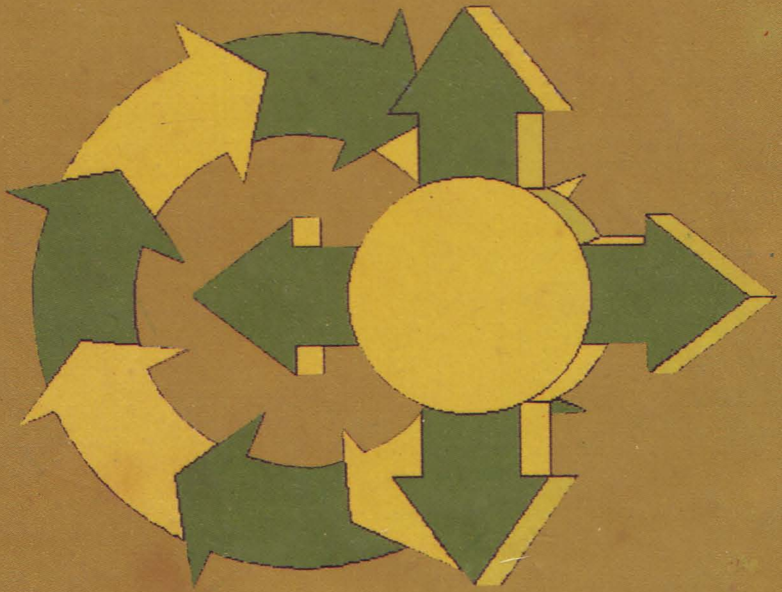
நிறுவனத் திட்டமிடல்

தந்திரோபாய முகாமைத்துவத்திற்கான ஓர் அணுகுமுறை



க. ரகுராகவன்

ORGANISATIONAL PLANNING

AN APPROACH TO STRATEGIC MANAGEMENT

T
R

நிறுவனத் திட்டமிடல்

தந்திரோபாய முகாமைத்துவத்திற்கான ஓர் அணுகுமுறை

திரு. க. ரகுராகவன்
பீடாதிபதி
வர்த்தக முகாமைத்துவ பீடம்
கிழக்குப் பல்கலைக்கழகம்
இலங்கை

யுனைட்டட் வெளியீடு

Title	:	Organisational Planning: An approach to Strategic Management
Author	:	Ganeshasundaram Raguragavan (BBA, MBA, MAAT)©
First Edition	:	December 1996
Printers	:	Kumaran Printers
Laser Typeset	:	Sumathi Lasers, Chennai-6.
Publishers	:	United Publication
Price	:	Rs.200/-

தலைப்பு	:	நிறுவனத் திட்டமிடல்: தந்திரோபாய முகாமைத்துவத்திற்கான ஓர் அணுகுமுறை
ஆசிரியர்	:	கணேசசுந்தரம் ரகுராகவன் (BBA, MBA, MAAT)©
முதற்பதிப்பு	:	மார்கழி 1996
அச்சிட்டோர்	:	குமரன் பதிப்பகம்
ஒளிஅச்சுக்கோப்பு	:	சுமதி லேசர்ஸ், சென்னை-6. (இந்தியா)
வெளியிட்டோர்	:	யுனைட்டட் வெளியீடு
விலை	:	ரூ.200/-

அணிந்துரை

திட்டமிடலானது தனிநபர்களுக்கோ அல்லது நிறுவனங்களுக்கோ மாத்திரமன்றி நாடுகளுக்கும் அதனது பொருளாதார அபிவிருத்தி நோக்கில் மிகவும் இன்றியமையாததாகும். பொதுவாகவே திட்டமிடல் பற்றிய பிழையான எண்ணக் கருத்து - அதாவது, திட்டமிடலானது பாரிய நிறுவனங்களுக்கும், மத்தியமயப்பட்ட திட்டமிடலைக் கொண்டமைந்த பொருளாதாரத்திற்குமே முக்கியத்துவமானது எனவும், சிறிய நிறுவனங்களுக்கும் மற்றும் திறந்த பொருளாதார மாதிரிகளில் வளங்கள் அரசு நிறுவனங்களினால் கட்டுப்படுத்தப்படாமையினால் அவற்றிற்கும் திட்டமிடல் முக்கியத்துவமற்றது என்பதுமான கருத்து - பரவலாகவே மக்கள் மத்தியில் நிலவுகின்றது.

ஆனால் சிறிய நிறுவனங்களாயிலும் சரி, திறந்த பொருளாதாரமாயினும் சரி அங்கு அதன் உயர்மட்ட முகாமையானது பல குறிக்கோள்களை - குறிப்பாக பொருளாதார, அரசியல், நிதி, ஆளணி - குறிப்பிட்ட கால எல்லைக்குள் பூர்த்தி செய்ய வேண்டிய கடமைப்பாடு உடையதாகக் காணப்படுகின்றது. இதனால் அவை நேரடியாகச் சில துறைகளைக் கட்டுப்படுத்தாவிடினும் வளங்கள் எவ்வாறு ஒதுக்கீடு செய்யப்படவேண்டும், எங்கு ஒதுக்கீடு செய்யப்பட வேண்டும் போன்ற எதிர்கால போக்குகளையும், செயற்பாடுகளையும் இனங்கண்டு அறிவிப்பதாகக் காணப்படும். எனவே திட்டமிடலானது நிகழ்காலச் செயற்பாடுகளை மாத்திரமல்லாது மிகவும் குறிப்பாக எதிர்கால செயற்பாடுகளை சீரமைப்பதாகக் காணப்படுகின்றது.

இந்நூலானது ஐந்து அத்தியாயங்களாக - திட்டமிடல், தீர்ம ் எடுத்தல், திட்டமிடலும் தீர்மானமெடுத்தலிற்குமான கருவிகள், தந்திரோபாய முகாமைத்துவம் போன்ற திட்டமிடல் தொடர்பான விடயங்களுடன் மேலதிகமாக அதன் செயல்திறனை அளவிடக்கூடிய கட்டுப்படுத்தலையும் இறுதி அத்தியாயமாகத் தன்னகத்தே கொண்டுள்ளது. ஆகவே இந்நூலை வாசிப்பவர்கள் திட்டமிடலினை மாத்திரமன்றி, இவ்வாறு வடிவமைக்கப்பட்ட திட்டங்களை எவ்வாறு கண்காணித்து, மறுசீரமைத்து கட்டுப்படுத்தலாம் என்பதையும் அறிந்து கொள்ள முடியும். ஒரு நிறுவனம் அல்லது அரசு சிற்றினச் சூழலில் மாத்திரமன்றி பேரினச் சூழ்லிலும் எவ்வாறு வெற்றிகரமாக இயங்கலாம் என்பதையும் இந்நூல் மிகத் தெளிவாக விளக்குவதாக அமைந்துள்ளது.

ஆங்கிலத்திலேயே பல நூல்கள், குறிப்பாக திட்டமிடலில் வெளிவராத இக்காலகட்டத்தில் திரு.க.ரகுராகவனால் இந்நூல் வெளியிடப்பட்டமையானது முகாமைத்துவ கல்வி வெளியீட்டில் ஒரு மைல்கல்லாகக் குறிப்பிடலாம். இந்நூலானது பொருளியல், வர்த்தகம், முகாமைத்துவம் மற்றும் இவை தொடர்பான கல்வி மற்றும் செயற்பாடுகளில் ஈடுபட்டுள்ளவர்களுக்குச் சிறப்பான ஒரு பாடநூலாக வெளிவந்துள்ளது. மேலும், நிருவாகம், திட்டமிடல், மற்றும் முகாமைத்துவ துறைகளில் தொழில் புரிபவர்கள் இந்நூலை ஒரு சிறந்த உசாத்துணை நூலாகக் கொள்ளத்தக்க முறையிலும் இந்நூல் சிறப்பாக, உரிய நடைமுறை உதாரணங்களுடன் வடிவமைக்கப்பட்டுள்ளது.

இந்நூலின் ஒழுங்கமைப்பானது, இதன் ஆசிரியர் திரு.க.ரகுராகவனின் புலமையினையும், திறன்களையும், இவர் பல்கலைக்கழக மாணவர்களுக்கு போதித்த அனுபவங்களினூடான வெளிப்பாட்டையும் தெளிவாக எடுத்துக்காட்டுவதாக அமைந்துள்ளது. முகாமைத்துவத்தின் ஆரம்ப, இறுதி தொழிற்பாடுகளான திட்டமிடல் மற்றும் கட்டுப்படுத்தலில் நூல்களின் அருமையான நிலையில் இத்தகைய நூலை திரு.க.ரகுராகவன் தமிழ் மொழியில் சிறப்பாக வெளியிட்டுள்ளதானது மிகவும் வரவேற்கப்பட வேண்டிய விடயமாகும். இப்புத்தகமானது இந் நூலாசிரியரின் இரண்டாவது பாடநூலாகும். இந்த வரிசையில் மேலும் பல நூல்களை மாணவர்கள், தொழில்புரிநர்கள், மற்றும் இச்சிறப்புத் தொழிற்பாடுகளைப் பற்றி அறிந்து கொள்ள விரும்புபவர்களின் நன்மை கருதி வெளியிடுவார் என நம்புகின்றேன்.

கலாநிதி பிரதாப் இராமானுஜம்
B.Sc(Hons.), Sri Lanka, M.Sc(Bristol) U.K., Ph.D.(ANU, Canberra)
பணிப்பாளர் நாயகம்
திட்டமிடல், இனவிவகார, தேசிய நல்லிணக்க அமைச்சு.

முகவுரை

திட்டங்கள், தீர்மானங்கள் மற்றும் செயற்பாடுகள் எம்மை முன்நோக்கிப் பார்ப்பதற்கும், எமது எதிர்காலச் செயற்பாடுகளை சிறப்பாக அமைத்துக் கொள்வதற்கும் உதவுகின்றன. நிறுவனங்கள் மக்களை திட்டமிடல், தீர்மானம் எடுத்தல், மற்றும் நடைமுறைச் செயன்முறைகளில் ஈடுபடுத்தி பங்கேற்கும் வகையில் செயலாற்றுகின்றன. இணைந்த இந்நிறுவனத் தீர்மானம் எடுத்தல் செயன்முறைகள் எதிர்காலத்தில் நிறுவனத்தினது நிலைத்திருத்தல் மற்றும்/அல்லது வளர்ச்சியினை நிர்ணயிப்பதாக அமைகின்றது. மேலும், நிறுவனத்தினை நாடி வருகின்ற மக்களது தேவைகளையும் விருப்பங்களையும் திருப்தி செய்வதிலான நிறுவனச் செயற்பாட்டின் வெற்றியையும் நிர்ணயிப்பதாக இது அமைகின்றது. நிறுவனமானது தனது சுய நிலைத்திருத்தல், மக்களினது தேவைகளைத் திருப்தி செய்தல் என்பவற்றிற்கான தந்திரோபாயமாக சூழல் காரணிகளுக்கிடையிலான தொடர்புகளினூடாக தமக்கு வேண்டிய வளங்களை தோற்றுவித்தல் அமைகின்றது. எனவே, நிறுவனமொன்றினது திட்டமிடல் - தீர்மானித்தல் - நடைமுறைப்படுத்தல் செயன்முறையானது சூழலினூடாக ஒரு வாழ்வை அமைத்துக் கொள்ளுதல் என்னும் மேற்குறிப்பிட்ட தேவையை அடிப்படையாகக் கொண்ட ஒரு செயற்பாடாகும். இன்று, நிறுவனச் சூழல்கள் அனைத்தும் சக்தி வாய்ந்தவையாகவும், அடிக்கடி மாற்றமுறுபவையாகவும், குழப்பமானவையாகவும், எதிரான தன்மைகள் பலவற்றை உள்ளடக்கியவையாகவும் காணப்படுகின்றன. இத்தகைய நவீன சூழல்களில் மரபுரீதியான திட்டமிடல் செயன்முறையினை தொடர்ச்சியாகப் பயன்படுத்தும் நிறுவனங்கள் அனைத்தும் தோல்வியைத் தழுவுகின்றன. எனவே, இன்று நிறுவனங்களின் வெற்றியைத் தோற்றுவிக்கக் கூடியவாறான, அல்லது தீர்மானிக்கக் கூடியவாறான மிகச் சிறந்த செயல்திறனுடைய பகுத்தறிவான அணுகுமுறையொன்று எல்லோராலும் வேண்டப்படுகின்றது.

இதுவே முகாமைத்துவ தந்திரோபாயவியலாளரின் பிரதான கடமையாக, அதாவது தமது நிறுவனமானது முழுமையானதும் கூட்டிணைந்ததுமான ஒரு சிறந்த, திறமை வாய்ந்த திட்டமிடல் தொகுதி என்பதனை உறுதி செய்தல் அமைகின்றது. இவ் முகாமைத்துவ தந்திரோபாய வியலாளர்கள் நிறுவனங்களின் தொடர்ச்சியான நிலைத்திருத்தல் மற்றும், அதனுடன் இணைந்து செயற்படுவோரின் தொடர்ச்சியான திருப்தி என்பவற்றை உறுதி செய்தலிற்கு பொறுப்பேற்பவர்களாக காணப்படுவர். முகாமைத்துவ திட்டமிடல் மற்றும் தந்திரோபாயக் கோட்பாடுகள் இத்தகைய கடினமான சூழல் நிலைமைகளில் எவ்வாறு திட்டமிடலாளர்களும், தந்திரோபாய நிபுணர்களதும் தமது செயற்பாடுகளை அமைத்துக் கொள்ளலாம் என்பதற்கு வழிகாட்டியாக செயற்படும் நோக்குடன் உருவாக்கப்பட்டவையாகவும், அபிவிருத்தி செய்யப்படுகின்றவையாகவும் காணப்படுகின்றன. இத்தகைய கோட்பாடுகள் திறமையும் சிறப்பும் வாய்ந்த திட்டமிடல் - தீர்மானம் எடுத்தல் - நடைமுறைப்படுத்தல் நிறுவனத் தொகுதியை திட்டமிடவும் தோற்றுவிக்கவும் வேண்டிய தத்துவங்கள், வடிவமைப்புக்கள், மற்றும் நுட்பங்களை உள்ளடக்கியதாகக் காணப்படுகின்றது. இப்புத்தகத்தில் நான் ஒரு நிறுவனத்தின் சிறப்புச் செயற்பாட்டிற்கு வேண்டிய முழுமையான திட்டமிடல் மாதிரியைத் தந்துள்ளேன். இம்மாதிரியானது விஸ்தீரனமான பலதரப்பட்ட இணைந்த செயற்பாடுகள், சிக்கலான திட்டமிடல் பிரச்சினைகள், மற்றும் நிறுவன வெற்றியானது பாரியளவில் முற்கூட்டிய, ஒழுங்குமுறைக்குட்பட்ட திட்டமிடல் அணுகுமுறைகளில் தங்கியிருத்தல் என்பவற்றை இனம்

காண்பதாக அமைந்துள்ளது. சுருக்கமாக, மேற்குறிப்பிட்ட சிக்கலான திட்டமிடல் பிரச்சினைகள் பின்வருவனவற்றை உள்ளடக்கியதாக காணப்படும்.

★ நிறுவனத்தில் செல்வாக்கு செலுத்தும் முக்கியமான குழுக்களை எவ்வாறு இனம் காண்பதும் திறமையாகக் கையாளுதலும்.

★ நீண்ட எதிர்காலத்தையும் அதில் தீர்மானிக்கப்பட வேண்டிய பொருத்தமான பொருள் அல்லது சந்தை அபிவிருத்திகளையும், மற்றைய நிறுவன மாற்றங்களையும் எவ்வாறு எதிர்வு கூறல்.

★ நிறுவன திட்டத்தை விட்டு விலகிச் செல்லும் என எதிர்பார்க்கப்படும் விடயங்களை எவ்வாறு திட்டமிடுவது.

★ பொருள் அல்லது சந்தை பற்றிய கற்பனைகளை நிறுவனத் தொழிற்பாடுகள் மற்றும் குறிக்கோளுடான முகாமையின் மூலம் எவ்வாறு உண்மை நிலையாக மாற்றுவதற்கு வேண்டி நிர்வகித்தல்.

★ பல்வேறுபட்ட பண்பு மற்றும் தொகை சார்ந்த திட்டமிடல் கருவிகளின் பயன்பாடுகளினூடாக சிறப்புச் செயற்பாட்டினை நோக்காகக் கொண்ட நிறுவன மாற்றத்தை எவ்வாறு அடைதல்.

★ குழு ரீதியான இணைந்த செயற்பாட்டுக் கலாசாரத்தை நிறுவனத்தில் தோற்றுவிப்பதனூடாக எவ்வாறு கூட்டிணைந்த திட்டமிடலினை நிறுவன ரீதியான வினைத்திறன் அதிகரிப்பினை நோக்காகக் கொண்டு ஸ்தாபிப்பது.

★ பலதரப்பட்ட கோட்பாடுகள், தத்துவங்கள் மற்றும் கருவிகளைக் கொண்டு எவ்வாறு தீர்மானம் எடுத்தலும் பிரச்சினை தீர்த்தல்.

★ எவ்வாறு நிறுவன பலங்களை பயன்படுத்துவதும், பலவீனங்களை இல்லாது ஒழிப்பதும்.

★ எவ்வாறு எதிர்பார்க்கப்படாத சந்தர்ப்பங்களை கைக்கொள்ளுதலும் பாதகமான விடயங்களுக்கு சிறப்பாக முகம் கொடுத்தலும்.

மேலும் இம்மாதிரியானது, பல்வேறுபட்ட திட்டமிடல் செயற்பாடுகளை கூட்டிணைத்து நிறுவன ரீதியாக செயற்படுத்துவதன் மூலம் நிறுவனங்கள் எவ்வாறு விரிந்ததும், பலவகைப்பட்டதுமான சூழல்களுக்கு இயைவாக நடந்து, வெற்றிகரமாக செயற்படலாம் என்பதனைக் கவனத்தில் கொண்டதான ஒரு விரிவானதும் முழுமையானதுமான திட்டமிடல் அமைப்பினைக் கொண்டதாகக் காணப்படுகின்றது. ஒரு முழுமையான திட்டமிடல் அமைப்பினை இப்புத்தகமானது பொருத்தமான விளக்கங்கள், உதாரணங்கள், மாதிரிகள் மற்றும் ஏனைய திட்டமிடல் மற்றும் தந்திரோபாய முகாமைத்துவ கோட்பாடுகளின் உதவியுடன் பல உபபகுதிகளாக பிரித்து ஆழமாக ஆராய்ந்துள்ளது. மேலும், இக்கற்கை நெறியானது தொழில் புரிவோருக்கும் மாணவர்களுக்கும் திட்டமிடல் பற்றிய விடயங்களை அறிந்து கொள்வதற்கும், அதனை பிரயோகிப்பதற்கும் சந்தர்ப்பங்களை வழங்குவதன் மூலம் சிக்கலான நிலைமைகளில் நிறுவன செயற்பாட்டு பெறுமானங்களை அபிவிருத்தி செய்ய உதவுகின்றது. திட்டமிடல் மற்றும் தீர்மானமெடுத்தல் தந்திரோபாயங்கள் பற்றிய அறிவானது முகாமைத்துவ திறமைகளையும் ஆளுமைகளையும் விருத்தி செய்ய உதவுகின்றது.

பொதுவாக திட்டமிடலானது உயர்மட்ட முகாமையினால் நீண்டகால நோக்கில் மேற்கொள்ளப்படும் ஒன்றாக கருதப்படினும், இப்புத்தகத்தின் ஊடாக எவ்வாறு திட்டமிடல்

பற்றிய விஞ்ஞானக் கருதுகோள்களை சாதாரணமானவர்களும், நிறுவனத்தில் காணப்படும் அனைத்து மட்டத்தினரும் ஒரு கலையாக பயன்படுத்தலாம் என்பது விளக்கப்பட்டுள்ளது. நிறுவனங்கள் மற்றும் சாதாரண மனிதர்கள் அனைவரும் திட்டமிடல் - தீர்மானம் எடுத்தல் - நடைமுறைப்படுத்தல் செயன்முறையை குறுங்கால - நீண்டகால நோக்கில் வேண்டி நிற்கின்றனர். இவை பற்றி பல்வேறு கோணங்களில் இப்புத்தகம் ஆராய்கின்றது. இக்கோணங்கள் தந்திரோபாய வடிவமைப்பிற்கு அடிப்படையாக அமைகின்றது. பாரிய தந்திரோபாய வெற்றியானது இத்தகைய திட்டமிடல் - தீர்மானமெடுத்தல் - நடைமுறைப்படுத்தல் செயன்முறைகள் பற்றிய தெளிவு மற்றும் சிறப்புச் செயற்பாடுகளில் பெருமளவில் தங்கியுள்ளது. இப்புத்தகமானது குறிப்பாக மாணவர்களுக்கு திட்டமிடல் பற்றிய கற்கைக்கு ஒரு வழிகாட்டியாகவும், தொழில் புரிபவர்களுக்கு தமது தொழிற்செயற்பாடுகளுக்கு வேண்டிய திட்டமிடல் திறன்களை விருத்தி செய்வதற்குரிய ஒரு வழிகாட்டியாகவும் அமையும் என்ற நோக்கில் வடிவமைக்கப்பட்டுள்ளது. மேலும், இத்திறன் விருத்தியானது குழப்பமானதும், சிக்கலானதும், எதிர்வு கூற முடியாததுமான யதார்த்த பூர்வமான வியாபார உலகில் மிக முக்கியத்துவமான ஒரு விடயமாகக் கருதப்படுகின்றது.

புத்தக ஒழுங்கமைப்பு

இப்புத்தகமானது ஐந்து அத்தியாயங்களாக வகுக்கப்பட்டுள்ளது. ஒவ்வொரு அத்தியாயமும் நிறுவனத் திட்டமிடல் மற்றும் தீர்மானம் எடுத்தல் செயன்முறையின் அம்சங்களையும், கட்டுப்படுத்தலிற்கிடையிலான தொடர்புகளையும் எடுத்து விளக்குவதாக அமைந்துள்ளது. முதலாவது அத்தியாயம், திட்டமிடல் பற்றியும் அதன் செயற்பாடுகளைப் பற்றியும் ஆராய்கின்றது. மேலும், இவ் அத்தியாயமானது திட்டமிடல் தொழிற்பாட்டின் அடிப்படைத் தொழிற்பாடுகளையும் படிமுறைகளையும் அறிமுகம் செய்கின்றது. மற்றைய நான்கு அத்தியாயங்களும் நிறுவனங்களின் தீர்மானம் எடுத்தல் செயன்முறைகள் எச்சந்தர்ப்பங்களில் தீர்மானம் எடுத்தல் வேண்டப்படுகின்றது, எத்தகைய கருவிகளை முகாமையாளர்கள் தமது நிறுவனத் திட்டமிடலிற்கும் தீர்மானமெடுத்தலிற்கும் வேண்டி நிற்கின்றார்கள். திட்டமிடல் அமுல்படுத்தல் தத்துவங்களும் செயன்முறைகளும், கூட்டிணைந்த நீண்டகாலத் திட்டமிடலான தந்திரோபாயத் திட்டத்தின் நோக்கம், செயன்முறை, முகாமையாளரின் ஈடுபாடு, கட்டுப்படுத்தலும் அதன் தத்துவங்களும் பற்றி விளக்குகின்றது. அத்தியாயம் 1 தொடக்கம் 5 வரை உட்கொண்டிருக்கும் இப்பகுதியானது திட்டமிடல், தீர்மானம் எடுத்தல், திட்டமிடல் மற்றும் தீர்மானம் எடுத்தலிற்கான கருவிகள், தந்திரோபாய முகாமைத்துவ செயற்பாடுகள் மற்றும் கட்டுப்படுத்தல் தத்துவங்கள் பற்றி விளக்குவதாக அமைகின்றது.

அத்தியாய அமைப்பும் விஷேட அம்சங்களும்

ஒவ்வொரு அத்தியாயமும் அவ் அத்தியாயத்தைக் கற்பதன் நோக்கங்களுடன் ஆரம்பித்து அருஞ்சொற்கள் மற்றும் மீட்டல் வினாக்களுடன் முடிவடைகின்றது. அத்தியாயம் 1 தொடக்கம் 5 வரையிலான இப்புத்தகமானது மேலதிகமாக தம்மகத்தே நிறுவனத் திட்டமிடல் மற்றும் தீர்மானமெடுத்தல் பிரச்சினைகளை அனுபவரீதியாக ஆராய்ந்து தீர்க்கக் கூடிய வகையில் ஒவ்வொரு அத்தியாய முடிவிலும் விடய ஆய்வொன்றினைக் கொண்டதாகக் காணப்படுகின்றது.

நன்றி

இப்புத்தகத்தை வடிவமைத்து, விருத்தி செய்து, தயாரித்து வெளியிடுவதில் பாரியளவிலான பங்களிப்புக்களை பலதரப்பட்டவர்கள் எனக்கு வழங்கினர். அவர்களிடமிருந்து கேட்டறிந்தவையும், கற்றறிந்தவையும் இவ்வெளியீட்டினை சிறப்பாக அமைப்பதற்கு பல்வேறு

மட்டங்களில் எனக்கு ஒத்தாசை புரிந்தது. கிழக்குப் பல்கலைக்கழகத்தில் என்னுடன் தொழில் புரிந்த பலரது ஒத்துழைப்புக்களை இவ்விடத்தில் சிறப்புறக் குறிப்பிட விரும்புகின்றேன். இப்புத்தகத்திற்கான தட்டச்சுப் பிரதியினை தயாரிப்பதற்கு உதவிய செல்வி.க.சரசமலர் அவர்களுக்கும், குமரன் வெளியீட்டாளர்களுக்கும் இச்சந்தர்ப்பத்தில் நன்றி கூறக் கடமைப்பட்டுள்ளேன். மேலும், எனது மனமார்ந்த நன்றிகளை இப்புத்தகத்தினை தயாரிப்பதற்கு உதவியும் ஒத்துழைப்பும் வழங்கிய கிழக்குப் பல்கலைக்கழகத்திற்கு தெரிவிக்கக் கடமைப்பட்டுள்ளேன். இந்த ஒத்துழைப்பும் உதவியும் இல்லாவிடில் இப்புத்தகத்தை இவ்வளவு விரைவில் வெளியிடுவது என்பது எனக்கு சிறிது கடினமாகவே இருந்திருக்கும்.

இப்புத்தகத்தை பயன்படுத்தும்போது, மாணவர்களும் ஆசிரியர்களும் சிறப்பான இம்முகாமைத்துவ முதன்மைத் தொழிற்பாட்டை நான் அனுபவித்து எழுதிய சுயதிருப்தியை உணர்வார்கள் என நம்புகின்றேன். எனது புத்தகம் பற்றிய உங்களது ஆலோசனைகளையும் கருத்துக்களையும் நான் மதிப்பதுடன் வரவேற்கவும் செய்கின்றேன். தயவு செய்து க.ரகுராகவன், வர்த்தக முகாமைத்துவ பீடம், கிழக்குப் பல்கலைக்கழகம், செங்கலடி, இலங்கை என்ற முகவரியுடன் தொடர்பு கொள்ளவும்.

க. ரகுராகவன்

உள்ளடக்கம்

அத்தியாயம் 1 திட்டமிடல்

அறிமுகம்

ஏன் முகாமையாளர்கள் திட்டமிடல் வேண்டும்?

திட்டமிடல் செயன்முறையின் படிமுறைகள்

படிமுறை ஒன்று: நடைமுறையிலுள்ள நிலைகள் பற்றிய அறிவை அபிவிருத்தி செய்தல்
படிமுறை இரண்டு: குறிக்கோள்களை ஸ்தாபித்தல்
படிமுறை மூன்று: குறிக்கோள் எதிர் எல்லைத் திட்டமிடல்
படிமுறை நான்கு: செயற்பாட்டுக்கான வழிமுறைகளை நிர்ணயித்தல்
படிமுறை ஐந்து: இணைத்திட்டங்களை உருவமைத்தல்

திட்டமிடலும் கட்டுப்படுத்தலும்

அதிகாரமட்டத் திட்டங்கள்
மீள் பயன்பாட்டுத் திட்டங்கள்
கால அளவுத் திட்டங்கள்
நிறுவன நோக்கிலான திட்டங்கள்
சந்தர்ப்பங்களுக்கியைவான திட்டங்கள்

குறிக்கோள்கள் எனப்படுபவை யாவை?

நிறைவேற்றும் ஆற்றலை அதிகரிக்கும் சான்றாக குறிக்கோள் வகுத்தல் அமைதல்
ஏன் குறிக்கோள் நிர்ணயமானது முகாமையியல் வினைத்திறன் அதிகரிக்கின்றது?

திட்டமிடலில் குறிக்கோள்களின் பங்களிப்பு

வினைத்திறனுடைய குறிக்கோள்களை வடிவமைத்தல்

எவ்விடயங்கள் உள்ளடக்கப்படுதல் வேண்டும்?
திறமையான குறிக்கோள்களினது இயல்புகள்
குறிக்கோள் நிர்ணயமும் பயன்பாடும்: ஐந்து அடிப்படைத் தத்துவங்கள்

குறிக்கோள் நிர்ணயிப்பிற்கான பிரபல்யமான முகாமைத்துவ நுட்பங்கள்

குறிக்கோள்கள் ஊடான முகாமை
ஒரு நிமிட முகாமை

நடைமுறையிலுள்ள முறைசார்ந்த திட்டமிடல்

திட்டமிடலிலுள்ள தடைகள்
திட்டமிடலிலுள்ள தடைகளை அகற்றுதல்
திட்டமிடல் செயற்பாட்டின் இடவமைவு
திட்டமிடல் நிபுணர்கள்

திட்டமிடல் பற்றிய மீளாய்வு

அருஞ்சொற்கள்

மீட்டல் வினாக்கள்

விடய ஆய்வு

அத்தியாயம் 2 தீர்மானம் எடுத்தல்

அறிமுகம்

தீர்மானம் எடுத்தல் என்றால் என்ன?

தீர்மானங்களின் வகைகள்

காரணம் எதிர் காரியத் தீர்மானங்கள்
தீர்மான மட்டங்கள்
ஒழுங்கமைக்கப்பட்டதும் ஒழுங்கமைக்கப்படாததுமான தீர்மானங்கள்
நிச்சயமான, ஆபத்து, மற்றும் நிச்சயமற்ற நிலைமைகளின் நிபந்தனைகள்

தீர்மானம் எடுத்தல்: ஒரு முகாமைத்துவ பயிற்சிச் செயன்முறை

படிநிலை ஒன்று: தீர்மானத்திற்கான தேவைப்பாட்டை அங்கீகரித்தல்
படிநிலை இரண்டு: மாற்றுவழித் தீர்வுகளை உருவாக்கல்
படிநிலை மூன்று: மாற்றுவழிகளை மதிப்பாய்விடல்
படிநிலை நான்கு: ஒரு மாற்றுவழியினைத் தெரிவு செய்தல்

மாறுபடும் சூழலுக்கான அணுகுமுறை: நெகிழ் தன்மையின் தேவை

கணக்கிடக் கூடிய தீர்மானமெடுத்தல் அணுகுமுறை
தீர்ப்பிற்குரிய தீர்மானமெடுத்தல் அணுகுமுறை
உடன்பாட்டிற்குரிய தீர்மானமெடுத்தல் அணுகுமுறை

முகாமையியல் பயிற்சிகள்

தீர்மானம் எடுத்தல் அணுகுமுறைகள்

மையப்படுத்தப்பட்ட எதிர் பன்முகப்படுத்தப்பட்ட அணுகுமுறை
குழு எதிர் தனிநபர் அணுகுமுறை
பங்குபற்றல் எதிர் பங்குபற்றலற்ற அணுகுமுறை
சனநாயக எதிர் கருத்தொருமித்த அணுகுமுறை

தீர்மானமெடுத்தல் எண்ணக்கருக்கள்

கட்டுப்பாட்டிற்குட்பட்ட பகுத்தறிவுக் கோட்பாடு
தனிநபர் தீர்மானம் எடுத்தல்

தீர்மானம் எடுத்தல் செயன்முறையிலுள்ள பிரச்சினைகள்

சூழ்நிலையினைத் தவறாக புரிந்து கொள்ளுதல்
தீர்மானம் எடுத்தல் செயன்முறையைத் துரிதப்படுத்தல்

தீர்மானம் எடுத்தலை விருத்தி செய்தல்

தனிநபர் தொழிற்பாடுகளை விருத்தி செய்தல்
நிறுவனம் பற்றிக் கற்றறிதல்

தீர்மானம் எடுத்தல் பற்றிய மீளாய்வு

அருஞ்சொற்கள்

மீட்டல் வினாக்கள்

விடய ஆய்வு

அத்தியாயம் 3 திட்டமிடல் மற்றும் தீர்மானம் எடுத்தலுக்கான கருவிகள்

அறிமுகம்

தொகை சார்ந்த கருவிகள்

சரக்கிருப்புத் திட்டங்களும் தீர்மானங்களும்
வள ஒதுக்கீடு: நேர்வரிசைத் திட்டமிடல்
அட்டவணைப்படுத்தலும் வரிசைப்படுத்தலும்
எதிர்வு கூறல்/ முன்னுணர்தல்
சமப்பாட்டுப் பகுப்பாராய்வு
காலத்தொடர் பகுப்பாராய்வு
காரணத்தொடர் மாதிரி

தொகை சார்ந்த கருவிகளின் சாதக பாதகங்கள்

பண்புசார்ந்த கருவிகள்

தீர்மான மரவரிப்படம்
புதிய கருத்துக்களுக்கான தன்னிச்சையான கலந்துரையாடல்

வேறுபட்ட ஒன்றிணைவுத் தொழில் நுட்பம்
மறைபொருள் தொழில் நுட்பம்
பெயரளவுக் குழுத்தொழில் நுட்பம்

பண்பு சார்ந்த கருவிகளின் சாதக பாதகங்கள்

திட்டமிடல் மற்றும் தீர்மானம் எடுத்தலுக்கான கருவிகள் பற்றிய மீளாய்வு

அருஞ்சொற்கள்

மீட்டல் வினாக்கள்

விடய ஆய்வு

அத்தியாயம் 4 தந்திரோபாய முகாமைத்துவம்

அறிமுகம்

தந்திரோபாய முகாமைத்துவம் பற்றிய எண்ணக்கரு

தந்திரோபாயத் திட்டமிடல்
தந்திரோபாயத் திட்டமிடலின் பண்புகள்

தந்திரோபாயத் திட்டமிடலின் பயன்மதிப்பு

நிதிநிலைப் பயன்கள்
நடத்தைப் பயன்கள்

தந்திரோபாயக் கூறுகள்

நடைமுறைச் செயற்பாட்டுத் தந்திரோபாயத்தின் முக்கியத்துவம்

தந்திரோபாயத் திட்டமிடலின் மட்டங்கள்

கூட்டாண்மை மட்டத் தந்திரோபாயம்
தொழிற்துறைத் தொகுதிமட்ட, தந்திரோபாயம்
தொழிற்பாட்டு மட்டத் தந்திரோபாயம்

தந்திரோபாய முகாமைத்துவ பாணிகள்

தொழில் முனைவுப் பாணி
நெகிழ்வுப் பாணி
திட்டமிடல் பாணி

தந்திரோபாயத் திட்டமிடலின் நன்மைகளும் தீமைகளும்

தந்திரோபாயத் திட்டமிடலும் அமுலாக்கச் செயன்முறையும்

படிநிலை ஒன்று: திட்டமிடல் விழிப்புணர்வு
படிநிலை இரண்டு: இலக்குகளை உருவாக்குதல்
படிநிலை மூன்று: சூழலைப் பகுத்தாராய்தல்
படிநிலை நான்கு: நிறுவன அமைப்பின் வள ஆதாரங்களைப் பகுப்பாராய்வு செய்தல்
படிநிலை ஐந்து: தந்திரோபாய வாய்ப்புக்களையும் இடர்களையும் கண்டறிதல்
படிநிலை ஆறு: இடைவெளிப்பகுப்பாய்வு
படிநிலை ஏழு: தந்திரோபாயத்தை வடிவமைத்தல்
படிநிலை எட்டு: தந்திரோபாயத்தை நடைமுறைப்படுத்தல்
படிநிலை ஒன்பது: செயற்பாட்டுப் போக்குகளை அளவிடுதலும் கட்டுப்படுத்தலும்

தந்திரோபாய முகாமைத்துவம் பற்றிய தகவு நோக்குகள்

எதிர்கொண்ட பிரச்சினைகள்: தகவமைப்பு நோக்குகள்
பிரச்சினைகளை எதிர்கொள்வதற்கான வழிமுறைகள்: தந்திரோபாய அணுகுமுறைகள்

வெவ்வேறுபட்ட நிறுவன அமைப்புப் பின்னணிகளில் தந்திரோபாய உருவாக்கம்

பாரிய தொழிற்துறைகள்
சிறு தொழிற் துறைகள்
ஆதாயம் கருதா நிறுவன அமைப்புக்கள்

தந்திரோபாய முகாமைத்துவம் பற்றிய மீளாய்வு

அருஞ்சொற்கள்

மீட்டல் வினாக்கள்

விடய ஆய்வு

அத்தியாயம் 5 கட்டுப்பாட்டுத் தத்துவங்கள்

அறிமுகம்

திட்டமிடலிற்கும் கட்டுப்படுத்தலிற்குமிடையிலான தொடர்பு
கட்டுப்படுத்தலின் நோக்கு
கட்டுப்படுத்தலிற்கான தேவை

கட்டுப்படுத்தலின் வகைகள்

முன்னோக்கிய மீளாய்வுக் கட்டுப்பாடு
நிகழ்கால உடனடிக் கட்டுப்பாடு
பின்னோக்கிய மீளாய்வுக் கட்டுப்பாடு
பல்வகைக் கட்டுப்பாடு

கட்டுப்படுத்தல் செயன்முறையின் கட்டங்கள்

நியமங்களை உருவாக்குதல்
மாற்றம், முன்னேற்றம் அல்லது விளைவுகளைக் கண்காணித்தல்
நியமங்களுக்கெதிரான செயற்பாட்டினை ஒப்பீடு செய்தல்
திருத்த நடவடிக்கையை எடுத்தலும் சீராக்கங்களை மேற்கொள்ளலும்

கட்டுப்படுத்தல் முறைமையிலுள்ள மாறுபாடுகள்

சுயச்சீர் கட்டுப்பாடு
சுயச்சீர் அமைப்பின்மைக் கட்டுப்பாடு

சக்திவாய்ந்த கட்டுப்படுத்தல் முறைமையொன்றின் குணாதிசயங்கள்

தகவல் குணாதிசயங்கள்
ஒன்று திரட்டலின் பொருத்தப்பாடு
நடைமுறைச் சாத்திய தன்மை

கட்டுப்படுத்தலிற்கான தடைகளும் எதிர்ப்புகளும்

அளவுக்கதிகமான கட்டுப்பாடுகள்
பதில் சொல்லத்தக்க தன்மைக்கான விருப்பின்மை
பொருத்தமற்ற அல்லது மெல் எழுத்தவாரியான கட்டுப்பாடுகள்

நிறுவன நடத்தையின் திட்டவட்டமான அம்சங்களை கட்டுப்படுத்தல்

நிறுவன ரீதியான நெறிப்படுத்தலைக் கட்டுப்படுத்தல்
நிதிவளங்களைக் கட்டுப்படுத்தல்
மனித வளத்தினைக் கட்டுப்படுத்தல்

கட்டுப்படுத்தல் தத்துவங்கள் பற்றிய மீளாய்வு

அருஞ்சொற்கள்

மீட்டல் வினாக்கள்

விடய ஆய்வு

உசாத்துணை நூல்கள்

அத்தியாயம் - 1

திட்டமிடல்

இவ் அத்தியாயத்தை கற்பதன் நோக்கங்கள்:

இவ்வத்தியாயத்தை முழுமையாகக் கற்றதன் பின் உங்களால் பின் வருவனவற்றை திருப்தி செய்யக் கூடியதாக இருக்கும்:

1. திட்டமிடலின் ஐந்து படிமுறைகளையும் திட்டமிடலாளராக முகாமையாளரின் பங்களிப்பையும் விளக்கக் கூடியதாயிருத்தல்.
2. குறிக்கோள்கள் பற்றிய கருதுகோள்களையும் அவை எவ்வாறு நிறுவன வினைத்திறனுக்கு பங்களிப்பு செய்கின்றன என்பதனையும் அறிந்து கொள்ளக் கூடியதாயிருத்தல்.
3. பல்வேறுபட்ட திட்டங்களின் வகைகளை வேறுபடுத்தக் கூடியதாயிருத்தல்.
4. முறைசார்ந்த திட்டமிடலிற்கு ஆதரவானதும் எதிரானதுமான விவாதங்களை முன்வைக்க கூடியதாயிருத்தல்.
5. ஏன் நிறுவன அங்கத்தவர்கள் திட்டமிடலினை எதிர்க்கின்றார்கள் என்பதனையும் அதனை முறியடிப்பதற்கு எவ்வாறான உபாயங்கள் மேற்கொள்ளப்பட வேண்டும் என்பதையும் அறிந்திருத்தல்.
6. திட்டமிடல் நிபுணர்களின் பங்களிப்புகளை விளக்கக் கூடியதாயிருத்தல்.
7. குறிக்கோள்களைத் தீர்மானித்தல் உங்களை எவ்வாறு சிறந்த முகாமையாளர்களாக்கும் என்பதை தெரிந்திருத்தல்.
8. மூன்று வகையான குறிக்கோள்களை இனம்கண்டு அவை எவ்வாறு திட்டமிடல் செயற்பாட்டில் பங்களிப்புச் செய்கின்றன என்பதை அறிந்திருத்தல்.
9. எவ்வாறு திறமையான குறிக்கோள்களை வடிவமைக்கலாம் என்பதை தெரிந்திருத்தல்.
10. குறிக்கோள் தீர்மானித்தல் செயற்பாட்டின் வெற்றியைத் தீர்மானிக்கும் ஐந்து தத்துவங்களை இனம் காணக் கூடியதாக இருத்தல்.
11. குறிக்கோளுடனான முகாமையினை அறிந்து விளக்கக் கூடியதாய் இருத்தல்.
12. ஒரு நிமிட முகாமைச் செயற்பாட்டினை விளக்கக் கூடியதாயிருத்தல்.
13. திட்டமிடலிலான தடைகளை இணங்கண்டு அத்தடைகளை நீக்கும் வழிமுறைகளை சுருக்கமாக விளக்கக் கூடியதாயிருத்தல்.

அத்தியாயம் - 1

திட்டமிடல்

முகாமையாளர்கள் குறிக்கோள்களை உருவாக்கவும் அவற்றை அடைவதற்கான முறைகளை வரையறுக்கவும் பயன்படும் ஒரு செயன்முறையே திட்டமிடலாகும். திட்டமிடலானது குறிக்கோள்கள், செயற்பாட்டுக் கருமங்கள் என்ற இரு அடிப்படை மூலகங்களைக் கொண்டிருக்கும். குறிக்கோள்கள் என்பது வெளியீடுகள், நோக்கங்கள் என்பவற்றின் மூலம் அடையப்படலாம் என முகாமையாளர்களால் எதிர்பார்க்கப்படும் இறுதி நிலையைப் பிரதிபலிக்க செயற்பாட்டுக் கருமங்கள் என்பது நிறுவனங்கள் தமது குறிக்கோள்களை அடைந்து முன்னோக்கிச் செல்ல மேற்கொள்ளும் செயற்பாடுகளை பிரதிபலிக்கின்றது. குறிப்பிட்ட ஒரு குறிக்கோளை அடைவதற்கு முகாமையாளர்களால் வரையறுக்கப்படும் உணர்வு பூர்வமானதும், விவேக ரீதியானதுமான ஒரு செயற்பாடே திட்டமிடலாகும். திட்டமிடலின் போது முகாமையாளர்கள் எதைச் செய்ய வேண்டும்? எவ்வாறு, எப்போது அதனைச் செய்ய வேண்டும்? என்பது பற்றிச் சிந்தித்தல் வேண்டும். திட்டமிடலின் போது கடந்த கால நடவடிக்கைகள் (பின்னோக்கியதாக) பற்றியும் சிந்திக்க வேண்டியுள்ளது. மேலும், இது நிறுவனத்தின் பலம், பலவீனம் பற்றியும் சிந்தித்து அதற்குப் பொருத்தமாகக் குறிக்கோள்களை அடையக் கூடிய விதத்தில் தீர்மானம் எடுக்க வேண்டியதையும் உள்ளடக்கும். எவ்வாறாயினும், தீர்மானம் எடுத்தலும் திட்டமிடலும் ஒரே கருமமல்ல. திட்டமிடல் இல்லாமல் தீர்மானங்கள் மேற்கொள்ளப்படலாம். ஆனால் தீர்மானம் இன்றி திட்டமிடல் நிலைத்திருக்க முடியாது. முகாமையின் திட்டங்கள், உயர் அபிவிருத்தியுடையனவையாயினும் அல்லது தனியே முகாமையாளரின் பார்வைக்கும் நோக்கத்திற்கும் உட்பட்டதாக இருப்பினும் அது ஒழுங்கமைத்தல், வழிநடத்தல், கட்டுப்படுத்தல் போன்றவற்றிற்கான விளக்கம் தரும் வழிகாட்டலாகவே அமைகின்றது. திட்டமிடல் ஏனைய முகாமைத்துவ தொழிற்பாடுகளை நிறைவேற்ற வேண்டப்படும் அடிப்படை செயற்பாடாகும்.

ஏன் முகாமையாளர்கள் திட்டமிடல் வேண்டும்?

நிறுவன நடவடிக்கைகளில் திட்டமிடலானது உட்புற, அல்லது வெளிப்புறச் சூழலில் நிறுவன நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்ள முகாமையாளரால் மேற்கொள்ளப்படும் நாளாந்த, வாராந்த, மாதாந்த கடமைகளில் ஒன்றாகக் கருதப்படுகின்றது. முகாமையாளர்கள் தமது திட்டங்களை தொடர்ந்தேச்சியாக மேற்பார்வை செய்தல் வேண்டும். மேலும் இவர்கள், நிறுவன எதிர்காலத்தைப் பாதிக்கக் கூடிய புதிய தகவல்கள் மற்றும் மாற்றமுறும் நிபந்தனைகளை இணைத்து திட்டங்களை மாற்றியமைக்க வேண்டிய அவசியம் பற்றி அடிக்கடி பரீட்சிக்க வேண்டும். அத்துடன் முகாமையாளர்கள் நெகிழ் தன்மையுடைய வகையில் தமது திட்டங்களை நிர்வகிக்கவும் வேண்டும். மேலும்,ஒரு தொடர்ச்சியான தன்மையுடைய செயற்பாடாகத் திட்டமிடலை மேற்கொள்ளும் போது அவை எதிர்கால சாதக பாதக நிலைகளைக் கையாளக் கூடிய விதத்தில் செய்முறைகளை உருவாக்குதல் வேண்டும். பொதுவாகத் திட்டமிடல் செயன் முறையிலீடுபடும் முகாமையளர்கள் நிறுவன செயற்பாடுகளை விளக்கி வழிநடாத்துபவர்களாகவே காணப்படுவர்.

முகாமையாளர்கள் நிறுவனத்தின் பல்வேறு அலகுகளுக்காக, தமக்காக, தமது ஊழியருக்காக என்பது போன்ற பல காரணங்களுக்காக திட்டங்களை உருவாக்க வேண்டியுள்ளது. உதாரணமாக:

1. நிச்சயமற்ற தன்மையையும் மாற்றங்களையும் தவிர்ப்பதற்கு;

2. உணர்வுபூர்வமாக உருவாக்கப்பட்ட நோக்கங்களை நிறுவன நடவடிக்கைகளூடாக கொண்டு செல்வதற்கு;

3. எதிர்காலச் செயற்பாடுகளுக்கு ஒரு முறையான இணைப்பை ஏற்படுத்தக் கூடிய வழிகாட்டலை உருவாக்குவதற்கு;

4. வினைத் திறனுடையதும் தொடர்ச்சித் தன்மையுடையதுமான செயற்பாடுகளூடாக பொருளாதார ஆற்றலை அதிகரிப்பதற்கு;

5. பின்னய செயற்பாடுகளுக்கொரு நியமத்தை உருவாக்குவதன் மூலம் கட்டுப்படுத்தலை மேற்கொள்வதற்கு திட்டங்களை உருவாக்குதல் தேவைப்படுகின்றது.

பல்வேறு சக்திகள் முகாமையில் திட்டமிடலின் அவசியத்தினை வலியுறுத்தி உள்ளன. முதலில், உட்புறச் சூழலை எடுப்போமாயின், நிறுவனங்கள் விரிவடைந்து நெருக்கடி நிலை அதிகரிக்கும் போது அவற்றை முகாமை செய்தல் சிக்கலானதாகின்றது. எனவே திட்டமிடல், முகாமையாளர்களை தமது நிறுவனங்களின் ஏனைய செயற்பாடுகளுடன் தொடர்புபடுத்தி எதிர்கால செயற்பாடுகளை வழிகாட்ட உதவுகின்றது. இரண்டாவதாக வெளிப்புறச் சூழலை எடுப்போமாயின், இதுவும் சிக்கலானதாகவும், தளம்பலுடையதாகவும் அமைவதால் முகாமையாளர் எதிர்நோக்கும் நிச்சயமற்ற தன்மை அதிகரித்துச் செல்கின்றது. இதனால் திட்டமிடல், சூழலை முகாமையாளர்கள் ஒரு முறை சார்ந்த ரீதியில் அணுக அனுமதிக்கின்றது.

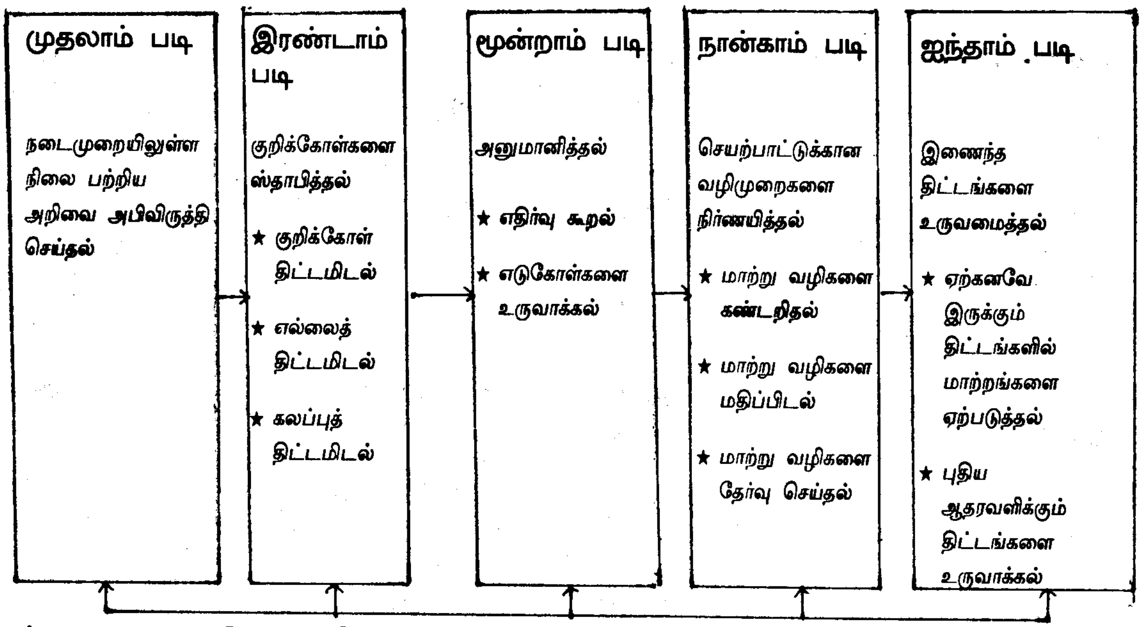
திட்டமிடல் செயன்முறையின் படிமுறைகள்

திட்டமிடல் செயன்முறையில் பல்வேறு மாதிரிகள் காணப்படுகின்றன. இவை யாவற்றிலும், ஒரு வினைத் திறனுடைய திட்டமிடல் செயற்பாடு எதிர்கால மயப்பட்டதாகவும், முறையானதாகவும், ஒன்றிணைக்கப்பட்டதாகவும், பேசித் தீர்க்கப்பட்டதாகவும், விரிவானதாகவுமிருக்க வேண்டும். இவற்றிற்கு மேலதிகமாக வினைத் திறனுடைய திட்டமிடல் செயற்பாடானது நிறுவன அங்கத்தவர்களுக்கு வெளிப்படுத்தப்பட்டதாகவும் மாற்று வழி தேடி விரிவாகப் போதிக்கப்பட்டு பொருத்தமான தகவல்களை ஆய்வு செய்ததாயும், ஒரு முறை சார்ந்த சுற்றோட்ட செயன்முறைக்குட்பட்டதாகவும், குறிப்பிட்ட சூழலுடன் பங்கு கொண்டதாகவுமிருக்க வேண்டும். இப்பகுதி முகாமைத்துவ புலமையிலானவர்களான கரோல்ட் கூன்ஸ் (Harold Koontz) மற்றும் சிரில் ஓ டொனால் (Cyril O Donnell) என்போரால் முன்வைக்கப்பட்ட திட்டமிடல் மாதிரியினை பின்பற்றுகின்றது (உரு 1-1 ஐப் பார்க்க).

முதலாம் படிமுறை: நடைமுறையிலுள்ள நிலை பற்றிய அறிவை அபிவிருத்தி செய்தல்

திட்டமிடல் செயன்முறையின் முதலாம் படி அறிந்து கொள்ளல் நிலை எனப்படும். அதாவது, முகாமையாளர்கள் தமது எதிர்காலத் திட்டமிடலுக்கு அத்திவாரமாக இந்நிலையை அபிவிருத்தி செய்வர். சில முகாமையாளர்கள் இவ் அறிந்து கொள்ளல் நிலையை செயன் முறையின்

உரு 1-1 திட்டமிடல் செயன்முறை



உண்மையான பகுதியாகக் கொள்ளாமல் திட்டமிடல் செயன் முறைக்கான முன்னோடியாகக் கருதுவர். நிறுவனங்களின் நடைமுறை அமைவிடம், செயற்பாடுகள், மற்றும் அதன் பலம் பலவீனங்களை அங்கீகரித்து எதிர்பார்க்கப்படம் பெறுவனவுகளின் அடிப்படையில் இப்படிமுறையை முகாமையாளர் கட்டியமைப்பர். இந் நிலையில் நிறுவனங்களைப் புரிந்து கொள்ளலும், அதனது வரலாறும், அதன் கடந்த காலத்தைக் கருவியாகக் கொண்டு எதிர்காலத்தில் அது செல்லவுள்ள போக்கும் முக்கியமான பங்களிப்பை பெறுகின்றது. 'எவ்வளவு தூரம் பின்னோக்கிப் பார்க்கின்றோமோ அவ்வளவு தூரம் முன்னோக்கிச் செல்லலாம்' என ஹென்றி போர்ட் (Henry Ford) வரலாற்றின் முக்கியத்துவம் பற்றிய தனது கருத்திற் குறிப்பிட்டுள்ளார். செயன் முறையின் அடுத்த கட்டம் சரியான குறிக்கோள்களை வடிவமைத்தலாகும். இதற்கான ஸ்திரமான அத்திவாரமாக முகாமையாளர்களின் சரியான உணர்தன்மை அமைகின்றது.

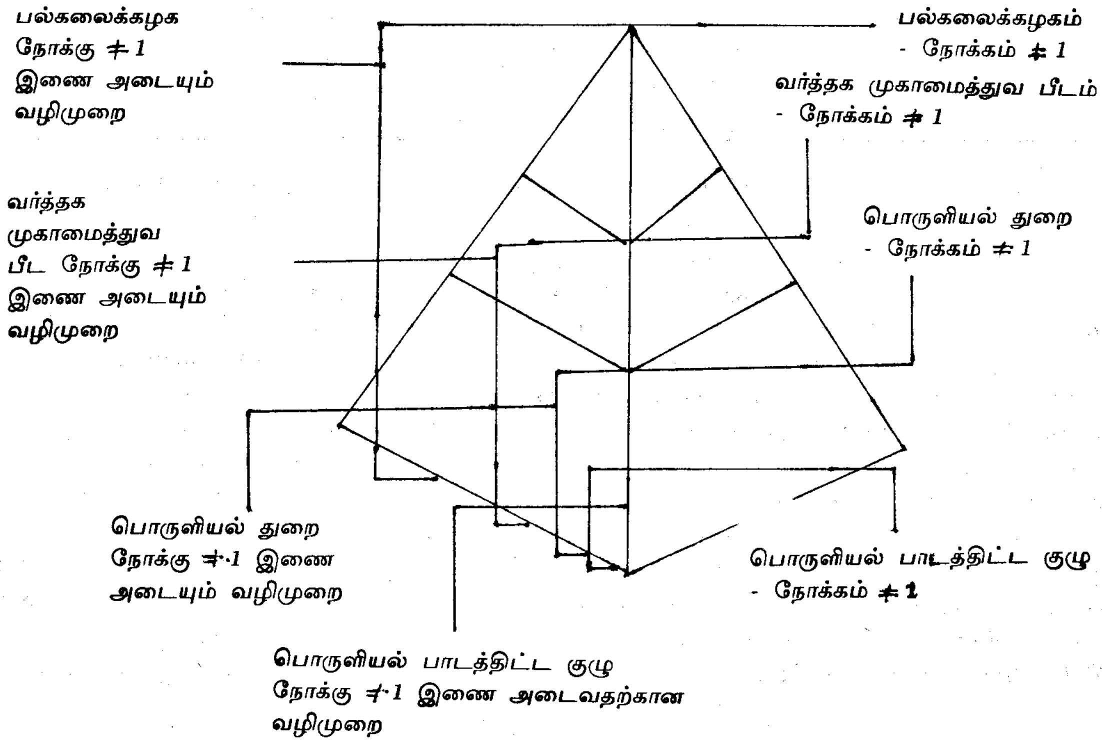
இரண்டாம் படிமுறை: குறிக்கோள்களை ஸ்தாபித்தல்

பல்வேறு மட்டங்களில் முகாமையாளர்களால் நிறுவனக் குறிக்கோள்கள் வகுக்கப்படுகின்றன. உதாரணமாக, பல நிறுவனங்கள் பல்வேறு பகுதிகளை உள்ளடக்கியதாகவும், இப்பகுதிகள் ஒவ்வொன்றும் பல துறைகளாகப் பிரிக்கப்பட்டும், அத்துறைகள் ஒவ்வொன்றும் பின்னர் பல குழுக்கள், வேலைப்படைகள் போன்ற உபதொகுதிகளாக பிரிக்கப்பட்டுமுள்ளன. இதனால் முகாமையாள்கள் உரு. 1-2 இல் காட்டப்பட்டுள்ளவாறு ஒரு விரிவான நிறுவன திட்டமிடல் வலைப் பின்னலை உருவாக்கி அதன் மூலமே நிறுவனக் குறிக்கோள்களை அடையப்பட வேண்டியதாயிருக்கும். வினைத் திறனான மொத்த திட்டமிடலுக்கு நிறுவனத்தின் உபதொகுதி முகாமையாளர்கள் ஒவ்வொருவரும் திட்டமிடல் செயன் முறையிலீடுபட வேண்டிய தேவை ஏற்படுகின்றது. இவ்வாறான தனிப்பட்ட குறிக்கோள்கள் நிறுவனத்தின் மத்திய குறிக்கோளிற்கு ஆதரவாயிருப்பது உரு 1-2 இல் காட்டப்பட்டுள்ளது.

முகாமையாளர்கள் பல்வேறு மட்டங்களில் நிறுவன எல்லைக்குட்பட்டு மாத்திரம் திட்டங்களை உருவாக்காமல் வெவ்வேறு வகையிலான திட்டங்களையும் உருவாக்குகின்றனர். ஒவ்வொரு நிறுவன திட்டமும் குறிக்கோள் ஒன்றை தன்னுள்ளே கொண்டதல்ல.

உரு. 1-2 நிறுவனத் திட்டங்களின் வலைப் பின்னல்

ஒரு நிறுவனத்தின் தொழில் நுட்ப எல்லைக்குட்பட்டு துறைசார்ந்த குறிக்கோள்கள் உணரப்படும் போது அவை நிறுவனத்தின் பிரிவுகளால் அடையப்படக் கூடியவையாகவும் இதனூடாக நிறுவனம் முற்றும் முழுதான குறிக்கோள்களை அடையக் கூடியதாகவும் இருக்கும்.



குறிக்கோள் எதிர் எல்லைத் திட்டமிடல்:

குறிக்கோள் திட்டமிடலில் முதலில் குறிக்கோள்கள் முக்கியத்துவப்படுத்தப்பட்டு பின்னர் செயற்பாட்டுக் கருமங்கள் உருவாக்கப்படுகின்றன. **எல்லை/ வழிகாட்டல் திட்டமிடலானது** நிறுவனங்களை எல்லை ஒன்றை நோக்கி நகர்த்தும் அதே வேளை ஒவ்வொரு செயலுக்குமான காரணங்களை உருவாக்கி வளர்ப்பதால் மற்றைய எல்லைகளை விட்டு விலக்குவதற்கும் ஏதுவாகின்றது. தெரிவு செய்யப்பட்ட எல்லையினுள் ஏற்றுக் கொள்ளக் கூடிய குறிக்கோள்கள் பல இருக்கலாம். குறிக்கோள் திட்டமிடல் போலன்றி அதாவது நிறுவனமொன்றை ஒரு விசேட குறிக்கோளை நோக்கி நகர்த்தாமல் எல்லைத் திட்டமிடல் நிறுவனங்களை ஒரு குறிப்பிட்ட வழியில் வழிகாட்டிச் செல்லும். குறிக்கோள் திட்டமிடலுக்கும் எல்லைத் திட்டமிடலுக்கும் இடையிலான வேறுபாடு உரு. 1-3 இல் காட்டப்பட்டுள்ளது.

உரு. 1-3 குறிக்கோள் மற்றும் எல்லைத் திட்டமிடல்

குறிக்கோள் திட்டமிடல்

விசேட குறிக்கோள் → செயற்பாட்டுக் கருமம் → குறிக்கோள் அடையப்படுதல்

எல்லைத் திட்டமிடல்

தேர்வு செய்யப்பட்ட வழிமுறை (எல்லை) → ஏற்றுக் கொள்ளக் கூடிய பல்வேறுபட்ட செயற்பாட்டுக் காரணங்கள்- செயற்பாட்டுக் கருமங்கள் → ஏற்றுக் கொள்ளக் கூடிய குறிக்கோள் தொகுதியிலிருந்து ஒரு குறிக்கோளை அடைதல்

தெளிவாக இனம் காணப்பட்ட விசேட குறிக்கோள்களின் அறிவின்றியே பல முக்கிய திட்டமிடல்கள், பல்வேறு முகாமையாளர்களால் மேற்கொள்ளப்படுவது உணரப்பட்டுள்ளது. அதாவது முகாமையாளர்கள் எல்லை அணுகு முறையினூடாக ஏற்றுக் கொள்ளக் கூடிய பொதுவான போக்கினை இனம் கண்டு, அதன்படி நிறுவனத்தை வழிநடாத்திச் செல்கின்றனர். இவ் அணுகு முறை விசேட குறிக்கோளை அமைத்தலில் பிரச்சினைகள், நடைமுறைச் சிக்கல்கள், அல்லது சாத்தியமற்ற தன்மைகள் காணப்படும் போது பெரிதும் பயனுடையதாக அமையும். பல்வேறு சந்தர்ப்பங்களில் தேர்வு செய்யப்பட்ட எல்லையினுள் குறிப்பிட்ட குறிக்கோள் உணரப்பட்டு நடவடிக்கைகளுக்கான காரணங்களும் அறியப்பட்டு விடும். முகாமையாளரைப் பொறுத்தவரை எல்லைத் திட்டமிடலானது குறிக்கோள் திட்டமிடலிலும் பார்க்க நெகிழ் தன்மை உடைய ஒன்றாகக் காணப்படுகின்றது. எல்லைத் திட்டமிடலானது பயன்படுத்தப்படும் போது விசேட குறிக்கோள்களை அமைப்பதிலோ அல்லது ஒரு முறையான திட்டமிடலிலோ அதிக நேரத்தை முகாமையாளர்கள் செலவிட வேண்டியவர்களாயிருப்பர். இதற்குப் பதிலாக முகாமையாளர்கள் பல்வேறு நடத்தைகளுடன் தொடர்புபடுத்துவார்களாயின் பொதுவான போக்கில் நிறுவனத்தை வழிநடாத்தக் கூடியதாயிருக்கும். கீழே காட்டப்படும் சூழ்நிலைகளிலேயே முகாமையாளர்கள் பொதுவாக எல்லைத் திட்டமிடலில் விரும்பி ஈடுபடுவர்:

1. நெகிழ் தன்மையானது விரும்பி அங்கீகரிக்கப்படும் போது,
2. ஊழியர்கள் குறிக்கோள்களை ஏற்காத போது,
3. நிறுவனத்தின் வெளிப்புறச் சூழல் நிலையற்றதாகவும் அதி நிச்சயமற்றதாயுமுள்ள போது,
4. ஒரு நிறுவனம் ஆரம்ப கட்டத்தில் அல்லது மாற்றத்திற்குள்ளாகும் காலத்தில் உள்ள போது.

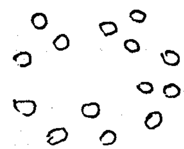
எல்லைத் திட்டமிடலும் குறிக்கோள் திட்டமிடலும் ஒருங்கிணையும் சந்தர்ப்பங்களில் மூன்றாவது அணுகு முறையான கலப்புத் திட்டமிடல் உருவாகும். இவ் அணுகு முறையில் திட்டமிடலாளர்கள் எல்லைத் திட்டமிடலிலிருந்து குறிக்கோள் திட்டமிடலுக்கு செல்வர். அவர்கள் கூடிய பொதுத் தன்மையுடைய எல்லைத் திட்டமிடலில் ஆரம்பித்து தமது செயற்பாடுகளை குறிப்பிட்ட ஒரு வழியில் அமைத்துச் செல்வர். காலப்போக்கில் நிறுவனமானது தெரிவு செய்யப்பட்ட எல்லையை நோக்கி வரும் போது முகாமையாளர்கள் தமது நிறுவனம், அதன் சூழல் பற்றிய பலம் பலவீனங்களை அறியக் கூடியதாய் இருப்பதோடு அதனோடு தொடர்புபட்ட

சாத்தியமான சூழ்நிலைகளையும் அறியக் கூடியதாயிருக்கும். இதன் பின்னர் முகாமையாளர்கள் தெரிவு செய்யப்பட்ட எல்லைக்கேற்ப தமது செயற்பாடுகளை மாற்றியமைத்து திட்டமிட்டு மேலும் அவ் எல்லையை நாடிச் செல்வர்.

உரு. 1-4 இயங்கியல் கலப்புத் திட்டமிடல்

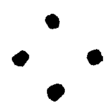
கட்ட செய்முறையினூடாக முன்னேறிச் செல்லும் போது எல்லைக்குட்பட்டுத் தெரிவு செய்யப்பட்ட நோக்கங்களின் எண்ணிக்கை குறைவடையும். மூன்றாம் கட்டத்தில் திட்டமிடலாளர்கள் ஒரு குறிக்கோளைத் தீர்மானித்து அதற்கேற்ப கருமங்களை உருவாக்குவர்.

கட்டம் 1



எல்லைத் திட்டமிடல்

கட்டம் 2



எல்லை குறைக்கப்படல்

கட்டம் 3

குறிக்கோள் திட்டமிடல்

உரு 1-4 இயங்கியல் ரீதியான கலப்புத் திட்டமிடலைக் காட்டுகிறது. முதலாம் கட்டத்தில் திட்டமிடலாளர்கள் எல்லைத் திட்டமிடலைப் பின்பற்றுவர். முதலாம் கட்டத்திலிருந்து இரண்டாம் கட்டத்திற்கு மாறுவது அறிவின் திரட்சியைக் குறிப்பதோடு அது எல்லையைக் குறைப்பதாகவும் உள்ளது. மேலும் மேலும் அறிவைக் கூட்டுவதனூடாக திட்டமிடலாளர்கள் எல்லையைக் குறைத்து மூன்றாம் கட்டத்தையடைவர். இந் நிலையில் அவர்கள் குறிப்பிட்ட குறிக்கோள் ஒன்றைத் தெரிவு செய்து அதற்குப் பொருத்தமான செயற்பாட்டுத் திட்டங்களை உருவாக்குவர்.

குறிக்கோள், எல்லை, மற்றும் கலப்புத் திட்டமிடலின் விளைவுகள்:

குறிக்கோள்களை வகுப்பது செயற் திறனை பாதிப்பது மட்டுமின்றி ஊழியரை மேலும் விரிவான முறையில் திட்டங்களைத் தீட்ட ஊக்கப்படுத்தும் என ஆய்வுச் சான்றுகள் வெளிக் காட்டுகின்றன. அதாவது, குறிக்கோள்கள் வகுக்கப்பட்ட பின், ஊழியர்கள் இக்குறிக்கோள்களை அடையக் கூடிய வகையில் மேலும் முறை சார்ந்த ரீதியில் சிந்திப்பர். எல்லைத் திட்டமிடலினைப் போல் ஊழியருக்குத் தெளிவற்ற குறிக்கோள்கள் இருக்குமாயின் அவற்றை விபரமாக அறிவதில் அவர்கள் சிரமங்களை எதிர்கொள்வர். மேலும், முறைசார்ந்த செயற்பாட்டு திட்டங்களினால் அவர்கள் குறைவான வினைத் திறனுடன் செயற்படுவர். குறிக்கோள் திட்டமிடல் நடைமுறையிலிருக்கும் போது கடமைகளை நிறைவேற்றும் ஆற்றல் உயர்வாயிருக்கும் என ஆய்வுச் சான்றுகள் மூலம் வெளிப்படுத்தப்பட்டிருக்கின்றன. குறிக்கோள் திட்டமிடலே பெரிதும் விரும்பப்பட்டாலும், பல நிபந்தனைகள் எல்லைத் திட்டமிடலையே நாடுகின்றன. இவ்வாறான நிபந்தனைகளின் கீழ் முகாமையாளர்கள் குறிக்கோள் திட்டமிடலை எல்லைத் திட்டமிடலுடன் இணைக்க வேண்டி ஏற்படுகின்றது. இது காலப் போக்கில் முகாமையாளருக்கு வெளிப்புறச் சூழல் பற்றி நன்கறிய உதவுவதோடு வலுவுடைய குறிக்கோள்களை வகுக்கவும் உதவுகின்றது. இச்செயன்முறை மேலும் பல்வேறுபட்ட அதிகார மட்டங்களிலும் மேற்கொள்ளப்படும். உதாரணமாக, நிறுவன மட்டங்களில் இருப்போர் எல்லைத் திட்டமிடலில் ஈடுபடும் அதே வேளை கீழ் மட்டங்களில் இருப்போர் குறிக்கோள் திட்டமிடலில் ஈடுபடுவர். எல்லைத் திட்டமிடலானது மேல் மட்டங்களைப் பாதுகாப்பதாக அமைகின்றது. அதாவது, இம்மட்டத்தவரே நிச்சயமற்ற தன்மை உயர்வாயுள்ள வெளிப்புறச் சூழலுடன் தொடர்புபட்டவர்கள் ஆவர். மாறாக, குறிக்கோள் திட்டமிடல் தொழில் நுட்பத்துடன் அதாவது குறைந்த நிச்சயமற்ற தன்மையுடன் தொடர்புபட்டதாகும்.

மூன்றாம் படிமுறை: அனுமானித்தல்

திட்டமிடல் செயன்முறையின் இரண்டாம் படிநிலையில் முகாமையாளர்களால் தமது நிறுவனக் குறிக்கோள்களும் எல்லைகளும் இனம் காணப்படுகின்றது. மூன்றாம் படிநிலையில் இவர்கள் எடுகோள்களை அல்லது அனுமானிப்புக்களை மேற்கொண்டு அவற்றிற்குட்பட்டே செயற்பாட்டுக் கருமங்களை மேற்கொள்வர். ஏதாவதொரு திட்டத்தின் தரமும் வெற்றியும் அது தொடர்பாக எடுக்கப்படும் எடுகோள்களின் தரத்தில் தங்கியுள்ளது. ஒரு காலம் தாழ்த்திய எடுகோள் பலவீனமான அல்லது நடைமுறைக்குப் புறம்பான தீர்வுகளைத் தரும். திட்டமிடல் செயன்முறை பூராக எடுகோள்கள் முற்கொணரப்பட்டு, மேற்பார்வை செய்யப்பட்டு, மாற்றியமைக்கப்படல் வேண்டும். முகாமையாளர்கள் தமது நிறுவனத்தின் உட்புற, வெளிப்புற சூழலை ஊடுருவி ஆய்வு செய்த பின்னரே அத்தகவல்களைக் கொண்டு எதிர்கால நடவடிக்கைகளுக்கு வேண்டிய எடுகோள்களை மேற்கொள்கின்றனர். இவர்கள் இவ் எடுகோள்களைத் திட்டமிடல் செயன்முறையின் அடுத்த நிலையிலுள்ள கரும செய்பாடுகளை உருவாக்கப் பயன்படுத்துவர். எதிர்வு கூறலினூடாக நிறுவனங்கள் பின் வரும் வினாக்களுக்கு விடை காண முயலுகின்றன: 'ஆரம்ப கடன் வீதத்திற்கு என்ன நடைபெறும்?' 'என்ன தொழில் நுட்ப முன்னேற்றங்கள் எல்லையிலுள்ளன?' 'எம்மால் பிரேரிக்கப்பட்டுள்ள பொருள் மீதான மாற்றங்களுக்கு நுகர்வோரது பதிலுரை எவ்வாறு இருக்கும்?' எதிர்வு/ முற்கூறலானது எதிர்பார்க்கை பற்றிய தனிப்பட்ட அனுபவத்தினூடாக அல்லது முறைசார்ந்த அனுபவத்தாலறியப்பட்ட ஆய்வின் மூலம் மேற்கொள்ளப்படலாம். இவ்விரு சந்தர்ப்பங்களிலும் முகாமையாளர்கள் தமது எதிர்வு கூறலை எடுகோள்களின் அடிப்படையிலேயே மேற்கொள்கின்றனர். இதனாலேயே அனுமானித்தல் என்பது நிறுவனத்திற்கு உள்ளேயும், வெளியேயும் யாது நடைபெறலாம் என எதிர்வு கூறுவதாய்

அமைகின்றது. எதிர்வு கூறலானது கரும செயற்பாடுகளின் உருவாக்கமூடாக நிறுவனத்தின் எதிர்கால வழிகாட்டியாகின்றது. எதிர்வு கூறலில் இரு வகைகள் உண்டு. முதலாவது, முகாமையாளர்கள் திட்டமிட்ட செயற்பாட்டிற்கான காரணத்தின் விளைவை அனுமானிப்பதாகும். உதாரணமாக, ஒரு நிறுவன முகாமையாளர்கள் குறிப்பிட்ட முதலீட்டில் மூலதனமிட்டு அதனால் என்ன பெறுவனவுகள் உருவாக்கப்படுகின்றன எனக் கேட்டறிதலைக் குறிப்பிடலாம். இவ்வகையிலான எதிர்வு கூறல், நிறுவனங்கள் திட்டமிட்ட செயற்பாட்டுக்கான காரணமாக எதிர்பார்த்த பெறுபேற்றை அடைய முடிந்ததா என அறிய உதவும். இரண்டாவது வகை எதிர்வு கூறலில் நிறுவனங்கள் தமது குறிக்கோள்களை அடைவதற்கான நிறுவன செயற்பாடுகளைப் பாதிக்கும் சூழல் நடவடிக்கைகளை முகாமையாளர்கள் அனுமானிப்பதாக உள்ளது. முகாமையாளர்கள் இவ்வகையிலான அபிவிருத்திக்கும் பயன்படுத்துவர். இவ் இரண்டாம் வகையிலான எதிர்வு கூறல், அனுமானிப்பு செயற்பாட்டைப் பிரதிநிதித்துவம் செய்கிறது. இவ்அனுமானித்தல் முகாமையாளருக்கு எதிர்கால நடவடிக்கைகள் பற்றி அனுமானிக்க உதவுகின்றது. முகாமையாளர்கள் இவ் அனுமானிப்பை மாற்று செயற்பாடுகளை உருவாக்கப் பயன்படுத்துவர்.

நான்காம் படிமுறை: செயற்பாட்டுக்கான வழிமுறைகளை நிர்ணயித்தல்

திட்டமிடல் செயன் முறையின் நான்காவது படிநிலையில் முகாமையாளர்கள் தமது நடைமுறை நிலையில் இருந்து எவ்வாறு குறிக்கோளை நோக்கிச் செல்லலாம் எனத் தீர்மானிப்பர். இவர்கள் இதற்காக உருவாக்கும் கரும செயற்பாடுகள் என்ன, எப்போது, எவ்வாறு, யாரால் செய்யப்பட வேண்டும் போன்ற விபரங்களைத் தரும். முகாமையாளர்களால் தெரிவு செய்யப்படும் செயற்பாட்டுக் காரணங்களே நடைமுறை நிலையிலிருந்து எதிர்காலத்தில் விரும்பப்படும் நிலைக்கு நிறுவனங்களை மாற்றியமைக்க உதவும். செயற்பாட்டுக் காரணங்களை நிர்ணயிக்க மூன்று நிலைகள் காணப்படுகின்றன. அவையாவன:

1. **மாற்றுவழிகளை நிர்ணயித்தல்:** முகாமையாளரொருவர் செயற்பாட்டிற்கான காரணத்தை அறிவதற்கு முன் அவருக்கு இருக்கக் கூடிய மாற்று வழிகள் பற்றித் தெரிந்திருக்க வேண்டும். இந் நிலையில் ஒரு முகாமையாளர் பல்வேறு சாத்தியமான செயற்பாட்டு வழிமுறைகளை அறிந்து கொள்ள ஆராய்ச்சிகள், பரிசோதனைகள், அனுபவம் என்பவற்றினைக் கருவியாகக் கொள்வார்.

2. **மாற்று வழிகளை மதிப்பிடல்:** செயற்பாட்டுக்கான மாற்று வழிகள் இனம் காணப்பட்ட பின் அவை ஒவ்வொன்றும் நிறுவனத்தின் குறிக்கோளை அடைவதற்கு அல்லது விரும்பப்படும் எல்லையை அடைவதற்கு எவ்வகையில் பொருந்தக் கூடியவை என மதிப்பாய்வு செய்யப்படல் வேண்டும். மதிப்பாய்வு செய்தல் என்பது, ஏற்படும் செலவையும் எதிர்பார்க்கும் வினைத் திறனையும் நிர்ணயித்தலைக் குறிக்கும். மதிப்பாய்வானது எதிர்காலத்தின் நிச்சயமற்ற தன்மை, பல்வேறுபட்ட உருவமற்ற காரணிகள், மற்றும் திட்டங்களின் பின்னணியில் தவறான அனுமானிப்புக்கள் இருப்பதனால் சிக்கலானதாகக் காணப்படலாம்.

3. **செயற்பாட்டிற்கான வழிமுறையைத் தெரிவு செய்தல்:** மாற்று வழிகளை இனம் கண்ட பின் முகாமையாளர்கள் ஒவ்வொன்றினதும் அனுகூலங்களை அவதானித்து ஒரு திட்டத்தைப் பின்பற்ற செயற்பாட்டிற்கான வழிமுறையைத் தெரிவு செய்ய வேண்டும்.

ஐந்தாம் படிமுறை: இணைத் திட்டங்களை உருவமைத்தல்

திட்டமிடல் செயன்முறையானது அபூர்வமாகவே ஒரு பொதுப்படையான திட்டத்தைக் கடைப்பிடிப்பதுடன் நிறுத்தப்படும். வழக்கமாக முகாமையாளருக்கு, ஒன்று அல்லது அதற்கு

மேற்பட்ட இணைத் திட்டங்கள், தமது அடிப்படைத் திட்டத்தினை தெளிவுபடுத்தி அதைப் பின்பற்றுவதற்கான காரணங்களை விரிவு படுத்தி விளக்கத் தேவைப்படும். மேலும், ஒரு பிரதான திட்டமானது பல்வேறு துணை திட்டங்களை தோற்றுவிப்பதாகவும் காணப்படும். குறிப்பாக இருவகையான இணைத் திட்டங்கள் உள்ளன. முதலாவது, ஏற்கனவே காணப்படும் துணை திட்டங்களில் மாற்றங்களை ஏற்படுத்துவதில் ஈடுபடுகின்றது. இவ்வாறான துணைத்திட்டங்கள் பாவனையிலிருப்பவையானாலும் புதிய திட்டம் ஒன்றிற்கு ஆதரவு கொடுக்க மாற்றங்களை வேண்டி நிற்பவையாகும். இரண்டாவது வகையிலான உப திட்டங்கள் புதிய இணைத் திட்டங்களின் உருவாக்கலைக் குறிக்கின்றது.

திட்டமிடலும் கட்டுப்படுத்தலும்

திட்டமிடல் செயன்முறையின் இவ் ஐந்து கட்டங்களையும் கடந்து சென்ற பின்பே ஒரு திட்டத்தைப் பெற்று, பின் அதனை மேற்பார்வை செய்து பராமரிப்பர். கட்டுப்படுத்தலில் முகாமையாளர்கள் நிறுவன நடவடிக்கைகளைக் கண்காணித்து திட்டமிடல் செயன் முறையின் கீழ் உருவமைக்கப்பட்ட குறிக்கோளுடன் ஒப்பிட்டு எதிர்பார்க்கப்படாத அல்லது வேண்டப்படாத வேறுபாடுகள் காணப்படும் போது அவற்றைத் திருத்த நடவடிக்கை எடுப்பர். லேக் சுப்பீரியர் காகித நிறுவனம் தனது முகாமைத்துவ அமைப்பை சமூகத் தொழில் நுட்ப கோட்பாட்டிற்கமைய (Socio technical systems (STS) theory) வடிவமைத்தது. இவர்களது திட்டமிடப்பட்ட செயற்பாட்டு வழிமுறைகள் நடைமுறைபடுத்தப்படுமிடத்து அவர்கள் பல்வேறு சமூகத் தொழில் நுட்ப கோட்பாட்டாய்வு நுட்பங்களைப் பயன்படுத்தி நிறுவன செயற்பாடுகளை மேற்பார்வை செய்வர். உதாரணமாக, இம் மேற்பார்வையானது நிறுவனக் குறிக்கோள்களை குறிப்பிட்ட கால இடைவெளியில் மேற்பார்வை செய்வதைக் குறிப்பிடலாம். சமூகத் தொழில் நுட்ப முறையின் வெற்றிக்கு அதனோடு இணைந்த வேலையாட்கள் அவசியமாவதோடு இவ்வேலையாட்களின் இணைந்த தன்மை தொடர்ச்சியாக மேற்பார்வை செய்யப்படவும் வேண்டும். பிரச்சினைகள் ஏற்பட ஆரம்பிக்கும் போது பங்குபற்றும் தன்மையுடன் அமைக்கப்பெற்ற இக்குழுக்கள் இணைப்புத் தன்மையின் பாதக நிலைகளைத் தவிர்ப்பதற்குரிய கூட்டங்களை நடாத்தி பேச்சு வார்த்தைகளை மேற்கொள்வர். திட்டமிடல் கட்டுப்படுத்தல் செயற்பாடுகள் நெருங்கிய ஒன்றிணைப்புடையவை. திட்டமிடல் என்பது உருவாக்கப்பட்ட நியமங்களுக்கெதிராக நடத்தையானது கட்டுப்படுத்தப்படும் ஒரு கட்டுப்பாட்டு செயன்முறையாகும். நடத்தை மேற்பார்வையானது முகாமையாளர்களை இனி வரும் திட்டமிடல் காலங்களுக்குத் திட்டங்களை மேற்கொள்ள உதவுவதாகும்.

திட்டங்களின் வகைகள்

நிறுவன செயற்பாடுகளை வழி நடாத்த, மேற்பார்வை செய்ய, கட்டுப்படுத்த முகாமையாளர்கள் பல்வேறு வகைப்பட்ட திட்டங்களை வகுப்பர். இப்பகுதியில் பொதுவாகப் பாவிக்கப்படும் திட்டங்கள் என பின் வருவன விவாதிக்கப்படுகின்றன. அவையாவன: அதிகார மட்டத் திட்டங்கள், மீள் பயன்பாட்டுத் திட்டங்கள், கால அளவுத் திட்டங்கள், நிறுவன நோக்கிலான திட்டங்கள், மற்றும் சந்தர்ப்பங்களுக்கியைவான திட்டங்கள் என்பனவாகும்.

அ) அதிகார மட்டத் திட்டங்கள்: ஒரு நிறுவனத்தில் நிறுவன மட்டம், முகாமையியல் மட்டம், தொழில் நுட்ப மட்டம் என மூன்று அதிகார மட்டங்கள் இருப்பதாக முன்னர் அறிந்தோம். திட்டங்கள் அதிகார மட்ட நிலைகளிலிருந்து தோற்றம் பெறுவதால் இவ் அதிகார மட்டங்கள் ஒவ்வொன்றும் ஒன்றிலொன்று தங்கியிருக்கின்றன.

தந்திரோபாயத் திட்டங்கள் என்பது பொதுவாக ஒரு நிறுவனத்தின் நிறுவன மட்டத்துடன் இணைந்ததாகும். தந்திரோபாயத் திட்டங்கள் நிறுவனத்தின் நீண்ட கால பார்வையை வரையறுப்பவையாகும். இவை நிறுவனம் என்ன வகையான வியாபாரத்தில் ஈடுபட வேண்டும் எதனை நோக்கியதாக செயற்பாடுகள் அமைய வேண்டும் என்பன பற்றிக் கூறுகின்றன. தந்திரோபாயத் திட்டங்கள் பரந்த நோக்கில் நிறுவனமொன்று அதன் கருமச் சூழலுடன் எவ்வாறு ஒன்றிணைக்கப்படுகின்றதெனக் கூறுகின்றதெனலாம். நிறுவனத்தின் உட்புற உபபிரிவுகளை ஒன்றிணைக்கவும், நிறுவன வளங்களைப் பங்கிடவும் முகாமையாளர்கள் **நிர்வாகத் திட்டங்களைப்** பயன்படுத்துவர். இத் திட்டங்கள் இதன் காரணமாக நிறுவனமொன்றின் நடுத்தர மட்ட முகாமைப் பொறுப்புடன் இணைக்கப்பட்டதாகக் கருதப்படுகின்றது. இந்நிலையில் வள ஒதுக்கீட்டுத் திட்டமிடலானது நிறுவன மட்டத்திலான நோக்கினை நாளாந்த தொழில்நுட்ப மட்ட செயற்பாடுகளுடன் இணைத்து வெளிக்காட்டுவதை நிர்வாகத் திட்டமிடல் பிரதிநிதித்துவப்படுத்துகின்றது. **செயற்பாட்டுத் திட்டங்கள்** நிறுவனமொன்றின் நாளாந்த செயற்பாடுகளைப் பூர்த்தி செய்வதாக அமைகிறது. பல செயற்பாட்டுத் திட்டங்கள் நிறுவனத்தின் தொழில் நுட்ப மட்டத்துடன் பிணைக்கப்பட்டதாகவே வடிவமைக்கப்படுகின்றன.

ஆ) மீள் பயன்பாட்டுத் திட்டங்கள்:

மற்றுமொரு வகையிலான திட்டங்களாக அடிக்கடி பயன்படுத்தப்படும் திட்டங்கள் அல்லது மீள் பயன்பாட்டுத் திட்டங்கள் காணப்படுகின்றன. சில திட்டங்கள் மீளப்பயன்படுத்தப்படும் அதே வேளை வேறு சில ஒரு நோக்கத்திற்காகப் பயன்படுத்தப்படுபவையாக விளங்குகின்றன. **நிலையான திட்டங்கள்** எனப்படுபவை முகாமையாளர்களால் மீள எதிர் நோக்கப்படும் செயல்களை பூரணப்படுத்துவதற்குப் பயன்படுத்தப்படுபவையாகும். உதாரணமாக, முகாமையாளர்கள் அடிக்கடி எதிர்நோக்கும் ஒரு பிரச்சினையாக, ஊழியர் களைப்படைதளைக் குறிப்பிடலாம். இதற்காக முகாமையாளர்கள் தன்னிச்சையாக ஊழியர்கள் மீது பிரயோகிக்கக் கூடியதொரு நிலையான கொள்கையொன்றினைக் கொண்டிருக்கலாம். இவ்வாறு நிலையான திட்டங்களின் கீழ் காணப்படும் செயல் ஒழுங்கு முறையானது **நிலையான செயற்பாட்டொழுங்கு முறை** (Standard operating procedure (SOP)) என அழைக்கப்படும். கூடியளவிற்கு பொதுவான, நிலையான திட்டங்களாக கொள்கைகள், சட்டங்கள், ஒழுங்கு முறைகள் என்பன காணப்படுகின்றது.

பெருமளவிலான **கொள்கைகள்** நிலையான திட்டங்களாகும். இவை அடிப்படையில் விரிந்த கூற்றினை அல்லது பொதுவான கூற்றுக்களை விளங்கிக் கொள்வதற்கான தீர்மானம் எடுக்கும் எல்லைகளை வரையறுப்பனவாக உள்ளன. மேலும், கொள்கைகள் ஒருவகைத் திட்டங்களாகத் தீர்மானம் எடுப்போரை விவேகத்துடன் தமது திட்டங்களை தொடர்ந்து மேற்கொள்ள அனுமதிக்கின்றது. சில கொள்கைகள் உணர்வு பூர்வமான அணுகு முறையில் தெளிவான, அதே வேளை வழமையான பொது நடத்தைகளிலிருந்து உருவாக்கப்படுகின்றன. சில கொள்கைகள் வாய்மொழி மூலமான கூற்றுக்களாக வெளியிடப்பட, சில எழுத்து மூலமான நிறுவனப் பதிவுகளின் மூலம் வெளியிடப்படுகின்றன. இவ்வாறான முறைசார்ந்த கொள்கைகள் ஊழியர்களுக்கு நிறுவனமொன்றினது ஏடுகள் மற்றும் வழமையான பதிவிலான வழிகாட்டிகள் மூலமாகக் கிடைக்கப் பெறுகின்றன. இதற்கெதிராக சில கொள்கைகள் வாய்மொழி மூலமான கூற்றுக்களின் அல்லது முகாமையாளர்களின் நடைமுறைகளின் உட்கிடையாக உள்ளன. ஏனெனில் கொள்கைகள் பொதுவானவையாகவும், முறைசார்ந்த கூற்றுக்களிலிருந்தும், வழமையான நடத்தைகளிலிருந்தும் வெளிப்படுபவையானதாலுமாகும். மேலும், முகாமையாளர்கள் இவை யாது கூறுகின்றது, யாது செய்ய வேண்டும் என்பது பற்றி மிக நுணுக்கமாக ஆராயவும் வேண்டியவர்களாகக் காணப்படுகின்றனர். வழமையில் கொள்கைகள் பொதுவானவை எனும்

கருத்து அனுகூலமாயிருக்கும் அதே வேளை பிரதிகூலமாகவும் அமையலாம். ஊழியர்கள் எவ்வாறு தமது கடமையை மேற்கொள்ள வேண்டும் என்பது பற்றி கொள்கைகள் வரையறுக்கின்றன. மேலும் இக்கொள்கைகள் ஊழியருக்கு நிறுவனப் பிரச்சினைகளை அணுக வேண்டி நெகிழ் தன்மையுடைய முறைகள் பற்றியும் கூறுகின்றன. எவ்வாறாயினும் இப்பொதுத் தன்மையானது கொள்கைகளைத் தெளிவற்றதாக்குகின்றது. ஊழியர்கள் கொள்கைகளினுடைய விளக்கத்தையும் அது உருவாக்கப்பட்டதற்கான தேவையையும் வேறுவேறாகக் கருதும் போது அதனைக் கட்டுப்படுத்தல் என்பது சிக்கலானதாகின்றது. **ஒழுங்கு வீதிகள்** எனப்படுபவையும் கொள்கைகளைப் போன்றே செயற்பாடுகளை வழிநடாத்தும் நிலையான திட்டங்களாகும். ஒழுங்கு விதிகள் ஊழியர்கள் செய்ய வேண்டியதென்ன வேண்டாதவை என்ன என்பதைக் கூறுகின்றது.

ஒழுங்கு முறைகள் எனப்படுபவை ஒழுங்கு விதிகளைப் போன்று செயற்பாடுகளையிட்டு சிந்திப்பதும் வழிகாட்டல்களாய் அமைவதுமான நிலையான திட்டங்களாகும். ஒழுங்கு முறைகளானவை வழமையான வழிகளில் சில குறிப்பிட்ட செயற்பாடுகளைக் கையாள்வதற்கென அமைக்கப்படுகின்றன. ஒரு உதவியாளரை வாடகைக்குப் பெறல், ஓய்வூதியத் திட்டம் ஒன்றில் பங்குபற்றல், விநியோகத்தில் ஒருவருக்கு கட்டளையிடல் போன்றவற்றை இந் நடவடிக்கைகளில் சிலவாகக் கொள்ளலாம். ஒழுங்கு முறையை வேறுபடுத்திக் காட்டும் முக்கிய பண்பாக இது ஒரு காலக்கிரமத்திற்குட்பட்ட தொடர்ச்சியான நிகழ்வுகளைக் கொண்டிருப்பதைக் குறிப்பிடலாம். இது ஒரு செயற்பாட்டை நிறைவேற்றப் பல்வேறு படிமுறைகளை நிறைவேற்ற வேண்டும் எனக் கூறுகின்றது.

ஒற்றைப் பயன்பாட்டுத் திட்டங்கள் ஒரு சூழ்நிலையை அல்லது பிரச்சினையைக் கருதி உருவாக்கப்படுபவையாகவும் அவை பின் பதிலிடு செய்யப்படுபவையுமாகும். பொதுவாக முகாமையாளர்கள் நிகழ்ச்சித் திட்டங்கள், செயற் திட்டங்கள், பாதீடுகள் போன்ற இவ்வகையான திட்டங்களைப் பயன்படுத்துவர். **நிகழ்ச்சித் திட்டங்கள்** எனப்படுபவை ஒற்றைப் பயன்பாடுடைய சிக்கலான கொள்கைகள், ஒழுங்கு விதிகள், ஒழுங்கு முறைகளையும் அவற்றை நிறைவு செய்ய வேண்டிய தேவையான மூலகங்களைக் கொண்டதாகும். கணனி அமைப்பின் விரைவான வளர்ச்சியால் பல நிறுவனங்கள் கல்விசார் நிகழ்ச்சிகள் மூலம் தமது ஊழியர்களுக்கு பல்வேறு கணனி அமைப்பு முறைகளைப் பரீட்சயமாக்கி வருவதனை இதற்கு உதாரணமாகக் கொள்ளலாம். **செயற் திட்டங்கள்** எனப்படுபவையும் நிகழ்ச்சித் திட்டங்களைப் போன்ற பண்புகளையுடையவையே. ஆனால் இவை குறுகிய நோக்கத்தினையும் குறைவான கட்டாயத் தன்மையினையும் கொண்டவையாகும். செயற் திட்டங்கள் நிகழ்ச்சித் திட்டங்களுக்கு ஆதரவாகவே அநேகமாக உருவாக்கப்படுகின்றன. **பாதீடுகள்** எனப்படுபவையும் ஒற்றைப் பயன்பாடுடைய திட்டங்களைப் போன்றே எண்ணிக்கை ரீதியில் நிறுவன செயற்பாடுகளையும் ஒதுக்கீடுகளையும் குறிப்பிட்ட கணக்கியல் காலப் பகுதிக்கு பிரித்திடும் ஒரு நடவடிக்கையாகும். எண்ணிக்கை ரீதியிலான நிகழ்ச்சிகளான பாதீடுகள் பொதுவாக ரூபாய்களில் வெளியிடப்படுகின்றன. இவை, வேலை செய்யப்பட்ட மணித்தியாலயங்கள், அல்லது விற்கப்பட்ட அலகுகள், அல்லது வேறெந்த அளவிடக் கூடிய முறையிலும் வெளியிடப்படலாம்.

இ) கால அளவுத் திட்டங்கள்:

திட்டமிடல் வேண்டப்படும் சில செயற்பாடுகள் விரைவாக நிறைவேற்றப்படுகின்றன. ஏனைய செயற்பாடுகள் வருடங்கள் கடந்தாலும் நிறைவேற்றப்படுவதில்லை. கால அளவினை அடிப்படையாகக் கொண்டு திட்டங்களை குறுகிய, நடுத்தர, நீண்ட கால வகையுடையவையாக வகைப்படுத்துகின்றனர். குறுகிய காலத் திட்டங்கள் எனப்படுபவை விரைவாக நிறைவு செய்யக் கூடிய திட்டங்களைக் குறிக்கும். பல நிறுவனங்களில் குறுகிய காலம் எனப்படுவது அடுத்த

சில மணிநேரம் என்பதிலிருந்து அடுத்த சில மாதங்கள் வரை காணப்படலாம். செயற்பாடும், எதிர் செயற்பாடும் குறுகிய கால இருவகைத் திட்டங்களாகும். முன்பு விவாதிக்கப்பட்டது போல செயற்பாட்டு திட்டங்கள் எனப்படுபவை நிறுவனத்தின் நாளாந்த நடவடிக்கைகளை குறிக்கும். ஆனால் எதிர் செயற்பாட்டுத் திட்டங்கள் எனப்படுபவை எதிர்பாராத சந்தர்ப்பங்களிலான செயற்பாடுகளைக் கையாள உருவாக்கப்படுபவையாகும். நடுத்தரகாலத் திட்டங்கள் வழமையாக ஒன்று தொடங்கி ஐந்து வருட காலத்தையுடையவையாகும். ஐந்து வருட காலத்திற்கும் மேலதிகமான காலத்தையுடையவை நீண்டகாலத் திட்டங்கள் எனப்படும். பெரும்பான்மையான அறிக்கையிட வேண்டிய திட்டங்கள் மூன்று தொடக்கம் ஐந்து வருட கால நடுத்தர காலத் திட்டங்களாகவே வகைப்படுத்தப்படுகின்றது. அதாவது, பல நிறுவனங்கள் ஐந்து வருட காலத்திற்கு மேற்பட்ட திட்டங்களை முறைசார்ந்த திட்டங்களின்றி செயற்படுத்துகின்றன என்பதையே இது குறிக்கின்றது.

குறுகிய, நடுத்தர, நீண்டகால இடையுடைய திட்டங்கள் அவை நிறைவேற எடுக்கும் காலத்தை விட வேறு பல வழிகளிலும் வேறுபடுகின்றன. குறிப்பாக, எதிர் காலத்திற்குரிய ஒரு திட்டத்தை செயன்முறைப்படுத்தும் போது திட்டமிடலாளர்களால் பெருமளவில் நிச்சயமற்ற தன்மையை எதிர்கொள்ள வேண்டி ஏற்படும். இதன் விளைவாக, நீண்டகால நிறுவனத் திட்டங்கள் குறுகிய காலத் திட்டங்களை விடக் குறிப்பான தன்மை குறைவாகக் கொண்டு காணப்படும். மேலும், நீண்டகாலத் திட்டங்கள் குறைவான முறை சார்ந்தமைப்புடையவையாகவும் குறுகிய காலத் திட்டங்களை விட நிச்சயமற்ற தன்மையினை உள்ளடக்கக் கூடிய நெகிழ் தன்மையுடையனவாகவும் அமைகின்றன. நீண்ட காலத் திட்டங்கள் நிறுவனங்களை வழி நடத்துவனவாகவும் அமையும். காலப்பருமனுக்கேற்ப பல்வேறு அதிகார மட்டங்களில் முகாமையாளர்கள் திட்டமிடல் செயற்பாட்டை மேற்கொள்ளும் வழிவகைகள் வேறுபடுகின்றது. கீழ் மட்டத்திலுள்ள முகாமையாளர்கள் குறுகிய காலத் திட்டங்களில் தமது நிறுவனங்களையும் அதனது வெளிப்புறச் சூழலைப் பற்றியும் சிந்திப்பதன் மூலம் கூடியளவு நேரத்தைச் செலவிடுகின்றனர். கற்பனையிலான நிபந்தனைகளோ அல்லது சராசரி நிறுவன அமைப்புக்களோ நிலைத்திருப்பதில்லை. நிறுவனங்களின் வெவ்வேறுபட்ட அளவுகளுக்கேற்ப திட்டமிடல் செயன்முறைக்கான நேரத்தை முகாமையாளர்கள் ஒதுக்குகின்றனர். நிறுவனங்களின் தொழில் நுட்பத் தரமும் கருமச் சூழலும் முகாமையாளர்கள் திட்டமிடலில் ஈடுபடும் அளவில் செல்வாக்குச் செலுத்துகின்றன. உதாரணமாக சூழல் மாற்றங்கள் அதிகரித்துச் செல்ல நிச்சயமற்ற தன்மையின் அளவும் சேர்ந்து அதிகரித்து அதற்கேற்ப திட்டமிடலின் தேவையும் உயர்வடைந்து செல்கின்றது.

ஈ) நிறுவன நோக்கிலான திட்டங்கள்:

நோக்கங்களுக்கேற்ப திட்டங்களும் வேறுபடுகின்றன. சில திட்டங்கள் நிறுவனத்தை பூரணமாக கருதியமைக்கப்பட்டவையாகும். பொதுவாக தந்திரோபாயத் திட்டங்கள் நிறுவனக் குறிக்கோளை பூரணமாகக் கருதி ஏற்படுத்தப்படுபவை ஆகும். ஏனைய திட்டங்கள் யாவும் குறுகிய நோக்கினையும் நிறுவன செயற்பாடுகளின் உபதொகுகளாகவும் காணப்படுபனவாகும். பல்வேறு வகையிலான வியாபாரத்தில் ஈடுபடும் அல்லது பல நோக்கிலான பிரிவுகளையுடைய நிறுவனங்கள் நிறுவனத் துறை சார்ந்த திட்டங்களைக் கொண்டிருக்கும். துறை சார்ந்த திட்டங்கள் அவற்றின் சந்தையின் போட்டி நிலைக்கேற்ப திட்டமிடப்படுவதோடு ஒரு துறை ஏனையவற்றிற்கு உதவக் கூடிய வழியிலும் அமைக்கப்படுவதாகும்.

