
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

ОТРИМАНО:

09 Січня 2024

ПРИЙНЯТО:

09 Лютого 2024

ВИПУСК:

20 Березня 2024

УДК 351:338.465:005.336.3

DOI 10.26661/2522-1566/2024-1/27-09

ВПРОВАДЖЕННЯ КОМУНІКАТИВНОГО ПІДХОДУ ДО ПРИЙНЯТТЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Красников Є. В.

к. держ. упр., заступник начальника 155 військового представництва

Міністерства оборони України,

м. Харків, Україна

ORCID 0009-0008-6137-9401

Email автора для листування: krasnykov_evgen@ukr.net

Анотація. Розглядається важливість впровадження комунікативного підходу у процес прийняття управлінських рішень в публічних організаціях. Визначається, що сучасному керівникові публічної організації необхідно створити ефективну комунікативну мережу для забезпечення обміну інформацією та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Визначаються шість основних каналів організаційної комунікації, таких як ієрархія, представництва, групові брифінги, мережі, масові та індивідуальні комунікації. Розглядається комунікативний підхід до проектування інформаційної системи, який включає десять кроків, наданих як рекомендації для керівників публічних організацій. Показана різниця між «програмованими» та «непрограмованими» рішеннями в контексті їх прийняття. Програмовані рішення визначені як ті, які можуть бути ефективно розроблені за допомогою комп'ютерної техніки, оскільки вони характеризуються кількісним вимірюванням змінних та наявністю зрозумілих та однозначних правил прийняття рішень. Напротив, непрограмовані рішення визначені як ті, що складніше піддаються автоматизації. Це рішення, які вимагають людських суджень та прийняття управлінських рішень. Висловлюється думка, що непрограмовані рішення можуть бути пов'язані із складнішими ситуаціями або тими, що вимагають творчого підходу. Раціональна модель прийняття рішень вказує на логічну послідовність подій у процесі їх прийняття. Така модель запропонована як інструмент для систематизації та раціоналізації прийняття рішень, що може сприяти ефективнішому управлінню та якісному наданню публічних послуг. Обґрунтовано, що затримки у прийнятті управлінських рішень можуть призводити до проблем у наданні публічних послуг. Підкреслюється критичний характер негайної відповіді на ці питання, оскільки їх уникнення може негативно вплинути на діяльність публічної організації. Роль інформації у прийнятті управлінських рішень визначається як ключова, тому комунікативний підхід дозволяє покращити процеси прийняття рішень та їх сприйняття. Пропонується комплексний комунікативний підхід, який об'єднує рефлексивне, критичне, креативне, емпатійне та оцінювальне мислення. Цей підхід враховує індивідуальність керівника, його навички спілкування та включає в себе елементи слухання, навчання, переконування та ведення успішних переговорів. Зазначається, що такий підхід сприяє уникненню демотивації персоналу та забезпечує ефективну діяльність керівного складу публічної організації.

Ключові слова: ефективність публічної організації; канали організаційної комунікації; комунікативний підхід; підхід до прийняття управлінських рішень; публічні послуги; якість публічних послуг.

JEL Classification: H79, J20, M10.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах розвитку суспільства виникає актуальна проблема ефективного прийняття управлінських рішень в публічних організаціях. Зростання складності управлінських завдань та їх вплив на якість послуг вимагає нових підходів до прийняття рішень. Однією з ключових проблем у цьому контексті є нестача комунікативних методів та інструментів у процесі управління.

Комунікативний підхід виступає як дієвий інструмент для підвищення ефективності управління в публічних організаціях та якості їх послуг. Однак, незважаючи на його потенційні переваги, проблема впровадження комунікативного підходу до прийняття управлінських рішень залишається недостатньо дослідженою. Не вистачає системного аналізу впливу комунікативних процесів на якість управлінських рішень та їх впровадження в публічних організаціях.

Враховуючи зростаючу значущість комунікативних аспектів у сучасному управлінні, детальне розглядання цієї проблеми стає критично важливим для подальшого вдосконалення управлінських практик та досягнення стратегічних цілей публічних організацій.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У рамках аналізу останніх досліджень та публікацій за даним напрямком важливо враховувати актуальні тенденції та внески інших дослідників у цю проблематику, що дозволить розширити науковий внесок у галузь управління та комунікацій.

Теоретичні і практичні аспекти різних підходів у процес прийняття управлінських рішень в публічних організаціях розглянуті в працях як зарубіжних, так і вітчизняних вчених. Вагомий внесок у дослідження ефективності діяльності публічних організацій, різних комунікацій та процесів прийняття управлінських рішень зробили такі вітчизняні вчені: Н. Андрющенко [1], В. Дзюндзюк [2], М. Лашкіна [3], С. Хаджирадєва [3] та ін. А також зарубіжні вчені: К. Бланшард і Н. Піл [5], П. Каррі [6], П. Друкер [7], І. Нонака [8], Б. Магін і Р. Харріс [9], Х. Мінцберг [10], А. Осборн [11], А. Петігрю [12], М. Підд [13], М. Поляні [14], Ремензі, Уайт і Шервуд-Сміт [15], Х. Саймон [16], Д. Тейлор [17], А. Тоффлер [18] та інші.

Однак, незважаючи на значну кількість праць, присвячених ефективності діяльності публічних організацій, комунікацій та процесів прийняття управлінських рішень, існують інші аспекти даної проблематики, що потребують подальших досліджень. Зокрема, практично нерозкритим є впровадження комунікативного підходу у процес прийняття управлінських рішень в публічних організаціях. Необхідність розв'язання окреслених завдань зумовили вибір тематики статті, а також актуальність і доцільність дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Мета статті полягає в дослідженні організаційних комунікацій та комунікативного підходу в публічних організаціях для прийняття ефективних управлінських рішень.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Основою для прийняття управлінських рішень є інформація. Насправді, інформація живить багато й інших видів управлінської діяльності, зокрема, розв'язання проблем, планування, прогнозування, аналіз, оцінювання, генерування та оцінювання нових ідей. Вона також потрібна, щоб відстежувати прогрес, тримати себе та свою команду в курсі подій і робити звіти, письмові чи усні, для тих, хто має право знати, що ви робите зі своїм часом або їхніми грошима.

Часто інформації забагато, тому постає питання як отримати її необхідний мінімум у потрібному вигляді. Інформація може бути «твердою» або «м'якою». «Тверда» інформація є фактичною та зазвичай певним чином перевіреною. Як приклад, можна навести дані про доходи, відомості про персонал або статистичні дані про контакти з клієнтами. Це корисна, але рідко достатня основа для прийняття управлінських рішень. Так, якби в комп'ютер подавали лише точну статистику щодо ризику отримання травми в офісі, комп'ютер міг би вирішити, що було б краще, якби всі залишалися вдома. І це було б до тих пір, поки йому не надали б статистику про нещасні випадки, які стаються вдома. Чого не вистачає у даному разі, так це «м'якої» інформації про те, як почуватимуться клієнти, якщо весь ваш персонал залишиться вдома. Такого роду «м'яка» інформація є суб'єктивною, є питанням судження чи думки, іноді на основі інтуїції.

