

Шийдвэр гаргалт

## Harvard Business Essentials цувралын тухай

Harvard Business Essentials цуврал нь бизнесийн хамгийн чухал сэдвүүдээр цогц зөвлөмж, чиглүүлэг, мэдээлэл хүргэхийг зорьдог. Harvard Business School Publishing хэвлэлийн газрын баялаг сан хөмрөг болон бусад гадны эх сурвалж дээр үндэслэн бичигдсэн энэхүү цуврал нь ямар ч түвшний туршлагатай уншигчдад үнэ цэнэтэй зөвлөмж, практик арга хэрэгслүүдийг өгч чаддаг. Дэлхийн нэр хүндтэй их дээд сургуулийн профессорууд энэхүү цувралын чанар, үнэн зөв байдлыг мэргэжлийн өндөр түвшинд хянасан. Та шинэхэн менежер, хал суусан удирдагчийн аль нь ч бай шийдэлд төвлөрсөн энэ цуврал таны асуултад үнэн зөв, найдвартай хариулт өгөх болно.

Цувралын бусад ном:

*Өөрчлөлт, шилжилтийг удирдах нь*

*Гүйцэтгэлийн удирдлага*

*Багийн удирдлага*

*Коучинг ба менторинг*

*Шилдэг хүмүүсийг ажилд авах, тогтвортой ажиллуулах нь*



HARVARD  
BUSINESS  
ESSENTIALS

# Шийдвэр гаргалт

650

65.290-2

Л-93

## ШИЙДВЭР ГАРГАЛТ

Энэхүү номыг “Сүүн Сувд” ХХК зохиогчийн эрхийн албан ёсны зөвшөөрөлтэй эрхлэн гаргав. © 2018 “Сүүн Сувд” ХХК.

## DECISION MAKING

Original work copyright © 2006 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

Албан ёсны эрхийг эзэмшиж буй талаас бичгээр зөвшөөрөл авалгүйгээр энэхүү номын хэсгээс ямар ч хэлбэрээр, ямар ч зорилгоор хэвлэн гаргах, хувилах, электрон хэлбэрээр хадгалах, интернетэд болон байгууллагын, олон нийтийн сүлжээнд байршуулахыг хориглоно. “Сүүн Сувд” ХХК-тай холбоо барихыг хүсвэл [info@suunsugd.mn](mailto:info@suunsugd.mn) хаягаар холбогдоно уу.

Орчуулагч редактор: Боддбаатарын Өлзийсайхан

ISBN: 978-99978-2-907-8

# Гарчиг

<b>Өмнөтгөл</b>	<b>ix</b>
<b>1 Шийдвэр гаргах процесс</b>	<b>1</b>
<i>Таван үндсэн алхам</i>	
1-р алхам: Амжилтын орчин бүрдүүлэх	6
2-р алхам: Асуудлаа зөв өнцгөөс тодорхойлох	6
3-р алхам: Боломжит хувилбаруудыг гаргах	7
4-р алхам: Хувилбаруудыг үнэлэх	7
5-р алхам: Хамгийн оновчтой хувилбарыг сонгох	7
Дүгнэлт	8
<b>2 Амжилтын орчин</b>	<b>9</b>
<i>Тайз засал</i>	
Зөв хүмүүсийг оролцуул	13
Уулзалтын орчин нөхцөлийг анхаар	15
Эцсийн шийд гаргах аргаа сонго	15
Мэтгэлцээнээс хэлэлцүүлэг рүү шилжье	16
Холимог хандлага	20
Дүгнэлт	21
<b>3 Асуудлыг харах өнцөг</b>	<b>23</b>
<i>Жинхэнэ асуудал юу вэ?</i>	
Аюул ба боломж	25
Өөрийнхөө харах өнцгийг бусдад бүү тулга	28
Бүтээлчээр сэтгэе	29
Дүгнэлт	30
<b>4 Хувилбарууд</b>	<b>33</b>
<i>Ухаалаг шийдлийн эх уурхай</i>	
Хувилбар гаргах нь	35
Брэйнсторм	36

