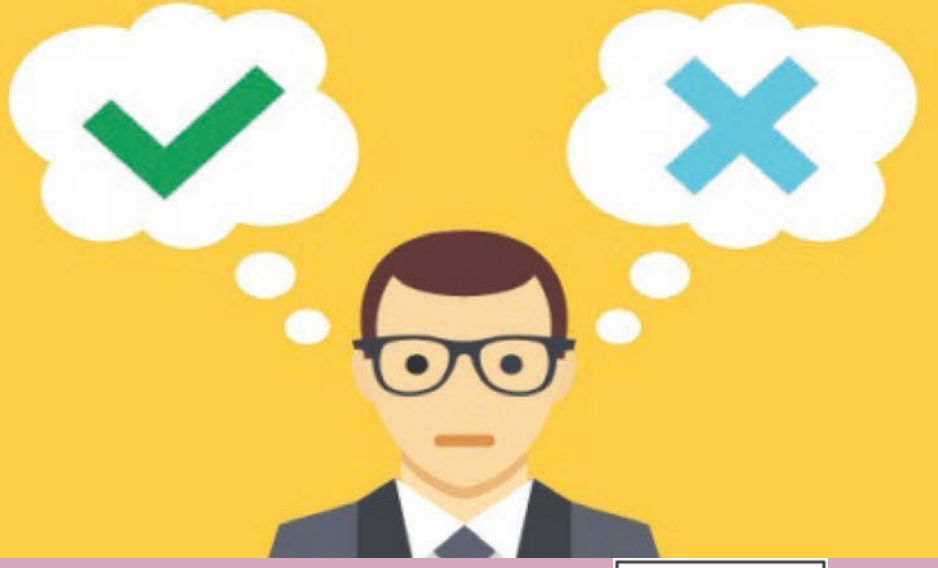


பாடம் 4



தீர்மானம் செய்தல்



பொருளடக்கம்

- | | |
|---|---|
| 4.1 முன்னுரை | 4.6 தீர்மானம் செய்தலை பாதிக்கும் காரணிகள் |
| 4.2 பொருள் | 4.7 தீர்மானம் செய்தலில் உள்ள படிநிலைகள் |
| 4.3 தீர்மானம் செய்தலின் வரைவிலக்கணம் | 4.8 தீர்மானம் செய்தலின் வகைகள் |
| 4.4 தீர்மானம் செய்தலின் சிறப்பியல்புகள் | 4.9 நிகழ்வு ஆய்வு |
| 4.5 தீர்மானம் செய்தலின் முக்கியத்துவம் | |

கற்றலின் நோக்கங்கள்

இந்த பாடத்தின் மூலம் கீழ்க்கண்டவற்றை கற்றுக் கொள்ளலாம்.

- தீர்மானம் செய்தல் என்றால் என்ன தொழிலில் அதன் முக்கியத்துவம் என்ன என்பதை அறிந்து கொள்ளலாம்.
- தீர்மானம் செய்தலின் சிறப்பியல்புகள் பற்றி புரிந்து கொள்ளலாம்.
- தீர்மானம் செய்தலின் படிநிலையை ஆய்வு.
- தீர்மானம் செய்தலின் வகைகளை கற்றுக்கொள்ளலாம்.
- தீர்மானம் செய்தலை எவ்வாறு தொழிலில் பயன்படுத்தலாம்.

4.1 முன்னுரை

ஒவ்வொரு வியாபார அமைப்பிலும் தீர்மானம் செய்தல் என்பது ஒரு முக்கியமான பணியாகும். தீர்மானம் எடுத்தல் என்பது பணியளிப்பவர் மற்றும் பணிபுரிபவர்கள் தரம், தகுதி ஆகிய காரணிகளால்

நிர்ணயிக்கப்படுவதில்லை. தொழில் நடத்திக் கொண்டிருக்கும் போது வியாபார நிறுவனங்கள் பல்வேறு பிரச்சனைகளை சந்தித்து இருக்கலாம். அந்நிறுவனத்தின் மேலாளர் இந்த நேரத்தில் பகுத்தறிவுள்ள மற்றும் நேர்மையான முடிவுகளை

எடுப்பதால் மட்டுமே தொழிலில் உள்ள வளங்களை முழுமையாக பயன்படுத்த முடியும். ஏறக்குறைய பணியினை அனைத்துப் பணியாளர்களும் என்ன செய்ய வேண்டும். யார் செய்ய வேண்டும் மற்றும் எப்படி செய்ய வேண்டும் என்பதனை தீர்மானிக்க வேண்டும். மேலாளர் எந்தப் பணியினை செய்தாலும் தீர்மானித்து செய்தல் வேண்டும் தீர்மானம் செய்தல் மூலமாக திட்டங்களும், கொள்கைகளும் பணியாக மாற்றப்படுகிறது.



4.2 பொருள்

தீர்மானம் என்ற வார்த்தை லத்தீன் மொழியில் "டிசைடர்" என்ற பொருள். அதன் பொருள் வெட்டுதல் ஆகும். ஆகவே தீர்மானம் என்பது மாற்று தீர்மானங்களை வெளிவிடுகிறது. அதாவது எந்த தீர்மானம் விரும்பத்தக்கது. எந்த தீர்மானம் விரும்பத்தகாதது என்பதை கூறுகிறது. பொதுவாக தீர்மானம் செய்தல் என்பது ஒரு உள்ளம் சார்ந்த முறையாகும். இதனால் நாம் நமக்குத் தேவையான முடிவுகளை சரியாக தேர்ந்தெடுக்க முடிகிறது. இது ஒரு பிரச்சனைக்கு தீர்வு காணும் நடவடிக்கையாகும்.

