

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В УПРАВЛЕНИИ КАК ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС

*Жолдасов Амир Муратбай-улы
Иманбаева Умида Ансатбаевна
Бахадирова Умида Бахадировна*

Студенты Нукусского педагогического института

Одним из основных аспектов управления организацией является принятие управленческих решений и обеспечение их выполнения. Управленческое решение выражается в приведении какого-либо объекта в организации из одного состояния в другое в соответствии с целевым назначением. Процесс, связанный с управленческим решением руководителя, можно разделить на следующие составляющие: 1. Принятие решения. 2. Отправьте его как задание на выполнение решения. 3. Создание среды, которая мотивирует сотрудников работать. 4. Осуществление контроля. Обычно решения, принимаемые руководителем организации, различны, и можно выделить индивидуальные, коллегиальные и коллективные типы. Коллегиальное принятие решения, в результате обсуждения проблемы с экспертами, выразилось в принятии руководителем наиболее приемлемой из предложенных идей. Руководитель берет на себя ответственность за результат и реализацию этого решения. При принятии коллективного решения решение принимается членами группы путем общего обсуждения и голосования, а ответственность за его результат несет вся команда. Текущие решения принимаются на основе ежедневной программы, реализуемой по плану предприятия. Возникающая проблема сопоставляется с набором имеющихся решений, среди которых принимается и реализуется оптимальное. В обычных случаях в организации работа ведется по принципу «такая ситуация, вот как надо», и этот метод становится основной формой принятия решений, характерной для руководителей среднего и низшего звена. Затруднения в такой ситуации могут возникнуть из-за некомпетентности руководителя, незнания существующих руководящих принципов, неправильной оценки ситуации или недостаточной смелости личности. Менеджер, обладающий правильным восприятием ситуации и умением делать обоснованные выводы и контролировать результаты, будет как бы присматривать за этой ситуацией. На этом уровне принятия решений творчество не требуется, поскольку пути решения ситуации predetermined. На селективном (выборочном) уровне руководитель сравнивает ряд вариантов существующей проблемы и выбирает среди них наиболее эффективное и экономичное решение. Принятие решений на адаптивном уровне несколько

сложнее и требует от лидера поиска нового решения знакомой проблемы. В этом случае ему следует отказаться от старого подхода к существующей проблеме и прийти к творческому решению. Успех лидера в этой ситуации основан на его личной инициативе и умении шагнуть в неизвестность. Инновационные, т. е. решения, связанные с внедрением инноваций, носят более сложный характер. В неопределенной ситуации руководителю необходимо уметь использовать новые подходы и творческие идеи других специалистов. Когда руководитель сталкивается с проблемной ситуацией и ему необходимо принять определенное решение, в первую очередь это необходимо сопоставить ситуацию и ожидаемое от нее решение с группой решений, перечисленных выше, и определить, к какой категории оно относится, хотя бы приблизительно. Такое действие позволяет руководителю заранее представить, каким будет решение той же проблемы, и в какой форме оно проявится. Это, вместе с информацией о правильном или неправильном пути, создает основу для изменения образа действия в случае необходимости. В любом случае обдуманность решения состоит в том, чтобы включить его в категорию, и сравнить результат с востребованным образцом, даже частично предвзятым. Знание психологического аспекта процесса принятия решений позволяет более эффективно реализовать существующие этапы. Дело в том, что для принятия правильного решения и его эффективной реализации руководитель должен психологически следить за определенными действиями. Основное содержание этого мероприятия заключается в том, что руководитель, собирая информацию о проблемной ситуации, начинает создавать первичное представление о проблеме - информационную модель. Насколько эта модель соответствует действительности и текущей ситуации, зависит от полноты и всесторонности полученной информации. К сожалению, под влиянием многих факторов внешней среды руководитель получает необъективную информацию о ситуации и допускает определенные субъективности в процессе своего восприятия. Особенно сильно влияние пола, возраста лидера или окружающих его людей. Для того чтобы формируемая информационная модель была максимально объективной, руководитель должен собирать исчерпывающую информацию о ситуации, избегать стереотипов и стереотипов, ограничивающих полноценное отражение внешнего мира. В результате анализа информационной модели и обогащения ее дополнительной информацией в сознании руководителя формируется концептуальная модель, то есть развернутое представление о ситуации. Концептуальная модель включает мысли и чувства, сформированные из информационной модели, а также прошлый личный опыт и знания лидера. Можно сказать, что концептуальная модель сформировалась, когда руководитель понял суть существующей ситуации. Самое удивительное, что концептуальная модель не всегда соответствует реальной ситуации. Степень

