

# Кадрларды іріктеу бағалаудың психологиялық аспектілері

Басқарушының шешім қабылдау стратегиясы және тактикасы.  
Басқару міндеттерін шешу кезіндегі тактиканы таңдау критерийлері.  
Басқарудағы шешім қабылдау кезіндегі басшының бағдары, мотив фактордың алатын орны

Шешімдердің қабылдануы барлық психологтармен басқарудың орталық мезеті екендігі мойындалған. Дәл осы өлшем бойынша басшы мен бағынушының еңбек процесіндегі негізгі рөлдері анықталады. Шешім жоспарлауда, ұйымдастыруда, мотивацияны басқаруда, қадағалауда және т.б. қолданылады. Шешім қабылдау бұл – проблеманың сезілуін, бара-бар мақсаттың қойылуын және сол мақсатты жүзеге асыру құралдарын іріктеуді болжайтын күрделі ой процесі. Уақытты рационалды қолдану институтының жетекшісі, профессоры Л.Зайверт көптеген менеджерлердің:

- ❑ дұрыс істерді жасаудың орнына, істерді дұрыс жасағанды;
- ❑ шығармашылық қарама-қайшылықтарды құрудың орнына, проблемаларды шешкенді,
- ❑ құралдардың қолданылуын жақсартудың орнына, оларды жинағанды;
- ❑ кірісті арттырғаннан гөрі, шығындарды төмендеткенді ұнатады.

Шешімді әрқилы негіздемелі бойынша топтастыруға болады:

- ❑ ауқымы бойынша (жалпы және жеке);
- ❑ пайдалану мерзімі мен болашақ шешімге ықпалының дәрежесі бойынша (жедел, тактикалық және стратегиялық);
- ❑ қызметіндегі белгілері бойынша (жоспарлау, ұйымдастыру, мотивация, қадағалау қызметтерін жетілдіруге бағытталған шешімдер);
- ❑ мазмұны бойынша (саяси, техникалық, технологиялық);
- ❑ жаңалығы бойынша (ағымдағы, стандартты, шығармашылық, бірегей);
- ❑ шешімдер шешуі тиіс проблемалардың аңқтығы бойынша (барлығы анықталған, тәуекел және белгісіздік жағдайларында қабылданатын шешімдер, );
- ❑ тұлғаның интеллектілі немесе эмоциялы-ерікті аумағына қатысы бойынша (интеллектілі, еріктік, эмоциялы).

Шешімдерде интуитивті, прагматикалық және рационалды тұрғылар жүзеге асады.

**Интуитивті шешім** оның дұрыстығын барлық қарсылықтар мен жақтауларды ескерместен қабылданады. Жаңа қызметкерді жұмысқа алғанда аталмыш тұрғының маңызы зор: бұл жерде үміткердің даярлығы, тәжірибесі және талаптарға сәйкестігімен қатар, эмоциялы бағалануы да мәнді. Білім мен тәжірибеге сүйенген **прагматикалық** бағдарланған шешім бұл – білімдермен және жинақталған тәжірибемен шартталған таңдау. Мұндай тұрғы ең алдымен технологиялық шешімдерге тән.

**Рационалды шешім** өткен шақтағы тәжірибеге байланысты әрі аналитикалық тұрғыда негізделеді. Өмірде, шешім қабылдау процесінде үш тұрғы қатар қолданылады, тек біреуі қалған екеуінен басым болады. Шешімдерді қабылдау жөніндегі жұмыстың құрылымы:

**жеке даралық** (шешім қабылдаушы басшы мақсаттарының нақты топтардың қызығушылықтарын ескере отырып, ұйымның мақсаттарына сәйкес келуі);

**процедуралық** (нақты проблеманың ағымдағы жағдайын, кейінгі өзгерістердің дәрежесін анықтау, сондай-ақ олардың арасындағы айырмашылықтарды жоюда іс шаралар ұйымдастыру);