4.3 தீர்மானம் செய்தலின் வரைவிலக்கணம்

"ஜார்ஜ் டெர்ரி அவர்களின் கூற்றுப்படி தீர்மானம் செய்தல் என்பது இரண்டு அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட மாற்றுமுறைகளிலிருந்து நம்முடைய பணிக்கு தேவையான தீர்மானத்தினை தேர்ந்தெடுத்தல்" ஆகும்.

பிலிப் காட்லரின் கூற்றுப்படி "மாற்று நடவடிக்கைகளுள் விழிப்புடைய தேர்ந்தெடுப்பே தீர்மானம் ஆகும்".

ஹென்றி சிஸ்க் மற்றும் கிளிப்டன் வில்லியம்ஸ் அவர்களின் கூற்றுப்படி "தீர்மானம் என்பது இரண்டு அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட தீர்மானங்களிலிருந்து சிறந்த ஒன்றை தேர்வு செய்வதாகும்".

ஹெபர்ட் A.சைமன் அவர்களின் கூற்றுப்படி "ஒரு மேலாளர் எதைச் செய்தாலும் அது தீர்மானம் எடுத்தல் தான்".

4.4 தீர்மானம் செய்தலின் சிறப்பியல்புகள்



1. தீர்மானம் செய்தல் என்பது ஒரு கொள்கை பிடிப்புள்ள ஒரு செயல்முறையாகும். ஒரு குறிப்பிட்ட இலக்கினை அடைவதை நோக்கமாக கொண்டுள்ளது.



2. தீர்மானம் செய்தல் என்பது ஒரு தேர்ந்தெடுத்தல் செயல்முறை, இதில் எந்த ஒரு சிறந்த மாற்று நடவடிக்கை உள்ளதோ, அதை மொத்த மாற்று நடவடிக்கையிலிருந்து தேர்ந்தெடுத்தல்.
3. தீர்மானம் செய்தல் என்பது ஒரு தொடர் செயல்முறையாகும். மேலாளர் பலதரப்பட்ட நடவடிக்கைகளுக்காக எப்போதும் முடிவுகளை எடுத்துக் கொண்டே இருப்பார்.
4. தீர்மானம் செய்தல் என்பது கலை மற்றும் அறிவியலாக கருதப்படுகிறது.
5. ஒவ்வொரு நிலையிலும் உள்ள மேலாளர்களின் பொறுப்பு தீர்மானம் செய்தல் ஆகும்.
6. தீர்மானம் செய்தல் ஆழ்ந்த மற்றும் ஜாக்கிரதையான சிந்தனையை உள்ளடக்கியது. எனவே இது மனம் சார்ந்த செயல்முறையாகும்.
7. தீர்மானம் செய்தல் என்பது நேர்மறை மற்றும் எதிர்மறையான ஒரு செயல். ஒரு நடவடிக்கையில் செயல்படும் போது அது நேர்மறையாகவும், ஒரு நடவடிக்கையினை செயல்படுத்த வேண்டாம் எனும் போது எதிர் மறையான செயலாகவும் கருதப்படுகிறது.
8. தீர்மானம் செய்தல் என்பது எதிர்கால நடவடிக்கைக்காக பழைய அனுபவங்களையும், தற்போது உள்ள சூழ்நிலையினையும் கருத்தில் கொண்டு செய்யப்படுகிறது.
9. தீர்மானம் செய்தல் பிரச்சனைகளை முடிவு செய்ய அல்ல.
10. இது ஒரு தன்னிச்சையான செயல் அல்லது தூண்டுதலால் ஏற்படுத்தப்படும் செயல்.
11. இது ஒரு தொடர்ச்சியான நடவடிக்கையாகும்.



உண்மைகளின் அடிப்படையில் எடுக்கப்படும் தீர்மானங்கள் எப்பொழுதும் நல்ல முடிவுகளை அல்லது பலன்களைத்தரும். நீதிமன்றங்களில் நீதிபதிகளால் எடுக்கப்படும் முடிவுகள் அந்த வழக்கின் உண்மைத் தன்மையின் பொருத்தே இருக்கும்.

4.5 தீர்மானம் செய்தலின் முக்கியத்துவம்

1. தீர்மானம் ஒரு சிறந்த மாற்று நடவடிக்கையின் ஏற்றுக்கொண்டு கொடுத்த கடமையை செய்து முடிக்க உதவுகிறது.
2. நிறுவனத்தில் இருக்கக்கூடிய வளங்களான மனிதன், இயந்திரங்கள், மூலப்பொருட்கள் மற்றும் மூலதனத்தை உபயோகப்படுத்தி எவ்வாறு நல்லமுறையில் குறிப்பிட்ட பணியினை செய்யலாம் என்பதை தேர்ந்தெடுக்கிறது.
3. வேலை இடத்தில் ஏற்படும் எந்த ஒரு பிரச்சனைக்கும் தீர்மானம் செய்தல் என்ற பணி ஒரு நல்ல தீர்வினை அளிக்கிறது.
4. தீர்மானம் செய்தல் என்பது கொடுக்கப்பட்ட சூழ்நிலைக்கு ஏற்றவாறு சிறந்த நடவடிக்கையை தேர்ந்தெடுத்து அதன் மூலம் திறமையை உயர்த்துகிறது.
5. தீர்மானம் செய்தல் என்பது திட்டமிடலின் ஒரு முக்கிய கூறாக கருதப்படுகிறது.
6. சரியான முறையில் செய்யப்படும் தீர்மானங்கள் தொழிலுக்கு நல்ல இலாபத்தை தர முயல்கிறது.
7. தீர்மானம் செய்தல் கால விரயம், வளத்தை வீணாக்குதல், மனித உழைப்பு மற்றும் மூலதனத்தை வீணாக்குவதை தடுக்கிறது.

உங்களுக்குத் தெரியுமா?

