

Дәріс-13. Басқару іс-әрекетіндегі шешім қабылдау.

Басқару шешімдерін қабылдау үдерістері басқару іс-әрекетін ұйымдастыруда өзекті болып табылады, олар оның психоло-гиялық сипаттамаларын барынша толық көрсетеді. Олардың ең маңыздысы – басқару іс-әрекетінің синтетикалық типіне тиесілі, соңғысы іс-әрекеттің жеке және бірлескен (топтық) типтерінен тұрады. Басқару іс-әрекеті, тіпті ол жеке формада жүзеге асатын болса да, жалпы, бірлескен іс-әрекеттің құраушысы (компо-ненті) болып табылады. Оның айрықша осы бір ерекшелігі басқару шешімдерін қабылдау үдерістерінің өзіндік ерекше-лігіне толық қатысты болады.

Бұл екі бастаудың (жеке және топтық) басқару шешімдеріндегі пропорциясы әртүрлі болады, бірақ бастаудың осы екеуі де шешімдерде міндетті түрде қатысады. Бұл шешуші сәт шешімдердің мәліметтерін сипаттайтын «шешімдерді қабылдаудағы бірегей басқару және коллегиялық диалектикасы», «оларды қабылдаудағы субкоординациялық және координациялық (үй-лестірушілік) шешімдердің бірлігі» терминдерінде тіркелген. Басқару шешімдерін қабылдау процестерінің барлық ерекшеліктері төрт топқа бөлінеді. Біріншісі және екіншісі – бұлар жеке және топтық таңдау механизмдерін қосумен шартталатын ерекшеліктер. Үшінші топ – оларға басқару іс-әрекетінің жалпы сипаттамаларының қысқалығымен шартталатын ерекшеліктер. Төртіншісі – олардың жеке, топтық және іс-әрекеттік ерекшеліктерін синтездеу нәтижесінде қалыптасатын басқару шешімдерін қабылдау процестерінің интегралдық сипаттамалары. Үшінші топ ерекшеліктерін қарастырудан бастаймыз.

Шешімдер қабылдау және басқару іс-әрекеті түсініктерінің өзара ұғымдылығы басқару шешімдерін қабылдау процестерінің

іс-әрекеттік қасиеттерінің ең жалпы ерекшелігі болып табылады. Мысалы, «жақсы жетекші» және «шешімді жетекші» сөздері синоним деп есептеледі. Басқару шешімдерін қабылдау процесі кәсіби шешімдердің ең күрделі типі. Бұл – басқарудың басты әрі өзіндік функцияларының бірі және басқару функцияларының басқаларының барлығын жүзеге асыру кезіндегі шешуші сәт.

Басқару іс-әрекетінің құрылымында басқару шешімдерін қабылдау процестері өзекті, иерархиялық басты орын алады. Олар оның нәтижелері мен процессуалдық мазмұнын анықтайды.

Басқару шешімдерін қабылдау процестерінің іс-әрекет құрылымында кеңінен берілуі – олардың тағы бір ерекшелігі. Олар іс-әрекетті жүзеге асырудың барлық кезеңдеріне қосылған, басқару іс-әрекетінің бүкіл құрылымына таралған. Бұл басқару шешімдерін қабылдау процестерін «бойлық өтпе» процестеріретінде тұжырымдауға мәжбүрлейді.

Басқару шешімдерін қабылдау процестерінің әртүрлі әрекеттік міндеттер мен функцияларға кіруі олардың полифункционалдығын айқындайды. Сондықтан олар осы мәселелердің жүзеге асуын қамтамасыз ететін тиісті әлеуетке ие болуға тиіс, бұған басқару шешімдерін қабылдау процестерінің тағы бір ерекшелігі – олардың полиморфизмі (түрлері мен формаларының алуандылығы) ықпал етеді.