Під час впровадження змін щодо підвищення якості надання публічних послуг збої в комунікації можуть коштувати дорого. Малоімовірно, що передбачувані переваги впровадження змін будуть повністю реалізовані без прямого спілкування, віч-на-віч, із певними працівниками. Тому там де це можливо слід використовувати індивідуальний підхід до спілкування, відтак, до управління змінами. У повсякденних комунікаціях з керівниками персонал повинен прояснити, що вони роблять і чому це важливо. Через такий підхід комунікації можуть призвести до підвищення результативності та ефективності діяльності та більшої ясності щодо етичних дилем, з якими стикається служба.

Під час комунікації слід насамперед вирішити, про що розповідати, а про що не розповідати. При цьому інтерес не є хорошим критерієм, адже речі можуть бути цікавими, але не важливими. Якщо співробітники не цікавляться речами, які є важливими, це стає першочерговим завданням — викликати інтерес. Якщо щось важливе, але не цікаве за своєю суттю, буде важче змусити співробітників це зрозуміти. Немає сенсу ставити запитання та слухати розмови про те, чого люди не розуміють. Можливо, знадобиться витратити попередній час на навчання, доки не буде досягнуто необхідного рівня розуміння. Людям не обов'язково погоджуватися з рішенням, щоб його втілити в життя, але вони повинні його розуміти.

Інші важливі комунікації стосуються переконання у тому, що люди чітко розуміють, перед ким вони відповідають і за що. Їм потрібно мати відповіді на низку запитань, зокрема, таких: Як аспекти їхньої роботи вписуються в більш широку роботу організації? Як буде оцінюватися якість їхньої роботи? Що таке безпечна і небезпечна практика? Які зміни можна впровадити самостійно, а які — ні? Що є головним пріоритетом у діяльності? Як працівники отримують підвищення по службі? Де і як вносити пропозиції щодо покращення?

Інформація пронизує організації через офіційні та неформальні канали. Ми розглянемо коротко переваги та недоліки шести основних каналів організаційної комунікації: ієрархії, представництва, групові брифінги, мережі, масові комунікації та індивідуальні комунікації. Їх коротко можна охарактеризувати таким чином:

— *Ієрархія*: інформація передається вгору та вниз через ланцюг команд.

— *Представництва*: інформація надається представникам, які відповідають за поширення її людям, яких вони представляють. Представники обробляють зворотні відповіді та відгуки.

— *Групові брифінги*: усі члени організації розподіляються в групи для брифінгу.

Розробляються регулярні письмові рекомендації, які зачитуються групам для проведення інструктажів. Дискусії при цьому не передбачені, але реакції фіксуються та надсилаються керівництву.

— *Мережі*: люди зі схожими інтересами, подібним минулим чи подібним статусом зустрічаються, щоб поділитися досвідом. Іноді вони зустрічаються, щоб погодити «найкращу практику». Через таке спілкування часто розвиваються неформальні мережі. Діяльність таких мереж часто підтримується організаціями.

— *Масові комунікації*: до них входять дошки оголошень, інформаційні бюлетені, річні звіти, записані повідомлення та електронна пошта.

— *Індивідуальні комунікації*: у спілкуванні один на один можна з'ясувати індивідуальні відмінності між людьми. Можна визначити, як люди поведуться щодо того, як вони отримують та інтерпретують інформацію. Легше перевірити, що одна людина отримала те, що ви надіслали, почула, що ви сказали, і зрозуміла, що ви мали на увазі, ніж зробити це для групи людей.

Переваги та недоліки використання ієрархії:

— Керівники вищої ланки знають причини своїх рішень. Вони можуть пояснити *чому*, а також *як*. Люди іноді приймають те, що їм не подобається, якщо хтось із керівників пояснить причини.

— Це підвищує авторитет і репутацію керівників, якщо їх бачать як «обізнаних».

— Керівники повинні знати свій персонал і вміти спілкуватися відповідною мовою. Згодом вони можуть бути поруч з підлеглими, щоб мати справу з питаннями, які дійсно важливі для тих.

— Іноді висока вартість збору персоналу.

— Можна поставити деякі запитання, але багато людей не бажають виглядати невігласами, дурнями або такими, що «не в курсі» перед іншими, тому не відповідатимуть на них відверто і повно.

— Об'єднання людей у групи часто викликає занепокоєння. Через це людям важче звернути увагу, запам'ятати або придумати питання, які можна поставити.

— Використання нагадувань, факсів або електронної пошти може подолати деякі з цих недоліків, але немає жодної перевірки того, що надіслане повідомлення є зрозумілим.

Переваги та недоліки використання представництва:

— Це не так дорого в управлінському аспекті, адже вони повинні пояснити речі лише один раз.

— Офіційний контакт створює можливості для неформальних розмов.

— Створення груп часто створює проблеми.

— Представники можуть не бажати з ентузіазмом підтримувати «вагомі причини» керівників. Адже це не їх робота, це робота керівників.

— Використання представників для низхідної комунікації оминає молодших керівників. Це знижує їхній статус і позбавляє їх повноважень.

Переваги та недоліки використання групових брифінгів:

— Ту саму інформацію можна надати кільком особам одночасно.

— Це економніше та ефективніше, ніж індивідуальне спілкування.

— Не всі надають однакового значення сказаному.

— Не кожен задаватиме запитання чи шукатиме роз'яснення в груповій обстановці.

— Групові реакції та групові явища є складними та потребують більшої інтерпретації, ніж комунікації з окремими людьми.

Переваги та недоліки використання мереж:

— Мережі швидкі та самовмотивовані. Вимагають мало часу на підтримку чи керування.

— Упереджені та можуть призвести до секторального власного інтересу.

— Ставить деякі групи в привілейоване становище, якщо вони знають те, чого інші не

знають.

- Можуть розпалювати погані стосунки між конкуруючими групами.
- Керівників дратує, коли вони вперше чують щось від людей, якими вони керують.

Переваги та недоліки використання масових комунікацій (дошки оголошень, інформаційні бюлетені, річні звіти, записані повідомлення, електронні листи):

Дошки оголошень. Вони мають бути розміщені у містах, де збираються працівники — місця для відпочинку, кафетерії чи кімнати з копіювальними машинами та в інших місцях. Вони повинні стати центральними точками збору та очікування для співробітників. Рекомендується встановити дві окремі дошки оголошень, або одну, чітко розділену кольоровою стрічкою. Перша — для термінових або нових повідомлень, друга — для тих, які залишаються для довідки до закінчення терміну. Важливо, щоб керування та підтримка чистоти дошки були покладені на відповідальну особу, щоб уникнути графіті та несанкціонованих повідомлень.