Бүтээлч баг бүрдүүл	39
Сайн хувилбарын шинжүүд	40
Дүгнэлт	43
<b>5 Хувилбаруудын үнэлгээ</b>	<b>45</b>
<i>Сонголтуудын үнэ цэнийг дэнслэх нь</i>	
Үнэлгээний хувьсагчууд	47
Санхүүгийн шинжилгээ	49
Ач холбогдлын матриц	51
Золиосны хүснэгт	51
Шийдвэрийн мод	53
Компьютерууд аврахаар ирлээ	55
Тодорхой бус байдал	58
Дүгнэлт	59
<b>6 Эцсийн шийд</b>	<b>61</b>
<i>Зөвшилцөлд хүрэх зам</i>	
Шийдэлд хүрэх гурван арга	62
Санал зөрөлдөөнийг давж шийдэлд хүрэх бусад аргууд	67
Цагаа олсон төгсгөл	68
Шийдвэр гарсны дараа	68
Дүгнэлт	72
<b>7 Тодорхой бус байдал</b>	<b>75</b>
<i>Мэдэхгүй зүйлтэйгээ яаж ажиллах вэ?</i>	
1-р алхам: Тодорхой бус хүчин зүйлсийг жагсаан бичих	77
2-р алхам: Тодорхой бус хүчин зүйлсийн хор нөлөөг үнэлэх	81
3-р алхам: Гол эрсдэлүүдийг багасгах	82
Зөн совиндоо хэзээ итгэх вэ?	88
Дүгнэлт	91
<b>8 Хүмүүн бидний дутагдал</b>	<b>93</b>
<i>Оюуны өрөөсгөл хандлагыг давж оновчтой шийдвэр гаргах нь</i>	
Тээглүүр занга	95
Хэт итгэлтэй байдал	97
Живсэн зардал	102
Өрөөсгөл нотолгоо цуглуулах хандлага	104
Буруу зүйрлэл	105

Дүгнэлт	108
<b>9 Байгууллага хамт олны дутагдал</b>	<b>109</b>
<i>Бүгдээрээ хэлэлцвэл буруугүй юу?</i>	
Олны нөлөө	110
Сүргийн сэтгэлгээ	113
Өөдрөг үзэлтнийг мандуулж, гутранги нэгнийг цээрлүүлье	115
Ямар үед бүлгээр хамтран шийдэх нь зөв бэ?	116
Дүгнэлт	118
<b>10 Ухаалаг байгууллага болох зам</b>	<b>119</b>
<i>Байгууллагын оновчтой шийдвэр гаргах чадавх</i>	
GM-ийн туршлага	121
Байгууллагын өөрчлөлтийн сургамж	123
Манлайлагч юу хийх ёстой вэ?	124
Дүгнэлт	127
<b>Хавсралт А: Маягт загварууд</b>	<b>129</b>
<b>Хавсралт Б: Боломжит хувилбаруудын санхүүгийн үнэлгээ</b>	<b>133</b>
<b>Ишлэл, зүүлт</b>	<b>141</b>
<b>Нэр томъёоны тайлбар</b>	<b>145</b>
<b>Дэлгэрүүлж судлах ном бүтээл</b>	<b>149</b>
<b>Номын зөвлөхийн тухай</b>	<b>155</b>
<b>Номыг зохиогчийн тухай</b>	<b>156</b>





# Өмнөтгөл

Шийдвэр. Бизнес бол ээлж дараалан урсах шийдвэрүүдийн гинжин хэлхээ. Энэхүү гинжин хэлхээг хэрэгжүүлэлт болон бусад үйл ажиллагаа холбож байдаг. Байгууллага хаашаа чиглэн хэр хурдтай урагшлахыг шийдсэний дараа бусад нь үүний араас хөвөрдөг жамтай.

Нэгэнт шийдвэр ийм чухал учраас аливааг тогтмол оновчтой шийдэж чаддаг байгууллага л амжилтад хүрдэг. Apple компани iPod тоглуулагч гаргаж дижитал хөгжмийн бизнес рүү орсон нь ухаалаг алхам байсан. Тэд энэ шийдвэрээ сайн хэрэгжүүлсний ачаар бизнес нь цэцэглэн хөгжиж, хувьцаа нь од харвах мэт өссөн билээ.

