

### ԴԱՍԱԽՈՍՈՒԹՅՈՒՆ 3. ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ԳԵՐԱՀԱՅՏՆՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԸՆՏՐՈՒԹՅՈՒՆ

Ավելի վաղ մենք նայեցինք, թե ինչ է ռազմավարական պլանավորումը, ՀԿ-ի գաղափարախոսությունը. տեսլականը, առաքելությունը և զարգացման նպատակները, որոնք հիմք են հանդիսանում կազմակերպության ռազմավարական հիմքը կառուցելու համար:

Նախկինում դուք ուսումնասիրել եք ՀԿ գործունեության համապարփակ գնահատականը՝ գործունեության և հնարավորությունների, կազմակերպությունների ապագա կարիքների և ռիսկերի վերլուծություն:

**Որոշումների կայացման գործընթացը մի շարք հնարավոր տարբերակներից ընտրություն է՝ կոնկրետ արդյունքի հասնելու համար: Դա անելու համար անհրաժեշտ է որոշակի եզրակացության գալ՝ հիմնվելով առկա տեղեկատվության և նախկին փորձի վրա:**

Որոշումների կայացման գործընթացը ցիկլ է, որտեղ դուք նախ որոշում եք, թե գործողությունների որ ուղղությունը պետք է ձեռնարկել, ապա տեղեկացրեք աշխատողներին, ովքեր ներգրավված կլինեն գործընթացում, ապա գնահատեք արդյունքը և կատարեք համապատասխան ճշգրտումներ:

Եթե մենք խոսում ենք խնդրի լուծման մասին, ապա խորհուրդ է տրվում կազմակերպել որոշումների կայացման գործընթաց: Խնդրի էությունից մինչև որոշում կայացնելը:

Շատ հաճախ դժվար է կանխատեսել որոշման հստակ հետևանքները: Որոշման մոդել ընտրելու համար անհրաժեշտ է հստակ սահմանել փոփոխականները, որոշումների կայացման սկզբունքը և հասկանալ անորոշության վիճակը, որում գտնվում է արդյունքի կանխատեսելիությունը:

Որոշումների կայացման չորս սկզբունք կա. ավտորիտար; մասնակցային սկզբունք; ժողովրդավարական; սկզբունք՝ հիմնված կոնսենսուսի վրա:

Այս չորս սկզբունքներից որն օգտագործելը կախված է երկու փոփոխականից.

- **Որոշումների ընդունման հրատապությունը. Ցածր հրատապությունից, որտեղ դուք բավական ժամանակ ունեք ընտրություն կատարելու համար, մինչև բարձր հրատապություն, որտեղ դուք պետք է անմիջապես ընտրություն կատարեք.**

- Որոշման լրջությունը և դրա ազդեցությունը ապագայի վրա: Անլուրջներից, որոնք մեծ ազդեցություն չեն ունենա, մինչև շատ լուրջ, որոնք հսկայական ազդեցություն կունենան:

Գոյություն ունի որոշումների կայացման 4 սկզբունք, որոնք ընտրելիս պետք է հաշվի առնել այս կամ այն փոփոխականը:

1. Ավտորիտար սկզբունքով որոշումը կայացվում է ամենավերևում: Այս մեթոդը կիրառվում է, երբ անհրաժեշտ է հրատապ որոշում կայացնել, որն ունի ցածր ռիսկայնություն և աննշան հետևանքներ:
2. Մասնակցային մոտեցումը ներառում է որոշումների կայացում, որոնք հաշվի են առնում գործընթացում ներգրավված մարդկանց ներդրումը: Այս մեթոդը կիրառվում է այն դեպքում, երբ ընդունված որոշումը ներառում է բարձր ռիսկ, չկա մեծ հրատապություն, սակայն ընտրությունն ինքնին մեծ ազդեցություն ունի կազմակերպության գործունեության վրա:
3. Ժողովրդավարական սկզբունքն օգտագործվում է այնպիսի անլուրջ որոշումների համար, ինչպիսիք են կազմակերպչական հարցերը, որոնք ունեն կազմակերպության ղեկավարի կողմից սահմանված ժամկետ:
4. Կոնսենսուսի սկզբունքը կիրառվում է այն դեպքում, երբ անհրաժեշտ է շատ լուրջ որոշում կայացնել, և քիչ ժամանակ կա:

Գոյություն ունեն անորոշության չորս վիճակ, որոնք պետք է գնահատել և հասկանալ լուծում ընտրելիս.

