



¹Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЛІДЕРА В УПРАВЛІННІ КОМАНДОЮ ТА КАДРОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Ефективне управління командами та персоналом в цілому залежить від комплексу факторів. Одним з визначальних є ефективна система комунікацій, яка на пряму залежить від комунікативної компетентності формального чи неформального лідера. В статті конкретизований термін «комунікативна компетентність», визначено структуру та основні складові комунікативної компетенції лідера. Розглянуто поняття «комунікативної культури» та її складових. Увагу приділено поняттю «комунікативний потенціал», сформовані основні положення розвитку комунікативного потенціалу.

Ключові слова: лідер; комунікації; комунікативна компетентність; управління командою; кадровий менеджмент; комунікативний потенціал.

Постановка проблеми. Успішне функціонування будь-якої команди та досягнення командних цілей неможливе без продуктивного лідера. Тема лідерства стала в останні роки надзвичайно популярною, затребуваною і перспективною, адже менеджмент як система забезпечення досягнення організаційних чи проєктних цілей буде працювати ефективніше за наявності формального чи неформального лідера, який здатен згуртувати та скоординувати команду, тому що лідерство – це групове явище. Аби стати ефективним лідером, менеджеру необхідний певний комплекс якостей, які можуть забезпечити потрібний результат.

Невирішена раніше частина загальної проблеми. Незважаючи на популярність теми та значну кількість праць, проблема все ще не розкрита достатньо глибоко. У працях різних дослідників містяться, як правило, загальні переліки лідерських якостей, проте ці якості не досліджені з точки зору процесів їх набуття, значимості в управлінні командою, індикаторів, які розкривають ту чи іншу компетентність.

Цілі дослідження. Командне лідерство передбачає довіру керівника до співробітників, грамотні та збудовані обговорення, що розкривають потенціал кожного, а також поділ відповідальності як за невдачі, так і за успіх. Визначальну роль в цьому відіграють ефективні, грамотно побудовані комунікації як всередині команди, так і з

зовнішнім середовищем. Комунікативна компетентність сьогодні – це один з найважливіших ключових навиків лідера, і як будь яка компетентність вимагає науково обґрунтованого підходу до підбору її індикаторів та технологій формування і використання. Адже відсутність навичок ефективного спілкування, здатність правильно обирати потрібну тактику комунікацій часто стає причиною конфліктів між членами команди.

Основні результати дослідження. Лідер – це член групи, найбільш авторитетна особистість, яка відіграє центральну роль в організації спільної діяльності, а також регулює взаємини в групі, ухвалює відповідальні рішення у конкретних ситуаціях.

Успішна участь лідера в процесах управління командою, задоволення особистих та групових практичних потреб, досягнення спільних цілей значною мірою залежить від його здатності до ефективної комунікації. Тож пріоритетною стає проблема формування комунікативної компетенції як провідного компонента у системі побудови ефективної команди.

Комунікативні вміння – це здатність особистості здійснювати комунікацію відповідно до комунікативних умов і мети спілкування. Вони відображають рівень сформованості комунікативних дій і є критерієм розвинутого мовлення особистості.

Комунікативні вміння включають у себе сукупність комунікативно-мовленнєвих дій, спрямованих на сприймання, відтворення і створення висловлювань в усному (діалогічному та монологічному) і писемному мовленні.

Комунікативна компетентність – це узагальнена комунікативна властивість особистості, що включає розвинуті комунікативні здібності, сформовані уміння і навички міжособистісного спілкування, знання про основні його закономірності та правила.

У цілому комунікативна компетентність уособлюється в розумінні і сприйнятті норм і правил спілкування, володіння комунікативними технологіями, застосування в повному обсязі комунікативного потенціалу.

Комунікативна компетентність свідчить, чи вміє людина, перш ніж вступити у спілкування з іншою, визначити свої інтереси та співвіднести їх з інтересами партнера, оцінити свого партнера як особистість, вибрати таку техніку та прийоми спілкування, які найбільше підходять саме для цієї ситуації, саме для спілкування з цим партнером. Також має значення вміння людини контролювати хід і результати спілкування, правильно завершити акт спілкування (щоб

навіть при несприятливому про себе враженні у партнера виникало бажання продовжувати контакти).

