

удержания ценных сотрудников [3, с. 110]. Следовательно, для функциональности проектных идей, поддержания благоприятных взаимоотношений руководства и сотрудников, бесперебойной и прибыльной работы организации, менеджерам, необходимо включить в стратегию развития предприятия следующие направления:

- 1) Разработка Программы «Управление эмоциональной компетентностью: профилактика и разрешение психологической напряженности» по снижению эмоционального выгорания и улучшению социально-психологической настроенности;
- 2) Разработка и внедрение прогрессивной модели компетенций работников управленческого звена для формирования иномформационно-коммуникационных каналов;
- 3) Разработка комплекса программ и планов по изучению инновационных методов в управлении человеческими ресурсами на основе укрепления элементов корпоративных изменений и оптимизации корпоративной культуры в условиях организационных изменений.

Литература

1. Великих, П. К. Инновационное лидерство. Стратеги развития современных управленцев [Текст] / П. К. Великих // *WORLDSCIENCE: PROBLEMS AND INNOVATIONS*: сборник статей XX Международной научно-практической конференции. В 2 ч. Ч. 2. – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». – 2018. – С.283-285.
2. Мищенко, А.А. Эмоциональная составляющая труда персонала в культурном пространстве организации [Текст] / А.А. Мищенко // *Вестник Тамбовского государственного университета им. Г. Р. Державина*. – 2016. – № 6 (122). – С. 60-66.
3. Третьякова, Л. А. Социально-экономические аспекты формирования организационной лояльности [Текст] / Л. А. Третьякова, Т. В. Целютина, Е. Ю. Кравченко // *Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права*. – 2018. – № 1 (68). – С. 107-115.

КОММУНИКАТИВНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ МЕНЕДЖЕРА КАК ОСНОВА РАЗВИТИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Целютина Т.В.,

*кандидат социологических наук, доцент,
доцент кафедры управления персоналом, НИУ «БелГУ»*

Ченцова Е.В.,

*магистрант, направление подготовки «Управление персоналом»,
НИУ «БелГУ»*

Аннотация. В статье раскрываются роль и место коммуникативной компетентности менеджера в развитии и координации проектного управления. Анализируются модели коммуникативной компетентности руководителя. Автор делает вывод, что развитие коммуникативной компетентности менеджера позволяет укреплять приоритетные стратегические направления в модернизации организационного управления и способно существенно повлиять на моделирование содержания различных проектов и организационных отношений внутри корпоративных структур.

Ключевые слова: коммуникативная компетентность, проектное управление, управление персоналом, консультационно-информационные каналы, лидерство, кадровый менеджмент

Введение. На всех стадиях развития организации проектная деятельность и управленческая культура ее руководителя (HR-лидера) во многом может определять кадровый менеджмент организации. В очень большой степени, влияние лидера или основателя компании на управление проектами проявляется, если он является сильной

(ярко выраженная управленческая культура) личностью, а организация только создается. Для поддержания высокого уровня управления персоналом проекта организации очень важно уделять внимание формированию коммуникативной компетентности руководителя. Именно коммуникативная компетентность позволяет менеджерам любого уровня качественно выстраивать взаимодействие всех элементов проектной деятельности с внутренней и внешней средой организации, быстро строить стратегические бизнес-проекты, укреплять лояльность, мотивацию и развитие персонала, решать конфликтные ситуации с высокой степенью эффективности, и просто не доводить ситуации до конфликта.

Основной текст. Теоретики и практики, анализируя систему управления персоналом в рамках проектной деятельности, обычно отводят именно корпоративной культуре и внутриорганизационным коммуникациям роль образования ценностей, нормативную регуляцию и регулирование коммуникационных компетенций. Можно сказать, что данная функция является производной коммуникативной функции. Все эти принципы помогут совместно подвести персонал и управление проектами к созданию интересов, которые они разделяют коллективно.

Управление персоналом проекта правомерно представить следующим образом (рис. 1). Назначение персонала – включенность человеческих ресурсов на выполнение работ проекта.

