

## ОСОБЛИВОСТІ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА

### FEATURES OF A MANAGER'S COMMUNICATIVE COMPETENCE

Статтю присвячено аналізу особливостей і ролі комунікативної компетентності керівника, яка впливає на успішність та ефективність його управлінської діяльності. Зазначається, що керівнику необхідно розвивати *soft skills*, у тому числі комунікативні навички для успішної міжособистісної взаємодії та ефективного функціонування колективу. Досліджено чинники, які впливають на формування комунікативних навичок та реалізацію комунікативного потенціалу. Зазначається, що комунікативна компетентність стає важливим чинником соціальної інтеграції, оскільки сприяє адаптації до нового середовища, умінню розуміти специфіку соціальних норм, звичаїв і традицій і сформувати гармонійні відносини.

Розглянуто, що від вибраного керівником стилю управління залежить якість комунікативного процесу. Підкреслюється, що комунікативна компетентність впливає на формування лідерських якостей, які є важливими для успішної управлінської діяльності та сприяють підвищенню авторитету керівника в колективі. Для ефективних комунікацій потрібно своєчасно долати комунікативні бар'єри, урахувати потреби і контекст вибраних каналів комунікації, усвідомлюючи їхні переваги і недоліки під час виконання поставлених завдань.

Установлено, що для керівника важливими є вміння поєднувати вербальну і невербальну комунікацію, працювати з інформацією, чітко і зрозуміло її передавати, зацікавити корисною інформацією. Емоційний інтелект допомагає будувати ефективні комунікативні стратегії і тактики поведінки. Зазначається, що вміння ефективно спілкуватися допомагає керівнику у вирішенні й управлінні конфліктами. Комунікативна компетентність є важливою у підготовці керівників і залежить від систематичного оновлення знань, постійної практики спілкування, розвитку внутрішніх засобів саморегуляції.

**Ключові слова:** комунікативна компетентність, активне слухання, бар'єри комунікації, канали комунікації, керівник, колектив.

The article is dedicated to analyzing the features and role of a manager's communicative competence, which affects the success and efficiency of their managerial activities. It is noted that a manager needs to develop soft skills, including communication skills, for successful interpersonal interaction and effective team functioning. The factors influencing the formation of communication skills and the realization of communicative potential are examined. It is noted that communicative competence becomes an important factor in social integration, as it facilitates adaptation to a new environment, understanding the specifics of social norms, customs, and traditions, and forming harmonious relationships.

It is considered that the quality of the communication process depends on the management style chosen by the manager. It is emphasized that communicative competence influences the formation of leadership qualities, which are important for successful managerial activities and contribute to increasing the manager's authority within the team. For effective communications, it is necessary to timely overcome communication barriers, consider the needs and context of the chosen communication channels, and be aware of their advantages and disadvantages in accomplishing the set tasks.

It is established that for a manager, it is important to combine verbal and non-verbal communication, work with information, clearly and understandably convey it, and engage with useful information. Emotional intelligence helps build effective communication strategies and behavior tactics. It is noted that the ability to communicate effectively helps the manager in resolving and managing conflicts. Communicative competence is important in the preparation of managers and depends on the systematic updating of knowledge, constant practice of communication, and the development of internal means of self-regulation.

**Key words:** communicative competence, active listening, communication barriers, communication channels, manager, team.

УДК 159.92: 005.95  
DOI <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2024.63.24>

**Єфтені Н.М.**

к.політ.н., доцент,  
доцент кафедри загальноправових  
дисциплін  
Національний університет  
«Одеська морська академія»

**Актуальність дослідження.** Сучасне інформаційне суспільство характеризується швидкими змінами в комунікативному середовищі і вимагає від особистості високого рівня комунікативних навичок. Вони сприяють вбудовуванню соціальних взаємодій, без яких особистість не здатна формуватися і розвиватися та інтегруватися суспільство. Комунікація стає важливим чинником удосконалення міжособистісних взаємин у процесі соціального обміну [1, с. 29]. Комунікативна компетентність є ключовою для успішного керівництва та розвитку сучасної організації. Сьогодні велика увага приділяється *soft skills* (м'яким навичкам), які в професійному середовищі можуть відігравати одну з головних ролей, а іноді за певних обставин мати критичне значення.

