



## Социально-психологический тренинг как средство формирования коммуникативной компетентности студентов-менеджеров

*Е. Н. Махмутова<sup>1\*</sup>, М. М. Андреева<sup>2</sup>, Т. А. Дмитренко<sup>3</sup>*

<sup>1</sup> ФГАОУ ВО «Московский государственный институт международных отношений (Университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации», г. Москва, Россия,  
*\*makhur@mail.ru*

<sup>2</sup> ГБОУ ВО МО «Академия социального управления», г. Москва, Россия

<sup>3</sup> ФГБОУ ВО «Московский педагогический государственный университет», г. Москва, Россия

**Введение:** внедрение компетентностно-ориентированного подхода в российском образовании и современные запросы рынка труда обуславливают актуальность проблемы формирования коммуникативной компетентности и ее психологических характеристик – коммуникативных знаний, умений, способностей. Цель статьи – оценка возможностей и путей совершенствования социально-психологического тренинга как методического инструмента развития коммуникативной компетентности.

**Материалы и методы:** в исследовании применялись методы психодиагностики: авторские методики и тесты, необходимые для определения уровня развития коммуникативных знаний, умений, способностей. Для выполнения расчетов использовался статистический пакет STADIA 8.0.

**Результаты исследования:** обосновывается перспектива формирования у студентов-менеджеров готовности управления динамическим соотношением коммуникативных знаний, умений, способностей в будущей профессиональной деятельности. В результате диагностики выявлен прирост знаний, повышение показателей компетентного общения и уровня развития коммуникативных способностей. Предложен авторский подход, отличительной чертой которого стал переход от диагностики психологических характеристик коммуникативной компетенции к повышению их качеств посредством социально-психологического тренинга.

**Обсуждение и заключения:** участие в тренинге оказало положительное влияние на соответствующие психологические характеристики коммуникативной компетентности. Совершенствование программы тренинга предполагает расширение упражнений по самопрезентации и поведению в конфликте, формирование готовности управления динамическим соотношением психологических характеристик коммуникативной компетентности в профессиональной деятельности. Предлагается включить тренинги по формированию коммуникативной компетентности в контекст вузовского обучения студентов-менеджеров на постоянной основе. Статья адресована тем, кто включен в процесс формирования индивидуальной траектории профессионального развития – студентам, магистрантам, аспирантам, преподавателям высшей школы, специалистам по управлению персоналом различных организаций.

**Ключевые слова:** тренинг, коммуникативная компетентность, коммуникативный навык, менеджмент, психологическая диагностика

*Для цитирования:* Махмутова Е. Н., Андреева М. М., Дмитренко Т. А. Социально-психологический тренинг как средство формирования коммуникативной компетентности студентов-менеджеров // Интеграция образования. 2018. Т. 22, № 1. С. 91–106. DOI: 10.15507/1991-9468.090.022.201801.091-106



## Social-Psychological Training as a Tool to Foster Communicative Competency of Students Specialising in Management

E. N. Makhmutova<sup>a\*</sup>, M. M. Andreeva<sup>b</sup>, T. A. Dmitrenko<sup>c</sup>

<sup>a</sup> Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry  
of Foreign Affairs Russian Federation, Moscow, Russia,

\* makhur@mail.ru

<sup>b</sup> Academy of Public Administration, Moscow, Russia

<sup>c</sup> Moscow Pedagogical State University, Moscow, Russia

**Introduction:** communicative competency serves as the basis for individual development of students specialising in management as well as a factor of successful managerial career. The implementation of competency-oriented approach in education and modern requirements of the labour market provide for the relevance of fostering communicative competency including its psychological features such as communication knowledge and skills. The specific trait of the author's approach in the research is a shift from psychological characteristics diagnosis of communicative competencies to their amelioration through social psychological training of students specialized in management. The aim of the research is to elaborate, verify and assess the training programme effectiveness in forming psychological traits of communicative competencies. The article might be of interest for trainers and high school staff, students, specialists in human resources departments of various organisations.

**Materials and Methods:** the research includes the following steps: choosing the testees, selecting diagnostic methodology to identify the level of communication knowledge and skills, pre-testing, elaborating the training programme of communicative competency, getting feed-back from the testees on completing the programme, post-testing diagnostics, comparing the results of testing before and after the training, drawing conclusions.

**Results:** the prospect of formation of students-managers' preparedness to manage the dynamic correlation of communicative knowledge, abilities, and skills for future professional activity in management students is substantiated. As a result of diagnostics, better knowledge acquisition, higher values of indicators and higher level of development of communicative abilities were revealed. An original author's approach was proposed. The distinctive feature of this method was the transition from the diagnostics of psychological characteristics of communicative competences to their enhanced qualities through socio-psychological training.

**Discussion and Conclusion:** students' participation in the training had positive influence on their communicative competency and its psychological components. Further development of the training programme implies more exercises on self-presentation and in-conflict behaviour, as well as shaping the readiness to manage dynamic balance of communicative knowledge, skills, capabilities in future professional activities of students specialised in management. This programme might become an integral part of university education programmes for students specialising in management.

*Keywords:* training, communicative competency, communication skills, management, psychological diagnostics

*For citation:* Makhmutova E.N., Andreeva M.M., Dmitrenko T.A. Social-Psychological Training as a Tool to Foster Communicative Competency of Students Specialising in Management. *Integratsiya obrazovaniya* = Integration of Education. 2018; 22(1):91-106. DOI: 10.15507/1991-9468.090.022.201801.091-106

### Введение

Современное развитие экономики диктует высокие требования к уровню подготовки кадров, связанному не только с наличием теоретических знаний, но и с практическими навыками взаимодействия в профессиональной среде. В этом заключается сложность при трудоустройстве студентов и молодых специалистов: недостаток опыта работы им необходимо компенсировать демонстрацией высокого потенциала для будущего самостоятельного развития. Основой такого развития во многих случаях является коммуникативная компетентность, носящая характер требований «большей сензитивности

личности к проблемам социума» [1, с. 11] и имеющая приоритетное значение в рамках различных профессиональных направлений.

Степень развития компетентности в общении все чаще приобретает роль отдельного конкурентного преимущества и фактора успешности в профессии, становясь одним из элементов профессиональной пригодности (см. напр., [2–4]). Однако важность формирования коммуникативных навыков, как правило, недооценивается студентами из-за недостаточности знаний, непонимания сути и характеристик коммуникативной компетентности. Так, в исследованиях Н. Солтер и А. О'Молли

было показано, что студенты бакалавриата недооценивают необходимость формирования профессионально значимых навыков и компетенций, среди которых важное место занимает коммуникативный навык, закладывающий основу формирования коммуникативной компетенции уже в период обучения в университете [5].

Российские вузы, осуществляющие подготовку специалистов-менеджеров, наряду с организациями, принимающими их на работу, также заинтересованы в повышении качества подготовки будущих управленцев. В первую очередь, это связано с внедрением компетентностно-ориентированного подхода в российском образовании и закреплением соответствующих требований в Федеральных государственных образовательных стандартах. Новая образовательная парадигма ставит перед вузами острые задачи по разработке методов формирования и оценки компетенций студентов, единых критериев успешности программ развития компетентности с ориентацией на целевую аудиторию [6–8].

Актуальность проблемы формирования коммуникативной компетентности и ее психологических характеристик, недостаточная теоретическая и методическая проработанность, практическая потребность в повышении качества подготовки студентов-менеджеров определили тему проведенного исследования.

Сторонники расширения интерактивности процесса вузовского обучения, как правило, акцентируют внимание на развитии у студентов широкого спектра личностных характеристик и навыков, которые в последующей профессиональной деятельности позволят проявлять многообразные, динамически изменчивые и ситуационно обусловленные виды профессиональных действий. «...Для менеджеров особенно важны изучение, понимание и освоение новых стилей, приобретение альтернативных навыков при сохранении существующих для их последующего произвольного целесообразного варьирования» [9, с. 142].

