

## КОММУНИКАТИВНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ В УПРАВЛЕНИИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Колесникова И.Г.

Стремительно меняющееся общество и процессы, связанные с глобализацией, развитием технологий, повышением конкуренции на рынке труда, диктуют новые требования к уровню подготовки современных специалистов. Одной из важнейших компетентностей личности в любой сфере деятельности сегодня наряду с высоким уровнем профессиональных качеств является коммуникативная компетентность. Коммуникативная компетентность, как понятие многогранное и мультиаспектное, обеспечивает эффективное функционирование коммуникативного процесса в организации, а также приобретает важную роль в современных условиях развития экономики, где основными факторами являются знания, умения, навыки персонала. Сформированная коммуникативная компетентность особенно необходима для руководителей. Она выступает ключевым инструментом для решения управленческих задач, способствует достижению поставленных целей перед командой, работающей над проектами в организации, повышению эффективности трудовой деятельности, обеспечивает готовность команды к новым вызовам. С целью анализа особенностей влияния коммуникативной компетентности на управление изменениями в организации в контексте готовности к ним команды авторами была предпринята попытка проведения данного исследования.

Ключевые слова: коммуникация, компетентность, коммуникативная компетентность, личность, взаимодействие, управление, руководитель, изменения, команда

## COMMUNICATIVE COMPETENCE IN CHANGE MANAGEMENT

Kolesnikova I.G.

A rapidly changing society, along with processes related to globalization, technological development, and increasing competition in the labor market, imposes new demands on the level of training of modern specialists. One of the most essential personal competencies in any professional field today, alongside a high level of professional skills, is communicative competence. Communicative competence, as a multifaceted and multi-aspect concept, ensures the effective functioning of the communication process within an organization and plays a vital role in the current economic environment, where the primary factors are the knowledge, skills, and abilities of personnel.

Well-developed communicative competence is particularly crucial for leaders. It serves as a key tool for solving managerial tasks, contributes to achieving the goals set before a project team within an organization, enhances work efficiency, and ensures the team's readiness to face new challenges. In order to analyze the specific influence of communicative competence on change management within an organization in the context of a team's readiness for such changes, the authors undertook the present study.

Key words: communication, competence, communicative competence, interaction, management, leader, change, team

### Введение

Развитие технологий, глобализация и постоянно меняющиеся ожидания потребителей услуг требуют от компаний и организаций гибкости и готовности к постоянным изменениям, а современные условия и тенденции развития общества диктуют высокие требования к подготовке специалистов в любой сфере профессиональной деятельности, поскольку рынок труда характеризуется повышенной степенью конкурентности и на фоне стремительного развития инновационных процессов в России отдает предпочтение профессионалам, готовым к мобильности, дальнейшему профессиональному самосовершенствованию и трансформации.

В этом контексте именно компетентностный подход предполагает развитие у личности набора ключевых компетенций, которые определяют его успешную адаптацию в обществе. Компетенции, кроме профессиональных знаний и умений, характеризующих квалификацию, включают такие качества, как инициатива, сотрудничество, способность к работе в группе, коммуникативные способности, умение учиться, логически мыслить, анализировать и использовать информацию. Общество заинтересовано в формировании личности, обладающей высоким уровнем коммуникативной компетентности, которая бы обеспечивала психологическую зрелость, профессиональную эффективность индивидуума во всех сферах жизнедеятельности.

Понятие «коммуникативная компетентность» является продуктом переосмысления различных трактовок, формулировок и рассуждений, предложенных лингвистами, психологами, специалистами в сфере социологии, педагогики, управления персоналом и менеджмента, из которых отметим наиболее емкие.

Коммуникативная компетентность – это:

1. Основанная на знаниях и чувственном опыте способность личности ориентироваться в ситуациях общения [1].
2. Психологическая характеристика человека как личности, проявляющейся в общении с людьми или «способность устанавливать и поддерживать необходимые контакты с людьми», включая совокупность знаний, умений и навыков, обеспечивающих успешное протекание коммуникативных процессов [2]
3. Совокупность коммуникативных способностей, умений и знаний, адекватных коммуникативным задачам и достаточных для их решения [3].

