

ՈՐՈՇՈՒՄՆԵՐԻ ԿԱՅԱՑՈՒՄ

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ	3
ՈՐՈՇՈՒՄՆԵՐԻ ՏԵՍԱԿՆԵՐԸ	4
ՈՐՈՇՈՒՄ ԿԱՅԱՑՆԵԼՈՒ ԳՈՐԾԸՆԹԱՅԸ	4
ՈՐՈՇՈՒՄ ԿԱՅԱՑՆԵԼՈՒ ՄԻՋԱՎԱՅՐԸ.....	6
ՈՐՈՇՈՒՄ ԿԱՅԱՑՆԵԼՈՒ ՄԵԹՈԴՆԵՐԸ.....	8
ՈՐՈՇՈՒՄՆԵՐԻ ՏԱՐԲԵՐԱԿՆԵՐԻ ՄՇԱԿՈՒՄ, ԼԱՎԱԳՈՒՅՆ ՈՐՈՇՄԱՆ ԸՆՏՐՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ՈՐՈՇՄԱՆ ԿԱՅԱՑՈՒՄ.....	12
ԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԻ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ ԵՎ ՀԵՏԱԴԱՐՁ ԿԱՊ	15
ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ	18

ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Ամեն օր մարդիկ բազմաթիվ որոշումներ են կայացնում, որոշները՝ փոքր, որոշները՝ մեծ, որոշները՝ կարևոր, իսկ որոշներն էլ այնքան առօրեական, որ նրանք չեն նկատում, որ որոշում են կայացնում: Սովորաբար համարում են, որ կազմակերպության հաջողությունը մեծապես կախված է դրա աշխատակիցներից և, հետևաբար, նրանց կայացրած որոշումներից: Այդ իսկ պատճառով որոշումների կայացումը քննարկման կարևոր թեմա է ղեկավարների համար հին ժամանակներից մինչև մեր օրերը:

Որոշումը տեսակետ է, որն ընտրվում է այլընտրանքներից և սովորաբար, մրցակցող տարբերակներից: Ըստ Հելդա Դրոմոնդի՝ «Որոշումը ընտրված և կատարման ենթակա յուրահատուկ գործողությունների ամբողջական խումբ է»:

Որոշումների կայացումը խորհելու, մտածելու գործընթաց է, որը հանգեցնում է գործելու եղանակի ընտրության: Սա այնպիսի գործընթաց է, որը պետք է լինի արդյունավետ, հիմնված հայտնի փաստերի, հիմնավորված ենթադրությունների և ցանկալի վերջնական արդյունքների վրա:

Ընդունված որոշումներն **արդյունքներ են**, իսկ տվյալները, տեսակետները և այլ բաղադրամասերը, որոնք ազդում են որոշման վրա՝ **մուտքային ռեսուրսներ**:

Թեպետ որոշումների կայացման մասին բանավեճերը շարունակվում են հարյուրավոր տարիներ, սակայն անցյալ դարի կեսերից սկսված գիտության և բժշկության բնագավառներում տեղի ունեցող զարգացումներն ընդլայնել են պատկերացումները այն մասին, թե ինչպես է աշխատում մեր ուղեղը որոշումների կայացման բարդ գործընթացի ժամանակ:

Երբեմն խնդիրների լուծումը և որոշումների կայացումը նկարագրվում է որպես միևնույն գործողություն, և թեպետ դրանք մասնակիորեն համընկնում են, ունեն որոշ համանման գործընթացներ, սակայն դրանք տարբերվում են իրարից: Խնդիրների լուծումը միտված է լուծումներ գտնելուն, իսկ որոշումների կայացումը վերաբերում է որևէ ձևով գործողություն կատարելուն և դրանից հետո

հետևանքների հետ գործ ունենալուն: Անշուշտ, որոշումներ կարող են կայացվել խնդիրների լուծման գործընթացի տարբեր փուլերում կամ գործընթացի վերջում:

ՈՐՈՇՈՒՄՆԵՐԻ ՏԵՍԱԿՆԵՐԸ

Որոշումների հիմնական տեսակներն են՝ գործառնական, մարտավարական, հեռանկարային:

Գործառնական որոշումները կարճաժամկետ, ամենօրյա կայացվող որոշումներն են: Օրինակ՝ նոր աշխատող ընդունել կամ սահմանել առաջադրանքի կատարման գործընթաց:

Մարտավարական որոշումները մեկ և ավելի ամիսների համար են, որոնք կապված են կազմակերպության գործողությունների հետ:

Հեռանկարային որոշումները մեկից հինգ և ավելի տարիների երկարաժամկետ որոշումներ են, որոնք կապված են կազմակերպության քաղաքականության հետ:

Տարբերակում ենք նաև ծրագրավորված և չծրագրավորված որոշումներ:

Ծրագրավորված են կոչվում այն որոշումները, որոնք կայացվել են որոշակի պայմաններում և ունեն կանխատեսելի արդյունքներ:

Արդյունքները կանխատեսելի են, որովհետև նման որոշումներ կայացվել են, նմանատիպ և կրկնվող իրավիճակներում: Նմանատիպ իրավիճակներում ընդունված որոշումները՝ հիմնված անցյալի փորձի վրա, լավ ուղեցույց են նոր որոշումներ ընդունելիս:

Չծրագրավորված որոշումները կայացվում են առանձնահատուկ իրավիճակներում՝ անորոշության մեջ, և հաճախ արդյունքներն անկանխատեսելի են:

ՈՐՈՇՈՒՄ ԿԱՅԱՑՆԵԼՈՒ ԳՈՐԾԸՆԹԱՅԸ

Որոշում կայացնելու գործընթացներն են՝

- **Հիմնախնդրի բացահայտում և նպատակի սահմանում.**

Այս քայլը հանդիսանում է որոշում կայացնելու գործընթացի զարկերակը: Այս քայլի կարևորությունը հիմնախնդրի բացահայտման հարցերի և աղբյուրների տարբերակման մեջ է:

- **Հիմնախնդրի վերաբերյալ ամբողջական տեղեկատվության հավաքագրում.**

Կան պահեր, երբ հիմնախնդիրը պարզ է և կան դեպքեր, երբ տեղեկատվության պակասը խանգարում է ճանաչել հիմնախնդիրը:

- **Այլընտրանքների մշակում և գնահատում.**

Հիմնախնդիրը բացահայտելուց և դրա վերաբերյալ տեղեկատվությունը ամբողջական դարձնելուց հետո պետք է փնտրել խնդիրը լուծելու տարբերակները: Այս քայլը բաժանվում է երկու տարբեր մասերի.

- Բացահայտել կամ պարզել այլընտրանքային տարբերակները.
- Գնահատել ամեն մի այլընտրանքը:

Բացահայտման փուլը՝ հիմնախնդրի լուծման տարբեր գաղափարների (տարբերակների) հավաքագրումն է:

Գնահատման փուլը՝ ցանկացած գաղափարի (տարբերակի) վերլուծումն ու գնահատումն է, ինչպես նաև յուրաքանչյուր այլընտրանքի քննարկումն է՝ ըստ իրատեսության և հավանականության աստիճանի:

- **Որոշման օպտիմալ տարբերակի ընտրություն.**

Տարբեր այլընտրանքներից վերջնական ընտրություն կատարելը կախված է նրանից, թե այն ինչքանով է օգնում հասնելու ցանկալի նպատակին:

Ընտրության վրա կարող է ազդել որոշման այլընտրանքի գնահատման ժամանակ առկա տեղեկատվության որակը: Երբեմն ընտրության վրա կարող են ազդել նաև նոր տեղեկատվություն ստանալը և վերադասի կարծիքը:

- **Որոշման իրականացում (կիրառում).**

Որոշման կիրառումը ներառում է մի շարք քայլեր: Սկզբից այն պետք է քննարկվի: Այն սովորաբար իրականացվում է գրավոր կամ բանավոր այն անձանց

հետ, ովքեր ուղղակի առնչվում են տվյալ հիմնախնդրի լուծմանը: Հետո պետք է կարգավորել ու հաստատել որոշումը իրականացնելու միջոցները և վերջում ստեղծել հաշվետվության գործընթացի կառուցակարգը՝ առաջընթացը ստուգելու համար:

- **Արդյունքների գնահատում.**

Առնվազն երեք հարց պետք է ինքների ձեզ տաք՝ վերլուծելով որոշման արդյունքները:

Առաջին՝ որքանո՞վ եք հասել ձեր նպատակին:

Երկրորդ՝ որքանո՞վ է պահպանվում որոշման կատարման ժամանակացույցը:

Երրորդ՝ ինչպիսի՞ արդյունքներ տվեց այդ որոշման իրականացումը: Այլ կերպ ասած՝ կարելի՞ էր արդյոք ավելի լավ որոշում կայացնել:

Քաղաքացիական ծառայողների համար հիմնական գործառույթներից մեկը որոշումների կայացումն է: Քաղաքացիական ծառայության համակարգում կայացվում են որոշումներ ռազմավարության, քաղաքականության մշակման, անձնակազմի կառավարման, իրավական գործընթացների և այլնի մասին: Ընդհանուր առմամբ, որքան բարձր է զբաղեցրած պաշտոնը, այնքան ավելի կարևոր և բարդ են որոշումների կայացումը:

ՈՐՈՇՈՒՄ ԿԱՅԱՑՆԵԼՈՒ ՄԻՋԱՎԱՅՐԸ

Որոշում կայացնելու միջավայրը թելադրում է մարդկանց ընտրել այս կամ այն առաջադրանքն իրականացնելու մոտեցումը: Այդ միջավայրը կարող է որոշակի, անորոշ և ռիսկային լինել:

Որոշակիության պայմաններում հեշտ է որոշում կայացնել, իսկ անորոշության և ռիսկային իրավիճակներում ղեկավարները պետք է մի շարք դժվարություններ հաղթահարեն:

Որոշակիություն.