Басқару шешімдерін қабылдау процестері объективтік факторлармен қатар, субъективтік және субъективаралық (тұлғаралық) бейнедегі факторлардың қосымша жүйесін қосып алады. Басқару шешімдерін бағыныштылар жүзеге асырады; солардың өзі жетекші үшін ақпарат алу арнасы болып табылады; әлеуметтік қатынастар жүйесі басқару шешімдерін қабылдау процестеріне ықпал етеді.

Жетекші мәртебесінің маргиналдығыда басқару шешімдерін қабылдау процестерінің әрекеттік сипаттамаларын шарттандырады. Олар қабылдайтын шешімдер басқарылатын құрылымдар міндеттерін қанағаттандыруы, қол астындағылардың мүдделерін

көздеуге тиіс. Жетекші бір мерзімде өз шешімдерін жоғары тұрған басшылық нұсқауларын жүзеге асыруы керек. Бұл қосжақтылық – мақсаттардың дәл келмеуі мен антагонистикалық ерекше құбылыс көзі және таңдау көрсеткіштері – басқару шешімдерін қабылдау процестерін жүзеге асырудағы басты қиындық.

Бірнеше шешімдерді бір мезгілде өңдеу қажеттілігі басқару іс-әрекетінің сипатты ерекшелігі болып табылады және шешімдерге оларды дайындау мен қабылдаудың полипроцес-суалдық сипатын береді.

Басқару шешімдерін қабылдау процестерінің әрекеттік қасиеттері сондай-ақ жеке таңдау процестеріне тән ерекшеліктерге де ие. Шешім қабылдау процесі бұл тұрғыда іс-әрекетті ұйымдас-тырудың реттеулік, интегралдық процестерінің бірі ретінде көрінеді және олардың негізгі психологиялық сипаттамаларын игереді:

Басқару шешімдерін қабылдау процестері – кешенді, процессуалдық-психологиялық құрамы бойынша синтетикалық түзілімдер, психикалық процестердің (когнитивтік, көңіл-күйлік, еріктік, мотив) барлығынан тұрады. Басқару шешімдерін қабылдау процестерінде ұсынылуы шамасына қарай салыстыруға негізделген олардың, яғни зерделік, еріктік, көңіл-күйлік шешімдер жіктемесі бар.

Басқару шешімдерін қабылдау процестері бастапқы реттеулік бағытталу сияқты интегралдық процестердің маңызды ерекшелігін сақтайды. Басқару іс-әрекетінде ол айқын болып көрінбейді, өйткені басқару шешімдері өздерінің тәуелсіздік әсерін туғыза әрі дербес мәселе ретінде көрінеді. Бірақ шешімдер жүзеге асуға тиіс «қандай да бір басқа» үшін қабылданады, сондықтан өздерінің бағынышты сипатын сақтайды.

Басқару шешімдерін қабылдау процестерін жүзеге асырудың операциялық құралдарының алуан түрлілігі. Іс-әрекет құрылымында бар бүкіл операциялық жүйе қолданылады.

Өзінің компоненттік құрамы тұрғысынан басқару шешімдерін қабылдау процесі интегралдық ретінде болады. Оның

тұрақты «бірліктері» (компоненттері): ақпараттық негіз, ережелер, көрсеткіштер, тәсілдер, болжамдар.

Басқару шешімдерін қабылдау процестерінде шешімдердің процессуалдық инварианты ұғымымен белгіленген белгілібір тізбектілікте өтетін жүзеге асудың белгілі кезеңдері, сатылары бар. Бұл – проблеманы анықтау, таңдау мәселесі, шешімді ақпараттық дайындау, баламаның көптігін қалыптастыру, баламаны бағалау, шешім көрсеткішін жасау, таңдаудың өзі, шешімді нақтылау, оның жүзеге асуын бақылау, шешімді түзету туралы ұғымдарды қалыптастыру кезеңдері.

Басқару шешімдерін қабылдау процестерінде жеке таңдаудың тағы бір маңызды сипаты – жоғары вариативтілік (жүзеге асу шарттарының өзгеруіне байланысты өзгерімділік) айқындалады.

