

# ПУБЛІЧНА СЛУЖБА

УДК: 351:37

## Розвиток комунікативної компетентності публічних управлінців

### DEVELOPMENT OF COMMUNICATIVE COMPETENCE OF PUBLIC MANAGERS

**МАРЕНІЧЕНКО Валерій** – кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та права, Комуніальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

**MARENICHENKO Valerii** – PhD in Public Administration, Associate Professor, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» of Dnipropetrovsk Regional Council», 70 Volodymyr Antonovych Str., Dnipro, 49006, Ukraine

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-0183-1354>

**DOI:**

**Анотація.** Проблеми комунікації учасників публічного управління є характерними для українського суспільства. Вони пов'язані з високим ступенем недовіри громадян до публічної влади, недостатнім фаховим рівнем представників органів публічного управління, слабким рівнем висвітлення результатів взаємодії органів публічного управління з громадськістю у соціальних мережах та на веб-сайтах, низьким рівнем реального доступу громадян до інформації з її оприлюдненням тощо. Це свідчить про необхідність створення нових форм комунікацій з відкритим, прозорим, ефективним та якісним діалогом між публічною владою і громадськістю. Сьогодні все більше уваги присвячується розвитку особливостей і вирішенню проблем налагодження ефективних комунікацій між органами державної влади та громадськістю, визначенню основних принципів і напрямів подальшого вдосконалення зазначених комунікацій із застосуванням сучасних комунікаційних технологій та інструментів державно-громадського діалогу. Метою статті є дослідження шляхів розвитку комунікативної компетентності публічних управлінців. Методологічну основу дослідження складають методи логічного узагальнення, системного аналізу та синтезу, спостереження. У статті визначено ключові позиції теоретичного обґрунтування понять компетентностей у публічному управлінні. Досліджено ієрархічну структуру комунікативної компетентності. Визначено базові елементи комунікативного процесу. Охарактеризовано статистичні дані витрат часу керівника на комунікативний процес з підлеглими. Визначено особливості соціально-психологічного прогнозу комунікативної ситуації в публічному управлінні. Досліджено основні функції комунікації у професійній діяльності керівника. Виділено комплекс навичок, необхідних сучасному керівнику для набуття комунікативно-виконавчої майстерності. Запропоновано виконувати розвиток комунікативного потенціалу сучасного публічного управлінця на основі єдності трьох його складових: комунікативні властивості особистості (характеризують ставлення до способу спілкування, відображають розвиток потреби у спілкуванні); комунікативні здібності (визначають активність та ініціативу у спілкуванні, емоційний відгук на стан партнера, можливість реалізації індивідуальної програми спілкування); комунікативна компетентність (знання норм і правил спілкування, володіння психотехніками й технологією комунікації в цілому).

**Ключові слова:** керівник, комунікативна компетентність, потенціал, публічне управління, розвиток.

**Summary.** Problems of communication of public administration participants are typical for Ukrainian society. They are associated with a high level of public distrust in public authorities, insufficient professional level of public administration representatives, low level of coverage of the results of public administration's interaction with the public on social networks and websites, low level of real access to information with its publication etc. This indicates the need to create new forms of communication with open, transparent, effective and high-quality dialogue between public authorities and the public. Today more and more attention is paid to the development of features and solving problems of establishing effective communications between public authorities and the public, defining the basic principles and directions of further improvement of these communications using modern communication technologies and tools of public dialogue. The aim of the article is to study the ways of development of communicative competence of public managers. The methodological basis of the study are methods of logical generalization, systems analysis and synthesis, observation. The article identifies the key positions of the theoretical justification of the concept of competencies in public administration. The hierarchical structure of communicative competence is studied. The basic elements of the communicative process are determined. The statistical data of the manager's time spent

on the communicative process with subordinates are described. The peculiarities of the socio-psychological forecast of the communicative situation in public administration are determined. The main functions of communication in the professional activity of the leader are investigated. The set of skills necessary for a modern leader to acquire communicative and executive skills is highlighted. It is proposed to develop the communicative potential of a modern public manager to perform on the basis of the unity of its three components: the communicative properties of personality (characterize the attitude to the way of communication, the development of the need for communication); communicative abilities (determine the activity and initiative in communication, emotional response to the state of the partner, the possibility of implementing an individual communication program); communicative competence (knowledge of norms and rules of communication, mastery of psychotechnics and technology in general).

