

## Коммуникативная компетентность в управленческой деятельности\*

### Communicative Competence in Management Activities

К. АХМАДЕЕВ

Ахмадеев Камиль Наилевич, канд. полит. наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления Башкирской академии государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан. E-mail: komly1990@gmail.com

**Аннотация.** Статья посвящена рассмотрению такого понятия, как коммуникативная компетентность в контексте управленческой деятельности. Анализируется происхождение феномена «коммуникативная компетентность», выявляются общие черты в многочисленных дефинициях этого понятия. Предлагается авторское определение понятию «коммуникативная компетентность в управленческой деятельности». Разбираются основные навыки, необходимые управленцу для формирования коммуникативной компетентности. Приводятся конкретные примеры применения некоторых компонентов коммуникативной компетентности в управленческом общении.

**Ключевые слова:** коммуникативная компетентность, управленческая деятельность, управленческое общение, коммуникации.

**Abstract.** The article is devoted to the consideration of such a concept as communicative competence in the context of managerial activity. The author analyzes the origin of the phenomenon of «communicative competence», identifies common features in numerous definitions of this concept. The author's definition of the concept of «communicative competence in management activities» is proposed. The basic skills necessary for a manager to form communicative competence are analyzed. Specific examples of the application of some components of communicative competence in managerial communication are given.

**Key words:** communicative competence, managerial activity, managerial communication, communication.

#### Основные положения

1. Коммуникативная компетентность в управленческой деятельности – это способность индивида осуществлять эффективные коммуникации в управленческой деятельности благодаря набору коммуникативных знаний, навыков и умений.
2. В аттрактивном управленческом общении важным компонентом коммуникативной компетентности является так называемый этикетно-речевой компонент, который помогает создать атмосферу доверия и уважения между субъектом и объектом коммуникативного процесса.

#### Введение

Термин «коммуникативная компетентность» в научный оборот был введен американским социолингвистом Деллом Хаймсом в своих трудах 1960–1970-х гг. и означал знания, необходимые для использования языка, с учетом социального контекста [5]. Будучи этнографом и антропологом, Хаймс доказывал, что грамматическая компетенция (знание языка, его морфологии, синтаксиса и т.д.) неразрывно связана с пониманием контекста: социальных и культурных условий, в которых происходит общение, а вместе это и формирует коммуникативную компетентность. Иначе говоря, надо не только знать правила языка, но и адекватно его использовать, исходя из окружающего социального и культурного контекста. В отечественной научной литературе часто встречаются термины, связанные с коммуникативной компетентностью, что

\* Ссылка на статью: Ахмадеев К.Н. Коммуникативная компетентность в управленческой деятельности // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2025. № 6. С. 85–89. DOI: 10.34773/EU.2025.6.14.

особенно заметно в последние десятилетия. Это можно объяснить интенсификацией межличностных контактов и, как следствие, увеличением доли общения в повседневной жизни современного человека.