Басқару шешімдерін қабылдау процестерінің нормативтік және нақты мазмұндарының алшақтануы мүмкін. Ол қосымша себептер іс-қимылына байланысты өседі:

- басқару шешімдерін қабылдау процедураларына қойылатын талаптар мен нормативтік нұсқаулардың күрт өсуі, олардың толық есебін шешім барысында жүзеге аспайтындай етеді;
- осыған байланысты біркәнділік емес, көбінесе нормативтік нұсқаулардың сәйкессіздігі;
- нормативтік нұсқаулардың немесе олардың қорытылуының жиі болмауы, бұл оларды қолдануды мүмкін етпейді.

Басқару шешімдерін қабылдау процестеріне топтық факторлар ықпал етеді. Ықпал негізі екі типте, яғни тура және орталанған түрде болады. Бірінші тип коллегиялы түрде қабылданған шешімдерге, екіншісі жеке (жетекшінің қол астындағылармен тікелей жанасусыз, бірақ олардың пікірін ескергендегі) шешімдерге тән.

Басқару шешімдерін қабылдау процестерінің топтық формада болуының басты себебі – оның жеке формамен салыстырғандағы үлкен мүмкіндіктері. Топ көлемінің ұлғаюы оның шешімдер процесіндегі әлеуетінің автоматты түрде артуы-

на әкелмейді. Бұл жерде негізгі екі ерекше құбылыс туындайды:

«Когнитивтік супераддистивтілік» құбылысы (топтық факторлардың оң ықпалы кезінде топ әрекетінің тиімділігі оның жекелеген мүшелері мүмкіндіктерінің жиынтығына қарағанда жоғары болады).

«Когнитивтік инфрааддистивтілік» құбылысы топтық факторлардың теріс ықпалы кезінде топ әрекетінің тиімділігі оның жекеленген мүшелері мүмкіндіктерінің жиынтығына қарағанда төмен болады).

Рөлдік дифференциация механизмі коллегиялық басқару шешімдерінің жаңа қыры болып табылады. Бұл топтың әртүрлі мүшелері өздеріне шешім шығаруда белгілі бір рөлдер қабылдайды; бұл формалардың айырмашылығынан, олардың шешім қабылдаудағы сипаты мен шамасына қарай байқалады. Бірлескен шешімдерге қатысушылардың типтері – «сыншы», «эрудит», «идеялар генераторы», т.б. Бұл механизмдер шешім шығаруда *көшбасшы* құбылысымен бірге жүреді [60].

Басқару шешімдерін қабылдау процестерінің әрекеттік, жеке-кей және топтық ерекшеліктері өзара тығыз байланысқан. Олардың синтезінің арқасында басқару шешімдері заңдылық-тарының тағы бір санаты – оларды *жинақтайтын* интегралдық сипаттары туындайды. Бұл жерде басты рөл тұтастай иерархияға және жекелей алғанда шешім шығарудағы иерархиялық ұйым-дастыруға тиесілі. Шешім шығарудағы «соңғы сөз» жетекшінің үлесінде, осы тұрғыда ол қашанда жеке түрде болады. Бірақ бұл механизм, екінші жағынан, топтық таңдауды ұйымдастырудың *құралы* болып табылады. Ол басқару шешімдерін қабылдау процестерінің жаңа ерекшеліктерінің туындауына соқтырады.

Шешімдердің маңызды қасиеті – оның *іске асырымдылығы*. Бірлескен шешімдердің негізгі қиындылығы – жеке басымдықтарды (тұрғыларды, белгілерді, т.б.) агрегациялау мәселесі. Топты иерархиялау механизмі бұл мәселені шешуге мүмкіндік беретін құрал ретінде болады, нәтижесінде, топ паритеттік мәртебесін жоғалтады. Топтық

таңдау мәселесі *келісу* арқылы емес, жеке басымдықтарды жетекші вариантына *бағындыру* арқылы шешіледі.

