

УДК 35.077.6

А. В. ЧОПЕНКО

## **ВІПЛИВ СУБ'ЄКТИВНИХ ЧИННИКІВ НА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

*Проаналізовано та узагальнено суб'єктивні чинники, що впливають на процес прийняття управлінських рішень державними службовцями.*

*In the article the subjective factors, which influence on administrative decisions making process by public servants are analyzed and generalized.*

**Ключові слова:** управлінські рішення, суб'єктивні чинники, державні службовці.

Загальноновизнано, що державна служба покликана забезпечувати реалізацію завдань і функцій держави, а також гарантувати захист прав і свобод громадян України. Це відбувається через прийняття та реалізацію державними службовцями відповідних управлінських рішень.

Найважливішим продуктом діяльності державних службовців є управлінські рішення, якість яких переважно залежить від осіб, які їх приймають. Це свідчить про значний вплив суб'єктивних чинників на процес прийняття управлінських рішень, а відтак, і про ризик зниження результативності їх реалізації.

Важливий внесок у теорію прийняття рішень внесли такі вітчизняні й зарубіжні вчені, як В. Бакуменко, А. Дегтяр, Н. Карданська, М. Лесечко, Ю. Лисенко, Б. Литвак, М. Мескон, В. Петренко, Г. Саймон, Ф. Тейлор, О. Уайт, Р. Фатхудинов, А. Чемерис та ін. Їх дослідження здебільшого висвітлюють теоретичні, методологічні, організаційні та правові аспекти розробки, прийняття та реалізацію управлінських рішень, зокрема на державному рівні.

Проблемі “суб'єктивності” у процесі прийняття управлінських рішень присвячено праці багатьох зарубіжних науковців, зокрема Дж. Вілкокса, Е. Вілкокса, П. Гудмена, П. Фішбуерна, Дж. Хекмена та ін. Проте в них переважно аналізується управлінська діяльність у приватних організаціях.

Українськими вченими ця проблема досліджується недостатньо; тому метою цієї роботи є узагальнення суб'єктивних чинників, що впливають на процес прийняття управлінських рішень державними службовцями.

Складність сучасної управлінської практики, наявність у ній ситуацій ризику та невизначеності об'єктивно передбачає наукову обґрунтованість процесу прийняття управлінських рішень. Проблемі ризику в теорії державного управління приділяється недостатньо уваги. Слід зазначити, що саме у сфері державного управління неврахування ситуацій ризику та невизначеності може призвести до негативних соціальних, політичних, економічних наслідків та суттєво погіршити рівень суспільного добробуту. Сучасний менеджмент, у тому числі теорія прийняття управлінських рішень та специфіка державного управління надають можливість

визначити перелік об'єктивних і суб'єктивних чинників, що впливають на прийняття рішень державними службовцями.

Досягнення сучасної управлінської науки можуть і повинні бути використані на державній службі. Теорія прийняття управлінських рішень визначає критерії відбору та оцінки об'єктивних і суб'єктивних чинників, а також можливі напрямки вдосконалення процесу прийняття рішень на державній службі. Це означає відповідність рішень державних службовців загальним вимогам, що висувуються до управлінських рішень, а також їх наукову обґрунтованість. Крім того, управлінські рішення на державній службі мають відповідати умовам зв'язку основних функцій управління: планування, організації, мотивації, контролю.

Можна виділити такі основні, на наш погляд, суб'єктивні чинники, що впливають на процес прийняття управлінських рішень державними службовцями:

1. Освіта і професійний досвід. Це один з найважливіших чинників, оскільки освіта дозволяє людині побачити більше альтернативних можливостей дії. Тому для кожного рівня державних службовців необхідно сформулювати чіткі вимоги до їхнього освітнього рівня та кваліфікації, що визначають право реального ухвалення рішень у відповідній сфері діяльності [2, с. 286].