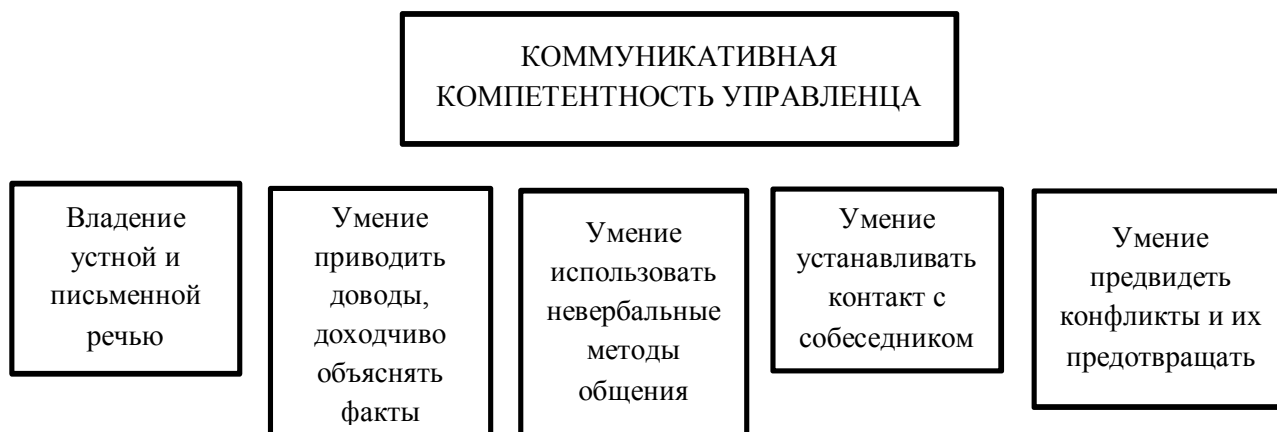
В своей работе о взаимосвязи понятий «компетенция», «компетентность» и «коммуникативная компетентность» исследователь М.Ю. Балдина привела подробный обзор определений, совершив существенный контекстуальный анализ этих понятий. При этом автор приходит к выводу, что в психолого-педагогической области знаний еще не сложилось общепринятого понятия «компетентность» [2]. Исходя из различных трактовок этого понятия, можно прийти к интегрирующей дефиниции компетентности как способности индивида осуществлять конкретные действия в конкретной области, предполагающие набор специфических знаний, навыков и умений. Исходя из этого мы можем сделать вывод, что коммуникативная компетентность – это способность индивида осуществлять эффективные коммуникации благодаря набору коммуникативных знаний, навыков и умений. Одновременно с этим мы можем выработать определение понятия «коммуникативная компетентность в управленческой деятельности», которое будет сводиться к способности индивида осуществлять эффективные коммуникации в управленческой деятельности благодаря набору коммуникативных знаний, навыков и умений.

### Методы

В основу настоящей статьи положен метод системного анализа, который включает в себя анализ феноменов «коммуникативная компетентность» и «коммуникативная компетентность в управленческой деятельности», а также анализ факторов, оказывающих влияние на формирование коммуникативной компетентности у управленца.

### Результаты и обсуждение

Проанализировав массу дефиниций понятия «коммуникативная компетентность» и привязав их к управленческой деятельности, выделим те черты, которые присущи большинству из них, и благодаря которым можно говорить о приобретении управленцем коммуникативной компетентности:



*Ключевые навыки, необходимые для приобретения коммуникативной компетентности*

Безусловно, данный список навыков не является исчерпывающим, он может включать и дополнительные навыки, которые в самом широком смысле так или иначе можно подвести под обозначенные выше. Для подтверждения этого обратим внимание на следующий факт. Как и во всяком виде коммуникации, в управленческом общении высока значимость эмоционального и интеллектуального компонентов. Обмен информацией подразумевает передачу и получение некоторых данных, сопровождающихся выражением эмоций и интеллекта. Ключевыми условиями для успешного делового общения считаются умение своевременно реагировать на реакции собеседника, внимательно воспринимая его слова и эмоции, а также соблюдение этических норм поведения, что должно вызвать доверие собеседника и его уважение.

В управленческом общении, также как и в деловом, может быть три стороны:

- содержательная;
- побудительная;
- выразительная.

Содержательная сторона преследует цель обосновать необходимость у объекта сделать что-либо. Это может быть простое информирование в виде приказа, распоряжения и указания или обоснование и доказательство в виде уговора. Побудительная сторона общения преследует цель оказать влияние на мышление собеседника, воздействие на его чувства и волю. При репрессивном управленческом общении таким чувством зачастую выступает страх, что является весьма эффективным средством побуждения. Выразительная сторона управленческого общения выступает как вспомогательный инструмент для реализации побудительной стороны и выражается через эмоциональную окрашенность речи субъекта. Причем не всегда эмоции должны быть яркими и сильными, иногда достаточным является, наоборот, использование тусклой и вялой речи.

Таблица 1

### Стороны управленческого общения

Сторона управленческого общения	Цель
Содержательная	Проинформировать, доказать, обосновать
Побудительная	Повлиять на мышление объекта, чувства и волю
Выразительная	Способствовать выработке у объекта требуемой эмоции

В структуре коммуникативной компетентности управленческой деятельности выделим следующие элементы: это эмпатия, активное слушание, обратная связь, работа с сопротивлением и управление конфликтами.

