ԽՆԴՐԻ ԼՈՒԾՈՒՄ

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ 3
Ի՞ՆՉ Է ԽՆԴՐԻ ԼՈՒԾՈՒՄԸ..... 3
ԻՆՉՈՒ՞ Է ԽՆԴՐԻ ԼՈՒԾՈՒՄԸ ԿԱՐԵՎՈՐ 4
ԽՆԴԻՐՆԵՐԻ ԼՈՒԾՄԱՆ ՄՈՏԵՑՈՒՄՆԵՐ..... 9
Խնդիրների լուծման հիմնական գործընթացի մոդել՝ 5 առանցքային քայլերով. 9
Խնդիրների լուծման 8 դիսցիպլինները (8դ). 11
Խնդիրների լուծման ամբողջական մոդել. 12
ԽՆԴԻՐՆԵՐԻ ԼՈՒԾՄԱՆ ՀԱՄԱՐ ՕԳՏԱԳՈՐԾՎՈՂ ԳՈՐԾԻՔՆԵՐ 14
Ո՞Վ ՊԵՏՔ Է ՆԵՐԳՐԱՎՎԱԾ ԼԻՆԻ ԽՆԴԻՐՆԵՐԻ ԼՈՒԾՄԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑՈՒՄ 16
ԽՆԴԻՐՆԵՐԻ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏ ԼՈՒԾՄԱՆ ՀՄՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ԵՎ ՎԱՐՔԱԳԻԾ 20
ԽՆԴԻՐՆԵՐԻ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏ ԼՈՒԾՄԱՆ ԽՈՉԸՆԴՈՏՆԵՐԸ 25
ԵԶՐԱԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆ 27
ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ 31

ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Այս կոմպետենցիան նախատեսված է քաղաքացիական ծառայության պաշտոններ զբաղեցնող անձանց համար, բացառությամբ քաղաքացիական ծառայության մասնագիտական պաշտոնների 6-րդ, 7-րդ և 8-րդ ենթախմբերի, և մշակվել է նրանց լիազորությունների իրականացմանն աջակցելու նպատակով: Այդ լիազորությունների շրջանակներում են զարգանալու հանրությանը լավ և արդյունավետ ծառայություններ մատուցելու բոլոր քաղաքացիական ծառայողների կարողությունները:

Ստորև ներկայացված է խնդիրների լուծման հիմնական բաղադրիչների ընդհանուր նկարագրությունը: Այստեղ արծարծվում են հետևյալ հարցերը՝ ինչ է նշանակում խնդիրների լուծում, ինչու է այդ հարցը այդչափ կարևոր, համակարգված մոտեցումների օրինակներ և գործիքներ, որոնք կարելի է կիրառել: Ներկայացված է նաև խնդիրների լուծման աշխատանքներում ընդգրկված անձանց դերերը և գործառույթները, հմտությունները և վարքագծերը, որոնք օգնում են խնդիրների արդյունավետ լուծմանը, իսկ վերջում՝ հիմնական խոչընդոտներից մի քանիսը, որոնք կարող են ծագել:

Ի՞ՆՉ Է ԽՆԴՐԻ ԼՈՒԾՈՒՄԸ

Թեպետ աշխատավայրերում խնդիրների լուծումը հաճախակի օգտագործվող եզրույթ է, սակայն այդ գործողության լիարժեք իմաստը այնքան էլ լավ չի հասկացվում, իսկ եզրույթը կիրառվում է մի շարք գործողությունների համար, որոնցից մի քանիսը կարելի է սահմանել որպես խնդիրների լուծում, իսկ մյուսները կարող են լինել որոշումների կայացում կամ պարզապես գաղափարներ, որոնք առաջ են քաշվում դիտարկումների համար:

Խնդիրների լուծումը և որոշումների կայացումը երբեմն նկարագրվում են որպես միևնույն գործողությունը: Չնայած այն հանգամանքին, որ դրանք համընկնում են, բայց դրանք տարբեր բաներ են:

Ելնելով վերոհիշյալից՝ հարց է ծագում, թե ինչ է խնդրի լուծումը: Գոյություն ունեն խնդրի լուծման մի շարք սահմանումներ՝ ներառյալ ստորև նշվածը, որը խնդրի լուծումը բացատրում է ավելի շատ կառավարման տեսանկյունից.

«Խնդրի լուծումը խնդիրը վերլուծելու և հասկանալու գործընթացն է, դրա պատճառն ախտորոշելը և դրա լուծման համար այնպիսի որոշման ընդունումը, որը լուծում է խնդիրը և կանխարգելում խնդրի առաջացման կրկնությունը» (Մայքլ Արմսթրոնգ.[2, գլուխ 46]):

Եթե խնդիր է լուծվում, ապա կա չլուծված հարց, կամ ինչ-որ բան տեղի է ունենում: Դա կարող է լինել որևէ որոշման արդյունք, որի պատասխանը գտնելը հեշտ չէ, բայց այն լուծում է պահանջում: Հնարավոր է, որ չլինեն հեշտ ու մատչելի տեղեկություններ, գործընթաց կամ ընթացակարգ, որոնք կարող են օգնել խնդրի լուծմանը: Դա կարող է լինել միանգամայն նոր իրավիճակ, որի նախադեպերը շատ չեն կամ բացակայում են, կարող է լինել համեմատաբար փոքր կամ մեծ խնդիր կամ բարդ դեպք, որն ընդգրկում է ամբողջ ծառայությունը կամ ծառայությունները: Որոշումներ կարող են կայացվել կամ չկայացվել խնդիրների լուծման գործընթացի տարբեր փուլերում կամ գործընթացի ավարտին: Որոշումները կարող են դիտարկվել որպես գործողության նախաձեռնում որևէ ձևաչափով:

Վերը ասվածից հետևում է, որ խնդրի լուծումը մի գործընթաց է, որն առաջ է բերում հիմնավորված գաղափարներ՝ ծագած հարցերը հաղթահարելու համար, նպաստում է ապացույցների վրա հիմնված որոշումների կայացմանը և դրանց բարեհաջող իրականացմանը:

ԻՆՉՈՒ՞ Է ԽՆԴՐԻ ԼՈՒԾՈՒՄԸ ԿԱՐԵՎՈՐ

Բոլոր կազմակերպությունների առջև ծառանում են անսպասելի հարցեր, իրավիճակներ կամ բարդ խնդիրներ, որոնք պետք է լուծվեն: Խնդիրների ճիշտ լուծումը կենսական նշանակություն ունի կազմակերպության հաջողության համար, քանի որ շատ հավանական է, որ չլուծված խնդիրներն առաջացնեն լրացուցիչ, գուցե

ավելի լուրջ խնդիրներ՝ ի լրումն այն վնասի, որն առաջանում է խնդիրների սխալ լուծման հետևանքով: Աշխատանքի վերաբերյալ պատկերացումները և կազմակերպությունների աշխատաոճերն արագորեն են փոխվում, ինչը լրացուցիչ ու նոր մարտահրավերներ և խնդիրներ է առաջացնում, հետևաբար, մեծացնում է խնդիրների լուծման հմտության անհրաժեշտությունը:

Աշխատանքի մասին պատկերացումները 21-րդ դարում.

Տասնամյակներ շարունակ անդադար փոխվում են աշխատանքի մասին պատկերացումները: Գլոբալիզացիան, նոր տեխնոլոգիաները, սոցիալական կառուցվածքի փոփոխությունները, սոցիալական ցանցերի առաջացումը, աշխատակիցների աճող ակնկալիքները, հաղորդակցության ավելի պարզ համակարգերը և հաճախորդակենտրոն մշակույթի աճը նպաստում են ինչպես խնդիրների ավելի հեշտ լուծմանը, այնպես էլ նոր մարտահրավերների ներկայացմանը:

Աշխատատեղերում անդադար աճում է ռոբոտատեխնիկան: Արհեստական բանականության զարգացմանը զուգահեռ, պլանավորվում է նաև դրանց դերակատարումը ապագայի աշխատատեղերում: Թեպետ դրանք ավելի սահմանափակ ազդեցություն ունեն հանրային ծառայությունները զարգացնելու և տրամադրելու հարցում, սակայն ժամանակի ընթացքում դրանց ներգրավվածությունը և ազդեցությունը կմեծանա:

Տեղեկատվություն և հաղորդակցություն.