Үүнтэй адилаар муу шийдвэр, ялангуяа дээрээс гарсан буруу шийдвэр асар их хор уршигтай. 1995 онд Майкл Овицийг Walt Disney компанийн ерөнхийлөгчөөр сонгосон томилгоо бол үүний тод жишээ. Disney-гийн төлөөлөн удирдах зөвлөл (ТУЗ) жилийн дараа гаргасан шийдвэрээ буцааж Овицийг ажлаас чөлөөлөхийн тулд түүнд 140 сая долларын нөхөн олговор өгсөн. Тэд муу шийдвэрээ засахад даанч өндөр үнэ төлжээ. Гэвч гарз үүгээр дуусаагүй. Хэсэг хувьцаа эзэмшигчид ТУЗ-ийг буруу хүн ажилд авч эргээд халахдаа их хэмжээний нөхөн төлбөр төлсөн хэргээр шүүхэд өгөв. Энэ номыг бичих агшинд ч уг зарга шүүх дээр эцэслэн шийдэгдээгүй хэвээр байна. Компани олон сая долларыг хуулийн маргаанд хийсгэж, том захирлууд нь шүүх танхимаас салахгүй эргэлдсээр байгууллагын нэр хүнд их унасан.

Гэхдээ компани хоорондын нэгдэх нэгтгэх шийдвэр буруутвал 140 сая долларын хохирол өчүүхэн санагдаж эхэлнэ. 2002 онд Hewlett-Packard, Compaq хоёр нэгдэхэд HP-гийн хувьцаа эзэмшигчид 24 тэрбум ам.долларын хохирол хүлээсэн нь компанийн нийт хөрөнгийн 37%-тай тэнцэж байлаа. Энэ хохиролтой гэрээг зурснаас хойш хоёр жил өнгөрсөн ч HP-гийн компьютер үйлдвэрлэлийн

бизнесийг сэргээх амлалт биелсэн юмгүй, HP-гийн хувьцаа S&P 500 жагсаалтад сүүл мушгисан хэвээр үлджээ (харин тэдний өрсөлдөгч Dell дээгүүр дүүлэн нисэж байна) .

Мэдээлэл үргэлж хангалтгүй, бас ирээдүй гэнэтийн явдлаар дүүрэн байдаг учраас удирдагчид буруу шийдвэр гаргадаг. Болоод өнгөрсөн хойно юмыг буруу зөв гэж шүүх амархан ч шийдвэр гаргах үед энэ бүхнийг урьдчилан харах хэцүү. Мэдээлэл бүрэн биш, эргэн тойрны хамт ажиллагсад болон экспертүүд нь санал зөрөлдөөнтэй, бас дотоод зөн совин нь өөр нэгийг өгүүлж байгаа төвөгтэй нөхцөлд удирдагч хүн шийдвэр гаргах үе олон тохиолдоно.

Танай компани хэр оновчтой шийдвэр гаргадаг вэ? Төгс сайн биш л болов уу. Ер нь ч тэгээд төгс төгөлдөрт хүрэх боломжгүй учраас тэр мэдээж. Гэхдээ л та болон танай хамт олон шийдвэр гаргалтын хүчирхэг аргазүй ашиглаж түгээмэл алдаануудаас сэргийлж чадвал төгс төгөлдөрт улам ойртоно. Энэ ном чухам үүнд туслах зорилготой билээ.

Харвардын Бизнесийн Үндэс цувралын “Шийдвэр гаргалт” ном цаг хугацааны шалгарлыг давсан шийдвэр гаргалтын логик процессыг та бүхэнд танилцуулна. Энэ процессыг ямар ч төвөгтэй нөхцөлд ашиглаж болох ба уг аргазүйд боломжит хувилбаруудыг жишиж үнэлэх аргууд мөн багтсан. Түүнчлэн номын сүүл хэсэгт ухаантай хүмүүс ч муу шийдвэр гаргахад хүргэдэг хувь хүний болон байгууллагын дутагдлуудыг тайлбарлалаа. Номын төгсгөлд байгууллагад шийдвэр гаргалтын зөв дадал төлөвшүүлэх тухай үзнэ.

Энэ ном Харвардын Бизнесийн “Үндэс” гэдэг утгаараа уг сэдвээр бичигдсэн бүх онол аргазүйг бүрэн агуулахгүй. Хэрэв бүгдийг нь багтааа гэвэл хэдэн боть ном бичих хэрэгтэй. Тиймээс бид номын агуулгыг бэлдэхдээ шууд хэрэглэх практик байдлыг голлон анхаарлаа. Чухал шийдвэртэй нүүр тулах үед тань энэ ном түшиг тулгуур болох учиртай. Компанийн нэгдэл нэгтгэл, мэдээллийн системийн шинэчлэл, тоног төхөөрөмж худалдаж авах эсвэл түрээслэх, удирдлагын залгамж халааг сонгох зэрэг аливаа шийдвэрт асуудлыг хэрхэн авч үзэх, муу сонголтоос хэрхэн зайлсхийх талаар энэхүү номд өгүүлнэ.