Применительно к проблеме формирования коммуникативной компетентности студентов-менеджеров важно достичь как повышения качества входящих в ее структуру психологических характеристик, так и готовности управления их динамическим соотношением при решении профессиональных задач. Одним из средств такой профессиональной подготовки является социально-психологический тренинг, который можно определить «как способ перепрограммирования имеющейся у человека модели управления своим поведением и деятельностью... многофункциональный метод преднамеренных изменений психологических феноменов человека и группы» [10, с. 57]. Таким образом, социально-психологический тренинг выступает средством психологического воздействия, направленным на развитие знаний, умений, способностей и социального опыта в области межличностного общения в приватной и деловой среде.

Цель проведенного исследования – разработка, апробация и оценка эффективности программы тренинга по формированию психологических характеристик коммуникативной компетентности и готовности управления их динамическим соотношением студентами-менеджерами в реальной профессиональной деятельности.

### Обзор литературы

Проблема коммуникативной компетентности рассматривается в научной литературе в различных аспектах: в теории и практике социально-психологического тренинга<sup>1</sup> [11]; образовательной деятельности<sup>2</sup> [12; 13]; в разработке моделей, проектировании и развитии профессиональных компетенций [14–16]; при анализе эффективности индивидуальной и групповой деятельности<sup>3</sup> [17; 18]; с точки зрения формирования различных видов коммуникации при решении задач совместной деятельности [19–21] и др.

В современной управленческой подготовке при формировании коммуникативной компетентности менеджеров мож-

<sup>1</sup> Петровская Л. А. Общение – компетентность – тренинг. Избранные труды. М. : Смысл, 2007. 688 с.; Жуков Ю. М. Коммуникативный тренинг. М. : Гардарики, 2004. 293 с.

<sup>2</sup> Зимняя И. А. Компетентностный подход в образовании (методолого-теоретический аспект) // Проблемы качества образования : материалы XV Всерос. науч.-метод. конф.: в 3 кн. Кн. 2. М. : Исслед. центр проблем качества подготовки специалистов Моск. гос. ин-та стали и сплавов (технол. ун-та). 2005. С. 5–26.

<sup>3</sup> Спенсер Л., Спенсер С. Компетенции на работе : пер. с англ. М. : НИППО, 2005. 384 с.



но выделить несколько подходов. С одной стороны, наиболее «адресным» можно считать отраслевой подход, когда студентов-менеджеров или уже работающих сотрудников обучают навыкам эффективной коммуникации на примерах решения профессиональных задач на конкретном рабочем месте. Участниками такого тренинга стали, например, менеджеры по энергетике (Словения) [22] и по обслуживанию клиентов отелей (Румыния), совершенствовавшие в тренинге высокоэффективные методы профессионального взаимодействия [23]; менеджеры нефтяной и газовой промышленности (Саудовская Аравия), реализующие в процессе обучения потребность развития «психологического капитала» в форме взаимной поддержки, позитивных психологических состояний, оптимизма, стрессоустойчивости [24]; менеджеры среднего звена всех секторов итальянской экономики, в отношении которых изучалось влияние различных методов обучения без отрыва от производства на производительность труда [25]. С другой стороны, некоторые авторы предлагают развивать у менеджеров не узкопрофессиональные навыки коммуникации, а более универсальные. З. Т. Калиноски с соавторами разработали тренинг «обучения разнообразию», имеющий и коммуникативную составляющую, который на момент публикации их статьи использовали 67 % американских организаций [26]. Сходный предмет исследования как конструкт «стиля реагирования на изменения» описан в работе А. А. Калантаевской, Н. В. Гришиной, Т. Ю. Базарова [27, с. 59–60]. Остается неясным вопрос о сочетаемости и дополнителности этих подходов в решении задач подготовки и проведения социально-психологического тренинга по формированию коммуникативной компетентности в рамках учебного процесса в вузе.

Социально-психологический тренинг как вид группового интерактивного развития навыков его участников может осуществляться разнообразными методами, из которых наиболее распространенными являются ролевые/деловые игры, групповые дискуссии (обычно в форме case-study

или группового самоанализа). В научной литературе по проблеме формирования коммуникативной компетентности посредством тренинга выделяется несколько направлений. Во-первых, ряд работ посвящен анализу роли преподавателя, лектора, консультанта (эксперта) в организации, проведении и оценке результатов тренинга коммуникативной компетентности: например, в процессе приобретения студентами знаний и развития компетенций в области управления [28] или, как вариант, в обучении студентов магистратуры в области здравоохранения межличностной речевой коммуникативной компетентности с использованием имитационных упражнений [29]; в анализе влияния гендерного фактора в бизнес-обучении [30] и при разработке центров оценки<sup>4</sup>. Во-вторых, увеличивается разнообразие методических приемов проведения социально-психологических тренингов для студентов управленческих специальностей: это и уже упомянутый case-study [31; 32], и использование специализированных интервью [33] и провокационных вопросов [34], и проведение занятий игрового формата [35]. Разработка этих методов осуществляется, как правило, в отношении развития у студентов узкопрофессиональных коммуникативных навыков, необходимых для реализации в конкретных видах деятельности. В-третьих, все большую значимость в формировании коммуникативной компетентности студентов-менеджеров приобретает развитие эффективной бизнес-среды, задающей эталоны реального делового общения с учетом социокультурных и этнопсихологических составляющих [36–38].

Особый интерес представляют научные исследования, выполненные с позиции системного подхода к формированию коммуникативной компетентности менеджеров [39; 40]. Э. Стокой предложена универсальный, адаптированный к любому рабочему месту и институциональной встрече метод аналитических ролевых игр, основанный на анимированных аудио- и видеозаписях реальных встреч [41]. Тренинги с использованием этого метода оказались особенно эффективными при разрешении споров в судебных ситуациях, в медицине, ком-

<sup>4</sup> Meta-Analysis of Assessment Center Validity / B. B. Gaugler [et al.] // Journal of Applied Psychology. 1987. Vol. 72, issue 3. Pp. 493–511.



мерческих продажах в Великобритании и США и повлияли на выработку эффективной коммуникативной политики в организациях.

Таким образом, анализ научной литературы показал, что проблема формирования коммуникативной компетентности средствами тренинга актуальна во многих социальных и экономических сферах, имеет интернациональные алгоритмы реализации и предполагает дальнейшую разработку как в теории, так и на практике.

### Материалы и методы

Под коммуникативной компетентностью, ссылаясь на Е. В. Сидоренко<sup>5</sup>, подразумеваем совокупность коммуникативных знаний, умений и способностей, адекватных коммуникативным задачам и достаточных для их решения. Коммуникативные знания выражаются в понимании сущности общения, его видов и закономерностей, коммуникативных методов и приемов, проявляющихся в отношении различных людей и ситуаций. Коммуникативные умения предполагают адекватное восприятие и воспроизведение коммуникативных сигналов различных типов – вербальных, невербальных, паралингвистических и прочих. Коммуникативные способности можно представить как выражение соответствия действий личности коммуникативным задачам в различных социальных ситуациях.

В исследовании использовались методы психодиагностики для оценки степени сформированности компонентов коммуникативной компетентности студентов-менеджеров, после чего на основании результатов диагностики была составлена программа тренинга с учетом особенностей группы испытуемых. Схема исследования включала в себя следующие этапы:

- подбор испытуемых для исследования;
- подбор диагностических методик для определения уровня развития коммуникативных знаний, умений и способностей студентов-менеджеров;
- предтренинговую психодиагностику;

- разработку программы тренинга коммуникативной компетентности для студентов-менеджеров с учетом выявленных у них особенностей коммуникативной компетентности;

- проведение тренинга;
- сбор обратной связи от испытуемых по результатам тренинга;
- посттренинговую психодиагностику;
- сравнение результатов психодиагностики до и после тренинга, формулирование выводов.

Гипотеза исследования: группа студентов-менеджеров после прохождения тренинга коммуникативной компетентности будет демонстрировать более высокие показатели коммуникативных знаний, умений и способностей, чем до участия в нем. Независимой переменной в таком случае являлось участие в тренинге коммуникативной компетентности; зависимой – уровень развития коммуникативных знаний, умений и способностей.