Այժմ տեղեկատվության մատչելիությունը առկա է գլոբալ մակարդակով, անվճար է հաղորդակցության և ողջ աշխարհից սովորելու հնարավորությունը:

Խնդիրների արդյունավետ լուծմանը կարող են օգնել մեծածավալ տվյալները պահպանելու, որոնելու և վերլուծելու համար տեղեկատվական տեխնոլոգիաների կիրառումը, ինչպես նաև աշխարհի գրադարանների և տեղեկատվական աղբյուրների հասանելիությունը և արագ հաղորդակցվելու հնարավորությունը: Այնուամենայնիվ, դրանք նույնպես մարտահրավերներ են՝ «տեղեկատվության

ծանրաբեռնվածության» հնարավորության, մեծածավալ տվյալների սխալ մեկնաբանության և մոլորեցնող տեղեկատվության տարածման առումով:

Տեղեկատվության, տեսությունների և այլոց փորձի այսպիսի մատչելիությունը պետք է ավելի դյուրացնի և արդյունավետ դարձնի խնդիրների լուծումը, բայց դրանք կարող են լուծման մի մասը լինել միայն: Խնդիրների արդյունավետ լուծման հարցում դեռևս նշանակություն ունեն կազմակերպության արժեքները, մշակույթը և ղեկավարների և անհատների գործողությունները:

Քաղաքականության նախագծման, դրա կենսագործման, ծառայությունների տրամադրման և բարելավման նախաձեռնությունների բարդությունները հանրային ծառայությունում.

Վերջին տարիների ընթացքում քաղաքացիական ծառայության համակարգը ենթարկվել է հսկայական փոփոխությունների: Դրան մեծապես նպաստել են հանրային ծառայությունների տրամադրման ոլորտում ավելի բաց, հաշվետվու լինելու, արդյունավետության և նորարարության աճող պահանջարկը և տնտեսական անհրաժեշտությունը: Դրանք հանգեցրել են հաճախ այսպես կոչված **«Նոր հանրային ղեկավարմանը»** (ՆՀՂ), որի կիզակետում ղեկավարների ավելի մեծ հաշվետվողականությունն է, արդյունավետությունը և ղեկավարության՝ արդյունքների վրա հիմնված կատարողականի մշակույթի զարգացումը:

Այժմ շատ երկրներում քաղաքացիական ծառայության որոշ մարմիններ շարունակում են զարգացնել և ընդլայնել ՆՀՂ մի մոտեցմամբ, որը կոչվում է **Նոր պետական կառավարում (ՆՊԿ):** ՆՊԿ-ն ընդգրկում է արդյունքների ավելի մեծ շեշտադրումը, արժեքների ավելի մեծ ազդեցությունը, ինչպես նաև այլ արտաքին կազմակերպությունների և քաղաքացիների ներգրավումը: Արժեքների վրա հիմնված այս մոտեցումը լրացուցիչ բարդություններ է առաջացնում քաղաքացիական ծառայության համակարգում քաղաքականություն մշակողների և որոշումներ կայացնողների համար:

Դրա հետ մեկտեղ, զարգացումներ են տեղի ունենում կառավարության կողմից նախագծվող և իրականացվող քաղաքականությունների ու տրամադրվող ծառայությունների հարցում: Օրինակ՝ իշխանության ապակենտրոնացումը, գերատեսչությունների դերերի մեծացումը, մասնավոր հատվածի մասնակցության ապահովումը և հանրության ազդեցությունը խնդիրները սահմանելիս և լուծումները որոշելիս լրացուցիչ մարտահրավերներ են առաջացնում ծառայությունների տրամադրման համար ու ազդում են խնդիրների սահմանման ու մոտեցումների վրա:

Քաղաքացիական ծառայությունում խնդիրների լուծման աշխատանքների համար անշուշտ գոյություն ունեն նաև հավելյալ բարդություններ՝ կապված սահմանափակ ռեսուրսների, հանրային հաշվետվողականության, հանրության աճող ակնկալիքների, բարելավված, ծախսարդյունավետ ծառայության տրամադրման պահանջարկի և լավ կադրերին աշխատանքի ընդունելու և պահելու անհրաժեշտության հետ: Ի լրումն, քաղաքացիական ծառայությունն առաջնային դեր է կատարում ռազմավարության ու քաղաքականության մշակման, օրենքների, կառավարության որոշումների, ու կարգավորումների կիրառման հարցում: Այս ամենը մեծացնում է խնդիրների կամ հարցերի առաջացման հնարավորությունը:

Հանրային ծառայությունները կարող են արձագանքել փոփոխության օրակարգին՝ մշակելով վերոհիշյալ Նոր պետական կառավարման մոտեցմանը համահունչ բարեփոխման նախաձեռնություններ, որոնք հաճախ կոչվում են **քաղաքացիական ծառայության բարեփոխումների պլաններ,** որոնց համար անհրաժեշտ են ռազմավարություններ և մանրամասն պլաններ՝ համեմատաբար կարճ ժամկետներում սեղմ բյուջեներով իրականացնելու համար: Նման նախաձեռնությունները կամ բարեփոխման պլանները սովորաբար հստակորեն ներկայացնում են հարցը և նպատակը, նշում են, թե ով է պատասխանատու, ինչ է կատարվելու, ով է ներգրավվելու և ինչ ազդեցություն է ունենալու: Հետևաբար դրանք անխուսափելիորեն առաջացնելու են տարբեր չափերի ու բարդությունների խնդիրներ, որոնք անհրաժեշտ է լուծել բարեփոխումների/փոփոխությունների հաջողության համար:

Խնդիրների դասակարգում.

Կազմակերպություններում խնդիրներն առաջանում են ցանկացած ձևերով և չափերով, բոլոր մակարդակներում՝ սկսած հիմնականներից, որոնք համեմատաբար հեշտ է լուծել, մինչև ամենաբարդ խնդիրները, որոնց համար այժմ հաճախ օգտագործվում է «կեղտոտ խնդիրներ» եզրույթը (այստեղ կեղտոտը նշանակում է շատ դժվար/բարդ): Դրանք այն խնդիրներն են, որոնք ամենաբարդն են թվում լուծելու համար և կարող են չունենալ հստակ լուծում: Այս եզրույթը վերագրվում է Ռիթելին ու Վեբերին [13]: Կեղտոտ խնդիրների օրինակներից կարելի է նշել կլիմայի փոփոխության էական կրճատումը և աղքատության վերացումը: Այսօրվա քաղծառայողները առնչվում են նախադեպը չունեցող բարդ խնդիրների հետ այնպիսի հասարակություններում, որտեղ լայնորեն տարածված է բազմակարծությունը և որոնք ավելի պահանջկոտ են, քան երբևէ: Միևնույն ժամանակ, շարունակաբար աճում է կառավարման համակարգերի և գործիքների թվայնացումը, դրանք դառնում են ավելի բաց և ցանցային: Ընդհանուր առմամբ, հանրային ծառայության որոշ խնդիրներ, մասնավորապես, քաղաքականության մակարդակում, դառնում են էլ ավելի բարդ, փոխկապակցված և արժեքների վրա հիմնված: Սա նշանակում է, որ քաղաքացիական ծառայության ու հասարակության փոփոխություններին արձագանքելու համար պետք է զարգացնել արդյունավետ խնդրի լուծման հմտություններ:

Խնդիրների լուծումը կարևորել է նաև ՄԱԿ-ի տնտեսական համաժողովը, որը արձանագրել է 4-րդ արդյունաբերական հեղափոխությունը և դրա ազդեցությունը աշխատանքի վրա: Միաժամանակ, այս կազմակերպությունը կարևորել է բարդ խնդիրների լուծումը որպես ամենակարևոր հմտություն, որն անհրաժեշտ է կազմակերպություններին ներկայում և գալիք տարիներին:

Խնդիրների լուծումը կարևոր է նրանց համար, ովքեր ներգրավված են հանրային ծառայություններում: Հետևաբար, և ղեկավարները, և աշխատակիցները պետք է լինեն բավարար տեղեկացված և զարգացած՝ փոփոխվող աշխարհում

խոշոր փոփոխությունների ծրագրերին աջակցելու, ինչպես նաև ամենօրյա հարցերի համար համապատասխան լուծումներ գտնելու համար:

ԽՆԴԻՐՆԵՐԻ ԼՈՒԾՄԱՆ ՄՈՏԵՑՈՒՄՆԵՐ

Խնդիրների լուծման համար կան տարբեր մոտեցումներ: Սակայն մի բան հստակ է, որ խնդիրների արդյունավետ լուծման համար պետք է կիրառել կառուցվածքային գործընթաց: Թեպետ խնդիրների լուծման վերաբերյալ տեսակետները հիմնականում տարբերվում են գործընթացի քայլերի քանակով, որոնց թիվը տատանվում է 3-ից մինչև 9-ը, սակայն բավարար լուծումներ ստանալու համար դրանք ընդհանուր առմամբ համապատասխանում են խնդրի լուծման սկզբունքներին:

Խնդիրների լուծման համակարգային մոտեցումը ցույց նպատակով, ստորև ներկայացվում է խնդիրների լուծման հիմնական գործընթացի համառոտ կարագրությունը՝ կազմված 5 առանցքային քայլերից և 9 քայլերից: Այս մոդելը հիմնականում կիրառվում է մասնավոր հատվածի կողմից:

Խնդիրների լուծման հիմնական գործընթացի մոդել՝ 5 առանցքային քայլերով.