Эмпатия в управленческой деятельности может пониматься, как способность ощущать (а иногда – и разделять) эмоции коллег, подчиненных, начальства и клиентов (в дальнейшем – КПК). Эмпатия – профессиональное качество управленца, которое способствует установлению доверия, являющегося следствием учета эмоционального состояния контрагентов по коммуникации.

Активное слушание в управленческой деятельности – это коммуникативный акт между управленцем и КПК, в процессе которого субъект максимально вовлекается в обмен информацией с объектом, используя такие приемы, как перефразирование, уточняющие вопросы, невербальную обратную связь, создавая тем самым, как и эмпатия, состояние доверия объекта субъекту.

Обратная связь в деятельности управленца – это коммуникативный акт, реализуемый преимущественно через вопросы и/или опросы – а также иные формы – и направленный на формирование мотивации к следованию воле субъекта (управленца). Цель обратной связи – установление необходимой для требуемого выполнения степени понимания объектом целей и задач, заданных субъектом.

Работа с сопротивлением – коммуникативный акт, реализуемый чаще всего с клиентами субъекта. В природе этого сопротивления – страх изменений, недостаток информации (правдивой) и, как следствие, неуверенность. Во многом работу с сопротивлением приходится проводить из-за недостаточности работы по установлению обратной связи и активного слушания с объектом.

Управление конфликтами – один из самых сложных и многокомпонентных коммуникативных актов, цель которого – снижение напряженности во взаимодействии через устранение антагонистически заданных пропозиций. Может реализовываться через такие инструменты, как компромисс, консенсус, разделение проблемы на фрагменты, приспособление, конкуренция и избегание. Выбор того или иного инструмента зависит от заданного набора условий.

В аттрактивном управленческом общении важным компонентом коммуникативной компетентности является так называемый этикетно-речевой компонент, состоящий из таких словесных формул, как поздравление, благодарность, извинение, обращение с просьбой, приглашение. По справедливому утверждению исследователя М.В. Стуриковой, «не всегда можно добиться хороших результатов благодаря только знаниям, умениям, старанию, терпению. Профессионализм очень часто проявляется в соблюдении этикетно-речевых правил» [3, 30].

Этикетно-речевой компонент коммуникативной компетентности проявляется не только в вербальном общении, но и в электронном, посредством популярных в современную цифровую эпоху социальных сетей и мессенджеров, что подразумевает «взаимодействие с последователями (подписчиками/френдами) в выгодном для себя коммуникативном ключе» [1, 98]. Это может выражаться в выказывании уважения обратившемуся с просьбой человеку, подписанному на управленца в социальной сети, поздравлениях с какими-то праздниками или значимыми датами, извинения за некоторые причиненные неудобства и т.п. Приведем пример, когда извинение может не только не снизить авторитет, но и закрепить за управленцем репутацию учтивого человека. Представим ситуацию, когда руководителю исполнительно-распорядительного органа какого-либо муниципалитета приходится подготовить пост в собственном аккаунте в одной из социальных сетей, посвященный предупреждению жителей о предстоящем перекрытии дорог в связи с проводимым ремонтом.

Таблица 2

### Применение этикетно-речевого компонента управленца в сетевой среде

Пример применения этикетно-речевого компонента в сетевой среде	Пример отсутствия этикетно-речевого компонента в сетевой среде
<i>Уважаемые жители! На протяжении долгого времени наша дорога нуждалась в ремонте. Ее дальнейшая эксплуатация подвергала бы риску автолюбителей и пешеходов. В этой связи мы приняли непростое, но вынужденное решение – со следующего месяца полностью перекрыть по ней движение для проведения ремонта. Понимаю, насколько важно ежедневное использование этой дороги для вас, уважаемые жители. Мы предусмотрели альтернативные объездные пути. Прошу вас использовать временно их. Извините за неудобства, надеюсь на ваше понимание.</i>	<i>Уважаемые жители! Вследствие многолетней эксплуатации дороги полотно пришло в неудовлетворительное состояние, а ее дальнейшая эксплуатация создает риски. В этой связи нами было принято решение о проведении со следующего месяца ремонта. Используйте альтернативные маршруты.</i>

В приведенном примере наглядно показано применение этикетно-речевого компонента, который выражается в следующем:

- подчеркнутое уважение к жителям/подписчикам («надеюсь на ваше понимание», «уважаемые жители» использовано 2 раза, «прошу», «понимаю, насколько важно ... для вас»).
- извинение («извините за неудобства»).

