SOCAR

QƏRARLARIN QƏBUL EDİLMƏSİ

2-ci nəşr

Effektivliyin artırılması məqsədilə real problemləri müəyyənləşdirməyə və düzgün seçim etməyə kömək edən məsləhət, alət və üsullar

Nil Rassel-Cons

"Hər hansı internet startapında qərarların qəbuledilmə sürəti və riskin azaldılması həlledici əhəmiyyət daşıyan amillərdir. Hər şeyin aydın və sadə izah edildiyi bu əhatəli kitab mənə qərarların formalaşdırılması və onların öncəliklərdirilməsi ilə bağlı çox kömək etdi".

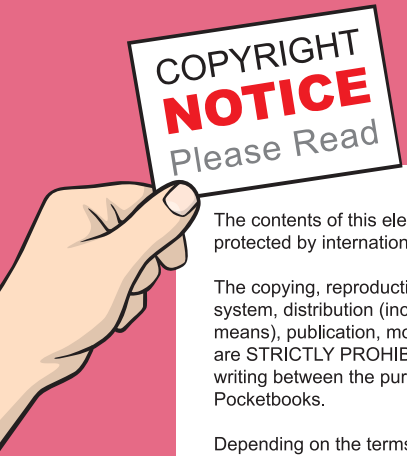
Mişel Sabatye,
"OpticalServe.com"
şirkətinin direktoru

"Kitab qərar qəbuletmə prosesinin mahiyyətini mükəmməl şəkildə açır. Təsadüflərlə deyil, ağılla idarə etməyin yollarını göstərən praqmatik yanaşma irəli sürür".

Belinda Mur,
"Thomson Travel"
şirkətinin baş direktoru

QƏRARLARIN QƏBUL EDİLMƏSİ

First published as the Decision-Making Pocketbook by Neil Russell-Jones. (c) Neil Russell-Jones 2017.
Azerbaijani translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.



The contents of this electronic book (text and graphics) are protected by international copyright law. All rights reserved.

The copying, reproduction, duplication, storage in a retrieval system, distribution (including by email, fax or other electronic means), publication, modification or transmission of the book are STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser/licensee and Management Pocketbooks.

Depending on the terms of your purchase/licence, you may be entitled to print parts of this electronic book for your personal use only. Multiple printing/photocopying is STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser and Management Pocketbooks.

If you are in any doubt about the permitted use of this electronic book, or believe that it has come into your possession by means that contravene this copyright notice, please contact us.

SOCAR

MANAGEMENT POCKETBOOKS

Wild's Yard, The Dean,
Alresford, Hampshire
SO24 9BQ UK

Tel: +44 (0)1962 735573
Fax: +44 (0)1962 733637
sales@pocketbook.co.uk
www.pocketbook.co.uk

Azerbaijani translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ 5
Qərar nədir; əsas komponentlər; nə üçün bəzi qərarlar daha çətindir; düzgün yanaşmanın faydaları; ən çox buraxlan səhvlər.

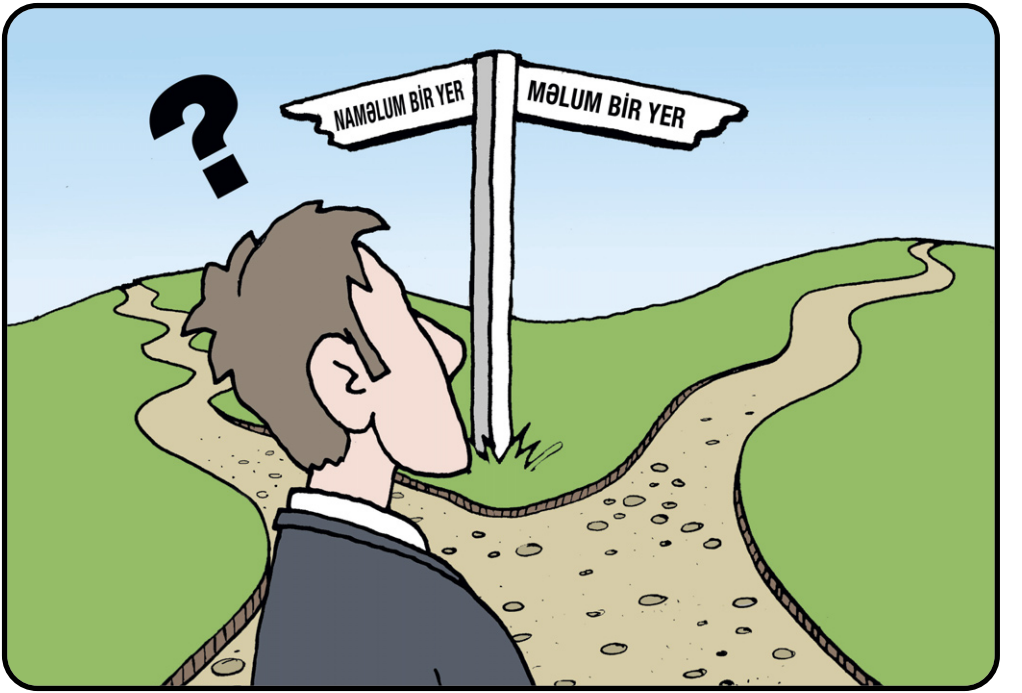
QƏRAR QƏBULETMƏ MEXANİZMİ 15
"Yeddi mərhələ" yanaşması: müəyyən et, başa düş, dəqiqləşdir, qiymətləndir, variantı öncəlik əsasında seç, yenidən gözdən keçir və icraya başla.

QƏRARI DƏSTƏKLƏYƏN TƏHLİL 57
Mövcud təhlil seçimlərinin nəzərdən keçirilməsi: qərar ağacları, təsiretmə və Venn diaqramları, ehtimalların təhlili, ssenari planlaşdırması, risklərin təhlili və matrislər.

QƏRAR QƏBULETMƏNİN PSİXOLOGİYASI 81
Qruplar və fərdlər; beyinin dominatlıq modeli; qrup dinamikası; qərar qəbul etməyi bacaran şəxslərin xüsusiyyətləri; yekdilliyin ölçülməsi.

QƏRAR BARƏDƏ MƏLUMATLANDIRMA 99
Nəyi necə etməli; arqumenti necə formalaşdırmalı.

YEKUN QƏNAƏTLƏR 103
Qərar qəbuletmənin əsasları; effektiv şəkildə qəbul edilmiş qərarın faydaları; faydalı məsləhələr; arqumenti vaxtında hazırlayın.


NAMƏLUM BİR YER
MƏLUM BİR YER

GİRİŞ

TƏBRİKLƏR!

Təbriklər! Siz (yəqin ki) bəzi qərarları qəbul edərək bu səhifəyə gəlib çıxmısınız:

- internetdə araşdırmaq və ya kitab mağazasına baş çəkmək;
- "biznes bölməsi"nə göz gəzdirmək;
- qərarların qəbul edilməsi üzrə kitab axtarmaq və ya seçmək;
- bəlkə, belə bir kitabı satın almaq!

Əgər qərarların qəbul edilməsinə dair kitab almaq məqsədilə evdən öz təşəbbüsünüzlə (şüurlu olaraq) çıxmamısınızsa, bu qərarların çoxunu qeyri-ixtiyari, yəni şüuraltı olaraq qəbul etmiş olacaqsınız.

Qərarların çoxunu şüur altında, dərin təhlil aparmadan, bir növ, "avtopilot" rejimdə qəbul edirik. Lakin istənilən qərar müəyyən situasiyadan asılı olaraq, həmişə bir sıra amillərin təsirinə məruz qalır. Bir qayda olaraq, səhərlər hansı paltarımızı geyinmək, nə yemək, işə necə getmək və s. ilə bağlı müəyyən qərara gəlirik.

İşdə isə daha fərqli qərarlar qəbul edirik – bəziləri işlə əlaqədar, bəziləri isə şəxsi zəmində olur. Adətən, işlə əlaqədar qərarlar rəsmi və ya qeyri-rəsmi xarakter daşıyan müəyyən standartlar əsasında qəbul edilir ki, bu da nəticəyə müəyyən qədər təsir etməyimizə imkan yaradır.

GİRİŞ

KİTABIN TƏRTİBATI

Bu kitab qərarların qəbul edilməsi, yaxud müəyyən alternativlər arasında **düzgün** seçim etməyin yolları haqqındadır.

İki hissədən ibarətdir:

- Birinci hissəni (I və II fəsil) qərarın nə demək olduğunu izah edən **giriş** və qərarların qəbuledilmə **mexanizmi** təşkil edir.
- İkinci hissədə isə (III-VI fəsillər) bu mexanizmin **mahiyyəti** açıqlanır, işçi heyətinin davranış dinamikası, metodologiya və alətlər nəzərdən keçirilir, qərarın başqalarına çatdırılma qaydası izah edilir və bir neçə faydalı məsləhətlə kitaba yekun vurulur.

GİRİŞ

QƏRAR NƏDİR?

Qərar nədir: lüğətə əsasən, "qərara gəlmək" və ya "qərara almaq" feilləri "müəyyən etmək", "qət etmək", "müəyyən bir fikrə, qənaətə gəlmək", isim kimi isə "qərar" sözü "müəyyənləşdirmə", "qətetmə" deməkdir. Rəhbər vəzifə və səlahiyyət sahiblərini "qərar qəbul edən tərəflər", qəti fikrə gəlməyi bacaranları isə "qərarlı" və ya "qətiyyətli insanlar" adlandırırıq.

Sözün latın dilindəki mənşəyi "kəsib ayırmaq" mənasını verir. **Bu, qərarın elə əsl mahiyyətini vurğulayır**: yan-yörədəki nizamsızlığı "kəsib ayırmaq" və ya bu nizamsızlıqdan "siyrilmək", məqsədə aparan yolun görünməsinə imkan yaratmaq və qərar (və ya bir sıra qərarlar) qəbul etməklə onun bütün nəticələrini də nəzərə alaraq həmin yolda irəliləmək.

Hadisələrin öz axarına buraxılması **qərar deyil**. Belə halda da bir nəticə hasil olar, lakin bu, mövcud şərtlərin lazımınca nəzərə alınması və ya həmin şərtlərin təsiri əsasında hasil olan nəticə olmaz. Burada nəzarət əldən verilmiş olur. Ətir və ya taraş kremi seçən zaman bunun bir o qədər əhəmiyyəti olmaya, lakin ticarətlə əlaqədar vacib qərarlar tələb edilən zaman ciddi fəsadlar meydana gələ bilər.

GİRİŞ

QƏRAR NƏDİR?

"Olum, ya ölüm? Budur məsələ!" ("Hamlet")

Qərar qəbul etmək – vəziyyətin və ya nəticənin **qabaqcadan və məqsədli şəkildə** optimallaşdırılması, hadisələri öz axarına buraxmamaq məqsədilə iki və ya daha çox seçim arasından birinin **düşünülmüş şəkildə** seçilməsi deməkdir.

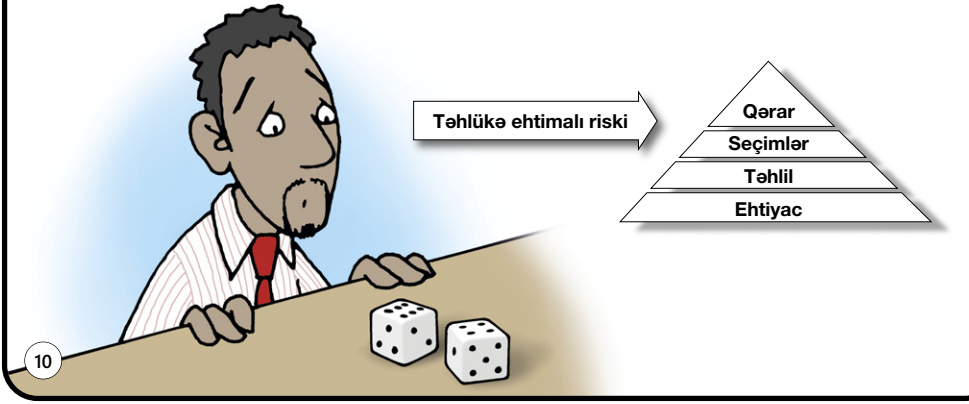
Həmçinin, qərar qəbul edərkən nəticənin xeyrinizə dəyişməsinə təsir edəcək qəti seçim və tədbirlərlə təsadüfi hal və ya risk elementlərini minimallaşdırmağa çalışırsınız.

Başqa sözlə desək, qərar qəbul etmək – müəyyən məqsəd və ya nəticəyə nail olmaq üçün qeyri-müəyyən şərtlər altında sizi riskə məruz qoyan seçimlər arasından birinə (bu, heç birini seçməmək də ola bilər) üstünlük vermək deməkdir.

Seçim etməyi bacarmalısınız, həm də qabaqcadan və məqsədli şəkildə bir seçim etməlisiniz, əks təqdirdə, baş verəcəkləri təsadüflərin ümidinə buraxmış olursunuz.

ƏSAS KOMPONENTLƏR

Qərar qəbuletmə prosesi müəyyən edilmiş ehtiyacdan bu ehtiyacın və problemlərin həllinə yönələn qərara qədərki gedişatı əhatə edir. Eyni zamanda problemlərin risklərini, qərarın mənfi nəticələrini minimallaşdırmaq da zəruridir.



GİRİŞ

NƏ ÜÇÜN BƏZİ QƏRARLAR DAHA ÇƏTİNDİR?

Bəzi qərarlar çox asan olsa da (məs., şam yeməyində nə yemək), əksəriyyəti son dərəcə çətindir. Adətən, çətin qərarların daha böyük nəticələri olur, yaxud da bəzi hallarda onların qəbul edilməsi üçün daha çox resursun ayrılması tələb olunur.

Əslində isə çətin adlandırılan bütün qərarların heç də hamısı çətin deyil. Bəzilərinin digərlərindən daha çətin təsir bağışlaması qərarın məruz qoyacağı riskin ölçüsü ilə əlaqədardır. Məsələn:

- dostunuz 5 AZN borc istəsə, yəqin ki, heç düşünmədən verərsiniz, lakin
- həmin dostunuz 1000 AZN borc istəsə, yəqin ki, ehtiyatlı davranar və suallar verərsiniz.

Mahiyyət etibarilə qərar eynidir: dostunuzun borcu ödəyə bilib-bilməyəcəyi ilə əlaqədardır. Lakin məbləğ daha böyük olduqda qərarı daha çətin hesab edirik, çünki nəticələri daha ciddidir. 5 AZN məbləğə görə kim narahat olar? Amma 1000 AZN böyük məbləğ olduğu üçün çox adam itirmək istəməz. Bu qərar risk ehtiva edir, bəs hansı mərhələdə çətinləşməyə başlayır: məbləğ 25 AZN, 300 AZN, yoxsa daha çox olanda?

Risk ondan ibarətdir ki, birdən dostunuz pulu qaytarmaz və ya qaytara bilməz və siz qərarınıza görə peşman olarsınız. Fərqində olmasanız da, qərar qəbul edərkən riski və mümkün itkinin böyüklüyünü nəzərə alırsınız.

GİRİŞ

ÇƏTİN QƏRARI NECƏ MÜƏYYƏN ETMƏLİ?

Aşağıdakı hallarda qərarın "çətin" xüsusiyyətlərə malik olduğunu deyə bilərik:

- **vəziyyət qeyri-müəyyəndir** – başqa sözlə, hiss edilən risk daha yüksəkdir, həmçinin;
- **vəziyyət öz-özlüyündə mürəkkəbdir, çoxsaylı və müxtəlif problemlər mövcuddur** – məsələn, yeni hava limanı üçün uyğun yerin bütün vacib amilləri nəzərə alaraq müəyyən edilməsi (uçuş trayektoriyaları, hava nəqliyyatına nəzarət, reyslərə ayrılan vaxt intervalları, yaxınlıqda yaşayış obyektlərinin olması, rabitə xətləri, ətraf mühit problemləri və s.);
- **bir neçə məqsəd var, lakin birinin və ya bəzilərinin qarşısında maneələr mövcuddur**, güzəşt və qarşılıqlı razılaşmaya ehtiyac var;
- **müxtəlif baxışlar müxtəlif qənaətlərə gətirib çıxara bilər** – xüsusilə də prosesə iki və ya daha çox insan cəlb edildikdə: fərziyyələr, ehtimal olunan nəticələr, hətta şəxsən təsirinə məruz qaldıqları qərar barədə fikir ayrılıqları ola bilər.

Əsas məsələ çətin qərarların mümkün qədər əziyyətsiz qəbul edilməsini təmin edə bilməkdir. Bunun üçün tutarlı və uyğun yanaşmanın tətbiqi, həmçinin riskin minimallaşdırılmasını və ya heç olmasa, başa düşülməsini təmin etmək üçün vacib olan müvafiq təfərrüatlandırma səviyyəsi tələb olunur.