## Товч танилцуулга

Орцыг гарц болгон хувиргах бизнесийн бусад чухал үйл явцын нэгэн адил шийдвэр гаргалтыг ч процесс гэж үзэх хэрэгтэй. Ингэснээр оролцогчдод процессын алхам бүрээр заавар чиглүүлэг өгөх, шийдвэрийн чанарыг жигд сайн байлгах, суралцах болон туршилт хийх замаар шийдвэр гаргалтыг улам чанаржуулах боломж бүрддэг. Номын эхний бүлэгт шийдвэр гаргалтын таван алхамт процессыг товч танилцуулна. Удаах бүлэгт процессын эхний алхам буюу амжилтын орчныг хэрхэн бүрдүүлэх тухай үзэх юм. Шийдвэр гаргалтыг мэтгэлцээн гэж хардаг, хуваагдмал байгууллагад оновчтой шийдэлд хүрэх хэцүү байдаг.

Шийдвэр гаргалтын дараагийн алхамд асуудлаа зөв өнцгөөс харж тодорхойлох ёстой. Хүмүүсийн зорилго, туршлага, хүлээлт, дотроо бодсон суурь таамаглал асуудлыг тодорхойлоход хэрхэн нөлөөлдөг, асуудлыг зөв өнцгөөс харахын тулд тэдгээрийн нөлөөнд орохоос хэрхэн сэргийлэх тухай 3-р бүлэгт үзнэ.

Харин 4-р бүлгийг хувилбаруудад зориулсан. Сайн хувилбарууд бэлдэж байж л зөв шийдвэрт хүрнэ. Энэхүү бүлэгт сайн хувилбарын шинжүүд, түүнийг гаргах аргачлалыг үзэх юм. Үүний дараа гаргасан хувилбаруудаа объективоор үнэлэх ажил эхэлнэ. 5-р бүлгийн сэдэв бол хувилбар үнэлэх аргууд. Өнөөгийн цэвэр үнэ цэнэ, ач холбогдлын матриц, золиосны хүснэгт, шийдвэрийн мод зэрэг аргын талаар энэ бүлэгт үзнэ. Түүнчлэн хувилбар үнэлэхэд ашигладаг компьютерын зарим програмыг танилцуулах юм.

Одоо сонголт хийх цаг ирлээ. Бүх хувилбарыг жинлэж үзлээ ч сонголт хийх амаргүй байдаг. Ялангуяа бүлгээр шийдвэр гаргаж байгаа үед бүр ч төвөгтэй. 6-р бүлэгт бүлгээр шийдвэр гаргах аргуудын тухай, мөн хэрэгжүүлэлтийн эхний алхмын талаар үзнэ.

Үүнээс хойших бүлгүүд шийдвэрийн чанар гэх том сэдвийг хөндөнө. 7-р бүлэг тодорхой бус байдал гэх барьцгүй сэдэвтэй. Бид ирээдүйд зориулж шийдвэр гаргадаг. Гэтэл ирээдүйд юу болохыг баттай хэлэх баримт нотолгоо байхгүй тул шийдвэр гаргагчид үргэлж бүрэн бус мэдээлэлтэй ажилладаг. Энэхүү бүлэгт тодорхой бус байдлыг авч үзэх гурван алхам, мөн хор нөлөөг нь багасгах хэд хэдэн тактикийг танилцуулна. Түүнчлэн тодорхой бусын манан бүрхсэн үед нухацтай сонголт хийхэд зөн совингоо хэрхэн ашиглах тухай өгүүлэх юм.

Гэхдээ тодорхой бус байдал бол шийдвэр гаргагчдад тулгардаг ганц бэрхшээл биш. Хүн хувийн сул талдаа мөн автахгүй байх ёстой. Хүний зан байдал болоод оюуны өрөөсгөл хандлага үргэлж шийдвэр гаргалтад муугаар нөлөөлдөг. Хэт итгэлтэй байдал, буруу зүйрлэл, өрөөсгөл нотолгоо цуглуулах, тээглүүр занганд орох зэргийг үүнд дурдаж болно. 8-р бүлэгт эдгээр дутагдал, түүнийг даван гарах арга замуудын талаар өгүүлжээ. Харин 9-р бүлэгт эдгээртэй ижил хор уршиг дагуулдаг байгууллага болон бүлгийн түвшний дутагдлуудыг үзэх юм.

