



әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті

## *7-лекция. Басқару шешімдерін қабылдау психологиясы*



*Баймолдина Лаура*

Басшының тиімді шешім қабылдауы басқарудың орталық аспектісі болып табылады, нәтижесінде еңбек процесінде (басшы мен орындаушы) әлеуметтік рөлдер пайда болады.

Басқарушылық шешім қабылдау – бірнеше нұсқалар болған кезде мақсатқа жету жолдарын іздеу.

Шешім қабылдау процесінің мәні-ең жақсы жолды, әрекет ету әдісі мен құралын таңдау. Шешім жоспарлау, ұйымдастыру, мотивацияны басқару, бақылау арқылы қабылданады.

# Басқару шешімдерінің элементтері:



Шешім қабылдау  
субъектісі –  
инициатор,  
басшы

Шешім қабылдау  
объектісі –  
орындаушы

Шешім қабылдау  
себептері –  
проблема

Шешім қабылдау  
мақсаты

Шешім қабылдау  
нысаны

Шешімді  
тұтынушы



Шешім қабылдау  
уақыты

# Шешім қабылдаудың классификациясы:

қамту кеңдігі бойынша: жалпы және жеке

болашақ шешімнің қолданылу мерзімі мен әсер ету дәрежесі бойынша:  
жедел, тактикалық, стратегиялық

функционалдық белгісі бойынша жетілдіруге бағытталған шешімдер:  
жоспарлау, ұйымдастыру, мотивация, бақылауды жетілдіру.


мазмұны бойынша: саяси, техникалық, технологиялық;

жаңалық дәрежесі бойынша: күнделікті, стандартты, шығармашылық,  
бірегей;

осы шешімдерді шешуге арналған мәселелердің сенімділік деңгейі бойынша  
қабылданатын шешімдер: сенімділік жағдайында, тәуекел жағдайында;


тұлғаның интеллектуалды немесе эмоционалды-ерікті саласына қатысты:-  
интеллектуалды, ерік-жігер, эмоционалды

# Шешім қабылдау процесі кезеңдері



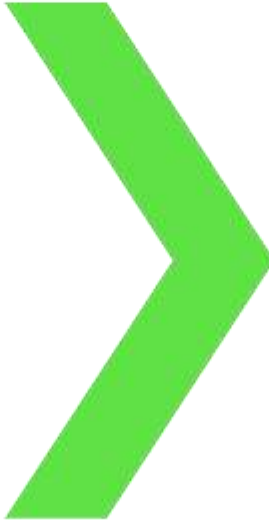
Тапсырма, проблема туралы түсінік қалыптастыру

Бұл кезеңде қабылданған шешімнің мақсаттары ұйымның мақсаттарымен, сондай-ақ нақты топтардың мүдделерін ескере отырып байланысты болады.





Белгілі бір әрекеттер жағдайында қолайлы және қолайсыз нәтижелерді бағалау.

Ол үшін белгілі бір мәселенің ағымдағы күйін анықтау, кейінгі өзгерістердің дәрежесін анықтау қажет.



Нәтижеге қол жеткізу көрсеткіштерін анықтау, қабылданған шешімнің салдарын болжау, шешімнің жоспарланған нұсқасын жүзеге асыру үшін қажетті ресурстарды іздеу.

Оқиғаның қолайлы немесе қолайсыз нәтижесінің ықтималдығын бағалау кезінде ықтимал оқиғаларды қайта бағалаумен және екіталай оқиғаларды бағалаумен сипатталатын жиектің психологиялық құбылысы пайда болуы мүмкін.



Нақты шешім қабылдау немесе таңдалған стратегияны бекіту.

Психолог *Юзеф Козелецкий* стратегиялардың келесі түрлерін ажыратады:

- **альтернативті** – "немесе-немесе" қағидасы бойынша жобалау;
  - **конъюнктивті** — "және-немесе" принципі бойынша;
- **сызықтық** — "алдымен бір әрекет, содан кейін келесі әрекет";
- **конфигурациялық** — "біреуін жасағаннан кейін біз келесіге қол жеткіземіз, оның негізінде келесіге қол жеткіземіз";
- **уақытты таңдау стратегиясы** – "бірінші кезекте жасау керек... "

Интуитивті

Прагматикалық

Рационалды

Басқарушылық шешім қабылдау *интуитивті, прагматикалық және рационалды* тәсілдермен жүзеге асырылуы мүмкін.

*Интуитивті шешім* оның дұрыстығын сезіну, объективті факторларды эмоционалды бағалау негізінде қабылданады.

*Прагматикалық тұрғыдан құрылған шешім* – бұл білім мен жинақталған тәжірибеге негізделген таңдау.

*Рационалды шешім* объективті субъективті жағдайлардың әртүрлі көрсеткіштерін талдауға, себептерді іздеуге және салдарын болжауға негізделген. Оңтайлы шешімді қабылдау барлық үш әдісті қолданған жөн.

# Американдық психологтар В.Врум мен Ф. Йеттон шешім қабылдау кезінде басшының мінез-құлқына әсер ететін алты негізгі факторды анықтады:

Басшы тұлғасының жеке психологиялық ерекшеліктері (темперамент, мінез, қабілет ерекшелігі), оның кәсіби және өмірлік тәжірибесі, құндылық бағдарлары.

Мәселенің өзіндік ерекшелігі, атап айтқанда оның құрылымдылық дәрежесі.

Нақты шектеулер. Мысалы, шешім қабылдау үшін басшыға ұйымнан тыс жаңа қосымша ақпарат қажет болған жағдайда. Басшы оңтайлы шешім қабылдау үшін осы ақпараттың қаншалықты қажет екенін сараптау.