ஏனைய குறுகிய திட்டங்கள் யாவும் அலகு/ தொழிற்பாட்டு மட்டத் திட்டங்களாகும். இந் நிலையிலான திட்டங்கள் யாவும் நிறுவன அலகுகளின் கீழ் மட்டங்களின் நாளாந்த செயற்பாடுகளுக்கென ஏற்படுத்தப்படுபவையாகும். உதாரணமாக, சந்தைப்படுத்தல்

முகாமையாளர் விலையிடல் பற்றித் தீர்மானிக்க வேண்டிய திட்டங்களில் ஈடுபடுவதையும், ஆளணிப்பகுதி நிறுவனத்தின் உயர் நிறைவேற்றுனரின் கொடுப்பனவு பற்றித் தீர்மானம் இடுவதையும் குறிப்பிடலாம்.

நிறுவன மட்ட மற்றும் அலகு மட்டத் திட்டங்கள் **தந்திரத் திட்டங்கள்** எனவும் அழைக்கப்படலாம். தந்திரத் திட்டங்கள் நிறுவனத்தின் பூரண நிகழ்ச்சிகள், செயற்பாடுகள் முறையமைப்புகளின் உப தொகுதிகளை திட்டமிடுபவையாகும். இவை தந்திரோபாயத் திட்டங்களை நிறைவேற்ற உதவுவனவாக கருதப்படுகின்றது. உதாரணமாக, உங்களுக்கு இராணுவ நோக்கில் தொழில் நுட்பத் திட்டங்கள் பற்றிய பரிட்சயம் இருக்கலாம். இராணுவத்தின் தலைமைவாதிகள், உணவளித்தல் மற்றும் படையை வழிநடத்தல் போன்ற திரும்பத் திரும்ப ஏற்படுவதும் முற்கணிக்கக் கூடியதுமான சூழ்நிலைகளைக் கையாள்வதற்கு நியமப்படுத்தப்பட்ட வழிவகைகளை கொண்டிருப்பர். இத்தலைவர்கள் ஒரே தன்மையுடைய சூழ்நிலைகளில் ஒரே வகையான திட்டங்களைக் கடைப்பிடிப்பர். உதாரணமாக, அதிரடி நடவடிக்கையின் போது வேவு பார்க்க வரும் விமானமொன்றை அவ்வாறு செய்ய விடாது தடுத்தலைக் குறிக்கலாம். தந்திரத் திட்டங்கள், நிறுவனங்களைக் குறிப்பாகக் கொள்கைகள், விதிகள், செயல் ஒழுங்கு முறைகள், நிகழ்ச்சிகள், பாதீடுகள் எனும் தொழிற்பாடுகளை உள்ளடக்கியதாக அபிவிருத்தி செய்து முன்னேற்ற உதவும்.

உ) சந்தர்ப்பங்களுக்கியைவான திட்டங்கள்:

நிறுவனத்தின் சூழலுக்குட்பட்டு சில அனுமானிப்புகளின் அடிப்படையில் திட்டமிடல் செயன்முறை அமைவதை மீட்டிக் கொள்க. இவ்வாறான எடுகோள்கள் தவறும் சந்தர்ப்பங்களில் அந்நடவடிக்கைகளுடன் தொடர்புபட்ட இச் **சந்தர்ப்பங்களுக்கியைவான திட்டங்கள்** ஒரு செயற்பாட்டிற்கான காரணமானது தடைப்படும் போது அதற்கு மாற்று வழிகளைத் தருகிறது. இவ்வாறான திட்டங்கள், வேலை நிறுத்தம், பகிஷ்கரிப்பு, இயற்கை அனர்த்தம் அல்லது பாரிய பொருளாதார மாற்றம் போன்ற திட்டமிடப்படாத நிகழ்வுகளின் போது உடனடியான நடவடிக்களையெடுக்க முகாமைக்குதவுகின்றது.

குறிக்கோள்கள் எனப்படுபவை யாவை?

விரும்பப்படும் அல்லது எதிர்பார்க்கப்பட்ட முடிவே குறிக்கோள்களாகும். சிலர் குறிக்கோளையும் நோக்கத்தையும் ஒன்றிற்கு பதிலொன்றாகப் பயன்படுத்துவர். சிலர் நோக்கம் என்பதை அளவிட முடியாத எதிர்கால முடிவுகள் எனவும் குறிக்கோள்கள் என்பது அளவிடக் கூடிய முடிவு எனவும் கருதுவர். புலமையிலாளர்கள் நோக்கங்கள் திறந்த, மூடிய முடிவுகளுடையவை என வேறுபடுத்தியுள்ளனர். இதன்படி குறிக்கோள் என்பது மூடப்பட்ட முடிவுடைய நோக்கம் எனலாம். இவ்வாறான குழப்ப நிலையைத் தவிர்க்க நாம் குறிக்கோள் எனப்படும் ஒரே பதத்தையே பயன்படுத்துவதாகத் தீர்மானித்துள்ளோம். குறிக்கோள்களை செயல் நிறைவேற்றும் ஆற்றலுடைய நிறுவனத்திற்கு அவசியமான உள்ளீடுகளாக வினைத் திறனுடைய முகாமையாளர்கள் அங்கீகரிக்கின்றனர். இதற்கான இலகுவான உதாரணமாக, மக்களுக்கு ஓரிடத்திற்கு எவ்வாறு போக முடியும் எனத் தீர்மானிப்பதற்கு முன் எங்கு தாங்கள் போக வேண்டும் என்பது பற்றித் தெரிந்திருக்க வேண்டும் எனக் கூறுவார்கள். முகாமையாளர்கள் எதிர்நோக்கும் சிக்கலான சவால்களில் ஒன்று, தமது குறிக்கோள்களை வகுப்பதும் அவற்றைத் தொடர்ச்சியாக கருத்திற் கொண்டு நடைமுறையிலிருக்கும் செயற்பாடுகளை வழிநடாத்துதலுமாகும் என்பது வெளிப்படையே.

நிறைவேற்றும் ஆற்றலை அதிகரிக்கும் சான்றாக குறிக்கோள் வகுத்தல் அமைதல்

குறிக்கோள்களை வகுப்பதானது நிறுவனம் பூராகவுள்ள ஊழியரையும், ஊழியப் படையையும் சிறப்பான முறையில் நிறைவேற்று ஆற்றலை பெறச் செய்யும் என்பது ஒரு உள்ளார்ந்த விடயமாகும்.

ஒரு முறைசார்ந்த ரீதியில் வியாபாரத்தின் நோக்கத்தினை நிர்ணயிக்கும் நிறுவனங்களினதும் முறைசாராத வகையில் நோக்கத்தினை நிர்ணயிக்கும் நிறுவனங்களினதும் வரிக்கு முன்னதான இலாபத்தினை ஒப்பீடு செய்து அண்மையில் ஒரு ஒப்பீட்டாய்வு மேற்கொள்ளப்பட்டது. இதில் பத்து வருடங்களுக்கு மேற்பட்ட காலத்தினது வினைத்திறன் ஆய்விற்கெடுத்துக் கொள்ளப்பட்டது. இதன்படி ஒரு முறையான வகையில் குறிக்கோள்களை நிர்ணயிக்கும் நடைமுறையைக் கொண்டுள்ள நிறுவனங்களின் இலாபமும் அதன் காலத்திற்கு காலம் அதிகரிக்கும் வீதமும் குறிப்பிட்டளவு உயர்வாயிருப்பது கண்டறியப்பட்டது. மேலும், பல அண்மைக்கால ஆய்வுகள் இதே முடிவையே வெளிக்காட்டின. அதாவது, முறையான குறிக்கோள் நிர்ணயமானது நிறுவன ரீதியிலான வினைத் திறனை உயர்த்தும் என்பதை இது சுட்டி நிற்கின்றது. முறைசார்ந்த குறிக்கோள் நிர்ணயித்தினால் ஏற்படும் நிறுவன ரீதியிலான வினைத் திறனுக்கு மேலதிகமாக இது தனிப்பட்ட மற்றும் வேலைப்படை ரீதியிலான நன்மைகள் பலவற்றை ஏற்படுத்துவதாக இனம் காணப்பட்டுள்ளது. ஓர் ஆய்வானது பல்வேறு சேவை தொடர்பான வேலைகளை இனம் கண்டு அவற்றின் குறிக்கோள் நிர்ணயித்தினால் வினைத் திறன் விருத்தியடைந்தமையை சுட்டிக் காட்டியுள்ளது. மற்றொரு ஆய்வானது உற்பத்தி நிறுவனங்களிலுள்ள தனிப்பட்டவர் மற்றும் வேலைப்படை பற்றிக் கூறியுள்ளது. இதன்படி தனிப்பட்டவர் அல்லது வேலைப்படையானது குறிக்கோள்கள் பற்றி விசேடமாகக் கூறப்படும் சந்தர்ப்பங்களில், குறிப்பாக வெளிப்படையற்ற நியமங்களோ அல்லது முறைசாரா தன்மைகளோ காணப்படும் சந்தர்ப்பங்களிலும் கூடிய வினைத் திறனுடன் செயற்படுகின்றதென அறியப்பட்டுள்ளது. இதே வகையிலான மற்றொரு ஆய்வானது பல்வேறு வேலை ஒழுங்கமைப்புகளை ஆய்விற்கெடுத்து அதன்படி அவற்றின் உற்பத்தித் திறன் உயர்வாயிருப்பதோடு அவர்கள் வேலைக்கு வராது விடும் தன்மை முறையான குறிக்கோள்கள் நிர்ணயிக்கப்பட்டு வழங்கப்படும் போது குறைவாயிருப்பதாக இனம் காட்டியுள்ளது. மேலும் பல்வேறு ஆய்வுகள் அதிகரித்துச் செல்லும் வினைத் திறனானது குறிக்கோள் நிர்ணயிப்பிற் தங்கியிருப்பதாகக் கூறுகிறது.

ஏன் குறிக்கோள் நிர்ணயமானது முகாமையில் வினைத்திறனை அதிகரிக்கின்றது?

அ) குறிக்கோள்கள் வழிகாட்டிகளாகின்றன

குறிக்கோள் நிர்ணயம் ஏன் வினைத் திறனை விருத்தி செய்கின்றது என்பதற்கு பல்வேறுபட்ட காரணங்கள் உள்ளன. முதலாவது, நிறுவனங்களில் உள்ள தனிப்பட்டவர்களின் முயற்சிகளை வழிநடாத்த முகாமையாளர்களுக்கு வேண்டிய வழிகாட்டிகளாக குறிக்கோள்கள் அமைகின்றன. ஒரு நிறுவனத்துள் சேர்க்கப்படும் தொழில் நுட்பவியலாளரின் வினைத் திறனுக்கு அவர்களது கல்வியறிவிற்கும் நிறுவனத்தின் குறிக்கோள் நிர்ணயிப்பிற்கு இடையிலான உறவு முறையானது ஒப்பீடு செய்யப்பட்டு அண்மைய ஆய்வொன்றின் மூலம் அறியப்பட்டது. அதன்படி கூடிய திறனுடையவர்களின் வினைத் திறனானது தனிப்பட்ட ரீதியில் அல்லது அவர்கள் தமது மேல் மட்டத்தரவோடு சேர்ந்து குறிக்கோள் நிர்ணயிப்பதிற் தங்கியுள்ளது. குறைவான திறனுடையவர்களுக்கு முகாமையாளர்கள் குறிக்கோள்களை உருவாக்கிக் காலத்திற்கு காலம் அவை குறித்து அவர்களது வினைத் திறனை முகாமையாளர்கள் பின்னூட்டல் வழங்குதல் வேண்டும். இதில் முக்கிய விடயம் யாதெனில் குறிக்கோள்கள் முற்றிலும் வேறுபட்ட

தனிப்பட்டவர்களுக்கான வழிகாட்டலுக்கு அடிப்படையாகவும் பூரணமான ரீதியில் உயர்வான வினைத் திறனுக்கும் உதவுகின்றது என்பதாகும்.

ஆ) குறிக்கோள்கள் நிச்சயமற்ற தன்மையைக் குறைக்கின்றது

பொதுவான நிறுவன ரீதியான பிரச்சினைகளுக்கான பல்வேறு காரணங்கள் அண்மைக்கால ஆய்வுகள் மூலம் இனம் காணப்பட்டுள்ளது. நிச்சயமற்ற தன்மையும் சீரற்ற வழிநடத்தலும் குறைவான உற்பத்தித் திறனுக்கும் குறைவான கருமமாற்றும் திறனுக்கும் அடிப்படைக் காரணங்களாக அமைகின்றது. ஊழியர்கள் குறிக்கோள் தொடர்பாக இணக்கமடையும் போது அங்கு அவர்களுக்கு குறிக்கோளை அடைவதற்கு ஆற்ற வேண்டிய கருமங்கள் எவை என முன்கூட்டியே தெரியுமென்பதால் நிச்சயமற்ற தன்மை குறைக்கப்படுகின்றது. தனியே ஒரு விற்பனைக்கான குறிக்கோளை முன் வைப்பதன் மூலமே சூழலின் நிச்சயமற்ற தன்மையைக் குறைக்கலாம். அதாவது, மூலப் பொருள் கட்டளையிடல், உற்பத்தியை அட்டவணைப்படுத்தி தேவையான ஏனையவற்றை வாடகைக்குப் பெறலை, உறுதிப்படுத்தல், விற்பனை முயற்சிகளை வழிநடத்தல், மற்றும் குறுகிய காலத்திற்கான காசோட்ட தேவைப்பாடுகளை எதிர்வு கூறல் போன்றவற்றிற்கு உதவும் நிச்சயமற்ற தன்மையைக் குறைப்பதற்கு குறிக்கோள் உருவாக்கம் மூலம் முகாமையாளர்கள் நிறுவனத்தின் வினைத் திறனுக்கு குறிப்பிட்டளவு பங்களிப்பை வழங்குவர்.

இ) குறிக்கோள்கள் ஊழியரைத் தூண்டுகின்றன

வினைத்திறனின் அடிப்படைத் தத்துவங்களில் ஒன்றான குறிக்கோள் நிர்ணமானது வினைத் திறன் அதிகரிப்பை வழங்குகின்றது. ஊழியர்கள் குறிக்கோள்களைப் பற்றித் தெரிந்து கொள்ளும் போது சுய ஊக்குவிப்பினைக் கொண்டிருப்பர். ஏனெனில் அவர்களது வெளியீட்டு நடத்தைகளை அளவிடக்கூடிய வகையில் நடைமுறையில் நியமங்கள் காணப்படுவதாலாகும். குறிக்கோள் நிர்ணயிப்பானது நிறுவனங்களில் அவரவர் அந்தஸ்தைக் கொண்டமைவதால் இது வழமையில் தனிப்பட்ட அல்லது நிறுவன ரீதியிலான புதியன புனைதலுக்கு வழியமைப்பதோடு அவற்றை தனிப்பட்ட அல்லது நிறுவன ரீதியில் நிறைவேற்றவும் உதவும். மேலும், தனிப்பட்டதும் நிறுவனத்தினதும் குறிக்கோள்கள் தெளிவாக ஒன்றோடொன்று பிணைக்கப்பட்டிருக்கும் போது அது பொதுவாக வினைத் திறனை உயர்த்தும் வகையில் தூண்டுதலைப் பெற்றுத் தருவதாக காணப்படும்.

ஈ) குறிக்கோள்கள் இலகுவான விளக்கமளிக்கும்

குறிக்கோள்களும் அவை நிர்ணயிக்கப்படும் செயன்முறையும் தனிப்பட்ட மற்றும் நிறுவன ரீதியிலான விளக்கத்தினை மேலும் அதிகரிக்கும். குறிக்கோள் நிர்ணியிக்கும் செயன்முறையானது X இலிருந்து Y ற்கு மாறுவதிலும் இலகுவானதாகும். உதாரணமாக X ஐயும் Y யையும் தெளிவாக விளங்கித் தேடும் செயன்முறையானது முகாமையாளருக்கும், கீழ் மட்டத்தவருக்கும் அவர்கள் எங்குள்ளனர், எங்கு போகக்கூடும் என்பதை அறிந்து கொள்ள உதவுவதாக அமையும். மேலும் ஒருத்தர் எங்கு போக விரும்புகின்றார், ஏன் போக விரும்புகிறார், எவ்வாறு என்பதை விளங்கிக் கொள்வதானது அதை அடைவதற்கு திறனான செயன்முறையை வகுப்பதற்கு உதவும். இதே போன்று சரியான வினைத்திறன் மதிப்பாய்வானது குறிக்கோள்களை விளங்கிக் கொள்வதற்கான பயற்சியாகின்றது. இது முகாமையாளருக்கு என்ன செய்யப்பட்டது, என்ன செய்யப்படவில்லை, எவை மாற்றங்களைப் பெற்றுள்ளன, மற்றும் வினைத் திறனை உயர்த்த எதிர்காலத்தில் மேற்கொள்ள வேண்டிய முயற்சிகள் என்பன பற்றி மதிப்பாய்வு செய்ய உதவும்.

உ) குறிக்கோள்கள் இணைப்பை ஏற்படுத்தும்

நிறுவனத்தின் வேறுபட்ட நடவடிக்கைகளை இணைக்கும் ஒரு இணைப்பு ஊசியாக குறிக்கோள்கள் காணப்படுகின்றன. குறிக்கோள்களும் அவற்றை நிர்ணயிக்கும் செயன்முறையும்

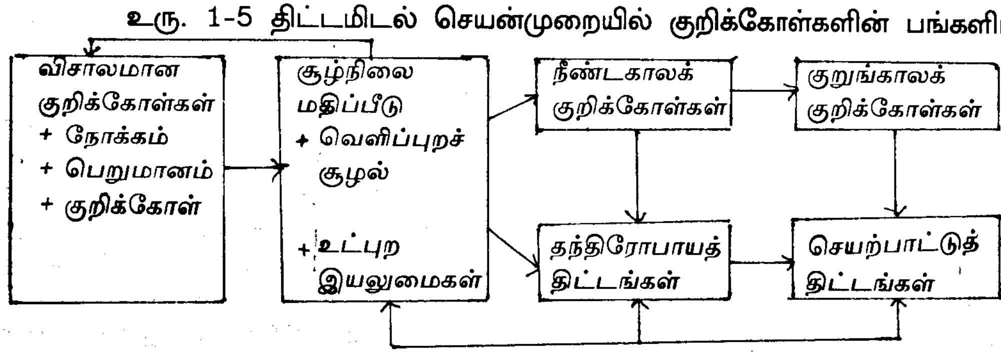
நிறுவனத்துள் ஒருவரிலொருவர் தங்கியுள்ள, ஆனால் அவரவர் கருமங்களும் பொறுப்புகளும் முற்றிலும் வேறுபட்டு காணப்படுபவர்களிடையே தொடர்பாடலை ஏற்படுத்தும் ஒரு நடைமுறையாகின்றது. உதாரணமாக, அடிப்படை விற்பனை குறிக்கோள் நிர்ணயமானது உளீட்டையும் விற்பனைக் குழு, செயற்பாட்டுக்குழு ஆள்ணிக் குழு எனும் தனித்தனியே செயற்பாடுகளைக் கொண்டதுமான குழுக்களிடையே ஏற்புடைய ஒப்பந்தத்தை வேண்டி நிற்கும். ஆனால் இவை ஒவ்வொன்றினதும் வெற்றியானது மொத்தத்தில் மற்றையவற்றில் தங்கியிருப்பதாகக் காணப்படும்.

நிறுவனமொன்றில் குறிக்கோள்களின் இத்தகைய பண்புகள் வினைத் திறனுடன் காணப்படுவதை உறுதிப்படுத்துவதற்கு, குறிக்கோள்கள் நிறுவனமொன்றின் திட்டமிடல் செயன்முறையில் முக்கியமான பங்களிப்பைக் கொண்டிருக்க வேண்டியது அவசியமாகின்றது. அடுத்து வரும் பகுதியானது திட்டமிடல் செயன்முறையில் குறிக்கோள்களின் செயற்பாடுகள் பற்றி விளக்குகின்றது.

திட்டமிடலில் குறிக்கோள்களின் பங்களிப்பு

திட்டமிடல் செயன்முறைகளைப் பெருமளவில் வழி நடத்திச் செல்லும் அடிப்படைப் படிமுறைகளைக் குறிக்கோள்களே கொண்டுள்ளன என்பது தெளிவாகும். உரு 1-5 இல் குறிக்கோள்கள் பல்வேறு கட்டங்களில் எவ்வாறு திட்டமிடல் செயன்முறைக்கு உதவுகின்றது என்பது தெளிவுபடுத்தப்பட்டுள்ளது. முதலாம் கட்டத்தில், முகாமையாளர்கள் தமது நிறுவனங்களின் நிலைத்திருத்தல் நோக்கை மதிப்பிட வேண்டும். அவர்கள் இக் கட்டத்தில் குறிப்பிட்டுக் கூறக்கூடிய மூன்று விசாலமான குறிக்கோள்களை ஏற்றுக் கொள்கின்றனர். முதலாவது, முகாமையாளர்கள் நிறுவனங்களில் நிலைத்திருத்தலிற்கான நோக்கை இனம் காணுவர். இரண்டாவது, முகாமையாளர்கள் இந்நோக்கங்களை அடைவதற்காக நிறுவனங்களில் ஆளணியினரின் நம்பிக்கைகளை ஏற்றுக் கொள்வதை வழமையாக அங்கீகரிப்பர். இறுதியாக, முகாமையாளர்கள் நிறுவனங்களின் நோக்கத்தை அடையக் கூடிய வகையிலான பொதுக் குறிக்கோள் கூற்றொன்றை நிர்ணயிப்பர். இக்கட்டம் இதன் பின் நிறுவனத்தின் திட்டமிடல் செயற்பாடுகள் கட்டியெழுப்பப்படும் ஏனைய அடிப்படைகளை உருவாக்கும். இம் மூன்று விசாலமான குறிக்கோள்களும் உருவாக்கும் திறந்ததும் வெளிப்படையானதுமான அறிக்கைகள், ஆய்வுகள், மற்றும் குறிக்கோள்கள் திட்டங்களிற்கான அடிப்படை அளவுகோள்களாகின்றன. இவற்றின் மூலமே திட்டமிடல் செயன்முறையின் மிகுதிப் பகுதி தொடரக் கூடியதாகக் காணப்படும். இவை மேல்மட்ட முகாமைத் திட்டங்களுக்கும் குறிக்கோள்களுக்குமான அடிப்படையை வழங்குகின்றன. இவற்றின் மூலமே ஏனைய முகாமையாளர்கள் திட்டங்களை உருவாக்கி நடைமுறைப்படுத்த முடிகிறது.

உரு. 1-5 திட்டமிடல் செயன்முறையில் குறிக்கோள்களின் பங்களிப்பு



திட்டமிடல் செயன்முறையின் அடுத்த கட்டத்திலும் குறிக்கோள்கள் குறிப்பிட்டுக் கூறக் கூடியளவிற்கு முகாமையாளர்கள் குறிப்பானதும், நீண்டகால நோக்குடையதுமான தந்திரோபாயத் திட்டங்களை வடிவமைத்து நிறைவேற்றுவதற்கு உதவும் வகையில் செயற்படுகின்றன. **தந்திரோபாயத் திட்டங்கள்** நிறுவனமொன்றில் ஐந்து முதல் பத்து அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட கால அளவிற்குரியதான செயற்பாடுகளையும் முதலீடுகளையும் கொண்டதாக அமைகின்றது. உரு 1-5 இல் நீங்கள் காண்பது போல நீண்ட கால குறிக்கோள்கள் முகாமையாளர்களால் நிறுவனத்தின் வெளிப்புறச் சூழலில் காணப்படும் சந்தர்ப்பங்கள் மற்றும் பாதக நிலைகளை அதனது பலங்கள் மற்றும் பலவீனங்களுடன் தொடர்புபடுத்தப்பட்டு ஆய்வு செய்த பின்பே நிர்ணயிக்கப்படுகின்றன. இவ்வாறான ஆய்வின் மூலம் முகாமையாளர்கள் எத்தகைய சந்தைச் சந்தர்ப்பங்களைப் பயன்படுத்தலாம் என அறிவதோடு இவற்றிற்காக எவ்வாறு வளங்களை ஒதுக்க வேண்டும், அதற்காக நிறுவனம் யாது செய்ய வேண்டும் எனக் கண்டு கொள்வதோடு இத்தகைய தீர்மானங்களால் மூன்று தொடங்கி ஐந்து வருட காலத்தில் அடையப்பட வேண்டிய வெளியீடுகள் என்பன பற்றியும் அறியலாம். **நீண்டகாலக் குறிக்கோள்கள்** தெளிவானவையாகவும், இலகுவானவையாகவும், அளவிடக் கூடியவையாகவும் இருப்பதோடு நிறுவன ரீதியில் மூன்று தொடங்கி ஐந்து வருட காலத்திற்கு எடுக்க வேண்டிய முயற்சிகள் பற்றியும் கூறுவனவாகும்.

நீண்டகாலக் குறிக்கோள்களும் தந்திரோபாயத் திட்டங்களும் ஏற்படுத்தப்பட்ட பின் செயற்படுத்தும் ஆளணியினருக்கு எதிர்கால நடவடிக்கைகள் (தந்திரோபாயத் திட்டங்கள்) பற்றிய அடிப்படை நோக்கம் பற்றியும், மூன்று தொடங்கி ஐந்து வருடங்களுக்கான (நீண்டகாலக் குறிக்கோள்கள்) வினைத் திறன் நோக்குகள் பற்றியும் தெளிவான அறிவிருக்க வேண்டும். எவ்வாறாயினும், ஒரு நிறுவனம் இவ்வருடம் நிறைவேற்ற வேண்டியவை எவை அல்லது அதன் நடைமுறை எய்தல்கள் யாவை என்பவற்றிற்கிடையே ஒரு இடைவெளி இருக்கவே செய்கின்றது. **குறுங்கால குறிக்கோள்கள்** இவ் இடைவெளியை குறிப்பானதும் அளவிடக் கூடியதுமான வினைத் திறன் குறிக்கோள்கள் மூலம் நிரப்புவதற்காகத் தொழிற்படுகின்றன. இக் குறிக்கோள்கள் குறுங்காலப் பெறுபேறுகளை நீண்ட கால எதிர்பார்க்கைகளுடன் தொடர்புபடுத்தி உடனடியாக நிறைவேற்ற வேண்டியவை பற்றி குறிப்பாகக் கூறுவதோடு நிறுவனத்தின் மேல்மட்ட முகாமையால் மேற்கொள்ளப்பட்ட, திட்டமிடல் செயன்முறை மூலமான தந்திரோபாயத் திட்டங்களை செம்மையாக்கி, மேற்பார்வை செய்து, கட்டுப்படுத்தக் கூடிய அடிப்படையினை வழங்குகின்றது. அதாவது, திட்டமிடல் செயன் முறையின் இறுதிக் கட்டத்தில் குறிக்கோள்கள், குறிப்பான குறுங்காலச் செயற்பாடுகளினூடாக நீண்டகாலக் குறிக்கோள்கள் மற்றும் இறுதி இலக்குகளை நிறைவேற்ற வேண்டித் திட்டமிடல் படிமுறைகளைப் பல்வேறுபட்ட செயற்பாட்டுத் திட்டங்களினூடாக அடைவதற்கு முகாமையாளர்க்கு உதவும் வகையில் செயற்படுகின்றன.

இதன் மூலம் திட்டமிடல் செயன்முறையில் குறிக்கோள்கள் குறிப்பிட்டுக் கூறக் கூடியளவிற்குச் செயலாற்றுகின்றன என்பது தெளிவாகின்றது. குறிக்கோள்கள் நிறுவனமொன்றில் ஊழியர்கள் ஆற்ற வேண்டிய கருமங்கள் பற்றிய வரையறையைக் கொடுப்பதுடன் திட்டமிடல் செயன்முறையின் பல்வேறு கட்டங்களையும் நிறுவனத்தின் வேறுபட்ட பகுதிகளையும் தொடர்புபடுத்தி இணைக்கவும் செய்கின்றது. இவை திட்டமிடல் செயன்முறைக்கான அடித்தளத்தையும் முகாமையாளரின் அடிப்படைத் தொழிற்பாடான திட்டமிடலுக்கான வெற்றியின் மையமாகவும் காணப்படுகின்றன. திட்டமிடல் செயன் முறையின் பங்காளிகள் பலருக்கு இது ஒரு கற்பனையானதாகவும், இலகுவானதாகவும், செயற்படுத்தக் கூடியதாக அல்லது முடியாததாகவும் அமைகின்றது. ஆனால் குறிக்கோள்கள் கவனத்தை ஈர்க்கும் போது தாக்கத்திற்குள்ளாக்கப்பட்ட பங்காளிகளுக்கு திட்டமிடலின் முயற்சி யாது, அது நிறைவேற்ற உள்ளது என்ன, எப்போது, எவறால் என்பன பற்றிய தெளிவு ஏற்படுகின்றது. இதன் மூலம்

திட்டமிடல் செயன்முறையானது உண்மையானதும், எதிர்வு கூறக் கூடியதும், பயனுடையதுமாக்கப்படுவதுடன், குறிக்கோள்கள் இவற்றிற்கு மையமானதாகவும் உள்ளதும் தெளிவாகின்றது.

குறிக்கோள்கள் இவ்வாறான முக்கிய தொழிற்பாட்டை மேற்கொள்ள அவை தெளிவாகவும் திறனுடையதாகவும் கூறப்பட்டிருக்க வேண்டும். அடுத்து வரும் பகுதியில் எவ்வாறு வினைத் திறனுடைய குறிக்கோள்கள் நிர்ணயிக்கப்படலாம் என்பது பற்றி விளக்கப்பட்டுள்ளது.

வினைத் திறனுடைய குறிக்கோள்களை நிர்ணயித்தல்

வினைத் திறனுடைய குறிக்கோள்களின் நிர்ணயிப்பானது பல்வேறுபட்டவற்றின் விளக்கங்களை வேண்டி நிற்கும். முதலில், வியாபார நிறுவனங்களில் குறிக்கோள்களை நிர்ணயிக்கும் போது முகாமையாளர்கள் குறிப்பிட்ட எவ்வெவ் தலைப்புக்களைப் பூரணப்படுத்த வேண்டும் என்பது பற்றி அறிந்திருக்க வேண்டும். இரண்டாவதாக, வினைத் திறனுடைய குறிக்கோள்களுக்கிருக்க வேண்டிய எட்டுப் பண்புகளும் பரீட்சயமாக இருக்க வேண்டும். இறுதியாக, குறிக்கோள்களின் நிர்ணயிப்பிலும் பாவிப்பிலும் ஐந்து தத்துவங்களைப் பிரயோகிக்கக் கூடியதாக இருக்க வேண்டும். வினைத் திறனுடைய குறிக்கோள் நிர்ணயிப்பிற்காக இம்மூன்று தேவைப்பாடுகளும் கீழே விபரிக்கப்படுகின்றது.

I. எவ் விடயங்கள் உள்ளடக்கப்படுதல் வேண்டும்?

அ) விசாலமான குறிக்கோள்கள்

பரந்த நோக்கில் முயற்சிகளுக்கும் தீர்வுகளுக்கும் வழிகாட்ட நிறுவனத்தின் நிறைவேற்றுனர்கள் விசாலமான குறிக்கோள்களை உருவாக்கி நிறுவனத்தின் நிலைத் திருத்தலுக்கான அடிப்படை காரணங்களை தொடர்பாடல் செய்ய வேண்டும். நிறுவனத்தின் நோக்கம், அதனது குறிக்கோள் கூற்று, அதனது பெறு நம்பிக்கைகள் என்பன முகாமையாளர்களால் உட்கிடையாக அல்லது வெளிக்கிடையாக பூரணப்படுத்த வேண்டிய விடயங்கள் என நாம் ஏற்கனவே கண்டுள்ளோம்.

1. நிறுவன நோக்கம்: நிறுவன நோக்கம் என்பது அதனது நிலைத்திருத்தற் தேவையை வரையறுப்பதாகும். இவ்வரைவிலக்கணமானது அந்நிறுவனம் செயற்படும் சமூகத்தில் இருந்தே வழமையாகப் பெறப்படுவதாகும். விசாலமான குறிக்கோளை நிர்ணயிப்பதில் நிறுவன நோக்கம் என்பது குறிப்பிடப்படும் போது வியாபார நிறுவனங்களைப் பொறுத்து, அவற்றின் முகாமையாளர்கள் அதன் அடிப்படைப் பொருளாதாரத் தேவை கருதிய நிலைத்திருத்தலையே குறிப்பிடுகின்றனர். பெரும்பாலான வியாபார நிறுவனங்களின் அடிப்படை நிலைத்திருத்தற் தேவைக்கு அதன் தங்கியிருப்பாளர்களாக வாடிக்கையாளர், ஊழியர், சமூகம், உரிமையாளர் என்போர் குறிப்பிடப்படுகின்றனர். வியாபார நிறுவனங்களின் அடிப்படைப் பொருளாதார நோக்கங்களாக நிலைத்திருத்தல், வளர்ச்சி, இலாபத் தன்மை என்பன குறிப்பிடப்படுகின்றன.

2. நிறுவனக் குறிக்கோள் கூற்று: இது குறிப்பிட்ட ஒரு நிறுவனத்தை அதே வகையிலான நிறுவனத்திலிருந்து பொருள் மற்றும் சந்தை ரீதியாக வேறுபடுத்துவதோடு, செயற்பாடுகள் ரீதியாகவும் வேறுபடுத்தி இனம் காணலுக்கு உதவும் விசாலமான குறிக்கோளாகும். தெளிவுபடுத்தப்பட்டதும் உணர்வு பூர்வமானதுமான குறிக்கோள் கூற்று நிறுவன முகாமைக்கு நிறுவன செயற்பாடுகளை அமைப்பு ரீதியாக வகைப்படுத்த உதவும். சமூகத்தின் பார்வையில் நிறுவனத்தினால் நிர்ணயிக்கப்பட்ட நோக்கத்தினை அடையும் விதத்தில் முகாமையாளர்கள் ஒரு பாதையை தேர்ந்தெடுப்பர். இப்பாதையே குறிக்கோள் கூற்றாகும். வழமையில் முகாமையாளர்கள்

நிறுவன குறிக்கோள் கூற்றுத் தொடர்பாக மூவேறு மூலகங்களை கவனத்தில் கொள்வர். அவை, அடிப்படைப் பொருள் அல்லது சேவை, அடிப்படைச் சந்தை, மற்றும் தலைமைத்துவ தொழில் நுட்பம் என்பனவாகும். இம் மூன்று மூலகங்களும் தனித்து எதுவும் ஆற்ற முடியாதானாலும் இவற்றின் சேர்க்கையானது நிறுவனத்தின் வியாபார செயற்பாட்டை விரிவாக்கும்.

3. நிறுவன நம்பிக்கைப் பெறுமதிகள்: அண்மைக் காலங்களில் மேல்மட்ட முகாமையாளர்கள் நிறுவனத்தினதும் ஊழியரதும் அடிப்படை நம்பிக்கைப் பெறுமதிகளை இணைக்க வேண்டியதன் அவசியம் பற்றி அதிகம் கூறப்பட்டு வருகின்றது. நிறுவன ரீதியிலான நம்பிக்கைப் பெறுமதிகள் தத்துவ ரீதியிலானதும் நெறிமுறை ரீதியிலுமான நியமங்களாக வெளிப்படையாகவும் உட்கிடையாகவும் நிறுவனத்தின் ஆளணியினரால் அதனது நோக்கத்திற்கும் குறிக்கோள்களுக்கும் ஏற்ப கடைப்பிடிக்கப்பட்டு வருகிறது. நிறுவனத்தின் நம்பிக்கைப் பெறுமதிகளை நிர்ணயிக்கும் போது நிறுவன மேல்மட்ட முகாமை தனது வாடிக்கையாளர்களுக்கும் ஏனைய வெளிப்புறக் குழுக்களுக்கும் நிறுவன செயற்பாட்டு நியமங்களைப் பற்றிய விபரிப்புக்களைக் கொடுக்க முயலுகின்றது. அதே வேளை, நிறுவனத்தின் மேல்மட்ட முகாமை தனது ஊழியர்கள் தமது நாளாந்த கருமங்களை நிறைவேற்றும் போது மனதிலிருத்த வேண்டும் எனக் கருதியே குறிக்கோள்களை நிர்ணயிக்கின்றன. நிறுவனங்கள் தமது நம்பிக்கைப் பெறுமதிகளை தமது நோக்கக் கூற்றுக்கள் மற்றும் குறிக்கோள் கூற்றுக்களின் பகுதியாக வெளியிடுகின்றன. நிறுவன நம்பிக்கைப் பெறுமதிகள் நிறுவனத்தின் நோக்கம் மற்றும் குறிக்கோள் கூற்றுக்களின் பகுதியாக அல்லது அவற்றோடு இணைந்து பின்னியதாக வெளியிடப்பட்டாலும் நிறுவனத்தின் திறமையான முகாமையை எதிர்பார்த்து அடிப்படைக் கவனிப்புக்கள் மூன்றைக் கொண்டிருக்கும். அவையாவன:

1. நிறுவனத்தின் நம்பிக்கைப் பெறுமதிகள், நிறுவனத்தில் ஊழியம் செய்வோரின் நடத்தையை வழி நடாத்தும் தொழிற்பாட்டைக் கொண்டிருக்க வேண்டும்.
2. நிறுவனத்தின் நம்பிக்கைப் பெறுமதிகள், சமூகம் நிறுவனத்திற்கு பதிலுரைக்கும் வழியிலான முகாமைத்துவ எதிர்பார்க்கை மாற்றங்களைப் பிரதிபலிக்க வேண்டும்.
3. நிறுவன நம்பிக்கைப் பெறுமதிகளைத் தீர்மானிப்பதில் ஒரு பகுதியாக நிறுவனத்திற்கு ஏனையவர்களின் உண்மையான பதிலுரை அமைதல் வேண்டும்.

ஆ) நீண்டகால மற்றும் குறுங்காலக் குறிக்கோள்கள்

விசாலமான குறிக்கோள்களான நிறுவனத்தினுடைய நோக்கம், குறிக்கோள், நம்பிக்கைப் பெறுமதிகள் போன்றன நிறுவனத்தின் ஆளணியினருக்குத் தீர்மானங்களை மேற்கொள்ளவும் எதிர்காலத்தில் அவர்கள் மேற்கொள்ளவுமுள்ள செயல்களுக்கு வழிகாட்டிகளைக் கொடுக்கின்றன. நிறுவனத்தின் நிறைவேற்றுனர்கள் மற்றும் நிறுவனத்தில் உள்ள உப அலகுகளின் முகாமையாளர்கள் மூன்று தொடக்கம் ஐந்து வருட காலப்பகுதிக்கு எதிர்பார்க்கும் தந்திரோபாய செயல்களை உள்ளடக்கியதான விசேட மற்றும் அளவிடக்கூடிய குறிக்கோள்களை நிர்ணயிக்க வேண்டிய தேவையுடையவர்கள் ஆவர். இந் நீண்டகாலக் குறிக்கோள்கள் நிறுவனத்தினதும் அதன் உப அலகுகளினதும் முயற்சிகளின் விசேட எதிர்வு கூறலை, நிறுவன இணைப்பை ஏற்படுத்தும் வகையில் வழங்குவதோடு, இவற்றை நிறுவனத்தின் நியமங்கள் எனப்படும் தந்திரோபாய செயல்களின் வெற்றிகளுடன் அளவிட்டு ஒப்பிடவும் முடிகின்றது. அதேவேளை முகாமையாளர்கள் ஒரு வருட காலத்திற்கு அல்லது அதிலும் குறைவான காலப் பகுதிக்குரிய குறுங்காலக் குறிக்கோள்களை உடனடியாக நிறைவேற்ற வேண்டியவை குறித்து மேற்கொள்கின்றனர். இதே வேளை நீண்ட காலக் குறிக்கோள் தொடர்பான முன்னேற்றங்களும் பேணப்படும். நீண்ட கால மற்றும் குறுங்கால குறிக்கோள்கள் பொதுவாக ஒன்று அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட எட்டு நோக்கங்கள் கருதி உருவாக்கப்படுகின்றன.

1. நிலைத்திருத்தலும் வளர்ச்சியும்: எந்தவொரு நிறுவனத்தினதும் அடிப்படைத் தேவை நிலைத்திருத்தலும் வளர்ச்சியுமாகும். இக்கவனிப்பு எப்போதும் வியாபாரத்தின் தந்திரோபாயத் திட்டங்களின் மையமாக இருந்து வழிநடாத்தும். குறிப்பாக முகாமையாளர்கள் விற்பனையளவு, விற்பனை வளர்ச்சி மற்றும் வாடிக்கையாளர்களின் அடிப்படையிலேயே நிறுவன ரீதியாக அல்லது பொருள் வரிசை தொடர்பாகக் குறிக்கோள்களை நிர்ணயிக்கின்றனர். நிறுவனமொன்றின் வாடிக்கையாளர் கலவைக்கேற்ப தொடர்புபடுத்தப்பட்ட குறிக்கோள்களை நிர்ணயிக்கும் போது முகாமையாளர்கள் வளர்ச்சி மற்றும் நீண்ட காலக் கேள்வி தொடர்பான அடிப்படை எடுகோள்களைக் கவனத்தில் கொள்ளுவர். நிலைத்திருத்தல் மற்றும் வளர்ச்சிக் குறிக்கோள்கள் தொடர்பாக நிறுவனங்கள் சில முக்கிய அடிப்படைகளை குறிக்கோள்கள் தொடர்பில் கொண்டிருப்பர். வளர்ச்சியை அடிப்படையாகக் கொண்ட நிறுவனங்கள் ஒரு போதும் ஐந்து வருட காலத்திற்கு எனக் குறிக்கோள்களை உருவாக்குவதில்லை. தனியே ஒரு விநியோகத்தில் தங்கியிருத்தலைக் குறைத்தல், இலாபகரமற்ற பொருள்களை வெளியேற்றல் போன்ற புதிய வசதிகளை உருவாக்குவது நிலைத்திருத்தலுக்கும் வளர்ச்சிக்குமான குறிக்கோள்களின் ஏனைய உதாரணங்களாகும்.

2. இலாபத்தன்மை: எந்தவொரு வியாபாரத்தினது செயற்பாடும் தொடர்ச்சித் தன்மையும் அதனது இயலளவிற்குட்பட்டு பெறப்படும் ஏற்றுக் கொள்ளக் கூடிய மட்டத்திலான இலாபத் தன்மையிற் தங்கியுள்ளது. திறமையாக முகாமை செய்யும் வியாபாரங்கள் விற்பனை மீதான வருமானம், முன்னைய காலப்பகுதி அல்லது நியமம் தொடர்பிலான உண்மையான தற்போதைய இலாப அளவு, முதலீடு மீதான வருவாய், மற்றும் பங்கொன்றுக்கான உழைப்பு எனும் வகையிலானவற்றை உள்ளடக்கிய இலாபத்தை அதிகரிக்கும் குறிக்கோள்களைக் கொண்டிருக்கும்.

3. சாதன ஒதுக்கீடும் ஆபத்தும்: வியாபார நிறுவனங்கள் குறிப்பாக வியாபாரம் உருவாக்கும் வளங்களின் ஒதுக்கீட்டு முன்னுரிமை, முகாமையாளரால் ஏற்கவேண்டிய ஆபத்து மட்டம் என்பவை குறித்து குறிக்கோள்களை நிர்ணயிக்கின்றன. நிறுவன[illegible] பங்குதாரருக்கு வழங்கும் பங்கிலாபம் தொடர்பிலான குறிக்கோள்கள் சாதன ஒதுக்கீட்டு முன்[illegible]மைகளை வெளிக்காட்டும்.

4. உற்பத்திதிறன்: முகாமையாளர்கள் தமது நிறுவனத்தின் உற்பத்தி திறனை அதிகரிக்க வேண்டியதற்கான நிலையான முயற்சியைக் கொண்டிருப்பர். அதிகரித்து வரும் சர்வதேச பொருளாதாரச் சூழலில் இவை முக்கியமாக கவனிக்கப்பட வேண்டியதாகும். உள்ளீட்டிற்கும் வெளியீட்டிற்கும் இடையே சிறப்பான உறவு முறையைக் கொண்டுள்ள நிறுவனங்கள் வழமையாக அதிக உற்பத்தி திறனை கொண்டிருக்கும். உற்பத்தி திறன் குறிக்கோள்கள் வழமையில் உற்பத்தியலகுகள் அல்லது உள்ளீட்டு அலகுகளிற்கேற்ப விற்பனை அல்லது பயன்படுத்தப்பட்ட சேவைகள் தொடர்பிலான உள்ளீடு என்ற ரீதியில் வெளியிடப்படும். உதாரணமாக, விடுதிச் சாலைகளில் மேசையொன்று பயன்படுத்தப்படுமளவு, உற்பத்திச் சாலையில் பொருளொன்றிற்கான செலவு, கணக்கியல் போன்ற தனிப்பட்ட சேவை நிறுவனங்களில் கணக்கிடக் கூடிய வேலை மணித்தியாலங்கள், பல்வேறுபட்ட நிறுவனங்களில் ஊழியருக்கான வருவாய் என்பவற்றைக் குறிப்பிடலாம். உற்பத்தித் திறன் குறிக்கோள்களை செலவுக் குறைப்பு ரீதியிலும் குறிப்பிடப்படலாம். உதாரணமாக, உயர்வான கப்பற் கட்டணங்களை எதிர்கொள்ளும் நிறுவனமொன்று தனது போக்குவரத்துச் செலவுகளை அலகு ரீதியில் அல்லது விற்பனையின் வீத அளவில் குறைக்க விரும்புவதைக் குறிப்பிடலாம். வேறொரு நிறுவனம் அதனது அலகிற்கான பராமரிப்புச் செலவினைக் குறைக்க விரும்பி விற்பனையின் வீதமாக ஊழியத்தை அல்லது நடைமுறை விற்பனை அளவின் செலவைக் குறைக்க முற்படும். இவை அடையப்பட்டால் குறிக்கோள்கள் பொருட்கள் சேவைகளின் தரத்தை உயர்த்துவதைக் கருத்திற் கொள்ளும் (பிழையான அலகுகளின் உற்பத்திக் குறைப்பு, குறைந்த உட்திரும்பல்கள், குறைவான

வாடிக்கையாளரின் முறைப்பாடுகள் என்ற வகையிலமையும்). இவை வழமையில் சாதகமான இலாப நோக்கமுடையவையாகும்.

5. போட்டி நிலை: வியாபரத்தின் வெற்றியானது தெரிவு செய்யப்பட்ட சந்தையின் பங்கு அல்லது போட்டி நிலை அளவீட்டினைப் பயன்படுத்தியே பெரிதும் மதிப்பிடப்படுகின்றது. முகாமையாளர்கள் குறிப்பாக சந்தையை பொருள், வாடிக்கையாளர், அல்லது புவியியல் காரணிகளின் அடிப்படையில் பகுதிகளாக்கி அதில் எப்பகுதியை தாம் கைப்பற்றலாம் என்பதை விசேடமாகக் குறிப்பிடுவர். சந்தைப் பங்கானது மொத்த ரூபா பெறுமானத்தில் அல்லது விற்கப்பட்ட பொருட்களின் தொகையளவில் அளவிடக் கூடிய குறிக்கோள் தொடர்பில் வெளியிடப்படும். போட்டி நிலைக் குறிக்கோள்களை அளவிடக் கூடியதாகப் பயன்படுத்தப்படும் இன்னுமோர் நிலையாக காணப்படும் ஏனைய போட்டியாளர்களின் விற்பனைப் பெறுமானத்தைக் குறிப்பிட்ட சந்தை அடிப்படையில் வரிசைப்படுத்தலைக் குறிப்பிடலாம்.

6. ஊழியர் அபிவிருத்தியும் உறவுகளும்: ஊழியர்கள் தொழிலிலான தமது வளர்ச்சியையும் எதிர்கால சந்தர்ப்பங்களையும் மதிப்பிடுவர். திறமையாக முகாமை செய்யப்படும் நிறுவனங்களில் ஊழியரின் அபிவிருத்தி தொடர்பான குறிக்கோள்கள் பயன்படுத்தப்படும். உயர் உற்பத்தித் திறன், குறைவான ஊழியர் புரள்வு, மற்றும் ஊழியர் திறமை தொடர்பான வகையீடுகள் எனும் பல்வேறு பயனளவீடுகளை நிறுவனங்கள் வெற்றிகரமாக தமது தந்திரோபாயத் திட்டங்களினூடாக நிறைவேற்றிக் கொண்டிருக்கும். ஊழியரின் உறவு முறைகளைப் பொறுத்து அவை ஊழியரின் அக்கறை தொடர்பிலான நீண்டகாலக், குறுங்கால குறிக்கோள்கள் நிர்ணயிப்பு மூலம் உருவாக்கப்பட்டு வெளியிடப்படுகின்றன. இவ்வாறான குறிக்கோள்கள், முகாமையானது ஊழியர் நலன்களில் அக்கறையுடையதென்பதை மீள வலியுறுத்துவதாகவும் அவற்றிற்கும் நிறுவனம் திட்டமிட்ட நலன்புரி செயற்பாடுகளுக்கும் இடையில் இணைப்பை ஏற்படுத்துவதாகவும் அமையும். பாதுகாப்பிற்கான நிகழ்ச்சித் திட்டங்கள், பதவியுயர்வு வழிகாட்டிகள், முகாமைத்துவக் குழுக்களில் ஊழியரின் ஈடுபாடுகள் என்பன ஊழியர் உறவு தொடர்பிலான குறிக்கோள்களை நிர்ணயிக்கும் மூலகங்களுக்கான உதாரணங்களாகும்.

7. தொழில் நுட்ப செயற்பாடு: முகாமையாளர்கள் போட்டியிடும் செயன்முறைகளில், தமது பொருட்கள் தொழில்நுட்ப அபிவிருத்தியைப் பின்பற்றுவதா இல்லையா எனத் தீர்மானிப்பர். சில நிறுவனங்கள் தொழில் நுட்ப ரீதியில் தலைமைத்துவத்தைப் பேணுவதற்குப் பெரிதும் முயற்சிக்கின்றன. ஏனைய நிறுவனங்கள் வெளிப்படையாக தொழில்நுட்ப அபிவிருத்தியில் முன்னோடியாக இருக்காவிடினும் தமது சந்தையின் ஸ்திரப்பாட்டைப் பொறுத்து புதிய தொழில் நுட்பங்களைப் பின்பற்றுகின்றன. ஒவ்வொரு அணுகு முறையும் வெற்றியளிப்பதாக அமைவதும் விசேடமான குறிக்கோள்களின் வெற்றிக்கான அடிப்படையும் தொழில் நுட்பங்களின் ஆராய்ச்சி செயற்பாடுகளிலேயே தங்கியுள்ளது.

8. பொதுவான பொறுப்புக் கடமை: இறுதியாக, சிறந்த முகாமைச் செயற்பாடுடைய நிறுவனங்கள் தமது பொதுவான பொறுப்புக் கடமைகளை வாடிக்கையாளர் மற்றும் சமூக ரீதியில் அறிந்து கொள்ளும். இந் நிறுவனங்களின் முகாமையாளர்கள் குறிக்கோள்களை நிர்ணயிக்கும் போது உள்ளூர், வெளியூர், சர்வதேச சமூகங்களுக்கு முக்கியத்துவம் கொடுத்து சமூக பொறுப்புடைய வழிகாட்டி நிறுவனங்களாக தொழிற்படுதல் வேண்டும். தர்ம கல்வித் துறைப்பங்களிப்புகள், சிற்றினக் குழுக்களிலிருந்து ஆட்சேர்ப்பு, பயிற்சியளிப்பு, சமூக சேவை, அரசியல் செயற்பாடு, மற்றும் பொருளாதார அபிவிருத்தி என்பன இங்கு குறிக்கோள்கள் நிர்ணயிக்கும் போது கவனிக்கப்பட வேண்டிய முக்கிய விடயங்களுக்கு உதாரணங்களாகக் குறிப்பிடலாம்.

II. திறமையான குறிக்கோள்களினது இயல்புகள்

திறமையான குறிக்கோள்களுக்கு சில முக்கியமான இயல்புகள் உள்ளன. அவையாவன:

1. குறிக்கோள்கள் சிறப்புத்தன்மை, விளக்கம் என்பவற்றை பெற்றிருத்தல் வேண்டும்: பயனுள்ள குறிக்கோள்கள் சந்தேகமற்ற வகையில் விரும்பப்படும் வெளியீடு யாதென்பதை வெளிப்படுத்தும். குறிக்கோள்கள் நிர்ணயிப்பதன் முக்கிய காரணம் தனிநபர், வேலைப்படை, நிறுவன ரீதியிலான நிச்சயமற்ற தன்மைகளைக் குறைப்பதாகும். குறிக்கோள்கள் ஏதாவது சிறப்புத் தன்மைகளைக் கொண்டிருக்குமாயின் அவை சம்பந்தப்பட்டவர்களால் இலகுவில் விளங்கிக் கொள்ளக் கூடியதாயிருக்கும். நிர்வாகப் பகுதியில் உற்பத்தித் திறனை அதிகரித்தல் தொடர்பான குறிக்கோளில் உள்ள தவறுதலான விளக்கங்களைக் கவனத்தில் கொள்க. இது நிர்வாகத் தர ஊழியர்களின் தொகையைக் குறைப்பதை குறிப்பதாக நீர் கருதுகிறீரா? அல்லது இது நிர்வாகத் தொழிற்பாட்டை கணணி மயப்படுத்துவதைக் குறிக்கின்றதா? அதாவது இவ் எளிய உதாரணம் விளக்குவது போல் குறிக்கோள்கள் சிறப்பான விளக்கங்களுடனும் எதிர்பார்க்கப்படும் பெறுபேறுகளுடனும் நிச்சயமற்ற தன்மையைக் குறைப்பவையாகவும் அமைதல் வேண்டும். 1995 விற்பனையிலும் 1996 விற்பனையை நிர்வாக மட்ட ஊழியர் ஒருவர் சார்பில் 10% அதிகரிப்பது, மற்றும் 1996 பெறுமதிகளின் கால அளவை 42 நாட்களிலிருந்து 25 நாட்களாகக் குறைப்பது என்பன சிறப்பும் விளக்கமும் உடைய குறிக்கோள்கள் எனலாம்.

2. குறிக்கோள்கள் அளவிடக் கூடியவையாயிருத்தல் வேண்டும்: அளவிடக் கூடிய குறிக்கோள்கள் இலகுவாக விளங்கக் கூடியவையாகும். அளவிடக் கூடிய குறிக்கோள்கள் முகாமையாளருக்கு கண்காணித்தல், செயல்திறன் மதிப்பீடு, பின்னூட்டல், வெளிப்படுத்தல், கட்டுப்பாட்டை அடைதல் என்பவற்றிற்கு வழிகாட்டியாக அமையும். அளவிடுதல் என்பது வெளியீடுகளையும் பெறுபேறுகளையும் கவனித்துக் கூறுவதாகும். மேற்கூறப்பட்டவற்றின் குறைவானது முகாமையாளரை கவனிப்பைச் செலுத்தி, தேவையற்ற செயன்முறைகளையும் நடவடிக்கைகளையும் கவனிக்க வேண்டிய தேவையை ஏற்படுத்துகின்றது. ''விற்பனை முயற்சிக்கு ஆதரவு தரும் வகையில் நிர்வாகக் குழுவினது செயற்பாடுகளைத் தரமுயர்த்துதல்'' எனும் குறிக்கோளை கவனத்தில் கொள்க. தற்போது ஒரு முகாமையாளர் குறிப்பிட்ட வருட காலத்தில் இதனை நிறைவேற்றுவதற்கு எடுக்க வேண்டிய முயற்சிகளைக் கற்பனை செய்து பின் இவை நிர்ணயிக்கப்பட்ட காலப் பகுதியில் நிறைவேற்றப்பட்டதை மதிப்பாய்வு செய்ய அவரால் பின்னர் எடுக்கப்பட வேண்டிய முயற்சிகளையும் கற்பனை செய்க. உமது மனதில் தோன்றுவதென்ன? நடைமுறைத் தீர்மானம் அல்லது செயற்பாடு குறிப்பிட்ட விற்பனை முயற்சி தொடர்பாக அல்லது தொடர்பற்று உள்ளமை பற்றி, அதாவது மாறுபடும் முகாமையாளரின் பொறுப்புக்கள் பற்றி பல்வேறுபட்ட விவாதங்கள் உள்ளன. உதாரணமாக, ஒரு விற்பனை முகாமையாளர் பெறுவனவுகள் தொடர்பான பட்டியல்களைத் தயாரிக்கும் கணக்காளரை வேறு கருமங்களை மேற்கொள்ளுமாறு தடுக்கலாம், எனில் குறிக்கோளானது பொருத்தமான அல்லது பொருத்தமற்ற தனிநபர் செயற்பாடுகள் குறித்தோ யாருக்கு யார் என்ன செய்யுமாறு பணிப்பது எனவோ குறிப்பிடுவதில்லை எனலாம். தற்போது சில அளவிடக் கூடிய மாற்று வழிக் குறிக்கோள்களைப் பற்றி கவனிப்போம். (1) ஜூலை 1, 1996 இலிருந்து கட்டளையிடப்பட்ட தேதிக்கும் விநியோகத் தேதிக்கும் இடையிலான காலப் பகுதியை 12% இனால் (மூன்று நாட்கள்) குறைத்தல்; (2) ஜனவரி 15, 1996 இலிருந்து அலகிற்கான உற்பத்திச் செலவை 2% விலைக் குறைப்பிற்கேற்ப 6% இனால் குறைத்தல். இக்குறிக்கோள்கள் மக்கள் எதிர்பார்த்ததிற்கேற்ப விளக்கத்தை அதிகரிக்குமா? இக்குறிக்கோள்கள் வினைத்திறனை மதிப்பாய்வு செய்து மேற்பார்வை செய்ய அடிப்படையைத் தருமா? இவை கட்டுப்படுத்தலை ஏற்படுத்துமா? பயனுள்ள பின்னூட்டலை வழங்குமா? இவ்வினாக்கள் யாவற்றிற்குமான உமது பதில் ஆம் என அமையுமாயின் வினைத் திறனுடைய குறிக்கோள்கள் கட்டாயமாக அளவிடக் கூடியவையாகும்.

3. குறிக்கோள்கள் கால எல்லையைக் கொண்டிருத்தல் வேண்டும்: மேற்கூறப்பட்ட இரு அளவிடக் கூடிய குறிக்கோள்களும் தனியே வினைத் திறனுடையவை மட்டுமல்ல. ஏனெனில் அவை தொகை ரீதியாக வரையறுக்கப்பட்டிருப்பதோடு ஒவ்வொன்றும் நிறைவேற்ற வேண்டிய கால எல்லையையும் கொண்டுள்ளன. ஒரு குறிப்பிட்ட கால அளவினுள் வினைத் திறனானது குறிப்பிட்டளவில் அதிகரிக்கின்றது எனக் கூறுவது சிறப்பானதாகும். இவ்வாறான பல்வேறு உதவிகளின் மூலம் முகாமையாளர்கள் முன்னேற்றங்களை அளவிட வேண்டிய கால இடைவெளியை அட்டவணைப்படுத்தி பாரிய காலத் தேவையுடைய அவசிய சீராக்கல்களை மேற்கொள்வதை உறுதிப்படுத்தலாம். இறுதியாக கால அளவுத் தேவையானது பல்வேறு தனிப்பட்டவர்களுக்கு அவர்களில் தங்கியுள்ள கருமங்களை நிறைவேற்றப் பல கட்டங்கள் அமையும் போது அதிகரிக்கப்படுகின்றது. குறுங்கால நீண்டகாலக் குறிக்கோள்களுக்கு கால அளவை அங்கீகரிப்பது சிக்கலானதாகும். கால அளவானது வழமையாக விசாலமான குறிக்கோள்களின் நோக்கம், குறிக்கோள் கூற்று, நிறுவன ரீதியிலான நம்பிக்கைப் பெறுமதிகளை நிர்ணயிப்பதில் குறைந்தளவு பாவனைக்குட்பட்டதாகும்.

4. குறிக்கோள்கள் சுருக்கமாக இருத்தல் வேண்டும்: நீண்டகால மற்றும் குறுங்காலக் குறிக்கோள்கள் சுருக்கமானதாகவும் ஒரே தன்மையுடையதாகவும் அமையும் போது கூடிய வினைத் திறனைப் பெறும். சந்தை பூரணப்படுத்தலையும் பங்குகளினளவையும் அடுத்த வருட காலத்தில் (ஜனவரி 1, 1996- டிசம்பர் 31, 1996) முன்னைய வருடத்தை விட 8% தொடங்கி 10% மட்டத்திற்கு-குறிப்பிட்டளவு அதிகரித்த விளம்பரம், நேரடித் தபால் முயற்சிகள், கழிவு விலையில் மற்றும் விற்பனை தூண்டுதல்களை வழங்குவதனூடாக அதிகமாக்கி விரிவுபடுத்தல் எனும் குறிக்கோளைக் கவனத்தில் கொள்க. இக் குறிக்கோள் கூடிய சொற்பிரயோகமுடையது. எமது சந்தைப் பங்கை 1996 இல் 10% அதிகரித்தல் என்பது கூடிய ஒத்த தன்மையையும் அதே வேளை வினைத் திறனையும் கொண்டதாயிருக்கும். வழமையில் முகாமையாளர்கள் குறிக்கோள்களின் கருமத் தன்மைத் தேவையை மீறி விரும்பப்படும் வெளியீடுகளுக்கும் மேலாக கடைப்பிடிக்கும் முறைகளை உள்ளடக்கிய விபரங்களை வெளியிடுவர். குறிக்கோளைப் பின்பற்றும் முறைகள் அல்லது வழிகள் சிறந்த முறையில் முகாமையாளர்கள் விரும்பி அமுல்படுத்தும் திட்டங்களின் பகுதியாக வெளியிடப்படும்.

5. குறிக்கோள்கள் நியமிக்கப்பட்ட வினைத்திறனிலும் மேலானவை என அழைக்கப்படல் வேண்டும்: பல கருமங்களில் நியமமானது ஆகக் குறைந்த, ஏற்றுக் கொள்ளக் கூடிய, நிறுவனத்தின் தனி நபருடைய, அல்லது வேலைப் படையினுடைய, அல்லது ஒரு உப அலகினுடைய வினைத் திறன் மட்டத்தைக் குறிக்கும் நியமங்களானவை நிறுவனங்களால் சகிக்கக் கூடிய ஆகக் குறைந்த மட்டத்திலான குறிப்பிட்ட வினைத் திறனைப் பிரதிபலிக்கும். குறிக்கோள்கள் எனப்படுபவை நோக்கங்கள் அல்லது விரும்பப்படும் நியமங்களுக்கு மேலதிகமான வெளியீடுகளாகும். அதாவது, நியமமானது மாதத்திற்கு 2% கழிவுகளை அனுமதிப்பின், பயனுடைய குறிக்கோளானது இதனை மாதத்திற்கு 1% கழிவாகக் குறைக்கும்.

6. குறிக்கோள்கள் சரியானவையாக இருத்தல் வேண்டும்: குறிக்கோள்கள் மிக உயர்வானதாக நிர்ணயிக்கப்படும் போது அவை தூண்டுதலைத் தராது. அதே வேளை குறிக்கோள்கள் இழிவானதாக அமையுமாயின் அவை அடையப்படும் போது உற்சாகம் தரமாட்டாததுடன் காலத்தை கூடியளவில் எடுக்கும் போது ஆபத்து நடத்தைக்கு வெகுமதி வழங்கப்படுவதற்குப் பதிலாக ஆபத்து தவிர்ப்பு மீள ஏற்படுத்தப்படுவதாக அமையும். ஊழியர்களுக்கு குறிக்கோள்கள் தூண்டுதலைத் தரும் வகையில் நிர்ணயிக்கப்படும் போது கூடிய உற்பத்தித் திறனுடையவையாக அமையுமென ஆராய்ச்சிகள் மீள மீளக் கூறுகின்றன. அதாவது, இவை உயர்வானதாயிருக்க வேண்டும், ஆனால் அடையப்பட முடியாதளவிற்கிருத்தலாகாது. அதே வேளை இலகுவாக

அடைக் கூடிய இழிவானதாயிருத்தலும் கூடாது. ஏன் கூடிய எய்தலுடைய குறிக்கோள்கள் ஒரு குழுவிலிருந்து அல்லது ஒரு வேலைப் படையிலிருந்து மற்றயவை குறித்து வேறுபடுத்தப்படுகின்றன? உதாரணமாக, இலாபத்தன்மையை 2% இலிருந்து 1996 இல் 8% மாக உயர்த்துவது என்ற எடுகோள் ஒரு குழுவிற்கு சவாலாக அமையும் அதேவேளை மற்றொன்றைப் பாதிப்பதாக அமைவதோடு மூன்றாவதிற்கு எவ்வித அக்கறையுமற்றதாக்கலாம். இதற்கொரு தீர்வாக வேறுபட்ட குழுக்களுக்கென பல நோக்குடைய குறிக்கோள்களை உருவாக்கலாம்.

7. குறிக்கோள்கள் நெகிழ் தன்மையுடையவையாக இருத்தல் வேண்டும்: குறிக்கோள்கள் நிறுவனமொன்றின் சூழ்நிலை மாறுபடும் சந்தர்ப்பங்களில் அல்லது அசாதாரண சூழ்நிலைகளில் மாற்றியமைக்கக் கூடியவையாயிருத்தல் வேண்டும். நெகிழ்த் தன்மை என்பது வழமையில் வினைத் திறனுடைய குறிக்கோளின் முக்கிய பண்பான சிறப்புத் தன்மை மூலம் நிறைவேற்றப்படுகின்றது. குறிக்கோள்கள் யாவும் அல்லது எதுவும் கண்டிப்பானதல்ல எனும் இலகுவான கருத்து இக்கோட்பாட்டை மீள தீர்க்கும் வழியாக அமையாது. உதாரணமாக, விற்பனையை 12% இனால் அதிகரிப்பதென்ற குறிக்கோள் 11.6% இனை தவறாக மேற்கொள்ளப்பட்ட அல்லது தவறவிடப்பட்ட கருமத்தினால் பிரதிபலிக்கப்படுவதாகும். இல்லாவிடின் ஊழியர்கள் ஆபத்தினை எதிர்கொள்ளாது எப்போதும் சந்திக்கும் உப குறிக்கோள்களுக்கேற்ப செயற்படுவர்.

8. குறிக்கோள்கள் ஏற்றுக் கொள்ளக் கூடியவையாயிருத்தல் வேண்டும்: குறிக்கோள்கள் அவற்றை நிறைவேற்றுவோரால் ஏற்றுக் கொள்ளக் கூடியதாயிருக்கும் போதே அவை கூடிய வினைத்திறனுடையவையாகின்றன. ஒரு குறிக்கோளானது, அதனது நிலையான வெளியீட்டினை தனிப்பட்ட பின்பற்றலுக்கும், முன்னுரிமைக்கும், விசேடமாக அவற்றை நிர்ணயிக்கும் போதான பங்கேற்றலுக்குமிடையிலான தொடர்பைப் பிரதிபலிக்கும் போதே அவை கூடியளவில் வெளிப்படையாகப் பின்பற்றப்படும்.

குறிக்கோள்கள் இங்கு கூறப்பட்ட சகல கருத்துக்களையும் கொண்டமையும் போதே ஏற்புடையதாக அமையும். அதிலும் குறிப்பாக இவற்றின் நிறைவேற்றுதலை மேற்பார்வை செய்யும் முகாமையாளரின் நிலையான நம்பிக்கைப் பெறுமதிகள் எடுகோள்களைக் கொண்டமையவும் வேண்டும். முகாமையாளர்கள் குறிக்கோள்களை ஏற்புடையதாக்க அவற்றை நிறைவேற்றுவோரை அவற்றை வாசித்து முறை சார்ந்த ரீதியில் ஏற்கச் செய்வர். இவ் எட்டுப் பண்புகளையும் கொண்டுள்ள எடுகோள்கள் அவற்றை கொண்டிராதவற்றிலும் கூடிய வினைத் திறனுடையனவாகும். முகாமையாளர்கள் குறிக்கோள்களை மேலும் உயர்வான வினைத் திறனுடையதாக்க பின்வரும் ஐந்து அடிப்படைக் கருத்துக்களும் முக்கியத்துவமானவை என்பதால் நாம் எமது அடுத்த பகுதியில் அவை பற்றி நோக்குவோம்.

III. குறிக்கோள் நிர்ணயமும் பயன்பாடும்: ஐந்து அடிப்படைத் தத்துவங்கள்

குறிக்கோள்கள் பூரணப்படுத்த வேண்டிய காரணிகள் பற்றியும் சிறந்த குறிக்கோள்களுக்குரிய இயல்புகள் பற்றியும் தெரிந்திருத்தல் அவசியமாகும். ஆனால் சிறந்த குறிக்கோள்கள் தாமே ஒருவரை ஒரு சிறந்த முகாமையாளராக்க மாட்டாது. குறிக்கோள் நிர்ணயிக்கப்படுவதன் சகல பயன்களும் ஏற்கக் கூடிய தன்மையை அளிப்புச் செய்யும் போதே குறிக்கோள்களின் பாவனை பற்றிய ஐந்து தத்துவங்களும் முகாமையாளரின் குறிக்கோள் நிர்ணய அணுகு முறையுடன் ஒன்று சேர்க்கப்படுகின்றது.

1. கலந்துரையாடப்படும் குறிக்கோள்கள்: குறிக்கோள்கள் கூடியளவிற்கு வினைத் திறனுடையதாக அமைவதற்கு அவற்றை நிர்ணயிக்கும் போதே அவற்றை நிறைவேற்றும்

உதவியாளர்களும் பங்கு பற்ற வேண்டும். குறிக்கோள்கள் எதிர்கால நடவடிக்கைகள் பற்றிய ஆய்வுகள், எடுகோள்கள், எல்லைகள் என்பவற்றை அடிப்படையாகக் கொண்டவையாகும். அதனால் அவற்றின் பொருத்தமான மட்டங்கள், கால எல்லைகள் போன்றவை அவற்றின் கருத்துக்களுக்கேற்ப வேறுபட்டமையும். உதவியாளர்களை கலந்துரையாடலுக்கு அனுமதிக்கும் போது அவர்கள் அவற்றுடன் கூடியளவு ஈடுபாட்டைக் கொண்டு முகாமையாளருக்கு ஏற்படக் கூடிய எதிர்க்கணிய நிலைகளை நேர்க்கணிய நிலைகளாக்கி குறக்கோள்களின் நிறைவேற்றுதலுக்குப் பொறுப்புடையவராகின்றார்கள். தனிப்பட்டவர் மட்டத்தில், குறிக்கோள் நிர்ணயிப்பில் பங்கு பற்றுதல் ஒருவரின் வினைத் திறனை அக்குறிக்கோள் நிறைவேற்றலில் உயர்வுபடுத்தப்பட்ட பொறுப்புடையதாகின்றது. குழு மட்டத்தில் முக்கியமாக, குறிக்கோள்களின் கால எல்லை பற்றியும் வினைத் திறன் பற்றியதுமான கலந்துரையாடலானது நிறுவனமொன்றின் ஒன்றிலொன்று தங்கியிருக்கும் உப அலகுகளிடையே இணைப்பினை ஏற்படுத்தும். இறுதியாக, ஒரு நிறுவனத்தினுள் உள்ள முகாமைத்துவ மட்டங்களிடையேயான நிலைக்குத்துக் கலந்துரையாடல்கள் குறிக்கோள் கூற்று, நீண்டகாலக் குறிக்கோள்கள், குறுங்காலக் குறிக்கோள்களின் நிலைத்திருத்தல் ஸ்திரப்பாட்டிற்கு உதவுகின்றது. கலந்துரையாடப்படும் குறிக்கோளுடனான பயன்பாடுகள் மேலதிகமான இரு பண்புகளூடாக தெளிவாக்கப்படும்; ஒப்பமிடலும் பொறுப்புடைய தன்மையுமே அவையாகும். ஒப்பமிடல் என்பது குறிக்கோள் நிர்ணயிப்பில் பங்கு பற்றுவோர் இறுதிக் குறிக்கோள்களின் கீழ் முதலெழுத்துக்களை அல்லது ஒப்பமிடலை மேற்கொள்வதைக் குறிக்கும். இது என்ன செய்யப்பட வேண்டும், எவ்வாறு நிறைவேற்றப்பட வேண்டும், எவ் வளங்கள் இதற்குத் தேவைப்படும், அதன் வெளியீடு யாது போன்றவற்றை ஏற்றுக் கொண்டு ஒப்பமிடலைக் குறிக்கும். ஒப்பமிடல் வழமையில் தெளிவான குறிக்கோள்களை வழங்குவதுடன் நிச்சயமற்ற தன்மையைக் குறைக்கும். ஏனெனில் பொதுவாக தனிப்பட்டவர்கள் ஒப்பமிடும்போது நடைமுறைச் சாத்தியமற்ற, நிறைவேற்ற முடியாதவற்றில் ஈடுபட மாட்டார்கள் என்பதனாலாகும். முகாமையாளர்கள் ஒன்றில் ஒப்பமிடல் நடைமுறையூடாக அல்லது வேறுபட்ட செயலூடாக குறிக்கோள்கள் நிர்ணயிப்பதில் பொறுப்புடைய தன்மையை வெளிப்படுத்த வேண்டும். இது நிர்ணயிக்கப்படும் ஒவ்வொரு குறிக்கோளையும் நிறைவேற்றுவதற்கு யார் பொறுப்புடையவர் என்பதை இலகுவாக வேறுபடுத்திக் காட்டும்.

2. முன்னுரிமைகளை உருவாக்கல்: நிறுவனங்களும் அவற்றை வழிநடாத்தும் முகாமையாளரும் பலநோக்குடைய குறிக்கோள்களை நிர்ணயிக்கின்றனர். மக்டொனாலுடைய பாரிய ஆனால் ஒப்பீட்டில் எளிமையான கம்பனியைக் கவனிக்க. இக்கம்பனி அடுத்த தசாப்தத்திற்கான பத்து விசாலமான குறிக்கோள்களுடன் உருவாக்கப்பட்டு கூட்டினை நிறைவேற்றுனர்களால் நிர்ணயிக்கப்பட்டது. இவ் விசாலமான குறிக்கோள்களிலிருந்து பகுதி, அலகு முகாமையாளர்கள் பல்வேறு நீண்ட கால குறுங்காலக் குறிக்கோள்களை ஒன்று முதல் ஐந்து வருட காலப் பகுதிக்கு தாம் ஆற்றவுள்ள கருமங்களைப் பிரதிபலிக்கும் வகையில் உருவாக்கினர். இதன்படி வினைத் திறனான முகாமையாளர்கள் தாம் பொறுப்பாயுள்ள குறிக்கோள்களிடையே முன்னுரிமைகளை நிர்ணயிப்பர். இவர்கள் தமது கவனிப்புக்களைக் கூடியளவில் குறிக்கோள்கள் சிக்கலான பெறுபேறுகளை வெளிக்காட்டுமிடங்களில் செலுத்தினர். சரியாக கருமங்களை ஆற்றுவதிலும் அவர்களது கவனம் கூடியளவில் சரியானவற்றை ஆற்றுவதில் செலுத்தினர். மேலும் அவர்கள் குறிக்கோள் நிர்ணயிப்புகள் தமது முன்னுரிமையில் தெளிவுள்ள போது சவாலான குறிக்கோள்களை நிர்ணயிக்கின்றனர்.

3. ஒழுங்கான பின்னூட்டலை வழங்கல்: குறிக்கோள்களை நோக்கிய முன்னேற்றமானது மேற்பார்வை செய்யப்படாத சந்தர்ப்பங்களிலும், ஒழுங்காக பின்னூட்டல் மூலம் அறியப்படும் சந்தர்ப்பங்களிலும் வினைத் திறனானது உயர்வாயிருப்பதாக ஆய்வுகள் மீளவும் கூறுகின்றன.

நாம் கடந்த கால நிகழ்வுகளை மனதில் கொள்ளும் சமூகத்தவர்களாதலால் எமக்கு நாம் எங்குள்ளோம் என அறிய விருப்பமிருக்கும். இவ் இலகுவான தத்துவமானது தமது வருடாந்த திட்டமிடலின் பாகமாக குறிக்கோள்களை நிர்ணயிக்கும் முகாமையாளர்களால் ஒரு வருடத்தின் பின்னர் அதன் அடுத்த சுழற்சிக்கு முன்னராவது பரீட்சிக்காது விடும் போது மீறப்படுகின்றது. ஊழியர்கள் தமது குறிக்கோள்களை அடைவதில் கூடியளவு விருப்பம் உடையவர்களாகக் காணப்படுவர், ஏனெனில் அவை ஒழுங்காகப் பின்னூட்டல் மூலம் அளவிடப்படுவதனாலாகும். இது அவர்களது உற்பத்தித் திறனையும் அதிகரிக்கும். குறிக்கோள்களை நிறைவேற்றுவதில் இடைக்காலப் படிமுறைகளை தனிநபர் அல்லது குழு சார்ந்த முறையில் நிறைவேற்றப்படுவதை பின்னூட்டல் மூலம் (வாய் மூலம் அல்லது சுற்றறிக்கைகள் மூலம்) ஒவ்வொரு படிமுறை சார்ந்தும் அளவிடுவது சிறப்பானதாகும்.

4. **குறிக்கோள்களை வெகுமதி முறையொன்றுடன் தொடர்புபடுத்தல்:** குறிக்கோள் நிர்ணயிப்பின் வினைத் திறனானது மேலும் அதிகரிக்கப்பட்ட அது நிறுவனத்தின் வெகுமதி அல்லது மீளாய்வு முறையொன்றுடன் இணைக்கப்பட்டிருத்தல் வேண்டும். பரஸ்பரம் ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்ட குறிக்கோள்களின் நிறைவேற்றத்திற்கு வெகுமதி வழங்கும் முறை அமுலிலிருக்கும் போது அதை நிறைவேற்றுவதில் அசாதாரண ஈடுபாட்டைக் கொண்டிருப்பர். எவ்வாறாயினும் வெகுமதி முறையுடன் இணைந்த நீண்ட கால உறுதிப்பாடு வேண்டப்படுகின்றது. குறிக்கோள்கள் அவை அடையப்படுமா இல்லையா என்பதைக் கருதாமல் வெகுமதி முறை அங்கீகரிக்கப்படும் போது வினைத் திறனுடன் மேற்கொள்ளப்படலாம். உதாரணமாக, மூன்று மேற்பார்வையாளர்களை முகாமை செய்யும் பணிப்பாளர் நடைமுறையில் அவர்களது ஆற்றலை மீளாய்வு செய்கிறாரென எடுப்போமாயின், ஒரு மேற்பார்வையாளர் திருப்தியான முறையில் நிறைவேற்றலை மேற்கொள்ளாமல் இருக்கின்றார் எனவும் இதற்குக் காரணம் அவர் பொருத்தமான குறிக்கோள்களை ஆரம்பத்தில் கொண்டிராமையாகும் என அறியப்படுகின்றது. இவரது மீளாய்வானது அடுத்த மீளாய்வு காலத்திற்கிடையில், இவர் எவ்வாறு தனது ஆற்றலை குறிக்கோள்களுடன் ஆரம்பிக்கும் போது அதிகரிக்கலாம் என்பதைக் காட்டுகின்றது. இரண்டாவது மேற்பார்வையாளர் வினைத் திறனுடைய குறிக்கோள்களைக் கொண்டிருந்தும் எதிர்பாராத மூலப் பொருள் விநியோகத் தடையினால் அவை அடையப்பட முடியாது போகின்றது. இவரது மீளாய்வானது ஏன் இவ்வாறான தடைகள் எதிர்பார்க்கப்படவில்லை எனவும் எதிர்காலத்தில் அவற்றை எவ்வாறு தவிர்க்கலாம் எனவும் காட்டுகின்றது. இக் கண்டுபிடிப்புக்கள் மேற்பார்வையாளரின் ஆய்வுத் திறமைகளை மேலோங்கச் செய்யும். இரண்டாவது மேற்பார்வையாளரின் சாதனையற்ற வினைத் திறனான குறிக்கோள்களுக்கு வெகுமதியளிக்கப்பட வேண்டும்.

5. **எதிர்மாறான குறிக்கோள்களைத் தவிர்த்தல்:** சில சந்தர்ப்பங்களில் ஊழியர்கள் குறிக்கோள்களைத் தெரிவு செய்யும் போது அவற்றின் தன்மை, முடிவு பற்றிக் கவனிக்கத் தவறுகின்றனர். இச்சூழ்நிலை எதிர்மாறான குறிக்கோள்கள் தோன்றும் நிலையென அழைக்கப்படுகின்றது. இது ஒரு முகாமையாளர் வேலைப்படைக்கு அல்லது நிறுவனத்திற்கு ஏற்ற ஒரு தொழிற்படு சூழலை வழங்க உதவமாட்டாது.

முகாமைத்துவக் கருவியாக குறிக்கோள்களைப் பயன்படுத்தும் போது இவ் ஐந்து தத்துவங்களையும் பிரயோகிப்போமாயின் அது எமது வெற்றியை மேலும் அதிகரிப்பதாக அமையும். இருப்பினும் இத் தத்துவங்கள் இன்றைய வியாபாரச் சூழலில் பிரபல்யமான இரு முகாமைத்துவ தொழில் நுட்பங்களில் தங்கியுள்ளது. அடுத்த பகுதியில் இவ் இரு நுட்பங்களும் சுருக்கமாக விளக்கப்படுகின்றது.

பிரபல்யமான குறிக்கோள் நிர்ணயிப்பிற்கான முகாமைத்துவ நுட்பங்கள்

முகாமைத்துவ செயன்முறையில் முகாமையாளர்கள் குறிக்கோள் நிர்ணயிப்பின் முக்கியத்துவம் கருதி அவற்றை சீராக வடிவமைக்கவென பல்வேறு தொழில் நுட்பங்கள் காணப்படுகின்றன. 'குறிக்கோள்கள் ஊடான முகாமை' மற்றும் 'ஒரு நிமிட முகாமை' எனும் இரண்டு நுட்பங்கள் குறிக்கோள் நிர்ணயிப்பில் பெருமளவு பயன்படுத்தப்படும் மேலோங்கிய நுட்பஙகளாகும். இப்பகுதி இவ்விரு நுட்பங்களையும் உங்களுக்கு அறிமுகப்படுத்துகின்றது.

அ) குறிக்கோள்கள் ஊடான முகாமை

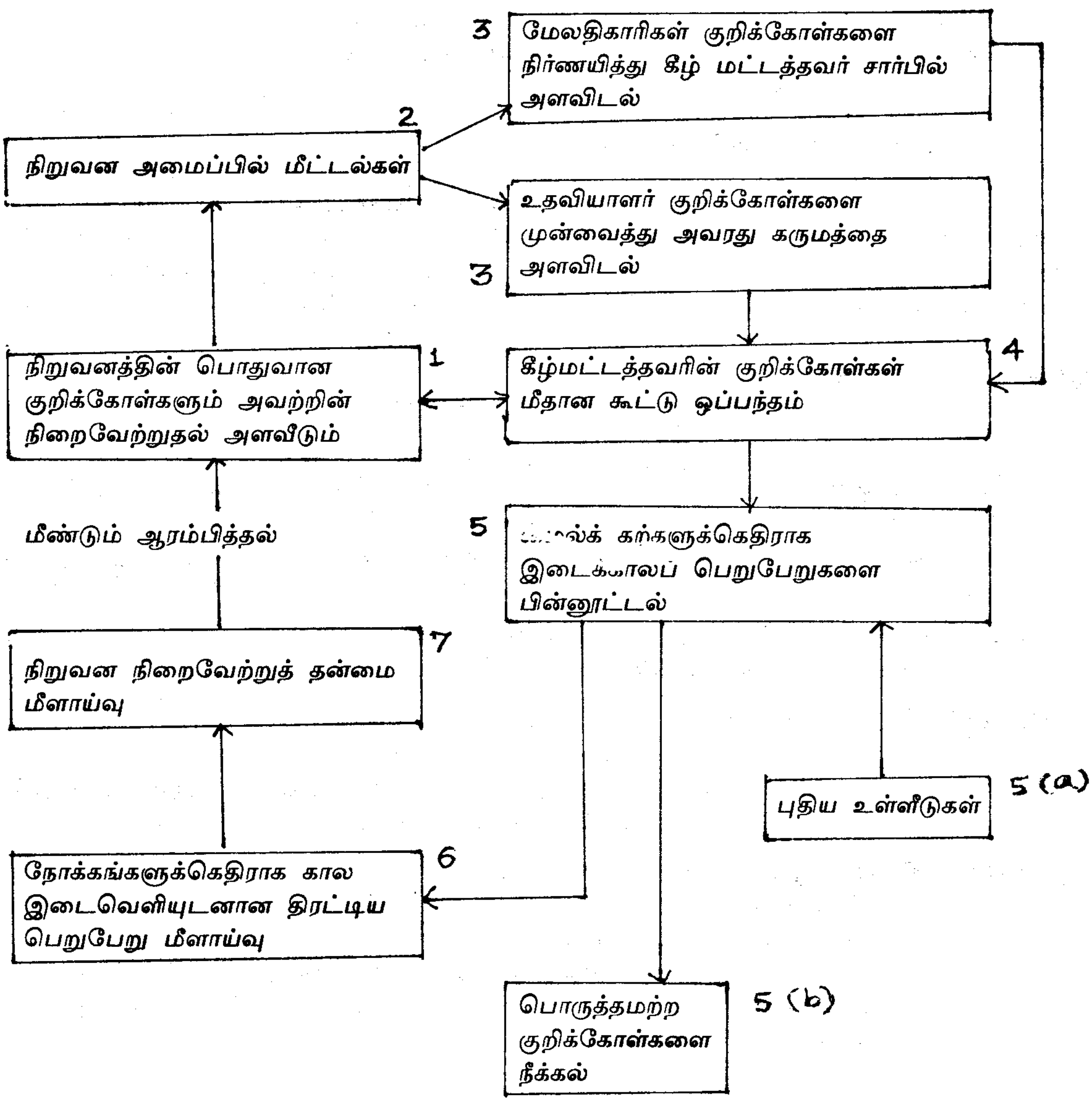
முகாமையாளர்கள் ஈடுபடும் செயற்பாடுகளுடன் குறிக்கோள்களை இணைவுபடுத்த நிறுவனங்களால் பெரிதும் பயன்படுத்தப்படும் நுட்பம் குறிக்கோள்கள் ஊடான முகாமையாகும். நாம் இங்கு இதன் பின்னணி, அதன் முக்கிய மூலகங்கள், அவற்றின் பலங்கள் மற்றும் பலவீனங்கள் பற்றி ஆய்வு செய்வோம்.

குறிக்கோள்கள் ஊடான முகாமையின் பின்னணி

இருபதாம் நூற்றாண்டின் பிரபல்யம் வாய்ந்த முகாமைத்துவக் கோட்பாட்டாளர்களில் ஒருவரான பீற்றர் டிறக்கர் (Peter Drucker) என்பவரே பொதுவாக குறிக்கோள்கள் ஊடான முகாமையை திட்டமிடல் அணுகு முறையுடன் இணைத்து கருத்துரைத்தவராவார். இவரது ''முகாமைத்துவத்தின் நடைமுறை'' (The Practic of Management) எனும் நூல் 1954 இல் வெளியிடப்பட்டது. அது வரையில் ஏனையோர் குறிக்கோள்களூடான முகாமையை ''பெறுபேறுகளுடனான முகாமை'', ''நோக்கங்களும் கட்டுப்பாடுகளும்'', ''குறிக்கோள் முகாமை'' மற்றும் ''வேலைத் திட்டமிடலும் மீளாய்வும்'' என அழைத்தனர். குறிக்கோளுடனான முகாமை ஒரு முறையான அல்லது பகுதி முறையான செயற்பாட்டுக் குறிக்கோள் நிர்ணயிப்புடன் ஆரம்பித்து அதனது வழமையான சுற்றோட்டத்தின் வழி சென்று வினைத்திறன் மதிப்பாய்வில் நிறைவுறுகின்றது. முகாமையாளர்களும் அவர்களது உதவியாளர்களும் ஒன்று சேர்ந்து கருமமாற்றி, குறிக்கோள்களை ஆரம்பித்துப், பின்னர் உதவியாளர்களால் அவை பிரயோகிக்கப்பட்டு, வினைத்திறன் மதிப்பாய்வு செய்யப்பட்டு, வெகுமதியளிக்கப்படுகின்றது. குறிக்கோள் நிர்ணயிப்பில் ஊழியர் பங்குபற்றல், நிறுவன மட்டங்களில் எல்லாம் குறிக்கோள்கள் இணைக்கப்படல் என்பன குறிக்கோள்களூடாக முகாமையின் முக்கிய பண்புகளாகும். உரு 1-6 குறிப்பிட்ட குறிக்கோள்களூடான முகாமைச் செயன்முறையின் உருவப்படத்தை எடுத்துக் காட்டுகின்றது.

குறிக்கோள்களூடான முகாமையின் அடிப்படை மூலகங்கள்: குறிக்கோள்களூடான முகாமைத் திட்டத்தை அறிமுகப்படுத்தும் போது அதற்கு முகாமையாளர்களும் உதவியாளர்களும் பழக்கப்பட்ட ஒரு கால எல்லையை வகுப்பது அவசியமாகின்றது. அதாவது இதற்குள் அவர்கள், இது எதனைக் குறிக்கின்றது, அதனது தொழிற்பாடுகள் எவையாயிருக்கும், மற்றும் நிறுவனங்கள் இதற்கு எவ்வாறு ஈடுபாடுடையன என்பவற்றை அறியக்கூடியதாயிருக்கும். முகாமையாளரைப் பொறுத்தவரை குறிக்கோளுடனான முகாமையானது உதவியாளர்களினது பங்கு பற்றலை தீர்மானம் எடுத்தலின் போதும் குறிக்கோள்களின் நிர்ணயிப்பின் போதும் பயன்படுத்த ஒருங்கிணைக்கும் கருவியாகின்றது. உதவியாளர்களைப் பொறுத்தவரை இது தனிப்பட்ட நிறுவன குறிக்கோள்களை ஒருங்கிணைப்பதற்கும், அவை எதனை எதிர்பார்க்கின்றன எனவும், அதனை எவ்வாறு செயற்படுத்துவிக்கலாம் என்பதையும் உருவாக்கித் தொடர்புபடுத்த உதவுகின்றது. குறிக்கோள்களூடான முகாமையின் வெற்றிக்கு அல்லது தோல்விக்கு மேல்மட்ட முகாமையின் தெளிவான ஆதரவு இருப்பதே காரணமென பல்வேறு ஆய்வு முடிவுகள் வெளிப்படுத்துகின்றன.

உரு 1-6 குறிக்கோள்களுடான முகாமைச் சுற்றோட்டம்



நிறுவன அமைப்பின் அதிகார மட்டங்கள் யாவற்றிலும் மேல் மட்ட முகாமையாளர்களின் ஊக்கமளிக்கப்பட்ட ஈடுபாடு அவசியமாகின்றது. குறிக்கோள்களூடான முகாமையானது ஏனைய நிறுவன ரீதியிலான அங்கத்தவர்களுடன் ஆலோசித்த பின் மேல் மட்ட முகாமையாளர்கள் ஆரம்ப நிறுவனக் குறிக்கோள்களை நிர்ணயிப்பதோடு ஆரம்பமாகின்றது. குறிக்கோள்கள் ஆரம்ப கருத்துக்களுடையவையாக அதாவது, நிறுவனங்களிலுள்ள முகாமையாளர்களின் கருத்துக்கள் மாறுபடும் போது மாற்றத்திற்குள்ளாகக் கூடியவையாகக் காணப்படும்.

இணைந்த வகையிலான குறிக்கோள்கள் நிர்ணயமானது குறிக்கோள்களூடான முகாமையில் அவசியமாகின்றது. இது முகாமையாளர்களும் உதவியாளர்களும் இணைந்த ரீதியில் திட்டமிடல் காலப்பகுதிக்கான உதவியாளரது குறிக்கோள்களை நிர்ணயிப்பதைக் குறிக்கின்றது. இவ் இணைப்பானது முகாமையாளருக்கு உண்மைக்குப் பொருந்தக் கூடிய குறிக்கோள்களை நிர்ணயிக்க உதவியாளர்கள் உதவுவதற்கு சந்தர்ப்பத்தை ஏற்படுத்தும். ஏனெனில், அவர்களுக்கே தமது இயல்தகமை, வளங்களின் தேவை பற்றி அறியக் கூடியதாய் இருப்பதாகும். மேலும் இவ் இணைப்பானது முகாமையாளருக்கு உயர் மட்டத்திலான எய்தல்களுக்கான சந்தர்ப்பங்களை ஏற்படுத்திக் கொடுத்து உதவியாளர்களின் முயற்சிகளுக்கு எவ்வாறு உதவலாம் என்பதைக் காட்டுவதாக அமையும். இவ்விணைப்பு செயன்முறை வழமையில் பல்வேறுபட்ட படிமுறைகளைக் கொண்டதாகும். அவையாவன:

1. முகாமையாளர்களும் உதவியாளர்களும் சந்திக்கும் கூட்டத்தில் முகாமையாளர்கள் நிறுவன அலகுகளின் ஆரம்பக் குறிக்கோள்களை மேலெழுந்த வாரியாகக் கூறக் கூடியதாயிருக்கும். உதவியாளர்கள் இக்குறிக்கோள்கள் பற்றியும் தமது குறிக்கோள்கள் பற்றியும் சிந்திக்குமாறு கேட்கப்படுவர்.

2. முகாமையாளர்கள் தனிப்பட்ட ரீதியில் உதவியாளர்களை சந்தித்து தாமும் அவர்களுடன் சேர்ந்து குறிக்கோள்களை நிர்ணயிக்க உதவுவர்.

3. குறிக்கோள்களூடான முகாமைத் திட்டங்களின் பெரும் பகுதியானது குறிக்கோள்களைத் தொகை ரீதியாக வரையறுத்து அதனை அடையவுள்ள காலப்பகுதியையும் முன் வைக்குமாறு வலியுறுத்துவதாயுள்ளது. குறிக்கோள்கள் பொதுவாக எழுத்தில் எழுதப்பட்டு அவ் ஆவணத்தில் முகாமையாளரும், உதவியாளரும் ஒப்பமிட வேண்டியிருக்கும்.

4. குறிக்கோள் நிர்ணயிக்கும் குறிக்கோளூடான முகாமையின் மற்றுமோர் முக்கிய மூலகம் முகாமையாளர் பயிற்சியளிப்பவராகவும் ஆலோசகராகவும் திகழ்வதாகும். முகாமையாளர்கள் இவ்வாறான கூட்டங்களையும், சந்திப்புக்களையும், பயிற்சியளித்தல் அபிவிருத்திக் கட்டங்களாக உதவியாளருக்கு சிக்கலான விடயங்களைத் தெளிவாக்குவர். அவர்களது கருமங்களை வினைத் திறனாக்க ஆற்ற வேண்டிய வழிவகைகளைக் கூறி, உதவியாளரது தொழிற்பாடுகளை நிறுவன ரீதியில் அல்லது பகுதி ரீதியில் 'விசாலமாக்க' உதவும் வகையில் உந்தப்படுகின்றனர்.

5. குறிக்கோளூடான முகாமையின் இறுதி மூலகமாக பல நிறுவனங்களில் உதவியாளரால் குறிக்கோள்களை நிறைவேற்ற அவர்கள் எதிர்பார்க்கும் வளங்களின் தேவைப்பாடு பற்றி வலியுறுத்தக் கூடியதாயிருக்கும். உதாரணமாக, கணக்கியற் பகுதி முகாமையாளர் வருமதிகளுக்கான கால இடைவெளியை 1995 இல் 62 நாட்களிலிருந்து 31 ஆகக் குறைக்க அவருக்குப் புதிய பெறுவனவு இலிகிதர் ஒருவர் தேவைப்படுவதைக் குறிப்பிடலாம். இந் நிபந்தனை, குறிக்கோள் நிபந்தனையின் பகுதியாகக் கருதப்படுகின்றது. அதாவது, முகாமையாளருக்கு மேலதிகமாக ஆளணியினர் தேவைப்படுவது பற்றி சரியாகத் தகவலளிக்கப்படல் வேண்டும்.

குறிக்கோள்கள் நிர்ணயிக்கப்பட்ட காலப்பகுதியுள் அவற்றினை அடைதல் முன்னேற்றம் குறித்து மீளாய்வு செய்ய முகாமையாளரும் உதவியாளரும் ஓர் ஒழுங்கான கால இடைவெளியில் சந்திக்க வேண்டியிருக்கும். வழமையாக இது வருடாந்தக் குறிக்கோள் தொடர்பாக காலாண்டிற்கொரு முறை சந்திப்பதைக் குறிக்கும். ஒவ்வொரு மீளாய்வின் போதும் அவர்கள் எதிர்நோக்கும் பிரச்சினைகள் பற்றியும், ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்ட குறிக்கோள்களின் மாறுபட்ட தன்மை எதுவுமிருப்பின் அவை பற்றியும், அவற்றைத் தீர்ப்பதற்கான வழிகள் பற்றியும் விவாதிக்கப்படும். அவர்கள் அடுத்த காலப் பகுதிக்குப் பொருந்தக் கூடிய வகையில் குறிக்கோள்களை மாற்றியமைக்கவும் நிறுவனக் குறிக்கோள்களில் ஏற்பட்ட மாற்றங்கள் பற்றியும் இங்கு கலந்துரையாடுவர். இவ்வாறான ஒழுங்கான கால இடைவெளியிலான மீளாய்வுகள் முகாமையாளருக்கு உதவியாளரைப் பயிற்றுவித்து, உற்சாகமளித்து, தகவலளிக்கும் சந்தர்ப்பங்களை ஏற்படுத்திக் கொடுக்கின்றது. முகாமையாளர்கள் (வழமையாக வருடாந்தம்) தனிப்பட்ட ரீதியில் உதவியாளர்களைக் குறிக்கோள்கள் அடையப்பட்ட அளவு குறித்து அறியச் சந்திப்பது வழக்கமாகும். அவர்கள் ஏன் குறிக்கோள்கள் அடையப்படவில்லை மற்றும் அடையப்பட்டவை குறித்த விபரங்களை இச்சந்திப்பின் போது எடுத்துரைப்பர். இந்தக் குறிக்கோளூடான முகாமையின் இறுதிக் கட்டம் அடுத்த குறிக்கோளூடான முகாமைச் சுற்றோட்டத்தின் ஆரம்பத்திற்கு வழியமைக்கின்றது.

குறிக்கோளூடான முகாமையின் பலங்கள்: திறமையாக வழி நடாத்தப்படும் குறிக்கோளூடான முகாமைத் திட்டமானது பின்வரும் பலங்களைக் கொண்டிருக்குமென ஹென்றி எல். டொஸியும் (Henry L. Tosiy), ஸ்ரீபன் ஜே. கரோலும் (Stephen J. Carroll) சுட்டிக் காட்டுகின்றனர்:

1. குறிக்கோளூடான முகாமையானது தனிப்பட்டவர்களிடம் எதிர்பார்ப்பவை பற்றிக் கூறுகிறது.
2. குறிக்கோளூடான முகாமையானது முகாமையாளர்களை குறிக்கோள்களையும் நோக்கம் நிறைவேற்றும் திகதிகளையும் உருவாக்கும்படி வேண்டி நிற்கின்றது.
3. குறிக்கோளூடான முகாமையானது முகாமையாளர்களுக்கும் உதவியாளர்களுக்கும் இடையே தொடர்பாடலை அதிகரிக்கும்.
4. குறிக்கோளூடான முகாமை திறமையான மீனாய்வு மற்றும் மதிப்பீட்டு செயன்முறையை பெறுபேறுகளுடனான சமத்துவ முறையில் ஏற்படுத்தும். இது மேலும், ஒரு முறையான பின்னூட்டல் மூலம் குறிப்பிட்ட காலப் பகுதியில் எதிர்பார்த்த பெறுபேறுகளின் மீதான பின்னூட்டல் மூலம் மீளாய்வு செயல் முறையை ஏற்படுத்துகிறது.

குறிக்கோளூடான முகாமையின் பலவீனங்கள்: குறிக்கோளூடான முகாமை பற்றிய அணுகு முறையில் கண்டனங்களாக அவற்றை அமுல்படுத்தும் போது தவிர்க்கப்படும் குறிக்கோளூடான முகாமையின் அடிப்படைப் பண்புகள் அமைகின்றன. இரு பொதுவான தவறுகளாவன:

1. மேல்மட்ட முகாமையின் குறைந்தளவிலான ஆதரவு. மேல்மட்ட முகாமைமே திட்டங்கள் பற்றித் தீர்மானிக்கின்றதானாலும் இவற்றை அமுல்படுத்துவது தனியே கீழ்மட்ட முகாமைத்துவ ஆளணியினரேயே சார்ந்ததாகின்றது. இவ்வாறான நிலைமைகளின் கீழ் திட்டங்களை அமுல்படுத்த வேண்டி நிற்கும் ஊழியர்கள் தடுமாற்றத்திற்கு உட்படுத்தப்படுபவர்களாகவும், எடுக்க வேண்டிய முயற்சி பற்றிய கேள்வியை எழுப்புவோர்களாகவும், மேல்மட்ட முகாமை மீது சந்தேகமும் தூண்டுதல் தன்மையிழந்தோர்களாகவும் காணப்படுவர்.
2. தொகை ரீதியிலான குறிக்கோள்கள் மீது மேலதிக வலியுறுத்தல் காணப்படுகின்றது. தொகை ரீதியாக குறிக்கோள்கள் வரையறுக்கப்படுவது மேலதிக எழுத்து வேலைக்கும், பதிவுப்

பராமரிப்பிற்கும் வழியமைக்கும் குறிக்கோளுடான முகாமைச் செயன்முறையாகின்றது. இவ் அணுகுமுறை ஓரிடத்திலிருந்து தமது கடமைகளை மேற்கொள்ள விடாது ஒவ்வொரு ஊழியரிடமிருந்தும் குறிக்கோள்கள் பற்றிய வேண்டுதல்களைக் கேட்டு அவற்றை அடைய ஆற்ற வேண்டி நிற்கும் தொகை ரீதியிலான குறிக்கோள்களும் மேலதிக பதிவு பேணலும் ஊழியர்கள் மீது சந்தேகங்களை ஏற்படுத்தும் வழியினை மீண்டும் இத்திட்டம் ஏற்படுத்துகிறது.