Інформаційні бюлетені. У сучасному офісі важливіше не престижне виробництво, а частота та гнучкість інформації. Достатньо чотирьох тижневих колонок на одній стороні А4. Слід виділити місце для новин, соціальних та навчальних подій, а також для безкоштовних особистих оголошень типу «Продам», «Пошук», «Поділюся квартирою», «Орендує будинок», «Шукаю попутника до роботи».

Річні звіти. Річні звіти — це не просто звіт про досягнення, а спроба розповісти світу та персоналу про те, що було досягнуто за рік. Вони повинні включати статистику, нові розробки та досягнення, які відображають заслуги окремих осіб, відділів або команд. Важливо також включати фотографії задоволених клієнтів.

Записані повідомлення. Ідеальним засобом забезпечення доступу до інформації є записання відео- або аудіо-повідомлень. Співробітники можуть легко отримати потрібну інформацію за допомогою доступу до цих записів.

Електронні листи. Електронна пошта — важливий інструмент для миттєвого сповіщення всіх. Її можна використовувати для надсилання інформації всім адресатам одночасно, повідомляючи, наприклад, про надходження нових подій, потребу волонтерів для проєктів чи робочих груп.

Отже:

- Масова комунікація дешева.
- Переданою інформацією можна керувати.
- Неможливо поставити запитання дощці оголошень, інформаційному бюлетеню чи річному звіту, монітору чи записаному повідомленню.
- Хоча можна контролювати передане повідомлення, неможливо перевірити, чи його правильно зрозуміли.

- Повідомлення не можуть мати справу з деталями.

Переваги та недоліки використання індивідуальних комунікацій:

- Спілкування «один на один» є негайним та особистим.
- Можна поставити запитання та перевірити розуміння.
- Іноді емоційне значення, яке передає спілкування, є таким же важливим, як і факти.
- Далеко не завжди можливо отримати чесні відповіді від підлеглих.
- Люди можуть видавати бажане за дійсне і за відсутність інших, не можна це перевірити.

Як відомо, комунікація — це спроба передати інформацію так, щоб одержувач зрозумів те, що мав на увазі передавач. У цій моделі передавач надсилає повідомлення одержувачу, вибираючи такий канал, як електронна пошта, факс, телефон або особиста бесіда. При цьому передавач обирає слова та спосіб кодування повідомлення. У випадку особистої комунікації важливою частиною способу кодування повідомлення є вибір слів, стиль структури речень, тон і гучність голосу. Комунікація вважається успішною, коли зворотний зв'язок підтверджує, що одержувач зрозумів повідомлення так, як передавач задумував.

Пітер Друкер у своїй праці «Post Capitalist Society» [7] прогнозував, що до 2020 року жодна розвинена країна не матиме більше однієї восьмої робочої сили, зайнятої традиційною роботою з виготовлення та переміщення фізичних товарів. У 1991 році світові витрати на обладнання для обробки інформації перевищили витрати на промисловість, гірничу промисловість, сільське господарство та будівництво разом узяті. В 1990-х індустріальна епоха поступово вступила в інформаційну еру. У Сполучених Штатах дві третини робочої сили вже зайняті сферою послуг, де інформація визначає найважливіші аспекти цієї сфери. Це призвело до створення різних типів нових організацій.

У «Міжнародному журналі інформаційного менеджменту» Ремензі, Уайт і Шервуд-Сміт [14] виступили за «постмодерністський» підхід до розробки інформаційних систем організацій. Ми вважаємо, що комунікативний підхід може бути використаний для організації дискусії між ключовими зацікавленими сторонами, для яких інтереси повинні бути враховані при розробці такої інформаційної системи. Ця дискусія, на наш погляд, необхідна для спільного підходу до розробки інформаційних систем. Як зазначив Каррі: «Час вичерпаний для ІТ-менеджерів, які діють як закритий кістяк і не в змозі розуміти бізнес, спілкуватися з колегами та створювати економічно ефективні системи. Це спричинило широке знецінене ставлення до автономних ІТ-підрозділів та прагнення менеджерів знаходити інші методи проектування своїх інформаційних систем» [6, с. 5].

Вважаємо, що пропонований нами комунікативний підхід є іншим підходом. Він передбачає виконання дій (для досягнення результату), отримання відповіді (проведення спостережень), осмислення (розкриття сенсу) і формулювання ідей (розробка планів) на основі яких слід діяти (див. рис. 1).