Иерархия принципінің ықпалымен басқарылатын жүйеде *биліктік* қатынастар жүйесі шарттандыратын факторлардың жаңа тобы қосылады. Бұл – мәжбүрлеу, басу, бақылау, санкциялау, т.б. әрекеттері. Ол шешімді жасау мазмұны мен динамикасын анықтайды. Жетекші билігімен қатар «бағыныштылар билігі» ретінде белгіленетін құбылыс бар, олардың арақатынасы «билік тепе-теңдігін» түзеді. Бұл – шешімдердің бүкіл процесінің қуатты факторы, тиімді және салмақтанған шешімдер қабылдаудың маңызды шарты.

Шешімдер жасау үшін жетекші адамдар тобын өзі тандайды. Бұл – жетекшінің иерархиялық ұйымдасқан жүйесіндегі жаңа функциясы: шешімдердің «субъективтік базисін» қалыптастыру функциясы. Ол шешім шығару жөніндегі бірлескен іс-әрекетті ұйымдастыруға байланысты нақтыланады. Бұл – бағалау, санкциялау, ынталандыру, түзету, үйлестіру, арбитраждау, мотивтендіру функциялары.

Жүзеге асыру тұрғысынан алғанда, басқару шешімдерін қабылдау процестері жаңа психологиялық ерекшеліктерімен сипатталады. Олар көбінесе жетекшінің өзінің емес, бағыныштыларының іс-әрекетінде жүзеге асады, сондықтан шешім шығару күрделене түседі және басқа функцияларымен толығады. Бұл – шешімнің негізделгеніне сену, оны атқарушыларға дейін жеткізу, бұрынғысы сәтсіз болған кезде жаңа шешімдер ұсыну функциялары.

Шешімдер коллегиялы түрде қабылданады, бірақ олар үшін жауапкершілік *жекетұлғалық* сипатта болады және оған жетекші жауап береді. Жауапкершіліктің ерекше құбылысы үш басты компоненттен, яғни тұлғалық, әрекеттік және топтық компоненттен тұратын белгілі бір құрылымға ие болады. Олар арасында шешім қабылдау процесінде байқалатын түрлі қатынастар қалыптасады.

Басқару шешімдері жетекшілік ретінде тек бір ғана аспектіде сипатталады. Шындығында, мұндай шешімдердің едәуір бөлігі бір мезгілде *атқарушылық* болып табылады.

Олар әлдеқайда жалпытүрдегі ұйымдық құрылымдар жағынан болатын талаптар мен нұсқауларды жүзеге асыруға тиіс. Сондықтан басқару шешімдері қосымша – метаұйымдастырушылық факторлармен байи түседі. Директивалық бола тұрып, олар көбінесе мәнділігі жағынан ішкі ұйымдастыру факторлардан асып түседі. Бір мезгілде атқарушылықта, жетекшілік те шешімдер шығару қажеттілігі жетекшінің маргиналдық мәртебесінің байқалымы болып табылады – бұл оның шешім қабылдау процесіндегі мінезіне қарама-қайшылық береді.

Иерархия жағдайларында шешім шығарудың көптеген *кері құбылыстары* және қиындықтары туындайды: шешім шығару- дың қатардағы мүшелерінің жеке өндірімділік шамасының тө- мендеуі; шешім шығару уақыты мен «құнының» артуы; иерар- хиялық шешімдер жағдайларындағы топ мүшелерінің креатив- тілік шамасының төмендеуі; мұндай шешімдердің стереотип- тілігі, олардың инерциялылығы және консерватизмі; шешім- дердің ақпараттық базисінің бұрмалануы; орындау қиындығы және оның орталанған сипаты; шешім шығаруда топ мүшелері жағынан қарсы қимылдың туындауы. Бұл – құбылыстардың байқалу шамасы иерархия «тереңдігіне» және оның *қатаңдық* дәрежесіне тура пропорционал. Бұл ерекше құбылыстар кол- легиялық шешімге жеке үлестер иерархиясы мен құрсалу «*мұз- дану*» ұғымында қорытылады. Жетекшінің басты міндеті – ұжым- дық шешімге тартылған топ әлеуетін «жібіту».

