

Лекція 3.

Зміст і структура внутрішньоорганізаційної комунікації в публічному управлінні

Суть внутрішньоорганізаційної комунікації

Внутрішньоорганізаційні комунікації у публічному управлінні являють собою систему цілеспрямованої інформаційної взаємодії між суб'єктами публічного управління (окремими посадовими особами та структурними підрозділами) з метою забезпечення їх функціонування та реалізації покладених на них завдань. Внутрішньоорганізаційні комунікації регламентуються певними нормами (принципи, правила, інструкції, положення тощо), оскільки спрямовані на забезпечення виконання чітко визначених для суб'єкта управлінської діяльності функцій, повноважень, процедур. Внутрішньоорганізаційні комунікації є невід'ємною складовою управлінського процесу.

Основні завдання внутрішньоорганізаційних комунікацій

Основними завданнями внутрішньоорганізаційних комунікацій у публічному управлінні є:

- формування колективу публічної установи як професійної спільноти публічних службовців;
- формування, підтримання та розвиток організаційної культури установи, що заснована на певних цінностях, визнаних членами колективу;
- інформаційна підтримка процесів підготовки, прийняття, реалізації та оцінювання управлінських рішень;
- виявлення прихованих організаційних проблем і вирішення їх комунікативними засобами;
- мобілізація персоналу на виконання завдань, що стоять перед органом публічного управління;
- інформаційна підтримка заходів з управління змінами у цій установі та в системі публічного управління загалом.

Структура внутрішньоорганізаційних комунікацій (1)

Структура внутрішньоорганізаційних комунікацій залежить від характеру внутрішнього комунікативного простору конкретної організації, що визначається передусім її місією та основними функціями, персональним складом, сформованою організаційною культурою, наявними комунікативними засобами.

Два основних складника внутрішньоорганізаційних комунікацій у публічному управлінні:

- 1) комунікації, спрямовані на здійснення управлінської діяльності (комунікації у процесі підготовки, прийняття, реалізації та оцінювання управлінського рішення);
- 2) комунікації, спрямовані на підтримання належних параметрів функціонування органу публічного управління та службової діяльності його посадових осіб.

Структура внутрішньоорганізаційних комунікацій (2)

Комунікації, спрямовані на здійснення управлінської діяльності безпосередньо забезпечують управлінський вплив на визначені соціальні об'єкти і, як наслідок, досягнення мети органу публічного управління. Це – переважно формальні чітко регламентовані комунікації з окремими елементами неформальних, спрямовані на створення та передачу повідомлень у формі певних документів управлінського характеру. Завдяки цій складовій вирішуються питання створення дієвих управлінських рішень, своєчасного їх донесення до виконавців, здійснення контролю. Якість реалізації першої складової пов'язана з належною організацією ділових комунікацій (підготовкою та проведенням нарад, переговорів, засідань колегіальних органів тощо), а також процесів документування і документообігу в установі.

Структура внутрішньоорганізаційних комунікацій (3)

Комунікації, спрямовані на підтримання належних параметрів функціонування органу публічного управління та службової діяльності його посадових осіб призначені для координації їх діяльності для належного виконання покладених на них функцій. Переважно реалізуються шляхом органічного поєднання формальних і неформальних комунікацій, результатом чого є формування бажаного соціально-психологічного клімату у колективі публічних службовців. Тут комунікативна взаємодія часто регламентується низкою етичних норм, відображених у відповідних документах організації (етичний кодекс, правила поведінки працівників тощо). Завдяки цій складовій посадові особи отримують необхідні знання та настанови щодо своїх обов'язків і місії своєї організації, моральні стимули до якісної праці, певні ціннісні орієнтири. Якість комунікації за другою складовою визначатиметься у підсумку високою працездатністю і професійністю колективу установи, низьким рівнем конфліктності.

Структура внутрішньоорганізаційних комунікацій (4)

Структурування внутрішньоорганізаційних комунікацій та управління ними відбувається на основі цілеспрямованого раціонального поєднання вертикальних і горизонтальних комунікацій, урахування на практиці їх особливостей.