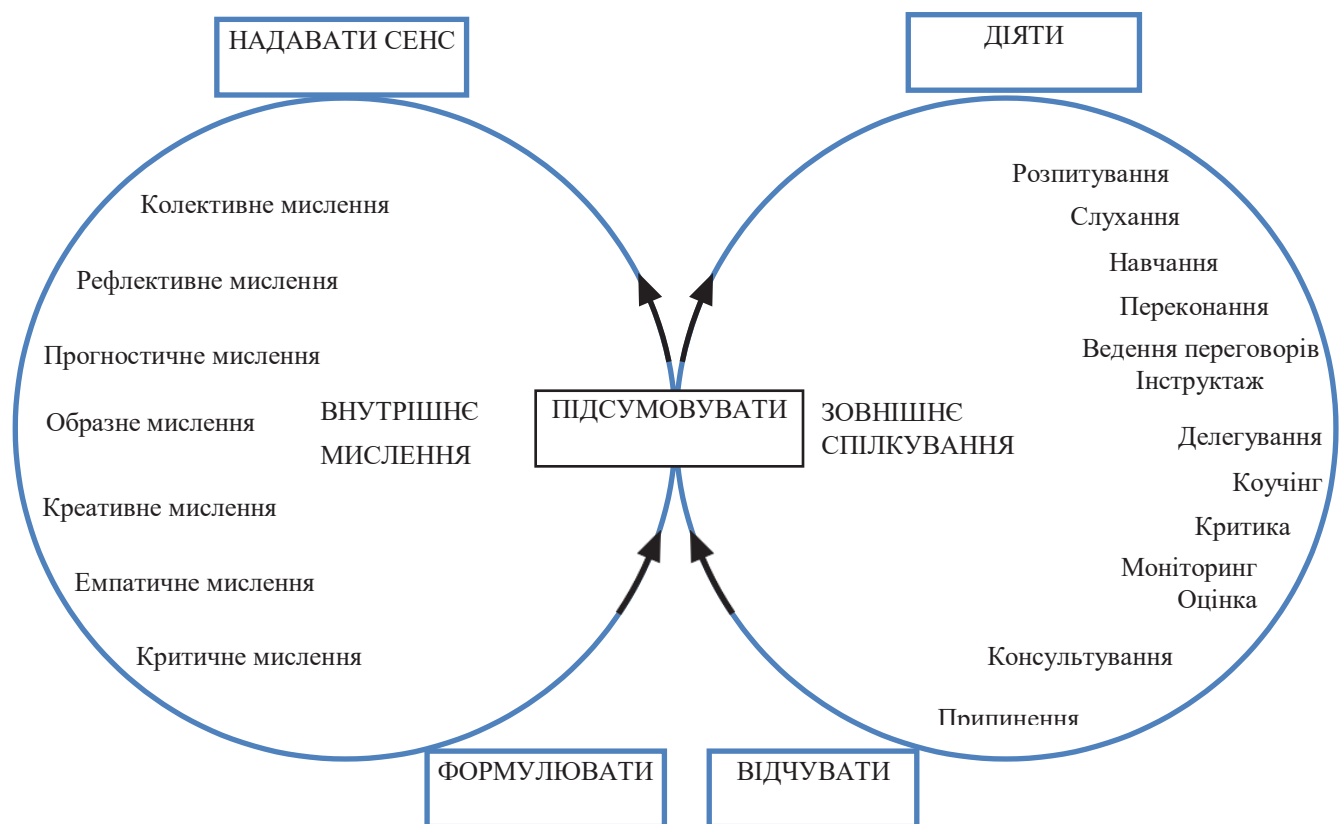


Рис. 1. Комунікативний підхід до стратегічного управління змінами

Джерело: розроблено автором на основі [12].

Комунікативний підхід до проектування інформаційної системи включає десять кроків, які розглядаються нижче у вигляді рекомендацій для проектувальників.

Крок 1. Починайте з проведення бесід із представниками різних сфер, щоб ідентифікувати ключових дійових осіб системи. Визначте «власників» системи, її бенефіціарів, клієнтів, а також осіб, які можуть постраждати внаслідок негативного впливу від функціонування системи. Серед ключових дійових осіб можуть бути представники профспілок, технічні експерти, засновники та редактори газет, впливові політики тощо. Список ключових дійових осіб можна поділити на такі категорії:

- Уявні бенефіціари (зазвичай клієнти).
- Внутрішні особи, які приймають рішення (зазвичай керівники).
- Зовнішні впливові особи (зазвичай медійні політики).

Крок 2. Маючи список ключових дійових осіб, проведіть докладні розмови із представниками кожної групи. З'ясуйте очікувані зміни від впровадження системи, їхні очікувані впливи та можливості вимірювання цих змін. Встановіть, як ці зміни можуть бути відчуті чи виявлені в реальному світі.

Крок 3. Використовуйте отримані результати для створення системної карти, яка відобразить взаємозв'язки між системою, її підсистемами та зовнішніми факторами. Визначте ієрархію цих зв'язків та враховуйте можливі зовнішні впливи на систему. Спробуйте нанести те, що ви дізналися, на одну сторінку аркуша A4 або A3.

Крок 4. Для кожної системи на карті визначте входи, виходи та показники ефективності. Ідентифікуйте ключових учасників і їхню роль у цьому контексті.

Крок 5. Поверніться до спілкування з ключовими дійовими особами, щоб визначити обмеження, які можуть впливати на отримання ресурсів для системи. Розгляньте технологічні, економічні, ринкові, політичні, правові, етичні та соціальні обмеження.

Крок 6. Про кожну з ключових діючих осіб, яких було визначено, подумайте емпатично. Визначить, що має знати кожній з них, коли і наскільки точно, щоб відігравати свою роль в управлінні системою, щоб досягти очікуваної трансформації та очікуваного рівня ефективності. Намалюйте свої ідеї у вигляді інформаційної матриці.

Крок 7. Грунтуючись на інформаційній матриці, поспілкуйтесь з тими, хто є ключовими дійовими особами на матриці. Чи є якась інформація, без якої вони можуть легко обійтися, або яку потрібно надавати рідше чи менш точно? Як ця інформація порівнюється з тією, що вони мають зараз? Які найбільші прогалини? Наскільки важливими, на їхню думку, є прогалини? Наскільки легко чи складно було б закрити ці прогалини?

Крок 8. Подумайте, які зміни будуть потрібні для заповнення інформаційних прогалин. Розташуйте їх за бажаністю, вартістю, здійсненністю чи ймовірним опором. Чи є очевидні кандидати в короткий список для внесення перших змін? Чи є якісь зміни, які є бажаними та здійсненними у найближчий термін?

Крок 9. Залучіть ключових учасників до обговорення та вибору перших змін. Забезпечте їхню підтримку та включення в процес змін.

Крок 10. Впровадьте обрані зміни та уважно спостерігайте за їхнім впливом. Реагуйте на позитивні та негативні результати, вносячи корективи за необхідності. Підтримуйте відкритий та постійний комунікаційний процес з ключовими учасниками.

Як ми зазначали, роль інформації у прийнятті управлінських рішень є ключовою. У свою чергу, один із способів розгляду роботи керівників — розглядати їх як професійних осіб, які приймають рішення. Навіть коли групи мають повноваження приймати рішення, вони часто не бажають цього робити. Вони схильні підштовхувати окремих людей до ролі лідерів і осіб, які приймають рішення, навіть якщо ніхто не призначений офіційно.

Затримки у процесі прийняття рішень можуть призводити до порушень термінів надання послуг, відкладень у поліпшенні їхньої якості та витягування у часі вирішення етичних питань, пов'язаних із нерівністю в наданні послуг. Негайна відповідь на такі

питання стає критичною, оскільки вагомі наслідки нерішучості можуть зробити серйозний вплив на функціонування організації.

Внаслідок вагомості цих наслідків організації готові віддавати перевагу та високо оплачувати своїм керівникам, які здатні ефективно приймати рішення, навіть у ситуаціях, коли інші вагаються. Важливо розуміти, що керівники, які отримують винагороду за збір інформації, пов'язаної з прийняттям рішень, та ефективне створення та оцінювання альтернатив на основі цієї інформації, виконують важливу роль в організаційному процесі.

Сприйняття рішень може отримати значне покращення, якщо застосовувати комунікативний підхід. Цей підхід поєднує рефлексивне, критичне, креативне, емпатійне та оцінювальне мислення, враховуючи індивідуальність конкретного керівника, а також його навички спілкування із зовнішнім середовищем. Зокрема, це включає в себе вміння слухати, навчатися, переконувати та успішно вести переговори. Такий комплексний підхід до прийняття рішень допомагає уникнути демотивації персоналу та забезпечити ефективну діяльність керівного складу.

Можна чітко визначити різницю між «програмованими» та «непрограмованими» рішеннями. Програмовані рішення — це рішення, які можуть бути розроблені комп'ютером, оскільки змінні піддаються кількісному вимірюванню, а правила прийняття рішень є зрозумілими та однозначними. Непрограмовані рішення — це рішення, які нелегко прийняти комп'ютером. Це рішення, щодо яких, принаймні на даний момент, повинні прийматися людські судження.