Номын сүүлийн бүлэгт байгууллагын шийдвэр гаргах чадавхыг бүх түвшинд сайжруулах асуудлыг хөндсөн. Сургалт, дадлага, тасралтгүй сайжруулалт зэрэг нь үүнд чухал үүрэгтэй.

Ажил дээрээ ашиглаж болох зарим маягт загварыг Хавсралт А-гаас үзээрэй. Жишээ нь шийдвэр гаргалтын бэлтгэл ажилд зориулсан шалгах хуудас бий. Харин Хавсралт Б-д боломжит хувилбаруудыг үнэлэх санхүүгийн арга хэрэгслүүдийг тайлбарлалаа. Тухайлбал хугарлын цэгийн шинжилгээ хийх загвар бий. Энэ болон цувралын бусад номд орсон арга хэрэгслүүдийг [www.elearning.hbsp.org/businessstools](http://www.elearning.hbsp.org/businessstools) хаягаас татаж аваарай.

Номын төгсгөлд шийдвэр гаргалтын нэр томъёоны товч лавлах бий. Энд тайлбар нь орсон үгсийг номд налуугаар бичиж тодотгосон байгаа.

Түүнчлэн энэ сэдвийг цааш судлахыг хүссэн хүмүүст зориулж “Дэлгэрүүлж судлах ном бүтээл” хэсэгт холбогдох эх сурвалжийн жагсаалтыг оруулав.

Уг номыг Харвардын Бизнесийн Сургуулийн Хэвлэлийн Газрын ном, өгүүллэг болон бусад онлайн агуулгад суурилан бүтээсэн. Тэр дундаа Harvard ManageMentor® онлайн сургалтыг гол болгон ашиглалаа. Бусад эх сурвалжийн нэрсийг ном зүй хэсгээс үзнэ үү. Номыг бичихэд гүн туслалцаа үзүүлсэн Девид Мейтсон, Жорж Лабовиц, Ким Уоллас нарт чин сэтгэлийн талархал илэрхийлье.

1

# Шийдвэр гаргах процесс

*Таван үндсэн алхам*

## **Бүлгийн гол сэдэв:**

- *Шийдвэр гаргалт процесс болох нь*
- *Оновчтой шийдвэрт хүрэх таван алхам*

МЕНЕЖЕР ТА өдөр бүр шийдвэр гаргадаг. Төслийн багт хүн томилох сонгох зэрэг шийдэхэд харьцангуй амархан асуудал олон байхад бэлтгэн нийлүүлэгч сонгох зэрэг нарийн төвөгтэй асуудал ч мөн цөөнгүй тулгардаг. Дараах хоёр жишээг үзье:

*Компанийн оффис удахгүй нүүх гэж байгаа тул санхүүгийн хэлтсийн дарга Саманта оффисын хуваарилалт хариуцсан багт хэлтсээсээ нэг хүн томилж оруулах болжээ. Самантагийн хувьд энэ бол бусдад ажил даалгах ердийн нэг шийдвэр. Түүний багаас хэн хэлтсээ хамгийн сайн төлөөлж чадах вэ? Зоримог шийдэмгий, бусадтай хамтарч ажиллаж чаддаг, хэлтсийнхээ оффисын хэрэгцээ шаардлагыг сайн мэддэг хүн байх хэрэгтэй. Саманта хэлтсийн ажилтнуудаа, тэдний ямар чадвартайг сайн мэднэ. Тэр дундаас хэн нэмэлт үүрэг хариуцлага авч чадахыг ч андахгүй. Саманта энэ бүгдийг бодож үзээд эргэлзэх зүйлгүйгээр Жоржийг сонгов. Шинэ багт орсноос болоод Жоржийн өдөр тутмын ажилдаа зарцуулах цаг багасах хэдий ч Жорж өөрөө, бас удирдлага нь үүнийг шальтай асуудал болно гэж үзсэнгүй.*

Бүх шийдвэр үүн шиг шулуухан биш. Зарим шийдвэр золиос шаардана, эрсдэл дагуулна, зарим нь бас олон хүчин зүйлээс зэрэг хамаарч байдаг. Илүү төвөгтэй өөр нэг жишээ үзье:

*Precision Interior (зохиомол нэр) компани Европ болон Хойд Америкийн автомашин үйлдвэрлэгчдэд зорчигчийн суудал, дотоод заслын эд*

анги нийлүүлдэг. Тэд өрсөлдөх чадвараа хадгалахын тулд дизайнаа тогтмол шинэчилж, зорчигчийн аюулгүй байдал тав тухыг хангасан материал ашиглах ёстой. Мэдээж үүнд зардал болон эдэлгээний асуудал бас чухлаар тавигдана. Компанийн нэгэн хэлтэс FiberFuture (мөн л зохиомол нэр) гэх жижиг ханган нийлүүлэгчээс Зебутек нэртэй шинэ материал худалдаж авах талаар судалж байв. Уг материал галд шатахгүй, доргилт сааруулах мөн замын дуу чимээг сайн шингээх давуу талтай ажээ. “Хэрвээ машины доторлогоо болон шаланд Зебутекийг ашиглавал бид маш том давуу талтай болно. Хэдийгээр зардал өсөх ч гэсэн хэрэглэгчид энэ давуу талыг үнэлэх нь дамжиггүй” гэж нэгэн инженер дүгнэв.

Гэхдээ шинэ материал ашиглах асуудлыг ийм хялбар шийдэхгүй. Үүний цаана олон золиос, олон эрсдэл бий. Инженер цааш нь доорх асуудлыг хөндөж ярьжээ:

- FiberFuture бол харьцангуй шинэ бөгөөд жижигхэн компани. Тэд бидэнд шаардагдах тоо хэмжээгээр үйлдвэрлэж чадах уу? Тэд түүхий эд материалыг хугацаанд нь бүрэн тоо хэмжээгээр найдвартай нийлүүлэх үү? Тэд ямар ч доголдолгүй жигд ажиллаж чадах уу?
- Хэрвээ FiberFuture дампуурвал яах вэ? Үнэхээр ийм зүйл болбол бид өөр нийлүүлэгч хайж сандарч гүйхээс аргагүй болно.
- Зебутек манай үйлдвэрлэлийн процесст таарах уу? Эсвэл үүнд зориулж шинэ тоног төхөөрөмж авах хэрэгтэй юу?
- Манай харилцагч үйлдвэрүүд зардлаа багасгах гэж их зүдэрч байгаа. Түүхий эдийн үнийн өсөлтийг бид тэдэнд үүрүүлж чадах уу? Тэд үүнийг эсэргүүцэх үү? Эсвэл бид нэмэлт зардлыг өөрсдөд даагаад зах зээлд эзлэх хувиа нэмэгдүүлэх нь зөв үү?
- Одоогийн бэлтгэн нийлүүлэгч маань бидэнтэй олон жил хамтран ажилласан найдвартай түнш. Хэрвээ бид нийт түүхий эдийнхээ 20-30 хувийг FiberFuture-ээс аваад эхэлбэл энэ харилцаа маань яаж өөрчлөгдөх вэ?
- Зебутекээс илүү сайн материал хөгжүүлж байгаа, хэрэглээнд нэвтрүүлэх дөхсөн өөр компани байна уу?

Энэ жишээнд Precision Interiors компанийн инженерүүд олон талт төвөгтэй асуудалтай нүүр тулжээ. Үүнтэй харьцуулбал Самантагийн гаргасан шийдвэр ядах юмгүй амархан байна. Та болон танай хамт олонд ч бас дээрх шиг төвөгтэй шийдвэр гаргах үе тохиолддог байх. Ийм үед та уг асуудалд яаж ханддаг вэ?

Шийдвэр хэд хэдэн хувилбартай, олон талыг хамарсан, хүмүүсийн харилцааг хөндсөн, мөн тодорхой бус зүйл ихтэй байх тусмаа хэцүү байдаг. Тодорхой бус байдал тун ч ярвигтай. “Баримт мэдээ дутуу, үр дүн нь баттай биш байхад би яаж шийдвэр гаргах юм бэ?” гэж хүмүүс эргэлздэг. Заримдаа менежерүүд ийм харанхуй ангал руу үсэрч орохоос эмээгээд юу ч хийлгүй зүгээр суухыг илүүд үздэг.

Хувилбар олон байх нь сонголтыг мөн төвөгтэй болгоно. Боломжит хувилбар бүр тус тусын тодорхой бус хүчин зүйлтэй, бас үр дүн нь баттай биш. Ийм олон талт ээдрээтэй байдал шийдвэр гаргалтыг улам хүндрүүлдэг. Жишээ нь компаниуд өөр компанийг худалдан авч нэгтгэхийн тулд хууль эрхзүй, нягтлан бодох бүртгэл, үнэлгээ гээд олон төвөгтэй асуудлыг бодолцох хэрэгтэй. Компаниудын нэгдэл нэгтгэлийн араас ихэнхдээ томоохон цомхотгол хийгддэг. Авлага цуглуулах хэлтэс хоёрын хоёр байх хэрэгтэй юу? Тэгвэл энэ цомхотголыг хийх зардал, түүнээс гарах хэмнэлтийг урьдаас яаж тооцох вэ? Дээрээс нь аливаа нэгдэл нэгтгэл компанийн хувьцааны ханшинд зайлшгүй нөлөөлнө. Богино хугацаанд ихэнхдээ энэ нөлөө сөрөг байх тал ажиглагддаг. Энэ бүх төвөгтэй асуудлыг цэгцлэн дүгнэх боломжтой юу?

Түүнчлэн шийдвэр хүмүүсийн харилцаанд хүчтэй нөлөөлдөг. Харилцааны асуудлыг хэмжиж үнэлэхэд төвөгтэй ч энэ нь шийдвэрийн амжилт уналтыг тодорхойлох нэг гол хүчин зүйл яах аргагүй мөн.

Он жилийн уртад хүмүүс дээр дурдсан бэрхшээлийг давах арга техник, шийдвэр гаргалтын логик процесс хөгжүүлжээ. Энэхүү бүлэг Зураг 1.1-т үзүүлсэн шийдвэр гаргалтын таван алхамт процессын талаар ерөнхий ойлголт өгөх зорилготой. Уг процесс дараах алхмуудтай:

1. Амжилтын орчин бүрдүүлэх
2. Асуудлаа зөв өнцгөөс тодорхойлох
3. Боломжит хувилбарууд гаргах



## ЗУРАГ 1.1

**Шийдвэр гаргалтын процесс***Өндөр үр дүнд хүрэхэд сайн процесс хэрэгтэй*

Процессын тухай ойлголт бол шийдвэр гаргалтын суурь юм. Сүүлийн хэдэн арван жилд менежментийн сэтгэгчдийн дэвшүүлсэн хамгийн чухал нэг санаа бол “сайн процесстой байж сайн үр дүнд хүрэх” зарчим. Ухаантай эсвэл хөдөлмөрч байх нь гарцын чанар, тоо хэмжээнд баталгаа болж чадахгүй. Сайн процессгүй бол гарц ямагт тохиолдлын шинжтэй байдаг. Үрлэн холхивч хийх, бүхэл бүтэн автомашин угсрах, шийдвэр гаргах гээд жижиг том ямар ч ажилд сайн процесс зайлшгүй хэрэгтэй. Зөв процесс бол чанарын үндэс. Сайн процесс гаргаж, хүмүүсийг сургавал жигд чанартай ургац хураана. Цааш нь процессоо улам сайжруулбал үр дүн ч дагаад дээшилдэг.

4. Хувилбаруудыг үнэлэх

5. Хамгийн оновчтой хувилбарыг олж сонгох

Зураг 1.1-т үзүүлсэн процесс шийдвэрийн зорилгоос эхэлж байна (“Өндөр үр дүнд хүрэхэд сайн процесс хэрэгтэй” хэсгийг уншина уу). Энэ тун чухал. Учир нь бид тодорхой зорилгын төлөө шийдвэр гаргадаг билээ.

Одоо шийдвэр гаргалтын таван алхмыг товч үзээд удаах бүлгүүдэд нэг нэгээр нь дэлгэрэнгүй тайлбарлана.

## **1-р алхам: Амжилтын орчин бүрдүүлэх**

Эхний алхамд шийдвэр гаргах зөв орчин бүрдүүлнэ. Хэрвээ энэ алхам хэрэггүй юм шиг санагдвал эргэн тойрноо нэг сайн ажаарай. Ихэнх компанийн нэгэн адил танайд ч бас мэргэн шийдвэрийн саад цөөнгүй байгаа болов уу. Жишээ нь хэрүүл маргаан ухаалаг хэлэлцүүлэгт саад болох, удирдлагууд санал бодлын ялгаатай байдлыг тэсэж тэвчихгүй байх зэрэг дутагдал байгууллагуудад түгээмэл ажиглагддаг. Тушаах-хянах соёлтой газарт ихэнхдээ хүч нөлөөтэй хүний санаанд таарсан шийдвэр гарна. Ийм орчинд баримт мэдээ хичнээн их ашиглалаа ч шийдвэр гаргалтын үр дүн жигд биш, мөн чухал асуудлыг ухаалгаар авч үзэх тогтсон арга барил дутаж байдаг.

Шийдвэр гаргалтад ээлтэй орчинд энэ мэт дутагдал бараг үзэгдэхгүй. Зөв орчинд зөв хүмүүс нь шийдвэр гаргалтын процесст оролцож, бүтээлч сэтгэлгээ, нухацтай эргэцүүллийг дэмжих таатай нөхцөлд уулзаж ярилцана. Мөн эцсийн сонголт хийх дүрэм анхнаасаа ойлгомжтой байдаг.

## **2-р алхам: Асуудлаа зөв өнцгөөс тодорхойлох**

Зөв шийдвэр гаргахын тулд тулгарсан асуудал, түүний бизнест үзүүлэх нөлөөг сайтар ойлгох нь чухал. Асуудлын мөн чанарыг заавал олж харахыг хичээ. Асуудлаа зөв өнцгөөс тодорхойлоогүй бол оновчтой шийдвэр гаргаж чадахгүй. Энэ тухай хойно дэлгэрэнгүй үзнэ.

### **3-р алхам: Боломжит хувилбаруудыг гаргах**

Асуудлаа зөв өнцгөөс тодорхойлсон бол дараа нь шийдлийн хувилбарууд гаргаж эхэлнэ. Хувилбар байхгүй бол шийдвэр ч гэж байхгүй.

### **4-р алхам: Хувилбаруудыг үнэлэх**

Хувилбарууд гарсны дараа тус бүрийнх нь хэрэгжих боломж, эрсдэл, нөлөөллийг үнэлнэ. Энэ тал дээр ашиглаж болох дүн шинжилгээний олон арга хэрэгсэл, компьютерын програм бий.

### **5-р алхам: Хамгийн оновчтой хувилбарыг сонгох**

Өмнөх алхмуудыг зөв гүйцэтгэсэн, мөн шийдвэр гаргалтын баг зорилго дээрээ санал нэгдсэн бол багийн гишүүд хувилбаруудыг объективоор үнэлэх нөхцөл бүрджээ гэж үзнэ. Санаагаар болдог бол зөв сонголт нүдэн дээр шууд илхэн тодроод ирдэг баймаар. Гэвч бодит амьдралд хувь хүний үзэмж, санал зөрөлдөөн, тодорхой бус байдал зэргээс болж эцсийн сонголт хийх амаргүй байдаг. Азаар энэ бартаат замыг туулах давах арга техникүүд бас бий. 6-р бүлэгт бөмбөг дамжуулах, эсрэг тэсрэгийг нийлүүлэг, оюуны харуул зэрэг содон нэртэй аргуудын тухай үзнэ.

Энэ таван алхмыг бодох юмгүй шууд дэс дараалан хийхэд аяндаа зөв шийдвэр гарчихдаг бол амьдрал амархан байх сан. Гэвч бодит байдал тийм биш. Энэ таван алхам шийдвэр гаргалтын ажлыг цэгцлэхэд тустай боловч шийдвэр гаргагч өөрөө алдаа гаргах, сэтгэхүйн өрөөсгөл хандлагад автах зэрэг чамгүй олон эгзэгтэй мөч тохионо. Ухаалаг хүнийг ч буруу сонголтод хүргэдэг хүний сэтгэхүйн өрөөсгөл хандлагуудыг шийдвэр гаргалтын урхи гэж нэрлэдэг.

Товчхондоо шийдвэр гаргалт бол шинжлэх ухаан бас урлаг юм. Шийдвэр гаргагч тухайн асуудлаар мэдлэг мэдээлэлтэй байхаас гадна тунгаан бодох, бүтээлчээр сэтгэх чадварыг эзэмшсэн байвал зохино.