ВАЖНО развивать и укреплять:	<p>Личные качества (способность работать в команде). Коммуникативные компетенции. Эмоциональный интеллект. Логическое мышление.</p> <p>Предшествующий опыт работы. Личные интересы.</p> <p>Доступность в требуемое время. Возможность влияния команды проекта на организацию.</p>
---	---

Рис. 1 Управление персоналом проекта

Коммуникативная компетентность – «совокупность знаний, умений и навыков эффективного общения, – это то, чему необходимо специально обучать, используя при этом интенсивные технологии в условиях интерактивного взаимодействия» [1, с. 128].

Коммуникативная компетентность включает следующие умения и навыки:

- инициировать и вступать в контакт;
- формировать благоприятное первое впечатление;
- задавать вопросы и отвечать на них;
- вести беседу, кратко и точно выражать свои мысли;
- стимулировать собеседника к прояснению его позиции, высказываний;
- слушать, услышать и понять то, что имел в виду собеседник;
- осуществлять обратную связь, т. е. передать партнеру, что его услышали и поняли;
- выравнивать эмоциональное напряжение в беседе, в дискуссии;
- считывать и грамотно интерпретировать невербальные сигналы собеседника (взгляд, мимику, жесты, позы);
- управлять собственными экспрессивными сигналами в процессе общения;
- эффективно взаимодействовать с другими, осуществляя сотрудничество;
- владеть моделями общения;
- использовать в процессе взаимодействия разнообразные стили общения;
- понимать специфику речевых жанров и коммуникативных средств достижения цели при взаимодействии.

Под коммуникативной компетентностью обычно понимается способность устанавливать и поддерживать необходимые контакты с другими людьми. В состав компетентности включают совокупность знаний, умений и навыков, обеспечивающих

эффективное общение. Такого рода компетентность предполагает умение изменять глубину и круг общения, понимать и быть понятым партнерами по общению.

Коммуникативная компетентность – это развивающийся и в значительной мере осознаваемый опыт общения между людьми, который формируется в условиях непосредственного взаимодействия. Процесс совершенствования коммуникативной компетентности связан с развитием личности. Г. Бакирова делает акцент на таких областях производственной практики, где коммуникативная компетентность руководителя безусловна, это, прежде всего: прием на работу, адаптация персонала, индивидуальная оценка персонала, распределение информации внутри организации [2, с. 69]. На наш взгляд, области производственной практики гораздо шире (рис. 2) [4].

Во-первых, при приеме на работу, ведь для достижения целей этого направления деятельности руководителя нужно как минимум проинформировать потенциального работника о предприятии, а именно: о его местоположении, размерах, производственных возможностях, конкуренции, финансовом положении, о внутренней политике, об организационной структуре, о той должности, на которую отбирают работника, о его перспективах и т.д. Кроме того, нужно узнать как можно больше о претенденте, чтобы установить, в какой мере он соответствует требованиям на вакантную должность.

Во-вторых, коммуникативная компетентность руководителя очень важна при адаптации персонала. В этом случае цель руководителя – сформировать у работника чувство уверенности, ощущение организации как своей, не чужой. Для этого: «новичка» знакомят с коллегами, с менеджерами и подчиненными; объясняют политику и философию организации; сообщают о процедурах, условиях работы, режиме работы; показывают основные подразделения, помещения и т.п. Если перечисленные задачи выполняются недостаточно хорошо, «новичок» может очень скоро уволиться, а это становится проблемой, если он является квалифицированным и необходимым для организации сотрудником.

В-третьих, коммуникативная компетентность руководителя является необходимым условием при распределении информации внутри организации. Для выполнения работы персоналу организации нужна: своевременная, неискаженная, надежная информация, которая обычно передается в процессе коммуникации по одному из возможных каналов. Кроме этого, работник нуждается в информации о своей роли в организации, о том, как он справляется с заданиями. Индивидуальная оценка персонала тоже область, где без коммуникативной компетентности не обойтись, так как это одно из важных направлений в управлении человеческими ресурсами. Для того чтобы процесс оценки не превратился в возможность лишней раз покритиковать работников, важно научить менеджеров делать это грамотно: так, чтобы после беседы у работников мотивация к труду повысилась, а не понизилась.