Комунікативна компетентність – це система внутрішніх ресурсів, необхідних для побудови ефективної комунікації в певному колі ситуацій міжособистісної взаємодії.

Комунікативна компетентність передбачає такий рівень взаємодії з оточуючими, який дозволяє особі в межах своїх здібностей і соціального статусу успішно функціонувати в суспільстві, а також наявність життєвого досвіду, ерудиції, наукових знань та ін.

Комунікативна компетентність – це система внутрішніх (позицій спілкування, ролей, стереотипів, установок, знань, умінь, навичок) і зовнішніх ресурсів ефективної взаємодії (співпраця, переговори, розвиток позитивного ставлення до рідної мови, міжкультурної комунікації, культурна обізнаність та ін.), що забезпечують здатність встановлення та підтримки необхідних контактів з іншими людьми, а також певну сукупність знань, умінь і навичок, які сприяють ефективному спілкуванню та розвитку людини загалом.

Комунікативна компетентність включає здатність людини застосовувати знання, вміння, особистісні якості (рис. 1):

- а) у побудові та передачі повідомлення (змісту спілкування) за допомогою традиційної та віртуальної взаємодії;
- б) у вибудовуванні відносин;
- в) у виборі тактики поведінки;
- г) у формах спілкування з партнером.

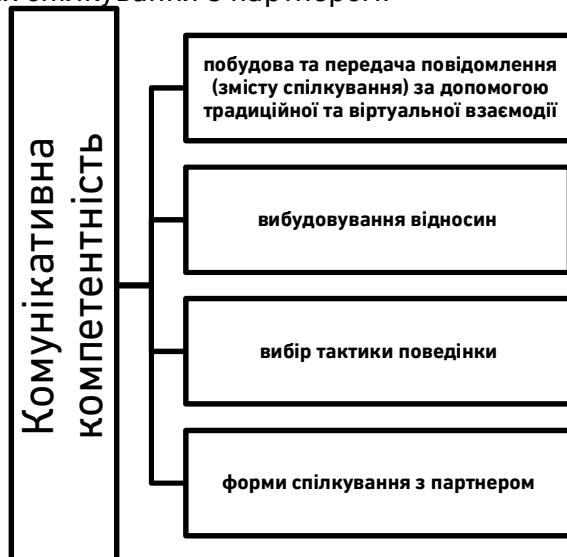


Рис. 1. Сфери виявлення комунікативної компетентності

Базою для комунікативної компетентності є такі здатності особистості, як знання, вміння та здібності, що визначають ефективну комунікативну діяльність (рис. 2).



Рис. 2. Елементи комунікативної компетентності

До складу компетентності включають деяку сукупність комунікативних знань і вмінь, що зумовлюють продуктивне протікання комунікативного процесу.

Комунікативні знання – це знання про те, що таке спілкування, які його види, фази, закономірності розвитку; комунікативні методи і прийоми. Це також знання про те, які методи виявляються ефективними щодо різних людей і різних ситуацій. До цієї сфери відносяться і знання про ступінь розвитку власних умінь їх ефективність.

Комунікативні вміння – це здатність правильно, грамотно, дохідливо пояснити свою думку й адекватно сприймати інші. Це комплекс усвідомлених комунікативних дій, заснованих на високій теоретичній та практичній підготовленості особистості, що дозволяє творчо використовувати знання для відображення і перетворення дійсності.

Комунікативна компетентність, як і будь-яка інша, має свою структуру (рис. 3). Саме комунікаційна компетентність характеризується широким набором різноманітних компонент, які повинні бути присутні у лідера та виявляться в різних ситуаціях. Не існує універсального набору чи переліку таких компонентів та їх індикаторів, які достеменно дозволять зробити висновки про ефективність чи неефективність лідера в процесі управління

командою. Залежно від стилю управління та психотипу, особливостей зовнішнього оточення, специфіки бізнес-процесу, соціальної структури команди лідеру необхідно обрати відповідний перелік компонентів та запланувати їх набуття.