Որոշակիություն նշանակում է, որ որոշում ընդունողն ունի անհրաժեշտ տեղեկատվություն (աշխատանքի, ռեսուրսների գների և նրանց օգտագործման սահմանափակումների, ազդեցության միջոցների ու նրանց արդյունքների մասին տեղեկատվություն). Օրինակ՝ եթե նախատեսվում է որևէ նախագծում ներդնել որոշակի քանակությամբ գումար՝ վերահսկման և վերլուծության գործընթացի արդյունավետ կատարման համար, ղեկավարը կարող է հաշվարկել, թե որքանով է նման որոշման իրականացումը նպաստելու գործընթացների կառավարմանը: Սակայն, եկենք չմոռանանք, որ իրական կյանքում պատկերը քիչ այլ է, և ցանկացած որոշում կապված է ինչ-որ չափի ռիսկի հետ:

Ռիսկ.

Ռիսկի հետ կապված որոշումներն ընդունվում են մեծ ծավալի տեղեկատվության հիման վրա, որն ուղղված է կոնկրետ նպատակների հասնելուն, բայց տարբերակներից մեկի ընտրության ապագա արդյունքը կարող է փոփոխվել: Հաջողության կամ անհաջողության հավանականության հաշվարկման համար կիրառում են վիճակագրական վերլուծություն: Ռիսկի մակարդակը բնութագրում է ապագա երևույթների բացասական ազդեցությունը կատարված ընտրության վրա: Եվ այս առումով, կախված թե ինչ տեսակի ռիսկերի հետ գործ ունենք, կատարում ենք որակական, քանակական կամ այլ վերլուծություններ:

Անորոշություն.

Անորոշությունը ամենաբարդ իրավիճակն է որոշման ընդունման տեսանկյունից, երբ առաջացած խնդիրը պետք է վերացնել՝ անորոշ են պայմանները, այլընտրանքային որոշում կայացնելը դժվար է, իսկ տեղեկատվության զգալի մասն՝ անհասանելի: Սա հանդիպում է այն դեպքերում, երբ ղեկավարը համաձայն չէ ընթացիկ նպատակների հետ կամ իրավիճակն այնքան արագ է փոփոխվել, որ հնարավոր չէր մանրամասն վերլուծել տեղեկատվությունը, իսկ տվյալներն էլ անհամատեղելի են: Իհարկե սա քիչ

հանդիպող դեպք է, քանի որ մեծամասամբ որոշումները կայացվում են որոշակիության պայմաններում, իսկ եթե նույնիսկ առաջանում են նման դեպքեր, ապա ուղղակի պետք է արագ արձագանքել փոփոխություններին և հավաքել որքան կարելի է շատ տեղեկատվություն: Որոշումների ընդունման տարբերակներն ավելի լավ հասկանալու և տարբերակելու համար այն ներկայացված է Աղյուսակ 1-ում՝

Աղյուսակ 1

Որոշումների ընդունման պայմաններն ու նրանց տարբերակումը

Իրավիճակ, որում կայացվում է որոշումը	Տեղեկատվության ծավալ	Ապագա
Որոշակիություն	ամբողջովին	կանխատեսելի
Դիսկ	ամբողջովին	անկանխատեսելի
Անորոշություն	չկա	անկանխատեսելի

Կառավարումն իրենից ներկայացնում է հավասարակշռություն որոշակի սահմանափակումների միջև՝ բովանդակություն, տևողություն, արժեք և որակ: Վերջիններիս հավասարակշռությունը պահպանելու համար ցանկացած ղեկավար պետք է հաշվի առնի, թե ինչ իրավիճակում է կայացնում որոշումը, որպեսզի ամենաարդյունավետ կերպով հասնի նպատակին:

ՈՐՈՇՈՒՄ ԿԱՅԱՑՆԵԼՈՒ ՄԵԹՈԴՆԵՐԸ

Որոշում կայացնելու համար գոյություն ունեն անհատական և խմբային (թիմային) մեթոդներ: Իրավիճակի բազմակողմանի վերլուծությունն ու գնահատումը, տարբեր գործոնների հաշվառումը և արդյունավետ որոշումների նախապատրաստումը կարող է իրականացնել միայն թիմը:

Միևնույն ժամանակ, որոշակի աշխատանքների համար անհրաժեշտ է սահմանել համապատասխան պաշտոնատար անձի հստակ

պատասխանատվություն: Իսկ դրա համար անհրաժեշտ է կիրառել անհատական որոշում կայացնելու սկզբունքը:

Ինչպես անհատական, այնպես էլ խմբային ձևով որոշման ընդունումն ունի և՛ դրական, և՛ բացասական կողմեր:

Անհատական որոշում կայացնելու **առավելություններն են.**

- արագ կողմնորոշում, օպերատիվություն,
- հստակ պատասխանատվություն:

Թերություններն են.