1. Ուղիղ գծի վիճակ. Երբ հնարավոր է կանխատեսել արդյունքը, և ձեզ անհրաժեշտ չեն շատ լրացուցիչ տեղեկություններ` ասելու համար, թե ինչ կլինի հետո:
2. Պետություն, որտեղ հստակ գիտեք, թե ինչ տարբերակներ կարող են լինել ապագայում: Դրանցից մի քանիսն ունեն դրական արդյունք, որոշները չեզոք են, իսկ որոշները` բացասական: Այս դեպքում դուք յուրաքանչյուր տարբերակի համար մշակում եք առանձին լուծում, և եթե դրանցից մեկը ապագայում առաջանա, դուք հստակ գիտեք, թե ինչ անել:
3. Անորոշության վիճակ, որտեղ կա արդյունքների սպեկտր: Բազմաթիվ աղբյուրներից լրացուցիչ տեղեկություններ հավաքելը շատ արժեքավոր է այս դեպքում և կօգնի նվազեցնել ձեր հանդիպած երկիմաստությունը:
4. Պետություն, որտեղ դուք բացարձակապես չեք կարող կանխատեսել արդյունքը: Այս իրավիճակում անորոշությունը չափազանց մեծ է, և լրացուցիչ տեղեկատվության արժեքը չափազանց օգտակար կլինի:

Երբեմն ռիսկերը նվազագույնի հասցնելու համար ավելի լավ է ընտրել քայլ առ քայլ որոշումների կայացման մոդել, որտեղ առաջ ես շարժվում միայն նոր տվյալներ ստանալուց հետո:

Եթե Ձեզ անհրաժեշտ է բարդ ընտրություն կատարել, և խաղադրույքները մեծ են, կարող եք օգտագործել որոշումների կայացման տարբեր մոդելներ:

**Որոշումների կայացման ռացիոնալ մոդել:** Այս մոդելն օգնում է նվազագույնի հասցնել ռիսկն ու անորոշությունը: Այնուամենայնիվ, սա լավագույն մոդելը չէ ժամանակի սահմանափակ կամ փոփոխվող իրավիճակում օգտագործելու համար:

**Սահմանափակ ռացիոնալությանը որոշումների կայացման մոդել:** Այս մոդելը օգնում է գտնել «բավականաչափ լավ» լուծում, երբ բավարար ժամանակ և տեղեկատվություն չկա՝ լիովին հետևելու ռացիոնալ որոշումների կայացման մոդելին: Երբեմն ավելի լավ է ժամանակին բավականին լավ որոշում կայացնել, քան հետաձգել խնդիրը իդեալական տարբերակի որոնման համար:

**Vroom-Yetton որոշումների կայացման մոդելը:** Այս մոդելի առաջին մասում օգտագործվում են յոթ այո կամ ոչ հարցեր: Օրինակ՝ «Արդյո՞ք թիմային նվիրվածությունը կարևոր է այս որոշման համար»: Կախված այս հարցերի պատասխաններից՝ ընտրվում է որոշումների կայացման հինգ գործընթացներից մեկը: Տարբերակները տատանվում են՝ որոշում կայացնելուց՝ հիմնվելով ձեր իմացածի վրա հենց հիմա, առանց գործընկերների հետ խորհրդակցելու, մինչև ամբողջ թիմի հետ կոնսենսուսի ձևավորումը:

**Ինտուիտիվ որոշումների կայացման մոդել:** Ինտուիտիվ որոշումներ կարող են կայացվել գրեթե ակնթարթորեն: Երբ որոշում եք կայացնում ինտուիտիվ կամ բնագդաբար, դուք հետևում եք որոշումների կայացման օրինակին, որը հիմնված է ձեր ուղեղի արձագանքի վրա: Այն արագ վերլուծում է այն ամենը, ինչ դուք սովորել եք նախկինում նման իրավիճակներից՝ ներկա իրավիճակում որոշում կայացնելու համար: Ինտուիտիվ մոդելը լավ է աշխատում, երբ աշխատում եք այնպիսի ոլորտում, որտեղ դուք ունեք մեծ գիտելիքներ կամ փորձ:

**Ճանաչման վրա հիմնված որոշումների կայացման մոդել:** Այս մոդելը շատ ընդհանրություններ ունի ինտուիտիվ մոդելի հետ: Այն հիմնված է ճանաչման վրա և լավագույնս աշխատում է այն իրավիճակներում, երբ դուք կարող եք հիմնվել զգալի փորձի կամ խորը գիտելիքների վրա: Նման դեպքերում սա ամենահարմար մոդելն է, հատկապես, եթե դուք ժամանակի պակաս ունեք:

Որոշում կայացնելը նշանակում է առաջնահերթություն սահմանել, այսինքն. ընտրել, թե որ առաջադրանքներին պետք է տրվի առաջնային և երկրորդական նշանակություն: Դուք արդեն ծանոթ եք գործունեության առաջնահերթություններին, երբ ինստիտուցիոնալ զարգացման ծրագրի շրջանակներում իրականացրել եք կազմակերպության ինստիտուցիոնալ գնահատում և կազմել առաջնահերթությունների աղյուսակը:

Եվ այստեղ Պարետոյի սկզբունքը կարող է օգնել մեզ՝ որպես առաջնահերթությունների վերաբերյալ

որոշումներ կայացնելու հիմք: Այս սկզբունքը կոչվում է նաև «80:20» հարաբերակցություն:

Սա նշանակում է, որ աշխատանքի ընթացքում արդյունքների 80%-ը ձեռք է բերվում ծախսված ժամանակի առաջին 20%-ում: Ժամանակի մնացած 80%-ը բերում է ընդհանուր արդյունքի միայն 20%-ը: Այսպիսով, նախ՝ մի քանի «կենսական կարևոր» խնդիրներ, և միայն հետո՝ բազմաթիվ «փոքր» խնդիրներ: Այսինքն՝ նախ մտածեք, հավասարակշռված, բովանդակալից որոշում կայացրեք առաջադրանքների առաջնահերթության վերաբերյալ և միայն դրանից հետո անցեք գործին՝ միաժամանակ չհասկանալով բոլոր բաները: Հրատապ գործերը կա՛մ պետք է կատարեք ինքներդ, կա՛մ պետք է վստահեք դրանց կատարումը ուրիշներին, բայց նաև անմիջապես՝ առանց հետաձգելու նրանց որոշումը: Այն բաները, որոնք կարող են սպասել, պետք է պարզապես մի կողմ դնել, դրանք պետք է ունենան ժամանակ, կոնկրետ և ճշգրիտ, երբ դրանք կկատարվեն, և համապատասխան կետը պետք է գրվի ձեր ծրագրում:

Պարետոյի սկզբունքի հետևողական կիրառումը կոնկրետացվում է, եթե բոլոր առաջադրանքները վերլուծվում են ըստ իրենց մասնաբաժնի և վերջնական արդյունքի, իսկ այնուհետև առաջնահերթությունները բաշխվում են ըստ կարևորության «ABC» կատեգորիաների: Բանն այն է, որ ավելի կարևոր և պակաս կարևոր դեպքերի տոկոսներն իրենց ընդհանուր թվով հիմնականում մնում են անփոփոխ: Օգտագործելով A, B, C տառերը՝ անհատական առաջադրանքները բաժանվում են երեք դասի՝ ըստ նպատակներին հասնելու նշանակության:

Ամենակարևոր առաջադրանքները (Ա կատեգորիա) կազմում են բոլոր առաջադրանքների և դեպքերի ընդհանուր թվի մոտավորապես 15%-ը: Այս առաջադրանքների ներքին նշանակությունը (նպատակին հասնելու ներդրման առումով) մոտավորապես 65% է: Կարևոր առաջադրանքները (B կատեգորիա) կազմում են ընդհանուրի միջինը 20%-ը և նաև առաջադրանքների և գործերի կարևորության 20%-ը: Պակաս կարևոր և աննշան առաջադրանքները (կատեգորիա B) կազմում են առաջադրանքների ընդհանուր թվի 65%-ը, բայց ունեն փոքր մասնաբաժին՝ բոլոր առաջադրանքների ընդհանուր «արժեքի» մոտ 15%-ը: Սա նշանակում է, որ այն խորհուրդ է տրվում ամենակարևորների համար, այսինքն. Ամենամեծ արդյունքը բերող դեպքերը (Ա կատեգորիա) վերցվում են նախ, որպեսզի մի քանի գործողությունների օգնությամբ ապահովվի ընդհանուր էֆեկտի մեծ մասը: Հաջորդ ամենակարևոր առաջադրանքները (կատեգորիա B) նույնպես կազմում են ընդհանուր արդյունքի զգալի մասը, մինչդեռ համեմատաբար մեծ թվով պակաս կարևոր առաջադրանքների կատարումը (կատեգորիա C) սովորաբար տալիս է փոքր արդյունք:

Իրականում կարևոր բաների համար ժամանակ ունենալու փոխարեն, մենք հաճախ մեր էներգիան ծախսում ենք հրատապ, բայց ոչ այնքան կարևոր բաների վրա: Հազվադեպ է պատահում, որ այսօր կամ այս շաբաթ կարևոր խնդիր պետք է ավարտվի, մինչդեռ հրատապ գործը սովորաբար ձգտում է անմիջապես կատարել: Դիտարկենք էյզենհաուերի սկզբունքի վրա հիմնված լուծումների իրականացումը: Ըստ այս կանոնի՝ առաջնահերթությունները սահմանվում են այնպիսի չափանիշների հիման վրա, ինչպիսիք են հարցի հրատապությունը և կարևորությունը:

Կախված առաջադրանքի հրատապության աստիճանից և կարևորությունից՝ դրանք գնահատելու և ավարտելու չորս տարբերակ կա.

Հրատապ/կարևոր գործեր. Դուք պետք է անմիջապես վերցնեք դրանք և ինքներդ կատարեք դրանք.

Շտապ/պակաս կարևոր գործեր. Եթե առաջադրանքն այնքան էլ կարևոր չէ, ապա այն ամեն դեպքում

պետք է պատվիրակվի, քանի որ այն կատարելու համար հատուկ որակներ չեն պահանջվում.

Ավելի քիչ հրատապ/կարևոր գործեր. Պրանք շտապ պետք չէ անել, դրանք սովորաբար կարող են սպասել: Հետևաբար, դուք պետք է կրկնակի ստուգեք կարևորության աստիճանը և փորձեք այս տիպի առաջադրանքները ամբողջությամբ կամ մասամբ վերագրել ձեր աշխատակիցներին.

Ավելի քիչ հրատապ/պակաս կարևոր գործեր: Շատ հաճախ այս կատեգորիայի հարցերը հայտնվում են գրասեղանի վրա և պետք է խուսափել դրանցից:

Այսպիսով, այսօր մենք ուսումնասիրեցինք որոշումների կայացման գործընթացն ու սկզբունքները, որոշումների ընտրության մոդելները և կազմակերպության զարգացման առաջնահերթությունները որոշելու համար:

Որպես գործնական առաջադրանքի մաս, դուք պետք է վկայակոչեք ձեր կազմակերպության ինստիտուցիոնալ գնահատման արդյունքները: Հիմնվելով առաջնահերթությունների աղյուսակի վրա՝ բացահայտեք «կենսական» խնդիրները՝ հիմնվելով Պարետոյի սկզբունքի վրա: Վերլուծել հիմնական առաջադրանքները՝ ըստ դրանց մասնաբաժնի և վերջնական արդյունքի և բաշխել առաջնահերթությունները՝ ըստ կարևորության «ABC» կատեգորիաների: Կազմակերպեք ձեր առաջնահերթությունները՝ օգտագործելով էյզենհաուերի մատրիցը: