, його невміння або небажання вирішувати конфлікти, через одну маленьку, незначну рису характеру страждають бізнес-процеси продажів, логістики, страждають клієнти [2, с. 57]. Тому комунікативна компетентність є пріоритетною серед професійних якостей менеджера.

Під комунікативною компетентністю розуміють здатність встановлювати і підтримувати необхідні контакти з іншими людьми. Комунікативна компетентність включає як знання про себе, свої особливості, вміння ними управляти, так і розуміння партнера по спілкуванню, розвинену соціально-психологічну рефлексію, розуміння ситуації і предмета спілкування (Л. А. Петровська).

З питання про структуру комунікативної компетентності є кілька підходів: 1) дослідники роблять акцент на когнітивній складовій цього феномену, тобто на знаннях і здібностях, необхідних для побудови спілкування (В. П. Захаров, В. А. Лабунська, Є. В. Руденський, З. С. Смелкова, Н. Ю. Хрящев); 2) опис структури комунікативної компетентності дається через комунікативні вміння (А. В. Захаров, А. В. Мудрик); 3) структурними елементами комунікативної компетентності є і комунікативні знання, і комунікативні здатності, і комунікативні вміння (О. В. Сидоренко); 4) у складі комунікативної компетентності крім знань, умінь і навичок виділяють особистісні особливості (Л. І. Берестова, Ю. Н. Ємельянов, Ю. М. Жуков, Л. А. Петровська, Е. С. Семенов, А. А. Кидрон і ін.) [5, с. 268].

Комунікативна компетентність менеджера являє собою сукупність комунікативних здібностей, знань, умінь і навичок керівника, необхідних для

побудови ефективної комунікації в певному колі ситуацій міжособистісного спілкування в сфері менеджменту [1].

Успішному менеджеру необхідно вміти працювати з людьми та мобілізувати їх до високопродуктивної праці; раціонально організувати свою працю і працю підлеглих, забезпечувати високу трудову дисципліну; об'єктивно підбирати, оцінювати і розставляти кадри; орієнтуватися в людях, розуміти їх характери, здібності й психологічний стан; забезпечувати самоорганізацію трудового колективу, створювати сприятливий психологічний мікроклімат; встановлювати ділові відносини з іншими керівниками; володіти собою в будь-якій ситуації; виступати, вести розмову, переговори (красномовність, виразність, переконливість, аргументованість,); а також вміння використовувати невербальні засоби комунікації [4].

Розглянемо вимоги, що висувають зарубіжні дослідники до комунікативних якостей сучасного менеджера, що сприятимуть ефективній взаємодії та підтримують його лідерський статус, – це опора на людей та позитивний підхід в управлінні[3].

Опора на людей передбачає розуміння, що оточуючі найбільше цінують в топ менеджерів здатність мотивувати інших. Для початкуючих менеджерів здатність спиратися на людей є індикатором руху вперед по шляху лідерства. Для лідера знати себе - не означає нескінченне вивчення себе і доскональне знання своїх психологічних особливостей. У менеджменті відбувається зміщення точки опори: знання про себе означає розуміння, який вплив людина має на інших людей, в тому числі на свого боса. Тобто як лідер, людина повинна розуміти свій власний стиль і стиль тієї людини, з якою вона працює. Лідеру необхідно створити власний компас стилів, який відображає важливі характеристики тієї людини, на яку потрібно вплинути. Тоді у менеджера є шанс дізнатися, як скорегувати власні прояви і адаптуватися до поведінки начальника. Таким чином, необхідного для кар'єри способу впливу від низу до верху, також можна навчитися за використанням компасу стилів [3, с. 26].

Позитивний підхід - одна з основних вимог, що пред'являються до комунікації лідерів. Багато людей горять на роботі, але в подальшому їх ентузіазм і позитивний настрій пропадають. Слідом за Абрахамом Маслоу, який запропонував для визначення якостей особистостей, що прагнуть до самоактуалізації, досліджувати видатних індивідуумів, Мартін Селігман, президент Американської асоціації позитивних психологів, запропонував зосередитися на благополуччі лідерів, щоб зрозуміти, чому вони благополучні. М. Селігман дає конкретні рекомендації щодо підтримки позитивного підходу [3].

По-перше, треба зосередитися на своїх сильних сторонах, а не розвивати слабкі. У боротьбі з недоліками багато хто не може досягти успіху. Успішні люди концентруються на тій роботі, де вони можуть відзначитися. Також, вони знаходять для співробітників таку роботу, де вони могли б відзначитися. І крім того, щоб вони компенсували слабкі сторони лідера.