பொக்ரான் அணுக்கரு சோதனை செய்ய முயன்ற போது இந்திய ஒரு நல்ல வலிமையான தீர்மானத்தை எடுத்தது. பொக்ரான் – II சோதனை ஐந்து அணுக்கரு வெடிகுண்டு வைத்து இந்திய இராணுவ பொக்ரான் சோதனை தொலைவெல்லையில் நடத்தப்பட்டது. இது இரண்டாவது சோதனையாகும். முதல் சோதனை மே 1974 ஆம் ஆண்டு ஸ்மைலிங் புத்தா என்ற பெயரில் நடத்தப்பட்டது.

4.6 தீர்மானம் செய்தலை பாதிக்கும் காரணிகள்

தீர்மானம் செய்தலை சில எதிர்மறையான காரணிகள் பாதிக்கின்றன. அவற்றை தீர்மானம் செய்தலில் உள்ள பிரச்சனைகள் என்றும் அழைக்கலாம்.

1. மேலாண்மையில் எடுக்கப்படும் தீர்மானங்கள் முழுமையானதாக இருக்க வேண்டும். முழுமையான தீர்மானம் என்பது தரமானதாகவும், நம்பகத்தன்மை வாய்ந்ததாகவும் இருக்கும். முழுமையான தீர்மானமாக இல்லாத போது பிரச்சனைக்கு தீர்வு காண எடுக்கப்படும் முயற்சிகள் வீணாக மற்றும் நிதியும் வீணாகவும் வாய்ப்புள்ளது. தீர்மானம் செய்பவர் அவருக்கு கிடைத்த தகவல்களையும் மற்றும் தொழில் நுட்பத்தை வைத்து மட்டுமே ஒரு முழுமையான தீர்மானத்தை எடுக்க முடியும்.
2. தீர்மானம் செய்தலின் அடுத்த பிரச்சனை காலம், காலத்திற்குள் செய்யப்படாத தீர்மானங்கள் உபயோகிக்க தகுந்த தீர்மானங்களாக இருக்க முடியாது.
3. உடல் மற்றும் உடல் சார்ந்த சூழ்நிலைகளும் தீர்மானம் செய்தலை பாதிக்கும் காரணிகள். சூழ்நிலை திருப்திகரமாக இருக்கும்போது மட்டுமே ஒற்றுமையாகவும், உறுப்பினர்கள்

ஒருவொருக்கொருவர் உதவிபுரிந்து கொள்கிறார்கள்.

4. தீர்மானம் பற்றிய பயனுள்ள தகவல்களை அளிப்பதில் நிர்வாகப் பிரச்சனைகள் தீருகிறது. பிரச்சனைக்காக எடுக்கப்பட்ட தீர்மானமானது தெளிவாகவும், சுருக்கமாகவும் மற்றும் நேரடிபொருள் கொண்டதாக இருத்தல் வேண்டும். முடிவு செய்யப்பட்ட தீர்மானம் குறிப்பிட்ட பணியாளரிடம் அல்லது நபரிடம் அவருக்கு தெரிந்த மொழியில் கூறப்பட வேண்டும்.
5. முக்கிய தீர்மானங்கள் எடுக்கப்படும் போது அமைப்பில் உள்ள அனைத்து உறுப்பினர்களும் தங்களுடைய கருத்துக்களை கூற ஊக்கம் அளிக்க வேண்டும். பொதுவாக மேல்நிலை செயல் அலுவலர் கீழ்நிலைப் பணியாளர்களின் கருத்துக்களை ஏற்றுக் கொள்ள தயங்குவார்கள். ஏனெனில் அவர்களை தங்களை விட தகுதி குறைந்தவர்களாக எண்ணுகிறார்கள். ஆனால் இது ஒரு நல்ல நடைமுறை இல்லை.
6. மேல்நிலை மேலாளர்கள் எடுக்கும் தீர்மானங்கள் சில சமயங்களில் கீழ்ப்பணியாளர்களால் ஏற்றுக் கொள்ள இயலாத நிலை ஏற்படலாம். ஆகவே இந்த சூழ்நிலை மேலாளர் ஜனநாயக முறையில் தீர்மானத்தைப் பற்றி கீழ் பணியாளர்களுக்கு கூறி அவர்களையும் தீர்மானம் செய்தல் நடைமுறையில் கலந்து கொள்ளச் செய்து அவர்களுடைய கருத்துக்களையும் கேட்கலாம்.
7. சரியான தீர்மானத்தினை மட்டும் எடுப்பதால் எந்த பிரச்சனைக்கும் தீர்வு காண இயலாது. அத்தீர்மானத்தினை நடைமுறைப்படுத்தி குறிப்பிட்ட கால இடைவெளியில் மதிப்பீடு செய்தால் மட்டுமே எதிர்பார்த்த பயனைத் தரும்.



நவம்பர் 8 2016, அன்று இந்திய அரசாங்கம் ரூ 500/- மற்றும் ரூ 1000/- த்தை பணமதிப்பிழப்பு செய்தது. அதே நேரத்தில் புதிய ரூ500/- மற்றும் ரூ2000/- அதற்கு பதில் வெளியிட்டது. அந்த நேரத்தில் அரசாங்கம் எடுத்த நிலையான தீர்மானத்தால் இந்தியாவில் உள்ள கருப்புப்பணம் சுழற்சியினை அழித்தது.

4.7 தீர்மானம் செய்தலில் உள்ள படிநிலைகள்

தீர்மானம் செய்தலில் தர்க்கமான படிமுறைகளை சரியான வரிசையில் பின்பற்ற வேண்டும். தொழில் பிரச்சனைக்கு உடனடியாக எந்த ஒரு தீர்மானத்தையும் எடுக்க முடியாது. எனவே இது படிப்படியான ஒரு படிநிலையாக கருதப்படுகிறது.