Рациональні моделі прийняття рішень слідують за логічною послідовністю подій (рис. 2).

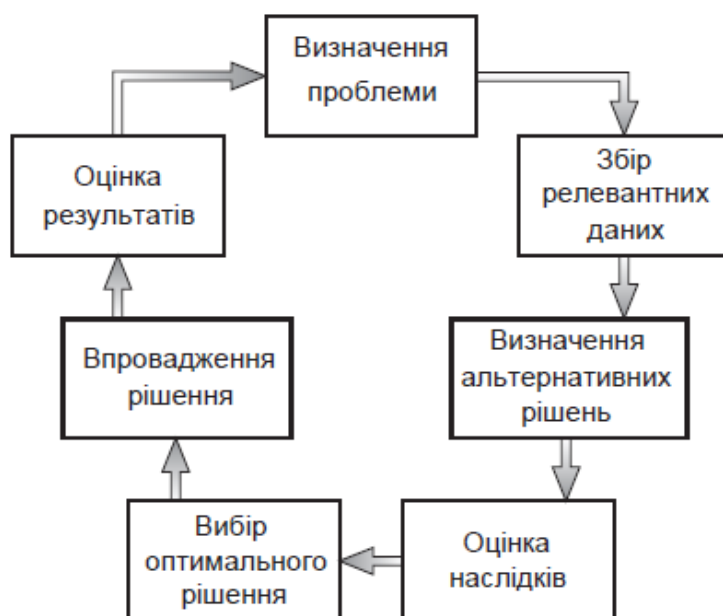


Рис. 2. Рациональна модель прийняття рішень

Джерело: розроблено автором на основі [13].

Дослідження операцій містить числову та статистичну інформацію. Інформація подається в модель прийняття рішень, як показано на рис. 2. Після кількісного визначення інформацію можна використовувати в раціональній моделі прийняття рішень, але не слід забувати про суб'єктивне походження даних. Дослідження операцій не приймає і не

обчислює рішення. Це інструмент, який допомагає керівникам у кількісній оцінці та дослідженні наслідків можливих рішень [13].

У процесі раціонального прийняття рішень використовуються різні технології та інструменти, найбільш розповсюдженими з яких є дерева рішень та мозкові штурми.

Дерева рішень корисні, коли керівникам необхідно прийняти серію рішень, результати яких впливатимуть на кожне наступне рішення. Малюючи дерева рішень, менеджери можуть розглядати результати та наслідки певної серії рішень. Можна додати наступний крок, який передбачає оцінку ймовірності кожного результату та прогнозування витрат або вигод, пов'язаних з кожним кроком.

Алекс Осборн, 25-річний директор нью-йоркської рекламної агенції, розробив мозковий штурм ще у 1939 році [11]. Спочатку ця техніка використовувалася для розробки креативних рекламних кампаній, але відтоді це стало звичайним засобом для прийняття рішень. Існує ряд правил ефективного мозкового штурму:

- Ідеї не критикуються.
- Усі ідеї мають бути записані.
- Групи обговорення мають бути від п'яти до семи осіб.
- Заохочуються нетрадиційні ідеї.
- Група створює якомога більше ідей.
- Жодна ідея, якою б дивною вона не була, не має бути відкинута.
- Ідеї слід редагувати після групової сесії.
- Найкращі ідеї висувуються для подальшого обговорення.

Незважаючи на свою явну корисність мозковий штурм базується на ряді припущень, які деякі дослідники поставили під сумнів. По-перше, передбачається, що середня людина може придумати вдвічі більше ідей, працюючи з групою, ніж коли працює сама. Тейлор та ін. [17] довели, що це неправда. Вони виявили, що групи, в яких люди проводили мозковий штурм поодиночці, а потім об'єднували ідеї, виявилися кращими, ніж групи, які проводили мозковий штурм в інтерактивному режимі.

По-друге, мозковий штурм передбачає, що групове мислення та прийняття рішень краще, ніж індивідуальне мислення та прийняття рішень. Магін і Харріс [9] обґрунтували, що це не завжди так. Вони прийшли до висновку, що люди докладають менше зусиль до виконання завдання, коли вони поділяють відповідальність за результати з іншими. Їхнє дослідження показало, що мозковий штурм найчастіше використовується в ситуаціях, коли люди, керовані належним чином, створюють більше креативних ідей і досягають ефективнішого мислення.

Є докази того, що «електронний мозковий штурм» може подолати деякі проблеми, пов'язані з традиційним груповим мозковим штурмом. Електронний мозковий штурм передбачає, що люди використовують комп'ютерні термінали для введення власних ідей, маючи при цьому негайний доступ до ідей інших членів групи. Такий підхід заохочує активнішу участь, зменшує тривогу, пов'язану з груповою діяльністю і зменшує відволікання.

Говорячи про групову діяльність, слід звернути увагу ще на один її аспект. «Групове мислення» може призвести до неетичного прийняття рішень. Щоб запобігти цьому під час прийняття групових рішень, слід дотримуватись таких правил:

- Слід попросити одного члена групи взяти на себе роль критичного оцінювача, який постійно висуває сумніви.
- Керівники не повинні висловлювати свою позицію щодо рішення першими.
- Слід створити декілька різних груп, щоб вони працювали над рішенням окремо, але одночасно.
- Слід залучати зовнішніх експертів для оцінки групових процесів.
- Слід призначити «адвоката диявола», щоб поставити під сумнів процеси прийняття рішень у групі.

— Коли досягнуто консенсусу, потрібно заохотити групу ще раз розглянути всі варіанти, перш ніж прийняти рішення.

Бланшард і Піл [5] пропонують таку «етичну перевірку» для тих, хто приймає рішення:

— Чи законне рішення?

— Чи збалансоване рішення, тобто чи справедливе для всіх зацікавлених осіб у короткостроковій та довгостроковій перспективі?

— Чи сприяє рішення безпрограшним відносинам?

— Як це рішення змусить мене ставитися до себе? Чи змусить воно мене пишатися собою?

— Що я почуватиму, коли інші дізнаються, що це було моє рішення?

Як зазначають багато науковців, робити вірні та зважені оцінки та прогнози в публічних організаціях може бути важко. Світ, у якому працює керівник публічної організації, може бути далеким від передбачуваного. Значення конкретного результату може бути важко визначити кількісно. Як можна кількісно оцінити, наприклад, переваги взяття дитини під опіку? Навіть якщо можна спробувати запровадити кількісну оцінку, зазвичай існує багато різних зацікавлених сторін, чії оцінки, прогнози та оцінки можуть бути різними, і вникає питання, хто має вирішувати, чії оцінки є вірними, а також чії думки слід враховувати і як ці думки зважувати?