Уміння вибудовувати і підтримувати комунікації є важливим для досягнення успіху як у професійній діяльності, так і в особистому житті кожної людини. Однією з ключових і важливих м'яких навичок є комунікація, тож велика увага приділяється саме комунікативній компетентності під час працевлаштування чи в ході кар'єрного зростання. За даними Світового економічного форуму, до 2025 р. половина всіх працівників потребуватиме перекваліфікації саме у сфері *soft skills* [4].

Для керівника володіння і розвиток власних *soft skills* є одними з найголовніших завдань, оскільки його комунікативні характеристики мають велике значення в ефективному управлінні. Побудова ефективної команди може бути складним завданням для керівника, а за певних обставин – стати викликом.

**Метою статті** є аналіз особливостей комунікативної компетентності керівника і проблем, які виникають під час формування команди.

**Виклад основного змісту дослідження.** Проблеми комунікації у ХХ ст. активно досліджувалися як зарубіжним, так і українськими вченими. Науковий інтерес до проблематики комунікативних процесів відзначається в різних галузях, зокрема соціальній психології, соціології, політології, менеджменті, педагогіці тощо. Особливості масової комунікації і комунікаційної взаємодії досліджували Е. Тофлер, Ю. Хабермас, П. Друкер, Е. Голдман, Р. Чалдіні, А. Піз, І. Томан, Ч. Кулі, Г. Ласвелл, К. Філл та ін. Різні аспекти комунікації в Україні вивчали Г. Почепцов, Н. Ботвина, Л. Орбан-Лембрик, Н. Волкова, Г. Сагач, Л. Пелепейченко, В. Бебик та ін. Вивчення комунікативної компетентності відбувалося у дослідженнях Г. Андреевої, О. Божович, С. Абрамовича, М. Чикарської, Л. Варзацької, М. Вашуленка, С. Дорошенко та ін.

Поява соціальних мереж посприяла зростанню наукового інтересу щодо впливу комунікації на культуру сучасного суспільства та формування в ньому особистості. Ученими зазначається, що спілкування стає інтенсивнішим і водночас більш фрагментарним, подрібненим та поверховим [3, с. 23]. Саме тому вивчення різних аспектів комунікації з урахуванням трансформаційних процесів потребує нових підходів і досліджень.

Комунікативна компетентність – це система внутрішніх ресурсів ефективної взаємодії, яка дає змогу особистості встановлювати, застосовувати та підтримувати контакти з оточуючими людьми. У структуру комунікативної компетентності входять:

- орієнтованість у різноманітних ситуаціях спілкування, що базується на знаннях та життєвому досвіді індивіда;
- спроможність ефективно взаємодіяти з оточенням, розуміючи себе та інших за зміни психічних станів, міжособистісних відносин і умов соціального середовища;
- адекватна орієнтація у самому собі, власному психологічному потенціалі, потенціалі партнера та ситуації;
- готовність і вміння вибудовувати та підтримувати контакти з людьми;
- внутрішні засоби регуляції комунікативних дій.

На розвиток комунікаційних навичок особистості впливає досвід спілкування, який сприяє набуттю нових знань та вмінь через активне спілкування та подальшому їх удосконаленню. Велике значення комунікативного потенціалу полягає у володінні мовленнєвими засобами, передусім потрібно відзначити вміння говорити і слухати, а також свідомо використовувати як вербальні, так і невербальні засоби комунікації.

Особлива увага відводиться самоконтролю та емоційній регуляції, оскільки комунікації не завжди протікають у гармонійній дружній атмосфері, можуть бути складними, напруженими і виснажливими. У спілкуванні з «важкими» людьми здатність контролювати емоції сприяє побудові ефективних комунікацій. Саме тому сьогодні велика увага приділяється розвитку емоційного інтелекту, який сприяє розумінню своїх емоцій та емоцій інших людей, а також умінню керувати ними та ефективно використовувати їх для досягнення поставлених цілей. Це можливо за добре розвинутої емпатії, яка передбачає розуміння емоцій інших і в подальшому допомагає досягнути взаєморозуміння, особливо в дискусійних питаннях.