Таким образом, оценка также осуществляется и в процессе коммуникации менеджера с подчиненными. И качество этой коммуникации очень важно для решения многих вопросов, а главное – для формирования мотивации работать лучше и для достижения удовлетворенности трудом у работников. Известно, что существенное влияние на формирование и поддержание корпоративной культуры, наряду с ее регламентацией, оказывает стиль руководства, под которым принято понимать совокупность типичных, наиболее устойчивых приемов практической деятельности руководителей. Стиль руководства во многом определяет общий (фирменный) стиль организации, внешние признаки которого отражаются в символике организации (логотип, флаг, эмблема, фирменная одежда, торговые знаки и т. п.), визуальном восприятии офиса, зданий, сооружений, производственной территории, рабочих мест, поведения персонала.

Наделение руководителей властно-распорядительными полномочиями позволяет им оказывать определяющее воздействие на деятельность и поведение подчиненных им сотрудников. Основными средствами воздействия при этом выступают их право на принуждение, воля, авторитет, харизма, опыт и талант. Однако в современных условиях

влияние руководителей, как показывает анализ, обеспечивается не столько мощью административной машины, сколько общими разделяемыми и реализуемыми сотрудниками организации ценностями и прогнозируемыми реакциями руководителей на быстро изменяющиеся условия ведения бизнеса. В связи с этим критически важным для руководителей, становится умение оказывать влияние, «не обладая правом владения на предмет влияния». Интеллектуальное лидерство сегодня не менее важно, чем административное или харизматическое. И очень многое при этом зависит от уровня личной культуры руководителей.

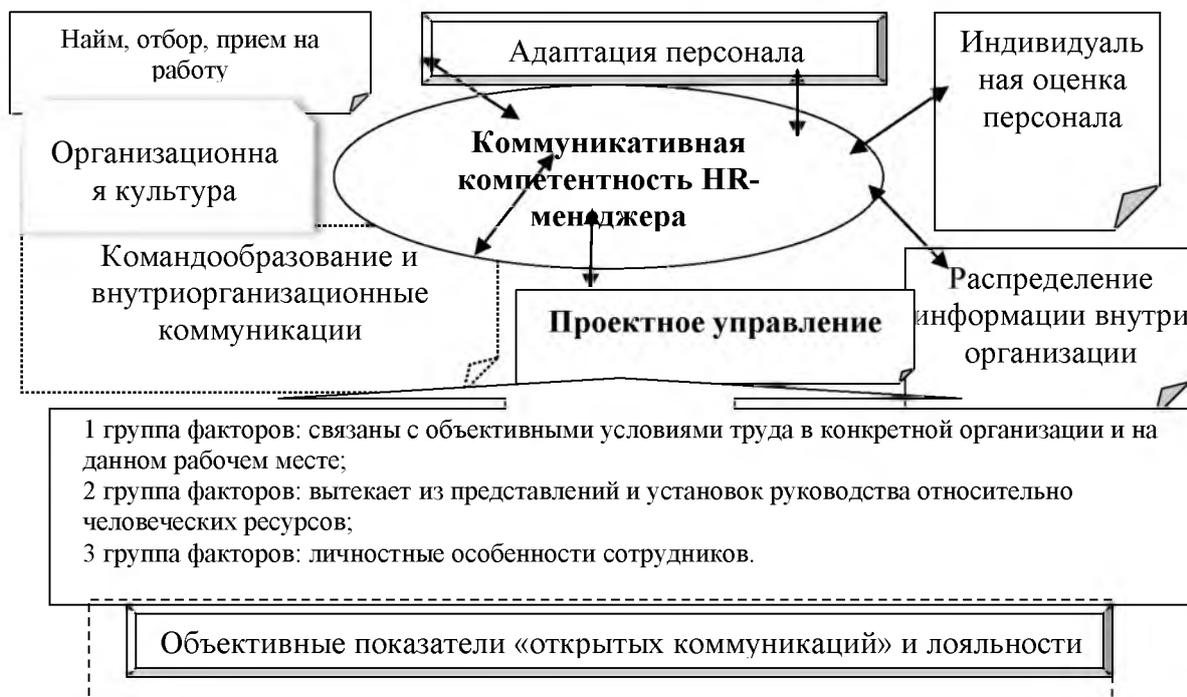


Рис. 2 Области производственной практики, где необходима коммуникативная компетентность менеджера

Рассмотрим *модели коммуникативной компетентности руководителя*. Выполнение функциональных задач руководителя основывается на коммуникациях. Руководитель в ходе межличностного взаимодействия обсуждает планы, ставит задачи перед подчиненными, формулирует права и обязанности сотрудников, распределяет административный ресурс, делегируя полномочия, определяет средства достижения целей и методы контроля. Всё это происходит в виде управленческого общения, которое является видом внутренних вертикальных коммуникации, происходит в формальной и неформальной сферах взаимодействия руководителя и сотрудников организации по поводу выполнения производственных задач. Оно осуществляется руководителем в виде целесообразного регулирования деятельности персонала организации в необходимом направлении.