குறிக்கோளுடான முகாமையானது சரியான முறையில் அமுல்படுத்தப்படும் போதே குறிக்கோள் நிர்ணயத்தின் வினைத்திறன் ஆற்றலால் பெறப்படும் நன்மைகள் உயர்வாயிருக்கும். இது முகாமையாளருக்கும் உதவியாளருக்கும் இடையேயான எதிர்பார்ப்புக்கள், தொடர்பாடல்களை உயர்த்துவதோடு அவர்களின் வினைத்திறன் மீளாய்வு மதிப்பாய்விற்கும் உதவுகின்றது. குறிக்கோள் நிர்ணயிப்பிற்கு அடிப்படையான முகாமைத்துவ தொழில் நுட்பமாக குறிக்கோளுடான முகாமை சுமார் மூன்று தசாப்தங்களுக்கு முன் அங்கீகரிக்கப்பட்டது. இதே போன்ற மிக அண்மைய அணுகு முறையாக ஒரு நிமிட மு்காமை அமைகின்றது.· இது அடுத்து வரும் பகுதியில் விவரிக்கப்படுகின்றது.

ஆ) ஒரு நிமிட முகாமை

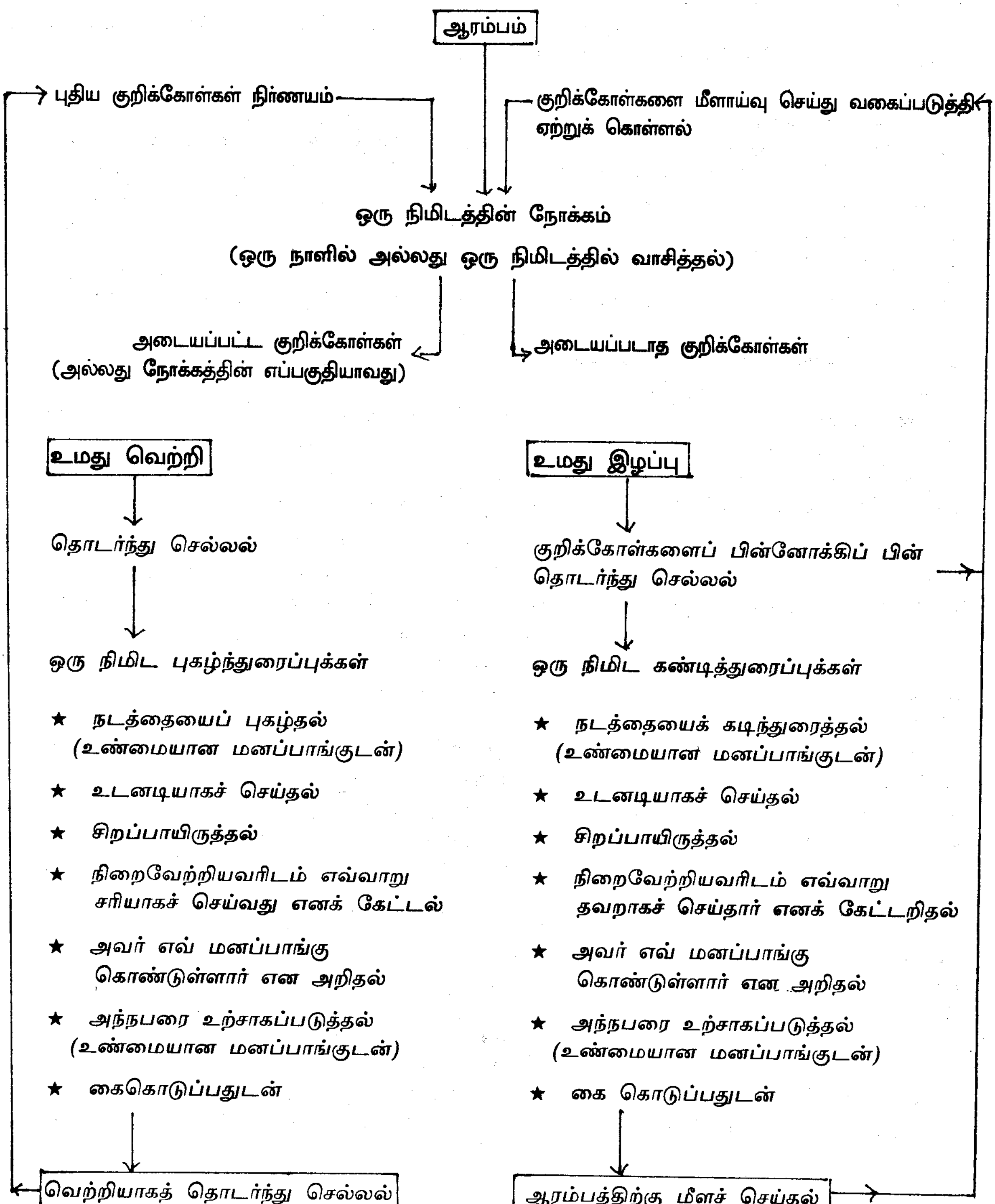
ஒரு முகாமையாளர் எவ்வாறு வினைத்திறனுடன் திட்டமிடலில் மூன்று அடிப்படைக் கருத்துக்களைப் பிரயோகிக்கலாம் என்பதைக் காட்டுவதே ஒரு நிமிட முகாமையாகும். நிறுவன அமைப்பு நடத்தை பற்றிய ஆய்வினை மேற்கொண்ட கெனத் பிலென்சார்ட் (Kenneth Blanchard) இதனை சுருக்கக் கருத்தாக வெளியிட விரும்பினார். அதாவது இதனை அவர் வினைத் திறனான முகாமையின் இரகசியங்கள் என அழைத்தார். இவரது மூன்று இரகசியங்களாவன: குறிக்கோள் நிர்ணயித்தல், புகழ்ந்துரைத்தல், கடிந்துரைத்தல் (உரு 1-7) என்பனவாகும். நாம் இவை ஒவ்வொன்றையும் சுருக்கமாக ஒரு நிமிட முகாமையில் விவாதிப்போம்.

உரு. 1-7 ஒரு நிமிட முகாமைத் திட்டம்

ஒரு நிமிட முகாமையாளரின் திட்டம் பற்றிய ஒரு சாராம்சம். எவ்வாறு உமக்கும் ஏனையோருக்கும் குறைந்த நேரத்தில் உயர்ந்த பெறுபேறு பெற்றமைக்கு வெகுமதியளிக்கலாம்? குறிக்கோள்க஌ள நிர்ணயித்து; நடத்தைகளைப் புகழ்ந்துரைத்து; ஊழியரை உற்சாகப்படுத்தி; உண்மையைப் பேசி; சிரித்து; கருமமாற்றி; மகிழ்ந்திருத்தல். மேலும் ஊழியர்களை நீங்கள் செய்வதைப் போல கடமையாற்றத் தூண்டுதல்.

ஒரு நிமிட குறிக்கோள் நிர்ணயிப்பில் முகாமையாளர்களும் உதவியாளர்களும் அடிப்படைக் குறிக்கோள்களிலும் அவற்றை அடைவதிலான நடத்தைகளிலும் ஏற்றுக் கொள்ளும் தன்மை காணப்படுகின்றன. இங்குள்ள சிக்கலான விடயம் யாதெனில் ஒவ்வொரு குறிக்கோளையும் 250 சொற்களுக்குக் குறைவாக எழுதி அதனை அடிக்கடி வாசிப்பதாகும்.

குறிக்கோள்கள் நிர்ணயிக்கப்பட்ட பின் முகாமையாளர்கள் தமது உதவியாளர்களின் சாதகமான நடத்தைகளை அங்கீகரிக்க வேண்டும். பிளென்சார்ட்டைப் பொறுத்த வரையில் முகாமையாளர்கள் நாளாந்த செயல்களின் பின்னூட்டலில் எதிர்மறையான தன்மையையே வழமையாகக் கொண்டிருப்பர் எனவும், நேரான பின்னூட்டல் பற்றி மறந்து விடுகின்றார்கள் அல்லது அது அவசியமற்றதெனக் கருதுகின்றார்கள் எனவும் இவர் அடிப்படையாகக் கருதுகின்றார். இவ்வழக்கத்தை மாற்றியமைக்க இவர் ஒரு நிமிட புகழ்ந்துரைப்பை இரண்டாவது முக்கிய படிநிலையாக உள்ளடக்கியுள்ளார். முதலில், முகாமையாளர்கள் உதவியாளர்களுக்கு அவர்கள் எவ்வாறு செயற்படுகின்றார்கள் என்பதை நேரடியாகத் தெரியப்படுத்துமாறு கூறல் வேண்டும்.


ஆரம்பம்
புதிய குறிக்கோள்கள் நிர்ணயம்
குறிக்கோள்களை மீளாய்வு செய்து வகைப்படுத்தி ஏற்றுக் கொள்ளல்
ஒரு நிமிடத்தின் நோக்கம்
(ஒரு நாளில் அல்லது ஒரு நிமிடத்தில் வாசித்தல்)
அடையப்பட்ட குறிக்கோள்கள் (அல்லது நோக்கத்தின் எப்பகுதியாவது)
அடையப்படாத குறிக்கோள்கள்
உமது வெற்றி
தொடர்ந்து செல்லல்
ஒரு நிமிட புகழ்ந்துரைப்புக்கள்
★ நடத்தையைப் புகழ்தல் (உண்மையான மனப்பாங்குடன்)
★ உடனடியாகச் செய்தல்
★ சிறப்பாயிருத்தல்
★ நிறைவேற்றியவரிடம் எவ்வாறு சரியாகச் செய்வது எனக் கேட்டல்
★ அவர் எவ் மனப்பாங்கு கொண்டுள்ளார் என அறிதல்
★ அந்நபரை உற்சாகப்படுத்தல் (உண்மையான மனப்பாங்குடன்)
★ கைகொடுப்பதுடன்
வெற்றியாகத் தொடர்ந்து செல்லல்
உமது இழப்பு
குறிக்கோள்களைப் பின்னோக்கிப் பின் தொடர்ந்து செல்லல்
ஒரு நிமிட கண்டித்துரைப்புக்கள்
★ நடத்தையைக் கடிந்துரைத்தல் (உண்மையான மனப்பாங்குடன்)
★ உடனடியாகச் செய்தல்
★ சிறப்பாயிருத்தல்
★ நிறைவேற்றியவரிடம் எவ்வாறு தவறாகச் செய்தார் எனக் கேட்டறிதல்
★ அவர் எவ் மனப்பாங்கு கொண்டுள்ளார் என அறிதல்
★ அந்நபரை உற்சாகப்படுத்தல் (உண்மையான மனப்பாங்குடன்)
★ கை கொடுப்பதுடன்
ஆரம்பத்திற்கு மீளச் செய்தல்

இப்படிமுறை அவர்களை முகாமையாளரிடமிருந்து அடிக்கடி நேர்க்கணிய அல்லது எதிர்க்கணிய நிலையினைப் பெறத் தயார்ப்படுத்தும். அடுத்து, முகாமையாளர்கள் ஊழியரை ஏதாவது சரியாக நிறைவேற்றியிருப்பின் இயன்றளவிற்குப் புகழ்ந்துரைக்க வேண்டும். இது அவ் ஊழியர் சார்ந்ததாக சிறப்பாக அமைதல் வேண்டும். இதன் நோக்கம் உற்பத்தித் திறனான நடத்தையை மீள அழுத்தலாகும். இறுதியாக, முகாமையாளர்கள் தமக்கென அன்பான நடத்தையைக் கொண்டிருக்க வேண்டும். ஒரு முகாமையாளர் தனது உதவியாளருக்கு அவரது நடத்தை எந்தளவிற்கு நிறுவனத்திற்கும் தனக்கும் நன்மையானது என்பது பற்றிக் கூற வேண்டும். இங்கு ஒரு விநாடி மௌனத்தை அனுமதிப்பது ஊழியரை முகாமையாளரின் திருப்தி பற்றிச் சிந்திக்க வைக்கும். அடுத்து கை கொடுத்தல் மற்றும் தட்டிக் கொடுத்தல் மூலம் இதே போன்ற திறமையான வினைத்திறனை மீள ஏற்படுத்த வகை செய்தல் வேண்டும்.

உதவியாளர்களை அடிக்கடி பின்னூட்டலை எதிர்பார்ப்பதற்கு தயார்படுத்திய பின் தவறான உற்பத்தித் திறனுக்கு இரு பகுதியான கடிந்துரைப்புகளை முகாமையாளர்கள் ஊழியர் தவறான செயலை நிறைவேற்றியவுடன் பிரயோகிக்க வேண்டுமென பிளென்சார்ட் பரிந்துரைக்கின்றார். முதலில் அவர் எதனை தவறாக நிறைவேற்றியுள்ளார் என்பது பற்றி விசேடமாகக் கூறப்படல் வேண்டும். பின் முகாமையாளர் அவரது தவறை எவ்வாறு உணர்ந்தாரெனக் கூறப்பட வேண்டும். இது முகாமையாளரது சில விநாடி மௌனம் மூலம் வெளிக்காட்டப்படலாம். அடுத்து முகாமையாளர்கள் கை கொடுத்து அல்லது தட்டிக் கொடுத்து உதவியாளர்களுக்கு தாம் அவர்கள் பக்கம் நிற்பதையும் அவர்களது பெறுமதி எவ்வளவானது என்பதையும் கடிந்துரைப்பு முடிந்தமை பற்றியும் உணர்த்தல் வேண்டும்.

ஒரு நிமிட முகாமை பற்றிய மதிப்பாய்வு: 1980களில் ஒரு நிமிட முகாமை அணுகுமுறை பரந்தளவில் கைத் தொழில் துறைகளிலும் அரச நிறுவனங்களிலும் பிரயோகிக்கப்பட்டதானாலும் இதன் மீது இதுவரையில் எவ்வித ஆய்வும் மேற்கொள்ளப்படவில்லை. முகாமையாளரிடம் இருந்த நற்சான்றிதழ்கள் இது பல்வேறு பலங்களை அடிப்படையிற் கொண்டிருப்பதாக விதந்துரைக்கின்றது. இது இலகுவானதும் எளிதாக விளங்கிக் கொள்ள கூடியதும்; சர்வ வியாபார பிரயோகத்தன்மையுடையதும்; குறிக்கோள்கள் நிர்ணயம், பின்னூட்டல் பெறும் செயன்முறைகளில் நேர்க்கணிய அணுகுமுறையைக் கொண்டதுமாகும். பலவீனங்கள் அல்லது சாதகமான பிரச்சினைகளும் விதந்துரைக்கப்பட்டுள்ளன. உதாரணமாக, ஒரு நிமிடம் பொருத்தமற்ற குறுகிய காலமாகும். இதனைப் பிரயோகிக்கும் வழிமுறைகள் இலகுத் தன்மையோ சிறந்த வகையிலானதோ அல்ல. மேலும், முற்று முழுதில் ஒரு நிமிட முகாமை ஏனைய நிறுவன குறிக்கோள்கள் வெகுமதி முறைகளுடன் எந்தளவிற்கு இணக்கமானது என்பதுமாகும்.

நடைமுறையிலுள்ள முறைசார்ந்த நிறுவன திட்டமிடல்

எத்தனை நிறுவனங்கள் முறைசார்ந்த திட்டமிடல் முறையைப் பின்பற்றுகின்றன? ஆய்வுகளின் படி 1950களில் ஏறத்தாழ 8.3% மான அமெரிக்க நிறுவனங்கள் (ஒவ்வொரு 12 இற்கும்) முழு நேர நீண்ட ஆயிடைத் திட்டமிடலைக் கொண்டிருந்தன. இன்று 100 மில்லியன் டொலருக்கு மேற்பட்ட விற்பனையுடைய சகல அமெரிக்க கூட்டுதாபனங்களும் நீண்ட ஆயிடை முறை சார்ந்த திட்டங்களைப் பயன்படுத்துகின்றன. பெரும்பாலானவை எதிர்காலத்தில் ஐந்து வருடங்களுக்கான முறை சார்ந்த திட்டங்களையும் சுமார் 20% குறைந்தது பத்து வருடங்களுக்கானதையும் கொண்டுள்ளன.

திட்டமிடலிலான முட்டுக்கட்டைகள்

திட்டமிடலிலான முட்டுக்கட்டைகள் இரு வகைப்படுகின்றன. முதலாவது, திட்டமிடல்

செயற்பாட்டில் ஈடுபடும் தனிப்பட்டவர்களுக்கேற்படும் திட்டமிடலுக்கெதிரான போக்கு. பயனுள்ள திட்டமிடலில் பங்குபற்றும் தனிப்பட்டவர்கள் வழமையில் திட்டமிடலில் விருப்பமற்று அல்லது திட்டமிட முடியாதவர்களாகக் காணப்படுவர். இரண்டாவது வகையிலான முட்டுக்கட்டையானது, நிறுவன ரீதியிலானதாகும். நிறுவன ரீதியிலான தடைகளாக வளங்கள் மீதான வரையறைகள், பயனுள்ள தகவல்களின் கிடைப்பனவு, மற்றும் திட்டமிடல் செயன்முறை பற்றிய நிறுவன கருத்துக்கள் என்பனவற்றைக் குறிப்பிடலாம். இவ்விரு வகையிலான முட்டுக்கட்டைகளும் கீழே விவரிக்கப்படுகின்றன.

1) தனிப்பட்டவர் சார்ந்த முட்டுக்கட்டைகள்

வினைத்திறனுடைய திட்டமிடலானது நிறுவனத்தின் தனிப்பட்ட அங்கத்தவர்களை செயற்திறனுடன் பங்குபற்ற வைக்கின்றது. இத்தனிப்பட்டவர்கள், விசேடமாக செயற்பாட்டு மட்டத்தில் செயற்பாட்டுத் திட்டங்களில் ஈடுபடுவோருக்கு வினைத்திறனுடைய திட்டமிடலுக்கு முக்கிய தடைகளை ஏற்படுத்துவர். இது திட்டமிடலுக்கு எதிரான தன்மையை ஏற்படுத்துகிறது.

அ) நாளாந்த பிரச்சினைகளில் முன்னுரிமை: முகாமையாளர்கள் அதிலும் குறிப்பாக செயற்பாட்டு மட்டத்தில் உள்ளவர்கள் தமது நேரத்திற் பெரும் பங்கினை பிரச்சினைகளுக்குத் தீர்வு காணல், தீர்மானங்களை மேற்கொள்ளல் மற்றும் அந்த நாளை வினைத்திறனுடன் கழிப்பதனை உறுதிப்படுத்தும் வகையிலேயே தொழிற்படுவர். இதன் பெறுபேறாக இம்முகாமையாளர்கள் செயற்பாட்டு மயப்பட்டவர்களாக, அதாவது ஒரு பிரச்சினை அல்லது தீர்விலிருந்து அடுத்ததிற்கு சுறுசுறுப்பாக மாறுபவர்களாகக் காணப்படுவர். இவர்களது கண்ணோட்டத்தில் திட்டமிடல் என்பது தேவையற்றதும் ஆடம்பரமானதுமான பல பிரச்சினைகளுக்குத் தீர்வு காண்பதற்கு எவ்வித பங்களிப்பினையும் வழங்காத ஒன்றாகக் கருதுகின்றனர். ஒருவரது பெறுமதி மிக்க சொத்தான நேரமானது திட்டமிடலில் வீணாக செலவிடப்படுவதாகவும், இது பிரச்சினைகளுக்கு தீர்வு காணாது மேலும் அழுத்தம் ஏற்படுத்தும் வகையில் அவரது கவனத்தைத் திருப்புவதாகவும் கருதப்படுகின்றது. மேலும், நேரத்திட்டமிடலானது உடனடியாக பிரச்சினைகளுக்கு அல்லது தீர்வுகளுக்கு வழி செய்யாது அவற்றை மேலும் சிக்கலாக்குவதோடு முகாமையாளர் அவற்றைத் தீர்க்கும் வரையில் கீழ்மட்ட ஊழியரது உற்பத்தித் திறனைப் பாதிப்பதாகவும் அமைகின்றது.

ஆ) குறைவான திட்டமிடல் திறமைகள்: முகாமையாளர்கள், மீண்டும் குறிப்பாக செயற்பாட்டு மட்டத்திலுள்ளவர்கள் திட்டமிடல் எவ்வாறு மேற்கொள்ளப்பட வேண்டும் என்பது பற்றிய திறமை குறைந்தவர்களாகக் காணப்படுவர். அவர்கள் நிறுவனத்தினுள் செயற்பாட்டு மட்டத்திலேயே காணப்படுவதால் திட்டமிடல் வழமையில் ஒரு நாளுக்கு அல்லது ஒரு வாரத்திற்கு உரிய கருமமாக அமைகிறது. இதன் விளைவாக அவர்கள் தமது தொழிலில் மேலுயரும் போது திட்டமிடல் திறமைகள் தொடர்பிலான பயிற்சி அனுபவம் குறைந்தவர்களாகவே இருப்பர். வழமையான பார்வையில் திட்டமிடல் ஆரம்பத்திலேயே சில திறமைகளை வேண்டி நிற்கும் தொழிற்பாடாகும். முகாமையாளர்கள் தமது திறமைக் குறைவை ஏற்றுக் கொள்ளாதவிடத்து முன்னனுபவமின்றிக் கூடிய திட்டமிடல் பொறுப்பை ஏற்க வேண்டியுள்ளனர்.

இ) குறிக்கோள்களையும் திட்டங்களையும் தொகுப்பதில் உற்சாகமின்மை: குறிக்கோள்களையும் திட்டங்களையும் முக்கியத்துவப்படுத்தி தொகுத்தமைப்பதில் சில முகாமையாளர்கள் தம்மை ஈடுபடுத்துவதில் உற்சாகம் காட்டாமை வினைத்திறனுடைய திட்டமிடலுக்கு மற்றுமொரு தடையாகின்றது. இவ் உற்சாகமின்மைக்கு முக்கிய காரணம் முகாமையாளரின் குறைவான மன உறுதியும், திட்டங்கள் தவறாகலாம் என்ற பயமுமேயாகும். தெளிவான குறிக்கோளையும் திட்டத்தையும் வகுக்கும் போது முகாமையாளரால் அதன் வெற்றி அல்லது தோல்வி பற்றி உடனடியாக அறியக் கூடியதாயிருக்கும். மேலும் தவறினூடான ஆபத்தானது ஒருவரின்

கௌரவத்தையும், ஒருவர் ஏனையோர் மீது கொண்டிருக்க வேண்டிய மரியாதையையும், அவரது தொழிற் பாதுகாப்பையும் பாதிப்பதாக அமைகிறது. இதனாலேயே சில முகாமையாளர்கள் உணர்வு பூர்வமாக அல்லது செல்வாக்கு செலுத்தும் முகமாகவோ செயற்பட்டு வினைத்திறனுடைய திட்டமிடலை மேற்கொள்வதில்லை. இது பிரதான திட்டமிடல் தடையாகின்றது.

ஈ) மாற்றம் மீதான தனிப்பட்ட தடை: திட்டமிடல் என்பது வரைவிலக்கண ரீதியாக எதிர்கால மாற்றங்கள் குறித்து தீர்மானங்கள் மேற்கொள்வதும் ஈடுபாடுடையதுமான கருமமெனக் கூறப்படுகின்றது. திட்டமிடல் செயன்முறையானது நபர்களுக்கிடையே விவாதங்களை ஏற்படுத்தி, புதிய சவால்களை உருவாக்கி, புதிய கருத்துக்களை ஏற்படுத்துமென எதிர்பார்க்கும் மாற்றங்களை உருவாக்குவதாகும். திட்டமிடலானது நடைமுறையிலிருக்கும் போது ஊழியர்கள் தமது குழு அல்லது அலகு சார்ந்த வகையில் புதிய கருத்துக்களை முன்வைப்பர். இப்புதிய கருத்துக்கள் கருமங்கள் நடைபெறும் வழிகளில் மாற்றங்களை ஏற்படுத்துவதோடு அவற்றிற்கிடையிலான உறவு முறைகளையும், எதிர்காலத்தில் கருமங்கள் ஆற்ற வேண்டிய முன்னுரிமைகளையும் கூறுகின்றன. முற்று முழுதான கருத்தில் திட்டமிடலானது அலகுகளிலும், நிறுவனங்களிலும் பல மாற்றங்களை ஏற்படுத்துவதோடு பல்வேறு சந்தேகங்கள், விளக்கமின்மைகள், தாழ்வு மனப்பாங்குகள், பாதுகாப்பின்மை போன்ற ஊழியர்களிற் பலர் விரும்பாத நிச்சயமற்ற தன்மைகளை உருவாக்குகின்றது.

2) நிறுவனம் சார்ந்த முட்டுக்கட்டைகள்

திட்டமிடலுக்கெதிரான தனி நபர் சார்ந்த தடைகள் வினைத்திறனான திட்டமிடலுக்கு பாதகமாகிறது. ஏனைய தடைகள் நிறுவன மட்டத்தில்—சூழல் காரணிகள், திட்டமிடலுக்கு ஆதரவான தகவல் கிடைப்பனவு, வரையறைகள், குழு விவேகத்திற்கு எதிரான தாக்கங்கள், திட்டமிடல் செயன்முறையில் உள்ள பல்வேறு அலகுகளின் தீர்மானக் காரணிகள் என்ற வகையில் அமைகின்றன.

அ) மாறுபடும் சிக்கலான சூழல்கள்: சிக்கல்களையும் விரைவான மாற்றங்களையும் எதிர்கொள்ளும் சூழலில் செயற்படும் நிறுவனங்களின் திட்டமிடலில் சூழலின் சிக்கல் தன்மை தாக்கத்தினைச் செலுத்தும். திட்டமிடல் செயன்முறை வழமையில் மதிப்பாய்வாகவோ அல்லது எதிர்கால நிலைகளின் எதிர்வு கூறலாகவோ அமைவதனால் சிக்கல் தன்மையில் செல்வாக்குச் செலுத்தும் காரணிகளின் வீதம் அதிகரித்துச் செல்வதைக் காணமுடிகின்றது. அதனால் சூழல் மாற்றத்தின் சிக்கல் தன்மை கருத்துடைய திட்டமிடலுக்கு பாரிய தடையை ஏற்படுத்துகின்றது.

ஆ) வரையறைகளும் தகவலின்மையும்: நிறுவனத்தில் அல்லது தொழிலலகில் காணப்படும் வரையறைகள் வினைத்திறனான திட்டமிடலுக்கு மற்றுமொரு பாரிய தடையாகும். உப நிறுவனங்களுள் காணப்படும் பொருள் வடிவமைப்புக் குழு தமக்கு வேண்டிய மூலக உறுப்புக்களை சந்தையில் திறனான பொருள் இருக்குமிடத்தும் தமது உப நிறுவனத்திடம் இருந்து பெறுமாறு கேட்கப்படுவர். போதிய தகவலின்மையும் வினைத்திறனான திட்டமிடலுக்கு வரையறையாகிறது. உதாரணமாக, வாடிக்கையாளருக்கு அனுப்பப்படும் பட்டியல்களினதும் அவர்களிடமிருந்து பெறப்படும் பெறுவனவுகளினதும் பூரணமற்ற தன்மை நிதி முகாமைக் குழுவால் அறிமுகப்படுத்தப்பட்ட காசோட்டத்தை உயர்வுபடுத்தும் திட்டங்களை சீர் குலைப்பதாக் அமைவதைக் கூறலாம். சந்தைப்படுத்தல் செயற்பாட்டுக் குழுவால் சில சேவைகள் மீள் வடிவமைக்கப்பட்டு விலையிடப்பட வேண்டும் என்ற தேடலானது ஒரு முறைசார்ந்த ரீதியில் சேகரிக்கப்பட்ட தகவல்களின் அடிப்படையில் போட்டியாளரால் விதிக்கப்படும் விலைகளுக்கேற்பவும் அதனை ஏற்றுக் கொள்ளும் வாங்குனருக்கமையவும் அமையுமேயன்றி, உண்மையில் ஏற்பட்ட செலவுகளுக்கேற்ப அமைவதில்லை. ஒரு நிறுவனத்திற்கு போதிய

தகவலின்மை நிலையானது அதன் திட்டமிடல் முயற்சியில் சரியான அளவீடுகளைத் தரமாட்டாது. நிறுவனத்தின் வரையறைக்குட்பட்ட ஆளுமைகள் கிடைக்கக் கூடிய தேர்வுகளைக் குறைப்பதோடு அது பங்குபற்றுவோரின் உற்சாகத்தை குறைப்பதாகவும் அமையும்.

இ) குழுவின் மாறும் தன்மை: திட்டமிடலில் பெரதுவான ஊடகங்கள் குழுக்களாகும். அவை திறமையானவையும், தீர்மானம் எடுத்தலில் மாறுபடும் பார்வையை வரவேற்பவையுமாகும். ஆனால் குழு அணுகுமுறையில் பின்வரும் திட்டமிடல் பிரச்சினைகளும் உள்ளன.

1. குழுவிலுள்ள தனிப்பட்ட ஒவ்வொருவரும் உயர் ஆபத்துத் தீர்மானங்களை ஏற்குமாறு பணிக்கப்படுவர்.
2. செயற்படும் குழுக்கள் நீண்டகாலத்திற்கு மாற்று வழிகள் எதுவுமின்றி ஒரே வகையிலான கொள்கைகளைப் பின்பற்ற வேண்டியிருக்கும்.
3. விவாதங்களில் பங்குபற்றும் தனிப்பட்ட ஒவ்வொருவரும் தமது பார்வை ஏனையோருக்கு சமமானது எனக் காட்டிக் கொள்ள வேண்டும்.
4. தொழிலில் அதிக திறமையுடையோர் கருத்துக்களுக்கெதிராக எதுவும் கூறாமல் ஏனையோர் கூறுவரென எதிர்பார்த்து இறுதியில் தமது சொந்தக் கருத்துக்களையே பின்பற்றுவர்.
5. கீழ்மட்ட முகாமையாளர்கள் தமது சொந்தத் தீர்வுகள் சிறப்பாக இருப்பினும் மேலதிகாரிகளின் கருத்துக்களின்படி செயற்படப் பழக்கப்பட்டிருப்பர்.
6. குழு ரீதியிலான அழுத்தம் இருப்பதோடு அதிலிருந்து விலகலுக்குரிய தண்டனை தவிர்க்கப்பட முடியாததான உட்கிடையாயிருக்கும்.
7. மேலோங்கும் கருத்துக்களையுடைய தனிப்பட்டவர் குழுவைத் தமது கட்டுப்பாட்டில் இருத்த முனைவதால் ஏனையோரின் கருத்துக்கள் அங்கு இழக்கப்படுகின்றன.
8. குழு தனது சொந்த பராமரிப்பினையும் நிலைத்திருத்தலையும் பேண வேண்டியிருப்பதோடு அங்கத்தவர்களை ஒருவர் மற்றொருவருடன் சேர்ந்திருக்கச் செய்ய வேண்டியிருப்பதால் தீர்மானமெடுத்தலின் வினைத்திறன் பாதிக்கப்படும்.
9. குழுவானது விரைவான தீர்மானமெடுத்தலுக்கு இட்டுச் செல்வதால் அது மேலதிக தகவல் சேகரிப்பைத் தடுப்பதாயமையும்.

திட்டமிடலில் குழுக்கள் குறிப்பிட்டளவு முக்கியத்துவமுடையது. ஆனால் குழுத் தீர்மானங்களுடன் சில மாறுபட்ட தன்மைகள் சேர்ந்து வினைத்திறனுடைய திட்டமிடலுக்கு தடைகளை ஏற்படுத்துவது பற்றி முகாமையாளர்கள் ஞாபகத்திற் கொண்டிருக்க வேண்டும்.

ஈ) நிறுவன ரீதியிலான மாற்றத்திற்கான தடை: செயல்கள் நடைபெறும் முறைகள், முன்னுரிமைகள் வகுக்கப்படும் முறைகள், வளங்கள் பங்கிடப்படும் முறைகள், தீர்மானங்கள் மேற்கொள்ளப்படும் முறைகள், நிறுவனத்துள் செல்வாக்கு பெறும் இடம் என்பவற்றில் ஏற்படும் மாற்றங்களையே திட்டமிடல் குறிக்கின்றது. இவ்வடிப்படை மாற்றங்களின் விளைவு ஊழியரை அவரவர் தகுதிகளில் தங்கியிருக்கச் செய்யும். தொழிற் குழுக்களுக்கு அவர்களின் நிறுவன ரீதியிலான அக்கறைகள், நிறுவனப் பார்வையிலான முற்று முழுதான தீர்மானம் என்பவற்றைக் கவனிக்காது திட்டமிடல் தீர்மானங்கள் அமைவது திருப்தியைத் தராது. இவை யாவும் வினைத்திறனான திட்டமிடலுக்கு தடையாகின்றன.

நிறுவனத்தில் காணப்படும் பலவீனங்களுக்கும் நடைமுறையிலுள்ள வலுவிற்குமிடையிலான உறவு முறைக்கு மேலதிகமாக திட்டமிடலானது வலு மற்றும் மூலதன ஒதுக்கீடு தொடர்பான முரண்பாடுகளை உயர்வுபடுத்திக் காட்டுகின்றது. உதாரணமாக, உற்பத்தி, விற்பனை, நிதி போன்ற குழுக்களிடையே வழமையிலேயே அவற்றின் தேவைகள் சம்பந்தப்பட்ட முரண்பாடுகள் காணப்படுகின்றமையைக் குறிப்பிடலாம். இதே போன்ற முரண்பாடுகள் ஒரு நிறுவனத்துள் காணப்படும் வேறுபட்ட மட்டங்களில் உள்ள ஊழியரிடையேயும், நிறுவனப் பகுதிகள், தலைமையகங்களிடையேயும் மற்றும் போட்டியிடும் பிரிவுகளிடையேயும் ஏற்படும். இவ்வாறான முரண்பாட்டு மூலகங்கள் முகாமையாளருக்கு திட்டம் தீட்டுவதில் பின்னடைவையும் பயப்பீதியையும் ஏற்படுத்துவதுடன் அவற்றின் பெறுபேறு அவர்களுக்கு பிரதிகூலமாகவும் அமையும்.

திட்டமிடலிலான தடைகளை நீக்கும் வழிகள்

தனிப்பட்ட மற்றும் நிறுவன ரீதியிலான திட்டமிடல் தடைகள் குறிப்பிடத் தக்கவையாயினும் திட்டமிடல் சகல முகாமையாளருக்கும் பிரதானமானதும் தவிர்க்க முடியாததுமான செயற்பாடாகும். அதனாலேயே இத்தடைகளை நீக்குவதற்கு பல்வேறு வழிகள் காணப்படுகின்றன.

1. **மேல்மட்ட முகாமையின் ஆதரவும் தலையீடும்:** வினைத்திறனான திட்டமிடல் நிறுவனத்தின் மேல் மட்டத்தில் ஆரம்பிக்கப்படல் வேண்டும். மேல்மட்ட முகாமையாளர்கள் உறுதியாகவும் புலப்படக் கூடிய வகையிலும் தம்மை திட்டமிடல் செயற்பாட்டில் தலைமைத்துவ முக்கியத்துவத்துடன் ஈடுபடுத்திக் கொள்ளல் வேண்டும். இவர்கள் திட்டமிடல் தடைகளை உணரக் கூடியோராகவும் அவற்றை வெளியகற்ற உடனடி நடவடிக்கை எடுப்பவர்களாகவும் இருக்க வேண்டும். அதாவது, கடினமானதும் புலப்படக் கூடியதுமான மேல்மட்ட முகாமையாளர்களின் சேவை திட்டமிடல் தடைகளை குறைத்து வெளியகற்றும்.

2. **திட்டமிடல் தலைமைத்துவம்:** ஒருவர் தனிப்பட்ட ரீதியில் குறிக்கோளை அடைவதற்குப் பொறுப்பாவது அதனை அடைவதற்கு சமனாகும். இவ்முகாமையியல் தந்திரோபாயம் திட்டமிடல் தடைகளை நீக்குவதற்கான வழிகளை விதந்துரைக்கின்றது. உதாரணமாக, ஒவ்வொரு திட்டமிடல் முயற்சிக்கும் ஒருவர் பொறுப்புடையவராதல், தந்திரோபாயத் திட்டமிடலுக்கு நிறுவனத் தலைவர் பொறுப்புடையவராதல், இதே போல நிறுவன அமைப்பு வரிப்படத்திலுள்ள ஒவ்வொரு முகாமையாளரும் சிறப்பிக்கப்பட்ட திட்டங்களுக்குப் பொறுப்புடையவராதல் என்பதைக் குறிப்பிடலாம்.

3. **திட்டமிடலில் பயிற்சி அளித்தல்:** வினைத்திறனுடைய திட்டமிடல் தலைமைத்துவவாதிகளைக் கண்டு பிடித்தலோடு, திட்டமிடலுக்கு எதிரான நிலையை முகாமையாளருக்கு திட்டமிடல் திறமைகளில் பயிற்சியளித்தல் மூலம் தவிர்த்தல், தவறிவிடும் என்ற பயப்பீதி, குறைவான மன உறுதி, மற்றும் திட்டமிடலில் விருப்பமின்மை என்பவற்றுடன் தொடர்புபட்ட தடைகளை மாற்றுவழிகள் மூலம் குறைத்து நல்ல முறையில் தொடர்பாடல் செய்யப்பட்ட திட்டமிடல் செயன்முறை மூலமும் முறையான பயிற்சி மூலமும் திட்டமிடலுக்கு அவசியமான திறமைகளை வளர்க்கலாம்.

4. **தொடர்பாடல் முறை:** திட்டமிடலிருள்ள தடைகள், அவற்றின் செயன்முறைகள் மற்றும் தகவல்கள் ஊழியர்களுடன் தொடர்பாடப்படும் போது குறைக்கப்படும். உதாரணமாக, தகவல்களை பங்கிடும் வழிகாட்டியாக தீர்மானத்துடன் தொடர்புபடுத்தப்பட்ட தகவல்கள் அல்லது ஒரு வாரத்திற்கு முன்னதான ஆய்வுக் கூட்டங்கள் திட்டமிடல் குழு அங்கத்தவரிடையே விளக்க நிலையை உயர்வுபடுத்தி முரண்பாடுகளைக் குறைக்கும். இது பரந்த நோக்கில் நிறுவன

மட்டத்திலும் ஏற்கக் கூடியதாகும். முகாமையாளருக்கு திட்டமிடல் மற்றும் தீர்மானமெடுத்தல் தேவை பற்றிய தகவல்களைக் கிடைக்கச் செய்யும் நிறுவனங்கள் வினைத்திறனான திட்டங்களை மேற்கொள்கின்றன.

5. **திட்டமிடலை வெகுமதி முறையுடன் இணைத்தல்:** தனிப்பட்ட ரீதியிலான திட்டமிடலுக்கு எதிர்சார்பிலான தன்மைகள் நிறுவனத்தால் ஒரு ஒழுங்கான வெகுமதி முறையுடன் இணைபடுத்தப்படும் போது குறைக்கப்படுகின்றது. தனிப்பட்ட மற்றும் அலகு ரீதியிலான வெகுமதிகள் குறிக்கோள்களை அடையக் கூடியதாக திட்டமிடல் செயன்முறையை வகுத்து செயற்படுத்த வழியமைக்கும். நோக்கங்கள் அடையப்படுதலை தவிர்த்து திட்டமிடலில் பங்குபற்றலுக்கு பகுதி பகுதியாக வெகுமதி வழங்கல் திட்டமிடல் திறமையை அதிகரிக்கும்.

6. **குழு ரீதியில் முகாமைத்துவ திறமைகளை உருவாக்கி பங்குபற்றலை தூண்டுதல்:** முகாமையாளர்களும் செயற்படுத்தும் ஆளணியிரும் திட்டங்களை இலகுவாக அமுல்படுத்தாமல் வழமையாக முழுதாக திட்டமிடலில் ஈடுபடுவர். அவர்கள் அநேகமாக முக்கிய தகவல்களை வழங்குவோராகவும் திட்டங்களை அமுல்படுத்துவது அவர்களது வழமையான பொறுப்பாகவும் அமைவதால் அவர்கள் தடைகளை பேணுவதில் தம்மை ஈடுபடுத்தி குழுக்களின் மாறுபட்ட தன்மையுடனான தடைகளை உறுதி செய்வர். குழுவிற்குப் பொறுப்பான முகாமையாளர் அதனது முயற்சியை உற்சாகப்படுத்தி குழுவினுள் தகவல்களை பகிர்ந்து கொள்வதோடு, உப அங்கத்தவர் ஒவ்வொருவரும் பங்களிப்பை மேற்கொள்ள சந்தர்ப்பமளிக்கப்படுவதை உறுதி செய்து, அவர்களது கருத்துக்களைக் கேட்டு அவர்களது கருத்துக்களை வெளிக்கொணர சந்தர்ப்பமளித்து பயப்பீதியை தவிர்க்க உதவ வேண்டும்.

7. **எதிர்காலத்தில் நிகழத்தக்க திட்டங்களை உருவாக்கல்:** மூலாதாரமாக உருவாக்கப்பட்ட திட்டங்கள் ஏற்படாமல் போகும் சந்தர்ப்பங்களில் இந்நிகழத்தக்க திட்டங்கள் உரிய, பொருத்தமான, நடைமுறைப்படுத்தக் கூடிய மாற்று வழித்திட்டங்களாக அமையும். நிகழத்தக்க திட்டங்கள் ஒரு நிறுவனம் மாற்றத்திற்குள்ளாகும் சிக்கல் தன்மை உயர்வாயிருக்கும் சூழலில் செயற்படும் போது கூடியளவில் பொருத்தமுடையதாகும்.

8. **காணப்படும் தடங்கள்களை வெளிப்படையாகக் கூறல்:** திட்டமிடலிலுள்ள தடங்கல்களை குறைப்பதற்கான கூடிய பாதகமான முறை அத்தடங்கலை கவனத்திற் கொள்ளாது விடுதலாகும். இவ்வாறு கவனத்தில் கொள்ளாது விடுவது சட்ட ரீதியிலான கவனிப்புகள் அல்லது விளக்கமின்மைகள் சார்பிலான அக்கறையின்மையை தொடர்பாடல் செய்வதாக அமையும். வினைத்திறனுடைய முகாமையாளர்கள் திட்டமிடல் தடங்கல்களைத் தேடிக் கண்டு அவற்றை வெளியகற்றப் படிப்படியான முயற்சியில் ஈடுபடுவர்.

9. **திட்டமிடல் வரையறைகளை அங்கீகரித்தல்:** திட்டமிடல் சகல நிறுவனப் பிரச்சினைகளையும் தீர்க்க மாட்டாது. ஆனாலும் சில திட்டமிடல் தடங்கல்களை, அதாவது இவ்வாறான வரையறைகளின் பயன்களை அனுபவிக்காதவர்களினது பிரச்சனைகளைத் தீர்க்க முயற்சிக்கின்றது. வானத்தில் தோன்றும் மற்றுமோர் நட்சத்திரமாக நடைமுறை திட்டமிடல் முயற்சியினைக் கருதுவோருக்கு திட்டமிடல் குறிப்பிட்டளவு தடையாகவே பிரதிபலிக்கும். முகாமையாளர்கள் நல்ல திட்டமிடலானது வெற்றியைத் தரும் என உறுதி செய்யாது, தமது உதவியாளர்களுக்கும் பங்காளிகளுக்கும் அது தனக்கென சில வரையறைகளைக் கொண்டிருக்கும் என்பதைத் தெரியப்படுத்த வேண்டும்.

திட்டமிடல் செயற்பாட்டின் இடவமைவு

மரபு ரீதியான முகாமையானது திட்டமிடலையும் செயல்களைச் செய்தலையும் வேறுபடுத்தி ஆலோசனை வழங்குகின்றது. இக்கோட்பாட்டின்படி முகாமையாளர்கள் தொழில்நுட்ப ரீதியில் ஊழியரைத் திட்டமிட்டு தமது திட்டங்களை உயர்மட்ட நிறுவன திட்டங்களாகக் கீழ்மட்ட முகாமையாளரையும் ஊழியரையும் குறைந்தளவிற் பயன்படுத்தி வருகின்றனர். இதற்கெதிராக நடத்தை முகாமைக் கோட்பாட்டாளர்கள் நிறுவன அங்கத்தவர்களைத் திட்டங்கள் பாதிப்பதால் அவர்களையும் கவனத்திற் கொண்டே திட்டங்கள் வகுக்கப்படல் வேண்டுமென விதந்துரைக்கின்றனர். குறிக்கோளூடான முகாமைத் திட்ட அமுலாக்கமானது இவ்வாறு பங்குபற்றல் திட்டமிடல் சாத்தியப்படும்போது அதனூடாக மேற்கொள்ளப்படல் சிறப்பானதாகும். இங்கிலாந்தின் நிறுவன ஆராய்ச்சியாளர்கள் 'தன்னக முகாமைக்' கருத்தை வேலைப்படை மூலமாக ஊழியர் பங்குபற்றலை அதிகரிக்க என பயன்படுத்தினர். இத்திட்டத்தின்படி வேலைப்படை அதற்கு வழங்கப்பட்ட வேலையின் திட்டமிடலில் (ஒழுங்கமைத்தல், வழிநடாத்தல் மற்றும் கட்டுப்படுத்தல் உட்பட) பாரிய தொழிற்பாடு உடையதென எடுகோள் எடுக்கப்பட்டுள்ளது. தரச் சுற்றுக்கள் பொதுவாக ஊழியர்களைக் குழுவாகக் கொண்டதாகும் (ஒரே அல்லது வெவ்வேறு துறை சார்ந்த). இங்கு வெளியீட்டின் தரத்தை உயர்ந்த ஒரு ஒழுங்கான கால இடைவெளியில் அவர்கள் ஒன்று சேர்ந்து கலந்தாலோசிப்பர். தரச்சுற்று எண்ணக்கருவானது, திட்டமிடல், கட்டுப்படுத்தல் செயற்பாடுகளில் முகாமையையும் ஊழியரையும் கூட்டாக ஈடுபடுத்தி ஒவ்வொரு நிலையிலும் உற்பத்தியின் தரத்தை உயர்த்த வலியுறுத்துவதாகும். பல நிறுவனங்களுக்கும் திட்டமிடலிலும் கட்டுப்படுத்தலிலும் ஊழியரை ஈடுபடுத்திய பல்வேறு வெற்றிகரமான அனுபவங்கள் இருக்கின்றன.

திட்டமிடல் நிபுணர்கள்

பல நிறுவனங்கள் தற்போது அதிகரித்து வரும் நிறுவனச் சிக்கல்களை தொழில்நுட்ப மாறுதல்கள், சூழலின் நிச்சயமற்ற தன்மைகள் போன்றவற்றை ஈடுசெய்ய திட்டமிடல் நிபுணர்களைப் பயன்படுத்துகின்றன. சிறந்த தொழில் திட்டமிடலாளர் தனியே அல்லது குழுவாக நிறுவன திட்டங்களிலும் முகாமையாளரின் திட்டங்களிலும் உதவுவர். இந்நிபுணர்கள் மேல்மட்ட முகாமைக்கு திட்டமிடல் ஆலோசகர் ஆகவோ அல்லது கீழ் மட்ட முகாமையாளருக்கு (உதாரணம் தொழிற்பாட்டு முகாமையாளர்) திட்டமிடலில் உதவுபவராகவோ செயற்படுவர். பின்வருவன நிறுவனங்களில் முறைசார்ந்த திட்டமிடல் உருவாக்க வலியுறுத்தும் சக்திகளில் சிலவாகும்:

★ திட்டமிடலுக்கெடுக்கும் நேரத்தை அங்கீகரிப்பதோடு திட்டமிடல் நிபுணரின் உதவி முகாமையாளரின் வேலைப்பளுவைக் குறைக்கும்.

★ உயர் போட்டியும் விரைவான சூழல் மாற்றங்களும் அடிக்கடி நிறுவனங்களை ஒரு விரைவான இணைப்பு முறைக்கு இட்டுச் செல்லும். சிறந்த தொழில் திட்டமிடலாளர்கள் கற்பனை ரீதியிலான நிகழத்தக்க திட்டங்களை உருவாக்குவர். இவை மாறும் சூழல் மாற்றங்களுக்கேற்ப விரைவாக அமுல்படுத்தக் கூடியவையாகும்.

★ உயர்வான மையப்படுத்தப்பட்ட நிறுவனங்களின் செயற்பாட்டலகுகள் தனிச் சுதந்திரமானவை. அவற்றின் திட்டங்கள் ஒன்றிணைக்கப்பட வேண்டியவையாகும். ஒரு திட்டமிடல் துறையானது நிறுவனத்தின் நிலைக்குத்தச்சு, கிடையச்சு ரீதியிலான திட்டங்களை இணைத்து உயர் ஒன்றிணைக்கப்பட்ட திட்டமிடல் முறைகளை ஏற்படுத்த வேண்டும்.

★ வினைத்திறனான திட்டமிடல் வழமையில் ஒரு குறிப்பிட்ட செயற்பாட்டுத் தொகுதி வழங்குவதிலும் விடக்கூடிய இலக்கினை வேண்டி நிற்கும்.

★ நிறுவனங்களால் வேண்டப்படும் நெகிழ் தன்மையைத் திட்டமிடலால் ஏற்படுத்தலாம்.

திட்டமிடல் நிபுணர்களை ஒரு அணுகுமுறையில் பயன்படுத்தலாம். முதலாவது அணுகுமுறையின்படி, ஒரு திட்டமிடல் நிபுணர் வரிசை முகாமையாளருக்கு திட்டங்களை உருவாக்குவதில் உதவக்கூடியவாறு ஆலோசனை வழங்கலாம். திட்டமிடல் நிபுணர் நிறுவனத்திற்காகத் திட்டங்களை உருவாக்காமல் தனியே வரிசை முகாமையாளருக்கு திட்டங்களை உருவாக்குவதில் உதவுவார். இரண்டாவது அணுகுமுறையின்படி திட்டமிடல் நிபுணர்கள் வரிசை முகாமையாளருடன் ஆலோசனை செய்து ஒரு தொகுதி, மாற்று வழித்திட்டங்களை உருவாக்கவென அழைக்கப்படுவர். வரிசை முகாமையாளர்கள் இதன் பின் எத்திட்டத்தை அமுல்படுத்துவதென்ற இறுதித் தீர்மானம் எடுப்பர். ஒரு திட்டமிடல் நிபுணரின் நோக்கம் வேறுபடக் கூடியது. இதன் ஆரம்பப் பொறுப்பு, வரிசை முகாமையாளருக்கு நிறுவன குறிக்கோள்களை அடைவதற்கு வேண்டிய தந்திரோபாயங்களை வழங்க உதவுவதாகும். இது நிறுவனத்தினுள் பல்வேறு மட்டங்களில் உள்ள சிக்கல்களைத் திட்டங்களூடாக தவிர்த்து இணைக்க உதவுகிறது. இறுதியாக, திட்டமிடல் நிபுணர்கள் முறை சார்ந்த நிறுவனத் திட்டங்களுக்கு திறமையும் ஆதரவுமறித்து உற்சாகமளிக்கின்றனர்.

திட்டமிடல் பற்றிய மீளாய்வு

முகாமையாளர்கள் நோக்கங்களை ஏற்படுத்தவும் அவற்றை விபரித்து அடைவதற்கான வழிகளை ஏற்படுத்தவும் வேண்டிய முறைகளே திட்டமிடல் செயன்முறை எனப்படுகிறது. திட்டமிடல் செயன்முறையில் ஐந்து பிரதான நிலைகளுள்ளன. முதலாவது, ஒரு நிறுவனம் அதனது முதற் திட்டமிடல் அடித்தளத்தை உருவாக்குகிறது, இது நடைமுறை நிலையை விபரிப்பதாகும். இரண்டாம் நிலையில், நிறுவனங்கள் முதற்திட்டமிடலின் அடிப்படையில் நோக்கங்களை நிர்ணயிக்கின்றன. மூன்றாம் நிலையில், முகாமையாளரின் மாற்றுச் செயற்பாடுகளால் நிறுவனத்தின் உட்புற வெளிப்புறச் சூழலில் ஏற்படும் மாறுதல்கள் பற்றி கூறப்படுகின்றது. நான்காம் நிலையில், முகாமையாளர்கள் தமது குறிக்கோள்களையடைய சாத்தியமான செயற்பாடுகளை அடையாளங் காண்பர். இந்நிலையில் ஒவ்வொரு மாற்றுவழியையும் மதிப்பிட்டு அதிலொன்றைத் தெரிவு செய்தல் அமையும். ஐந்தாம் நிலையில், திட்டமிடலாளர்கள் நிறுவனத்தின் பிரதான திட்டத்திற்கு ஆதரவாக ஆதரவுத் திட்டங்களை உருவாக்குவர். இவை அமுல் செய்யப்பட்ட பின் அத்திட்டம் இரண்டாம் நிலையில் உருவாக்கப்பட்ட குறிக்கோள்களை அடையக்கூடிய வகையில் மேற்பார்வை செய்யப்பட்டு கட்டுப்படுத்தப்படுகிறது.

நோக்கம் உருவாக்கலென்பது திட்டமிடல் செயன்முறையின் முக்கிய பகுதியாகும். நோக்கங்களானது ஊழியர் தொடர்பாக, ஒரு துறை தொடர்பாக, மற்றும் முழு நிறுவன ரீதியிலும் அவற்றின் வினைத் திறனை அதிகரிக்கவென உருவாக்கப்படுகின்றன. குறிப்பானதும் சிக்கலானதுமான (ஆனால் எய்தக்கூடிய) நோக்கங்களுடன் செயற்படும் நிறுவனங்களின் வினைத்திறன் உயர்வாயிருக்கும் என ஆய்வுச் சான்றுகள் தெளிவாகக் கூறுகின்றன. முகாமையாளர்கள் பல்வேறு வகையிலான திட்டங்களை உருவாக்குகின்றனர். இவை அதிகார மட்டங்கள், பயன்பாட்டு மீடிறன்கள், கால எல்லை, மற்றும் நிறுவன நோக்க அடிப்படையில் பரீட்சிக்கப்படுகின்றன. நிகழத்தக்க கற்பனை ரீதியிலான திட்டங்கள், எதிர்பாராத நடைமுறைகள் அல்லது தவறான எடுகோள்கள் போன்ற சிக்கலான வினைத்திறனுடைய முகாமையின் போதும், தளம்பலான சூழ்நிலையின் போதும் பயன்படுத்தப்படுகின்றன.

திட்டங்கள் ஆபத்து மற்றும் நிச்சயமற்ற தன்மைகளைக் குறைக்கின்றன, நோக்கங்கள் அடையப்படலைக் கவனிக்கின்றன, வெளிப்புற சூழலை விளங்கிக் கொள்ள உதவுகின்றன. பல பாரிய நிறுவனங்கள் தற்போது முறைசார்ந்த நிறுவன திட்டமிடல் முறையில் ஈடுபட்டாலும்

பல முகாமையாளர்கள் பொருந்தக்கூடிய முறையில் சிந்திக்கத் தவறுகின்றனர். முகாமையாளரின் இத் தவறுக்குக் காரணங்களாக; அவர்களால் தவறேற்படும் என்ற பயப்பீதி, நேரமின்மை, எதிர்காலம் பற்றிய நிச்சயமற்ற தன்மை போன்றவை முன் வைக்கப்படுகின்றன. திட்டமிடலிலுள்ள தடைகளை தடுக்கப் பல்வேறு தந்திரங்கள் முகாமையாளருக்குதவும் முறையில் தரப்பட்டுள்ளன. அத்துடன் முறைசார்ந்த திட்டமிடல் நிபுணர்களின் நிலைகளும் உருவாக்கப்பட்டுள்ளன. இருப்பினும் நிறுவனமொன்றின் வெற்றிக்கு சில சமயம் வினாவாக அது சரியான நேரத்தில் சரியான இடத்தில் அமைந்துள்ளதா என்பது எழுகிறது. அதனது வெற்றியானது கவனிப்புடனான முறையான திட்டமிடலிலேயே தங்கியுள்ளது.

அருஞ்சொற்கள்

Planning	-	திட்டமிடல்
Objectives	-	குறிக்கோள்கள்
Action Statement	-	செயற்பாட்டுக் கருமம் பற்றிய அறிக்கை
Goal Planning	-	குறிக்கோள் திட்டமிடல்
Domain/ directional Planning	-	எல்லைத் திட்டமிடல்
Hybrid Planning	-	கலப்புத் திட்டமிடல்
Premising	-	அனுமானித்தல்
Strategic Plans	-	தந்திரோபாயத் திட்டங்கள்
Administrative Plans	-	நிர்வாகத் திட்டங்கள்
Operating Plans	-	செயற்பாட்டுத் திட்டங்கள்
Standing Plans	-	நிலையான திட்டங்கள்
Standard Operating Procedure	-	நிலையான செயற்பாட்டு ஒழுங்குமுறை
Policies	-	கொள்கைகள்
Rules	-	ஒழுங்கு விதிகள்
Procedures	-	ஒழுங்கு முறைகள்
Single-use plans	-	ஒற்றைப் பயன்பாட்டுத் திட்டங்கள்
Programmes	-	நிகழ்ச்சி திட்டங்கள்
Projects	-	செயற் திட்டங்கள்
Budgets	-	பாதீடுகள்
Short-range plans	-	குறுகிய காலத் திட்டங்கள்
Business/divisional-level plans	-	நிறுவன / துறை சார்ந்த திட்டங்கள்
Unit/functional-level plans	-	அலகு/ தொழிற்பாட்டு மட்டத் திட்டங்கள்
Tactical plans	-	தந்திரத் திட்டங்கள்
Frequency-of-use plans	-	மீள் பயன்பாட்டுத் திட்டங்கள்
Time-Frame plans	-	கால அளவுத் திட்டங்கள்
Medium-range plans	-	நடுத்தர காலத் திட்டங்கள்
Long-range plans	-	நீண்ட காலத் திட்டங்கள்
Contingency plans	-	சந்தர்ப்பங்களுக்கியைவான திட்டங்கள்
Official goals	-	உத்தியோகக் குறிக்கோள்கள்
Operational goals	-	செயற்பாட்டுக் குறிக்கோள்கள்

Goal hierarchy	-	குறிக்கோள் மட்டங்கள்
Management by Objectives (MBO)	-	குறிக்கோள்களுடான முகாமை
Planning specialists	-	திட்டமிடல் நிபுணர்கள்
Linking pin	-	இணைப்பு ஊசி
Long-term objectives	-	நீண்டகாலக் குறிக்கோள்கள்
Short-term objectives	-	குறுங்காலக் குறிக்கோள்கள்
Organisational purpose	-	நிறுவன நோக்கம்
Feedback	-	பின்னூட்டல்
Priorities	-	முன்னுரிமைகள்
One-minute Managing	-	ஒரு நிமிட முகாமை
Organisational Mission	-	நிறுவன உயர் நோக்கு / குறிக்கோள் கூற்று
Survival and growth	-	நிலைத்திருத்தலும் வளர்ச்சியும்
Profitability	-	இலாபத் தன்மை
Resource allocation and risk	-	சாதன ஒதுக்கீடும் ஆபத்தும்
Organisational scope plans	-	நிறுவன நோக்கிலான திட்டங்கள்

மீட்டல் வினாக்கள்

1. "திட்டமிடல் என்பது எதிர்காலத்தை மதிப்பீடு செய்தலும் அதனை அடைவதற்கான வழிவகைகளை தீர்மானித்தலுமாகும்." ஆராய்க.

2. "திட்டமிடலானது அடிப்படையானதும் முக்கியமானதுமான முகாமைத் தொழிற்பாடாகும்." இவ்வாறு குறிப்பிடப்படுவதற்கான காரணத்தை ஆராய்க.

3. எவ்வாறு சிறந்த குறிக்கோள்களை உருவாக்கலாம் என்பதை விளக்குக. மூன்று வகையான குறிக்கோள்களை இனம்கண்டு, அவை எவ்வாறு திட்டமிடல் செயன்முறையில் பங்களிப்புச் செய்கின்றன என்பதை ஆராய்க.

4. குறிக்கோள் உருவாக்கச் செயன்முறையினை வெற்றிகரமாக முகாமை செய்வதற்கு உதவும் ஐந்து தத்துவங்களை இனம் கண்டு விளக்குக.

5. திட்டமிடல் என்றால் என்ன? சிறந்த ஒரு திட்டமிடலின் நன்மைகளைக் குறிப்பிடுக.

6. ஏன் குறிக்கோள் திட்டமிடல் முகாமையியல் செயல் நிறைவேற்ற விருத்திக்கு உதவுகின்றது? முகாமையாளர்கள் குறிக்கோள் திட்டமிடலினை மேற்கொள்ளும் பலவிதமான சூழ்நிலைகளை சுருக்கமாக விபரிக்குக.

7. ஒரு உதாரணத்தின் உதவியுடன் குறிக்கோள் திட்டமிடல் வழிகாட்டியாக, ஊக்கப்படுத்தல் கருவியாக, நிச்சயமற்ற தன்மையைக் குறைப்பதாக, தனி நபர் கற்கை விருத்திக்காக, நிறுவன கற்கை விருத்திக்காக மற்றும் நிறுவன ஒன்றிணைப்பிற்காக செயற்படுவதை எடுத்துக் காட்டுக.

8. குறைந்தது ஒரு பிரபல்யமான குறிக்கோள் திட்டமிடல் நுட்பத்தையாவது விளக்குக.

9. திட்டமிடலிற்கும் ஏனைய முகாமைத்துவ தொழிற்பாடுகளிற்கும் இடையில் உள்ள தொடர்பை விபரிக்குக.

10. திட்டமிடல் செயன்முறையின் ஒவ்வொரு படிமுறையினையும் இனம் கண்டு விளக்குக.

11. ஒரு நிமிட முகாமைத்துவத்தையும், குறிக்கோள்களுடான முகாமைத்துவத்தையும் ஒப்பீடு செய்து, அவற்றில் எது கூடியளவில் ஏற்றுக் கொள்ளக் கூடியது என்பதை குறிப்பிடுக.

12. குறிக்கோள்களுடான முகாமைத்துவ செயன்முறையினையும் அதன் பின்னாலிலுள்ள தத்துவங்களையும் விளக்குக.

13. திட்டமிடலிற்கும் எதிர்வு கூறலிற்கும் இடையில் உள்ள தொடர்பை விளக்குக. மூன்று முக்கிய திட்டமிடல் வகைகளை குறிப்பிடுக.

14. மூன்று வகையான நேரத் திட்டமிடலினைக் குறிப்பிட்டு அவை நிறுவனத் திட்டமிடலில் எங்ஙனம் பொருந்துகின்றன என்பதை விளக்குக. திட்டமிடலில் கொள்கைகளிற்கும், ஒழுங்கு முறைக்குமிடையிலான வேறுபாடுகளை உதாரணத்துடன் விளக்குக.

15. சந்தர்ப்பத்திற்கிவையான சூழ்நிலைத் திட்டமிடல் என்றால் என்ன? அது எச் சந்தர்ப்பங்களில் கூடியளவு பொருத்தமுடையதாகக் கருதப்படுகின்றது?

விடய ஆய்வு

சர்வதேச இயந்திரங்கள் கூட்டுத்தாபனம்

பல்வேறு வகைப்பட்ட விவசாய உபகரணங்களை உற்பத்தி செய்து விநியோகம் செய்யும் சர்வதேச இயந்திரங்கள் கூட்டுத்தாபனத்தின் தலைவரான கார்த்திகேசு, தனது நிறுவனத்தின் கடந்த கால வெற்றிகளை இட்டு மிகவும் திருப்திகரமான முகபாவனையுடன் காணப்பட்டார். அன்று மதிய வேளை பல பாகங்களிலும் இருந்து வந்துள்ள விநியோகத்தர்களுடனான கூட்டத்தில் 'மாறுபட்டு வரும் வாடிக்கையாளர் தேவைகளைக் கருத்தில் கொண்டு புதிய மாதிரிகளை அறிமுகம் செய்ய வேண்டிய தேவைகளை' வழியுறுத்தினார்.

இந்நிறுவனத்தின் தலைவரான கார்த்திகேசு ஒரு பொறியியல் பட்டதாரி ஆகையால் விநியோகத்தர்களின் ஆலோசனைகள் எத்தகைய விளைவுகளை தோற்றுவிக்கும் என்பதை உணர்ந்து கொள்ளக் கூடியவறாகக் காணப்பட்டார். மேலும் இவ் ஆலோசனைகள், ஆராய்ச்சி மற்றும் அபிவிருத்திக்கு மிக அதிகளவிலான மூலதனத்தை வேண்டி நிற்கும் என்பதையும் அவர் உணர்ந்து கொண்டார். இயந்திரமயப்பட்டதான உற்பத்தி முறை மாற்றமானது அதிகரித்த செலவைக் கொண்டதாகக் காணப்படுவதுடன் பலவகைப்பட்ட பொருள் மாதிரிகள் மற்றும் அதிகரித்த அளவிலான பலவகைப்பட்ட சரக்கிருப்பையும் வேண்டி நிற்கும் என்பதையும் மேற்குறிப்பிட்ட மாற்றங்களுக்கேற்ப இயந்திர இயக்குனர்களின் செயற்பாடும் மாற்றமடைவதுடன் அவர்களுக்கு மறு பயிற்சி அளிக்க வேண்டிய தேவைப்பாடும் காணப்படும் என்பதையும் உணர்ந்து கொண்டார்.

முன்னைய உத்தியோகத்தினருடனான கூட்டங்களை எடுத்து நோக்கிய போது விற்பனை மற்றும் சந்தைப்படுத்தல் உத்தியோகத்தர்கள் பலவகைப்பட்ட மாதிரிகளை வேண்டி நின்றாலும் மாதிரிகளை மாற்றியமைப்பதற்கான செலவினை ஏற்றுக் கொள்ளாத தயாராகாத தன்மையினையும் உணர்ந்து கொண்டார். இவ்வளவு இருந்தும், சர்வதேச இயந்திரங்கள் நிறுவனமானது தான்

உற்பத்தி செய்யும் சில மாதிரிகளுடனேயே மிக வெற்றிகரமாக செயல்படுவதனை அவதானிக்கக் கூடிய தன்மை காணப்படுகின்றது. இறுதியாக, நிறுவனத் தலைவரான கார்த்திகேசு புதிய மாதிரிகளை உருவாக்குவதற்கு எதிராக தனது தீர்மானத்தை எடுத்தாராயினும், பழைய மாதிரிகளை மேலும் விருத்தி செய்வதுடன் அதன் செலவு மற்றும் விலைகளை குறைப்பதற்கான நடவடிக்கைகளையும் மேற்கொண்டார். வாடிக்கையாளர் உண்மையாக வேண்டுவது பொருளின் பெறுமதியே என்பதை அவர் திறம்பட உணர்ந்து கொண்டாலும் தனது எண்ணப்பாட்டை உறுதி செய்ய கொள்ள ஒரு ஆலோசகரின் உதவியையும் நாடினார்.

வினாக்கள்:

1. இந் நிறுவனத்திற்கான நோக்கத்தினை எவ்வாறு வடிவமைப்பீர்?
2. புறச் சூழலில் காணப்படும் சாதக பாதகங்களை இனங்கண்டு விளக்குக.
3. இந்நிறுவனத்தின் பலம் மற்றும் பலவீனங்களை எவ்வாறு மதிப்பீடு செய்வீர்? வெற்றிக்கு அல்லது தோல்விக்குரிய முக்கிய காரணிகள் யாவை?
4. ஒரு நிறுவனம் வெற்றிகரமாக தொழிற்பட அது திறந்ததாக காணப்பட வேண்டும் என பொதுவாக குறிப்பிடுவர். இக்கருத்து எதனைக் குறிக்கின்றது என்பதனையும், இவ்விடய ஆய்வுடன் இக்கருத்து எவ்வாறு தொடர்புபட்டுள்ளது என்பதனையும் விளக்குக.

விடய ஆய்வு

ஊழியர் விலகல் விகிதத்திற்கான ஒரு செயற்பாட்டுத் திட்டத்தை வடிவமைத்தல்

சீ வியு உணவு விடுதியை பாலன் தனது அனுபவத்தினூடாக சிறப்பாகக் கையாண்டதன் விளைவை தருமன் அவ்விடுதியைப் பொறுப்பேற்ற சில வாரங்களுக்குள் அறிந்து கொண்டார். பாலனின் சிறப்புச் கையாள்கையினால் சிறிதளவான பிரச்சினைகளையே தருமன் பொறுப்பைக் கையேற்கும் போது எதிர் நோக்க வேண்டிய ஏற்பட்டது. உண்மையில், பாலனின் சிறப்பான முகாமையினையும், ஒழுங்குபடுத்தப்பட்ட நடவடிக்கைகளையும், பிரச்சினைகளுக்கு இலகுவாகவும் சம்பிரதாயமற்ற முறையில் முகம் கொடுக்கும் தன்மையினையும் கண்டு தருமன் வியந்தவராகக் காணப்பட்டார். ஒரு நண்பகல் உணவின் போது தருமன், பாலனின் பிரச்சினைகளைக் கையாளும் தன்மை பற்றியும், முகாமைத்துவ செயலாற்றல் பற்றியும் அவரிடமே வியந்து குறிப்பிட்டார். அதற்கு பதிலளிக்கும் முகமாக பாலன் தான் சில வருடங்களுக்கு முன்பு, ஒரு புதினப்பத்திரிகையில் வாசித்த ஒரு வாசகத்தை நினைவு கூறுவதாகக் குறிப்பிட்டார். அதில் பின்வருமாறு குறிப்பிடப்பட்டிருந்தது. - ''எவர் திட்டமிடாது செயற்படுகின்றார்களோ, அவர்கள் தோல்வியினைத் திட்டமிட்டே தழுவுகின்றார்கள்'' - அதனால் எனது செயற்பாடுகளிலும் நேரத்திலும் கூடியளவு திட்டமிடலிலேயே கழிக்கின்றேன் என பாலன் குறிப்பிட்டார். மேலும், தான் எவ்வாறு திட்டமிடல் செயற்பாடுகளை மேற்கொள்வதென்றும், எவ்வாறு ஒவ்வொரு நாள் தொடக்கத்திலும் ஒரு மணிநேரத்தை திட்டமிடலில் செலவிடுவதன் மூலம் அந்நாள் செயற்பாட்டை சிறப்பாக அமைத்துக் கொள்வதென்றும், எவ்வாறு பிரச்சினைகளை முன்னரே இனங்கண்டு தீர்க்கின்றார் என்பதையும் பாலன் தருமனுக்கு விரிவாக விளக்கினார்.

திரு. பாலன் தற்சமயம் தனது நிறுவனத்திற்கு குந்தகம் விளைவிக்கக் கூடியதும் பாரதூரமானதுமான பிரச்சினையான உணவு வழங்கல் ஊழியர் விலகலினைத் தீர்ப்பதற்குரிய

திட்டத்தினை தயாரிப்பதில் தருமனையும் தன்னுடன் இணைந்து தொழிற்படுவதன் மூலம் எவ்வாறு திட்டமிடல் தொழிற்பாட்டினை கையாளலாம் என்பதை அறிந்து கொள்ளலாம் எனக்குறிப்பிட்டார்.

பாலன் தற்போது தொழில் புரியும் குறிப்பிட்ட உணவு விடுதியின் அளவின்படி பத்து உணவு பரிமாறுபவர்கள் தினமும் உணவு பரிமாறவும், பாத்திரங்கள் மற்றும் அறைகளை துப்புரவாக்கவும், சுறுசுறுப்பாகத் தொழில் புரிய வேண்டிய நிலை காணப்படுகின்றது. கடந்த வருடங்களில் இவ் ஊழியர்களை தொடர்ந்து நிறுவனத்தில் தக்க வைத்துக் கொள்வதானது மிகவும் கடினமாகி வந்துள்ளது. தற்போது நிறுவனத்தில் காணப்படும் இவ்வகை ஊழியர்கள் அனைவரும் கடந்த ஆறு மாதத்திற்குள்ளேயே வேலைக்கு சேர்ந்தவர்களாவர். கடந்த ஆறுமாத காலத்தினுள் இடம் பெற்ற ஊழியர் விலகல்களின் விகிதம் கீழே காட்டப்பட்டுள்ளது.

	மாசி	பங்குனி	சித்திரை	வைகாசி	ஆனி	ஆடி
ஊழியர் விலகல் விகிதம்	22%	24%	28%	30%	32%	32%

மிகவும் குறைந்தளவு பயிற்சியே வழங்கப்படுவதனால் இவ்வூழியர் விலகலானது ஒரு மன மற்றும் தொழில் இடைஞ்லைத் தவிர வேறு எதுவித பிரச்சினைகளையும் தோற்றுவிக்கவில்லை. மேலும், பாலனின் வசம் குறிப்பிட்ட இத்தொழிலுக்குப் பொருத்தமான 200 ஊழியர்களிடமிருந்து கிடைக்கப்பெற்ற விண்ணப்பங்கள் காணப்படுகின்றது. இருப்பினும், ஊழியர் தெரிவானது எழுத்து வேலைகளில் நேரத்தை வீணடிப்பதுடன், நிறுவனத்தில் காணப்படும் ஊழியர்கள் மேலதிக வேலை புரியும்படி வேண்டப்படுவதுடன், அதிகரித்த மேலதிக கொடுப்பவவிற்கான செலவு கொண்டதாகவும் காணப்படுகின்றது.

பாலன் மேற்குறிப்பிட்ட பிரச்சினையை தீர்க்கும் முகமாக தருமனை ஒரு திட்டத்தை தயாரிக்கும்படி வேண்டினார். மேலும், தருமனிடம் அவர் திட்டமிடல் படிமுறைகளை கவனமாக ஆராய்ந்து, அடுத்து வரும் ஒரு வாரத்திற்குள் திட்டத்தை ஆரம்பிப்பதற்கு வேண்டிய சில அடிப்படை விடயங்களைக் குறிப்பிடும்படி வேண்டினார். தானும் அவ்வாறே செய்வதாகவும் அதன் பின்பு இருவரினதும் குறிப்புக்களை ஒப்பிட்டு நோக்கி திட்ட வடிவமைப்பினை மேற்கொள்ளலாம் எனவும் குறிப்பிட்டார்.

அதன் பின்பு தருமன் எவ்வாறு தனது செயற்பாடுகளை ஆரம்பிப்பது என்பதிலேயே தனது முழு நேரத்தையும் செலவிடுபவராகக் காணப்பட்டார்.

வினாக்கள்

1. திட்டமிடல் படிமுறைகளை விளக்கி, எவ்வகையான செயற்பாட்டுத் திட்டத்தை தருமன் வடிவமைக்க வேண்டும் என்பதையும் இனம் காண்க.
2. பாலனின் பின்வரும் வாசகத்தை எடுத்து ஆராய்க: ''எவர் திட்டமிடாது செயற்படுகின்றார்களோ அவர்கள் தோல்வியினைத் திட்டமிட்டே தழுவுகின்றார்கள்.''
3. குறிக்கோள்களுக்கும் திட்டமிலிற்கும் இடையிலான தொடர்பு யாது? தருமனின் திட்டத்தில் குறிக்கோள்கள் இடம் பெறுதலானது முக்கியமானதா? உதாரணத்துடன் விளக்குக.
4. ஊழியர் விலகல் பிரச்சினையை தீர்ப்பதற்கு தருமனின் திட்டம் எவ்வெவ் விடயங்களை உட்கொண்டிருக்க வேண்டுமென்று நீர் கருதுகின்றீர்? விளக்குக.

அத்தியாயம் 2

தீர்மானம் எடுத்தல்

இவ் அத்தியாயத்தைக் கற்பதன் நோக்கங்கள்:

இவ்வத்தியாயத்தை முழுமையாகக் கற்றதன் பின் உங்களால் பின்வருவனவற்றைத் திருப்தி செய்யக் கூடியதாக இருக்கும்:

1. *தீர்மானம் எடுத்தலின் பண்புகளை விளக்கக் கூடியதாக இருத்தல்.*
2. *பல்வேறுபட்ட நிறுவன ரீதியான தீர்மான வகைகளை விளக்க கூடியதாயிருத்தல்.*
3. *தீர்மானங்கள் எடுக்கப்படும் பல்வேறுபட்ட சூழ்நிலைகளை வேறுபடுத்தி ஆராயக் கூடியதாயிருத்தல்.*
4. *தெரிவு செய்தல், தீர்மானம் எடுத்தல், மற்றும் பிரச்சினை தீர்த்தல் என்பவற்றிற்கு இடையிலான வேறுபாடுகளை வெளிப்படுத்தக் கூடியதாயிருத்தல்.*
5. *தனிநபர் போக்குகள், பண்புகள், ஊக்கப்படுத்தல்களை விளங்கி அவை எவ்வாறு தீர்மானம் எடுத்தலில் தாக்கத்தினை ஏற்படுத்துகின்றது என்பதை விளக்கக் கூடியதாயிருத்தல்.*
6. *விவேகமான/சிக்கனமான (மரபு ரீதியான) தீர்மானமெடுத்தலிற்கும் நிர்வாக (நடத்தை சார்ந்த) தீர்மானமெடுத்தலிற்குமான ஒற்றுமை வேற்றுமைகளை விளக்கக் கூடியதாயிருத்தல்.*
7. *எச்சூழ்நிலைகளின் கீழ் முகாமையாளர்கள் குழுத் தீர்மானமெடுத்தலினை பயன்படுத்த வேண்டும் என்பதை விளக்கக் கூடியதாயிருத்தல்.*
8. *குழுத் தீர்மானமெடுத்தலிலான நன்மைகள் மற்றும் தீமைகளை விளக்கக் கூடியதாயிருத்தல்.*
9. *தீர்மானமெடுத்தலில் முகாமையாளர்கள் எதிர் நோக்கும் பொதுவான பிரச்சினைகளை இனம் காணக்கூடியதாயிருத்தல்.*
10. *முகாமையாளர்கள் தமது தீர்மானமெடுத்தல் ஆற்றலினை விருத்தி செய்வதற்கும், சிறப்பாக மேற்கொள்ளுவதற்கும் பயன்படுத்திக் கொள்ளக் கூடிய தந்திரோபாயங்களை விளக்கக் கூடியதாயிருத்தல்.*

அத்தியாயம் - 2

தீர்மானம் எடுத்தல்

எந்தவொரு நிறுவனத்திற்கும் தீர்மானம் எடுத்தல் என்பது உயிர் நாடியாவதுடன் அது முகாமைக்கு அவசியமானதாகவும் காணப்படுகின்றது. வியாபார உலகில் முகாமையாளருக்கு வேலைக்கமர்த்தல், பொருள் விபரணம், முதலீடு மீதான வருவாய் என்பன தொடர்பான தீர்மானங்களுக்கு முகம் கொடுப்பது என்பது வழமைக்குப் புறம்பானதல்ல. சில முகாமையாளர்கள் தீர்மானங்களை விவேகத்துடன் சாதாரண நோக்கில் பார்க்கும் அதே வேளை ஏனையோர் உணர்வு பூர்வமாக அல்லது தமக்கு பயன்படும் தகவல்களைப் பெறும் வகையிலும் நோக்குவர். இவ்வாறான உணர்வுபூர்வமாக தீர்மானங்களை எடுப்பதைச் சிலர் தவிர்ப்பறாயினும் இவ்வாறான பிரச்சினைகளை எவ்வாறு எதிர் கொள்வது என்பது பற்றிய தத்துவங்களை தம்மகத்தே கொண்டிருப்பர். இவர்கள் தாம் கொண்டுள்ள பிரச்சினைகளை எதிர்கொள்வதற்கான தத்துவங்கள் தீர்மானம் எடுத்தலின் ஒரு மூலகம் என்பது பற்றி அறியாதவராயிருப்பதுடன் பிரச்சினைகளுக்கான விவேகமான மாற்று வழிகளைத் தெரிவதை விடுத்து அவற்றிலிருந்து தப்புவதற்கு முயற்சிப்பர்.

தீர்மானம் எடுத்தல் என்றால் என்ன?

ஒரு முகாமையாளர் இரண்டு அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட சாத்தியமான மாற்று வழிகளை எதிர்கொள்ளும் போது அவற்றில் எதைத் தெரிவு செய்வதென்ற தீர்வை மேற்கொள்ள வேண்டியவராகின்றார். **தீர்மானம் எடுத்தல்** என்பது சாத்தியமான மாற்றுவழிகளை இனம் காணுவதும் அவற்றிலிருந்து சரியானதைத் தெரிவு செய்வதுமான ஒரு செயன்முறையாகும். இத் தீர்மானங்கள் செயற்பாட்டிற்கான காரணங்களின் மீது நேரடியாகத் தாக்கத்தினைச் செலுத்தி நியாயப்படுத்துகின்றன. பல முகாமையாளர்கள் தெரிவு செய்தல், தீர்மானம் எடுத்தல், பிரச்சினைகளைத் தீர்விடல் எனும் மூன்றையும் ஒன்றுக்குப் பதிலொன்றாக மாற்றி மாற்றிப் பயன்படுத்துகிறார்கள். ஆனால், இம்மூன்றும் வேறுபட்ட செயல்களாகும். **தெரிவு செய்தல்** என்பது ஏற்கனவே இனம் காணப்பட்ட மாற்றுவழிகளிலிருந்து ஒன்றைத் தெரிவு செய்யும் குறுகிய செயற்பாட்டுத் தொகுதியாகும். தெரிவு செய்தலானது ஒரு முகாமையாளர் தரக்கட்டுப்பாட்டு பரிசோதகர் தொடர்பான ஐந்து விண்ணப்பதாரிகளிலிருந்து ஒருவரை தெரிவு செய்வதைக் குறிக்கின்றது. தீர்மானமெடுத்தலென்பது இடைப்பட்ட அளவிலான செயற்பாட்டுத் தொகுதியாகும். இது, பிரச்சினையை இனம் காணுவதுடன் ஆரம்பித்து தெரிவு செய்தலுடன் முடிவடைகின்றது. தீர்மானமெடுத்தல் என்பது உற்பத்தி தவறு தொடர்பாக திருப்பப்பட்ட பெருமளவு பொருட்கள் சம்பந்தமான பிரச்சினையை முகாமையாளர்கள் எதிர் கொள்ளும்போது மேற்கொள்ளப்படுகிறது:

1. உற்பத்தி தவறுக்கான சாத்தியமான மூவேறு காரணங்களை அடையாளம் காணல்.

2. இதற்கான தீர்வின் வழியாக ஒவ்வொரு உற்பத்தியையும் பரிசோதனை செய்ய தரக் கட்டுப்பாட்டு பரிசோதகரை நியமித்தல்.

3. புதிய தரக்கட்டுப்பாட்டு கருமத்திற்கென ஒரு விண்ணப்பதாரியைத் தேர்ந்து எடுத்தல் அல்லது தவணை அடிப்படையில் பெற்றுக் கொள்ளல்.

பிரச்சினைகளுக்குத் தீர்விடல் என்பது ஒரு பரந்த செயற்பாட்டுத் தொகுதியாக ஒரு திருப்தியற்ற சூழ்நிலையை திருத்துவதற்கான செயற்பாடுகளைத் தேர்ந்தெடுத்து, அமுல்படுத்துவதுடன் தொடர்புபடுத்தப்படுகின்றது. இது தீர்மானம் எடுப்பதை மாத்திரம் உள்ளடக்காது அதனை அமுல்படுத்தல், மேற்பார்வை செய்தல், மற்றும் அதன் அமுலாக்கத்தை பேணுதல் என்பவற்றையும் உள்ளடக்கியதாகும். பிரச்சினைக்கு தீர்வு காணுதலானது தெரிவு செய்தல், தீர்மானம் எடுத்தல் படிமுறைகளைப் பின்பற்றியதாகவும், முகாமையாளரால் தெரிவு செய்யப்பட்ட செயற்பாட்டின் காரணமாக அமுல்படுத்தப்படுவதாக அதாவது வாடிக்கைகயாளருக்கு பொருத்தமற்ற பொருட்கள் விநியோகிக்கப்பட்ட பிரச்சினைக்கு தீர்வாக தரக்கட்டுப்பாட்டு அலுவலரை நியமித்தலைக் குறிப்பிடலாம். பல்வேறு சந்தர்ப்பங்கள் தீர்மானங்கள் எடுக்கப்பட வேண்டிய தேவையை உயர்த்துகின்றன. உதாரணமாக, முதலில், நடைமுறைச் செயற்பாடுகள் குறிக்கோளை அடையக் கூடியவையாக காணப்படாத போது; இரண்டாவதாக, ஒரு பிரச்சினை அல்லது முரண்பாடு எழும்போது; மூன்றாவது, தீர்மானமெடுக்க வேண்டிய சந்தர்ப்பமாக ஒரு சந்தர்ப்பத்தினாலான அனுகூலத்தை முகாமையாளர்கள் உயர்த்த விரும்பும் போது; நான்காவது சந்தர்ப்பமாக, உயர்வான விற்பனையளவைப் பேணுவதனூடாக நிறுவன நிலையைப் பேணல், விநியோகத்தரின் ஸ்திர நிலையைப் பேணல், ஆலோசகரொருவரை நியமித்தல்; ஐந்தாவதும், இறுதியானதுமான சந்தர்ப்பமாக முகாமையாளர்கள் சூழ்நிலைகளுக்கேற்ப செயற்திறனுடையோராகக் காணப்படல் என்பவற்றைக் குறிப்பிடலாம். முகாமையாளர்கள் முயற்சியுடைமை எனும் தொழிற்பாட்டை மேற்கொள்ள புதிய சந்தர்ப்பங்களையும் முயற்சிகளையும் தமது நிறுவனம் சார்ந்த நிலையில் உருவாக்க வேண்டும். தீர்மான சூழ்நிலையானது ஒரு தேவை கருதியதான வரையறையுடையதல்ல. உதாரணமாக, ஒரு விமானக் கடத்தலானது ஒரு நாட்டின் அரசிற்கு பிரச்சினையை உருவாக்கினாலும் அதே வேளை வேறோர் அரசுடன் கூடிய நெருக்கத்தை அல்லது அதனது குறிப்பிட்ட வெளிநாட்டு கொள்கையில் வலுவை ஏற்படுத்தும். உரு 2.1ஐப் பார்க்க.

உரு 2.1 தெரிவு செய்தல், தீர்மானம் எடுத்தல், மற்றும் பிரச்சினைக்குத் தீர்விடல்

தீர்மானம் எடுத்தல்

தெரிவு செய்தல்

படிநிலை 1	படிநிலை 2	படிநிலை 3	படிநிலை 4	படிநிலை 5	படிநிலை 6
தீர்மானத் தேவையை அங்கீகரித்தல்	மாற்று வழித் தீர்வுகளை உருவாக்கல்	மாற்று வழிகளை மதிப்பாய்தல்	ஒரு மாற்று வழியைத் தெரிவு செய்தல்	தெரிவு செய்த மாற்று வழியை அமுல் படுத்தல்	தீர்மானத்தை மேற்பார்வை செய்தலும் பராமரித்தலும்

பிரச்சனைக்குத் தீர்விடல்

பல்வேறு சந்தர்ப்பங்கள் முகாமையாளர்களை கட்டாயத்தின் கீழ் விரைவான தீர்மானங்களை மேற்கொள்ளச் செய்தாலும். சகல சந்தர்ப்பங்களிலும் தீர்மானமெடுத்தல் நிறுவனத்தினால் விரும்பப்படும் குறிக்கோள்களை அடையக் கூடிய வகையில் முகாமையாளர்கள் எதிர்பார்க்கும் மாற்றுவழியினை தெரிவு செய்து வழி நடாத்தி இட்டுச் செல்லும்.

தீர்மானங்களின் வகைகள்

நாளாந்தம் முகாமையாளர்கள் வெவ்வேறு வகைப்பட்ட தீர்மானங்களை எடுக்க வேண்டியவராகக் காணப்படுவார்: எப்போது புதிய கட்டிட தொகுதியொன்றை நிர்மானிப்பது? எவ்வாறு தனது போட்டியாளரின் விலைக்குறைப்பிற்கெதிராக செயற்படுவது? இது புதிய பொருளொன்றை உருவாக்கி சந்தைப்படுத்த உரிய நேரமா? போன்றவற்றைக் குறிப்பிடலாம். முகாமையாளர்கள் எதிர்கொள்ளும் பல்வேறு வகையிலான தீர்மானங்கள் கீழே தரப்பட்டுள்ளன:

அ) காரணம் எதிர் காரியத் தீர்மானங்கள்

தீர்மானங்கள் குறிக்கோள்களை அடையும் வழிகளின் மயப்பட்டவையாக அல்லது இறுதிக் குறிக்கோள்களை நோக்கியவையாகக் காணப்படும். **காரணத் தீர்மானங்கள்** என்பது குறிப்பிட்ட குறிக்கோள்களை அடைவதற்கான செயல்களை அல்லது செயற்பாடுகளை கருத்திற் கொண்டவையாகும். வேறு வகையில் கூறுவதாயின் எவ்வாறு ஒரு குறிக்கோளை அடையலாம் என்பதைக் கூறுவதாகும். **காரியத் தீர்மானங்கள்** என்பது ஒரு குறிக்கோளை அடைவதனை கூறுவதாகும். குறைக்கப்பட்ட வேலைப்படையுடன் காரியத் தீர்மானங்களை அல்லது இறுதி இலக்குகளை அடைதலானது முற்கூட்டிய இளைப்பாறலை ஊக்கப்படுத்தும். நடைமுறையில் காரணமும் காரியத் தீர்மானங்களும் ஒன்றுடனொன்று தொடர்புபட்டவையாகும். காரியத் தீர்மானங்கள் காரணத் தீர்மானங்களுடன் இணைக்கப்படும்போது கூடிய வெற்றியைத் தருபவையாக அமையும்.

ஆ) தீர்மான மட்டங்கள்

முகாமையாளரால் எடுக்கப்படும் தீர்மானங்கள் நிறுவனத்தின் பொறுப்பை பல்வேறு மட்டங்களில் பாதிப்பவையாகவுள்ளன. பரந்த மட்ட தந்திரோபாயத் தீர்மானங்களாவன நிறுவனத்தை வெளிப்புறச் சூழலில் நிலைப்படுத்தும் முகாமையின் தந்திரோபாயங்களைப் பிரதிபலிக்கின்றன. இடைத்தர மட்ட **முகாமையியல் தீர்மானங்களாவன** நிறுவனம் எவ்வாறு தனது நிறுவன ரீதியிலான மட்டத்தை தொழில் நுட்பத்துடன் இணைவுபடுத்துகின்றன என்பதையும் தொழில் நுட்ப உள்ளமைப்பில் எவ்வாறு தொழில் முறைகள் இணைவுபடுத்தப்படுகின்றன என்பதையும் காட்டுகின்றது. குறுகிய மட்ட **செயற்பாட்டு தீர்மானங்களாவன** நிறுவனத்தின் நாளாந்த செயற்பாடுகளுடன் தொடர்புபடுத்தப்படுகின்றன. ஏனெனில், நிறுவனங்கள் ஆற்றல் வாய்ந்த, இணைவுபடுத்தப்பட்ட முயற்சியுடைமைகளாக அமைவதால் ஒரு மட்டத்திலான தீர்மானங்கள் ஏனைய பல்வேறு மட்டங்களைப் பாதிக்கின்றன. செயற்பாட்டுத் தீர்மானங்கள் இறுதியாக, தந்திரோபாய தீர்மானங்களைப் பாதிப்பவையாகவும். தந்திரோபாய தீர்மானங்கள் கீழ் மட்டத்தில் எடுக்கப்படும் தீர்மானங்களைப் பாதிப்பவையாகவும் அமைகின்றன.

இ) ஒழுங்கமைக்கப்பட்டதும் ஒழுங்கமைக்கப்படாததுமான தீர்மானங்கள்

சில தீர்மானங்கள் வழமையான சூழ்நிலைத் தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்யும் வகையில் அமைவதோடு அவை முறைசார்ந்த நிறுவனக் கொள்கைகளாகவும் மாறுகின்றன. ஏனைய தீர்மானங்கள் விசேட அல்லது புதிய சூழ்நிலைத் தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்வனவாகும். **ஒழுங்கமைக்கப்பட்ட தீர்மானங்கள்** வழமையான அடிக்கடி மீண்டெழும் சூழ்நிலைகளான ஊழியர் விடுமுறை வேண்டுதல்கள் போன்றவற்றைப் பூர்த்தி செய்வனவாகும். வழமையான அல்லது

ஒரே மாதிரியான அல்லது புதிய சூழ்நிலைகளில் ஒழுங்கமைக்கப்பட்ட தீர்மானம் மேற்கொள்ளல் சிறப்பானதாகும். ஒழுங்கமைக்கப்பட்ட தீர்மானங்களில் முகாமையாளர்களால் ஒரு தடவை மட்டுமே தீர்மானமெடுக்க வேண்டிய சூழ்நிலை உருவாக்கப்படும் போது அங்கு மெய்யான தீர்மானங்கள் மேற்கொள்ளப்படுகின்றன. மேலும், இதன் தொடர்ச்சியாக ஒரே தன்மையுடைய சூழ்நிலைகளில் தீர்மானம் எடுக்கும் போது பின்பற்ற வேண்டிய செயற்றிட்டங்களைப் பற்றியும் இவை முக்கியத்துவப்படுத்திக் கூறுகின்றன. இவ்வாறான சுற்றோட்டங்களின் உருவாக்கமானது சட்ட ஒழுங்குகள், செயற்றிட்டங்கள், கொள்கைகள் என்பவற்றை உருவாக்குகின்றன. ஒழுங்கமைக்கப்பட்ட தீர்மானங்கள் ஊழியரின் விடுமுறை அல்லது விற்பனையாளரின் சீருடை போன்ற எளிய நடவடிக்கைகளுடன் தொடர்புபடாது சிக்கலான சந்தர்ப்பங்களுடன், அதாவது ஒரு பாரிய சத்திர சிகிச்சைக்கு முன் வைத்தியர் ஒருவரால் மேற்கொள்ளப்பட வேண்டிய பரிசோதனைகள் போன்ற சந்தர்ப்பங்களில் தொடர்புபடும். ஒழுங்கமைக்கப்படாத தீர்மானங்கள் பொதுவாக ஒரு தடவையிலான தீர்மானம் எடுக்க வேண்டிய சூழ்நிலைகளில் பின்பற்றப்படும். ஒழுங்கமைக்கப்படாத தீர்மானங்கள் முற்கூட்டியே சுழற்சி முறையில் செயன்முறைகள் மற்றும் வழிகாட்டிகளற்ற தீர்மானமெடுத்தல் செயன்முறைகளில் வழிகாட்டியாகப் பயன்படும்.

ஈ) நிச்சயமான, ஆபத்து, மற்றும் நிச்சயமற்ற நிலைமைகளின் நிபந்தனைகள்

முகாமையியல் தீர்மானங்கள் மேற்கொள்ளப்படும் போது நிச்சயமான மற்றும் ஆபத்து நிபந்தனைகளின் பண்புகளையும் உட்கொண்டமைத்தவையாகக் காணப்படும். (உரு 2.2 ஐப்

உரு 2.2 தீர்மானம் எடுத்தலின் நிச்சயத் தன்மை மட்டம்

நிச்சயமற்ற நிலை	ஆபத்து	நிச்சயமான நிலை
சகல மாற்று வழிகள் பற்றியும் தெரியாமை	சகல மாற்று வழிகளையும் தெரிந்திருத்தல்	சகல மாற்று வழிகளையும் தெரிந்திருத்தல்
வெளியீடு பற்றி அறிந்த மாற்று வழிகளுக்கும் தெரியாமை	ஒவ்வொரு மாற்று வழியினதும் வெளியீட்டினைத் தெரியாமை	ஒவ்வொரு மாற்று வழி தொடர்பான வெளியீட்டினையும் தெரிந்திருத்தல்
நிச்சயமற்ற நிலையை எதிர் கொள்ளும் போது ஆபத்துக்களை ஏற்றுக் கொள்ளல் மற்றும் புதுமையாகச் செயற்படல் என்பவற்றை தீர்மானம் வேண்டி நிற்றல்	தீர்மானங்கள் மாற்று வழி வெளியீடு தொடர்பான கல்வியறிவுடைய ஊகிப்புக்களை வேண்டி நிற்றல்	திறமையான தீர்வினை தீர்மானம் இனம் காணும்
முற்றாகத் தெரியாத சூழ்நிலைகள்	உறுதிப்பாட்டு மட்டம்	முற்றாகத் தெரிந்த சூழ்நிலைகள்

முழுமையாக அறிந்த சூழ்நிலை ← உறுதிப்பாட்டு மட்டம் → முழுமையாக அறியப்படாத சூழ்நிலை

பார்க்க). சில தீர்மானங்கள் சிறிதளவு நிச்சயமற்ற தன்மையையும் சிறிதளவு ஆபத்தையும் கொண்டிருக்கும் போது ஏனையவை உயர்ந்தளவு ஆபத்தையும் நிச்சயமற்ற தன்மையையும் கொண்டவையாகக் காணப்படும்.

ஒரு தீர்மானம் எடுப்பவருக்கு கிடைக்கக்கூடிய சகல மாற்று வழிகளும் அவை ஒவ்வொன்றினதும் வெளியீடுகளும் தெரிந்திருக்கும் நிலையில் ஒரு **நிச்சயமான நிலை** அங்கு காணப்படும். ஒரு சில நிறுவனம் சார்ந்த தீர்மானங்கள் உண்மையான உறுதிப்பாட்டு நிலையில் மேற்கொள்ளப்படுகின்றனவாயினும் பொதுவாக முகாமையாளர்கள் ஒப்பீட்டு ரீதியில் நிச்சயத் தன்மை வாய்ந்த தீர்மானங்களையே மேற்கொள்வர். இவ்வாறான நிபந்தனைகளின் கீழ் தீர்மானம் எடுத்தலானது, சரியானதும், அளவிடக்கூடியதும், பொருத்தமானதுமான தகவல் சேகரிப்பையும், பயன்பாட்டையும் வேண்டி நிற்கும். **ஆபத்து நிபந்தனைகளின்** கீழ் தீர்மானங்கள் எடுக்கும் முகாமையாளர் கிடைக்கக் கூடிய சகல மாற்று வழிகள் பற்றியும் அறிந்தவராயிருக்க வேண்டும். அவர்களுக்கு ஒரு குறிப்பிட்ட மாற்று வழியினைத் தெரிவு செய்வதால் ஏற்படும் விளைவுகள் பற்றிய அறிவிருக்காதாயினும் அவர்கள் பல்வேறு மாற்று வழிகளினால் பெறப்படும் விளைவுகளை நிகழ்தகவின் அடிப்படையில், தெரிந்திருக்கும் ஆபத்து நிலைமைகளின் கீழ், தீர்மானங்கள் எடுக்கும் போது ஒவ்வொரு மாற்று வழி சார்பான சாதகமானதும் சரியானதுமான முற்கணிப்பு முறையில் வெளியீடுகளைப் பெறக்கூடிய தகவல்களை சேகரிக்க வேண்டும்.

நிச்சயமற்ற நிலையிலான நிபந்தனைகளின் கீழ் ஒரு தீர்மானம் எடுப்பவர் சகல சாத்தியமான விளைவுகளையும் பற்றி அறியாதவராயிருந்தாலும் அவர் வேறு பல விடயங்களைப் பற்றி அறிந்தவராகக் காணப்படலாம். அவ்வாறாக இனம் காணப்பட்ட மாற்று வழிகளுக்கு சாதகமான வெளியீடுகளைப் பெறப்போதிய தகவல்கள் கிடையாது. உயர் மட்டத்திலான நிச்சயமற்ற நிலையில் எடுக்கப்படும் தீர்மானங்கள் சிக்கலானதாகவும், முகாமையாளரை அசௌகரிய நிலைக்குள்ளாக்குவதாகவும், அதிலும் குறைவான சகிப்புத்தன்மை ஐயப்பாடுடைய முகாமையாளரைப் பெரிதும் பாதிப்பவையாகவும் அமையும். எவ்வாறாயினும் நேர்க்கணியப் பார்வையில் நிச்சயமற்ற தன்மையின் கீழான தீர்மானங்கள் கூடியளவு சவாலையும் உருவாக்கல் திறனுக்கு கூடிய சந்தர்ப்பமளிப்பவையாகவும் காணப்படும். எதுவாயினும் பொதுவாக ஆபத்து அல்லது நிச்சயமற்ற நிபந்தனைகளின் கீழ் தீர்மானம் எடுக்கும் முகாமையாளர்கள் பலர் நிறைவான திருப்தியைப் பெறுகின்றனர். இவர்கள் எப்போதும் தமது தீர்மானங்களைச் சூழ்ந்துள்ள நிச்சயமற்ற தன்மைகளை குறைக்க முற்படுவர். இவர்ள் முறைசார்ந்த விரிவான ஆராய்ச்சிகளை செய்வதன் மூலமே இதனை அடைவர். இவ் ஆராய்ச்சிகள் அவர்களுக்கு மாற்று வழிகள் பற்றிக் கூடுதலான தகவல்களை வழங்குவதோடு ஸ்திரமான வெளியீடுகள் பற்றிய முற்கணிப்பையும் கொடுத்து அம்மாற்று வழிகளில் சிறந்ததையும், மோசமானதையும் இனங்காண உதவும்.