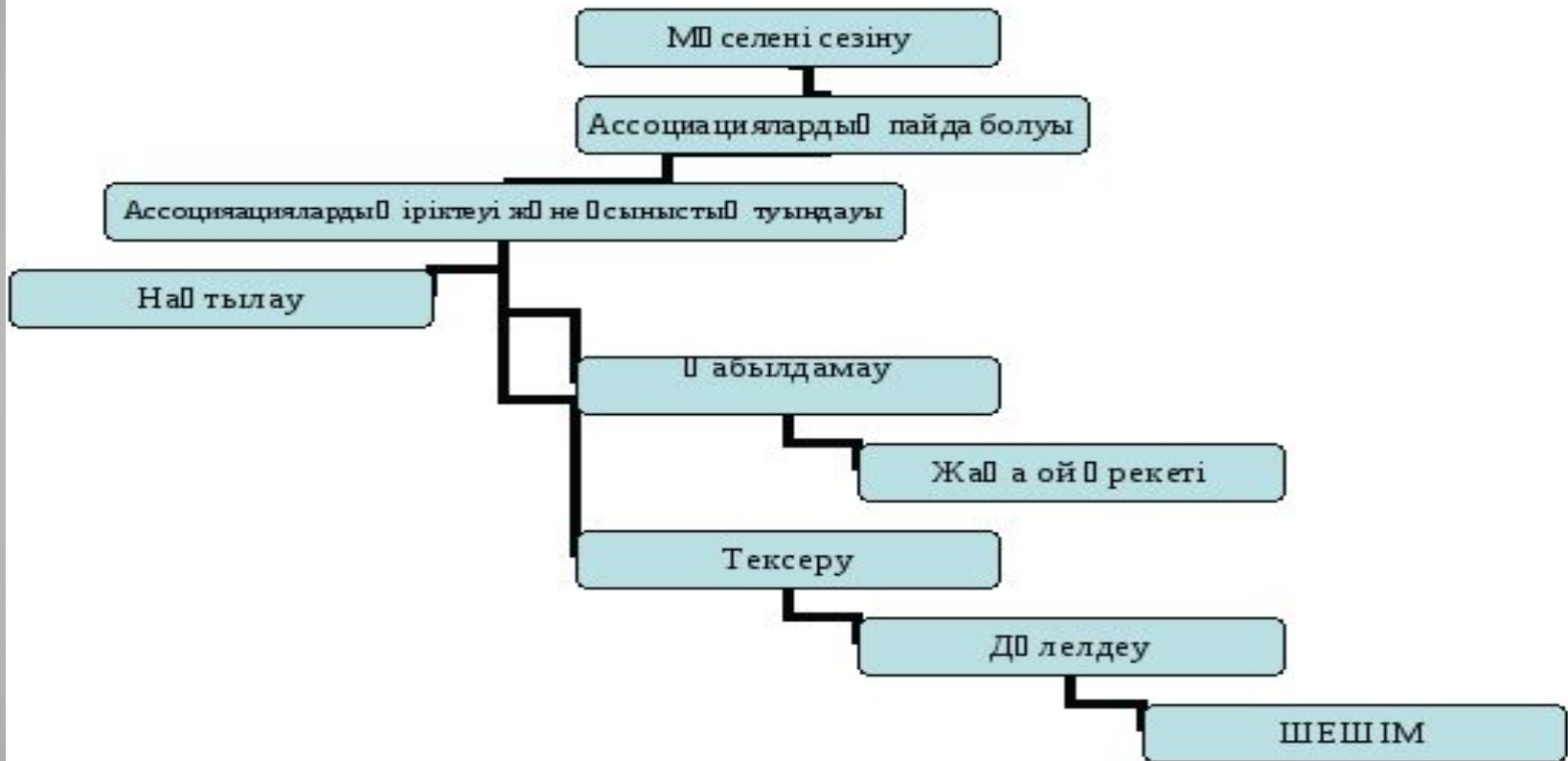
**технологиялық** (нәтиже мен оның көрсеткіштерін анықтау, тәуекел салдарын болжау, қорларды іздеу және т.б.) болып табылады.

Көптеген ғалымдар қолданылған аппараттың қалпы бойынша шешімдерді қабылдауда пайдаланылатын әдістерді үш топқа бөледі:

Ресми әдістер (статистикалық және экономикалық – математикалық, сондай-ақ экономикалық – математикалық модельдер);

Эвристикалық әдістер (аналогиялар мен имитациялық модельдеу);

Экспертті бағалау әдістері (қазіргі таңда жиі қолданылатын әдістердің бірі).



К.К.Платонов проблеманы шешудің сызбасын ұсынды

Басқарушы шешімдер ой процесімен қатар басшының тұлғасын да қозғайды. Алайда адам шешімдерді әрдайы саналы қабылдай бермейді. Көбінде оның қылықтары санаастында жасырынған жоспарларымен, проблемаларымен анықталады.

- Адам кез келген әрекетін түсіндіре алса да, неліктен солай, басқаша істемегенін әрдайым біле бермейді. Бұл феноменді ХІХ-ХХ ғғ. австриялық психолог З.Фрейд ашқан. Оның ойынша сезілмейтін көптеген әрекеттер «Меннің» «Олдан» қорғану ретінде жасалынады.
- Психологиялық қорғаныс механизмдері өте көп. Әрбір адамның өзіне тән қорғану механизмі болады. Алайда олардың классикалық түрлері төмендегідей:
  - Рационализация. Импульсивті қылықтардың себебін, мінез-құлықтың саналы негіздерін іздестіру
  - Репрессия. Адамның теріс әрі жағымды эмоцияларының көрініс беруіне тиым салуы.
  - Регрессия. Мінез-құлықтың ерікті қадағалануы әлсірегенде туындайды.
  - Жоққа шығару. Адам проблеманы шешкеннің орына оны жоққа шығаратын жағдайда орын алады.
  - Адам өз жанының жарақаттанған қырын санадан шеттейтін қуатты стресс жағдайында кездеседі.
  - Реактивті құрылымдар адам қолы жетпейтінін түсінсе де мүлде қарама-қарсы бағытта әрекет ете бастағанда пайда болады.
- Проекция. Адамның өзіне тән қажеттіліктерін, сезімдерін, қызығушылықтарын, түсініктерін, тіптен мінез бітістерін басқа адамдарға көшіруі.
- Сублимация. Жүзеге асырылмайтын мақсат орындалған әрекеттерден шынайы қанағаттанатындай басқа мақсатпен алмастырылуы.