В качестве испытуемых были привлечены студенты IV курса факультета управления ГБОУ ВО МО «Академия социального управления», обучающиеся по специальности «Менеджмент организации» (специализации «Управление проектами» и «Управление персоналом»), численностью 18 чел. (3 юноши и 15 девушек) в возрасте 19–23 лет.

Подбор методик осуществлялся с учетом необходимости диагностики всех трех компонентов коммуникативной компетентности (коммуникативных знаний, умений и способностей).

Использовался следующий инструментарий:

1) методика исследования социального интеллекта Дж. Гилфорда и М. Салливена (в адаптации Е. С. Михайловой<sup>6</sup>) для диагностики уровня развития коммуникативных способностей, позволяющих испытуемым соответствовать коммуникативным задачам и различным социальным ситуациям;

2) тест коммуникативных умений Л. Михельсона в адаптации Ю. З. Гильбуха, выявляющий стиль общения в ком-

<sup>5</sup> Сидоренко Е. В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. СПб. : Речь, 2008. 208 с.

<sup>6</sup> Михайлова Е. С. Методика исследования социального интеллекта (Адаптация теста Дж. Гилфорда и М. Салливена): Руководство по использованию. СПб. : Имятон, 1996. 53 с.



муникативных ситуациях различных типов и оценивающий адекватность подачи коммуникативных сигналов в зависимости от типа социальной ситуации;

3) авторская методика (М. М. Андреевой) диагностики коммуникативных знаний, состоящая из 15 заданий тестового типа, в которых испытуемые выбирали верные ответы из предложенных вариантов. Методика направлена на оценку знаний студентов о том, что такое общение, каковы его структура, виды, параметры и функции, какие существуют техники общения и как они могут быть использованы.

### Результаты исследования

По итогам первичной психодиагностики были определены основные проблемные зоны в развитии компонентов коммуникативной компетентности. Так, результаты, полученные в ходе прохождения методики Дж. Гилфорда и М. Салливена показали, что средние баллы по группе по каждому из пяти видов оценок соответствуют среднестатистической норме, т. е. превышают балл «3». При этом по субтесту № 1 «Истории с завершением» был получен максимальный средний балл (3,83). Наиболее низкие средние баллы выявили субтесты № 4 «Истории с дополнением» (3,06) и № 2 «Группы экспрессии» (3,11). Таким образом, в качестве актуальных для развития в рамках тренинга способностей были выделены следующие:

– понимать динамику межличностных отношений: раскрывать мотивы поведения людей, выстраивать недостающие звенья в развитии событий, предсказывать последствия поведения участников взаимодействия;

– понимать состояния, чувства, намерения людей по невербальным проявлениям (позам, мимике, жестам), умение улавливать смысл невербальных реакций при интерпретации ситуаций общения.

Согласно результатам теста Л. Михельсона, большинство испытуемых (88,9 %) в качестве преобладающего стиля общения продемонстрировали компетентный, однако только 8 участников из 18 имели ярко выраженные показатели компетентности (70 % и выше). Показатели зависимого стиля в общении находились в пределах 7,4–55,6 %, что позволило говорить о веро-

ятной тенденции придерживаться ведомого стиля поведения в ситуациях общения.

Результаты испытуемых по методике оценки коммуникативных знаний варьировались от 8 до 17 баллов (максимально возможный балл в методике – 30, средний результат по группе – 12,9). Наибольшие затруднения у испытуемых вызвали вопросы, связанные с понятием общения, его содержанием, структурой и видами, техниками и инструментами общения.

Все описанные выше результаты были учтены при разработке программы тренинга коммуникативной компетентности для группы испытуемых.

В общем виде программа тренинга имела следующий вид.

1. Введение. Знакомство, обсуждение содержания тренинга.

2. Модуль «Основы коммуникации»: понятие коммуникации и коммуникативных барьеров. Виды и формы коммуникации. Невербальные коммуникации.

3. Модуль «Понятие общения»: основы общения. Структура и виды общения. Деловое общение.

4. Модуль «Поведение в общении»: позиции в общении. Формы поведения в общении и их индикаторы. Стили общения.

5. Модуль «Техники и инструменты общения»: понятие техник и инструментов общения. Техники формулирования вопросов, малой беседы, вербализации, регуляции эмоционального напряжения.

6. Завершение тренинга. Обратная связь.

Материалы тренинга включали в себя раздаточные рабочие тетради участников, инструкции для игровых методов, презентацию теоретического материала, опросные листы для оценки реакции испытуемых на тренинг по завершении обучения.

Для определения динамики развития коммуникативной компетентности у группы испытуемых рассмотрим результаты первичной и вторичной диагностических процедур по каждой методике.

Результаты по методике исследования социального интеллекта Дж. Гилфорда и М. Салливена представлены на рисунке 1. Сравнение средних величин показывает, что по каждому из субтестов на-

блюдается прирост среднего значения по группе.

Наиболее яркую положительную динамику группа продемонстрировала при выполнении субтеста № 3 «Вербальная экспрессия», что говорит о развитии способности испытуемых понимать различия сходных вербальных реакций человека в зависимости от ситуационного контекста. Следует подчеркнуть, что данный субтест, в отличие от других из методики Дж. Гилфорда и М. Салливена, представлен на вербальном стимульном материале и оценивает вербальные компоненты общения. Оценке вербальных проявлений коммуникаторов и развитию словесных приемов и техник общения в тренинге было уделено значительное внимание, поэтому такая динамика представляется неслучайной.

По результатам субтеста № 1 группой достигнуто среднее значение в 4 балла, что позволяет назвать уровень развития способности понимать последствия поведения высоким. Рассматривая средние значения композитных оценок по группе испытуемых, подчеркнем, что по итогам тренинга все испытуемые продемонстрировали сводный балл по четырем субтестам на уровне «3» и выше, что соответствует среднестатистической норме.

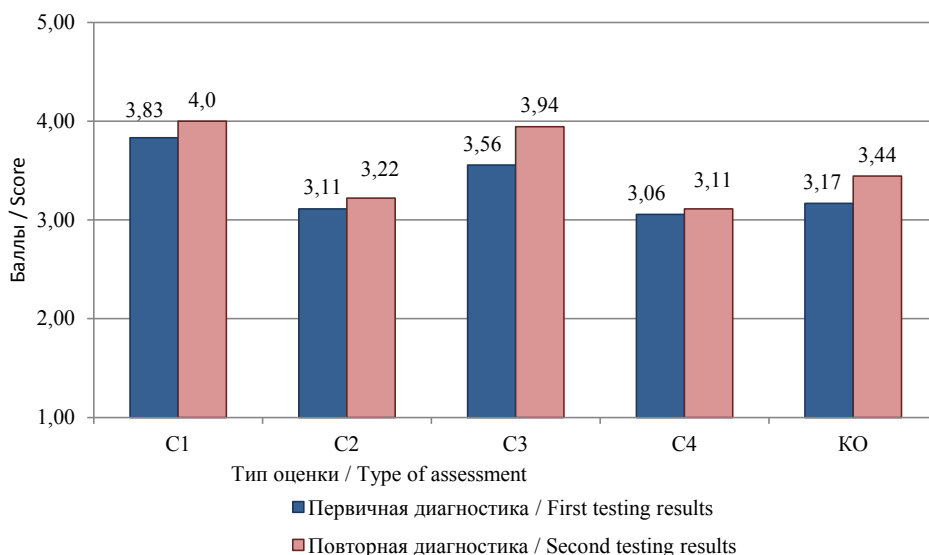
Оценим достоверность сдвигов баллов по субтестам и композитной оцен-

ке, используя Т-критерий Вилкоксона. Для выполнения расчетов использовался статистический пакет STADIA 8.0.

При проверке достоверности сдвигов результатов по субтестам № 1, 2, 4 полученные значения  $T_{эмп}$  попадают в зону неопределенности, что не дает возможности сделать конкретные выводы о достоверности сдвигов баллов при выполнении этих субтестов. Следовательно, тенденция к развитию способностей испытуемых предвидеть последствия поведения, адекватно оценивать невербальные компоненты поведения, понимать логику развития ситуаций общения достоверно не подтверждается.