1. பிரச்சனையை வரையறுத்தல்
2. மாற்று நடவடிக்கையை விருத்தியாக்குதல்
3. மாற்று நடவடிக்கையை மதிப்பிடல்
4. தீர்மானத்தை உருவாக்குதல்
5. தீர்வினை நடைமுறைப்படுத்துதல்
6. தீர்வினை கண்காணித்தல்

1	பிரச்சனையை வரையறுத்தல்
2	மாற்று நடவடிக்கையை விருத்தியாக்குதல்
3	மாற்று நடவடிக்கையை மதிப்பிடல்
4	தீர்மானத்தை உருவாக்குதல்
5	தீர்வினை நடைமுறைப்படுத்துதல்
6	தீர்வினை கண்காணித்தல்

படம் 4.1 தீர்மானம் செய்தலில் உள்ள படிநிலைகள்

1. பிரச்சனையை அடையாளம் கண்டு கொள்தல்

பிரச்சனையை அடையாளம் கண்டு கொள்தலே தீர்மானம் செய்தலின் முதற்படியாகும். இந்நிலையில் பிரச்சனையை தெளிவாகவும், முழுமையாகவும், வரையறுக்க வேண்டும். பிரச்சனையை தெளிவாக புரிந்து கொள்வதால் உடனடியாக தீர்வு காணமுடியும். (எ.கா) ஒரு நிறுவனத்தின் விற்பனை சரிகிறது என்றால் அது விலை ஏற்றத்தால் என்று கூட நினைக்கலாம். ஆனால் சரியான காரணம் பொருளின் தரம் கூட குறைவாக இருக்க வாய்ப்பு இருக்கிறது. எனவே மேலாளர்கள் முதலில் பிரச்சனை என்ன என்பதை தெளிவாக அறிந்து அதற்குரிய சரியான தேவைப்படும் தீர்வினை வரையறுக்க வேண்டும்.

பிரச்சனையை வரையறுத்தல் மற்றும் ஆய்வு செய்தல் என்பது பிரச்சனைக்குரிய காரணிகளுக்கு தேவைப்படும் விபரங்களை விற்பனை அறிக்கை மூலமாகவும், இலாப அறிக்கை மற்றும் நுகர்வோரின் பின்னூட்டம் ஆகும்.

2. பிரச்சனையை ஆய்வு செய்தல்

தீர்மானம் செய்தலின் இரண்டாவது படிநிலை பிரச்சனையை ஆய்வு செய்தலாகும். பிரச்சனையை ஆய்வு செய்தல் என்பது பல்வேறு விபரங்களை சேகரித்தல் மற்றும் அவற்றை வரிசைப்படுத்துதல் ஆகும். எவ்வளவு தரமான விபரங்களை நாம் உபயோகப்படுத்துகிறோமோ அதேபோல் தீர்மானத்தின் தரமும் அதே அளவில் இருக்கும். விபரங்கள் அனைத்தையும் மேலாளர் நன்றாக படிப்பதால் எந்த பிரச்சனை அவசரத்திற்குரியது என்பதையும், அப்பிரச்சனையின் காரணம் என்ன? இப்பிரச்சனையால் இப்போது எவ்வளவு சேதாரம் ஏற்பட்டுள்ளது மற்றும் எதிர் காலத்தில் எவ்வளவு சேதாரம் ஏற்படலாம் என்பதனையும் ஆய்ந்தறிய முடிகிறது.



3. பிரச்சனைக்கு மாற்றுத் தீர்வுகளை கண்டறிந்து அதனை மேம்படுத்துதல்

அதிகபட்சமான பிரச்சனைகளுக்கு மாற்றுத் தீர்வுகள் உள்ளன. ஒரு குறிப்பிட்ட தீர்வு நீண்ட நாட்களுக்கு பயன் தராது.

ஆகவே ஒவ்வொரு பிரச்சனைக்கும் நல்ல தீர்வினை பல மாற்றுத் தீர்வுகளைக் கொண்டு செய்ய வேண்டும். ஒரு தீர்மானம் சிறந்ததாக இருக்க வேண்டுமானால் எல்லாவிதமான மாற்று வழிகளையும் நாம் கருத்தில் கொள்ள வேண்டும்.

4. மாற்றுநடவடிக்கைகளை மதிப்பீடு செய்தல்

மாற்று நடவடிக்கைகளை தீர்மானித்தபின் அதனை மதிப்பீடு செய்தல் வேண்டும். அப்போது தான் நாம் நல்ல நடவடிக்கையினை தேர்ந்தெடுக்க முடியும். ஒவ்வொரு மாற்று நடவடிக்கையும் நன்மையையும் மற்றும் தீமையையும் கொண்டுள்ளது. ஆகவே மேலாளர் தகுந்த மாற்று நடவடிக்கையினை தேர்ந்தெடுக்க வேண்டும். மாற்று நடவடிக்கையினை மதிப்பீடு செய்யும் போது மூன்று காரணிகளை கருத்தில் கொள்ள வேண்டும்.

அ) அளவைக்குரிய காரணிகள்

எந்த ஒரு காரணியை அளவிட முடியுமோ அவையே அளவைக்குரிய காரணிகள் (எ.கா) நிலைச் செலவுகள், கட்டிட வாடகை, பணியாட்கள் கூலி ஆகியவை.

ஆ) பண்புசார்ந்த காரணிகள்

கண்ணால் காணமுடியாத காரணிகள் நம்மால் அளவிட முடியாது.

(எ.கா) நற்பெயர் மற்றும் மதிப்பு குறைதல்.

இ) அடக்கவிலை – பயன் ஆய்வு

ஒரு நோக்கத்தை அடைவதற்கு குறைந்த அளவு செலவுடன் எவ்வாறு அதிகபட்ச பயனை அடைய முடியும் என்பதனை கூறுகிறது.

5. சிறந்த நடவடிக்கையை தேர்ந்தெடுத்து முடிவு செய்தல்.