- խնդրի ընկալման դժվարություն,
- անհատական մոտեցում, սուբյեկտիվիզմի գերակայություն,
- հարմարվողականություն,
- այլընտրանքային կարծիքների բացակայություն:

Վերը թվարկված բացասական կողմերը կարող են զգալիորեն նվազել խմբային որոշումներ կայացնելու ժամանակ: Թիմային աշխատանքի ժամանակ նաև կարելի է ներգրավել համապատասխան մասնագետների:

Թե՛ անհատական, և թե՛ խմբային որոշումներ ընդունելիս, կիրառեք հետևյալ գործիքները, որոնք ստեղծվել են խնդիրն ավելի խորությամբ ուսումնասիրելու, համապատասխան ու արդյունավետ որոշում գտնելու նպատակով:

Այդ գործիքները շատ են, բայց այստեղ առաջարկվում են հետևյալ արդյունավետ տարբերակները՝

Մտազրոհ.

Մտազրոհը մարդկանց որոշում կայացնելու գործընթացում ներգրավելու գլխավոր և, միգուցե, ամենաինտերակտիվ մեթոդներից է: Այս մեթոդը խմբում անհատներին ոգևորելու լավ միջոց է, որպեսզի նրանք լինեն ավելի անկեղծ և ստեղծագործող իրենց պատասխաններում՝ առաջադրված խնդրի վերաբերյալ:

Մտազրոհը պահանջում է խմբում անհատների մտքի ազատություն և առավել ակտիվ մտքերի փոխանակում:

- **Քննադատությունը** պետք է հնարավորին չափով նվազեցնել, քանզի անհնար է լինել քննադատված և ստեղծագործող միևնույն ժամանակ: Սխալ կարծիք չկա: Անգամ անհեթեթ մտքերը կարող են արժեքավոր լինել, քանզի դրանք կարող են բերել արդյունավետ լուծումների:
- **Սահմանափակումները** պետք է բացառվեն մտագրողի ժամանակ՝ տարբեր մտքերը զարգացնելու համար:
- **Միասնությունն** անհրաժեշտ է մասնակիցների համագործակցության և առողջ մրցակցություն ստեղծելու համար: Առաջին միտքը կրկնապատկվում է երկրորդով, երկրորդը՝ երրորդով, իսկ դա բերում է կոլեկտիվ եզրահանգման, որն էլ մտագրողի առավելությունն է:

Մրաժողության գործընթաց.

Ընդհանրապես մենք հազվադեպ ենք անդրադառնում այն հարցին, թե ինչպես ենք իրականում մտածում և որոշումներ կայացնում, մինչդեռ դրանք կարևոր նշանակություն ունեն մեր կյանքի և կազմակերպությունների հաջողության համար: Վերջին մի քանի տասնամյակների ընթացքում իրականացվել են հետազոտություններ, որոնք ավելի են հստակեցրել մտածողության և որոշումներ կայացնելու գործընթացները:

Մենք հաճախ ենք որոշումներ կայացնում, որոնք կազմում են մեր կյանքի կարևոր մասը, կան որոշումներ, որոնք կայացնելու համար մտածում, ծանրութեթև ենք անում տարբերակները և կան որոշումներ, որոնք կայացնում ենք ինքնաբերաբար:

Ապացույցի վրա հիմնված որոշումների կայացում.

Ապացույցի վրա հիմնված որոշումների կայացման դեպքում որոշումը կայացվում է հիմնվելով ապացույցի վրա:

Ապացույցների վրա հիմնված որոշումների կայացումը կիրառության մեջ դնելով մեկտեղվում են ապացույցների վրա հիմնված գործելակարգը և հմտությունները:

Ապացույցի վրա հիմնված որոշումների կայացումը վերաբերում է բազմաթիվ աղբյուրներից ստացված լավագույն ապացույցների գիտակցաբար, մանրամասն և ողջամիտ կիրառման միջոցով որոշումների կայացմանը: Ընդ որում ապացույցները ձեռք են բերվել.