У комунікації кожна особистість повинна розуміти й усвідомлювати свої комунікативні ролі. Це дає змогу адаптуватися до співрозмовника та ситуації, у якій відбувається комунікативний процес. Кожен учасник комунікації вибудовує власну стратегію комунікації, яка орієнтує його на певний стиль поведінки і готовність до рішучих дій. Водночас увагу потрібно приділяти вибору оптимальних тактик в організації взаємодії та комунікації, які сприятимуть управлінню комунікативним процесом і контролю за його динамікою. У розвитку комунікативної компетентності потрібно бути гнучким, щоб вчасно відчувати навіть незначні зміни і вносити корективи у заздалегідь напрацьовані стратегії і тактики. Урахування перерахованих чинників лише сприяє покращенню комунікативної компетентності.

Формування і подальша робота успішної команди мають багато особливостей. Насамперед, приєднуючись до нового колективу, індивіду необхідно вибудувати відносини з членами команди. Під час формування відносин завжди виникають розбіжності, оприлюднюються різні точки зору щодо прийняття рішень чи розв'язання проблем, буденних ситуацій. Емоційне збудження, у якому перебувають співрозмовники, не дає змоги конструктивно викласти свої думки, зрозуміти виголошену інформацію [2, с. 145]. Індивідуальний склад колективу в сучасних організаціях не є однорідним, у ньому співпрацюють члени колективу з різними статтю, віком, економічним положенням, релігією, культурою, політичними поглядами тощо. Тому зростає ризик появи конфліктів інтересів, які потрібно конструктивно вирішувати. Також налагоджені комунікації сприяють розподілу ролей, завдань і обов'язків у колективі. Сьогодні використання інформаційно-комп'ютерних технологій сприяє більш зручним комунікаціям і дає можливість швидко організувати обговорення, залучаючи всіх фахівців. Члени колективу почувають себе комфортно, якщо

мають можливість висловлювати свою точку зору, пропонувати варіанти прийняття рішень чи способи їх реалізації.

Без комунікації ефективна співпраця у внутрішньому середовищі організації і зв'язки із зовнішнім середовищем неможливі. А міжкультурна комунікація відображає здатність ефективно та відповідним чином взаємодіяти з людьми різних культур [6, с. 138]. Саме міжкультурна комунікація допомагає зрозуміти різницю у цінностях, переконаннях, традиціях та способах сприйняття світу в різних культурах. Це сприяє зменшенню стереотипів та підвищує культурну компетентність особистості й у суспільстві.

Таким чином, комунікативна компетентність кожної особистості є важливим аспектом взаємодії між людьми, що дає змогу досягати успіху в різних сферах життя. Вона стає важливим чинником соціальної інтеграції, оскільки сприяє адаптації до нового середовища, умінню розуміти специфіку соціальних норм, звичаїв і традицій та сформувати гармонійні відносини.

В управлінській діяльності керівника комунікативна компетентність є обов'язковою, адже комунікація є сполучною ланкою у функціонуванні організації, виконанні управлінських функцій. Важливе завдання керівника полягає в організації та регулюванні комунікативного процесу.

Комунікація керівника залежить від вибраного стилю та орієнтації на канали комунікації. Виділяють авторитарний, демократичний і ліберальний стилі керівника, які вони використовують в управлінні колективом. Кожний стиль має свою специфіку і визначає особливості комунікації, які будуть підтримуватися керівником. Здебільшого стилі керівника мають змішаний характер, але орієнтація на домінування певного стилю зберігається. Керівники з авторитарним стилем підтримують комунікацію зверху вниз із мінімальним зворотним зв'язком, зв'язком через довірених осіб або взагалі без зворотного зв'язку. Авторитарні керівники не підтримують жодних обговорень, зайвих питань, негативно ставляться до будь-якої ініціативи з боку підлеглих. Переважно підлеглі отримують поверхову інформацію чи ту, яку спеціально для них підготували, не маючи можливості додатково уточнити чи деталізувати необхідну інформацію. У комунікації з авторитарним керівником переважають постійна критика, заборони і табу на певні теми.

За демократичного стилю керівники створюють можливості для вільних інформаційних потоків на вертикальному і горизонтальному рівнях. Вони заохочують до висхідних комунікацій, які дають можливість отримувати оперативну інформацію щодо функціонування

колективу чи виконання поставлених завдань. При цьому вони орієнтують колектив на важливість якісно підготовлених повідомлень, які базуються на конкретних фактах, аналізі й логічному викладенні. Спільна участь в обговоренні, двосторонній характер комунікації ініціюються і заохочуються. Хоча надмірні комунікації виснажують і відволікають як керівників, так і працівників, впливають на якість виконання поставлених завдань.