Այս ընդհանրական ամփոփման մեջ խնդիրների լուծման գործընթացը դիտարկվում է ելնելով ստորև ներկայացված առանցքային քայլերից.

- **Սահմանել խնդիրը.** հանդիսանում է գործընթացի էական մասը, քանի որ դա կարևոր է խնդիրը ճիշտ լուծելու համար, և պարտադիր չէ, որ դա լինի այնքան հեշտ, որքան կարող է թվալ: Պետք է միանշանակ հասկանալ ու տեղեկացնել պատճառների մասին: Երբեմն ախտանշանները թյուրիմացաբար ընկալվում են որպես խնդիրներ: Հետևաբար, տրամաբանական է սկսել հետևյալ քայլերից՝ հավաստիանալ, որ խնդիրն ընդունվում է որպես իրականում գոյություն ունեցող, հստակեցնել, թե ում պետք է տեղեկացնել դրա մասին, վստահ լինել, որ առկա է դրանով զբաղվելու կամքը, ճշտել, թե ում վրա է ազդելու այդ խնդիրը և ում է պետք

ներգրավել դրա լուծման գործընթացում, այսինքն՝ հնարավոր թիմը: Այս փուլի վերջում կարևոր է, որ գործընթացում բոլոր ընդգրկվածները հասկանան, թե ինչն է անհրաժեշտ շտկել, որքանով է դա էական և ինչու է անհրաժեշտ դրա շտկումը և ում է «պատկանում» խնդիրը:

- **Հավաքել և ստուգել տրամադրության տակ եղած և հնարավոր տվյալները.** հավաքվում են հեշտությամբ կամ դժվարությամբ ձեռքբերվող բոլոր տվյալները, որոնց անհրաժեշտությունը կարող է լինել, ինչպես նաև ուսումնասիրվում է նմանատիպ խնդիրների լուծումը որևէ այլ կազմակերպությունում: Դա կարող է լինել շարունակական գործընթաց, քանի որ լրացուցիչ կամ պարզաբանող տեղեկություններ կարող են պահանջվել ամբողջ գործընթացի ժամանակ: Հաջորդ փուլում պետք է սկսել տեղեկությունների նախնական ուսումնասիրությունը և վերլուծությունը:
- **Մշակել տարբեր այլընտրանքներ և տարբերակներ.** սա գործընթացի «Ինչպես անել» փուլի սկիզբն է: Թիմն արդեն հասկացել է խնդիրը և ստուգել է տվյալները: Որոշ դեպքերում տարբերակների մասին գաղափարները կարող են համեմատաբար ակնհայտ ու հստակ լինել: Սակայն որոշ խնդիրների համար պահանջվում է մշակել բազմաթիվ ստեղծագործական գաղափարներ, որոնք մոդելավորվում են հետագա ուսումնասիրության նպատակով: Ճշտվում է, թե արդյոք ինչ ռեսուրսներն են պահանջվում՝ օրենսդրությունը, անհրաժեշտ ծախսերը, օգուտները և այլ գործընթացների, համակարգերի կամ բաժանմունքների վրա ազդեցությունը: Յուրաքանչյուր գաղափարի համար պաշտոնական տարբերակներ/այլընտրանքներ մշակելիս պետք է ընդգրկել նաև հնարավոր արդյունքները և բացասական ազդեցությունը: Գաղափարների ստեղծման նպատակով կիրառվող գործիքների թվում են «մտագրոհները»:
- **Գնահատել ու ընտրել այլընտրանքներ.** այս փուլում անհրաժեշտ է տրամաբանորեն, քննադատաբար վերանայել տարբերակները և

վիճարկել դրանք, հնարավոր է ընտրեք պլանավորման ամենավատ տարբերակները վստահ լինելով, որ դրանք կգործեն և կարող են մեղմացնել ռիսկը: Դրանից հետո պետք է հստակեցնել առաջարկվող լուծումը(ները): Նախքան որոշումներ կայացնողներին վերջնական արդյունքներ ներկայացնելը, հնարավորության դեպքում առաջարկվող տարբերակները կարելի է հաջորդականությամբ դասակարգել՝ ըստ ապացույցների վրա հիմնվածների և նախընտրելիների:

- **Խնդրի լուծման հստակեցում և իրականացում.** այս փուլում հստակեցվում է լուծումը և դրա իրականացման պլանը: Մասնավորապես, մեծ հարցերի դեպքում Իրականացման պլանի շրջանակում պետք է ընդգրկել ղեկավարման հմտությունների և տեխնիկաների լիարժեք փոփոխությունը, ներառյալ ռեսուրսների, ժամանակին արված հաղորդակցության և համակարգերի կամ գործընթացների թարմացման պլանավորումը, իրականացման պլանավորված ժամկետները:

Մոդելի 5 առանցքային քայլերի առավել մանրամասն նկարագրությունը ներկայացված է Հավելված 1-ում:

Խնդիրների լուծման 8 դիսցիպլինները (8դ).

Տվյալ մոդելը օգտագործվում է ցույց տալու համար խնդիրների լուծման այն ուղղությունները, որոնք մանրամասն ներկայացված չեն այլ մոտեցումներում: «Ֆորդ» ավտոմեքենաշինական ընկերության խնդիրների լուծման այս մոդելը կիրառվում է մասնավորապես արտադրական գործընթացներում:

Ստորև ներկայացվում են այդ քայլերը՝ 0-ից մինչև Դ8 (9-ը քայլ).

0. Նախապատրաստում դիսցիպլինների իրականացմանը.

Դ1. Ձևավորել թիմ.

Դ2. Նկարագրել խնդիրը.

Դ3. Մշակել խնդիրը սահմանափակելու/զսպելու համար անհրաժեշտ միջանկյալ պլան.

Դ4. Որոշել հիմնական պատճառը, վերհանել մեկ կամ մի քանի հիմնական պատճառներ, որոնք կբացատրեն խնդրի առաջացումը.

Դ5. Մշտական շտկման գործողությունների որոշում.

Դ6. Մշտական շտկման գործողությունների իրականացում.

Դ7. Կանխարգելիչ գործողություններ.

Դ8. Շնորհակալություն հայտնել գործընթացի հիմնական մասնակիցներին:

Միանշանակ այս գործընթացը նախատեսված է արդյունաբերական ոլորտի խնդիրները հաղթահարելու համար: Թեպետ թվարկված բոլոր քայլերն ընդհանուր առմամբ ներառված են վերը հիշատակված 5 քայլից կազմված մոտեցման մեջ, սակայն այստեղ կան առանցքային լրացուցիչ քայլեր՝ թիմի ձևավորումը, գործընթացի վաղ փուլում կարճաժամկետ լուծման անհրաժեշտության դիտարկումը և հաջողության համար թիմին շնորհակալություն հայտնելը: Այս փաստաթղթում անդրադարձ կա նաև թիմին, ինչպես նաև շարժառիթ հանդիսացող այլ առանցքային գործոններին:

Խնդիրների լուծման ամբողջական մոդել.

Վերոհիշյալ երկու մոտեցումները՝ 5 առանցքային քայլերը և 8Դ-երը, ներկայացնում են խնդիրների համակարգված հստակեցման ու լուծումների մշակման շրջանակները: Սակայն դրանցում որպես չափանիշ ընդգրկված չէ որևէ մեխանիզմ, որը կերաշխավորեր, որ խնդիրների լուծման գործընթացում հաշվի են առնվում ամբողջ կազմակերպության(ների) ազդեցությունները, խոչընդոտները և պահանջները: Հետևաբար, խնդիրների լուծման համար օգտակար կլինի դիտարկել նման մոտեցման որդեգրումը հանրության առջև հաշվետու կազմակերպություններում, ինչպիսին է քաղաքացիական ծառայությունը: Ստորև ներկայացված է նման գործընթացի օրինակ:

Խնդիրների լուծման ամբողջական մոդելը մշակվել է խնդրիների լուծման համակարգված մոտեցման շրջանակում[8] և դիտարկում է խնդրի լուծումը 6 տարբեր տեսանկյուններից.