Формами управленческого общения являются:

1) изложение поручения руководителя в формальном распорядительном виде (дать распоряжение, команду, издать приказ, указать, поручить, рекомендовать для исполнения); содержание поручения может быть письменным или устным, персональным или выданным группе соисполнителей, единовременным или постоянным, конкретным или мобилизующим и т.д.;

2) изложение мнения руководства в неформальном виде (пожелание, рекомендация, совет, намёк, мотивация, опосредованное поручение);

3) получение по обратной связи от сотрудников информации о ходе выполнения формального поручения или неформального мнения руководителя;

4) оценка руководителем соответствия первоначальному содержанию управленческой идеи фактического выполнения поручения сотрудником;

5) организация мониторинга психологического состояния и работоспособности коллектива.

Общение руководителя с коллегами – топ-менеджерами и подчинённым персоналом – является сложной функциональной системой взаимодействия. Оно происходит либо в виде горизонтальных (отношений равноправных субъектов управления), либо в виде вертикальных связей (отношения в рамках соподчинённости). Кроме того, в структуре управления организацией различаются линейные и функциональные связи. Первые представляют собой коммуникации непосредственного руководителя с подчинёнными сотрудниками. Вторые – отношения подчинённого исполнителя с рядом функциональных руководителей. Для функциональных связей характерно более квалифицированное и менее консолидированное управленческое воздействие на подчинённого.

Управленческое решение укладывается в функциональный ряд коммуникаций по поводу:

- 1) выработки идеологии управленческих решений;
- 2) практической организации управленческих решений;
- 3) контроля над реализацией управленческих решений;
- 4) тестирование психологического состояния их исполнителей.

Если руководитель хочет достигнуть высоких результатов для своей организации он должен взять на себя обязанность соответствовать роли «коммуникативного лидера», т.е. личности, которая обладает определенными индивидуальными свойствами и характеристиками (коммуникабельностью, харизмой и др.). Говоря о коммуникативном лидере, стоит остановиться на параметрах, которые будут его характеризовать и как они должны проявляться в его коммуникативной деятельности в организации (рис. 3). Данная структурная модель коммуникативной компетентности опирается на разработанную Д.П. Гавра транзакционную модель коммуникативной личности [3, с. 131].