Ліберальний керівник відкритий до нових поглядів та ідей, сприяє розвитку комунікативних здібностей у своїх підлеглих. Він створює сприятливий клімат для відкритого спілкування, активного обміну думками і обговорення, сприяє спільному прийняттю рішень. За ліберального стилю керівник може підтримувати надмірні контакти, орієнтуючись на близькі і дружні відносини з підлеглими, якими маніпулює у своїх цілях. Або, навпаки, такі керівники можуть максимально дистанціюватися від колективу, за принципом «я не втручаюся у ваші справи, і ви мене зайвий раз не турбуйте». Ліберальний керівник у такій моделі максимально відсторонений, безініціативний і не володіє інформацією про реальний стан функціонування колективу.

Керівники, здійснюючи управління колективом, використовують централізовані і децентралізовані канали комунікації. Вибираючи централізовані канали комунікації, керівники підтримують односторонній характер обміну інформацією, концентруючи на собі всю інформацію і подальше її розповсюдження. Вони максимально обмежують горизонтальні комунікації в колективі, контролюючи, щоб зайвих розмов між колегами не відбувалося. Маючи обмежений доступ до інформації, мінімальну можливість для уточнення, зростає ризик нерозуміння поставлених завдань і спотворення їх змісту.

Використання децентралізованих каналів комунікації має також свою специфіку і орієнтоване на швидкість передачі й обміну інформації на вертикальному та горизонтальному рівнях. Кожний член колективу за необхідності чи маючи бажання, може стати ініціатором комунікації, усі члени колективу мають обмежений доступ до інформації. Але це може стати причиною втрати конфіденційної інформації, оскільки максимально відкритий доступ усіх до неї. Окрім того, інтерпретація інформації може відрізнятись, тому високий ризик викривлення інформації і конфліктів через різні трактування.

Сучасні організації, їх трудові колективи в переважній більшості орієнтовані на створення і підтримку централізованих каналів комунікації. Але враховуючи переваги і недоліки кожного з них, оптимальним є поєднання їх з урахуванням контексту поставлених цілей



чи специфіки виконуваного завдання, а також індивідуального складу колективу.

Необхідно відзначити, що для успішного функціонування колективу дуже важливо, щоб керівник був ефективним лідером. Уміння лідера адаптувати свій стиль до різних ситуацій та людей сприяє зростанню його авторитету в колективі та допомагає підвищити ефективність команди. Такий лідер уміє чітко і зрозуміло спілкуватися, слухати своїх співробітників та підтримувати конструктивний зворотний зв'язок. Активне слухання покращує комунікацію, сприяє створенню сприятливого соціально-психологічного клімату та зростанню ефективності команди. Активне слухання є важливим інструментом, який сприяє не лише ефективній комунікації, а й вирішенню конфліктів. Для керівника можуть бути корисними різні техніки, удале використання і моделювання яких сприятиме зростанню його авторитету.

Під час комунікації керівнику потрібно уважно слухати свого співрозмовника. Не перебиваючи співрозмовника, керівник демонструє намагання зрозуміти зміст проблеми, повагу до висловленої думки. Активне слухання можливе завдяки використанню технік активного слухання, які допомагають створити атмосферу відкритості і довіри, покращити взаєморозуміння. Ефективними техніками активного слухання є уточнення, перефразування, резюмування, відображення почуттів, ехо-техніки та задавання питань. Наприклад, уміння задавати відкриті питання заохочує до подальшого обговорення, допомагає краще зрозуміти проблему і точку зору кожного щодо неї, а також знайти оптимальні рішення для її вирішення.

Використання невербальних знакових систем найкраще підкреслює налаштованість і зацікавленість у комунікації. Правильно організований простір спілкування впливає на ефективність взаємодії, допомагає кожному учаснику відчувати себе зручно і зосереджено. Зазвичай керівники мають у своєму розпорядженні облаштовані приміщення для комфортної комунікації з урахуванням розташування меблів, технічного обладнання, відповідного декору, освітлення тощо.

Використання жестів і міміки значною мірою впливає на сприйняття виголошеної інформації. У діловій комунікації велике значення має рукописання, яке підкреслює статус співрозмовників, їх налаштованість і намагання створити позитивне перше враження. Постава, відкритість рухів тіла демонструють упевненість співрозмовника, готовність до продовження обговорення. Візуальний контакт (контакт очима) допомагає встановити зв'язок на початку зустрічі, згодом він сприяє підвищенню рівня довіри, демонструє увагу і зацікавленість у співрозмовнику.

