

**Громова Ольга Николаевна**

д-р экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, Российская Федерация

**ORCID:** 0000-0003-3077-5774

**e-mail:** Olg.gromova2011@Yandex.ru

## ФОРМИРОВАНИЕ КОММУНИКАТИВНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ПОДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРОВ

**Аннотация.** Рассмотрены методы формирования у студентов коммуникативных компетенций как важной составляющей профессиональной деятельности менеджера. Цель статьи – представить результаты по изучению компонентов компетенций менеджера и способов их формирования. Сделан акцент на коммуникативных компетенциях и методах их формирования. Показаны особенности подготовки и проведения совещаний. Раскрыта специфика составления деловых писем для предотвращения развития конфликтных ситуаций. Освещены работы по составлению должностных инструкций, а также проведения переговоров с использованием технических средств для повышения их действенности. На кафедре теории управления ФГБОУ ВО «Государственный университет управления» в течение ряда лет проводятся работы по формированию навыков общения, основанных на использовании активных методов обучения в виде деловых игр по всем основным формам общения.

**Ключевые слова:** деловая игра, деловые письма, инструкции, компетенции, коммуникативная компетенция, переговоры, совещание, телефонные переговоры.

**Цитирование:** Громова О.Н. Формирование коммуникативных компетенций в процессе подготовки менеджеров // Вестник университета. 2020. № 4. С. 14–18.

## COMMUNICATIVE COMPETENCES FORMATION IN THE TRAINING MANAGERS PROCESS

**Abstract.** The methods of forming students' communicative competences as an important component of the Manager's professional activity have been considered. The purpose of the article is to present the results of the study of the components of the Manager's competencies and ways of their formation. Communicative competences and methods of their formation have been emphasized. The features of the preparation and holding of the meetings have been shown. The peculiarity of writing business letters to prevent the development of conflict situations has been revealed. The papers on the preparation of duty regulations, as well as negotiations and negotiations with the use of technical means to improve their effectiveness have been highlighted. The Department of Management Theory at the State University of Management has been working for a number of years to develop communication skills based on the use of active learning methods in the form of business games in all major forms of communication.

**Keywords:** business game, business letters, instructions, competences, communicative competence, negotiations, meeting, telephone negotiations

**For citation:** Gromova O.N. (2020) Communicative competences formation in the training managers process. *Vestnik universiteta*. 1. 4, pp. 14–18. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-4-14-18

Понятие «компетенция» используется при подготовке менеджеров в Российской Федерации уже более 20 лет, в Европе – более 40 [1; 2; 3; 8; 9]. На кафедре управления персоналом Государственной академии управления (теперь – ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», далее – ГУУ) в 1999 г. была подготовлена и защищена диссертация на соискание степени доктора экономических наук на тему «Формирование стратегии управления персоналом (теоретические и методологические аспекты)», в основе которой был использован компетентностный подход к управлению персоналом и разработана стратегия управления персоналом, было уточнено определение понятия «компетенция». В диссертации предлагается следующая трактовка понятия: «компетенция – единство знаний, способностей действовать и навыков поведения, определяемых целью и заданностью ситуации и должностью» [1, с. 171].

© Громова О.Н., 2020. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2020. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



Будем рассматривать компетенцию как совокупность следующих составляющих: знания – результат образования личности, информация, которая необходима для выполнения работы; навыки – результат опыта работы и обучения, применения полученных знаний на практике для достижения требуемого результата; модели поведения и общения – формы (образцы) поведения сотрудников для достижения организацией поставленных целей (рис. 1) [1].

