

*С. С. Яценко,  
викладач кафедри української  
та іноземних мов НАДУ*

## **ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

*Розглянуто головні шляхи підвищення ділової комунікації державних службовців. Зазначається необхідність використання зарубіжного досвіду, зокрема американського.*

**Ключові слова:** комунікативна компетенція, державний службовець, андрагогіка, управлінський вплив, зв'язки з громадськістю.

Принцип професіоналізму управлінців є головним у державному управлінні. Традиційні методи ділової комунікації вже не забезпечують ефективних та бажаних результатів, навпаки, призводять до дезорганізації, деградації та занепаду в структурах державного управління, що потребує комунікативної компетентності та високого професіоналізму від державних службовців. Характерною рисою державних службовців є надзвичайно тривалий процес професіоналізації. Це, в свою чергу, ставить особливі вимоги до них, коли акцент робиться на розвитку особистих здібностей, вміння самостійно працювати з інформацією, постійно оновлювати свої знання.

В умовах інституційних та соціально-економічних перетворень в Україні стратегічною метою є побудова демократичного суспільства, яка безпосередньо пов'язана з реорганізацією державного управління. Адже результати перетворень залежать від професіоналізму, етики, моралі й компетентності службовців. Тому виникає потреба у розвитку їх ділової комунікації з метою оптимізації і підвищення кваліфікації та авторитету влади. Актуалізація комунікативного аспекту державного управління становить найважливіший напрям підвищення ефективності її діяльності. Розробка нових видів, форм і методів державного управління є нагальною потребою сучасного демократичного суспільства і стає надзвичайною проблемою часу як у нашій країні так і за кордоном.

Активний пошук дієвих способів та ефективних комунікативних механізмів якісного вдосконаленого управлінського процесу в системі державної служби є однією з характерних ознак сучасного стану науки державного управління, питання розвитку ділового спілкування службовців України знаходить своє підтвердження в наукових працях вітчизняних та зарубіжних дослідників державного управління в цілому. Цілісний системний аналіз наукових праць С. Дубенко [1], К. Інгрема [2], В. Кальниша, Ю. Кальниша [3], Д. Карнеги [4], В.Л. Лугового [5], О.Ю. Оболенського [6], В.П. Троня [7] та інших науковців засвідчив про наявність проблеми розвитку ділової комунікації управлінців в системі державної служби.

Проте, поза увагою науковців залишаються шляхи підвищення ділового спілкування посадовців,. Відсутній у працях дослідників і цілісний та системний аналіз умов, що передбачають розвиток та вдосконалення ділової комунікації управлінців.

Комунікативна компетентність передбачає наявність знань про сутність державної служби; методи, структуру та механізми державного управління; принципи організаційної діяльності; технологію ділової комунікації; принципи пошуку оптимальних методів ділового спілкування та стилю державного управління; відбір висококваліфікованого персоналу; реформування системи підготовки та перепідготовки кадрів.

*Пошук шляхів розвитку ділової комунікації державних службовців.* Існує декілька ефективних шляхів підвищення комунікативної компетентності державних службовців.

*Розвиток конкуренції та свободи особистості.* С. Дубенко вважає, що “вона (реформа) визначатиметься політичним і економічним плюралізмом, зростанням ролі науки в організації управління, розширенням застосування сучасних інформаційних технологій. Ці умови вимагають формування нового типу персоналу, особливо вищого рівня державної служби” [1, с. 91]. Одним із напрямів реформування державної служби в Україні є розробка комплексу заходів по запровадженню нової демократичної адміністративної культури

державних службовців, передусім у відносинах з громадянами. А демократія має на увазі свободу особистості та розвиток конкуренції [1, с. 96].

*Застосування як вертикальних так і горизонтальних комунікацій.* О. Оболенський у навчальному посібнику “Державна служба” пише, що система діє, розвивається у зовнішньому щодо неї самої середовищі, пов'язана з ним безліччю комунікацій. Інформація - спосіб зв'язку елементів системи один з одним, кожного з елементів із системою в цілому, а системи в цілому із середовищем. Це обумовлює наявність ще одного аспекту системності – системно-комунікативного [6, с. 90]. Системно-комунікативний аспект має на увазі взаємодію системи з іншими системами, як по горизонталі, так і по вертикалі [6, с. 94].

Ділова комунікація державних службовців – це обмін інформацією, зв'язок управлінців як між собою (горизонтальні відносини), так і у формі керівник - підлеглий (вертикальні відносини вниз та вгору) для досягнення мети організації.