2. Психологічні особливості. Зарубіжні науковці Дж. Вілкокс, Е. Вілкокс, К. Коуен відзначають таке:

– більшість осіб, які приймають управлінські рішення, переоцінюють свої здібності та здатності в прогнозуванні бажаних результатів, і чим складніше ситуація, тим помітніше це виявляється;

– досить часто особи, які приймають управлінські рішення, вважають виниклі проблеми або такими, що становлять небезпеку, або такими, що створюють нові можливості для розвитку, що ґрунтується на переоцінці чи недооцінці наявної інформації;

– коли вибір з низки реальних можливостей уже здійснено, він стає домінуючим як переконання, що призводить до втрати інших суттєвих можливостей;

– вибірковість сприйняття призводить до того миттєвого упізнання керівниками будь-яких ознак, що підкріплюють їхні стереотипи, які вони організовують відповідно до своїх переконань, створюючи таким чином перешкоди для відкритої комунікації. І тому вони часто зупиняються на вже апробованому раніше рішенні, відмовляючись від аналізу інших альтернатив;

– для людей властиво у стані напруги, невпевненості або стомленості зосереджувати свою увагу на найменшому обсязі доступної інформації; у подібній ситуації особи, що ухвалюють рішення, автоматично реагують лише на один (нерідко випадковий і не найголовніший) елемент ситуації;

– на вибір керівника при ухваленні рішення так чи інакше впливає як ступінь опрацювання проблеми, її формулювання, так і стиль викладення, тобто комунікаційні чинники, під впливом яких робиться вибір;

– схильні до авторитаризму керівники (яких особливо багато в органах державного управління) здатні беззастережно вірити в традиційні цінності, замикаючись в собі, не сприймати новаторства та інновацій, бачити світ повним погроз і швидко ухвалювати рішення, базуючись на мінімумі інформації;

– нарешті, індивідуальні психологічні характеристики можуть впливати на відбір даних, необхідних для ухвалення рішення: перш за все, сприймаються дані, які потенційно пов'язані з потребами; не враховуються ті, що не відповідають цінностям або віруванням; відбираються на основі особистих орієнтацій; помічаються лише ті, що ґрунтуються на попередньому досвіді; краще виявляються дані, які відповідають початку або кінцю події тощо [5, с. 19–22].

3. Підходи до прийняття рішень. У процесі прийняття будь-якого рішення, як правило, можуть бути використані: інтуїція, судження чи раціональність.

Приймаючи рішення, що засновані на інтуїції, державний службовець керується власними відчуттями щодо правильного вибору рішення. Інтуїція загострюється разом з набуттям досвіду. Однак, використовуючи лише інтуїцію, він стає заручником випадковості і, з точки зору статистики, його шанси на правильний вибір не дуже високі.

Рішення, засновані на судженні, багато в чому подібні до інтуїтивних, можливо тому, що на перший погляд у них відсутня логіка. Але все ж в їх основі лежать знання і осмислений минулий досвід. Судження використовуються для того, щоб зробити правильний вибір – спираючись на здоровий глузд, управлінець обирає альтернативу, яка принесла успіх у минулому. Цей спосіб є досить поширеним, оскільки підкуповує своєю дешевизною і оперативністю. Та він має суттєві недоліки – судження неможливо віднести до нової ситуації, оскільки досвіду її вирішення немає. Крім того, керівник переважно діятиме в таких напрямках, які йому добре відомі, а в результаті ризикує втратити шанс у новій сфері діяльності, свідомо чи несвідомо відмовляючись від входження в неї. Тому підхід на основі судження найчастіше використовується у процесі оперативного управління менеджерами низових і середніх ланок.

Раціональний спосіб прийняття рішень базується на глибокому аналізі причин, що зумовили проблему і логічні міркування щодо можливих способів її розв'язання. Найчастіше застосовується у процесі обґрунтування стратегічних чи тактичних рішень, при вирішенні складних і нестандартних проблем, потребує креативного мислення і застосування різноманітних засобів активізації творчого пошуку.