GİRİŞ

DÜZGÜN YANAŞMANIN FAYDALARI

Qərarın qəbul edilməsi prosesinə tutarlı və uyğun yanaşmanın tətbiqi lazımi köməkçi təhlillə birləşəndə:

- problemlərin təsnif ediləcəyi elə bir sistem təmin etməklə **mürəkkəbliklərin** öhdəsindən gəlməyə kömək edir (insanlar beş və ya daha artıq dəyişən amillə qarşılaşdıqda real problemlər yaşayırlar);
- **qeyri-müəyyənliyi** dəqiqləşdirir, onu daha nizamlı və əlverişli formada təqdim edir;
- **məqsəd və qarşılıqlı güzəşt** çoxluğunun öhdəsindən gəlməyə kömək edir;
- xüsusilə bir neçə fikrin mövcud olduğu hallarda **yekdillik əldə etmək/yekun qərarı qəbul etmək** üçün müxtəlif nöqteyi-nəzərləri təhlil edir və daha məntiqli formada təqdim etməyə şərait yaradır.
- qərarı tamamilə keçərsiz və ya əlverişsiz edə biləcək şərait dəyişiklikləri meydana gəldikdə onun **yeni şəraitə uyğunlaşmasını** asanlaşdırır.
- qərarın necə qəbul edildiyini, hansı amillərin nəzərə alındığını, kimlərin prosesə cəlb olunduğunu və s. (işlər qaydasında getməyəndə və "peşmanlıq" yaşananda çox yararlı olur; bax: səh. 37-39) göstərən "**audit nəzarəti**"ni həyata keçirir.

GİRİŞ

QƏRAR QƏBUL EDƏRKƏN BURAXILAN BƏZİ SƏHVLƏR

Araşdırmalara əsasən, qərar qəbul edərkən ən çox yol verilən bir neçə səhv və ya məqam vardır ki, onlardan xüsusilə də aşağıdakılara diqqət yetirmək lazımdır:

- **tələsmək** – sürət amili ilə səhv salınmamalıdır; tələsən zaman qərar faktlar məlum olmadan və ya faktlar nəzərə alınmadan qəbul edilir. Tələsik qərar peşmanlığa səbəb olar.
- **məhdud nöqteyi-nəzər** – adətən, yanlış problemin baxılmasına gətirib çıxarır, çünki real problem barədə erkən nəticə çıxarılmış olur və ya real problem əlverişsiz təhlil çərçivəsindən kənara çıxa bilmir;
- **ifrat əminlik** – insanlar bəzən düzgün qərar qəbul etdiklərinə, əksər hallarda isə problem və faktları dəqiq başa düşdüklərinə hədsiz əmin olurlar;
- **ehtimala əsaslanan yanaşma** – vacib qərarlar qəbul edərkən adekvat təhlil aparmaq əvəzinə, təxmini konsepsiya və ya sürətləndirilmiş üsullara etibar edənlər də var;
- **süzgəcdən keçirmə** – ön mühakiməyə əsaslanan təsəvvürləri, yaxud qəbul etmək istədiyiniz qərarı dəstəkləməyən, o cümlədən xoşagəlməz nəticələrin kənarlaşdırılması da səhv addımlardan biridir: məsələn, 2017-ci ildə Birləşmiş Krallıqda keçirilən seçkilər bu səhvə nümunə ola bilər;
- "**jonqlyorluq**" – analitik əsaslandırma metodunun olmaması və bununla əlaqədar olaraq, çox sayda dəyişən amillərin və ya məlumatların götür-qoy edilməsidir.

Qərarın qəbul edilməsi üzrə düzgün mexanizm sayəsində bu problemləri həll etmək mümkündür.

Qərar qəbuletmə mexanizmi

YEDDİ ƏSAS MƏRHƏLƏ

Hər hansı qərarın qəbul edilməsi yeddi əsas mərhələdən ibarətdir:

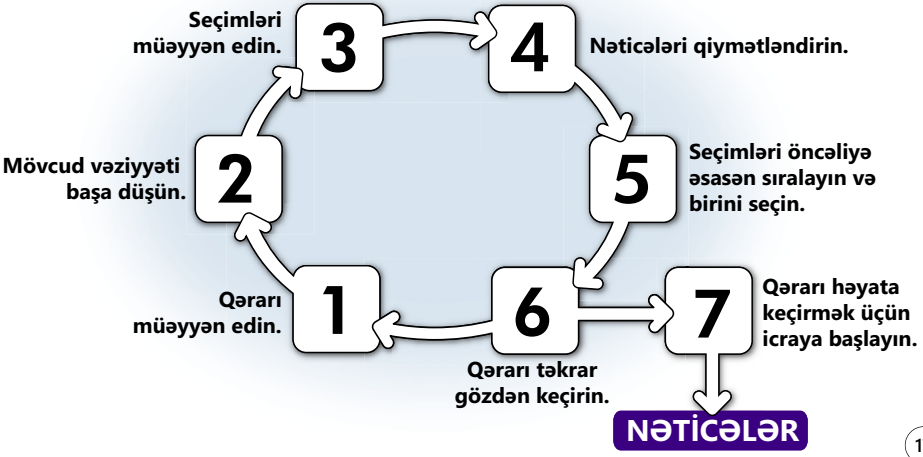
1. qəbul ediləcək gerçək qərarı düzgün **müəyyən etmək**;
2. qərarın aid olduğu mövcud vəziyyəti **başa düşmək**;
3. seçimləri **dəqiqləşdirmək**;
4. hər bir seçimin nəticələrini **qiymətləndirmək**;
5. seçimləri **öncəlik əsasında sıralamaq** və birini seçmək;
6. qəbul edilmiş qərarı **yenidən gözdən keçirmək** (ola bilsin ki, yenidən işləmək);
7. qərarı həyata keçirmək üçün **icraya başlamaq**.

7-ci mərhələ həyata keçirilmirsə, deməli, gerçək qərar qəbul edilməyib və vaxt hədər yerə sərf edilib.

Əlbəttə ki, qərarınızın nəticələrini qəbul etməyi bacarmalısınız. Lakin yuxarıda qeyd edilən məntiqi prosesə əməl etmisinizsə, böyük ehtimalla, bu nəticələr yolverilən hədlər daxilində olacaq və dəqiq, ətraflı yoxlamalara davam gətirəcək.

QƏRAR QƏBULETMƏ MEXANİZMİ

YEDDİ ƏSAS MƏRHƏLƏ



BAŞLAMAMIŞDAN ƏVVƏL

Qərar qəbul etməyə başlamamışdan əvvəl bir neçə məqamı götür-qoy etmək, mövcud vəziyyətin fonunda qərarın yerini müəyyənləşdirmək və prosesi formalaşdırmaq lazımdır.

- Bu qərar necə qəbul edilməlidir – ən əlverişli müzakirə üsulu və ya qaydası nədən ibarətdir:
  - təklikdə?
  - qrup şəklində?
  - kimlər cəlb edilməlidir?
- Belə bir qərar daha əvvəl qəbul edilibmi – əgər edilibsə, nəticələr, çıxarılan dərslər nədən ibarət olub?
- Başqa qərarlara təsir edirmi – əgər edirsə, bu təsir nədən ibarətdir?
- Ümumiyyətlə, bu qərara ehtiyac varmı – lazımsızdır?
- Nə dərəcədə təcilidir və ya zamanlaması necədir – qərar nə vaxt qəbul edilməlidir?
- Fərqli fikirlərlə bağlı təsəvvürünüzün olması üçün başqa bir şəxsin bu işin öhdəsindən necə gələcəyi haqqında düşünün. Məsələn, işgüzar mühitdə əsas rəqibiniz bu məsələni necə həll edərdi?
- Bu prosesdə hansı amillərə xüsusi diqqət yetirilməlidir (məlumatların toplanması, təhlil, məsləhətləşmə, ünsiyyət və s.)?

1 QƏRARI MÜƏYYƏN EDİN

Qərarın müəyyən edilməsi birinci olmaqla yanaşı, həm də ən həlledici mərhələdir.

Şübhəsiz ki, bəzi qərarlar zəif təhlilə əsaslandığına görə düzgün qəbul edilmir, lakin əksər qərarlar problem düzgün müəyyən edilmədiyinə görə uğursuz olur – başqa sözlə, **əsl səbəblər** əvəzinə, **əlamətlərə** baxılır.

Beləliklə, birinci addım vəziyyətin əsl hərəkətverici qüvvələrinin təhlilini, qərarın əhatə edəcəyi əsas məsələlərin müəyyən edilməsini ehtiva edir. Əsas suallar aşağıdakılardır:

- Bu qərarı nə üçün qəbul edirəm? Bunu etməkdə məqsədim və ya hədəfim nədir?
- Qərarın qəbul edilməsini tələb edən vəziyyət necə yarandı? Bu vəziyyət, əslində, nə tələb edir?

Londondakı Hitrou və Qatvik aeroportlarında yeni uçuş-enmə zolağının salınması ilə bağlı debatlar zamanı, faktiki olaraq, çoxları sualı belə qoyurdular: "Ümumiyyətlə, bizə yeni bir uçuş-enmə zolağı lazımdırmı?". Emosional çıxışlar və gərginliklərin səbəbi də məhz bu idi.

1 QƏRARI MÜƏYYƏN EDİN

NÜMUNƏ

Hər hansı müəssisəyə baş çəkərkən kağızların üst-üstə qalaqlandığını, insanların sənədləri tapmaqda çətinlik çəkdiyini görəndə səthi ilkin təhlil aparmaqla kifayət qədər asanlıqla bu nəticəyə gəlmək olar ki, problem sənədlərin sistemləşdirilməsi ilə bağlıdır: sənədlər qovluqlara yerləşdirilməli, qovluqlar üçün əlavə dolablar alınmalı və bu iş üçün, bəlkə də, əlavə heyət cəlb edilməlidir.

Lakin səthi ilkin təhlil deyil, problemi daha yaxşı və daha dərindən anlamağa imkan verən səbəb-nəticə təhlili aparsaq, görərik ki, problem nizamsız və səmərəsiz şəkildə təşkil edilmiş prosesin özündən irəli gəlir. Nəticə isə sənədlərin ləng hazırlanması və uzun yubanmalardan ibarətdir.

Gerçək səbəbin ətraflı təhlili (prosesi yenidən təşkil etməklə mümkün ola bilər) isə qovluqlar üçün dolabların alınması zərurətini aradan qaldırar, daha da vacibi, həm işçi heyəti, həm də müştərilər üçün faydalı nəticələr verər.

Səthi sual: "Sənədlərlə iş sistemini necə təkmilləşdirə bilərəm?"

Gerçək sual: "Sənədlərin idarə edilməsini (yəni prosesi) təkmilləşdirmək üçün nə etməliyəm?"

1 QƏRARI MÜƏYYƏN EDİN

ƏSAS VƏ VASİTƏÇİ MƏQSƏDLƏR

Əsas məqsədlərlə **köməkçi** məqsədlər (adətən, "**vasitəçi** məqsədlər" adlanır) arasındakı fərqi başa düşmək vacibdir: əsas məqsədlərə aparan yolda nisbətən kiçik məqsədlərə nail olmalısınız ki, bu yolu başa vura biləsiniz.

Məsələn, şəxsi məqsəd həyatın sonrakı mərhələsində çox gözəl və zövqlü həyat tərzi keçirmək ola bilər və bu əsas məqsədi dəstəkləyən köməkçi məqsədlərə aşağıdakıları misal çəkmək olar:

- müvafiq ixtisaslaşmaya nail olmaq;
- əməkhaqqı yüksək olan iş tapmaq;
- bağ evi almaq;
- yaxşı təqaüd fondu formalaşdırmaq;
- 55 yaşında təqaüdə çıxmaq və s.

Əsas məqsədlərin qərar qəbulu prosesinə yön verməsi böyük əhəmiyyət daşıyır. Köməkçi məqsədlər isə yalnız əsas məqsədin həyata keçirilməsinə töhfə verdiyi halda nəzərə alınmalıdır.

1 QƏRARI MÜƏYYƏN EDİN

MOTİVLƏRİNİZİ AYDINLAŞDIRMAQ ÜÇÜN SUALLAR

Özünüzdən soruşun:

- Məqsəd aydındırmı?
- Bütün seçimlər müəyyən edilibmi?
- Təhlil üçün verilənlər toplanıbmı?
- Təhlil aparılıbmı və təlimat hazırlanıbmı? Təlimatda aşağıdakılar izah edilməlidir:
  - hər bir seçimin təsiri;
  - seçimin riski;
  - risk ehtimalının ölçüsü;
  - seçimin icrası üzrə tələb olunan xərc;
  - seçimin icrasından yayınmağın nəticələri;
  - zamanlama.

Bu suallara cavab vermədən qərarı nə üçün qəbul etdiyinizi anlamayacaqsınız. Nəticə etibarilə nə düzgün qərar qəbul edəcəyinizə inana, nə də qərar qəbulunu zəruri edən gerçək hərəkətverici qüvvələri başa düşə bilərsiniz.

2 MÖVCUD VƏZİYYƏTİ BAŞA DÜŞÜN

Mövcud vəziyyət və ya mühit qərarın əsl mahiyyətinin başa düşülməsində həlledici rol oynayır. Vəziyyəti nəzərə almadan qərar qəbul etmək mümkün deyil; mövcud şərtləri və mühiti nəzərə almalısınız. Əlbəttə, onları nəzərə almasanız da, qərar qəbul edə biləcəksiniz, lakin belə bir qərar yanlış olacaq, ya da ən azı kifayət qədər optimal olmayacaq (əgər bəxtiniz gətirməzsə).

Məsələn, strategiyanın dəstəklənməsi üçün təqdim edilən eyni faktlar toplusu fəaliyyət sektorundan və həmin sektor daxilindəki müəyyən bazardan asılı olaraq, qərara müxtəlif cür təsir edəcək. Qlobal neft şirkətinin strategiyasının müəyyən edilməsində, deyək ki, Danimarka bazarındakı vəziyyət cüzi rol oynaya bilər. Lakin qida məhsullarının pərakəndə satışını bütünlüklə həmin bazarda həyata keçirən sahibkar oradakı tendensiyalara və ehtimal edilən nəticələrə çox ciddi yanaşır.

Mağazalarının gələcəyi barədə qərar qəbul edən müəssisələr müştəri profillərinə və onların məhsula olan tələbatına təsir göstərən demoqrafik dəyişiklik ehtimallarına əhəmiyyət verməyə bilməzlər. Texnologiyanın inkişafı ənənəvi kanalları, hətta məhsulları sıradan çıxardıqca vaxtilə ən böyük aktivlərdən olan pərakəndə satış şəbəkələri əlavə xərcləri (məs., icarə haqqı və çoxsaylı işçi maaşı) olmayan virtual firmalarla rəqabət mübarizəsində mənfəətin qarşısını kəsən bir maneəyə çevrilir.

2 MÖVCUD VƏZİYYƏTİ BAŞA DÜŞÜN

FƏALİYYƏTDƏN *əvvəl*	PLANLAŞDIRMA *gəlir*
PLANLAŞDIRMADAN *əvvəl*	QƏRAR *gəlir*
QƏRARDAN *əvvəl*	RİSKİN TƏHLİLİ *gəlir*
RİSKİN TƏHLİLİNDƏN *əvvəl*	QƏRARA EHTİYACIN TƏSDİQİ *gəlir*
QƏRARA EHTİYAC *isə*	MÖVCUD VƏZİYYƏTDƏN *irəli gəlir*

Odur ki, hər zaman davamlı olaraq müstəsna xarakter daşıyan MÖVCUD VƏZİYYƏTdən başlamalısınız.

2 MÖVCUD VƏZİYYƏTİ BAŞA DÜŞÜN

HƏR BİR VƏZİYYƏT MÜSTƏSNA XARAKTER DAŞIYIR

Müəyyən bir vəziyyət üzrə qərar qəbul edib, sonra isə hər bir növbəti qərarın eyni parametrlərə uyğun gələcəyini güman etmək olmaz.

Hətta kiçikmiqyaslı və dəqiq müəyyən edilmiş şərtlərin hökm sürdüyü vəziyyətlərdə belə tədricən baş verən, demək olar ki, sezilməyən dəyişikliklər müşahidə olunur ki, son qərarı qəbul edərkən bu dəyişiklikləri nəzərə almaq lazımdır. Daha geniş və daha mürəkkəb şərtlərin hökm sürdüyü hallarda isə – məsələn, bütövlükdə ABŞ və ya Avropanın iqtisadi sistemi – şərait hər gün dəyişir və belə bir vəziyyətdə qəbul edilən hər bir qərara həmin dəyişikliklərin təsiri dəqiq öyrənilməlidir.

Nümunə
Böyük beynəlxalq müəssisələrin harada mənfəət əldə etmək, harada fəaliyyət göstərmək barədə qərarları dominant vergi rejimindən müəyyən dərəcədə asılı olur. Rejim dəyişdikdə yalnız müəyyən dəyişikliyin təsiri öyrənilməli deyil, həmçinin bu təsir müqayisəli şəkildə araşdırılmalıdır. Nisbi üstünlük artıq mövcud olmaya, düşüncədə isə əsaslı dəyişiklik zərurəti yarana bilər.