தீர்மானம் எடுத்தல்: ஒரு முகாமைத்துவ பயிற்சிச் செயன்முறை

பல்வேறு முகாமையாளர்களிடம் அவர்கள் எவ்வாறு தீர்மானமெடுக்கின்றனர் என வினவி, அதற்கான பதிலை கேட்டால் பலர் ''எனக்கு எதுவும் தெரியாது, அங்கு எச்சட்ட விதிகளுமில்லை, நீங்கள் விரும்பும்படி செயற்படலாம், நான் சரியானது எனக் கருதுவதை மேற்கொள்கின்றேன் எனக் கூறுவதைக் காணலாம். நடைமுறையில் சிறந்த தீர்மானங்களை மேற்கொள்வோர் ஒன்றில் உணர்வு பூர்வமாக அல்லது உணர்வற்ற வகையில் ஒரு நிலையான வடிவத்திற்கமைய செயற்படுவர். இவ்வடிவம் தீர்மானங்களின் தரத்தை உயர்த்தும் வகையில் இனம் காணப்பட்டு பிரயோகிக்கப்படும். பின்வரும் பகுதிகள் தீர்மானம் எடுத்தல் செயன்முறையிலுள்ள பல்வேறுபட்ட நிலைகளை அடையாளம் காட்டுகின்றன.

செயன்முறை

இவ் அத்தியாயத்தின் ஆரம்பத்தில் தீர்மானமெடுத்தல், பிரச்சினைக்கு தீர்விடல், தெரிவு செய்தல் என்பவற்றிற்கிடையிலான வேறுபாடு எடுத்துக் காட்டப்பட்டுள்ளது. இப்பகுதியில் தீர்மானம் எடுக்கும் செயன்முறையின் முதல் நான்கு படிநிலைகளும் மிக விரிவாக விளக்கப்படுகின்றது (உரு 2.1 ஐ மீளப்பார்க்க). இப்படிநிலைகள் பின்வருமாறு: (1) தீர்விற்கான தேவையை அங்கீகரித்தல் (உதாரணமாக, பிரச்சினையை தெரிந்திருத்தல், வரைவிலக்கணம், விளங்கிக் கொள்ளல்); (2) மாற்று வழித் தீர்வுகளை உருவாக்கல்; (3) ஒவ்வொரு மாற்று வழியினையும் மதிப்பாய்வு செய்தல்; (4) மாற்று வழித் தீர்வுகளிலிருந்து தெரிவு செய்தல் என்பனவாகும்.

படிநிலை ஒன்று:- தீர்மானத்திற்கான தேவைப்பாட்டை அங்கீகரித்தல்

தீர்மானமெடுத்தல் செயன்முறையின் முதல் கட்டமாக அத்தீர்மானத்தின் தேவையை அங்கீகரித்தல் வேண்டும். பிரச்சினையை அங்கீகரித்தலானது ஒரு தீர்மானம் எடுப்பவர் தீர்மானத் தேவைப்பாட்டிற்கான ஒரு சைகையைப் பெறுவதிலிருந்து ஆரம்பிக்கின்றது. பிரச்சினைகளுக்கான காரணங்களாக அல்லது குறிக்கும் சைகைகளாக ஒரு செயல்திறனற்ற ஊழியர், குறைந்து செல்லும் விற்பனை, கணணி முறையிலேற்பட்ட வழமைக்கு மாறான தன்மை என்பனவற்றைக் குறிப்பிடலாம். ஒரு முகாமையாளரால் சில முரணான தன்மைகளை உணர முடிந்தாலும் அவற்றை அவரால் சரியாக விபரித்து வரையறுக்க முடியாது. சில சமயங்களில் ஊழியர்கள் தாமாகவே பிரச்சினைகளை இனம் காணக்கூடியதாயிருக்கும். தீர்மானம் எடுத்தல் செயன்முறையின் முதலாம் படிமுறையானது அறிகுறிகளை இனம் காண்பதுடன் தொடர்புபடுகின்றது. தீர்மானத்தை மேற்கொள்ளும் போது தீர்மானம் எடுப்பவர், பிரச்சினைச் சூழ்நிலையை விபரமாக விபரித்து வரையறுக்க வேண்டியது ஒரு தேவைப்பாடாகின்றது. அவர், ஏன் அக்குறிப்பிட்ட சூழ்நிலை பிரச்சினையை உருவாக்குகிறதென விளங்கிக் கொள்ளவும் அவற்றிற்கான காரணங்களை அறிந்து அவற்றால் பாதிக்கப்படுபவை குறித்து அறியவும் வேண்டும். முகாமையாளர்கள் சூழ்நிலையின் அமைப்பியல் பற்றி விளங்கிக் கொள்ள வேண்டியது இவ்விடத்தில் அத்தியாவசியமாகின்றது. இவ்வாறான விபரமான விளங்கிக் கொள்ளலுக்கு ஏதுவாக தீர்மானம் எடுப்போர் ஒரு பிரச்சினையை தொடர்ச்சியான, பயனுள்ள பல உப பிரச்சினைகளாக பிரிப்பர். இவ்வாறு பிரிக்கப்பட்ட ஒவ்வொரு உப பிரச்சினையையும் ஆராய்ந்து, பின் அவற்றை மீள ஒன்று சேர்த்து பூரணமாக ஆராய்வர். இச்செயன்முறையை அடையாளம் காண உதவும் ஐந்து வழிகாட்டுதல்களாக பின்வருவன காணப்படுகின்றன:

1. பிரச்சினைகளை விபரிக்கப் பயன்படும் மொழியையும் நிகழ்ச்சிகளையும் வேறுபடுத்தல். ஊழியரின் புலன்களால் உணரக்கூடிய தன்மை வழமையாக சரியானவையாக அமைவதில்லை. எனவே, அவர்கள் நிகழ்ச்சிகளையும் தமது உணர்வுகளையும் விபரிக்க மொழி நடையினைப் பயன்படுத்தும் போது முகாமையாளர்கள் ஏனையோரால் தவறாக விபரிக்கப்பட்ட நிகழ்ச்சிகளை மொழிநடையிலிருந்து வேறுபடுத்தி சரியாகப் பார்ப்பதை உறுதி செய்து கொள்ள வேண்டும்.
2. கிடைக்கக்கூடிய தகவல்களின் நிச்சயத்தன்மையை உறுதி செய்தல் வேண்டும். முகாமையாளர்கள் கிடைக்கும் தகவல்கள் செய்தியா அல்லது கருத்துக்களா என்பதை இனம் காண்பதுடன் பிரச்சினையைச் சூழவுள்ள உறுதிப்பாட்டை அவர்கள் மதிப்பாய்வு செய்து கொள்ளலும் வேண்டும்.
3. ஒன்றிற்கான நிலைப்பாடு குறித்து குற்றம் சாட்டாது அல்லது நற்சான்று வழங்காது அதற்கான காரணத்தை அறிய வேண்டும். வேறு வகையில் கூறுவதாயின் தீர்மானம் எடுப்போர் ஒரு

சூழ்நிலையை நியாயப்படுத்துவதிலும் பார்க்க அதற்கான காரணங்களை விசாரித்து விளங்கிக் கொள்வதே அவசியமாகும்.

4. பல்வேறு காரணங்களைத் தேடுதல். பிரச்சினைகளும் சந்தர்ப்பங்களும் வழமையில் பல்வேறு காரணங்களைக் கொண்டிருக்கும். ஒரு பிரச்சினைக்கு ஒரு காரணத்தை தீர்மானம் எடுப்பவர்கள் இனம் காணும் போது அவர்கள் தீர்வொன்றினைக் காண்பதற்கு வேண்டிய மேலதிக தகவல்களில் கவனம் செலுத்தவில்லை என்றே கொள்ள வேண்டும்.

5. திட்டவட்டமாயிருக்க வேண்டும். முகாமையாளர்கள் தமது கண்டுகொள்ளல்களை தெளிவாகவும் வெளிப்படையாகவும் குறிப்பிடுவார்களாயின் அது ஏனையோரும் பிரச்சினையையும் அதற்கான காரணத்தையும் தெளிவாக விளங்கிக் கொள்ள உதவும்.

ஒரு பிரச்சினையை இனம் காணலும் விளங்கிக் கொள்ளலும் மிகவும் சிக்கலான விடயமாகும். பிரச்சினைகளும் குழப்பங்களும் அடிக்கடி நிச்சயமற்ற தன்மைகளையும் அசௌகரியங்களையும் அறிமுகப்படுத்துகின்றன. இக்காரணங்களுக்காக சில சமயங்களில் தீர்மானம் எடுப்போர் பிரச்சினைக்கான அடிப்படைக் காரண விளக்கத்தை ஏற்க மறுக்கின்றார்கள். இதனால் அவர்கள் முதலாம்படி நிலையை தவிர்த்து இரண்டாவதற்கு நேரடியாகச் செல்கிறார்கள்.

படிநிலை இரண்டு: மாற்றுவழித் தீர்வுகளை உருவாக்கல்

ஒரு பிரச்சினையை முகாமையாளர்கள் இனம் கண்டு, ஆராய்ந்து, விளங்கிக் கொண்டதன் பின் தீர்மானமெடுத்தலின் இரண்டாம் படிநிலையாகிய மாற்று வழித் தீர்வுகளை உருவாக்கலுக்கு செல்கின்றனர். இவ்வாறான மாற்றுவழித் தீர்வுகளை உருவாக்கும் போது தீர்மானம் எடுப்போர் முதலில் தீர்மானங்களூடாக எய்தப்பட வேண்டிய குறிக்கோளைத் தெளிவாக்க வேண்டும். அவர்கள் செலவைக் குறைக்க முயற்சிக்கின்றனரா? உற்பத்தியின் தரத்தை உயர்த்த முற்படுகின்றனரா? விற்பனையை அதிகரிக்க முற்படுகின்றனரா? போன்ற குறிக்கோள்கள் அறியப்பட்ட பின் அவற்றை அடைவதற்குரிய மாற்று வழிகளை ஆராய்ந்தறிவர். பொதுவாக மாற்று வழித்தீர்வுகள் இரு வகைப்படும். ஏற்கனவேயிருக்கும் தீர்வுகள் மற்றும் வழக்கத் தீர்வுகளாகும். ஏற்கனவேயிருக்கும் தீர்வுகள் எனப்படுபவை ஏனைய தீர்மானம் எடுப்போராலும் ஒத்த வகையிலான சூழ்நிலைகளில் பயன்படுத்தப்படும் மாற்று வழிகளாகும். உதாரணமாக, பல நிறுவனங்கள் ஊழியருக்கான நட்டஈட்டுக் கொடுப்பனவு முறைத் தொகுதியை அதாவது ஏனைய நிறுவனங்களால் அதிகளவில் பயன்படுத்தப்படுபவையை விரும்பி வாங்குகின்றன. ஏற்கனவேயிருக்கும் தீர்வுகள் புதிய சூழ்நிலைகளில் மாற்றத்திற்குட்படுத்தி அல்லது மாற்றத்திற்கு உற்படுத்தாது அடிக்கடி பின்பற்றப்படுவனவாகும். ஏற்கனவேயிருக்கும் தீர்வுகள் சில சமயங்களில் சுலபமான வெளியீட்டிற்கு உறுதி செய்பவையாகும். முகாமையாளர்கள் தமது முன் அனுபவத்தையும், ஏற்கனவேயிருக்கும் தீர்வுகளையும் புதிய தகவல்களைப் பெற்று தீர்மானம் மேற்கொள்வதில் அதிகளவில் பயன்படுத்துவர். மாறாக, முகாமையாளர்களால் புதிய தகவல்கள் புறக்கணிக்கப்படும் போது பிரச்சினைகள் சிறப்பாக விபரிக்கப்படாமலும் இனம் காணப்படும் தீர்வுகள் போதுமானதாயும் காணப்படும். வழக்கத் தீர்வுகள் நடைமுறை சூழ்நிலைக்கேற்ப விசேடமாக உருவாக்கப்படுபவையாகும். இந்நிலையிலேயே தீர்மானம் எடுத்தல் செயன்முறையில் புதியன உருவாக்கலானது ஒன்றில் ஏற்கனவேயிருக்கும் மாற்று வழிகளைப் பின்பற்றி, அல்லது அவற்றின் சேர்க்கைகளைப் பின்பற்றி, அல்லது புதிய மாற்று வழிகளை உருவாக்குவதன் மூலம் ஏற்படுத்தப்படுகின்றது.

படிநிலை மூன்று: மாற்றுவழிகளை மதிப்பாய்விடல்

முகாமையாளரால் மாற்றுவழிகள் அட்டவணைப் படுத்தப்பட்ட பின் அவற்றை மதிப்பாய்வு

செய்தல் அவர்களது கடமையாகும். தீர்மான செயன்முறையின் இந்நிலைக்கு அனுபவத்திலான ஆராய்ச்சியும் பரிசோதனையும் பொதுவான கருவிகளாகின்றன. ஆரம்பிக்க முன் ஒவ்வொரு மாற்று வழியும் எவ்வாறு தெளிவாக்கப்பட்ட குறிக்கோளினையும் நோக்கத்தினையும் எய்த உதவுமென்பதைக் கணிப்பிட வேண்டும். உதாரணமாக, எவ்வாறு ஒவ்வொரு மாற்று வழியும் செலவைக் குறைக்க, தரத்தை உயர்த்த, அல்லது விற்பனையை உயர்த்த உதவுமென அறிதலும் குறிக்கோளாக ஒவ்வோர் மாற்று வழியும் எவ்வாறு திருப்தி தருமென மதிப்பிடலும் வேண்டும். இவ்வாறு மாற்று வழிகள் எவ்வாறு திருப்தியைத் தரும் என முகாமையாளர்கள் அறிந்ததன் பின் அவர்கள் தமது பலங்கள், பலவீனங்கள், அனுகூலங்கள், பிரதிகூலங்கள் பற்றி வெளிப்படையான, வெளிப்படையற்ற தகவல்களை திரட்ட வேண்டும். மேலதிகமாக ஒவ்வோர் மாற்று வழியினதும் பொருந்தக் கூடிய தன்மையினையும் மதிப்பிடப்படல் வேண்டும். இதனை மேற்கொள்ள முகாமையாளர்கள் பின்வரும் வினாக்களை வினவ வேண்டும்:

★ ஒவ்வொரு மாற்று வழியினதும் பணரீதியிலானதும், மனித வள ரீதியிலானதுமான கிரயம் எவ்வளவு?

★ மாற்று வழிகளை நடைமுறைப்படுத்துவோரால் குறிப்பிட்ட மாற்றுவழியானது ஏற்று கொள்ளப்படுமா?

★ மாற்றுவழியுடன் தொடர்புபட்டுள்ள ஆபத்துக்கள் எவை?

★ மாற்றுவழிகளுடன் இணைந்து ஏதாவது சட்ட, ஒழுங்கு விதி, சமூகப்பொறுப்பு, அல்லது நெறிமுறைத் தடைகளும் ஏற்படுகின்றனவா?

★ எவ்வாறு ஒரு மாற்றுவழி ஏனைய காரணிகள் மீது நேரடியாக அல்லது மறைமுமாக செல்வாக்குச் செலுத்தும்?

தீர்மானம் எடுத்தல் செயன்முறையின் படிநிலை மூன்று வழமையாக முகாமையாளரின் மாற்று வழி அட்டவணையிலிருந்து பலவற்றை நீக்கி விடுகிறது. இவ்வாறு சில நீக்கப்படுவதற்கான காரணமாக அவை திருப்திகரமான விளைவைத் தராமையைக் குறிப்பிடலாம். உதாரணமாக, மாற்று வழி மதிப்பாய்வானது ஒரு குறிப்பிட்ட மாற்று வழியினால் கிரயமானது குறைக்கப்படுவதற்கு பதிலாக உயர்த்தப்படுகிறதெனக் காட்டும் போது நீக்கப்படுவதற்கு காரணமாகின்றது. மேலும் சில மாற்று வழிகள் கூடியளவு ஆபத்தையும் நிச்சயமற்ற தன்மையும் கொண்டிருப்பதால் நீக்கப்படுகின்றன. ஏனையவை பொருத்தமுடையவையல்ல என்பதால் நீக்கப்படுகின்றன. உதாரணமாக, மதிப்பாய்வானது ஒரு மாற்று வழி, சட்டத்தை விலக்குவதாக அல்லது சமூக காரணியை பாதிப்பதாக விதந்துரைக்கும் போது விலக்கப்படுவதைக் குறிப்பிடலாம்.

படிநிலை நான்கு: ஒரு மாற்று வழியினைத் தெரிவு செய்தல்

சகல சாதகமான தீர்வுகளும் மதிப்பாய்வு செய்யப்பட்டதன் பின்னர் மீதமாயுள்ள மாற்று வழியே முகாமையாளர் நடைமுறைப்படுத்துவதற்குரிய ஒரு மாற்று வழியாயிருக்கும். அதன் அடிப்படையிலேயே அவர்களது தீர்மானங்கள் அமையும். அதாவது, வழமையாக மதிப்பாய்வு செயன்முறை முடிந்ததன் பின்னர் பல மாற்று வழிகள் கவனிப்பிற்காக காணப்படும் இடத்து சிறந்த தீர்மானம் எடுத்தலானது இவ் இறுதிப் படிநிலையில் மேற்கொள்ளப்படும் நியாயமான தெரிவுகளிலேயே தங்கியிருக்கும். மாற்று வழிகளைத் தெரிவு செய்ய முகாமையாளருக்குதவும் சில தொகை மற்றும் பண்பு ரீதியிலான கருவிகள் அத்தியாயம் 3-இல் தரப்பட்டுள்ளது. இவை பல்வேறு மாற்று வழிகளிலிருந்து ஒரு சிறந்த மாற்று வழியைத் தெரிவு செய்ய முகாமையாளருக்கு உதவுகின்றன. உண்மையில் முகாமையாளர்கள் தீர்மானம் எடுத்தலின் ஊடாக என்ன அடையப்பட

வேண்டும் என்பதை முன்னரே தீர்மானித்திருக்க வேண்டும். இத் தீர்மானம் மூன்று வேறுபட்ட தீர்மான கருதுகோள்களை உள்ளடக்கியதாகக் காணப்படுகின்றது. அவையாவன: உத்தமமாக்கல், உயர்வாக்கல், மற்றும் திருப்திப்படல் என்பனவாகும். முகாமையாளர்கள் உத்தமமாக்கலை விரும்பும் போது மிகச் சிறந்த சாதகமான தீர்மானத்தை அவர்கள் கண்டு கொள்ள வேண்டியிருக்கும். உயர்வாக்கலை விரும்பும் போது தொகையளவில் உயர்வான கருதுகோளை அவர்கள் நாடவேண்டியிருக்கும். திருப்திப்படலை விரும்பும் போது திருப்தியைத்தரக் கூடிய முதலாவது தீர்வையே அவர்கள் நாடுவர். தீர்மானமெடுத்தலின் வெவ்வேறுபட்ட அணுகு முறைகள் இக்கருதுகோள்களிலொன்றைத் தெரிவு செய்ய முற்படுத்தும். மேலும் இவ் ஒவ்வொறு கருதுகோளும் தனிப்பட்ட இயல்புடையதுடன் அவற்றிற்கேற்ப தீர்மானம் எடுத்தல் செயன்முறையானது முகாமையாளரால் தெரிவு செய்யப்படும் அணுகு முறைக்கேற்ப மாற்றமடையும். உதாரணமாக, திருப்தி பெறுவதிலும் அதிக நேரம் உயர்வாக்கலிலும், அதிலும் கூடிய நேரம் உத்தமமாக்கலிலும் பொதுவாக செலவிடப்படுகின்றது.

மாறுபடும் சூழலுக்கான அணுகு முறை: நெகிழ் தன்மையின் தேவை

நெகிழ்தன்மையின் தேவையானது பல்வேறு சூழ்நிலைகளில் முகாமையாளரைத் தீர்மானம் எடுத்தலுக்குப் பல்வேறு அணுகுமுறைகளைப் பின்பற்ற வைக்கும். உரு 2.3 இல் காட்டப்பட்டுள்ளவாறு இருவேறு சூழ்நிலை நிபந்தனைகளுக்கேற்ப தீர்மானத் தந்திரோபாயம் மாறுபட்டமையும். இவ் இருவேறு சூழ்நிலைகளாவன: வெளியீடுகள் பற்றிய முன்னுரிமைகள் மற்றும் காரணங்கள் பற்றிய நம்பிக்கைகள் என்பனவாகும்.

உரு. 2.3 தீர்மானத் தந்திரோபாயங்கள்

		வெளியீட்டு முன்னுரிமைகள்	
		ஏற்புடையவை	ஏற்க முடியாதவை
காரணங்கள் பற்றிய நம்பிக்கைகள்	ஏற்புடை-யவை	கணக்கிடக் கூடியவை	உடன்பாட்டிற் குரியவை
	ஏற்க முடியாதவை	தீர்ப்பிற்-குரியவை	ஊக்க-மளிப்பவை

கணக்கிடக்கூடிய தீர்மானமெடுத்தல் அணுகுமுறையானது உத்தமமானதும் இயக்கவியல் செயன்முறைக்குட்பட்டதுமாகும். கணக்கிடக்கூடிய தந்திரோபாயமானது விரும்பப்படும் வெளியீட்டிற்கும் ஒரு நிறுவனத்தினை எவ்வாறு முற்கொண்டு செல்லலாம் என்பது பற்றிய நன்கு அபிவிருத்தியடைந்த அறிவிற்குமிடையில் ஒரு ஒப்பந்தம் காணப்படுமிடத்து சிறப்பாகப் பயன்படுத்தப்படலாம். இந்நிபந்தனையின் கீழ் பொருத்தமான தகவல்கள், அதாவது பொருத்தமான வெளியீடு மற்றும் பிரச்சினைகள் தொடர்பிலானவை தொழில் வல்லுனரான முகாமையாளர், பதில் முகாமையாளர், அல்லது கீழ் மட்ட ஊழியரிடம் கையளிக்கப்படும்.

இவ்வல்லுனர் ஏற்கனவேயிருக்கும் அனுபவம் மூலம் தீர்மானங்களை மேற்கொண்டு அவை எவ்வாறு ஏனையவற்றை வழிநடாத்தும் எனக் காட்டுவார்.

தீர்ப்பிற்குரிய தீர்மானமெடுத்தல் அணுகு முறையானது முகாமையாளருக்கு முன் அனுபவ அறிவின்றி அவர்களது குறிக்கோள் அடையப்பட வேண்டியுள்ள போது வழிகாட்டியாகப் பயன்படும். இதனால் இவர்கள் தொழில் வல்லுனரிடம் அவர்களது அனுபவம், கருத்துக்கள், மற்றும் நிச்சயமற்ற நிலை தொடர்பாக அவர்களுக்கிருக்கும் ஆற்றல்கள் என்பவற்றை பங்கிட வேண்டியிருக்கும். இவ்வாறு குழுவினது தீர்ப்பினால் பெறப்பட்ட முடிவுகள் ஒரு தீர்மானத்தைப் பெற வழி வகுக்கும்.

உடன்பாட்டிற்குரிய தீர்மானம் எடுத்தல் அணுகுமுறையானது முன்னுரிமைப்படியிலான வெளியீடுகளினை ஏற்றுக் கொள்ளாத தனியார் அல்லது குழுக்களுடன் பேரம் பேசுவதுடன் தொடர்புபட்டதாக அமையும். இத் தந்திரோபாயமானது விரிவான பங்குபற்றல் அடித்தளத்தைக் கொண்டுள்ள போதும் பேரம் பேசும் குழுவினது அளவு வரையறைக்குட்பட்டதாயுள்ளது. குறிக்கோள்கள் பற்றி ஒவ்வொரு குழுவும் கொண்டுள்ள முரண்பாடுகளைத் தீர்ப்பதற்குரிய நடவடிக்கைகளை முன்னெடுத்துச் செல்ல அவை ஒவ்வொன்றும் தமக்கென ஒரு பேச்சாளரைத் தேர்ந்தெடுத்து தீர்மானமெடுக்கும் செயன்முறையில் பங்குபற்ற அனுப்புவர். இத்தந்திரோபாயம் பிரதிநிதித்துவமூடான பங்குபற்றல் எனவும் அழைக்கப்படும். ஒவ்வொரு முரண்பாட்டிற்குமான தீர்மான கூட்டிணைவு உயர் முன்னுரிமை பெறும். மேலும் ஒவ்வொரு குழுவும் தேவையான அனைத்து தகவல்களையும் பெற்றுக் கொள்வதற்கும் தீர்மானங்கள் உருவாக்கலை தடுத்து நிறுத்துவதற்கும் முக்கியத்துவம் வழங்கப்படும். உடன்பாட்டணுகுமுறையின் உள்ளார்ந்த நோக்கமாக குழுவின் அங்கத்தினர் ஒவ்வொருவரும் தீர்மானத்தில் உரிமை கொண்டாடுவதாக, அதாவது தமது துறை இணங்கிய திகதியில் புதிய பொருளை வெளியிட ஒத்தாசை புரிவதிலில் இணக்கப்பாட்டை ஏற்படுத்துவதாக அமைகின்றது.

உள்ளுணர்வு ரீதியிலான தீர்மானம் எடுத்தல் அணுகு முறையானது உயர்மட்ட நிச்சயமற்ற தன்மைக்குட்பட்ட நிலை காணப்படும் போது பயன்படுத்தப்படுகின்றது. ஏனனில் அங்கு குறிக்கோள் அல்லது முறைகள் குறித்த உடன்பாடு எதுவும் காணப்படாமையாகும். இவ்வாறான நிபந்தனைகள் அடிக்கடி முகாமையாளருக்கு பிரச்சினை தொடர்பாக காலம் தாழ்த்திய நோக்குகளையே கொடுக்கும். இவ்வகையான தீர்மானச் சூழ்நிலை ஸ்தம்பித நிலையை தவிர்ப்பதற்கான உறுதிப்பாடுடைய தன்மை, தொடர்ச்சியான உரையாடல், திறந்த தகவல் பரிமாற்றம் என்பவற்றை வேண்டி நிற்கும். மேலும், இது உள்ளுணர்வு மற்றும் கூடிய உருவாக்கல் தன்மையுடனான திறமையையும் வேண்டி நிற்கும்.

மாறுபடும் சூழலுக்குரிய தீர்மான அணுகுமுறையானது முகாமையாளர் தமது தீர்மானமெடுத்தல் அணுகு முறையில் நெகிழ்வுடையவராயிருக்க வேண்டும் எனக் கூறுகிறது. சில சமநிலைகளின் கீழ் அவர்களால் வேண்டப்படும் தீர்மானங்களை எடுத்து ஏனையோரை வழிநடாத்தவும் ஏனைய சந்தர்ப்பங்களில் மற்றைய தீர்மானமெடுத்தல் வல்லுனருக்கு வேண்டிய தகவல்களை வழங்கித் தீர்மானங்களை மேற்கொள்ள அல்லது ஏதாவதொரு குழு ரீதியான தீர்மானமெடுத்தலை மேற்கொள்ள உதவிகளை வழங்கவும் வேண்டும்.

பல ஆராய்ச்சிகள் முகாமையாளர்களுக்கு அவர்கள் பொருத்தமான தீர்மானமெடுத்தல் தந்திரோபாயத்தை தேர்ந்தெடுக்கும் போது பல்வேறு நிறுவன ரீதியிலான காரணிகள் கவனத்தில் கொள்ளப்பட வேண்டும் எனக் கூறுகிறது. தீர்மானமெடுத்தலானது அதிகார உயர்மட்ட அடிப்படையிலேயே நடைபெறுவதோடு முகாமையாளர்கள் கீழ்மட்டத்தவருக்கு அவர்களது செயற்பாடுகளை வழிகாட்டக் கூடியதாயும் அமையும். உதாரணமாக, ஒரு பாரிய

திணைக்களத்திற்கு தீர்மானமெடுக்க வேண்டியிருக்கும் போது; அங்கு குறைந்தளவிலான நிச்சயமற்ற தன்மை காணப்படும் போது; ஒரு செயற்பாடு எவ்வாறு நிறைவேற்றப்படல் வேண்டுமென்ற நடைமுறை விதிகள் காணப்படும் போது; தீர்மானத்தினால் பாதிக்கப்படுபவர்களிடையில் சிறிதளவே தொடர்புகளும், தங்கியிருத்தல் தன்மையும் காணப்படும் போது தீர்மானமெடுத்தலானது வழிகாட்டியாக அமையும். தீர்மானத்தால் பாதிக்கப்படுபவர்களுக்கிடையில் உயர்மட்ட தங்கியிருத்தல் காணப்படும் போதும், குழுவினளவு சிறியதாகக் காணப்படும் போதும், நிச்சயமற்ற தன்மை உயர்வாக உள்ள போதும் குழுத் தீர்மானமெடுத்தலானது வழமையாக பயன்படுத்தப்படுகிறது. இறுதியாக தனிப்பட்ட ஊழியர்கள் நிச்சயமற்ற கருமச் சூழலில் உயர்மட்ட தீர்மானத்திறனை பயன்படுத்த வேண்டியவர்களாகக் காணப்படுவர்.

முகாமையியல் பயிற்சிகள்

தீர்மானங்கள் மேற்கொள்ளப்படும் வழிமுறைகள் பற்றி தீர்மானம் எடுத்தல் மாதிரிகள் விபரித்தாலும் பல முகாமையாளர் இம் மாதிரிகளை நடைமுறையில் பின்பற்றுவதில்லை. பல நடத்தைகள் உணர்வினாலன்றி பழக்கத்தினாலேயே ஏற்படுத்தப்படுகின்றன. பலருக்கு முறையான தீர்மானங்கள் எப்போது எடுக்கப்பட வேண்டும் என்பது பற்றித் தெரிவதில்லை. ஒரு பழக்கத்தினாலான அல்லது உள்ளுணர்வுகளுடனான கவனிப்பு தவறானது என்பதல்ல; ஒரு நிறுவனக் குறிக்கோளை மனதில் கொண்ட முகாமையாளர் முகாமை செயன்முறைக்கு நல்ல கவனிப்பு கொடுப்பதுடன் சிக்கலற்ற முறையிலான பிரச்சினைகளை இயல்பான உணர்வினால் இலகுவாக கையாள்வார். முகாமையாளர் தாம் எதிர்கொள்ளும் சூழ்நிலைகளை விளங்கிக் கொள்ளக் கூடியதாயிருப்பதோடு, தீர்மானத்தின் முக்கியத்துவத்தை உணரக் கூடியதாகவும், முறைசார்ந்த ரீதியில் அல்லது இயல்பான உணர்வு ரீதியில் தீர்மானத்தைப் பெறக்கூடியதாகவும் இருத்தல் அவசியமாகும்.

முகாமையாளரால் எதிர்கொள்ளப்படும் சகல தீர்மானங்களும் சமமான முக்கியத்துவம் கொண்டவை அல்ல. ஒரு ஒழுங்கற்ற ஊழியர் தொடர்பிலான தீர்மானம் ஒரு பொருளின் சந்தைப்படுத்தல் தொடர்பிலான தீர்மானத்திலிருந்து முற்றிலும் வேறுபட்டதாகக் காணப்படும். ஒரு குறிப்பிட்ட தீர்மானம் தொடர்பிலான பிரச்சினைகளும் சந்தர்ப்பங்களும் ஒரு தீர்மானத்தில் இருந்து உருவாகும் ஈடுபாட்டின் அளவு மற்றும் விசாலத்திலும்; தீர்மானத்தினூடாக உருவாகும் நெகிழ் தன்மையுடைய திட்டங்களிலும்; குறிப்பிட்ட தீர்மானத்தின் விளைவிலும்; எவர் இத் தீர்மானங்களினால் பாதிப்படைகிறார்கள் என்பதின் அடிப்படையிலும் மாறுபட்டதாகக் காணப்படுகின்றது. அணுகு முறையிலான தீர்மானம் எடுத்தலிற்கான தேவைப்பாடானது அதன் ஈடுபாட்டு அளவும் விசாலமும் விரிவடையும் போதும்; திட்டமிடலில் நெகிழ்தன்மை குறைவடையும் போதும் தீர்மானங்களில் மானிட விளைவுகள் அதிகரிக்கும் போதும் அதிகரிப்பதாகக் காணப்படுகின்றது.

சில சந்தர்ப்பங்களில் உயர்மட்டத்திலான நிச்சயமற்ற தன்மையின் கீழ் முகாமையாளரால் தீர்மானங்கள் எடுக்கப்பட வேண்டியிருக்கும். இங்கு பிரச்சினைகளும், மாற்று வழிகளும், தீர்வுகளும், குறிக்கோள்களும் தவறான முறையில் விபரிக்கப்பட்டிருப்பதுடன் காரணகாரிய உறவுமுறைகளும் தெளிவாக இனம் காணப்பட்டிருக்காது. மேலும் இத் தீர்மான சந்தர்ப்பமானது மாற்றத்திற்குள்ளாவதாயும் காணப்படும். இந்நிபந்தனையின் கீழ் பயன்படுத்தப்படும் தீர்மானமெடுத்தல் அணுகு முறையானது குப்பைத் தொட்டி (Garbage Can model) மாதிரி என அழைக்கப்படும். இவ்வாறான சூழ்நிலைகளின் கீழ் பிரச்சினையை இனங்காணலும் தீர்வு கூறலும் ஒன்றுக்கொன்று தொடர்புபட்டவையாகக் காணப்பட மாட்டாது. சில பிரச்சினைகள் ஒரு போதும் தீர்விடப்பட முடியாதவையாயுமிருக்கும். தீர்வுகள் இனங்காணப்பட்ட பிரச்சினை தொடர்பில்

அல்லது ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்ட குறிக்கோள்கள் தொடர்பில் தனித்துவமான வகையில் பின்பற்றக் கூடியவையாக இருக்க வேண்டும். மேலும், தீர்மானங்கள் தர்க்க ரீதியானவையாகவோ, அமைப்பு ரீதியானவையாகவோ, முறை சார்ந்தவையாகவோ இருக்காது எழுமாற்றானதாயிருக்க வேண்டும். நிறுவனமும் அதன் முகாமை செயன்முறையுள் குப்பைத் தொட்டியைப் போன்று அதனுள் பிரச்சினைகள், தீர்வுகள், பங்குபற்றுவோர் மற்றும் தெரிவுகள் என்பன யதேச்சையாக சுண்டியெறியப்படும் போது சந்தர்ப்ப ரீதியாக ஒரு பிரச்சினை, தீர்வு, பங்குபற்றுவோர், மற்றும் தெரிவு என்பன ஒரு புள்ளியில் தொடர்புபட்டதாக அமையும் போது ஒரு பிரச்சினையானது தீர்க்கப்படும்.

தீர்மானமெடுத்தல் அணுகு முறையானது ஒரு முறையான செயற்பாடாக அமைந்தாலும் அது வினைத்திறனுடையதாக இருப்பதற்கு முகாமையாளர்கள் அதனை மென்மையான முறையில் கொண்டு செல்ல வேண்டும். மேலும், இத் தீர்மானமெடுத்தல் செயன்முறையானது அடிக்கடி தடங்கல்கள், தாமதங்கள், விரைவுபடுத்தற் காலங்கள் என்பவற்றைக் கொண்டிருப்பதுடன் விரும்பப்படாத பெறுபேறுகளாலும் சீரற்ற திட்டமிடலாலும் ஏற்படும் தவறுகள் இதனை செயன்முறையின் முன்னைய நிலைக்கு இட்டுச் செல்லுவதாக அமைந்து விடும்.

தீர்மானம் எடுத்தல் அணுகு முறைகள்

பல்வேறு வகையிலான தீர்மானங்களை முகாமையாளர்கள் மேற்கொள்ள வேண்டியிருப்பதால் நிறுவனங்கள் அவற்றிற்கென வெவ்வேறுபட்ட அணுகு முறைகளைக் கொண்டிருக்கின்றன. அவையாவன:

அ) மையப்படுத்தப்பட்ட எதிர் பன்முகப்படுத்தப்பட்ட அணுகு முறை

ஒரு நிறுவன அமைப்பில் **மையப்படுத்தப்பட்ட அணுகு முறையானது** மேல் மட்ட முகாமைக்கு பல தீர்மானங்களை மேற்கொள்ள சாத்தியமாகிறது. **பன்முகப்படுத்தப்பட்ட அணுகு முறையானது** முகாமையாளருக்கு தமது பொறுப்புக்களை கீழ்மட்ட முகாமையாளருக்கு பாரப்படுத்த ஊக்கப்படுத்துவதினூடாக அவர்களை தீர்மானம் எடுக்க உதவுகின்றது. பன்முகப்படுத்தப்பட்ட அணு முறையின் வெளிப்படையான அனுகூலமாக கீழ் மட்ட முகாமைக்கு தீர்மானமெடுக்கக் கூடிய அளவிலான பொறுப்புக்களை வழங்குவது அமைகிறது. தீர்மானமெடுத்தல் தொழிற்பாட்டில் பன்முகப்படுத்தப்பட்ட அணுகு முறையானது பல்வேறு செல்வாக்குகளைத் - தனிப்பட்ட முகாமையாளர்களின் விருப்புகள், நிறுவன ஆற்றல்கள், மற்றும் கலாச்சார செல்வாக்குகள் - உள்ளடக்கியதாகக் காணப்படும்.

ஆ) குழு எதிர் தனி நபர் அணுகு முறை

தீர்மானம் எடுத்தலின் **குழு அணுகு முறையில்** ஒரு முகாமையாளரும் ஒன்று அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட ஊழியரும் இணைந்து ஒரு பிரச்சனையைத் தீர்ப்பதற்கான முயற்சியில் ஈடுபட வேண்டியேற்படும். தீர்மானமெடுத்தலின் **தனி நபர் அணுகுமுறையானது** ஒரு முகாமையாளர் சார்ந்ததாயிருக்கும். இவ்விரு அணுகு முறைகளினதும் அனுகூலங்கள் ஜே.கே. மறுனிங்கான் (J.K.Murninghan) என்பவரின் ஆய்வினால் தெளிவாக்கப்படுகின்றது. குழுவின் தீர்மானச் செலவு புறக்கணிக்கக் கூடியதாகவுள்ள போது அல்லது தீர்மானம் எடுப்பதற்கான நேரம் குறுகியதாக உள்ள போது தனிநபர் மூலமான அணுகு முறை விரும்பப்படும். மறுபுறம், முகாமையாளருக்கு குழுத்தீர்மானம் மேற்கொள்ளப் போதுமான நேரமும் வளமும்முள்ள போது அவற்றையே மேற்கொள்வது சிறந்ததெனக் கூறப்படுகின்றது. குழுத்தீர்மானம் எடுத்தலின் முக்கிய அனுகூலமாக 'தீர்மானமெடுப்போருக்கு மாற்று வழித் தீர்வுகளை எடுக்கக் கூடிய தகவல்களை அது பெற்றுக் கொள்ள கூடியதாகக் காணப்படுவதைக் குறிப்பிடலாம். குழுத்தீர்மான அணுகு முறையானது இரண்டு எடுகோள்களை அடிப்படையாகக் கொண்டது. அவையாவன: (1) தனிப்பட்ட

தீர்மானங்களிலும் குழுத்தீர்மானங்கள் கூடிய சிறப்பானது; (2) குழுத்தீர்மானங்கள் அமுல்படுத்துவது இலகுவானது என்பனவாகும். குழுத்தீர்மானமெடுத்தலானது முகாமையியல் தெரிவாகும் போது முகாமையாளர்கள் ஒவ்வொரு சந்தர்ப்பத்திலும் தீர்மானமெடுத்தலில் எவரை ஈடுபடுத்துவது என்பதனை தீர்மானிக்க வேண்டும்.

இ) பங்குபற்றல் எதிர் பங்குபற்றலற்ற அணுகு முறை

பங்குபற்றல் அணுகு முறையில் முகாமையாளர்கள் தீர்மானம் எடுத்தலால் பாதிக்கப்படும் ஊழியர்களை ஈடுபடுமாறும் தகவல்களை வழங்குமாறும் வேண்டுவர். பணிமுறை மாற்று அட்டவணைக்குப் பொறுப்பான முகாமையாளர் நடைமுறையிலுள்ள அட்டவணையில் மாற்றம் ஏற்படுத்த முன்னதாக அதில் சம்பந்தப்பட்ட ஊழியர்களின் கருத்துக்களைக் கேட்டறிய வேண்டும். பங்குபற்றல் அணுகு முறையின் வெற்றியானது அதில் ஈடுபடும் பிரச்சினையின் தன்மையிலேயே தங்கியிருப்பதாக ஆய்வுகள் கூறுகின்றன. ஊழியரை நேரடியாகப் பாதிக்கும் பிரச்சனைகள் தொடர்பான தீர்மானம் எடுத்தலில் ஊழியரைப் பங்குபற்ற அனுமதிப்பதானது அவர்களை ஊக்கப்படுத்தி தீர்மானங்களை ஏற்றுக் கொள்ளும் தன்மையை அதிகரிக்கும். மறுபுறம், எடுக்கப்படும் தீர்மானங்கள் ஊழியரை நேரடியாகப் பாதிக்கும் பிரச்சனைகளுடன் தொடர்புபடாவிடில் பங்குபற்றல் அணுகு முறையானது நேரத்தை வீணாக்குவதாகவும் தேவையற்ற கவனத்தையும் குழப்பத்தையும் ஏற்படுத்துவதாகவும் கருதப்படும். பங்குபற்றல் அணுகு முறையானது குழு அணுகு முறையைப் போன்று ஒன்றுக்கு மேற்பட்டோரைத் தீர்மானமெடுக்க ஈடுபடுத்தினாலும் இது குழு அணுகு முறையை ஒத்ததல்ல. குழு அணுகு முறையில் எடுக்கப்பட்ட தீர்மானங்கள் அக் குழுவில் உள்ளவர்களால் உண்மையில் அடையக் கூடியவையாயிருக்கும். ஆனால் பங்குபற்றல் அணுகு முறையில் முகாமையாளரே பொதுவாக இறுதித் தீர்மானமெடுக்க உரிமையுடையவராவார். மேலும், முகாமையாளரால் ஏனையோரின் உள்ளீடு வேண்டப்பட்டு தீர்மானம் எடுக்கப்படும் போது ஒரு குழு ரீதியில் ஊழியர்கள் அழைக்கப்பட வேண்டுமென்பது அவசியமற்றதாகிறது. பொதுவாக பங்குபற்றல் அணுகு முறையானது ஒரு ஆலோசனைச் செயன் முறையாகவே கருதப்படுகின்றது. இங்கு தீர்மானம் மேற்கொள்பவர் தகவல்களையும் விபரங்களையும் வேண்டி நிற்பதுடன் ஏனையோரை தீர்மானமெடுத்தலில் நேரடியாகப் பங்கு கொள்ள அழைக்கலாம் அல்லது அழைக்காதும் விடலாம். பங்குபற்றல் தீர்மானம் எடுத்தலிலுள்ள ஒரேயொரு பலவீனமான நிலையாக ஊழியர்களின் கருத்துக்களைக் கேட்பதைக் குறிப்பிடலாம். இந்நிலையில் முகாமையாளர்கள் ஊழியர்களிடமிருந்து அவரவர் கருத்துக்களை எழுத்துருவில் ஒப்பமிட்டு அல்லது ஒப்பமிடாது தமது வாசிப்பிற்கும் கவனத்திற்குமென கேட்டறிவர். பின்பு தமது கருத்துக்களின் கீழ் ஒப்பமிட்டவர்கள் அழைக்கப்பட்டு நேரடியாகப் பிரச்சினைக்குரிய தீர்வுகள் பற்றி கேட்டறியப்படுவர். ஒரு உயர்வான மட்டத்திலான பங்குபற்றலின் போது ஊழியர்கள் தம்மைத் தாமே முகாமை செய்யக் கூடிய குழுக்களாக மாற்றிக் கொள்வர். பங்குபற்றலற்ற அணுகு முறையை விரும்பும் முகாமையாளர்கள் தகவல்களைப் பெற்று மாற்று வழிகளை மதிப்பிட்டு ஏனையோரைக் கருத்திற் கொள்ளாது நேரடியாகத் தீர்மானங்களை மேற்கொள்வர்.

ஈ) சனநாயக எதிர் கருத்தொருமித்த அணுகு முறை

சனநாயக அணுகு முறையில் தீர்மானங்கள் பெரும்பான்மையோரது வாக்கு அடிப்படையிலேயே மேற்கொள்ளப்படுகின்றது. இங்கு பங்கு பற்றுவோர், வெற்றி பெறுவோர் மற்றும் தோல்வி பெறுவோர் என்ற அடிப்படையில் ஒவ்வொரு பிரிவிற்கும் தள்ளப்படுவதால் இவ் அணுகுமுறை வியாபார ஸ்தாபனங்களில் அரிதாகவே பயன்படுத்தப்படுகின்றது. மேலும், சனநாயக அணுகுமுறையானது பல நிறுவனங்களில் அதிகார மட்ட ஒழுங்குகளில் பிரச்சினைகளையும் ஏற்படுத்துகிறது. இதற்கான மாற்றுவழியாக கருத்தொருமித்த அணுகு முறை காணப்படுகிறது. இது பல்வேறு பங்குபற்றுனர்களைக் கொண்டதாயும் அவர்களிடையே ஏற்றுக்

கொள்ளப்படக் கூடிய தீர்மானங்களை வேண்டி நிற்பதாயும் உள்ளது. கருத்தொருமித்த அணுகு முறையானது வழமையில் குழு அணுகு முறையினடிப்படையிலேயே மேற்கொள்ளப்படுகிறது. இவ் அணுகுமுறையானது தீர்மானத்தால் பாதிக்கப்படுபவர்களின் பல்வேறுபட்ட கருத்துக்களை அவதானித்து அவர்கள் யாவராலும் ஏற்றுக் கொள்ளப்படக் கூடிய கருத்தொருமித்த முடிவொன்றினை மேற்கொள்ள முயற்சிக்கின்றது. மேலும், கருத்தொருமிப்பைப் பெறுவதற்கான வாக்களிப்பு அநேகமாக இங்கு தவிர்க்கப்படுகிறது. குழுச் செயன்முறையால் இருவேறு பாதகங்களிருப்பதாக இவற்றைப் பயன்படுத்துபவர்கள் கூறுகிறார்கள். அதாவது, ஒன்று அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட முதன்மை வாதிகளால் குழுவின் செயற்பாடுகளில் செல்வாக்குச் செலுத்தப்படுகிறது. இரண்டாவது, குழு முறையிலான யோசனை என்பது தீர்மானங்கள் சமூக அழுத்தங்களிற்கேற்ப எடுக்கப்படுவதோடு அதற்கு எதிராக தனிப்பட்டவர்கள் எவரும் பிரச்சினைகளைத் தோற்றுவிக்காத வகையில் இணைந்து செயற்படும் ஒரு செயன்முறையைக் குறிக்கின்றது. இந்நிலைமைகளில் தீர்மானங்கள் வழமையில் ஒரு சிறு எண்ணிக்கையான அங்கத்தவரால் மேற்கொள்ளப்படுவதோடு அது சட்ட ரீதியில் கருத்தொருமிப்பையும் பெறுகின்றது. குழு முறையிலான தீர்மானம் எடுத்தல் அணுகு முறையானது ஏனைய அணுகு முறைகளிலும் பார்க்க கூடியளவில் தடைகளையும் தனிப்பட்ட பிரச்சினைகளையும் கொண்டதாகும். குழுத் தீர்மானமெடுத்தல் செயன்முறையினைக் கண்காணிப்பதற்கான மேலதிகச் செலவு மற்றும் நேரகாலத்திற்கு மேலாக தனிப்பட்டவர்களது ஈடுபாடு மற்றும் ஆளுமையை அது மழுங்கடிப்பது பற்றியும் முகாமையாளர்கள் தெரிந்திருக்க வேண்டும். அட்டவணை 2.1 ஆனது இவ் அத்தியாயத்தில் விவாதிக்கப்பட்ட எட்டு அணுகு முறைகளின் சுருக்கமான ஒப்பீடுகளைக் காட்டுகின்றது.

அட்டவணை 2.1 தீர்மான அணுகு முறைகளின் சாராம்சம்

அணுகு முறை	முக்கிய எண்ணக் கருத்து
மையப்படுத்தப்பட்டது	இயன்றளவு கூடிய தீர்மானங்கள் மேல்மட்ட முகாமையால் மேற்கொள்ளப்படுகிறது
பன்முகப்படுத்தப்பட்டது	அதிகாரப் பரவலாக்கம் வரவேற்கப்படுகிறது
குழு முறையிலானது	இரண்டு அல்லது அதற்கு மேற்பட்டவர்கள் தீர்மானம் எடுத்தலில் ஒன்று சேர்ந்து கருமமாற்றுவர்
தனிப்பட்டது	முகாமையாளரே தீர்மானங்களை மேற்கொள்வார்
பங்குபற்றல்	முகாமையாளர் ஏனையோரையும் பங்குபற்றுமாறு வேண்டுவார்
பங்குபற்றலற்றது	முகாமையாளர் ஏனையோரின் தலையீட்டை வேண்ட மாட்டார்
சனநாயகம்	பெரும்பான்மையான சட்ட திட்டங்களின் அடிப்படையில் தீர்மானங்கள் எடுக்கப்படுகிறது
கருத்தொருமித்தது	பல பங்காளிகள் காணப்பட்டாலும் பொதுவான ஒப்பந்தமே வேண்டப்படுகிறது

தீர்மானமெடுத்தல் எண்ணக்கருக்கள்

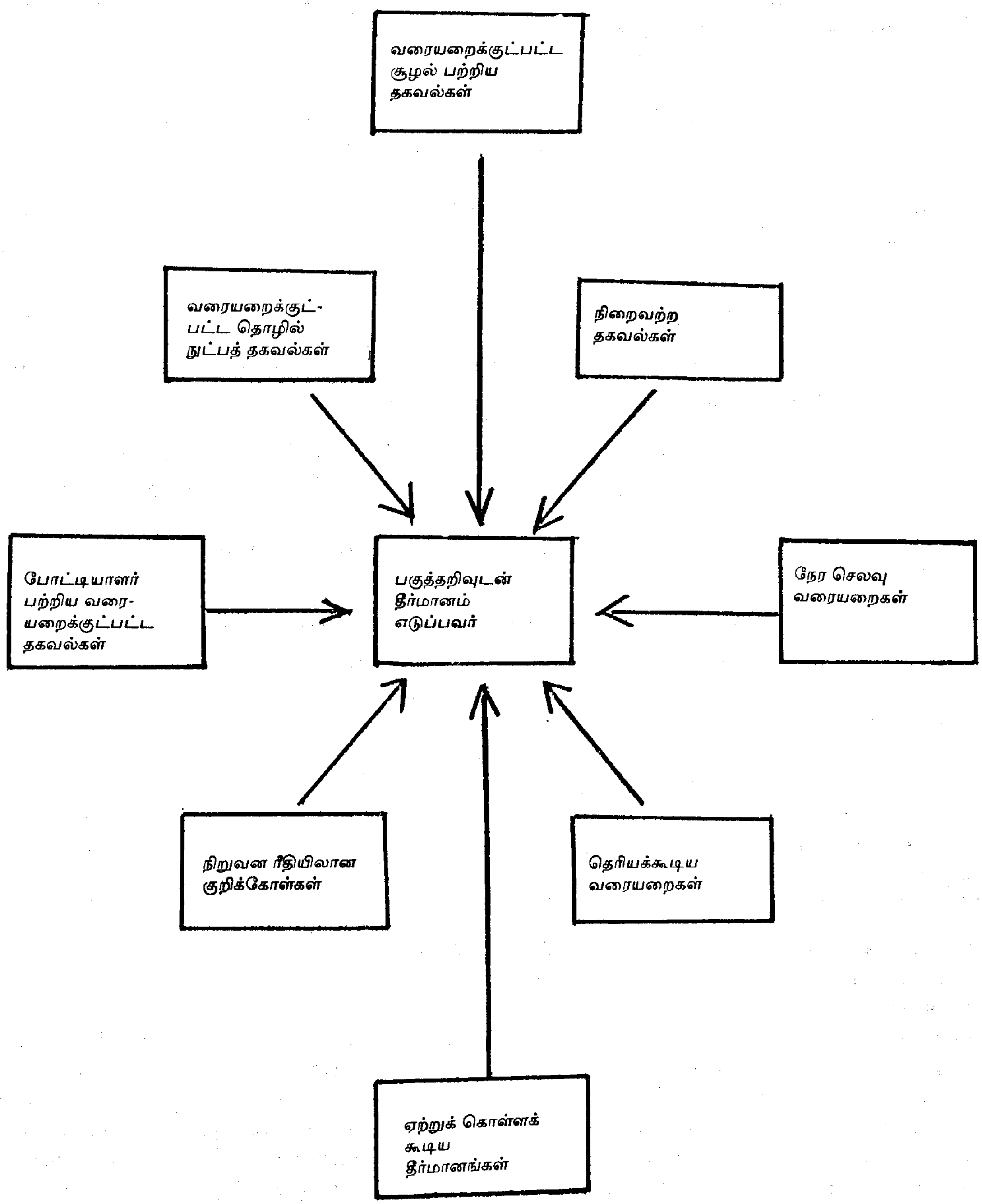
இது வரையில் நாம் வெவ்வேறுபட்ட தீர்மானமெடுத்தல் வரைவிலக்கணங்களையும், வெவ்வேறு வகையான தீர்மானங்களையும், மற்றும் தீர்மானம் எடுத்தலுடன் தொடர்புபட்ட பல்வேறுபட்ட அணுகு முறைகள் பற்றியும் பார்த்தோம். இப்பகுதியில் தீர்மானமெடுத்தல் செயன்முறையுடன் தொடர்புபட்ட எண்ணக் கருக்கள் விவாதிக்கப்படுகிறது.

(அ) கட்டுப்பாட்டிற்குட்பட்ட பகுத்தறிவுக் கோட்பாடு

கட்டுப்பாட்டிற்குட்பட்ட பகுத்தறிவுக் **கோட்பாடானது** முகாமையாளரின் பார்வையில் பிரச்சினைகள் பற்றியும் அதற்கான சூழ்நிலைகள் பற்றியுமான சிந்தனை, நேரம் மற்றும் தகவல்களுடன் தொடர்புபட்ட கட்டுப்பாடுகளை குறித்து நிற்கின்றது. நோபல் பரிசு பெற்ற ஹேர்பட்சைமன் (Herbert Simon) என்பவரது கருத்துப்படி முகாமையாளர்கள் இக்கோட்பாட்டிற்குட்பட்டே செயற்படுகின்றனர். இவர்களுக்குக் கிடைக்கும் தகவல்கள் வரையறைக்குட்பட்டிருப்பதோடு அவற்றை ஒன்றிணைத்துப் பகுப்பாய்வு செய்யும் திறன் அற்றும் காணப்படுவதினால் அவர்கள் கூடியளவு தர்க்க ரீதியிலான தீர்மானங்களை மேற்கொள்ள முயற்சிக்கின்றனர். இக்கோட்பாட்டை ஏற்றுக் கொண்டதற்கு அடையாளமாக பொருத்தமற்ற தகவல்களைக் கொண்டு நிறைவான தீர்வினை பெறுவதும், பிரச்சினையைத் தீர்ப்பது ஒரு தொடர்ச்சியான செயன்முறையெனக் காட்டுவதும் அமைகிறது. குறும்பார்வையுடன் மேற்கொள்ளப்படும் தீர்மானங்கள் மூலம் தோன்றும் தேவையற்ற பிரச்சின்னகளை இழிவுபடுத்துவதையே முகாமையாளர் விரும்பினாலும் ஒரு பிரச்சினைக்கு எடுக்கப்படும் தீர்வானது அதன் தொடர்ச்சியாக வரும் பிரச்சினைகளுக்கான தீர்வினைக் கவனத்திற் கொள்ளாதென்பதை அவர்கள் தெரிந்திருத்தல் வேண்டும்.

தத்துவ ரீதியில் சகல பொருத்தமான தகவல்களும், கிடைக்கக்கூடிய தேவையான முழுநேரமும், மற்றும் ஈடுபடும் சகல முகாமையாளரும் சேகரிக்கப்பட தகவல்களுக்கு சம அளவில் முக்கியத்துவம் கொடுக்கும் போதும் தீர்மானமெடுத்தல் முற்றுமுழுதான விவேக அறிவு சார்ந்ததாக அமைந்து காணப்படும். உரு 2.4 இல் கூறப்பட்டுள்ளவாறு பூரணமான விவேக ரீதியிலான தீர்மானமானது இன்றைய உலகில் நேரம், பணம், மூலப்பொருள், மனிதவளம், நிறைவற்ற தகவல்களினால் வரையறைகளுக்குட்பட்டதாகக் காணப்படுகின்றது. முகாமையாளரால் கட்டுப்பாட்டிற்குட்பட்ட பகுத்தறிவுத்தன்மை ஏற்கப்படும்போது, அவர்கள் சகல பிரச்சனை தொடர்பாகவும் இலட்சிய ரீதியிலான தீர்வுகளையோ அல்லது தீர்மானங்களையோ பெற முயற்சிக்க மாட்டார்கள். அவர்கள் ஒரு பிரச்சினைக்கு உயர்வான சாத்தியமுள்ள தீர்வைப் பெறுவதிலும் பார்க்க திருப்தியான தீர்வைப் பெறுவதிலேயே கூடிய அக்கறை காட்டுவர். இவ்வாறான தடைகள் இழிவாயிருந்தாலும் முகாமையாளர்கள் தமது குறிக்கோள்களை அடைவதில் பெரும்பான்மையான வெளிப்புறத் தடைகளை எதிர் கொள்ள வேண்டியிருக்கும். இவ்வகையிலான ஒரு தடையாக பொதுசன அல்லது தொழில்துறை சார்ந்த கருத்து அமையும். இவ்வாறான பெரும்பான்மையான தடைகளை இனம் கண்டு எதிர்வு கூறிச் செயற்படுவது ஒரு முக்கியமான முகாமையியற் திறமையாகும். முகாமையாளர்கள் ஒருபுறம் இவ்வாறான சாத்திய தீர்விற்கிருக்கும் முரண்பாடான அழுத்தங்களைப் பற்றித் தெரிந்து கொள்வதோடு, மறுபுறம் அவற்றின் மத்தியிலும் திருப்தியைத் தரக்கூடிய தீர்மானத்தைத் தேர்ந்தெடுக்க கூடியவராக இருக்க வேண்டும். மேலும், கட்டுப்பாட்டிற்குட்பட்ட பகுத்தறிவுக் கோட்பாட்டின் அடிப்படையில் மாற்றுவழி தேடலில் நிறைவான தன்மைக்கான இயலாத்தன்மை கோட்பாட்டு ரீதியில் ஏற்றுக் கொள்ளக் கூடியதல்ல. இதே போல, திருப்தித் தத்துவமும் ஒரு சிறப்பான தீர்வினை இணங்காண்பதற்கு எதிராக அல்லது இடையூறாகப் பயன்படுத்தப்படக் கூடாது.

உரு 2.4 கட்டுப்பாட்டிற்குட்பட்ட பகுத்தறிவுக் கோட்பாட்டை வலியுறுத்தும் காரணிகள்



(ஆ) தனிநபர் தீர்மானம் எடுத்தல்

அட்டவணை 2.2 இல் உள்ளபடி தனிப்பட்ட தீர்மானம் எடுப்போர் பொதுவாக நான்கு மாதிரிகளுக்குள் உள்ளடங்குவர். இதில் முதலாவதான **விவேகமற்ற நபர்** மாதிரி (The irrational person model) தீர்மானங்கள் பல்வேறுபட்ட பயங்கள், அபிப்பிராயங்கள், மனவிசாரங்கள், மற்றும் எதிர் பார்க்கையிலிருந்து பெறப்படுகின்றதெனக் கூறுகிறது. இரண்டாவது மாதிரியாக **உருவாக்கத்தன்மையுடனான சுய நிர்ணய** மாதிரி (The creative/ self actualising model) அமைகிறது. இது, தனியொருவர் வெளிப்புறக் குறிக்கோளான இலாபத் தேடலினையும் விடக் கூடியளவில் சுய தேவையையே பூர்த்தி செய்ய முற்படுவாரெனக் கூறுகிறது. எவ்வாறாயினும் சமகாலத்து முகாமையாளர்கள் கூடியளவில் இறுதி இரு மாதிரிகளான மரபு ரீதியான தீர்மானமெடுத்தல் மாதிரி, நடத்தை முறையிலான தீர்மானமெடுத்தல் மாதிரி என்பவற்றிலேயே கூடியளவில் ஈடுபாடு காட்டுவர்.

அட்டவணை 2.2 தீர்மானம் எடுத்தலின் நான்கு மாதிரிகள்

விவேகமற்ற நபர்	உருவாக்கற் திறன்/சுயநிர்ணய நபர்
பல்வேறு பயங்கள், மனவிசாரங்கள், எதிர் பார்க்கைகளைக் கொண்டவர். இவற்றினடிப்படையில் உணர்வற்ற நோக்கிலான தீர்மானங்களே பெறப்படும்	சுய தேவை அபிவிருத்தியில் மொத்தக் கவனத்தையும் செலுத்துவார். தீர்மானங்கள் விரும்பப்படும் சுய திறன் தேவை அபிவிருத்தியினடிப்படையில் வெளிப்புறக் காரணிகளை கருத்திற் கொண்டு பெறப் படும்.
விவேக/பொருளாதார நபர்	**நிர்வாக ரீதியிலான நபர்**
விவேகத்துடன் குறிக்கோளினடிப்படையில் செயற்படுவர். பொருளாதார ரீதியில் தூண்டப்படுவர். தீர்மானங்கள் குறிக் கோளுக்கேற்ப விவேகமாகவும் சாத்தியமான உத்தம நோக்கினடிப்படையில் தேர்வதாகவும் அமையும்.	குறிப்பிட்ட சில மாற்று வழிகள் பற்றியே அறிவுடையவராவர். வெளிப்படையான வரையறைகளுடாக கட்டுப்படுத்தப் பட்டவர். தீர்மானங்கள் விரும்பப்படும் முதலாவதும் ஏற்கக்கூடியதுமான மாற்று வழியிலிருந்து பெறப்படும்.

1) மரபுரீதியான (விவேகமான/சிக்கனமான) தீர்மானமெடுத்தல் மாதிரி: இந்நூற்றாண்டின் ஆரம்ப காலங்களில் பழமையான அல்லது விவேகமான/சிக்கனமான தீர்மானமெடுத்தல் மாதிரி (A Classical - Rational/ Economic Decision making model) கூடியளவிற்குப் பிரபல்யமானதாயிருந்தது. இத்தீர்மானமெடுப்போர் நடத்தையில் விவேகமானவராகவும், பொருளாதார ரீதியில் தூண்டப்பட்டவராகவும் காணப்படுவர். இங்கு சித்தரிக்கப்படும் தீர்மானம் எடுப்போர் பூரணமாகாத தகவலளிக்கப்பட்டவராகவும், முடிவற்றளவில் உணர்திறனுடையவராகவும் இருப்பதால் இவர்களது தீர்மானங்கள் உத்தம நோக்கினடிப்படையிலான நிபந்தனைகளின் கீழ் அமையும். சகல சாதகமான மாற்றுவழிகளையும் அவற்றின் தொடர்ச்சியான விளைவுகளையும் தீர்மானமெடுப்போர் தெரிந்திருப்பதால், அவற்றில் உத்தமமானதும் சிறப்பானதுமான ஒரு மாற்றுவழியைத் தெரிவு செய்யக் கூடியதாயிருக்கும். இம் மரபுரீதியான தீர்மானமெடுத்தல் முறையானது தீர்மானமெடுப்போரின் தேவையற்ற முயற்சிகள், நோக்குகள், உணர்வுகள், மற்றும் தனிப்பட்ட முன்னுரிமைகளைச் செயற்பட இடம் தராது.

2) நடத்தை முறையிலான (நிர்வாக வழியிலான) தீர்மானமெடுத்தல் மாதிரி: இலட்சியம் என்பது எவ்வாறாயினும் நடைமுறையிலிருந்து வேறுபட்டதாகும். பழமையான மாதிரியானது தீர்மானமெடுப்போர் சகல சாதகமான மாற்றுவழிகளையும் தெரிந்திருத்தல் வேண்டும் எனும் அதே வேளை நடத்தை அல்லது நிர்வாக வழியிலான மாதிரித் தீர்மானமெடுத்தல் கோட்பாடு (Behavioural/ Administrative decision making model) நடைமுறைக்குப் புறம்பான ஒரு அபூர்வமான முறை என விதந்துரைக்கிறது. இதன்படி, தீர்மானமெடுப்போர் ஒவ்வொரு மாற்று வழியினதும் பின் விளைவுகள் பற்றியோ அல்லது அவை நிகழக் கூடிய நிகழ்தகவு பற்றியோ அறிந்து கொள்ள முடியாதென இம் மாதிரி குறிப்பிடுகின்றது. ஆனால் பழமையான கோட்பாடானது தீர்மானமெடுப்போர் பல்வேறு வகையான விடயங்களை பூர்த்தி செய்யக் கூடிய தீர்மானங்களையே மேற்கொள்ள வேண்டுமென விவாதிக்கிறது. நடத்தை முறைக் கோட்பாடானது தீர்மானமெடுப்போர் அடையாளம் காணும் திருப்திகரமான முதல் தீர்வைத் தெரிவு செய்ய வேண்டும் எனக் கூறுகிறது. அதாவது அத் தீர்மானமானது அவர்களைத் திருப்திப்படுத்தக் கூடியதாக இருத்தல் வேண்டும். நோபல் பரிசு பெற்ற ஹெர்பட் சைமனுடைய (Herbert Simon) நிர்வாக மாதிரியின்படி தீர்மானமெடுத்தலிற்குப் பொறுப்பானவர்கள் கட்டுப்பாட்டிற்குட்பட்ட பகுத்தறிவுக் கோட்பாட்டிற்கமைய செயற்பட வேண்டும் என்கிறது. அதாவது, அவர்களின் பகுத்தறிவு நடத்தையானது அவர்களது கருத்துக்கள், உணர்வுகள் மற்றும் பயன்படுத்தி கொள்ளும் தகவல்களை செயன்முறைப்படுத்தி முடிவைப் பெறும் எல்லைகளுக்குட்பட்ட வகையில் அமைதல் வேண்டும். அவர்கள் தகவல்களைத் தேடிப் பெறுவதில் கட்டுப்பாடுகளையும்; தகவல்களை செயன்முறைப்படுத்துவதில் வரையறுக்கப்பட்ட இயலளவையும்; பழக்கப்பட்ட தகவலளிப்பு முறைகளில் நம்பியிருத்தலையும் கொண்டிருப்பதுடன், இவற்றின் பெறுபேறாக தீர்மானங்களை மேற்கொள்ள இலகுபடுத்தப்பட்ட மாதிரிகளை வடிவமைப்பவராகக் காணப்படுவர்.

3. தீர்மானமெடுப்பதிலுள்ள தனிமனித வேறுபாடுகள்: தீர்மானமெடுப்போரின் வடிவங்கள் அவரவர் விருப்பிற்கேற்ப வேறுபடும். சிலர் தீர்மானமெடுப்பதில் விரைவையும் ஏனையோர் தாமதத்தையும் கொண்டிருப்பர். சிலர் தீர்மானங்களை மேற்கொள்வதற்கு முன்னதாகப் பெருமளவு தகவல்களைக் கருத்திற் கொள்வர். ஏனையோர் சிறிதளவையே கருதுவர். இருப்பினும் ஏன் இவ்வாறு தீர்மானமெடுப்போர் வேறுபட்டு செயற்படுகிறார்களென பூரணமாக அறிய முடியாதிருப்பதோடு இதற்கு அவரவரது அறிந்து கொள்ளும் திறனும், தனிநபர் ஆளுமைப் பண்புமே காரணங்களெனலாம்.

அ) அறிந்து கொள்ளும் பண்பு- ஒரு தனிப்பட்டவரின் அறிந்து கொள்ளும் பண்பானது தீர்மானமெடுத்தலில் நியாய முறையில் தீர்வினை மேற்கொள்ளும் விடயங்களில் பாதிப்பினை ஏற்படுத்தும். இதனுடன் தொடர்புபட்ட அறிந்து கொள்ளும் பண்புகளாக விவேகம், கற்றறிதல், யோசனை செய்தல் என்பவற்றை குறிப்பிடலாம். இத்தகைய அறிந்து கொள்ளும் பண்புகள் காரணங்களை நுணுக்கமாகவும் விரிவாகவும் ஆராய்தல், சுருக்கமாக விபரித்தல், தகவல்களை கையாளல் மற்றும் கருத்துக்களைத் தோற்றுவித்தல் என்பவற்றில் தாக்கத்தை ஏற்படுத்துவதாக காணப்படுகின்றது. இவை மேலும், பிரச்சினையை இனங்காணல், விரிவுபடுத்தல், கண்டறிதல் என்பவற்றைப் பாதிப்பதோடு; மாற்று வழிகளை அபிவிருத்தி செய்யும் வகையில் தகவல்களைச் சேமித்து, வெளிப்படுத்துவதனையும் பாதிப்பதோடு; தகவல்களை செயன்முறைப்படுத்தி மாற்றுவழிகளை மதிப்பாய்வு செய்தலையும் பாதிக்கிறது. நபர்களிடையேயான விவேக வேறுபாடென்பது அவரவர் தகவல்களை செயன்முறைப்படுத்தும் இயல்தகவு வேறுபாடுகளைக் குறிக்கும். சிலர் மேலதிக தகவல்களைப் பெறமுன் ஒப்பீட்டு ரீதியில் சிற்றளவு தகவல்களையே செயன்முறைப்படுத்தக் கூடியவராயிருப்பர். மேலும், அவர்களது தீர்மானங்கள் ஒப்பீட்டு ரீதியில் இச்சிற்றளவு தகவல்களிலிருந்தே பெறப்பட்டிருக்கும். பெருமளவிலான இயலளவினைக் கொண்ட தீர்மானமெடுப்போர் மிகச் சுருக்கமான முறையில் தீர்மானமெடுப்போராகக் காணப்படுவர்.

ஆ) தனிநபர் ஆளுமைப் பண்பு - ஆளுமையும் தூண்டுதல் பண்பும் தீர்மானமெடுத்தல் வடிவத்தைப் பாதிப்பவையாகும். வடிவ வேறுபாட்டிற்கு உதாரணமாக, தீர்மானமெடுத்தலிலுள்ள விரைவுத் தன்மையையும், அதில் எதிர்கொள்ளும் ஆபத்து மட்டத்தையும், தீர்மானமெடுத்த பின் அதன் மீதுள்ள நம்பிக்கை/உறுதித் தன்மை மட்டத்தையும் குறிப்பிடலாம்.

பல்வேறு ஆளுமை மற்றும் தூண்டுதல் காரணிகள் தீர்மானமெடுத்தல் வடிவத்துடன் (Style) தொடர்புபட்டிருக்கும். கூடிய ஆபத்தை எதிர்கொள்ளும் ஆளுமையுடையோர் குறைவான தகவல்களைக் கொண்டு குறைவான நேரத்தில் தகவல்களை மதிப்பாய்வு செய்து தீர்மானமெடுப்போராகத் தொழிற்படுவதனால் விரைவாகத் தீர்மானங்களை மேற்கொள்வர். கட்டுப்பாடான ஆளுமையுடையோர், நிலையானதும் குறுகியதுமான வாழ்க்கை அமைப்புடையோராகக் காணப்படுவதினால் சிற்றளவு மாற்று வழிகளை ஏற்கனவேயிருக்கும் உலக நடத்தைகளுக்குப் பொருந்தும் வகையில் நோக்கித் தீர்மானம் எடுப்பர். இவர்களும் தீர்மானங்களை விரைவாக மேற்கொள்வதோடு அவற்றில் உறுதியாகவும் இருப்பதுடன் அத் தீர்மானங்கள் மேற்கொள்ளும் போது எவ் எவ் நடவடிக்கைகள் எவ்வாறு அமையும் என்பதை உணர்ந்திருப்பதனால் எவ்வித மாற்றத்திற்கும் உற்பட்டு தீர்மானம் எடுப்பதை விரும்பாதவர்களாகக் காணப்படுவர். எவர் பொறுமையற்ற ரீதியில் போட்டித் தன்மையுடன் தகவல்களை மொத்தமாகவும் விரைவாகவும் செயன்முறைப்படுத்துகிறாரோ அவரே நம் விரைவான தீர்மானங்களைப் பெறுபவராகக் காணப்படுகின்றார். இவர்கள் பொதுவாக குறுங்காலத் தீர்மானங்களை மேற்கொள்வதில் சிறப்பாகச் செயல்படுவர். மாறாக சாந்தமாகவும், எதிர்விளைவுகளைக் கவனத்திற் கொண்டும் தீர்மானமெடுப்போர் நீண்டகாலத் திட்டமிடலுக்கும் தீர்மானமெடுத்தலுக்கும் பொருத்தமுடையவராகக் கருதப்படுவர்.

தீர்மானமெடுப்போர் நிச்சயமற்ற தன்மை குறித்தும் தத்தமது இயலுமையில் வேறுபடுவர். இது ஐயப்பாடு குறித்த சகிப்புத்தன்மை (Tolerance for ambiguity) ஆளணிப் பண்பெனப்படும். அதிசயமற்ற வகையில், ஐயப்பாடு பற்றிக் குறைவான சகிப்புத் தன்மையுடையோர் மாற்றுவழிகளைத் தெரிவு செய்வதில் நீதியானதும் நிச்சயமானதுமான ஒரு தொடர்பை வேண்டி நிற்பர். இவர்கள் ஆபத்து நிறைந்த சூழல்களில் தீர்மானம் எடுப்போரல்ல. அதே வேளை ஐயப்பாடு பற்றிய இக்கொள்கையுடையோர் பொதுவாக பிரச்சினைகளைத் தவிர்ப்போராகவுமிருப்பர். எதிர்பாராத சம்பவமொன்று ஏற்படும் போது, பிரச்சினைகளைத் தவிர்ப்போர் வழமையில் பிரச்சினைக்கான முதல் வெளிப்பாட்டை கவனத்திலெடுக்காது அதற்கான அறிகுறிகளை மாத்திரம் கவனத்தில் கொண்டு தீர்மானமெடுத்தலானது அவர்களை இழிவான நிலையில் தீர்மானமெடுத்தல் தொழிற்பாட்டை மேற்கொள்ளச் செய்யும். மேலும் இது இவர்கள் தீர்மான சூழ்நிலையினின்றும் தொலைவில், அவற்றினைச் சூழ்ந்துள்ள காரணிகள் பற்றி முற்றாக அறியாத நிலையில் செயற்பட வைக்கும்.

இடைத்தரமட்ட ஐயப்பாடு பற்றிய சகிப்புத்தன்மையுடையோர் பொதுவாக பிரச்சினை தீர்ப்போராகக் காணப்படுவர். பிரச்சினைகள் தோன்றும் போது பாரியளவில் அவற்றிலிருந்து தற்காத்துக் கொள்ளும் நடவடிக்களை மேற்கொள்வதற்கு மாறாக அவற்றை எதிர்வு கூறி தீர்ப்பதிலேயே இவர்கள் ஈடுபடுவர். இவ்வாறான நபர்கள் தீர்மானத்தின் தேவையை அங்கீகரித்து அதற்கேற்ப உடனடியாக செயற்படுவர். ஐயப்பாடு பற்றிய சகிப்புத் தன்மை உயர்வாக உள்ளவர்கள் புதுமை மற்றும் நிச்சயமற்ற தன்மையில் தொழிற்பட கூடிய விருப்புடையோராக, பிரச்சினைகளை தேடிச் செல்லுபவர்களாகக் காணப்படுவர். மேலும் இவர்கள் சவால்களை விரும்பியேற்று, நிச்சயமற்ற தன்மைக்கேற்ப செயற்பட்டு, திருப்தியடைபவராகவும் காணப்படுவர். பிரச்சினைகளைத் தேடிப் பெறுவோர், நிறுவனங்களில் முயற்சியாளராக அதாவது, ஆற்றலுள்ள சந்தர்ப்பங்களை நாடிச் சென்று அவற்றினால் தீர்மானங்களை அபிவிருத்தி செய்து அவற்றைப் பயனுள்ள முதலாக்குபவர்களாகக் காணப்படுவர்.

(இ) குழுத் தீர்மானமெடுத்தல்: நான் ஒரு பழைய காரின் முகப்பில் கண்ட ஒரு ஒட்டும் தாளின் வாசகத்தினைக் - ''குழுக்கள் சரியானதையும் சிறப்பானதையும் மேற்கொள்ளும்'' - குறிப்பிட விரும்புகிறேன். குழுக்கள் தனி நபரிலும் கூடிய சிறப்பான தீர்மானங்களை மேற்கொள்ளும் என்பது ஒரு பொதுவான நம்பிக்கையாகும். ஒரு தலைவரினை விட இருவரிருப்பது சிறப்பென நம்புவதாலும், தீர்மானமெடுப்போர் தீர்மானங்களிற்கான உரிமையைக் கொண்டுணர்வதாலும், இதனால் ஏற்படும் ஆபத்தைப் பலர் பகிர்வதால் பாதுகாப்பானதாக உணர்வதன் காரணத்தாலும் ஏனைய காரணங்களுக்காகவும் நிறுவனங்களில் குழுத்தீர்மானங்கள் பொதுவாக மேற்கொள்ளப்படுகின்றன. இதன் காரணங்களினாலேயே நிறுவனங்களில் குழுக்கள் உறுவாக்கப்பட்டு, அமைப்புகள் நிர்மாணிக்கப்பட்டு, தரச் சுற்றோட்டக் குழுக்கள் உருவாக்கப்படுகின்றன. வழமையாக குழுக்கள் அதி சிறப்பான தீர்மானங்களையே மேற்கொள்கின்றனவானாலும் சில சமயங்களில் இவை பொருத்தமற்ற, நடைமுறைக்கு சாத்தியமற்ற தீர்மானங்களையும் மேற்கொள்கின்னறன. ஏன் இந்தக் கலப்புப் பெறுபேறுகள் ஏற்படுகின்றன?

குழுத் தீர்மானமெடுத்தல் நன்மைகளையும், தீமைகளையும் ஒருங்கே கொண்டுள்ளது. முகாமையாளர் என்ற வகையில் குழுத் தீர்மானமெடுத்தலிலான நன்மை, தீமை பற்றிய பூரண விளக்கமிருப்பதுடன் குழுத்தீர்மானங்களை எப்போது ஊக்கப்படுத்த வேண்டும், அல்லது எப்போது ஊக்கப்படுத்தலாகாது, அவற்றின் தரத்தை எவ்வாறு அதிகரிக்கலாம் என்பதை தீர்மானிக்கக் கூடியவராகவும் இருத்தல் வேண்டும் (அட்டவணை 2.3 ஐப் பார்க்க). ஆனால் அந்த காரில் கண்ட ஒட்டும் தாளில் காணப்பட்ட வாசகத்தை பின்வருமாறு மாற்றியமைத்துக் கொள்வது சிறப்பானது எனக் கருதுகிறேன்- ''குழுக்கள் சரியானதையும் சிறப்பானதையும் சில வேளைகளில் மேற்கொள்ளும்.''

குழுத்தீர்மானமெடுத்தலின் நன்மைகளும் தீமைகளும்: தனிநபர் தீர்மானமெடுத்தலிலும் மேலதிகமாக குழுக்கள் தீர்மானம் மேற்கொள்வதில் கொண்டுள்ள அனுகூலங்களெவை? குழுத்தீர்மானங்கள் உள்ளடக்கும் அனுகூலங்கள் பின்வருமாறு:

★ பெருமளவிலான தகவல்கள் மற்றும் அறிவுச் செறிவு காணப்படும். தனிப்பட்ட அங்கத்தவரிலும் பார்க்க கூடியளவிலானோர் தீர்மானமெடுத்தலில் பங்கெடுக்கும் போது கூடியளவில் தகவல்கள் மற்றும் அனுபவங்களது கூட்டிணைவு காணப்படும்.

★ அதிகளவிலான தனிநபர் வடிவங்கள் காணப்படும். எம்மில் பலர் தீர்மானமெடுத்தலில் பழக்கப்பட்ட வடிவங்களையே பயன்படுத்துகின்றோம். இவ்வாறு தனிநபர்கள் ஒவ்வொருவரும் தத்தமது தனிப்பட்ட வடிவங்களை தகவல் பெறும் முறை மற்றும் பிரச்சினைகளை ஆய்வு செய்யும் முறையில் பயன்படுத்தும் போது குழுவானது பல்வேறுபட்ட கோணங்களில் தீர்மானமெடுத்தல் செயன்முறையை ஆய்வு செய்ய வழி வகுக்கிறது.

★ பல எண்ணிக்கையிலான மாற்று வழிகள். பலர் பல்வேறு சாத்தியமான தீர்வு வழிமுறைகளை தீர்மானமெடுத்தலில் வழங்குவர்.

★ தீர்மானங்களின் ஏற்புடைமை அதிகரிக்கும். பங்குபற்றல் தீர்மானங்கள் தற்பெருமையுடனான ஈடுபாட்டைத் தோற்றுவிப்பதுடன் பலர் இத் தீர்மானங்களை ஏற்று நடைமுறைப்படுத்துவதானது அவற்றை அமுல்படுத்துவது கூடியளவிற்கு சாத்தியமாகும் என்பதைக் காட்டும்.

★ பிரச்சினை மற்றும் தீர்மானம் பற்றிய சிறப்பான விளக்கமிருக்கும். ஒரு குழுவால் ஒரு தீர்மானம் அடையப்படும் போது கூடியளவானோர் அவற்றை விளங்கிக் கொள்வர். இது குழுவின் அங்கத்தவர்கள் தீர்மானங்களை நிறைவேற்றுவதில் பங்கெடுக்கும்போது கூடிய முக்கியத்துவம் பெறுவதாக அமையும்.

குழுத்தீர்மானங்கள் சில ஆற்றலுடைய பிரதிகூலங்களையும் கொண்டுள்ளன. அவை பின்வருமாறு:

★ சமூக அழுத்தங்கள் குழு அங்கத்தவர்களை புதிய கருத்துக்களை ஆராயாமல் ஏற்கச் செய்வதாக, அல்லது சிறப்பான வேற்றுமைக் கருத்துக்களை வரவேற்பதைத் தவிர்ப்பதாக செயற்படலாம். இவ்விருப்பு 'படகினை பாறையில் மோதா நிலை' என்ற வகையானது குழுக்கள் நல்ல தீர்மானங்கள் மேற்கொள்ளுவதை விடுத்து தீர்மானம் எடுப்பர்களுக்கிடையில் ஒரு இசைவையே ஏற்படுத்த முயற்சிக்கின்றது.

★ முதிர்ச்சியடையாத தீர்மானங்கள், குழுக்கள் மாற்று வழிகளை விரைவாகவும் உடனடியாகவும் மதிப்பாய்வு செய்வதினூடாக ஏற்படுகிறது. மேலும், குழுக்கள் வெளிப்படையான ஏற்றுக் கொள்ளத்தக்க வழியொன்றினை இனங்கண்டவுடன் ஏனைய மாற்று வழிகளைக் கவனியாது தேர்ந்தெடுப்பதாலும் ஒரு முதிர்ச்சியடையாத தீர்மானம் மேற்கொள்ள ஏதுவாகின்றது.

★ குழுவினுள் தனிநபர் ஆதிக்கம் காணப்படுவதால் குழுவிலுள்ள ஒருவரது கருத்து ஏனையோரினது கருத்துக்களுக்கு மேலாகத் தொனிக்கும் போது குழுத்தீர்மானமெடுத்தலின் நன்மையானது குறைவடைகின்றது. மேலும், இது ஏனையோருக்கு தீர்மானமெடுத்தலில் தாம் முழுதாக பங்கு பற்றுவது பயனற்றது என்ற வகையில் ஆத்திரமூட்டுவதாகவும் அமையும்.

★ குழுவின் அடிப்படை நோக்கில் அதன் இரண்டாம் தர நோக்குகள் முரண்பாடுகளை தோற்றுவிப்பதாகக் காணப்படுதல். குழுவின் அடிப்படை நோக்கம் தரமான தீர்மானமெடுத்தலாகும். இவ்வாறாயினும் அடிக்கடி குழுவில் ஒருவர் அல்லது ஒரு பகுதி 'வெற்றி'யையே விரும்புவதால் முரண்பாடுகள் ஏற்படுகின்றன. இவ்விருப்பினால் குழுவின் அடிப்படைக் குறிக்கோள் பாதிக்கப்படுவதோடு இவ்வெற்றிக்காக கூடிய சக்தியும் பயன்படுத்தப்படுகிறது.

விசேட சூழ்நிலைகளில் பல்வேறு குழுக்காரணிகள் அனுகூலமாகவோ அல்லது பிரதிகூலமாகவோ பயன்படுத்தப்படுகிறது. அவை பின்வருமாறு:

★ குழு அங்கத்தவரிடையே கருத்தொருமித்த தன்மை இல்லாததானது புதிய கருத்துருவாக்கலை ஏற்படுத்துமாயினும் அது இணக்கமான உணர்வுகளைத் தோற்றுவித்துக் குழுவின் நிலைத்திருத்தலுக்கு பாதிப்பு எற்படுத்துவதாயும் அமைவதாகக் காணப்படும்.

★ வெவ்வேறுபட்ட தீர்மானமெடுக்க வேண்டிய சூழ்நிலைகள் பற்றிக் குழுவின் ஒவ்வோர் அங்கத்தவரும் கொண்டிருக்கும் பல்வேறுபட்ட அக்கறைகள் முரண்பாடுகளைத் தோற்றுவித்து பல மாற்றுத் தீர்வுகளை உருவாக்கும். உதாரணமாக, ஒரு புதிய பொருளை உற்பத்தி செய்து சந்தைப்படுத்துவது பற்றித் தீர்மானிக்கும் போது நிதி, சந்தைப்படுத்தல், உற்பத்தி, ஆளணிப் பகுதிகளிலிருந்து பிரதிநிதிகளைக் கொண்ட குழு முன்னிலையில் தீர்மானமெடுப்பது பயனுடையதாகும். எவ்வாறாயினும், இங்கேற்படும் வெறுபாடுடைய தன்மை குழுவிற்கு பாதகமாவதோடு அதனது தீர்மானங்களின் தரத்தையும் பாதிக்கும்.

★ ஆபத்துக்களை ஏற்றுக் கொள்ளல். தீர்மானமெடுப்பதற்கென அமைக்கப்படும் குழுக்கள் எடுக்கும் தீர்மானங்கள் பொதுவாக தனி நபர்கள் மேற்கொள்ளும் தீர்மானங்களிலும் கூடிய ஆபத்துக்களை ஏற்றுக் கொள்ளும் தன்மையுடையவையாகும். இருப்பினும், ஆபத்துக் கூடிய தீர்மானங்கள் சில சமயங்களில் ஏனைய சூழ்நிலைகளில் ஆபத்துடன் சேர்ந்திருக்கும் செலவு மிகவும் உயர்வாக இருக்கும் போது விரும்பப்படும் ஒன்றாகக் காணப்படும்.

★ தனியாளினை விடவும் குழுக்கள் கூடிய நேரத்தை இறுதித் தீர்மானமெடுப்பதற்காகச் செலவிடுகின்றன. இந்நிலையானது இவ்வாறான முறைக்கு பாரிய பாதகமாக அதாவது,

இங்கு கூடியளவில் வளங்கள் பயன்படுத்தப்பட்டும் தீர்மானங்கள் தாமதமாகக் காணப்படுகின்றது; எவ்வாறாயினும் இம்முறையானது, குழுக்கள் கூடிய நேரத்தை செலவிட்டு பிரச்சினைகளை விளங்கித் தீர்மானமெடுக்க உதவுவதால் பயனுடையதாகிறது.

அட்டவணை 2.3 குழுத்தீர்மானமெடுத்தலின் நன்மைகளும் தீமைகளும்

நன்மைகள்	தீமைகள்
★ அதிகளவிலான அறிவும் தகவலும்	★ எதிமறையான சமூக அழுத்தங்கள்
★ அதிகளவிலான தனிநபர் வடிவங்கள்	★ முதிர்வற்ற தீர்மானங்கள்
★ அதிக எண்ணிக்கையிலான மாற்று வழிகளை இனங்காணல்	★ தனிநபர் மேலாதிக்கங்கள்
★ தீர்வுகள் கூடியளவிற்கு ஏற்கப்படல்	★ இரண்டாம்தர குறிக்கோள்களின் தலையீடுகள்
★ சிறப்பாக பிரச்சினையை புரிந்து கொள்ளும் தன்மை	

நன்மைகள் அல்லது தீமைகள்
★ கருத்தொருமித்த தன்மை இல்லாநிலை புதிய கருத்துக்களை உருவாக்கும் அல்லது இறுக்கமான உணர்வுகளைத் தோற்றுவிக்கும்.
★ மாறுபடும் அக்கறைகள் கருத்துக்களை விரிவுபடுத்தும் அல்லது முரண்பாடுகளுக் குள்ளாக்கும்.
★ அதிகரித்த ஆபத்தினை ஏற்றுக் கொள்ளல் பயனைத்தரும் அல்லது செலவேற்படுத்தும்.
★ அதிகரித்த நேரச் செலவீடு தீர்மானங்களை சிறப்பாக்கும் அல்லது நேர விரயமாகும்.

குழுத்தீர்மான முறைக்கு சார்பானதும் எதிரானதுமான விவாதங்கள் இம்முறையைத் தெரிவோரிடையே ஆர்வத்தை தோற்றுவிக்கிறது. ஒரு குறிப்பிட்ட சூழ்நிலையில், முகாமையாளர்கள் இதன் அனுகூலங்கள், பிரதிகூலங்களிலும் பயனுடையவையா அல்லது அவை ஒருங்கமைவாயிருந்து அனுகூலங்கள் பிரதிகூலங்களைக் கட்டுப்படுத்துமா என்பது பற்றி மதிப்பாய்வு செய்ய வேண்டும்.

எப்போது குழுக்கள் தீர்மானங்களை மேற்கொள்ள வேண்டும்?

நிறுவனங்கள் சமூக அமைப்புகளாகும். நிறுவனத்துள் நடப்பவையே குழுக்களிலும் இடம் பெறும். நீங்கள் கண்டறிந்தது போல குழுத்தீர்மானமெடுத்தல் பலதரப்பட்ட பலங்கள், பலவீனங்களைக் கொண்டதனால் முகாமையாளர்கள் இவற்றைக் கவனத்திற் கொண்டு தனிப்பட்டோரை அல்லது குழுவைத் தீர்மானங்களை மேற்கொள்ளும் செயன்முறைக்கனுமதிக்க

வேண்டும். இச்செயன்முறையின் வெற்றிக்கு முகாமையாளர்கள் பின்வரும் வழிகாட்டிகளைக் கவனத்திற் கொள்ள வேண்டும்.

1. பிரச்சினையானது மிதமான கடினத்தன்மையைக் கொண்டிருக்கும் போது குழுத் தீர்மானமெடுத்தல் தனிநபர் தீர்மானமெடுத்தலிலும் மேலான அனுகூலமுடையதாயிருக்கும். ஒரு பிரச்சினையானது மிகவும் இலகுவானதாயிருக்குமாயின், ஒரு குழுவினை விடத் தனிநபர் அதனை சிறப்பாகத் தீர்க்கக் கூடியதாயிருப்பார். ஒரு பிரச்சினையானது மிகவும் கடினமானதாயிருக்குமாயின், ஒரு குழுவானது பூரணத்துவமுடைய சிறப்பான தீர்வை மேற்கொள்வதாகக் காணப்படும்.

2. பிரிக்கக் கூடிய பிரச்சினைகளை குழுத்தீர்வு முறைக்கு விடல் வேண்டும். உப குழுக்கள் மூலம் பிரச்சினை பற்றிய பல்வேறு தகவல்கள் திரட்டப்பட்டு பின் இறுதியில் அவை தீர்மானமெடுத்தல் செயன்முறையில் ஒருங்கிணைக்கப்படும்.

3. கூடியளவிற்கு ஐந்து முதல் ஏழு அங்கத்தவர் ஒரு குழுவிலிருப்பதே விரும்பத் தக்கதாயினும் நான்கு முதல் பத்து வரையிலானவையும் ஏற்றுக் கொள்ளத்தக்கதாகும். சிறிய குழுக்கள் கூடியளவிற்கு வினைத் திறனற்றவையாகவும், பாரிய குழுக்கள் தமக்குள் போட்டித் தன்மையுடையவையாகவும் காணப்படும்.

4. குழுக்களில் ஒத்த தன்மையுடையோரிலும் வேறுபட்ட அக்கறைகள், நலன்கள், மற்றும் தனிப்பட்ட பண்புகளை உடையோர் இருப்பது கூடிய வினைத்திறனைத் தரும் என அறியப்பட்டுள்ளது.

5. குழுத் தொழிற்பாட்டைப் பகுதி பகுதியாக்கக் கூடிய தொடர்புகள் உயர்வுபடுத்தும். குழுத்தலைவர்கள் கட்டுப்பாடற்ற முறையில் கருத்துக்களை வெளியிட உதவுவதோடு, முதிர்ச்சியற்ற மதிப்பீடுகளேற்படாமல் பராமரிக்கவும் வேண்டும்.

6. கூடியளவிற்கு குழு அங்கத்தவரிடையே தகுதி வேற்றுமை நிலவுமாயின் அது குழுவின் செயற்பாட்டைத் தடுத்து நிறுத்தும். குழுக்கள் வலுவான தகுதி வேறுபாடுகளின்றி நிர்மாணிக்கப்படல் வேண்டும் அல்லது குறைவான தகுதி உடையோர் செயன்முறையின் போது பல்வேறு பாதுகாப்பினையும் தூண்டுதலையும் பெறுபவராயிருக்க வேண்டும்.

7. கூடியளவிற்கு இணைப்புத் தன்மையைக் குழு கொண்டிருப்பின் அது குழுவின் கிரகிக்குமாற்றலையும் வெளியாரின் கவனிப்பையும் அதிகரிக்கும். சிறப்பான தொடர்பாடல் முறையுடைய, சம இணைப்புத் தன்மையுடைய குழுக்கள் வினைத்திறனுடன் தொழிற்படும்.

மேற்கூறப்பட்ட வழிகாட்டிகள் முகாமையாளர்கள் தமது குழுக்களின் மூலம் சிறப்பான பெறுபேறுகளைப் பெறுவதற்கு உதவும். எவ்வாறாயினும், அதன் நன்மைகளையும், தீமைகளையும் செயன்முறையுள் கொண்டு வருவது தீர்மானம் எடுத்தலுக்காகக் குழுக்கள் அமைப்பது தனியே பயனைத் தர மாட்டாது. சிறந்த முகாமையாளர்கள் ஒவ்வொரு சூழ்நிலைகளையும் கருத்திற் கொண்டே குழு முறையிலா அல்லது தனிநபர் முறையிலா தீர்மானமெடுத்தல் பொறுப்பை விடுவதென அங்கீகரிப்பர்.

தீர்மானமெடுத்தல் செயன்முறையிலுள்ள பிரச்சினைகள்

தீர்மானங்கள் தனிநபராலோ அல்லது குழுக்களினாலோ மேற்கொள்ளப்பட்டாலும் பல்வேறுபட்ட பிரச்சினைகளை முகாமையாளர்கள் தீர்மானச் சூழ்நிலைகளில் எதிர்கொள்ள வேண்டியேற்படுகின்றது. இவற்றில், சூழ்நிலையினைத் தவறாகப் புரிந்து கொள்ளுதல், தீர்மானமெடுத்தல் செயன்முறைத் துரிதப்படுத்தல் ஆகிய இரண்டும் பொதுவானவையாகும்.

அ) சூழ்நிலையினைத் தவறாகப் புரிந்து கொள்ளுதல்: ஒரு முகாமையாளர் தீர்மான சூழ்நிலையொன்றைப் புரிந்து கொள்ள அதனுடன் பொருத்தமான பல்வேறு தகவல்களுடன் தொடர்புபட்டு, ஒழுங்கு படுத்திப் புரிந்து கொள்ள வேண்டும். இத்தகவல்கள் பூரணமற்றதாகவோ அல்லது சரியாக ஒழுங்குபடுத்தப்படாவிட்டாலோ முகாமையாளர் சூழ்நிலையைத் தவறாகப் புரிந்து கொள்ளுவார். செலவுகள், உற்பத்தி அட்டவணைகள், அலகு உற்பத்திகள் போன்ற உறுதியான தகவல்களை ஒழுங்குபடுத்துவது ஓரளவிற்கு நேரடி முறையானதாயினும் கலப்பற்ற தகவல்களைப் பெறுவதும் பாதக நிலையை ஏற்படுத்துகிறது. கற்பனையிலான தகவல்களை வழங்குவது மேலும் இவற்றை இனங்காணுவதைச் சிக்கலாக்கும். உதாரணமாக, இவை அடிக்கடி மாறுபடக் கூடியதுடன் கற்பனைத் தகவல்கள் கூடியளவில் தொழிற் திருப்தியை வழங்காததோடு இவை பெருமளவில் அங்கீகரிக்கப்படாததையுமாகும். நபருக்கு நபர் தீர்மானச் சூழ்நிலைகளை உணர்ந்து விளங்கிக் கொள்ளும் தன்மை வேறுபடும். மேலும், சிலரது தகவல்களை செயன்முறைப்படுத்தும் ஆற்றல் வரையறுக்கப்பட்டதானது அவர்கள் அச் சூழ்நிலையைப் பகுதியளவே விளங்கியிருப்பதைக் குறிக்கும். நீங்கள் எதற்காகப் பயிற்றப்பட்டீர்களோ அல்லது எது தேவையானதோ அல்லது எது வேண்டியதோ அதையே நீங்கள் கண்டு கொள்வீர்கள். இதனால் உங்கள் புலன் உணர்வினது சூழ்நிலைகளின் பலாபலன்களைப் பார்க்குமாற்றல் எப்போதும் சரியானதாயிராது. முகாமையாளர்கள் ஒரு பிரச்சினையின் அறிகுறிகளைத் தவறாக புரிந்து கொள்ளுதல் அப்பிரச்சினைச் சூழ்நிலையை அவர்கள் தவறாக வெளிப்படுத்தச் செய்யும்.

ஆ) தீர்மானமெடுத்தல் செயன்முறையைத் துரிதப்படுத்தல்: தனிநபர், குழுக்கள் என்ற இரு தீர்மானமெடுத்தல் செயன்முறையிலும் ஈடுபடுவோர் ஏற்படவுள்ள பணச்செலவைக் குறைக்கவும், பிரச்சினைகளுடன் சேர்ந்திருக்கும் நிச்சயமற்ற தன்மையைத் தவிர்க்கவும் செயன்முறையைத் துரிதப்படுத்துவர். இதன் பெறுபேறுகள் பிரச்சினையை போதுமானளவில் வரையறுக்காததோடு, சாதகத் தீர்வுளை அபிவிருத்தி செய்வதற்கான ஆராய்ச்சிகள் வரையறைக்குட்பட்டதாகவும், தீர்வுகளை அடைவதற்கான வழிமுறைகள் போதியளவில் மதிப்பாய்வு செய்யப்படாமலும் அமையும். உதாரணமாக, ஒரு நிறுவனம் சரியாக வரையறுக்கப்படுவதற்கு முன்னதாக ஒரு சூழ்நிலையை மதிப்பாய்வு செய்வதைத் துரிதப்படுத்துவதைக் குறிப்பிடலாம். அதாவது, அதனது விற்பனை மட்டம் எதிர்பார்த்திலும் குறைவடைகிறது எனக் காணுமாயின், அதற்கான தீர்வைத் துரிதமாக அடைவதற்கு ஏதுவாக அதி குறைவான விற்பனைப் பிரதிநிதிகளைக் கொண்டிருப்பதையே காரணமாக உடனடியாகக் குறிப்பிடலாம். இங்கு, இம்முடிவினடிப்படையிலேயே பிரச்சினையானது வரையறுக்கப்படுவதைக் காணமுடியும். பிரச்சனை பற்றி விரிவான விளக்கமின்மையானது தீர்மானமெடுத்தல் செயன்முறையின் பல்வேறுபடி நிலைகளில் பெரிய அளவில் தடங்கள்களை தோற்றுவிப்பதைக் காணலாம். சாதகமான தீர்வுகளை கூடியளவில் முகாமையாளர்கள் கவனத்தில் கொள்ளும் போது அவர்கள் தமது பிரச்சினைக்குரிய உண்மையான தீர்விற்கு நெருங்கி வருபவர்களாகக் காணப்படுவர்.

தீர்மானமெடுப்போர் பலர் நிச்சயமற்ற தன்மையை விரும்பாததால், வழமைக்கு மாறான மாற்று வழிகளை விடுத்து உடனடியாகக் கிடைக்கக் கூடியதும், முன்னர் பாவிக்கப்பட்டதுமான மாற்றுவழிகளையே கவனத்தில் கொள்ளுவர். மேலும், தீர்மானமெடுப்போர் தமது அவசரத் தன்மை கருதி புதிய சூழ்நிலைகளுக்கு ஒத்ததாக பழைய சூழ்நிலைகளையும் கருதுவதுடன் சில தகவல் மையங்களையும் மாற்று வழிகளையும் மாத்திரமே வழமையாக் கவனத்தில் கொள்ளுவர். இவ் அணுகுமுறை கையாளுவதற்கு வசதியானதாகவும் விரைவானதாகவும் இருப்பதால் மாற்று வழித் தேர்வுகளுக்கான அளவை வரையறுக்கின்றது. இறுதித் தீர்மானமெடுக்கும் ஆவல் பல தீர்மானமெடுப்போரை மாற்று வழி உருவாக்கல் மற்றும் மதிப்பாய்வு மட்டங்களை தீர்மானமெடுக்கும் செயன்முறையின் ஒரு படி நிலையாகக் கொள்ளச்

செய்கிறது. இச்செயன்முறையில் அவர்கள் புதியன தோற்றுவித்தல் முறையை பழக்கத்தில் கொள்வதில்லை. அதாவது, இங்கு முதல் கருத்து இரண்டாவது கருத்துருவாக்கலுக்கும் இரண்டாவது கருத்துருவாக்கள் அதன் தொடர்ச்சிக்கும் அடிப்படையாக அமையும். கருத்துக்கள் மதிப்பாய்வின் போது விலக்கப்படாமல் பூரணமாக காட்டப்படுமாயின் அவை சிறப்பான ஏனைய கருதுகோள்களின் உருவாக்கலுக்கு உதவி புரியும்.