Оценивая достоверность сдвигов по субтесту № 3, обозначим сдвиги в сторону увеличения количества баллов по этому субтесту как типичные. Полученное  $T_{эмп}$  равно 16,5 и попадает в зону значимости, что позволяет принять альтернативную гипотезу  $H_1$  на уровне  $p = 0,01$ . Таким образом, подтверждается достоверность сдвигов; интенсивность сдвигов в сторону увеличения баллов по субтесту № 3 превышает интенсивность в сторону уменьшения баллов по данному субтесту.

Для оценки достоверности сдвигов сводного балла обозначим сдвиги в сторону увеличения композитной оценки как типичные.  $T_{эмп}$  равно 4 при критиче-



Р и с. 1. Средние значения по группе (методика Дж. Гилфорда и М. Салливена)  
 F i g. 1. Average values by group (Guilford and O'Sullivan Test of Social Intelligence)

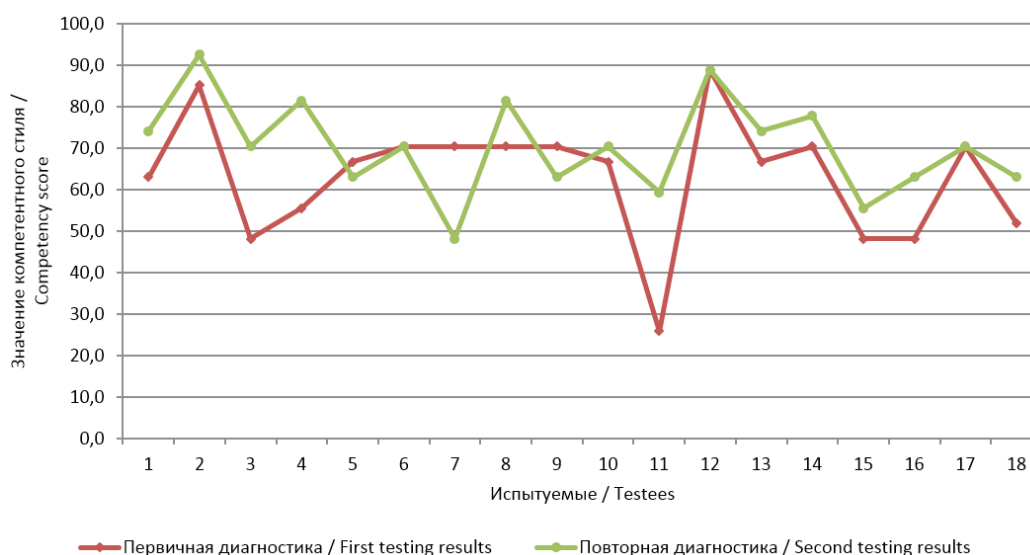
ских границах от 4 до 24. Таким образом,  $T_{эмн} \leq T_{кр}$ , что подтверждает принятие альтернативной гипотезы  $H_1$  на уровне  $p = 0,01$ : преобладание сдвигов между начальными и конечными показателями достоверно, интенсивность сдвигов в сторону увеличения композитной оценки превышает интенсивность сдвигов в сторону уменьшения композитной оценки (с вероятностью ошибки 0,01). Тот же вывод следует по итогам подсчета Т-критерия Вилкоксона на основе «сырых» композитных баллов.

Результаты диагностики по «Тесту коммуникативных умений» Л. Михельсона представлены на рисунке 2. Согласно диагностике, 16 испытуемых (88,9 %) продемонстрировали компетентный стиль поведения в коммуникативных ситуациях; по итогам вторичной диагностической процедуры компетентный стиль присущ всем испытуемым.

Оценивая проявление компетентного стиля поведения применительно к различным коммуникативным ситуациям, отметим, что испытуемые стали демонстрировать большую компетентность в ситуациях, в которых необходимо реагировать на отрицательные высказывания, а также в ситуациях, когда к испытуемым обращаются с просьбой.

Проверку достоверности сдвигов показателей компетентного стиля поведения в коммуникативных ситуациях также осуществляли с использованием Т-критерия Вилкоксона. Обозначим сдвиги в сторону увеличения значения компетентности как типичные. Критические значения при  $p = 0,01$  и  $p = 0,05$  равны соответственно 31 и 89.  $T_{эмн}$  равно 30, следовательно,  $T_{эмн} \leq T_{кр}$ , что позволяет принять альтернативную гипотезу  $H_1$ . Таким образом, подтверждается достоверность сдвигов, интенсивность сдвигов в сторону увеличения показателей компетентного стиля поведения в коммуникативных ситуациях превышает интенсивность сдвигов в сторону уменьшения показателей компетентного стиля поведения в коммуникативных ситуациях. Исходя из вышесказанного, можем сделать выводы о развитии коммуникативных умений как компонента коммуникативной компетентности испытуемых после участия в тренинге.

Результаты диагностики определения уровня коммуникативных знаний по методике М. М. Андреевой представлены в таблице 1. Исследование показало, что большинство испытуемых (83,3 %) дали большее количество правильных ответов после тренинга, два испытуемых (11,1 %) получили те же баллы, один испытуемый



Р и с. 2. Показатели компетентного стиля поведения (тест Л. Михельсона)

F i g. 2. Michelson communication skills (test results)



Таблица 1. Результаты диагностики коммуникативных знаний испытуемых (методика М. М. Андреевой)

Table 1. The results of diagnostics of testees' communicative knowledge (M. M. Andreeva's technique)

Испытуемый / Testee	Первичная диагностика, балл / First testing results, Score	Повторная диагностика, балл/ Second testing results, Score	Прирост, % / Growth in percent
1	16,0	17,0	6,3
2	11,0	18,0	63,6
3	15,0	16,0	6,7
4	9,0	15,0	66,7
5	17,0	14,0	-17,6
6	17,0	22,0	29,4
7	16,0	16,0	0
8	12,0	15,0	25,0
9	16,0	16,0	0
10	11,0	14,0	27,3
11	11,0	14,0	27,3
12	8,0	13,0	62,5
13	15,0	17,0	13,3
14	12,0	16,0	33,3
15	10,0	14,0	40,0
16	11,0	13,0	18,2
17	11,0	14,0	27,3
18	14,0	16,0	14,3
Средний балл / Average score	12,9	15,6	20,9

(5,6 %) ухудшил собственный результат. Средний балл по группе повысился с 12,9 до 15,6 (на 20,9%), что позволяет говорить о тенденции к повышению уровня коммуникативных знаний участников тренинга. Анализ ответов испытуемых показал, что наиболее яркая положительная динамика демонстрируется в ответах на вопросы, связанные с коммуникативными приемами и техниками. Так, испытуемые повысили уровень знаний в части правил формулирования вопросов, а также техник регуляции эмоционального напряжения в беседе.

Оценим достоверность сдвигов с помощью Т-критерия Вилкоксона. Сдвиги в сторону увеличения количества баллов принимаем за типичные.  $T_{эмл}$  равно 8

при критических границах от 23 до 35 ( $p = 0,000917$ ). Интенсивность сдвигов в сторону увеличения количества баллов по методике определения уровня коммуникативных знаний превышает интенсивность сдвигов в сторону уменьшения количества баллов по данной методике.

После тренинга с 2 до 10 чел. увеличилось количество оценивающих свое поведение как адаптивное. До тренинга число участников с экстремальным типом интерперсонального поведения (с точки зрения оценки другого человека) составляло 11 чел., после тренинга этот показатель снизился до 7 чел. Таким образом, очевидна тенденция к повышению числа участников с адаптивным типом поведения.



Также уменьшились различия между самооценкой и взаимооценкой испытуемых: если до тренинга показатели адаптивного и экстремального стиля поведения различались в оценках 5 чел., то после тренинга такое различие наблюдается в показателях одного испытуемого.

### Обсуждение и заключения

Совокупность технологий формирования коммуникативной компетентности студентов условно можно отнести к двум различным категориям. Первая категория включает в себя развитие компетентности в формате вузовского учебного процесса при разработке соответствующей методологии и методики преподавания в высшей школе. Вторая категория содержит дополнительные к учебному плану мероприятия – тренинги, мастер-классы, стажировки и другие технологии, внедрение которых не регламентировано обязательными требованиями к образовательному процессу. В рамках нашей работы именно эта вторая категория «внешних воздействий» по отношению к традиционному учебному процессу стала основанием для качественного улучшения коммуникативных знаний, умений, способностей студентов, предполагая дальнейшую трансформацию вузовского формата обучения в целом.

По итогам статистического анализа результатов диагностических процедур можно сформулировать следующие выводы.

1. После тренинга повысился уровень коммуникативных способностей, диагностируемый с помощью методики Дж. Гилфорда и М. Салливена. Достоверность сдвигов подтверждена частично: по субтесту «Вербальная экспрессия» и по композитной оценке.

2. Повысился уровень коммуникативных умений испытуемых, диагностируемый с помощью теста коммуникативных умений Л. Михельсона: возрос показатель компетентного стиля в общении после тренинга (достоверность сдвигов подтверждена).

3. Вырос уровень коммуникативных знаний испытуемых: участники дали большее количество правильных ответов на вопросы о теории общения (прирост среднего балла по группе составил 20,9 %);

увеличилось количество испытуемых, демонстрирующих адаптивный тип интерперсонального поведения, и уменьшились различия между самооценкой и взаимооценкой испытуемых.

В рамках данного исследования проводилась оценка студентами эффективности разработанной тренинговой программы путем заполнения анкеты обратной связи по результатам тренинга. 15 участников тренинга (83,3 %) подчеркнули, что вся полученная ими информация была актуальной; остальные посчитали актуальной «большую часть информации».

Средний балл оценки новизны полученной информации по 10-балльной шкале составил 6,5. Испытуемые отметили, что часть информации была знакома, но тренинг позволил структурировать имеющиеся знания и найти пути их применения на практике.

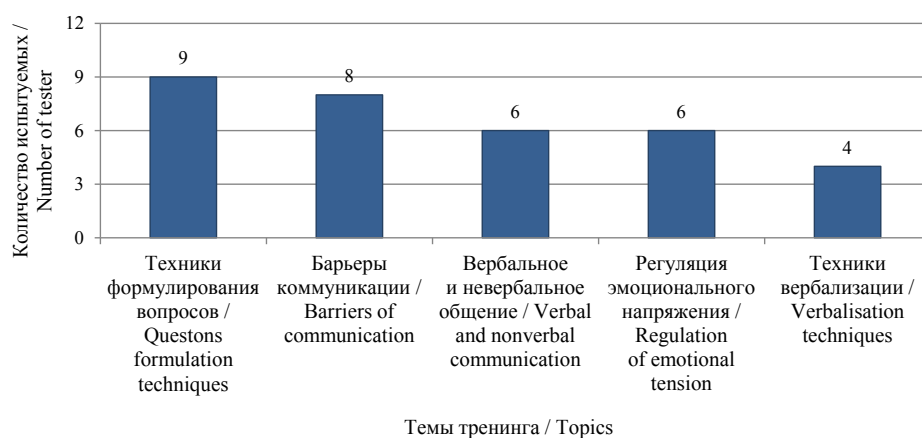
Наиболее интересные темы тренинга, по версии участников, приведены на рисунке 3.

Средний балл оценки практической применимости полученной информации по 10-балльной шкале составил 8,5. Участники отметили, что могут использовать знания в личной жизни (общение с друзьями, родителями) и деловом взаимодействии (в рамках собеседования, общения с руководством и коллегами, публичных выступлениях).

При заполнении опросных листов участники предложили следующие темы для рассмотрения в рамках тренинга: поведение в конфликте, техники аргументации, деловая переписка, поведение на работе (дресс-код, особенности взаимодействия с руководителем), специфика общения с коллегами из других стран.

В качестве навыков, которые необходимо развивать далее, испытуемые выделили самопрезентацию, регуляцию эмоционального напряжения; уверенность, формулирование вопросов, оказание влияния.

По итогам анализа анкет обратной связи можно заключить, что реакция испытуемых на тренинг является положительной. Гипотеза, выдвинутая в начале исследования, подтверждена. Студенты-менеджеры продемонстрировали более высокие показатели коммуникативных знаний и коммуникативных умений, чем до участия в тре-



Р и с. 3. Наиболее интересные темы тренинга по оценке  
F i g. 3. Topics of high interest evaluated by students

нинге, достоверность сдвигов показателей коммуникативных способностей в сторону увеличения по итогам тренинга подтверждена применительно к некоторым их компонентам.

Проведенное исследование имеет следующие перспективы:

- расширение программы психодиагностики за счет использования дополнительных методик, в частности, для исследования поведения в конфликте;

- совершенствование программы тренинга, например, формы предоставления теоретического материала с целью повышения вовлеченности испытуемых в данный процесс;

- разработку дополнительных программ формирования коммуникативной компетентности у студентов-менеджеров с фокусировкой на проблемы, возникающие в процессе делового общения;

- поиск путей внедрения подобных тренингов, направленных на формирование коммуникативной компетентности у студентов-менеджеров, в систему вузовского обучения на постоянной основе.

В зависимости от предполагаемой специализации менеджеров возможно

конструирование различных сценариев социально-психологического тренинга, в которых будут варьироваться акценты на каждой психологической характеристике коммуникативной компетентности. Такая вариативность сценариев может послужить основанием для формирования у студентов готовности управления динамическим соотношением коммуникативных знаний, умений, способностей в будущей профессиональной деятельности.

Таким образом, практическая значимость исследования заключается:

- на методическом уровне – в апробации подхода к оценке эффективности предложенного сценария социально-психологического тренинга;

- на учебно-педагогическом уровне – в возможности диагностики степени сформированности у студентов коммуникативных знаний, умений, способностей;

- на профессионально-прикладном уровне – в перспективах преимущества развития коммуникативной компетентности в контексте индивидуальной траектории профессиональной деятельности после обучения в вузе.

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Андреева Г. М. Ролевой репертуар руководителя в условиях социальных трансформаций // Социальная психология и общество. 2011. № 4. С. 5–14. URL: [http://psyjournals.ru/social\\_psy/2011/n4/48473\\_full.shtml](http://psyjournals.ru/social_psy/2011/n4/48473_full.shtml) (дата обращения: 10.03.2017).