பல மாற்று நடவடிக்கைகள் ஆராயப்பட்ட பிறகு அதில் சிறந்த நடவடிக்கைகளை தேர்ந்தெடுத்தல் வேண்டும். சிறந்த நடவடிக்கையை தேர்ந்தெடுக்கும் போது மேலாளர் சிக்கனம், அபாய காரணிகள், வளங்களின் அளவு மற்றும் அதை நிறைவேற்றவும் தேவையான நடவடிக்கையினையே தேர்ந்தெடுக்க வேண்டும். அதே போல் பழைய அனுபவங்களில் ஏற்பட்ட விளைவுகள் ஆகியவற்றைக் கொண்டு நல்ல நடவடிக்கையை தேர்ந்தெடுத்தல் அவசியம்.

6. தீர்மானத்தை நடைமுறைப்படுத்துதல்

சிறந்த நடைமுறையை தேர்ந்தெடுத்தபின் அடுத்த கட்டமாக அந்த நடைமுறையை சூழ்நிலைக்கேற்றவாறு நடைமுறைப்படுத்துதல் வேண்டும். நடைமுறைப்படுத்திய அந்த தீர்மானத்தை கீழ்ப் பணியாளர்களுக்கு மேலாளர் தெரிவிக்க வேண்டும்.

7. தீர்மானத்தை பின்பற்றுதல் மற்றும் பின்னூட்டம்

நடைமுறைபடுத்திய தீர்மானத்தின் பலனை நாம் ஏற்கனவே முடிவு செய்திருந்த பலன்களுடன் ஒப்பிட்டுப் பார்க்க வேண்டும். ஏதாவது வேறுபாடு இருந்தால் சரியான நடவடிக்கையை தேர்ந்தெடுத்து சரி செய்ய வேண்டும். சில மாறுதல்களை தீர்மானத்தில் செய்து அவற்றையும் நடைமுறைப்படுத்தலாம்.



LPG என்ற கொள்கையை இந்திய அரசாங்கம் 1991 ல் தீர்மானம் செய்தது. தாராளமயமாக்கல் (Liberlization) தனியார் மயமாக்கல் (Privatisation) உலகமயமாதல் (Globalisation) (LPG) 1990 களில் இந்தியாவின் பொருளாதாரம் கீழ் நோக்கிச் செல்ல ஆரம்பித்தது. ஆகவே இந்த (LPG) கொள்கையினை அறிவித்தது.

4.8 தீர்மானம் செய்தலின் வகைகள்

1. நடைமுறை ஒழுங்கு அல்லது திட்டமுறை தீர்மானங்கள்

நடைமுறை ஒழுங்கு தீர்மானங்கள் மீண்டும் மீண்டும் சில விதிகள், நடைமுறைகள் மற்றும் கொள்கைகளுக்காக தயாரிக்கப்படுகிறது. இவ்வகைத் தீர்மானங்கள் எந்த ஒரு புதிய விபரங்களை திரட்டவோ அல்லது ஒழுங்கு முறை படுத்தவோ தேவையில்லை. இவ்வகைத் தீர்மானங்கள் சிக்கலாக இருந்தாலும் ஒரே பரிமாணம் கொண்டதாக உள்ளது. மேலாளர் எந்த ஒரு முயற்சியையும் செய்யத் தேவையில்லை. இவ்வகையான தீர்மானங்கள் நடுநிலை மற்றும் மேல்நிலை மேலாண்மையில் எடுத்துக் கொள்ளப்படுகிறது.

1. அடிப்படை தீர்மானங்கள்

இவ்வகைத் தீர்மானங்கள் பொதுவாக மேல்நிலை மேலாண்மை மற்றும் நடுநிலை மேலாண்மைக்கு முக்கியமானதாக கருதப்படுகிறது. மேலாளரின் தகுதி உயர உயர திட்டமுறை தீர்மானங்களை அவர்கள் எடுக்க வேண்டி உள்ளது. திட்டமுறை தீர்மானங்கள் பொதுவாக கொள்கை முடிவுகள் சம்பந்தப்பட்ட பிரச்சனைகளுக்காகவே ஆய்வு செய்து மாற்று நடவடிக்கைகளிலிருந்து தேவையான தீர்மானங்கள் தேர்ந்தெடுக்கப்படுகின்றன. எனவே மேலாளர்கள் இவ்வகையான தீர்மானங்களை தேர்வு செய்யும் போது கவனத்துடன் தேர்ந்தெடுக்க வேண்டும்.

2. கட்டமைக்கப்பட்ட அல்லது திட்டமிடப்பட்ட தீர்மானங்கள் மற்றும் திட்டமிடப்படா அல்லது கட்டமைக்கப்படாத தீர்மானங்கள்:

இவ்வகையான தீர்மானங்கள் நடைமுறை மற்றும் மீண்டும் மீண்டும்

நிகழக் கூடிய பிரச்சனைகளுக்கு தீர்வு கூறுகின்றன. ஒரு பணியாளர் விடுப்பு எடுத்தால் அதை மேலாளர் தான் அளிக்க வேண்டும். ஆனால் தினம் தினம் பணியாளர்கள் விடுப்பு எடுக்கும் வேலையில் மேலாளர் தன்னுடைய நடைமுறைப் பணிகளை செய்ய முடியாது.

இவ்வகைத் தீர்மானங்களுக்கு எந்த ஒரு நிலையான நடைமுறைகளும் கிடையாது. அனைத்து தொழிலாளர்களும் ஒரே நாளில் எந்த ஒரு அனுமதியும் இல்லாமல் விடுப்பு எடுத்தால் இது கட்டமைக்கப்படாத பிரச்சனையாக கருதப்படுகிறது.