Вертикальні комунікації призначені насамперед для забезпечення комунікацій, пов'язаних зі здійсненням управління організацією, виробленням, реалізацією, оцінюванням управлінських рішень і мають два напрями: зверху вниз (з використанням прямих зв'язків суб'єктів) та знизу вверху (через зворотні зв'язки).

Горизонтальні комунікації здійснюються між суб'єктами (окремими особами, групами, структурними підрозділами, організаціями), які знаходяться на одному рівні ієрархії. Вони призначені насамперед для координації діяльності організації (її посадових осіб, структурних підрозділів) та здійснення напівформальних чи неформальних інформаційних обмінів під час вироблення, реалізації, оцінювання управлінських рішень.

Структура внутрішньоорганізаційних комунікацій (5)

Крім вертикальних і горизонтальних комунікацій у структурі внутрішньоорганізаційної комунікації у публічному управлінні розглядаються також діагональні комунікації.

Діагональні комунікації здійснюються між суб'єктами, що знаходяться на різних рівнях ієрархії і, зазвичай, використовуються тимчасово для досягнення певної конкретної мети, реалізації певних програм, проектів. Вони поєднують елементи, що входять до систем вертикальної та горизонтальної комунікації.

Структура внутрішньоорганізаційних комунікацій (6)

Структура комунікативного простору організації в системі публічного управління ґрунтується на комплексі комунікативних мереж, що сформувалися під впливом низки чинників і забезпечують комунікативні обміни в цій організації, та об'єднують елементи вертикальних, горизонтальних і діагональних комунікацій.

Комунікативна мережа – це сукупність суб'єктів і зв'язків між ними, об'єднаних за певним типом мережевої структури, що формується на засадах добровільної, усвідомленої та відповідальної участі суб'єктів для здійснення комунікацій з використанням інформаційних ресурсів та інформаційної інфраструктури один одного або третіх сторін.

Найбільш поширеними мережами за типом структури є: ланцюгові (лінійні), зіркоподібні (колісні), загальноканальні (повноматричні).

Документообіг в установах системи публічного управління(1)

Належне забезпечення внутрішньоорганізаційних комунікацій в системі органів публічного управління у процесі здійснення управлінської діяльності у межах установи перш за все передбачає здійснення ефективного документообігу, через який переважно і відбувається опосередкований обмін управлінською інформацією.

Документообіг установи – це проходження документів в установі з моменту їх створення або одержання до завершення виконання або відправлення. Порядок документообігу регламентується інструкцією установи, регламентами роботи установи, положеннями про структурні підрозділи, посадовими інструкціями. Документи незалежно від способу фіксації та відтворення інформації проходять і опрацьовуються в установі на єдиних організаційних та правових засадах організації документообігу.

Документообіг в установах системи публічного управління(2)

Інформація, яка використовується під час підготовки, прийняття, реалізації та оцінювання управлінських рішень має відповідати таким вимогам:

- **точність** – точні дані повинні адекватно відображати стан явища, процесу, істоти, які ними описуються, мати однозначний зміст і не припускати різних тлумачень;
- **своєчасність** – свідчить про надходження інформації до організації, відповідного структурного підрозділу чи конкретної посадової особи чітко у встановлені терміни, або ж не пізніше терміну, достатнього для підготовки, прийняття та реалізації рішення щодо певної проблемної ситуації. При цьому інформація повинна надходити раніше, ніж зміниться ситуація, яку вона описує, інакше вона втрачає своє значення;

Документообіг в установах системи публічного управління(3)

- **повнота** – означає, що кількість інформації повинна бути достатньою для адекватної оцінки ситуації і прийняття рішення на певному рівні управління;
- **корисність** – вимагає, щоб інформація за змістом відповідала потребам суб'єкта управління і не містила даних, що непотрібні для вирішення певної проблеми;
- **доступність** – передбачає, що інформація подається у вигляді, який не потребує додаткової обробки та не ускладнює її сприйняття і використання під час прийняття управлінського рішення, а її отримання є безперешкодним.

Документообіг в установах системи публічного управління(4)

Документообіг в органах публічного управління здійснюється як у **традиційній формі** (обміну документами на паперових носіях), так і в **електронній формі** (із застосуванням автоматизованого способу опрацювання електронних документів і використанням систем електронного документообігу).