этой несовместимости варьируется от человека к человеку. У кого-то эта разница велика, у кого-то очень мала. Чем меньше разница между концептуальной моделью и объективной ситуацией, тем больше создается почвы для принятия правильного решения. В соответствии со своими индивидуально-психологическими особенностями человек может игнорировать часть получаемой информации, а часть преувеличивать. Именно поэтому руководитель должен заботиться об объективности и правдивости своего восприятия ситуации. Психологическая рекомендация на этот счет следующая - лучше иметь как можно большую совместимость между компонентами информационной модели и концептуальной модели, то есть единицы, используемые при создании концептуальной модели, должны максимально совпадать в информационной модели. Например, участники ситуации, основная проблема в задаче, средства решения — это единицы, которые могут встречаться в обеих моделях. Три компонента принятия решений – это решение проблем, предметная сущность, информационная и концептуальная модели должны быть максимально гармоничны друг с другом в виде треугольника, причем один угол треугольника, например, не должен располагаться выше или ниже двух других. В этом сравнении за первоисточник берется проблемная ситуация, то есть существование. Большое внимание уделяется степени точности решаемой задачи во многих исследованиях принятия управленческих решений. В этом смысле необходимо говорить о решениях, принимаемых в ситуациях определенности и неопределенности. Скорость и содержание принятия решений в таких ситуациях также отличаются друг от друга. Принятие решения в ситуации определенности требует использования предыдущего опыта. В этой ситуации источником решения ситуации являются человеческий опыт и знания, и, естественно, в принятии решений преобладают уверенность и скорость. В ситуации неопределенности от руководителя требуется творческий подход к ситуации. Некоторая опора на собственную интуицию создает новые возможности для любознательного человека. Однако, поскольку судебное решение, вынесенное в таком случае, сопряжено с определенным риском, возрастает возможность совершения ошибки при принятии решения. Итак, когда руководитель сталкивается с какой-либо проблемной ситуацией, ему следует определить уровни ее точности и неопределенности. В качестве следующего шага руководитель должен, исходя из актуальности вопроса, прояснить его, прояснить неясные стороны ситуации и расширить рамки ясности. Считается, что основная часть творческих долей, заложенных в решении, должна быть уточнена на этапе выяснения вопроса. С основной трудностью можно столкнуться на этапе реализации решения. Как было сказано выше, четкое распределение задач, связанных с исполнением решения, и указание времени

исполнения обеспечивают эффективность контроля. Однако недовольный решением сотрудник и некоторые руководители среднего звена могут действовать вяло на этапе реализации. Причин тому несколько: во-первых, они не участвовали в принятии решения или были этим решением недовольны; во-вторых, нет уверенности в том, что реализация решения принесет успех; третьей причиной может быть лень работника или неучеба. Проблема Информационная модель Концептуальная модель 95 Мы считаем, что первая и вторая причины имеют социально-психологическое решение, и при высоком уровне групповой сплоченности сотрудники максимально быстро будут участвовать в реализации решения. Устранение третьей причины следует учитывать при распределении задач по принятию решений. Сотрудничество сторон при исполнении решения обеспечивается на стадии его принятия. Когда решение принято, необходимо преодолеть противодействие других, и оно должно быть максимально «мирным» для сторон. Насколько это возможно, решение, признанное приемлемым, должно приниматься на основе консенсуса (договора). Поэтому перед руководителем стоит задача примирить стороны и сгладить конфликты, следя за тем, чтобы после мероприятия не осталось пыли. Если решение принимается коллективно, а его реализация обеспечивается за счет участия членов команды, рекомендуется каждому сотруднику и руководителю запомнить следующее: «Сегодня реализуется решение, предложенное другим сотрудником. Мое отношение и участие в этом процессе будет определять отношение к решению, которое я предлагаю завтра, и то, как будут участвовать другие».

Использованная литература:

1. Каримова В., Хайтов О., Джалолова С. Психология управления. Методическое пособие. – Ташкент, 2008. – 208 с.
2. Махмудов И., Карабоев Дж. Психодиагностика лидера. – Ташкент: Академия, 2013. – 118 с.
3. Махмудов И. Психология управления. Методическое пособие. - Ташкент. 2006. - 230 с.