

*Ісіков Сергій Михайлович*

*к-т наук з держ. управ., доцент кафедри прикладної економіки,  
підприємництва та публічного управління*

*Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», Україна*

**КОМУНІКАТИВНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ:  
ПЕРЕШКОДИ, ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ, КОМПОНЕНТИ  
ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ**

Процеси адміністративних реформ в публічному управлінні, перехід в управлінській діяльності на сучасні європейські стандарти актуалізує необхідність перетворення публічної служби України на сервісну службу, яка передовсім забезпечує формування та стабільний розвиток якісних комунікаційних процесів. В свою чергу ефективна комунікація повинна стати рисою сучасної культури публічної служби. У державі не може бути ефективною публічної адміністрації без побудови у сфері публічного управління належної

системи як внутрішніх, так і зовнішніх комунікацій, обміну інформацією, на що припадає до 90% усього робочого часу службовців. Успішність діяльності кожної громади й держави загалом та ефективність управління людськими ресурсами в них безпосередньо залежить також від становлення, функціонування та розвитку ефективної системи комунікацій між ними [1].

Однозначного, загальноприйнятого визначення «комунікативна ефективність публічного управління» немає. На думку І.В. Чаплай, ефективність доцільно розглядати з позиції досягнення як короткострокових, так і довгострокових цілей публічного управління. Комунікативна ефективність публічного управління являє собою форму організаційного спілкування, через який державна установа, у рамках своєї діяльності, прагне досягти своїх цілей, забезпечити імідж і створити навколо нього клімат довіри та взаєморозуміння громадян [2]. Залежно від особливостей своєї діяльності орган державної влади розробляє та реалізовує інституційний план для забезпечення комунікативної ефективності, який має тенденцію стати частиною його організаційної структури.

Комунікація в публічному управлінні має певні перешкоди що ускладнюють її процес. Організуючи ефективний комунікативний процес, необхідно пам'ятати основні причини незадовільного спілкування, а саме:

1. Недостатнє усвідомлення керівником важливості поінформованості підлеглих. Керівникам усіх рівнів необхідно пам'ятати, що людина не мириться із запитаннями без відповідей. І коли управлінці-керівники не відповідають на запитання, підлеглі починають самі їх шукати там, де немає достовірної інформації.

2. Неправильна установка свідомості та її вплив на якість спілкування. Установка свідомості – це ставлення людини до оточення, що базується на сукупності всього життєвого досвіду. Дефекти установки свідомості проявляються у вигляді стереотипів мислення, упереджених уявлень, неправильних відносин, відсутності уваги й інтересу, нехтування фактами.

3. Стереотип – стійка спрощена думка щодо окремих людей чи ситуацій. Часто стереотип допомагає виносити судження про людей, виходячи з асоціацій.

4. Упереджені уявлення. Дійсно, справедливим є твердження про те, що людина вірить лише в те, в що хоче вірити. Тому вона постійно шукає підтвердження власним поглядам відкидаючи все, що їм суперечить.

5. Неправильні відносини. Хороші взаємовідносини адресанта та адресата є надзвичайно важливими для всього процесу якісного спілкування. Взаємоповага надзвичайно полегшує спілкування і дає змогу вирішувати навіть дуже складні проблеми.

6. Відсутність уваги та інтересу.

7. Нехтування фактами. Це розповсюджена звичка робити висновки за відсутності достатньої кількості фактів чи в разі неправильного їх трактування.

8. Фільтрування інформації. Воно проявляється у свідомому маніпулюванні адресантом повідомленням з тим, щоб зробити його приємнішим для адресата.

9. Вибіркове сприйняття. Як правило, адресат сприймає інформацію вибірково, залежно від своїх потреб, мотивації, досвіду, професійної підготовки, освіти, власних інтересів, сподівань тощо.

10. Надмірний обсяг інформації або інформаційне перевантаження. Воно виникає тоді, коли кількість інформації, яку повинен осмислити адресат, перевищує його можливості її сприймання й опрацювання. У випадку отримання надмірної інформації одержувач повідомлення може відсіювати, ігнорувати, пропускати або ж навіть забувати її. Така захисна реакція спричинює не лише кількісну втрату інформації, а й знижує ефективність і результативність ділового спілкування в цілому.

Перешкоди, труднощі та бар'єри, пов'язані з процесом комунікації, роблять обов'язковим її регулювання, адаптацію та перетворення. Головний чинник ефективного комунікаційного процесу – це зворотний зв'язок, який дозволяє одержувачу, у даному разі громадянину, висловити свої міркування,

побажання, а відправнику – державному службовцеві чи представникові державної установи – зареєструвати їх.

*Принципи ефективних комунікацій:* принцип наукового підходу, реалізований у поєднанні системного і ситуативного підходу і забезпечує найбільш глибоке і адекватне уявлення про суб'єктів і ситуації спілкування; принцип термінологічної визначеності застосовуваних понять, досягнення однаковості тлумачення; принцип об'єктивної необхідності при вирішенні проблем комунікативного характеру враховувати єдність раціонального та емоційного в поведінці людини; принцип прагнення до підвищення рівня об'єктивності моделей, уявлень про партнера по взаємодії, усвідомлення недостатності своєї думки і досвіду для трактування та прогнозування поведінки партнера по спілкуванню; принцип гуманізму в побудові комунікацій; принцип ймовірності наявності недиагностіруємих прихованих чинників поведінки типу намірів, імітації; принцип неповної адекватності будь-якої складності моделей поведінки суб'єктів, на основі яких будуються прогнози та очікування, самим суб'єктам, системам; принцип опори на закон; принцип необхідності та можливості управління комунікаціями.

Не можна не погодитись з Джеком Шафером [3], який визначив основні три компоненти ефективної комунікації: теза (експозиція), аргументи, які його підтверджують, висновок.

1. Експозиція. Це головна ідея, яку ви хочете донести. Все, що ви скажете або напишете згодом, має підтримувати експозицію. Людям найпростіше підкопатися під сказане вами, атакуючи головну тезу. Якщо він недостатньо сильний, ви не можете ефективно комунікувати, які б сильні аргументи не мали. Потрібно ретельно вибудовувати свою головну ідею, щоб вистояти проти контраргументів.

2. Аргументи, які підтверджують тезу. Якщо ваша експозиція може вистояти проти контраргументів, то наступна мета – представити сильні аргументи, які підтримають цю тезу. Аргументи мають бути чіткими і короткими, щоб захиститися проти контраргументів.

3. Висновок. Після вступної тези й аргументів потрібні висновки. Висновок має ґрунтуватися на доказах і міркуваннях, які ви раніше представили.

Крім того, для побудови ефективної комунікації, необхідно застосовувати *прості розповідні речення*. Вони виглядають правдивішими. Дослідники показали, що читачі і слухачі оцінюють прості речення як більш правдиві у порівнянні з довгими і складними. *Користуйтеся простими словами*. Якщо хочете проінформувати, переконати чи вплинути, використовуйте прості слова, щоб ваше послання було легко зрозуміти. *Використовуйте активні слова*. Активні слова спонукають читача рухатися від речення до речення, а пасивні дієслова роблять речення слабкими.

Таким чином, ефективність публічного управління на загальнонаціональному, регіональному, місцевому рівнях сьогодні значною мірою залежить від оволодіння усіма службовцями органів влади дієвими формами та методами комунікацій. Це обов'язково передбачає спроможність чіткого та доступного для сприйняття формулювання інформації, знаходження необхідних каналів та форм її передавання, вміння не лише розуміти себе, а й інших зацікавлених партнерів-співрозмовників і в процесі переговорів з урахуванням поставлених цілей домагатися оптимального та взаємовигідного для усіх сторін результату.

### **Бібліографічні посилання**

1. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування / уклад.: Гошовська В.А., Пашко Л. А., Ларіна Н. Б. – Київ : К.І.С., 2016. – 130 с.

2. Чаплай І.В. Комунікативна ефективність публічного управління / І.В. Чаплай // Теорія та практика державного управління. – 2017. – №3(58). – с. 1–4.

3. Джек Шафер. Як домогтися бажаного: найефективніша формула спілкування. Блог колишнього агента ФБР [Електронний ресурс] – Режим

доступу: <https://style.nv.ua/ukr/blogs/jak-domohtisja-bazhanoho-najefektivnisha-formula-spilkuvannja-bloh-kolishnoho-ahenta-fbr-2472250.html> – Назва з екрана.