**Key words:** manager, communicative competence, potential, public administration, development.

**Вступ.** Проблеми комунікації учасників публічного управління є характерними для українського суспільства. Вони пов'язані з високим ступенем недовіри громадян до публічної влади, недостатнім фаховим рівнем представників органів публічного управління, слабким рівнем висвітлення результатів взаємодії органів публічного управління з громадськістю у соціальних мережах та на веб-сайтах, низьким рівнем реального доступу громадян до інформації з її оприлюдненням тощо. Це свідчить про необхідність створення нових форм комунікацій з відкритим, прозорим, ефективним та якісним діалогом між публічною владою та громадськістю.

**Аналіз останніх досліджень.** До науковців, які присвятили свої роботи комунікаціям у публічному управлінні та зробили вагомий внесок у дослідження цього питання, належать: О. М. Висоцька [2], С. Г. Денисюк [3], Н. М. Драгомирецька [4], В. М. Дрешпак [5], Л. С. Ладонько [6], Л. В. Литвинова [7], М. Л. Пахнін [8], Г. Г. Почепцов [9], Є. О. Романенко [10], О. М. Шевченко [11] та інші.

Тим не менш сьогодні все більше уваги присвячується розвитку особливостей і вирішенню проблем налагодження ефективних комунікацій між органами державної влади та громадськістю, визначенню основних принципів і напрямів подальшого вдосконалення зазначених комунікацій із застосуванням сучасних комунікаційних технологій та інструментів державно-громадського діалогу.

**Мета статті.** Метою статті є дослідження шляхів розвитку комунікативної компетентності публічних управлінців.

**Виклад основного матеріалу.** На сьогодні до кожного керівника пред'являються досить високі вимоги. Саме від прагнення управлінця до самоосвіти, особистісних характеристик, відповідальності, розвиненого набору професійних управлінських якостей залежить продуктивність та в цілому ефективність управління людьми й управлінськими процесами.

На нашу думку, компетентностями слід вважати не тільки управлінські знання, вміння і навички, на які орієнтується значна частина дослідників. Ключовими компетентностями, що визначають ефективність керівника, можуть виявитися не стільки професійні, скільки особистісні характеристики, зокрема, пов'язані з його мотивацією, переконаннями і світоглядом. Такі компетентності можуть мати універсальний характер, оскільки не прив'язані до конкретної професії, а застосовані в більшості контекстів загальнолюдської життєдіяльності.

Під комунікативною компетентністю розуміється оволодіння складними комунікативними навичками,

формування адекватних умінь у нових соціальних структурах, знання культурних норм та обмежень у спілкуванні, орієнтація у комунікативних засобах, властивих даній професії.

Комунікативна компетентність має досить складну ієрархічну структуру, що складається з великої кількості окремих компетентностей різної природи, які характеризують сукупність уявлень, знань та досвіду керівника щодо шляхів і способів, дій та інструментів забезпечення кооперації у спілкуванні, досягнення комунікативної мети (або певної сукупності подібних цілей), реалізації обраної комунікативної ролі [1].

Компетентність керівника складається із взаємодії та комунікації. Комунікація найбільшою мірою спрямована на побудову взаємовідносин, створення сприятливого клімату, а взаємодія передбачає обмін інформацією й емоціями між суб'єктами.

Як підкреслює Е. Шейн, кожен член організації повинен мати можливість спілкуватися з будь-яким іншим і вважати правду кращим та реально можливим способом спілкування. Як показує практика, саме особистісні якості керівника, теоретична і практична професійна підготовка визначають рівень професіоналізації. Значна частина робочого часу витрачається на обмін інформацією з іншими людьми.

У комунікативному процесі можна виділити вісім базових елементів.

1. Відправник (адресант) – суб'єкт (особа, група, організація, суспільний інститут тощо), який генерує ідеї або збирає інформацію та передає її визначеному чи невизначеному одержувачу. Відправник вирішує, яку ідею чи інформацію варто зробити предметом комунікативного обміну, й (за необхідності/можливості) якій цільовій аудиторії та в який спосіб (якими комунікативними каналами) буде передана ця ідея (інформація).

2. Кодування – це процес перетворення ідей (інформації) у знаки та символи (зображення, звуки, мову, жести тощо), а також обрання форми, придатної для трансляції певними комунікативними каналами (наприклад, радіозвернення голови обласної ради записується на цифровий диктофон). У такий спосіб на етапі кодування ідея (інформація) перетворюється на повідомлення. На етапі кодування необхідно з'ясувати, чи буде здатна цільова аудиторія декодувати це повідомлення. Відтак, повідомлення має кодуватися тими знаками та символами і в тій формі, що забезпечить його отримання і правильну інтерпретацію.