2 MÖVCUD VƏZİYYƏTİ BAŞA DÜŞÜN

NÜMUNƏ

Evi harada alacağınızla bağlı qərarın müxtəlif səbəblərdən dəyişməsi mümkündür. Gözlənilmədən vergi dərəcələrində dəyişikliklər ola və yaşayış obyektinin şəhərin hansı ərazisində yerləşməsindən asılı olaraq, əmlak vergisi artırıla bilər. Alternativ olaraq, almaq istədiyiniz evin yaxınlığında yeni supermarket və ya magistral yolun inşa edilməsi planı irəli sürülə bilər və s. Odur ki, ev almamışdan əvvəl araşdırma aparmaq vacib şərtə çevrilir.

Bənzər qaydada belə bir araşdırma əmlakla bağlı ilk baxışda nəzərə çarpmayan, fikrinizi dəyişdirəcək məqamları aşkara çıxara bilər. Bu məlumat olmadan əmlakı satın almaq qərarına gələ, lakin müəyyən müddət sonra əvvəllər bilmədiyiniz və qərarınıza mənfi təsir edə biləcək məqamları aşkar etdikdə tələsik davrandığınıza görə peşman ola bilərsiniz.

Bu "peşmanlıq" konsepsiyasına daha sonra nəzər salacağıq.

2 MÖVCUD VƏZİYYƏTİ BAŞA DÜŞÜN

TƏHLİL

Vəziyyətin təhlili həlledici əhəmiyyət daşıyır. Bunun üçün aşağıdakıları dəqiq başa düşmək lazımdır.

- Vəziyyət:
  - problem nə dərəcədə böyükdür və hansı məsələləri əhatə edir;
  - əvvəllər hansı işlər görülüb və hansının bir nəticəsi olub?
- Vəziyyətə təsir edəcək amillər, məsələn, biznes mühitində:
  - əsas rəqiblər kimlərdir;
  - hansı alıcı davranışları müşahidə olunur;
  - texnologiyanın təsiri nədən ibarətdir;
  - hansı demoqrafik aspektlər var;
  - rəqib məhsullar hansılardır;
  - əvəzedicilər nələrdir?
- Bu amillərin təsiri nədən ibarət olacaq? Gələcək qeyri-müəyyən olduğu üçün bu amillərin təsiri, adətən, bir sıra nəticələri nəzərə alaraq müqayisəli şəkildə müəyyən edilir və belə daha asan başa düşülür. İnsanlar elementlər arasındakı fərqləri daha yaxşı anlamağa imkan verən və bu əsasda işləməyi daha da asanlaşdıran müqayisəli göstəriciləri tərcih edirlər.
- müəyyən vəziyyətdə əsas və ya həlledici uğur amilləri hansılar olacaq?
- Qərar kimlərə təsir edəcək?
- Qərarın qəbul edilməsi prosesində kimlər necə iştirak etməlidir, yəni rollar nədən ibarət olacaq?

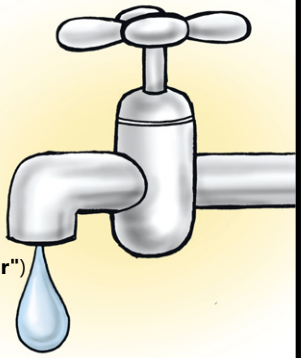
2 MÖVCUD VƏZİYYƏTİ BAŞA DÜŞÜN

MƏLUMAT VƏ VERİLƏNLƏR

Təhlil **verilənlərə** deyil, **məlumata** əsaslanmalıdır.

Son 10 ildə müəyyən bir ərazidə yaşamış ev sahiblərinin yaşı ilə bağlı təfərrüatlı siyahı məlumat deyil, verilənlərdir.

Həmin evlərdə, ailələrdə tədricən baş vermiş dəyişikliklərin – tendensiyaların təhlili isə verilənlər deyil, **məlumatdır**. Məlumat müəyyən şərtləri və ya vəziyyəti başa düşməyə imkan verir, həmçinin müəyyən qərarlara, məsələn, evlərə ödənişli xidmətlərin necə göstərilməsi ilə bağlı qərarın formalaşmasına böyük fayda verə bilər.



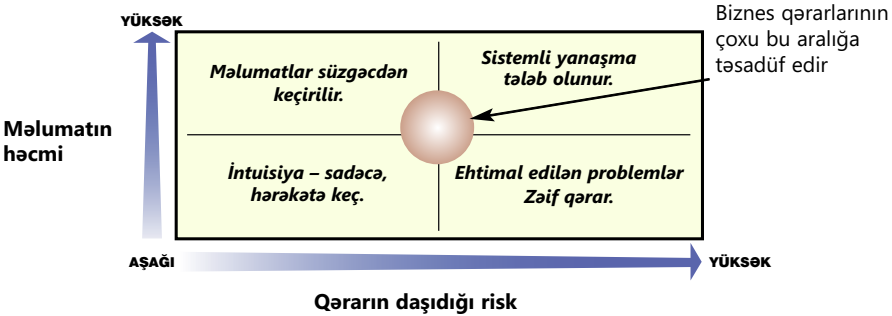
Unutmayın, təhlil zamanı (**"DRIP" – "Data Rich Information Poor"**)

"**verilənlər bolluğunda məlumat kasadlığı**"na yol vermək olmaz.

Amma çoxluq keyfiyyət demək deyil – bunu da unutmayın.

2 MÖVCUD VƏZİYYƏTİ BAŞA DÜŞÜN

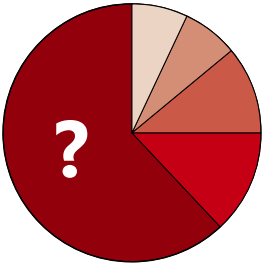
BALANSIN QORUNMASI



Riskləri təhlil etmək imkanı qazanmaq üçün **qərarın daşıdığı risk** və malik olduğunuz **məlumatın həcmi** arasında balansı qorumalısınız.

2 MÖVCUD VƏZİYYƏTİ BAŞA DÜŞÜN

BİLİK GÜCDÜR



- Bildiyinizi zənn etdiyiniz, əslində, bilmədikləriniz
- Bildiklər iniz
- Bilmədiyinizi bildiklər iniz
- Bilmədiyinizi zənn etdiklər iniz
- Bilmədiyinizi bilmədiklər iniz

- **Bildiklər iniz zənn etdiyinizdən dəfələrlə azdır.**
- Düşünülmüş qərar qəbul etmək üçün lazımi həcmdə məlumata malik olmalısınız.

3 SEÇİMLƏRİ MÜƏYYƏN EDİN

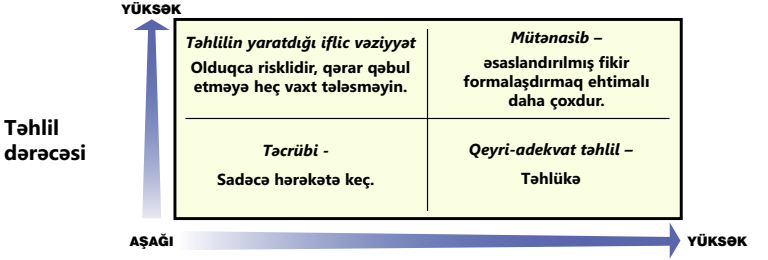
Qərar qəbul edərkən əksər hallarda seçimlərin olmamasından şikayətlənir və bunu əsas çətinlik olaraq qəbul edirlər, xüsusən də seçimlərin heç birinin gerçək ehtiyaclara cavab vermədiyi düşünüləndə. Bu çətinlik, adətən, müəyyən vəziyyəti müəyyən etməmiş və problemin həlli üçün hansı addımların atılacağını dəqiqləşdirməmiş qeyri-adekvat təhlil nəticəsində ortaya çıxır. Başqa bir səbəb isə yaradıcı yanaşmanın əksikliyidir.

Xüsusən yaradıcı həll tələb edən mürəkkəb vəziyyətlərdə kifayət qədər variant formalaşdırmaq böyük çətinlik yaradır. Əksər hallarda bir sıra fərqli, ilkin götür-qoy mərhələsində olduğundan daha da geniş çeşiddə seçimləri nəzərdən keçirmək üçün vaxt ayırmaq faydalı nəticə verir. Bunun bir neçə yolu var:

- beyin fırtınası – bu zaman fikirlər tənqid edilmədən toplanır və daha sonra nəzərdən keçirilir;
- fərqli baxış və təcrübələri olan müxtəlif qrupların işə cəlb edilməsi, məsələn: bir müəssisədə liftlərlə bağlı problem var idi; işçilər liftlərin ləng işləməsindən, səs-küylü olmasından və s. şikayət edirdilər; bununla bağlı toplanmış komandaya psixoloqlar da cəlb edildi və onlar liftlərə güzgülərin quraşdırılmasını təklif etdilər, beləliklə də, şikayətlər kəsildi;
- vasitələrdən təyinatsız şəkildə istifadə, məsələn: kərpic zavodunda kərpiclə heç bir əlaqəsi olmayan, məzəli və bir qədər qeyri-adi əşyalardan (məsələn, nar, balıq və ya kenquru şəkil və ya fiqurları) təkanverici vasitə kimi istifadə edərək irəli sürülən ideyaları toplayırlar.

3 VARİANTLARI MÜƏYYƏN EDİN

TƏHLİL VƏ MÜRƏKKƏBLİK



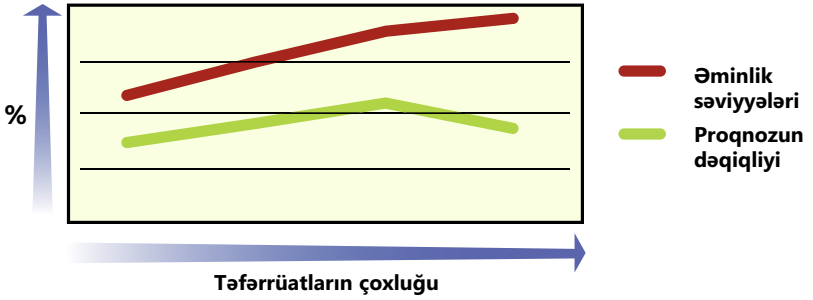
Qərarın mürəkkəbliyinə uyğun olaraq düzgün təhlil səviyyəsinin seçilməsi vacibdir. Unutmayın, qərar qəbul etmək üçün yalnız ***adekvat təhlil*** aparmaq kifayətdir – əlavə və ya fərqli təhlilin aparılmasından əldə edilən fayda çəkilən zəhmətə dəyməz.

3 VARİANTLARI MÜƏYYƏN EDİN

İFRAT TƏHLİL

Təhlilin yaratdığı iflic vəziyyəti qərar qəbulunu ləngidir, eyni zamanda effektivliyi də azalda bilər.

Verilənlərin hədsiz çoxluğu fikirlərdə qarışıqlıq və çaşqınlıq yaradır, lazımi qaydada istifadə edilmədikdə isə səhvlərə gətirib çıxarır. Bundan əlavə, dəlillərin sayı çoxaldıqca (dəqiqliyi zəif olan) qərara inam artır (verilənlərin çoxluğu xoş təəssürat yaradır). Bu isə qərara həddən artıq əminlik yaradır və zəif qərar qəbulu ilə nəticələnir.



4 NƏTİCƏLƏRİ QİYMƏTLƏNDİRİN

Qərar qəbul edərkən əsas məsələ riskə gedib-getməmək deyil, **məntiqli** risklərə getmək və bu risklərin **təsirini** qiymətləndirməkdən ibarətdir. Riskin məntiqliliyi isə, əlbəttə ki, subyektiv səciyyə daşıyır, insanlara, müəssisələrə və vəziyyətə görə dəyişir.

Lakin son nəticədə hər kəs eyni suala gəlib çıxır...
Hazırkı vəziyyətimi və istədiyim nəticələri nəzərə aldıqda ən məqbul nəticələri vəd edən variant hansıdır?

Sualın meydana gəlməsi qərarın həqiqi nəticələrinin başa düşülməsi, həmçinin "peşmanlıq konsepsiyası"nın ortaya çıxması deməkdir...
Bu qərarı qəbul etsəm, nə qədər peşman olacağam, etməsəm, nə qədər peşman olacağam?

Mahiyyət etibarilə, burada söhbət qərarın icrasının (icrasızlığının) səbəb olacağı nəticələrin potensial mənfi dəyərindən gedir.

4 NƏTİCƏLƏRİ QİYMƏTLƏNDİRİN

TƏHLİLİN ROLU

Təhlil qərarın formalaşmasında həlledici rol oynayır və yalnız hansısa fikri dəstəkləmək üçün aparılmalıdır.

Təhlil bir sıra seçimləri daha da aydınlaşdırmaq və ya onların ziddiyyətliliyini ortaya çıxarmaq, yaxud daha çox variant formalaşdırmaq üçün istifadə edilə bilər. Təhlilin iki növü var: deduktiv və induktiv. Deduktiv yanaşmadan istifadə edin, çünki o daha effektivdir və bir qayda olaraq, daha asan başa düşülür.

"Qalanlarının da "üzərindən xətt çəkəndən" sonra yerdə nə qalırsa (çətin ki, bir şey qala), cavab oradan çıxacaq, Vatson".

4 NƏTİCƏLƏRİ QİYMƏTLƏNDİRİN

İNDUKTİV VƏ DEDUKTİV TƏHLİL

Deduksiya "ona görə də" qənaətinə gətirib çıxaran məntiqi mühakimə axınından ibarət təhlil növüdür. Məsələn:

- "Bütün balıqlar üzür və üzgəcləri var".
- "Mən balığam, üzgəcim var".
- "Ona görə də üzə bilirəm".

Deduktiv məntiqin mahiyyəti budur ki, ikinci fikir birinci fikri şərh edir.

İnduksiya isə bir qrup fakt və ya fikirlərin əsasında müəyyən bir qənaətə gətirən təhlil növüdür. Həmin qənaət bir neçə formada təfsir edilə bilər, yalnız bir formada təfsir olunması üçün faktlar müəyyən bir qənaətə gətirib çıxaracaq qədər çox olmalıdır.

Məsələn, müəyyən bir bölgəyə əcnəbi aviadaşıyıcılar və əsgərlər toplanırsa, telefon xətləri işləmirsə, belə qənaətə gəlmək olar ki, müharibə gedir. Lakin bu faktlar başqa bir fikrə, məsələn, zəlzələdən sonra xilasetmə əməliyyatının aparılması qənaətinə də gətirə bilər. Hər şey mövcud vəziyyəti şərtləndirən amillərdən asılıdır.

4 NƏTİCƏLƏRİ QİYMƏTLƏNDİRİN

PEŞMANLIQ

Nəticələri qiymətləndirmək – qəbul edilmiş qərarın nələrə səbəb olacağının təhlil edilməsidir.

- Bunu etsəm, nəyə görə peşman olacağam və ya etməsəm, nəyə görə peşman olacağam?
- Nə dərəcədə peşman olacağam?
- Bu nə vaxt ola bilər?
- Bu necə ola bilər?

Başqa sözlə, seçdiyim varianta uyğun hərəkətin nəticəsində yaranacaq zərərin öhdəsindən gələ bilərəmmi? Zərər ehtimalı nə dərəcədədir?

Aşağıdakıları planlaşdırırsınızsa, yuxarıdakı suallar üzərində düşünə bilərsiniz:

- qumar oynamaq;
- (riskli) səhmlərə sərmayə qoymaq;
- zərərsizlik nöqtəsi bir barel üçün 50 ABŞ dolları təşkil edən zaman yeni neft quyusu qazmaq;
- kimisə və ya nəyisə sığortalamaq.

4 NƏTİCƏLƏRİ QİYMƏTLƏNDİRİN

PEŞMANLIQ

Peşmanlıq amilinin kifayət qədər nəzərə alınmadığı hallara müəyyən misallar:

- Bhopal fəlakəti – zavodun əhalinin sıx məskunlaşdığı yerdə tikilməsi qərarı qəbul edilən zaman partlayışın peşmanlığı yetəri qədər nəzərə alınmamış, həmçinin ardınca ABŞ-də məhkəmə proseslərinin başladılması ehtimalı da diqqətdən kənarda qalmışdı;
- zəhərli maddələrin təsirinə məruz qalmış ərazilərin təmizlənməməsinin mediada neqativ fikirlərin yayılması, antireklam, təmizlik xərcləri və cərimələrlə nəticələnməsi;
- I Dünya müharibəsi zamanı generalların küləyin özlərinə doğru istiqamətini nəzərə almadan havaya qaz buraxmaq qərarı!

Məsələn, siqaret çəkən bir qadının siqareti tərgitmək qərarına baxaq:

Siqareti tərgitsə, nəyə görə peşman olacaq? Qısamüddətli bir dövr ərzində bu peşmanlıq nikotin qəbulunun yaratdığı xoş və həzzverici təsirlərdən, o cümlədən fizioloji və psixoloji dəstəkdən məhrum olmaqla əlaqəli ola bilər. Siqareti tərgitməsə, nəyə görə peşman olacaq? Uzunmüddətli bir dövr ərzində səhhətə ciddi ziyan vuran xəstəlik, səhhətin ümumi pisləşməsi, cəmiyyət qaydalarının və tolerantlıq səviyyəsinin dəyişməsi nəticəsində sosial təcrid, səhiyyə xərclərinin artması gözlənilə bilər.