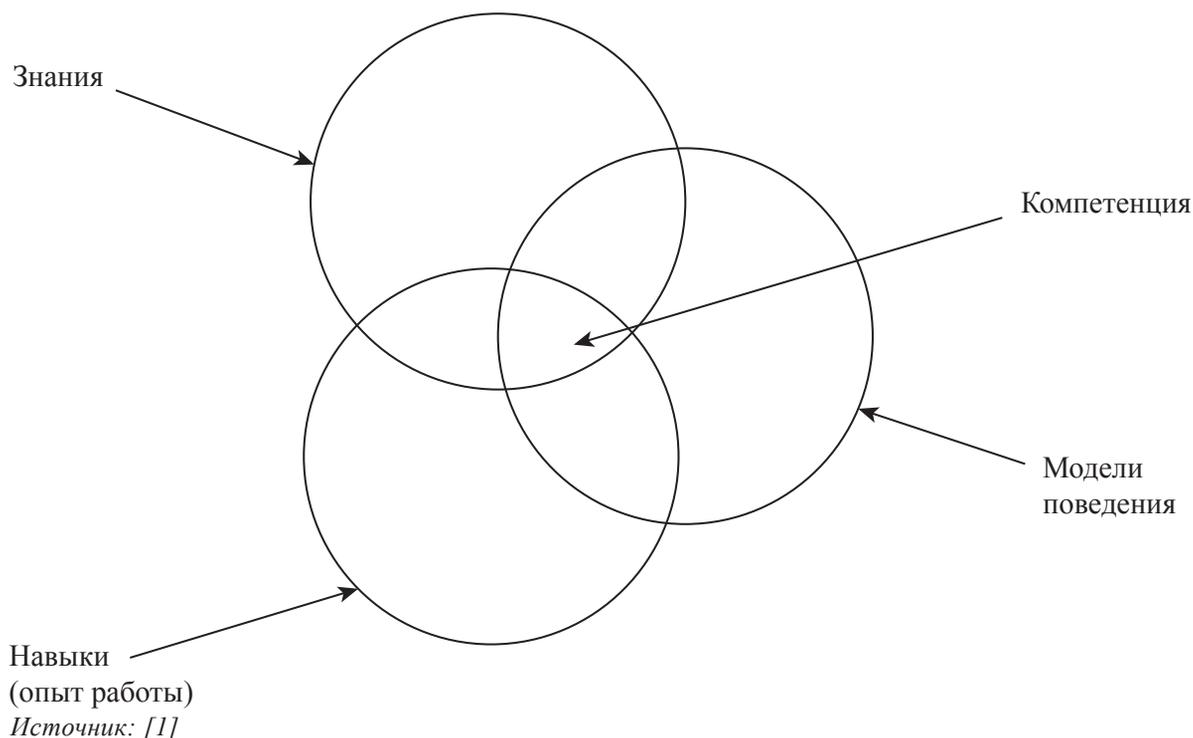


Рис. 1. Составляющие компетенций персонала

Данный подход включает проведение достаточно детального анализа всех видов работ, осуществляемых специалистами на каждой должности, выявление особенностей этих видов деятельности, требуемые знания и виды поведения, предполагал выявление составляющих компетенций для каждой должности. Такой подход, как показало прошедшее время по итогам внедрения в ряде организаций, предполагает осуществление управления персоналом в виде управления компетенциями сотрудников предприятия с реализацией практики приобретения, стимулирования и развития компетенций.

В рамках этой задачи, управление организацией обеспечивает ее компетенциями, которые необходимы для реализации выбранной стратегии развития организации [1]. Стимулирование – подразумевает соединение компетенций персонала и действующей системы стимулирования, поскольку носители компетенций должны быть заинтересованы в применении своих компетенций на практике для реализации поставленных целей организации. Третьей составляющей подхода выступает развитие компетенций, которое предполагает реализацию программ обучения и переподготовки сотрудников в соответствии со стратегией развития организации.

С течением времени по мере расширения исследований понятия компетенции и ее практического применения появилось уточнение части компетенции в виде коммуникативной компетенции.

Существует целый ряд подходов к понятию «коммуникативная компетенция» в зависимости от области рассмотрения самого процесса коммуникаций. Термин «коммуникативная компетенция» возник на основе идеи американского лингвиста Н. Хомского (N. Chomsky) о лингвистической (языковой) компетенции. Филологи предлагают определение коммуникативной компетенции как способность индивида решать языковыми средствами те или иные коммуникативные задачи в разных сферах и ситуациях общения. «Коммуникативная компетенция представляет собой нерасторжимое единство двух компонентов – лингвистического

и социального и связь определенного объема лингвистических и социальных знаний с умениями и навыками общения» [6, с. 118].

В научной литературе существует немало определений коммуникативной компетенции в области менеджмента. Экономисты предлагают подход, включающий следующие составляющие коммуникативной компетенции:

- мотивационно-личностная, то есть мотивы общения, стрессоустойчивость, адаптивность;
- когнитивная (система знаний об общении, понимание других людей, типологические особенности мышления, организаторские способности);
- поведенческий компонент (умения, навыки и способы общения) [7].

Будем исходить из того, что основа деятельности менеджера состоит в умении общаться, то есть осуществлять коммуникации разного вида: по горизонтали (со своими коллегами) и вертикали (с руководителями и подчиненными). В этой связи коммуникативная компетенция представляет собой навыки, способности устанавливать и поддерживать контакты с людьми в соответствии с существующей ситуацией.