Змусити людей оцінити ймовірності складно, тому що сама концепція здається складною для багатьох людей. Багатьом зацікавленим сторонам важко взагалі використовувати відсотки, не кажучи вже про те, щоб використовувати їх як міру випадковості чи ймовірності. У публічних організаціях багато подій унікальні, одноразові та неповторні. Це ускладнює створення історії або бази даних, які можна використовувати для покращення майбутніх оцінок. Публічні послуги не схожі на страхові послуги, які можуть використовувати дані про кількість і розмір претензій для коригування премій, які вони стягують.

Іншою проблемою використання раціональної моделі прийняття рішень в публічних організаціях є поняття обмеженої раціональності. Саймон [16] зазначив, що смішно припускати, що люди, які приймають рішення, завжди матимуть усю інформацію, необхідну для моделювання, всі можливі варіанти та результати. Інформація про наслідки рішень може бути недоступною, і її можна оцінити лише за допомогою довільних або погано обґрунтованих припущень. Реакцію людей, які постраждали від рішень, і наслідки їх реакції також може бути важко передбачити.

Навіть якби була доступна вся відповідна інформація, Саймон дійшов висновку, що складність багатьох проблем прийняття рішення означатиме, що особа, яка приймає рішення, не зможе розрахувати найкращий спосіб дій. Він запропонував визнати реальність цих обмежень і що особи, які приймають рішення, повинні просто систематично шукати можливі варіанти. Прийняття рішень, вважає він, слід розглядати як творчий, а не розрахунковий процес.

Ідучи далі, Мінцберг [10] заохочував керівників інтегрувати свою інтуїцію та розуміння в процесі прийняття складних рішень. Однак він не дав поради менеджерам щодо того, як можна досягти цієї інтеграції. Враховуючи відсутність абсолютної впевненості у визначеності подій, Підд [13] висловив припущення, що особи, які приймають рішення, повинні розглядати інтуїцію та раціональність як рівноцінні фактори в процесі прийняття рішень. Однак розуміння того, як саме керівник може розвивати та використовувати інтуїцію, а також які конкретні навички мислення можуть бути задіяні, залишається незрозумілим в контексті його думок. Але тут може допомогти пропонований нами комунікативний підхід (рис. 3).

Зовнішні комунікації використовуються для збору інформації про передумови та історію труднощів, які виникають. Важливо з'ясувати, що люди відчувають, а також що вони думають. Осмислення цієї інформації у внутрішньому світі включає в себе колективне

мислення, пошук минулого подібного досвіду (відповідь на запитання: «Коли ми відчували це раніше?», а також «Коли ми раніше так думали?»).

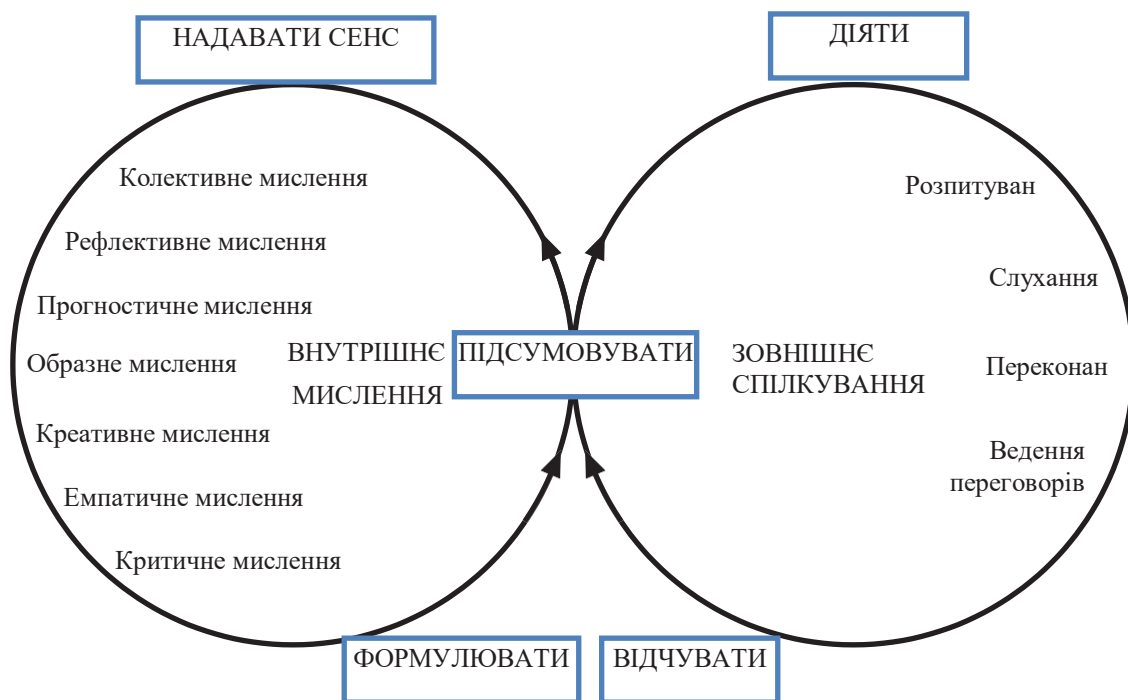


Рис. 3. Комунікативний підхід до прийняття рішень

Слід також дати відповідь на низку запитань. Чи речі, які ми відчуваємо, мають більше сенсу, якщо розглядати їх як симптоми, а не як хворобу? Яка основна проблема, щодо якої необхідно прийняти рішення? Озираючись на цю інформацію та міркуючи, що ми зараз відчуваємо? Що ми думаємо зараз? Думаючи про майбутнє, що може статися, якщо ми нічого не зробимо? Чи можемо ми отримати рецидив проблемної ситуації? Чи можемо ми уявити собі світ, у якому всі ці труднощі подолані? Як би виглядав цей світ? Що б виглядало інакше? Хто б почувався інакше? Чи можемо ми з емпатією подумати про їхній досвід змін — як би це виглядало, звучало та відчувалося для них? Що б вони подумали про ситуацію, що змінилася?

З усіх можливостей, які зараз відкриваються перед нами, за якими критеріями ми повинні їх оцінювати? Як ми можемо оцінити здійсненність і ризик? Переглядаючи список можливих варіантів, що ми відчуваємо? Що ми думаємо? Чи можемо ми уявити, як би все було інакше, якби ми реалізували деякі з можливих рішень у нашому списку? Чи виникають у нас ще якісь можливості?

Що інші люди відчують і подумають про ці варіанти? Хто нас підтримає, а хто опиратиметься нашим рішенням? Критично оцінюючи можливості, які з них є найбільш економічними, найефективнішими та найбільш етичними? Які з них ми виведемо у зовнішній світ, щоб слухати, переконувати та вести переговори? Чи маємо ми тепер реалізоване рішення?

Після того, як отримані відповіді на ці запитання та рішення прийнято, вживанню заходів можуть передувати інструктування, делегування та інструктаж. Моніторинг і оцінка цих дій може викликати потребу повернутися до переосмислення та перегляду рішення або його корекції.