3. Повідомлення – ідея (інформація), закодована за допомогою певної сукупності знаків і символів, підготовлена

для передачі одержувачу в максимально зрозумілій формі. Закодоване повідомлення сприймається стороннім суб'єктом (який не володіє декодером – мовним, смисловим або технологічним) лише як сигнал зі значенням «хтось про щось говорить». Повідомлення не досягає аудиторії.

4. Комунікативні канали – природні та штучно створені комунікативні засоби, за допомогою яких сигнал спрямовується від відправника до одержувача. Відправник має вибирати комунікативний канал, який найбільше відповідає меті комунікації. При цьому відправник може не обмежуватись одним каналом, а використовувати кілька. Наприклад, радіозвернення, записане на цифровий диктофон, можна передати безпосередньо по радіо, розмістити на веб-сайті у мережі інтернет, транслювати через гучномовці на мітингу тощо. Кожен сигнал може транслюватися лише відповідним комунікативним каналом. Радіозвернення, подане як звуковий файл для публікації у газеті, необхідно буде перекодувати – викласти у текстовій формі. При цьому за певних умов може порушитися зміст самого повідомлення.

5. Шум – природні та штучні перешкоди, що впливають на всі елементи комунікативного процесу і можуть його порушити на будь-якому етапі. До шуму можна віднести перешкоди соціокультурного і техніко-технологічного характеру. Наприклад, особа, яка не бажає слухати радіозвернення голови обласної ради із певних особистих мотивів, вимкне приймач, інша особа не почує цього звернення у зв'язку з тимчасовими техногенними радіоперешкодами.

6. Декодування – процес, під час якого одержувач повідомлення перетворює одержаний сигнал на повідомлення шляхом розпізнавання та належної інтерпретації знаків і символів, за допомогою яких була закодована ідея (інформація).

7. Одержувач (адресат) – аудиторія або особа, яка одержує повідомлення та інтерпретує його. Одержувачем може бути як цільова аудиторія (особа), так і випадкова. Якщо реакція на одержані ідеї (інформацію) не є потрібною чи просто не виникає, то процес комунікації на цьому закінчується. За умови повної інтерпретації повідомлення можна спостерігати чотири основні типи реакції одержувачів повідомлень: а) зміна у знаннях одержувача; б) зміна настанов одержувача; в) зміна поведінки одержувача, г) відсутність будь-яких змін. За певних умов одержувач зобов'язаний або виявляє власне бажання надіслати відправнику повідомлення-відгук.

8. Зворотній зв'язок – ланка комунікації, призначенням якої є надання коментарів і рекомендацій.

Дослідники у галузі менеджменту з'ясували, що кожен керівник витрачає на різні типи спілкування від 50% до 90% робочого часу. У спілкуванні з підлеглими керівнику необхідне вміння знайти правильне слово, правильний тон, вірну «прибудову» до партнера, щоб прагнення переконати у чомусь досягло необхідної цілі. Це передбачає, перш за все, можливість для управлінця надати точний соціально-психологічний прогноз комунікативної ситуації.

Такий прогноз формується у процесі аналізу ситуації, в якій належить організувати спілкування, на рівнях: а) комунікативних установок партнерів (тобто програми поведінки особистості під час спілкування);

б) включеності партнерів до системи міжособистісної взаємодії; в) емоційної оцінки форм спілкування.

Керівник, який володіє комунікативними та організаторськими вміннями, має вплив на своїх підлеглих. Без них неможливо залучити людей, скоординувати та організувати діяльність колективу.

Виділяють три основні функції комунікації у професійній діяльності керівника:

- комунікативну, яка включає обмін інформацією;
- інтерактивну, яка передбачає організацію взаємодії;
- перцептивну, що відображає процес сприйняття та формування образу іншої людини і встановлення взаємодії.

Виділяють також критерії розвитку комунікативної компетентності керівника, які мають відповідати основним управлінським функціям і відображати такі вміння:

- уміння вести вербальний і невербальний обмін інформацією, проводити діагностування особистих властивостей та якостей співрозмовника;
- уміння виробляти стратегію, тактику і техніку взаємодії з людьми.