По-друге, це управління своїми почуттями. Якщо людина засмутилася - це її проблема, а не того, хто її засмутив. У кожного є вибір як реагувати на те, що відбувається, і приймати рішення про те, як він буде почуватися. Але лідери носять маску лідерства і здатні зобразити на обличчі те, що вони хочуть показати. Якщо створювати зримий образ успіху, це допоможе сконцентруватися на цілі і на способі її досягнення.

По-третє, у ситуації кризи, невдачі якомога швидше переходити до дій: не прив'язуватися до минулого і дивитися у майбутнє. Невдачі сприймати, як можливість чомусь навчитися і стати сильніше. Не дивитися в минуле і не звинувачувати інших у своїх нещастях, звертатися в майбутнє і власне самостійно відповідати за свою долю (інтернальний контроль) [3, с. 46].

Ефективні лідери можуть знайти позитив, вони бачать сприятливі можливості там, де інші бачать проблеми. Навіть в конфлікті вони бачать не негатив, а спосіб визначити пріоритети всередині організації.

Способи, за допомогою яких лідер може продемонструвати позитивний підхід: обговорювати рішення і можливості, а не проблеми: відгукуватися на

нові ідеї, шукати в них позитив і можливості, а не вишукувати негатив і ризики; викликатися на сміливі проекти, де можна показати свої сильні сторони; йти на виправданий ризик: навіть в разі провалу, можна придбати повагу і багато чому навчитися.

Щоб виглядати позитивним, не слід скаржитися на чорнову роботу. Завдяки їй можна отримати цінні уроки, які покажуть, як в реальності працює організація. Якщо хтось починає скаржитися, це відразу знижує бойовий дух всієї команди.

Не слід пліткувати про начальника і колег, це зашкодить репутації. Люблять і довіряють тим, про кого знають, що він не говорить про них погано за їх спиною. Не вказуйте на негативні сторони - так ви покажете свою кмітливість, але той, хто налаштований позитивно, завойовує більше поваги.

Чи не уникати відповідальності: начальникам завжди видно, хто намагається, а хто ні [3, с. 50].

Таким чином, позитивному підходу також можна навчитися: зосереджуватися на своїх сильних сторонах, управляти своїми почуттями, невдачі сприймати, як можливість чомусь навчитися і стати сильніше, не скаржитися, не злословити, не вказувати на недоліки, добровільно пропонувати свої послуги, пропонувати рішення, а не проблеми, а також намагатися посміхатися.

Висновки та перспективи подальшого дослідження.

1. Вдосконалення ділових і особистісних якостей менеджера, поліпшення його психологічної та управлінської готовності до професійної діяльності потребує допомоги психолога.
2. Комунікативна компетентність є однією з ключових професійних компетенцій менеджера.
3. Розглянуто структурні складові комунікативної компетентності менеджера та визначені можливості навчання новим комунікативним навичкам: складати компас стилю партнера з комунікації та адаптувати

свій стиль спілкування до нього , а також навчитися позитивному підходу в управлінні.

Список використаних джерел:

1. Антонова Н. Психология управления: учеб. пособие. М. : ГУ-ВШЭ, 2010. 269 с. URL: http://royallib.com/read/antonova_natalya/psihologiya_upravleniya_ucheb
2. Димитриева З. М. Школа менеджмента. Книга практикующего руководителя и бизнес-тренера. СПб. : Речь, 2008. 234 с.
3. Оуэн Д. Как лидировать: от теории и практики – к мастерству [Предисл. и науч. ред. Добраева В. Л.]. М. : Дело и Сервис, 2008. 240 с.
4. Рогач С. М., Гуцул Т. А., Ткачук В. А., Балан О. Д. та ін.. Економіка і підприємництво, менеджмент. К. : «ЦП «КОМПРИНТ»», 2015. 726 с.
5. Соловьева О. В., Аникеева Ю. В. Коммуникативная компетентность психолога: подходы и концепции. *Вектор науки ТГУ*. №1 (8). 2012. С. 267 – 270.

PSYCHOLOGICAL COMPONENTS OF COMMUNICATIVE COMPETENCE OF MANAGERS

Khyzhniak M.V.

The article considers the characteristics of communicative competence as a key professional competence of managers. There are determined the psychological components of the communicative competence of the individual and the requirements for effective communication in the field of modern management.

Key words: *communicative competence of managers, effective leadership, reliance on people, compass of interaction styles, positive management approach.*