*Приборкування некомпетентності та безвідповідальності державних службовців.* Кризові явища в економіці, політиці України породжують конфлікти між людьми, між народом та державою. Влада стає бездіяльною, безвідповідальною, неспроможною та некомпетентною. Ідейно-політична та соціально-економічна напруга у суспільстві зростає. Виникає необхідність покласти край правовій та організаційній невизначеності в діяльності владних структур та внести потрібні зміни до Конституції, де будуть чітко прописані повноваження всіх трьох гілок влади – законодавчої, виконавчої та судової.

Дослідники теорії та практики державного управління пропонують багато напрямів та шляхів розвитку ділової комунікації державних службовців. В. Тронь у своїй статті “Механізм приборкування некомпетентності і безвідповідальності в управлінні ієрархією” пропонує впровадження віртуальних тренажерів у практику державного управління: “Прийняття рішення за допомогою тренажерів управління сприятиме ситуаційно-функціональній активності як індивідуума й ієрархії, так і всього суспільства. Стабільність, яка

завжди була характерною рисою бюрократії, нині руйнується, ми прямуємо до скорочення терміну відносин, від сталості до швидкоплинності, від бюрократії до інформократії, і види управління повинні змінюватися в такому ж темпі” [7, с. 4].

*Формування та розвиток системи професійного навчання державних службовців.* Підвищення професіоналізму управлінців повинно базуватися на усвідомленні духовної єдності всіх людей на міжособистісних контактах між ними. Це спосіб і знаряддя за допомогою якого реалізуються ділові відносини між службовцями. Брак компетентності веде до руйнування особистісного спілкування та неієздатності вести ділову дискусію, усне і письмове спілкування.

Прийнята в Національній академії державного управління при Президентові України модульна система передбачає вивчення предметів за такою схемою: постійний модульний контроль, виконання індивідуальних програмних завдань та підсумковий модульний контроль (тестування), де модуль означає блоки тем. Така форма організації пізнавального процесу дозволяє розширювати програму за рахунок самостійної роботи слухачів. Вона навчає не тільки теоретичним, але й практичним навикам вирішення проблемної ситуації, визначення пріоритетів проблеми, адаптування отриманих знань до потреби галузі.

У програмі кожного модуля сформульовані цілі, завдання, навички, уміння та знання, які досягаються слухачем в процесі навчання у галузі державного управління за відповідною спеціалізацією. Тест виконується на заключному занятті, що підсумовує блок тем шляхом письмового тестування.

Підготовка і перепідготовка професіоналів з державного управління все більш поширюється в Україні. Світ постійно змінюється, тому “зрозуміло, що в умовах багатовимірного швидко змінюваного соціально-культурного середовища в державному управлінні наявний увесь спектр різноманітних завдань, проблем, викликів, які слід розглядати й вирішувати” [5, с. 12].

Підвищення професіоналізму управлінців повинно базуватися на усвідомленні духовної єдності всіх людей на міжособистісних контактах між ними. Це спосіб і знаряддя за допомогою якого реалізуються ділові відносини між службовцями. Брак компетентності веде до руйнування особистісного спілкування та неієздатності вести ділову дискусію, усне і письмове спілкування. Гарантом ефективної діяльності органів державної влади стає підготовка та перепідготовка управлінських кадрів у сфері публічного адміністрування, територіального управління і соціально-економічного розвитку та суспільно-політичних відносин з урахуванням міжнародного досвіду.

*Використання правил андрагогіки.* Певні правила закладені Малколмом Ноулзом щодо ефективності навчання дорослих згідно його роботи з андрагогіки наступні: активне залучення слухачів до навчального процесу; реалістичність питань, вправ і прикладів, що пов'язані безпосередньо з роботою слухачів; покладання на попередні знання студентів; навчання в неформальній обстановці; різноманітність форм навчання; відповідальність самих слухачів за власне навчання; оцінка результатів навчання в державній службі. Основою для останньої є спільні вправи, рольові ігри, а також тести, іспити та контрольні опитування. Але треба уникати надмірної формалізації тому, що учасники навчального процесу часто надто зосереджують свою увагу на тесті замість застосування набутих знань на робочому місці [2]. К. Інгрем наводить модель Дональда Кірпатріка щодо оцінки знань: реакція, засвоєння, поведінка, результати. Реакція стосується почуттів слухачів відносно процесу навчання. Засвоєння говорить про вимірювання того, чому навчився індивідуум у результаті відвідування курсу. Поведінка має на увазі використання знань на практиці. Результат стосується користі навчання слухачів для відповідної організації [2]. Ось такі принципи ділової комунікації та підготовки тих, хто відповідає за навчання та підвищення кваліфікації кадрів управлінців існують у коледжі державної служби у Великобританії. Освіта є найважливішим способом розвитку ділової комунікації державних службовців.