Второй вариант, приведенный справа, содержит недостаточное количество этикетно-речевого компонента: лишь однократное использование словесной конструкции «уважаемые жители». Также этот вариант изобилует канцеляризмами, а сам текст с высокой долей вероятности будет восприниматься негативно.

Коммуникативная компетентность построена на ряде принципов, общая цель которых – установление доверия в коммуникации между субъектом акта и объектом. Эти принципы являются универсальными и не привязаны только к управленческой деятельности. Приведем некоторые из основных.

Вежливость и корректность – понятия, являющиеся весьма близкими по значению, но имеющие определенные различия, связанные с проявлением в определенных ситуациях. Если вежливость проявляется при обычном управленческом общении, то корректность – при конфликтной ситуации, в условиях делового спора. Вежливость строго связана с объектом

воздействия – собеседником, что проявляется в уважении к его достоинству и выражается невербальными средствами коммуникации: мимикой, позами, жестами, интонацией и голосом. Корректность связана с самим субъектом и проявляется в умении держать себя в рамках приличия, в том числе в ситуациях, связанных с конфликтом или спором.

Некоторые специалисты выделяют также такую составляющую коммуникативной культуры, как тактичность [4]. Она во многом схожа с вежливостью и корректностью и проявляется в чувстве меры по отношению к субъекту. В данном случае чувство меры может означать чувство собственных границ, т.е. наличие рамок поведения, за которые субъект не может выйти при выражении своих негативных чувств или действий по отношению к объекту.

### **Заключение**

Коммуникативная компетентность приобретает все большую актуальность в условиях нарастающей цифровой трансформации общества, предполагающей интенсификацию коммуникаций, в том числе в сетевой среде, увеличение доли общения в повседневной управленческой деятельности и усложнение коммуникативных связей. Навыки, необходимые для формирования коммуникативной компетентности, приобретают для современных управленцев – как в бизнесе, так и в органах публичной власти – все большее значение.

Анализ выявил, что развитие у управленцев навыков коммуникативной компетентности может стать инструментом, повышающим доверие со стороны граждан, коллег, подчиненных. Построение коммуникации с использованием этикетно-речевого компонента с опорой на принципы вежливости, корректности, уважения и тактичности повышает общую эффективность коммуникации между людьми.

### **Благодарность**

Автор выражает благодарность своему руководителю, заведующему кафедрой государственного и муниципального управления ГБОУ ВО «Башкирская академия государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан» кандидату философских наук, доценту И.Ш. Рысаеву за оказанную методическую помощь и поддержку в подготовке настоящей работы.

### **Литература**

1. Ахмадеев К.Н. Особенности формирования имиджа руководителей в условиях цифровизации // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2024. № 6(180). С. 95–100. DOI: 10.34773/EU.2024.6.16.
2. Балдина М.Ю. О взаимосвязи понятий «компетенция», «компетентность», «коммуникативная компетентность» // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2014. № S25. С. 11–15.
3. Стурикова М.В. Коммуникативная компетенция: к вопросу о дефиниции и структуре // Инновационные проекты и программы в образовании. 2015. № 6. С. 27–32.
4. Шмыгина А. Не послать ли Вас подальше (Коммуникативная культура менеджера в туризме) [Электронный ресурс]. URL: [https://bstudy.net/908516/ekonomika/anna\\_shmygina\\_poslat\\_podalshe#gads\\_btm](https://bstudy.net/908516/ekonomika/anna_shmygina_poslat_podalshe#gads_btm)
5. Hymes D. On Communicative Competence // J.B. Pride and J. Holmes (eds.): Sociolinguistics. Selected Readings. Harmondsworth: Penguin, 1972. P. 269–293.