3. கொள்கை மற்றும் இயக்கத் தீர்மானங்கள்

கொள்கைத் தீர்மானங்கள் மேல்நிலை மேலாண்மையில் ஒரு முக்கிய தீர்மானமாக கருதப்படுகிறது. இவ்வகைத் தீர்மானங்கள் முழு நிறுவனத்தையே பாதிக்கலாம். இயக்கத் தீர்மானங்கள் கீழ்நிலை மேலாண்மையால் எடுக்கப்படுகிறது. (எடுத்துக்காட்டாக) வெகுமதிப் பங்குகள் அளிப்பது என்பது மேல்நிலை மேலாண்மையால் முடிவு செய்யப்பட வேண்டியது, கீழ்நிலை மேலாண்மையில் உள்ளவர்கள் நிறைவேற்ற வேண்டும்.

4. அமைப்பு முறை மற்றும் தனிப்பட்ட தீர்மானங்கள்

அமைப்பு முறை தீர்மானங்கள் என்பது மேலாளர் தான் அலுவலர் என்ற நிலையிலிருந்து தீர்மானம் செய்கின்றார். ஆனால் தனிப்பட்ட தீர்மானங்கள் என்பது அமைப்பின் மேலாளர் என்ற பதவியிலிருந்து தனிப்பட்ட தனக்குரிய சொந்தத் தீர்மானங்களை தாமே எடுத்துக்கொள்கிறார்.

5. தனிநபர் மற்றும் குழுத்தீர்மானங்கள்

ஒரு வணிக நிறுவனத்தில் ஒரு தனிநபர் எடுக்கும் தீர்மானம் தனிநபர் தீர்மானம் என்றழைக்கப்படுகிறது. இந்த வகையான தீர்மானங்களை

சிறிய அமைப்புகள் பின்பற்றுகின்றன. குழுத்தீர்மானங்கள் வணிக அமைப்பில் உள்ள அனைத்து உறுப்பினர்களும் சேர்ந்து எடுக்கின்றனர். (இயக்குநர் குழு அல்லது செயற்குழு).

4.9 நிகழ்வு ஆய்வு

தமிழ்நாடு கைத்தறி நெசவாளர்கள் கூட்டுறவு சங்கம் பொதுவாக கோ.ஆப்.டெக்ஸ் என்றழைக்கப்படுகிறது. இச்சங்கமானது கைத்தறி மற்றும் கைவினைப் பொருட்கள் மற்றும் காகிதத்துறையின் கீழ் கட்டுப்படுத்தப்படுகிறது. இச்சங்கமானது தமிழ்நாட்டில் நிறைய வணிக நிறுவனங்களை நிறுவியுள்ளது. இச்சங்கமானது அவர்களுடைய பொருட்களை ஜெர்மனி, பிரான்ஸ், நெதர்லாந்து, பெல்ஜியம், ஸ்பெயின் ஸ்விட்சர்லாந்து, கனடா, கீரிஸ், ஹாங்காங், தென்ஆப்பிரிக்கா மற்றும் அரபுநாடுகளுக்கு 13 ஆண்டுகளாக ஏற்றுமதி செய்து வருகிறது. இதன் மூலம் 2012 -13 ஆம் ஆண்டில் மட்டும் 2 கோடி ரூபாயை இலாபமாக ஈட்டியது. ஏப்ரல் 13, 2013 ல் இதனுடைய விற்பனை 245 கோடியாகவும் இலாபம் 2 கோடியாகவும் மேலாண்மை இயக்குநரால் அறிக்கை தரப்பட்டிருந்தது. அந்த மேலாண்மை இயக்குநர் தன்னுடைய அறிக்கையில் அவர்கள் 2013 காட்சி அறைகளை தமிழ்நாடு மட்டுமல்ல பிற வெளி மாநிலங்களில் சேர்த்து 70 இடங்களில் அமைந்திருக்கிறார்கள். இனி வரும் காலங்களில் அச்சங்கத்தின் விற்பனை 400 கோடியாக உயர்த்துவதற்கு புது வகையான வடிவங்களுடைய புடவைகள் மற்றும் கைத்தறி பொருட்களை தயாரிக்கப் போவதாக முடிவு செய்யப்பட்டுள்ளது என அறிவிக்கப்பட்டது.

வினா

1. கோ-ஆப் டெக்ஸின் வெற்றிக் கதையினை மதிப்பீடு செய்து அவர்களின் இலாபத்தை பதிவு செய்க.
(மாணவர்கள் கோ-ஆப் டெக்ஸின் வலைதளத்தில் சென்று பல்வேறு விபரங்களை சேகரித்து எந்தத் தீர்மானத்தினை கொண்டு 2013 ல் சங்கமானது வெற்றி பெற்றது என்பதை கண்டறிக)

நினைவில் கொள்க

- தீர்மானம் செய்தல் என்பது மேலாளர்களின் ஒரு தலையாய வேலைச் சுமை ஆகும். மேலாளர் எந்த பதவியாயிருந்தாலும் தகுதியிலிருந்தாலும் அவரே இப்பணியினை செய்வார்.
- தீர்மானம் செய்தல் என்பது மாற்று நடவடிக்கைகளிலிருந்து ஒரு சிறந்த நடவடிக்கையை தேர்ந்தெடுப்பதாகும்.
- தீர்மானம் செய்தல் என்பது ஒரு தொடர் செய்முறை மற்றும் உளம் சார்ந்த பணியாகும்.