Басқару шешімдерін қабылдауды процессуалдық ұйымдастыру сипаттамасы

Басқару шешімдерінің көпшілігі өзіне жеке және коллегия- лық таңдау компоненттерін қосып алатын құрама болып табы- лады. Бұл жердегі олардың пропорциясы вариацияланады. Бас- қару шешімдері құрама, жеке және топтық таңдаудың негізгі кезеңдерінің туындысы болып табылады. Басқару шешімдерінің жалпы процессуалдық сипаттамасы осыған байланысты екі не- гізгі жоспардан тұрады: жеке және топтық (коллегиялық) таң- даулардың

негізгі кезеңдерін тізбектей сипаттау. Екінші аспект шешімдердің нақты формаларының көпшілігі үшін ең типтік және практикалық маңызды болып табылады.

Жеке таңдауды қорытылған түрде процессуалдық ұйымдастыру келесі кезеңдерден тұрады.

Проблеманы тіркеу және саналау. Процестің бұл кезеңі өте күрделі және бірнеше шағын кезеңнен тұрады: 1) таңдауды жүзеге асыратын жағдайды *танып білу*; 2) жағдайдың «*айқынсыз- дық аймағын*» тіркеу (пайда болған проблеманы туындататын параметрлерді атап көрсету); 3) таңдау мақсатын қою және оны іс- әрекеттің жалпы мақсаттары мен міндеттері түрлерімен келіс- тіру; 4) мінез-құлықтың таңдау жағдайындағы тұжырымдалған мақсатын жағдай ерекшеліктерімен салыстыру – нәтижесінде жағдай шешілуін талап ететін проблемалық ретінде танылады және субъективті түрде *таңдау мәселесі* ретінде көрінеді.

Шешім қабылдау мәселесі туралы субъективті ұғымды тұжырымдау. Проблемалық жағдайды шешімін табуы қажет ететін мәселе ретінде тіркеген әрі саналаған субъект оның моделін тұрғызады. Оның құрамында жағдайдың негізгі параметр- лері, жағдайдың ақпараттық ерекшеліктері, соған қойылған шарттар мен шектеулер, оны шешуге рұқсат етілетін құралдар мен мүмкіндіктер бар. Бұл – объективті жағдайдың оперативтік образға өте ұқсас және оның негізгі қасиеттеріне ие субъективті образы. Ол жағдайдың *концептуалдық үлгісі* ретінде қарасты- рылады. Бүкіл шешім үшін бұл маңызды кезең шешімнің жалпыуақытының 30 пайызын алады.

Баламаны қалыптастыру. Бұл кезеңде жағдайдан шығудың әртүрлі варианттары қалыптасады. Алғашында олар болжам ретінде болады, сонан соң әрі қарай қарастыруды талап етеді.

Баламаны тұжырымдау. Таңдауды іске асыру альтернатив- тің бастапқы көпшілігі негізінде жүрмейтіндігі маңызды психо- логиялық ерекшелік болып табылады. Субъект көзқарасынан алғанда, баламалы варианттардың мәнділігі төмендерін алдын ала «сүзгілеу» жүреді. Бұл процесс

баламаны элиминациялау деп аталады. Бұл кезең көбінесе саналанбаған формада жүзеге асырылады.

Баламаның бастапқы элиминациясы өзіне алдын ала тұжы- рымдалған көрсеткішімен салыстыруды қосып алады. Бала- маның бастапқы көпшілігі осының нәтижесінде едәуір қысқа- рады, бұл келесі талдау мен түпкілікті таңдауды қарапайым-дайды.

Баламалар бастауының пайдалылығын бағалау. Элиминация көрсеткіші бойынша таңдалып алынған баламалардың бұл ке- зеңінде тиімділігі (пайдалылығы) жағынан олар соқтыруы мүм- кін бастаулар талданады. Оны баламалы *максимизациялау* ке- зеңі ретінде белгілеуге болады.

Максимизацияланған баламаны таңдау. Бұл кезең бүкіл процесс үшін шешуші болып табылады. Мұнда көпшілік ішінен бір баламаны таңдап алу жүзеге асырылады.

Шешімді іске асыру – таңдап алынған баламаны іске асы- руға бағытталған атқарушылар іс-әрекетінің жиынтығы.

Шешімдерді іске асыру нәтижелерін бағалау – егер бағалау оң болса шешімдер циклы аяқталады; ал ол теріс болса, онда шешімді қайта қарау жүргізіледі.

Шешімдерді түзету. Нәтижеге шағын жетуді көрсететін баға варианты ең типтік болып табылады. Бұл жағдайда ең тиімді түзету – шешімді толықтай қайта қарау емес, оны нақтылау жәнетолықтыру.

Бұл кезеңдердің барлығы бірлесе келе, шешім қабылдаудың толық циклін құрайды. Оның жекеленген сатылар болмайтын, редуцияланған (қысқартылған) формалары жиі кездеседі.

Коллегиялық шешімдер, аздап түрі өзгергенімен, қарасты- рылған кезеңдердің көпшілігін қарастырады. Бұл шешімдер төмендегідей жаңа кезеңдермен және психологиялық ерекшелік-термен толығына түседі:

Бастапқы мәліметтер жүйесін анықтау қажеттілігі. Топтың белгісіздікті саналауы шешімдер процесін ашып көрсетудің сыни ынталандырушысы (стимулы) болып табылады. Белгісіз- дік аймағын барынша қысқарту, топ

мүшелерінің оның шека-расын, сипатын және оны болдырмау мәселелерінің мәнін анық-тауы – осы процесс тиімділігінің маңызды шарттары.

Шешімге қосылатын топ құрамын анықтау. Бұл – жетекшінің қорытынды шешім тиімділігіне ықпал ететін өте маңызды функциясы.

Шешімнің ақпараттық негізін қалыптастыру («*ақпараттың жалпы қоры*»). Оның негізгі принципі – ақпараттық қордың көпсатылығы, «спираль тәріздес» баюы (*шешім шығарудың итеративтілік принципі*).

Топтың шешімді әрі қарай ұйымдастыру стратегиясы жөніндегі *меташешімді* шығаруы.

Топ мүшелерінің *жеке мақсаттар туралы*, топтың басқа мүшелерінің басымдықтары мен мүмкіндіктері жайлы ұғымдарды анықтауы.

Топтық дифференциация процестерін қарқынды ашып көрсету. Топ мүшелерінің *рөлі* және *көшбасшы* анықталады, топтың иерархиялық құрылымы түзетіледі. Көбінесе формальды жетекші емес, осы топтың басқа бір мүшесі мұндай көшбасшы болып шығады. Үш шағын топ, яғни «көшбасшыны қолдаушы-лар», «оппозиция», «бейтараптар» қалыптасады. Көшбасшы бол-маған кезде топтың дифференциациясы паритеттік типтегі коали-циялық сипатта болады.

Топтың тағы бір меташешім шығаруы – жеке басымдықтарды келістіру негізіне арналған *көрсеткіш таңдау*. Бұл топтық шешімнің бүкіл процесінің ең жан ауыртар және қарамақайшы сатысы. Бұл кезең компромистік сипатта болады.

Нақты альтернативтік вариантты таңдау. Бұл кезең тұтас-тай алғанда бүкіл процесс үшін айқындаушы болып табылады. Ол бірнеше негізгі тәсілдермен жүзеге асырылады:

мажоритарлық стратегия формасында («қарапайым көп-шілік» ережесі негізінде);

компромистік шешім шығару негізінде;

жетекші ұсынатын (немесе мәжбүрлейтін) вариантты қабылдау негізінде;

топ келісілген шешім қабылдау мүмкін болмағанда бастапқы мәселені *қайта тұжырымдай* және шешім қабылдау қажеттілігінен кете алады (жоғары тұрған жетекшіліктен шешімсұрау немесе проблеманың «өздігінен шешілуін» бейжай күту). Шығарылған және қабылданған шешімдердің *орындалуын ұйымдастыруға* байланысты кезең өте маңызды. Ол дербесретінде атап көрсетілуге тиіс, өйткені басқару іс-әрекетінің еңсипатты ерекшелігі – басқару шаралары бар арнайы және күр-делі процедуралар талап етеді. Сондықтан бақылау көбінесе шешімнің жалпы процесінің дербес кезеңі ретінде қарасты-рылады. Онымен басқа да іс-қимылдар, яғни санкциялаушы, тәртіптік, ынталандырушы, т.б. іс-қимылдар қатар жүреді.

Коллегиялық шешімдер процесінің қорытынды кезеңі – сәтсіз немесе қате шешімдерді *түзету* мен *өтеуді* жүзеге асыру. Коллегиялық басқару шешімдері процестерін іске асырудың маңызды шарты – шешім қабылдау процесінің әртүрлі кезең-

дерінде *көшбасшының серпінді асуының* тиімділігі туралы жағдай.

Коллегиялық басқару шешімдерінің негізгі кезеңдерінің толық циклі шешім шығарудың нормативтік оптимумына ұқсас. Бірақ ұйымдастырудың нақты психологиялық ерекшелігі, нақты шешімдердің өзінде кезеңдердің толық жинағы үнемі болмай- тынынан көрінеді. Басқару шешімдерін қабылдау процестерінің қарастырылған оптимумнан ауытқуы – маңызды психологиялық заңдылық, бұл – шешім қабылдау процестерінің нормативтік және дискриптивтік мазмұндарының айырмалануының ерекше құбылысы. Мұндай айырмаланудың екі негізгі топтағы себептері бар:

ол субъективтік қателіктердің нәтижесі болуы мүмкін (таңдау көрсеткіштерін нақты тұжырымдауға қабілетсіздік немесе балама зардаптарына сыни баға бере алмау);

ол шешімдер процесін *оңтайландыру құралы* болуы мүмкін; іс-әрекетке тән стереотиптік жағдайларда симультандық (бір сәттік) шешімдер болуы, оның кең ашылған процессуалдық серпінсіз және *репродукция* типі бойынша жүзеге асуы мүмкін (өткен тәжірибе жүйесі іске қосылады).

Репродуктивтік шешімдер үнемді, тиімді тәжірибемен тексерілген, тәуекелі төмен. Шешімдердің мұндай типі «артық кетпе- ген таңдау» ұғымымен белгіленеді.

Жағдай күрделенген және жаңалары туындаған кезде шешімдердің сукцессивизациясы (оларда дербес кезеңдердің бөлінуі) орын алады. Процестің кезеңдерге бөліну шамасы мен бұл кезеңдердің саны максималды емес, мақсатқа жету үшін *жет- кілікті* болуға тиіс. Мақсат шешім процесінің және оның бүкіл мазмұны – тіпті оған қандай кезеңдердің кіретінінің де – бағытталуын анықтайтын негізгі фактор болып табылады. Процестің ашылу шамасы әр оқиға үшін минималды жеткілікті болуға тиіс.

Басқару шешімдері теориясында шешім процестерін ұйымдастырудың екі принципі бар:

Мақсаттық детерминация принципі: мақсат осы процестің басты факторы және ұйымдастыру реттеушісі болып табылады.

Процестің кезеңдерге *минималды жеткілікті дифференциациялану* принципі (таңдауды іске асыру үшін минималды жеткілікті).

Әдебиеттер:

1. Ахтаева Н.С., Әбдіғапарова А.І, Бакбаева З.Н. Басқару психологиясы: Оқу құралы. –Алматы: Бастау баспасы, 2010.- 250 б.
- 2.Захарова Л.Н. Психология управления. Логос. 2014г.
3. Мандель В.Р. Современная психология управления. Директ Медиа. 2015г.
- 7.Столяренко А.Д. Психология управления. - Ростов - на - Дону: Феникс, 2013.