Рис. 3 Параметры коммуникативного HR лидера-руководителя

Структурная модель коммуникативной компетентности менеджера

Коммуникативная компетентность HR-менеджера		
Абилитационная компетентность	Когнитивная компетентность	Операциональная компетентность
<ul style="list-style-type: none"> - Уровень развитости параметра перцептивности; - Уровень развитости параметра скорости реагирования на стимулы внешней среды; - Уровень развитости параметра внимательности; - Уровень развитости мнемического (параметра памяти) параметра; - Уровень развитости параметра способности к обработке массивов информации различного объема; - Уровень развитости параметра эмпатии; - Уровень развитости параметра обаяния; - Уровень развитости параметра интроспекции и рефлексивности; - Уровень развитости параметра транзмиттивности. 	<ul style="list-style-type: none"> - Уровень знания правил кодирования, кодов и кодовых систем, обеспечивающих адекватное кодирование и декодирование информации в ходе коммуникативного взаимодействия; - Уровень знания правил согласования знаков, ведущих к образованию текстов; - Уровень знания норм и правил применения тех или иных знаков и знаковых систем в различных коммуникативных ситуациях; - Уровень знания основных элементов культуры социума или каких-либо его частей, в пределах которых осуществляется взаимодействие, в том числе норм, ценностей, верований, стереотипов, предрассудков и т.п.; - Уровень знания характеристик основных каналов коммуникации, по которым может передаваться сообщение; - Уровень знания критериев и методов оценки собственной коммуникативной компетентности, коммуникативных характеристик и коммуникативной компетентности партнеров по коммуникации. 	<ul style="list-style-type: none"> Уровень умений и навыков определения характера и прагматических параметров коммуникативной ситуации для выбора релевантных ей коммуникативных средств; - Уровень практического владения кодовыми системами вербальной и невербальной коммуникации; - Уровень умений кодировать и декодировать, пользоваться индивидуальным запасом вербальных и невербальных средств для обеспечения эффективной коммуникации; - Уровень умений и навыков выстраивания дискурса в соответствии нормами и правилами, задаваемыми культурным контекстом коммуникации; - Уровень умений и навыков варьирования коммуникативными средствами в процессе взаимодействия в зависимости от динамики коммуникативной ситуации; - Уровень умений и навыков выбора каналов коммуникации, адекватных цели коммуникатора и релевантных ситуации взаимодействия; - Уровень умений и навыков коммуникативной интроспекции и рефлексии; - Уровень умений и навыков оценки коммуникативных практик и коммуникативной компетентности партнеров по общению. - Уровень умений и навыков идентификации и преодоления коммуникативных шумов и барьеров коммуникации.

Возможны два подхода к построению структурной схемы коммуникативной компетентности – широкий и узкий. Широкий или комплексный подход «предполагает использовать для формирования требуемой структуры все потенциально подпадающие под определение коммуникативной компетентности элементы трансакционной модели коммуникативной личности». Как показывает анализ, эти компоненты функционируют в составе абилитационного, ресурсно-когнитивного и операционального блоков характеристик коммуникативной личности. В результате комплексная структурная модель коммуникативной компетентности личности приобретает следующий вид.

Узкий или операциональный подход из всего комплекса характеристик коммуникативной личности в качестве базы для построения модели коммуникативной компетентности оставляет только операциональный блок – блок умений и навыков. Методологические основания для такого ограничения заключаются в том, что «сфера коммуникативных умений и навыков – это последний, высший уровень трансакционной модели, надстроенный над всеми остальными уровнями. При этом реализуется логика: чем в большей степени коммуникативные умения и навыки личности соответствуют социально признанным нормам, чем в большей степени они развиты в пределах нормативного диапазона, тем большей коммуникативной компетентностью обладает данная личность».

Заключение. Эффективность управления людьми и проектными процессами в основном зависит от стремления к саморазвитию и обучению руководителя (HR-менеджера), образованности, личностных качеств и способностей, ответственности и достаточно хорошо развитого набора профессиональных управленческих характеристик. Развитая коммуникативная компетентность зачастую позволяет руководителю эффективно реализовать определенную проектную стратегию в коммуникации, становится основой эффективной реализации профессиональных планов и проектов, организации профессиональных действий. Коммуникативная компетентность выступает, прежде всего, как инструмент для эффективного управления персоналом и проектного управления в целом.

Литература

1) HR-менеджмент в условиях геополитической турбулентности: инновационные способы формирования и поиск новых возможностей развития: монография / Л.А. Третьякова, Т.В. Целютина, Ж.Н. Авилова, Ю.В. Астахов, Л.А. Минаева, Л.И. Проняева, Ю.О. Шаврина. Белгород: Эпицентр, 2016. 184 с.

2) Бадаева, И.М. Влияние управленческой компетентности руководителя на формирование организационной культуры профессиональной образовательной организации / И.М. Бадаева // Пензенский психологический вестник. – 2016. – № 2 (7). – С. 60-74.

3) Комаров, А.В. Влияние компетентностей руководителя на эффективность деятельности организации / А.В. Комаров, Д.Ю. Брюханов // Актуальные проблемы экономики и права. – 2015. – №4 (36). – С. 131-140.

4) Целютина, Т.В. Влияние социально-личностных компетенций на развитие, мотивацию и обучение персонала в инклюзивном образовании / Т.В. Целютина, О.Г. Кривенко // Управление человеческими ресурсами в современном мире: тенденции и вызовы XXI столетия: сборник научных трудов Всероссийской научно-практической конференции. -Белгород: Эпицентр, 2016. – С. 162-166.