Результаты отечественных и зарубежных научных исследований, отраженные в работах таких ученых, как А. А. Кидрон, А. А. Попова, Л. Н. Берестова, С. В. Кондратьева, Ю. М. Орлов, А. Г. Харчев, В. Фридрих, А. Хофман, С. Холланд, М. Боуэн, Д. Френсис, Е. Г. Молл, В. Л. Романов и В. К. Шаповалов, подтверждают, что в контексте управления персоналом ключевая роль принадлежит коммуникативной компетентности как значимой составляющей профессиональной успешности каждого члена коллектива организации, и выступает условием достижения целей организации [4-10]. Вместе с тем, хотя коммуникативная компетентность относительно изучена в области гуманитарного научного направления – психологии общения, конфликтологии и методах активного социально-психологического обучения, на сегодняшний день ряд вопросов относительно анализа её структуры, компонентов и их взаимосвязи в управленческом аспекте остается актуальной проблематикой.

**Материалы и методы**

Целью статьи является исследование коммуникативной компетентности как инструмента, обеспечивающего эффективное управление изменениями в организации, и средства, позволяющего быть во всеоружии на фоне новых вызовов.

Материалом для исследования послужили различные источники – актуальные труды и публикации зарубежных и отечественных ученых по теме статьи.

Методами исследования выступили теоретический анализ, синтез, обобщение и систематизация материалов литературных источников.

### **Результаты исследования**

Как таковая коммуникация с позиции деятельностного подхода представляет собой динамичный и многоаспектный процесс формирования и развития продуктивного взаимодействия между членами общества, вызванный потребностями сотрудничества и совместными действиями по обмену информацией, наработке единого стратегического курса взаимодействия, восприятие и интерпретации мыслей, чувств и мотивов другой личности.

Процесс коммуникации, как элемент социального взаимодействия, состоит из отдельных действий, способствующих реализации следующих определяющих ее функций:

1. Управленческой, связанной с успешностью функционирования определенной организации и являющейся генетически и структурно исходной.
2. Информативной, предполагающей обмен информацией и всесторонний анализ содержания информационных сообщений.
3. Эмоциональной с сопутствующими эмоциональными переживаниями.
4. Фактической, направленной непосредственно на установление контактов.

Коммуникация должна рассматриваться не только как общение для обмена мнениями, мыслями и знаниями в коллективе организации любой сферы, но и предполагать более глубокий подтекст с точки зрения реализации управленческого компонента, основу которого составляет совместная деятельность коммуникаторов для формирования общего взгляда и единого мнения по какому-либо вопросу или проблеме.

Эффективная коммуникация сегодня выступает не просто желательным качеством индивида, а необходимым, неотъемлемым и затрагивающим все структурные компоненты профессии, условием для каждого специалиста, ориентированного на непрерывное развитие и самосовершенствование. При этом во многом коммуникативная деятельность является фактором, определяющим качественные характеристики результата профессиональной деятельности и базирующимся на определенном уровне развития социальной сенситивности, социальной наблюдательности, памяти и мышления, воображения, находящихся свое полноценное отражение в рефлексивности, эмпатии. В коммуникативной компетентности можно выделить лингвистические, психологические и социальные характеристики.

Лингвистическую основу коммуникативной компетентности составляют уровни речевой компетентности, речевая активность, сформированность аналитических умений, лексический запас, языковая и стилистическая грамотность. Психологическую основу коммуникативной компетентности составляет знание оценки внешних психических проявлений и поведения партнера в общении, наличие мотивации к развитию своих индивидуальных способностей, к коммутиации и стремлению к самореализации. Социальные характеристики коммуникативной компетентности выступают в виде наличия социальной активности, адекватного восприятия ситуации общения, социальной адаптации и т. д. Таким образом, совокупно коммуникативная компетенция не столько качество личности, сколько определенный уровень знаний в области коммуникативных дисциплин и практических умений, обеспечивающих успешность общения.