В работе И. В. Андросова предлагается трехуровневая модель коммуникативной компетенции, которая включает следующие уровни: стратегический, оперативно-тактический, технический. Стратегический уровень включает набор знаний и навыков, которые требуются для успешной коммуникации на некотором временном пространстве, включая правила поведения в типовых ситуациях. Оперативно – тактический уровень предполагает владение знаниями ситуативной ориентировки в коммуникациях. Технический уровень включает коммуникативные навыки корректировки своих действий в зависимости от ситуации [4].

Содержание процесса труда менеджера включает следующие формы общения: в группах, выступления на совещаниях (собраниях), дистанционно при помощи технических средств (телефона и др.) влияния на подчиненных, принятие всевозможных решений и их реализация, проведение всевозможных переговоров и т. д. Целью всех этих форм общения является получение, передача информации, воздействие на другую сторону для реализации целей организации.

У общения принято выделять ряд функций: контактная (установление контакта как состояние обоюдной готовности к приему передачи информации), информационная (для обмена сообщениями, мнениями, замыслами), побудительная (для активизации партнера на общение, выполнение определенных действий), координационная (для взаимного ориентирования и согласования действий при организации совместной деятельности), понимания (для адекватного восприятия и понимания смысла сообщений, действий партнеров, установление отношений (для фиксации своего места в системе межличностных взаимоотношений), оказания влияния (для изменения поведения партнера, личностно-смысловых образований партнера) [3, с. 207]. В дальнейшем эти функции будут использованы при подготовке и проведении деловых игр как инструмента формирования коммуникативных компетенций.

Коммуникативная компетенция руководителя включает «все необходимые знания, умения и навыки для того, чтобы вести деловую переписку и переговоры, выполнять представительские функции, как в большом, так и в малом кругу, общаться со своими подчиненными, вышестоящими руководителями и коллегами, разрешать напряженные и конфликтные ситуации» и учитывая соответствующую функцию общения [7, с. 36].

Составляющими коммуникативной компетенции руководителя выступают:

- формирование коммуникативной стратегии, то есть навыков перспективного видения ситуации;
- тактические приемы коммуникаций;
- умения представлять свою организацию как участника коммуникативного процесса.

Таким образом, формами общения, которые и определяют составляющие коммуникативной компетенции менеджера, являются переговоры, телефонные переговоры, совещания, составление деловых писем, составление должностных инструкций [5].

Исходя из этого, на кафедре теории управления ГУУ были разработаны и применены в учебном процессе следующие деловые игры (далее – ДИ): «Проведение совещания», «Написание делового письма», «Составление должностных инструкций», «Переговоры», «Телефонные переговоры». Все проводимые ДИ совмещены с выполнением домашних заданий как варианта подготовки к соответствующей ДИ.

1. ДИ «Проведение совещания» предполагает подготовку сообщения по теме в соответствии с направлениями подготовки бакалавров, подбор выступающих по вопросам, разработку проекта решения как результат

обсуждения основного вопроса. ДИ проводится в несколько этапов, которые позволяют студентам достаточно полно раскрыть обсуждаемый вопрос, ответить на возникающие вопросы, выработать, обсудить и предложить проект решения.

2. ДИ «Написание делового письма» проводится на примере ряда ситуаций из практики бизнеса, на которые студентам надо дать ответ письменно, показать умения осуществлять деловую переписку и находить решения возникающих ситуаций. При проведении ДИ студенты готовят свои предложения по конфликтным ситуациям из практики бизнеса (домашнее задание), а на занятиях готовят ответы на эти ситуации.

3. ДИ «Составление должностных инструкций». На практике составление должностных инструкций является достаточно важным и сложным, но нелюбимым делом в деятельности менеджера. В этой связи ДИ «Инструкция» проводится на условном примере, при составлении которой требуется умение показать свои возможности и навыки описывать процесс и действовать в соответствии с инструкцией. В процессе проведения ДИ «Составление должностных инструкций» предполагается составление инструкции по определенному рисунку (для каждой группы студентов – свой), на основании которой другая группа рисует, как она его поняла из описания. Побеждает группа, по инструкции которой допущено меньшее количество ошибок.

4. ДИ «Переговоры» – достаточно распространенный вид делового общения, но который на практике не всегда приводит к желаемому результату. В этой связи для отработки навыков переговоров проводится ДИ «Прием на работу», при проведении которой студент должен аргументировать быть принятым на работу, пройдя несколько этапов собеседования и выдержав конкурентную борьбу среди остальных бакалавров.

5. ДИ «Телефонные переговоры» совмещает формирование умений говорить по телефону (в соответствии с этапом общения) и навыков принятия решений в возникающих ситуациях и доведения информации до другой стороны без искажений. Для проведения ДИ выбираются ситуации из практики бизнеса, соответствующего профилю подготовки бакалавров.