Qadın qərar qəbul edən zaman bu amilləri nəzərə alacaq və ən az peşman olacağı yolu seçəcək. Əgər intizamlı insandırsa, bu amilləri cədvəl formasına sala (bax: növbəti səhifə), daha sonra isə onlara "ağırlıq" dərəcəsi verərək müqayisə edə və qiymətləndirə bilər.

4 NƏTİCƏLƏRİ QİYMƏTLƏNDİRİN

PEŞMANLIQ

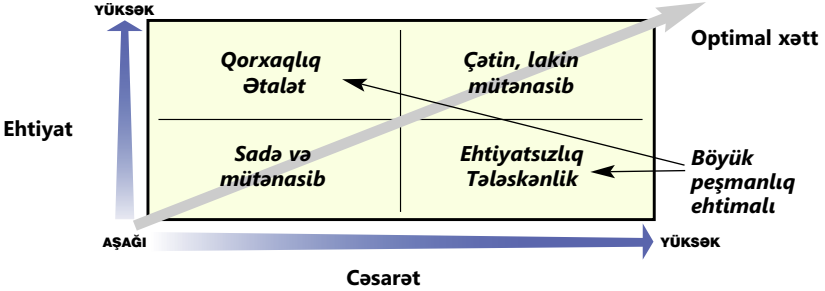
Siqareti tərgitməklə bağlı qərarın nəticələri aşağıdakı cədvəlin köməyilə qiymətləndirilə bilər.

	Tərgit	Tərgitmə
Üstünlüklər	• pul vəsaitinin artması • insanların təqdiri • dad reseptorlarının təmizlənməsi • qoxusuz paltarlar	• sosial dəstək • fizioloji dəstək • çəkinin sabit qalması
Peşmanlıqlar	• sosial dəstəyin əksikliyi • nikotin həzzinin əksikliyi • fizioloji dəstəyin əksikliyi • ağrı və əziyyət	• ağır xəstəlik • insanların təqdirinin azalması • dad reseptorlarının korlanması • siqaret qoxusu gələn paltarlar

(“ağırlıq” dərəcələri verilmədən)

4 NƏTİCƏLƏRİ QİYMƏTLƏNDİRİN

EHTİYAT VƏ CƏSARƏT

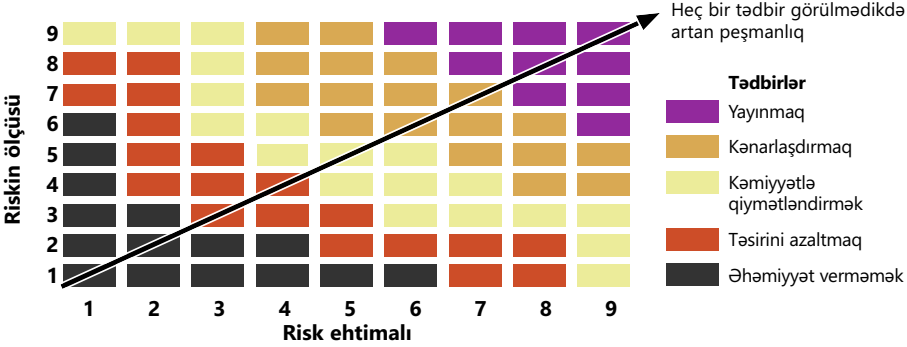


Qərar qəbuluna iki bir-birinə zidd qüvvə təkan verir:
qərar qəbul etmək cəsarəti sizi qərarı qəbul etməyə təşviq edir (qorxaqlar heç vaxt hədəfinə çatmaz); **nəticələrdən ehtiyatlanmaq** isə sizi qərardan yayınmağa sövq edir (yalnız axmaqlar düşünmədən hərəkət edərlər).

Birinin digərini üstələməsinə imkan verməklə böyük peşmanlığa yol açmış olarsınız.

4 NƏTİCƏLƏRİ QİYMƏTLƏNDİRİN

RİSKİ QİYMƏTLƏNDİRMƏ MATRİSİ



Risk qərarın nəticələrinin qiymətləndirilməsində vacib amildir. Bu addım nə dərəcədə risklidir, (mövcud vəziyyətdə) risk ehtimalı nə dərəcədədir? Yuxarıdakı koordinat şəbəkəsi problemləri qiymətləndirməklə və meyarların qrafik təsvirini verməklə hər iki meyarı başa düşməyə imkan verir. Ardınca görüləcək tədbirlə bağlı bir qərara gələ bilərsiniz.

4 NƏTİCƏLƏRİ QİYMƏTLƏNDİRİN

GÖZLƏNİLƏN DƏYƏRİN TƏHLİLİ

"Gözlənilən dəyər" (GD) peşmanlığın riyazi təhlil sistemidir. GD qərardan irəli gələn mənfəətin (zərərin) ölçüsüdür: nəticənin mümkünlüyünün həmin nəticənin dəyərinə vurulması yolu ilə əldə edilir. Nəticənin kəmiyyətlə qiymətləndirilməsi və rəqəmlə ifadə edilməsi mümkün olan hallarda bu sistemin tətbiqi daha məqsədəuyğundur. Subyektiv aspektlərə gəldikdə isə (məsələn, əxlaq və ya ləyaqət), daha dərinə getmək, kəmiyyətlə qiymətləndirilməsi mümkün olan nəticələrə baxmaq lazımdır (məhkəmə prosesləri, qazancın itirilməsi, brendin zərər görməsi, istehlakçıların boykot hərəkatı və s.).

Nümunə: Əmlakı sığortalamamaq qərarı hansı peşmanlığa səbəb ola bilər?

- Şəxsi evi olan bir insan üçün bu, böyük peşmanlıqla nəticələnə bilər. İllik sığorta haqqı, bir qayda olaraq, əmlakın dəyərinin kiçik bir faizini təşkil edir, zərər isə (məsələn, yanğın nəticəsində) hədsiz dərəcədə böyük ola bilər.
- Bir neçə əmlakı olan müəssisə üçün illik sığorta haqları bir əmlakın dəyərinə təxminən bərabər olur. Ona görə də sığorta haqqı ödəməmək ("özünüsığorta") və meydana gələ biləcək zərərə "dözmək" daha düzgün seçim ola bilər. Birdən artıq əmlakın yanmaq ehtimalı çox azdır.

Hazırda bu prinsip iri müəssisələr arasında geniş yayılıb. Məsələn, avtoparkda sığorta əvəzinə, zərərləri absorbsiya etmək tendensiyası mövcuddur (riskin bütövlükdə, məsələn, avtopark idarəetmə şirkətinin autsorsinqi yolu ilə kənarlaşdırılması istisna olmaqla).

5 SEÇİMİ ÖNCƏLİK ƏSASINDA EDİN

Təhlili tamamladıqdan və bir sıra seçimləri müəyyən etdikdən sonra onlardan **birini seçməlisiniz**. Əgər "heç nə etməmək" digər seçimlərlə müqayisədə ən yaxşı seçimdirsə, onda elə bu seçimi etməyin özü də məqbul bir qərardır.

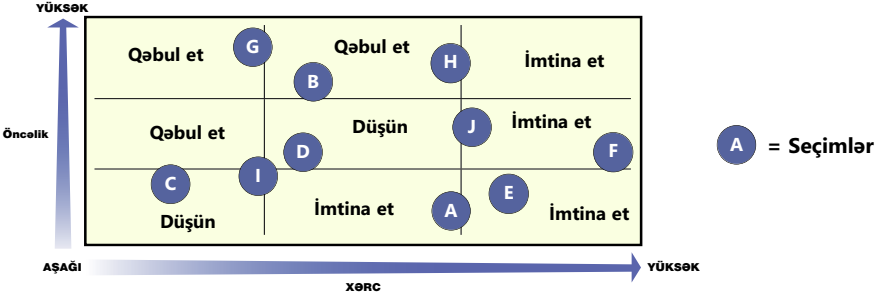
Əksər insanlar qərar qəbul etməyi son dərəcə çətin hesab edir və həmişə bu işdən yayınmağa və ya onu təxirə salmağa çalışırlar. Belə bir davranış, adətən, özünəinamsızlıqdan və ya cavabdehlikdən qaçmaq istəyindən irəli gəlir. Çox vaxt müəssisədaxili mədəniyyət bu cür davranışı təşviq edir və möhkəmləndirir.

İşçinin qərar qəbul etmək bacarığını çox az müəssisə ölçür. Bundan əlavə, işçilər qərar qəbulu tələb edən rollara tez-tez təyin edilir və nəticədə onların bu rola son dərəcə yararsız olduqları ortaya çıxır.

Bu hal "mavi səma sindromu" şəklində təzahür edir: qərar qəbul etmək məsuliyyətini hər zaman "yuxarılara", yəni üst rəhbərliyə ötürməyə vərdiş etmiş bir işçinin vəzifəsi nə vaxtsa həmin üst səviyyəyə yüksələndə o, yenə yuxarıya boylanır və başının üstündə mavi səmadan başqa heç nə görmür. Bu məqamda belə insanlar idarəetmənin qorxu saçan Ssilla və Xaribdası (qədim yunan mifologiyasında dəniz əjdahaları), yəni məsuliyyət və hesabatlılıqla üz-üzə gəlirlər. "Mavi səma sindromu" və bu kimi başqa hallar "Qərar qəbuletmənin psixologiyası" fəslində daha ətraflı müzakirə edilir.

5 SEÇİMİ ÖNCƏLİK ƏSASINDA EDİN

XƏRC VƏ ÖNCƏLİK

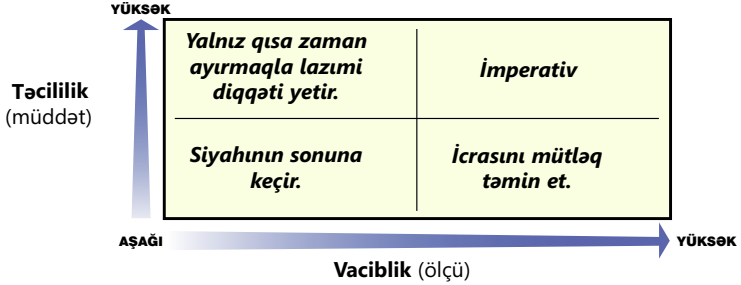


Müqayisəli təhlil bir neçə seçim arasından çoxunun seçilməsinin mümkün, lakin icra potensialının məhdud olduğu situasiyalarda faydalı nəticələr verə bilər. Məqbul sıralamaya nail olmaq üçün öncəlik xərclə qarşılaşdırılır. "Qəbul et" xanalarındakı seçimlər əvvəlcə "Düşün" xanalarındakılar isə daha sonra həyata keçiriləcək. F variantı, heç şübhəsiz, aydınlaşdırılmalıdır.

İndi isə razılaşdırılmış öncəliklər əsasında plan qura bilərsiniz.

5 SEÇİMİ ÖNCƏLİK ƏSASINDA EDİN

ÖNCƏLİYİN KOORDİNAT ŞƏBƏKƏSİ



Qərar qəbul edərkən təcililik (vaxt) və vaciblik (müddət) arasında balansın düzgün qurulması son dərəcə vacibdir. Çox təcili olan, lakin o qədər də vacib olmayan bir işlə ona çox vaxt sərf etmədən məşğul olmaq lazımdır (məsələn, şirkətin növbəti gün açılacaq yeni avtodayanacağında avtomobillər üçün parklama yerlərinin bölüşdürülməsi). Daha vacib məsələlər daha çox diqqət tələb edir.

5 SEÇİMİ ÖNCƏLİK ƏSASINDA EDİN

QƏRARIN QƏBUL EDİLMƏSİ VƏ MÜHİT

İlham tələb edən

Tənqidi yanaşan

Təcrübəyə istinad edən

Məsləhətə əsaslanan

Adi və ya normal

Problemin mürəkkəbliyi
Mühitin qeyri-müəyyənliyi

Qərar qəbulunun
əlverişli üsulu

Problemin mürəkkəbliyindən və qeyri-müəyyənliyindən asılı olaraq, qərar qəbulunun əlverişli üsulundan istifadə etməlisiniz. Son dərəcə qeyri-müəyyənlik hallarında isə optimal qərarı sezə bilmək üçün, adətən, insanın ilhama ehtiyacı olur.

5 SEÇİMİ ÖNCƏLİK ƏSASINDA EDİN

SEÇİM AZADLIĞI VƏ MƏQSƏDLƏRİN UZLAŞDIRILMASI

Qərar qəbulu prosesinə başqaları cəlb olunan zaman iki əsas amil nəzərə alınmalıdır:

- hər bir tərəfin malik olduğu **seçim azadlığı**;
- **məqsədlərin uzlaşdırılma** dərəcəsi.

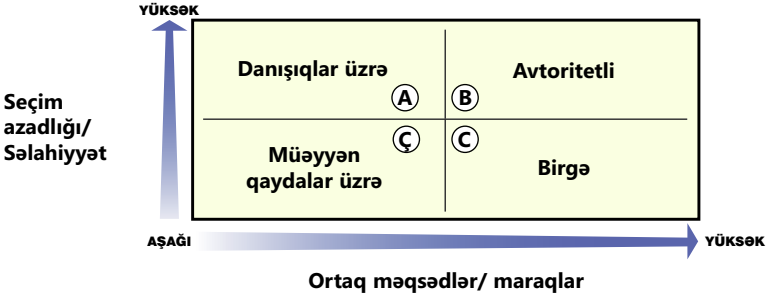
Çoxtərəfli qərar - bu iki amil arasındakı balansın təmin edildiyi qərardır.

Məqsədlər uzlaşdırıldıqda razılaşmaya nail olmaq daha asan olur (məsələn, xərclərə qənaətin tələb edildiyi mühitdə əməkhaqqı barədə danışıqların aparılması zamanı). Məqsədləri uzlaşdırmaq mümkün olmadıqda müxtəlif köməkçi proseslər tətbiq edilməlidir.

Aşağıdakı koordinat şəbəkəsi bu iki əsas amili tutuşdurur və hər biri üçün münasib olan qərar qəbulu prosesini müəyyən edir.

5 SEÇİMİ ÖNCƏLİK ƏSASINDA EDİN

SEÇİM AZADLIĞI VƏ MƏQSƏDLƏRİN UZLAŞDIRILMASI



Vəziyyətdən asılı olaraq, müxtəlif proseslər tətbiq edilir. Koordinat şəbəkəsi qərar qəbuletmə azadlığını məqsədin tərəflərlə uzlaşdırılma səviyyəsi ilə tutuşdurur. Qrafik təsvirin izahı ilə növbəti səhifədə tanış ola bilərsiniz.

5 SEÇİMİ ÖNCƏLİK ƏSASINDA EDİN

SEÇİM AZADLIĞI VƏ MƏQSƏDLƏRİN UZLAŞDIRILMASI (İZAHI)

Ⓐ Seçim azadlığı yüksək səviyyədədir, məqsədlər isə yaxşı uzlaşdırılmayıb. Buna görə də hər bir qərar üçün danışıqlar aparılmalıdır (məsələn, illik əməkhaqqı ödənişi).

Ⓑ Seçim azadlığı həyata keçirilə bilər və məqsədlər uzlaşdırılıb. Avtoritetli yanaşmanın tətbiqi mümkündür (məsələn, hər kəsə alovlanan binanı tərk etməyi əmr edən yanğınsöndürən).

Ⓒ Qərar qəbul etmək üçün hər iki tərəf birlikdə çalışmalıdır (məsələn, dostyana birləşmə və ya toy qonaqlarının siyahısının hazırlanması).

Ⓒ Uzlaşma aşağı səviyyədədir, seçim azadlığı yoxdur; buna görə də müəyyən qaydalara və ya şərtlərə uyğun hərəkət etmək lazımdır. Qaydalar aydın olmalı və əvvəlcədən razılaşdırılmalıdır, əks halda uduzan tərəf nəticəni qəbul etməyəcək. Məsələn, ticarət müqavilələrinə mübahisəli məsələlərin arbitraja yönəldilməsi ilə bağlı şərt daxil edilir (məsələn, zəmanət verilən zaman onun icrası tələb edildikdə). Burada həlledici məqam ondan ibarətdir ki, qayda və ya şərtlər **əvvəlcədən razılaşdırılmalıdır**, çünki onsuz da tərəflərdən biri "uduzacaq". Başqa bir nümunə isə kubok uğrunda bərabərliklə nəticələnən futbol oyunlarından sonra cərimə zərbələrinin vurulmasıdır.

5 SEÇİMİ ÖNCƏLİK ƏSASINDA EDİN

ƏXLAQİ VƏ YA MƏNƏVİ QƏRARLAR

Əxlaqi və ya mənəvi qərarların qəbul edilməsi ilə bağlı başlıca məqam ondan ibarətdir ki, bu zaman doğru ilə yanlış arasında deyil, daha çox, doğru ilə sizin nöqteyi-nəzərinizdən doğru olanın arasında qalırsınız. Əxlaq və ya mənəviyyat normaları yaşayış və davranış qaydalarımızı müəyyən edir, bununla bağlı bizi sorğuya çəkir, o cümlədən davranışlarımızın düzgün və ya yanlış olmasını mühakimə edən standartları ehtiva edir. Bu səbəbdən də əxlaqi və ya mənəvi qərar qəbul etmək çox çətindir, qətiliyə nail olmaq mümkün deyil.