У комунікації з керівником підлеглі велику увагу приділяють голосу керівника та інтонаціям, які він використовує. Тональність та її зміни створюють як атмосферу довіри, налаштованості на дискусію, впевненості, так і навпаки – викликають напруженість, стрес і тривожність. Тембр голосу, темп мовлення і гучність впливають на сприйняття виголошеної інформації, підкреслюють її важливість, орієнтують на настрій співрозмовника. Інтонація підсилює зміст повідомлення, забарвлює його і допомагає утримувати увагу. Найменші зміни в інтонації співрозмовника можуть продемонструвати зміни в настрої, реальне ставлення до обговорення питання, налаштованість на особистість учасників зустрічі.

Використання невербальних комунікацій забезпечує ефективну передачу інформації, зменшує кількість непорозумінь, покращує взаєморозуміння та взаємодію.

Невід'ємним складником комунікативної компетентності є уміння усвідомлювати причини появи і вирішувати комунікативні бар'єри. Такі бар'єри можуть виникати через авторитет співрозмовників, відмінності в статусі (соціальні, політичні, релігійні, фахові), різний світогляд. Бар'єри у комунікації породжуються індивідуальними психологічними особливостями партнерів по спілкуванню, сформованими між ними відносинами, попереднім досвідом.

Значення комунікативної компетентності у професійній діяльності кожного працівника в сучасному суспільстві не підлягає сумнівам. Несвоєчасна і суперечлива комунікація призводить до дестабілізації в колективі та сприяє зростанню конфліктів.

Сучасні керівники зіштовхуються з комунікаційними перевантаженнями, які заважають швидко й адекватно реагувати на отриману інформацію та впливають на прийняття рішень. Ефективні комунікації сприяють збільшенню обміну знаннями, інтеграції та розвитку як персоналу, так і організації у цілому. Удале поєднання каналів комунікації підтримує відчуття приналежності в колективі, особисту зацікавленість із боку колег. Відчуття задоволення, що ти є членом саме цієї команди, сприяє зниженню плинності кадрів, створенню атмосфери довіри і збереженню кваліфікованих професіоналів.

У сучасних суспільствах, які знаходяться в умовах швидких змін, організації потребують ефективних комунікацій, які допоможуть створити комфортний соціально-психологічний клімат, забезпечать оптимальну координацію діяльності усього персоналу, ухвалення раціональних управлінських рішень. Комунікативна компетентність є ключовою для успішної інтеграції у колектив, ефективної роботи в організації та участі в різних заходах, зустрічах.

Керівник із розвинутою комунікативною компетентністю забезпечує ефективне управління та успішне функціонування організації, розвиває корпоративну культуру, покращує його взаємодію з підлеглими, долучається до ефективного вирішення та управління конфліктами.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Гончарук Н. Науково-теоретичний аналіз проблеми комунікації в сучасних зарубіжних теоріях. *Проблеми сучасної психології*. 2020. Вип. 47. С. 27–47.

2. Єфтені Н.М. Медіація як комунікативний процес. *Морське право та менеджмент: еволюція та сучасні виклики* : матеріали XVII міжнародної науково-практичної конференції НУОМА. Одеса : НУОМА, 2024. С. 143–145.

3. Конюкова І.Я., Сидоровська Є.А. Тенденції розвитку міжкультурної комунікації у соціальних мере-

жах. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2022. № 4. Вип. 4. С. 21–25.

4. Оцінка soft skills: 100 питань для HR-фахівців та рекрутерів. URL: <https://hurma.work/blog/100-pitan-dlya-viznachennya-soft-skills/>

5. Хватова О.Г. Комунікативна компетентність керівника як фактор успішності його управлінської діяльності. *Наукові перспективи*. 2023. Вип. 4(34). С. 174–185.

6. Arasaratnam L.A., Doerfel M.L. Intercultural communication competence: Identifying key components from multicultural perspectives. *International Journal of Intercultural Relations*. 2005. Iss. 29(2). P. 137–163.

7. Lasswell H.D. The structure and function of communication in society. *The Communication of Ideas*. New York : Harper and Brothers, 1948. P. 37–51.

8. Fill C. *Marketing Communications: Frameworks, theories, and applications* / C. Fill. London : Prentice Hall Europe, 1995. 515 p.