4. Особистісні риси державного службовця, що приймає рішення. Виділяють, як правило, такі види управлінських рішень, залежно від особистих якостей керівника:

– урівноважені рішення приймають особи, що самокритично ставляться до власних дій і гіпотез, прагнуть до їх обґрунтування та перевірки; зазвичай, вони чітко формулюють ідею та мету щодо соціальних та інших змін;

– імпульсні рішення, за яких автори легко генерують найрізноманітніші ідеї в необмеженій кількості, але не спроможні оцінити наскільки є реальною їх реалізація; такі рішення виявляються недостатньо обґрунтованими і надійними;

– ризиковані рішення відрізняються від імпульсних тим, що їх автори володіють знаннями, досвідом і розвинутою інтуїцією, користуються довірою та авторитетом, готові приймати на себе відповідальність;

– інертні рішення виникають як наслідок обережного пошуку, у них контрольні й уточнюючі дії переважають над генеруванням ідей, тому в таких рішеннях важко виявити оригінальність та новаторство;

– обережні рішення характеризуються детальністю оцінки всіх можливих варіантів, надкритичним підходом до остаточного вибору, внаслідок чого такі рішення ще менше, ніж інертні, відрізняються новизною і оригінальністю;

– раціональні рішення базуються на методах економічного аналізу, обґрунтування та оптимізації [1, с. 27; 3].

Таким чином, на процес прийняття рішень досить істотно впливають особисті якості державного службовця, його знання та вміння, професіоналізм і життєвий досвід, характер, темперамент, симпатії й антипатії, уподобання, смаки, розуміння особистого престижу тощо, а також емоційний стан, самопочуття, настрої. Особа, яка приймає рішення, може бути переконаною, принциповим борцем, упевненим у важливості і суспільній корисності дорученої йому справи, або мати риси кар'єриста, що виявляє активність заради особистого висування; мати якості новатора, що сміливо впроваджує все передове й ефективне, або, навпаки, консерватора, якому важко відмовитися від звичних методів, навіть якщо вони явно застаріли; мати сильну волю, рішучість і наполегливість в досягненні поставлених цілей або бути людиною, не спроможною піти “проти течії”; діяти імпульсивно або з розрахунком, обдуманно; легко або важко входити в нову обстановку тощо.

Вищенаведені риси державного службовця впливають на оцінку вихідної для ухвалення рішення ситуації, особливо в умовах дефіциту часу. Неправильна оцінка може бути наслідком сильного збудження (гніву, страху тощо), коли особа не спроможна враховувати всі чинники та обставини. І, як результат, рішення приймаються на основі не об'єктивного, а суб'єктивного уявлення про дійсність.

Можна виділити такі найпоширеніші недоліки управлінських рішень, що викликані впливом суб'єктивних чинників: упередженість, підміну дійсного бажаним, перестрашування, половинчастість, егоцентризм.

Упередженість рішення виникає в результаті інертності мислення, коли оцінюється не існуюча на даний момент ситуація, а аналогічна, що мала місце раніше. Упередженість може бути і наслідком симпатії або антипатії керівника.

Підміна дійсного бажаним відбувається через надмірний оптимізм, недооцінки наявних перешкод, а також через прагнення керівника підтримати свій авторитет, показати себе спроможним переборювати будь-які перешкоди. Це є різновидом самообману, що, як правило, призводить до негативних наслідків.

Перестрашування буває наслідком того, що особи, які приймають рішення, надто бояться відповідальності за їх можливі несприятливі наслідки. Об'єктивними передумовами для прийняття таких рішень є неповнота і низька достовірність використовуваної інформації.

Половинчастість рішень пов'язана з протиріччями між поставленими цілями і обмеженими засобами їх досягнення, що дає можливість вирішити проблему лише частково (наполовину). Такі рішення не можна розглядати як незначні недоліки. Вони створюють ілюзію того, що актуальні проблеми вирішуються, породжують невинуватий оптимізм і самозаспокоєність, сприяють розпиленню коштів тощо.

Егоцентризм виявляється в підміні загальних цілей організації цілями особистого або вузькогрупового характеру.