2. Кузьмина Н. В., Жаринова Е. М. Коммуникативная культура, способности, творческая готовность выпускников вузов к предстоящей профессиональной деятельности // Акмеология. 2016. № 3. С. 36–42. URL: <http://acmeology.elpub.ru/jour/article/view/6> (дата обращения: 10.03.2017).
3. Лукашенко М. А. Профессиональные компетенции руководителя как фактор конкурентоспособности компании // Современная конкуренция. 2009. Вып. 6. С. 96–105. URL: [http://www.moderncompetition.ru/t/articles/article/index.php?article\\_id\\_4=255](http://www.moderncompetition.ru/t/articles/article/index.php?article_id_4=255) (дата обращения: 10.03.2017).
4. Kotter J. P. What effective general managers really do // Harvard Business Review. 1999. Pp. 145–159. URL: <https://hbr.org/1999/03/what-effective-general-managers-really-do> (дата обращения: 10.03.2017).
5. Salter N. P., O'Malley A. L. A good graduate industrial-organizational education begins in undergraduate classrooms // Industrial and Organizational Psychology. 2014. Vol. 7, issue 1. Pp. 15–18. URL: [http://www.laserwords.co.in/offprint/iops\\_7-1/iops\\_12096\\_web.pdf](http://www.laserwords.co.in/offprint/iops_7-1/iops_12096_web.pdf) (дата обращения: 10.03.2017).
6. Зазыкин В. Г., Деркач А. А. От подготовки специалистов – к подготовке профессионалов // Профессиональное образование. Столица. 2013. № 11. С. 10–12. URL: <http://m-profobr.com/files/----11,-2013.pdf> (дата обращения: 10.03.2017).
7. Кодинцева Н. М. Опыт создания методики измерения компетентности социального взаимодействия // Психологическая диагностика. 2006. № 3. С. 27–46. URL: <https://studfiles.net/preview/3488235> (дата обращения: 10.03.2017).
8. Лазарев В. С. О научном обеспечении реализации компетентностного (деятельностного) подхода в системе подготовки будущих специалистов // Профессиональное образование. Столица. 2017. № 3. С. 4–8. URL: <http://m-profobr.com/files/-----3,-2017.pdf> (дата обращения: 10.03.2017).
9. Чанько А. Д. Методические аспекты преподавания бизнес-дисциплин в группах топ-менеджеров // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 8: Менеджмент. 2012. № 1. С. 136–167. URL: <http://www.vestnikmanagement.spbu.ru/archive/pdf/549.pdf> (дата обращения: 10.03.2017).
10. Левченко А. Е. Методы развития коммуникативной компетенции менеджера в условиях информатизации общества // Вестник Российского университета дружбы народов. Сер.: Информатизация образования. 2008. № 1. С. 55–59. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/metody-razvitiya-kommunikativnoy-kompetentsii-menedzhera-v-usloviyah-informatizatsii-obschestva> (дата обращения: 10.03.2017).
11. Вачков И. В. Уровневая типология тренинговых групп // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2013. № 10. С. 207–210. URL: <https://istina.msu.ru/publications/article/11133641> (дата обращения: 10.03.2017).
12. Воевода Е. В. Обучение иностранным языкам в контексте межкультурной коммуникации // Среднее профессиональное образование. 2009. № 8. С. 14–17. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=12793534> (дата обращения: 10.03.2017).
13. Дмитренко Т. А. Подготовка конкурентоспособного специалиста со знанием иностранного языка в неязыковом вузе // Личность. Культура. Общество. 2012. Т. 14, № 75/76. С. 227–232. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=18784606> (дата обращения: 10.03.2017).
14. Ерофеев А. К., Базаров Т. Ю. Авторские технологии разработки моделей компетенций // Организационная психология. 2014. Т. 4, № 4. С. 74–92. URL: <https://orgpsyjournal.hse.ru/2014-4-4/140461091.html> (дата обращения: 10.03.2017).
15. Махмутова Е. Н., Щербаков С. В., Изияева Л. О. Психологическое и социологическое сопровождение решения проблем современного управления // Экономика и управление. 2008. № 5. С. 86–88. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=11735861> (дата обращения: 10.03.2017).
16. Хуторской А. В. Технологии проектирования компетенций // ОБЖ. Основы безопасности жизни. 2014. № 3. С. 35–42.
17. Nelson M., Jonson S. D. Individual differences in management education: The effect of social support and attachment style // Academy of Educational Leadership Journal. 2011. Vol. 15, no. 1. Pp. 65–77. URL: <http://www.freepatentsonline.com/article/Academy-Educational-Leadership-Journal/256457134.html> (дата обращения: 10.03.2017).
18. Янина А. С., Капилевич Л. В. Сравнительный анализ эффективности психологического тренинга на фоне умственных и физических нагрузок // Вестник Новосибирского государственного педагогического университета. 2016. № 1. С. 50–59. DOI: 10.15293/2226-3365.1601.04
19. Исакова А. А. Ретроспектива формирования коммуникативной компетенции // Интеграция образования. 2017. Т. 21, № 1. С. 46–53. DOI: 10.15507/1991-9468.086.021.201701.046-053
20. Нестик Т. А. Социально-психологическая детерминация отношения к совместному будущему у сотрудников российских организаций // Организационная психология. 2013. Т. 3, № 3. С. 2–41. URL: <https://orgpsyjournal.hse.ru/2013-3-3/117908521.html> (дата обращения: 10.03.2017).

21. Чуганская А. А. Невербальная знаково-символическая коммуникация как объект социально-психологического исследования // Вестник Тамбовского государственного университета. Сер.: Гуманитарные науки. 2009. Вып. 11. С. 277–281. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=13067997> (дата обращения: 10.03.2017).
22. Sucic B., Lah P., Visocnik B. P. An education and training program for energy managers in Slovenia – Current status, lessons learned and future challenges // Journal of Cleaner Production. 2017. Vol. 142. Pp. 3360–3369. DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.10.133
23. Karatepe O. M. High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement // International Journal of Hospitality. 2013. Vol. 32. Pp. 132–140. DOI: 10.1016/j.ijhm.2012.05.003
24. Idris A. M., Manganaro M. Relationships between psychological capital, job satisfaction, and organizational commitment in the Saudi oil and petrochemical industries // Journal of Human Behavior in the Social Environment. 2017. Vol. 27, no. 4. Pp. 251–269. DOI: 10.1080/10911359.2017.1279098
25. Feltrinelli E., Gabriele R., Trento S. The impact of middle manager training on productivity: A test on Italian companies // Industrial Relations. 2017. Vol. 56, no. 2. Pp. 293–308. DOI: 10.1111/irel.12174
26. A meta-analytic evaluation of diversity training outcomes / Z. T. Kalinoski [et al.] // Journal of Organizational Behavior. 2013. Vol. 34. Pp. 1076–1104. DOI: 10.1002/job.1839
27. Калантаевская А. А., Гришина Н. В., Базаров Т. Ю. Стилиевые особенности самодетерминации в ситуации жизненных изменений // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета. Сер. 16: Психология. Педагогика. 2016. Вып. 4. С. 51–62. DOI: 10.21638/11701/spbu16.2016
28. Student’s perception of the lecturer’s role in management education: knowledge acquisition and competence development / L. Hernandez-Lopez [et al.] // The International Journal of Management Education. 2016. Vol. 14, issue 3. Pp. 411–421. DOI: 10.1016/j.ijme.2016.10.001
29. The simulation method in learning interpersonal communication competence – Experiences of master’s degree students of health sciences / T. Saaranen [et al.] // Nurse Education Today. 2015. Vol. 35, issue 2. Pp. 8–13. DOI: 10.1016/j.nedt.2014.12.012
30. Garber L. L., Hyatt E. M., Boya U. O. Gender differences in leaning preferences among participants of serious games // The International Journal of Management Education. 2017. Vol. 15, issue 2. Part A. Pp. 11–29. DOI: 10.1016/j.ijme.2017.02.001
31. Addams L. H., Allred A. T. Business communication course redesigned: All written and oral communication assignments based on building career skills // Academy of Educational Leadership Journal. 2015. Vol. 19 (1). Pp. 250–265. URL: <https://www.abacademies.org/articles/aeljvol19no12015.pdf> (дата обращения: 10.03.2017).
32. Karagozoglu N. Antecedents of team performance on case studies in a strategic management capstone course // The International Journal of Management Education. 2017. Vol. 15, issue 1. Pp. 13–25. DOI: 10.1016/j.ijme.2016.11.001
33. Plakhotnic M. S. Using the informational interview to get an insight into the profession of manager // The International Journal of Management Education. 2017. Vol. 15, issue 2. Part A. Pp. 1–10. DOI: 10.1016/j.ijme.2017.02.002
34. Chaves M. G. F. Improving management student’s skills in framing “thought-provoking question”: An action research // International Journal of Business and Information. 2016. Vol. 11 (1). Pp. 210–219. URL: <http://ijbi.org/ijbi/article/view/147> (дата обращения: 10.03.2017)
35. Dias J. Teaching operation research to undergraduate managements students: The role of gamification // The International Journal of Management Education. 2017. Vol. 15, issue 1. Pp. 98–111. DOI: 10.1016/j.ijme.2017.01.002
36. Adekiya A. A., Ibrahim F. Entrepreneurship intention among students. The antecedent role of culture and entrepreneurship training and development // The International Journal of Management Education. 2016. Vol. 14, issue 2. Pp. 116–132. DOI: 10.1016/j.ijme.2016.03.001
37. Михайлова О. В. Проблема коммуникативной компетентности // Вестник Хакасского государственного университета им. Н. Ф. Катанова. Сер. 2: Педагогика. Психология. 2005. Вып. 3. С. 183–186.
38. Базаров Т. Ю., Аксеновская Л. Н. Социально-психологическая технология формирования предпринимательской культуры населения региона // Национальный психологический журнал. 2016. № 4 (24). С. 87–97. DOI: 10.11621/npj.2016.0411
39. Cohen L., Musson G., Tietze S. Teaching communication to business and management student’s: A view from the United Kingdom // Management Communication Quarterly. 2005. Vol. 19, no. 2. Pp. 279–294. DOI: 10.1177/0893318905278536
40. Dachner A. M., Polin B. A systematic approach to educating the emerging adult learner in undergraduate management courses // Journal of Management Education. 2016. Vol. 40 (2). Pp. 121–151. DOI: 10.1177/1052562915613589