Організація документообігу у разі застосування засобів автоматизації діловодства повинна забезпечити сумісність традиційного та автоматизованого способу опрацювання документів із можливостями засобів автоматизації діловодства. При цьому необхідно врахувати особливості та забезпечити можливості створення, передачі, обробки, збереження документів на різних типах носіїв.

Документообіг в установах системи публічного управління(5)

Організація діловодства в органах публічного управління покладається на їх структурні підрозділи (департаменти, управління, відділи, сектори) діловодства (документаційного забезпечення), загальні відділи, канцелярії тощо, тобто служби діловодства.

Основним завданням служби діловодства є встановлення в установі єдиного порядку документування управлінської інформації і роботи з документами із застосуванням сучасних автоматизованих систем, методичне керівництво і контроль за дотриманням встановленого порядку роботи з документами в структурних підрозділах установи.

Ділова комунікація в установах системи публічного управління(1)

Ділова комунікація є специфічною формою взаємодії людей, які в процесі комунікацій постають не лише як певні особистості, а й як особи, що посідають в організації певне службове становище, мають свої обов'язки і виконують встановлені для них функції. Ділова комунікація передбачає взаємний обмін повідомленнями, що є носіями певної управлінської інформації, її інтерпретацій, пропозицій, аргументів щодо формування, реалізації й оцінювання певного управлінського рішення, спрямованого на розв'язання конкретної проблеми як в організації, так і за її межами.

Ділова комунікація в установах системи публічного управління(2)

Ділова комунікація на відміну від інших її видів **має певні особливості**, а саме:

- наявність певного офіційного статусу суб'єктів комунікативної взаємодії;
- відповідність певним встановленим правилам;
- підпорядкованість мети такої комунікації службовим повноваженням, функціям, завданням;
- передбачуваність ділових контактів, які попередньо плануються, визначається їх мета, зміст і можливі наслідки;
- конструктивність характеру таких взаємовідносин, їх спрямування на розв'язання конкретних завдань, досягнення певної мети;
- взаємоузгодженість домовленостей, рішень, подальших дій та оцінок результатів суб'єктів комунікації;
- значущість кожного суб'єкта комунікації як особистості, здатної дотримуватися встановлених правил комунікації та брати на себе відповідальність за реалізацію погоджених рішень;
- предметом ділової комунікації є безпосередня службова діяльність, якою зайняті суб'єкти, а не проблеми, що бентежать їх внутрішній світ.

Ділова комунікація в установах системи публічного управління(3)

Ділова комунікація реалізується у процесі підготовки та проведення службових нарад, засідань колегіальних органів, «мозкових штурмів», переговорів, консультацій, ділових бесід, презентацій тощо. Під час цих заходів реалізуються певні стратегії і тактики ділової комунікації.

Стратегія ділової комунікації передбачає постановку певної цілі, яку слід досягти комунікатору (комунікаторам) під час проведення комунікативного заходу (комплексу комунікативних заходів).

Тактика ділової комунікації передбачає вибір певної моделі поведінки комунікатора, яка в конкретній ситуації буде найбільш сприятливою у досягненні поставленої мети.

Стилі спілкування під час ділової комунікації в публічному управлінні(1)

Щодо ділової комунікації у публічному управлінні найчастіше виокремлюють такі стилі спілкування як: авторитарний, демократичний, ліберальний, а також: ритуальний, маніпулятивний, гуманістичний.

Ознаки авторитарного стилю: ділові, короткі розпорядження; чітка мова, казенний, непрозорий тон; емоції та етичні моменти не беруться до уваги. Позиція лідера – поза групою. Справи у групі плануються заздалегідь, визначаються лише поточні, безпосередні цілі. Голос керівника – вирішальний.

Стилі спілкування під час ділової комунікації в публічному управлінні(2)

Ознаки демократичного стилю: товариський тон, інструкції подаються у формі пропозицій. Похвала та догана – з поясненнями. Розпорядження та заборони – з дискусіями. Позиція лідера – всередині групи. Усі заходи плануються колективно. За реалізацію пропозицій відповідають усі. Пропозиції обговорюються. Етичній стороні спілкування надається належна увага.