*Розвиток позитивних комунікативних якостей управлінців.* В. Кальниш і Ю. Кальниш пишуть, що різні автори виділяють такі позитивні комунікативні якості державного службовця: порядність, справедливість, обов'язковість, повагу до людей, гнучкість у стосунках, вимогливість до підлеглих, впевненість у собі, тактовність, доброзичливість, товариськість, відсутність дріб'язковості, врахування індивідуальних особливостей підлеглих, самокритичність, толерантність, вимогливість до себе [3, с. 79].

*Вивчення технологій управлінського впливу та прийомів Д. Карнегі.* Ділова комунікація державних службовців у системі державного управління – це сукупність технологій та прийомів взаємодії органів влади з народом (зв'язки з громадськістю) з метою встановлення правових ділових відносин в усіх сферах громадянського суспільства.

Техніку та шляхи розвитку ділового спілкування (“школа раціонального життя”) ще у 30-ті роки минулого століття описав Дейл Карнегі у своїх трьох основних роботах “Як знаходити друзів і впливати на людей”, “Як розвивати впевненість у себе і впливати на людей виступаючи привселюдно”, “Як перестати турбуватися та почати жити”. Але особливу увагу цьому він повертає в другій книзі “Як розвивати впевненість у себе і впливати на людей виступаючи привселюдно” [4]. Він наводить приклади того, як можна досягнути певної мети у процесі правильної ділової комунікації. Його прийоми мають маніпулятивний характер, проте їх мета передбачає прагматичний вплив на особистість. Тому знання та використання подібних порад буде дуже корисним для вітчизняних управлінців. Знавець ділових відносин між людьми Дейл Карнегі приділяє дуже важливу увагу публічним виступам перед аудиторією та при проведенні переговорів. Він дає поради, як досягти успіху в цих справах. Головні його прийоми такі: нікого не критикувати; виказувати людині задоволення чесно й щиро; схвалювати, пробуджувати в інших людях велике бажання [4, с. 58]; виявляти відверту зацікавленість до інших людей; усміхатися; бути гарним слухачем, заохочувати інших говорити про себе; пам'ятати імена людей; переконувати людину в його власній значущості і робити це відверто [4, с. 106];

спонукати співрозмовника сказати "так" спочатку бесіди; дивитися на речі з точки зору співрозмовника; виказувати співчуття ідеям та бажанням інших людей; апелювати до шляхетних мотивів. Якщо всі ці вищезазначені способи не дають результату, Д. Карнегі пропонує кидати виклик [4, с. 171]. Він також дає поради як керувати людьми, а саме: хвалити співрозмовника і щиро визнавати його сильні сторони; звертати увагу людини на його помилки непрямо, спочатку говорити про свої власні помилки і лише потім критикувати іншу особу; запитувати замість того щоб давати накази; дозволяти опоненту зберегти свою репутацію; хвалити людей за найменші досягнення та за кожний їх вдалий крок; щиро оцінювати їх; гарно відзиватися про інших, тоді вони будуть намагатися відповідати вашій думці про них; заохочувати людей, створювати враження, що зроблену помилку можна легко виправити та робити так, щоб вони з радістю виконували те, про що ви їх прохаєте [4, с. 206].

Державні службовці обов'язково повинні знати технології впливу людини на людину, вміти переконувати один одного, знати правила логіки і можливі помилки при використанні багатозначності слів, вміти знаходити та виправляти софізми і паралогізми, вивчати правила ведення переговорів і виступів перед аудиторією.

*Навчання керівників вмінню вести переговори та переконувати співрозмовника.* Мета розвитку ділової комунікації державних службовців - вміти вести переговори та переконувати співрозмовників чи то рівних собі (горизонтальні зв'язки), чи то нижчих або вищих за себе (вертикальні зв'язки), чи то виступаючи перед народом (зв'язки з громадськістю). Узагальнюючи вищенаведене, можна сказати, що культура спілкування, мови, уміння мати дружні стосунки з людьми виступає критерієм комунікабельності і комунікативної компетентності керівника, менеджера, державного службовця [1, с. 108].

Тому в умовах адміністративної реформи державного устрою для успішного досягнення поставленої мети, вирішення конкретної проблеми, встановлення міжособистісних ділових стосунків надзвичайно важливого

значення набуває рівень комунікативної компетентності державних службовців. Саме ділова комунікація й забезпечує ефективну реалізацію цілей управління, з'єднує людей в єдине суспільство, єдину країну, єдину громаду з єдиною владою, тобто цементує суспільство. Мета розвитку ділового спілкування - формування ефективних управлінських відносин у сфері державної служби.