●

## Шешім қабылдау теориясы мен түрлері

Менеджмент технологиясы келесі құрамнан тұрады:

- шешім қабылдаудың жалпы басшылығы;
- шешім қабылдау ережесі;
- шешім қабылдаудағы жоспарлар;
- жекеше қарым-қатынас негізінде бір деңгейдегі басшылармен екі жақты шешім қабылдау;
- бағытты топтар және шешім қабылдаудағы олардың мәні (бірдей деңгейдей топтың қарым-қатынасы);
- қарым-қатынастың матрицалық түрі.

Алғашқы үш құрам басқару деңгейінің арасындағы тік қарым-қатынасты, ал соңғы үшеуі – қабылданатын шешімнің координациясында көлбеу қатынасты қамтамасыз етеді.



Кез келген басқару өнерін игерем деген адам үшін, шешім қабылдау табиғатын түсіну, аса маңызды мәселе.

Шешім дегеніміз - бұл альтернативті таңдау.

Альтернатив - мүмкін болған екі ұйғарымның бірін ғана таңдап алуға мәжбүрлік.

Әрбір басқару қызметі (функциясы) өмірде жүзеге асыруды талап ететін жалпылама, тіршілікте қажетті, маңызды шешімдермен байланысты.

Басқарушы шешімдер деген сөз көп аспектілі мағынаны сипаттайтын категория.

Басқарушы шешімдер өзара байланыста 3 аспектіден тұрады:

- 1. Біріншіден, басқарушы шешім - басқару жүйесінде жүретін қызмет түрі. Ол белгілі бір іс-әрекеттерді дайындау, табу, таңдау және қабылдаумен байланысты;
- 2. Екіншіден, басқарушы шешім - басқару объектісіне басқару органдарының ықпал тигізуіне варианттар ұсынады;
- 3. Үшіншіден, басқарушы шешім - ол басқару жүйесінде тәжірибе - ұйымдастыру қызметі болып табылады.

Басқару шешімін сипаттайтын негізгі белгілермен оның мазмұнын экономикаға бейімдеп, былай анықтауға болады.

Басқару шешімі - ол тұтынудың объективті даму жүйесімен және оны қанағаттандыратын мүмкіндіктер арасындағы қайшылықтарды саналы түрде және күш - жігермен жеңігі шығу үшін жасалған жоспар.

Кездесетін қайшылықтарды әртүрлі уақытта, әртүрлі жолмен шешуге болады.

Экономикада басқару шешімдерінің басты объектісі болып өндіріс процесіндегі адамдардың қарым-қатынасы табылады.

Басқарушылық қызметтің ерекше мағынасы ол қабылданған шешімдердің саналы жүргізіліп, сол арқылы толық басқару қызметінің тиімділігі болып табылады.

Басқару шешімдерінің тиімділігіне көптеген факторлар әсер етеді. Бұл факторлардың барлық жиынтығын екі топқа бөлуге болады. Бірінші топтың факторларына - басқару шешімдерін жасағанда нені ескеру керек - солар жатады. Олардың ішіндегі ең негізгі орынды мақсат алады.

Мақсат - жүйенің жайының қалауын, мүмкіндігін және қажеттігін анықтаушы болып табылады.

Екінші топтың факторларына осы айтылған мақсатты іске асырғанда қажетті ұйымдастыру жұмыстары және басқару жүйесіндегі ұйымдастыру - тәжірибе қызметтері жатады.

Басқару шешімдерінің сапасына субъективті факторларда қатаң әсер етеді. Олар:

- басшының жеке басының қасиеті (оның кәсіптік дайындығы, білім деңгейі, жетік білетіндігі және т.б.);
- шешім қабылдағанда хабарлармен қамтамасыз ету процесі;
- ұйымдастыру жұмысымен байланысты факторлар. Олар: -шешім қабылдау үшін мамандарды тарту,
- шешімдерді орындаушыларға жеткізу тәсілдері мен түрлері; - бақылауды ұйымдастыру мәселесі және т.б.;
- технологиялық факторлар (техникалық жабдықтарды, ЭВМ - ды қолдану және т.б.).

Басқару шешімдерін жіктеудің теориялық және практикалық мәні зор. Басқару шешімдерінің табиғаты алуан түрлі. Олардың әр түрлілігін жіктеу, реттеу үшін белгілер бойынша жіктейді.

Басқару субъектісі бойынша шешімдерді бөлуге болады:

- әкімшілік
- қоғамдық ұйымдар шешімі, т.б.