- தீர்மானம் நேரத்திற்கு தகுந்தாற்போல் சரியான விவரங்களைக் கொண்டு தெளிவாக செய்யப்பட வேண்டும்.
- ஒவ்வொரு தீர்மானங்களும் வணிக அமைப்பிலுள்ள அனைத்து செயல் அலுவலர்களுக்கு தெரிவிக்கப்பட வேண்டும்.
- தீர்மானம்செய்தலின் படி நிலையானது பிரச்சனையை அடையாளம் கண்டு கொள்ளுதல், பிரச்சனையை ஆய்வுசெய்தல் பிரச்சனைக்கு மாற்றுத் தீர்வுகளை கண்டறிதல், மாற்று நடவடிக்கைகளை மதிப்பீடு செய்தல், சிறந்த நடவடிக்கையை தேர்ந்தெடுத்து முடிவு செய்தல், தீர்மானத்தை நடைமுறைப் படுத்துதல் மற்றும் தீர்மானத்தை பின்பற்றுதல் ஆகிய படிநிலைகளைக் கொண்டுள்ளது.
- தீர்மானம் செய்தலில் பலவகைகள் உள்ளன. அவை நடைமுறை ஒழுங்கு அல்லது திட்டமுறை தீர்மானங்கள், அடிப்படைத் தீர்மானங்கள், கட்டமைக்கப்பட்ட தீர்மானங்கள், திட்டமிட்ட தீர்மானங்கள், கட்டமைக்கப்படா தீர்மானங்கள்

- திட்டமிடப்படா தீர்மானங்கள் கொள்கை மற்றும் இயக்கத் தீர்மானங்கள், அமைப்பு முறை மற்றும் தனிப்பட்ட தீர்மானங்கள் தனிநபர் மற்றும் குழுத் தீர்மானங்கள் என பல்வேறு வகைகளாக பிரிக்கப்பட்டுள்ளன.
- கட்டமைக்கப்பட்ட தீர்மானங்கள் என்பவை தினம் தினம் நடைபெறும் தொழில் நடவடிக்கைகளுக்கு பயன்படுகிறது.
- கட்டமைக்கப்படா தீர்மானங்கள் என்பவை அவசரகாலங்களில் எடுக்கப்படும் தீர்மானங்களாகும்.
- கொள்கை முடிவுகள் அனைத்தும் மேல்நிலை மேலாண்மையிலுள்ள நபர்களால் எடுக்கப்படுகிறது.
- இயக்கத் தீர்மானங்கள் அனைத்தும் கீழ்நிலைப் பணியாளர்களால் எடுக்கப்படுகிறது.
- திட்டத் தீர்மானம் நடைமுறைப்படுத்துவதற்கு தீர்மானம் எடுத்தல் அவசியமாகிறது.
- தீர்மானங்கள் தயாரிக்கப்படலாம் ஆனால் தீர்மானிக்கப் படுவதற்கு அல்ல.

சொற்களஞ்சியம்

டிசயர்ஜ்	துண்டிப்பு
அளவைக்குரிய காரணிகள்	அளவீடு செய்யக் கூடியவை (எ.கா) கூலி வழங்கியது.
பண்புசார்ந்த காரணிகள்	உணர் மட்டுமே கூடிய காரணிகள் நற்பெயர்
ஆராய்ச்சி	உண்மையினை அறிவியல் முறையில் ஆய்வு செய்தல்.
திட்டமுறை தீர்மானங்கள்	குறுகிய கால மற்றும் நீண்டகால திட்டங்களின் கலவை.



கட்டமைக்கப்பட்ட தீர்மானங்கள்	எப்பொழுதும் அல்லது திரும்பதிரும்ப நிகழும் நிகழ்வுகள்
கொள்கைத் தீர்மானங்கள்	மேல்நிலை மேலாண்மையால் எடுக்கப்படுகிறது.
கட்டுப்படுத்தும் காரணிகள்	தீர்மானம் செய்தலை தடுக்கும் காரணிகள்
அறிவுத்திறன் சார்ந்த எண்ணம்	மனதினுள் புத்தியால் ஏற்படும் சிந்தனை

வினாக்கள்

பகுதி – அ

சரியான விடையைத் தேர்ந்தெடுத்து எழுதுக.

- ஒரு புதிய பொருள் வெளியிடும் போது எடுக்கப்படும் தீர்மானங்கள்
அ) கட்டமைக்கப்பட்ட தீர்மானங்கள்
ஆ) நடைமுறை ஒழுங்கு தீர்மானங்கள்
இ) தனிப்பட்ட தீர்மானங்கள்
ஈ) அமைப்புமுறை தீர்மானங்கள்
- எந்த தீர்மானங்கள் அடிக்கடி அல்லது திரும்ப திரும்ப நிகழும் நிகழ்வுகளுக்காக தேவைப்படுகிறது.
அ) அடிப்படை தீர்மானங்கள்
ஆ) தனிப்பட்ட தீர்மானங்கள்
இ) கட்டமைக்கப்பட்ட தீர்மானங்கள்
ஈ) கட்டமைக்கப்படா தீர்மானங்கள்
- எந்த நடைமுறை காரணிகளை மாற்று நடவடிக்கைகளை மதிப்பீடு செய்யும் போது மேலாளர் கருத்தில் கொள்ள வேண்டும்.
அ) தொட்டறியக் கூடிய
ஆ) தொட்டறியா
இ) (அ) மற்றும் (ஆ)
ஈ) (அ) அல்லது (ஆ)



- தீர்மானம் செய்தலின் இறுதி படிநிலை
அ) மாற்று நடவடிக்கைகளை தேர்ந்தெடுத்தல்
ஆ) மாற்று நடவடிக்கைகளை மேம்படுத்துதல்
இ) மாற்று நடவடிக்கைகளை மதிப்பீடு செய்தல்
ஈ) தீர்மானத்தை நடைமுறைப்படுத்துதல் மற்றும் பின்பற்றுதல்.
- திட்டமுறை தீர்மானங்கள் எந்த நிலை மேலாண்மை அமைப்பினால் தீர்மானிக்கப்படுகிறது.
அ) நடு நிலை
ஆ) அனைத்து நிலைகளிலும்
இ) கீழ்நிலை
ஈ) மேல்நிலை
- உத்தி முறை தீர்மானங்கள் ----- என்றழைக்கப்படுகிறது.
அ) இயக்கத் தீர்மானங்கள்
ஆ) கட்டமைக்கப்பட்ட தீர்மானங்கள்
இ) பிறநிறுவனங்களை கொள்முதல் செய்வது
ஈ) மேற்கூறிய அனைத்தும்