Підвищення кваліфікації та комунікативної компетенції державних службовців є показником цивілізованості системи державної служби в цілому і державного управління зокрема.

Вирішення проблем ефективності функціонування державного управління в сучасних умовах полягає у покращенні ділової комунікації державних службовців.

В умовах адміністративної реформи державного устрою для успішного досягнення поставленої мети, вирішення конкретної проблеми, встановлення міжособистісних ділових стосунків надзвичайно важливого значення набуває рівень комунікативної компетентності державних службовців. Автором статті показано головні шляхи її підвищення, а саме: розвиток конкуренції і свободи особистості; застосування як вертикальних так і горизонтальних ділових комунікацій; приборкування некомпетентності і безвідповідальності державних службовців; формування та розвиток системи професійного навчання державних службовців; використання правил андрагогіки; розвиток позитивних комунікативних якостей управлінців; вивчення технологій управлінського впливу й оволодіння прийомами Д. Карнегі; вдосконалення мистецтва спілкування службовців та навчання їх вмінню вести переговори та переконувати співрозмовника. Саме ділова комунікація й забезпечує ефективну реалізацію цілей управління, об'єднує людей в єдине суспільство, єдину країну, єдину громаду з єдиною владою, тобто цементує суспільство. Мета розвитку ділової комунікації – формування ефективних ділових управлінських відносин у сфері державного управління.

Застосування структурно-організаційних та структурно-функціональних підходів щодо розвитку ділової комунікації державних службовців дало змогу



сформулювати та конкретизувати принципи і функції ділового спілкування управлінців як методологічну основу державного управління.

Огляд вітчизняних і зарубіжних джерел щодо покращення ефективності ділової комунікації державних службовців свідчить про те, що ця тема є однією з актуальних та найважливіших теоретичних і практичних проблем. Всебічний аналіз опрацьованої у ході дослідження наукової літератури доводить, що ця сфера потребує ретельного вивчення. Сьогодні гостро відчувається необхідність в комплексних дослідженнях ділової комунікації управлінців, особливо в розробці нової концепції щодо ділового вербального спілкування. Рівень наукової розробки тематики не відповідає сучасним вимогам.

#### Список використаних джерел

1. Дубенко С. Д. Державна служба і державні службовці в Україні : навч.-метод. посіб. / С. Д. Дубенко ; за заг. ред. д-ра юрид. наук, проф. Н. Р. Нижник. – К. : Ін Юре, 1999. – 244 с.
2. Інгрем К. Стратегічний підхід до підготовки державних службовців у Великобританії / К. Інгрем // Управління сучасним містом. – 2001. – № 4 – 6 (2). – С. 148–152.
3. Кальниш В. Роль деяких специфічних, психологічно-особистісних якостей у професійній кар'єрі державного службовця: мак'явелізм / В. Кальниш, Ю. Кальниш // Вісн. НАДУ. – 2004. – № 1. – С. 77–85.
4. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. Как развивать уверенность в себе и влиять на людей путем публичных выступлений. Как перестать беспокоиться и начать жить / Д. Карнеги ; [пер. А. А. Позднякова]. – М. : Изд-во “ЗАО Славянский дом книги”, 2004. – 594 с.
5. Луговий В. І. Професійна підготовка державно-управлінських кадрів у контексті сучасних тенденцій / Володимир Луговий // Вісн. НАДУ. – 2004. – № 3. – С. 11–20.
6. Оболенський О. Ю. Державна служба : навч. посіб. / О. Ю. Оболенський. – К. : КНЕУ, 2003. – 344 с.
7. Тронь В. П. Механізм приборкування некомпетентності і безвідповідальності в управлінні ієрархією / В. П. Тронь // Управління сучасним містом. – 2001. – № 7 – 9 (3). – С. 3–18.

#### ***Yatsenko S. The ways of improvement of communicative competence of public servants.***

In the article the ways of improvement of business communication of public servants is proved. Foreign practice, especially American one, is looked as preferable.

**Key words:** communicative competence, public servant, andragogyka, governing influence, public relations.

#### ***Яценко С. С. Пути повышения коммуникативной компетенции государственных служащих.***

В статье рассматриваются основные пути повышения деловой коммуникации государственных служащих. Необходимость использования зарубежного опыта, в частности американского.

**Ключевые слова:** коммуникативная компетенция, государственный служащий, андрагогика, управленческое влияние, связи с общественностью.