உருவாக்கல், மதிப்பாய்வு கட்டங்களின் வீழ்ச்சியுடன் தொடர்புபட்ட இரண்டாவது பிரச்சினை ஈடுபடுவோரின் ஆற்றல்களை முதலாவது கருத்துக்களும், கோட்பாடுகளும் முழுமையடையுமுன் பாதிப்பனவாகக் காணப்படுகின்றது. முன்னைய கருத்துக்கள் முழுமையாக உருவாகி வெளிக்காட்ட அனுமதிக்கப்பட வேண்டும். தீர்மானமெடுப்போர் ஒரே சமயத்தில் கருத்துக்களை உருவாக்கி மதிப்பிட முயலுவது தீர்வுகளுக்கான சாதக நிலைமைகளை முழுமையாக வெளிக் காட்டாத பூரணமற்ற தீர்வாக அமைந்து விடுகிறது.

தீர்மானமெடுத்தலை விருத்தி செய்தல்

தீர்மானமெடுத்தல் செயன்முறையினை அதில் ஈடுபடுவோரின் பங்களிப்புக்களை மாற்றுவதன் மூலம் விருத்தி செய்யலாம். இது, மேலும் நிறுவனத்தின் ஊழியர்களை மாற்றியமைத்தல் மற்றும் அபிவிருத்தி செய்தலின் மூலம் நிறுவன கற்றறிதல் செயற்பாட்டின் ஊடாகவும் சாத்தியமாகலாம்.

அ) தனி நபர் பங்களிப்புகளை விருத்தி செய்தல்: தீர்மானமெடுத்தல் செயன்முறையின் படிமுறைகளை முகாமையாளர்கள் பலவழிகளில் விருத்தி செய்யலாம். உதாரணமாக, இதற்கே உரித்தான குழுக்களைப் பயன்படுத்திப் பிரச்சினையை விரிவாக வரையறுத்துத் தகவல்களைப் பெறும் ஆற்றலை விரிவுபடுத்தலாம். மேலும், இதன் மூலம் மாற்று வழித் தேடலை, அவற்றை மதிப்பாய்வு செய்தலை விருத்தி செய்யலாம். இவர்கள் ஒரு தவறான ஆலோசனையின் உதவியைப் பெற்றலானது மாற்றுவழிகளை நோக்கி அதனூடாக தற்காலிக தீர்மானங்களை எடுத்து சவாலிடுதலைக் குறிக்கும். இவ் ஆலோசனை, குழுவிற்கு சில மாற்று வழிகள் பற்றிய விருப்பற்ற பின்விளைவுககளையும் ஏனையவை பற்றிய விருப்புடைய பின் விளைவுகளையும் எடுத்து ஆராய்வதைக் குறிக்கும். பல நிறுவனங்கள், விருப்பற்ற விதத்தில் ஊழியர்களுக்கு அவர்களின் தன்மைக்கும், தீர்மானமெடுத்தலுக்கும் ஏற்ப வெகுமதியளித்தல் அல்லது தண்டனை வழங்கல் முறையைக் கொண்டுள்ளன. பல நிறுவனங்களில் ஊழியர்கள் பொதுவாக வரைவிலக்கணப்படுத்தப்பட்ட வகையில் கடமைகளை நிறைவேற்ற அல்லது கூறியபடி கடமையாற்றுவதற்கே வெகுமதியளிக்கப் பெறுகிறார்கள். மேலும், புதிய மாறுபட்ட முறைளை பரிசோதனை செய்யவும் பின் நிற்கின்றார்கள். இதன் விளைவாக, ஏற்கனவே இருக்கும் பல்வேறு பிரச்சினைகளும், சந்தர்ப்பங்களும் கவனத்தில் கொள்ளப்படாது விடப்படுகின்றது.

எவ்வாறாயினும், சில நிறுவனங்கள் தமது ஊழியரைப் புதிய சந்தர்ப்பங்களைக் காணவும் தீர்மான சந்தர்ப்பங்களில் ஆற்றலைக் கூட்டவும் ஊக்குவிக்கின்றன. ஆனால், ஒரு போதும் ஒரு நிறுவனமும் தமது அங்கத்தவர்கள் புதிய கருத்துக்களைக் கடைப்பிடிக்கக் கூடிய உள்ளக சூழலை உருவாக்கிக் கொடுப்பதில்லை. மேலும், ஊழியருக்குப் புதியவற்றை முயற்சி செய்து பார்க்கக் கூடிய சுதந்திரத்திற்கும், ஒரு நடவடிக்கை தவறாகக்கூடிய அல்லது பிழையாகக் கூடிய நிலைக்கும், தீர்மானங்களை உருவாக்குகையில் புதிய வழிகளை ஆய்வு செய்வதற்கும் சந்தர்ப்பமளிக்கப் படுவதில்லை. நிறுவனத்தின் அங்கத்தவர்களை முறையான தீர்மானமெடுத்தலுக்குப் பயிற்றுவித்தல், தேவையான தகவல்களைப் பெறக் கூடிய தகவல்களை வழங்கக் கூடிய வளங்களைக் கூறுதல், மற்றும் தீர்மானமெடுக்கப் போதியளவு கால அவகாசம் வழங்கல் என்பன நிறுவனத்தின் தீர்மானமெடுத்தலை அபிவிருத்தி நோக்கி இட்டுச் செல்பவையாகும். இவற்றோடு அவதானமான தீர்மானமெடுத்தலுக்கான வெகுமதி முறை அதற்கான அவசியத்தன்மையை வலியுறுத்துவதாகவும் அமையும்.

ஆ) நிறுவனம் பற்றிக் கற்றறிதல்: நிறுவவனங்கள் அதனது ஆயுட் காலத்தில் உள்ளக மற்றும் வெளிப்புறச் சூழல் மாற்றத்திற்குள்ளாகின்றன. மேலும், அதிகமான நிறுவனங்களின் சூழல்கள் அதிகரித்தளவில் சிக்கலானவையாக மாறியும் வருகின்றன. நிறுவனங்கள் தீர்மானமெடுத்தல் மற்றும் பிரச்சினைகளுக்குத் தீர்விடல் முறைகளில் தமது இயலளவை அறிந்து பேண வேண்டிய தேவையும் அதிகரித்து செல்வதாக காணப்படுகின்றது. நிறுவனங்கள் பற்றிக் கற்றறிதல் என்பது ஏனைய நிறுவனங்களின் கருத்துக்களை இனங்காணுதல், நிறுவனத்தினுள் கருத்துக்களை உருவாக்குதல், மற்றும் ஒழுங்கு முறைக்குட்பட்டு நிறுவன நடவடிக்கைகளை மேற்பார்வை செய்தல் என்பவற்றைக் குறிக்கும். பின்வருவன நிறுவனமொன்றின் ஸ்திரமான இயலளவை அறிந்து பேணுவதற்கான செயற்பாடுகளாகும்:

★ கல்வி சார்ந்த கருத்துக்களில் வெளிப்படையாக ஈடுபாடு கொள்ளுதல்.

★ ஆர்வத்தையும், ஆய்விடும் தன்மையையும், கற்றறிதலையும் வலியுறுத்தும் கொள்கைகளை மேம்படுத்தல்; தவறுகளை ஏற்றுக் கொள்ளல்; மற்றும் கண்டு பிடிப்புக்களை வெகுமதியளித்தல்.

★ கற்றறிதலுக்கு ஆதரவளிக்கக் கூடியவாறு நிறுவன வளங்களை ஒதுக்குதல்.

★ தகவல்களைச் சேகரித்து, சேமித்து, செயன்முறைப்படுத்தும் முறையை பேணுதல்.

★ நிறுவனத்தின் எல்லைகளைத் திறந்துவிடுவதன் மூலம் தகவல்களை சுதந்திரமாக நிலைக்குத்தாக, கிடையாக, மூலைவிட்ட வடிவில் நிறுவன அங்கத்தவரிடையே பரிமாற உதவல்.

★ பங்குபற்றல் தத்துவத்தை உருவாக்கி நடைமுறைப்படுத்துவதன் மூலம் நிறுவன அங்கத்தவரிடையே தீர்மானமெடுத்தல் மற்றும் பிரச்சினையைத் தீர்விடல் தொடர்பாக தகவல்களை அறியக் கூடிய தன்மையை ஏற்படுத்தல்.

நிறுவனங்கள் கூடியளவில் தீர்மானமெடுத்தல் மற்றும் பிரச்சினையைத் தீர்விடல் சந்தர்ப்பங்களைக் கையாளுமாயின் அவை தமது கற்றறிதல் செல்வாக்கினை வலுவாகப் பயன்படுத்தத் துணை புரியும். மேலும், முகாமையாளர் தமது நிறுவனங்களை வெளிப்படையாக் கற்றறியத் தயார்படுத்தும் போது, அவர்கள் தம்மையும் தீர்மானமிடவும் பிரச்சினைகளைத் தீர்க்கவும் வினைத்திறனுடன் செயற்பட தயார்படுத்திக் கொள்கிறார்கள்.

தீர்மானமெடுத்தல் பற்றிய மீளாய்வு

தீர்மானமெடுத்தல் என்பது ஒரு செயற்பாட்டிற்கான காரணத்தை அறியும் செயன்முறையாகும். இது தெரிவிடலிலான அதாவது ஏற்கனவே வரையறுக்கப்பட்ட மாற்றுவழிகளிலிருந்து ஒன்றைத் தெரிவு செய்வதினின்றும் வேறுபட்டது. தெரிவிடல் தீர்மானமெடுத்தலின் ஒரு படி நிலையாகும். தீர்மானமெடுத்தல் பிரச்சினைக்குத் தீர்விடலினின்றும் வேறுபட்டது. இது முழுத் தீர்மானமெடுத்தல் செயன்முறையில் தனியே உள்ளடக்கப்பட்டதல்லவானாலும் இப்படி முறைகள் தீர்மானமெடுத்தல் பெறுபேறுகளை மேற்பார்வை செய்து பேணுவதற்கு வேண்டியவையாகும்.

நான்கு படிமுறைகளுடைய தீர்மானமெடுத்தல் மாதிரியில் முதலாம் படிமுறை, தீர்மானத் தேவையை வரையறுக்கிறது. இரண்டாம் படிமுறை, மாற்றுவழிகளை அட்டவணைப்படுத்துகிறது; மூன்றாம் படிமுறை, இம்மாற்று வழிகளை மதிப்பாய்வு செய்கிறது; இறுதியாக, நான்காம் படிமுறை, மாற்றுவழிகளைத் தெரிவு செய்கிறது. பிரச்சினைக்குத் தீர்விடல் இப்படிமுறைகளை

உள்ளடக்குவதோடு ஐந்தாம் ஆறாம் படிமுறைகளான தெரிவு செய்த மாற்றுவழியினை அமுல்படுத்தலையும், அதன் வினைத்திறனை மேற்பார்வை செய்து பேணுதலையும் உள்ளடக்குகிறது.

தவிர்க்க முடியாத பட்சத்தில் பல்வேறுபட்ட காரணங்களுக்காக முறைசார்ந்த தீர்மான மாதிரி பின்பற்றப்படாமல் விடப்படுகிறது. மேலும், நபருக்கு நபர் தீர்மானமெடுத்தல் அணுகுமுறையானது வேறுபட்டமைகிறது. இவை பற்றிய முகாமையாளரின் அறிவு, தீர்மானமெடுப்போரைத் தெரிவு செய்யவும் அவர்களின் வினைத்திறனாற்றலை மேம்படுத்தவும் உதவுகிறது. குழுத்தீர்மானமெடுத்தலில் நன்மைகள், தீமைகளிருப்பதோடு இவை இரண்டும் சார்ந்த காரணிகளும் காணப்படுகின்றன.இவை பற்றித் தெரிந்திருப்பது பொருத்தமான அணுகுமுறையைத் தெரிவு செய்யவும் அதன் வினைத்திறனாற்றலை மேம்படுத்தவும் உதவும்.

தீர்மானமெடுத்தலிலுள்ள பொதுவான பிரச்சினைகளாக சூழ்நிலையைத் தவறாகப் புரிந்து கொள்வதும், தீர்மானங்களை விரைவுபடுத்தலும் காணப்படுகிறது. முகாமையாளர், தனியாருக்கும், குழுக்களுக்கும் முறையான தீர்மானமெடுத்தலுக்குப் போதுமான கால அளவை அனுமதிப்பதும், வினைத்திறனான தீர்மானங்களுக்கு வெகுமதி வழங்குவதன் மூலமும் இப்பிரச்சினைகளை எதிர்கொள்ளலாம். மேலும், தீர்மானமெடுத்தலின் வினைத்திறனுக்கு ஆதரவாக நிறுவனம் பற்றிய கற்றறிதலும் வேண்டப்படுகின்றது.

அருஞ்சொற்கள்

Decision making	-	தீர்மானமெடுத்தல்
Decisions	-	தீர்மானங்கள்
Choice making	-	தெரிவு செய்தல்
Problem solving	-	பிரச்சனை தீர்த்தல்
Means decisions	-	காரணத் தீர்மானங்கள்
Ends decisions	-	காரியத் தீர்மானங்கள்
Strategic decisions	-	தந்திரோபாயத் தீர்மானங்கள்
Managerial (tactical) decisions	-	முகாமையியல் தீர்மானங்கள்
Operational decisions	-	செயற்பாட்டுத் தீர்மானங்கள்
Programmed decisions	-	ஒழுங்கமைக்கப்பட்ட தீர்மானங்கள்
Nonprogrammed deisions	-	ஒழுங்கமைக்கப்படாத தீர்மானங்கள்
Certainty	-	நிச்சயத்தன்மை
Risk	-	இடர்வரவு/ஆபத்து
Uncertainty	-	நிச்சயமற்ற தன்மை
Existing solutions	-	ஏற்கனவே இருக்கும் தீர்வுகள்

Custom solutions	-	வழக்கத் தீர்வுகள்
Optimize	-	உத்தமமாக்கல்
Maximize	-	உயர்வாக்கல்
Satisfice	-	திருப்திப்படல்
Objective rationality	-	உத்தம நோக்கினடிப்படையிலான பகுத்தறிவுக் கோட்பாடு
Bounded rationality	-	கட்டுப்பாட்டிற்குட்பட்ட பகுத்தறிவுக் கோட்பாடு
Group think	-	குழு யோசனை
Computational decision-making	-	கணக்கிடக் கூடிய தீர்மானமெடுத்தல்
Judgemental decision-making	-	தீர்ப்பிற்குரிய தீர்மானமெடுத்தல்
Compromise decision-making	-	உடன்பாட்டிற்குரிய தீர்மானமெடுத்தல்
Inspirational decision-making	-	ஊக்கப்படுத்தல் தீர்மானமெடுத்தல்
Intuitive decision-making	-	உள்ளுணர்வு ரீதியிலான தீர்மானமெடுத்தல்
Centralised approach	-	மையப்படுத்தப்பட்ட அணுகுமுறை
Decentralised approach	-	பன்முகப்படுத்தப்பட்ட அணுகுமுறை
Group approach	-	குழு அணுகுமுறை
Individual approach	-	தனிநபர் அணுகுமுறை
Participatory approach	-	பங்குபற்றல் அணுகுமுறை
Non-participatory approach	-	பங்குபற்றலற்ற அணுகுமுறை
Democratic approach	-	சனநாயக அணுகுமுறை
Consensus approach	-	கருத்தொருமித்த அணுகுமுறை
congnitive attributes	-	அறிந்து கொள்ளும் பண்புகள்
Personality attributes	-	தனிநபர் ஆளுமைப் பண்புகள்

மீட்டல் வினாக்கள்

1. திட்டமிடலிற்கும் தீர்மானமெடுத்தலிற்குமிடையிலான தொடர்பை விளக்குக.
2. தீர்மானமெடுத்தல் என்றால் என்ன என்பதை வரையறுத்து அதன் செயன்முறையை விளக்குக.
3. ஒவ்வொரு தீர்மானமெடுத்தல் செயன்முறையும் மிகுந்த ஈடுபாடுடையதாகவும், எதிர்கால நிச்சயத்தன்மை அற்றதாகவும் காணப்படும் போது ஒரு முகாமையாளர் எவ்வாறு செலவு கூடிய தவறுகளில் இருந்து தம்மைப் பாதுகாத்துக் கொள்ளலாம் என்பதை விளக்குக.

4. குழுத்தீர்மானமெடுத்தல் என்றால் என்ன? அதன் பிரதிகூலங்களையும், அனுகூலங்களையும் விளக்குக.

5. தீர்மானம் எடுத்தலிற்கும், பிரச்சனை தீர்த்தலிற்கும் உள்ள தொடர்பினை விளக்குக. தனிநபர் தீர்மானம் எடுத்தலில் தனிநபர் பண்புகள் மற்றும் இயல்புகளின் செல்வாக்கை விளக்குக.

6. குழு யோசனை என்னும் பதத்தை வரையறுத்து விளக்குக.

7. ஒழுங்கமைந்த தீர்மானங்களையும், ஒழுங்கமைக்கப்படாத தீர்மானங்களையும் வேறுபடுத்தி விளக்குக.

8. மூன்று வகையான சூழ்நிலைகளின் கீழ் மேற்கொள்ளப்படும் தீர்மான வகைகளையும், அவற்றிற்கிடையிலான வேற்றுமைகளையும் இனம் கண்டு விளக்குக.

9. முகாமையியல் தீர்மானமெடுத்தலுடன் தொடர்புபட்ட பிரச்சினைகளை விளக்குக. எவ்வாறு இப்பிரச்சினைகளை முகாமை செய்வதினூடாக தீர்மானமெடுத்தலினை சிறப்பானதாக்கலாம்?

10. உள்மனத் தீர்மானமெடுத்தல் என்றால் என்ன? இதற்கும் தீர்மானமெடுத்தலிற்கும் உள்ள தொடர்பு என்ன என்பதை விளக்கி ஆராய்க.

11. பிரச்சினை தீர்த்தலில் தோன்றும் தடைகளை விபரித்து அவற்றை எவ்வாறு நீக்கலாம் என்பதை விளக்குக.

12. தீர்மானமெடுத்தலிற்கும், தெரிவு செய்தலிற்குமிடையிலான வேறுபாட்டை விளக்குக.

13. பகுத்தறிவான, பகுத்தறிவற்ற மற்றும் நடத்தை அணுகுமுறையினடிப்படையிலான தீர்மானமெடுத்தல் முறைகளை உதாரணங்களுடன் விளக்குக.

14. பல்வேறுபட்ட தீரமானமெடுத்தல் அணுகுமுறைகளை சுருக்கமாக தருக.

15. கட்டுப்பாட்டிற்குட்பட்ட பகுத்தறிவுக் கோட்பாட்டினை விளக்கி ஆராய்க.

விடய ஆய்வு

தீர்மானமெடுத்தலில் ஒரு இறுக்கத்தன்மை

''இது ஒரு உத்தேச தீர்மானம்'' என இணைக்கப்பட்ட பல்தொகுதிக் கடையொன்றின் பொது முகாமையாளரான பாலசிங்கம் குறிப்பிட்டார். இப்பல்தொகுதிக் கடையானது கடந்த 20 வருட காலமாக கொழும்பு மத்திய பகுதியொன்றில் 90 ஊழியர்களுடன் செயற்பட்டு வருகின்றது. பாலசிங்கம் பொறுப்புக்களையும் அதிகாரங்களையும் கீழ்மட்ட முகாமையாளர்களுக்கு பன்முகப்படுத்துவதில் தீவிர நம்பிக்கை கொண்டிருந்தாலும் விளையாட்டு உபகரண தொகுதியின் தலைவர் ராஜனால் முன்வைக்கப்பட்டுள்ள கீழ்வரும் பிரச்சினையானது பாலசிங்கத்திற்கு ஒரு தலையிடியாகவே அமைந்து காணப்பட்டது.

ஆறு வாரங்களுக்கு முன் சிவதாசன், வயது 23, ஒரு தற்காலிக பகுதி நேர ஊழியராக சேர்த்துக் கொள்ளப்பட்டார். இவர் சிறப்பான வெளித் தோற்றமும், உயர் அதிகாரிகள் மற்றும் சக ஊழியர்களுடன் இலகுவில் நட்புடன் பழகும் தன்மையும் கொண்டவராக காணப்பட்டார். மேலும், இவர் ஒரு சிறப்பான விற்பனையாளராகவும் தொழிற்பட்டார். இதை அப்பல்தொகுதிக் கடைக்கு வரும் வாடிக்கையாளர்களே - அவரது விற்பனைத் திறமைகளையும்,

வாடிக்கையாளர்களுடன் நடந்து கொள்ளும் முறை பற்றியும் - ராஜனிடம் சிலாகித்துக் கூறியுள்ளனர்.

தற்காலிகமாக தொழில்புரிந்த இரு வாரங்களின் பின், சிவதாசனின் மனைவி பாரிய சத்திர சிகிச்சை ஒன்றிற்கு உட்படுத்தப்பட்டதனாலும், அவரது கடந்த இரு வாரச் செயற்பாடுகளின் அடிப்படையிலும் அவரை ஒரு நிரந்தர முழு நேர ஊழியராக மாற்றும்படி ராஜன் முகாமையை வேண்டிக் கொண்டார்.

நான்கு நாட்களுக்கு முன்னர், இப்பல்தொகுதிக் கடையின் ஆளணி முகாமையாளர், முழு நேர ஊழியர்களிடம் வேண்டப்படும் அவர்களது மருத்துவ பரிசோதனைச் சான்றிதழ் சிவதாசனிடம் கேட்கப்படவில்லை என்பதை அறிந்து கொண்டார். அன்று மதியமே சிவதாசன் அம்மருத்துவ பரிசோதனைக்கு தோற்றினார் என்றாலும் இருதயம் தொடர்பிலான ஒரு குறைபாட்டினால் அவர் அப்பரிசோதனையில் சித்தியடையவில்லை. இப்பல்தொகுதிக் கடையின் ஆளணி மற்றும் காப்புறுதிச் சட்டத்திற்கமைய சிவதாசன் ஒரு ஊழியராக சேர்த்துக் கொள்ளப்பட முடியாது எனவும், எனவே சிவதாசனை விலக்கி விடும்படியும் ஆளணி முகாமையாளர் விளையாட்டு உபகரணத் தொகுதி முகாமையாளர் ராஜனுக்கு ஆலோசனை கூறினார். ராஜன் இவ் ஆலோசனையைத் தீவிரமாக எதிர்த்தது மாத்திரமின்றி, பல ஊழியர்கள் இணைந்து ஆளணி முகாமையாளரிடம் அவரது தீர்மானத்தை மாற்றும்படி - குறிப்பாக சிவதாசனின் இக்கட்டத்தில் - வேண்டுகோள் விடுத்தனர். அது மட்டுமல்லாது தமது நிறுவனம் வலது குறைந்த அல்லது மருத்துவ உதவி வேண்டிய ஊழியர்களை, குறிப்பாக சிவதாசன் போன்ற திறமையான ஊழியரை விசேட தரத்தில் உள்வாங்க மனிதாபிமான அடிப்படையில் முயற்சி செய்ய வேண்டுமென அனைத்து ஊழியரும் வேண்டுகோள் விடுத்தனர். ஆனால், ஆளணி முகாமையாளர் இவ் அனைத்து வேண்டுகோளையும் நிராகரித்து, சட்டப்படி சிவதாசன் நிறுவனத்தை விட்டு விலக்கப்பட வேண்டும் எனக் குறிப்பிட்டார்.

இப்போது ராஜன் நேரடியாக பல்தொகுதிக்கடை பொது முகாமையாளரிடம் தனது வேண்டுகோளை முன் வைத்தார். இப்பிரச்சினைக்கு பொது முகாமையாளர் ஒரு தீர்வினைக் காணும் போது, அவரது அலுவலக மேசையில் காணப்பட்ட ஒரு ஆய்வின் முடிவு அவரை சிந்திக்கத் தூண்டியது. அது பின்வருமாறு குறிப்பிட்டது; ''பல்தொகுதிக் கடையில் ஒரு ஊழியர் சங்கத்தை எவராவது ஆரம்பிக்க முன்வரும் பட்சத்தில் 42 வீதமான ஊழியர்கள் அதில் இணையத் தயாராக உள்ளனர்''.

வினாக்கள்

1. இவ்விடய ஆய்வில் கவனத்தில் கொள்ளப்பட வேண்டிய முக்கிய விடயங்கள் யாவை?
2. பொது முகாமையாளர் ஒரு சிறந்த தீர்மானத்தை எடுக்கக் கூடிய வகையில் காணப்படும் சாத்தியமான மாற்று வழிகளைக் குறிப்பிடுக.
3. ஒவ்வொரு மாற்று வழியினதும் சாத்தியமான வெளிப்பாடுகளை தெளிவுபடுத்துக.
4. பொது முகாமையாளர் தெரிவு செய்ய வேண்டிய தீர்மானம் எது என்பதைக் குறிப்பிட்டு உரிய காரணங்களுடன் நியாயப்படுத்துக.

அத்தியாயம் - 3

திட்டமிடல் மற்றும் தீர்மானம் எடுத்தலுக்கான கருவிகள்

இவ் அத்தியாயத்தைக் கற்பதன் நோக்கங்கள்:

இவ் அத்தியாயத்தை முழுமையாகக் கற்றதன் பின் உங்களால் பின்வருவனவற்றைத் திருப்தி செய்யக் கூடியதாக இருக்கும்:

1. தொகை சார்ந்த மற்றும் பண்பு ரீதியான திட்டமிடல் தீர்மானமெடுத்தல் கருவிகளுக்கிடையிலான வித்தியாசத்தை விபரிக்கக் கூடியதாயிருத்தல்.
2. தொகை சார்ந்த மற்றும் பண்பு ரீதியான கருவிகளின் பாவனைக்கிடையில் சமன்பாட்டை பேண வேண்டியதானது ஏன் முகாமையாளர்களுக்கு முக்கியமானதாக உள்ளது என்பதைப் புரிந்து கொள்ளக் கூடியதாயிருத்தல்.
3. ஒவ்வொரு திட்டமிடல் மற்றும் தீர்மானம் எடுத்தல் கருவிகளை எப்போது பாவிப்பது என்பதைத் தீர்மானிக்கக் கூடியதாயிருத்தல்.
4. ஒரு தனிநபரினால் அல்லது ஒரு குழுவினால் திட்டமிடலும் தீர்மானம் எடுத்தலும் எப்போது நடைமுறைப்படுத்தப்பட வேண்டும் என்பதைத் தீர்மானிக்கக் கூடியதாயிருத்தல்.
5. தொகை சார்ந்த கருவிகளைப் பார்க்கிலும் பண்பு ரீதியான கருவிகளின் நன்மைகளை அடையாளம் காணக் கூடியதாயிருத்தல்.
6. பண்பு சார்ந்த கருவிகளைப் பார்க்கிலும் தொகை சார்ந்த கருவிகளின் நன்மைகளை அடையாளம் காணக் கூடியதாயிருத்தல்.
7. ஒரு பலவீனமான திட்டமிடலாளராகவும், தீர்மானம் எடுப்பவராகவும் முகாமையாளர் ஒருவர் இருக்கும் போது, எவ்வாறு அவர் தொகை சார்ந்த மற்றும் பண்பு சார்ந்த கருவிகளின் பாவனையை தேர்ச்சியுடன் வசப்படுத்த முடியும் என்பதை விபரிக்கக் கூடியதாயிருத்தல்.

அத்தியாயம் - 3

திட்டமிடல் மற்றும் தீர்மானம் எடுத்தலுக்கான கருவிகள்

ஒரு சிறந்த முகாமையாளராக ஒருவர் கருதப்படுவதற்கு திறன் வாய்ந்த வகையில் திட்டமிடுவதற்கும், தீர்மானங்களை மேற்கொள்ளுவதற்கும் இயலுமானவராக இருத்தல் வேண்டும் என்பதை நீங்கள் தற்போது அநேகமாக உணர்ந்திருப்பீர்கள். எனினும், ஒரு சிறந்த முகாமையாளராக உங்களை உருவாக்குவதற்கு இதனை மாத்திரம் அறிந்து வைத்திருத்தல் போதுமானதல்ல. ஒரு முகாமையாளராக செயற்படுவதற்கு சிறந்த தீர்மானமெடுத்தல் கருவிகளின் பாவனையையும், அவற்றை பயன்படுத்துவதற்கான வழிமுறைகளையும், அதற்கான தொழில்நுட்ப அறிவையும் நீங்கள் கொண்டிருத்தல் வேண்டும். திட்டமிடல் மற்றும் தீர்மானம் எடுத்தலிற்கான வழிமுறைகள் பலவற்றை இவ் அத்தியாயத்தில் நீங்கள் காண்பீர்கள். இத்தகைய கருவிகளுள் சில தொகை சார்ந்த கருவிகளாக இருக்கின்றன. இக்கருவிகள் தகவல்களைப் பரீட்சிப்பதற்கும், அளவிடுவதற்கும், இலக்கங்களில் அவற்றை விபரிப்பதற்குமான வழிமுறைகளை வழங்குகின்றன. இவ்வத்தியாயத்தில் கலந்துரையாடப்படுகின்ற தொகை சார் கருவிகள் பின்வருமாறு:

- ★ சரக்கிருப்பு முகாமைத்துவம்
- ★ வள ஒதுக்கீடு (நேர்வரிசை ஆய்வு)
- ★ வரிசைக் கோட்பாடு
- ★ நிகழ்ச்சித் திட்ட மதிப்பீட்டு மீளாய்வுத் தொழில் நுட்பமும் (PERT) சாதுரிய மார்க்க முறையும் (CPM)
- ★ எதிர்வு கூறல்/முன்னுணர்தல்
- ★ சமப்பாட்டு பகுப்பாராய்வு
- ★ காலத் தொடர் பகுப்பாராய்வு
- ★ காரணத் தொடர்பு மாதிரிகள்

இத்தகைய தொகுதி சார்ந்த கருவிகள் கணிதவியல், புள்ளிவிபரவியல் மாதிரிகளின் மீது தங்கியிருப்பதுடன், மிகத் தொழில் நுட்பத்தரம் வாய்ந்த கணணி பகுப்பாராய்வுகளையும் வேண்டி நிற்கின்றன. எண்ணங்களையும், கருத்துக்களையும், தீர்மானங்களையும் சேகரிப்பதற்காகவும், அவற்றை நிரற்படுத்துவதற்காகவும் வடிவமைக்கப்பட்ட பல பண்பு சார்ந்த கருவிகளையும் இவ்வத்தியாயம் உள்ளடக்குகின்றது. இவற்றை சிந்தனை நிரற்படுத்தும் நடைமுறைகளாக கருதுதல் வேண்டும். தனிநபர்களினாலா அல்லது குழுக்களினாலா திட்டமிடலும், தீர்மானம் எடுத்தலும் நடைமுறைப்படுத்தப்பட வேண்டும் என்பதை இவை அடையாளம் கண்டதன் பின்னர், இந்நடவடிக்கைகளை வழிநடத்துவதற்கான கட்டமைப்பினை வழங்குகின்றது. தொகை சார்ந்த மற்றும் பண்பு சார்ந்த இரு தொழில் நுட்பங்களும் சக்தி வாய்ந்தவைகளாகவே விளங்குகின்றது.

தொகை சார்ந்த கருவிகள்

சக்தி வாய்ந்த முகாமைத்துவமானது கலையையும் விஞ்ஞானத்தையும் இணைக்கின்றதாகக் காணப்படுகின்றது. முகாமைத்துவ விஞ்ஞானத்தின் ஒரு முக்கிய அம்சமாக தொகை சார்ந்த

தீர்மானம் எடுத்தல் கருவிகள் விளங்குகின்றன. சிக்கலான கணக்கிடுதல்களை அதிவிரைவான கணணிகள் சாத்தியமாக்கும் போது முகாமையாளர்களுக்கு உதவுவதற்கு பல எண்ணிக்கையான கணிதவியல் மாதிரிகள் அபிவிருத்தி செய்யப்பட்டுள்ளன. முகாமைத்துவ தகவல்களை பரிமாணப்படுத்துவதற்கு இந்த மாதிரிகள் குறிக்கோள் சார் அளவீடுகளைப் பயன்படுத்துகின்றன. எண் தொகை அடிப்படைகளில், உண்மை நிலையின் ஒரு வரைபினை அவைகள் குறிப்பிடுவதுடன் உடனடியான மன உள்ளுணர்வு செய்ய முடிவதைப் பார்க்கிலும் தகவல்களை மேலும் குறிக்கோள் சார்ந்தவைகளாகப் பாவிக்கின்றன. குறிப்பாக, உற்பத்தி செயற்பாட்டு முகாமையாளர்களுக்கு இத்தகைய நடைமுறைகளில் பல பயனுள்ளதாக விளங்குகின்றன.

தொகை சார்ந்த கருவிகளை முகாமையாளர்கள் தமது தீர்மானங்களின் விளைவுகளைப் பரீட்சிப்பதற்கு அடிப்படையான ஒரு நன்மையாகக் குறிப்பிடலாம். எண்களை சாதுரியமாகக் கையாள்வதன் மூலமும், உயர்தர முன்னேற்றம் வாய்ந்த ''இருப்பின் என்ன'' என்ற வினாவை ஒரு முகாமையாளர் கேட்பதன் மூலமும் நிறுவனத்தைத் ஒரு பரிசோதனை நிலைமையில் ஈடுபடுத்துவதைக் காட்டிலும் கணிதவியல் அல்லது புள்ளிவிபரவியல் மாதிரியைக் கொண்டு விடையைக் காண்பதற்கான முயற்சியை மேற்கொள்ள முடியும். உதாரணமாக, ஒரு நிறுவனம் அதன் நான்கு இயந்திரத் தொகுதிகளில் ஒன்றை மூடினால், அதன் மூன்று பொருள் வரிசைகளில் ஒன்றைக் கைவிட்டால், தற்போதுள்ள இருபொருள் வரிசைகளினதும் உற்பத்தியை 20 வீதத்தால் அதிகரிப்பதற்கு, தற்போதுள்ள இரு இயந்திரத் தொகுதிகளிலும் மூன்றாவதாக ஒரு ஊழியர் குழு முறை மாற்றமொன்றை சேர்த்துக் கொண்டால், நிறுவனத்தின் இலாபத்திற்கு என்ன நிகழும் என்பதை ஒரு சமப்பாட்டு பகுப்பாராய்வு மாதிரியை பயன்படுத்துவதன் மூலம் காண்பிக்க முடியும். உற்பத்தியானது 15 வீதத்தால் அல்லது 25 வீதத்தால் அதிகரிக்கப்பட வேண்டுமானால், இலாபத்தில் ஏற்படுகின்ற விளைவுகளை இதே ஒத்த மாதிரியின் உதவியுடன் எதிர்வு கூறவும் முடியும். இந்த தொழில் நுட்பங்களைப் பயன்படுத்துவதன் மூலமாக பலவகைப்பட்ட மாற்று வழிகளுக்கான சாத்தியமுள்ள பலாபலன்களை முகாமையாளர்கள் எதிர்பார்க்க முடிவதுடன், அதற்கமைய திட்டமிடவும் முடியும்.

தொகை சார்ந்த மாதிரிகள் உருவாக்கப்பட்டுள்ள எடுகோள்களின் தரத்திலும் பார்க்க சக்தி வாய்ந்தவைகளாக காணப்பட மாட்டாது என்பது இங்கு முக்கியமாகக் கவனிக்கத்தக்கதாகும். இன்னொரு வகையில் கூறுவதானால், நிச்சயத் தன்மை பற்றிய ஒரு பலவீனமான கணிதவியல் மாதிரியை நீங்கள் உருவாக்கினால், மிகத் திட்டவட்டமான, ஆனால் மிகத் தவறான முகாமைத்துவ தீர்மானங்களின் விளைவுகள் பற்றிய மதிப்பீடுகளை இது கொடுக்கும். கணிதவியல் மாதிரிகளைப் பயன்படுத்தத் தவறுவது ஒரு முகாமையாளரைத் தடைக்குள்ளாக்கியிருப்பினும், அவைகள் மீது அதிகமாகத் தங்கியிருத்தல் முகாமைக் கலையைப் புறக்கணிக்கின்றது. இதனால் முகாமையாளர்கள் அவர்களின் உடனடியான மன உள்ளுணர்வு மற்றும் தனிப்பட்ட திறமைகள் மீதும், கணிதவியல் மாதிரிகளின் நுட்பத்தின் மீதும் முழுமையாக தங்கியிருக்க வேண்டியிருக்கின்றது.

சரக்கிருப்புத் திட்டங்களும் தீர்மானங்களும்

PVI நிறுவனத்தின் உரிமையாளராக ஆரணி இருக்கிறார். இல்லங்களில் பாவிக்கப்படும் ஒளிப்பதிவு நாடா முறைமைகளுடன் சம்பந்தப்பட்ட பல சேவைகளை அவருடைய கம்பனி வாடிக்கையாளர்களுக்கு வழங்குகின்றது. இல்லத்தில் நிகழ்வனவற்றை ஒளிப்பதிவு நாடாக்களாக மாற்றுதல் அவ்வாறான சேவைகளில் ஒன்றாக உள்ளது. மேலும், புகைப்படங்களையும் திரைப்பட வில்லைகளையும் ஒளிப்பதிவு நாடாவில் பிரதி பண்ணுவதுடன் இசையையும் தலைப்புக்களையும் இணைத்து ஒரு உயர்தரம் வாய்ந்த பொருளை தயாரிப்பதிலும் PVI நிறுவனம் ஈடுபடுகின்றது. ஆரணி அவரது நாடாக்களுக்கான அடுத்த கட்டளையில் எத்தனை வெறுமையான VHS

நாடாக்களுக்கு வேண்டுகோள் விடுப்பது என்பதைத் தீர்மானிக்க வேண்டியிருக்கிறார். அடுத்த பன்னிரெண்டு மாத காலத்திற்குள் மொத்தமாக 10000 VHS நாடாக்களை பாவிப்பதென அவர் எதிர்பார்க்கிறார். ஒவ்வொரு நாடாவும் அவருக்கு ரூபா 400 செலவினை ஏற்படுத்துகின்றது. அவரது நிலையான வாராந்தக் கட்டளை 200 நாடாக்களைப் பார்க்கிலும் சற்றுக் குறைந்ததாகும். எப்போதும் சுறுசுறுப்பான வியாபாரத்தைக் கொண்டிருப்பதுடன், நாடாப் பற்றாக்குறையினால் அடிக்கடி பற்றாக்குறை ஏற்படுவதன் காரணத்தினால் ஒரு பெரிய கட்டளையை விடுப்பதற்கு ஆரணி தீர்மானிக்கின்றார். எனினும், அதிகளவான நாடாக்களை கொள்வனவு செய்வதானால் அதற்குத் தேவையான பணத்தை கடன்பெற வேண்டியவராக அவர் காணப்படுகின்றார். நாடாக்களுக்குரிய கொடுப்பனவைச் செலுத்துவதற்கு மட்டுமில்லாமல், இழப்புக் கெதிராக அதிகளவிலான சரக்கிருப்பைக் காப்புறுதி செய்வதற்கும், மேலதிக களஞ்சிய இடத்தை வாடகைக்குப் பெறவும் அவருக்குப் பணம் தேவைப்படுகின்றது.

இத்தகைய அனைத்து எண்ணங்களுடனும் எத்தனை நாடாக்களுக்கு கட்டளைவிடுப்பது என்பதைத் தீர்மானிப்பதில் ஆரணி ஒரு கடினமான நேரத்தைச் செலவிடுகின்றார். தீர்மானத்தினை மேற்கொள்வதற்கு உதவியாக சரக்கிருப்பைக் கட்டளையிடுவதுடனும், பராமரிப்பதுடனும் சம்பந்தப்பட்டுள்ள பலவகையான செலவுகளை அவர் ஆராய வேண்டும். பின்வருவன அவர் சேகரித்த தகவல்களில் சிலவாகும்:

1. வருடத்திற்கு 10000 நாடாக்களை PVI பயன்படுத்துகின்றது.
2. ஒவ்வொரு நாடாவினையும் கொள்வனவு செய்ய ரூபா 400 செலவாகின்றது.
3. ஒரு கட்டளையை விடுப்பதற்கும் பெறுவதற்குமான சராசரி நிர்வாகச் செலவுகள் (பொருள், எழுதுவிளைஞர் வேலைகள், கணக்குப்பதிதல், களஞ்சியப்படுத்தல் ஆகியவற்றுக்கான கொடுப்பனவு உட்பட) ரூபா 1000.
4. இருப்பில் நாடாக்களைப் பாதுகாப்பதற்கான செலவு, நாடாக்களின் இருப்பு பெறுமதியில் 12.5 வீதமாக வருடமொன்றுக்கு உள்ளது. காப்புறுதி, வாடகை, மேலதிக நாடாக்களைக் கொள்வனவு செய்வதற்கான கடன்களின் மீதான வட்டி ஆகிய செலவுகளையும் இது உள்ளடக்குகின்றது.

ஒரு கட்டளையை பிறப்பிப்பதற்கும் பெறுவதற்கும் மட்டும் ரூபா 1000 செலவாகின்றது என்பதை உணரும் போது ஆரணி மிக ஆச்சரியமடைந்தார். ஒவ்வொரு வாரமும் நாடாக்களுக்கான கட்டளையை அவர் பிறப்பித்துக் கொண்டிருப்பதன் காரணமாக இச்செலவுக்காக மட்டும் வருடாந்தம் ரூபா 50,000ற்கு மேல் PVI செலவிட வேண்டியிருககின்றது. இதை அவர் உணர்ந்த போது ஒரு வருடத்திற்கான நாடாக்களின் நிரம்பலுக்கு கடடளை பிறப்பிப்பதற்குப் போதுமான பணத்தை கடன் பெற வேண்டும் என்பதுடன், மேலதிக களஞ்சிய இடவசதியை வாடகைக்கு பெற்றுக் கொள்ள வேண்டும் என்பதும் ஆரணியின் முதலாவது பிரதிபலிப்பாக இருந்தது. எனினும், இத்திட்டத்துடன் சம்பந்தப்பட்டுள்ள 12.5 வீதமான கையாளும் செலவுகள், மீண்டும் அவரைச் சிந்திப்பதற்குத் தூண்டியது. கட்டளையிடுவதற்கான மிகச் சிறந்த நாடாக்களின் எண்ணிக்கையை அவர் கண்டு பிடிக்க வேண்டும். இத்தகைய அனைத்து கருத்துக்களையும் எண்ணங்களையும் சமப்படுத்துவதாக அவ் எண்ணிக்கை அமைந்து இருக்கும்.

அ. சிக்கனக் கட்டளைக் கணியம்: சிக்கனக் கட்டளைக் கணியம் என அறியப்பட்ட ஒரு கருவியைப் பயன்படுத்துவதன் மூலமாக, ஆரணி அவரது சரக்கிருப்புப் பற்றிய பிரச்சினைக்குப் பதிலளிக்க முடியும். முகாமையாளர்கள் அவர்களது சரக்கிருப்பு பாவனையையும் (IU) பொருட் செலவையும் (PC) சரக்கிருப்பை பெறுவதற்கான செலவையும் (PI) வருடாந்த சரக்கிருப்பு கையாளும் செலவுகளையும் (CC) அறிந்திருக்கும் போது, கட்டளை பிறப்பிப்பதற்கான தொகையை

அடையாளம் காண்பதற்கான ஒரு கணிதவியல் மாதிரியே சிக்கனக் கட்டளைக் கணியமாகும். சிறந்த சரக்கிருப்புக் கட்டளையைத் தீர்மானிப்பதற்கான EOQ சமன்பாடு வருமாறு:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2IU \times PI}{PC \times CC}}$$

சமன்பாட்டைத் தீர்ப்பதற்கும், PVI நிறுவனத்தின் தற்போதைய சரக்கிருப்பு பிரச்சினைக்கு விடை காண்பதற்கும் ஆரணி அவரால் வெளிப்படுத்தப்பட்ட பின்வரும் தகவல்களைப் பயன்படுத்துகிறார்:

வருடாந்த சரக்கிருப்புப் பாவனை	IU	=	*10,000 அலகுகள்*
சரக்கிருப்பை பெறுவதற்கான செலவு	PI	=	*ரூபா 1000*
பொருட் செலவு	PC	=	*ரூபா 400*
கையாளும் செலவுகள்	CC	=	*12.5 வீதம்*

இவைகளை EOQ சமன்பாட்டில் பிரதியிடும் போது:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \times 10000 \times 1000}{400 \times .125}} = 633$$

சமன்பாடு காட்டுவது போன்று, PVI நிறுவனம் கட்டளையிட வேண்டிய பொருத்தமான நாடாக்களின் எண்ணிக்கை 633 ஆகும். EOQ ஒரு இலகுவான, எளிய மாதிரியாக உள்ளது. அத்துடன் அதன் நன்மைகள் வெளிப்படையானவையாக இருக்கின்றன. எனினும், EOQ மாதிரி மீது அதிகம் தங்கியிருத்தல் ஆகாது என்பதை ஆரணி ஞாபகத்தில் கொள்ள வேண்டும். ஆரணியினுடைய எடுகோள்களின் உண்மைத்தன்மை மாறுபட்டால் ஒரு தவறான விடைக்கு அவர் இட்டுச் செல்லப்படக் கூடும். உதாரணமாக, 633 நாடாக்களுக்கு அவர் கட்டளை பிறப்பித்தவுடன், நாடாக்களின் விலை வீழ்ச்சியடையுமாயின் கணிசமான பணத்தையும், போட்டித் தன்மையையும் ஆரணி இழக்க வேண்டி ஏற்படும். அல்லது VHS ஒளிப்பதிவு நாடாக்களின் பாவனை அவரது எதிர்பார்ப்புக்களையும் மீறி அதிகரித்தால், ஆயிரக்கணக்கான VHS நாடாக்களைக் கொள்வனவு செய்வதற்கு பணப்பற்றாக்குறையையும் அவர் எதிர் நோக்க வேண்டி நேரிடும். அவ்வாறான நிச்சயமற்ற தன்மைகளின் காரணமாக, பலவகையான எடுகோள்களின் தொகுதிகளைப் பாவிப்பதன் மூலமே முகாமையாளர்கள் எப்போதும் EOQ சமன்பாட்டைத் தீர்க்கின்றார்கள். இவ்வழியில், எடுகோள்களில் ஏற்படும் மாற்றங்களுக்கு எவ்வாறு பிரதிபலிக்கத்தக்கதாக தீர்வானது உள்ளது என்ற எண்ணத்தினை ஆராய வேண்டியவர்களாக இவர்கள் காணப்படுகின்றார்கள்.

ஆ. ஏனைய சரக்கிருப்பு மாதிரிகள்: சில சரக்கிருப்பு தீர்மான மாதிரிகள் EOQ ஐப் பார்க்கிலும் மிக சிக்கலானவையாகவும், உயர்தர முன்னேற்றம் வாய்ந்தவையாகவும் உள்ளன. பல காரணிகளைக் கையாள்வதற்கு இவை முகாமையாளர்களுக்கு இடம் கொடுப்பதுடன், அதன் விளைவாக சரக்கிருப்பையும் அதில் ஏற்படுகின்ற செலவுகளையும் மிகக் கவனமாக கையாள்வதற்கும் ஒத்தாசை புரிகின்றது. உதாரணமாக, உற்பத்திச் சுற்றோட்டங்களின் ஊடாக பணியானது தொகுதிகளாக செய்யப்படும் சந்தர்ப்பங்களில் **உற்பத்திச் சுற்றோட்ட மாதிரி** (The Production - run model) பயனுள்ளதாக இருக்கின்றது. குறித்த கால இடைவெளிகளில் நிகழும் சரக்கிருப்பு பற்றாக்குறை செலவுகளை **திட்டமிட்ட பற்றாக்குறை மாதிரி** (Planned Shortage Model) குறைக்கிறது. ஒரு குறிப்பிட்ட அளவுக்கு மேல் செய்யப்படும் கொள்வனவுகளுக்காக வழங்குநர்கள் கழிவுகளை வழங்கினால், **தொகை அல்லது கணியக் கழிவீடு மாதிரி** (Th (The quantity - discount

model) பயனுள்ளதாக இருக்கும். சரக்கிருப்பு முகாமையாளர்களால் இந்த அனைத்து மாதிரிகளும் எப்போதும் பயன்படுத்தப்படுகின்றனவாகக் காணப்படுகின்றது.

II வள ஒதுக்கீடு: நேர்வரிசைத் திட்டமிடல்

மற்றுமொரு தொகை சார்ந்த மாதிரியான நேர்வரிசைத் திட்டமிடலின் ஊடாக முகாமையாளர்கள் சரக்கிருப்பைக் கட்டுப்படுத்துவதுடன் மட்டுமல்லாது, உற்பத்தி செய்ய வேண்டிய பொருட்களின் பொருத்தமான தொகையையும் அடையாளம் காண முடியும். எத்தனை ஊழியர்கள் ஈடுபடுத்தப்பட வேண்டும், விளம்பரச் செலவினங்களை ஒதுக்குதல், ஒரு குறிக்கோளை இழிவுபடுத்துவதில் ஈடுபடுகின்ற (உதாரணமாக, திரவிய விரயம் அல்லது ஊழியச் செலவு) அல்லது ஒரு குறிக்கோளை உச்சப்படுத்துவதில் ஈடுபடுகின்ற (இலாபம்) வேறு ஏதாவது பணியை அவர்கள் இதனூடாகத் தீர்மானிக்க முடியும். வளங்களினதும் நடவடிக்கைகளினதும் மிகச்சிறந்த இணைப்பினை கணக்கிடுவதற்கு முகாமையாளர்களுக்கு நேர்வரிசைத் திட்டமிடல் உதவுகின்றது. ஒரு நேர் வரிசைத் திட்டமிடல் மாதிரியைப் பாவிப்பதற்கான இரு தேவைப்பாடுகள் யாதெனில், வளங்கள் வரையறுக்கப்பட்டுள்ளன (அறியப்பட்டும் உள்ளன); இரண்டு அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட மாற்று வழிகள் (பொருட்கள், விளம்பரத் தொழில் நுட்பங்கள் போன்றவை) இந்த வரையறுக்கப்பட்ட வளங்களுக்காக போட்டியிடுகின்றன என்பனவாகும்.

அட்டவணை 3.1 பதிப்பித்தல் மற்றும் மாற்றங்களுக்கான உற்பத்தி, வருமான தரவுகள்

	பூர்த்தியாக்கப்பட்ட ஒரு பொருள் மணித்தியாலத்திற்கு தேவைப்படுகின்ற மணித்தியாலங்களின் எண்ணிக்கை		
திணைக்களம்	சலனப்பட மாற்றங்கள் (c)	வழக்கமான பதிப்பித்தல் (e)	ஒரு நாளுக்கான இயலளவு (மணித்தியாலங்களில்)★
திட்டமிடல் (P)	*0.25*	*0.50*	*16*
சலனப்படம் (M)	*1.0*	*0.0*	*48*
ஒளிப்பதிவு (V)	*0.0*	*3.0*	*24*
ஒலிப்பதிவு (A)	*1.0*	*1.0*	*48*
இலாப எல்லை	*ரூ.40*	*ரூ.150*	

★ மணித்தியாலங்கள் மீது ஸ்தாபிக்கப்பட்ட திட்டமிடல் இயலளவானது திட்டமிடலைச் செய்கின்ற இருவரினாலும் வேலைக்காக உபயோகிக்கப்பட்ட மணித்தியாலங்களில் இருந்து ஸ்தாபிக்கப்பட்டது. கிடைக்கத்தக்க ஒரு ஒளிப்பதிவு அறையின் நேரப் பாவனை மீது ஒளிப்பதிவுத் திணைக்களத்தின் இயலளவு ஸ்தாபிக்கப்பட்டுள்ளது. கிடைக்கத்தக்க இரு அறைகளில் ஒவ்வொன்றினது நேரப்பாவனை மீதும் சலனப்பட, ஒளிப்பதிவுத் திணைக்களங்களின் இயலளவு ஸ்தாபிக்கப்பட்டுள்ளது.

A - V நடவடிக்கைகளைக் குறிக்கின்றது

- 18 நடவடிக்கைகளின் ஆரம்ப, முடிவுப் புள்ளிகளைக் குறிக்கின்றது.

ஆரணி, அவரது சரக்கிருப்பு பிரச்சினையை தீர்ப்பதில் ஒரு தொகை சார்ந்த தீர்மானமெடுத்தல் மாதிரியின் வெற்றிகரமான பாவனையினால் ஊக்குவிக்கப்பட்டிருக்கின்றார். முன்னைய உதாரணத்தைப் போலவே ஒரு பாரிய பிரச்சினையைத் தீர்ப்பதற்கு, மேலும் உயர்தர முன்னேற்றம் வாய்ந்த நேர்வரிசைத் திட்டமிடல் அணுகு முறையைப் பயன்படுத்துவதற்கு ஆரணி தீர்மானிக்கின்றார். கடந்த ஆறுமாத காலத்தின் போது, நிறுவனத்தின் அதிகளவான வியாபாரம், கம்பனியின் இரு சேவைகளிலிருந்தே கிடைத்துள்ளது. அவையாவன: நிகழ்வுகளை ஒளிப்பதிவு நாடாக்களாக மாற்றுதல், வாடிக்கையாளரின் நாடாக்களை வழக்கமாக பதிப்பித்தல். எனினும் இங்கு ஒரு பிரச்சினை அவருக்கு காணப்படுகின்றது. அதாவது, இந்த இரு சேவைகளையும் புரியும் ஊழியர்கள் உபகரணங்களுக்காகவும், ஏனைய வளங்களுக்காகவும் போட்டியிடுவதனால் மேலதிக உபகரணங்களைப் பெற்றுக் கொள்ளாமல் எவ்வாறு இப்பிரச்சினையைத் தீர்ப்பதென ஆரணி ஆராய்கின்றார். கம்பனியின் இரு போட்டியிடுகின்ற சேவைகளையும் உற்பத்தி செய்வதில் சம்பந்தப்பட்டுள்ள சில உபகரணங்கள் சலனப்படங்களை ஒளிப்பதிவு நாடாக்களாக மாற்றும் ஊழியர்களினால் மட்டும் பாவிக்கப்படுவதுடன் இன்னும் சில வழக்கமான நாடா பதிப்பாளர்களினால் மட்டும் பாவிக்கப்படுகின்றன. ஒலிப்பதிவு கலத்தல் அட்டை போன்ற மிகுதி உபகரணங்கள் இரு குழுக்களினாலும் பாவிக்கப்படுகின்றது.

இப்பிரச்சினையை ஆராய்ந்ததின் மூலமாக ஆரணி அடையாளம் கண்ட சில தகவல்களை அட்டவணை 3.1 நிரற்படுத்திக் காட்டுகின்றது. தற்போதுள்ள உபகரணங்களைப் பாவித்து இலாபத்தை உச்சப்படுத்துவதற்கான சலனப்பட மாற்றத்தினதும், வழக்கமான பதிப்பித்தலினதும் மிகச் சிறந்த இணைப்பை அடையாளம் காண்பதற்கு நேர்வரிசைத் திட்டமிடலைப் பயன்படுத்த ஆரணி தீர்மானித்துள்ளார். இதன் விளைவாக வரப்போகின்ற இணைப்பு, தற்போது உள்ளதிலிருந்து வேறுபட்டதாக இருக்கும் எனக் கொள்வதுடன், அதற்கேற்றவாறு PVI நிறுவனத்தின் செயற்பாடுகளை மீளமைக்க ஆரணி திட்டமிடுகிறார் எனவும் கொள்க.

சலனப்பட திணைக்கள ஊழியர்கள் தற்போது ஒரு நாளில் 44 மணித்தியாலங்கள் மாற்றம் செய்யப்பட சலனப்படங்களை தயாரிக்கின்றனர். 44 மணித்தியாலங்களை அவர்கள் பயன்படுத்துவதுடன், ஒலிப்பதிவு திணைக்களத்தின் நேரத்திலும் 44 மணித்தியாலங்கள் அவர்களுக்கு தேவைப்படுகின்றது. ஒலிப்பதிவுத் திணைக்கள ஊழியர்கள் ஒரு நாளில் ஆறு மணித்தியாலங்களை வழக்கமான பதிப்பித்தலை மேற்கொள்ள உபயோகிக்கின்றார்கள். அவ்வாறு செய்வதற்கு ஒருநாளில் 18 மணித்தியாலங்கள் ஒளிப்பதிவுத் திணைக்கள வசதிகளை அவர்கள் பயன்படுத்துவதுடன் ஒலிப்பதிவுத் திணைக்கள நேரத்தில் ஆறு மணித்தியாலங்களும் அவர்களுக்குத் தேவைப்படுகின்றது. ஒலிப்பதிவுத் திணைக்கள வசதிகளுக்கான தற்போதைய மொத்த கேள்வி (44 + 2 x 50) ஒலிப்பதிவுத் திணைக்களத்தின் மொத்த இயலளவினையும் பார்க்க அதிகமாக காணப்படுகின்றது. மேலும், சலனப்பட, ஒளிப்பதிவு குழுக்களுக்கிடையில் எழுந்துள்ள முரண்பாட்டின் ஒரு பகுதியை இக்கேள்வி விபரிக்கின்றது. உபகரணங்களுக்கான போட்டியானது சில ஒழுங்கற்ற வேலைகளுக்கும், பல எண்ணிக்கையான தவறவிடப்பட்ட காலக்கெடுக்களுக்கும் வழிவகுக்கின்றது. மேலும், அதிக செலவு வாய்ந்தது என நிரூபிக்கப்பட்ட (மணித்தியாலத்திற்கு ரூபா 150) இன்னுமொரு படநிலையத்தில் ஒலிப்பதிவு வேலைக்காக ஒப்பந்தம் செய்ய வேண்டிய தேவையையும் இது உருவாக்குகின்றது. PVI கம்பனியின் தற்போதைய நாளாந்த இலாபங்களினதும் ஒப்பந்தச் செலவுகளினதும் பட்டியல் பின்வருமாறு:

1. சலனப்பட மாற்ற இலாபம் (ரூபா 40 வீதம் நாளொன்றிற்கு 44 அலகுகள்)	1760
2. வழக்கமான பதிப்பித்தல் (ரூபா 6 வீதம் நாளொன்றிற்கு 6 அலகுகள்)	900
3. ஒலிப்பதிவு ஒப்பந்தச் செலவு (ரூபா 150 வீதம் நாளொன்றிற்கு இரண்டு மணித்தியாலங்கள்)	300

தற்போதைய மொத்த நாளாந்த இலாபம்	2360

ஒரு நாற் செயற்பாட்டிற்கு இவை சுமாரான திருப்தியான இலாபங்களாகக் காணப்பட்டாலும் இலாபமானது மேலும் அதிகரிக்கப்பட முடியும் என்றும், ஒரு சிறந்த வியாபாரத் திட்டத்தின் ஊடாக முரண்பாடு குறைக்கப்பட முடியும் என்றும் ஆரணி நம்புகின்றார். கம்பனியின் வரையறுக்கப்பட்ட வளங்கள் கொடுக்கப்பட்ட நிலையில், அவர் இந்தக் குறிக்கோள்களை அடைய வேண்டுமானால், நேர்வரிசை திட்டமிடல் அவருக்குத் தீர்மானம் எடுப்பதில் உதவி புரிய முடியும். மொத்த இலாபத்தை உச்சப்படுத்துவதற்கு, சலனப்பட மாற்றம், வழக்கமான பதிப்பித்தல் ஆகிய இரண்டினதும் மிகச் சிறந்த இணைப்பை தெரிவு செய்வதே அவர் எதிர்பார்க்கும் விடையாக அமையும். தற்போது கிடைக்கத் தக்கதாக உள்ளதைப் பார்க்கிலும் மேலதிக நேரத்திற்கு எந்த உபகரணமும் திட்டமிடப்படக் கூடாது என அவர் வலியுறுத்துகின்றார். நேர்வரிசைத் திட்டமிடலை பயன்படுத்துவதன் மூலம் ஆரணி தீர்க்க வேண்டிய சமன்பாடு வருமாறு:

$$\text{இலாபம்}_{\text{உச்ச}} = \text{ரூபா } 40X_c + \text{ரூபா } 150X_e$$

இங்கே

X_c= தயாரிக்கப்பட வேண்டிய சலனப்பட மாற்றங்களின் அலகுகள்

X_e= தயாரிக்கப்பட வேண்டிய வழக்கமான பதிப்பித்தல் அலகுகள்

இலாபத்தை உச்சப்படுத்த முயற்சிக்கும்போது ஆரணி எதிர்நோக்க வேண்டியுள்ள பல திட்டவட்டமான வரையறைகள் பற்றியும் ஒலிப்பதிவுத் திணைக்களத்தின் இயலளவு பற்றியும் அவர் நன்கறிந்துள்ளவராக காணப்படுகின்றார். ஒவ்வொருவரும் நாளொன்றுக்கு எட்டு மணித்தியாலங்கள் பணியாற்றக்கூடிய இருவரை திட்டமிடல் திணைக்களம் கொண்டுள்ளது. இவ்வாறு, நாளொன்றுக்கு 16 மணித்தியாலங்கள் திட்டமிடல் நேரம் கிடைக்கத்தக்கதாக உள்ளது. சலனப்படத் திணைக்களம் இரு ஊழியர்களைக் கொண்டுள்ளது. அவர்களில் ஒருவர் நாளொன்றில் இருபத்திநான்கு மணி நேரமும் கிடைக்கத்தக்கதாக உள்ளார் (மூன்று பேர், ஒவ்வொருவரும் ஒரு நாளில் எட்டு மணி நேரம் பணியாற்றுபவர்கள்). ஒரு நாளில் இருபத்திநான்கு மணி நேரமும் கிடைக்கத்தக்கதாய் உள்ளவாறு ஒரு ஊழியரை ஒளிப்பதிவுத் திணைக்களம் கொண்டிருக்கின்றது. ஒலிப்பதிவுத் திணைக்களம் இருவரைக் கொண்டுள்ளது. அவர்களில் ஒருவர் நாளொன்றுக்கு இருபத்திநான்கு மணிநேரமும் கிடைக்கத்தக்கதாய் உள்ளார். நேர்வரிசைத் திட்டமிடலில், இத்தகைய வரையறைகள் ''வரையறைச் சமன்பாடுகளை'' விபரிக்கின்றன. அட்டவணை 3.1 இல் உள்ள தகவல்களைப் பயன்படுத்தி இவற்றைப் பின்வருமாறு பெறலாம்.

$.25_c + .5_e \quad 16.0$ (கிடைக்கத்தக்க திட்டமிடல் திணைக்கள நேரம்)
$1.0_c + 0.0_e \quad 48.0$ (கிடைக்கத்தக்க சலனப்பட திணைக்கள நேரம்)
$0.0_c + 3.0_e \quad 24.0$ (கிடைக்கத்தக்க ஒளிப்பதிவு திணைக்கள நேரம்)
$1.0_c + 1.0_e \quad 48.0$ (கிடைக்கத்தக்க ஒலிப்பதிவு திணைக்கள நேரம்)

ஒருங்கமை நேர்வரிசைச் சமன்பாடுகளைத் தீர்ப்பதன் மூலம் நாளொன்றுக்கு சலனப்பட மாற்றங்களில் நாற்பது அலகுகளையும், வழக்கமான பதிப்பித்தலில் நாளொன்றுக்கு எட்டு அலகுகளையும் PVI கம்பனி தயாரிக்க வேண்டும் என ஆரணி தீர்மானிக்கின்றார்.

உச்சம்	$40x_1$	+	$150x_2$		
	$\frac{1}{4}X_1$	+	$\frac{1}{2}X_2$	16	S_1
	X_1			48	S_2
			$3X_2$	24	S_3
	X_1	+	X_2	48	S_4
	X_1	,	X_2	0	

	x_1 40	x_2 150	S_1 0	S_2 0	S_3 0	S_4 0	தீர்வு	
S_1 0	¼	½	1	0	0	0	16	(32)
S_2 0	1	0	0	1	0	0	48	-
S_3 0	0	3	0	0	1	0	24	8
S_4 0	1	1	0	0	0	1	48	48
Zj	0	0	0	0	0	0	0	
Cj - Zj	40	150	0	0	0	0		

	x_1 40	x_2 150	S_1 0	S_2 0	S_3 0	S_4 0	தீர்வு	
S_1 0	¼	0	1	-1/6	0	0	12	48
S_2 0	1	0	0	1	0	0	48	48
S_3 150	0	1	0	0	1/3	0	8	
S_4 0	1	0	0	0	-1/3	1	40	40
Zj	0	150	0	0	50	0	1200	
Cj - Zj	40	0	0	0	-50	0		

¼	½	1	0	0	0	16
0	½	0	0	1/6	0	4
¼	0	1	0	-1/6	0	12

	x_1 40	x_2 150	S_1 0	S_2 0	S_3 0	S_4 0	தீர்வு
S_1 0	0	0	1	-1/6	1/12	-1/4	2
S_2 0	0	0	0	1	1/3	-1	8
S_3 150	0	1	0	0	1/3	0	8
S_4 40	1	0	0	0	-1/3	1	40
Zj	40	150	0	0	110/3	40	2800
Cj - Zj	0	0	0	0	-110/3	-40	

1/4	0	1	-1/6	0	0	12
1/4	0	0	0	-1/12	1/4	10
0	0	1	-1/6	1/12	-1/4	02

இத்தீர்வானது இலாபத்தை உச்சப்படுத்துவதுடன் மட்டுமல்லாது ஒலிப்பதிவு வேலையை ஒப்பந்தத்தில் பெறுவதற்கான தேவையையும் PVI கம்பனிக்கு அகற்றுகின்றது. மேலும், ஒளிப்பதிவு மற்றும் சலனப்பட ஊழியர்களுக்கிடையிலான முரண்பாட்டையும் முக்கியமாக இது குறைக்கும். இந்த இலக்கங்களை முதலாவது சமன்பாட்டினுள் ஆரணி பிரதியிடும்போது, அவரது நாளாந்த இலாபம் ரூபா 2800 ஆக இருக்குமென அவர் காண்கிறார்:

இலாபம் = (ரூபா 40 x 40) + (ரூபா 150 x 8)

உச்சம்

= ரூபா 2800/நாள்

இத்தொகையானது, நாளொன்றுக்கான ரூபா 440 மேலதிக இலாபத்தையும் பிரதிநிதித்துவம் செய்கின்றது. இலாபத்தில் ஒரு வருடத்திற்கு ரூபா 100,000 ற்கும் அதிகமான தொகையைப் பெறக்கூடிய 19 வீத அதிகரிப்பு இதுவாகும். இத்தீர்வின் கீழ், ஒளிப்பதிவு, ஒலிப்பதிவு ஆகிய இரு திணைக்களங்களும் முழுமையான இயலளவில் இயங்கக்கூடியதாக இருக்கும். அதிகரித்த மேலதிக இயலளவை திட்டமிடல் திணைக்களம் கொண்டிருப்பதுடன் சலனப்படத் திணைக்களம் மேலதிக இயலளவில், முழுமையாக ஒரு நாளில் எட்டு மணித்தியாலங்களை கொண்டிருக்கும். இந்த மேலதிக இயலளவில் இருந்து நன்மையினைப் பெற்றுக் கொள்வதற்காக மாற்று நடவடிக்கைகளைக் கண்டுபிடிப்பதற்கு ஆரணி விரும்பக் கூடும். பயன்படுத்தப்படாத இயலளவு காணப்படும் பகுதிகளில் வேலை மணித்தியாலங்களைக் குறைக்கவும் அவர் விரும்பக் கூடும். இதன் மூலம் சலனப்படத் திணைக்களத்தில் ஒரு எட்டு மணித்தியால பணிமுறை மாற்றத்தைக் கூட அவர் அகற்ற முடியும்.

ஆரணியின் பிரச்சினைக்கான நேர்வரிசைத் திட்டமிடல் தீர்வு அநேகமாக மிகச் சிறந்ததாக இருப்பதாகத் தென்படுகின்றது. இது நடைமுறைச் சாத்தியமானதா? இத்தீர்வுகளின் நுட்பமான கணிதவியல் விளைவுகளைக் கவனத்தில் கொள்வதற்கான மனப்பாங்கை அநேக முகாமையாளர்கள் கொண்டிருப்பதோடு உண்மைத்தன்மையின் முழுமையானதும் சரியானதுமான பிரதிபலிப்பை அது வழங்குகின்றது எனவும் கொள்கின்றனர். எனினும், நீங்கள் அறிந்துள்ளவாறு, கணிதவியல் தீர்வுகளின் சிறப்பு, அவைகள் ஆதாரப்படுத்தப்படும் எடுகோள்களின் சிறப்பிலேயே தங்கியுள்ளது. ஆரணியினுடைய மதிப்பீடுகள் (அட்டவணை *3.1* இல் காட்டப்பட்டவாறு) தவறானவையாக இருந்தால், தீர்வும் தவறாக இருக்கும். அவரது சிருஸ்டிப்புத் தன்மையை தடுக்கக்கூடிய கணணி நிகழ்ச்சித் திட்டம் எதையும் பாவிக்கக்கூடாது என்பதை அவர் மேலும் உறுதி செய்து கொள்ள வேண்டியிருக்கின்றது. கற்பனைத் திறன் வாய்ந்த தீர்வுகளை கண்டுபிடிப்பதற்கான தொழில் நுட்பங்களை அவர் பயன்படுத்த வேண்டியவராக இருக்கிறார். உண்மையில், ஒவ்வொன்றும் வித்தியாசமான எடுகோள்களின் மீது ஸ்தாபிக்கப்பட்ட ஒரு முழுமையான நேர்வரிசைத் திட்டமிடல் தொடரினை ஆரணி விரும்பின் பயன்படுத்தலாம். உதாரணமாக, இரு சேவைகளில் ஏதாவதொன்றுக்கு PVI கம்பனி அறவிடுகின்ற கட்டணத்தை அவர் உயர்த்தினால் அல்லது குறைத்தால் மிகச் சிறந்த வளப் பயன்பாடு என்னவாக இருக்கும், தீர்வின் மீது என்ன விளைவுகளை ஊழியர்களின் வேதன மாற்றங்கள் கொண்டிருக்கும், நான்கு திணைக்களங்களில் ஒன்றின் அல்லது அதிகமானவைகளின் இயலளவை அவர் அதிகரித்தால் அல்லது குறைத்தால் என்ன நிகழும் போன்ற விடயங்களை ஆரணி கேட்கலாம். இத்தகைய கேள்விகள் அனைத்துக்குமான பதில்களைக் கண்டுபிடிப்பதற்கு நேர்வரிசைத் திட்டமிடலை ஆரணி பயன்படுத்த முடிவதுடன், மிகச் சிறந்தது என அவர் கருதும் தீர்வினை பின்னர் தெரிவு செய்து கொள்ளவும் அவரால் முடியும்.

III. அட்டவணைப்படுத்தலும் வரிசைப்படுத்தலும்

ஒரு குறிப்பிட்ட வார காலத்தின் போது நீங்கள் எத்தனை வரிசைகளில் தாமதமானீர்கள்? கொழும்பு மக்கள் வங்கியில் உதவி முகாமையாளராகப் பணியாற்றும் குமுதினி ஒரு வார காலத்தின்போது அவரது தாமதித்தல் நேரங்களைப் பின்வருமாறு பட்டியலிட்டார்.

வரிசை	தாமதித்தல் நேரம் (நிமிடங்களில்)
வாகனத்தரிப்பிட பரிசோதனை	*7*
ஈஸ்ட் - பூட் நிலைய பணம் செலுத்துமிடம்	*4*
புகையிரதச் சீட்டு பெறுமிடம்	*29*
மோட்டார் வண்டி நிலையம்	*12*
விடுதியில் பதிவு செய்தல்	*15*
எரிபொருள் நிரப்பு நிலையம்	*6*
மளிகை நிலைய பணம் செலுத்துமிடம்	*19*
டெனிஸ் அரங்கு நுழைவாயில்	*14*
படக் கொட்டகை	*13*
வைத்தியர் அலுவலகம்	*27*

வரிசையில் காத்திருப்பதற்காக நேரம் செலவிடுவதானது அனேகமாக ஆத்திரமூட்டக் கூடியதாகக் காணப்படுகின்றது. இவ்வாரத்தை அடையாளமாக எடுத்துக் கொண்டால், வரிசைகளில் தாமதிப்பதற்காக வருடமொன்றிற்கு குமுதினி *130* மணித்தியாலங்களுக்கும் மேலாக செலவிடுகின்றார். இது *16* வேலை நாட்களைப் பார்க்கிலும் அதிகமான காலத்திற்கு சமமானதாகும். சில இடங்களில் எரிபொருள் நிரப்பு நிலைய வரிசையைக் கைவிட்டு, குறைந்த வேலையுள்ள நிலையத்திற்கு அவர் செல்லக் கூடும். அநேகமாக அடுத்த தடவை அவரது பணத்தைக் கொடுத்து

சரி பார்ப்பதற்காக 19 நிமிடங்கள் செலவாகும் மளிகைக்கடையை அவர் தவிர்க்கக்கூடும். மக்களினுடைய தாமதித்தல் நேரங்களைக் குறைப்பதற்கு சம்பந்தப்பட்ட நிறுவனங்கள் போதுமான ஊழியர்களைப் பயன்படுத்துவதில் பாராமுகமாக இருக்கின்றனவா? இக்கேள்வியை பின்வரும் உத்திகளைக் கொண்டு தீர்க்கலாம்.

(அ) வரிசைக்கிரம மாதிரிகள்

வாடிக்கையாளர்கள் நீண்ட வரிசைகளில் காத்திருக்க வேண்டிய தேவையில்லை என்பதை அநேக நிறுவனங்கள் உயர்வாக ஏற்றுக் கொள்கின்றன. ஆனால் இந்த வரிசைகளைத் தவிர்ப்பதற்கு ஊழியர்களின் எண்ணிக்கையை அதிகரித்தல் பணச் செலவை ஏற்படுத்துகின்றது. மிகச் சிறந்த தாமதித்தல் வரிசைகளின் எண்ணிக்கையை அடையாளம் காண்பதற்கு வரிசைக்கிரம மாதிரிகள் முகாமையாளர்களுக்கு உதவ முடியும். வாடிக்கையாளர்களை அல்லது அவர்களின் நன்மதிப்பை இழப்பதனால் ஏற்படும் செலவுகளுக்கு எதிராக, வரிசைகளை வைத்திருப்பதனால் நிறுவனமொன்றுக்கு ஏற்படும் செலவுகளை இந்த மாதிரிகள் ஈடு செய்கின்றன.

லங்கா சேவை நிலையம் ஒரு கார் கழுவிச் சுத்தம் செய்யும் கம்பனியாகும். உயர் தொழில் நுட்பத்தரம் வாய்ந்த தூரிகையில்லாது கார் கழுவிச் சுத்தம் செய்யும் ஒரு முறையை அது பயன்படுத்துகின்றது. பல எண்ணிக்கையான கார்களை இச்சேவை நிலையம் சுத்தம் செய்வதோடு வழக்கமாக நியாயமான தாமதித்தல் நேரத்தையும் கொண்டுள்ளது. மேலும், லங்கா சேவை நிலையம் கையால் பிரயோகிக்கப்படக்கூடிய ஒரு வகைக் கெட்டியான மெழுகையும் ரூபா 399.50 சதத்திற்கு வழங்குகின்றது. மெழுகு பூசும் சேவைக்கு கேள்வி பலமாக இருப்பதுடன் அநேக வாடிக்கையாளர்கள் அவர்களது மெழுகு பூசும் பணி பூர்த்தியாக மட்டும் நீண்ட வரிசைகளில் காத்திருக்குமாறு கட்டாயப்படுத்தப்பட்டனர். லங்கா சேவை நிலையத்தைப் பற்றிய அநேக எதிரான கருத்துக்களை உருவாக்குவதாக இது அமைகின்றது. அண்மையில் ஒரு சில வாடிக்கையாளர்களே மெழுகு பூசும் பணியைக் கேட்டிருந்தார்கள். மெழுகு பூசுவதற்கு ஒரு காலங்குறிப்பிட்ட நியமன முறையொன்றை பயன்படுத்துவதற்கு லங்கா சேவை நிலையம் முயற்சித்ததாயினும் மிகச் சிலரே நியமனங்களைச் செய்தனர். வாடிக்கையாளர்கள் தமது மெழுகு பூசும் சேவையை விரும்பும் போது உடனடியாகப் பெற்றுக் கொள்ள வேண்டும் என்ற நோக்கிலேயே தென்பட்டனர். கார்களுக்கு மெழுகு பூசுவதற்கு இப்போது ஒரேயொரு ஊழியரை மட்டுமே சேவை நிலையம் கொண்டுள்ளது. இச்சந்தர்ப்பங்களினால் மெழுகு பூசும் ஊழியரைக் கைவிட வேண்டும் என முகாமையாளர்கள் தீர்மானித்துள்ளனர்.

லங்கா சேவை நிலையத்தில் பகுதி நேரமாகப் பணியாற்றுபவராக ரமணன் உள்ளார். ஒன்று அல்லது இரண்டு மெழுகு பூசும் ஊழியர்களுக்கான ஒரு கணணி மயப்படுத்தப்பட்ட வரிசைக்கிரம பகுப்பாராய்வினை நடத்தும் பணி அவரிடம் ஒப்படைக்கப்பட்டது. இத்தகைய பகுப்பாராய்வுகளில் ஒவ்வொரு வீணாகும் ஊழிய நேரத்தின் சாத்தியம், தொகுதியிலுள்ள கார்களின் சராசரி எண்ணிக்கை, ஒரு தொகுதிக்கு செலவிடப்படும் சராசரி நேரம், மெழுகு பூசப்படுவதற்கு வரிசையில் காத்திருக்கும் கார்களின் சராசரி எண்ணிக்கை, வரிசையில் காத்திருப்பதற்காக கார்கள் செலவிடும் சராசரி நேரத்தின் அளவீடு ஆகியவை பற்றிய சிறந்த மதிப்பீடுகளை வழங்கும் என ரமணன் உறுதி அளிக்கின்றார். மெழுகு பூசும் நபராக இன்னொருவரைச் சேர்ப்பதில் உள்ள நிதி சார்ந்த நன்மையை அல்லது தீமையை மதிப்பிடுவதற்கும் அவர் மேலும் உறுதி அளிக்கின்றார்.

இப்பகுப்பாராய்வுகளை நடாத்துவதற்கு ரமணன் தனது நுண்கணணியை பயன்படுத்த முன்னர், ஒரு காருக்கு மெழுகு பூச எடுக்கும் நேரத்தின் அளவு, மெழுகு பூசும் பணிகளுக்கு எவ்வளவு விரைவாக வாடிக்கையாளர்கள் வேண்டுகோள் விடுக்கின்றார்கள், மெழுகு

பூசுபவர்களுக்கான வேதனச் செலவு போன்றவை பற்றிய மதிப்பீடுகளை பெற்றுக் கொள்ள வேண்டும். அத்துடன் மெழுகு பூசும் பணிக்கான வரிசையில் ஒரு வாடிக்கையாளர் தாமதிக்கும் ஒவ்வொரு மணித்தியாலத்திற்கும் வாடிக்கையாளர் அதிருப்தி, இழந்த நன்மதிப்பு, இழந்த வியாபாரம் ஆகியவற்றிற்கு ஏறத்தாழ ரூபா 100 ஏற்படுகின்றது என்ற மதிப்பீட்டையும் அவர் பெற்றுக் கொள்கின்றார். இந்த மதிப்பீடுகளையும், கணணி வரிசைக்கிரம நிகழ்ச்சித் திட்டத்தையும் பயன்படுத்துவதன் மூலமாக, இரண்டாவதாக நியமிக்கப்படும் மெழுகு பூசுபவர் எதுவுமே செய்யாமல் அதிக நேரத்தை செலவிட்டு இருந்தாலும் கூட, மெழுகு பூசும் செயற்பாட்டில் இருவரை ஈடுபடுத்துதல் அப்பணிகளுக்கான தாமதித்தல் நேரங்களை கணிசமாகக் குறைப்பதுடன் நாளொன்றிற்கு ரூபா 4300வை லங்கா சேவை நிலையத்திற்காக சேமிக்க முடியும் என்று ரமணன் காண்கிறார்.

லங்கா சேவை நிலையத்தினால் எதிர்நோக்கப்பட்டதைப் பார்க்கிலும் மிகச் சிக்கலான வரிசைக்கிரம பிரச்சினைகளைக் கையாள்வதற்கு உயர்தர முன்னேற்றம் வாய்ந்த கணணி நிகழ்ச்சித் திட்டங்கள் கிடைக்கத் தக்கவையாக உள்ளன. வழக்கமாக, எவ்வளவுக்கு ஒரு பிரச்சினை சிக்கலானதாக உள்ளதோ அவ்வளவுக்கு மாதிரியும் பயனுள்ளதாக இருக்கும். ஏனெனில், சிக்கலான பிரச்சினைகளைக் கையாள்வதற்கு மானிட செயற்பாடுகளினால் தீர்வுகளைப் பெறுவது என்பது மிகக் கடினமானதாகும்.

(ஆ) நிகழ்ச்சித் திட்ட மதிப்பீடும் மீளாய்வுத் தொழில் நுட்பமும் (PERT), சாதுரிய மார்க்க முறையும் (CPM)

வரிசைக்கிரம மாதிரி திட்டவட்டமாக தாமதித்தல் நேரத்துடன் தொடர்புபடுகின்றபோது, நிகழ்ச்சித்திட்ட மதிப்பீடும் மீளாய்வுத் தொழில் நுட்பமும், ஒன்றுடன் ஒன்று தங்கியுள்ள பணிகளின் அல்லது நடவடிக்கைகளின் தொடராக பிரித்து வேறுபடுத்தக்கூடிய எந்தத் திட்டத்தையும் அட்டவணைப்படுத்தவும் ஒன்றிணைக்கவும் பயன்படுத்தப்பட முடியும். உண்மையில், பலறிஸ் (Palaris) அணு நீர் மூழ்கிக் கப்பலை அபிவிருத்தி செய்வதில் ஈடுபட்ட 3000த்திற்கும் அதிகமான ஒப்பந்தக்காரர்களின் முயற்சியை ஒன்றிணைக்க அமெரிக்க கடற்படையினரால் 1950களில் PERT அபிவிருத்தி செய்யப்பட்டது. இதே போன்று மிக ஒத்ததான CPM முறை, பல எண்ணிக்கையான பாரியதும் சிக்கலானதுமான கைத்தொழில் திட்டங்களை கட்டுப்படுத்துவதற்கு டியு பொன்ற் (Du Pont) நிறுவனத்தினால் அபிவிருத்தி செய்யப்பட்டது. ஒரு முழுமையான திட்டத்தைப் பூர்த்தியாக்குவதற்கு எதிர்பார்க்கப்படுகின்ற காலம் பற்றிய மதிப்பீடுகளை PERT, CPM ஆகிய இரண்டும் வழங்குகின்றன. முந்திய அல்லது பிந்திய ஆரம்ப நேரம், முந்திய அல்லது பிந்திய முடிவு நேரம் ஆகியவை உட்பட ஒவ்வொரு நடவடிக்கைக்குமான விரிவான தகவல்களையும் இவை மேலும் வழங்குகின்றது. முழுத்திட்டத்தையும் தாமதப்படுத்தாமல், ஒரு குறிப்பிட்ட நடவடிக்கையை தாமதப்படுத்தக் கூடிய நேரத்தின் அளவை PERT அடையாளம் காண்கின்றது. ஒரு PERT பகுப்பாராய்வினை நடாத்துவதற்கு ஒரு திட்டத்தினால் வேண்டப்படுகின்ற அனைத்துப் பணிகளையும், நடவடிக்கைகளையும் ஒரு முகாமையாளர் அடையாளம் காண்பதோடு எந்த நடவடிக்கைகள் முதலாக அல்லது பின்னதாக பூர்த்தியாக்கப்பட வேண்டும் என்பதையும் குறிப்பிட்டுச் சொல்ல இயலுமானவராக இருத்தல் வேண்டும். இறுதியாக, ஒவ்வொரு நடவடிக்கைக்குமான அதிக சாத்தியமுள்ள, குறைந்த சாத்தியமுள்ள, அநேக சாத்தியமுள்ள பூர்த்தி நேரங்களை முகாமையாளர்கள் மதிப்பிடவும் வேண்டும்.

PERT, CPM ஆகிய இரண்டுக்கும் இடையிலான அடிப்படை வித்தியாசம் என்னவெனில், ஒவ்வொரு நடவடிக்கைக்கும் மதிப்பீட்டை ஒரு தடவை மட்டுமே CPM பாவிக்கின்றது என்பதாகும். இவ்வாறு சில நிச்சயத்தன்மையுடன் பணி பூர்த்தியடையும் நேரத்தை

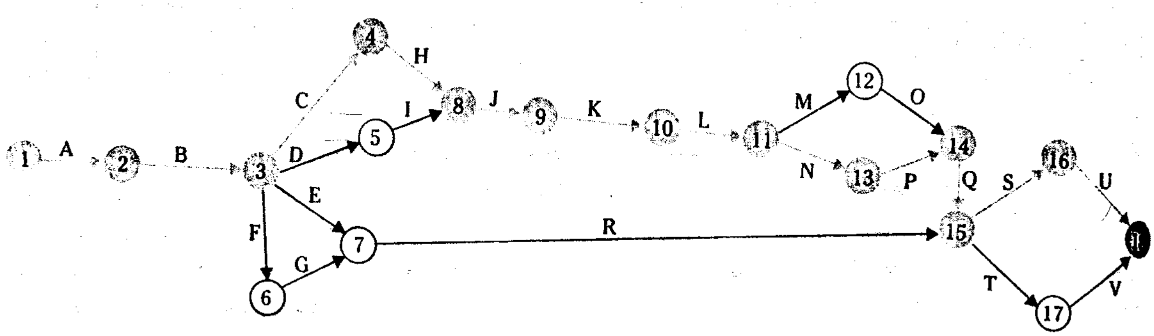
முகாமையாளர்கள் அறிந்து வைத்துள்ள மீண்டும் மீண்டும் மேற்கொள்ளப்படுகின்ற செயன்முறைகளுக்கு மிக வெற்றிகரமாக CPM பயன்படுத்தப்பட முடியும். மாறாக, தேவைப்படுகின்ற பூர்த்தியடையதல் நேரத்தை அறிவதில் முகாமையாளர்கள் நிச்சயமற்றுக் காணப்படும் வழக்கத்திற்கு மாறான திட்டங்களுக்கு PERT மிகச் சிறந்ததாகும். PERT அல்லது CPM என்பவற்றுள் ஏதாவதொன்றை முகாமையாளர்கள் பயன்படுத்தும்போது, திட்டத்தைப் பூர்த்தியாக்குவதற்கு நிறைவேற்றப்பட வேண்டிய பணிகளின் சுற்றோட்டத்தினது ஒரு முழுமையான வரைபினை வழங்குவதற்காக ஒரு வலை அமைப்பினை (Network) அவர்கள் உருவாக்குகின்றார்கள். திட்டத்தைப் பூர்த்தியாக்குவதற்கு அவசியமான நிகழ்வுகளையும், நடவடிக்கைகளையும் இணைக்கும் மார்க்கங்களினால் வலையமைப்பு உருவாக்கப்பட்டுள்ளது. திட்டத்தின் முற்று முழுதான பூர்த்தியை பாதிக்காமல், அனைத்து மார்க்கங்களிலும் ஒரு மார்க்கத்தைத் தவிர ஏனைய மார்க்கங்கள் நெகிழ்வு நேரத்தைக் கொண்டிருக்கலாம். நெகிழ்வு நேரத்தைக் கொண்டிருக்காத அந்த ஒரு மார்க்கத்தையே **சாதுரிய மார்க்கம்** என அழைப்பர். ஏனென்றால் திட்டத்தைப் பூர்த்தியாக்குவதற்கு மிக அதிகளவான நேரத்தை இது எடுப்பதுடன் இவ்வாறு சாதுரிய மார்க்கத்தைப் பூர்த்தி செய்ய தேவைப்படும் நேரத்தின் அளவே, முழுத்திட்டத்தையும் பூர்த்தி செய்ய தேவைப்படுகின்றது. PERT, CPM ஆகிய இரண்டும், வலையமைப்பின் ஊடாக சாதுரிய மார்க்கத்தை அடையாளம் காண்கின்றன.

திட்டத்தின் ஆரம்பத்திலேயே கவனம் செலுத்தப்பட வேண்டிய திட்டத்தின் முக்கிய கட்டங்களையும், நடவடிக்கைகளையும், உள்ளார்ந்த தடைகளையும் அடையாளம் காண்பதற்கு PERT உதவி புரிய முடியும். இத்தகவலுடன் நடவடிக்கைகளின் தொடர்பினை மாற்றுவதன் மூலமோ அல்லது பணிகள் நிறைவேற்றப்படுகின்ற வழிமுறைகளை திருத்துவதன் மூலமோ ஒரு முகாமையாளர் திட்டத்தின் அம்சங்களில் மாற்றம் செய்ய முடியும். எப்போது நடவடிக்கைகள் ஆரம்பிக்கப்பட வேண்டும், முடிக்கப்பட வேண்டும் என்பதை PERT குறிப்பிட்டுச் சொல்வதன் காரணமாக, ஒரு கட்டுப்பாட்டுக் கருவியாகவும் இது பயன்படுத்தப்பட முடியும். PERT அட்டவணையுடன் உண்மையான முன்னேற்றத்தை ஒப்பீடு செய்வதன் மூலமாக, செயற்பாட்டுப் பிரச்சினைகள் திட்டத்திற்கு அச்சுறுத்தல் கொடுப்பதற்கு முன்னரே, அவற்றை முகாமையாளர் குறிப்பிட்டுச் சொல்ல முடியும். உதாரணமாக, ஒரு குறிப்பிட்ட அளவு நேரத்தினால் ஒரு குறிப்பிட்ட நடவடிக்கை அட்டவணைப்படி நடைமுறைப்படுத்தத் தவறுமிடத்து, எவ்வளவு நேரத்திற்கு முழுத்திட்டமும் தாமதப்படுத்தப்படும் என்பதை PERT மாதிரி இலகுவாக அடையாளம் காண்கிறது.

ஒரு வீட்டின் அடித்தளத்தை மாற்றியமைப்பதற்கான பணிகளை அட்டவணைப்படுத்துவதற்கு ஒரு ஒப்பந்தக்காரரும், அவரின் கம்பனியும் எவ்வாறு PERT மாதிரியைப் பயன்படுத்துகிறார்கள் என்பதை கீழ்வரும் உதாரணத்தில் நீங்கள் காண்பீர்கள். வித்தியாசமான எடுகோள்களின் தொகுதிகளைப் பயன்படுத்துவதன் மூலமாக பல பகுப்பாராய்வுகளை நடத்துவதை PERT சார்பு ரீதியாக இலகுவாக்குகின்றது. இவ் உதாரணத்தில் உள்ள ஒப்பந்தக்காரர், அவரின் அதிக சாத்தியமுள்ள அல்லது மிகக் குறைந்த சாத்தியமுள்ள நேர மதிப்பீடுகளுக்கு மட்டும் இணங்க திட்டத்தைப் பூர்த்தியாக்கும் நேரத்தைத் தீர்மானிப்பதற்கு ஒரு பகுப்பாராய்வினை நடத்த முடியும். வித்தியாசமான ஒரு வேலைத் திட்டத்தை வடிவமைப்பதிலிருந்து எழுகின்ற சாத்தியமான நேர சேமிப்புக்களையும் கூட அவர் அடையாளம் காண முடியும். உதாரணமாக, சில தச்சு வேலைகளை உப ஒப்பந்தக்காரர்களுக்கு அவர் வழங்கினால், அவரின் திட்டத்தின் கால அட்டவணைக்கு என்ன நிகழும்? வழக்கமாக எந்தளவுக்கு ஒரு முகாமையாளர் PERT மாதிரியைப் பயன்படுத்துகிறாரோ அந்தளவுக்கு அவரின் மதிப்பீடுகள் மேலும் சரியானவைகளாக இருக்கும். மேலும், தற்போதைய தடைகளை அடையாளம் காண்பதையும் இது இலகுவாக்குகின்றது.

ஒரு வீட்டின் அடித்தளத்தை மாற்றியமைக்கும் பணியினை நியூ லங்கா பில்டர்ஸ் நிறுவனத்தைச் சேர்ந்த பாலன் அண்மையில் ஒப்பந்தம் செய்து கொண்டார். சாத்தியக்கூறான பூர்த்தி செய்தல் தினத்தை அவர் அடையாளம் காண்பதற்கும், திட்டத்தை திறமையாக முகாமை செய்யவும் ஒரு PERT பகுப்பாராய்வினை பாலன் மேற்கொண்டார். முதலில் PERT வலையமைப்பு என அழைக்கப்படுகின்ற உரு *3.1* இனை அவர் வரைந்து கொண்டார். திட்டத்திற்கான வேலைச் சுற்றோட்டத்தை இது காட்டுகின்றது. இவ்வரைபில், ஒவ்வொரு அம்புக்குறியும் திட்டத்தினால் வேண்டப்படுகின்ற ஒரு குறிப்பிட்ட நடவடிக்கையைச் சுற்றி நிற்கின்றது. இலக்கமிடப்பட்ட வட்டங்கள் நடவடிகைகளின் ஆரம்ப முடிவுப் புள்ளிகளைக் குறிக்கின்றது. அடுத்த நடவடிக்கை தொடங்கப்படுவதற்கு முன்னர், எந்த நடவடிக்கைகள் பூர்த்தி செய்யப்பட வேண்டும் என்பதை அம்புக்குறிகள் குறித்துக் காட்டுகின்றன.

உரு 3-1 நியூ லங்கா பில்டர்ஸ் நிறுவனத்தினால் பயன்படுத்தப்பட்ட வலையமைப்பு



A - V நடவடிக்கைகளைப் பிரதிநிதித்துவம் செய்கின்றது.

1 - 18 நடவடிக்கைகளின் ஆரம்ப, முடிவுப் புள்ளிகளைப் பிரதிநிதித்துவம் செய்கின்றது.

ஒவ்வொரு நடவடிக்கையையும் பூர்த்தியாக்கத் தேவைப்படுகின்ற அதிக சாத்தியமுள்ள, அநேகமாக சாத்தியமுள்ள, குறைந்த சாத்தியமுள்ள மதிப்பீடுகளை பாலன் வழங்கியுள்ளார். இவற்றுள் சில மதிப்பீடுகள் அட்டவனை *3 - 2* இல் காட்டப்பட்டுள்ளது.

வேலைச் சுற்றோட்டம் பற்றிய வரைபினையும், ஒவ்வொரு நடவடிக்கைக்குமான மதிப்பீடுகளையும் பாலன் பெற்றவுடன், பின்வருவனவற்றை அடையாளம் காண்பதற்காக PERT பகுப்பாராய்வொன்றை அவர் நடத்த முடியும்.

1. பூர்த்தி செய்வதற்கு மிக அதிகமான நேரத்தை எடுக்கும் சாதுரிய மார்க்கம்.
2. ஒரு நடவடிக்கைக்கான சாத்தியமான முந்தி ஆரம்பிக்கும், முடிக்கும் தினம்.
3. திட்டம் தாமதப்படுத்தப்படாமல் ஒரு நடவடிக்கைக்கான சாத்தியமான பிந்தி ஆரம்பிக்கும், முடிக்கும் தினம்.

அட்டவணை 3 - 2

நடவடிக்கை	விபரணம்	ஆரம்ப முடிவுப் புள்ளி	நேர மதிப்பீடுகள் (நாட்களில்)		
			அதிக சாத்தியம் (Optimistic)	அநேக சாத்தியம் (Probable)	குறைந்த சாத்தியம் (Pessimistic)
A	திட்டங்களை வரைதல்	1,2	1.0	2.0	3.0
B	பரீட்சார்த்த கட்டுமானம்	2,3	2.0	3.0	4.0
C	பரீட்சார்த்த மின்சாரம் அமைப்பு	3,4	1.0	2.0	3.0
G	அலுமாரிகளுக்கு கட்டளையிடுதல்	6,7	0.2	0.5	1.0
H	மின்சாரப் பரிசோதனை	4,8	0.4	0.5	1.0
I	சூடேற்றல் பரிசோதனை	5,8	0.5	0.7	1.0
T	அலுமாரிகளை பொருத்துதல்	15,17	0.8	1.0	1.2
U	நிலவிரிப்பை பொருத்துதல்	16,18	0.8	1.0	1.5
V	இறுதிப்பரிசோதனை	17,18	0.4	0.5	1.0

4. ஒவ்வொரு நடவடிக்கைக்குமான நெகிழ்வு நேரத்தின் அளவு (அதாவது, முழுத்திட்டத்தையும் தாமதப்படுத்தாததும் ஏற்றுக் கொள்ளக்கூடியதுமான தாமதித்தல் நேரம்).

இத்திட்டத்திற்கான கணணி மயப்படுத்தப்பட்ட PERT பகுப்பாராய்வின் விளைவுகள் என்னவெனில், சாதுரிய மார்க்கத்தைப் பூர்த்தியாக்குவதற்காக 22.4 வேலை நாட்கள் எதிர்பார்க்கப்பட முடியும் என்பதாகும். தனிப்பட்ட நடவடிக்கைகளுக்கான சில மதிப்பீடுகள் கீழேயுள்ள அட்டவணை 3 - 3 இல் காட்டப்பட்டுள்ளது.

அட்டவணை 3-3

நடவடிக்கை	ஆரம்பிக்கும் தினம்		முடிக்கும் தினம்		நெகிழ்வு நேரம்
	முந்தியது	பிந்தியது	முந்தியது	பிந்தியது	
A	00.0	02.0	00.0	02.0	00.0
B	02.0	02.0	05.0	05.0	00.0
C	05.0	05.0	07.0	07.0	00.0
G	06.0	09.7	06.5	10.2	03.7
H	07.0	07.0	07.6	07.6	00.0
I	06.0	06.9	06.7	07.6	00.9
T	20.3	20.8	21.3	21.8	00.5
U	21.3	21.3	22.4	22.4	00.0
V	21.3	21.8	21.9	22.4	00.5

திட்டத்தின் உரிமையாளர்கள் தமது திட்டம் எப்போது பூர்த்தியாக்கப்படும் என எதிர்பார்க்க முடியும் என்பதையும், பணியின் பலவகைப்பட்ட பகுதிகளை ஒன்றிணைக்கவும், திட்டத்தின் முன்னேற்றத்தை மேற்பார்வை செய்யவும், கட்டுப்படுத்தவும் ஏதுவான விடயங்களை

உரிமையாளர்களுக்குச் சொல்வதற்கும் PERT பகுப்பாராய்வின் முடிவுகளை பாலன் பயன்படுத்தலாம்.

IV. எதிர்வு கூறல்/முன்னுணர்தல்

எதிர்காலத்தில் என்ன நிகழும் என்பதைச் சரியாக அறியாமல் ஒவ்வொரு நாளும் முகாமையாளர்கள் பல தீர்மானங்களை மேற்கொள்கின்றார்கள். PVI கம்பனி, நாடாக்களின் விலை வீழ்ச்சியடையுமா என்பதை அறியாமல் நாடாக்களை கொள்வனவு செய்ய வேண்டியிருக்கின்றது. மின்சாரவியல் நிபுணர்கள் தமது பணியை நேரத்திற்கு முடித்திருப்பார்கள் என்ற நம்பிக்கையில் கட்டிட ஒப்பந்தக்காரர் மின்சாரப் பரிசோதனையை அட்டவணைப்படுத்த வேண்டியுள்ளார். எதிர்காலத்தைப் பற்றிய எடுக்கோள்களை மேற்கொள்வதை இங்கு தீர்மானம் எடுத்தலானது வேண்டி நிற்கின்றது. ஆகவே, முகாமையாளர்கள் திட்டமிடும்போது அவர்களின் மனதில் எழுகின்ற உணர்வுகளின் மீதும், சிறந்த அனுமானங்களின் மீதும் எப்போதும் தங்கியிருக்க வேண்டும். இத்தகைய உணர்வுகள் மிகச்சரியானவையாக இருக்குமிடத்து, முகாமையாளர்களும் சிறப்பான தயார் நிலையில் இருப்பார்கள். முகாமையாளர்களின் அனுமானத்தையும், நிகழ்வுகளை எதிர்வு கூறும் ஆற்றலையும் முன்னேற்றுவதற்கு அனுபவம் ஏதுவாயிருக்கின்றது. நிகழ்வுகளை எதிர்வு கூறுவதற்கு முகாமையாளர்களுக்கு உதவிபுரிய பல தொகை சார்ந்த முறைகள் கிடைக்கத் தக்கதாக உள்ளன. மிகச்சிறந்த முகாமையாளர்கள், தமது மன உணர்வுகளையும், தொகை சார்ந்த கருவிகளின் நேரான பாவனையையும் இணைக்கின்றார்கள்.