У запропонованому нами комунікативному підході однакова увага приділялася тому, що відчувається, а також раціональному мисленню. Це спосіб операціоналізації порад Мінцберга та Підда про те, що необхідно об'єднувати інтуїцію з аналізом у процесі

прийняття управлінських рішень.

У момент прийняття рішення має бути відповідний настрій, мотивація та інформація. Якщо перші два чинники сильні, існує ризик того, що рішення будуть прийматися імпульсивно та без достатньої інформації. Настрій може впливати на прийняття рішень, коли він проявляється як тривога, хвилювання або нудьга. Занепокоєння з приводу майбутнього рішення може призвести до прийняття попереджувального рішення, щоб покласти край занепокоєнню, за принципом: «Давайте не будемо чекати ще більше інформації. Давайте щось вирішимо». Хвилювання та збудження підживлюють одне одного, часто призводячи до пошуку нових переживань збудження або нових джерел стимуляції. Рішення щось змінити може забезпечити і те, й інше. Тоді можна вирішити змінитися, просто для різноманітності. Нудьга так само може призвести до непередбачуваних рішень (примхливих, навіть химерних) — будь-яких, аби позбутися нудьги.

Мотивація визначається потребою задовольнити незадоволені потреби. Якщо ці незадоволені потреби є надмірними, бажання прийняти рішення може бути відчайдушним, ймовірно, керованим поривчастістю та імпульсивністю.

Керівники публічних організацій перебувають на державній службі та зобов'язані приймати виважені рішення. Щоб приборкати поривчастість, яка загрожує їхній вдумливості, їм потрібно контролювати рівень тривоги, мотивацію і потребу в новизні. Їм потрібно усвідомлювати, як усі ці тенденції до імпульсивності можуть посилюватися змінами в обставинах керівника поза роботою, такими як втрата, глибокий шок, вагітність, операція, грип, сезонні розлади та дезорієнтація, пов'язана з відпусткою або відрядженням зміна часових поясів тощо.

Тоффлер зазначив, що ми живемо в суспільстві знань [18]. Як публічні послуги можуть сприяти процесу створення знань? Раніше ми вже зазначали, що деякі організації публічного сектору можна розглядати як ієрархічні системи для обміну інформацією. Згідно з І. Нонака, критична проблема такого розуміння впливає з пасивного та статичного погляду на організацію. Обробка інформації розглядається як дія з вирішення проблем, що центрується на тому, що надається організації, із недостатнім врахуванням того, що створюється нею [8].

І. Нонака вказує на те, що організації повинні цікавитися не лише тим, як обробляється інформація, але й тим, як інформацію можна перетворити на знання. На жаль, у подібних дискусіях часто терміни «інформація» та «знання» використовуються взаємозамінно. Але інформація та знання — не одне й те ж. Потік інформації — це потік повідомлень, яким слід надавати значення. Інформація стає знанням, коли ці значення прикріплюються до зобов'язань та переконань тих, хто володіє та використовує інформацію [8]. Так, сканування зовнішнього середовища організації генерує багато інформації, але ця інформація стає знанням лише тоді, коли її оцінюють відповідно до організаційних цінностей та переконань.

Як зазначив Полянці [14], «ми знаємо більше, ніж можемо сказати». Відповідно Полянці класифікує людські знання на два типи: «експліцитне знання» та «таємне знання». Експліцитне знання — це знання, яке ми можемо передавати за допомогою формальної мови. Таємне знання має особистий аспект, що робить його важким для формалізації та передачі іншим. Таємне знання з'єднує внутрішній світ із зовнішнім. Воно глибоко пов'язане з внутрішніми переконаннями та цінностями, а також з діями, які вживаються у зовнішньому світі.

Нонака зазначає, що одним із найкращих способів навчання є перетворення спеціальних знань на експліцитні [8]. Тому спеціальні знання, якими володіє персонал на всіх рівнях організації, повинні бути цінованим. Персонал на «передньому фронті» перенасичений інформацією та спеціальними знаннями про послуги, які вони надають, та споживачі послуг, з якими вони спілкуються. Цінуючи це знання і сприяючи персоналу у його експліцитному висловленні, можна створити взаємовигідний процес, що дозволить органам влади виявити нові знання про те, як покращити публічні послуги.

ВИСНОВКИ

Таким чином, впровадження комунікативного підходу до прийняття управлінських рішень є основою ефективної діяльності будь-якої публічної організації. Сучасний керівник публічної організації має створити відповідну комунікативну мережу для надходження і поширення інформації для того, щоб приймати обґрунтовані управлінські рішення, здійснювати ефективне керівництво та забезпечити якісне надання публічних послуг. З зазначеною метою автором було визначено шість основних каналів організаційної комунікації: ієрархія, представництва, групові брифінги, мережі, масові комунікації, індивідуальні комунікації.

З'ясовано, що затримки у процесі прийняття управлінських рішень можуть призводити до порушень термінів надання послуг, відкладень у поліпшенні їхньої якості та витягування у часі вирішення етичних питань, пов'язаних із нерівністю в наданні послуг. Негайна відповідь на такі питання стає критичною, оскільки наслідки уникнення цих питань можуть зробити серйозний негативний вплив на функціонування публічної організації. У той же час, роль інформації у прийнятті управлінських рішень є ключовою. Саме тому як прийняття управлінських рішень, так і їх сприйняття може отримати значне покращення, якщо застосовувати комунікативний підхід. Цей підхід поєднує рефлексивне, критичне, креативне, емпатійне та оцінювальне мислення, враховуючи індивідуальність конкретного керівника, а також його навички спілкування із зовнішнім середовищем. Зокрема, це включає в себе вміння слухати, навчатися, переконувати та успішно вести переговори. Такий комплексний підхід до прийняття рішень допомагає уникнути демотивації персоналу та забезпечити ефективну діяльність керівного складу публічної організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрющенко Н. О., Кулик М. Г. Комунікації та прийняття управлінських рішень (аналіз підходів). *Науковий огляд*. 2015. Т. 3. С. 5–12.
2. Дзюндзюк В. Б. Ефективність діяльності публічних організацій. Харків: Вид-во ХарПІ УАДУ «Магістр», 2003. 236 с.
3. Лашкіна М. Г. Нові підходи до комунікації в публічному просторі державного управління. *Публічне управління: теорія та практика*. 2013. Вип. 1. С. 10–18. *Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського НАН України*. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2013_1_4.
4. Хаджирадева С. К., Воронов О. І. Вплив комунікативної складової на систему прийняття державного — управлінських рішень. *Право та державне управління*. 2017. № 3. С. 243–249. *Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського НАН України*. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ptd_u_2017_3_39.
5. Blanchard K. and Peale N.V. The Power of Ethical Management. *William Morrow*. 1988. P.144.
6. Currie P. Does the IT Department Have a Future? *Computer Weekly*. 2011. 25 July.
7. Drucker P. F. Post-Capitalist Society. Butterworth-Heinemann, 1993. *Butterworth*. 2003. P.198.
8. Ikujiro Nonaka. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organisation Science*. 1994. Vol.5, No.1, P.15.
9. Maginn B.K., Harris R.J. Effects of anticipated evaluation on individual brainstorming performance. *Journal of Applied Psychology*. 1980. Vol. 65, Issue 2, P.219–225. URL: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.65.2.219>.
10. Mintzberg H. Planning on the Left Side and Managing on the Right. *Harvard Business Review*. 1976. Vol. 54, P.51–63.
11. Osborn A.F. Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Thinking.

Revised. Charles Scribner's Sons. 1957. P.379.

12. The management of strategic change / A. Pettigrew (ed.), B. Blackwell, Oxford. 1987. P.370.
13. Pidd M. Tools for Thinking. Modelling in Management Science 2nd ed. Wiley, 2006. P.312.
14. Polanyi M. The Tacit Dimension. Routledge & Kegan Paul. 1966. P.108.
15. Remenyi D., Sherwood-Smith M. and White T. Achieving maximum value from information systems. Wiley. Chichester. 1997. Vol. 17, No. 6.
16. Herbert A. Simon. Models of Bounded Rationality. Economic Analysis and Public Policy. MIT Press. 1984. P.504.
17. Taylor D., Berry P.C. and Bloch C.H. Does Group Participation When Using Brainstorming Techniques Facilitate or Inhibit Creative Thinking? *Administrative Science Quarterly*. 1958. Vol. 3, No. 1, P. 23–47. URL: <https://doi.org/10.2307/2390603>.
18. Toffler A. Powershift: Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of the 21st Century. Bantam Press. 1990. P.640.

REFERENCES

- Andriushchenko, N. O., & Kulyk, M. H. (2015). Komunikatsii ta pryiniattia upravlinskykh rishen (analiz pidkhodiv) [Communications and managerial decision-making (analysis of approaches)]. *Naukovyi ohliad- Scientific review*. 3. 5–12. [in Ukrainian].
- Dziundziuk, V. B. (2003). *Efektivnist diialnosti publichnykh orhanizatsii [Effectiveness of the activity of public organizations]*. Kharkiv: Vyd-vo KharRI UADU «Mahistr». 236 s. [in Ukrainian].
- Lashkina, M. H. (2013). Novi pidkhody do komunikatsii v publichnomu prostori derzhavnoho upravlinnia [New approaches to communication in the public space of state administration]. *Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka- Public administration: theory and practice*, 1. 10–18. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2013_1_4, [in Ukrainian].
- Khadzhyradieva, S. K. & Voronov, O. I. (2017). Vplyv komunikativnoi skladovoi na systemu pryiniattia derzhavnoho — upravlinskykh rishen [The influence of the communicative component on the system of state-management decision-making]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia -Law and public administration..3.* 243–249. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ptdu_2017_3_39, [in Ukrainian].
- Blanchard, K. & Peale, N.V. (1988). The Power of Ethical Management. *William Morrow*. P.144.
- Currie, P. (2011). Does the IT Department Have a Future? *Computer Weekly*. 25 July.
- Drucker, P. F. (2003). Post-Capitalist Society. Butterworth-Heinemann, 1993. *Butterworth*. 198.
- Ikujiro Nonaka, A. (1994). Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organisation Science*. 5(1), 15.
- Maginn, B.K. & Harris, R.J. (1980). Effects of anticipated evaluation on individual brainstorming performance. *Journal of Applied Psychology*. 65(2), 119–225. URL: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.65.2.219>.
- Mintzberg, H. (1976). Planning on the Left Side and Managing on the Right. *Harvard Business Review*. 54, 51–63.
- Osborn, A.F. (1957). Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Thinking. Revised. Charles Scribner's Sons. 379.
- The management of strategic change / A. Pettigrew (ed.), B. Blackwell, Oxford. 1987. P.370.
- Pidd, M. Tools for Thinking. Modelling in Management Science 2nd ed. Wiley, 2006. P.312.
- Polanyi, M. The Tacit Dimension. Routledge & Kegan Paul. 1966. P.108.
- Remenyi, D., Sherwood-Smith, M. & White, T. (1997). Achieving maximum value from information systems. Wiley. Chichester. 17(6).
- Herbert, A. & Simon (1984). Models of Bounded Rationality. Economic Analysis and Public

Policy. MIT Press. 504.

Taylor, D., Berry, P.C. & Bloch, C.H. (1958). Does Group Participation When Using Brainstorming Techniques Facilitate or Inhibit Creative Thinking? *Administrative Science Quarterly*. 3(1), 23–47. URL: <https://doi.org/10.2307/2390603>.

Toffler, A. (1990). *Powershift: Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of the 21st Century*. Bantam Press. 640.

IMPLEMENTATION OF COMMUNICATIVE APPROACH TO MANAGERIAL DECISION-MAKING

Ye. Krasnykov

PhD in Public Administration,

*Deputy Chief of the 155th Military Representation of the Ministry of Defense of Ukraine,
Kharkiv, Ukraine*

Abstract. The article considers the importance of introducing a communicative approach in the process of making managerial decisions in public organizations. The author determines that the modern head of a public organization needs to create an effective communication network to ensure the exchange of information and the adoption of sound management decisions. The author identifies six main channels of organizational communication, such as hierarchy, representation, group briefings, networks, mass and individual communications. The article examines the communicative approach to designing an information system, which includes ten steps provided as recommendations for leaders of public organizations. The author shows the difference between «programmable» and «non-programmable» decisions in the context of their adoption. Programmable solutions are defined as those that can be effectively developed using computer technology, since they are characterized by quantitative measurement of variables and the presence of understandable and unambiguous decision-making rules. On the contrary, non-programmable solutions are defined as those that are more difficult to automate. These are decisions that require human judgment and management decision-making. The author expresses the opinion that unprogrammed solutions may be associated with more complex situations or those that require a creative approach. A rational decision-making model indicates a logical sequence of events in the process of making them. Such a model has been proposed as a tool for systematizing and rationalizing decision-making, which can contribute to more effective management and quality provision of public services. It is substantiated that delays in making managerial decisions can lead to problems in providing public services. The article emphasizes the critical nature of the immediate response to these questions, since their avoidance may adversely affect the activities of a public organization. The role of information in managerial decision-making is defined as key, so the communicative approach allows to improve the processes of decision-making and their perception. The author offers a comprehensive communicative approach that combines reflexive, critical, creative, empathic and evaluative thinking. This approach takes into account the personality of the leader, his communication skills and includes elements of listening, learning, persuading and conducting successful negotiations. It is noted that this approach helps to avoid demotivation of staff and ensures the effective activities of the leadership of a public organization.

Keywords: efficiency of public organization; channels of organizational communication; communicative approach; approach to management decision-making; public services; quality of public services.