Шешім қабылдау ортасы. Бұл фактор шешімнің сенімділік немесе белгісіздік жағдайында қабылданатынын, тәуекел дәрежесінің қаншалықты жоғары екенін, шешім қабылдауға қанша уақыт бар екенін анықтайды.

Ұйымдастырушылық шешімдердің өзара байланысы. Бір шешім қабылдау көптеген басқа шешімдерді қабылдау қажеттілігін тудыруы мүмкін, олардың көпшілігі ауыр зардаптарға әкеледі. Мысалы, егер кәсіпорын еңбек өнімділігін арттыру үшін жаңа жабдық сатып алса, онда бұл өнімді өткізу нарығын ұлғайту немесе персоналды қысқарту қажеттілігіне әкеледі.

Бағыныштылардың қабылданған шешімдерге қатынасы. Мұнда ұжымның белгілі бір шешімге дайындық дәрежесін, оның кәсіби жетілу дәрежесін, әлеуметтік-психологиялық жағдайдың ерекшелігін, бағыныштылардың мотивациясын, бағыныштылардың басшылықпен келіспеушілікке түсу ықтималдығын ескеру қажет.



## **И. Кабушкин басшының жеке психологиялық ерекшеліктеріне байланысты басқарушылық шешім қабылдау кезінде жеке профильдердің келесі түрлерін анықтады:**

**байсалды типтегі басқару шешімдері — мәселені шешуге кіріскен кезде тұжырымдалған бастапқы гипотезасы бар адамдарға тән. Соңғысы тапсырманың шарттары мен талаптарын алдын-ала талдаудың нәтижесі болып табылады. Мұндай шешім қабылдау тактикасы ең нәтижелі болып табылады;**

**импульсивті шешімдер - идеяларды тудыру процесі бағалаудан басым болатын адамдарға тән. Мұндай басшы идеяларды оңай жасайды, бірақ оларды жүзеге асыру үшін фактілер мен жағдайларды талдауға аз көңіл бөледі. Сондықтан шешім қабылдау процесі біркелкі емес және негізсіз жүреді. Ұйымдастырушылық жұмыста шешімдердің импульсивтілігі жағымсыз салдарға әкелуі мүмкін;**

**инертті шешімдер - сенімсіз және мұқият іздеудің салдары. Бастапқы гипотеза пайда болғаннан кейін оны тексеру баяу жүреді, барлық мәліметтер ойластырылып, бірнеше рет негізделеді. Бұл уақытша ресурстың жоғалуына әкеледі;**

**тәуекелді шешімдер — импульсивті шешімдер сияқты, бірақ оларды қабылдау тактикасының жеке ерекшеліктерімен байланысты. Егер импульсивті шешімдер идеяны негіздеу кезеңін елемейтін болса, онда тәуекелді шешімдер оны қамтиды. Гипотезаларды құру және оларды тексеру элементтері теңдестірілген;**

**ұқыпты типтегі шешімдер-гипотезаларды мұқият бағалаумен, оларды талдаудың сыни сипатымен байланысты. Басшы шешімге келмес бұрын жағымсыз салдардың алдын алу үшін гипотезаны алдын-ала бағалайды. Басшылардың бұл типі сәтсіздіктерге өте сезімтал.**

## Ұжымдық шешім қабылдау әдістері:

1. Миға шабуыл (мозговой штурм) – еркін бірлескен идеяны құру
2. Дельфа әдісі – көп этапты сауалнамалар жүргізу
3. Жапондық (сақиналы) жүйе – жазбаша сауалнама



**Шешім қабылдаудың сандық әдісі**  
Ақпараттың үлкен қорымен жұмыс жасағанда  
қолданылатын ғылыми-практикалық әдіс

## ■ Психологиялық барьерлер

Басқарушылық шешім қабылдау жолында психологиялық сипаттағы кедергілер жиі туындайды. Психолог Р.И.Мокшанцев келесі кедергілер мен шектеулерді сипаттады.

Асығыстық

Эмоционалды  
қозу

Кейінге  
қалдыру

Басшылардың  
өз қателіктерін  
мойындамауы

Өз өзіне деген  
шектен тыс  
сенімділік

**Тиімді шешімдер – кез келген ұйымның, кәсіпорынның болуының кепілі**

**"Бизнес - бұл белгісіздік жағдайында дұрыс экономикалық шешімдер қабылдау мүмкіндігі"**

**Гарвард бизнес мектебінің аксиомасы**



## Пайдаланылган әдебиеттер:

- [1] Чередниченко И. П., Тельных Н. В. Психология управления.
- [2] См.: Мечитов А. И., Ребрик С. Б. Восприятие риска // Психологический журнал. 1990. №3.
- [3] Козелецкий /О. Психологическая теория решений. М.: Прогресс, 1979.
- [4] См. подробнее: Модель принятия решений // Megacampus: открытая библиотека электронных учебных ресурсов. URL: <http://free.megacampus.ru/xbookM0012/index.html>
- [5] Кабушкин Н. И. Основы менеджмента. 11-е изд., испр. М.: Новое знание, 2009.
- [6] Мечитов А. И., Ребрик С. Б. Восприятие риска // Психологический журнал. 1990. № 3.
- [7] Гарбузов В. И. Практическая психотерапия. СПб.: Сфера, 1994.
- [8] См.: Повякель И. И. Теория социального научения (Дж. Роттер) // Психология личности : словарь-справочник / под ред. И. Горноста, Т. Титаренко. Киев : Рута, 2001.  
URL:<http://psylib.org.ua/books/psiteol/txt40.htm>
- [9] Мокшанцев Р. И. Психология переговоров : учеб, пособие. М. : ИПФРА-М ; Новосибирск : Сибирское соглашение, 2002.