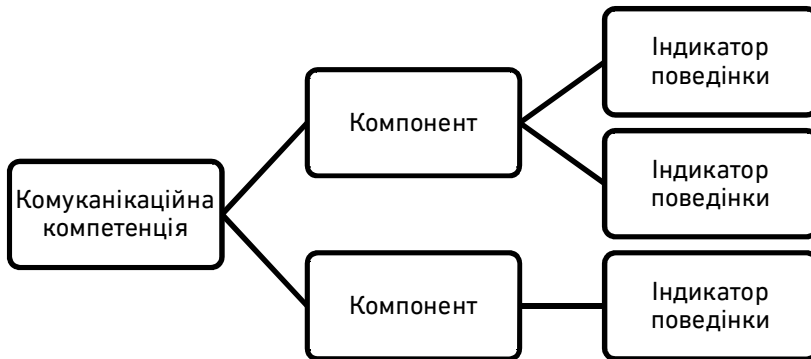


Рис. 3. Структура комунікативної компетентності

Наприклад, серед основних та типових компонентів комунікативної компетентності лідерів можна виділити:

- ✓ здатність передавати точну інформацію правильним чином і в потрібний час;
- ✓ навички використання різних засобів передачі інформації;
- ✓ емпатія (здатність бути сприйнятливим до думок інших людей);
- ✓ комунікабельність (вміння встановлювати й підтримувати потрібні контакти з іншими людьми);
- ✓ володіння певними нормами спілкування і поведінки;
- ✓ здатність до партнерства, взаємодії та досягнення взаємопорозуміння;
- ✓ володіння соціальною перцепцією («читанням по обличчю»);
- ✓ навички моделювання особистості співрозмовника за його психічним станом і іншими зовнішніми ознаками;
- ✓ здатність до самопрезентації та володіння ораторським мистецтвом;
- ✓ здатність до релевантного сприйняття, оцінки та інтерпретації ситуацій;
- ✓ знання правил регуляції комунікативної поведінки і засоби її корекції;

- ✓ здатність до соціально-психологічного прогнозу комунікативної ситуації;
- ✓ здатність програмувати процес спілкування, спираючись на особливість комунікативної ситуації;
- ✓ здатність до соціально-психологічного управління процесами спілкування;
- ✓ володіння лексикую, розвиненість усного та письмового мовлення;
- ✓ уміння дотримуватися етики та етикету спілкування;
- ✓ володіння комунікативними стратегіями;
- ✓ уміння аналізувати та читати невербальні сигнали;
- ✓ володіння навичками активного слухання;
- ✓ уміння організовувати та вести переговори, бесіди, наради та інші ділові зустрічі;
- ✓ вміння ефективно використовувати різні засоби вербального і невербального спілкування;
- ✓ вміння сформувати скрипти розмов тощо.

Кожна компонента, зі свого боку, складається з простих складових – конкретних пунктів, що містять опис дії, які носять назву індикаторів компетенції. Саме завдяки правильно обраним індикаторам кожний елемент комунікативної компетенції може бути описаний, вимірний та запланований.

Комунікативна компетенція лідера не може бути сформована тільки шляхом читання спеціальної літератури. Її формування потребує наполегливої цілеспрямованої роботи, самоосвіти, формування індивідуальної навчальної траєкторії, опанування сучасних комунікативних технологій тощо.

Зростаюча соціальна мобільність, динамізм нинішнього життя різко збільшують кількісний і якісний спектр міжособистісних контактів лідера в команді та з зовнішнім оточенням. Лідери, особливо формальні, мають справу з різноманітними людьми, представниками різних соціальних прошарків, освітніх і професійних груп, різних націй і етносів, конфесій, культур, політичних та духовних орієнтацій.

Професійна комунікація сучасних лідерів у складних умовах насичена стресогенними факторами. Тому, з одного боку, дуже важливо, щоб у комунікації учасники дотримувалися загальних норм моралі, втілювали відповідні цінності, вносили у свої взаємини засади комунікативної та моральної культури. З другого боку, істотно, щоб людина, незалежно від обставин життя і власної психічної конституції, реалізувала власні цінності, була спроможною вирішувати професійні



завдання у комунікативній діяльності. Особливої актуальності набуває повага до партнера по спілкуванню, вона має бути присутньою протягом усього часу комунікації, які б ситуації не виникали під час спілкування.