Согласно исследованиям специалистов в области менеджмента, результативное коммуникативное взаимодействие является основополагающим элементом для обеспечения продуктивности и достижения успеха в трудовой деятельности, при этом руководители готовы тратить на коммуникацию от 50% до 90% своего времени, что подтверждают 63% англичан, 73% американцев и 85% японцев, занимающих руководящие должности [11].

В ситуации, когда в организации возникает необходимость реализации нового проекта, требующего креативного подхода, слаженной и четкой работы всех членов команды, наряду с высокой квалификацией значима коммуникативная компетентность, с одной стороны, как фактор, обуславливающий качество психологического климата производственного коллектива, с другой – как залог достижения высокого командного результата.

Следует отметить, что любые перемены вызывают у сотрудников вопросы, опасения, а иногда и сопротивление. Причины этого могут быть разными: страх перед неизвестностью, возможной потерей статуса или работы, неуверенность в своих силах. В этот момент грамотная коммуникация становится инструментом не только передачи информации, но и поддержки, мотивации, формирования позитивного отношения к изменениям, то есть она способствует управлению изменениями, поскольку общение помогает команде адаптироваться к новым условиям, снижает тревожность и повышает вовлеченность, что, безусловно, оказывается действенным в силу наличия прямой взаимосвязи между составляющими коммуникативной компетентности и реальным профессиональным успехом, а также стремления к достижению поставленных задач.

Сформированная коммуникативная компетентность для руководителей является гарантией достижения поставленных организационных и управленческих целей, так как позволяет оптимально передавать идеи, мотивировать других и способствовать сотрудничеству внутри организации, обеспечивать прозрачность процессов и целей изменений, охватывая элементы

эмоционального интеллекта, активного слушания и адаптивности к различным контекстам общения. Лидеры, обладающие сильной коммуникативной компетентностью, способны мыслить стратегически, чётко формулировать сложные концепции, адаптировать свои послы для разных заинтересованных сторон и устанавливать открытый диалог, способствующий обратной связи и инновациям, целенаправленно использовать умение ориентироваться как в формальных, так и в неформальных каналах коммуникации посредством вербальных и невербальных сигналов для улучшения понимания и укрепления доверия. Это также позволяет решать задачи кризисного управления на основе применения прозрачных и эмпатичных коммуникационных стратегий для поддержания организационной стабильности и сплочённости коллектива в сложные периоды.

Коммуникативную компетентность определяют: направленность коммуникации, связанной с потребностями в общении (установки, ценностные ориентиры, коммуникативные и организационные способности, интересы и мировоззрение), ролевые и статусные позиции личности, поведения, внутренний или внешний локус контроля, продуктивность коммуникативного процесса, целенаправленность, импульсивность, экспрессивность, мотивационные особенности, наличие опыта (знания, умения, навыки), психические процессы (восприятие, мышление, память, эмоции, воля), психологические свойства, рефлексивность, стили и стратегии взаимодействия, эмоционально-волевые характеристики, социальные способности, социально-психологические свойства особенности и т. д.

Коммуникативная компетенция обеспечивает непосредственное участие каждого члена команды в межличностном взаимодействии, в аргументации собственной позиции, выстраивании конструктивного диалога, как в организации, так и с партнерами, клиентами, обеспечивая оперативную реакцию на текущие вызовы, что позволяет управлять изменениями.

### **Обсуждение и заключение**

Сформированность коммуникативной компетентности требует развития адекватной ориентации в самом себе, в собственном психологическом потенциале и в потенциале собеседников команды, которые проявляются в многогранных ситуациях взаимодействия.

Коммуникативная компетенция, безусловно, выступает одним из наиболее стратегически важных уровней профессиональной компетентности.

Развитие коммуникативной компетентности представляет собой непрерывный процесс, включающий саморефлексию, культурную чувствительность, обратную связь от других и практический опыт лидерских позиций в коллективе, готовность адаптироваться к меняющимся коммуникационным технологиям и организационной динамике. Общие рекомендации по развитию коммуникативной компетенции предполагают введение

соответствующих коммуникативных тренингов, направленных на развитие навыков межкоммуникативного взаимодействия (коммуникативные техники – «умение разговаривать и умение слышать и понимать» собеседника, формулировать альтернативную практику ведения дискурса, налаживания обратного взаимодействия, адекватно-дословного воспроизведения определенных смысловых формул полученной информации, владение методами налаживания обратного взаимодействия).