41. Stokoe E. The conversation analytic role-play method (CARM): A method for training communication skills as an alternative to simulated role-play // *Research on Language and Social Interaction*. 2014. Vol. 47 (3). Pp. 255–265. DOI: 10.1080/08351813.2014.925663

Поступила 14.03.2017; принята к публикации 16.11.2017; опубликована онлайн 30.03.2018.

*Об авторах:*

**Махмутова Елена Николаевна**, доцент кафедры педагогики и психологии ФГАОУ ВО «Московский государственный институт международных отношений (Университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации» (119454, Россия, г. Москва, пр. Вернадского, д. 76), кандидат психологических наук, доцент, ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2341-1131>, Researcher ID: E-4900-2017, [makhur@mail.ru](mailto:makhur@mail.ru)

**Андреева Мария Михайловна**, магистр (психология) ГБОУ ВО МО «Академия социального управления» (129344, Россия, г. Москва, ул. Енисейская, д. 3, корп. 5), ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2185-7831>, [andreevam.m@yandex.ru](mailto:andreevam.m@yandex.ru)

**Дмитренко Татьяна Алексеевна**, профессор кафедры методики преподавания иностранных языков ФГБОУ ВО «Московский педагогический государственный университет» (119991, Россия, г. Москва, ул. Малая Пироговская, д. 1), академик Международной академии наук педагогического образования, доктор педагогических наук, профессор, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8716-6772>, Researcher ID: A-6876-2017, [dmit.t.a@mail.ru](mailto:dmit.t.a@mail.ru)

*Заявленный вклад авторов:*

Махмутова Е. Н. – научное руководство проектом; концептуальная разработка темы; проведение исследования; анализ и оценка результатов; написание и окончательная доработка текста.

Андреева М. М. – разработка одной из использованных методик; проведение исследования; математическая обработка результатов; написание текста.

Дмитренко Т. А. – критический анализ и доработка текста; компьютерные работы.

*Все авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.*

## REFERENCES

1. Andreeva G.M. Manager's role repertoire in conditions of social transformations. *Sotsialnaya psikhologiya i obshchestvo* = Social Psychology and Society. 2011; 4:5-14. Available at: [http://psyjournals.ru/social\\_psy/2011/n4/48473\\_full.shtml](http://psyjournals.ru/social_psy/2011/n4/48473_full.shtml) (accessed 10.03.2017). (In Russ.)
2. Kuzmina N.V., Zharinova E.N. Communicative culture, abilities, creative readiness of the graduates for their future profession. *Acmeologiya* = Acmeology. 2016; 3:36-42. Available at: <http://acmeology.elpub.ru/jour/article/view/6> (accessed 10.03.2017). (In Russ.)
3. Lukashenko M.A. Chief's professional competencies as a factor of company's competitiveness. *Sovremennaya konkurensiya* = Journal of Modern Competition. 2009; 6:96-105. Available at: [http://www.moderncompetition.ru/r/articles/article/index.php?article\\_id\\_4=255](http://www.moderncompetition.ru/r/articles/article/index.php?article_id_4=255) (accessed 10.03.2017). (In Russ.)
4. Kotter J.P. What effective general managers really do. *Harvard Business Review*. 1999, p. 145-159. Available at: <https://hbr.org/1999/03/what-effective-general-managers-really-do> (accessed 10.03.2017).
5. Salter N.P., O'Malley A.L. A good graduate industrial-organizational education begins in undergraduate classrooms. *Industrial and Organizational Psychology*. 2014; 7(1):15-18. Available at: [http://www.laserwords.co.in/offprint/iops\\_7-1/iops\\_12096\\_web.pdf](http://www.laserwords.co.in/offprint/iops_7-1/iops_12096_web.pdf) (accessed 10.03.2017).
6. Zazykin V.G., Derkach A.A. [From specialists' formation to training of professionals]. *Professionalnoye obrazovaniye. Stolitsa* = Professional Education. Capital. 2013; 11:10-12. Available at: <http://m-profobr.com/files/----11,-2013.pdf> (accessed 10.03.2017). (In Russ.)
7. Kodintseva N.M. [Experience in devising a technique for measuring social interactions competencies]. *Psihologicheskaya diagnostika* = Psychological Diagnostics. 2006; 3:27-46. Available at: <http://studfiles.net/preview/3488235> (accessed 10.03.2017). (In Russ.)
8. Lazarev V.S. On the scientific support of competency-based (activity) approach in the system of specialists' formation. *Professionalnoye obrazovaniye. Stolitsa* = Professional Education. Capital. 2017; 3:4-8. Available at: <http://m-profobr.com/files/-----3,-2017.pdf> (accessed 10.03.2017). (In Russ.)

9. Chanko A.D. [Methodology aspects of teaching business-related courses for CEO]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Ser. 8. Menedzhment* = Petersburg University Bulletin. Series 8: Management. 2012; 1:136-167. Available at: <http://www.vestnikmanagement.spbu.ru/archive/pdf/549.pdf> (accessed 10.03.2017). (In Russ.)
10. Levchenko A.E. Methods of development of the communicative competence of a manager in conditions of informatization of society. *Vestnik Rossiyskogo universiteta druzhby narodov. Ser.: Informatizatsiya obrazovaniya* = Bulletin of the Russian University of Peoples' Friendship. Series: Informatization of education. 2008; 1:55-59. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/v/metody-razvitiya-kommunikativnoy-kompetentsii-menedzhera-v-usloviyah-informatizatsii-obschestva> (accessed 10.03.2017). (In Russ.)
11. Vachkov I.V. Typology and levels of training groups. *Vestnik Universiteta (Gosudarstvennyy universitet upravleniya)* = Bulletin of the University (State University of Management). 2013; 10:207-210. Available at: <https://istina.msu.ru/publications/article/11133641> (accessed 10.03.2017). (In Russ.)
12. Voevoda E.V. Teaching foreign languages in the context of cross-cultural communication. *Sredneye professionalnoye obrazovaniye* = Journal of Secondary Vocational Education. 2009; 8:14-17. Available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=12793534> (accessed 10.03.2017). (In Russ.)
13. Dmitrenko T.A. [Forming an achievement-oriented specialist with foreign language knowledge in a non-linguistic college]. *Lichnost. Kultura. Obschestvo* = Personality. Culture. Society. 2012; 14(75/76):227-232. Available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=18784606> (accessed 10.03.2017). (In Russ.)
14. Yerofeev A.K., Bazarov T.Yu. Original competences modeling technologies. *Organizatsionnaya psikhologiya* = Organizational Psychology. 2014; 4(4):74-92. Available at: <https://orgpsyjournal.hse.ru/2014-4-4/140461091.html> (accessed 10.03.2017). (In Russ.)
15. Makhmutova E.N., Shcherbakov S.V., Izilyaeva L.O. Psychological and social assistance in solving problems of present day management. *Ekonomika i upravleniye* = Economics and Management. 2008; 5:86-88. Available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=11735861> (accessed 10.03.2017). (In Russ.)
16. Khutorskoy A.V. [Competence design technologies]. *OBZh. Osnovy bezopasnosti zhizni* = BLS. Bases of Life Safety. 2014; 3:35-42.
17. Nelson M., Jonson S.D. Individual differences in management education: The effect of social support and attachment style. *Academy of Educational Leadership Journal*. 2011; 15(1):65-77. Available at: <http://www.freepatentsonline.com/article/Academy-Educational-Leadership-Journal/256457134.html> (accessed 10.03.2017).
18. Yanina A.S., Kapilevich L.V. Comparative analysis of the efficiency of psychological training on intellectual and physiological activities. *Vestnik Novosibirskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta* = Novosibirsk State Pedagogical University Bulletin. 2016; 1:50-59. DOI: 10.15293/2226-3365.1601.04
19. Isakova A.A. Retrospective analysis of communicative competence development. *Integratsiya obrazovaniya* = Integration of Education. 2017; 21(1):46-53. (In Russ.) DOI: 10.15507/1991-9468.086.021.201701.046-053
20. Nestik T.A. Social-psychological determination of relation to joint future of the employees of Russian organizations. *Organizatsionnaya psikhologiya* = Organizational Psychology – Russia. 2013; 3(2):2-41. Available at: <https://orgpsyjournal.hse.ru/2013-3-3/117908521.html> (accessed 10.03.2017). (In Russ.)
21. Chuganskaya A.A. Nonverbal sign-symbolical communication as an object of socially-psychological research. *Vestnik Tambovskogo gosudarstvennogo universiteta. Ser.: Gumanitarnye nauki* = Tambov State University Bulletin. Series: Humanities. 2009; 11:277-281. Available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=13067997> (accessed 10.03.2017). (In Russ.)
22. Susic B., Lah P., Visocnik B.P. An education and training program for energy managers in Slovenia – Current status, lessons learned and future challenges. *Journal of Cleaner Production*. 2017; 142:3360-3369. DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.10.133
23. Karatepe O.M. High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality*. 2013; 32:132-140. DOI: 10.1016/j.ijhm.2012.05.003
24. Idris A.M., Manganaro M. Relationships between psychological capital, job satisfaction, and organizational commitment in the Saudi oil and petrochemical industries. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*. 2017; 27(4):251-269. DOI: 10.1080/10911359.2017.1279098
25. Feltrinelli E., Gabriele R., Trento S. The impact of middle manager training on productivity: A test on Italian companies. *Industrial Relations*. 2017; 56(2):293-308. DOI: 10.1111/irel.12174
26. Kalinoski Z.T., Steele-Johnson D., Peyton E.J., Leas K.A., Steinke J., Bowling N.A. A meta-analytic evaluation of diversity training outcomes. *Journal of Organizational Behavior*. 2013; 34:1076-1104. DOI: 10.1002/job.1839
27. Kalantaevskaya A.A., Grishina N.V., Bazarov T.Yu. Stylistic characteristics of self-determination in life changes situations. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo universiteta. Ser. 16. Psikhologiya. Pedagogika* = St. Petersburg State University Bulletin. Series 16: Psychology. Pedagogy. 2016; 4:51-62. (In Russ.) DOI: 10.21638/11701/spbu16.2016



28. Hernandez-Lopez L., Desiderio J., Garcia-Almeida, Ballesteros-Rodriguez J.L., Saa-Perez P. Student's perception of the lecturer's role in management education: Knowledge acquisition and competence development. *The International Journal of Management Education*. 2016; 14(3):411-421. DOI: 10.1016/j.ijme.2016.10.001
29. Saaranen T., Vaajoki A., Kellomaki M., Hyvarinen M.L. The simulation method in learning interpersonal communication competence – Experiences of master's degree students of health sciences. *Nurse Education Today*. 2015; 35(2):8-13. DOI: 10.1016/j.nedt.2014.12.012
30. Garber L.L., Hyatt E.M., Boya U.O. Gender differences in leaning preferences among participants of serious games. *The International Journal of Management Education*. 2017; 15(2):11-29. DOI: 10.1016/j.ijme.2017.02.001
31. Addams L.H., Allred A.T. Business communication course redesigned: All written and oral communication assignments based on building career skills. *Academy of Educational Leadership Journal*. 2015; 19(1):250-265. Available at: <http://www.abacademies.org/articles/aeljvol19no12015.pdf> (accessed 10.03.2017).
32. Karagozolu N. Antecedents of team performance on case studies in a strategic management capstone course. *The International Journal of Management Education*. 2017; 15(1):13-25. DOI: 10.1016/j.ijme.2016.11.001
33. Plakhotnic M.S. Using the informational interview to get an insight into the profession of manager. *The International Journal of Management Education*. 2017; 15(2):1-10. DOI: 10.1016/j.ijme.2017.02.002
34. Chaves M.G.F. Improving management students skills in framing “thought-provoking question”: An action research. *International Journal of Business and Information*. 2016; 11(1):210-219. Available at: <http://ijbi.org/ijbi/article/view/147> (accessed 10.03.2017).
35. Dias J. Teaching operation research to undergraduate managements students: The role of gamification. *The International Journal of Management Education*. 2017; 15(1):98-111. DOI: 10.1016/j.ijme.2017.01.002
36. Adekiya A.A., Ibrahim F. Entrepreneurship intention among students. The antecedent role of culture and entrepreneurship training and development. *The International Journal of Management Education*. 2016; 14(2):116-132. DOI: 10.1016/j.ijme.2016.03.001
37. Mikhailova O.V. The problem of communicative competency. *Vestnik Khakasskogo gosudarstvennogo universiteta. Ser. 2. Pedagogika. Psihologiya* = Khakass State University Bulletin. Series 2: Pedagogy. Psychology. 2005; 3:183-186. (In Russ.)
38. Bazarov T.Yu., Aksenovskaya L.N. Socio-psychological technology of building entrepreneurial culture of the geographical region representatives in Russia. *Natsionalnyy psikhologicheskii zhurnal* = National Psychological Journal. 2016; 4:87-97. (In Russ.) DOI: 10.11621/npj.2016.0411
39. Cohen L., Musson G., Tietze S. Teaching communication to business and management student's: A view from the United Kingdom. *Management Communication Quarterly*. 2005; 19(2):279-294. DOI: 10.1177/0893318905278536
40. Dachner A.M., Polin B. A systematic approach to educating the emerging adult learner in undergraduate management courses. *Journal of Management Education*. 2016; 40(2):121-151. DOI: 10.1177/1052562915613589
41. Stokoe E. The conversation analytic role-play method (CARM): A method for training communication skills as an alternative to simulated role-play. *Research on Language and Social Interaction*. 2014; 47(3):255-265. DOI: 10.1080/08351813.2014.925663

Submitted 14.03.2017; revised 16.11.2017; published online 30.03.2018.

*About the authors:*

**Elena N. Makhmutova**, Associate Professor of Chair Pedagogy and Psychology, Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs Russian Federation (76 Prospect Vernadskogo, Moscow 119454, Russia), Ph.D. (Psychology), Associate Professor, **ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2341-1131>**, **Researcher ID: E-4900-2017**, [makhur@mail.ru](mailto:makhur@mail.ru)

**Maria M. Andreeva**, Postgraduate of Academy of Public Administration (Bd. 5, 3 Yenisseyevskaya St., Moscow 129344, Russia), **ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2185-7831>**, [andreevam.m@yandex.ru](mailto:andreevam.m@yandex.ru)

**Tatiana A. Dmitrenko**, Professor of Chair of Foreign Language Teaching Methodology, Moscow Pedagogical State University (1/1 Malaya Pirogovskaya St., Moscow 119991, Russia), Academician of the International Teacher's Training Academy of Science, Dr.Sci. (Pedagogy), Professor, **ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8716-6772>**, **Researcher ID: A-6876-2017**, [dmit.t.a@mail.ru](mailto:dmit.t.a@mail.ru)

*Contribution of the authors:*

Makhmutova E.N.– project management; development of conceptual plan of the topic; analysis and evaluation of the results; text writing and final corrections.

Andreeva M.M. – method development; conducting the research; mathematical analysis; text writing.

Dmitrenko T.A. – critical analysis and revision of the text; computer processing.

*All authors have read and approved the final manuscript.*