Комунікативна компетентність є частиною комунікативної культури лідера, яка включає систему якостей особистості і містить:

- 1) творче мислення (нестандартність, гнучкість мислення);
- 2) культуру мовної дії (писемна побудова фраз, простота й ясність викладу думок, образна виразність та чітке аргументування, адекватний ситуації спілкування тон, динаміка звучання голосу, темп, інтонація, хороша дикція);
- 3) культуру самоналаштування на спілкування та психоемоційної регуляції свого стану;
- 4) культуру жестів і пластики рухів (самокерування психофізичним напруженням та розслабленням, діяльна самоактивація тощо);
- 5) культуру сприйняття комунікативних дій партнера зі спілкування;
- 6) культуру емоцій (як вираз емоційно-оцінних думок у спілкуванні).

В основні формування власної траєкторії набуття і розвитку комунікаційної компетенції лежить поняття «комунікативний потенціал». В загальному вигляді це властиві особистості об'єктивні і суб'єктивні комунікативні можливості, які реалізуються як свідомо, так і стихійно, і є внутрішнім резервом індивіда (рис. 4).

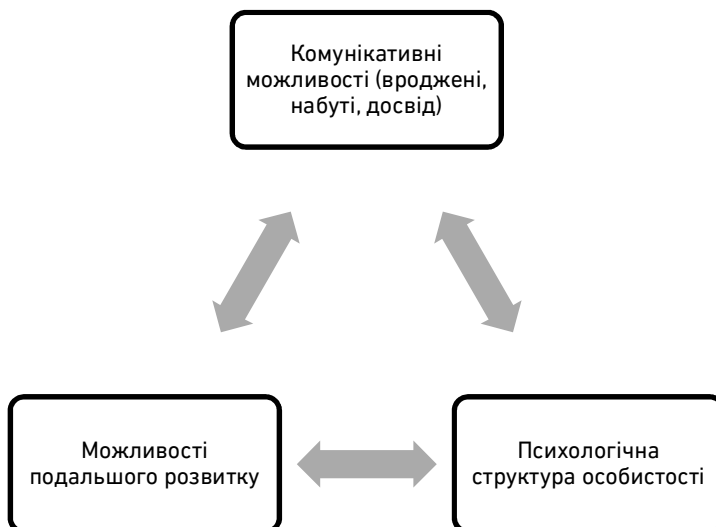


Рис. 4. Фактори розвитку комунікативного потенціалу

Комунікативний потенціал особистості – це її здатність вступати в комунікації, зв'язки та відносини з іншими особами та розвиватися під їх впливом, зберігаючи власну ідентичність. Комунікативний потенціал наділяють такими якостями як стійкість (стабільність) та мінливість (трансформативність).

У структурі комунікативного потенціалу особистості виділяють чотири взаємопов'язані рівні: базовий, змістовний, операційний, рефлексивний. Призначення кожного рівня – забезпечити певний аспект комунікативної складової професійної діяльності. Базовий рівень комунікативного потенціалу визначає загальну спрямованість та мотивацію комунікативних дій, її співвіднесеність із професійними цілями. Змістовий рівень забезпечує побудову комунікативних програм з метою вирішення конкретного професійного завдання. Успішність побудови комунікативних програм визначається широтою та глибиною комплексу комунікативних знань особистості: знання основних видів спілкування, механізмів впливу, закономірностей сприйняття та розуміння людьми один одного.

Операційний рівень комунікативного потенціалу покликаний забезпечити виконання необхідних комунікативних дій на вирішення професійних завдань. Сюди входять навички вербального та невербального впливу, вміння організовувати контакт з аудиторією, вміння аргументувати свою точку зору, вміння слухати та чути співрозмовника тощо. Рефлексивний рівень забезпечує оцінювання та аналіз власної комунікативної діяльності, що є умовою самовдосконалення особистості в комунікативній сфері.

Висновки. Таким чином, комунікативна компетентність лідера має визначальне значення при управлінні організаціями і командами зокрема. Саме від ступеня її розвитку залежить насамперед продуктивність команди, її скоординованість, націленість на спільний результат, згуртованість. Набір окремих якостей, які формують загальну комунікативну компетентність, не є універсальним і має бути підібраний, виходячи з умов зовнішнього та внутрішнього середовища.