Организации могут поддерживать совершенствование коммуникативной компетентности посредством профессиональных программ обучения, менторских инициатив и предоставления возможностей каждому члену команды брать на себя решение сложных задач.

### **Список использованных источников**

1. Активное социально-психологическое обучение / Ю. Н. Емельянов. – Ленинград: Издательство Ленинградского университета, 1985. – 166 с.
2. Жуков Ю. М., Петровская Л. А., Растянников П. В. / Диагностика и развитие компетентности в общении – М.: Изд-во МГУ, 1990. – 104 с.
3. Зимняя И. А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования // Высшее образование сегодня. – 2003. – № 5. – С. 35-41.
4. Узакбаева С. А., Итемирова А. С., Карменбаева Ж. А., Бисенбаева Ж. Н. Особенности коммуникативной лидерской компетентности / Вестник КазНПУ имени Абая. Серия: Педагогические науки. 2024. – №83 (3). – С. 71–80. DOI:<https://doi.org/10.51889/2959-5762.2024.83.3.007>.
5. Lussier R.N., Hendon J.R., Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development. Los Angeles: Sage Publications, 2013. 178 p.
6. Hargie O. Skill in theory: Communication as skilled performance. In: Hargie O, editor. The handbook of communication skills. London: Routledge, 2006.
7. Vasylenko, N., Ivatsko, T., Matokhniuk, O., Krasnytska, O., Oliynyk, L., Shevchuk, V., Yahupov, V., & Halimov, A. (2025). Development of Professional Socio-Communicative Competence of a Public Manager. Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala, 17(1), 247-276. <https://doi.org/10.18662/rrem/17.1/949>
8. Coffelt T., Smith, F. (2020). Exemplary and unacceptable workplace communication skills. Business and Professional Communication Quarterly, 83(4), 365-384. <https://doi:10.1177/2329490620946425>
9. Laužikas M., Miliute, A. (2019). Communication efficiency and effectiveness within strategic management of change: Insights into civil service organisations. Journal of Security and Sustainability Issues, 8(4), 617-630. [https://doi:10.9770/jssi.2019.8.4\(6\)](https://doi:10.9770/jssi.2019.8.4(6))

10. Мотовилова, А.Д., Фатеев, А.Р., Нижельская, Ю.А. КОММУНИКАТИВНАЯ компетенция руководителя как условие эффективной управленческой деятельности // Вестник науки. 2023. №5 (62). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kommunikativnaya-kompetentsiya-rukovoditelya-kak-uslovie-effektivnoy-upravlencheskoj-deyatelnosti> (дата обращения: 29.06.2025).
11. Якупов П. В. Коммуникация: определение понятия, виды коммуникации и её барьеры / П.В. Якупов // Вестник ГУУ. – №10. – 2016. – С. 261-266 – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kommunikatsiyaopredelenie-ponyatiya-vidy-kommunikatsii-i-ee-bariery> (дата обращения: 20.06.2025).

---

**Колесникова Ирина Геннадьевна** - кандидат филологических наук, доцент ФГБОУ ВО «НГПУ им. К.Минина», Нижний Новгород, Российская Федерация, e-mail: [kolesnikova\\_ig@mininuniver.ru](mailto:kolesnikova_ig@mininuniver.ru), тел. +7 951-138-49-29

---

**Kolesnikova Irina Gennadievna** – Ph.D. in Philological Sciences, Associate Professor at Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University (Nizhny Novgorod, Russian Federation), e-mail: [kolesnikova\\_ig@mininuniver.ru](mailto:kolesnikova_ig@mininuniver.ru), tel. +7 951-138-49-29

---

### **5.3.5. Социальная психология**

**Кол-во стр. 8**