Bir nəfərin qərarı başqasının etirazına səbəb ola bilər. Bu isə mübahisələrə və fikir ayrılıqlarına yol açır, belə ki, bu cür qərarlar, əsasən, subyektiv səciyyə daşıyır, yaxud emosiyalara söykənir və bu zaman qərarı düzgün və səhv adlandırmaq olmur. İnsanlar fərqli vəziyyətlərdə fərqli fikirlərə sahib olurlar. Nəticədə kimlərisə razı salacaqsınız, kimlərisə yox.

Misallar:

- silah alveri üçün kreditin verilməsi;
- fahişəliyin qanuniləşdirilməsi;
- "yüngül" narkotik vasitələrdən istifadənin qanuniləşdirilməsi;
- ABŞ-də 1920-ci illərdəki qadağa;
- məhsulların genetikasının dəyişdirilməsi.

5 SEÇİMİ ÖNCƏLİK ƏSASINDA EDİN

PROBLEM BAX BURADA İMİŞ...

Vaxtı yetişəndə qərar qəbul etmək lazımdır.
Sadəcə, özünüzdən soruşun:

- Mövcud vəziyyəti və şərtləri başa düşürəmmi?
- Nəyin səhv olduğunu və hansı qərarın tələb olunduğunu bilirəmmi?
- seçimlərin və onların hər birinin nəticələrinin nədən ibarət olduğunu bilirəmmi?
- Bu əsaslandırma qəti və təkzibedilməzdirmi?
- Hər bir qərarda nəyə görə peşman olacağam? ("CISAN" (Can I Sleep At Night) akronimi ilə bilinən qərar qəbuletmə meyarı var: "Gecə yata biləcəyəmmi?)

Bütün bu suallara "bəli" cavabı verirsinizsə - **qərarı qəbul edin!**

"Xeyr" cavabı verirsinizsə, qərarı qəbul etməyinizə mane olan amillər haqqında düşünün və səbəbini **aydınlaşdırın**.

6 QƏRARI YENİDƏN GÖZDƏN KEÇİRİN

Qərarı qəbul etdikdən sonra hansısa mərhələdə onu yenidən gözdən keçirməlisiniz. Qərarın hansı sıxlıqla və nə dərəcədə dərindən gözdən keçirilməsi onun böyüklüyündən asılıdır.

Bu proses, əsasən, üç formada həyata keçirilir:

- **dövri gözdənkeçirmələr** – məsələn, illik borcların və ya təchizatçı/qiymət amilinin, yaxud müddəti bitmiş müqavilələrin gözdən keçirilməsi, o cümlədən layihənin rəhbər komitəsinin toplantıları dövri qaydada təşkil edilir;
- **növbədənkənar gözdənkeçirmələr** – nəsə dəyişdikdə və yeni məlumat ortaya çıxdıqda (məsələn, iri ticarət tərəfdaşının ölkəsində hərbi çevriliş baş verərsə) həyata keçirilir;
- **ardıcıl gözdənkeçirmələr** – qərarların əvvəlki qərarların nəticələrinə əsaslandığı halları əhatə edir.

Vacib qərarların bu qərarı qəbul etmiş heyətdən və ya qurumdan kənar müstəqil mənbə tərəfindən təsdiq edilməsi yaxşı fikirdir, bu yolla məsələyə fərqli nöqteyi-nəzərdən baxmaq imkanı yaranır. Həmin mənbə bəzi fərziyyə və ya qənaətləri əsaslandırmaq üçün "niyə?" yaxud "bununla nəyi nəzərdə tutursunuz?" kimi suallar irəli sürməklə prosesə əlavə dəyər qata bilər.

6 QƏRARI YENİDƏN GÖZDƏN KEÇİRİN

AVTOMATLAŞDIRILMIŞ QƏRAR QƏBULU

Bəzi müəssisələr qərar qəbulu prosesini avtomatlaşdırıblar. Məsələn, kredit qabiliyyətinin qiymətləndirilməsini həyata keçirən müəssisələrdə aşağıdakı üsullar tətbiq edilir.

- **Qəbul edilən hədd meyarları**. Kredit üçün müraciət edən tərəf bütün minimal meyarlara uyğun olmalıdır. Bu heç də yaxşı düşünülmüş üsul deyil, çünki bəzi meyarlara əsasən asanlıqla yüksək göstərici sərgiləyən insanlar digər meyarlarda uğursuz ola bilərlər. Bu cür qiymətləndirmənin yenidən gözdən keçirilməsi daha yaxşı qərarların qəbul edilməsinə imkan verə bilər.
- **Dəqiqləşdirilmiş bal sistemi**. Adətən, bu üsul daha yaxşı nəticə verir, çünki yüksək ballar zəif balları üstələyərək daha düzgün qərarlar qəbul etməyə imkan yaradır.

Avtomatlaşdırılmış qərar qəbulunun başqa nümunələrinə aşağıdakılar daxildir:

- **Birgə təhlil**. Çox məharətlə işlənib hazırlanmış və təkmil üsuldur. Avtomobil sənayesində, məsələn, nəqliyyat vasitəsində hansı funksiya və ya xüsusiyyətlərin təklif edilməsi ilə bağlı qərar qəbul edərkən tətbiq edilir. İstehlakçılardan xahiş edilir ki, bir xüsusiyyəti digəri ilə əvəz etsinlər (birini digərinə "güzəştə getsinlər" və ya dəyişsinlər): məsələn, yumşaq tavan, yoxsa stereosistem və ya metallik boya, yoxsa ağacdan hazırlanmış ön panel? Müştərilərdən alınan cavablar təhlil edilir və nəticələr əsasında ən çox tərcih edilənlər modeli hazırlanır. Mürəkkəb kompüter proqramları tələb edən bu təhlil daha dəqiq qiymətləndirmələr həyata keçirir və alınan nəticələrə əsasən qərarlar qəbul edilir.
- **Ekspert sistemi**. Sığorta xidmətlərində sığortalamaya daxil edilən şərtlərin müəyyənləşdirilməsində, məsələn: riskin qiymətləndirilməsi, əlavə sığorta haqqının ödənilməsi və əlavə məlumat tələb edilməsi hallarında tətbiq edilir.

7 İCRAYA BAŞLAYIN

Elə ki qərar qəbul edildi, onu həyata keçirmək lazımdır – başqa sözlə, istənilən qərardan sonra nəsə baş verməlidir.

Yüksək səviyyəli proseslərdə normal ardıcıllıq belə olmalıdır:

- qərarı qəbul edin;
- maraqlı tərəflərlə danışın;
- icra prosesini planlaşdırın;
- icra etməyə başlayın;
- yenidən gözdən keçirin;
- icranı tamamlayın.

7 İCRAYA BAŞLAYIN

QƏRARA MARAQ VƏ DƏSTƏK QAZANMALISINIZ

Maraqlı tərəflər qərar qəbulu prosesində iştirak etməyiblərsə, prosesdən sonra qərara dəstək qazanmalı olacaqsınız. Bu mərhələdə son dərəcə ehtiyatlı olun, əks halda qərarın icrası zamanı problem yarana bilər. Məsələn: "Deloitte" və "Touche" müəssisələrinin mühasibləri birləşməyə çalışan zaman bu qərar ümumi idarə heyəti səviyyəsində razılaşdırılmışdı. Lakin təsdiq mərhələsində maraqlı tərəflərin əksəriyyəti (milli tərəfdaşlar) birləşmək istəmədilər və sövdələşmədən kənara çəkildilər. Məqsədlər uzlaşdırılmamışdı, milli tərəfdaşlıqların seçim azadlığı isə yüksək səviyyədə idi.

Mümkün olduqca qərarın icrasına cəlb edilən tərəflər qərarın qəbulu prosesinə də cəlb edilməlidirlər. Çünki:

- onların narahatlıqları əvvəlcədən nəzərə alınmış olar;
- tələblərin çoxuna cavab verən sövdələşmə əldə edilə bilər;
- problemlər böhrana çevrilməzdən sonra deyil, əvvəl aşkar edilə bilər;
- qərarın qəbul edilməsində iştirak edəndən sonra ona etinasız yanaşmaq daha çətin olur;
- sonrakı mərhələdə açıqlama tələb edən əsas məqamlar yerindəcə aydınlaşdırıla bilər;
- onlar sövdələşməni başqalarına satmaq üçün səy göstərə bilərlər.

7 İCRAYA BAŞLAYIN

QƏRARA MARAQ VƏ DƏSTƏK QAZANMALISINIZ

Qərarınıza maraq və dəstək qazanarkən lazımi mesajı lazımi insanlara lazımi qaydada çatdırmağa çalışmalısınız.
Qəbul edilən icra metodu maraqlı tərəfin xüsusiyyətlərindən asılıolur. Aşağıdakı diaqram* yanaşmadakı səciyyəvi fərqləri göstərir.

*Bleyk-Mouton idarəetmə modeli əsasında tərtib edilmişdir.

QƏRARI DƏSTƏKLƏYƏN TƏHLİL

ÜÇ ADDIM

Təhlil qərarın qəbul edilməsinə yardım məqsədilə aparılır. Təhlil prosesini təşkil edən üç addım aşağıdakılardan ibarətdir.

1. Təhlil aparmaq:

- nəyin təhlil ediləcəyini qərarlaşdırmaq;
- təhlilin hansı metodlarla və kim tərəfindən aparılacağını qərarlaşdırmaq;
- təhlilin vaxtını qərarlaşdırmaq.

2. Təhlili nizamlamaq:

- təfərrüatları məntiqi qruplaşmalar şəklində təsnif etmək;
- qənaətləri formalaşdırmaq.

3. Təhlili təqdim etmək:

- nəticələri
  - müəyyən;
  - aydın;
  - fərqli ehtiyac və maraqları olan auditoriyalara uyğun şəkildə təqdim edin.

TƏHLİL QAYDALARI

Təhlil zamanı:

- problemin quruluşu formalaşmalıdır;
- qeyri-müəyyənliklər formalaşmalıdır;
- tərcihlər formalaşmalıdır, məsələn:
  – nəticələr
  – risk
  – peşmanlıq
  – mənfəətlər/xərclər və s.
- "Bəs birdən?" yanaşması tətbiq edilməlidir;
- tövsiyələri dəstəkləyən faktlar toplanmalıdır.

Bu işlər çox vaxt apara bilər. Buna görə də təhlildən əldə edilən nəticələr **sərf edilən vaxta dəyməlidir**.

TƏHLİLİN NÖVLƏRİ

Təhlilin əksər növləri qərarı əsaslandırmaq, yəni onun düzgünlüyünü sübuta yetirmək üçün faktların təmin edilməsi məqsədilə tətbiq edilir. Nəyi öyrənmək istədiyinizdən və təhlil edəcəyiniz məlumat növündən asılı olaraq, seçim edə bilərsiniz. Təhlil növlərinə aşağıdakılar daxildir:

Qərar ağacları - alternativ yolların təsvirindən ibarətdir.

Təsiretmə diaqramları - qərarlara nəyin təsir etdiyini əks etdirir.

Ssenari planlaşdırması - gələcəkdə yaranacaq mümkün vəziyyətləri və onların nəticələrini nəzərdən keçirir.

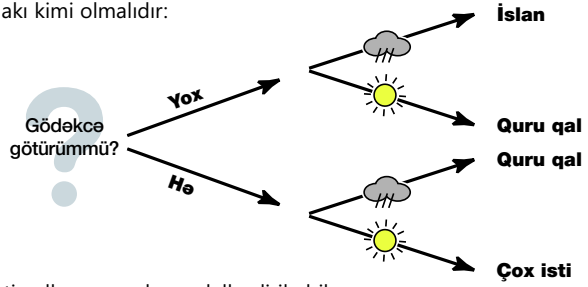
Venn diaqramları və matrislər - təhlili əyani şəkildə təqdim edir.

Nəzəri ehtimal təhlili - əsasən, təhsildə ("11+"*, GMAT**, qəbul imtahanları), bazar araşdırmalarında, səsvermə zamanı mövqelərin öyrənilməsində, ekoloji riskin təhlilində istifadə edilir.

* İngiltərə və Şimali İrlandiyada ibtidai təhsili bitirdikdən sonra (11 yaşdan yuxarı) şagirdlərin orta təhsil müəssisəsini seçmək məqsədilə verdikləri imtahan.
** "Graduate Management Admission Test" - biznes məktəblərinə qəbul məqsədilə müəyyən bacarıqları qiymətləndirən standart sınaq imtahanı.

SADƏ QƏRAR AĞACLARI

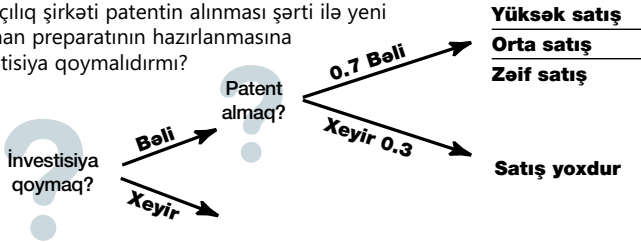
Qərar ağacı qərarlar zəncirindən ibarətdir. Məsələn, gödəkcə geyinib-geyməmək sualının üzərində düşünək. Nəticələri əks etdirən "xəritə" aşağıdakı kimi olmalıdır:



Qərar ağacı ehtimallar əsasında modelləşdirilə bilər, lakin qaydalara əməl edilməlidir: hər bir seçim xətti şəkildə olmalı, bütün budaqlar qarşılıqlı surətdə bir-birini istisna etməli (yağış ya yağır, ya da yağmır) və bütün seçimlər əks olunmalıdır. Növbəti səhifədəki qərar ağacı bu dediklərimizi əyani şəkildə göstərir...

SADƏ QƏRAR AĞACLARI

Əczaçılıq şirkəti patentin alınması şərti ilə yeni dərman preparatının hazırlanmasına investisiya qoymalıdırmı?



Müxtəlif nəticələrin gerçəkləşmə ehtimalı budaqlar üzrə vurma əməliyyatı yolu ilə hesablana bilər:

Yüksək satış ehtimalı:	0.7 x 0.3 = 0.21
Orta satış ehtimalı:	0.7 x 0.5 = 0.35
Zəif satış ehtimalı:	0.7 x 0.2 = 0.14

Alınan rəqəmlər gəlir şəklində ifadə edildikdən, bazar araşdırması və məhsulun hazırlanma xərcləri ilə müqayisə edildikdən sonra investisiya qoymaq və ya qoymamaq barədə qərar qəbul etmək olar.

QƏRAR AĞACI O ZAMAN "SAĞLAM"OLUR Kİ...

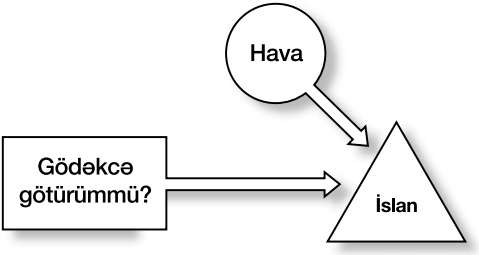
- Məsələlər (yaxud problemlər) bir-birini istisna edir – onları bir-biri ilə birəşdirən əks-əlaqə həlqəsi yoxdur.
- Məsələlər bütünlüklə hərtərəfli və müfəssəldir – performansa yalnız təfsilatlı məsələlər əhəmiyyətli təsir göstərə bilər.
- Kənaraçıxmalar əhəmiyyətsizdir – fərziyyələrdən hər hansı kənaraçıxma ikinci dərəcəli amildir və nəzərə alınmaya bilər.
- Cavablar köməkçi komponentlərdir – cavabları təfsilatlı məsələlərlə birləşdirəndə ümumi problemə dair düzgün cavab əldə etmək olur.

Bu sadalananların təcrübədə, onsuz da, təmin edildiyi düşünülür və nadir hallarda yoxlanılır. Təmin edilmədiyi hallarda daha mürəkkəb təhlildən istifadə edilməlidir. Sadə təhlil üçün isə bu da kifayətdir.

TƏSİRETMƏ DİAQRAMLARI

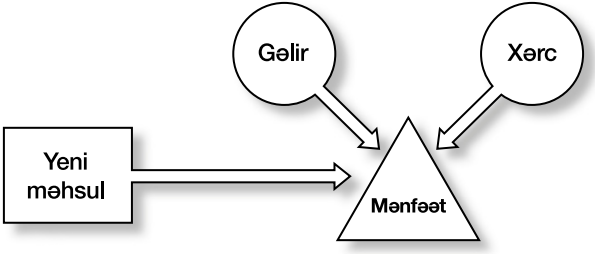
Təsiretmə diaqramları qərarların qrafik təsvir vasitəsilə təhlili üsuludur. Bu və növbəti səhifədəki nümunələrdə kvadratlar qərarları, dairələr riskləri, təhlükələri və ya ehtimalları, üçbucaqlar nəticələri göstərir. Birləşdirici oxlar isə təsirləri bildirir.