1. Лідерство у XXI столітті. *Економічні проблеми XXI століття: міжнародний та український виміри* : монографія / за ред. С. І. Юрій, Є. В. Савельєв. Київ : Знання. 2007. С. 498–522. 2. Нестуля О. О., Нестуля С. І. Основи лідерства. Наукові концепції (від найдавніших часів до середини XX ст.) : навч. посіб. Полтава : ПУЕТ. 2016. 227 с. 3. Сергеева Т. В., Дорін Фестеу, Гейл Роунтрі. Лідерство і командна робота : навч. посіб. Харків : ХНУБА. 2014. 124 с. 4. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера : навч. посіб. Київ : Центр учб. л-ри. 2009. 192 с. 5. Теорія і практика формування лідера : навч. посіб. / О. Г. Романовський, Т. В. Гура, А. Є. Книш, В. В. Бондаренко. Харків, 2017. 100 с.



REFERENCES:

1. Liderstvo u KhKhI stolitti. *Ekonomichni problemy XXI stolittia: mizhnarodnyi ta ukrainskyi vymiry* : monohrafiia / za red. S. I. Yurii, Ye. V. Saveliev. Kyiv : Znannia. 2007. S. 498–522.
2. Nestulia O. O., Nestulia S. I. *Osnovy liderstva. Naukovi kontseptsii (vid naidavnishykh chasiv do seredyny KhKh st.)* : navch. posib. Poltava : PUET. 2016. 227 s.
3. Serheieva T. V., Dorin Festeu, Heil Rountri. *Liderstvo i komandna robota* : navch. posib. Kharkiv : KhNUBA. 2014. 124 s.
4. Skibitska L. I. *Liderstvo ta styl roboty menedzhera* : navch. posib. Kyiv : Tsentri uchb. l-ry. 2009. 192 c.
5. *Teoriia i praktyka formuvannia lidera* : navch. posib. / O. H. Romanovskyi, T. V. Hura, A. Ye. Knysh, V. V. Bondarenko. Kharkiv, 2017. 100 s.

Frolenkova N. A. ^[1: ORCID ID: 0000-0003-4553-9547],

Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor

¹*National University of Water and Environmental Engineering, Rivne*

COMMUNICATIVE COMPETENCE OF A LEADER IN TEAM MANAGEMENT AND PERSONNEL MANAGEMENT

Effective management of teams and personnel as a whole depends on a complex of factors, the determining factor of which is an effective communication system, which directly depends on the communicative competence of a formal or informal leader. In order to become an effective leader, a manager needs a certain set of qualities that can provide the desired result. Communicative competence today is one of the most important key skills of a leader, and like any competence, it requires a scientifically based approach to the selection of its indicators and technologies of formation and use. The article specifies the term "communicative competence", defines the structure and main components of a leader's communicative competence, and formulates the main provisions for the development of communicative potential. Communicative competence is a system of internal resources necessary for building effective communication in a certain range of situations of interpersonal interaction. The basis for communicative competence is such personal abilities as knowledge, skills and abilities that determine effective communicative activity. Communication competence is characterized by a wide range of various components that must be present in a leader and be manifested in various situations. There is no universal set or list of such components and their indicators that will reliably allow us to draw conclusions about the effectiveness or ineffectiveness of a leader in the process of team management. Depending on the management style and psychotype, the features of the external environment, the specifics of the business process, and the social structure of the team, the leader must choose the appropriate list of components and plan their acquisition. Communicative competence is part of a leader's communicative culture. The

concept of «communicative potential» lies in the main formation of one's own trajectory of acquisition and development of communication competence. In general, these are the objective and subjective communicative abilities characteristic of a person, which are realized both consciously and spontaneously and are an individual's internal reserve. The degree of its development depends, first of all, on the productivity of the team, its coordination, aiming at a common result, cohesion.

Keywords: leader; communications; communicative competence; team management; personnel management; communicative potential.

Отримано: 02 червня 2023 року
Прорецензовано: 07 червня 2023 року
Прийнято до друку: 23 червня 2023 року