Сформированные таким образом коммуникативные компетенции студента (второй уровень в соответствии с приведенной моделью) при их реализации на практике помогут будущим менеджерам повысить свою конкурентоспособность и конкурентоспособность организации, где они будут работать. Формирование стратегических составляющих коммуникативных компетенций представляет собой следующий этап составления деловых игр, работа над которыми проводится в настоящее время на кафедре теории управления. Работа осуществляется в виде подготовки сквозной деловой игры по основным разделам менеджмента, которые позволят подойти к формированию всех трех уровней модели коммуникативных компетенций будущего специалиста.

#### *Библиографический список*

1. Громова, О. Н. Теоретические и методологические основы стратегии управления персоналом организации: дис. ... доктора экономических наук: 08.00.05. – М.: ГАУ, 1998. – 283 с.
2. Уиджет, С., Холлифорд, С. Руководство по компетенциям. Пер. с англ. – М.: НИРО, 2003. – 228 с.
3. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 1998. – 453 с.
4. Андросова, И. В. Структура и модель коммуникативной компетентности менеджера // Молодой ученый. – 2015. – № 9. – С. 498-500.
5. Громова, О. Н. Подходы к определению эффективности делового общения при подготовке студентов // Управление. – 2019. – № 6. – С. 173-176.
6. Кобзева, Н. А. Коммуникативная компетенция как базисная категория современной теории и практики обучения иностранному языку // Молодой ученый. – 2011. – Т. 2. – № 3. – С. 118-121.
7. Хутаков, А. Р. Влияние коммуникативных качеств на управленческую деятельность // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 6. – С. 35–41.
8. Aubert, P., Gilbert, P., Pigeyre, F. Savoir et pouvoir: les compétences en questions [Знание и власть: навыки в вопросах] / Collection: Gestion. Presse universitaires de France [Коллекция: Управление. Университетская пресса Франции]. – Paris, 1993. – 222 p.
9. Belanger, L., Benabon, J. L., Bergeron, L., Petit, A. Gestion stratégique des ressources humaines [Стратегическое управление человеческими ресурсами]. – Quebec: Gaktan Morin éditeur, 1993. – 406 p.

References

1. Gromova O. N. Teoreticheskie i metodologicheskie osnovy strategii upravleniya personalom organisatsii [*Theoretical and methodological foundations of personnel management strategy of the organization*]: dis. ... doktora ekonomicheskikh nauk: 08.00.05. Moscow, GAU, 1998. 283 p.
2. Widge S., Hollyford S. Rukovodstvo po kompetentsiyam [*Competence guide*], per. s angl. Moscow, HIPPO, 2003. 228 p.
3. Upravlenie personalom: Entsiklopedicheskii slovar' [*Personnel management: encyclopedic dictionary*], Pod red. A.Ya. Kibanova. Moscow, Infra-M, 1998. 453 p.
4. Androsova I. V. Struktura i molel' kommunikativnoi kompetentsii menedzhera [*Structure and model of communicative competence of the manager*]. Molodoi uchenyi, 2015, no. 9, pp. 498 -500.
5. Gromova O. N. Podkhody k opredeleniyu effektivnosti delovogo obshcheniya pri podgovke studentov [*Approaches to determining the effectiveness of business communication in the training of students*]. Upravlenie, 2019, no. 6, pp. 173-176.
6. Kobzeva N. A. Kommunikativnaya kompetentsiya kak basissnaya kategoriya sovremnnoi teorii i praktiki obucheniya inostrannomu yazyku [*Communicative competence as a basic category of modern theory and practice of teaching a foreign language*]. Molodoi uchenyi, 2011, vol. 2, no. 3, pp. 118-121.
7. Khutakov A. R. Vliyaniye kommunikativnykh kachestv na upravlencheskuyu deyatelnost' [*Influence of communicative qualities on managerial activities*]. Menedzhment v Rossii i za rubezhom [*Management in Russia and Abroad Journal*], 2008, no. 6, pp. 35-41.
8. Aubert P., Gilbert P., Pigeyre F. Savoir et pouvoir: les compétences en questions [*Knowledge and power: question skills*], Collection: Gestion. Presse universitaires de France [*Collection: Management. University press of France*]. Paris, 1993. 222 p.
9. Belanger L., Benabon J. L., Bergeron L., Petit A. Gestion stratégique des ressources humaines [*Strategic management of human resources*]. Quebec, Gaktan Morin éditeur, 1993. 406 p.