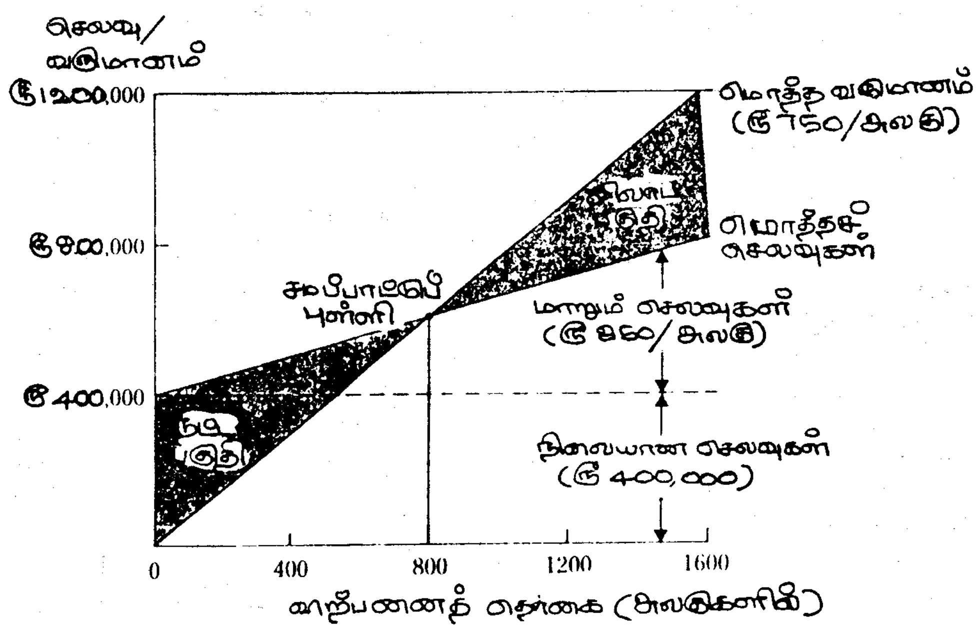
(அ) சமப்பாட்டுப் பகுப்பாராய்வு

ஒரு பொருளை அல்லது சேவையை உற்பத்தி செய்வதில் ஏற்படுகின்ற மொத்தச் செலவினை விற்பனை வருமானம் சமப்படுத்துகின்ற புள்ளியைக் கண்டுபிடிப்பதே சமப்பாட்டுப் பகுப்பாராய்வு ஆகும். முகாமையாளர்கள் முக்கியமாக நிதித்திட்டமிடலுக்காகவே சமப்பாட்டுப் பகுப்பாராய்வினை பயன்படுத்துகின்றார்கள். சமப்பாட்டுப் புள்ளிக்கு கீழே விற்பனைகள் வீழ்ச்சியடைந்தால் நிதி இழப்புக்கள் உருவாகும். புள்ளிக்கு மேல் விற்பனைகள் அதிகரித்தால் இலாபத்தை உருவாக்கும். ஒரு சமப்பாட்டுப் பகுப்பாராய்வை நடத்துவதற்கு முகாமையாளர்கள் முதலில் நிலையான செலவுகள், மாறும் செலவுகள், ஒரு அலகுக்கான விற்பனை விலை போன்றவற்றை மதிப்பிட வேண்டும். எத்தனை அலகுகள் உற்பத்தி செய்யப்படுகின்றன என்ற அக்கறையில்லாமல் ஏற்படுகின்ற செலவுகள் நிலையான செலவுகளாகும். கட்டடச் செலவுகள், உபகரணச் செலவுகள், காப்புறுதி போன்ற செலவுகளை இவை வழக்கமாக உள்ளடக்குகின்றன. எத்தனை அலகுகள் உற்பத்தி செய்யப்படுகின்றன என்பதன் மீது மாறும் செலவுகள் தங்கியிருப்பதுடன் மூலப்பொருட்கள், ஊழியம், வழங்கல்கள் போன்ற காரணிகளை இது உள்ளடக்குகின்றது. ஒரு பொருளின் மேலதிக ஒரு அலகை உற்பத்தி செய்வதற்கு எவ்வளவு தொகை செலவாகின்றது என்பதன் அடிப்படையிலேயே மாறும் செலவுகள் வழக்கமாக விபரிக்கப்படுகின்றன. விற்பனையின் ஒவ்வொரு அலகினாலும் உருவாக்கப்படுகின்ற வருமானத்தின் அளவே அலகுக்கான விற்பனை விலையாக உள்ளது. இத்தகைய தகவல்களின் மூன்று பகுதிகளும் அறியப்பட்டிருக்கும் போது வரைபு ரீதியான அல்லது அட்சரகணித ரீதியான தீர்வினைப் பயன்படுத்துவதன் மூலம் சமப்பாட்டுப் புள்ளி அடையாளம் காணப்பட முடியும்.

PVI நிறுவன வளங்களின் மிகச் சிறந்த ஒதுக்கீட்டினை தீர்மானிப்பதற்கு நேர்வரிசைத் திட்டமிடலை ஆரணி பயன்படுத்தியதை ஞாபகத்தில் கொள்க. அவர் ஏற்றுக் கொண்ட தீர்வானது சலனப்படத் திணைக்களத்தில் நாளொன்றுக்கு எட்டு மணித்தியாலங்கள் மேலதிக இயலளவினைக் கொண்டதாக இருந்தது. இந்த மேலதிக இயலளவை பயன்படுத்தக்கூடிய வழிவகைகளை அவர் ஆராய்ந்து கொண்டிருக்கிறார். அண்மையில் பழைய சலனப்பட நிறுவனங்களை மீளமைப்பதுடன்

சம்பந்தப்பட்ட ஒரு விசேடமான திட்டத்தைப் பற்றி ஆரணியிடம் ஒரு வாடிக்கையாளர் பிரஸ்தாபித்தார். இந்த சேவைக்காக பரந்தளவான கேள்வி இருக்கக்கூடும் என்பதை உணர்வதனால் சலனப்பட புதுப்பித்தல்களுக்கான சந்தையை ஆராய்வதற்கும் ஆரணி முயன்றார். ஒளியேற்றல், சூடேற்றல், குளிரூட்டல், பராமரிப்பு செலவுகள் உட்பட, நாளொன்றிற்கு எட்டு மணித்தியாலங்கள் சலனப்படத் திணைக்களத்தை பயன்படுத்துவதற்காக ஏற்படும் வருடாந்த நிலையான செலவுகள் ரூபா 400,000 என ஆரணி மதிப்பிடுகின்றார். ஒவ்வொரு சலனப்பட மீளமைத்தலுக்குமான மாறும் செலவுகள் (நேர் ஊழியச் செலவுகள், வழங்கல்கள், திரவியங்கள் உட்பட) ரூபா 250 ஆக இருக்கும் என அவர் எதிர்பார்க்கின்றார். மேலும், ஒவ்வொரு மீளமைத்தலுக்கும் ரூபா 750 கட்டணமாக அறவிட முடியும் எனவும் அவர் உணர்கிறார். இதனால் வருடமொன்றிற்கு முடிந்தளவு அதிகமாக 1600 மீளமைத்தல்களை பூர்த்தியாக்குவதற்குரிய நேரம் PVI கம்பனிக்குக் கிடைக்கும். சமப்பாட்டுப் புள்ளியை எய்துவதற்கு எத்தனை மீளமைத்தல்களை PVI கம்பனி செய்ய வேண்டியிருக்கும் என்பதையும், செயற்பாட்டிற்கான உச்ச எதிர்கால இலாபம் என்னவாக இருக்கும் என்பதையுமே அவர் அறிய வேண்டும்.

உரு 3 - 2 PVI கம்பனியின் சமப்பாட்டுப் பகுப்பாராய்வு



ஆரணி சேகரித்த தகவல்கள் உரு 3-2 இன் உதவியுடன் எடுத்துக் காட்டப்படுகின்றது. மொத்தச் செலவுக் கோடும் (நிலையான சக மாறும்), மொத்த வருமானக் கோடும் ஒன்றையொன்று வெட்டுகின்ற புள்ளியே சமப்பாட்டுப் புள்ளியாகும். இங்கு சமப்பாட்டுப் புள்ளி 800 மீளமைத்தல்களாக (அலகுகள்) உள்ளது. இன்னொரு வகையில் கூறுவதானால், 800 அலகுகளுக்குக் குறைவான வருடாந்த விற்பனைகள் நட்டத்தை உருவாக்குவதுடன் 800 அலகுகளுக்கும் அதிகமான விற்பனைகள் அலகொன்றுக்கு ரூபா 500 வீதத்தில் (ரூபா 750 விற்பனை விலை கழி ரூபா 250 மாறும் செலவுகள்) இலாபத்தை உருவாக்குகின்றது. வருடமொன்றுக்கு 1600 சலனப்பட

மீளமைத்தல் இயலளவுடன் செயற்பாட்டிற்கான ஆரணியின் எதிர்கால இலாபம் ரூபா 800 x ரூபா 500, அல்லது ரூபா 400,000 ஆக இருக்கும்.

ஆரணி அவருடைய சமப்பாட்டுப் பகுப்பாராய்வினை வரைபட ரீதியாகத் தீர்த்து இருப்பினும், பின்வரும் சமன்பாட்டையும் அவர் பயன்படுத்தியிருக்க முடியும்.

$$\text{சமப்பாட்டுப் புள்ளி} = \frac{FC}{P - VC}$$

இங்கே

FC	=	நிலையான செலவுகள்
P	=	ஒரு அலகுக்கான விலை
VC	=	ஒரு அலகுக்கான மாறும் செலவு

$$\text{PVI கம்பனியின் சமப்பாட்டுப்புள்ளி} = \frac{\text{ரூபா } 400{,}000}{\text{ரூபா } 750 - \text{ரூபா } 250} = 800 \text{ அலகுகள்}$$

வித்தியாசமான எடுகோள்களுக்கிணங்க பல வகையான சமப்பாட்டு பகுப்பாராய்வுகளை மீண்டும் மீண்டும் செய்வது ஆரணிக்கு எவ்வளவு இலகுவானதாக இருக்கும் என்பதைக் கவனிக்க, நிலையான செலவுகள் அதிகரிக்கப்பட்டால் அல்லது குறைக்கப்பட்டால் சமப்பாட்டுப் புள்ளிக்கு என்ன நிகழும், அல்லது அலகொன்றுக்கு ரூபா 600 என சந்தையில் விலைக்குறைவு ஏற்பட்டால் என்ன நிகழும் போன்ற வினாக்களை அவர் கேட்கக்கூடும். மேலும், மாறும் செலவுகள் மாற்றம் அடைந்தால் என்ன விளைவுகள் நிகழும் என்பதையும் அவர் கேட்கலாம். எனினும், இக்குறிப்பிட்ட வியாபார முயற்சி ஏனைய சாத்தியமான முயற்சிகளைப் பார்க்கிலும் அதிக இலாபத்தை ஈட்டித்தருமா என்பதை சமப்பாட்டுப் பகுப்பாராய்வு ஆரணிக்கு சொல்லித்தர முடியாது. சமப்பாட்டுப் புள்ளியை அடைவதற்கு முன்னர் வட்டியிலும், இழக்கின்ற வாய்ப்புக்களிலும் எவ்வளவை அவர் நட்டமாக அடைகிறார் என்பதையும் இது அவருக்கு சொல்லித் தராது. எனவே, இத்தகைய தீர்மானங்களை, தனது மன உணர்வுகளின் மூலமாக அல்லது முகாமையாளர்களுக்கு கிடைக்கத்தக்கதாகவுள்ள ஏனைய தொகை சார்ந்த கருவிகளைப் பாவிப்பதன் மூலமாக தமது சொந்தத்தில் மேற்கொள்ள வேண்டும்.

(ஆ) காலத்தொடர் பகுப்பாராய்வு

முகாமையாளர்கள் எப்போதும் எதிர்கால போக்குகளைத் திட்டமிட வேண்டும். இப்போக்குகளுக்காக கடந்த காலத் தரவுகளை காலத்தொடர் பகுப்பாராய்வு பரீட்சிப்பதுடன் அப்போக்கு தொடருமானால் எதிர்காலத்தில் என்ன நிகழும் என்பதையும் எதிர்வு கூறுகின்றது. கடந்த காலப்போக்கு எதிர்காலத்திலும் தொடரும் என்ற எடுகோளின் மீதே இது ஆதாரப்படுத்தப்பட்டுள்ளதனால் இம் மாதிரியானது கவனமாகப் பயன்படுத்தப்பட வேண்டும். இந்த மாதிரியானது ஸ்திரமான சூழல்களில் மிகப் பயனுள்ளதாக உள்ளது.

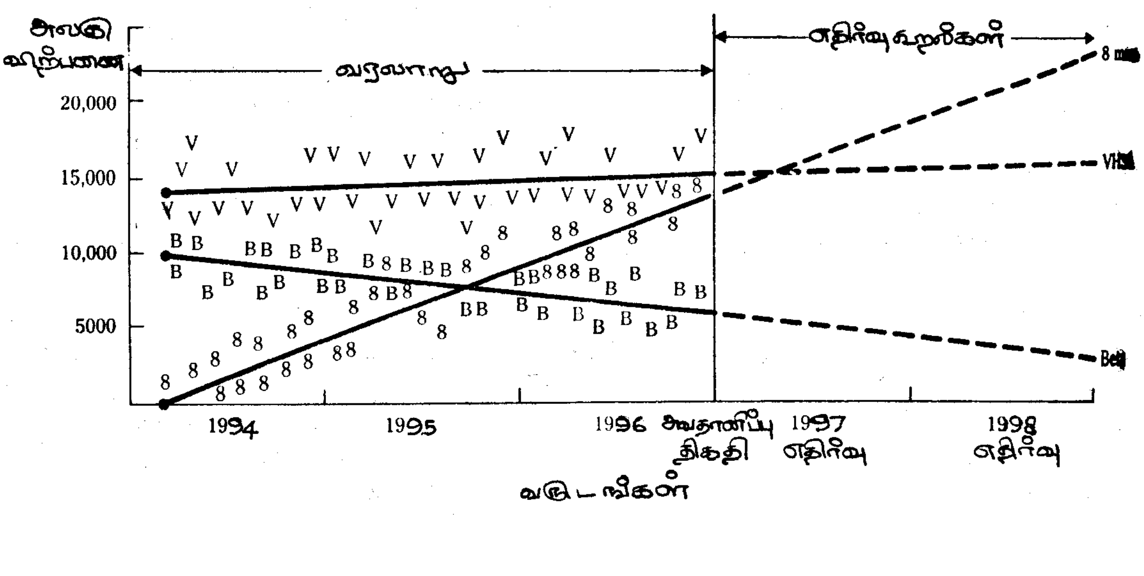
இரண்டாவதாக இன்னுமொரு சேவையினை ஆரம்பிப்பதற்கு சிந்தித்துக் கொண்டிருக்கின்ற PVI கம்பனி காலத்தொடர் பகுப்பாராய்வை பயன்படுத்தலாம். வீட்டுப்பாவனை வீடியோ சந்தை மிக விரைவாக விஸ்தரிப்பதாக ஆரணிக்குத் தென்படுவதுடன், தற்போதைய சேவைகள் ஏறத்தாழ அதன் முழு இயலளவில் பயன்படுத்தப்பட்டுக் கொண்டிருப்பதனால், இவ் இரண்டாவது சேவையையும் ஆரம்பிப்பது அர்த்தமுள்ளதாக இருக்கும் என அவர் நினைக்கின்றார். எனினும், மிகப் பொதுவான மூன்று வகையான வீட்டுப்பாவனை வீடியோ வடிவங்களின் (VHS, Beta, மற்றும் 8 மில்லி மீட்டர்) எதிர்காலம் பற்றி அவர் சற்று அக்கறைப்பட வேண்டியுள்ளது. வீடியோ வடிவங்களின் பொருத்தமான கலப்பினையும் அளவினையும் கையாளக்கூடிய

சாதனங்களுக்கு அவர் கட்டளை பிறப்பிக்க வேண்டி இருப்பதன் காரணமாக, எந்தளவுக்கு, எந்த வடிவங்களில் வீட்டுப் பாவனை வீடியோ சந்தை விஸ்தாரமடையும் சாத்தியம் உள்ளது என்பதை அவர் அறிய விரும்புகின்றார்.

கடந்த காலம் துல்லியமாக எதிர்கால நிகழ்வுகளைத் திட்டமிடுகின்றது என காலத்தொடர் பகுப்பாராய்வு அனுமானம் செய்கின்றது. வீட்டுப் பாவனை வீடியோக்களுக்காக உள்ள சந்தையைப் போல ஒரு ஸ்திரமில்லாத சந்தையில் இவ் எடுகோளின் ஆபத்தை ஆரணி உணர்ந்திருக்கின்றார். ஆகவே, எதிர்கால போக்குகளைப்பற்றி அவர் பெறக்கூடிய மிகச் சிறந்த மதிப்பீடுகள் அவருக்குத் தேவைப்படுகின்றன. அதிர்ஷ்டவசமாக ஆரணியின் சந்தைப்பகுதியில் கடந்த மூன்று வருடங்களின் ஒவ்வொரு மாதத்திற்குமான மூன்று வீடியோ வடிவங்களினதும் விற்பனைகள் பற்றிய மிகப் பூரணமான தகவல்கள் கிடைக்கத் தக்கவைகளாக உள்ளன. அடுத்த இருபத்திநான்கு மாத காலங்களுக்கு எதிர்வு கூறலைச் செய்வதற்காக அவர் காலத்தொடர் பகுப்பாராய்வை பயன்படுத்தலாம்.

இவ் உதாரணத்தில் பயன்படுத்தப்பட்டுள்ள காலத்தொடர் பகுப்பாராய்வின் குறிப்பிட்ட வகையானது சார்பு ரீதியாக இலகுவானதாக இருப்பதோடு, போக்குப் பகுப்பாராய்வு (Trend Analysis) எனப் பிரபலமாக அறியப்பட்ட ஒன்றாகவும் உள்ளது. கடந்த காலசெயற்பாட்டிலிருந்து ஒரு புள்ளி விபரவியல் சமன்பாட்டை போக்குப் பகுப்பாராய்வு அபிவிருத்தி செய்வதுடன், எதிர்காலத்தினுள்ளும் திட்டமிடலை மேற்கொள்கின்றது. உரு 3-3 இல் மூன்று வீடியோ வடிவங்களில் ஒவ்வொன்றுக்குமாக முப்பத்தியாறு மாதகால PVI கம்பனியின் சந்தைப்பகுதி வரலாறு குறிக்கப்பட்டிருக்கின்றது. ஒவ்வொரு வடிவத்தையும் குறித்துக் காட்ட பயன்படுத்தப்பட்டிருக்கும் தடித்த கோடு, இவ்வடிவத்தின் கடந்த காலப் போக்கை மிகச் சிறப்பாக விபரிக்கின்ற புள்ளி விபரவியல் தீர்வை பிரதிநித்துவப்படுத்துகிறது. அடுத்த இருபத்திநான்கு மாதங்களுக்கான எதிர்வு கூறலை ஒவ்வொரு கோட்டுடனும் இணைந்து தொடர்ந்து செல்கின்ற இடைவெளி கொண்ட கோடு காட்டுகின்றது. இந்தக் கோடுகள் கணணியினால் உருவாக்கப்பட்டவை எனினும் ஒவ்வொரு பொருளுக்குமான கூட்டத்தின் மத்தியினூடாக, அதே போன்ற கோடுகள் ஒரு மட்டப்பலகையின் உதவியுடன் வரையறுக்கப்பட்டிருக்க முடியும். மிக சிக்கலான போக்குகளுக்கு மிகத் துல்லியமான தீர்வினை கணணி வழங்குகின்றது.

உரு 3-3 வீட்டுப்பாவனை வீடியோ சந்தைக்கான காலத்தொடர் பகுப்பாராய்வு எதிர்வு கூறல்



Beta நாடாக்களின் விற்பனையானது கடந்த மூன்று வருட காலங்களாக நிலையாக குறைந்து வந்துள்ளது என்பதையும், அவ்வாறே இனி மேலும் தொடரும் என்பதையும் இந்த மூன்று எதிர்வு கூறல்களும் சுட்டிக்காட்டுகின்றன. VHS நாடாக்களின் விற்பனை அநேகமாக உயர்வாகவே தொடர்ந்திருக்கும். ஆனால் சார்பு ரீதியாக குறைந்த மட்டத்தையே இது கொண்டிருக்கும். 8 மில்லி மீட்டர் நாடாக்களின் விற்பனை மிக உயர்வாக இருந்ததுடன் அவற்றின் விரைவான வளர்ச்சி எதிர்காலத்திலும் தொடரும் எனத் திட்டமிடப்பட்டிருக்கின்றது. 1996 ஆண்டு காலத்தினுள் 8 மில்லி மீற்றர் நாடாக்களின் விற்பனை இப்போதைய நாடாக்களின் விற்பனையைப் பார்க்கிலும் அதிகரிக்கும் என எதிர்பார்க்கப்படுகிறது என்பதையும் பகுப்பாராய்வு மேலும் காட்டுகின்றது. வீட்டுப்பாவனை வீடியோ சந்தையின் முற்றுமுழுதான அதிகரிப்புக்களை உரு 3-3 மேலும் மறைமுகமாகச் சுட்டிக்காட்டுகின்றது. Beta நாடாக்களின் விற்பனை குறைவடைவதனைப் பார்க்கிலும், 8 மில்லி மீற்றர் நாடாக்களின் விற்பனை மிக விரைவாக அதிகரிப்பதன் காரணமாக, ஆரணி அவரின் இரண்டாவது சேவையினைத் திட்டமிடுவதற்காக இத்தகவல்களைப் பயன்படுத்த முடியும். Beta நாடாக்களின் போதுமான இயலளவினைப் பார்க்கிலும் அவரின் முதலாவது இருப்பிடம் அதிகமாகக் கொண்டுள்ளது. ஆகவே, இரண்டாவது சேவை Beta நாடாக்களைப் புறக்கணித்து, பதிலாக 8 மில்லி மீற்றர் நாடா வடிவம் மீது எதிர்பார்க்கப்படுகின்ற கேள்வியினை அடைய கவனம் செலுத்த முடியும். எனினும், ஆரணி இங்கு மிகக் கவனமாக செயல்பட வேண்டும். 8 மில்லி மீற்றர் நாடாக்களின் விலைகள் கணிசமானளவு வீழ்ச்சியடைந்தால் அவற்றின் விற்பனை மேலும் விரைவாக அதிகரிக்கப்பதுடன் VHS இன் விற்பனையும் வீழ்ச்சி அடையலாம். சந்தை முழுவதுமாக பூரணப்படுத்தப்பட்டதாக மாறுவதற்கான சாத்தியமும் இங்கு உள்ளது (ஒரு வீட்டில் ஒரு குடும்பத்தினருக்கு எத்தனை வீடியோ பதிவு செய்யும் சாதனங்கள் தேவைப்படும்?). கடந்த காலப்போக்குகள் தொடரும் என காலத்தொடர் பகுப்பாராய்வு அனுமானிப்பதன் காரணமாக அவ்வாறான விளைவுகள் எதிர்வு கூறப்பட முடியாது.

பருவகாலத் தளம்பல்களையும் (விடுமுறை விற்பனை அதிகரிப்பு போன்றவை) ஏனைய நேர்வரிசையில்லாத போக்குகளையும் அடையாளம் காணகூடிய மிக உயர்தர நுட்பம் வாய்ந்த காலத்தொடர் பகுப்பாராய்வு நிகழ்ச்சித் திட்டங்களை பல முகாமையாளர்கள் பயன்படுத்துகின்றனர். உரு 3-3 இல் காட்டப்பட்டுள்ள எளிய நேர்வரிசைத் திட்டமிடுதலிலும் பார்க்க மேலும் மிக நுட்பமான எதிர்வு கூறல்களை இவை எப்போதும் வழங்குகின்றன.

(இ) காரணத் தொடர்பு மாதிரி

காலத்தொடர் பகுப்பாராய்வைப் போன்றே காரணத் தொடர்பு மாதிரியும் எதிர்கால நிகழ்வுகளை புள்ளிவிபரவியல் அடிப்படைகளில் எதிர்வு கூற முயற்சிக்கின்றது. எனினும் இவ்விரு மாதிரிகளுக்கிடையில் ஒரு மிக முக்கியமான வித்தியாசம் உள்ளது. ஏன் கடந்தகால நிகழ்வுகள் இடம் பெற்றன என்பதைக் கருத்தில் கொள்ளாது, கடந்த காலம் எதிர்காலத்தை எதிர்வு கூறும் என காலத்தொடர் பகுப்பாராய்வு அனுமானிக்கின்றது. ஆனால், கடந்தகால நிகழ்வுகளுக்கான காரணங்களை காரணத் தொடர்பு மாதிரி முன் வைக்கின்றது. எதிர்கால நிகழ்வுகளை எதிர்வு கூறவும், விபரிக்கவும் காரண விளைவுத் தொடர்புகளை அல்லது உறவுகளை இந்த மாதிரிகள் பயன்படுத்துகின்றன.

உரு 3-3 இல் காட்டப்பட்டுள்ள போக்குகள், ஒவ்வொரு வடிவ நாடாவினதும் விலை, முன்னரே பதிவு செய்யப்பட்ட படங்களின் கிடைக்கத்தக்க தன்மை, விளம்பரம் ஆகியவை சேர்ந்த ஒரு இணைப்பினால் ஏற்படுத்தப்பட்டிருக்கின்றது எனக்கருதுக. இவற்றுள் எந்தவொரு காரணியும் எவ்வளவு காலத்திற்கு மாறாமல் இருக்கின்றதோ, அந்தளவுக்கு காலத்தொடர் பகுப்பாராய்வுகளின் மீது ஆதாரப்படுத்தப்பட்ட எதிர்காலத் திட்டமிடல்கள் நியாயமான வகையில்

சரியானவையாக இருக்க வேண்டும். ஆனால் இவற்றுள் ஒன்று அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட காரணிகள் மாற்றமடைந்தவுடன் காலத்தொடர் திட்டமிடல்கள் தவறானவையாக மாறுகின்றன. இவ்வாறான மாற்றங்களின் சாத்தியமான விளைவுகளை காரணத்தொடர்பு மாதிரி கவனத்தில் கொள்கின்றது.

வியாபாரத்தில் அடிக்கடி பயன்படுத்தப்படுகின்ற காரணத் தொடர்பு மாதிரிகள் 'பின்னோக்கல் பகுப்பாராய்வு' (Regression Analysis) என அறியப்பட்ட ஒரு புள்ளி விபரவியல் நடைமுறை மீது ஆதாரப்படுத்தப்பட்டுள்ளது. ஒன்று அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட காரண மாறும் எண்களுக்கும், அக்காரண மாறும் எண்கள் மீது தங்கியுள்ள ஒரு மாறும் எண்ணுக்கும் இடையிலான உறவுமுறையை விபரிக்கின்ற ஒரு கணிதவியல் மாதிரியை (சமன்பாடு) பின்னோக்கல் பகுப்பாராய்வு அபிவிருத்தி செய்கின்றது. உதாரணமாக, பல்கலைக்கழகத்தில் மாணவர் தரங்களின் 'காரணங்களை' (Causes) விபரிக்கின்ற ஒரு பின்னோக்கல் சமன்பாடு பின்வருமாறு இருக்கும்:

$$Y = .001x_1 + .002x_2 + .3x_3 + .3$$

இங்கே,

Y = பல்கலைக்கழக தரப்புள்ளி சராசரி (GPA)

x_1 = புது முக வாய்மொழி மூலப் பரீட்சைப் புள்ளிகள்

X2 = புது முக எழுத்து மூலப் பரீட்சை புள்ளிகள்

X3 = க.பொ.த. உயர்தரப் புள்ளி சராசரி (GPA)

பல்கலைக்கழகத்திற்கு ஏற்கனவே அனுமதிக்கப்பட்ட ஒரு மாணவர் குழுவுக்கான மேலேயுள்ள தகவல்கள் பற்றிய பின்னோக்கல் பகுப்பாராய்வினை பயன்படுத்தியதன் மூலமாக இச்சமன்பாடு பெறப்பட்டது. சமன்பாடு அடையாளம் காணப்பட்டவுடன், ஒரு மாணவரின் புதுமுகப்பரீட்சை மற்றும் க.போ.த. உயர்தரம் பற்றிய புள்ளிகள் அறியப்பட்டிருந்தால், அம்மாணவருக்கான சாத்தியமான பல்கலைக்கழக GPAஐ எதிர்வு கூற முடியும். ரவி, ராஜன் ஆகிய இருவரில் எவரை அனுமதிப்பது என்பதைத் தீர்மானிக்க முயற்சிக்கும் பல்கலைக் கழகமொன்று ஒவ்வொருவருக்குமான பல்கலைக்கழக GPA க்களை எதிர்வு கூறி அதன் மூலம் பல்கலைக்கழகத்தில் சிறப்பாக இயங்குவார் என எதிர்வு கூறப்பட்ட விண்ணப்பதாரியை அனுமதிக்க ஆதாரப்படுத்தப்பட்ட முடியும். இவ் வகையில், ரவியைப் பார்க்கிலும் சற்று அதிகமான GPA சராசரியை ராஜன் பெற்றுக் கொள்வார் என எதிர்பார்க்கப்படுகின்றது.

n_1 புதுமுக வாய்மொழி மூலப்பரீட்சை	612	583
n_2 புதுமுக எழுத்து மூலப்பரீட்சை	525	672
n_3 க.பொ.த. உயர்தரப் புள்ளி சராசரி	3.92	3.79

ரவி: $Y = (.001)(612) + (.002)(525) + (.3)(3.92) + .3 = 3.138$

ராஜன் : $Y = (.001)(583) + (.002)(672) + (.3)(3.79) + .3 = 3.364$

பின்னோக்கல் பகுப்பாராய்வின் பாவனை பற்றிய ஒரு உதாரணத்தை லங்கா சேவை நிலையம் வழங்க முடியும். ஒரு குறிக்கப்பட்ட மாதத்தில் எத்தனை மெழுகு பூசும் சேவைகளை அது விற்கலாம் என்பதனை லங்கா சேவை நிலையம் எதிர்வு கூற வேண்டியிருக்கின்றது. அத்துடன், மெழுகு விற்பனைகள் எந்தளவிற்கு விலையினாலும், பணியை முடிப்பதற்கு தேவைப்படுகின்ற நேரத்தினாலும், மெழுகு புசும் பணிகளை முன்னேறுவதற்காக செலவிடப்படும் விளம்பரச் செலவினாலும், ஒரு மாதத்தில் விற்கப்படுகின்ற கார் கழுவிச் சுத்தம் செய்யப்படுகின்ற பணிகளின்

எண்ணிக்கையினாலும் தீர்மானிக்கப்படுகின்றது என்பதனையும் முகாமையாளர்கள் துணிய வேண்டியிருக்கின்றார்கள். நகர கார் கழுவிச் சுத்தம் செய்யும் கூட்டமைப்பின் ஒரு அங்கத்தவராக லங்கா சேவை நிலையம் உள்ளதனால் மெழுகு பூசும் பணி பற்றிய கற்கையில் ஏனைய முப்பத்தொன்பது அங்கத்தவர்களையும் பங்கு கொள்ள வைப்பதற்காக அவர்களை அது வழிப்படுத்தியிருக்கின்றது. ஒவ்வொரு கார் கழுவும் கம்பனியும் அவை மேற்கொள்கின்ற மெழுகு பூசும் பணிகளின் எண்ணிக்கை, அவைகளின் பணிக்கான விலைகள், மெழுகு பூசும் பணியைச் செய்வதற்கு தேவைப்படுகின்ற நேரம், விளம்பரப்பாதீடு, மாதமொன்றுக்கு மேற்கொள்ள உள்ள கார் கழுவும் பணிகளின் எண்ணிக்கை பற்றிய தகவல்களை வழங்க வேண்டும். பின்னர், பின்வரும் சமன்பாட்டை தீர்ப்பதற்கு பின்னோக்கல் பகுப்பாராய்வு பயன்படுத்தப்படும் (a, b, c, d, k ஆகியவற்றின் பொருத்தமான பெறுமதிகளை அடையாளம் காண்பதற்கு). அத்துடன், மெழுகு பூசும் பணியில் உள்ள ஒவ்வொரு காரணியினது முக்கியத்துவத்தையும் இதன் பயன்பாட்டினூடாகக் காணலாம்.

$$Y = aX_1 + bX_2 \; cX_3 + dX_4 + K$$

இங்கே,

Y = விற்கப்படுகின்ற மெழுகு பூசும் பணிகளின் எண்ணிக்கை

X_1 = மெழுகு பூசும் பணியின் விலை

X_2 = பணியிலுள்ள சராசரி நேரம்

X_3 = விளம்பரப்பாதீடு

X_4 = மாதமொன்றுக்கான கார் கழுவும் பணிகளின் எண்ணிக்கை

k = ஒரு நிலையான குணகம்

இத்தகவல்களின் மீது லங்கா சேவை நிலையம் பின்னோக்கல் பகுப்பாராய்வை நடத்தும் போது பின்வரும் சமன்பாடு நான்கு காரணிகளுக்குமிடையிலான தெளிவான காரண - விளைவு உறவு முறையையும் உண்மையான மெழுகு பூசும் பணிகளின் விற்பனைகளையும் எடுத்துக்காட்டுகின்றது.

$$Y = (-4)X_1 + (-3)X_2 + (.1)X_3 + (.06)X_4 + 110$$

கற்கையில் பங்கு கொண்ட 40 கார் கழுவும் கம்பனிகளின் அனுபவத்தினை இச்சமன்பாடு பிரதிநிதித்துவம் செய்கின்றது. எவ்வளவு நன்றாக இச்சமன்பாடு லங்கா சேவை நிலையத்திற்கு பிரயோகிக்கப்படுகிறது என்பதைப் பார்ப்பதற்கு லங்கா சேவை நிலைய முகாமையாளர்கள் சமன்பாட்டினைப் பரிசோதித்து பார்த்தனர். லங்கா சேவை நிலையம் ரூபா 399.50 சதத்தினை கட்டணமாக அறவிடுவதுடன், விளம்பரத்திற்காக ரூபா 175 செலவிடுகின்றது. அத்துடன் மாதமொன்றுக்கு 10,500 கார் கழுவும் பணிகளைச் செய்கின்றது. கீழே காட்டப்பட்டவாறு லங்கா சேவை நிலையம் மாதமொன்றுக்கு 417.7 மெழுகு பூசும் பணிகளை விற்பனை செய்து கொண்டிருக்க வேண்டும் என இச் சமன்பாடு எதிர்வு கூறுகின்றது.

$$Y = -4(399.50) + -3(60) + .1(175) + .06(10,500) + 110 = 417.7$$

மாதமொன்றுக்கு 450 மெழுகு பூசும் பணிகளை லங்கா சேவை நிலையம் உண்மையாக விற்பதனால், இந்த எதிர்வு கூறல் மிக சிறப்பானது என முகாமையாளர்கள் தீர்மானித்தனர்.

எவ்வாறு இத்தகவல்களை லங்கா சேவை நிலையம் பயன்படுத்த முடியும்? மற்றவைகளைப் பார்க்கிலும் ஏன் சில கார் கழுவும் நிலையங்கள் அதிக மெழுகு பூசும் பணிகளை விற்பனை செய்கின்றது என்பதைப் புரிந்து கொள்ள முகாமையாளர்களுக்கு இது வெளிப்படையாகவே உதவி புரியும். மிக முக்கியமாக விற்பனை செய்கின்ற மெழுகு பூசும் பணிகளின் எண்ணிக்கையை அதிகரிப்பதற்கு (அல்லது குறைப்பதற்கு) இது என்ன செய்ய முடியும் என்பதை லங்கா சேவை நிலையம் அடையாளம் காண இது வழிவகுக்கும். உதாரணமாக, கழுவப்படுகின்ற ஒவ்வொரு 100 மேலதிக கார்களுக்குமாக, ஆறு மேலதிக கார் மெழுகு பூசுதல்களை விற்பது சாத்தியமாக இருக்கின்றது என்று லங்கா சேவை நிலையம் அனுமானிக்க முடியும். ஒரு மெழுகு பூசும் பணியின் விலையினை ரூபா 100ஆல் குறைத்தால் மாதமொன்றுக்கு 40 மெழுகு பூசும் பணிகளினால் மட்டுமே (-4 x 100) கேள்வி அதிகரிக்கும் என மேலும் இது எதிர்பார்க்க முடியும். விளம்பரத்தின் மீது வெளியிடப்படுகின்ற ஒவ்வொரு ரூபா 100ம், மாதமொன்றுக்கு ஒரு மேலதிக மெழுகு பூசும் பணிக்கு அநேகமாக வழிவகுக்கும்.

சில வேளைகளில், மிக முக்கியமாக, சேவைக்கான நேரத்தை 60 நிமிடங்களிலிருந்து 22.5 நிமிடங்களாக குறைத்தால் (இரண்டாவது மெழுகு பூசுபவரை சேர்த்தல் நன்று என முன்னைய வரிசைக்கிரம உதாரணம் காட்டியது போல) மெழுகு பூசும் பணிகளின் விற்பனையை மாதமொன்றுக்கு 112.5 ஆல் (-3 x -37.5) அதிகரிக்க முடியும் என சமன்பாடு மறைமுகமாகக் குறிப்பிடுகின்றது. இரண்டாவது மெழுகு பூசுபவருக்கு ஒவ்வொரு மாதமும் கொடுக்கப்படுகின்ற வேதனம் ரூபா 1680 (ரூபா 560 நாளொன்றுக்கு X 3 நாட்கள்)ஐப் பார்க்கிலும் இந்த மேலதிக மெழுகு பூசும் பணிகளினால் உற்பத்தியாக்கப்படுகின்ற மேலதிக வருமானம் ரூபா 4494.38 சதம் (ரூபா 399.50 x 112.5) ஈடுசெய்யும்.

முன்னைய வரிசைக்கிரம பகுப்பாராய்விலிருந்தும், பின்னோக்கல் பகுப்பாராய்விலிருந்தும் கிடைக்கப் பெற்ற தகவல்களை பயன்படுத்துவதன் மூலமாக, லங்கா சேவை நிலையம் அதன் மெழுகு பூசும் செயற்பாட்டிற்காக ஒரு புதிய வியாபாரத் திட்டத்தை அபிவிருத்தி செய்தததுடன் இரண்டாவது மெழுகு பூசுபவரை வாடகைக்கு அமர்த்தவும் உதவியது. வாடிக்கையாளர்கள் அவர்களின் மெழுகு பூசும் பணி தொடங்கப்படுவதற்கு காத்திருக்க வேண்டிய நேரத்தின் அளவு சராசரியாக ஐந்து நிமிடங்களுக்களுக்குக் குறைவாக இருக்கும் என்றும், முப்பது நிமிடங்களுக்குள் மெழுகு பூசும் பணி முடிக்கப்படாத எவருக்கும் ரூபா 50 கழிவு வழங்கப்படும் என்றும் குறிப்பிடுகின்ற விளம்பரங்களை அது காட்சிக்கு வைப்பதன் மூலம் மெழுகு பூசும் பணிகளின் விற்பனைகளை அதிகமாக்க லங்கா சேவை நிலையத்தினால் ஏதுவாகும்.

தொகை சார்ந்த கருவிகளின் சாதக பாதகங்கள்

இவ்வத்தியாயத்தில் விபரிக்கப்பட்ட தொகை சார்ந்த கருவிகளை சிக்கலான, கடினமான பிரச்சினைகள், மற்றும் சிறிய, இலகுவாக சமாளிக்கக்கூடிய பிரச்சனைகள் எனப் பிரிப்பதற்கு முகாமையாளர்கள் பயன்படுத்த முடியும். இல்லாவிட்டால், ஆபத்து நிறைந்த பிழை திருத்தப் பரிசோதனை முயற்சிகளின் ஊடாக மட்டுமே அவர்களினால் இதனைக் கற்க முடியும். முகாமையாளர்களது தீர்மானங்களின் வினைத்திறன் மீது செல்வாக்கு செலுத்துகின்ற காரணிகளில் மிக நெருங்கிய கவனத்தை செலுத்துவதற்கு முகாமையாளர்களை இந்தக் கருவிகள் ஊக்குவிக்கின்றன. மேலும் பலவகையான தீர்மானங்களில் உள்ள ஆபத்துக்களையும், மறைமுகமான நன்மைகளையும் இக் கருவிகள் அடையாளம் காண்பதோடு, கிடைக்கத்தக்க தகவல்களின் ஒரு ஒழுங்கமைக்கப்பட்ட முறையான பாவனையை உறுதி செய்கின்றது. நேரத்தை அவை சேமிக்க முடிவதோடு, முற்று முழுதான மன உணர்வுகளிலான தீர்மானங்களுடன் எப்போதும் இணைந்து செய்கின்ற தவறுகளையும் குறைக்கின்றது. சுருக்கமாக, தொகை சார்ந்த கருவிகள் சிறந்த திட்டங்களுக்கும் சிறந்த தீர்மானங்களுக்கும் வழி வகுக்க முடியும்.

இந்தக் கருவிகளின் பாவனையானது உண்மைத் தன்மையிலிருந்து விலகுகின்றபோதுதான் இக்கருவிகளின் மிகப் பெரிய பிரச்சினையாக எழுகின்றது. அளவிடுவதற்குக் கடினமான காரணிகள் புறக்கணிக்கப்படுவதுடன் எடுகோள்கள் மாற்றப்பட வேண்டும் என குரல் எழுப்பப்படும் போதினும் திட்டமிடுதல்கள் ஏற்றுக் கொள்ளப்படுகின்றன. இரண்டாவது பிரச்சினையாக, இவை துல்லியமானவையாக காணப்படினும் பயன்படுத்துவதற்கு செலவு கூடியவைகளாக காணப்படுகின்றன. இவைகளின் செலவுகளைப் பார்க்கிலும் நன்மைகள் அதிகமாகவும் பெறுமதியாகவும் இருக்கின்ற சந்தர்ப்பங்களில் மட்டுமே முகாமையாளர்கள் இவற்றைப் பயன்படுத்த வேண்டும். அநேக முகாமையாளர்கள் தனிப்பட்ட ரீதியில் மாற்றங்களை எதிர்ப்பதன் காரணமாக, தொகை சார்ந்த கருவிகளின் பயன்பாட்டினையும் எதிர்க்கின்றார்கள். ஏனைய சிலர், இதற்கு மாறான வழியில் அதிக தூரம் செல்வதோடு உடனடியாக இந்தக் கருவிகளைப் பிரயோகிக்கின்றார்கள். ஐந்து தசம தானங்களில் விபரிக்கப்பட்ட ஒரு கணிதவியல் தீர்வானது, அது ஆதாரப்படுத்தப்பட்டுள்ள எடுகோள்கள் குறைபாடு உடையனவாக இருக்கும்போது முற்று முழுதாக பெறுமதியற்றதாக இருக்க முடியும்.

பொதுவான முகாமைத்துவ தீர்மானமெடுத்தல் செயன்முறையுடன் இந்த தொகை சார்ந்த கருவிகளை ஒன்றிணைப்பதே முகாமையாளர்கள் எதிர் நோக்குகின்ற மிகப் பெரிய சவாலாக இருக்கின்றது. ''முகாமைத்துவ விஞ்ஞானிகளின் பிரத்தியேக கருவியான தீர்மான பகுப்பாராய்வு (தொகை சார்ந்த கருவிகளின் பாவனை) நாளாந்த வியாபாரப் பிரச்சினைகளைத் தீர்ப்பதற்கான ஒரு ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்ட முகாமைத்துவக் கருவியாக இனி மேலும் இருக்க மாட்டாது.'' எனினும், அவற்றின் அதிகரித்துச் செல்கின்ற பாவனை பரந்தளவாக இருப்பினும், முற்று முழுதான திட்டமிடல், தீர்மானமெடுத்தல் செயன்முறைகளுக்குள் இத்தொகை சார்ந்த கருவிகள் அரிதாகவே ஒன்றிணைக்கப்படுகின்றன. முகாமைத்துவ விஞ்ஞானத்திலிருந்து உருவாகின்ற தொகை சார்ந்த கருவிகளுடன், முகாமைத்துவ கலையானது ஒன்றிணைக்கப்படும் போதே அது முன்னேற்றமடைகின்றது என்ற உண்மையின் பரந்தளவான அங்கீகாரமே இங்கு தேவையானதாக உள்ளது.

பண்பு சார்ந்த கருவிகள்

முகாமையாளர்களின் பிரச்சினைகளுக்கு கணிதவியல் அல்லது புள்ளி விபரவியல் தீர்வுகளை தொகை சார்ந்த கருவிகள் உருவாக்குகையில், பண்பு சார்ந்த கருவிகள், திட்டமிடலுக்காகவும் தீர்மானம் எடுத்தலுக்காகவும் முகாமையாளர்களுக்குத் தேவைப்படுகின்ற தகவல்கள், எண்ணங்கள், கருத்துக்கள் ஆகியவற்றை உருவாக்க உதவி புரிகின்றன. ஒரு தொகுதித் தெரிவுகளுக்கு மத்தியிலிருந்து மிக விரும்பத்தக்கதைத் தெரிவு செய்வதன் மீது தொகை சார்ந்த கருவிகள் (சில பண்பு சார்ந்த கருவிகளும்) ஒன்று திரட்டப்படுகையில் பண்பு சார்ந்த கருவிகள், தெரிவுகளை அடையாளம் காண்பதன் மீதே மிக அழுத்தமாக கவனத்தைச் செலுத்துகின்றது. சில பண்பு சார்ந்த கருவிகளின் பட்டியல் பின்வருமாறு:

★ தீர்மான மரவரிப்படம்
★ புதிய கருத்துக்களுக்கான தன்னிச்சையான கலந்துரையாடல்
★ வேறுபட்ட ஒன்றிணைவு
★ மறைபொருள் தொழில் நுட்பம்
★ பெயரளவு குழுத் தொழில் நுட்பம்

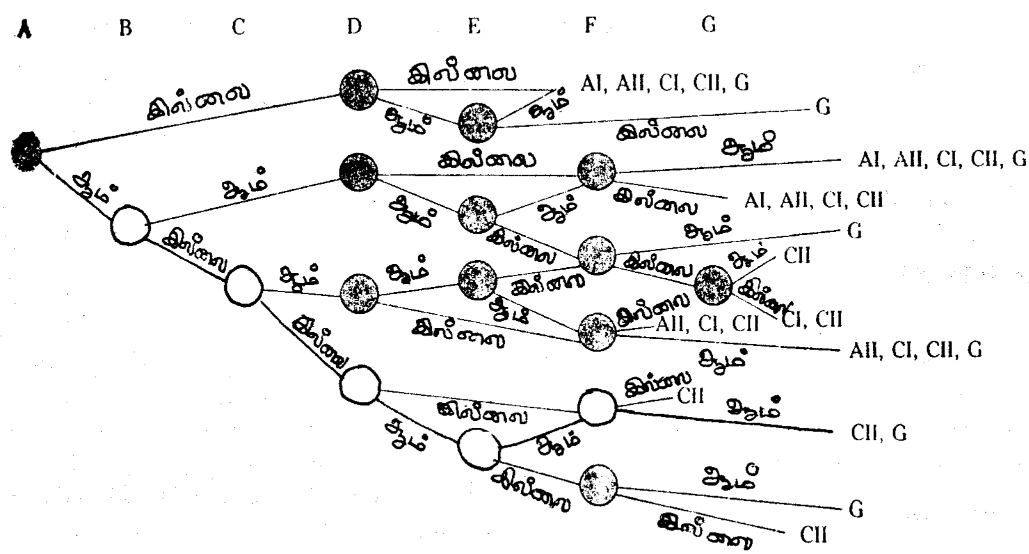
I தீர்மான மரவரிப்படம்

தீர்மான மரவரிப்பட தொழில் நுட்பம் ஒரு தலைமைத்துவ மாதிரியாகவும்

பயன்படுத்தப்படுவதனால் விசேடமானதாக உள்ளது. ''எவ்வாறு தீர்மானிப்பது என்பதைத் தீர்மானிப்பதற்கு'' முகாமையாளர்களுக்கு உதவுதல் இதன் நோக்கமாக இருப்பதன் காரணமாக இது மேலும் விசேடமானதாக உள்ளது. அதாவது, குறிப்பிட்ட நிலைமைகளுக்கான தீர்மானங்களை மேற்கொள்வதில் எந்தளவு தூரத்திற்கு கீழ்மட்ட ஊழியர்கள் ஈடுபடவேண்டும் என்பதைத் தீர்மானிப்பதில் முகாமையாளர்களுக்கு உதவிபுரிகின்ற ஒரு கருவியாக தீர்மான மரவரிப்படம் உள்ளது.

திட்டமிடுவதிலும் தீர்மானம் எடுப்பதிலும் கீழ்மட்ட ஊழியர்களை ஈடுபட வைப்பதற்காக (அல்லது ஈடுபடாமல் இருக்கச் செய்வதற்காக) அநேக முகாமையாளர்கள் அவர்களது சொந்த வழிமுறைகளையே கொண்டுள்ளனர். சில முகாமையாளர்கள், ஏதேச்சாதிகார அதிகாரி என்ற விதத்தில் இந்தப் பணிகளை நடத்துவதற்கு விரும்புகின்றார்கள். கீழ்மட்ட ஊழியர்களிடமிருந்து தகவல்களைக் கேட்டுப் பெறாமல், அவர்களாகவே திட்டங்களை அபிவிருத்தி செய்வதுடன் தீர்மானங்களையும் மேற்கொள்கின்றார்கள். ஏனைய சில முகாமையாளர்கள் ஒரு குழுவாக கீழ்மட்ட ஊழியர்களை சந்திப்பதை விரும்புவதுடன், இறுதியான வார்த்தையை குழுவிடமிருந்து பெறுவதற்கு அனுமதியளிக்கின்றார்கள். ஒரு நிகழ்வுத் தொடரில் இவ்விரு பாணிகளும் இறுதி எல்லைகளை வரையறுக்கின்றன. உண்மையில், இவ்விரு பாணிகளுமோ அல்லது இரண்டுக்கும் இடையிலான ஏதாவதொரு பாணியோ ஒவ்வொரு திட்டமிடல், தீர்மானமெடுத்தல் நிலைமைகளுக்கும் பொருத்தமானது அல்ல. பதிலாக, ஒவ்வொரு தீர்மான சந்தர்ப்பத்தையும் முகாமையாளர்கள் பகுப்பாராய்வு செய்த பின்னரே, அதற்கு மிகச் சிறப்பாகப் பொருந்தக் கூடிய ஒரு அணுகு முறையைத் தெரிவு செய்ய வேண்டும். மிகச் சிறந்த திட்டமிடல், தீர்மானமெடுத்தல் அணுகு முறையைத் தெரிவு செய்வதில் முகாமையாளர்களுக்கு உதவி புரிவதற்காக விக்டர் விறூம் (Victor Vroom) பிலிப் யெட்டென் (Philip Yetton) ஆகியோர் தீர்மான மரவரிப்பட மாதிரியை விருத்தி செய்தனர் (உரு 3-4 ஐப் பார்க்க). பொருத்தமான கீழ்மட்ட ஊழியர்களின் ஈடுபாட்டின் அளவைத் தெரிவு செய்வதில் இது முகாமையாளர்களுக்கு உதவுகின்றது.

உரு 3-4 விறூம் - யெட்டென் தீர்மான மரவரிப்படம்



கேள்விகள்

A. ஒரு தீர்வு மற்றைய தீர்மானத்தை பார்க்கிலும் சிறந்ததா?

B. கீழ்மட்ட ஊழியர்களின் உதவி இல்லாமல் ஒரு உயர்தர தீர்மானத்தை உருவாக்குவதற்கு போதுமான தகவல்கள் உள்ளனவா?

C. என்ன பிரச்சனை தீர்க்கப்பட வேண்டியிருக்கிறது என்பது தெளிவாக இருக்கின்றதா?

D. திறமையான நடைமுறைப்படுத்தலுக்காக கீழ்மட்ட ஊழியர்களின் சம்மதம் முக்கியமாக உள்ளதா?

E. கீழ்மட்ட ஊழியர்களுடன் தொடர்பு கொள்ளாது, அவர்களிலிருந்து வேறாக எடுக்கப்படும் தீர்மானங்கள் அவர்களால் ஏற்றுக் கொள்ளப்படுமா?

F. இப்பிரச்சினையைத் தீர்ப்பதில் அடையப்பட வேண்டிய நிறுவனக் குறிக்கோள்களை கீழ்மட்ட ஊழியர்கள் பங்கு போட்டுக் கொள்கிறார்களா?

G. மிகச் சிறந்த தீர்வினை கீழ்மட்ட ஊழியர்கள் மறுக்கும் சாத்தியம் உள்ளதா?

1. **ஏதேச்சாதிகாரம் I (AI):** கீழ்மட்ட ஊழியர்களிடமிருந்து எவ்விதமான உள்ளீடும் இல்லாமல், முகாமையாளர் தானே திட்டங்களையும் தீர்மானங்களையும் மேற்கொள்கின்றார்.

2. **ஏதேச்சாதிகாரம் II (AII):** கீழ்மட்ட ஊழியர்களிடமிருந்து தகவல்களை முகாமையாளர் கேட்கின்றார். ஏன் அவர்கள் கேட்கப்படுகின்றார்கள் என்பது அவர்களுக்கு அறிவிக்கப்படலாம் அல்லது அறிவிககப்படாமலும் விடலாம். பின்னர், முகாமையாளர் தானே திட்டங்களையும் தீர்மானங்களையும் மேற்கொள்கின்றார்.

3. **ஆலோசனைக்குரியது I (CI):** ஊழியர்களுடன் நிலைமையை முகாமையாளர் பகிர்ந்து கொள்வதுடன், தகவல்களுக்காகவும், பிரச்சினையைப் பற்றிய மதிப்பீட்டை மேற்கொள்வதற்காகவும் தனித்தனியாக ஒவ்வொருவரையும் கேட்டறிகின்றார். குழுக்கூட்டங்கள் இங்குநடைபெறுவதில்லை. முகாமையாளர் தானே திட்டங்களையும் தீர்மானங்களையும் மேற்கொள்கின்றார்.

4. **ஆலோசனைக்குரியது II (CII):** ஒரு குழுவாக ஊழியர்களுடன் நிலைமையை முகாமையாளர் பகிர்ந்து கொள்வதுடன், பிரச்சினையைப் பற்றிய தகவல்களுக்காகவும், மதிப்பீட்டிற்காகவும் குழுவைக் கேட்டறிகின்றார். முகாமையாளர்தானே திட்டங்களையும் தீர்மானங்களையும் மேற்கொள்கின்றார்.

5. **குழு (G):** ஒரு குழுவாக கீழ் மட்ட ஊழியர்களுடன் நிலைமையை முகாமையாளர் பகிர்ந்து கொள்வதோடு, பிரச்சினையைப் பற்றிய தகவல்களுக்காகவும் மதிப்பீட்டிற்காகவும் குழுவைக் கேட்டறிகின்றார். குழுவினால் ஒத்துக் கொள்ளப்பட்ட திட்டத்தினை அல்லது தீர்மானத்தினை முகாமையாளர் ஏற்றுக் கொண்டு நடைமுறைப்படுத்துகின்றார்.

உரு 3-4 இல் காட்டப்பட்டுள்ளதைப் போன்ற ஒரு தீர்மான மரவரிப்படத்தை முகாமையாளர் பின்பற்றியதன் பின்பு, ஒரு குறிப்பிட்ட நிலைமைக்கு பொருத்தமான மிகச் சிறந்த பாணி தெளிவாக உருவாகும். மரவரிப்படத்தைப் பயன்படுத்துவதற்கு, இடது பக்கம் இருந்து ஆரம்பித்து, கேள்விக்குப் பதிலளிக்க, அக்கேள்விக்கு ஆம் அல்லது இல்லை என்றா பதிலளித்திருக்கிறீர்கள் என்பதைப் பொறுத்து, அடுத்த கேள்விக்குரிய கிளையைப் பின்பற்றுக. ஒரு கிளையின் வலது பக்க முடிவினை நீங்கள் அடையும் வரைக்கும் இந்த செயன்முறையை மீண்டும் மீண்டும்

செய்க. உங்களது பதில்களைப் பொறுத்து ஒரு கிளையின் முடிவிடத்தை அடைவதற்கு இரண்டுக்கும், ஏழுக்கும் இடைப்பட்ட கேள்விகளுக்கு நீங்கள் பதிலளிக்க வேண்டியிருக்கும். கிளைக்கு அடுத்தாக, உங்கள் நிலைமைக்கான அனைத்துப் பொருத்தமான உபாயங்களின் பட்டியல் ஒன்றை நீங்கள் காண்பீர்கள். ஒரு கிளை முடிவில், ஒரு மாற்றுவழியைப் பார்க்கிலும் அதிகமான மாற்றுவழிகள் காணப்பட்டால், மிகக் குறைந்த செலவுடன் காணப்படும் ஒன்றைப் பயன்படுத்துக. அல்லது, செலவு ஒரு பிரச்சினையாக இருக்காவிட்டால் நீங்கள் விரும்புகின்ற ஒன்றை பயன்படுத்துக. இதன் மூலம் ஒன்று அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட ஏற்றுக் கொள்ளத்தக்க உபாயங்களின் அம்சங்களை இணைப்பதானது எப்போதும் சாத்தியமாக உள்ளது.

மாதிரியை ஆதரிக்கின்ற ஆரம்ப அத்தாட்சியானது, பல முகாமையாளர்களினால் வழங்கப்பட்ட அதன் சாதகமான வரவேற்புடன் இணைத்ததுடன் மேலும் ஆராய்ச்சிக்கு அங்கீகாரமளித்தது. உண்மையான பாவனையில் உள்ள மாதிரியின் ஒரு உதாரணத்தைக் கருதுக. மட்டக்களப்பு மாவட்டத்தில் அமைந்துள்ள வாழைச்சேனைக் கடதாசி ஆலை, ஒரு பெரிய அளவிலான கடதாசிப் பொருட்கள் உற்பத்தி செய்யும் கம்பனியாகும். சில வருடங்களுக்கு முன்னர், உற்பத்திப் பொது முகாமையாளர் ராமனும் ஏனைய நிறைவேற்றுத்தர உத்தியோகத்தர்களும், தொழிற்சாலையின் இயந்திர சாதனங்களில் செலவுகளைக் கட்டுப்படுத்துவதனாலும், தரத்தை முன்னேற்றுவதனாலும் குறிப்பிடத்தக்களவு கணிசமான இலாபத்தினை கம்பனி சம்பாதிக்க முடியும் என்பதைக் கண்டுபிடித்தனர். இங்கு எழுகின்ற கேள்வி என்னவெனில், அவ்வாறான நடவடிக்கைகள் எடுக்கப்பட வேண்டுமா என்பதல்ல, அவை எவ்வாறு எடுக்கப்படவேண்டும் என்பதேயாகும். மேற்கொள்ளப்பட வேண்டிய மாற்றங்களை ராமனும், அவரின் சக நிறைவேற்றுத்தர உத்தியோகத்தர்களும் அடையாளம் காண வேண்டுமா அல்லது கீழ்மட்ட முகாமையாளர்களும், உயர் தொழிலில் தேர்ச்சி பெற்றவர்களும் திட்டமிடல் செயன்முறையில் ஈடுபடுத்தப்பட வேண்டுமா என்பதே. வாழைச்சேனை கடதாசி ஆலையில் பயன்படுத்தப்பட்ட அணுகுமுறை விறூம் - யெட்டென் மரவரிப் படத்தினை ஒத்ததாக இருக்கின்றது. உரு 3-4 இல் உள்ள விசேடமாகக் காட்டப்பட்ட மார்க்கம், இந்நிலைமைக்காக கம்பனி முகாமையாளர்கள் பின்பற்றிய மரவரிப்படத்தின் கிளையை அடையாளம் காண்கின்றது.

★ A: ஒரு தீர்வு மற்றையதைப் பார்க்கிலும் சிறந்ததா? - ஆம்.

★ B: ஊழியர்களின் உதவி இல்லாமல் ஒரு உயர்தர தீர்மானத்தை உருவாக்குவதற்கு போதுமான தகவல்கள் உள்ளனவா? - இல்லை.

★ C: என்ன பிரச்சினை தீர்க்கப்பட வேண்டியிருக்கின்றது என்பது தெளிவாக இருக்கிறதா? இல்லை.

★ D: திறமையான நடைமுறைப்படுத்தலுக்காக ஊழியர்களின் சம்மதம் முக்கியமாக உள்ளதா? ஆம்.

★ E: ஊழியர்களுடன் தொடர்பு கொள்ளாது, அவர்களிடமிருந்து வேறாக எடுக்கப்படும் தீர்மானங்கள் அவர்களால் ஏற்றுக்கொள்ளப்படுமா? - ஆம்.

★ F: இப்பிரச்சினையைத் தீர்ப்பதில், அடையப்பட வேண்டிய நிறுவன குறிக்கோள்களை ஊழியர்கள் பங்கிட்டுக் கொள்கின்றார்களா? - ஆம்.

விறூம்-யெட்டென் ஆகியோர் ஆலோசனைக்குரியது II (CII), குழு (G) எனக் குறிப்பிடுகின்ற இரு ஏற்றுக் கொள்ளத்தக்க உபாயங்களை ராமனும், அவரின் சக உத்தியோகத்தர்களும் அடையாளம் கண்டனர். இறுதியாக வாழைச்சேனை கடதாசி ஆலை தெரிவு செய்த அணுகு

முறையானது, CII அணுகு முறையை ஒத்ததாக காணப்பட்டதோடு, குழு அணுகு முறையின் அம்சங்களையும் இது உட்சேர்த்தது. பல எண்ணிக்கையான தரக்குழுக்கள் உருவாக்கப்பட்டதுடன், தரத்தை முன்னேற்றுவதற்காகவும், செலவுகளைக் குறைப்பதற்காகவும் சாத்தியமான நடவடிக்கைகளை அடையாளம் காணவும், மதிப்பீடு செய்வதற்குமான பொறுப்புக்களும் அளிக்கப்பட்டன. குழுக்கள் அவைகளின் திட்டங்களையும், திட்டங்களுக்கான செலவீடுகள் பற்றிய மதிப்பீடுகளையும், தர முன்னேற்றம், செலவுச்சிக்கனம் ஆகியவற்றுக்கான எதிர்வு கூறல்களையும் நிறைவேற்றுத்தர உத்தியோகத்தர்களுக்கு வழங்கின. பின்னர் ஒவ்வொரு திட்டத்தையும் நடைமுறைப்படுத்த வேண்டுமா என்ற இறுதியான தீர்மானத்தை உயர் நிறைவேற்றுத்தர உத்தியோகத்தர்கள் மேற்கொண்டனர். இவ்வாறான நிலைமைகளில், விறூம் - யெட்டென் மாதிரி மிக வெற்றிகரமானது என நிரூபிக்க முடியும். வாழைச்சேனை கடதாசி ஆலையில் முகாமையாளர்களும் ஊழியர்களும் தீர்மானம் கையாளப்படுகின்ற விதத்தைப் பற்றி அக்கறையுடையவர்களாக இருந்தனர். இதனால், முன்னேற்றகரமான பொருள் தரம், அதிகரிக்கப்பட்ட இலாபம், முன்னேற்றகரமான மனோ நிலையும் விளைவுளாக வெளிவந்தன.

II புதிய கருத்துக்களுக்கான தன்னிச்சையான கலந்துரையாடல்

திட்டமிடல், தீர்மானம் எடுத்தல் செயன்முறைக் காலத்தினுள் மாற்று வழிகளை அபிவிருத்தி செய்வதற்கு மக்களைத் தூண்டுவதற்காக வடிவமைக்கப்பட்ட ஒரு தொழில்நுட்பமே புதிய கருத்துக்களுக்கான தன்னிச்சையான கலந்துரையாடலாகும். சிருஷ்டிக்கும் தன்மையை ஊக்குவிப்பதற்கு பதிலாக, குழுத்தீர்மானம் எடுத்தல் செயன்முறைகள் அதனைத் தடுக்கின்றன என்று தீர்மானித்ததன் பின்னர், மடிசன் அவனியூ (Madison Avenue) நிறுவனத்தைச் சேர்ந்த விளம்பர உத்தியோகத்தர் அலெக்ஸ் ஒஸ்போன் (Alex Osborn) என்பவரால் இத்தொழில்நுட்பம் 1950களில் விருத்தி செய்யப்பட்டது. ஒரு எண்ணத்தை குழு உறுப்பினர் ஒருவர் உருவாக்கிய உடனேயே, அநேக குழுக்கள் அதனை விவாதித்து, மதிப்பீடு செய்வதை அவர் அவதானித்தார். உடனடியாகவே எண்ணங்கள் மதிப்பிடப்படும் என்பதனை அறிதல், வழக்கத்திற்கு மாறான இன்னும் நன்றாக சிந்திக்கப்படாத எண்ணங்களை அபிவிருத்தி செய்வதிலும், பகிர்ந்து கொள்வதிலும் மக்கள் ஈடுபடுவதைத் தடுக்கின்றது. சுருக்கமாகக் கூறுவதானால் அவர்களின் சிருஷ்டிப்புத் தன்மையை இது அடக்குகின்றது.

உடனடியான மதிப்பீடு, விவாதித்தல் பற்றிய ஆபத்துக்கள் இல்லாமலும் குறுக்கிடுகளிலிருந்து சுதந்திரமாகவும், ஒரு சூழ்நிலையில் எண்ணங்களைப் பரிமாறிக் கொள்வதனை புதிய கருத்துக்களுக்கான தன்னிச்சையான கலந்துரையாடல் ஊக்குவிக்கின்றது. இக்கலந்துரையாடல் கூட்டத் தொடரினை, அடிப்படையான விதிகளின் தொகுதியொன்று ஆள்கின்றது. அதாவது, ஏனையவர்களின் எண்ணங்களை அல்லது கருத்துக்களை எவரும் மதிப்பீடு செய்யவோ, விமர்சிக்கவோ கூடாது; கருத்துக்களை உருவாக்குவதில் எவ்வித தடங்கல்களுமில்லாமல் ஈடுபட மக்கள் ஊக்கப்படுத்தப் படுகின்றார்கள்; அதிகமான கருத்துக்கள் உருவாக்கப்பட்டால் அது நல்லது; ஏனையவர்களின் கருத்துக்கள் மீது, அவற்றினை ஆதாரமாகக் கொண்டு இன்னும் பல கருத்துக்களை உருவாக்க மக்கள் ஊக்குவிக்கப்படுகின்றார்கள் போன்ற விதிகளைக் குறிப்பிடலாம். புதிய கருத்துக்களுக்கான ஒரு கலந்துரையாடல் தொடரினை நடத்துவதற்கு யாது செய்ய வேண்டும் எனில், பிரச்சினையைப் பற்றி குழுவுக்கு அறிவிப்பதுடன் ஒரு குறிப்பிட்ட கால அளவினுள் சாத்தியமான பல தீர்வுகளை உருவாக்கும்படி கேட்கப்படவும் வேண்டும். மனதில் என்ன எழுகின்றதோ அவற்றையெல்லாம் சொல்லுவதற்கு பங்குபற்றுபவர்கள் ஊக்குவிக்கப்படுவதுடன் இங்கு உருவாக்கப்பட்ட அனைத்து கருத்துக்களும் குழுவுக்கே உரியவை, தனிப்பட்டவர்களுக்கல்ல என்பது அழுத்திக் கூறப்படுவதன் மூலம் விமர்சனங்கள் தடுக்கப்படுதல் வேண்டும்.

இக்கலந்துரையாடல் தொடரிலிருந்து வருகின்ற அனைத்துக் கருத்துக்களும் முகாமையாளரினால் அல்லது குழுவினால் பின்னைய மதிப்பீட்டிற்காக பதிவு செய்யப்படுகின்றன (திட்டமிடல், தீர்மானம் எடுத்தல் உபாயம் பின்பற்றப்படுவது எதன் மீது தங்கியுள்ளது என்பதைப் பொறுத்து). பல சிருஷ்டிப்புத் தன்மை வாய்ந்த கருத்துக்களை உருவாக்குவதே இத்தொழில் நுட்பத்தின் நோக்கமாக இருப்பதன் காரணமாக இவற்றுள் பல கருத்துக்கள் இறுதியாக குறைந்தளவான பாவனையையே கொண்டிருக்கும் என எதிர்பார்க்கப்படினும் கொடுக்கப்படுகின்ற பல கருத்துக்களுக்கு மத்தியில் ஒன்று அல்லது அதற்கு கூடியவை பயனுள்ளது என நிரூபிக்கும் என்ற நம்பிக்கையும் காணப்படுகின்றது. புதிய கருத்துக்களுக்கான தன்னிச்சையான கலந்துரையாடல் தொழில் நுட்பத்திற்கு உரித்தாகின்ற சில நன்மைகள் பின்வருவனவற்றையும் உள்ளடக்குகின்றன:

1. தனியான ஒரு அதிகார வடிவமைப்பின் மீது தங்கியிருத்தலைக் குறைக்கின்றது.
2. கருத்துக்களின் திறந்த பகிர்ந்து கொள்ளலை இது ஊக்குவிக்கின்றது.
3. குழு அங்கத்தவர்கள் மத்தியில் பங்குபற்றலைத் தூண்டுகின்றது.
4. போட்டித்தன்மை வாய்ந்த ஒரு குழுவில் தனிநபர் பாதுகாப்பினை வழங்குகின்றது.
5. ஒரு குறுகிய கால அளவினுள் வெளியீட்டினை உச்சப்படுத்துகின்றது.
6. மதிப்பீடு இடம்பெறாத ஒரு சூழலை இது உருவாக்குகின்றது.
7. அனுபவிக்கத்தக்கதாகவும், ஊக்குவிப்பதாகவும் இது இருப்பதாகத் தென்படுகின்றது.

எவ்வளவு நன்றாக நடைமுறையில் இக்கலந்துரையாடல் தொழிற்படுகின்றது? பல பாரம்பரிய குழுச் செயன்முறைகளுடன் ஒப்பிடுகையில் இது மிக நன்றாக தொழிற்படுகின்றது. கருத்துக்களின் எண்ணிக்கையும், தரமும் சிறப்பாக அமைவதோடு உருவாக்கப்படுகின்ற கருத்துக்கான செலவுகள் மேலும் சாதகமாக இருப்பதாக தென்படுகின்றது. இக்கலந்துரையாடல் செயன்முறையின் ஊடாக, கையிலுள்ள பணிகளின் மீது கவனம் செலுத்த முயற்சிக்கின்றார்கள். இதன் விளைவாக, ஒத்த தன்மையை நோக்கியதான இருவருக்கிடையிலான முரண்பாடும், அழுத்தங்களும் வீழ்ச்சியடைகின்றன. மேலும், குழு அங்கத்தவர்களால் உருவாக்கப்பட்ட கருத்துக்கள், குழுவினால் ஏற்றுக் கொள்ளப்படத்தக்க சாத்தியமும் உள்ளது.

துரதிருஷ்டவசமாக, இத் தன்னிச்சையான கலந்துரையாடலை வெற்றிகரமாக உருவாக்குகின்ற அதன் அம்சங்கள் சில பிரச்சினைகளையும் உருவாக்குகின்றன. கருத்துக்கள் மதிப்பீடு செய்யப்படாததன் காரணமாக, இக்கலந்துரையாடல் தொடரின் முடிவில், எண்ணங்களின் ஒரு பட்டியலே விளைவாக இருக்குமேயொழிய திட்டமோ, தீர்வோ இருக்காது. ஆரம்பப் பிரச்சினை அப்படியே தொடர்ந்தும் இருக்கும். ஒரு முடிவை நெருங்காத இந்நிலை, பங்குபற்றுபவர்கள் மத்தியில் அதிருப்தியை உருவாக்க முடியும். மேலும், குறிப்பாக தன்னிச்சையான கலந்துரையாடல் குழு உருவாக்கிய எண்ணங்களை யாராவது மதிப்பீடு செய்யும் போது (முகாமையாளர் அல்லது இன்னுமொரு குழு) இது நிகழ்கின்றது. பாரம்பரிய குழுத்தீர்மானமெடுத்தலுடன் ஒப்பிடும் போது, புதிய கருத்துக்களுக்கான தன்னிச்சையான கலந்துரையாடல் அதிக நன்மைகளையும் சில குறைபாடுகளையும் கொண்டிருப்பதன் காரணமாக பல நிறுவனங்கள் இத்தொழில் நுட்பத்தைப் பயன்படுத்துகின்றன. எனினும், தன்னிச்சையான கலந்துரையாடல் மட்டும் பல சிறந்த தரமுடைய கருத்துக்களை உருவாக்கும் என்பதற்கான சில ஆதாரங்களும் உள்ளன. ஒரு தளர்த்தப்பட்ட சூழலிலும் கூட மற்றவர்களின் பிரசன்னம், கலந்துரையாடல் குழு உறுப்பினர்களால் உருவாக்கப்படுகின்ற எண்ணங்களின் அளவையும், சிருஷ்டிப்புத் தன்மையையும் தடுக்கக் கூடும்.

சில சந்தர்ப்பங்களில் புதிய கருத்துக்களுக்கான தன்னிச்சையான தனிநபர் கலந்துரையாடலும், ஏனையவற்றில் குழு ரீதியான கலந்துரையாடலும் பயனுள்ளதாக இருக்கின்றது. எண்ணங்களின்

உருவாக்கத்திற்கு தேவையான நேரத்தினை அர்ப்பணிப்பதற்கு ஒவ்வொரு அங்கத்தவரையும் குழு ரீதியான கலந்துரையாடல் ஊக்குவிக்கின்றது. தனிப்பட்ட பணியைப் பார்க்கிலும் குழு ரீதியான அமர்வுகள் எப்போதும் களிப்பூட்டுவனவாக உள்ளதன் காரணமாக ஒரு பொது உணர்வினை அவை உருவாக்க முடிவதோடு, மக்களின் சமூகத் தேவைகளையும் திருப்தி செய்கின்றன. மற்றவர்கள் பல செறிந்த கருத்துக்களைக் கொண்டிருக்கிறார்கள் என்பதை ஒவ்வொரு அங்கத்தவருக்கும் குழு அமர்வு ஞாபகப்படுத்துவதுடன் கருத்துக்களுக்கான குழு அர்ப்பணிப்பை அவை முன்னேற்ற முடிவதோடு குழுவினுள்ளே தொடர்பாடலையும் அதிகரிக்க முடியும். இத்தகைய காரணிகள் முக்கியமனாவையாக இருக்கும் போது, தனிப்பட்ட, தன்னிச்சையான கலந்துரையாடலைப் பார்க்கிலும் குழு ரீதியான கலந்துரையாடலை பயன்படுத்தலாம்.

III வேறுபட்ட ஒன்றிணைவுத் தொழில் நுட்பம்

வேறுபட்ட ஒன்றிணைவு என்றும் பதத்திற்காக பயன்படுத்தப்பட்ட Synectics என்னும் கிரேக்கச் சொல், ''வித்தியாசமானதும், வெளிப்படையாகவே பொருத்தமில்லாத மூலகங்களும் ஒன்றாக இணைதல்'' என்பதைக் குறிக்கின்றது. சிருஷ்டிப்புத் தன்மை வாய்ந்த கருத்துக்களை அபிவிருத்தி செய்வதற்காக வடிவமைக்கப்பட்ட வேறுபட்ட ஒன்றிணைவுத் தொழில்நுட்பம் ''பலதரப்பட்ட நபர்களை ஒரு பிரச்சினையை விபரிக்கும், பிரச்சினையை தீர்க்கும் குழுவாக'' ஒன்றிணைக்க முயற்சிக்கின்றது. ஒரு தனித்த, பூரணமான ஆழ்ந்த தீர்வினை அபிவிருத்தி செய்வதன் மீது கவனம் செலுத்துவதற்கு மக்களை இத்தொழில் நுட்பம் ஊக்குவிப்பதுடன், அபிவிருத்தியடைகின்ற, மதிப்பீடு செய்கின்ற, விமர்சிக்கின்ற கருத்துக்களை உள்ளடக்குவதாகவும் காணப்படுகின்றது. அடிப்படையாக நோக்குகையில், ஒரு பிரச்சினைக்கு ஒரு தனித்த, ஆழமான, சாத்தியமான தீர்வினை வேறுபட்ட ஒன்றிணைவு உருவாக்குகின்றது. தீர்வின் பலம் பலவீனங்கள் யாவும் செயன்முறைக்காலத்தின் போது அடையாளம் காணப்படுவதுடன் பலவீனங்களைத் தீர்ப்பதற்கும் முயற்சிகள் மேற்கொள்ளப்படுகின்றன. இதன் விளைவாக வேறுபட்ட ஒன்றிணைவின் பயன்பாட்டினால், சார்பு ரீதியாக ஒரு பூர்த்தியான திட்டம் எப்போதும் சம்பவிக்கின்றது.

ஒரு நபர் இரு பகுதிகளாகப் பிரிக்கப்படுகின்றார் என்ற எடுகோளின் மீது வேறுபட்ட ஒன்றிணைவு ஆதாரப்படுத்தப்பட்டிருக்கின்றது. முதலாவது பகுதி பாதுகாப்புடன் சம்பந்தப்பட்டிருப்பதோடு, பகுப்பாராய்வதாகவும், சந்தேகமுள்ளதாகவும், நியாயமானதாகவும், ஜாக்கிரதையானதாகவும் உள்ளதனால் ஆராய்ச்சியையும், சிருஷ்டிப்புத் தன்மையையும் இது தடுக்கின்றது. ஒரு நபரின் இரண்டாவது பகுதி, கற்றுக் கொள்வதனை நோக்கி பிரயத்தனப்படுவதோடு, உணர்ச்சியினால் உந்தப்பட்டதாகவும், தீவிர கிளர்ச்சியைத் தேடுவதாகவும், வேடிக்கையைக் கொண்டிருக்க விரும்புவதாகவும் உள்ளது. இரண்டாவது பகுதியின் சிருஷ்டிப்புத் தன்மையை சுய - தணிக்கை செய்வதனை முதலாவது பகுதி தடுப்பதன் காரணமாக, தனி நபர்களின் சுய - தணிக்கை செய்வதான மனப்போக்குகளை இல்லாமல் செய்வதற்காக உந்துகின்ற சிருஷ்டிப்புத் தன்மை வாய்ந்த அம்சங்களை ஊக்குவிப்பதற்காகவே வேறுபட்ட இணைவு அணுகு முறை அமைக்கப்பட்டிருக்கின்றது. வேறுபட்ட இணைபு தொழில் நுட்பம் பின்வரும் படிமுறைகளை உள்ளடக்குகின்றது:

1. **பிரச்சினை பற்றிய கூற்றும் பின்னணித் தகவல்கள் பற்றிய கட்டமும்:** விவாதித்தலுக்காக ஒரு பொதுவான பரப்பினை குழுத்தலைவர் விபரிப்பதோடு குறிப்பிட்ட பிரச்சினையை அடையாளம் காண்பதை தவிர்க்க வேண்டும். பிரச்சினை மீதான சிருஷ்டிப்புத் திறன் வாய்ந்த சிந்தனை ஊக்குவிக்கப்பட வேண்டும். மேலும், பிரச்சினை மீதான பின்னனித் தகவல்களையும், ஒரு பொருத்தமான தீர்வுடன் சம்பந்தப்பட்ட நோக்கங்களையும் தலைவர் வழங்குதல் வேண்டும்.

2. **குறிக்கோள் விரும்பும் கட்டம்:** பிரச்சினை பற்றி மனதில் தோன்றுகின்ற எதையும் விரும்பி வெளியிடுவதற்காக குழு அங்கத்தவர்கள் ஊக்குவிக்கப்பட வேண்டும். புதிய கருத்துக்களுக்கான தன்னிச்சையான கலந்துரையாடலைப் போலவே, சுதந்திரமாகக் கருத்துக்களை வெளியிடும் இக்கட்டத்தில் கட்டுப்பாடற்ற கருத்துக்களை உருவாக்கவும், சுறுசுறுப்பாக இயங்கவும் ஊக்குவிக்கப்பட வேண்டும். கருத்துக்களை ஆராய்ந்து கண்டு பிடிப்பதும், அவற்றை மதிப்பீடு செய்யாமல் விடுதலும் இக்கட்டத்தில் அதி முக்கியத்துவம் வாய்ந்தவையாகும்.

3. **பிரயாணக்கட்டம்:** குறிப்பிட்ட பிரச்சினையை மறந்துவிடும்படி பங்குபற்றுபவர்கள் கேட்கப்படுவதுடன் சிறிதும் சம்பந்தமில்லாத பகுதிகளைப் பற்றி கருத்துக்களை உருவாக்கும்படியும் அவர்கள் கேட்கப்படுவார்கள். இறுதியாக, இது பிரச்சினையுடன் சம்பந்தப்படுவதாகவும் காணப்படலாம்.

4. **கட்டாய இணைப்புக் கட்டம்:** பிரயாணக் கட்டத்திலிருந்து கருத்துக்களை எடுத்து மூலப் பிரச்சினையுடன் இணைப்பதற்கு பங்குபற்றுபவர்கள் அவற்றைக் கட்டாயப்படுத்த வேண்டும். இது வழக்கத்திற்கு மாறானதாகவும் மந்தமானதாகவும் தென்பட்டாலும்கூட, சிருஷ்டிப்புத் தன்மையை ஊக்குவிப்பதற்கு இது உதவுகின்றது. உண்மையில், மிகப்பெரும் சிந்தனையாளர்கள் பலர் இவ்வாறான பரிசோதனை எண்ணங்களிலிருந்தே கருத்துக்களை அபிவிருத்தி செய்கின்றனர் என ஆதாரங்கள் எடுத்துக் காட்டுகின்றன.

5. **விடயங்களால் குறிக்கப்பட்ட பிரதிபலிப்புக் கட்டம்:** கட்டாய இணைப்புக் கட்டத்தின் போது உருவாக்கப்பட்ட கருத்துக்களுக்குள் ஒன்றை குழு தெரிந்தெடுத்து அதனைப் பின் தொடர வேண்டும். கருத்தானது பல பகுதிகளாகப் பிரிக்கப்பட்டிருப்பதுடன், அதன் சாதகமான அம்சங்கள் மாத்திரமே அடையாளம் காணப்பட வேண்டும். சகல சாதகமான அம்சங்களும் அடையாளம் காணப்பட்ட பின்னர், கருத்தின் வரையறைகள் குறிப்பிடப்பட வேண்டும். சாதகத்தன்மை மீது கவனம் செலுத்துதல், உற்பத்தித் திறனையும் சிருஷ்டிப்புத் தன்மையையும் ஊக்குவிப்பதற்கு உதவுகின்றது.

ஒரு தனியான ஒப்பற்ற திட்டம் அல்லது குறிப்பிடத்தக்க மதிப்பீட்டிற்கு உட்படுத்தக் கூடிய தீர்மானமானது இவ்வேறுபட்ட இணைவு செயன்முறையினது விளைவாக காணப்படுகின்றது. புதுமை வாய்ந்த கருத்துக்களை உற்பத்தி செய்வதற்கு இச்செயன்முறை முயற்சிப்பதுடன், தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட திட்டத்தின் அல்லது தீர்மானத்தின் நன்மைகள், தீமைகள் பற்றிய ஒரு பட்டியலையும் செயன்முறை உருவாக்குவதோடு, தீமைகளை சமாளிப்பதற்கு ஆலோசனைகளையும் வழங்குகின்றது. சிருஷ்டிப்புத் தன்மை வாய்ந்த திட்டமிடலுக்கும் தீர்மானம் எடுத்தலுக்கும் வேறுபட்ட இணைவு அணுகு முறை மிகப்பயனுள்ளதாக இருக்க முடிந்தாலும் அதன் செலவு உயர்ந்ததாகும். மேலும், ஒரு பிரச்சினைக்கு ஒரு தீர்வினை மட்டுமே இது கொடுப்பதுடன் அத் தீர்வானது பாவனைக்கு உதவாததாக மாறும் போது பிரச்சினை தொடர்ந்திருப்பதுடன் செயன்முறையும் செயலிழந்து விடுகின்றது.

IV மறைபொருள் தொழில் நுட்பம்

நேருக்கு நேராக பங்குபற்றுபவர்கள் தொடர்பு கொள்ளும் குழுக்களிலிருந்து வருகின்ற பிரச்சினைகளுக்கான தீர்வுகள், அதே பிரச்சினையில் தனியாகத் தொழிற்படும் தனிநபர்களிடமிருந்து வருகின்ற தீர்வுகளைப் பார்க்கிலும் குறைந்த தராதரமுடையவைகளாக இருக்கின்றன. இந்தப் பிரச்சினையை தெளிவுபடுத்துவதற்கு, றன்ட் கோப்பரேசன் (Rand Corporation) நிறுவனத்தை சேர்ந்த நோர்மன் சி.டல்கி (Norman C. Dalkey) என்பவரும் அவரின் சகபாடிகளும் மறைபொருள் தொழில்நுட்பத்தை விருத்தி செய்தனர். திட்டமிடல்,

தீர்மானமெடுத்தலை எளிதாக்குவதற்கு, மக்களின் தகவல்களையும் கருத்துக்களையும் ஒன்றாக இணைப்பதற்காக வடிவமைக்கப்பட்ட ஒரு குழுச் செயன்முறையே மறைபொருள் தொழில்நுட்பமாக விளங்குகின்றது. எனினும், குழு முயற்சியில் பங்குபற்றுபவர்களை பௌதிக ரீதியாக ஒன்றிணைக்காமல், மறைபொருள் செயன்முறை தகவல்களையும், அபிப்பிராயங்களையும் சேகரித்து அஞ்சல் மூலமான வினாக்கொத்துக்களின் ஊடாக தகவல்களை பரிமாறுகின்றது. ஒரு பிரச்சினைக்கான சிறந்த தீர்வு குழுவாக பங்குபற்றுவதன் மூலம் தான் அடையப்பட முடியும் என எதிர்பார்க்கின்ற அதேவேளை, நேரக்கட்டுப்பாடுகள், பூகோளவியல் ரீதியாக பரந்துபட்ட தன்மை, அல்லது அநாமதேயமாக இருக்க விரும்புதல் போன்றவை காரணமாக ஒரு கூட்டமாக தனிநபர்களை ஒழுங்குப்படுத்த சாத்தியமில்லாத போது இந்த மறைபொருள் தொழில்நுட்பம் பயனுள்ளதாக அமைகின்றது.

ஆகவே, தனிநபர்கள் இணைந்த ஒரு குழுவின் இணைக்கப்பட்ட சிருஷ்டிப்புத் தன்மை மீது மறைபொருள் தொழில்நுட்பம் முதலிடுவதோடு, நேருக்கு நேரான குழுக்களில் எழுகின்ற பிரச்சினைகளைத் தவிர்க்கின்றது. பங்குபற்றுபவர்கள் மத்தியில் பெயர் மறைவாயுள்ள அநாமதேய நிலைக்கு இந்நடைமுறை வழிவகுப்பதோடு, பூகோளவியல் ரீதியாக பரந்துபட்ட பங்குபற்றுபவர்களுக்கு மத்தியிலும் கூட மீளாய்வினை ஊக்குவிக்கின்றது. ஒரு குழு இணைப்பாளர் முறையான தொடர்பாடல்களின் ஒரு தொடரின் ஊடாக (வழக்கமாக அஞ்சல் மூலம்) தனிப்பட்ட அங்கத்தவர்களுக்கு (இரண்டு பேர், ஒருவர் மற்றவருடன் நேரடியாகத் தொடர்பு கொள்வதில்லை) செயன்முறையினை ஒழுங்குப்படுத்துவார். மறைபொருள் தொழில்நுட்பத்தில் நூற்றுக்கணக்கானவர்கள் பங்குபற்ற முடிந்தாலும் வழக்கமாக ஆகக் கூடுதலாக 30 பேர் விரும்பத்தக்கதாகும்.

நூற்றுக் கனக்கான வங்கிக் கிளைகளை தன்னகத்தே கொண்ட மிகப்பெரும் வங்கியாக மக்கள் வங்கி உள்ளது. அதனது கிளைகளில் வைப்புச் செய்யப்படுகின்ற பணத்தின் அளவில் ஒரு குறிப்பிடத்தக்க வீழ்ச்சியை மக்கள் வங்கி எதிர்நோக்க வேண்டியிருந்தது எனக் கருதுக. சேமிப்புத் திட்டங்கள், வைப்புச் சான்றிதழ்கள் போன்ற பாரம்பரியமாக வழங்கப்பட்டு வருகின்ற சேவைகளுக்கு அப்பால் செல்லக்கூடிய முதலீட்டுப் பத்திரங்களின் ஊடாகவே வைப்புகள் அதிகரிக்கப்பட வேண்டும் என அதன் நிறைவேற்றுத்தர உத்தியோகத்தர்கள் தீர்மானித்தனர் என்று மேலும் கருதுக. போட்டியாளர்களின் முதலீட்டு உபாயங்களை மாத்திரம் பின்பற்றாமல், மேலதிக வைப்புக்களை உருவாக்குவதற்காக புதிய முதலீட்டு உபாயங்களை உருவாக்குவதே மக்கள் வங்கிக்கு வேண்டியதாக உள்ளது. நாடு பூராவும் உள்ள சில மக்கள் வங்கிக்கிளைகளிடமிருந்து உயர் முகாமையாளர்கள் இது சம்பந்தமான கருத்துக்களைப் பெற விரும்புகின்றார்கள். ஆனால், இப்பிரச்சினையை தெரிவிப்பதற்கு அவர்களை ஒன்றாகக் கொண்டு வருவது மிகக் கடினமானதாகவும், செலவு கூடியதாகவும் இருக்கும். சிறந்த வாய்ப்புக்களைக் கொண்ட முதலீட்டுப் பத்திரங்களை அடையாளம் காணவும், மதிப்பீடு செய்யவும் மறைபொருள் தொழில்நுட்பம் மக்கள் வங்கிக்கு உதவ முடியும். பொதுவாக மறைபொருள் தொழில்நுட்பம் பல படிமுறைகளைக் கொண்டுள்ளது. அவையாவன பின்வருமாறு:

1. **மறைபொருள் கேள்வியினை விருத்தி செய்தலும் முதல் விசாரணையும்:** பிரச்சினை பற்றிய ஒரு எழுத்து வடிவ கூற்றை இணைப்பாளர் தயாரிப்பதுடன் ஒவ்வொரு குழு அங்கத்தவருக்கும் அதனை அனுப்ப வேண்டும். இக்கூற்றுடன் பிரச்சினைக்கான ஆலோசனைகளையும் எதிர்காலத் தீர்வுகளையும் வேண்டி நிற்கின்ற ஒரு வினாக்கொத்தினையும் இணைப்பாளர் இணைத்து அனுப்புதல் வேண்டும். உதாரணமாக, மக்கள் வங்கியின் இணைப்பாளர் ரூபசிங்க இருபத்தைந்து வங்கிகளைத் தெரிவு செய்து, ஒவ்வொன்றிலும் இருந்து ஒருவரை பங்குபற்றுவதற்காக நியமிக்கின்றார். அத்துடன் இருபத்தைந்து வங்கியாளர்களுக்கும்,

''வங்கிகளில் வைப்புக்களை அதிகரிப்பதற்காக வாய்ப்புள்ள புதிய முதலீட்டுப் பத்திரங்களை மக்கள் வங்கி அடையாளம் காண வேண்டி இருக்கின்றது'' என்ற வாசகத்தினை பகுதியளவில் உள்ளடக்கிய கூற்று ஒன்றையும் ரூபசிங்க அனுப்புகின்றார். மறைபொருள் குழுவில் உள்ள ஒவ்வொரு வங்கியாளரையும் எதிர்கால புதிய உபாயங்களுக்கான அவர்களின் கருத்துக்களை வழங்குமாறு வினாக்கொத்து கேட்பதுடன், இக்கட்டத்தில் கருத்துக்கள் முழுமையாக விருத்தி செய்யப்பட்டோ அல்லது முழுமையாக மதிப்பிடப்பட்டோ இருக்க வேண்டிய தேவை இல்லை எனவும் வலியுறுத்துகின்றது.

2. முதலாவது பிரதிபலிப்பு: ஒவ்வொரு பங்குபற்றுபவரும் தனியாகவும், அநாமதேயமாகவும், அவர்களது அபிப்பிராயங்களையும்,' ஆலோசனைகளையும், எதிர்காலத் தீர்வுகளையும் பதிவு செய்து அவற்றை நேரடியாக இணைப்பாளருக்கு அனுப்புவர். மக்கள் வங்கியில் உதாரணமாக, பங்குபற்றுகின்ற இருபத்தைந்து வங்கியாளர்களும் அவர்களது பூர்த்தி செய்யப்பட்ட வினாக்கொத்துகளை நேரடியாக ரூபசிங்காவிற்கு அனுப்புவர்.

3. முதலாவது மறுமொழியை பகுப்பாராய்தலும், மீளாய்வு செய்தலும், இரண்டாவது விசாரணையும்: அனைத்து அபிப்பிராயங்களினதும் ஒரு எழுத்திலான சுருக்கத்தை இணைப்பாளர் தயாரித்து, இன்னுமொரு வினாக்கொத்துடன் ஒவ்வொருவருக்கும் அனுப்புவார். முதலாவது சுற்று அபிப்பிராயங்களின் தன்மையினைப் பொறுத்து, முந்திய அபிப்பிராயங்களின் தெளிவுரையை இவ்வினாக்கொத்து கேட்கலாம், அல்லது குறிப்பிட்ட பகுதிகளில் மேலும் உயர்வாக மறுபரிசீலனை செய்யப்பட்ட ஆலோசனைகளைக் கேட்கலாம். மக்கள் வங்கியில், திருப்பி அனுப்பப்பட்ட அனைத்து இருபத்தைந்து வினாக்கொத்துக்களையும் ரூபசிங்க மீளாய்வு செய்ததுடன், மறைபொருள் செயன்முறையில் ஈடுபட்டுள்ள அங்கத்தவர்களிடமிருந்து வந்த அனைத்து ஆலோசனைகளையும் உள்ளடக்கிய வகையில் ஒருதனியான பட்டியலை விருத்தி செய்தார். பின்னர், இரண்டாவது வினாக்கொத்தொன்றை தயாரித்து பங்கு கொள்பவர்களுக்கு அனுப்பினார். இவ் இரண்டாவது வினாக்கொத்து பின்வரும் கூற்றுடன் தொடங்குகிறது: ''எதிர்கால முதலீட்டுப் பத்திரங்கள் மீது குழு உருவாக்கிய அனைத்து கருத்துக்களையும் காண்பிக்கின்ற பட்டியலொன்று இணைக்கப்பட்டுள்ளது. தயவு செய்து ஒவ்வொன்றையும் மீளாய்வு செய்வதுடன், எவ்வாறு நீங்கள் ஒவ்வொன்றையும் சீராக்கம் செய்வீர்கள் என்பது சம்பந்தமான ஆலோசனைகளையும் குறிப்பிடுக. அத்துடன் கருத்தானது சாத்தியமாக அதிகரிக்கக் கூடிய வைப்புக்களை உருவாக்கும் என்று எந்தளவுக்கு நீங்கள் நம்புகிறீர்கள் என்பதனையும் சுருக்கமாக மதிப்பீடு செய்க.''

4. இரண்டாவது பிரதிபலிப்பு : ஒவ்வொரு பங்குபற்றுபவரும் மீண்டும் தனித்தனியாகவும் அநாமதேயமாகவும் வினாக்கொத்திற்குரிய தமது மறுமொழிகளைப் பதிவு செய்து இணைப்பாளருக்கு நேரடியாக அனுப்புவர். மக்கள் வங்கியில் உள்ள இருபத்தைந்து பங்குபற்றும் வங்கியாளர்களுள் ஒவ்வொருவரும் இரண்டாவது வினாக்கொத்தைப் பூர்த்தி செய்து ரூபசிங்கவிற்கு நேரடியாக அனுப்புவர். இந்த உள்ளீட்டினை அவர் மீளாய்வு செய்து, சுருக்கமாகத் திரட்டி, இன்னுமொரு அஞ்சலைச் செய்வார்.

5. செயன்முறையின் தொடர்ச்சி: ஒரு தெளிவான தீர்வு எழும் வரைக்கும், குறைந்து செல்லும் விளைவுப் புள்ளியொன்று அடையப்படும் வரைக்கும், அல்லது இது சம்பந்தமான கருத்து எடுக்கப்படும் வரைக்கும் மறைபொருள் செயன்முறை இணைப்பாளர் இந்த ஒரே வகையான நடைமுறையையே பின்பற்றுவார். வழமையாக இது சம்பந்தமான கருத்தை வாக்கெடுப்பதிலும் பார்க்க, குழு அங்கத்தவர்களின் சிபார்சுகளின் மீதான ஒரு புள்ளி விபரவியல் சுருக்கமே பயன்படுத்தப்படுகின்றது. பொதுவாக நான்கு சுற்றுக்களுக்குப் பின்னரே அபிப்பிராயங்களின்

ஸ்திரத்தன்மை அடையப்படுகிறது என ஆராய்ச்சி முடிவுகள் தெரிவிக்கின்றன. பூர்த்தியாக்கப்பட்ட போது மக்கள் வங்கியின் மறைபொருள் தொழில்நுட்பக் குழு, எதிர்கால புதிய பத்திரங்களுக்கான கருத்துக்களின் ஒரு பட்டியலையும், ஒவ்வொன்றினதும் சீரமைக்கப்பட்ட விபரணங்களையும், ஒவ்வொரு பத்திரத்தினதும் பலம், பலவீனங்கள் பற்றிய ஒரு மதிப்பீட்டினையும் உருவாக்கி இருந்தது. மேலும் விரும்பினால், ஒவ்வொரு கருத்தினதும் சாத்தியமான உறுதித் தன்மையை மதிப்பிடும்படி குழு அங்கத்தவர்களை ரூபசிங்க கேட்க முடியும். இதனால் இறுதி முடிவுகளைப் பற்றிய ஒரு புள்ளி விபரவியல் மதிப்பீட்டை அவர் தனது சுருக்கத்தில் சேர்த்துக் கொள்ள முடியும்.

ஏனைய பண்பு சார்ந்த தீர்மான கருவிகளைப் போலவே மறைபொருள் தொழில்நுட்பமும் பலம் பலவீனங்கள், இரண்டையும் கொண்டுள்ளது. நீங்கள் கற்றுக் கொண்டது போன்று ஒருவர் மற்றவரிடமிருந்து பௌதீக ரீதியாக பிரித்து வைக்கப்பட்டிருந்தாலும் கூட, பல எண்ணிக்கையான பங்குபற்றுபவர்களை இத்தொழில்நுட்பம் ஈடுபடுத்த முடியும். பல தகவல்களையும், பல உயர்தரம் வாய்ந்த கருத்துக்களையும் இத்தொழில்நுட்பம் உருவாக்குவதாகத் தென்படுகின்றது. நேருக்கு நேரான குழுக்களில் காணப்படும் பல ஒழுங்கீனங்கள் (ஒத்துப் போவதற்கான அழுத்தல், தனிப்பட்டவர்களுக்கிடையிலான முரண்பாடுகள் போன்றவை) அதிகளவில் குறைக்கப்பட முடியும். எவ்வாறாயினும், இத்தொழில்நுட்பம் மந்தகதியானதாகவே உள்ளது. உண்மையில், கணணி வலையமைப்புக்களின் பாவனை, இலத்திரனியல் அஞ்சல் முறைமைகள் ஆகியவை இப்பிரச்சினையை அதிகளவால் குறைக்க முடிந்தாலும், ஒரு மறைபொருள் செயற்பாட்டைப் பூர்த்தி செய்ய குறைந்தது நாற்பத்தைந்து நாட்களாவது தேவைப்படுகின்றது என மதிப்பிடப்பட்டிருக்கின்றது. செயன்முறையின் தாமதமும், நபர்களை வெளிக்காட்டாத தன்மையும், குழு இணைவு அல்லது தீர்வுக்கான அர்ப்பணிப்பை கட்டியெழுப்புவதற்கு குறைவாகவே பங்களிப்புச் செய்கின்றன. மேலும், ஒரு மறைபொருள் செயன்முறையில் திறமைகளை குழு அங்கத்தவர்கள் வேண்டி நிற்கின்றார்கள். சரியான காலநேர, உருப்படியான பிரதிபலிப்புக்களை உருவாக்குவதற்கு பங்குபற்றுபவர்கள் மேலும் தூண்டப்பட வேண்டியுள்ளார்கள். இறுதியாக, செயன்முறையின் ஒவ்வொரு கட்டத்திலும், அங்கத்தவர்களிடமிருந்து வருகின்ற உள்ளீடுகளை விதந்துரைத்து விளக்கிக் கூறி சுருக்கமாக திரட்டும் ஒரு இணைப்பாளரை இத் தொழில்நுட்பத்தின் வெற்றி வேண்டி நிற்கின்றது.

V பெயரளவு குழுத் தொழில்நுட்பம்

ஒரு பிரச்சினைக்கு அதிக எண்ணிக்கையான சிருஷ்டிப்புத்தன்மை வாய்ந்த சாத்தியமான தீர்வுகளை உருவாக்கவும், இத்தீர்வுகளை மதிப்பீடு செய்யவும், மிக நல்லதிலிருந்து மிகக் கூடாதது வரை அவற்றை தரப்படுத்தவுமென வடிவமைக்கப்பட்ட ஒரு குழு ரீதியான தீர்மானமெடுத்தல் செயன்முறையே பெளரளவு குழுத் தொழில் நுட்பமாகும். 1971ல் இது அறிமுகப்படுத்தப்பட்டதிலிருந்து இத்தொழில்நுட்பம் மிகப் பிரபலமாகி வருகின்றது. தனிப்பட்ட குழு அங்கத்தவர்கள் சில நிபுணத்துவ அறிவைக் கொண்டிருக்கும் அதே வேளை, பிரச்சினையை முற்றாகத் தீர்ப்பதற்கு அவர்களில் எவரும் தேவைப்படுகின்ற அறிவைக் கொண்டிருக்காதபோது இத்தொழில்நுட்பம் முக்கியமாகப் பயனுள்ளது என நிரூபிக்கப்பட்டுள்ளது. உதாரணமாக, வாழைச்சேனை கடதாசி ஆலையில் உற்பத்தி செய்யப்படுகின்ற காகிதப் பொருட்களின் தரத்தை முன்னேற்றுதல், பொறியியலாளர்கள், உற்பத்தி முகாமையாளர்கள், கொள்வனவு முகவர்கள், தரக்கட்டுப்பாடு பகுப்பாராய்வாளர்கள் போன்றோருடைய நிபுணத்துவத்தை வேண்டி நிற்கின்றது. உண்மையில், விறூம்-யெட்டென் மரவரிப்படத்தினால் உருவாக்கப்பட்ட விதந்துரைப்புக்களுக்கிணங்க பொருள் தரத்திற்காகவும் இலாபகரத்தன்மை முன்னேற்றத்திற்காகவும் கருத்துக்களை விருத்தி செய்வதற்காக பன்னிரெண்டு பெயரளவு குழுத்

தொழில்நுட்ப குழுக்களை உருவாக்குவது என வாழைச்சேனை காகித ஆலை முகாமையாளர்கள் தீர்மானிக்கின்றனர்.