Daha əvvəlki suala nəzər salaq: "*Gödəkcə götürümmü?* Hava hər zaman qeyri-müəyyəndir, gödəkcənizi götürməsəniz, islana bilərsiniz.



TƏSİRETMƏ DİAQRAMLARI

İndi isə yeni məhsulun təqdim edilməsi potensialını aşağıdakı təsiretmə diaqramında göstərildiyi qaydada təhlil edək. Gəlir və xərc qeyri-müəyyəndir, buna görə də nəticəyə təsir edir: ya mənfəətlə nəticələnəcək, ya da zərərlə.

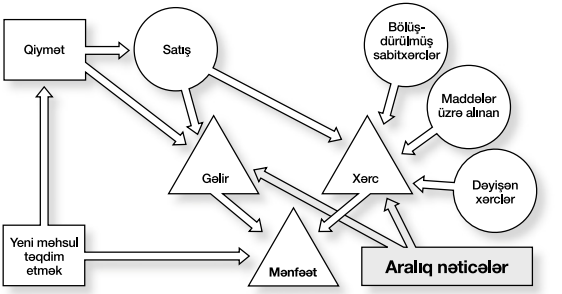


TƏSİRETMƏ DİAQRAMLARI

Əvvəlki səhifədə verilmiş *yeni məhsul* modeli əlavə olaraq aşağıdakı qaydada hissələrə bölünə bilər.

Qiymət xərclə deyil, gəlirlə əlaqəlidir, lakin satışın qeyri-müəyyənliyi həm gəlir, həm də xərcə təsir edir (daha zəif satış, daha yüksək nisbi sabit xərc).

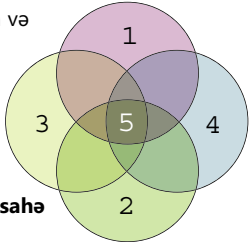
Nəzərə alın ki, bu, blok-sxem deyil. Sadəcə olaraq, qərar mərhələlərini və təsirləri əks etdirir: bunlar elə təsirlərdir ki, onların gerçəkləşmə ehtimalı yalnız istifadəçinin fərziyyələrindən asılı olan müəyyənlik dərəcəsi ilə modelləşdirilə bilər.



SSENARİ PLANLAŞDIRMASI

Ssenari planlaşdırması müxtəlif amillərin fəaliyyətinizə mümkün təsirlərinin təhlil edilməsi metodudur.

- Ssenari planlaşdırması zamanı düşüncə cari situasiyaların düzxətli ekstrapolyasiyalarından kənara çıxır və nəticələri daha geniş müstəvidə təhlil edir.
- Bu təhlil metodu qeyri-müəyyənlik və ehtimalları nəzərə almağa imkan verir.
- Qeyri-müəyyənlik şəraitində planlaşdırmanın aparılmasında və bir neçə ehtimal arasından "ən yaxşı istiqamətin" müəyyən olunmasında getdikcə daha çox istifadə edilir. Ssenari planlaşdırması sizə "gələcəyi məşq etməyə" – nəyin baş verə biləcəyi haqqında düşünməyə və ona qarşı hazırlaşmağa imkan yaradır.



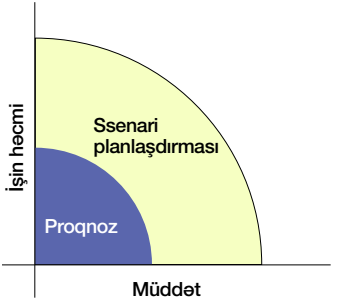
1-4: dörd ssenari, lakin ortaq amillərin olduğu bir neçə sahə

5: bütün ssenarilər üçün ortaq amillər (sabitlər)

SSENARİ PLANLAŞDIRMASI

Ssenarini "səbəblərin hərəkətini göstərən gələcək inkişaf planı" adlandırmaq olar.

- Ssenari mümkün gələcəyi təsvir edir – lakin bu bir proqnoz deyil.
- Müəssisədəki cari fəaliyyət modelini və düşüncə tərzini sınağa çəkir.
- Cəlbedici, maraqlı, özünəməxsus və etibarlı olmalıdır.
- Məntiqi ardıcıllığı olmalıdır.
- Məzmun etibarilə genişdir və adi bir proqnozdan daha çox, uzun bir müddəti ehtiva edir.

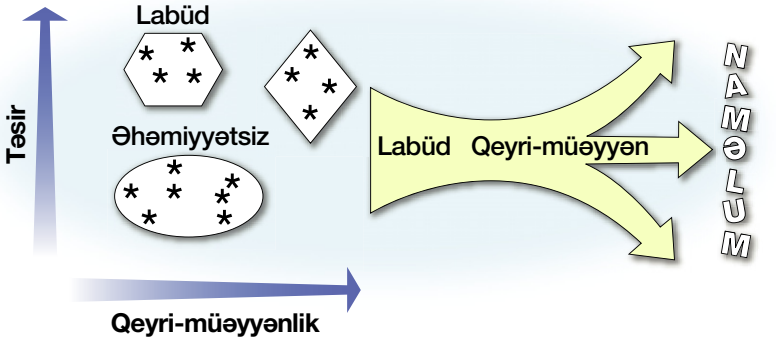


SSENARİ PLANLAŞDIRMASINDA ADDIMLAR

1. Məqsədləri müəyyən edin.
2. Əsas məsələləri müəyyənləşdirin.
3. "Əvvəlcədən müəyyən edilmiş", "əhəmiyyətsiz" və "son dərəcə" qeyri-müəyyənlikləri təsnif edin.
4. Ssenarilər qurun.
5. Hər bir ssenaridə əsas amilləri təhlil edin; başlıca elementləri tapın.
6. Hər bir ssenaridən çıxan nəticələri araşdırın.
7. Göstəriciləri müəyyənləşdirin və izləyin (bax: növbəti səhifədəki diaqram).

SSENARİ PLANLAŞDIRMASI

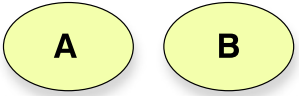
KRİTİKLİK VƏ QEYRİ-MÜƏYYƏNLİK



VENN DİAQRAMLARI

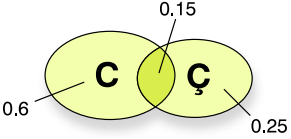
Venn diaqramları bir sıra seçimlərin əyani təqdimatından ibarətdir.

Məsələn, burada A və B seçimləri bir-birini istisna edir, başqa sözlə, yalnız bir seçim baş tuta bilər, ikisinin eyni anda baş tutması mümkün deyil (kimsə ya ölür, ya da yaşayır).

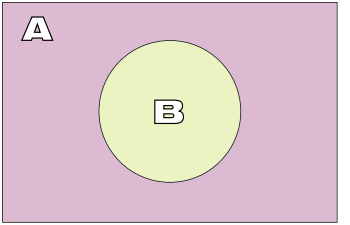


Növbəti nümunədə isə C və Ç seçimləri birgə ehtimalı əks etdirir, məsələn, fond birjası yüksələ bilər, səhmin qiyməti arta bilər, yaxud bir səhmin qiyməti arta, digərininki artmaya bilər. Diaqramda tam ehtimal təsvir edilmişdir:
C üstəgəl Ç üstəgəl "C+Ç" = 0.6+0.25+0.15 =1.0.

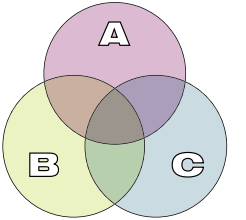
Bu təhlil növü ehtimallar nəzəriyyəsində həm də Bayes teoremi və ya Bayes qaydası kimi tanınır və daha mürəkkəb təhlillərin aparılması üçün istifadə edilir.



VENN DİAQRAMLARI



Burada B seçimi bütünlüklə
A seçiminin əhatə dairəsindədir.
Buna görə də qərar sadədir.

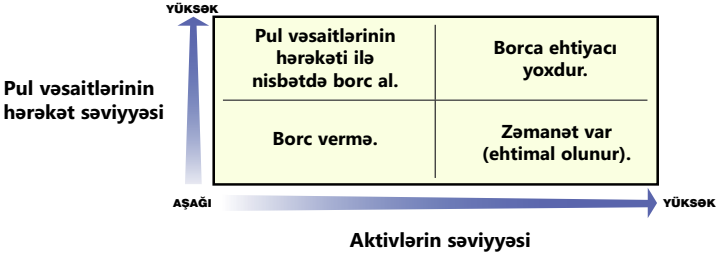


Burada C, B və A seçimləri
üst-üstə düşür və 7 fərqli nəticəyə
aparan fərqli ehtimallları göstərir.

MATRİSLƏR

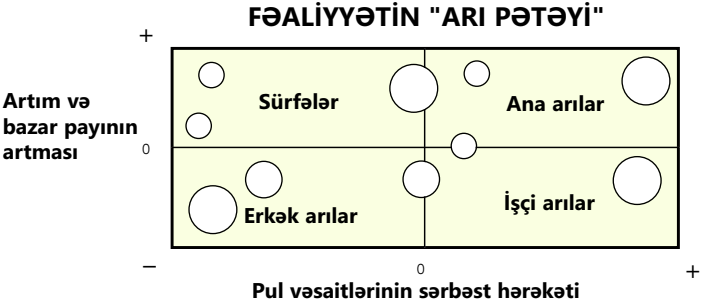
Ümumi problemləri ifadə etməyin ən yaxşı yolu matrisdən istifadə etməkdir. Çox mürəkkəb konsepsiyaların sadə 2 x 2 matrisi ilə ifadə edildiyi təqdimatlarda bu üsuldan geniş istifadə edilir. "Boston Consulting Group" şirkəti tərəfindən işlənib hazırlanmış Boston matrisi ən geniş yayılmış alətlərdən biridir: burada struktur bölmələri pul vəsaitlərinin hərəkəti və bazar payından asılı olaraq, "ulduz", "it", "çətin uşaq" və "sağmal inək" kateqoriyalarına əsasən təsnif edilirlər.

Boston matrisinin tətbiq sahəsi çoxdur. Aşağıdakı nümunə borc vermək qərarının qəbul edilməsinə dəstək məqsədilə tərtib edilmişdir: potensial borcalanların aktivlər səviyyəsi ilə pul vəsaitlərinin hərəkət səviyyəsi müqayisə edilir.



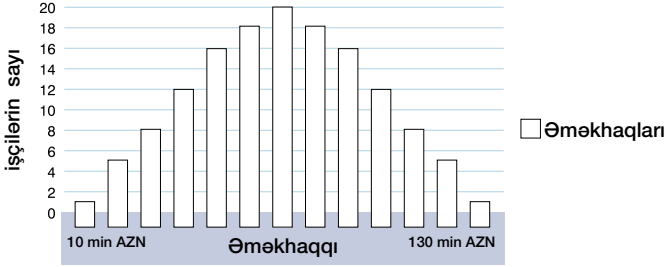
MATRİSLƏR

STRUKTUR BÖLMƏLƏRİNİN TƏSNİFATI



Matris nisbi artımın pul vəsaitləri hərəkətinin yaranması ilə müqayisəsini göstərməklə struktur bölmələrini onların müəssisəyə qatdığı dəyər əsasında təsnif etməyə imkan yaradır. Dairələrin ölçüsü ayrılmış kapitalı göstərir. Kateqoriyalar belədir: dəyəri məhv edənlər (erkək arılar), dəyər qatanlar (ana arılar), dəyəri artıranlar (sürfələr) və dəyəri qoruyanlar (işçi arılar).

EHTİMAL – NORMAL PAYLANMA



Təhlilin bu növü elementlərin müqayisəli xərclərə (bizim nümunədə əməkhaqları) nisbətdə paylanmasını təsvir edir və normal paylanma, yaxud formasına görə "zınqırovşəkilli əyri" (yaxud "zınqırov əyrisi") adlanır. Ən geniş yayılmış paylanma üsuludur və əksər situasiyalarda verilənlərin təhlili üçün istifadə edilir. Gözlənildiyi kimi, qrafik təsvirin sağ və sol kənarlarında daha az element var. Qeyri-normal paylanmalar isə əlavə təhlil üçün istifadə edilə bilər.

QƏRAR QƏBULU ÜÇÜN ALƏTLƏR

Qərar qəbulu üçün alətlərin sayı çox olsa da, onların heç də hamısı hər vəziyyətə uyğun gəlmir, eyni zamanda bu və ya digər vəziyyət üçün münasib olan müəyyən bir alət yoxdur. Alətlər aşağıdakı kateqoriyalara bölünə bilər:

- ekspert bilik sistemləri;
- riskin idarə edilməsi alətləri;
- hesablama mühərrikləri;
- simulyasiya modelləri;
- "Bəs birdən?" modelləri.

QƏRARI DƏSTƏKLƏYƏN TƏHLİL

ARDICIL QƏRARLAR

Təəssüf ki, həyat bir qərarın digərindən heç vaxt asılı olmayacağı dərəcədə sadə deyil. Qərarlar, adətən, ardıcıllıqlar, yəni birinin digər(lər)inin ardınca gəldiyi və on(lar)dan asılı olduğu, həmçinin sonrakı, yaxud gələcək qərarlara təsir etdiyi bir silsilə daxilində özünü göstərir. Belə qərarlar dinamik qərarlar adlanır və əsasən, "nə vaxt", eləcə də "hansı" suallarını şərtləndirir.

Aşağıdakı ardıcıllıqda yekun "N" qərarı müddət üfüqünüzdən asılıdır.

Məsələn, ixrac dövrəsi üzrə qərarların yaratdığı suallar:
Xarici valyuta riskinə qarşı hedcinq etməliyəmmi?
İxrac krediti götürməliyəmmi?
Sığorta xidmətindən istifadə etməliyəmmi?
Gecikən ödənişə görə faiz tələb etməliyəmmi?
Müqavilə şərtlərinin pozulması hallarında məhkəməyə müraciət etməliyəmmi?

SEÇİMLƏRİN TƏHLİLİ: ÖDƏNİŞ MATRİSİ

Daş, kağız, qayçı oyununu bilməyən yoxdur. Daş qayçını əzir, qayçı kağızı kəsir, daş kağıza bükülür. İki nəfər oynayan zaman üç nəticədən biri əldə edilir: ya 1-ci oyunçu qalib gəlir, ya 2-ci oyunçu qalib gəlir, ya da oyun bərabərliklə başa çatır. seçimlərin təhlili üçün bu oyunun nümunəsində matris qurmaq olar.

1-ci oyunçu

2-ci oyunçu

	Daş	Qayçı	Kağız
Daş	O	+ / –	– / +
Qayçı	– / +	O	+ / –
Kağız	+ / –	– / +	O

Matrisdən görünür ki, heç bir oyun strategiyası digərindən üstün deyil, hər birinin qalibiyyət ehtimalı eynidir (1/3).

SEÇİMLƏRİN TƏHLİLİ: ÖDƏNİŞ MATRİSİ

Daha bir nümunəyə baxaq. Hansısa cinayət işinə görə iki nəfər həbs edilib və onlar məhkəmə prosesini gözləyirlər. İki nəfərdən biri etiraf etməsə, heç bir dəlil mövcud deyil. On il həbs cəzası nəzərdə tutulur. Onlardan biri etiraf edib yoldaşını "satsa", yalnız üç il həbs cəzası alacaq. Hər ikisi üçün ən yaxşı strategiya susmaqdır, amma ən çox ehtimal edilən nəticə hər ikisinin etiraf etməsidir.

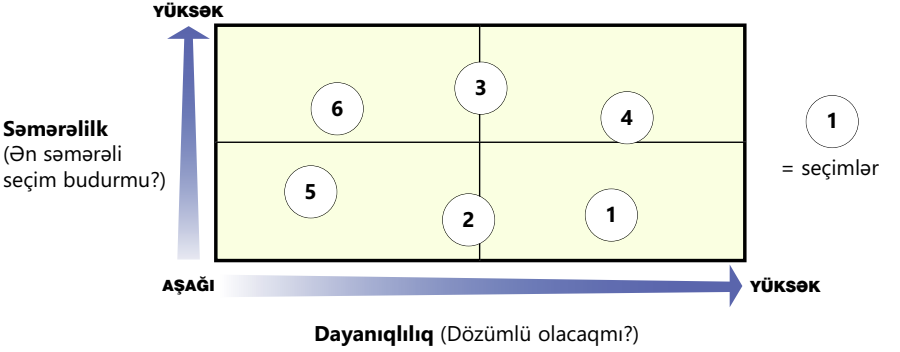
1-ci məhbus

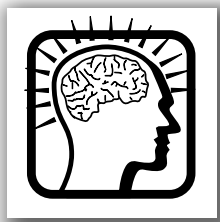
2-ci məhbus

	Susur	Danışır
Susur	Azad	10 il / 3 il
Danışır	3 il / 10 il	3 il / 3 il

HANSI VARİANTI SEÇMƏLİ?

Bəzən səmərəliliyi dayanıqlılıqla qarşılaşdırmaq faydalı olur: tələblərinizdən asılı olaraq, bu müqayisə sizə mövcud seçimlər arasından ən yaxşısını seçməyə imkan verəcək.





QƏRAR QƏBULETMƏ PSİXOLOGİYASI

QRUPLAR və FƏRDLƏR

Qərarın fərdi və qrup şəklində qəbul edilməsi arasındakı fərq çox araşdırılmışdır.

Rəhbərlik və idarəetmə kurslarında NASA-nın həyatda qalmaq oyunu və ya onun fərqli bir variantını oynamaq geniş yayılmış üsullardan biridir. Bir qayda olaraq, siz müəyyən bir "situasiyaya düşürsünüz" və sizə həyatda qalmağa yardım edəcək bəzi parametrlər və mövcud olanlar arasından məhdud sayda seçim etmək imkanı verilir (adətən, qəza nəticəsində səhra və ya cəngəlliyə düşmüş, yaxud kosmos və ya hansısa adada çarəsiz vəziyyətdə qalmış olursunuz). Sonra fərdi olaraq özünüzlə götürəcəyiniz əşyaları öncəliyinə görə sıralamaq xahiş edilir. Bu fərdi qərarınız qeydə alınır.

Daha sonra isə qruplara bölünürsünüz və yenə də eyni qaydada həyatda qalmaq üçün əşyalar seçməlisiniz, lakin bu dəfə çoxlu fərqli fikir və təkliflər arasında yekdilliyə nail olmalısınız. Qrup şəklində qəbul edilən qərar fərdi qərarla müqayisə edilir və müzakirə aparılır. Seçilmiş əşyaların siyahıları fərqlənir, çünki hansı əşyanı götürmək barədə qərar qəbul edən zaman üzvlər qrupun iradəsinə tabe olurlar. Bu çalışma davranışları öyrənməyə də imkan verir.

QRUPLAR və FƏRDLƏR

Kredit sektorunda aparılan araşdırmalarda borcvermə ilə bağlı bank kredit komitələrinin qərarları ilə fərdi qərarlar müqayisə edilmişdir. Nəticələr hər kəsi heyrətləndirib: qruplar fərdlərlə müqayisədə **daha riskli** qərarlar qəbul etməyə meyillidirlər.

Bu nəticə fərdi sahibkarların (fərdlərin) şirkətlərlə müqayisədə riskə daha çox meyilli olduqlarına dair təsəvvürlərə zidd olsa da, əslində, səbəbləri başa düşmək o qədər də çətin deyil.

Qrup daxilində məsuliyyət hissi "daha kollektiv" səciyyə daşıyır, lakin eyni zamanda risklər müxtəlif nöqteyi-nəzərlərdən müzakirə edilir və buna görə də fərdlərdən fərqli olaraq, daha ətraflı araşdırılır.

Adətən, sahibkarlar qərarları başqalarının fikrini soruşmadan fərdi şəkildə qəbul edirlər. Bəzilərinin qərarları inanılmaz dərəcədə uğurlu olur (məsələn, Bill Qeyts və "Microsoft", Riçard Branson və "Virgin"), bəzilərininki isə yox.

Uğurlu qruplar fərqli fikirləri toplayır və ondan istifadə edirlər. Başqaları isə "**qrup düşüncəsi**"ndən əziyyət çəkirlər...

QRUP DÜŞÜNCƏSİ

"Qrup düşüncəsi" məfhumu amerikalı araşdırma mütəxəssisi və psixoloq İrvinq Ceynis tərəfindən müəyyənləşdirilmişdir. O, dövlət sektorunda qəbul edilmiş və "Donuzlar körfəzi əməliyyatı", "Vyetnam müharibəsi" və "Uoterqeyt qalmaqalı" kimi tarixi hadisələrə səbəb olmuş faciəvi qərarları təhlil etmişdir, çünki bu qərarlar özəl sektorlarda qəbul edilənlərlə müqayisədə daha yaxşı sənədləşdirilmişdir. Ceynis belə qənaətə gəlmişdir ki, uğursuz qərarların səbəbi qrupun sizi uzlaşmağa məcbur etmək üçün göstərdiyi təzyiq, seçim edərkən uzaqgörən davranmaması və mühakiməyə təsir edən yüksək stres səviyyəsidir.

Qrupun təzyiqi üzvləri öz məntiqli mühakimələrinin əleyhinə gedərək ümumi fikirlə uzlaşmağa və fərdi mövqe bildirməməyə məcbur edə bilər. Buna görə də qrupun daha yüksək vəzifəli üzvləri istiqamətləndirici suallar verməməli, tam və açıq müzakirənin aparılmasını təmin etməlidirlər.

Yaponiyada qrup müzakirələri zamanı yüksək vəzifəli şəxslərdən əvvəl aşağı vəzifə sahiblərinin danışması geniş yayılmış təcrübədir. Bu təcrübə "kiçik"lərin "böyük"lərin fikrinə zidd getməkdən çəkinməsi və məcburi uzlaşma amilini istisna edir. Nəticədə hər kəsin mövqeyi dinlənilir.

Hüquq sistemində yalnız bir hakimin şəxsi fikrinə əsasən, yəni onun məhkəmə qərarı ilə razılaşmaması nəticəsində hökmün çıxarılması (çox vaxt üst səviyyənin dəstəyi ilə mümkün olur) halları tez-tez müşahidə olunur – bu, fərdin "qrup düşüncəsi"nə üstün gəlməsinə bir nümunədir.

"RACI" TƏHLİLİ

"RACI" təhlili qərarların qəbul ediməsinə məhz kimlərin hansı dərəcədə cəlb ediləcəyini götür-qoy edərkən çox müsbət nəticələr verir. Təhlil zamanı bütün maraqlı tərəflər müəyyən edilir, sonra isə hər birinin aşağıdakı rollardan hansını yerinə yetirəcəyi dəqiqləşdirilir:

"Responsible for decisions" – qərarlar üzrə cavabdehlik daşıyan
"Accountable for decisions" – qərarlar üzrə məsul olan
"Consulted about decisions" – qərarlar üzrə məsləhətləşmə aparılan
"Informed about decisions" – qərarlar üzrə məlumatlandırılan

Belə bir təhlil aparılarkən hansısa maraqlı tərəf nadir hallarda diqqətdən kənarda qala bilər və buna görə də kiminsə qərara qarşı çıxmaq ehtimalı azalır.

"RACI" təhlili maraqlı tərəflərə lazımi diqqətin həqiqətən verilib-verilmədiyini yoxlamaq üçün də istifadə edilir. İri layihələr həyata keçirilərkən mürəkkəb qərarların və çoxsaylı maraqlı tərəflərin idarə edilməsində bu təhlilin rolu əvəzsizdir.

"RACI" TƏHLİLİ

Qərarlar	Maraqlı tərəflər						
	Maliyyələşdirən tərəf	Rəhbərlik	Səhmdarlar	Təchizatçılar	Şura	Həmkarlar ittifaqları	İşçilər
1	A	R		C			I
2		A		R	I		
3							
4		A	R			C/I	I
5							
6				A			R

R = cavabdeh **A** = məsul **C** = məsləhət verən **I** = məlumatlandırılan

FƏRDİ və QRUP ŞƏKLİNDƏ QƏRAR QƏBULU

Qərarların fərdi və ya qrup şəklində qəbul edilməsi arasındakı başlıca fərqlər aşağıdakı cədvəldə qeyd edilmişdir:

MƏSƏLƏ	FƏRDİ	QRUP
Yekdillik	Problem deyil	Əldə edilməlidir
Fərqli fikirlər və ya mövqelər	Qeyri-mümkündür	Mövcuddur, lakin ifadə olunmasına imkan verilməlidir.
Müxtəlif sahələrdə təcrübə	Yalnız fərdin öz təcrübəsi ilə məhdudlaşır	Çoxtərəflidir, yaxud hərtərəflidir.
Müzakirə	Baş tutmur	Prosesə şərait yaradılmalıdır.
Məqsədlər	Vahid məqsəd var	Əksəriyyəti güzəşt tələb edir.

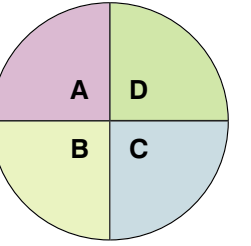
BEYİNİN DOMİNANTLIQ MODELİ

Hər bir insanın fərqli xarakteri və düşüncə tərzi var, odur ki, hər kəs fərqli qaydada qərar qəbul edir. Yaradıcı düşünmə üzrə araşdırma mütəxəssisi Ned Herrman bu sahədə apardığı araşdırmaların nəticəsi olaraq "Beyinin dominantlıq modeli"ni işləyib hazırlamışdır.

Modelə əsasən, beyin dörd hissədən ibarətdir: hamıya məlum olan **sol** (realist) və **sağ** (idealist) yarımkürələrdən başqa, həm də (Sperri və MakLinin araşdırmalarına əsasən) çoxlarının bilmədiyi (limbik) hissələr də mövcuddur – **üst hissə** (düşünmə) və **alt hissə** (icra). Aşağıdakı diaqramda bu hissələr bərabər ölçüdə göstərilsə də, hər kəsin malik olduğu ölçülər bir-birindən fərqlənir:

Beyinin komponentləri:

A (yuxarı sol): məntiq və təhlil
B (aşağı sol): təşkiletmə və tərtibetmə
C (aşağı sağ): emosiya və duyğular
D (yuxarı sağ): uzaqgörənlik; intuisiya və təxəyyül



Bu dörd komponent hamıda mövcuddur, sadəcə olaraq, hər kəsin malik olduğu ölçülər eyni deyil. Beyinin dominatlıq modeli komanda davranışının müəyyən edilməsində mühüm rol oynayır.

BEYNİN DOMİNANTLIQ MODELİ

MİSAL

Bu dörd davranış növü arasında balansı təmin edən qruplar ən yüksək performans nümayiş etdirməyi bacarırlar, məsələn, "Ulduz yolu"* komandasında olduğu kimi:

- kapitan Kirk D davranış növünü təmsil edən vizyon lideridir və məkanla əlaqəli (məkanın forma və xüsusiyyətlərinə məna verən) düşüncə tərzinə malikdir;
- mister Spok A davranış növünü təmsil edir, məntiqi ardıcıllıqla və mövcud vəziyyətə uyğun olan ideyalar irəli sürür;
- "Bouns" ləqəbli MakKoy C davranış növünə uyğun hərəkət edir: duyğularına tabedir və emosiyalarını gizlətmir;
- "Skotti" B davranış növünün xüsusiyyətlərini daşıyır: praqmatik mühəndisdir və qərarları həyata keçirir; əsas prinsipi: "Mən fizika qanunlarını poza bilmərəm!"

Qəhrəmanlar arasında balansın yaradılması tamaşaçılara onların öz xarakterinə uyğun olan qəhrəmanla empatiya qurmaq imkanı verir. Televiziya layihəsinin uğuru da qismən bununla əlaqədardır.

Buna görə də kimdənsə qərar qəbul etməyi xahiş edərkən onun xarakterini bilməli və o adamla onun tərzinə uyğun şəkildə davranmalısınız. Qrup daxilində isə üzvlərin xarakterinə uyğun şəkildə hərəkət etməli, bir növ, rola girməlisiniz. Eyni davranış növünü təmsil edən insanlardan ibarət qruplara disfunksional qruplar deyilir. Belə qruplarda üzvlər bir-biri ilə yarışdıqları üçün heç vaxt uğurlu qərarlara nail ola bilməyəcəksiniz. Məsələn, qrupun bütün üzvləri D növünə aid olarsa, hər kəs ideya irəli sürəcək, lakin qərar qəbul etməyəcək.

**Orijinal dildə "Star Trek" adlanan bir neçə teleserial və uzunmetrajlı filmdən ibarət ABŞ istehsalı olan elmi-fantastk silsilə*

QRUP DİNAMİKASI

Vacib və ya həlledici qərarların qəbulu nadir hallarda yalnız bir insanın öhdəsinə buraxılır. Adətən, belə qərarların qəbul edilməsində bir neçə nəfər iştirak edir: ya iyerarxik proses şəklində həyata keçirilir (məsələn, yapon şirkətlərində olduğu kimi), ya da qrup, komanda və ya komitə formasında müəyyən bir heyət cəlb olunur.

Qrup dinamikası fərdin dinamikasından fərqlidir. Qrup üzvlərinin həm qrup səviyyəsində, yəni ümumi məqsədləri, həm də öz xüsusiyyətlərindən irəli gələn şəxsi məqsədləri olur.

Hər bir fərdin şəxsi məqsədləri ...

- rasional;
- siyasi;
- emosional.

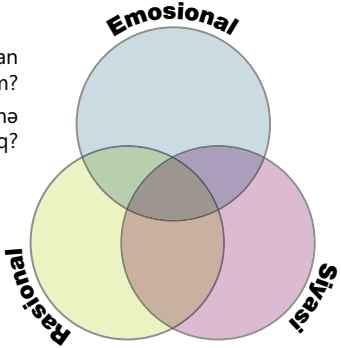
... nöqteyi-nəzərdən başa düşülməli və nəzərə alınmalıdır.

Aşağıdakı diaqram bu üç aspektin əhəmiyyətini göstərir.

QRUP DİNAMİKASI

Bu qərardan
nə əldə edəcəyəm?

Həyatıma nə
kimi təsiri olacaq?



Bu qərarın
xərci və mənfəəti
nədən ibarətdir?

Bir faydası olacaqmı,
nə qədər müddət
tələb olunacaq?

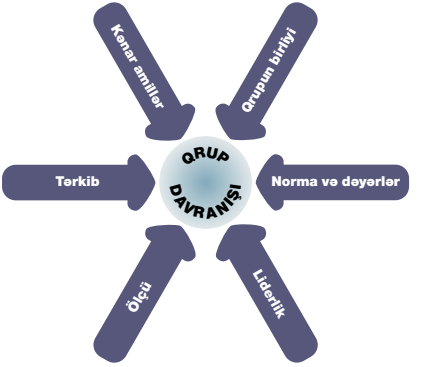
Bu qərarı dəstəkləsəm,
müəssisədəki "reytinq"im
artacaqmı?

Karyerama müsbət
təsir edəcəkmi?

QRUP DİNAMİKASI

Qrupların səmərəliliyinə təsir edən bir neçə amil mövcuddur. Bu amillər arasındakı balans qrupun effektivliyini müəyyən edir.

Böyük qruplarda üzvlər arasında qarşılıqlı əlaqə aşağı səviyyədə olur, liderlik daha dominant xarakter alır, həll yolları təhlildən çox siyasi məqsədlərə əsaslanır.



Yarıoptimal vəziyyətlərdə qrup mərkəz ətrafında alt qruplara bölünür. "Kənar"la "mərkəz" arasında olan üzvlərin, yəni "orta oyunçular"ın qəbul edilən qərarlarda payı az olur, "kənar oyunçular"ın isə heç bir payı olmur.

QRUP DİNAMİKASI

Qrupdan bir qərar "əldə etmək" üçün onun hər bir üzvünü başa düşməli və onları inandıracaq rasional, emosional və siyasi arqumentləri bilməlisiniz.

Qrup üzvlərinin hər biri bu sualı verəcək: "Burada mənim marağıma xidmət edən nə var, bu qərar mənim şəxsi məqsədlərimə və ya qrup/müəssisə daxilindəki statusuma nə dərəcədə müsbət təsir edə bilər?" Sualın cavabı qənaətbəxş olmazsa, qərar ya açıq-aşkar, ya da, böyük ehtimalla, üstüörtülü şəkildə rədd ediləcək. Açıq-aşkar rədd edilərsə, vəziyyəti bu və ya digər şəkildə müəyyən qədər idarə etmək olar. Lakin üstüörtülü şəkildə rədd edilərsə, çox güman ki, nəticə daha sarsıdıcı olar, çünki heç kim bir səbəb izah etmədən, sadəcə, susaraq qərara etirazını bildirir.

Qrupun əksər üzvlərini, ya da, heç olmasa, digərlərini üstələyə biləcək əsas "qərar qəbuledənlər"i öz tərəfinizə çəkməlisiniz.

Nümunə: məsləhətçilər öz qənaətlərini fərdlərə ayrı-ayrılıqda "əvvəlcədən bildirərək" onların fikirlərini öyrənsinlər və qrupşəkilli diskussiyaların mümkün sarsıdıcı arqumentləri qarşısında çarəsiz qalmaqdansa, fərdi etirazlarla tək-tək məşğul olsunlar.

Münsiflər məhkəməsinin davranışı ilə bağlı araşdırmalar göstərir ki, hakimlərin əksəriyyəti qərarları çox tez qəbul edir, qalan bütün vaxtı isə digər münsifləri inandırmağa sərf edirlər.

ÖZÜNÜZÜ SINAYIN

Növbəti səhifələrə keçməmişdən əvvəl bir az fasilə verib uğurlu qərar qəbul edən şəxslərin malik ola biləcəyi xüsusiyyətlər barədə düşünün.

Ən azı, beş xüsusiyyət müəyyən etməyə çalışın. Daha sonra kitabı oxumağa davam edin və cavablarınızı növbəti səhifələrdəki məlumatlarla müqayisə edin.

QƏRAR QƏBUL EDƏNLƏRİN XÜSUSİYYƏTLƏRİ

Uğurlu qərar qəbul edə bilmək üçün həm təhlil, həm problem həlletmə, həm də mühakimə yürütmə bacarıqları tələb olunur.

Təhlil və problem həlletmə bacarıqları ilə bağlı müsbət və mənfi xüsusiyyətlər

+ Müsbət

- əsas səbəbi tapmaq üçün mərhələli yanaşmadan istifadə etmək;
- məhdudiyyətlərin hüdudlarını aşmamaq;
- təhlilin yaratdığı iflic vəziyyətindən yayınmağı bacarmaq.

– Mənfi

- problemləri və iradları bir-birindən fərqləndirə bilməmək;
- əsas səbəb əvəzinə, diqqəti əlamətlərə yönəltmək;
- təcrübədən nəticə çıxara bilməmək (mühakimə qabiliyyətinə təsir edir).

QƏRAR QƏBUL EDƏNLƏRİN XÜSUSİYYƏTLƏRİ

Mühakimə bacarıqları ilə bağlı müsbət və mənfi xüsusiyyətlər

+ Müsbət

- verilənləri saf-çürük etmək və əsas məlumatı əldə etmək;
- diqqətini əsas məqamlar üzərində cəmləmək;
- riskləri üzə çıxarmaq və təhlil etmək;
- müxtəlif seçimləri nəzərdən keçirmək;
- verilənlər dəyişdikdə fikrini dəyişmək;
- problemlərə soyuqqanlılıqla yanaşa bilmək;
- qərarın qəbul edilməsini sürətləndirmək.

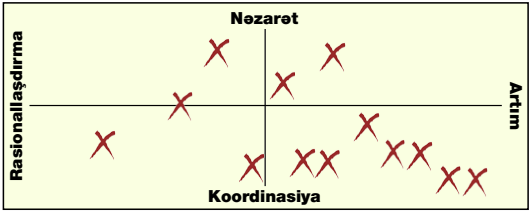
– Mənfi

- bütün lehinə və əleyhinə amillərə eyni dərəcədə əhəmiyyət vermək;
- verilənlərdən yalnız qismən istifadə etmək;
- görünüşə inanmaq;
- bütün məlumatlar toplanmamış fikir formalaşdırmaq;
- qərar qəbulundan əvvəl qeyri-müvafiq təfərrüatlandırmaya yol vermək;
- problemlərin öhdəsindən gəlmək üçün öncəlikləri müəyyən etməmək;
- seçimi üst və ya alt səviyyələrə ötürməklə və ya gərəksiz uzatmalarla qərarı yubatmaq.

KOMANDA FİKİRLƏRİNİN QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

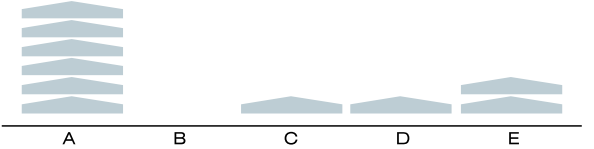
Çoxdəyişənli (multivariativ) vəziyyətlərdə komanda üzvlərinin fikirlərini öyrənməli ola bilərsiniz. Fikirlər toplana, daha sonra nisbi mövqeləri göstərmək üçün qrafik təsvirlər formasında təqdim edilə bilər. Məqsədəuyğun olarsa, cavabların yüksək vəzifəli və/və ya geniş təcrübəli heyət tərəfindən təhlil edilməsi və qiymətləndirilməsi, daha sonra isə əsas sahə diaqramları şəklində təqdim edilməsi də mümkündür.

Fəaliyyət məqsədlərini müəyyənləşdirən müəssisənin nümunəsinə baxaq. O, seçim etməlidir: artım və ya rasionallaşdırma istiqamətində getsin, yoxsa nəzarəti artıraraq koordinasiya ilə davam etsin. Qrafik təsvir vasitəsilə əsas sahədəki hər bir respondentə çəki dəyərinin verilməsi ilə keyfiyyətli qərar qəbul edilə bilər. Burada çəki dəyərindən istifadə edilməmiş sadə nümunədə respondentlər artım və nəzarət əvəzinə, koordinasiya və rasionallaşdırmanı seçirlər.

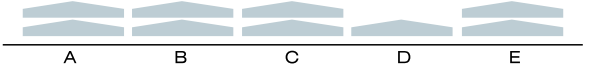


YEKDİLLİYİN ÖLÇÜLMƏSİ

Qrupların yekdilliyi ölçülə və seçimlər üzrə yekdillik dərəcəsi qrafik təsvirlərlə əyani şəkildə təqdim edilə bilər.



Güclü yekdillik



Cüzi yekdillik və ya yekdilliyin olmaması

Bu qrafik təsvirlərin köməyilə hansı seçim və ya strategiyalara üstünlük verəcəyinizi dəqiqləş-dirəcək, o cümlədən yekdilliyə nail olmaq üçün kimə təzyiq edəcəyinizi biləcəksiniz.

QƏRAR BARƏDƏ MƏLUMATLANDIRMA

QƏRAR BARƏDƏ MƏLUMATLANDIRMA

NƏYİ NECƏ ÇATDIRMALI?

Məlumatlandırma çox vacibdir, lakin vacib olan təkcə nəyi deyil, nəyi necə çatdırmaqdır.

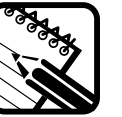
- Qərarlaşdırın: məlumatlandırmadan sonra insanlar nəyi bilməli və nə etməlidirlər.
- Hədəf auditoriyaları müəyyən edin (məsələn rəhbərlik, işçi heyəti/həmkarlar ittifaqı, müştərilər, media və s.).
- Hər bir auditoriya qrupuna çatdırmaq istədiyiniz mesajın məzmununu dəqiqləşdirin.
- Hər bir auditoriya qrupu və hər bir mesaj üçün ən effektiv və səmərəli media vasitəsini müəyyən edin.
- Effektiv məlumatlandırmanın qarşısındakı (təşkilati və ya fiziki) maneələri dəqiqləşdirin.
- Məlumatlandırma üçün ən münasib tarix(lər)i, həftənin gününü, saatını və şərtləri razılaşdırın.
- Mesajı ən effektiv şəkildə çatdıra biləcək şəxsləri müəyyənləşdirin.
- Lazımi insanların lazımi vaxtda lazımi mesajı eşidib-eşitmədiklərini yoxlayın.
- Hədəf auditoriyanın düşünmə prosesini ən azı bir addım qabaqlayın.
- Gözlənilməz və ya uğursuz nəticələrə hazır olun.

ARQUMENTİNİZİ ELƏ FORMALAŞDIRIN Kİ...

Başqalarını qərarınızı dəstəkləməyə inandırmaq, ya da məhz sizin istədiyiniz qərarı qəbul etməyə istiqamətləndirmək üçün arqumentinizi elə formalaşdırın ki, onları addım-addım lazımi qaçılmaz və məntiqi qənaətə gətirib çıxara bilsin. Həmin qənaətə siz artıq gəlmisiniz və indi onların da bu qənaətlə razılaşmasını istəyirsiniz.

Ümumi, hamıya məlum olan faktları irəli sürməklə onları özləri də hiss etmədən öz qənaətlərinizə doğru istiqamətləndirməlisiniz:

- mövcud vəziyyəti izah edin;
- problemin, yəni çətinliyin və ya səhvin nədən ibarət olduğunu açıqlayın;
- sonra isə bu problemi aradan qaldırmaq üçün tələb olunan qərarı irəli sürün.



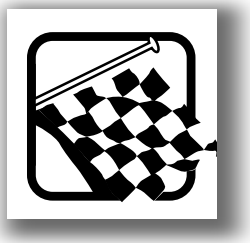
ARQUMENTİNİZİ ELƏ FORMALAŞDIRIN Kİ...

Bu məqama qədər heç kim sizinlə razılaşmaya bilməz, çünki elə faktları sadalayır və açıqlayırsınız ki, hamı bu faktları bilməli və başa düşülməlidir.

- İndi isə gəldiyiniz qənaəti, yəni tələb olunan qərarı söyləyin.
- Köməkçi faktlar və ya sübutlarla fikrinizi əsaslandırmağa davam edin.

Belə məntiqi yanaşma ilə qarşılaşan insanların əksəriyyəti tərəddüd etmədən sizin fikirlərinizlə razılşacaq, eyni qənaətə gələcək və lazımi qərarı qəbul edəcəklər.

Bunun üçün, əlbəttə ki, məntiqli və qüsursuz arqument formalaşdırmaq vacib şərtdir.



YEKUN QƏNAƏTLƏR

YEKUN QƏNAƏTLƏR

QƏRAR QƏBULETMƏNİN ƏSASLARI

Gün boyunca müxtəlif qərarlar qəbul edilir, lakin nə dərəcədə vacib və təcili olmasına, eyni zamanda nəticələrinə görə bir-birindən fərqlənirlər.

Qərar qəbul edərkən diqqət yetiriləsi başlıca məqamlar bunlardır:

- real məqsədləri başa düşmək;
- vəziyyətdən xəbərdar olmaq;
- nəzarəti əldə saxlamaq;
- müvafiq alətlər vasitəsilə təhlillər aparmaq;
- formalaşmış fikirləri məntiqli şəkildə təqdim etmək;
- bir variantı seçmək;
- nəhayət, icra etmək!

YEKUN QƏNAƏTLƏR

EFFEKTİV ŞƏKİLDƏ QƏBUL EDİLMİŞ QƏRARIN FAYDALARI

Qərar qəbul edərkən düzgün və əsaslı prosedurlara əməl etməklə, təhlillərdən tutarlı və məntiqli nəticələr çıxarmaqla aşağıdakı özəlliklərə malik qərarlar qəbul edə bilərsiniz:

- **inklüziv** – bütün əlaqədar tərəflərin maraqlarını nəzərə alan qərar;
- **əsaslı** – başlıca məqamlara əsaslandırılaraq, daha sonra müvafiq dəyərlər nəzərə alınmaqla çəki dəyəri (və ya çəki əmsalı) ilə qiymətləndirilmiş və öncəlik sırasına görə müəyyən edilmiş qərar;
- **optimal** – həm nəticələr, həm də problemlərin həlli baxımından əlverişli olan qərar;
- **ağlabatan** – və bütün maraqlı tərəflərin başa düşdüyü qərar;
- **gerçəkləşməsi mümkün** – rasional, qeyri-rasional, eləcə də rasionallaşdırılımış anlayışlarının bir-birindən fərqləndirildiyi şəraitdə qəbul edilən qərar;
- **dəyər qatan** – müəssisəyə və ya fərdə (işçiyə) fayda verən, effektivliyi artıran qərar.

Qərarın uğurlu olması onun özəlliklərindən, eləcə də bu qərarın icrasının və ya tətbiqinin nə dərəcədə hərtərəfli və düşünülmüş şəkildə təşkil edilməsindən asılıdır.

YEKUN QƏNAƏTLƏR

FAYDALI MƏSLƏHƏTLƏR

- Müzakirələri yekunlaşdıran kimi yubanmadan qərarı qəbul edin – şərtlər dəyişə bilər və ya siz tempinizi itirə bilərsiniz.
- Uzunmüddətli faydanı qısamüddətli mənfəətə qurban verməyin.
- **Vacib qərar ilə təcili qərar** arasındakı fərqi başa düşün: təcili qərar sürətli proses tələb edir, vacib qərarlar üçün isə uzunmüddətli təhlillər lazım ola bilər. Həm təcili, həm də vacib qərarlar qəbul edərkən optimallığa nail olmaq üçün lazımi səviyyədə təhlil aparmaq əsas şərtdir.
- Unutmayın, bir qayda olaraq, insanlar hansı qərarların qəbul edilməsində iştirak ediblərsə, o qərarları da dəstəkləyirlər.
- Vacib, lakin təcili olmayan qərarları təxirə salmayın – son tarixi özünüz müəyyən edin, başqalarının sizin üçün tarix təyin etməsinə imkan verməyin.
- Qərarlar əlverişliliyini itirəndə onları dəyişin: lakin bunu tələm-tələsik deyil, planlı şəkildə və ölçüb-biçdikdən sonra edin.
- Köməyə ehtiyacınız varsa, istəməkdən çəkinməyin.

YEKUN QƏNAƏTLƏR

ARQUMENTİ VAXTINDA HAZIRLAYIN

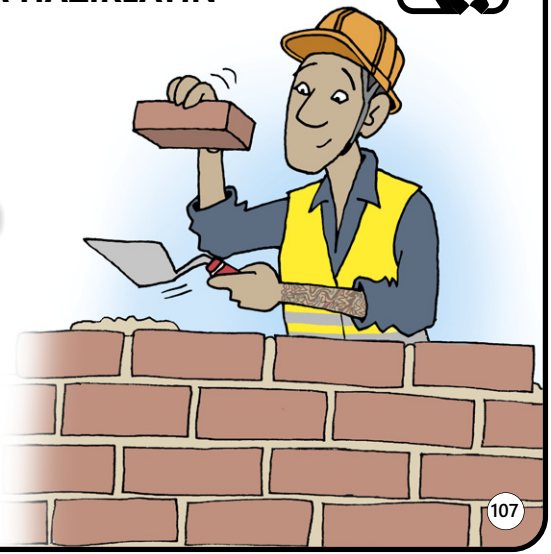
Arqumenti hazırlamaq üçün ona ehtiyac yaranmasını gözləməyin – əvvəlcədən hazırlayın.

Müəyyən qərar

Mövcud şərtlər

Problemlər

Vəziyyət



ƏLAVƏ MƏNBƏLƏR

Barbara Minto "Piramida prinsipi" **("The Pyramid Principle");**
"Prentice Hall" nəşriyyatı, 2008

Ned Herrman və Enn Herrman-Nehdi **"Tam beyin işi kitabı"**
("The Whole Brain Business Book"); "McGraw-Hill" nəşriyyatı, 2015

Robert T.Klemen və Terens Reylli **"Çətin qərarları necə qəbul etməli"**
("Making Hard Decisions"); "South Western College Publishers" nəşriyyatı, 2013

Ralf L.Kini **"Dəyərə yönəlmiş düşüncə" ("Value-Focused Thinking")**;
"Harvard" nəşriyyatı, 1996

Manfred Eygen və Rutild Vinkler **"Oyunun qanunları" ("Laws of the Game")**;
"Princeton" nəşriyyatı, 2016

Müəllif haqqında

Nil Rassel-Cons (ACIB*, Hons**, BSc***, MBA****) yazar, idarəetmə üzrə məsləhətçi və Strateji Planlaşdırma Cəmiyyətinin üzvüdür.

O, beynəlxalq səviyyədə bir çox müəssisələrlə əməkdaşlıq edir, strategiyanın işlənib hazırlanması və sınaqdan keçirilməsi, performansın təkmilləşdirilməsi, dəyişikliyin/proqramın idarə edilməsi, o cümlədən bazar təhlili/araşdırması üzrə onlara məsləhətlər verir.

Biznes mövzusunda bir çox kitab və məqalə, eyni zamanda "İdarəetmə üzrə kitabçalar" silsiləsindən "Biznesin planlaşdırılması", "Dəyişikliklərin idarə edilməsi", "Qərarların qəbul edilməsi" və "Marketinq", o cümlədən Maliyyə Xidmətləri İnstitutu üçün nəzərdə tutulmuş "Müştərilərlə əlaqələrin idarə edilməsi" ("Customer Relations Management"), "Riskin qiymətləndirilməsi" ("Risk Evaluation"), "Müştərilər və onların ehtiyacları" ("Customers and Their Needs"), "Müştərilərlə ədalətli rəftarın yolları" ("Treating Customers Fairly") və "Marketinq, satış və müştəri xidmətləri" ("Marketing, Sales and Customer Service") adlı kitabların müəllifidir.

Nil Rassel-Cons CASS EMBA kurslarında mühaziraçi, Uels şahzadəsinin qəyyumluq etdiyi gəncləri biznesə həvəsləndirən "Prince's Youth Business Trust" xeyriyyə təşkilatında strategiya və marketinq üzrə xüsusi məsləhətçi qismində çalışır. O bir sıra ölkələrdə mütəmadi olaraq spikerlik etməklə yanaşı, Böyük Britaniyada, o cümlədən başqa ökələrdə də radio və televiziya proqramlarında tez-tez çıxışlar edir.

Nil Rassel-Consla n.r.jones@icloud.com e-poçt ünvanı vasitəsilə əlaqə saxlaya bilərsiniz.

Bütün əmtəə nişanları qeydə alınmışdır.

*Bankirlər Kral İnstitutunun kiçik elmi işçisi ("Associate of Chartered İnstitute of Bankers") **Fərqlənmə diplomu ("Honours degree")
***Dəqiq elmlər üzrə bakalavr ("Bachelor of Sciences"),
****Biznesin İdarə Edilməsi üzrə magistr ("Master of Business Administration")