Наведені суб'єктивні недоліки рішень украї шкідливі для справи і, зокрема, для тих осіб, які їх допускають. Тому державний службовець, приймаючи будь-яке рішення, повинен перевірити себе: чи об'єктивно оцінена ситуація, чи впливає прийняте рішення з даної обстановки, чи не видається бажане за дійсне, чи не надається перевага особистим цілям на шкоду загальній справі.

5. Статева відмінність. Установлено, що результат процесу прийняття управлінських рішень державними службовцями певною мірою обумовлений їх статтю [4, с. 287]. Відмінності в даному випадку виявляються за багатьма показниками, зокрема, ставленням до кількості варіантів рішення, інтуїцією, логікою, умовами, коливаннями щодо сумніву, зовнішніми і власними думками та почуттями, послідовністю і наполегливістю досягнення цілей, схильністю до самоаналізу і незалежністю, обережністю, адекватністю сприйняття об'єктивних зв'язків, здатністю абстрагуватися тощо.

6. Схильність до прийняття політичних рішень. Важливою вимогою до державних службовців є їх політична нейтральність. Однак досить часто виникають неформальні коаліції між представниками державних органів влади та приватного сектора економіки, що призводить до лобювання інтересів останніх. Чинovníки зацікавлені в утворенні та підтриманні таких зв'язків, оскільки після залишення державної служби, їм може бути надана високооплачувана робота в приватному секторі.

7. Схильність до бюрократичного стилю управління. Державні службовці прагнуть прийняти, в першу чергу, не оптимальні управлінські рішення, а рішення, які забезпечують збереження їхнього власного статусу.

Узагальнення суб'єктивних чинників, що впливають на прийняття управлінських рішень дають можливість зробити деякі висновки:

- на прийняття управлінських рішень державними службовцями впливають як об'єктивні, так і, переважно, суб'єктивні чинники;

- до основних об'єктивних чинників, на які слід зважати у процесі прийняття управлінських рішень, можна віднести: інформаційне забезпечення та середовище прийняття рішень, у тому числі, нормативно-правові засади функціонування державної служби;

- до суб'єктивних чинників, які значно впливають на якість і своєчасність управлінських рішень, можна віднести такі: освіту та професійний досвід; особисті якості державного службовця, його психологічні особливості та статева приналежність; підходи до прийняття рішень; схильність до прийняття політичних рішень та бюрократичного стилю управління тощо.

Вищезазначені чинники певною мірою можуть бути подолані постійним підвищенням освітнього та професійного рівня державних службовців, самовдосконаленням та самодисципліною (використанням провідних положень самоменеджменту), а також удосконаленням нормативно-правової бази у сфері державної служби, у тому числі, у частині підвищення відповідальності (із досконалим переліком санкцій) державних службовців усіх рівнів за прийнятті управлінські рішення, що надає широкий простір для наукових досліджень нових напрямів впливу суб'єктивних чинників на прийняття управлінських рішень.

Література:

1. *Лесечко М. Д.* Технологія прийняття управлінських рішень в органах державного управління та органах місцевого самоврядування: [навчальний посібник] / М. Д. Лесечко, А. О. Чемерис, Р. М. Рудницька. – Львів : ЛПІДУ УАДУ, 2003. – 168 с.
2. *Коробко І. В.* Суб'єктивні чинники в державному управлінні / І. В. Коробко // Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. – 2007. – № 4(19). – С. 284–291.
3. *Орбан-Лембрик Л. Е.* Психологія управління / Л. Е. Орбан-Лембрик. – Режим доступу : <http://www.studentam.net.ua/content/category>
4. *Goodman P.* Designing effective work groups. – San Francisco: Jossey-Bass, 1996. – 404 p.
5. *Wilcox J., Wilcox E., Cowan K.* Communication Creatively in Conflict Situation // Management Solution. – 1986. – October. – P. 18–24.

*Надійшла до редколегії 25.06.2009 р.*