குழுத் தீர்மானமெடுத்தலின் பலம் வாய்ந்த அம்சங்கள் மீது முதலிடுவதற்காகவும் நேருக்கு நேரான குழுக்களுடன் எப்போதும் இணைந்து வருகின்ற, அடங்குகின்ற அல்லது தடுக்கின்ற காரணிகளை கட்டுப்படுத்துவதற்காகவும் வடிவமைக்கப்பட்ட, ஒருவருடன் ஒருவர் தொடர்பு கொள்ளும் பாலமாக கட்டமைக்கப்பட்ட செயன்முறையாக பெயரளவு குழுத் தொழில்நுட்பம் காணப்படுகின்றது. தனிப்பட்ட அபிப்பிராயங்கள் அடையாளம் காணப்பட்டு ஒரு தீர்மானத்தை அடைவதற்கு அவை இணைக்கப்பட வேண்டிய நிலைமைகளுக்காக வடிவமைக்கப்பட்ட, ஒரு பிரச்சினை தீர்க்கின்ற, எண்ணங்களை உருவாக்குகின்ற அணுகு முறையாக இது உள்ளது. வழமையான சிக்கலில்லாத தீர்மானமெடுத்தலுக்கான ஒரு தொழில்நுட்பம் இதுவல்ல. குறைந்தது நான்கு படிமுறைகளை பெயரளவு குழுத் தொழில்நுட்ப செயன்முறை உள்ளடக்கியுள்ளது கருத்துக்களின் அமைதியான தனிப்பட்ட உருவாக்கத்துடன் இது ஆரம்பிக்கின்றது. பின்னர் இக்கருத்துக்கள் ஒவ்வொன்றும் மற்றவைகளுக்கெதிராக பதிவு செய்யப்படுவதுடன் செயன்முறை தொடரப்படுகின்றது. அடுத்து, குழுவினால் வரிசைக்கிரமமாக கருத்துக்கள் விவாதிக்கப்பட்டு மதிப்பீடு செய்யப்படுகின்றன. இறுதியாக, கருத்துக்களின் சார்பு ரீதியான முக்கியத்துவத்தின் மீது ஒரு இரகசிய வாக்கெடுப்பு நடத்தப்படும்.

ஒரு பெயரளவு குழுத் தொழில்நுட்பத் தொடரின் ஆரம்பத்தில் குழுவினால் கருதப்பட வேண்டிய பிரச்சினை பற்றிய ஒரு விளக்கத்தினை ஒரு 'தலைவர்' வழங்குவார். வாழைச்சேனை காகித ஆலையில் பின்வரும் கூற்று உருவாக்கப்பட்டது:

> செலவுக் குறைப்பிற்கும், உற்பத்தி முன்னேற்றத்திற்கும், பொருளின் தரத்திற்கும் மேலும் பங்களிப்பு செய்வதற்கு ஊழியர் குழுக்களுக்கான வாய்ப்புக்களை வாழைச்சேனை காகித ஆலை அடையாளம் கண்டுள்ளது. குறிப்பாக, நடவடிக்கைகளுக்காக அல்லது வாழைச்சேனை காகித ஆலையில் மேற்கொள்ளப்பட வேண்டிய நிறுவன ரீதியான மாற்றங்களுக்காக பின்வருவனவற்றுக்கு என்ன ஆலோசனைகளை உங்களது குழு முன் வைக்க முடியும்?
>
> - செலவுச் குறைப்பினை எளிதாக்குதல்
> - உற்பத்தியை முன்னேற்றுதல்
> - பொருளின் தரத்தை முன்னேற்றுதல்

முதலாவது படிநிலையின்போது உடனடியாகவே கருத்துக்களின் அமைதியான உருவாக்கம் தொடங்குகிறது. ஐந்து தொடக்கம் பத்து நிமிடங்களுக்கு ஒவ்வொரு குழு அங்கத்தவரும் தனித்தனியாக தொழிற்பட்டு, கருத்துக்களை உருவாக்கி பதிவு செய்வர். செயன்முறையில் இக்கட்டமானது, ஒரு குறுகிய, புதிய கருத்துக்களுக்கான தன்னிச்சையான தனிநபர் கலந்துரையாடல் தொடரை ஒத்திருப்பதுடன், அதன் அனைத்து நன்மைகளையும் கொண்டிருக்கின்றது. மக்கள் அவர்களின் ஞாபகங்களைத் திரட்டிக் கொள்ளவும், பிரச்சினை மீது பிரதிபலிக்கவும் போதுமான நேரத்தை இந்நிலை அவர்களுக்கு வழங்குகின்றது. மேலும், குழுவின் நேரம் மற்றும் கவனத்திற்கான போட்டியையும், ஒத்துப் போகும் தன்மைக்கான அழுத்தத்தையும் இது தவிர்க்கின்றது. முதிர்ச்சி பெறாத தீர்வொன்றினை நோக்கி குழு விரைவுபடுத்தப்படுவதையும் கருத்துக்கள் உருவாக்கப்பட்டவுடன் அவை மதிப்பீடு செய்யப்படுவதையும் இது தடுக்கின்றது.

இரண்டாவது படிநிலையின் போது, ஒரு முழுதான பட்டியலாக கருத்துக்கள் இணைக்கப்படுகின்றன. முதலில், ஒரு கருத்தினைக் குறிப்பிடும்படி குழுவிலுள்ள ஒரு அங்கத்தவரை தலைவர் கேட்க வேண்டும். பின்னர் அதனை விவாதிக்காமல் பட்டியலொன்றில் பதிய வேண்டும். அடுத்து, குழுவில் உள்ள இரண்டாவது அங்கத்தவர் ஒரு கருத்தைக் குறிப்பிடும்படி கேட்கப்பட்டு, அது பதியப்பட வேண்டும். இச்செயன்முறையானது ஒவ்வொருக்கெதிராக தொடரப்படுவதுடன் அனைத்துக் கருத்துக்களும் பட்டியல் இடப்படும் வரைக்கும் ஒவ்வொரு அங்கத்தவரும் ஒரு தடவையில் ஒரு கருத்தினையே வழங்குவார்கள். இச்சந்தர்ப்பத்தில் விவாதித்தல் அனுமதிக்கப்பட மாட்டாதானாலும் ஏனையவர்களின் கருத்தினையொட்டிய புதிய கருத்துக்களை முன் வைப்பது ஊக்குவிக்கப்படும். எதிர் எதிரான அணுகு முறையானது கருத்துக்களை மதிப்பிடுவதிலும் பார்க்க, பகிர்ந்து கொள்வதன் மீது கவனத்தைத் திரட்டுகிறது. இறுதியாக, ஒருவர் அளவுக்கதிகமாக கதைப்பதை அல்லது வாதம்புரியக் கூடியவராக உருவாவதை இச்செயன்முறை தடுக்கின்றது. வாழைச்சேனை காகித ஆலையில் ஊழியர் குழுக்களினால் உருவாக்கப்பட்ட கருத்துக்களின் பட்டியல், தரம், செலவு ஆகியவற்றின் முன்னேற்றங்களுக்காக பல ஆலோசனைகளை உள்ளடக்கியதாக இருக்கும்.

மூன்றாவது படிநிலையில், பட்டியலிலுள்ள முதலாவது கருத்தினை தலைவர் வாசிப்பதுடன், அதன் மீதான தெளிவுரையை யாராவது அங்கத்தவர்கள் கேட்க விரும்புகிறார்களா அல்லது வழங்க விரும்புகிறார்களா எனக் கேட்க வேண்டும். பின்னர், கருத்தின் பலம், பலவீனங்கள் பற்றி அங்கத்தவர்கள் தமது அபிப்பிராயங்களை சுருக்கமாக வெளியிடுவர். இந்த வழிமுறையில் பட்டியலிலுள்ள ஒவ்வொரு விடயமும் வரிசைக் கிரமமாக கலந்துரையாடப்படும், மாறாக தீர்வாக ஏதாவதொரு கருத்தினை தெரிவு செய்வதற்கான முயற்சிகளை தலைவர் ஊக்கப்படுத்த மாட்டார். இவ்வாறு, ஒரு தனியான பிரச்சினை மீது அளவுக்கதிகமான நேரத்தினை குழு செலவிடுவதனையும் ஒரு தனிநபர் குழு மேலாதிக்கம் செலுத்துவதையும் இவ் அணுகு முறை தடுக்கின்றது.

நான்காவது படிநிலை, பலதரப்பட்ட கருத்துக்களின் தகுதிகளின் மீதான ஒரு இரகசிய வாக்கெடுப்பை உள்ளடக்குகின்றது. ஒவ்வொரு அங்கத்தவரும் தனித்தனியாக தொழிற்படுமாறும், அவர்கள் முக்கியமானவை என உணர்கின்ற ஒரு சிறிய எண்ணிக்கையிலான கருத்துக்களை (வழக்கமாக ஐந்து தொடக்கம் ஏழு வரை) பட்டியலிலிருந்து தெரிவு செய்யுமாறும் கேட்கப்படுவர். பின்னர், ஒவ்வொரு அங்கத்தவரும் தத்தமது தனிப்பட்ட மதிப்பீடுகளின்படி கருத்துக்களை ஒழுங்குமுறையாக தரப்படுத்தி அவர்களின் தர ஒழுங்கிற்கு ஏற்ற வகையில் புள்ளிகளையும் வழங்கி வாக்களிப்புச் செய்வர். தனிப்பட்ட வாக்குகள் குறியீட்டு அட்டைகளில் அநாமதேயமாக பதியப்பட்டு தலைவரிடம் கையளிக்கப்பட்டு தலைவர் அவற்றைச் சரி பார்ப்பார். வாக்கெடுப்பின் பின்னர், கருத்துக்கள் ஒழுங்கு முறைப்படி ஏற்படுத்தப்படும் தனிப்பட்ட வாக்குகளின் மொத்த கருத்துக்களின் சார்பு ரீதியான முக்கியத்துவத்தைத் தீர்மானிக்கும். தொடரின் விளைவின் மீது, ஒவ்வொரு குழு அங்கத்தவரும் சமமான செல்வாக்கை கொண்டிருப்பதை வாக்கெடுப்பு உறுதிப்படுத்துகின்றது. வாழைச்சேனை காகித ஆலையில் அநேக குழு அங்கத்தவர்களால் உயர்வாக தரப்படுத்தப்பட்ட மூன்று அல்லது நான்கு கருத்துக்களையும், மிதமான சாத்தியமுள்ளதாகக் கருதப்படும் மற்றும் நான்கு அல்லது ஐந்து கருத்துக்களையும், குறைந்த சாத்தியமுள்ளவையாக இருக்கின்றன என குழு அங்கத்தவர்களால் ஒத்துக் கொள்ளப்பட்ட சுமார் இருபது கருத்துக்களையும் வாக்கெடுப்பு செயன்முறை எடுத்துக்காட்டாக அடையாளம் காண்பதனை உதாரணமாகக் கொள்ளலாம்.

கருத்துக்களின் மற்றுமொரு தொடரான கலந்துரையாடலாக இருக்கும் ஐந்தாவது படிநிலைக்கு சில பெயரளவு குழுத் தொழில்நுட்ப குழுக்கள் செல்கின்றன. மேலதிகத் தகவல்களை மக்கள் பகிர்ந்து கொள்வதுடன் வாக்கெடுப்பின் அமைப்பினையும் விவாதிக்கின்றனர்.

வாக்களிப்பவர்களினால் சார்பு ரீதியாக உயர்வாக தரப்படுத்தப்பட்ட கருத்துக்களின் மீது மட்டுமே இக்கலந்துரையாடல் சில வேளைகளில் கவனம் செலுத்துகின்றது. இறுதியாக, ஆறாவது படிநிலையில், ஒரு இறுதி வாக்கெடுப்பினை குழு நடாத்துகின்றது. வாழைச்சேனை காகித ஆலை, மேலதிக விவாதத்திற்காக அதனது அதியுயர்ந்த மூன்று அல்லது நான்கு கருத்துக்களைத் தெரிந்தெடுக்க முடிவதுடன் இரண்டாவது வாக்கெடுப்புக்கு அவற்றை சமர்ப்பிக்கவும் முடியும்.

பெயரளவு குழுத் தொழில் நுட்பம் ஒரு அதி சக்தி வாய்ந்த கருவியாக இருப்பதுடன் பல உயர்தரம் வாய்ந்த அதிக எண்ணிக்கையான கருத்துக்களையும் உருவாக்குகின்றது. மேலும், குறைந்த தரமுடைய கருத்துக்களை இது உருவாக்கினாலும் அவை வாக்கெடுப்பினால் அகற்றப்படுகின்றன. குழுவினால் அடையப்படுகின்ற தீர்வுகள் மீது பலமான நிறைவேற்றல் உணர்வுகளையும், அர்ப்பணிப்பையும் அங்கத்தவர்கள் கொண்டிருப்பதுடன் தமது குழுக்களுக்கு தாம் அர்ப்பணிக்கப்பட்டதாக உணர்வதுடன், அதன் செயன்முறையையும் அனுபவிக்கின்றார்கள். மேலும், அவர்களின் பணியின் விளைவுகளை தெளிவாக அவர்கள் பார்க்க முடிவதன் காரணமாக ஒரு திருப்தியான பணியை செய்திருக்கிறோம் எனவும் உணர்கின்றார்கள். பெயரளவு குழுத் தொழில்நுட்ப செயன்முறையானது அதிக செலவுகளையும் உள்ளடக்குவதாகக் காணப்படுகின்றது. நடைமுறைப்படுத்துவதற்கு அதிகமான நேரத்தை இது எடுப்பதுடன், முற்கூட்டிய திட்டமிடலையும் வேண்டி நிற்கின்றது. கட்டமைப்பின் உயர்ந்த மட்டம் சில அங்கத்தவர்களுக்கு ஈடுபாட்டிற்கான உணர்வுகளையும், பங்குபற்றுபவர்கள் மத்தியில் நேரடியான தொடர்புகளையும் குறைப்பதனால் இரண்டு அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட கட்சியினருக்கிடையில் பேச்சு வார்த்தை இடம் பெற வேண்டிய நிலைமைகளில் இது நன்றாக தொழிற்பட மாட்டாது. மேலும், விதிகளுக்கு இணங்கி நடக்க அனைத்து அங்கத்தவர்களும் ஒத்துக் கொண்டால் மட்டுமே செயன்முறை வெற்றி பெற முடியும். இத்தொழில்நுட்பத்தை உருவாக்கியவர்களான அன்ட்ரி எல்.டெல்பெக் (Andre L.Delbecq) அன்ட்ரூ எச்.வன்.டி.வென் (Andrew H.Van de Ven) ஆகியோர் குறிப்பிட்டுள்ளதைப் போன்று பல எண்ணிக்கையான விற்பன்னர்களின் அபிப்பிராயங்களை வேண்டி நிற்கின்ற, ஒரு தனிநபர் மாத்திரம் சரியான தீர்வினைக் கொண்டிருக்க முடியாத, சிக்கலான நிலைமைகளுக்கே இத்தொழில்நுட்பம் மிகப் பொருத்தமானதாகும்.

பண்பு சார்ந்த கருவிகளின் சாதக பாதகங்கள்

பல எண்ணிக்கையான முகாமைத்துவ பணிகளை மேற்கொள்வதற்கு முகாமையாளர்களுக்கு பண்பு சார்ந்த கருவிகள் உதவுகின்றன. மற்றையவர்களைக் கலந்தாலோசிக்க வேண்டுமா அல்லது வேண்டியதில்லையா என்பதைத் தீர்மானிப்பதற்கு தீர்மான வரிப்படம் முகாமையாளர்களுக்கு உதவுகின்றது. நிறுவன வளங்களின் திட்டமிடல், ஒழுங்குபடுத்தல், நெறிப்படுத்தல், கட்டுப்படுத்தல் ஆகியவை பற்றி எவ்வாறு தீர்மானங்களை மேற்கொள்வது என்பதைத் தீர்மானிப்பதற்காக ஒரு ஒழுங்கமைக்கப்பட்ட மாதிரியை தீர்மான மரவரிப்படம் முகாமையாளர்களுக்கு வழங்குகின்றது. புதிய கருத்துக்களுக்கான தன்னிச்சையான கலந்துரையாடல், வேறுபட்ட ஒன்றிணைவுத் தொழில் நுட்பம், மறைபொருள் தொழில் நுட்பம், பெயரளவு குழுத் தொழில்நுட்பம் ஆகியவை கட்டமைக்கப்பட்டிருப்பதுடன், மற்றவர்களின் கருத்துக்களையும் தகவல்களையும் சேகரிப்பதற்கு முகாமையாளர்களுக்கு உதவுகின்ற ஒழுங்கமைக்கப்பட்ட செயன்முறைகளாக உள்ளன. இச்செயன்முறைகள் சிருஷ்டிப்புத் தன்மையை எளிதாக்குவதோடு, விற்பன்னர்களின் அபிப்பிராயங்களையும் ஊடுருவி ஆராய்கின்றன. இத்தொழில் நுட்பங்களில் அநேகமானவை குழுச் செயன்முறைகளுடன் இணைந்து செல்கின்ற பலன்களின் மீது ஏக காலத்தில் முதலீடு செய்கின்ற போது, குழுத் தீர்மானமெடுத்தலுடன் இணைந்து செல்கின்ற பலவீனங்களை குழுத் தொடர்பாடல் கட்டமைப்பினூடாக குறைக்கின்றது. ஒவ்வொரு தொழில்நுட்பமும் குறிப்பிட்ட நோக்கங்களுக்காக வடிவமைக்கப்பட்டிருப்பதன்

காரணமாக, பொருத்தமான சூழ்நிலைகளில் மிகக் கவனமாக அவற்றை முகாமையாளர்கள் பயன்படுத்த வேண்டியுள்ளது. நன்றாகப் பயன்படுத்துவதற்கு ஒழுங்கமைக்கப்பட்ட அணுகு முறைகள் பயனுள்ளவைகளாக இருக்கின்றன. ஒழுங்கற்ற முறையில் பயன்படுத்தப்படுமிடத்து, பண்பு சார்ந்த, தொகை சார்ந்த இரு மாதிரிகளும், மன உள்ளுணர்வு, ஆர்வம், முகாமையியற்கலை ஆகியவற்றை சிதைக்கக் கூடும்.

திட்டமிடல் மற்றும் தீர்மானம் எடுத்தலுக்கான கருவிகள் பற்றிய மீளாய்வு

முகாமையாளர்கள் திட்டமிடும் போதும், தீர்மானங்களை மேற்கொள்ளும் போதும் பலரகக் கருவிகளைப் பயன்படுத்துகின்றனர். இவற்றுள் சில கருவிகள் தொகை சார்ந்தவையாக உள்ளன. திட்டமிடல் மற்றும் தீர்மானம் எடுத்தலுக்காக கணிதவியல், புள்ளிவிபரவியல் மாதிரிகளை இவை பயன்படுத்துகின்றன. மற்றவைகள் பண்பு சார்ந்தவைகளாக இருக்கின்றன. கருத்துக்களையும், எண்ணங்களையும், அபிப்பிராயங்களையும் உருவாக்குவதன் மீதும், நிரற்படுத்துவதன் மீதும் இவை கவனம் செலுத்துகின்றன: ஒன்றாகப் பயன்படுத்தப்படும் போது விஞ்ஞானத்தினதும், முகாமையியற் கலையினதும் ஒரு திறமையான சக்தி வாய்ந்த இணைப்பினை இந்தக் கருவிகள் வழங்க முடியும்.

முகாமையாளர்களுக்குக் கிடைக்கத்தக்கதாகவுள்ள மிகப் பிரபலம் வாய்ந்த சில தொகை சார்ந்த கருவிகள், சரக்கிருப்பு முகாமைத்துவம், வள-ஒதுக்கீடு அட்டவணைப்படுத்தலும் வரிசைப்படுத்தலும், எதிர்வு கூறல் அல்லது முன்னுணர்தல் ஆகியவற்றிற்காக உத்தேசிக்கப்பட்டிருப்பவற்றையும் உள்ளடக்குகின்றன. வழங்கல்களையும் பொருட்களையும் பெறுவது, பராமரிப்பது போன்ற செலவுகளுடன் சரக்கிருப்புத் தேவைகளை சமப்படுத்துவதற்கு சரக்கிருப்பு மாதிரிகள் முகாமையாளர்களுக்கு உதவுகின்றன. வள ஒதுக்கீட்டு பிரச்சினைகளை கொண்டிருக்கும் முகாமையாளர்கள் அருமையான வளங்களைப் பயன்படுத்துவதற்கு மிகச் சிறந்த வழியை அடையாளம் காண்பதற்காக நேர்வரிசைத் திட்டமிடலைப் பயன்படுத்த முடியும். தாமதித்தல் வரிசைப் பிரச்சினைகளைக் கொண்டிருக்கும் முகாமையாளர்கள் பராமரிக்க வேண்டிய வரிசைகளின் சிறந்த எண்ணிக்கையை அடையாளம் காண்பதற்கு வரிசைக்கிரம மாதிரிகளை பயன்படுத்த முடியும். திட்ட மதிப்பீடு மற்றும் மீளாய்வுத் தொழில் நுட்பங்களைப் பயன்படுத்துவதனால் அனைத்து சிக்கலான திட்டங்களும் ஒழுங்கமைக்கப்பட்டும், அட்டவணைப்படுத்தப்பட்டும் மேற்பார்வை செய்யப்பட முடியும்.

ஏனைய தொகை சார்ந்த கருவிகள் எதிர்வு கூறல் அல்லது முன்னுணர்தல் நிகழ்வுகளுடன் தொடர்புபடுகின்றது. ஒரு பொருள் அல்லது சேவையை உற்பத்தி செய்வதில் ஏற்படுகின்ற மொத்த செலவீனத்தை மொத்த வருமானம் ஈடு செய்ய வேண்டிய புள்ளியை சமப்பாட்டுப் பகுப்பாராய்வு அடையாளம் காண்கின்றது. காலத்தொடர் பகுப்பாராய்வு கடந்த கால வியாபாரப் போக்குகளை அடிப்படையாக வைத்து எதிர்காலத்தை திட்டமிடுவதுடன், கடந்த கால போக்குகள் எதிர்காலத்திலும் தொடருமென அனுமானிக்கின்றது. பின்னோக்கல் பகுப்பாராய்வு போன்ற காரணத் தொடர்பு மாதிரிகள், கடந்த கால நிகழ்வுகளுக்கு அடிப்படையாக இருந்த காரணங்களை அடையாளம் காண்பதுடன், எதிர்கால நிகழ்வுகளை எதிர்வு கூறுவதற்கு அடிப்படையாக இத்தகவல்களைப் பயன்படுத்துகின்றது.

பயனுள்ள பண்பு சார்ந்த கருவிகள், தீர்மான மரவரிப்படம், புதிய கருத்துக்களுக்கான தன்னிச்சையான கலந்துரையாடல், வேறுபட்ட ஒன்றிணைவுத் தொழில் நுட்பம், மறைபொருள் தொழில்நுட்பம், பெயரளவு குழுத் தொழில்நுட்பம் ஆகியவற்றை உள்ளடக்குகின்றன. திட்டமிடல் மற்றும் தீர்மானமெடுத்தலில் ஊழியர் பங்குபற்றலிற்கு மரவரிப்படம் உதவுகின்றது. திட்டமிடலில் அல்லது தீர்மானமெடுத்தலில் ஊழியர்களின் பங்குபற்றல் பொருத்தமாக உள்ளது என தீர்மான

மரவரிப்படம் குறித்துக் காட்டும் போது ஊழியர்களின் பங்களிப்புக்களைப் பெற்றுக் கொள்வதற்கு ஏனைய பண்பு சார்ந்த கருவிகளுள் ஒன்றினை முகாமையாளர்கள் பயன்படுத்த முடியும். புதிய கருத்துக்களுக்கான தன்னிச்சையான கலந்துரையாடலின் போது, தனிநபர்களின் குழு ஒன்று அதிகளவு சாத்தியமான புதுமை வாய்ந்த கருத்துக்களை உருவாக்குகின்றது. வேறுபட்ட ஒன்றிணைவு நடைமுறைப்படுத்தப்படும் போது, ஒரு தனியான, சிருஷ்டிப்புத் தன்மை வாய்ந்த தீர்வினை ஒரு குழு அபிவிருத்தி செய்து மதிப்பீடு செய்கின்றது. குழு அங்கத்தவர்களை பௌதீக ரீதியாக இணைக்காமல் குழுச் செயன்முறைகள் மீது முதலீடு செய்வதற்கான ஒரு வழி முறையை மறைபொருள் தொழில்நுட்பம் வழங்குகின்றது. இறுதியாக, தனித்துவமான பிரச்சினைகளைக் கொண்டுள்ள நிலைமை ஒன்றைக் கையாள்வதற்காக, இந்தக் குழு அணுகு முறைகளின் அனைத்து அம்சங்களையும், ஒரு சக்தி வாய்ந்த நேருக்கு நேரான அணுகு முறைக்குள் பெயரளவு குழுத் தொழில்நுட்பம் இணைக்கின்றது.

அருஞ்சொற்கள்

Quantitative Tools	-	தொகை சார்ந்த கருவிகள்
Qualitative Tools	-	பண்பு சார்ந்த கருவிகள்
Economic Order Quantity (EOQ)	-	சிக்கனக் கட்டளைக் கணியம்
Linear Programming (LP)	-	நேர்வரிசைத் திட்டமிடல்
Queuing models		வரிசைக்கிரம மாதிரி
Break-even Analysis	-	சமப்பாட்டுப் பகுப்பாராய்வு
Time Series Analysis	-	காலத்தொடர் பகுப்பாராய்வு
Casual modelling	-	காரணத் தொடர்பு மாதிரி
Regression Analysis	-	பின்னோக்கல் பகுப்பாராய்வு
Decision Tree	-	தீர்மான மரவரிப்படம்
Brainstorming	-	புதிய கருத்துக்களுக்கான தன்னிச்சையான கலந்துரையாடல்
Synectic Technique	-	வேறுபட்ட ஒன்றிணைவுத் தொழில்நுட்பம்
Delphi Technique	-	மறைபொருள் தொழில்நுட்பம்
Nominal Group Technique (NGT)	-	பெயரளவு குழுத் தொழில்நுட்பம்
Inventory Plans	-	சரக்கிருப்புத் திட்டங்கள்
Predicting / Forecasting	-	எதிர்வு கூறல் / முன்னுணர்தல்
Resource allocation	-	வள ஒதுக்கீடு
Scheduling & Sequencing	-	அட்டவணைப்படுத்தலும் வரிசைப்படுத்தலும்
Programme Evaluation & Review Technique (PERT)	-	நிகழ்ச்சித் திட்ட மதிப்பீடும் மீளாய்வுத் தொழில் நுட்பமும்
Critical Path Method (CPM)	-	சாதுரிய மார்க்க முறை

மீட்டல் வினாக்கள்

01. முன்னுணர்தல் என்னும் பதத்தை வரைவிலக்கணப்படுத்துக.

02. சிக்கன கட்டளை மட்டம் போன்ற சரக்கிருப்பு திட்டமிடல் மற்றும் தீர்மானம் எடுத்தல் மாதிரியின் நோக்கத்தை விபரிக்குக.

03. வள ஒதுக்கீட்டு பிரச்சினைகளைத் தீர்ப்பதற்கு முகாமையாளர்கள் நேர்வரிசைத் திட்டமிடலினை பயன்படுத்துவதற்கு வேண்டிய தகவல்களை விளக்குக.

04. ஒரு தவணைப் பரீட்சைக்கான செயற்திட்டத்தை தயாரிப்பதற்கு ஏதுவாக PERT (நிகழ்ச்சித் திட்ட மதிப்பீடும் மீளாய்வுத் தொழில் நுட்பமும்) இன் உதவியுடன் ஒரு திட்ட ஒழுங்கு வடிவமைப்பைத் தயாரிக்குக.

05. காலத்தொடர் பகுப்பாராய்வின் பிரதான அங்கங்கள் யாவை? ஒரு முன்னுணர்தல் செயற்பாட்டிற்கு மேற்குறிப்பிட்ட அனைத்து அங்கங்களும் அவசியமானவையா?

06. காலத்தொடர் பகுப்பாராய்வினதும், காரணத்தொடர் மாதிரிகளினதும் நன்மை தீமைகளை ஆராய்க. எத்தகைய சந்தர்ப்பங்களில் இத்தகைய முன்னுணர்தல் மாதிரிகள் மிகவும் கூடிய மற்றும் மிகவும் குறைந்த பிரயோசனமானவை என்பதை விளக்குக.

07. PERT - விளக்குக. எத்தகைய நன்மைகளை இக்கருவியானது முகாமையாளர்களுக்கு வழங்குகின்றது?

08. நேர்வரிசைத் திட்டமிடலினை விளக்குக. இக்கருவிகள் எவ்வகையில் திட்டமிடலில் முகாமையாளர்களுக்கு உதவி புரிகின்றன என்பதை விளக்குக.

09. முக்கிய செயற்பாடுகளை அட்டவணைப்படுத்த முகாமையாளர்களுக்கு கைகொடுக்கும் இரு அடிப்படை நுட்பங்களை விளக்குக.

10. உங்களது பாடசாலையின் மாணவர் தலைவர் ஒருவர் ஒரு நிகழ்ச்சித் திட்டத்திற்கான பாதீட்டைத் தயாரிப்பதில் மற்றைய மாணாக்கரின் ஈடுபாட்டு மட்டத்தை அறிந்து கொள்ள எவ்வகையில் விறூம்-யெட்டன் மாதிரியை பயன்படுத்தலாம்?

11. எத்தகைய சந்தர்ப்பங்களில் புதிய கருத்துக்களுக்கான தன்னிச்சையான கலந்துரையாடல் மிகச்சிறப்பான பண்பு சார்ந்த கருவியாக முகாமையாளர்களுக்கு காணப்படுகின்றது?

12. திட்டமிடல் மற்றும் தீர்மானமெடுத்தலிற்கான வேறுபட்ட ஒன்றிணைவு அணுகுமுறையிலுள்ள மிகப்பெரிய பின்னடைவுகள் இரண்டை இனம் காண்க.

13. எத்தகைய சந்தர்ப்பங்களில் முகாமையாளர்கள் பெயரளவுக் குழுத் தொழில்நுட்பத்தை விடுத்து மறைபொருள் தொழில்நுட்பத்தை பயன்படுத்த வேண்டும்?

14. தொகை சார்ந்த திட்டமிடல் மற்றும் தீர்மானமெடுத்தல் கருவிகளின் நன்மை தீமைகளை ஆராய்க.

15. பண்பு சார்ந்த திட்டமிடல் மற்றும் தீர்மானம் எடுத்தல் கருவிகள் முகாமையாளர்களுக்கு வழங்கும் நன்மை தீமைகளை ஆராய்க.

விடய ஆய்வு

அந்த திட்டம் என்ன?

பார்வதி, திரு. ரமணணின் அலுவலகத்தை விட்டு வெளியேறும் போது தான் கையாளுவதற்கென அளிக்கப்பட்ட பிரச்சினையின் முழுப் பரிமானத்தையும் அறிந்து கொண்டார். குளிர்சாதனப் பெட்டிகளைப் பயன்படுத்தும் இறுதிப் பாவனையாளர்களுக்கு அனுப்புவதற்கான அஞ்சல் மூல வினாக்கொத்தொன்றை தயாரிப்பதற்கான முயற்சியில் ரமணன் இறங்கினார். இருபது வாரங்களின் பின் வரும் விற்பனை முகாமையாளர், இயக்குதல் முகாமையாளர் மற்றும் பொது முகாமையாளருடனான கூட்டத்தில் சந்தை நிலை பற்றி ஆராய்வதற்கு இவ்வினாக்கொத்தின் மூலமாக பெறப்பட்ட தரவுகளும் அதன் பெறுபேறுகளும் ரமணனுக்கு தேவைப்பட்டது. இதனால் ரமணன் பார்வதியை மேற்குறிப்பிட்ட ஆய்வை மேற்கொள்வதற்கு வேண்டிய நடவடிக்கைகளையும் அதன் செயற்பாட்டு போக்குகளை கண்காணித்து கட்டுப்படுத்துவதற்கு வேண்டிய வழிமுறைகளையும் ஒழுங்கு நிரற்படுத்துமாறு வேண்டினார். அத்துடன் இத்திட்டத்தை பூர்த்தி செய்வதற்கு எடுக்கக் கூடிய வாரங்களின் மொத்த எண்ணிக்கையையும் கணக்கிட்டு தரும்படி வேண்டினார்.

திட்ட செயற்பாடுகளும் கால மதிப்பீடும்

	செயற்பாட்டு தொடர்	கால மதிப்பீடு (வாரங்களில்)	ஒரே சந்தர்ப்பத்தில் கையாளக் கூடிய செயற்பாடுகள்
01.	திட்டம் மற்றும் பாதீட்டிற்கான அனுமதி	1	
02.	வெளியக ஆய்வின் பின்னணி	2	3,4
03.	உள்ளக ஆய்வின் பின்னணி	2	2,4
04.	முற்பரிசோதனை மற்றும் ஆய்விற்கான மாதிரியினை தயாரித்தல்	1	2,3
05.	முற்பரிசோதனைக்கான வினாக்கொத்தை வரைதல்	1	
06.	தரவு நிரற்படுத்துபவர்களை பயிற்றுவித்தல்	1	7
07.	முற்பரிசோதனை தரவுகளை சேகரித்தல்	2	6
08.	முற்பரிசோதனை தரவுகளை நிரற்படுத்தலும், உள்ளிடுதலும்	2	7வது செயற்பாட்டின் இறுதி வாரம்
09.	முற்பரிசோதனை தரவுகளை ஆய்வு செய்தல்	1	
10.	முற்பரிசோதனை அறிக்கையை தயாரித்தல்	1	
11.	முற்பரிசோதனை விளைவுகளின் அடிப்படையில் வினாக்கொத்தை மறுசீரமைத்தல்	1	
12.	தரவு சேகரித்தல்	3	13
13.	தரவுகளை நிரற்படுத்தலும் உள்ளிடுதலும்	2	12வது செயற்பாட்டின் இறுதி வாரம்
14.	தரவுகளை ஆய்வு செய்தல்	1	
15.	இறுதி அறிக்கையைத் தயாரித்தல்	1	

பார்வதி தனது அலுவலகத்திற்கு திரும்பி அடுத்த பக்கத்தில் தரப்பட்டுள்ள அட்டவணையை தயாரித்தார். அவ் அட்டவணையில் இத்திட்டத்தில் இடம் பெறும் அனைத்து செயற்பாடுகளையும், அவை ஒவ்வொன்றினையும் பூர்த்தி செய்வதற்கு எடுக்கக் கூடிய நேர காலத்தையும் குறிப்பிட்டார். மேலும், எச்செயற்பாடுகளை ஒரே சந்தர்ப்பதில் கையாள முடியுமென்பதையும் குறிப்பிட்டார். இங்கு அறிந்து கொள்ள வேண்டிய முக்கிய விடயம் யாதெனில், ரமணன், இவ் ஆய்வின் வெளிப்பாடுகளை இருபது வாரங்களின் பின் நடைபெறவிருக்கும் கூட்டத்தில் வெளிப்படுத்தக் கூடியதாக இருக்குமா என்பதேயாகும்.

வினாக்கள்

1. மேற்குறிப்பிட்ட அட்டவணையில் தரப்பட்டுள்ள தகவல்களை அடிப்படையாகக் கொண்டு ரமணன் தயாரிக்கக் கூடிய செயற்திட்டத்தை தயாரிக்குக.
2. முழு திட்டத்தையும் பூர்த்தி செய்ய மொத்தமாக எத்தனை வாரங்கள் ஆகும்? இன்றிலிருந்து இருபது வாரங்களுக்குள் இத்திட்ட அறிக்கையை ரமணனால் பெற்றுக் கொள்ள முடியுமா?

அத்தியாயம் - 4

தந்திரோபாய முகாமைத்துவம்

இவ்அத்தியாயத்தைக் கற்பதன் நோக்கங்கள்:

இவ்அத்தியாயத்தை முழுமையாகக் கற்றதன் பின் உங்களால் பின்வருவனவற்றைத் திருப்தி செய்யக் கூடியதாயிருக்கும்:

1. தந்திரோபாயம் என்ற பதத்தை வரைவிலக்கணப்படுத்தக் கூடியதாக இருத்தல்.
2. தந்திரோபாய முகாமைத்துவ எண்ணக் கருவையும் அதன் முக்கியத்துவத்தையும் அறியக் கூடியதாயிருத்தல்.
3. தந்திரோபாயங்களை உருவாக்குதல் எவ்வகையில் நிறுவனங்களை திறம்படச் செயல்புரிய வைக்கும் என்பதை விளக்கக் கூடியதாக இருத்தல்.
4. தந்திரோபாயத் திட்டமிடலின் நன்மை தீமைகளை விளக்கக் கூடியதாக இருத்தல்.
5. தந்திரோபாய திட்டமிடலின் மூன்று மட்டங்களையும் வேறுபடுத்தி ஆராயக் கூடியதாக இருத்தல்.
6. கூட்டாண்மை மற்றும் தொழிற் துறைத் தொகுதி தந்திரோபாயங்களை தோற்றுவிப்பதற்கான பல்வேறுபட்ட கருத்தாக்கக் கருவிகளை இனங்கண்டு விளக்கக் கூடியதாயிருத்தல்.
7. தந்திரோபாய திட்டமிடல் செயன்முறையின் முக்கிய படிமுறைகளை இனங்கண்டு அவற்றை எவ்வாறு சிறப்பான தந்திரோபாய உருவாக்கங்களுக்கு பயன்படுத்த முடியும் என்பதை விளக்கக் கூடியதாக இருத்தல்.
8. தந்திரோபாய திட்டத்தினால் விளக்கப்படும் மூன்று பாரிய பிரச்சினைகளை அறிந்து கொள்ளக் கூடியதாயிருத்தல்.
9. நிறுவனங்கள் தமது தந்திரோபாயத் திட்ட பிரச்சினைகளை தீர்த்துக் கொள்ளக் கூடிய பல்வேறுபட்ட வழிமுறைகளை விளக்கக் கூடியதாயிருத்தல்.
10. தந்திரோபாய தொழிற்துறை அலகு எண்ணக்கருக்களை விளக்கக் கூடியதாக இருத்தல்.
11. நிறுவன தந்திரோபாய உருவாக்கத்திற்கு பயன்படுத்தப்படும் மூன்று பொதுப்படையான அணுகுமுறைகளை விளக்கக் கூடியதாக இருத்தல்.
12. சிறிய மற்றும் இலாப நோக்கமற்ற நிறுவனங்களில் தந்திரோபாய திட்டமிடலின் உபயோகத்திற்கான காரணங்களை விளக்கக் கூடியதாயிருத்தல்.

அத்தியாயம் - 4

தந்திரோபாய முகாமைத்துவம்

பல வருடங்களுக்கு முன்பு, எந்த ஒரு வணிக நிறுவனத்திலும் முகாமையியலின் முக்கியத்துவம் நியாயமான விதத்தில் நடைமுறைச் செயற்பாடுகளுக்கே அளிக்கப்பட்டன. தங்களிடத்தில் உள்ள வள ஆதாரங்களை அதிக பலன் அளிக்குமாறு பயன்படுத்துவது எவ்விதம் என்பதே முகாமையாளர்கள் எதிர் கொண்ட முதன்மையான சவாலாக இருந்தது. இதனை வெற்றிகரமாகச் செயற்படுத்துவதானது நிறுவனத்தின் இலாப வாய்ப்பை அதிகரிக்கும் என்று கருதப்பட்டது. இன்றோ, எந்த ஒரு தொழிலிலும் வள ஆதாரங்களைச் சிறப்பாகப் பயன்படுத்துவது முகாமையாளர்களின் முதன்மையான கவனத்துக்குரியதாக நீடித்தாலும் கூட, தன் தொழிற் சூழலுக்கு ஏற்றவாறு ஒரு நிறுவனம் தன்னைத் தக்க வைத்துக் கொள்வது அதன் நீடித்த வாழ்வுக்கு இன்றியமையாததாகி விட்டது. ஏனெனில், அச்சூழல் கொந்தளிப்பு நிறைந்ததாகவும், விரைவாக மாறக் கூடியதாகவும் இருப்பதனாலாகும். ஒரு நிறுவனம் தன் அக வள ஆதாரங்களை சிறப்பாகப் பயன்படுத்த வேண்டுமானால் அதன் அடிப்படை தந்திரோபாயமும் நடைமுறைச் செயற்பாடுகளும் மிகவும் ஆற்றல் வாய்ந்ததாக இருக்க வேண்டும் என்பது ஜெனரல் வுட்டின் (General Wood) கருத்தாகும். இதையே பீட்டர் ட்ரக்கர் (Peter Drucker) வேறு விதமாகக் குறிப்பிடுகின்றார். முகாமையாளர்கள் முதலில் விளைபயனைப் பற்றியும் பிறகே வினைதிறனைப் பற்றியும் அக்கறை செலுத்த வேண்டும் என்ற கருத்துக்கு முக்கியத்துவம் அதிகரித்து வருகிறது. விளைபயன் (effective) என்பது சரியான விடயங்களைச் செய்வதும் வினைத்திறன் (efficiency)என்பது விடயங்களைச் சரியாகச் செய்வதுமாகும்.

இந்த அத்தியாயம், ''சரியான விடயங்களைச் செய்தல்'' பற்றி தங்கள் நிறுவனங்கள் கவனம் கொள்ள முகாமையாளர்கள் எவ்வாறு உதவுகிறார்கள் என்பதைப் பற்றியதாகும். வியாபார தந்திரோபாயத்தாளர் (business strategist) என்ற இந்தப் பாத்திரத்தை ஏற்றுச் செயலாற்ற முகாமையாளர்கள் தந்திரோபாயம் என்ற கருத்தாக்கத்தையும், தந்திரோபாயத்தை வகுக்கும் செயன்முறையையும் (தந்திரோபாயத் திட்டமிடுதல்) புரிந்து கொள்ளுதல் வேண்டும். இந்த முகாமையாளர்களைப் பொறுத்தவரையில் தந்திரோபாயம் என்பது வடிவமைக்கப்பட்ட உற்பத்திப் பொருட்களிலும் சந்தைகளிலும் போட்டியிட்டு நிறுவன அமைப்பின் குறிக்கோள்களை அடைவதற்கான பேரளவு, வருங்காலத் திட்டங்களாகும். இவ்வாறான தந்திரோபாயம் என்பது யாருடன், எப்போது, எங்கே, எதற்காக, எப்படி போட்டியிட வேண்டும் என்பதற்காக ஒரு நிறுவனம் வகுத்துக் கொள்ளும் ''ஆட்டத் திட்டம்'' (Game plan) ஆகும். தந்திரோபாயத் திட்டமிடல் என்பது இத்தகைய தந்திரோபாயத்தை வகுக்கும் செயன்முறையையும் நிறுவன அமைப்பின் உறுப்பினர்களால் அத்தந்திரோபாயத்தின் நிறைவேற்றம் நெறிப்படுத்தப்படுவதும் ஆகும்.

தந்திரோபாய முகாமைத்துவம் பற்றிய எண்ணக்கரு

தந்திரோபாய முகாமைத்துவம் என்பது ஒரு நிறுவன அமைப்பின் உட்பிரிவுகளின் ஒட்டு மொத்த முழுமையாக்கத்தைச் சாதித்தல் மற்றும் நிறுவன அமைப்பை அதன் வெளிச்சூழலுடன் ஒன்றிணைத்தல் ஆகியவை குறித்த முகாமைத்துவ செயன்முறைப் பிரிவாகும். தந்திரோபாய முகாமைத்துவமானது இச்செயற்பாட்டை இரண்டு அடிப்படை வழிகளில் மேற்கொள்கின்றது.

முதலில், நிறுவன அமைப்பின் இலக்குகள் மற்றும் அதனை அடைவதற்கான செயற்பாடுகளை உருவாக்குவதற்கான திட்டங்களை வகுத்தலைப் பரிசீலிக்கின்றது. இரண்டாவதாக, நிறுவன அமைப்பின் உப அமைப்புகளின் அமுலாக்கல், வடிவமைத்தல், பயன்பாடு, மற்றும் தந்திரோபாயத் திட்டங்களை இயக்குவிப்பதற்கான வள ஆதாரங்கள் பற்றியதாகும். பின்பு தந்திரோபாய முகாமைத்துவம், ஒரு நிறுவனம் தன் குறிக்கோள்களை அடைய அந்நிறுவனத்தை அதன் தொழிற் சூழலுடன் பொருந்தச் செய்வதற்கான செயற்தந்திரங்களை வகுத்து அமுலாக்குகின்றது.

தந்திரோபாயத் திட்டமிடல்

ஒரு நிறுவன அமைப்புக்கும் அதன் தொழிற் சூழலுக்கும் இடையே சிறப்பானதொரு பொருத்தத்தை உருவாக்கும் வகையில் நிறுவனத்தின் இருப்பிலுள்ள பல வள ஆதாரங்களைக் கூட்டிணைக்கும் ஒரு கலை மற்றும் அறிவியலையே தந்திரோபாயம் என்பர். ஒரு நிறுவன அமைப்பை அதன் வெளிச்சூழலுக்குள் ஒரு நிலையில் பொருத்துவதற்கான திட்டத்தை வடிவமைக்க உயர்நிலை முகாமையாளர்கள் மேற்கொள்ளும் செயற்பாட்டினையே தந்திரோபாயத் திட்டமிடுதல் என அழைப்பர். இவ்வாறு நிறுவன அமைப்பின் நீண்ட கால நோக்கை எடுத்துக் காட்டுவதே தந்திரோபாயத் திட்டமாகும் இது, ஒரு நிறுவனம் நீடித்திருப்பதற்கான காரணம், அதன் தந்திரோபாயக் குறிக்கோள்கள், நடைமுறைச் செயற்பாட்டிற்கான தந்திரோபாயங்கள் ஆகியவற்றைக் குறிப்பிடுகின்றது. இவ்வாறாக, ஒரு நிறுவனத்தின் தந்திரோபாயத் திட்டம் பின் வருவன போன்ற சில அடிப்படைக் கேள்விகளுக்கு விடை அளிக்கின்றது. எத்தொழிலில் அந்நிறுவனம் இருக்கின்றது அல்லது இருக்க விரும்புகின்றது? எப்படிப்பட்ட நிறுவனமாக இருக்கின்றது அல்லது இருக்க விரும்புகின்றது? இத்தந்திரோபாய நிலையைச் சாதிக்க அது எவ்விதம் செயல்படவிருக்கின்றது? எனவே, நிறுவன அமைப்பின் செயற்பாடுகளின் போக்கையும், இயல்பையும் தீர்மானிக்கின்ற முடிவுகளை நெறிப்படுத்தும் விரிவான பணிச்சட்டமே (Frame Work) தந்திரோபாயத் திட்டமாகும்.

நிறுவன நோக்கமானது அந் நிறுவனத்தின் இருப்புக்கான காரணத்தை விளக்கும் ஒரு விவர வாசகமாகும். இந்நோக்கு ''என்ன தொழில்(கள்) மேற்கொள்ளப்பட வேண்டும்?'' என்ற வாசகத்தில் (Mission statement) விரித்துரைக்கப்படுகின்றது. இவ் வாசகம், நிறுவனத்தின் அக, புறச் சூழல்கள், அதன் செயல் வல்லமைகள், வாடிக்கையாளர்கள் அல்லது கட்சிக்காரர்களின் இயல்பு ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் தங்கள் நிறுவனத்தைப் பற்றிய முகாமையாளர்களின் நோக்கைக் கொண்டிருக்கும். குறிப்பிட்ட தந்திரோபாயக் குறிக்கோள்களையோ நடைமுறைச் செயற்பாட்டுத் தந்திரோபாயங்களையோ ஒரு குறிப்பிட்ட நோக்க வாசகம் திட்டமிட்டுரைக்க வேண்டிய தேவையில்லை என்பதைக் கவனத்தில் கொள்ள வேண்டும். உண்மையில், இரு வெவ்வேறு நிறுவன அமைப்புகள் ஏறக்குறைய ஒரே மாதிரியான நோக்க விவர வாசகங்களைக (ஏன், தந்திரோபாயக் குறிக்கோள்களைக் கூட) கொண்டிருக்கலாம். ஆனால் வெவ்வேறு நடைமுறைச் செயல்பாட்டுத் தந்திரோபாயங்களை அவை கொண்டிருக்கும். தந்திரோபாயக் குறிக்கோள்கள் வரையறுக்கக் கூடியதும் அளவிடக் கூடியதுமான சாதிப்புக்களை அளிக்கின்றன. இவை கை கூடும் போது ஒரு நிறுவன அமைப்பின் நோக்க வாசகமாக விளங்குகின்றது. இறுதியாக, நடைமுறை செயற்பாட்டுத் தந்திரோபாயங்கள் மேற் குறிப்பிட்ட குறிக்கோள்களை நிறைவேற்றும் பொருட்டு மேற்கொள்ளப்பட வேண்டிய நடவடிக்கைகளைக் குறிப்பிடுகின்றது.

தந்திரோபாயத் திட்டமிடலின் பண்புகள்

தந்திரோபாயத் திட்டமிடல் பல தனிச்சிறப்புப் பண்புகளைக் கொண்டிருக்கின்றன.

1. அவை நீண்ட காலத்திற்கானவை; ஒரு நிறுவன அமைப்பை இதன் வெளிச் சூழலுக்குள் நிலைப்படுத்துகின்றன.

2. அவை பரந்தவை; பல நிறுவன அமைப்பு நடவடிக்கைகளை உள்ளடக்குகின்றன.

3. உடனடி மற்றும் நீண்ட எதிர்காலத்திற்காக, நிறுவன அமைப்பு நடவடிக்கைகளை ஒருங்கிணைத்து, நெறிப்படுத்தி, கட்டுப்படுத்துகின்றது.

4. முகாமையியல் முடிவெடுத்தலுக்கான எல்லைகளை நிறுவுகின்றது. தந்திரோபாயத் திட்டங்கள் ஒரு நிறுவன அமைப்பின் முதன்மை ஆவணம் என்பதால் முகாமையியல் முடிவுகள் அனைத்தும் அதன் இலக்குகளுடன் ஒத்திருக்க வேண்டும்.

இவ்வாறான தந்திரோபாயத் திட்டங்கள் ஒரு நிறுவன அமைப்பின் நீண்ட கால இலக்குகளை, இடைநிலைக் குறிக்கோள்களை, சமூகத்தில் அதன் செயல்நோக்கத்தை அல்லது அடிப்படைப் பங்கை விரித்துரைக்கின்றது.

தந்திரோபாயத் திட்டமிடலின் பயன்மதிப்பு

தந்திரோபாயத் திட்டமிடலை ஆற்றல் மிக்க முறையில் பயன்படுத்தும் நிறுவனங்கள் பல நன்மைகளை அடைகின்றன. முதலாவதாக, தந்திரோபாயத் திட்டமிடலினால் பல தொழில் துறைகள் பொருளாதார ரீதியாக பலன் பெற்றிருப்பதாக ஆய்வுகள் தெரிவிக்கின்றன. இரண்டாவதாக, தந்திரோபாயத் திட்டமிடலை மேற்கொள்ளும் தொழில் துறைகளில் பல நடத்தையியல் மேம்பாடுகளை நிகழ்த்தும் பெருமையும் அதற்குண்டு. இந்தப் பிரிவில், தந்திரோபாயத் திட்டமிடலின் பயன்மதிப்பு பற்றி விரிவாக ஆராயப்படுகின்றது.

(1) நிதிநிலைப் பயன்கள்

தந்திரோபாயத் திட்டமிடல் நிதிநிலையை மேம்படுத்துகிறதா? என்னும் வினாவிற்கு ஆம் என்று தான் குறிப்பிட வேண்டும். இந்த கேள்வி குறித்து மேற்கொள்ளப்பட்ட பல ஆய்வுகளின் முடிவுகளை வைத்துப் பார்க்கும் போது, அப்படிப்பட்ட ஆய்வுகளில் மிகவும் முக்கியத்துவமான ஒன்று, தொண்ணூற்றி மூன்று உற்பத்தி நிறுவனங்களை ஆராய்ந்து விற்பனை வளர்ச்சி, உடைமை வளர்ச்சி, பங்கு வருமானம், வருவாய் வளர்ச்சி முதலான விடயங்களில் தந்திரோபாயத் திட்டமிடலை மேற்கொண்டவர்கள் அவ்வாறு திட்டமிடாதவர்களைக் காட்டிலும் சிறப்பாக செயலாற்றியிருப்பதாகக் கண்டறிந்தது. இந்த ஆய்வில் விசாரிக்கப்பட்ட தந்திரோபாயத் திட்டக்காரர்களும் பெரிய தந்திரோபாய நடவடிக்கைகளின் விளைவை மிகச் சரியாகக் கணித்திருப்பதாகக் கண்டறியப்பட்டது. மற்றொரு ஆய்வு, ஆறு வெவ்வேறு தொழில் துறைகளில் இரண்டிரண்டாக (இணைகளாக) முப்பத்தாறு நிறுவனங்களின் செயல் நிறைவேற்றத்தை ஆராய்ந்து, தந்திரோபாயத் திட்டக்காரர்கள் அவ்வாறு திட்டமிடாதவர்களைக் காட்டிலும் சிறப்பாகச் செயல்பட்டிருப்பதாகக் கண்டறிந்ததுடன், தந்திரோபாயத் திட்டக்காரர்களின் செயல் நிறைவேற்றத்தைக் காட்டிலும் தந்திரோபாயத் திட்டமிடலுக்குப் பிந்திய செயல் நிறைவேற்றமே சிறப்பாக இருந்ததாக்க கண்டறிந்தது. இவ்ஆய்வின் தொடர்ச்சியாக மேற்கொள்ளப்பட்ட மறு ஆய்வு (Follow-up-study)ஆறு தொழில் துறைகளில் இரண்டை மட்டும் எடுத்துக் கொண்டு ஆராய்ந்த முதல் ஆய்வின் முடிவுகளை ஒத்த முடிவுகளையே அளித்ததுடன், நிதி நிலை நிறைவேற்றத்தில் தந்திரோபாயத் திட்டக்காரர்களுக்கும் திட்டமிடாதவர்களுக்கும் இடையே உள்ள ஏற்றத் தாழ்வு காலப்போக்கில் அதிகரித்ததாகக் கருத்து தெரிவித்தது. இது போன்ற முன்னோடி ஆய்வுகளுக்குப் பிறகு நடத்தப்பட்ட, தந்திரோபாயத் திட்டமிடலின் நிதிநிலைப் பலன்கள் பற்றிய பல ஆய்வுகள் தந்திரோபாயத் திட்டமிடலுடன் தொடர்புடைய நிதிநிலைப் பலன்கள் பற்றி பொதுவாகவே

அறிவித்து வந்திருக்கின்றது. இந்த ஆய்வுகள் அனைத்திலும் அறிவிக்கப்பட்டுள்ள முடிவுகளின் ஒட்டு மொத்தப்பாங்கு, நிதிநிலை படிநிலைகளில் அளவிடப்பட்ட தந்திரோபாயத் திட்டமிடலின் பயன் மதிப்பைப் பொதுவாக உறுதிப்படுத்துகின்றது. ஆய்வுச் சான்றுகளின் அடிப்படையில், தந்திரோபாயத் திட்டமிடலை மேற்கொள்ளும் முகாமையாளர்கள் அம்முயற்சி மேம்பட்ட நிதி நிலை நிறைவேற்றத்திற்கு கொண்டு செல்லும் என்று எதிர்பார்க்கலாம் என நாம் உறுதியாகச் சொல்லலாம்.

(2) நடத்தைப் பயன்கள்

நிறுவன அதிகார மட்ட அமைப்பின் அனைத்து மட்ட முகாமையாளர்களிடையே ஒரு இணைந்த செயற்பாட்டை தந்திரோபாயத் திட்டமிடல் வலியுருத்துகின்றது. இதன் விளைவாக தந்திரோபாயத் திட்டமிடல் சில நடத்தையியல் விளைவுகளைக் கொண்டுள்ளது. இவ்விளைவுகளில் பங்கேற்பு முடிவெடுத்தலின் சிறப்பம்சங்களும் உள்ளடங்குகின்றது. எனவே, தந்திரோபாயத் திட்டமிடலின் மதிப்பை முழுமையாகப் போற்றுவதற்கு, தந்திரோபாயத் திட்டமிடல் இடமளிக்கின்ற நடத்தையியல் மாறுபாடுகளைப் பற்றிய முன்னுணர்வு தேவைப்படுகின்றது. இந்த நடத்தையியல் விளைவுகளை முன்னேற்றப் பயிற்றுவிக்கப்படுகின்ற முகாமையாளர் இந்தக் காரணத்திற்காகவே நாம் ஏற்கனவே குறிப்பிட்ட நிதிநிலைப் பலன்களைத் தோற்றுவிக்கவும் ஏற்ற வாய்ப்பான நிலையில் இருக்கின்றார் என்றும் வாதிடலாம். எனினும், குறிப்பிட்ட தந்திரோபாயத் திட்டங்களின் இலாப வாய்ப்பு எப்படி இருந்தாலும், செயற்படுத்தப்படும் எந்தவொரு தந்திரோபாயத் திட்டத்தினதும் நடத்தையியல் விளைவுகள் நிறுவனத்தின் நன்மைகளை மேம்படுத்தும் என்று எதிர்பார்க்கலாம்.

1. நிறுவனத்தின் பிரச்சினைத் தடுப்புத் திறன்களை தந்திரோபாயத் திட்டமிடல் பெருக்க வேண்டும். திட்டமிடல் விவகாரங்களில் கவனம் செலுத்துவதற்காகத் தன் பணியாளர்களுக்கு ஊக்கமும் பரிசும் அளிப்பதன் மூலமாக, முகாமையாளர்கள் எழக்கூடிய பிரச்சினைகளைக் கண்டறிந்து அவற்றை எப்படி சிறப்பாகத் தீர்க்க இயலும் என்றறியலாம்.

2. குழு அடிப்படையிலான தந்திரோபாய முடிவுகள் சிறப்பாக, சாத்தியமான மாற்றுகளைப் பிரதிபலிக்கும் வாய்ப்பு உள்ளது. குழுவின் இணைந்த செயற்பாடுகள் பொதுவாக அதிக மாற்றீடுகளை உண்டாக்குகின்றது. குழு உறுப்பினர்கள் முடிவெடுத்தல் செயன்முறைக்கு சிறப்பான அறிவுத் திறத்தைக் கொண்டு வருவதனால், மாற்றீடுகளை வகைப்படுத்தித் தேர்ந்தெடுத்தலும், முடிவாக ஒரு தந்திரோபாயத்தை தெரிவு செய்வதும் மேம்பட்ட ஒன்றாக காணப்படுகின்றது.

3. தந்திரோபாயத் திட்டத்தை உருவாக்குவதில் தொழிலாளர்கள் பங்கெடுக்கும் போது தொழிலாளர்களின் செயலூக்கமும் மேம்படுகின்றது. நிறுவன அமைப்பின் முன்னுரிமைகளையும், அவற்றைப் பின்பற்றுவதற்கான தந்திரோபாயத் திட்டத்தின் பின்னுள்ள காரணங்களையும் பற்றி தொழிலாளர்கள் தெளிவாகப் புரிந்து கொள்வார்கள். அவர்கள் மேலும் தாங்கள் உருவாக்கும் தந்திரோபாயத் திட்டத்திற்குத் தனிப்பட்ட முறையில் பொறுப்பேற்பார்கள்.

4. தந்திரோபாயத் திட்டமிடலில் பங்கேற்பதானது ஒவ்வொருவரின் கடமைகள் மற்றும் பொறுப்புகளைத் தெளிவுப்படுத்துவதால், பல்வேறுபட்ட நபர்கள் மற்றும் குழுக்களிடையேயான நடவடிக்கைகளில் இடைவெளிகளும் தொழிற் குழப்பங்களும் குறைகின்றன.

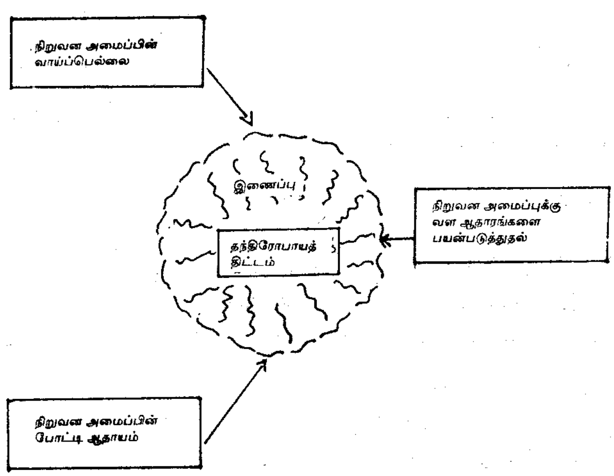
5. மாற்றத்திற்கான எதிர்ப்பு குறைவடைதல் வேண்டும். மக்கள் மாற்றத்தை ஏன் எதிர்க்கின்றார்கள் என்பதற்கு மிகவும் சாதாரணமான காரணமாக அம்மாற்றங்களின் விளைவுகள் பற்றிய தீர்மானமின்மையாக இருக்கலாம். இன்று மேற்கொள்ளப்படும் முடிவுகளால் எதிர்காலத்தில் நிகழப்போகும் பின் விளைவுகளைப் பற்றிய தீர்மானமின்மையைக் குறைப்பதும் தந்திரோபாயத் திட்டம் அக்கறை செலுத்தும் அடிப்படையான விடயங்களில் ஒன்றாகும்.

தெளிவான தந்திரோபாயத்தை மேற்கொள்வது, அத்தந்திரோபாயத்தை தெளிவாகவும் சரியாகவும் முறைப்படுத்தும் செயன்முறை, ஆகிய இரண்டுமே இவற்றைப் பயன்படுத்தும் நிறுவன அமைப்புகளுக்கு குறிப்பிடத் தகுந்த நடத்தைப் பலன்களையும் நிதிநிலைப் பலன்களையும் அளிப்பதாகத் தோன்றுகின்றது. எனவே, தந்திரோபாயம் என்ற கருத்தாக்கத்தையும் ஒரு தந்திரோபாயத்தை ஒழுங்கமைக்கும் செயன்முறையின் முக்கிய அம்சங்களையும் புரிந்து கொள்ளும் முகாமையாளர்கள் மற்றவர்களை விட நிறுவன அமைப்பின் வினைத்திறனை அதிகரிக்கும் வாய்ப்பிருக்கின்றது.

தந்திரோபாயக் கூறுகள்

தந்திரோபாயத் திட்டத்தைக் கட்டமைக்கும் போது முகாமையாளர்கள் தங்கள் நிறுவன அமைப்பு தொடர்பான முக்கிய காரணிகள் பலவற்றைப் பரிசீலிக்க வேண்டும் (உரு 4-1 ஐப் பார்க்க).

உரு 4 - 1 தந்திரோபாயக் கூறுகள்



★ **வாய்ப்பெல்லை (Scope)** - ஒரு நிறுவன அமைப்பு அதன் சூழலுடன் கொண்டிருக்கும் நிகழ்கால திட்டமிடல் இணைப்பையும், நிறுவன அமைப்பின் செயற்களத்தை அதாவது அது போட்டியிட விரும்பும் சந்தைகளையும், இந்த இணைப்புக்களின் இயல்பு மற்றும் தனிச்சிறப்பை, அதாவது போட்டி முறைமைகளையும் வாய்ப்பெல்லை குறித்து நிற்கின்றது.

★ **வள ஆதாரங்களைப் பயன்படுத்துதல் (Resource deployment)** - தனது இலக்குகளை அடைய ஒரு நிறுவன அமைப்பு ஆய்வுக்கும், மேம்பாட்டுக்கும், உற்பத்திக்கும் எவ்வளவு பணம் செலவிட வேண்டும் போன்ற விடயங்கள் உள்ளிட்ட ஒரு நிறுவன அமைப்பின் வள ஆதாரங்களின் அகப் பகிர்வு.

★ **போட்டி ஆதாயங்கள் (Competitive advantages)** - *கருமச் சூழல், தொழிற் சமூகத்தின் உடைமையாளரின் கடந்த கால நுட்பமான வேலைத் திறன், திருப்தியடைந்த வாடிக்கையாளர்களிடமிருந்து வரும் பரிந்துரைகள் முதலான விடயங்களை மற்ற நிறுவன அமைப்புகளோடு ஒப்பிடும் போது ஒரு நிறுவன அமைப்பின் தனித்தன்மை வாய்ந்த நிலை.*

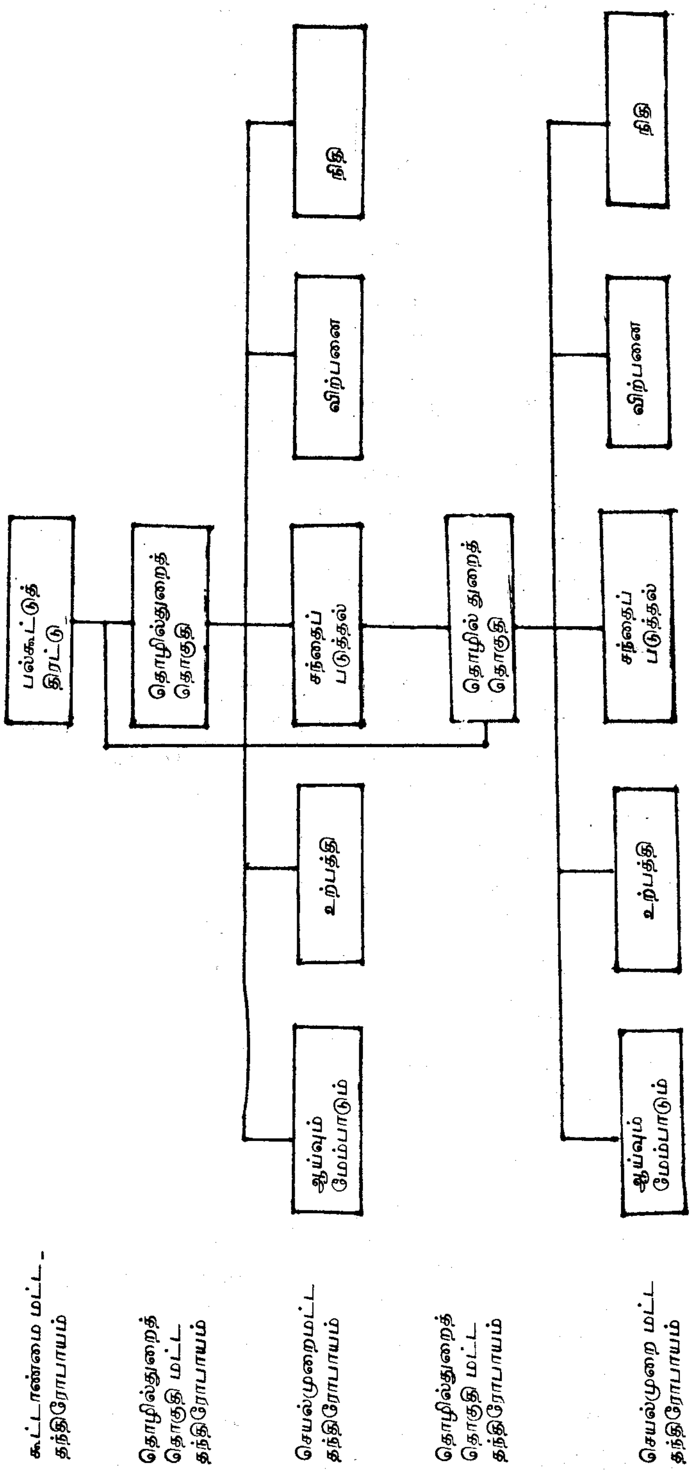
★ **இணைப்பு (Synergy)** - *வாய்ப்பெல்லை, வள ஆதாரங்களைப் பயன்படுத்துதல், போட்டி ஆதாயங்கள் ஆகியவற்றின் கூட்டால் கிடைக்கக் கூடிய சாதகமாக விளைவுகள் ஒரு நிறுவன அமைப்பின் அகக்கூறுகளின் ஒன்றிணைப்பிலிருந்து உருவாகலாம்.*

நடைமுறைச் செயற்பாட்டுத் தந்திரோபாயத்தின் முக்கியத்துவம்

தந்திரோபாயக் குறிக்கோள்கள் ஒரு நிறுவன அமைப்பு சாதிக்க எண்ணியிருப்பவற்றைக் குறிப்பிட, நடைமுறைச் செயற்பாட்டுத் தந்திரோபாயங்களோ குறிக்கோள்கள் எவ்விதம் நிறைவேற்றப்பட வேண்டும் என்பதை விவரிக்கின்றது. நடைமுறைச் செயற்பாட்டுத் தந்திரோபாயங்கள், தந்திரோபாயக் குறிக்கோள்களுக்குத் துணையானவை. எனவே, தந்திரோபாயக் குறிக்கோள்கள் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட பின்னரே இவை குறிப்பிடப்பட வேண்டும். எனினும், சில நேரங்களில், தந்திரோபாயக் குறிக்கோள்கள் மாறாவிட்டாலும் கூட நடைமுறைச் செயற்பாட்டு தந்திரோபாயங்களை முகாமையாளர்கள் மாற்றியமைக்க வேண்டும். மிகவும் முக்கியமான தந்திரோபாயக் குறிக்கோள்களை விட நடைமுறைச் செயற்பாட்டுத் தந்திரோபாயங்களாலே நிறுவன அமைப்புகள் வழிநடத்திச் செல்லப்பட பல முகாமையாளர்கள் அனுமதிக்கிறார்கள். எனினும், இவ்வாறு செய்வதனால் நிறுவன அமைப்பு நடவடிக்கைகளை நெறிப்படுத்தி, ஒருங்கிணைக்க மக்களுக்குத் தேவைப்படும் திசை உணர்வை (Sence of direction) குழி தோண்டிப் புதைக்கின்றார்கள். நிறுவன அமைப்பின் வினைத்திறனை மதிப்பிடுவதும் கடினமாகி விடுகின்றது. ஏனெனில், தந்திரோபாயக் குறிக்கோள்களே திறன் வாய்ந்த நிறைவேற்றத்தின் அளவுகோல்களை நிறுவுகின்றது. நடைமுறைச் செயற்பாட்டுத் தந்திரோபாயத்தை முகாமையாளர்கள் நன்கு செயற்படுத்தும் போது அது உயர்நிலை தந்திரோபாயக் குறிக்கோளுக்குப் பயன்படாவிட்டால் நிறுவன அமைப்புக்கு அதன் பயன்மதிப்பு குறைவாகவே காணப்படும். ஒரு நிறுவன அமைப்பு அதன் உற்பத்திப் பொருள்கள் அனைத்திற்கும் சந்தையில் குறைவான விலைகளை வைத்துச் சிறப்புற்றிருப்பது என்பதும் வாடிக்கையாளர் சேவையில் சந்தையில் முன்னணி வகிப்பது என்பதும் அந்நிறுவன அமைப்பின் குறிக்கோளாக இருக்குமெனில், தவறான முறையில் அந்நிறுவனம் குறிக்கோள்களை நிர்ணயித்து விட்டது என்றே கொள்ள வேண்டும்.

தந்திரோபாயத் திட்டமிடலின் மட்டங்கள்

பெரும்பாலான நிறுவனங்களில் தந்திரோபாயத் திட்டமிடலானது மூன்று மட்டங்களில் இடம் பெறுகின்றது: கூட்டாண்மை, தொழில் துறைத் தொகுதி, தொழிற்பாட்டு மட்டங்கள் (உரு. 4 - 2 ஐப் பார்க்க). **கூட்டாண்மை மட்டத்தில்,** நிறுவன அமைப்பு முழுவதற்குமான நோக்கத்தை தந்திரோபாயத் திட்டமிடல் நிறுவுகின்றது. **தொழில்துறைத் தொகுதி மட்டத்தில்,** ஒரு நிறுவன அமைப்பின் துணைத் தொகுதி தன் சூழலுடன் எவ்விதம் உறவாடுகின்றது என்பதையும் எவ்விதம் குறிப்பிட்ட ஒரு தொழில் துறைப் பிரிவில் செயல் புரிகின்றது என்பதையும் தந்திரோபாயம் வரையறுக்கின்றது. இறுதியாக, **தொழிற்பாட்டு மட்டத்தில்,** விற்பனை, நிதி அல்லது உற்பத்தி போன்ற ஒரு குறிப்பிட்ட தொழிற்பிரிவை முகாமைத்துவம் எவ்விதம் நெறிப்படுத்த எண்ணுகின்றது என்பதைத் தந்திரோபாயம் தீர்மானிக்கின்றது. இந்த மூன்று மட்டங்களிலும் முகாமையாளர்க்ள் தந்திரோபாயத்தை உருவாக்குவது அவசியம் மட்டுமல்லாது அவர்கள் இம்மட்டங்கள் ஒன்றுக்கொன்று உதவி உறுதிப்படுத்துமாறு அவற்றை ஒன்றிணைப்பதும் மிக முக்கியமாகும்.



உரு 4-2 தந்திரோபாயத்தின் மூன்று மட்டங்கள்

(1) கூட்டாண்மை மட்டத் தந்திரோபாயம்

இரண்டு பெரிய கேள்விகளுக்கு கூட்டாண்மைத் தந்திரோபாயம் விடையளிக்கிறது: "நிறுவன அமைப்பு எந்தெந்தத் தொழில் துறைகளில் ஈடுபடப் போகிறது?" "இந்த தொழில் துறைகளுக்கு வள ஆதாரங்கள் எப்படி பகிர்ந்தளிக்கப்படும்?" என்பனவாகும். பொதுவாக உயர்நிலை முகாமைத்துவத்தாலேயே வகுக்கப்படுவதான கூட்டாண்மை மட்டத் தந்திரோபாயம் ஒரு நிறுவன அமைப்பின் செயற்களத்தை வரையறுத்து, நிறுவன அமைப்பின் உறுப்பினர்களுக்கு நிர்ணயிக்கப்பட்ட முன்னுரிமைகளையும் அறிவிக்கிறது.

கூட்டாண்மை மட்ட தந்திரோபாயங்களை நிறுவுவதற்கும் வரையறுப்பதற்குமான கருத்தாக்கக் கருவிகள்

கூட்டாண்மைத் தந்திரோபாயங்களைப் பற்றிச் சிந்திப்பதற்கான ஆரம்ப மேற்கோள் வாய்பாடுகளில் ஒன்றை, ஆரம்ப கால தந்திரோபாய முகாமைத்துவ ஆராய்ச்சியாளரான வில்லியம் எஃப், க்ளுஎக் (William F.Glueck) தொகுத்தமைத்திருக்கின்றார். கூட்டாண்மைத் தந்திரோபாயங்கள் அனைத்துமே நான்கு வகைகளில் அமைந்திருப்பதாக அவர் தெரிவித்தார்.

1. மொத்தத் தேசிய உற்பத்தி மற்றும் பணவீக்க வளர்ச்சியை விட அதிக வீதத்தால் வளர்ச்சியடைய விரும்பும் நிறுவன அமைப்புக்கு வளர்ச்சித் தந்திரோபாயங்கள் பொருத்தமானவை. அக வளர்ச்சி, இணைத்தல் அல்லது கைப்பற்றுதல், சந்தை மேம்பாடு அல்லது உற்பத்திப் பொருள் மேம்பாடு ஆகியவற்றின் வாயிலாக நிறுவனங்கள் வளரலாம். ஒரு கூட்டுரிமை நிறுவனம், எதிர்காலத்தில் தன்னை விரிவாக்கிக் கொள்ள தனது நடப்பு வள ஆதாரங்கள், லாபம், துணை வலு (கடன் வாங்கும் திறன்), போன்றவற்றை எவ்வளவு முடியுமோ அவ்வளவு பயன்படுத்திக் கொள்ள உறுதி பூண்டிருக்கின்றது.

2. ஒரு நிறுவன அமைப்பு தன் நடப்புச் செயல் போக்குகளில் நிறைவடைந்திருக்கும் போதும் அதன் முகாமைத்துவம் மொத்த தேசிய உற்பத்திஅல்லது பணவீக்க வளர்ச்சிக்கு நிகராக ஒரு நிலையான லாபகரமான வளர்ச்சியை நிலை நிறுத்த விரும்பும் போதும் **திடநிலைத் தந்திரோபாயங்கள்** மேற்கொள்ளப்படுகின்றன. திடநிலை சார்ந்த நிறுவனங்கள் பொதுவாக மந்த - வளர்ச்சிச் சந்தைகளில் திடமான நிலைகளைக் கொண்டிருப்பதுடன், நிறுவனத்தின் பங்குதாரர்களுக்கு நடப்பு இலாபங்களை அதிகரிப்பதிலும் முதன்மையான கவனம் செலுத்துகின்றன.

3. மிகவும் மோசமாக நடைபெறும் தொழில் முறைகளைக் கொண்டுள்ள நிறுவனங்களுக்கு **தற்காப்புத் தந்திரோபாயங்கள்** வலியுறுத்தப்படுகின்றன. கூட்டாண்மை அலுவலர்கள் நிறுவனத்தை மிகவும் லாபகரமான திசையில் மீண்டும் செலுத்துவதற்கான, கூட்டுரிமை நிறுவனம் தழுவிய "தற்காப்புத்" தந்திரோபாயத்தின் ஒரு பகுதியாக பல தொழில் துறைகளை விற்று விடுகின்றார்கள். சிலவற்றைக் குறைத்து விடுகின்றார்கள். மற்றும் பலவற்றை மறுசீரமைக்கின்றார்கள். இது போன்ற தற்காப்புத் தந்திரோபாயங்கள் குறுகிய கால அளவினதாக இருக்கின்றன. பொதுவாக அவை மூன்று வருடங்கள் அல்லது மூன்று வருடங்களுக்கும் குறைவான காலத்திற்கே மேற்கொள்ளப்படுகின்றன.

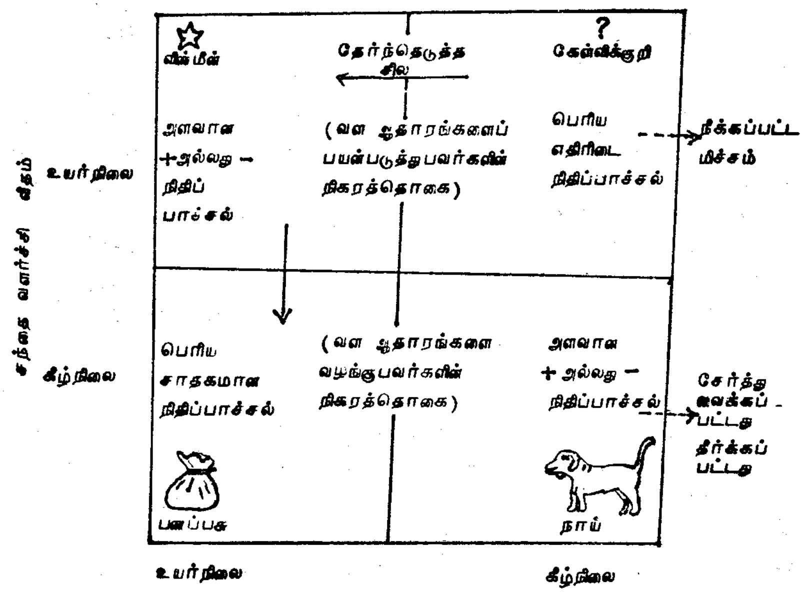
4. பல்தொழில் நிறுவனங்களில் பல, தாங்கள் ஈடுபட்டுள்ள வெவ்வேறு தொழில்துறைகளில் பல தந்திரோபாயங்களைக் கூட்டாகக் கையாள்வதாக க்ளுஎக் தெரிவிக்கின்றார். ஒரே நிறுவனத்திற்குள்ளேயே சில தொழில்துறைகள் வளர்ச்சித் தந்திரோபாயங்களை பின்பற்றும் போது மற்றவை திடநிலைத் தந்திரோபாயங்களை மேற்கொள்ளலாம். இன்னும் சில தொழிற்துறைகளோ தற்காப்புத் தந்திரோபாயங்களைப் பயன்படுத்தலாம். இந்த உதாரணம் ஒரு **கூட்டுத் தந்திரோபாயத்தின்** பயன்பாட்டை நன்கு எடுத்துக் காட்டுகின்றது.

எந்த ஒரு கூட்டாண்மைத் தந்திரோபாயத்தையும் ஏதாவது ஒரு வகைக்குள் அடக்க க்ளுஎக்கின் வகைப்பாடு உதவுவதனால் கருத்தாக்க ரீதியாக இது மிகவும் பயனுள்ளதாகும். ஆனால், இவ்வகைப்பாடு மிகவும் பொதுவானதாக இருப்பதால் கூட்டாண்மை முகாமையாளர்களுக்கு ஓரளவுக்கே வழிகாட்ட இயலும் என்பது இதன் பலவீனமுமாகும்.

கூட்டாண்மைப் பட்டியல் அணுகுமுறை

ஒரு நிறுவனத்தை வணிக முதலீடுகளின் பட்டியலாகவே கூட்டாண்மைத் தந்திரோபாயத்திற்கான பட்டியல் அணுகுமுறை காண்கின்றது. முகாமையாளர்கள் முதலீடுகளை சில துறைகளில் அதிகரித்து மற்றவற்றில் குறைக்க வேண்டும். கூட்டாண்மை மட்டத் தந்திரோபாயத்தை நிறுவி பகிர்ந்தளிப்பதற்கான ஒரு வகையான பட்டியல் அணுகுமுறையை ஏதாவதொரு வடிவில் பலதொழில் நிறுவனங்கள் தற்காலத்தில் பயன்படுத்துகின்றன. இவ்வணுகுமுறையைப் பயன்படுத்துவதற்காக ஆரம்ப காலத்தில் அமைக்கப்பட்ட வரிச்சட்டத் தொழிற்பாடுகளில் ஒன்று BCG வார்ப்புரு (BCG matrix) அல்லது வளர்ச்சிப் பங்கு வார்ப்புரு (Growth share matrix) என்று அழைக்கப்படுகின்றது (BCG என்பது வளர்ச்சிப் பங்கு வார்ப்புருவை வடிவமைத்த நிறுவனமான Boston Consulting Group ஐக் குறிக்கின்றது). வளர்ச்சிப் பங்கு வார்ப்புருவை உரு. *4 - 3* காட்டுகின்றது.

உரு 4 - 3 **BCG** அல்லது வளர்ச்சிப் பங்கு வார்ப்புரு



தொடர்புறவான சந்தைப்பங்கு

பின்வரும் மூன்று கேள்விகளுக்கு குறிப்பாக வளர்ச்சிப் பங்கு வார்ப்புரு பயனுள்ள முறையில் விடையளிப்பதாகக் கூட்டாண்மை முகாமையாளர்கள் கண்டறிந்தார்கள். எந்தத் தொழில்துறைகளில் நாம் ஈடுபட வேண்டும்? ஒவ்வொரு துறையும் எந்த அடிப்படைப் பணித்திட்டத்தைப் பின்பற்ற வேண்டும்? இந்தத் தொழிற்துறைகளிடையே வள ஆதாரங்கள் எவ்விதம் ஒதுக்கப்பட வேண்டும்? என்பனவாகும். வளர்ச்சிப் பங்கு வார்ப்புருவை பயன்படுத்திய

முகாமையாளர்கள் (1) தொழில்துறையின் தொடர்புறவான சந்தைப்பங்கு, (2) அதன் முதன்மைச் சந்தையின் வளர்ச்சி வீதம் ஆகிய விடயங்களின் அடிப்படையில் ஒவ்வொரு தொழில்துறையையும் (அல்லது வாய்ப்புடைய தொழில்துறையை) உரு 4 - 3-இல் காட்டப்பட்டுள்ளதைப் போன்ற ஒரு வரைபடத்தில் குறித்துக் காட்டினார்கள். நிறுவனத்தின் சந்தைப்பங்கைப், போட்டியில் அடுத்த நிலையிலுள்ள நிறுவனத்தின் சந்தைப் பங்கால் வகுப்பதன் மூலமாக தொடர்புறவுச் சந்தைப் பங்கு நிர்ணயிக்கப்பட்டது. வளர்ச்சி வீதம் என்பது பொதுவாக அடுத்த ஐந்து ஆண்டுகளுக்கு முதன்மைச் சந்தையில் புறநிலைப்படுத்திக் காட்டப்பட்ட வளர்ச்சி வீதமாகும். நிறுவனம் ஈடுபட்டிருக்கும் ஒவ்வொரு தொழில் துறைக்கும் இந்த (வளர்ச்சி வீத) மாறிகள் கணக்கிடப்பட்ட பின்பு ஒவ்வொரு தொழில் துறைக்கும் உரு 4 - 3 இல் காட்டப்பட்டிருக்கும் நான்கு கால் சதுரங்களில் ஒன்று அளிக்கப்படுகின்றது.

வார்ப்புருவில் தோன்றியெழும் தொழில் துறைகளின் ஒழுங்கமைப்பு கூட்டாண்மை முகாமையாளர்களுக்கு கூட்டாண்மைத் தந்திரோபாயத்தை நிறுவுவதற்கும் விவரிப்பதற்குமான ஒரு வழிவகையை அளிக்கின்றது. முதலாவதாக, வார்ப்புருவினுள் தொழில் துறைகளின் சமநிலையை கூட்டாண்மை முகாமையாளர்கள் நோக்கலாம். ஒரு சில விண்மீன் தொழில் துறைகளும், ஒரு சில கேள்விக்குறி தொழில் துறைகளும், ஒரு நியாயமான அளவில் பணப்பசு தொழில் துறைகளும், ஒரு சில நாய் தொழிற் துறைகளும் கொண்டிருப்பதே ஒரு இலட்சிய சமநிலையாகக் கருதப்படுகின்றது. தங்கள் தொழில் துறைகள் இந்த ''இலட்சியத்திற்கு'' ஒத்து வரவில்லை என்று கருதும் கூட்டாண்மை முகாமையாளர்கள், கூட்டாண்மை குறிக்கோள்களை அடைவதற்கு உதவும் தொழில்கள் அடங்கிய ஒரு சமநிலைப் பட்டியலைப் பெற எந்தத் தொழில்களை வைத்திருப்பது, எந்தத் தொழில்களைப் போக்கி விடுவது, எந்தத் தொழில்களைக் கைப்பற்றுவது என்பது பற்றி ஓரளவு கருத்துக் கொண்டிருப்பார்கள்.

வார்ப்புருவின் இரண்டாவது அம்சம் கூட்டாண்மை வள ஆதாரங்களை ஒதுக்குவது பற்றியும் தொழில் துறைகளைப் போக்குதல், கைப்பற்றுதல் தொடர்பா .ர முடிவுகள் எடுப்பதிலும் முகாமையாளர்களுக்கு வழிகாட்டுகின்றது. இதுவே வார்ப்புரு தெரிவிக்கும் ''வள ஆதாரங்களின் இலட்சியப் பாச்சல்'' ஆகும். உயர் வாய்ப்புடைய தொழில்களையும் (விண்மீன்கள்), விண்மீன்களாகக் கூடும் என்று முகாமையாளர்கள் கருதக்கூடிய கேள்விக்குறித் தொழில்களையும் ஆதரிப்பதற்கு நிதி ஆதாரங்களாக பணப்பசு தொழில்களும் நாய்த் தொழில்களும் அமர்த்தப்பட்டு அவற்றிலிருந்து நிதி எடுக்கப்பட்டுப் பயன்படுத்தப்படுகின்றது. வேறு வார்த்தைகளில் சொல்வதானால், நிறுவனங்களின் எதிர்கால வளர்ச்சிக்கும் நீடித்த வாழ்வுக்கும் சிறந்த வாய்ப்புக்களை அளிக்கக்கூடிய தொழில்களுக்கு (உயர்விகித சந்தை வளர்ச்சி கொண்ட தொழில்கள், குறிப்பாக உயர் சந்தைப் பங்கை ஏற்கனவே கொண்டுள்ளவை) உபரி நிதி அளிக்கக்கூடிய ஆதாரங்களாகவே வார்ப்புருவின் கீழ்ப்பகுதியில் உள்ள தொழில்கள் (குறைவான சந்தை வளர்ச்சி விகிதங்களைக் கொண்டவை) பயன்படுத்தப்படுகின்றன.

இறுதியாக, கூட்டாண்மை மட்ட பட்டியல் தந்திரோபாயத்திற்கேற்ப தொழில் துறை மட்ட தந்திரோபாயங்களை நிறுவுவதில் தொழில் துறைத் தொகுதிகளின் முகாமையாளர்களுக்கு தந்திரோபாய வழிகாட்டுதல் அளிக்க வளர்ச்சிப் பங்கு வார்ப்புரு கூட்டாண்மை மட்ட முகாமையாளர்களுக்கு உதவுகின்றது. ''விண்மீன்'' தொழில்கள் தங்கள் சந்தைப் பங்கை விரைவாக அதிகரிக்க தந்திரோபாயங்களை உருவாக்கிக் கொள்ள வேண்டும். அப்படியென்றால் பௌதீக ரீதியான தொழிற்சாலை அமைவிற்கும் சந்தைப்படுத்தலுக்கும் கணிசமான முதலீடு செய்ய வேண்டும். மிக அண்மித்ததான லாப வாய்ப்பை உச்சப்படுத்துவதற்கான தந்திரோபாயங்களைப் பின்பற்றுமாறு ''பணப்பசு'' முகாமையாளர்கள் அறிவுறுத்தப்படுவர். அப்படியென்றால், எவ்வளவு முடியுமோ அவ்வளவு பணம் சேர்க்க, சந்தைப்பங்கை நிலை நிறுத்துவதற்கு குறைந்த பட்சம்

உரு 4 - 4 ஜெனரல் எலெக்ட்ரிக் நிறுவனத்தின் ஒன்பது பிரிவுகள் கொண்ட திட்ட வலைப்பின்னல்

விளக்கம்

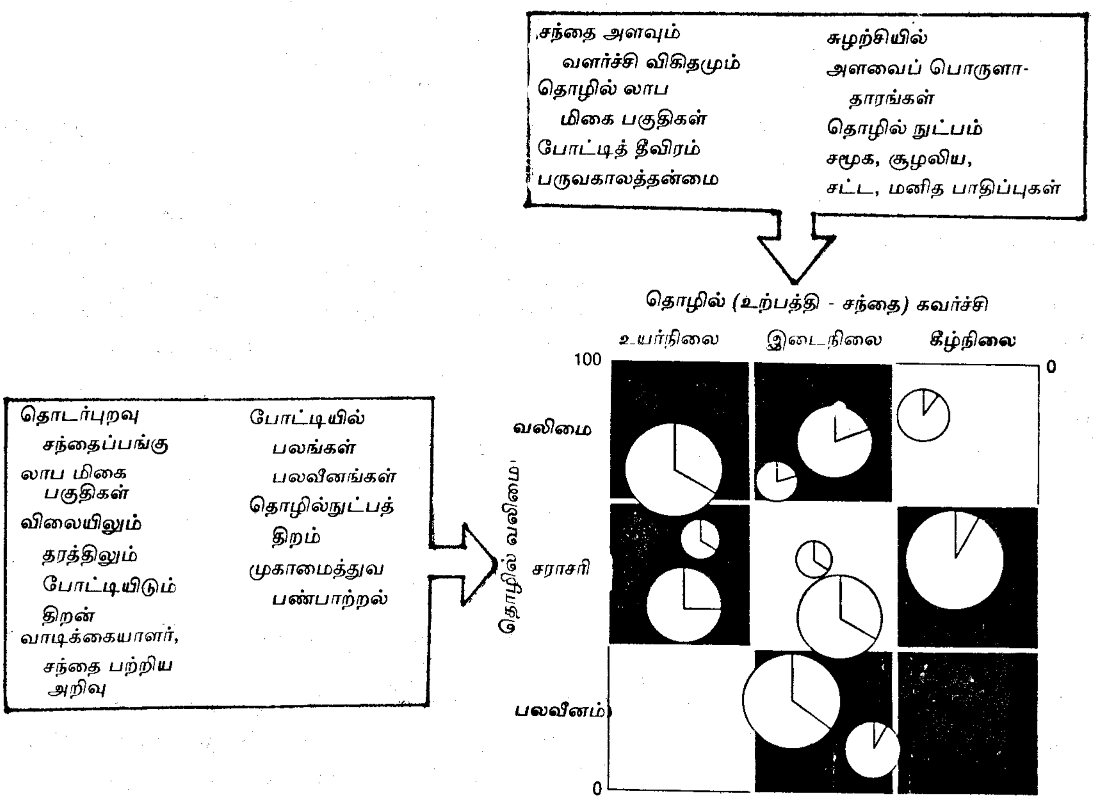
முதலிடு/ வளர்

தேர்வுத்திறன் / வருவாய்

சேர்த்துவை/ போக்கு

நிறுவனத்தின் ஒட்டுமொத்த தொழில் துறைகளுடன் ஒப்பிடும்போது ஒரு தொழில் (விற்பனை) துறையின் தொடர்புறவான அளவு

தனது முதன்மையான சந்தைகளில் இத்தொழில் கொண்டுள்ள சந்தைப்பங்கு



தேவையான மூலதனத்தையும் சந்தை முதலீடுகளையும் மட்டுமே வைத்திருக்க வேண்டும். ''நாய்'' (தொழில்) முகாமையாளர்கள் செலவுகளையும் முதலீட்டையும் குறைத்துக் கொள்ளுமாறு கேட்டுக் கொள்ளப்படுவர். இவ்வாறு செய்வதனால் அவர்களது தொழில் துறை நடைமுறைச் செயற்பாடுகள் முழுவதையுமோ பகுதியையோ சேர்த்து வைத்து காலப்போக்கில் போக்கி விட முடியும். ''கேள்விக்குறி'' தொழில் துறையின் முகாமையாளர்கள் அவர்களின் தொழில் துறை எதிர்கால வாய்ப்பை (அதன் தொடர்புறவு சந்தைப்பங்கினை அதிகரிக்கும் ஆற்றல்) விரைவிலேயே நியாயப்படுத்துமாறு கேட்டுக் கொள்ளப்படுவர். அவ்வாறு செய்ய இயலாவிட்டால் அத்தொழிலைப் போக்கி விடத்தயார் செய்யுமாறு நெறிப்படுத்தப்படுவர்.

கூட்டாண்மைத் தந்திரோபாயத்திற்கு இதே போன்றதொரு பட்டியல் அணுகு முறையை பல்வேறுபட்ட தொழில்களை நிர்வகிக்கும் போது எழக்கூடிய சிக்கல்களைக் குறைப்பதற்கும் வளர்ச்சிப்பங்கு வார்ப்புருவை மேம்படுத்துவதற்கும் ஜெனரல் எலெக்ட்ரிக் (General Electric) நிறுவனத்தால் உருவாக்கப்பட்டது. உரு. 4 - 4 அவர்கள் அடைந்தது என்ன என்பதை எடுத்துக் காட்டுகின்றது. ஜெனரல் எலெக்ட்ரிக் திட்ட வலைப்பின்னலில் (Planning Grid) ஒவ்வொரு பரிமாணத்தில் தொழில் துறைகளைத் தனித்தனியாக வேறுபடுத்திப் பார்க்கும் திறனை அதிகரிப்பதற்காக வலைப்பின்னலிலுள்ள பிரிவுகளை அதிகரிப்பதன் மூலமாக வளர்ச்சிப் பங்கு வார்ப்புருவை மேம்படுத்த GE முகாமையாளர்கள் முயன்றனர்.

ஜெனரல் எலெக்ட்ரிக் வலைப்பின்னலில் வளர்ச்சிப் பங்கு வார்ப்புருவின் ''தொடர்புறவுள்ள சந்தைப்பங்கு'' பரிமாணத்திற்குப் பதிலாக ''தொழில் துறை வலிமையின்'' ஒரு கூட்டு நடவடிக்கை இடம் பெற்றிருக்கின்றது. ''சந்தை வளர்ச்சி வீதத்திற்குப் ''பதிலாக ''தொழில் (உற்பத்திப் பொருள் - சந்தை) கவர்ச்சியின்'' ஒரு கூட்டு நடவடிக்கை இடம் பெற்றிருக்கின்றது. வளர்ச்சிப் பங்கு வார்ப்புருவில் உள்ளதைப் போல, வெவ்வேறு (இந்த விடயத்தில் மூன்று) அடிப்படைத் தந்திரோபாய அறிவுரைகள் கூட்டாண்மை, தொழில் துறைத் தொகுதி மட்ட முகாமையாளர்களுக்கு உதவத் தோன்றியிருக்கின்றன. அவையாவன: முதலீடு செய்/வளர், தேர்வுத்திறன்/வருவாய், சேர்த்து வை/போக்கு என்பனவாகும். வள ஆதார ஒதுக்கீடு தொடர்பான முடிவுகளை நெறிப்படுத்தவும், கூட்டாண்மை மட்ட தந்திரோபாயத்துடன் ஒத்துப் போகக் கூடிய தந்திரோபாயப் போக்கை தொழில் துறைத் தொகுதி முகாமையாளர்களுக்கு அளிப்பதற்குமான ஒரு பொருத்தமான தொழில் பட்டியலைத் தேர்வு செய்வதற்கு அடிப்படையாகவே திட்ட வலைப்பின்னலை கூட்டாண்மை முகாமையாளர்கள் பயன்படுத்துகின்றனர்.

மாறிகளுக்கு மிகச் சரியாக அளவிட இயலாத மதிப்புகள் அளிப்பதைச் சார்ந்திருப்பதற்காகவும், தொழில் துறை மட்ட தந்திரோபாயக் கட்டளைகளை விவரிக்க உணர்வு நுட்பமற்ற கலைச்சொற்களைப் பயன்படுத்துவதற்காகவும், உயர் வாய்ப்புடைய தொழில் துறைகளின் தேவைகளை மதிப்பிடுவதில் மிகவும் எளிமையாக இருப்பதற்காகவும், கூட்டாண்மை பட்டியலில் ''சேர்த்து வை அல்லது வாய்ப்பு'' வளத்தைக் கணிக்காததற்காகவும் வளர்ச்சிப் பங்கு வார்ப்புருவும், ஜெனரல் எலெக்ட்ரிக் திட்ட வலைப்பின்னலும் குறை கூறப்பட்டன. இருந்த போதிலும், ஃபார்ச்சுன் 500 (Fortune 500) நிறுவனங்கள் உள்ளிட்ட பல ஆயிரக்கணக்கான பல்தொழில் நிறுவனங்கள் தங்களின் கூட்டாண்மை மட்ட தந்திரோபாயத்தை நிறுவுவதற்கும் விவரிப்பதற்குமான ஒரு வழி வகையாக பட்டியல் அணுகு முறையை ஏதோ ஒரு வடிவில் சேர்த்துக் கொள்கின்றன. பட்டியல் அணுகு முறை கூட்டாண்மை மட்ட முகாமையாளர்களுக்கு பல தொழில்களில் முதலீடுகளை அதிகரிப்பது, குறைப்பது பற்றிய அடிப்படை முடிவுகள் எடுக்க உதவுவதுடன், ஒவ்வொரு தொழிலின் முகாமையாளருக்கும் அத்தொழிலின் தந்திரோபாயத்தைப் பற்றி குறைந்த பட்ச நெறி காட்டுதலும் அளிக்கின்றது.

(2) தொழில் துறைத் தொகுதி மட்டத் தந்திரோபாயம்

தொழில் துறைத் தொகுதி தந்திரோபாயம் தனிப்பட்ட பணித்திட்டம், வெளிச்சந்தை, அச்சந்தையுடன் தொடர்பு கொள்வதற்கான தந்திரோபாயம் ஆகியவற்றுடன் அமைந்திருக்கும் நிறுவனப்பகுதியே தொழில் துறைத் தொகுதி (தந்திரோபாய தொழில் துறைத் தொகுதி என்று வழக்கமாகக் குறிப்பிடப்படுவது) ஆகும். எனவே, ஒரு கூட்டுரிமை நிறுவனத்தில் ஒரு தனித் தொழில் துறையின் செயற்பாடு பற்றியதும், அந்நிறுவனம் தனது கருமச் சூழலுடன் எவ்விதம் இடைவினையாற்றும் என்பது பற்றியதுமே தொழில் துறைத் தொகுதி தந்திரோபாயமாகும். தொழில் துறை மட்ட தந்திரோபாயம், **கூட்டிணைப்பு** (Synergy) பற்றியும் **போட்டி ஆதாயம்** (Competitive advantage) பற்றியுமே முதன்மையான அக்கறை கொண்டிருக்கிறது. **கூட்டிணைப்பு** இந்த மட்டத்தில் ஒரு பெரிய நிறுவன அமைப்புக்குள் பல்வேறு தொழில் துறை உட்பிரிவுகளை ஒருங்கிணைப்பதற்கான வழி வகைகளைக் குறிப்பிடுகின்றது. போட்டி ஆதாயமானது நிறுவன அமைப்பு அதன் போட்டியாளர்களை விடவும் தனிச்சிறப்பாக நிலை கொண்டிருப்பதற்கான காரணங்களைக் கண்டறிந்து அதனைச் சாதகமாகப் பயன்படுத்திக் கொள்கின்றது.