- **Հաճախորդներ**– Նրանք հիմնականում ազդակիրներն են՝ հաճախորդները կամ հանրությունը, որոնք զգում են խնդրի ազդեցությունը իրենց վրա: Կարևոր է հանրությանը՝ որպես «հաճախորդներ» դիտարկելը և ապահովել խնդրի լուծման գործընթացում նրանց ընդգրկելը:
- **Դերակատարներ**– Նրանք խնդրի լուծման մեջ ներգրավված անձինք են, որոնցից յուրաքանչյուրը ունի իր դերը խնդրի լուծումը գտնելու գործընթացում: Հիմնականում նրանք անհատներ են կամ թիմ, որի անդամների քանակը՝ կախված խնդրից, կարող է տարբեր լինել:
- **Ձևափոխության գործընթաց** – հստակեցվում է վերլուծության փուլում փոփոխության կարիք ունեցող ցանկացած գործընթաց:
- **Աշխարհայացք**– դիտարկվում է ավելի մեծ պատկերը – արդյոք կան հեռահար հետևանքներ, թե դա փոքր խնդիր է: Քաղծառայության համար դա կարող է լինել խնդրի համար առաջարկվող լուծման ազդեցության գնահատումը մարդկանց, ռեսուրսների վրա:
- **Սեփականատեր** –ղեկավար, ով առաջնորդում է խնդիրը սահմանելու և լուծելու գործընթացը: Կարևոր է, որ խնդիրը «տեր ունենա», քանի որ այդ ժամանակ գործընթացը կունենա ղեկավարող անձ, ով կլինի հաշվետու, և այդ դեպքում խնդիրը չի կարող անտեսվել կամ կոծկվել որևէ պատճառով: Նշված ղեկավարը հաշվետու է լինելու կիրառվող գործընթացի, արդյունքների իրատեսականության, արդյունավետության և գործընթացի բարեհաջող իրականացման համար:
- **Խոչընդոտներ**– սա վերաբերում է լուծման համար բավարար ռեսուրսների և բյուջեների առկայությանը: Սա հատկապես կարևոր է

քաղծառայության համար, որտեղ սահմանափակված են բոլոր ռեսուրսները, ուստի լուծումը պետք է լինի իրատեսական ու մատչելի:

Այս մոդելի առավելությունն այն է, որ փորձում է ապահովել խնդրի ուսումնասիրությունը և լուծումը ամբողջ կազմակերպության տեսանկյունից, այլ ոչ թե որևէ մեկ փոքր բաժնի տեսանկյունից: Այն հստակեցնում է նաև, թե ով է խնդրի սեփականատերը և ով է հաշվետվու դրա լուծման համար: Սա կարող է կարևոր լինել այնպիսի համակարգերում, ինչպիսին է քաղաքացիական ծառայությունը:

ԽՆԴԻՐՆԵՐԻ ԼՈՒԾՄԱՆ ՀԱՄԱՐ ՕԳՏԱԳՈՐԾՎՈՂ ԳՈՐԾԻՔՆԵՐ

Անդրադարձանք գործընթացին, դրանում ներգրավված անձանց և պլանավորմանը: Նշենք գործիքները, որոնք կարող են օգնել մարդկանց ավելի խորը հասկանալու իրական հարցերը, խթանելու ստեղծագործական մոտեցումը, մշակելու տարբերակները և վերլուծելու դրանք տրամաբանորեն ու քննադատաբար: Անշուշտ, կան նաև շատ այլ գործիքներ՝ տարբեր աստիճանի բարդության, որոնք կարելի է օգտագործել:

Մտագրոհ

Գաղափարների առաջացման ամենատարածված մեթոդներից մեկը մտագրոհն է: Այս գործընթացը կիրառվում է 1940-ականներից և վերագրվում է Ալեքս Օսբորնին [7]: Նա գովազդային կառավարիչ էր, ով որոնում էր ուղիներ, որպեսզի մարդիկ կարողանան ազատ «մտածելով գտնել» կամ մշակել գաղափարներ: Այսօր էլ այդ մեթոդը շարունակում է կիրառվել նույն ձևով: Մտագրոհի նպատակն այն է, որ մարդիկ արագ՝ հենց այդ պահին մտածեն ու արտահայտեն իրենց գաղափարները որոշակի խնդիրների լուծման համար, գրի առնելով իրենց բոլոր գաղափաները, առանց դրանք գնահատելու կամ հիմնավորելու՝ գաղափարների առաջացման վաղ փուլում: Գործնականում մտագրոհը իրականացնում են մի խումբ մարդիկ, որոնց տրամադրվում է գրատախտակ և մի քանի րոպե մտածելու համար, որից հետո նրանք հաջորդաբար

գրի են առնում իրենց գաղափարները: Գոյություն ունեն մի քանի ընդհանուր կանոններ, որոնք սովորաբար պետք է կիրառել.

- Բացակայում է քննադատությունը՝ որպեսզի մարդիկ չընկճվեն կամ չամաչեն մասնակցել
- Արտահայտվում են հնարավորինս շատ գաղափարներ
- Զարգացնում են միմյանց գաղափարները
- Քաջալերում են բոլոր գաղափարները, ներառյալ նույնիսկ այն գաղափարները, որոնք կարող են չափազանցված լինել

Գրի առնելու գործընթացից հետո ունենում ենք գաղափարների մի ամբողջ ցուցակ, որը կարելի է օգտագործել որպես հիմք՝ դրանք թիմի կողմից լիարժեք ուսումնասիրելու և քննարկելու համար:

Նշված գործընթացը կարելի է օգտագործել խնդիրների լուծման ցանկացած պահին՝ ծագած հարցերի համար գաղափարներ ստանալու համար: Այն կարող է օգտագործվել անհատի կամ ցանկացած մեծության թիմի կողմից՝ արագ ծագած գաղափարները գրի առնելու համար: Եթե ներգրավված են բազմաթիվ մարդիկ, ապա սովորաբար նրանց բաժանում են փոքր խմբերի:

Մտքի քարտեզագրում

Մտքի քարտեզագրումը տեսողական մտածողության գործիք է [28]: Դուք սկսում եք էջի կենտրոնում շրջանակ գծելով՝ վերնագրելով խնդիրը և հետո ընդլայնում եք գաղափարի վերնագրերը՝ ծառի ճյուղերի տեսքով, մեկ առ մեկ քննարկում հարցի բոլոր մասերը, որից հետո ենթամասերը: Մտագրոհի հետ համեմատած, սա ավելի տրամաբանական մոտեցում է, քանի որ մշակում եք գաղափարը՝ այն մանրամասնելով: Վերջում ստանում եք հարցի և դրա բաղկացուցիչ մասերի տեսողական ողջ պատկերը խմբավորված վիճակում: Ստացվածը կարելի է դարձնել գրավոր պլան՝ ըստ վերնագրերի: Տրամաբանական առավելությունն այն է, որ դրանով կարելի է կազմակերպության համար արագորեն պատրաստել հաշվետվություն՝ վերնագրերով և ենթավերնագրերով:

Մտքի քարտեզագրումը կարող են իրականացնել անհատները կամ փոքր խմբերը: Սակայն դա հեշտ չի լինի կիրառել մեծ խմբերում:

Պլյուսների և մինուսների պարզ մեթոդ (կողմ և դեմ)

Երբ տարբերակները գտնվում են մշակման փուլում, կիրառելով կողմ և դեմ-ի պարզ մեթոդը կարելի է դրանք վիճարկել մեկ այլ տեսանկյունից՝ հավաստիանալու համար, որ ընտրվել է լավագույն լուծումը: Այս մեթոդի համար պետք է էջը պարզապես բաժանել երկու մասի՝ մեկը վերնագրելով Կողմ (տարբերակի առավելությունները), իսկ մյուսը՝ Դեմ (տարբերակի թերությունները): Սա կարող է օգնել ոչ միայն հստակեցնելու ճիշտ լուծումը, այլ նաև նախազգուշացում է, թե ինչը հնարավոր է այնքան էլ լավ չստացվի և կարելի է պլանավորել նախքան գործողություն ձեռնարկելը:

Ո՞Վ ՊԵՏՔ Է ՆԵՐԳՐԱՎՎԱԾ ԼԻՆԻ ԽՆԴԻՐՆԵՐԻ ԼՈՒԾՄԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑՈՒՄ

Վերոհիշյալ բոլոր մոդելների համար ընդհանուր է խնդրիների լուծման հարցում ճշգրիտ մոտեցումը, որում ընդգրկվում է այլընտրանքների հստակեցումից մինչև իրականացման համար դրանց ստեղծման և մշակման գործողությունները: Սակայն գործընթացն ինքնին չի լուծում խնդիրները, այդ գործը կատարում են մարդիկ (գուցե տեխնոլոգիաների օգնությամբ), ովքեր խնդրի բարեհաջող լուծման առանցքային որոշողներն են: Հաշվի առնելով քաղծառայության պլաններում և աշխատանքներում տեղի ունեցող զարգացումները, պետք է ուշադրություն դարձնել, այն հանգամանքին, որ հարցերը ինքնաբերաբար չդիտարկվեն որպես ներքին հարցեր, այլ հստակեցվեն, արդյոք դրանց լուծման համար պահանջվում է ավելի լայն ներգրավվածություն, թե՞ ոչ:

Կախված խնդրի մեծությունից կամ բնույթից, գոյություն ունեն մարդկանց դերակատարման մոտեցման 3 հիմնական ձևեր.