Комунікативна компетентність керівника передбачає розвиток у нього певних умінь:

- 1) давати соціально-психологічний прогноз комунікативної ситуації, в якій відбуватиметься спілкування;
- 2) соціально-психологічно програмувати процес спілкування, спираючись на своєрідність комунікативної ситуації;
- 3) «вживатися» у соціально-психологічну атмосферу комунікативної ситуації;
- 4) здійснювати соціально-психологічне керування комунікативними процесами.

Комунікативно-виконавча майстерність керівника означає досконале володіння комплексом навичок: емоційно-психологічного саморегулювання, перцептивних, експресивних.

Емоційно-психологічна саморегуляція налаштовує на спілкування у відповідних ситуаціях (зустрічі, бесіди, збори, дискусії, переговори та ін.). У сучасних умовах ділового спілкування виникає потреба планувати «емоційну партитуру» як окремих актів спілкування, так і всієї системи взаємодії. Визначальним чинником є психологічний настрій керівника, тобто переведення звичайних емоцій у тональність, відповідну ситуацію спілкування.

Емоційно-психологічна саморегуляція полягає у попередньому емоційному «зарядженні» проблематикою майбутньої взаємодії, психологічній ідентифікації на стадії розробки моделі своєї поведінки та програми спілкування, оперативній емоційно-психологічній перебудові у комунікативному процесі. Емоційно-психологічна саморегуляція безпосередньо проявляється в умінні гнучко реагувати на зміни обстановки спілкування та перелаштовуватися з урахуванням зміни емоційного настрою партнерів. Це можливо лише за наявності розвинених перцептивних навичок, що виявляється в умінні керувати своїм сприйняттям й організувати його; чітко оцінювати психологічний настрій партнерів і підлаштовуватися щодо нього.

Важливим для управлінця є також і наявність комунікативного потенціалу.

Розвиток комунікативного потенціалу сучасного публічного управлінця пропонуємо виконувати на основі єдності трьох його складових:

– комунікативні властивості особистості (характеризують ставлення до способу спілкування, відображають розвиток потреби у спілкуванні);

– комунікативні здібності (визначають активність та ініціативу у спілкуванні, емоційний відгук на стан партнера, можливість реалізації індивідуальної програми спілкування);

– комунікативна компетентність (знання норм і правил спілкування, володіння психотехніками й технологією комунікації в цілому).

Комунікативний потенціал людини має стати характеристикою його можливостей і здібностей, які

визначають якість спілкування.

**Висновки.** Комунікативна компетентність у управлінському спілкуванні вимагає від управлінця знання основних законів і правил міжособистісної взаємодії, гарної адаптивності та свободи володіння всіма засобами спілкування, гнучкості й адекватності у виборі психологічних позицій, розвинених комунікативних здібностей, умінь та навичок. Комунікативна компетентність публічного управлінця виступає інтегральною якістю, що синтезує у собі загальну культуру та її специфічні прояви у професійній управлінській діяльності.

### Список використаних джерел

1. Бардьер Г. Л. Бизнес-психология. М. : Генезис, 2002. С. 262-264.
2. Висоцька О. М. Удосконалення діалогу органів влади і громадськості на регіональному рівні. *Державне управління : теорія та практика*. Вип. 2 2012. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp\\_2012\\_2\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2012_2_37) (дата звернення : 18.12.2021).
3. Денисюк С. Г. Комунікологія : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ. 2015. 102 с.
4. Драгомирецька Н. М., Кандагура К. С., Букач А. В. Комунікативна діяльність в державному управлінні. Одеса : ОРИДУ НАДУ. 2017. 180 с.
5. Дрешпак В. М.. Комунікації в публічному управлінні : навчальний посібник. Д. : ДРІДУ НАДУ. 2015. 168 с.
6. Ладонько Л. С., Новікова Н. Л., Мірко Н. В. Основні аспекти комунікаційної взаємодії органів державної влади з громадськістю. *Державне управління : удосконалення та розвиток*. № 4. 2020. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1618> (дата звернення : 18.12.2021).
7. Литвинова Л. В. Комунікативна компетентність державних службовців : соціально-психологічний аспект. *Державне управління : теорія та практика*. 2014. № 1. С. 133-139. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp\\_2014\\_1\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2014_1_17) (дата звернення : 18.12.2021).
8. Пахнін М. Л. Напрями удосконалення професійної діяльності працівників органів публічної влади в умовах розвитку інформаційного суспільства. *Теорія та практика державного управління*. Вип. 4. 2016. С. 41-48. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu\\_2016\\_4\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2016_4_8) (дата звернення : 18.12.2021).
9. Почепцов Г. Г. Теорія комунікації. М. : «Рефл-бук», Київ : «Ваклер». 2001. 656 с.
10. Романенко Є. О. Публічна комунікація як засіб транспарентності державного управління. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. Вип. 1. 2014. С. 15-26. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu\\_2014\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2014_1_4) (accessed : 18.12.2021).
11. Шевченко О. М. Особливості комунікацій з громадськістю у публічному управлінні. *Публічне адміністрування : наукові дослідження та розвиток*. № 2. 2016. URL : [https://dut.edu.ua/uploads/1\\_232\\_32522529.pdf](https://dut.edu.ua/uploads/1_232_32522529.pdf) (дата звернення : 18.12.2021).