Ознаки ліберального стилю: рівень – конвенціональний, погоджувальний, відсутність елементів схвалення чи догани. Позиція лідера майже не помітна для групи. Процеси в колективі відбуваються самі по собі. Лідер не дає вказівок; наявна безліч потурань. Робота розподіляється, виходячи з окремих інтересів або йде від одного лідера. На етичному аспекті спілкування особлива увага не фіксується.

Стилі спілкування під час ділової комунікації в публічному управлінні(3)

Ознаки ритуального стилю: підкреслено чемна, «правильна» поведінка суб'єкта (суб'єктів) комунікації, що спрямована в першу чергу на підтримку зв'язку із соціумом, підкріплення уявлення про себе як про члена суспільства, виконання встановлених комунікативних ритуалів. При цьому кожен суб'єкт у ритуальному спілкуванні є необхідним атрибутом виконання ритуалу, що вимагає від учасників знання та неухильне дотримання правил гри. Позиція лідера – поза групою, але на відміну від авторитарного стилю, це пояснюється як вимога «правил». Етичній стороні тут надається належна увага.

Стилі спілкування під час ділової комунікації в публічному управлінні(4)

Ознаки маніпулятивного стилю: застосовується гнучка, «пристосовча» модель спілкування, за якої до іншого суб'єкта ставляться як до засобу досягнення зовнішніх по відношенню до нього цілей. Іншому суб'єкту демонструється лише те, що допоможе досягненню мети – змінити його точку зору. Застосовується під час виконання багатьох професійних завдань: навчання (суб'єкту необхідно дати нові знання про світ), переконування, управління. Лідер виявляється у процесі такого спілкування: ним стає той, хто краще володіє маніпулятивними технологіями. Етичний аспект практично не враховується.

Ознаки гуманістичного стилю: особисте спілкування, спрямоване на задоволення таких людських потреб, як розуміння, співчуття, співпереживання. Таке спілкування спрямоване на зміну уявлень обох партнерів, що визначається глибиною спілкування. Не передбачає наявності лідерської позиції. Етичній стороні спілкування надається значна увага.

Стилі спілкування під час ділової комунікації в публічному управлінні(5)

Кожен із описаних стилів спілкування може бути прийнятним лише для певних управлінських, комунікативних ситуацій, певних колективів з відповідною організаційною культурою.

- Наприклад, у певній надзвичайній ситуації більш ефективною буде робота над управлінським рішенням в авторитарному стилі, а для розробки певного комплексного управлінського документа, коли є достатньо часу, успішним може бути демократичний стиль. Але авторитарний стиль можуть не сприйняти у творчому за стилем своєї роботи колективі, а ліберальний не сприймуть у традиційно ієрархізованому колективі, де звикли працювати за чіткими інструкціями та вказівками. Ритуальний стиль спілкування притаманний чітко регламентованим комунікативним заходам: церемонія підписання угоди, прийом іноземної делегації тощо. До застосування маніпулятивного стилю вдаються для просування власного варіанту рішення, а гуманітарного – під час вивчення морально-психологічного клімату в колективі.

Комунікації в соціокультурному просторі органу публічного управління (1)

Внутрішньоорганізаційні комунікації, спрямовані на підтримання належних параметрів функціонування органу публічного управління та службової діяльності його посадових осіб, забезпечують формування певного соціокультурного простору, у межах якого визначаються: певні обмеження та можливості зазначеної діяльності; характер відносин у колективі; тип, структура і принципи комунікативної взаємодії персоналу; напрями професійного розвитку, передачі та накопичення професійного досвіду, підвищення кваліфікації посадових осіб. Вони відбуваються у формі співбесіди, зборів колективу, ділового обіду, «корпоративного» свята, навчальних занять тощо.

Комунікації в соціокультурному просторі органу публічного управління (2)

Ефективність цієї складової внутрішньоорганізаційної комунікації досягається шляхом: 1) точного визначення проблем, що можуть бути розв'язані комунікативними засобами; 2) виокремлення цільової аудиторії; 3) належного вибору комунікативних каналів; 4) побудови дієвої структури комунікативної взаємодії.

При цьому слід враховувати, що кожна організація має свою сформовану з часом комунікативну мережу, а також диференціювати форми, методи комунікативного впливу залежно від характеристик цільової групи.