- **Անհատական մոտեցում** – կախված խնդրից՝ մեկ անձ, ով ունի հմտություններ, գիտելիք, տեղեկություններ, գաղափարներ և

ստեղծագործական միտք՝ լուծում(ներ)ը որոշելու համար: Սակայն հարկ է դիտարկել նաև ստուգման որևէ ձևաչափի առկայությունը, որով որոշվելու է, որ խնդիրն արդյունավետորեն բացահայտված և լուծված է:

- **Փոքր թիմ** – որոշ խնդիրների դեպքում պարզ է դառնում, որ գործընթացում պետք է ներգրավել ավելի մեծ փորձ, հմտություններ ունեցող մարդկանց և կատարել ուսումնասիրություններ: Գոյություն ունի ընդունված հայեցակարգ, որ լավ աշխատող մարդկանց խումբը՝ թիմը, ավելի շատ արդյունքներ է տալիս, քան տարբեր անհատների արդյունքները միասին վերցրած: Փոքր թիմի անդամները միասին աշխատելով կարող են խթանել գաղափարները և կիսել լուծումը որոշելու հետ կապված աշխատանքային ծանրաբեռնվածությունը, ինչպես նաև հետագայում աջակցել դրա իրականացմանը: Աշխատանքը լավ կատարելու համար անհրաժեշտ է, որ թիմն ունենա ակտիվ ղեկավար և արդյունավետ ղեկավարում: Այս տեսակի սցենարը հավանաբար ամենատարածվածն է կազմակերպություններում:
- **Մեծ խումբ կամ թիմ** – ինչպես նկարագրված է վերևում, քաղծառայությունում առաջացած որոշ խնդիրներ այնքան բարդ են, որ պահանջվում է ավելի շատ հմտություններ, գիտելիք, ինչպես նաև տարբեր կազմակերպությունների կամ նույնիսկ քաղաքացիների ներգրավվածություն: Նման մեծ խմբերում անհրաժեշտ է մանրամասն պլանավորել, թե ով ինչ դերակատարում է ունենալու, ովքեր են ներգրավվելու լավագույն արդյունք ստանալու նպատակով, ինչպես նաև ապահովելու արդյունավետ խորհրդատվության և ներգրավվածության իրականացումը:

Այնուամենայնիվ, լավ առաջընթացի համար մեծ թիմին անհրաժեշտ է պատշաճ ղեկավարում, շարժիչ ուժի և ժողովների ժամանակացույցի պահպանում, միջխմբային լավ համագործակցություն, տարբեր գաղափարների գնահատում և

ստացված հսկայածավալ տեղեկություններից ամենաէականը տարբերակելու ունակություն:

Թիմի անդամակցություն

Հավանաբար քաղաքացիական ծառայության համակարգում կլինեն մի շարք խնդիրներ, որոնք լավագույնս կլուծվեն թիմային մոտեցման միջոցով: Նման մոտեցումը սովորաբար լավ է գործում, եթե թիմում ընտրված են ճիշտ հմտություններ, փորձ, շարժառիթներ ունեցող անձինք, ովքեր ունեն ստեղծագործական աշխատանքի ազատություն, ինչպես նաև առկա են անհրաժեշտ ռեսուրսները: Անհրաժեշտ է նաև, որը թիմը արդյունավետ ղեկավարի այն անձը, ով հաշվետու է դրա լուծման համար:

Թիմի ընտրության հետ կապված առաջին քննարկումները վերաբերում են թիմի օպտիմալ մեծությանը, անդամների գիտելիքին, փորձառությանը և կազմակերպության գործունեությանն առնչվող և չառնչվող ոլորտներին: Հաճախակի կիրառվող երկրորդ չափորոշիչի օգնությամբ քննարկվում է թիմի աշխատաոճի և անդամների վարքագծերի լրացուցիչ ուժեղ կողմերը, որոնք կարող են ապահովել թիմի համար նախատեսված դերի լիարժեք կատարումը: Բազմաթիվ մարդիկ ունեն անհրաժեշտ վարքագծի հատկանիշներից մի քանիսը, բայց փոքր է այն մարդկանց թիվը, ովքեր ունեն բոլոր հատկանիշները:

Թիմի ընտրության համար անց են կացվում թեստեր՝ թիմի տեսակը որոշելու համար, որոնք ընդհանուր գծերով ներկայացնում են այն աշխատաոճը և վարքագիծը, որոնք օգնում են լավ արդյունքների հասնել [21]: Թիմի դերերի ընդհանրական ամփոփումը ներկայացված է ստորև.

- **Ռեսուրսներ հետազոտող.** օգտագործելով իր ուժեղ կողմը՝ հարցասիրությունը, նա հայթհայթում է գաղափարներ և դրանք ներկայացնում թիմին:

- **Թիմի անդամ.** օգնում է, որ թիմը լինի համախմբված, ունենա բազմակողմանի մոտեցումներ, պարզում է ինչ աշխատանք է պահանջվում և կատարում է այդ աշխատանքը:
- **Համակարգող.** նրանք կենտրոնանում են թիմի նպատակների վրա և ապահովում են աշխատանքի բաժանումը և կատարումը:
- **«Ազատ արվեստագետ».** նրանք ունեն ստեղծագործական միտք և առաջարկում են հարցերը լուծելու լավ տարբերակներ:
- **Դիտորդ գնահատող.** նրանք ներկայացնում են տրամաբանական, անաչառ տեսակետ տարբերակների համար:
- **Մասնագետ.** նրանք տրամադրում են խորքային մասնագիտական գիտելիք հարցի մասին:
- **«Ձևարար».** երբ թիմը սկսում է կորցնել աշխատունակությունը, այս անձինք ապահովում են անհրաժեշտ ներուժ՝ աշխատանքը շարունակելու համար:
- **Իրականացնող.** նրանք պարտաստում են գործող իրականացման պլան և հավանական է, որ ընդգրկվեն այն կենսագործելիս:
- **Ավարտին հասցնող.** նրանք ստուգելու են վերջնական փաստաթուղթը և գործընթացը:

Այս մոտեցումը լայնորեն կիրառվում է, որպեսզի թիմի կազմում ընդգրկվեն տարբեր հմտություններ և գիտելիք ունեցող անձինք, և չընդգրկվեն օրինակ, 5 մասնագետ և 3 ավարտին հասցնող: Նման կազմ ունեցող թիմը, հավանաբար, կունենա ավելի սահմանափակ շրջանակ նոր գաղափարների համար, ավելի շատ կշեղի գործընթացը պլանից, և եթե թիմը գտնի լուծումը, ապա այն կարող է լինել անիրագործելի:

Ուստի, կարևոր է փորձել և հավասարակշռել վարքագծերը, աշխատաոճերը և թիմի ուժեղ կողմերը: Իրականում, սակայն, նույնիսկ այն կազմակերպությունները, որոնք չեն կարողացել հստակեցնել պաշտոնական թիմի տեսակը, կարող են ձևավորել արդյունավետ թիմեր: Կազմակերպություններում հաճախ բավականին

ակնառու են տարբեր անհատներին բնորոշ առանձնահատկությունները, որոնք կարող են հաշվի առնել թիմը ձևավորելիս, որի եթե ոչ բոլորը, ապա անդամներից շատերը կարող են կատարել թվարկված դերերը ինչ-որ չափով: Հետևաբար անհրաժեշտ է մտածել և քննարկել թիմի համար անձանց ընտրությունը՝ հիմնվելով այս սկզբունքների վրա, իսկ ընտրությունից հետո՝ հավաստիանալ, որ նրանք գիտեն ինչ է ակնկալվում իրենցից:

Այդ դեպքում ևս, ինչպես վերը նշվածի դեպքում, առանձնահատուկ ուշադրություն պետք է արժանացնել և քննարկել այն անհատներին, ովքեր գործ են ունենալու ամենաբարդ ու հաճախ խրթին քաղաքականությունների և խնդիրների, ներառյալ «կեղտոտ» համարվող, խնդիրների հետ:

ԽՆԴԻՐՆԵՐԻ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏ ԼՈՒԾՄԱՆ ՀՄՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ԵՎ ՎԱՐՔԱԳԻԾ

Խնդիրների լուծման համար անհրաժեշտ է գործընթաց, իսկ այդ գործընթացի համար անհրաժեշտ է, որ դրանում ներգրավված անձինք ունենան ճիշտ հմտություններ, ներառյալ վարքագծեր: Քաղծառայության աշխատանքների վերը հիշատակված բարդությունները, ինչպես նաև իրականացվող տարբեր քաղաքականությունները և կարգավորման ենթակա խնդիրները ցույց են տալիս, որ պահանջվում են մի շարք հմտություններ և համապատասխան վարքագիծ/գործելաոճեր:

Հարցեր տալու հմտություններ

Հարցեր տալու հմտությունները անհրաժեշտ են հարցի իսկությունը պարզելու համար, ինչը միշտ չէ, որ հեշտ է կամ հարմարավետ է և պահանջում է համառություն, դիվանագիտություն, քննադատական վերլուծություն և լավ հաղորդակցման հմտություններ:

Հարցերը պատրաստելիս պետք է լինել լայնախոհ և անաչառ: Պատասխանների նկատմամբ կանխակալ տեսակետը կարող է առաջացնել այն վտանգը, որ հարցերը կարող են ամրապնդել արդեն գոյություն ունեցող տեսակետը

կամ գաղափարը և չեն նպաստի խնդրի արդյունավետ լուծմանը: Դա կարող է էլ ավելի ամրապնդել այն մտքերը կամ գործողությունները, որոնցից ծագել են խնդիրները:

Քննադատական մտածողություն

Քննադատական մտածողությունը որոշում կայացնելու նպատակով տեղեկատվությունը օբյեկտիվորեն կամ տրամաբանորեն մշակելու ունակությունն է, երբ թույլ չեք տալիս, որ Ձեր գործողությունների վրա ազդեն զգացմունքները կամ կարծիքները: Այս հմտությունը գործածելու համար անհրաժեշտ է, որ մարդիկ ճանաչեն իրենց անձը և հաշվի առնեն դա խնդիրները լուծելիս: Դա անհրաժեշտ է հավաստիանալու համար, որ գտնվել են ճիշտ լուծումները և որ, ինչպես հարցեր տալու տեխնիկաների դեպքում, բացակայում է կանխակալությունը և մարդիկ պարզապես չեն ամրապնդում իրենց կարծիքները և տեսակետերը:

Ստեղծագործական մոտեցում և լայն հեռանկարի դիտարկում

Մի շարք խնդիրների լուծման համար անհրաժեշտ է ունենալ ստեղծագործական միտք: Նոր գաղափարների համար անհրաժեշտ է խրախուսել, որ խնդրի լուծման մեջ ներգրավվածները դուրս գան «քառակուսի» մտածողության սահմաններից: Այս առաջադրանքի համար կարող է օգտակար լինել մտագրոհների կազմակերպումը:

Ստեղծագործական մոտեցումը կարող է դժվար հմտություն լինել այն ծառայությունում, որն ունի սահմանված կանոններ, սահմանափակ պատվիրակումներ, գոյություն ունի աստիճանակարգություն և սահմանված են առաջադրանքների ստանձման մեթոդները: Այնուամենայնիվ, դա խնդրիների լուծման համար գաղափարների ստացման կարևոր մասն է, հատկապես, երբ չկա նախադեպ, ուստի դա այն հմտությունն է, որն անհրաժեշտ է զարգացնել և քաջալերել: Երբեմն դրա համար պահանջվում է փոխել կազմակերպության մշակույթը, և սա հանդիսանում է կազմակերպության լիազորությունների մեջ ստեղծագործական մոտեցումը ներառելու պատճառներից մեկը: Բայց

ստեղծագործական մոտեցման քաջալերումը և ազատությունը պետք է գա նաև ղեկավարներից և ողջամտության սահմաններում դիտարկվի որպես ընդունված, կարևոր ունակություն:

Արդյունավետ լսելու հմտություն

Խնդիրների լուծման գործընթացի կարևորագույն մասերից մեկը ուրիշների հետ հաղորդակցումն է, իսկ դրա համար կարևոր են լսելու հմտությունները: Պատճառն այն է, որ երբ մարդիկ խոսում են, մենք ունկնդրում եք, բայց պարտադիր չէ, որ լսենք և մշակենք տրամադրվող տեղեկատվությունը: Մարդիկ սովորաբար ավելի արագ են մշակում տեղեկատվությունը, քան խոսում են, և այդ ընթացքում կարող են մի շարք գործողություններ կատարել՝ այլ հարցի մասին մտածելուց մինչև գուշակելը, թե ինչ կասվի հաջորդիվ: Հետևաբար, մեծ է վտանգը, որ մարդիկ բաց կթողնեն, չեն լսի իրենց հաղորդվող ուղերձի մեծ մասը: Ի լրումն, մարդիկ կարող են ընտրողաբար ունկնդրել, լսել այն, ինչ ցանկանում են լսել, նրանք կարող են նաև տարբեր կերպ արձագանքել տարբեր մարդկանց հետ խոսելիս, ինչը ազդում է այն բանի վրա, թե լսածներից որքանն են նրանք իրականում «մարսում»:

Արդյունավետ լսելը պահանջում է մեծ կենտրոնացում, ինչպես նաև չարտաբերվող ուղերձների գնահատում՝ հաղորդվող տեղեկատվությունը ստույգ մշակելու համար: Դրա համար պահանջվում է փորձ և այնպիսի տեխնիկաների օգտագործում, ինչպիսիք են՝ խոսակցի դեմքին նայելը, գուցե նաև տեղեկատվության գրի առնելը և ստուգելը՝ ավելի ճիշտ հասկանալու համար և, ընդհանրապես, հարցեր տալը՝ մարդկանց ասածներին հետևելու համար:

Հաղորդակցման հմտություններ

Ի լրումն վերը հիշատակած լսելու հմտության կարևորությանը, գրեթե բոլոր դերերի համար կարևոր են նաև ընդհանուր հաղորդակցության մնացած բոլոր հմտությունները: Երբ մարդիկ, հաճախ սեղմ ժամկետներում, ղեկավարում են կամ մասնակցում են լուծումների մշակման գործընթացին, նրանք պետք է կարողանան հստակորեն, և արդյունավետորեն հաղորդակցվել թիմի և կազմակերպության հետ:

Չափազանց կարևոր ունակություն է խնդիրները պարզելու և լուծումների մասին ինչը, ում և ինչպես հաղորդելու ունակությունը: Հաղորդակցության մեթոդների փոփոխությունը պահանջում է ուսումնասիրել նաև թե՛ հաղորդակցության միջոցները և թե՛ ուղերձները պատրաստելու բառապաշարը:

Կշռադատված ռիսկի ստանձնում և քաջություն

Թեպետ ռիսկի ստանձնումը ավելի կարևոր ունակություն է որոշումներ կայացնելու համար, սակայն դա կարևոր է նաև խնդիրների լուծման համար: Ստեղծագործական մոտեցումը և նոր գաղափարները պահանջում են ոչ թե անխոհեմ, այլ կշռադատված ռիսկի ստանձնում: Դա այն ռիսկն է, որը նշանակում է, որ վերլուծվել և կայացվել է մի որոշում, և արժե այն ստանձնել՝ լավ լուծում մշակելու համար: Մյուս կողմից անհրաժեշտ է, որ ընդունենք, որ լուծումները միշտ չեն կարող հաջողված լինել:

Բանակցություն, համոզվածություն, համառություն և ճկունություն

Լուծումներ մշակելու և դրանց համար աջակցություն ստանալու համար անհրաժեշտ են վերոհիշյալ բոլոր հմտությունները և դրանց սատարող գործողությունները, քանի որ առաջակվող լուծումները կարող են դիմադրության արժանանալ: Դիմադրության հետ գործ ունենալու և առաջ շարժվելու ունակությունը կարող է կարևոր նշանակություն ունենալ: Ակնհայտորեն անհրաժեշտ կլինի օգտագործել լավ որոշում կայացնելու անձնական ունակությունը, քանի որ հարցը վերաբերում է ոչ թե համառությանը կամ անխոհեմությանը, այլ տրամաբանական համոզվածություն, կարծիք ունենալու քաջությունը, որ առաջադրվածը ճիշտ գաղափար է:

Հետազոտություն, վերլուծություն և տվյալների կառավարում

Խնդիրների լուծման գործընթացը պահանջում է մեծաքանակ տվյալների հավաքագրում ու մեկնաբանություն, որոնց համակարգելով ստեղծվում է տվյալների բազա՝ տարբերակների մշակման համար: Այդ տեղեկությունների կառավարումը պահանջում է մի շարք տեխնիկական հմտություններ, օրինակ՝ վիճակագրական

տվյալների մեկնաբանություն, ինչպես նաև ողջամիտ դատողություններ անելու ունակություն:

Վստահելիություն

Անհրաժեշտ է, որ թիմի ղեկավարը կարողանա վստահել անդամներին՝ լավ լուծումներ մշակելու հարցում: Դա կարող է նշանակել ինտենսիվ կամ փոքրաթիվ ռեսուրսներով աշխատանք՝ սեղմ ժամկետները պահպանելու և թիմին մենակ չթողնելու համար: Նմանապես, թիմը պետք է իմանա, որ աջակցություն ստանալու հարցում կարող է վստահել թիմի ղեկավարին, ով, իր հնարավորության սահմաններում, կտրամադրի պահանջվող ռեսուրսները և չի ներկայացնի անհիմն պահանջներ կամ մեղադրանքներ:

Թիմ առաջնորդելը

Կարևոր է թիմը արդյունավետորեն առաջնորդելը և ղեկավարելը: Առանց թիմը առաջնորդելու, լավ հմտություններ ունեցող թիմի համար դժվար կլինի լավ աշխատել, ինչը կազդի արդյունքների վրա: Ուստի խնդիրների լուծման համար պահանջվող հմտություններից մեկն էլ արդյունավետ ղեկավարման ունակությունն է:

Որոշումների կայացում

Խնդիրների լուծման ողջ գործընթացի ժամանակ պահանջվում է արդյունավետ որոշումների կայացում՝ խնդրի հստակեցումից մինչև լուծման մշակում և դրա իրականացում:

Գործարար կապերի հաստատում և հակառակ մոտեցումներ ունեցողների հետ աշխատելու ունակություն

Որոշ խնդիրների համար անհրաժեշտ կլինի օգտագործել գործարար կապերը՝ տեղեկատվություն և փորձ ձեռք բերելու, ինչպես նաև լուծումները հստակեցնելու համար, ինչը կարող է ընդգրկել աշխատանքը անհատների և

կազմակերպությունների հետ, որոնք սինթեզված մոտեցումը որոշելու հարցում ունեն տարբերվող կամ հակառակ տեսակետ:

ԽՆԴԻՐՆԵՐԻ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏ ԼՈՒԾՄԱՆ ԽՈՉԸՆԴՈՏՆԵՐԸ

Ինչպես ցանկացած փոփոխության կամ քաղաքականության մշակման և իրականացման գործընթաց, այնպես էլ խնդիրների լուծումը կարող է հանդիպել մի շարք խոչընդոտների լավագույն լուծումը գտնելու ճանապարհին: Դրանց ուսումնասիրությունը կարող է օգնել տեսնելու խնդրի լուծման բանաձևի բացասական կողմերը:

- **Չի հաջողվում արագ պարզել խնդիրը.** հեշտ է անտեսել փոքր խնդիրները, որոնք հետագայում կարող են դառնալ մեծ խնդիրներ: Որոշ կազմակերպություններ կարող են թաքցնել խնդիրները՝ այն հույսով, որ դրանք կվերանան և բացասական հետևանքներ չեն ունենա:
- **Խնդիրը «չի պատկանում» որևէ մեկին.** սա հաշվետվողականության հարց է, պետք է լինի խնդրի կոնկրետ սեփականատեր կամ ղեկավար, ով կապահովի խնդրի լուծումը:
- **Սխալ խնդիր է հստակեցված.** սովորաբար խնդիրներ լուծելու գործընթացները սկսվում են հստակեցնելով ճիշտ խնդիր (ներ)ը: Երբեմն, երբ չի կատարվում բավարար հետազոտություն և չկան մարտահրավերներ, որպես խնդիր դիտարկվում է ախտանշանը: Կան դեպքեր, երբ կարող են ընդգրկված լինել բազմաթիվ խնդիրներ: Եթե խնդիրը հստակորեն չի հստակեցվում և բոլոր շահագրգիռ կողմերին չի հաղորդվում դրա մասին, ապա կարող է լուծվել սխալ խնդիր: Հետևաբար, անհրաժեշտ է ժամանակ տրամադրել, լիարժեք հասկանալու համար, թե ինչը պետք է լուծում ստանա:
- **Կազմակերպության քաղաքականություն/բարդություններ.** մեծ համակարգերը, ինչպիսինն է քաղաքացիական ծառայության համակարգը, կարող են ավելի բարդացնել խնդիրների լուծումը՝ իրենց

բարդության ու միջանձնային և ներկազմակերպական հարաբերությունների պատճառով: Նման դեպքում շատ տեղին կլինի ղեկավարի աջակցությունը: Հակառակ դեպքում, անհրաժեշտ է մշակել խնդիրը հաղթահարելու ռազմավարություն՝ գործընթացի հենց սկզբից:

- **Չեն խորհրդակցում կամ չեն ներգրավում ճիշտ մարդկանց.** խնդիրների լուծումը ավելի հեշտ կլինի խորհրդակցությունների միջոցով և ներգրավելով իրավիճակից քաջատեղյակ մարդկանց և այն մարդկանց, ում վրա այս կամ այն կերպ ազդել է իրավիճակը: Սա հատկապես տեղին է բարդ խնդիրների դեպքում, որոնք քաղծառայությունը պետք է լուծի:
- **Ենթադրել, որ խնդիրը շատ փոքր է և ունի սահմանափակ ազդեցություն.** Փոքր խնդիրը, որը լուծվում է առանձին, առանց քննարկելու դրա ազդեցությունը մնացածների վրա, կարող է այն վերածել մեծ խնդրի:
- **Մտածել, որ խնդիրը պարզապես չափազանց բարդ է դրանով զբաղվելու համար.** քաղծառայության խնդիրները կարող են այնքան մեծ և բազմակողմանի լինել, որ կա դրանք միայն մասնակիորեն քննարկելու կամ դրանց ընդհանրապես չանդրադառնալու վտանգը:
- **Ուրիշների մոտեցումները և վարքագծերը.** ցանկացած կազմակերպությունում կարող են լինել մարդիկ, ովքեր չեն աջակցի ստանձնած աշխատանքին մի շարք պատճառներով: Օրինակ՝ փոփոխությունը կարող է հասկանալի չլինել: Դրա մասին պետք է մտածել գործընթացի ժամանակ և ձեռնարկել միջոցներ՝ ղեկավարման մեթոդները փոխելու և արդյունավետ հաղորդակցության օգնությամբ դիմադրությունը փոքրացնելու համար:
- **Խնդրի մասին չտեղեկացնելը.** գուցե միշտ չէ, որ տեղին է հաղորդել լուծման կարիք ունեցող խնդրի մասին: Այնուամենայնիվ, այդ հարցը պետք է ակտիվորեն քննարկել գործընթացի սկզբում, և եթե կա խնդրի մասին տեղեկացնելու անհրաժեշտություն, ապա պետք է պլանավորել և որևէ մեկին հանձնարարել տեղեկացնողի դերը: Ավելի լավ է, որ մարդիկ

տեղյակ լինեն փաստերի մասին, քան ունենան աղճատված պատկեր պատահածի մասին:

- **Մարդկանց մեղադրելը.** որոշ խնդիրներ առաջանում են վատ կատարողականի և/կամ անփութության կամ վատ աշխատելու պատճառով: Այնուամենայնիվ, հարցերի առաջացման դեպքում կարևոր է պահպանել համաչափություն և չորդեգրել մեղադրելու մոտեցում, որը թույլ չի տալիս, որ մարդիկ ընդունեն իրենց սխալները և մասնակցեն խնդիրների արդյունավետ լուծումների մշակմանը և դրանց իրականացմանը:

ԵԶՐԱԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆ

Քաղաքացիական ծառայության առջև ծառացած խնդիրներն ընդգրկում են ամեն օր տրամադրվող ծառայության հետ կապված աշխատանքային առօրյա հարցերից մինչև շատ բարդ ազգային քաղաքականության մարտահրավերներ, հետևաբար, չափազանց կարևոր է ճիշտ խնդրի հստակեցումը և դրա ազդեցության ընդունումը՝ լուծման (լուծումներ) համապատասխան ճանապարհը գտնելու համար:

Ընդհանուր եզրահանգումն այն է, որ խնդիրների լուծումը լավագույնս կատարվում է համակարգված մոտեցման ձևաչափով՝ սկզբից մինչև ավարտ:

Որոշ խնդիրների համար կարևոր է թիմերի դերը այդ գործընթացում և պետք է ձգտել, որ ներգրավվածները ունենան լուծումներ մշակելու փորձ, հմտություններ և վարքագիծ: Առաջադրանքը կատարելու համար թիմը պետք է աջակցություն ստանա նաև կազմակերպությունից:

Խնդրի լուծման գործընթացի ժամանակ պետք է քաջալերել ստեղծագործական մոտեցումը և քննադատական վերլուծությունը, ինչպես նաև կատարել առաջարկվող ցանկացած լուծման ռիսկի գնահատում՝ նախքան դրա իրականացումը:

Խնդիրների արդյունավետ լուծման խոչընդոտները պետք է բացահայտել և տեսադաշտում պահել, որպեսզի հնարավոր լինի դրանք ղեկավարել:

Վերջում հարկ է նշել, որ ղեկավարների դերը՝ որպես գործընթացի արդյունավետ առաջնորդներ, կարևոր է խնդիրը հաջողությամբ լուծելու համար, և այս հարցը նույնպես պետք է դիտարկել ղեկավարման և առաջնորդության այլ լիազորություններում:

Հավելված 1

5 քայլից կազմված մոտեցում խնդիրների լուծման համար

Քայլ 1. Խնդրի սահմանում

Գործողություններ.