7. தீர்மானம் செய்தலின் படிமுறைகளில் முதல் கட்டம்
அ) பிரச்சனைகளை அடையாளம் கண்டு கொள்வது
ஆ) மாற்றுமுறைகளை மதிப்பீடு செய்வது
இ) மாற்றுமுறைகளை மேம்படுத்துவது
ஈ) மாற்றுமுறையினை தேர்ந்தெடுப்பது
8. தீர்மானம் என்ற வார்த்தை -----
லிருந்து பெறப்பட்டது.
அ) டெசிடர்
ஆ) டெசிடாஸ்
இ) டெசிகேர்
ஈ) எவையுமில்லை
9. "ஒரு மேலாளர் எதைச் செய்தாலும் அது தீர்மானம் செய்தல் தான்" எனக் கூறியவர்
அ) பிலீக்ஸ் எம்.லோபஸ்
ஆ) ஜான் மெக் டொனால்ட்
இ) ஆண்ட்ரூ ஸ்லைஜில்
ஈ) ஹெபர்ட்.ஏ.சைமன்
10. தீர்மானம் செய்தலில் ஏற்படும் தோல்விக்குரிய காரணி எது?
அ) தவறான தகவல் தொடர்பு
ஆ) விபரங்களின் தரக் குறைவு
இ) தவறான நேரத்தில் செயல்படுத்துதல்
ஈ) மேற்கூறிய அனைத்தும்

பகுதி - ஆ

கீழ்க்காணும் வினாக்களுக்கு சில வரிகளில் விடையளிக்கவும்.

1. தீர்மானம் செய்தல் - வரைவிலக்கணம்.
2. டெசிடர் என்பதன் பொருள் என்ன?
3. திட்டமுறை தீர்மானம் என்றால் என்ன?
4. கட்டமைக்கப் படா தீர்மானம் - வரையறு?
5. அடக்கவிலை - பயன் ஆய்வு என்றால் என்ன?

6. தொடறியாக் காரணிகள் என்றால் என்ன?
7. கட்டுப்படுத்தும் காரணிகளைப் பற்றி விவரி?
8. மாற்று நடவடிக்கை என்றால் என்ன?
9. பின்னுட்டம் மற்றும் பின்னறிதல் என்றால் என்ன?
10. குழுத் தீர்மானம் - விவரி

பகுதி - இ

கீழ்க்காணும் வினாக்களுக்கு ஒரு பக்க அளவில் விரிவான விடையளிக்கவும்.

1. தீர்மானம் செய்தலின் முக்கியத்துவத்தை விவரி.
2. தீர்மானம் செய்தலின் சிறப்பியல்புகள் யாவை?
3. தீர்மானம் செய்தலின் பிரச்சனைகளைப் பற்றி விவரி.
4. தீர்மானம் செய்தலில் நெறிமுறைகள் பயன்படுத்தப்படுகின்றதா அல்லது இல்லையா விளக்குக.
5. தீர்மானம் செய்தலின் பல்வேறு மாற்று நடவடிக்கைகள் என்ன?
6. தீர்மானம் செய்தலின் படிநிலைகளை பாதிக்கும் காரணிகள் பற்றி விளக்குக.
7. வளமற்ற தீர்மானம் செய்தலின் விளைவுகளைப் பற்றி குறிப்பு வரைக.

பகுதி - ஈ

கீழ்க்காணும் வினாக்களுக்கு மூன்று பக்க அளவில் விரிவான விடையளிக்கவும்.

1. தீர்மானம் செய்தலின் படிநிலைகளை விவரிக்கவும்.
2. தீர்மானம் செய்தலின் பல்வேறு வகைகளை விரிவாக விவரிக்கவும்.
3. தீர்மானம் செய்தலினை பாதிக்கும் காரணிகளை விரிவாக விளக்கவும்.
5. AB லிட் தங்களை பொது மேலாளராக பணி நியமனம் செய்யமுடிவு செய்கிறார்கள். ஆனால் நிறுவனத்தில் நீங்கள் இலாபத்தினை/லட்சம் அதிகப்படுத்த வேண்டும். எந்த தீர்மானத்தினை நடைமுறைப்படுத்தி இலாபத்தை எவ்வாறு உயரச் செய்வீர்கள்.



ஆசிரியரின் செயல்பாடுகள்

1. மாணவர்களுக்கு ஏதாவது ஒரு வியாபார வழக்கினை ஆய்வு செய்து அதற்குரிய தீர்மானத்தினை கண்டறிய வேண்டுதல்.
2. பிரச்சனைகளுக்குரிய மாற்று நடவடிக்கைகளை எவ்வாறு நடுநிலைமையுடன் எடுக்க வேண்டும் என்பதனை விளக்கப்படங்கள் மூலம் விளக்குக.

மாணவர்களின் செயல்பாடுகள்

1. மாணவர்களிடம் தீர்மானம் செய்தலின் பல்வேறு வகைகளை எடுத்துக்காட்டுடன் விளக்கச் சொல்லலாம்.
2. பிரச்சனைக்குரிய தீர்மானத்தினை மாணவர்கள் விளக்கப்படம் மூலமாக விளக்கலாம்.
3. மாணவர்கள் + 2 தேர்வு முடித்த பிறகு என்ன செய்யப் போகிறார்கள் என்று தீர்மானித்து அதைப் பட்டியலிடலாம்.
4. தினமும் வகுப்புக்கு தேவையான அல்லது வகுப்பில் எடுக்க வேண்டிய கட்டமைக்கப்பட்ட தீர்மானங்களை தயாரிக்கலாம்.