- **Հարցեր տալով՝** սահմանել ի՞նչ, ինչու՞ և ե՞րբ է կայացվում որոշումը՝ նպատակը.
- **Ձեռքբերելով՝** հավաքել և վերլուծել տվյալները կամ ապացույցը, քննադատաբար ուսումնասիրելով ապացույցի արժանահավաստությունը և համապատասխանությունը
- **Համախմբելով՝** կշռադատելով և մեկտեղելով ապացույցները
- **Կիրառելով՝** ներառելով որոշումների կայացման գործընթացում
- **Գնահատելով՝** կայացված որոշման արդյունքը գնահատելով

Արժեքների (էթիկայի) վրա հիմնված որոշումների կայացում.

Ի լրումն ապացույցների վրա հիմնված որոշումների կայացման, կա ևս մեկ ընդունված մոտեցում, որը հիմնված է արժեքների (էթիկայի) վրա: Քաղաքացիական ծառայության համակարգում գոյություն ունեն բարեվարքության և էթիկայի կանոններ, որոնք հիմք են հանդիսանում՝ կայացվող բոլոր որոշումների և կատարվող գործողությունների համար: Ներկայումս գոյություն ունի նաև նոր միտում՝ որոշումների կայացման ժամանակ հաշվի առնել հասարակական արժեքները և էթիկան:

Ռիսկի կառավարում և դեկավարում.

Որոշումներն իրենց բնույթով, հատկապես առավել բարդերը, սովորաբար պարունակում են որևէ տեսակի ռիսկ: Ցանկացած որոշում ունի կանխատեսված և չկանխատեսված հետևանքներ: Կանխատեսված ռիսկերը լինում են ակնհայտ: Այլ է հարցը չկանխատեսված կամ թաքնված ռիսկերի դեպքում, քանի որ դրանք

ակնառու չեն և կարող են ի հայտ գալ ապագայում: Այնուամենայնիվ, օգտակար կլինի կանխատեսել, թե ինչ կարող է տեղի ունենալ և պլանավորել որևէ սցենար կամ կազմակերպել մտազրոհներ՝ հետևանքների մասին:

Ռիսկի գնահատումը և ռիսկի կառավարումը ռիսկին անդրադառնալու երկու հիմնական ասպեկտներն են: Ռիսկի գնահատումը սովորաբար ընդգրկում է հնարավոր ռիսկերի հստակեցումը և չափումը: Ռիսկի կառավարումը ավելի շատ վերաբերում է ռիսկը մեղմացնելուն կամ դրան դիմակայելուն: Ակնհայտորեն երկուսն էլ որոշումների կայացման վրա կարևոր ազդեցություն ունեն:

Որոշումների կայացման համար անհրաժեշտ հմտություններ.

Որոշումների կայացումը կազմում է քաղծառայության աշխատանքի այն կարևոր բաղադրիչներից մեկը, որի համար սովորաբար պահանջվում են մի շարք հմտություններ: Որոշումների կայացման համար անհրաժեշտ հմտությունների թվում են՝ դատողությունը, տեղեկատվության վերլուծությունը, քննադատական մտածողությունը, վճռորոշությունը՝ անհրաժեշտության դեպքում, ինքնաճանաչումը, արդյունավետ ղեկավարումը, ճկունությունը, հաղորդակցությունը, ստեղծագործական մտածողությունը, պլանավորումը և կոնֆլիկտների լուծումը:

ՈՐՈՇՈՒՄՆԵՐԻ ՏԱՐԲԵՐԱԿՆԵՐԻ ՄՇԱԿՈՒՄ, ԼԱՎԱԳՈՒՅՆ ՈՐՈՇՄԱՆ ԸՆՏՐՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ՈՐՈՇՄԱՆ ԿԱՅԱՑՈՒՄ

Որոշում կայացնող անձինք, գիտակցելով խնդիրը կամ հնարավորությունը, սկսում են մտածել ապագա գործողությունների մասին, այսինքն՝ գալիս է որոշումների տարբերակների մշակման և ամենալավ որոշման ընտրության ժամանակը, որոնք բավարարում են ստեղծված իրավիճակի պայմաններին և հնարավորություն են տալիս վերացնելու առաջացած թերությունները: Բազմաթիվ հետազոտությունները ցույց են տվել, որ որոշումների տարբերակների

սակավաթիվ լինելը սխալ որոշումների կայացման հիմնական պատճառներից է հանդիսանում:

Եթե որոշումը ծրագրավորված է, ապա իրական կայացվող որոշումների փնտրտուքը որևէ դժվարություն չի ներկայացնում: Որպես օրենք, նրանք արդեն ներկայացված են կազմակերպության օրենքներում և ընթացակարգերում: Սակայն չծրագրավորված որոշումները պահանջում են վարքագծային նոր օրինակների փնտրտուք: Կան որոշումներ, որոնք անհրաժեշտ է կայացնել բարձր անորոշության պայմաններում: Նման դեպքերում ղեկավարները կարողանում են մշակել ընդունելի որոշումների մեկ կամ երկու տարբերակ:

Ակնհայտ է, որ առաջարկված որոշումները ուղղված են լինելու կազմակերպության ընթացիկ և ցանկալի դիրքերի միջև «ճեղքի նվազմանը»: Որոշումների տարբերակները որքան շատ լինեն, այնքան մեծ է հավանականությունը, որ կընդունենք ճիշտ որոշում, քանզի ենթադրվում է, որ եթե մենք ստացել կամ գտել ենք որոշումների մի քանի տարբերակ, նշանակում է իրավիճակին դիտել ենք մի քանի կողմերից, հետևաբար, որքան շատ ու խորն ուսումնասիրենք ստեղծված իրավիճակը, այնքան մեզ համար ավելի հեշտ կլինի ճիշտ որոշում կայացնել:

Որոշումների մի քանի ընդունելի տարբերակների մշակումից հետո անհրաժեշտ է ընտրություն կատարել: Նշանակում է, որ ստիպված ենք նորից որոշում կայացնել: Լավագույն տարբերակը համարվում է այն, որը հնարավորություն է տալիս հասնել այն արդյունքին, որն առավելագույնս կհամապատասխանի կազմակերպության նպատակներին, պահանջներին և արժեքներին՝ միաժամանակ օգտագործելով ռեսուրսների նվազագույն ծավալ: Իսկ ղեկավարների տեսանկյունից եթե դիտենք, ապա վերջիններս ցանկանում են ընտրել այն տարբերակը, որը կապված է ռիսկերի և անորոշության նվազագույն մակարդակի հետ: Քանի որ ցանկացած չծրագրավորված որոշում այսպես թե այնպես ուղեկցվում է ռիսկով, ապա ղեկավարները ստիպված են սահմանել

հաջողության որոշակի չափանիշներ: Այն պայմաններում, երբ անորոշությունը բարձր է, ղեկավարները ստիպված են հիմնվել սեփական ինտուիցիայի և փորձի վրա, որովհետև հակառակ դեպքում հաջողության գնահատումը հնարավոր չէ: Այլ կերպ ասած՝ ճիշտ ընտրություն հնարավոր է կատարել նաև նպատակների և արժեքների կենտրոնացման միջոցով:

Որոշման տարբերակի ընտրությունը մեծամասամբ կախված է նաև ղեկավարի անհատական հատկանիշներից, նրա՝ ռիսկերի և անորոշության ընդունման պատրաստվածությունից: Հավելյալ ռիսկն իր վրա վերցնելու մղումը կոչվում է հակում դեպի ռիսկ: Յուրաքանչյուր կոնկրետ իրավիճակում ղեկավարի որոշումը կախված է ծախսերից և ընտրության պոտենցիալ առավելություններից:

Բնականաբար ճիշտ տարբերակի ընտրությունից հետո մենք անցնում ենք ընտրված որոշման կայացմանը: Սակայն որոշումների կայացման փուլում ղեկավարներին առաջին հերթին անհրաժեշտ են կառավարչական հմտություններ և այլ մարդկանց համոզելու կարողություն: Որոշման իրականացման կամ իրագործման գործընթացը շատ հաճախ հիշեցնում է ռազմավարության ներդրման գործընթաց, իսկ նրա հաջողությունը կայանում է նրանում, թե արդյո՞ք կհաջողվի մտքերը փոխակերպել պրակտիկ գործողությունների: Հաճախ իրագործման փուլում առաջ են գալիս կազմակերպչական ռեսուրսների կամ ղեկավարների ներքին էներգիայի պակաս:

Որոշումը կարող է պահանջել գործընթացի մասնակիցների կամ աշխատողների հետ երկար քննարկումներ, որոնք շոշափում են կայացված որոշումը, այսինքն՝ պահանջվում է հաղորդակցման և շահադրման ունակություններ և առաջնորդի հատկություններ:

Այս փուլի հաջողությունն անմիջականորեն կախված է ղեկավարի ունակություններից և ցանկություններից: Դրանցից որևէ մեկի բացակայության դեպքում որոշումների կայացման համար անհրաժեշտ նախորդ բոլոր փուլերի ընթացքում կատարված աշխատանքը հավասարվում է զրոյի:

ԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԻ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ ԵՎ ՀԵՏԱԴԱՐՁ ԿԱՊ

Արդյունքների գնահատման և հետադարձ կապի փուլում ղեկավարը պետք է վերլուծի այն տեղեկատվությունը, թե ինչպես է կատարվում իր որոշումը, արդյո՞ք արդյունավետ է այն՝ սահմանված նպատակների տեսանկյունից:

Որոշումների կայացման փուլի անբաժան մասն է կազմում հետադարձ կապը: Այն կարևորվում է առաջին հերթին հենց նրանով, որ որոշումների կայացումը հաջորդական և կազմակերպության կյանքի հետ ընթացող և հետևաբար չընդհատվող գործընթաց է: Հետադարձ կապի շնորհիվ, որոշումների մեջ կարող են մտցվել փոփոխություններ, որոնք այն կհասցնեն նոր մակարդակի: Հետադարձ կապը թույլ է տալիս ստուգելու որոշման արդյունավետությունը, և եթե այն չի համապատասխանում նախապես սահմանված չափանիշներին, ապա ղեկավարները կրկին հերթականությամբ իրականացնում են վերը թվարկված բոլոր փուլերը: Հետադարձ կապը վերահսկման յուրօրինակ մեխանիզմ է, որով ղեկավարը ստանում է անհրաժեշտ ազդակներ նոր որոշումների կայացման մասին:

Որոշումներ կայացնում է գործընթացի յուրաքանչյուր մասնակից, յուրաքանչյուր աշխատող՝ սկսած ղեկավար օղակից, վերջացրած մասնագիտականով: Որոշումներ կայացվում են ամեն օր, ամեն պահի համար: Աշխատողները նույնպես որոշումներ են կայացնում, երբեմն իրար միջև, երբեմն հարազատների հետ՝ զուտ աշխատանքային պայմանները բարելավելու կամ աշխատանքի արտադրողականությունը բարձրացնելու նպատակով: Սակայն ինչպիսի բնույթ էլ կրեն որոշումները՝ անհատական, թե կազմակերպչական, նրանք հետապնդում են մեկ նպատակ՝ հասնել ցանկալի արդյունքին: Որաշման կայացման գործընթացի հաջողությունից է կախված կազմակերպության հաջողությունը: Որոշումների կայացման փուլում անհրաժեշտ է յուրաքանչյուր մասնակցի անդամակցությունը: Սա նշանակում է, որ գործընթացում ներգրավված մասնակիցներն առավելագույնս պետք է շահագրգռված լինեն ճիշտ որոշումների

կայացմամբ, որն իր հերթին ենթադրում է անհրաժեշտ մասնագիտական, հաղորդակցային հմտություններ, կարողություններ և իհարկե թիմային ոգի: Որոշումների կայացման գործընթացն ավելի լավ հասկանալու համար դիտենք ստորև ներկայացված գծապատկերը, որը ցույց է տալիս որոշումների կայացման փուլերն իրենց հաջորդականությամբ (Գծապատկեր 1): Ինչպես տեսնում ենք որոշումների ընդունումն անընդհատ գործընթաց է, և ղեկավարի նպատակն է՝ գործընթացի ցիկլերի թիվը հասցնել նվազագույնի, քանզի որքան շատ է կրկնվում փուլերի հաջորդական գործընթացները, այնքան դրանք իրենց մեջ թերություններ են պարունակում կամ միջավայրը, որում կայացրել ենք որոշումը գտնվում է անորոշության բարձր մակարդակի վրա:

Գծապատկեր 1



Այս շղթայի տարրերից որևէ մեկի բացակայության կամ ոչ լրիվ գործելու պայմաններում մեր կայացրած որոշումները լինելու են ոչ նպատակային, կամ ընդհանրապես կարող են վնասել դրանց իրականացմանը: Մանավանդ դրանց կառավարման գործընթացում փուլերի հաջորդականության պահպանումը, ինչպես նաև յուրաքանչյուր փուլի ճիշտ վերլուծությունը թույլ կտա ղեկավարին ժամանակը, ֆինանսական ու նյութական միջոցներն ուղղել ավելի նպատակահարմար ոլորտներ, որոնք կարող են բարձրացնել ինչպես արդյունավետությունը, որակը, այնպես էլ կարող են առանցքային դառնալ տվյալ գործընթացի համար: Յուրաքանչյուր կազմակերպությունում ամեն օր ընդունվող որոշումներն ինչ-որ չափով ազդում են ընդհանուր գործունեության վրա և հետևաբար որոշումները պետք է լինեն համակարգված՝ անկախ կազմակերպության հիերարխիկ կառուցվածքից:

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ

1. Daniel Golman: “*What Makes a Leader*”; HBRs 10 Must Reads: On Emotional Intelligence. Harvard Business School Publishing Corporation. 2015. ISBN 978-1-63369-019-6.
2. Andrew Campbell, Jo Whitehead and Sydney Finkelstein: *Why Good Leaders Make Bad Decisions*. HBRs 10 Must Reads: On Emotional Intelligence. Harvard Business School Publishing Corporation. 2015. ISBN 978-1-63369-019-6. Accessed July 2019.
3. John P Kotter: *Leading Change*: Harvard Business School Press 1996. ISBN 0-87584-747-1.
4. Donald G Krause: *The Way of the Leader*. Nicholas Brearley Publishing Ltd, London. 1999 ISBN 1-85788-137-0.
5. Speech by Lorenzo Bini Smaghi, Member of the Executive Board of the ECB: *European Democracies and որոշումների կայացում in times of crisis*.
6. <https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2011/html/sp110708.en.html>. Accessed 29 June 2019.
7. Max H Bazman, Jonathon Baron and Katherine Shonk Article: “*Is Government Just Stupid? How Bad Decisions are Made.*” <https://hbswk.hbs.edu/item/is-government-just-stupid-how-bad-decisions-are-made>. Accessed 30 June and 1 July 2019. An excerpt from the book: “*You Can’t Enlarge the Pie*”.
8. John Adair Որոշումների կայացում and Problem Solving. 3rd Edition 2016. Kogan Page. ISBN 978 0 7494 7561 1.
9. Daniel Kahneman: “*Thinking, Fast and Slow*”; Penguin Books 2012. ISBN: 978-0-141-918292-1.
10. Peter F Drucker: *The Effective Executive*. ISBN N: 978-0-7506-8507-8 (pbk).
11. John Adair: “*Effective Որոշումների կայացում*”. Pan Books 2010 ISBN 978-0-330-53091-0 EPUB.
12. Edward de Bono: *Lateral Thinking: A Textbook of Creativity*. Penguin Books Ltd 1990. First published by Ward Lock Education 1970; Pelican Books 1977.
13. Thomas S Coleman: *A Practical Guide to Risk Management*. CFA Institution. www.afainstitute.org/about/foundation.
14. Michael Armstrong with Stephen Taylor: *Armstrong’s Handbook of Human Resource Management* 13th edition. 2014. Kogan Page. E-ISBN 978-0-7494-6965- 8.
15. OECD. *Skills for a High Performing Civil Service*.
16. OECD Public Governance Review, OECD Publishing Paris. [Http://dx.doi.org/10.1787/98792642en](http://dx.doi.org/10.1787/98792642en).

17. CIPD. Research Insight. February 2014: *Fresh Thinking in Learning and Development_ Cognition, decision and expertise*. Written by Dr Adrian P Banks, University of Surrey and Dr John McGurk. CIPD.
18. https://www.cipd.co.uk/Images/cognition-decision-and-expertise_2014-part-2-of-3-fresh-thinking_tcm18-15115.pdf Accessed 2 July 2019.
19. CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development): “*Evidence- based practice for effective որոշումների կայացում*”.
20. <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/analytics/evidence-based-practice-factsheet>. Accessed 2 July 2019.
21. Barends, E., Rousseau, D.M. Briner, R., B., (2014). *Evidence- Based Management. The Basic Principles*, Amsterdam: Center for Evidence Based Management. Note – the figure outlining Evidence Based Definition and Skills is attributed by Rousseau et al as being partly adapted from the Sicily statement of evidence based practice: Dawes,. M., et al (2005). BMC Medical Education. Vol.5 (1). Copyright permits use.
22. <https://www.cebma.org/wp-content/uploads/Evidence-Based-Practice-The-Basic-Principles.pdf>. Accessed 2 July 2019.
23. Harvard Business Review (The Seasoned Executive’s *Որոշումների կայացում* Style. by Kenneth R Brousseau, Michael J Driver, Gary Hourihan and Rikard Larsson from February 2006 Issue.
24. <https://hbr.org/2006/02/the-seasoned-executives-decision-making-style> Accessed 3 July 2019.
25. Vroom, Victor H and Yetland, Phillip W. “*Leadership and Որոշումների կայացում Theory*”Pittsburgh Press. ISBN 0- 8229-3266-0.
26. Sanjay Malhotra: 4 styles of որոշումների կայացում: A leader’s guide. July 27, 2018.
27. <https://enterpriseproject.com/article/2018/7/4-styles-decision-making-leaders-guide>. Accessed 3 and 4 July.
28. UK Civil Service Competency Framework 2012-2107.
29. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/436073/cscf_fulla4potrait_2013-2017_v2d.pdf Accessed June/July 2019.
30. Accessed under Open Government copyright provisions.
31. Helen Dickenson: *From New Public Management to New Public Governance: The Imperatives for a “new public service”*. Extract from The Three Sector Solution: Delivering public policy in collaboration with not-for-profits and business, edited by John Butcher and David Gilchrist, published 2016 by ANU Press, The Australian National University, Canberra, Australia. Accessed June 2019.

32. <http://press-files.anu.edu.au/downloads/press/n1949/pdf/ch03.pdf>