- Ընդունել, որ կա խնդիր, ինչ խնդիր է դա, պարզել ով է դրա սեփականատերը, ում և ինչի վրա է դա ազդում
- Հստակեցնել, թե ովքեր պետք է ներգրավվեն գործընթացում խնդիրը լուծելու համար, այսինքն՝ թիմը, որի անդամներն ընտրվում են խնամքով և բաշխել առաջադրանքները
- Հստակեցնել խնդրի մասշտաբը, մեծությունը կամ բարդությունը
- Որոշել, արդյոք անհրաժեշտ է արագորեն շտկել կամ ձեռնարկել արտակարգ գործողություն
- Քննադատաբար վերանայել խնդիրը թիմի հետ՝ գործընթացը սկսելուց առաջ խնդիրը(ները) հստակեցնելու համար
- Քննարկել հաղորդակցության անհրաժեշտությունը
- Որոշել, թե որքան ժամանակ կպահանջվի խնդիրը լուծելու համար և պատրաստել թիմի աշխատանքի պլանը

Քայլ 2. Հավաքել և սրուգել տվյալները

Գործողություններ.

- Հավաքել գոյություն ունեցող բոլոր տվյալները
- Պարզել, թե որ տվյալներն են պակասում, որոնք կարելի է ձեռք բերել հեշտությամբ և որոնց ձեռք բերելը դժվար կլինի, բաշխել առաջադրանքները

- Ուսումնասիրել, թե արդյոք եղել է որևէ նախադեպ կամ համանման դեպք, մասնավորապես տվյալ կազմակերպությունում
- Ստուգել ձեռքբերված տվյալները և կատարել հաջորդ քայլերի համար անհրաժեշտ վերլուծությունը

Քայլ 3. Մշակել տարբեր այլընտրանքներ

Գործողություններ.

- Հստակեցնել տարբեր գաղափարները և քննարկել նոր տարբերակները
- Վերանայել գոյություն ունեցող բոլոր գաղափարները և բացառել այն գաղափարները, որոնք որոշակիորեն իրագործելի չեն
- Մանրամասն քննարկել բոլոր գաղափարները, ներառյալ ֆինանսները, ազդեցությունը, ռեսուրսները, օրենսդրությունը, ծախսը, առավելությունը, ազդեցությունը այլ գործընթացների, համակարգերի կամ բաժինների վրա, պաշտոնական տարբերակներ/այլընտրանքներ մշակելու համար պետք է ընդրգել նաև հնարավոր արդյունքները և բացասական հետևանքները:
- Անհրաժեշտության դեպքում կրկին կրճատել տարբերակների ցուցակը, կազմելով վերջնական ցուցակ՝ դրանից հանելով ակնհայտորեն այն տարբերակները, որոնք տեղին չեն

Քայլ 4. Գնահատել և ընտրել այլընտրանքները

Գործողություններ.

- Քննարկել յուրաքանչյուր տարբերակի համար անհրաժեշտ բոլոր ռեսուրսները/գործողությունները, հաղորդակցությունը, ռիսկերը, ժամկետները և դրանք ներկայացնել՝ որևէ ձևաչափով պատրաստված փոքր զեկույցում
- Լիարժեք ուսումնասիրել յուրաքանչյուր տարբերակ՝ չմոռանալով ամբողջ կազմակերպության/հանրության վրա դրա ազդեցության մասին
- Քննադատաբար ուսումնասիրել յուրաքանչյուր տարբերակ, վիճարկել բոլոր ասպեկտները
- Յուրաքանչյուր տարբերակի համար պատրաստել վատ սցենարներ

- Բազմաթիվ տարբերակների առկայության դեպքում՝ գնահատել դրանք որևէ ձևաչափով
- Դիտարկել առաջարկվող լուծումների փորձնական/պիլոտային իրականացումը ավելի բարդ իրավիճակների համար
- Պատրաստել առաջարկվող վերջնական տարբերակը(ները), գուցե որևէ պաշտոնական փաստաթղթի տեսքով, որտեղ նկարագրված են ձեռնարկվող բոլոր գործողությունները, ինչ է ուսումնասիրվել, ինչն է մերժվել, իրականացման պլանի առանցքային հարցերը և առաջարկվող այլընտրանքը(ները)

Քայլ 5. Լուծման(լուծումների) հստակեցում և իրականացում

Գործողություններ.

- Ընտրել, թե որ լուծումն(ներն) են որդեգրվելու
- Պատրաստել իրականացման պլանը՝ նկարագրելով, թե ինչ է տեղի ունենալու, ժամկետները, ուղենիշները, ով ինչ պետք է կատարի, գործընթացի/համակարգերի անհրաժեշտ փոփոխությունները, ակնկալվող արդյունքները, ռիսկերը և ինչպես մեղմել դրանք:
- Մշակել հաղորդակցության պլան՝ անհրաժեշտության դեպքում
- Մշակել իրականացման պլանի ստուգման գործընթացը կամ ժամանակացույցը, որով հնարավոր կլինի հետևել գործընթացին՝ մեկնարկից մինչ դրա ավարտը, որպեսզի հնարավոր լինի արագորեն վեր հանել ցանկացած հարց:
- Պատրաստել գործընթացի ավարտի մասին վերջնական վերլուծություն, որում ընդգրվում են քաղած դասերը, որոնք կարելի է օգտագործել խնդիրների լուծման հետագա աշխատանքներում
- Գնահատել և շնորհակալություն հայտնել թիմին կատարված աշխատանքի համար

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ

1. Lee Bolman and Terry Deal: *Reframing Organisations: Artistry, Choice and Leadership*. Wiley 1991 and 1997.
2. Michael Armstrong with Stephen Taylor: *Armstrong's Handbook of Human Resource Management* 13th edition. 2014. Kogan Page
3. John Adair: *Effective Teambuilding*. Pan Books 1987
4. John Adair: *Effective Communication*. Pan Books, 1997
5. John Adair: *Decision Making and Problem Solving*. Kogan Page, 2016
6. David Cotton: *The Smart Solution Book*. Pearson 2016
7. Alex F Osborn: *Applied Imagination*. Charles Scribner's Sons, 1957
8. Peter Checkland: *Systems Thinking, Systems Practice*. Wiley - first published 1981
9. OECD. *Skills for a High Performing Civil Service*.
10. OECD Public Governance Review, OECD Publishing Paris. Http://dx.doi.org/10.1787/98792642en
11. OECD(2017a) *Working With Change: Systems Approaches to Public Sector Challenges"*
12. OECD Publishing Paris. www.oecd.org/governance/observatory-public -sector-innovations/library
13. Horst W.J. Rittel and Melvin M. Webber: Dilemmas in a General Theory of Planning 1973
14. B Guy Peters: *What is so wicked about wicked problems? A conceptual analysis and a research program*. https://doi.org/10.1080/14494035.2017.1361633 accessed 26 June 2019
15. World Economic Forum: www.weforum.org/agenda/2018/07
16. Fritz, Verena, Brian Levy and Rachel Ort.2014 *Problem Driven Political Economy Analysis: The World Bank's Experience*. Directions in Development Washington

DC: World Bank. doi: 10.1596/978-1-0121-1. Licence: Creative Commons Attribution CC BY 3.0

17. Willy McCourt: *Models of Public Service Reform: A Problem-Solving Approach*. Policy Research Working Paper 6428. The World Bank. Poverty Reduction and Economic Management Network Public Sector Board
18. Helen Dickenson: *From New Public Management to New Public Governance: The Imperatives for a "new public service"*. Extract from The Three Sector Solution: Delivering public policy in collaboration with not-for-profits and business, edited by John Butcher and David Gilchrist, published 2016 by ANU Press, The Australian National University, Canberra, Australia. http://press-files.anu.edu.au/downloads/press/n1949/pdf/ch03.pdf
19. Thomas S Coleman: *A Practical Guide to Risk Management*. CFA Institution. www.afainstitute.org/about/foundation
20. Willy McCourt: *Models of Public Service Reform: A Problem-Solving Approach*. Policy Research Working Paper 6428. The World Bank. Poverty Reduction and Economic Management Network Public Sector Board
21. Belbin team types: www.belbin.com/about/belbin-team-roles
22. De Bono Six Thinking Hats: www.debonogroup.com/six_thinking_hats.php
23. Edward de Bono: Lateral Thinking: *A Textbook of Creativity*. Penguin Books Ltd 1990. First published by Ward Lock Education 1970; Pelican Books 1977
24. UK Civil Service Competency Framework: www.gov.uk/publications/civilservicecompetency
25. Canada Revenue Agency Competencies April 2016; www.canada/en/revenue-agency/corporate.careeers-cra/information-moved/cra-competencies-standard-assessment -tools/canada-revenue-agency-competencies-april 201
26. www.free-mangementebook.com
27. www.graphicproducts.com
28. www.mindmapping.com