### References

1. Bardyer, H. L. (2002). *Byznes-psykholohyya* [Business-psychology]. Moskva : Henezys [in Russian].
2. Vysotska, O. M. (2012). Udokonalennya dialohu orhaniv vlady i hromadskosti na rehionalnomu rivni [Improving the dialogue between the authorities and the public at the regional level]. *Derzhavne upravlinnya : teoriya ta praktyka*, 2. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp\\_2012\\_2\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2012_2_37) (accessed : 18.12.2021) [in Ukrainian].
3. Denysyuk, S. H. (2015). *Komunikolohiya* [Communicology] : navchalnyy posibnyk. Vinnytsya : VNTU [in Ukrainian].
4. Drahomyretska, N. M., Kandahura, K. S., & Bukach, A. V. (2017). *Komunikatyvna diyalnist v derzhavnomu upravlinni* [Communicative activity in public administration]. Odessa : ORIDU NADU [in Ukrainian].
5. Dreshpak, V. M.. (2015). *Komunikatsiyi v publichnomu upravlinni* [Communications in public administration] : navchalnyy posibnyk. D. : DRIDU NADU [in Ukrainian].
6. Ladonko, L. S., Novikova N. L., Mirko N. V. (2020). Osnovni aspekty komunikatsiyoi vzayemodiyi orhaniv derzhavnnoi vlady z hromadskistyuu [The main aspects of communication interaction of public authorities with the public]. *Derzhavne upravlinnya : udokonalennya ta rozvytok*, 4. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1618> (accessed : 18.12.2021) [in Ukrainian].
7. Lytvynova, L. V. (2014). Komunikatyvna kompetentnist derzhavnykh sluzhbovtziv : sotsialno-psykholohichnyy aspekt [Communicative competence of civil servants : socio-psychological aspect]. *Derzhavne upravlinnya : teoriya ta praktyka*, 1, 133-139. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp\\_2014\\_1\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2014_1_17) (accessed : 18.12.2021) [in Ukrainian].
8. Pakhnin, M. L. (2016). Napryamy udokonalennya profesiyanoi diyalnosti pratsivnykiv orhaniv publichnoyi vlady v umovakh rozvytku informatsiynoho suspilstva [Directions for improving the professional activities of public authorities in the development of the information society]. *Teoriya ta praktyka derzhavnoho upravlinnya*, 4. 41-48. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu\\_2016\\_4\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2016_4_8) (accessed : 18.12.2021) [in Ukrainian].
9. Pocheptsov, H. H. (2001). *Teoriya komunikatsiyi* [Communication theory]. Moskva : «Refl-buk», Kyiv : «Vakler» [in Ukrainian].
10. Romanenko, Ye. O. (2014). Publichna komunikatsiya yak zasib transparentnosti derzhavnoho upravlinnya [Public communication as a means of transparency of public administration]. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademiyi derzhavnoho upravlinnya pry Prezidentovi Ukrayiny*, 1, 15-26. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu\\_2014\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2014_1_4) (accessed : 18.12.2021) [in Ukrainian].
11. Shevchenko, O. M. (2016). Osoblyvosti komunikatsiy z hromadskistyuu u publichnomu upravlinni [Features of public relations in public administration]. *Publichne administruvannya : naukovy doslidzhennya ta rozvytok*, 2. URL : [https://dut.edu.ua/uploads/1\\_232\\_32522529.pdf](https://dut.edu.ua/uploads/1_232_32522529.pdf) (accessed : 18.12.2021) [in Ukrainian].