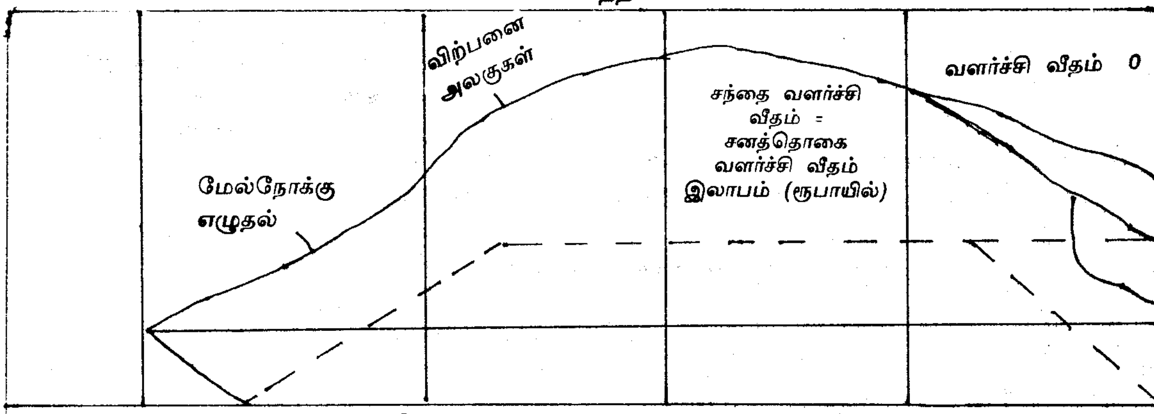
தொழில் துறை மட்ட தந்திரோபாயங்களை நிறுவுவதற்கும் விவரிப்பதற்குமான கருத்தாக்கக் கருவிகள்

''வளர்''(Grow), ''கொண்டிரு''(Hold), ''சேர்த்து வை''(Harvest), ''போக்கு'' (Divest) போன்ற கூட்டாண்மை மட்டக் கட்டளைகள், தொழில் மட்ட தந்திரோபாயத்திற்கு ஓரளவு வழி காட்டுகின்றன. ஆனால், ஒரு குறிப்பிட்ட தொழிலின் மீது ஒரு குறிப்பிட்ட தந்திரோபாயம் சுமத்தும் வாய்ப்பெல்லை, வள ஆதார பயன்பாடுகள், போட்டி ஆதாயங்கள், கூட்டிணைப்பு போன்றவற்றை முகாமையாளர்கள் மதிப்பிடுவதற்குத் தேவையான விரிவான வழிமுறைகள் எதையும் அவை அளிப்பதில்லை. முகாமையாளர்கள் தொழில் மட்ட தந்திரோபாயத்தை தெளிவான, விரிவான சொற்களில் விவரிக்க உதவும் கருத்தாக்க வரிச்சட்ட தொழிற்பாடுகள் மூன்றை இந்தப் பிரிவு அலசுகின்றது. முதலாவது பணிச்சட்டமான உற்பத்திப் பொருள் - சந்தை பரிணாமம், வெவ்வேறு தொழில் துறை தந்திரோபாயங்கள் உற்பத்திப் பொருள் - சந்தை வாழ்வுச் சுழற்சியின் கட்டங்களுக்குத் தேவைப்படுகின்றன என்ற எண்ணத்தின் அடிப்படையில் அமைந்திருக்கின்றது. இரண்டாவது பணிச்சட்டமான பொதுப்படை தந்திரோபாயம், தொழில் துறைகள் தெரிவு செய்ய மூன்று அடிப்படை தொழில் துறை தந்திரோபாயங்கள் உள்ளதாகக் குறிப்புரைக்கின்றது. மூன்றாவது பணிச்சட்டமான உற்பத்திப் பொருள் - சந்தை வார்ப்புரு, நிறுவனம் வழங்க உத்தேசித்துள்ள பொருட்களின் தன்மையையும், அப்பொருட்களுக்கான சந்தையின் தன்மையையும் பொருத்து தகுந்த தொழில் துறைத் தந்திரோபாயங்கள் வேறுபடுகின்றன என்று தெரிவிக்கின்றது.

(அ) உற்பத்திப் பொருள் - சந்தைப் பரிணாமம் தாங்கள் வழங்கும் முக்கிய உற்பத்திப் பொருட்களுக்கும் அவற்றின் சந்தைகளுக்குமான தொழில் மட்ட தந்திரோபாயங்களை உருவாக்க முகாமையாளர்கள் பயன்படுத்திய ஆரம்ப கால வரிச்சட்டங்களில் ஒன்று உற்பத்திப் பொருள் வாழ்வுச் சுழற்சி (உற்பத்திப் பொருள் சந்தை பரிணாமத்தின் கட்டங்கள்) ஆகும். பொருத்தமான தொழில் துறை தந்திரோபாயம் எது என்பது தொழில் துறையின் முக்கிய உற்பத்திப் பொருளும் சந்தையும் உற்பத்திப் பொருள் - சந்தை பரிணாமத்தில் எந்த கட்டத்தை அடைந்திருக்கின்றன என்பதைப் பொறுத்ததாகும்.

ஒரு குறிப்பிட்ட சந்தையில் ஒரு உற்பத்திப் பொருளின் விற்பனையும் லாபமும், எழுச்சியும் வீழ்ச்சியும் அடைவதை உரு. 4-5 சித்தரித்துக் காட்டுகின்றது. இந்த ''எழுச்சியும் வீழ்ச்சியும்'' நான்கு கட்டங்களாக வகுக்கப்படலாம். ஒவ்வொரு கட்டமும் வெவ்வேறு தந்திரோபாய வழிமுறைகளை அறிவுறுத்துகின்றன. இந்த நான்கு கட்டங்களும் வளர்ச்சிப் பங்கு வார்ப்புருவின்

உரு 4 - 5 தொழில் துறைத் தந்திரோபாயத்தை உற்பத்திப்பொருள் - சந்தை பரிணாம கட்டத்துடன் பிணைத்தல்



உற்பத்திப்பொருள் - சந்தைப் பரிணாம கட்டங்கள்:				
	அறிமுகம்	வளர்ச்சி	முதிர்ச்சி	வீழ்ச்சி
அடிப்படைத் தொழில் தந்திரோபாயம்:				
	நிலை 2 ஐ கட்டியெழுப்பு	நிலையை மேம்படுத்து	நிலையை ஸ்திரப்படுத் துதலும் பாதுகாத்தலும்	நிலையை பயன்படுத்திக் கொள்ளல்
அடிப்படைத் தந்திரோபாயம் தொடர்புபட்ட விடயங்கள்:				
சந்தைப் படுத்தல்	வளங்களை/ திறன்களை பரந்தளவிலான பொருள் பற்றிய தெளிவினையும் நுகர்வோர் ஏற்றுக் கொள்ளலையும் உருவாக்கப் பயன்படுத்தல்; மேலும், விநியோக வழி முறைமைகள் இதற்கு நன்மை பயப்பனவாக காணப்படும்	வியாபாரப் பெயரை இனங்காணக். கூடிய திறன் காணப்படுதல்; சிறப்பு சந்தைகளைக் கண்டறிதல்; விலை குறைப்பு; பலமான விநியோக தொடர்புகளை பேணுவதுடன் புதிய விநியோக வழிமுறைகளை விருத்தி செய்தல்	பொருட்களை புதிய சந்தையில் அறிமுகப் படுத்துவதிலும் ஏற்கனவே உள்ள சந்தைகளை தக்க வைத்துக் கொள்வதிலும் ஆக்ரோசத்துடன் ஈடுபடும் திறன்; நெகிழ்வுத் தன்மையுடன் கூடிய விலையிடல்; பொருட்களை வேறு படுத்துவதுடன் வாடிக்கையாளர் விசுவாசத்தை தக்க வைத்துக் கொள்ளும் திறன்.	சிறப்பான செலவு முறைமையுடன் கூடிய தெரிவு செய்யப்பட்ட வினைதிறனுடைய விநியோக வழி முறைமைகளும் சந்தைகளும்; பலம் வாய்ந்த வாடிக்கையாளர் விசுவாசம் அல்லது தங்கியிருக்கும் தன்மை; பலம் வாய்ந்த நிறுவன நன்மதிப்பு

உற்பத்தி/ இயக்குதல்	உற்பத்தி இயலளவை சிறந்த முறையில் அதிகரிப்பதற்கான திறன்; வடிவமைப்பு மாதிரிகளை குறைத்தல்; நியம அளவீடுகளை ஸ்தாபித்தல்	பொருள் வேறுபாடுகளை ஏற்படுத்தல்; உற்பத்தியை ஒருமுகப்படுத்தல் அல்லது செலவைக் குறைத்தல்; பொருள் தரத்தை விருத்தி செய்தல்; பருவகால உப கொந்தராத்துக்களை வழங்கும் திறன்	பொருளை விருத்தி செய்தலும் செலவைக் குறைத்தலும்; உற்பத்தி இயலளவை பங்கிடும் அல்லது குறைக்கும் திறன்; பலம் வாய்ந்த வழங்குநர் தொடர்புகள்; உப கொந்தராத்திற்கு விடுதல்	பொருள் வகுப்பில் சிலவற்றை நீக்குதல்; உற்பத்தியில் செலவு குறைவாக/நன்மை பயப்பதாக காணப்படல்; அமைவிடம் அல்லது விநியோகம்; இலகுபடுத்தப் பட்ட சரக்கிருப்புக் கட்டுப்பாடு; உப கொந்தராத்து அல்லது நீண்ட உற்பத்தி ஓட்டங்கள்
நிதி	அதிகரித்த தேறிய மேலதிக நிதிப் பாச்சலையும், ஆரம்ப இழப்புக்களையும் ஈடுசெய்யக் கூடியதான வளங்கள் காணப்படல்; நிதி வளங்களையும் முறைமை களையும் சிறப்பாக பயன்படுத்தக் கூடிய திறன்	அதிவேக வளர்ச்சியை/ விருத்தியை நிதியீட்டம் செய்யக்கூடிய திறன்; தொடர்ந்தும் தேறிய நிதி வெளிப்பாச்சல் காணப்படுமிடத்தும் அதிகரித்துச் செல்லும் இலாபம் பொருள் விருத்திக்கு ஆதரவளிக்கக் கூடியதான வளங்கள் காணப்படல்	தேறிய நிதி உற்பாச்சலை தோற்றுவிக்கக் கூடியதும் மறு விநியோகம் செய்யக் கூடியதுமான திறன்; சிறப்பான செலவுக் கட்டுப்பாட்டு முறைமைகள்	தேவையற்ற உப கரணங்களை மறு உபயோகப் படுத்தக்கூடிய அல்லது இல்லாது செய்யக் கூடிய திறன்; வசதி மற்றும் சேவைகளின் செலவு குறைவடையும் தன்மை; பிசகில்லாத கட்டுப்பாட்டு முறைமை; ஒழுங்கமைக்கப் பட்ட முகாமைக் கட்டுப்பாட்டு முறைமைகள்

ஆளணி	புதிய முகாமையை தெரிவு செய்வதிலும் பயிற்சி அளித்தலிலுமான நெகிழ்வுத் தன்மை; புதிய சந்தை அல்லது பொருள் தொடர்பிலான முக்கிய திறன்களுடனான ஊழியர்கள் காணப்படும் தன்மை	சிறப்புத்திறமை வாய்ந்த ஊழியர்கள் காணப்படும் தன்மையும் புதிய ஊழியர் மேலதிகமாக இணைதலும்; ஊக்கப் படுத்தப்பட்டதும் விசுவாச மிக்கதுமான ஊழியர் படை	சிறந்த முறையில் செலவினைக் குறைக்கும் தன்மை; குறைவடையும் வேலைப்படை; அதிகரிக்கும் வினைத்திறன் அளவு	ஆளணியினைக் குறைக்கும் அல்லது மீள் ஒதுக்கீடு செய்யும் இயலுமை; செலவு நன்மைகள்
ஆராய்ச்சி அபிவிருத்தி மற்றும் பொறியியல்	பொறியியல் மாற்றங்களை ஏற்படுத்தக்கூடிய திறன்; பொருள் மற்றும் உற்பத்தி முறைகளில் காணப்படும் தொழில் நுட்ப குறைபாடுகளை நிவர்த்தி செய்தல்	புதிய பொருள் வடிவமைப்பு, அபிவிருத்தி மற்றும் தரவிருத்தி திறன்; போட்டியாளர் அல்லது கண்டு பிடிப்பாளரிட மிருந்து வித்தியாசப்பட்ட வகையில் பொருள் அபிவிருத்தி	செலவு குறைப்பு; பொருள் வேறுபடுத்தல் நோக்கோடு வேறுபாடுகளை பொருளில் அறிமுகப்படுத்தல்	மற்றைய வளர்ச்சி யடையும் பகுதிகளுக்கு ஆதரவளித்தல் அல்லது தேர்ந் தெடுக்கப்பட்ட அல்லது சிறப்பு வாடிக்கையாளர் தேவைகளைப் பயன்படுத்தல்
முக்கிய தொழிற்பாட்டு பகுதியும் தந்திரோபாய ஒருமுகப் படுத்தலும்	பொறியியல்; சந்தை ஊடுருவல்	விற்பனைகள்; நுகர்வோர் விசுவாசம்; சந்தைப்பங்கு	உற்பத்தி வினைத்திறன்; தோற்றுவிப்பாளர் பொருட்கள்	நிதி; அதிகூடிய முதலீட்டு வருவாய்

நான்கு கண்ணறைகளை ஈடு செய்கின்றன. கேள்விக்குறி தொழில்கள் பொதுவாக அறிமுகக் கட்டத்திலேயே இருக்கின்றன. விண்மீன் தொழில்கள் வளர்ச்சிக் கட்டத்தில் உள்ளன. பணப்பசு தொழில்கள் முதிர்ச்சி கட்டத்தில் இருக்கின்றன. நாய் தொழில்கள் வீழ்ச்சிக் கட்டத்தில் இருக்கின்றன. கேள்விக்குறி தொழில்கள் பொதுவாகவே குறைந்த அளவு விற்பனையைக் கொண்டிப்பதுடன், புதிதாகத் தோன்றிய உற்பத்திப் பொருட்கள் அல்லது சந்தைகளில் உள்ளன. விண்மீன் தொழில்கள் விரைவாக வளர்ச்சியடையும் உற்பத்திப் பொருட்கள் அல்லது சந்தைகளில் வலுவான விற்பனை அளவுகளைக் கொண்டுள்ளன. பணப்பசு தொழில்கள் முதிர்ச்சியடையும்

உற்பத்திப் பொருட்கள் அல்லது சந்தைகளில் வலுவான அதே சமயம் நிலையான வருவாய்களைக் கொண்டுள்ளது. நாய் தொழில்கள் முதிர் உற்பத்திப் பொருட்கள் அல்லது சந்தைகளில் மந்தமான அல்லது வீழ்ச்சியடையும் விற்பனையைச் சந்தித்து வருகின்றன.

வினைத்திறன் மிக்க தொழில் தந்திரோபாயங்களை வடிவமைக்க உற்பத்திப் பொருள் - சந்தை பரிணாமத்தின் கட்டங்களைப் பயன்படுத்தும் போது, தொழில் முகாமையாளர்கள் இரண்டு முக்கியமான விடயங்களை நினைவிற் கொள்ள வேண்டும். முதலாவதாக, நான்கு கட்டங்களும் ஒரே கால அளவைக் கொண்டிருப்பதில்லை. இது ஒரு தனி உற்பத்திப் பொருள் சந்தையின் பரிணாமத்திற்கும் வெவ்வேறு உற்பத்திப் பொருள் சந்தைகளுக்கும் பொருந்துவதாகும். கட்டங்கள் அடங்கிய பணிச்சட்டத்தைப் பயன்படுத்தும் போது நினைவிற் கொள்ள வேண்டிய இரண்டாவது விடயம், கட்டம் தொடர்பான தந்திரோபாயத்தை வடிவமைக்கத் தேவையான முதன்மை நேரம் ஆகும். உற்பத்திப் பொருட்கள், சந்தைகளுக்குள்ளும் அவற்றிற்கிடையிலும் ஒவ்வொரு கட்டத்தின் ''ஆயுளும்'' வேறுபடுகின்றது என்று ஏற்கனவே பார்த்தோம். இவ்வாறாக, முகாமையாளர்கள் அடுத்த கட்டம் தோன்றுவதற்கு ஆயத்தமாக இருக்க வேண்டும். அப்போது தான் தகுந்த ஒரு தந்திரோபாயத்தை அமுல்படுத்துவதற்கான தேவை எழும் முன்னரே அத்தகு தந்திரோபாயத்தைத் திட்டமிட முடியும். முதிர்ச்சிக் கட்டத்திற்கான தற்காப்பு தந்திரோபாயத்தைத் திட்டமிடுவதற்கு முன் இலாபங்கள் தலைகீழாக வீழ்ச்சியடைவதற்காகக் (இவ்வீழ்ச்சி வளர்ச்சிக் கட்டத்தின் முடிவைச் சுட்டுகிறது) காத்திருப்பது முகாமைத்துவக் குழுவுக்கு தொலை நோக்கு இல்லாததையே காட்டும்.

கட்டங்களின் மாறுபட்ட கால அளவுகளையும் அடுத்த கட்டத்தின் வருகையை முன்னதாக எதிர்பார்ப்பதன் முக்கியத்துவத்தையும் மனதில் இருத்தி, உற்பத்திப் பொருள் - சந்தை பரிணாமத்தின் நான்கு கட்டங்களை ஆராய்வோம். கண்டுணரப்பட்ட சந்தை ஒதுக்கிடமும் வாடிக்கையாளர் தளமும் உண்மையிலேயே இருக்கின்றனவா என்றும், உற்பத்திப் பொருளின் ஆரம்ப குணாதிசயங்கள் வாடிக்கையாளர் குழுவின் தேவைகளுடன் ஒத்துப் போகின்றனவா என்றும் உறுதி செய்வதில் தொடக்க நிலை தந்திரோபாயங்கள் கவனம் செலுத்த வேண்டும். முகாமையாளர்கள் தந்திரோபாயத்தின் வாய்ப்பெல்லையைச் சீர்திருத்தி உறுதி செய்வதுடன் உற்பத்தி முறைகளிலும் எளிமையைச் சாதிப்பதன் மூலம் போட்டி ஆதாயம் பெற முயற்சிக்க வேண்டும். உற்பத்திப் பொருளிலும் உற்பத்தி முறைகளிலும் மாற்றங்களும் பிரச்சினைகளும் தோன்றலாம் என்பதால், பணியாட்களையும் கருவிகளையும் பயன்படுத்துவதில் நெகிழ்ச்சியைப் பராமரிக்கும் பொருட்டு முகாமையாளர்கள் நிறுவனத்தின் வள ஆதாரங்களைத் தகுந்த வழியில் பயன்படுத்த வேண்டும். நிதி முதலீடுகள் வருவாயைக் காட்டிலும் கூடுதலாக தேவைப்படும் காலத்தை சமாளிக்கும் அளவில் நிறுவனத்தின் நிதி நிலை ஆற்றல் இருக்குமாறும் முகாமையாளர் பார்த்துக் கொள்ள வேண்டும்.

சம்பந்தப்பட்ட வாடிக்கையாளர் குழுக்களைச் சென்றடைவதன் மூலமாக வாடிக்கையாளர் தளத்தை விசாலப்படுத்தும் வாய்ப்புகளை நாடும் போது தனி உரிமைச் சந்தை ஒதுக்கிடத்தின் அளவையும் வாய்ப்பு வளத்தையும் உறுதி செய்வதே வளர்ச்சி நிலை தந்திரோபாயத்தின் அடிப்படை அக்கறையாகும். வியாபாரப் பெயர் வகைகளைக் கண்டுணர்தல், விநியோக வலிமை, விலை மற்றும்/அல்லது தரம், விரைவாக வளர்ச்சியடையும் சந்தைக்கு ஈடுகொடுத்தல் ஆகியவற்றின் மூலமே போட்டி ஆதாயங்களை அடைய முயற்சிக்க வேண்டும். விரைவான விரிவாக்கத்தை நிதிநிலை வள ஆதாரங்களின் பயன்பாடு, பணியாளர்களைக் கூடுதலாக்குதல், நியமித்தல், உகந்த அளவு வசதிகளை ஏற்படுத்துதல் ஆகியவற்றின் மூலமாக நிலைநிறுத்த முடியும். முதிர்ச்சி நிலை தந்திரோபாயங்கள் சற்றே தெளிவான வாய்ப்பெல்லையுடன் (உற்பத்திப்பொருள், சந்தை) தொடங்குகின்றன. குறைந்த வளர்ச்சி சந்தைகளில் போட்டி நிறைந்த சூழ்நிலைகளை

எதிர்கொள்ளும் தொழில் நிறுவனங்களுக்கு, தீவிர சந்தைப்படுத்துதல், செலவுப் பயனுறுதி, வாங்குபவர்களுடன் சிறப்பான உறவுகள் ஆகியவற்றின் மூலமாக தங்களின் போட்டி ஆதாயங்களை நிலை நிறுத்தி முன்னேற்றுவதே முக்கிய அக்கறையாக இருக்கின்றது. வள ஆதார ஒதுக்கீடு, இறுக்கமான கட்டுப்பாடு, அக முதலீடு, எதிர்கால வாய்ப்புகளுக்கு வள ஆதாரங்களை மீண்டும் பயன்படுத்துதல் ஆகிய விடயங்களில் இது கவனம் செலுத்துகின்றது.

மந்த நிலை தந்திரோபாயங்கள், விலை, சிறப்பான உற்பத்திப் பொருட்கள், தந்திரோபாயத்தால் இலக்கிடப்பட்ட சந்தையிலுள்ள சேவை அம்சங்கள் முதலியவை பற்றி கவலை கொள்ளக்கூடிய வாடிக்கையாளர்களுக்கு உற்பத்தி முறையில் செலவு குறைவாக பிடிக்கக் கூடிய பொருட்களை வழங்குவதற்கே முதன்மை அளிக்கின்றது. வாடிக்கையாளர்களுடன் நல்லுறவுகள், தீவிர சந்தைப்படுத்துதல், அல்லது கடுமையான போட்டிச் சூழலில் குறைந்த செலவுகள் போன்றவற்றின் வாயிலாக இங்கு போட்டி ஆதாயம் பெறப்படுகின்றது. உற்பத்திப் பொருள் - சந்தை பரிணாமம் என்ற நிலை குறிப்பிட்ட விவரமான தொழில் மட்ட தந்திரோபாயங்களை உருவாக்க ஒரு பயன் மிக்க பணிச்சட்டத்தை அளிக்கின்றது. ஆனால், இது மட்டுமே சாத்தியமான அணுகு முறையல்ல வேறு பல அணுகு முறைகளும் ஆராயப்படத் தகுந்தவையே.

(ஆ) பொதுப்படை தந்திரோபாயங்கள் ஹார்வர்டு பல்கலைக்கழகத்தின் பொருளியல் மற்றும் தொழில் துறைத் தந்திரோபாயத் துறைகளின் பேராசிரியரான மைக்கேல் போர்ட்டர் (Michael Porter) தொழில்துறை மட்ட தந்திரோபாயங்களை விவரிப்பதற்கு மற்றுமொரு பணிச்சட்டத்தை முன்மொழிந்தார். இப்பணிச்சட்டம் 1980-ஆம் ஆண்டுகளில் தொழில் துறை முகாமையாளர்களிடையே மிகவும் புகழ்பெற்று விளங்கியது. தொழில் துறை தந்திரோபாயங்கள் மூன்று வகைப்பட்டவை என்று போர்ட்டர் தெரிவித்தார். தொழில் துறை முகாமையாளர்கள் அனைவரும் தங்கள் தொழிலில் நிலவும் போட்டி ரீதியான இயக்கவியலைப் புரிந்து வைத்திருக்க வேண்டும் என்றும், உரு. 4 - 6 இல் காட்டப்பட்டுள்ள பொதுப்படை தந்திரோபாயங்கள் மூன்றில் ஒன்றை மேற்கொள்வதன் மூலம் தொழில் போட்டியில் தங்களுக்கான இடத்தை வரையறுக்க வேண்டும் என்றும் இவர் கருத்து தெரிவித்தார்.

உரு. 4 - 6 போர்ட்டரின் பொதுப்படை தந்திரோபாயங்கள்

		தந்திரோபாய - சாதக நிலை	
		வாடிக்கையாளர் புரிந்து வைத்துள்ள சிறப்புத்தன்மை	குறைந்த செலவு நிலை
தந்திரோபாய இலக்கு	தொழில்வாரி	வேறுபடுத்தல் தந்திரோபாயம்	ஒட்டு மொத்த செலவு முதன்மை தந்திரோபாயம்
	குறிப்பிட்ட துண்டம் மட்டும்	ஒருமுகப்படுத்தப்பட்ட வேறுபடுத்தல் தந்திரோபாயம்	ஒருமுகப்படுத்தப்பட்ட செலவு முதன்மை தந்திரோபாயம்

ஒட்டுமொத்த செலவு முதன்மை தந்திரோபாயத்தை மேற்கொள்ளும் முகாமையாளர்கள் ஒவ்வொரு அலகுக்கும் பிடிக்கும் செலவுகளைக் குறைத்தும், குறைந்த விலை வைத்தும் விற்பனையை அதிகரிக்க முயற்சிக்கின்றார்கள். குறைந்த விலை வைத்து விற்பதன் மூலம் மற்ற

போட்டியாளர்களை விஞ்சுவது தான் அவர்களின் எண்ணம். நிறுவனத்தின் குறைவான செலவுகளைப் பயன்படுத்தி அவ்வாறு லாபம் பெறுகின்றார்கள். இவ்வாறு சிக்கனமான பொருளாதார நிலையைச் சாதிக்க உற்பத்தியிலும் சேவை வசதிகளிலும் விரிவாக முதலீடு செய்வதுடன், உற்பத்தித்திறன் மேம்பாட்டுக்கு முக்கியத்துவம் அளிப்பது தொடரவும் வேண்டும். குறைவான செலவுகள் பற்றிய அக்கறை உற்பத்தியில் மட்டுமல்லாது கொள்முதல், அலுவலக செலவுகள், விளம்பரம், ஆராய்ச்சி, விற்பனை, பணியாளர்கள் என்று நிறுவனத்தின் ஒவ்வொரு பிரிவிலும் இருக்க வேண்டும். இந்த உயர் அளவு, குறைந்த செலவுத் தொழில் தந்திரோபாயம் ஆதரவளிக்க ஒப்பீட்டளவில் பெரிய சந்தைப் பங்கு பொதுவாக தேவைப்படுகின்றது.

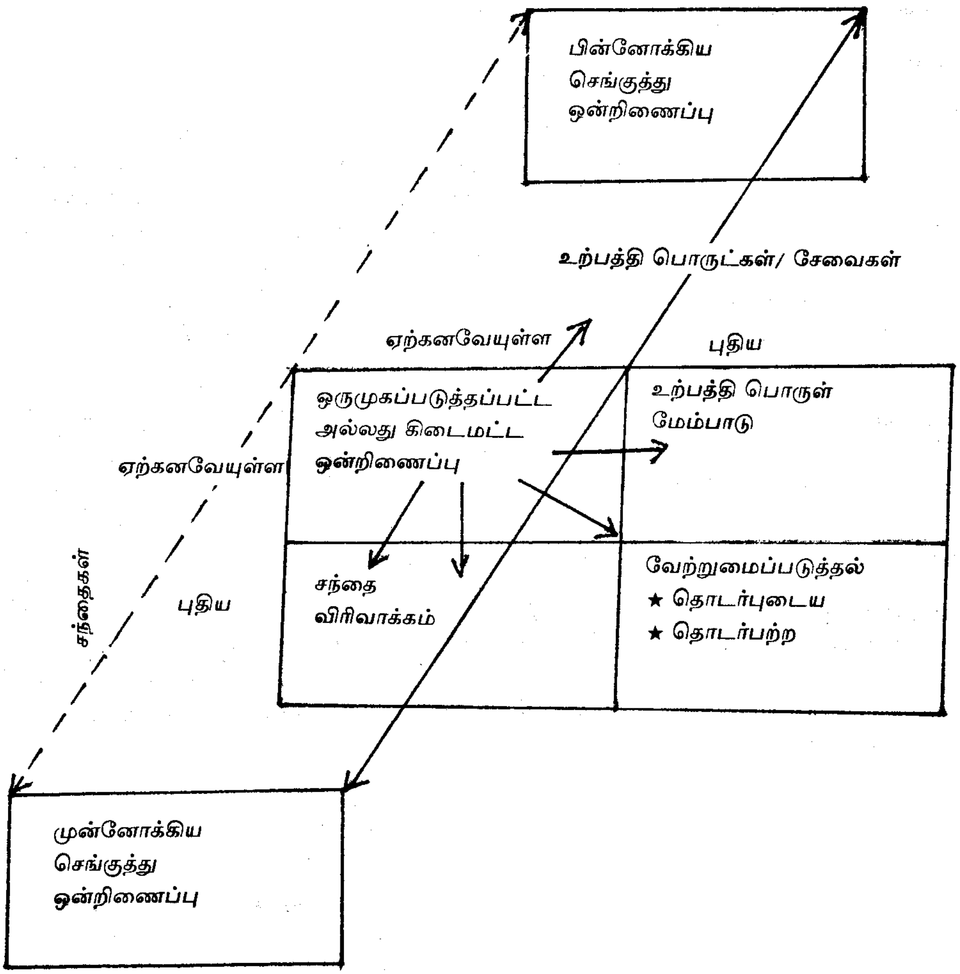
வேறுபடுத்துதல் தந்திரோபாயத்தை பின்பற்ற வேண்டுமானால் முகாமையாளர்கள், வாடிக்கையாளர்களில் பெரும்பாலோர் நிறுவனத்தின் உற்பத்திப் பொருளையும் சேவையையும் விசேடமானதாகப் புரிந்து கொள்ளுமாறு செய்வதற்கான போட்டி முறைகளில் அக்கறை செலுத்த வேண்டும். வேறுபடுத்தலுக்கு அடிப்படையாக தரம், வடிவமைப்பு, உடனடி சேவை, அல்லது வாடிக்கையாளர் மிகவும் முக்கியத்துவம் அளிக்கும் மற்ற பண்புகளைக் குறிப்பிடலாம். வெற்றிகரமான வேறுபடுத்துதல் அதிக விலை வைக்க (அதிகரித்த இலாபப்பங்கு அல்லது அலகு இலாபத்தை உள்ளடக்கியதாக) அல்லது ஒவ்வொரு அலகுக்கும் லாபத்தை அதிகரிக்கவும் நிறுவனத்துக்கு உதவுகின்றது. ஏனெனில் நிறுவனத்தின் உற்பத்திப் பொருளை அல்லது சேவையை உயர்ந்ததாகக் கருதும் வாடிக்கையாளர்களின் பொருள் விசுவாசமாகும்.

செலவு முதன்மை, வேறுபடுத்துதல் ஆகியவற்றைக் கொண்டு ஒரு வாய்ப்பு குறைவான சந்தையில் போட்டி ஆதாயத்தை அடைய முயற்சிக்கும் போது, தொழில் துறை முகாமையாளர்கள் **ஒருமுகப்படுத்தல் தந்திரோபாயத்தைப்** பயன்படுத்துகின்றார்கள். புவியியல் அமைவிடம், வாடிக்கையாளர் குணாதிசயங்கள், அல்லது இது போன்ற விடயங்களின் அடிப்படையில் வரையறுக்கப்பட்ட ஒரு பெரிய சந்தையின் ஒரு பகுதியே இந்தச் சிறிய சந்தையாகும். செலவு முதன்மை சார்ந்த நிறுவனங்கள் பின்பற்றுவதற்கு பயனற்றவையாக சில சமயங்களில் இந்தத் துண்டங்கள் இருக்கின்றன. பெரிய சந்தைகளுக்குச் சேவை புரியும் வேறுபடுத்துதல் சார்ந்த நிறுவனங்கள் (நன்கு வடிவமைக்கப்பட்ட ஒருமுகப்படுத்தல் தந்திரோபாயம் மூலமாக) இவற்றைப் பின்பற்ற முடியும்.

போர்ட்டரின் பொதுப்படை தந்திரோபாயங்கள் குறித்து சில விமர்சனங்கள் எழுந்தன. ஒவ்வொரு தந்திரோபாயமும் தனிப்பட்டது என்றும் ஒவ்வொரு தொழிலும் ஒரே ஒரு தந்திரோபாயத்தைத்தான் பின்பற்றுகின்றது என்றும் அவர் கூறியதை ஒரு விமர்சனம் குறை கூறியது. போர்ட்டரின் கருத்துக்களுக்கு எதிர்மாறாக வெற்றிகரமான நிறுவனங்கள் செலவு முதன்மைக்கும் வேறுபடுத்தலுக்கும் இணையான அழுத்தம் கொடுக்கின்றன என்பதை சமீபத்திய ஆய்வுகள் தெரிவிக்கின்றன. இந்த ஆய்வுகளில் குறிப்பிடப்பட்டுள்ள நிறுவனங்கள் பல, செலவுப் பயனுறுதி, வேறுபடுத்துதல் ஆகியவற்றின் கூறுகளை ஒன்று சேர்த்த ஒருமுகப்படுத்தல் தந்திரோபாயங்களைப் பின்பற்றுவதாகத் தோன்றுகின்றதென்றாலும், வேறுபடுத்தலைச் சார்ந்திருக்கும் முகாமையாளர்களின் செலவுகளைப் பற்றி அக்கறை செலுத்தப்பட வேண்டியது முக்கியமானதாகும். செலவு முதன்மையர்கள் வாடிக்கையாளர் உறவுகளைப் பற்றி அக்கறை கொண்டவர்களாக இருக்க வேண்டும்.

(இ) உற்பத்திப் பொருள் - சந்தை வார்ப்புரு தொழில் மட்ட தந்திரோபாயங்களை விவரிக்கும் மூன்றாவது அணுகுமுறை உரு. 4 - 7 இல் காட்டப்பட்டுள்ள உற்பத்திப் பொருள் - சந்தை வார்ப்புருவிலிருந்து பெறப்பட்டது. இந்த அணுகுமுறையைக் கையாளும் முகாமையாளர்கள் வருங்கால உற்பத்திப் பொருள் பற்றியும் தொழிலில் கவனம் செலுத்தும் சந்தை பற்றியுமான

உரு. 4 - 7 பாரிய உற்பத்திப் பொருள் - சந்தை வார்ப்புரு தந்திரோபாய மாதிரிப் படிவங்கள்



★ **இந்த இரண்டு பெட்டிகளிலும் தலா இரண்டு தந்திரோபாயங்கள் உள்ளன என்பதைக் கவனிக்கவும்.**

முகாமையியல் முடிவுகளைப் பிரதிபலிக்கின்ற தொழில் தொகுதி மட்டத்தில் எட்டு ''மிகப்பெரிய தந்திரோபாய விருப்பங்களில்'' ஒன்றைத் தேர்ந்தெடுக்கலாம். இந்த மிகப்பெரிய தந்திரோபாயங்களில் ஒவ்வொன்றைப் பற்றியும் தனித்தனியாக அலசப்படும்.

மிகவும் சாதாரணமானதும் பாரியதுமான தந்திரோபாயம் நடப்புத் தொழிலின் மீதான **ஒருமுகச் சிந்தையாகும்** அதாவது, தொழில் துறையின் தற்போதைய உற்பத்திப் பொருட்களை அல்லது சேவைகளை அதன் வாடிக்கையாளர்கள் தளத்திற்கு விற்பதைத் தொடர்வதாகும். இந்த

தந்திரோபாயத்தைத் தெரிவு செய்யும் முகாமையாளர்கள் பின்வரும் மூன்று அடிப்படை எண்ணங்களில் ஒன்றை அல்லது ஒன்றுக்கு மேற்பட்டவற்றை வலியுறுத்துகின்றார்கள்.

1. தற்போதைய வாடிக்கையாளர்களின் பயன்பாட்டு வீதத்தை அதிகரித்தல்.

2. போட்டியாளர்களின் வாடிக்கையாளர்களைக் கவர்தல்.

3. பயன்படுத்தாதவர்களைப் பொருளை வாங்கத் தூண்டுதல்.

ஒருமுகச் சிந்தை என்பது புகழ் பெற்ற தொழில் துறை தந்திரோபாயமாகும். ஏனெனில் அது நிறுவனத்தின் உடனடி இழப்பு நேர்வைக் குறைப்பதுடன், உற்பத்தி ஆற்றல், சந்தைப்படுத்தலின் வழி வகையறிவு, வாடிக்கையாளரின் உணர்வு நுட்பம், புகழ் ஆகிய விட யங்களில் போட்டியாளர்களை விட அதிக போட்டி ஆதாயங்களைப் பெறவும் உதவுகின்றது. இந்த போட்டி ஆதாயங்கள் ஒரு சந்தையில் தொழில்நுட்பத்தைக் கொண்டு நீண்ட காலமாக ஒரு குறிப்பிட்ட பொருளில் கவனம் செலுத்துவதனூடாகவும் அடையப்படுகின்றன.

அடிக்கடி மேற்கொள்ளப்படும் ஒரு சந்தை விரிவாக்கத் தந்திரோபாயம் புவியியல் விரிவாக்கமாகும். உள்ளூரில் ஆரம்பித்து பிரதேசமாக விரிவடைந்து, தேசிய அளவில் கிளை பரப்புவது, புதிய விநியோக ஊடகங்கள், வெவ்வேறு விளம்பர சாதனங்கள், மற்ற சந்தைப் பகுதிகளுக்கு ஏற்புடையதான, சற்றே வேறுபட்ட உற்பத்திப் பொருள் வடிவங்கள் ஆகியவற்றின் வாயிலாக சந்தை விரிவாக்க தந்திரோபாயங்கள் ஏற்கனவே உள்ள உற்பத்திப் பொருட்களுக்கு புதிய சந்தைகளை ஈர்ப்பது பற்றி கவனம் செலுத்தலாம்.

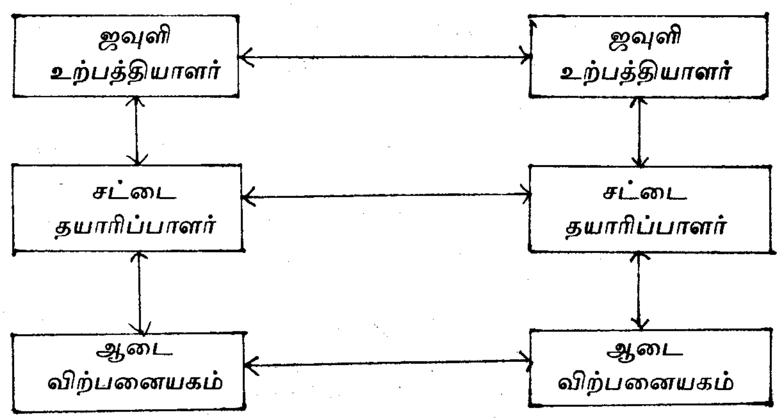
உற்பத்திப்பொருள் மேம்பாட்டு தந்திரோபாயம் என்பது புழக்கத்திலுள்ள உற்பத்திப் பொருள்களை குறிப்பிடத் தகுந்த அளவு மாற்றியமைப்பதும் நிறுவப்பட்ட ஊடகங்களின் வழியாக தற்போதைய வாடிக்கையாளர்களுக்கு வழங்குவதற்காக புதிய, ஆனால் தொடர்புடைய பொருட்களை உருவாக்குவதும் ஆகும். தற்போதைய உற்பத்திப் பொருட்களின் வாழ்வுச் சுழற்சியை நீடிப்பதற்கோ, நற்புகழும் பண்டப் பெயரும் அடைவதற்கோ உற்பத்திப் பொருள் மேம்பாட்டு தந்திரோபாயம் பயன்படுத்தப்படுகின்றது. நிறுவனத்தின் முந்தைய பொருட்களை வாங்கி நிறைவடைந்த வாடிக்கையாளர்களை புதிய உற்பத்திப் பொருட்களை வாங்கச் செய்வது தான் இதன் நோக்கமாகும்

சொற்ப வள ஆதாரங்களை அல்லது கட்டுப்பாட்டு விநியோக ஊடகங்களை உண்டாக்கிப் பெறுவதற்கான ஒரு வழிவகையாகப் பல தொழில்களால் பயன்படுத்தப்படும் மற்றொரு தந்திரோபாயம் செங்குத்து ஒன்றிணைப்புத் தந்திரோபாயமாகும். இது இரண்டு வகைப்படும். உற்பத்தி மற்றும் சந்தைப்படுத்தல் செயல்முறைகளில் தொடக்கத்திலேயே பங்கு பெறும் இயங்குமுறையை ஒரு தொழில் கைக்கொள்ளும் போது, பின்னோக்கிய செங்குத்து ஒன்றிணைப்பு நிகழ்கின்றது. ஆன்ஹியூசர் புஷ் (Anheuser Bush) நிறுவனம் இந்தத் தந்திரோபாயத்தை அதன் வடிப்பாலைச் செயற்பாடுகளுக்காக ஈஸ்ட், பார்லி ஆகியவற்றின் தரமான ஆதாரங்களை உறுதி செய்ய விரும்பிய போது கையாண்டது. அப்படிச் செய்ததனால் ஐக்கிய அமெரிக்காவில் ஈஸ்டை உற்பத்தி செய்பவரின் வரிசையில் முதலிடம் பெற்றது. முன்னோக்கிய செங்குத்து ஒன்றிணைப்பு ஒரு நிறுவனம் தன் பொருட்கள் அல்லது சேவையின் மூலமாக வாடிக்கையாளர்களுடன் நெருக்கமாவதற்காக முதலீடு அல்லது மற்ற நடவடிக்கைகளின் மூலமாக விநியோக அமைப்பை விரிவாக்கும் போது நிகழ்கின்றது.

கிடைமட்ட ஒன்றிணைப்புத் தந்திரோபாயங்கள் 1980ம் ஆண்டுகளில் பல நிறுவனங்களிடையே நல்ல வரவேற்பைப் பெற்றிருந்தது. இவ்வகை தந்திரோபாயத்தைப் பின்பற்றும் நிறுவனம் உற்பத்தி

மற்றும் சந்தைப்படுத்தல் அமைப்பில், அதாவது தன் போட்டியாளர்களிடையே இடமளிக்கும் ஒத்த தொழில்களைக் கைக்கொள்வதன் மூலம் வளர்கின்றது. இது போன்று அடையப்பெற்ற தொழில்கள் புதிய சந்தைகளுக்கு வழி ஏற்படுத்திக் கொடுக்கின்றன, சில போட்டியாளர்களை நீக்குகின்றன, அல்லது நிறுவனம் பெரிய அளவு பொருளாதாரங்களைச் சாதிக்க உதவுகின்றன. நாடுகளிடைப்பட்ட வங்கித் தொழிலில் விதிகள் தளர்த்தப்பட்டதானது புதிய சந்தைகளில் நுழைவதற்கும், பெரிய அளவுடைய நிதிநிலைச் சேவை நிறுவனங்களுடன் போட்டியிடத் தகுந்த பாரிய நிறுவனத்தைக் கட்டி எழுப்புவதற்கும் ஏற்ற சுருக்க வழியாக கிடைமட்ட ஒன்றிணைப்பு வங்கிகளிடையே இணைப்புகளையும் கைப்பற்றுதல்களையும் உருவாக்கியது. உரு. 4 - 8 மூன்று வெவ்வேறு ஒன்றிணைப்புத் தந்திரோபாயங்களைச் சித்தரிக்கின்றது.

உரு. 4 - 8 செங்குத்து கிடைமட்ட ஒன்றிணைப்பு தந்திரோபாயங்கள்



↕ விற்பனையாளர்கள் அல்லது வாடிக்கையாளர்கள் தொழில்களைக் கைப்பற்றுதல் அல்லது அவற்றுடன் இணைதல் பின்னோக்கிய அல்லது முன்னோக்கிய செங்குத்து ஒன்றிணைப்புகளாகும்.

⟷ போட்டியிடும் தொழில்களைக் கைப்பற்றுதல் அல்லது அவற்றுடன் ஒன்றிணைதல் கிடைமட்ட ஒன்றிணைப்புகளாகும்.

ஏழாவது, எட்டாவது "பெரிய தந்திரோபாய விருப்பங்களான" **வேற்றுமைப்படுத்துதல் தந்திரோபாயங்கள்** தான் இருப்பதிலேயே வெற்றிகரமாக நிறைவேற்றுவதற்குக் கடினமானவையாகும். ஏனெனில், அதன் ஒதுக்கப்பட்ட சிறப்புத் துறையிலிருந்து வெகுதூரம் கொண்டு செல்ல அதற்கு ஒரு முகாமைத்துவக் குழு தேவைப்படுகின்றது. ஒரே நேரத்தில் புதிய உற்பத்திப் பொருட்களையும் புதிய சந்தைகளையும் கொள்வது தொழில் முகாமையாளர்களுக்குப் பெரிய சவாலாக விளங்குகின்றது. தொழில்நுட்பம், சந்தைகள் அல்லது உற்பத்திப் பொருட்களில் ஒத்த தொழிலை ஒரு நிறுவனம் கைக்கொள்ளும் போது வேற்றுமைப்படுத்துதல் தந்திரோபாயம், **பொது மையம் கொண்ட அல்லது தொடர்புடைய வேற்றுமைப்படுத்தல்** எனப்படுகின்றது.

தங்களின் மையத் தொழிலுடன் தொடர்பற்ற உற்பத்திப் பொருட்களும் சந்தைகளும் கொண்ட தொழில்களை நிறுவனங்கள் அடையப்பெற்று வளரும் போது அவை பல்கூட்டு **அல்லது தொடர்பற்ற வேற்றுமைப்படுத்துதலில்** ஈடுபடுவதாகச் சொல்லலாம். இந்தத் தந்திரோபாயத்தைப் பின்பற்றும் நிறுவனங்களின் முக்கிய அக்கறை அல்லது குறி, இலக்கு முயற்சியின் இலாபப் பங்காகும். இது போன்ற நிறுவனங்கள் சுழற்சியான விற்பனைப் பங்குகள், அதிக நிதி/குறைந்த வாய்ப்பு தொழில்கள், கடன் விவகாரங்கள் ஆகியவற்றைச் சரி செய்ய விரும்புகின்றன.

உற்பத்திப் பொருள் - சந்தை வார்ப்புருவின் எட்டு பெரிய தந்திரோபாயங்களும் ஒரு தொழிலை வளரச் செய்வது குறித்தே கவனம் செலுத்தச் செய்யப்பட்டுள்ளன. பொருளாதாரப் பின்னடைவுகள், உற்பத்தி முறைக் குறைபாடுகள், போட்டி நெருக்கடிகள் போன்ற பல பெரிய காரணங்களில் ஏதாவது ஒன்றின் காரணமாக ஒரு தொழிலில் லாபங்கள் சரிய நேரிடலாம். இது போன்ற சூழ்நிலைகளை எதிர் கொள்ளும் முகாமையாளர்கள் சில நேரங்களில் பின்வரும் கூடுதல் தந்தரோபாயங்கள் மூன்றில் ஒன்றை - **சிக்கனத்தைக்.கையாளல் அல்லது மாற்றியமைத்தல்** கைவிடுதல், தீர்த்துக்கட்டுதல் - தெரிவு செய்கிறார்கள்.

செலவுக்குறைப்பு (பணியாளர் குறைப்பு, குறைக்கப்பட்ட செலவுக் கணக்குகள், குறைக்கப்பட்ட பதவி உயர்வுகள்) அல்லது சொத்துக் குறைப்பு (நிலம், கட்டிடங்கள், வாகனங்கள் அல்லது தொழிலுக்கு அத்தியாவசியமாகத் தேவைப்படாத மிகைப்பேறுகள் ஆகியவற்றை விற்றல்) மூலமாக தன் அடிப்படைத் தகுதிகளை வலுப்படுத்த விரும்பும் நிறுவனங்கள் **சிக்கன நடவடிக்கை/மாற்றியமைப்பு தந்திரோபாயத்தைப்** பின்பற்றுகின்றன. ஒரு தொழில் துறையையோ அல்லது அதன் முக்கியப் பகுதியையோ முகாமையாளர்கள் விற்று விடுவது தான் **கைவிடல் தந்திரோபாயமாகும்**. சிக்கன நடவடிக்கை விரும்பிய மாற்றங்களைக் கொண்டு வரத் தவறும் போது இத்தந்திரோபாயம் கடைப்பிடிக்கப்படுகின்றது. **தீர்த்துக்கட்டல் தந்திரோபாயத்தில்** ஒரு தொழில் துறையானது இயங்கிக் கொண்டிருக்கும் நிறுவனமாக அல்லாமல் அதன் திட்பமான சொத்துக்கள் பகுதிகளாக விற்கப்படுகின்றன.

(3) தொழிற்பாட்டு மட்டத் தந்திரோபாயம்

தொழில் துறைத் தொகுதிகளில் அடங்கியுள்ள (சந்தைப்படுத்தல், நிதி, உற்பத்தி போன்ற) ஒவ்வொரு பெரிய செயற்பாட்டுப் பகுதிக்குமான விரிவான திட்டமே தொழிற்பாட்டுத் தந்திரோபாயமாகும். தொழில் துறைத் தொகுதியின் தந்திரோபாயத்தை நிலை நிறுத்தி, அதனுடன் ஒத்துப் போகக் கூடியதாக தொழிற்பாட்டுத் தந்திரோபாயம் இருக்க வேண்டும். தொழிற்பாட்டுப் பகுதிக்குள் நடவடிக்கைகளை ஒன்றிணைத்தலும், போட்டி ஆதாயங்களுமே தொழிற்பாட்டுத் தந்திரோபாயத்தின் முக்கியக் கூறுகளாகும். கூட்டாண்மை, தொழிற் துறைத் தந்திரோபாயங்கள் ''சரியான விடயங்களைச் செய்வதில்'' அக்கறை கொண்டிருக்க, தொழிற்பாட்டு தந்திரோபாயங்களோ தொழிற்பாட்டுப் பகுதிகள் ''விடயங்களைச் சரியான விதத்தில் செய்ய'' வழிகாட்டுகின்றன. சந்தைப்படுத்தல், நிதி, உற்பத்தி, கணக்கீடு, ஆளணி, ஆய்வு, மேம்பாடு போன்ற அடிப்படைத் தொழில் செய்முறைகளுக்கான உடனடிக்கால முகாமைத்துவத்திற்கான பணிச்சட்டத்தை தொழில் மட்ட தந்திரோபாயத்தை ஆதரித்து ஒத்துப் போகும் விதத்தில் தொழிற்பாட்டுத் தந்திரோபாயங்கள் உருவாக்குகின்றன. கூட்டாண்மை தந்திரோபாயத்திலிருந்து தொழில் துறைத் தந்திரோபாயத்திற்கும் தொழிற்பாட்டுத் தந்திரோபாயத்திற்கும் செல்லும் போது கால எல்லை குறைந்து, திடத்தன்மை அதிகரிக்கின்றது. ஒவ்வொரு மட்டமும் அதற்கடுத்தபடியான மட்டத்திற்கு வழிகாட்டுவதுடன் அவற்றிற்கு அளவுகோளாகவும் அமைகின்றது. இந்த மூன்று தந்திரோபாய மட்டங்களும் மூன்று வகை குறிக்கோள்களை ஒத்திருக்கின்றன. பரந்துபட்ட குறிக்கோள்கள் கூட்டாண்மை மட்ட தந்திரோபாயத்துடனும், நீண்டகாலக் குறிக்கோள்கள் தொழில்

துறை மட்டத்துடனும், குறுகிய காலக் குறிக்கோள்கள் தொழிற்பாட்டு மட்ட தந்திரோபாயங்களுடனும் பிணைந்திருக்கின்றது.

தந்திரோபாய முகாமைத்துவப் பாணிகள்

ஒரு நிறுவன அமைப்பின் முகாமையாளர்களின் ஆளுமைகளும் விருப்பத் தேர்வுகளும் அவர்கள் உருவாக்கும் தந்திரோபாயங்களைப் பெரிதும் பாதிக்கின்றன. முகாமையாளர்கள் தந்திரோபாயத் திட்டமிடலில் மூன்று தனிச்சிறப்பான பாணிகளைக் கொண்டுள்ளனர். அவையாவன: தொழில் முனைவு, நெகிழ்வு, திட்டமிடல் என்பனவாகும். எல்லா விடயங்களுக்கும் பொருந்துகின்ற ஒரு சிறந்த பாணி காணப்படாவிட்டாலும், குறிப்பிட்ட சூழ்நிலைகளில் இந்த தந்திரோபாயத் திட்டமிடல் வடிவங்கள் மூன்றில் ஒன்றைப் பயன்படுத்தினாலே போதுமானது (அட்டவணை 4 - 1 ஐப் பார்க்க).

அட்டவணை 4 - 1 தந்திரோபாயத் திட்டமிடல் பாணிகள்

பாணி	குணாதிசயங்கள்
தொழில் முனைவு	ஒரு வலிமையான தலைவர், நிறுவனர் அல்லது நிறுவன அமைப்பின் முக்கிய உறுப்பினர்; அனுபவஸ்தர், நம்பிக்கை அல்லது உள்ளுணர்வை அடிப்படையாகக் கொண்ட இயல்பு; துணிச்சலான தொடக்க முயற்சிகள், சுற்றுச் சூழலைக் கட்டுப்படுத்துவதற்கான முயற்சிகள்.
நெகிழ்வு	மூத்த முகாமைத்துவக் குழு திறமையினாலன்றி விடா முயற்சியினால் செயல் வெற்றியடைதல்; தற்காப்பு இயல்பு; சுற்றுச் சூழலுக்கு ஏற்ற வகையில் செயலாற்றுகின்றது.
திட்டமிடல்	முகாமையாளர்களும் நிறுவன அமைப்பின் திட்டமிடுபவர்களும்;முறையான, பகுத்தறிவு வாய்ந்த இயல்பு; சுற்றுச்சூழல் அச்சுறுத்தல்களையும் வாய்ப்புகளையும் தேடுதலும் நடவடிக்கைப் போக்கைத் திட்டமிடுதலும்.

தொழில் முனைவு (Entrepreneurial): தொழில் முனைவுப் பாணியில், நிறுவன அமைப்பில் உள்ள தனி ஒருவராலேயே தந்திரோபாயத் திட்டமிடல் பொதுவாக இயற்றப்படுகின்றது. இந்த நபர் (பெரும்பாலும் இவர் நிறுவன அமைப்பை நிறுவியவராகவே இருப்பார்) தன் தனிப்பட்ட நம்பிக்கைகள், அனுபவங்களின் அடிப்படையில் ஒரு திட்டத்தை உருவாக்குகின்றார். இந்தத் திட்டங்கள் உள்ளுணர்வின் அடிப்படையில் அமைக்கப்படுவதாக இருப்பதுடன் பல சமயங்களில் குறிப்பிடத்தக்க நிச்சயமின்மையையும் இழப்பு நேர்வையும் கொண்டிருக்கின்றன. வெளிப்படையான நிச்சயமின்மையின் போது பரபரப்பான நடவடிக்கைகளைக் கொண்டதாகவும் தொழில் முனைவு அணுகு முறை விளங்குகின்றது. வளர்ச்சி அடைந்த பிறகும் செலுத்தும் சக்திகளாக விளங்க வேண்டும் என்ற ஆசையிலும், தொழில்முனைவு தந்திரோபாயத்தினரிடம் சுற்றுச் சூழலை எதிர்கொண்டு கட்டுப்படுத்தி மாற்றியமைக்கத்தக்க ஒரு சக்தியாகக் கருதும் போக்கு காணப்படுகின்றது.

நெகிழ்வு (Adaptive): திட்டமிடலின் நெகிழ்வுப் பாணி "திறமையினாலன்றி விடாமுயற்சியினால் செயல் வெற்றி அடைதல்" என்று அழைக்கப்படுகின்றது. சுற்றுச் சூழலை முரட்டுத்தனமாக எதிர்கொள்ளும் தொழில்முனைவுப் பாணிக்கு எதிர்மாறாக, இந்த நெகிழ்வுப் பாணி நிறுவனத்தை கோழைத்தனமாகவும், தற்காப்பாகவும், சிறு (சில நேரங்களில் தொடர்பற்ற) படிநிலைகள் மூலமாகவும் முன் நடத்திச் செல்கின்றது. நெகிழ்வுக் கொள்கைகளை உருவாக்குபவர் நிறுவனத்தின் பழைய நிலையைப் போற்றி ஏற்றுக் கொள்வதுடன் நிறுவன அமைப்பின் பொறுப்புகளிலோ நடவடிக்கைகளிலோ பாரிய மாறுதல்கள் எதையுமே ஏற்படுத்துவதில்லை. சுற்றுச் சூழலை மாற்றியமைக்க முயற்சிக்காமல், சுற்றுச் சூழலின் நடவடிக்கைகளைக் கண்காணித்து அவற்றுக்கேற்ப நெகிழ்வு முகாமையாளர் செயல்படுகின்றார்.

திட்டமிடல் (Planning):திட்டமிடல் பாணியின் சிறப்பம்சம் ஒரு விரிவான நிறுவன அமைப்புத் திட்டத்தை உருவாக்குவதாகும். இந்த பாணியை பின்பற்றும் முகாமையாளர்கள் பல்வேறுபட்ட தந்திரோபாயங்களின் செலவுகளையும் பலன்களையும் மதிப்பிட்டு, தங்கள் நிறுவனத்தை அதன் சுற்றுச் சூழலுடன் முடிந்தவரையில் பொருத்தி அமைக்க முயற்சிக்கின்றார்கள். அவர்கள் சுற்றுச் சூழலை பகுப்பாய்ந்து, வாய்ப்புக்களையும் இடர்களையும் கண்டறிந்து, நிறுவனத்தின் திறன்களுக்கேற்ப அவற்றைச் சமாளிப்பதற்கான முற்போக்கான முறைகளை உருவாக்குகின்றார்கள். மற்ற இரண்டு அணுகு முறைகளைக் காட்டிலும் திட்டமிடல் பாணியில் திசை உணர்வு அதிகம்.

ஏற்கனவே நீங்கள் அறிந்ததைப் போல, எந்த ஒரு தனி தந்திரோபாயமும் எல்லா நிறுவனங்களுக்கும் சிறப்பாகச் செயல்படுவதில்லை. உண்மையில், அணுகு முறைகள் காலப்போக்கில் ஒரு நிறுவனத்திலேயோ அல்லது தொழில் துறைத் தொகுதிகளிடையிலேயோ வித்தியாசப்படக் கூடும். சந்தையில் நிறுவனத்திற்கான ஒதுக்கிடத்தைக் கண்டறியப் பாடுபடும் வலிமையான தலைவரைக் கொண்டுள்ள ஒரு சிறிய, புதிய நிறுவன அமைப்புக்கு தொழில் முனைவு அணுகு முறை பொருத்தமாக இருக்கலாம். இவ்வணுகு முறை தான் உயிர் பிழைத்திருக்க ஒரு துணிச்சலான புதிய அணுகுமுறை தேவைப்படும் ஒரு நொடித்துப் போன நிறுவனத்திற்கும் பயன்படலாம். குறிப்பிட்ட, மாற்ற முடியாத பணித்திட்டத்தைக் கொண்ட ஒரு நிறுவன அமைப்புக்கு நெகிழ்வு அணுகுமுறை மட்டுமே பயன்படக்கூடியதாக இருக்கலாம். பல அரசு நிறுவனங்கள், பாராளுமன்றத்தின் அதிகார ஆணைக்கு உட்பட்டிருக்கின்ற பல்வேறுபட்ட தொழில் துறை தொகுதிகளின் முகாமையாளர்கள் தங்கள் கூட்டாண்மை அலு லகங்களின் கடுமையான கட்டுப்பாட்டிற்கமையவே இயங்குகின்றார்கள். நிலை நாட்டப்பட்ட நிறுவனங்கள் பெரும்பாலானவற்றிற்கு திட்டமிடல் பாணி நன்கு செயல்புரிகிறது. ஏனெனில், ஒரு நிறுவனத்தை அதன் கரும சூழலில் பொருத்துவதற்கான முனைப்பானதும் முறையானதுமான முயற்சியை அது குறிக்கின்றது. சில நிறுவனங்கள் ஒன்றுக்கு மேற்பட்ட பாணிகளைக் கடைபிடிக்கின்றன. புதிய, தனிச்சிறப்பான உற்பத்திப் பொருட்களைக் கண்டறிய தேவைப்படும் ஆய்வு மற்றும் மேம்பாட்டுத்துறைக்கு தொழில் முனைவுப் பாணி சிறப்பாகப் பணிபுரியும். ஏனெனில், பல சமயங்களில் நிறுவனங்கள் தங்களின் சந்தைப்படுத்தல் அணுகுமுறையை வாடிக்கையாளர்களின் தேவைகள், மதிப்பு, விருப்பங்களுக்கு ஏற்ப அமைக்கின்றன. உற்பத்திப்பொருள் மேம்பாட்டுக்கு முறையான அணுகுமுறை தேவைப்படுவதால், உற்பத்திமுறைத் துறைகளில் திட்டமிடல் அணுகுமுறை பல சமயங்களில் நன்கு பணிபுரிகின்றது.

தந்திரோபாயத் திட்டமிடலின் நன்மைகளும் தீமைகளும்

தந்திரோபாயத் திட்டங்கள் வெற்றியடைகின்ற சில சமயங்களில் பிரச்சனைகளையும் உண்டுபண்ணுகின்றன. அவை நிறுவன அமைப்புகளுக்கு நன்மைகளையும் தீமைகளையும் அளிக்கின்றன.

நன்மைகள்: தந்திரோபாயத் திட்டமிடலின் மூலம் நிறுவனங்களை வினைத்திறன் மிக்க முறையில் செயலாற்றச் செய்ய முடியும் எனக்கூறும் சான்றுகள் அதிகரித்து வருகின்றன. உதாரணமாக, முறையான நீண்ட காலத் திட்டமிடலை மேற்கொள்ளும் நிறுவன அமைப்பு அவ்வாறு திட்டமிடாத நிறுவனங்களைக் காட்டிலும் சிறப்பாக செயல்படுவதாக ஆய்வுகள் தெரிவித்துள்ளன. எனினும், வெறுமனே திட்டமிடுவதால் மட்டும் சாதகமான விளைவுகளைப் பெற்று விட முடியாது. முறையான தந்திரோபாயத் திட்டமிடலின் வினைத்திறன் சில திட்டமிடல் பண்புகளினின்றும் தோன்றுகின்றது. தந்திரோபாயத் திட்டங்கள் வெற்றியடைய வேண்டுமானால் அவை நுட்பம் கொண்டதாக, முழுமையானதாக, ஒன்றிணைந்ததாக, தெளிவானதாக, பொருத்தமான விதத்தில் கட்டமைக்கப்பட்டதாக, அமுல்படுத்தப்பட்டதாக இருக்க வேண்டும். அதாவது, அவை முன்பு சொன்ன தேர்வுமுறைகளை நிறைவு செய்வதாக, நீண்ட காலம் பரந்திருப்பதாக, படர்ந்து பரவுகின்ற ஆற்றல் கொண்டதாக, உடனடி மற்றும் நீண்ட எதிர்காலத்திற்காக ஒரு நிறுவன அமைப்பின் நடவடிக்கைகளை ஒன்றிணைத்துக் கட்டுப்படுத்துவதாக, மற்றும் முடிவெடுத்தலின் எல்லைகளை நிறுவுவதாக காணப்பட வேண்டும்.

தந்திரோபாயத் திட்டமிடலின் முதன்மையான நன்மையாக அது ஒரு நிறுவன அமைப்பை முறைப்படி செயல்பட வைப்பதைக் குறிப்பிடலாம். முறைப்படி செயல்படும் ஒரு நிறுவன அமைப்பு அதன் முயற்சிகளில் பெரும் பகுதியை குறிப்பிட்ட குறிக்கோள்களை நோக்கிச் செலுத்துவதால், அந்நிறுவனம் முறைப்படி செயல்படாத நிறுவனத்தைக் காட்டிலும் ஆற்றலுடையதாகக் காணப்படுகின்றது. தந்திரோபாயத் திட்டமிடல் நிறுவன அமைப்பு சாதிக்க விரும்புபவற்றையும் அவற்றை எவ்விதம் சாதிக்கவிருக்கின்றது என்பதையும் முகாமையாளர்களுக்கு தெளிவாக்குவதனால் முகாமையாளர்கள் ஊகங்களில் ஈடுபடுவதைக் குறைக்கின்றது. அது மட்டுமல்லாது தந்திரோபாயத் திட்டம் ஒட்டு மொத்த தந்திரோபாயத்தில் கவனம் செலுத்துவதன் மூலமாகத் தனிப்பட்ட முடிவுகளிலும் திட்டங்களிலும் ஒரு நல்ல திட்டம் கண்டறியப்படும் வாய்ப்புகளை அதிகரிக்கின்றது. ஏனெனில், அது ஒரு நிறுவன அமைப்புக்கான பரந்துபட்ட மாற்றுகளை உருவாக்குவதனாலாகும். இறுதியாக, சாத்தியமான மாற்றுகளை முறையாக ஒப்பிடுவதன் மூலமாக முகாமையாளர்கள் நல்ல தேர்வுகளை மேற்கொள்ளவும் முடிகின்றது.

தீமைகள்: தந்திரோபாயத் திட்டமிடல் போன்ற ஒரு வினைத்திறன் மிக்க கருவியின் தீமைகள் யாவை? இந்தக் கருத்தாக்கத்தைத் தவறாகப் பயன்படுத்தக்கூடிய வாய்ப்புத்தான் அநேகமாக தனியொரு மிகப்பெரிய தீமையாகவும், முக்கிய ஓட்டையாகவும் இருக்கின்றது. தங்கள் தனிப்பட்ட முக்கியத்துவத்தை எண்ணி மதி மயங்கும் தந்திரோபாயத் திட்டக்காரர்கள் தங்கள் நிறுவன அமைப்புக்குப் பணிபுரியத் தவறுவார்கள். நிறுவன அமைப்பு பற்றிய மெய்மைகளையும் அதன் சூழலையும் பற்றி அறியாமல், அதன் விளைவாக பொருத்தமற்ற திட்டங்களை இயற்றுவார்கள். முகாமையாளர்கள் தவிர்க்க வேண்டிய வேறு பல பிழைகளும் தந்திரோபாயத் திட்டமிடலில் நேரிட வாய்ப்பிருக்கின்றது. ஒரு தந்திரோபாயம் மிகவும் கவனமாக உருவாக்கப்படுவதால் அது நிச்சயம் வெற்றியடையும் என்று முகாமையாளர்கள் கருதுவார்களானால் பிரச்சினையாகிவிடும். திட்டம் தோல்வியுற நேரிடும் போது, அதற்கு எதிர்ச் செயலாற்ற முகாமையாளர்கள் தாமதிப்பதுடன் சில நேரங்களில் திட்டங்கள் தேவையான விளைவுகளை ஏற்படுத்துவதற்குப் பதிலாக அவற்றைப் போக்கிடவும் கூடும். நிறுவன அமைப்பில் மாற்றங்களுக்குத் தேவையிருப்பதாக முகாமையாளரின் உள்ளுணர்வுகள் அவர்களுக்குக் கூறினாலும், கவனமாகக் கட்டமைக்கப்பட்டு, எழுதப்பட்ட திட்டங்கள் வருங்கால முடிவுகளை இல்லாமல் செய்து விடுகின்றன. சில நேரங்களில், முறைப்படி செயல்படும் ஆசை மாற்றத்திற்கான உள்ளுணர்வைப் போக்கி, உணர்விலிருந்து தோன்றும் படைப்பாற்றலையும் இது தடுத்து விடும். இறுதியாக,

தந்திரோபாயத் திட்டங்கள் வினைத்திறன் மிக்கதாக இருந்தாலும் கூட நேரமும் செலவும் பிடிப்பதுடன், பல வருடங்களுக்கு முதலீட்டைத் திருப்பித் தருவதில்லை. குறிப்பாக ஒரு நிறுவன அமைப்பு ஏறகனவே நன்கு செயலாற்றி வரும் பட்சத்தில், ஒரு முறையான தந்திரோபாயத் திட்டமிடல் நிரலைப் புரிந்து கொள்ள கணிசமான முன்னோக்கு வேண்டும்.

தந்திரோபாயத் திட்டமிடலும் அமுலாக்கச் செயன்முறையும்

இதற்குள் அநேகமாக தந்திரோபாயத் திட்டமிடல் என்றால் என்ன என்ற அடிப்படை அறிவைப் பெற்றிருப்பீர்கள். அது எல்லா நேரங்களிலும் செயல்படாமல் போனாலும் பொதுவாக அதனை செயல்பட வைக்க முடியும். நடப்பு நிலைமையின் தொடக்க ஆய்வில் ஆரம்பித்து, திட்ட உருவாக்கம், அன்றாடச் செயல் நிறைவேற்றத்தை ஒரு திட்டம் எவ்விதம் பாதிக்கின்றது என்பது பற்றிய இறுதி பரிசோதனைகள் என்று பல கட்டங்களைக் கொண்ட செயல்முறையாக தந்திரோபாயத் திட்டமிடல் காணப்படுகின்றது. *(உரு. 4 - 9 ஐப் பார்க்க).*

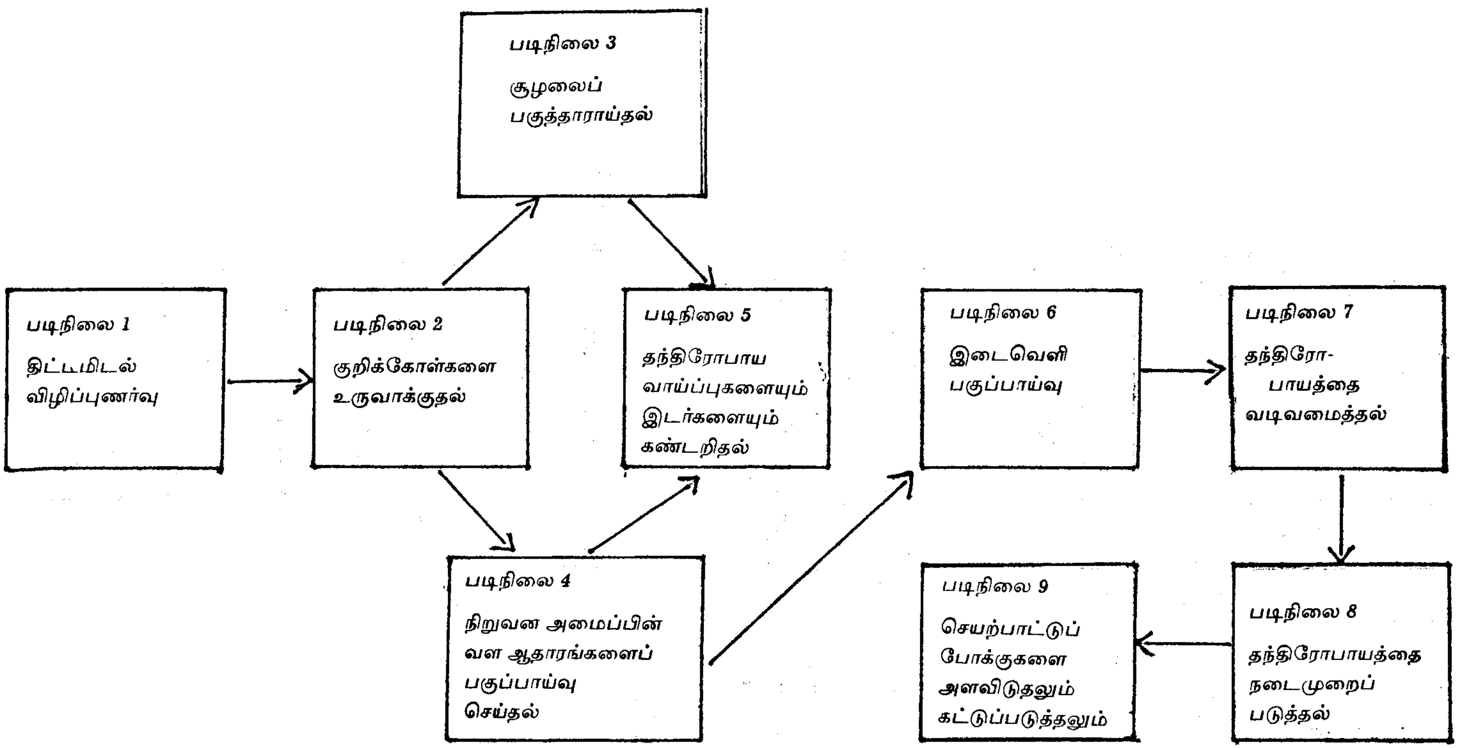
படிநிலை ஒன்று: திட்டமிடல் விழிப்புணர்வு

தந்திரோபாயத் திட்டத்தை உருவாக்குவதில் முதல் கட்டம், இதுகாறும் உள்ள நிலையைக் கணக்கெடுப்பதாகும். அவையாவன:நிறுவன அமைப்பின் நடப்பு பணித்திட்டம், அதன் இலக்குகள், கட்டமைப்பு, தந்திரோபாயம், செயல்நிறைவேற்றம், நிறுவன அமைப்பின் முக்கிய முதலீட்டாளர்கள், செல்வாக்குச் செலுத்துவோர் ஆகியோரின் மதிப்புகளும் எதிர்பார்ப்புகளும், நிறுவன அமைப்பு இயங்கும் சூழல் என்பனவாகும். இந்த கட்டத்தில், முந்திய திட்டங்களில் தாங்கள் இயற்றிய செயற்களப் பொறுப்புக்களை முகாமையாளர்கள் மதிப்பீடு செய்ய வேண்டும். இந்தப் பொறுப்புகள் அதிகார நலக் குழுக்களை உருவாக்கின, வள ஆதாரங்களை ஒதுக்கீடு செய்தன, வருங்காலம் பற்றிய முடிவுகளில் செல்வாக்கு செலுத்தின. முன்னர் வகுக்கப்பட்ட நிறுவன அமைப்புப் பணித்திட்டம் முகாமையாளர்களை வருங்கால முடிவுகளின் மீது கணிசமான செல்வாக்கு செலுத்தக்கூடிய பொறுப்புக்களையும் குழுக்களையும் நிறுவச் செய்தது. இலக்குகள், தந்திரோபாயம், கட்டமைப்பு, நடப்பு பணித்திட்டத்துடனான நிறுவன அமைப்பின் செயல்நிறைவேற்றம் ஆகியவற்றையும் முகாமையாளர்கள் ஆராய வேண்டும். நிறுவன அமைப்பு சாதிக்கத் திட்டமிட்ட இலக்குகள், அவ்விலக்குகளை அடைவதற்காகப் பயன்படுத்திய முறைகள், இதுவரை செயல்பட்ட விதம் ஆகிய அனைத்தும் தந்திரோபாயத் திட்டமிடல் செயல்முறையின் அடுத்த சுற்றில் எடுக்கப்பட விருக்கும் முடிவுகளின் மீது மிகப்பெரிய தாக்கத்தை ஏற்படுத்தும். திட்டமிடல் விழிப்புணர்வுக் கட்டத்தில் இறுதியாக, முகாமையாளர்கள் நிறுவன அமைப்பு இருந்து வரும், இருக்கப் போகும் கருமச் சூழலைப் புரிந்து கொள்ள வேண்டும்.

படிநிலை இரண்டு: குறிக்கோள்களை உருவாக்குதல்

தந்திரோபாயத் திட்டமிடலின் இரண்டாவது கட்டமாக, ஒரு நிறுவன அமைப்பு வருங்காலத்தில் சாதிக்க விரும்புவது என்ன என்பதை முகாமையாளர்கள் விவாதித்து, தெளிவாக விபரிப்பதுடன், இலக்குகளை வரையறுக்க முகாமையாளர்கள் நிறுவன அமைப்பின் இருப்புக்கான காரணங்களைச் சரிபார்த்து உறுதி செய்ய வேண்டும். மேலும், பணித்திட்டத்தை வரையறுப்பதுடன் தந்திரோபாயக் குறிக்கோள்களை நிலைநிறுத்த வேண்டும். இந்த வலிமையான கூட்டின் நம்பிக்கைகள், மதிப்புகள், எதிர்பார்ப்புகள் எந்தவொரு புதிய பணித்திட்ட அறிக்கையையும், உடனான குறிக்கோள்களையும், தந்திரோபாயத்தையும் உண்டாக்கும். உதாரணமாக, சில முகாமையாளர்கள் புதிய உற்பத்திப் பொருட்களையும் சேவைகளையும் வழங்குவதில் குறிப்பாக அக்கறை கொண்டிருக்கிறார்கள். எனவே ஆராய்ச்சி, மேம்பாட்டு இலக்குகளை வலியுறுத்துவதுடன் சந்தையில் ஆதிக்கம் செலுத்த விரும்பும் முகாமையாளர்கள் கைப்பற்றுதல்கள்,

உரு 4-9 தந்திரோபாயத் திட்டமிடல் செயன்முறை



இணைப்புகள் என்ற விதத்தில் குறிக்கோள்களைக் கட்டமைத்துக் கொள்ள வேண்டும். சமூகப் பொறுப்பு மிக்க முகாமையாளர்கள் நன்மை வாய்ந்த விளைவுகளையும் லாபங்களையும் அளிக்கக்கூடிய குறிக்கோள்களை அமைக்கின்றார்கள். பெரிய நிறுவனங்களைப் பொறுத்தவரை, குறிக்கோள் உருவாக்கும் செயல்முறை மிகவும் சிக்கலானது. நிறுவனத்திற்குள்ளும் வெளியிலும் உள்ள தனி மனிதர்களும் குழுக்களும் பேரம் பேசும் செயன்முறையில் ஈடுபடுகின்றார்கள். இந்தப் பரிமாற்றத்தின் விளைவாக நிறுவன அமைப்பின் குறிக்கோள்கள் தோன்றுகின்றன. நிறுவன அமைப்பில் உள்ள பல்வேறுபட்ட முதலீட்டாளர்களிடையேயான அதிகாரப் போட்டிகள் பேரச் செயன்முறையின் தன்மையையும், குணாதிசயத்தையும், முடிவில் தோன்றும் குறிக்கோள்களையும் தீர்மானிக்கின்றது.

படிநிலை மூன்று: சூழலைப் பகுத்தாராய்தல்

நிறுவன அமைப்பின் குறிக்கோள்களை நிர்ணயித்த பின்பு, அவற்றை அடைவதற்கான அவர்களின் திறனைப் பாதிக்கக்கூடிய சூழற் காரணிகளை முகாமையாளர்கள் நோக்க வேண்டும். முகாமையாளர்களின் கவனத்தைக் கவரும்படி அங்கே என்ன உள்ளது? போன்ற கேள்விகளுக்கான விடைகள் நிறுவன அமைப்பின் தந்திரோபாயத்தை உருவாக்க முகாமையாளர்களுக்கு உதவுகின்றன. **தகவல் (சூழல்) அலசல்** என்பது நிறுவன அமைப்பைப் பாதிக்கக்கூடிய காரணிகளைப் பற்றிய தகவல்களைப் புறச் சூழலிலிருந்து அந்நிறுவனம் திரட்டும் செயன்முறையாகும். பொதுச் சூழலிலிருந்து முகாமையாளர்கள் உலக நாடுகள், அரசியல், பண்பாடு, தொழில்நுட்பம், பொருளாதாரம் ஆகியவை பற்றிய செய்திகளைச் சேகரிக்க வேண்டும். கருமச் சூழலை அலசி ஆராய்வதானது விற்பனையாளர்கள், கட்டுப்பாட்டு அமைப்புகள், போட்டியாளர்கள், மற்றும் வாடிக்கையாளர்களிடமிருந்து செய்திகளை அளிக்கின்றது. சூழல் அலசலின் முதன்மையான குறிக்கோள் ஒரு நிறுவன அமைப்பின் வாய்ப்புகள், இடர்களைச் சுட்டிக்காட்டக் கூடியவற்றைக் கண்டறிவதாகும். இதன்மூலம் அவற்றைச் சமாளிப்பதற்கான தந்திரோபாயத்தை முகாமையாளர்கள் வடிவமைத்துக் கொள்ள முடியும். இந்தப் படிநிலையை நான்காவது படிநிலையுடன் (நிறுவன அமைப்பின் வள ஆதாரங்களைப் பகுத்தாராய்தல்) சேர்ந்து நடத்தினாலும் இரண்டையும் ஐந்தாவது படிநிலை ஆரம்பிக்கு முன் முடித்து விட வேண்டும்.

அட்டவணை 4 - 2 சூழல் அலசலின் குவிமையம்

பொதுச்சூழல்

1. வெளிநாடுகளின் போட்டி, வள ஆதாரம் கிடைக்கும் வாய்ப்பு, அரசாங்கங்கள், நலக்குழுக்கள், சர்வதேச நிதியியல் நிகழ்ச்சிகள் போன்ற சர்வதேசத் தகவல்கள்.
2. உள்ளூர், பிரதேச, தேசிய அரசியல் நிகழ்வுகள் பற்றிய அரசியல் தகவல்கள்.
3. சமூக இயக்கங்கள், மதிப்பீடுகளிலும் சமூகத் தேவைகளிலும் மாறுதல்கள் பற்றிய பண்பாட்டுத் தகவல்கள்.
4. தொழில்நுட்பக் கண்டுபிடிப்புக்கள், உரிமம், காப்புரிமை விவரங்கள் போன்ற தொழில்நுட்பத் தகவல்கள்.
5. பணவீக்க விகிதங்களில் மாறுதல்கள், வேலைவாய்ப்பு மட்டங்கள், நுகர்வோர் விலைகளில் ஏற்ற இறக்கங்கள் போன்ற பொருளாதாரத் தகவல்கள்.

கருமச் சூழல்

1. வள ஆதாரம் கிடைக்கும் வாய்ப்பு, விற்பனையாளர் நடத்தை போன்ற விற்பனையாளர் தகவல்கள்.

2. நடப்பு மற்றும் நிலுவையிலுள்ள கட்டுப்பாட்டு நடவடிக்கைகள் போன்ற கட்டுப்பாட்டு அமைப்புகள் பற்றிய தகவல்கள்.

3. விலைவைத்தல் தந்திரோபாயங்கள், விளம்பரப் போக்குகள், உற்பத்திப் பொருள்/சேவை குணாதிசயங்கள் போன்ற போட்டியாளர் பற்றிய தகவல்கள்.

4. வாடிக்கையாளர்கள்/சந்தைச் செய்தி, விநியோக ஊடகங்கள், சந்தை வாய்ப்பு நிலை, விலை வைத்தல், வாடிக்கையாளர்களின் தேவைகளில் மாறுதல்கள் போன்ற தகவல்கள்.

தந்திரோபாயத்தை உருவாக்கும் செயன்முறையில் முக்கியமான அம்சம் சூழலைப் பகுத்தாராய்தலாகும். சூழல் பகுப்பாய்வு என்பது, நிறுவனத்திற்கான தந்திரோபாய வாய்ப்புகளையும் முக்கிய இடர்கள், பிரச்சினைகள் அல்லது சாத்தியமான மற்ற தடைகளைக் கண்டறிவதற்காக தந்திரோபாயத் திட்டமிடல் செயன்முறையின் போது நிறுவனத்தின் புறச்சூழலைப் பற்றிய செய்திகளை முறைப்படி மதிப்பீடு செய்வதாகும். இது போன்ற பகுப்பாய்வு, ஒரு தொழில்துறை சேவை புரியும் சந்தைகளில் வெற்றியைத் தீர்மானிக்கும் முக்கிய விடயங்களைக் கண்டறிந்து சீர்திருத்த முகாமையாளர்களால் பயன்படுத்தப்படுகின்றது. தந்திரோபாயத்தை உருவாக்குவதில் நிறுவன அமைப்பின் சூழல் முக்கிய பங்கு வகிக்கின்றது. உண்மையில், நிறுவன அமைப்பு அதன் சூழலுடன் இடைவினை புரிவதற்கான பெரிய அளவுத் திட்டமே இத்தந்திரோபாயமாகும். முன்னுணர்ந்து செயற்படும் (Proactive) முகாமையாளர்கள் எப்போதும் சூழலை அலசி பகுப்பாய்வு செய்து கொண்டிருக்கின்றார்கள். அவர்கள் இச்செயல்களின் மூலம் சேகரிக்கும் செய்திகள் தந்திரோபாயத் திட்டமிடல் செயன்முறைக்கு மிகவும் முக்கியமாகத் தேவைப்படுகின்றது. உயர்நிலை முகாமையாளர்கள் வினைத்திறன் மிக்க தந்திரோபாயத்தை உருவாக்க வேண்டுமானால், தொழில் துறையில், அரசாங்கத்தில், சமூகத்தில் பொதுவாக என்ன நடந்து கொண்டிருக்கின்றது என்பதை அறிந்திருக்க வேண்டும். தொழில் துறை மட்ட தந்திரோபாயத்தை உருவாக்கும் பொறுப்பு ஒப்படைக்கப்பட்டிருக்கும் செயல் அலுவலர்கள் தாங்கள் சார்ந்துள்ள குறிப்பிட்ட தொழில்துறையின் வாடிக்கையாளர்கள், விற்பனையாளர்கள், மாற்றாள்கள், நுழையும் வாய்ப்புள்ளவர்கள், நேரடியான போட்டியாளர்கள் பற்றிய செய்திகளை கவனமாகக் கண்காணிப்பதன் மூலம் தந்திரோபாய விருப்பத் தேர்வுகளை உருவாக்கி ஒப்பிட முடியும்.

முகாமையாளர்கள் சூழல் பற்றிய செய்திகளைப் பல வழிகளில் பெறுகின்றார்கள். முதலாவது படிநிலையில் நிகழ்த்தப்பட்ட வரலாற்று மதிப்பீடு முக்கிய செய்திகளைப் பல சமயங்களில் வெளிப்படுத்துகின்றது. சில நேரங்களில் ஒத்த சூழ்நிலைகளை எதிர்கொண்ட மற்ற நிறுவனங்களின் அனுபவங்களும் பயனுள்ள தகவல்களை வழங்குகின்றன. முகாமையியல் உள்ளுணர்வினூடாக தேவையான காரணிகளையும் கண்டறியலாம். துரதிர்ஷ்டவசமாக முகாமையாளர்கள் பின்னோக்கிப் பார்த்து சில துறைகளை தீர விசாரித்தறிய வேண்டும் என்று நினைக்கலாமே தவிர, எந்தக் காரணிகள் எதிர்காலத்தில் முக்கியத்துவம் உடையதாக மாறும் என்று எதிர்பார்ப்பது சுலபமில்லை. எந்தக் காரணிகளில் கவனம் செலுத்துவது என்பதும் எவ்வளவு முன்னறிவு தேவை என்பதும் முகாமையாளர்கள் சந்திக்கும் பிரச்சினைகளாகும். புறச் சூழல்கள் விரைவாக மாறும் போது இந்தப் பிரச்சினைகளும் தீவிரமடைகின்றன. புறச்சூழலில் மாற்ற விகிதம் ஏற்ற இறக்கமாக இருப்பதால் தகவல் அலசல், சூழலின் போக்குகளையும் மாற்றங்களையும் கண்டறிவது அவசியம். தந்திரோபாயத்திற்கான அடிப்படையாக சில கற்பிதங்களை தகவல் அலசல் அளிக்கின்றது.

படிநிலை நான்கு: நிறுவன அமைப்பின் வள ஆதாரங்களைப் பகுப்பாய்வு செய்தல்

வருங்கால சாத்தியப்பாடுகளைப் பற்றிய நம்பிக்கை ஆர்வமூட்டுவதாகவே இருக்கின்றது.

ஆனால் ஒருநிறுவன அமைப்பின் தற்போதைய திறன் என்ன? இதுவே தந்திரோபாயத் திட்டமிடல் செயன்முறையின் நான்காவது படிநிலை விடையிறுக்க வேண்டிய வினாவாகும். இது **நிறுவன அமைப்பு ரீதியான அலசல்** என்றும் அழைக்கப்படுகின்றது. நிறுவன அமைப்பு ரீதியான பகுப்பாய்வு ஒரு நிறுவன அமைப்பின் அக வள ஆதாரங்களை ஆராய்வதன் மூலமாக அதன் தற்போதைய நிறைகளையும், குறைகளையும் கண்டறிய முடியும். மூன்றாவது படிநிலையில் புறச்சூழல் முகாமையாளர்களால் ஆராயப்பட, நான்காவது படிநிலையிலோ அகச்சூழல் பரிசோதிக்கப்படுகின்றது. இந்தத் திறன்கள் மனித வள ஆதாரத் திறன்களையும் நிறுவன அமைப்பின் பண்பாடு மற்றும் கட்டமைப்புபினையும் உள்ளடக்கியுள்ளது. ஒரு நிறுவன அமைப்பு தன் போட்டியாளர்களை விட மிகவும் சிறப்பாகச் செயல்பட்டதா அல்லது மோசமாகச் செயல்பட்டதா என்று விவரிப்பதே நிறுவன அமைப்பு ரீதியான அலசலின் முக்கியக் கூறாகும். அதாவது, ''இரண்டாவது படிநிலையில் நாம் வகுத்த குறிக்கோள்களை நம் போட்டியாளர்களை விடவும் திறம்படச் சாதிக்க நம்மிடம் என்ன அக வள ஆதாரங்கள் இருக்கிறது?'' என்ற கேள்விக்கு முகாமையாளர் விடையளிக்க வேண்டும். தந்திரோபாயத் திட்டமிடல் செயல்முறையில் ஈடுபட்டுள்ள முகாமையாளர்கள் தங்கள் நிறுவனத்தின் வள ஆதாரங்களையும் திறன்களையும் கவனமாக் கணக்கெடுக்க வேண்டும். நிறுவனத்தின் திறன்கள், வள ஆதாரங்கள் பற்றிய இந்தச் சித்திரத்தை சூழல் அலசலுடன் ஆக்கபூர்வமாகவும் கவனமாகவும் பொருத்துவதே தொடர்ந்து பொருத்தமான தந்திரோபாய விருப்பங்களை உண்டாக்குகின்றது.

நிறுவனத்தின் முதன்மையான வள ஆதாரங்கள், திறன்களின் அளவையும் தரத்தையும் மூன்று பரந்த பிரிவுகளில் ஒரு **நிறுவன பக்கத் தோற்றம்** விவரிக்கின்றது. நிதிநிலை, இயற் பொருள் நிலை, நிறுவன அமைப்பியல், மனித நிலை; மற்றும் தொழில் நுட்ப நிலை என்பனவாகும். நிறுவன அமைப்பின் இருப்பிலுள்ள அணுகத்தக்க வள ஆதாரங்கள் மற்றும் திறன்களின் அடிப்படையில் அதன் செயல் நிறைவேற்றத்திறன்களை நிர்ணயிக்க நிறுவன பக்கத் தோற்றம் முயற்சிக்கின்றது. தங்கள் நிறுவனத்தின் பலங்களையும் பலவீனங்களையும் மிகத் தெளிவாகக் குறிப்பிட பக்கத் தோற்றத்தைக் காண்கிறார்கள். ''நமது திறன்கள் என்ன?'' என்ற கேள்விக்கு முதலில் அவர்கள் விடையளிக்கின்றார்கள். பிறகு மேலும் இரண்டு கேள்விகளைக் கேட்கின்றார்கள்: ''தற்போதுள்ள அல்லது தோன்றும் வாயப்புள்ள போட்டியாளர்களின் திறன்களோடு ஒப்பிடுகையில் நமது திறன்கள் எவ்வாறு இருக்கின்றன?'', ''நாம் செய்ய விரும்புவதற்கு இவை எவ்விதம் துணை புரிகின்றன'' என்னும் கேள்விகளை எழுப்பி விடையளிக்க முனைகின்றார்கள். நிறுவனத்தின் வள ஆதாரங்கள், திறன்கள் பற்றிய பக்கத் தோற்றம் உருவாக்கப்பட்ட பின்பு, தந்திரோபாயத் திட்டமிடல் செயன்முறையின் முடிவு எடுத்தல் கட்டத்திற்கு முகாமையாளர்கள் நகர்கின்றார்கள். அதனையே தந்திரோபாயப் பகுப்பாய்வும் தேர்வும் என்பர்.

படிநிலை ஐந்து: தந்திரோபாய வாய்ப்புகளையும் இடர்களையும் கண்டறிதல்

படிநிலை மூன்றின் புறச் சூழல் அலசலும் படிநிலை நான்கின் அகச் சூழல் அலசலும் அளித்த யதார்த்த நிலைகளை ஏற்றுக் கொண்ட பின்பு, முகாமையாளர்கள் ஐந்தாவது படிநிலைக்கு நகர்கின்றார்கள். தங்கள் குறிக்கோள்களை அடைவதற்கான வாய்ப்புகளையும் அவ்வாய்ப்புகளுக்கு இடருண்டாக்கக் கூடியவற்றையும் கண்டறிகின்றார்கள். வினைத்திறன் மிக்க தந்திரோபாயத் திட்டமிடல் இந்த இரண்டு விடயங்களையுமே நன்கு பரிசீலிக்க வேண்டும். சூழல் பகுப்பாய்வையும் நிறுவனத்தின் பக்கத் தோற்றத்தையும் செய்து முடித்த பின்பு, வருங்காலத்திற்கான நிறுவனத் தந்திரோபாயம் எப்படி இருக்க வேண்டும் என்று முடிவெடுக்கத் துவங்கும் நிலையில் இருக்கின்றார்கள். இந்தக் கட்டமே தந்திரோபாயத் திட்டமிடலின் இதயமாகும். விவாத நோக்கங்களுக்காக வேண்டி தந்திரோபாயப் பகுப்பாய்வை இங்கே

கொடுக்கப்பட்டுள்ள நான்கு கட்டங்களாகப் பகுக்கலாம். உண்மையில், முகாமையாளர்கள் தந்திரோபாய விருப்பங்களைக் கண்டறிந்து, மதிப்பிட்டுத், தேர்வு செய்யும் போது இந்தப் படிநிலைகள் ஒவ்வொன்றையும் பொதுவாக பலமுறை மேற்கொள்கின்றார்கள்.

நிகுவாயி பகுப்பாய்வு: நிறைகள், குறைகள், வாய்ப்புகள், இடர்கள் ஆகியவை அனைத்தையும் ஒட்டு மொத்தமாகக் குறிப்பிடுவதற்கான தலைப்பெழுத்துச் சொல்லே நிகுவாயி. தந்திரோபாயத் திட்டமிடலின் இந்தக் கட்டத்தில் முகாமையாளர்கள் தங்களின் சூழல் பகுப்பாய்வையும் நிறுவனத்தின் பக்கத் தோற்றத்தையும் அடுத்தடுத்து வைத்துப் பார்த்து நிறுவனத்தின் பலங்களையும் பலவீனங்களையும் பொறுத்து என்ன விதமான ஒன்றுக்கொன்று எதிர்ச்செயலாற்றுகிற வாய்ப்புகளும் இடர்களும் தோன்றுகின்றன என்று பார்க்கின்றார்கள். இந்த நிகுவாயி பகுப்பாய்வின் போது முகாமையாளர்கள் இரண்டு விடயங்களைச் சாதிக்க முயற்சிக்கின்றார்கள்.

1. நிறுவனத்தின் வள ஆதாரங்கள், திறன்கள் அடங்கிய பக்கத் தோற்றத்தையும் வாய்ப்புகள், இடர்கள், தாங்கள் போட்டியிடக் கூடிய உற்பத்திப் பொருள் சந்தைப்பிரிவுகளில் வெற்றி பெறுவதற்கான முக்கியத் தேவைகளையும் ஒப்பிடுதல். இவ்வாறு ஒப்பிடுவதன் மூலம் ஒரு வினைத்திறன் மிக்க தந்திரோபாயத்திற்கு அடிப்படையாகத்தக்க முக்கிய பலத்தையும், கடக்க வேண்டிய முக்கிய பலவீனத்தையும் கண்டறிவதே குறிக்கோளாகும்.
2. முக்கிய உற்பத்திப் பொருள்/சந்தைப் பிரிவுகளில் போட்டி ஆதாயங்களை அளிக்கக் கூடிய வள ஆதாரங்கள், திறன்கள் எவை எவை என்று கண்டறிய, நிறுவனத்தின் நிறைகள், குறைகளை முக்கிய போட்டியாளர்களுடன் ஒப்பிடுதல்.

சுருக்கமாகச் சொல்வதானால், தந்திரோபாயத் திட்டமிடலில் ஈடுபட்டுள்ள முகாமையாளர்கள் தங்களின் அலசல்கள் அளிக்கும் தகவல்களைப் பயன்படுத்தி தங்கள் நிறுவனத்தை வருங்காலத்தில் பாதிக்கக்கூடிய வாய்ப்புகளையும் இடர்களையும் உறுதிப்படுத்த வேண்டும்.

படிநிலை ஆறு: இடைவெளி பகுப்பாய்வு

தந்திரோபாயத் திட்டமிடல் செயன்முறையின் இந்தக் கட்டத்தில் முகாமையாளர்கள் தற்போது நடைமுறையிலுள்ள தந்திரோபாயத்தை மாற்றவில்லையானால் படிநிலை இரண்டில் நிறுவப்பட்ட குறிக்கோள்களை தங்கள் நிறுவனம் எவ்விதம் சாதிக்கும் என்று கண்டறிய வேண்டும். நடப்புத் தந்திரோபாயம் போதுமானது தானா என்பதை இடைவெளி பகுப்பாய்வு மூலம் நிர்ணயிக்கலாம். முகாமையாளர்கள் தங்கள் நிறுவனம் அடைய வேண்டும் என்று எதிர்பார்க்கும் நிலைக்கும், நிறுவனம் அடையப் போகும் நிலைக்கும் இடையே எதிர்பார்க்கப்படும் இடைவெளிகளை இடைவெளி பகுப்பாய்வு கண்டறிகின்றது. குறிக்கோள்களையும் இடர்களைச் சந்திப்பதற்கான அல்லது வாய்ப்புகளைப் பயன்படுத்திக் கொள்வதற்கான தந்திரோபாயங்களையும் முகாமையாளர்கள் மாற்றுவார்களேயானால் செயல் நிறைவேற்ற இடைவெளி தோன்றுகின்றது என்று சொல்லப்படுகின்றது. ஒரு நிறுவன அமைப்பு வெற்றி பெறக்கூடிய பகுதிகளை இடைவெளிப் பகுப்பாய்வு சுட்டிக்காட்டுகின்றது. ஆனால் அதன் உண்மையான மதிப்பு தற்போதைய தந்திரோபாயத்திலுள்ள ஓட்டைகளைக் கண்டறிவதிலும், அவசியம் மாற்றம் செய்தே ஆக வேண்டிய பகுதிகளைச் சுட்டிக்காட்டுவதிலுமே இருக்கின்றது. இந்த இடைவெளிகளுக்கான காரணங்களை நிர்ணயிப்பதில் இடைவெளி பகுப்பாய்வு உதவுகின்றது. அதைவிடவும் முக்கியமாக ஒரு புதிய தந்திரோபாயத்தை வடிவமைக்கும்போது (படிநிலை ஏழின் மையக் கருத்து) கருத்தில் கொள்ள வேண்டிய விடயங்களை முகாமையாளர்களுக்கு உணர்த்துகின்றது.

படிநிலை ஏழு: தந்திரோபாயத்தை வடிவமைத்தல்

தந்திரோபாயத் திட்டமிடல் செயன்முறையின் ஏழாவது படிநிலையில், முகாமையாளர்கள் ஒரு புதிய தந்திரோபாயம் தேவை தானா என்ற கேள்விக்கு விடை கூற வேண்டும். தேவைதான் எனில், அது எப்படி இருக்க வேண்டும் என்ற வினாவுக்கு பதில் அளிக்க வேண்டும். அவர்கள் செய்த இடைவெளி பகுப்பாய்வு எதிர்பார்த்த இடைவெளிகளௌதையும் கண்டறியவில்லையானால், இந்தப் படிநிலை மிகவும் சுலபமாவதுடன் நடப்பிலுள்ள தந்திரோபாயத் திட்டத்தையே மீண்டும் உறுதி செய்வார்கள். தங்களையும் நிறுவன அமைப்பைச் சார்ந்த மற்றவர்களையும் ஒரு வேலையைக் கச்சிதமாக முடித்தமைக்காக பாராட்டிக் கொள்வதுடன் தற்போதுள்ள திட்டத்தையே தொடர்வார்கள். இவ்வாறு காணப்படினும் பல நேரங்களில் தந்திரோபாயத்தில் சில மாறுதல்களாவது தேவை என்று இடைவெளி பகுப்பாய்வு காட்டுகின்றது. இவ்வாறு பொதுவாகவே புதிய தந்திரோபாய மாற்றுகளைக் கண்டறிந்து, ஒவ்வொன்றையும் மதிப்பிட்டு ஒரு புதிய தந்திரோபாயத் திட்டத்தைத் தெரிவு செய்ய வேண்டியிருக்கின்றது. இடைவெளிகளின் தன்மையாலும் பரிமாணத்தாலும் இந்தச் செயல்முறையின் சிக்கல்தன்மை அதிகரிக்கின்றது. சில சமயங்களில் முகாமையாளர்கள் நடப்பிலுள்ள குறிக்கோள்களிலும் தந்திரோபாயத்திலும் சிறிய திருத்தங்கள் மட்டுமே செய்ய வேண்டியிருக்கிறது. உதாரணமாக, நிறுவனத்தைப் பற்றி மக்கள் கொண்டிருக்கும் கருத்துப்படிவம் (image) பாதிப்புறும் போது விளம்பரங்களில் மாற்றத்தைக் கொண்டு வருவதன் மூலமோ உற்பத்திப் பொருள் வழங்கீட்டை நவீன உபகரணங்கள் மூலம் விரைவுபடுத்துவதன் வாயிலாகவோ அப்பாதிப்பைச் சரி செய்யலாம். மற்ற நேரங்களில் நிறுவன அமைப்பின் தந்திரோபாயத்தில் பெரிய மாற்றங்கள் தேவைப்படுகின்றன. மாறிவரும் போட்டிச் சூழலைச் சமாளிக்க ஒரு நிறுவன அமைப்பு புதிய சந்தையில் நுழையவோ, உற்பத்திப் பொருளை மாற்றியமைக்கவோ, மற்றொரு நிறுவன அமைப்புடன் இணையவோ வேண்டியிருக்கும்.

தந்திரோபாய விருப்பங்களைக் கண்டறிவதில் முகாமையாளர்கள் இரண்டு அணுகுமுறைகளைப் பொதுவாக மேற்கொள்கின்றார்கள். ஒன்று, மற்றவர்களை அவதானித்து வேறொரு இடத்தில் பயன்படுத்தப்படும் ஒரு தந்திரோபாயத்தைக் கைக்கொள்கின்றார்கள். அல்லது, நிறுவன அமைப்புக்கும் அதன் கருமச் சூழலுக்கும் இடையேயான பொருத்தத்தை மேம்படுத்த உதவுகின்ற ஒரு தந்திரோபாயத்தை வடிவமைக்கின்றார்கள். ஒரு திட்டத்தைத் தேர்ந்தெடுத்த பிறகு அதை மதிப்பிடுவதற்கான ஒரு வழி, ஒரு வேளை அத்திட்டம் தோல்வியடைய நேரிட்டால் அதற்கான காரணங்கள் என்னவாக இருக்கும் என்று ஆராய்வதாகும். தங்கள் தந்திரோபாயம் ஏற்புடையது தானா என்று தீர்மானிக்க முகாமையாளர்கள் நான்கு விதமான சோதனைகளைப் பயன்படுத்தலாம்.

1. **குறிக்கோள் உடன்பாட்டுச் சோதனை (The goal consistency test)** உத்தேசத் தந்திரோபாயம் ஒன்றுடன் மற்றொன்று ஒத்துப் போகும் வகையில் குறிக்கோள்கள் மற்றும் கொள்கைகளைக் கொண்டிருக்கின்றதா?

2. **வரிச்சட்டச் சோதனை (The frame test)**முக்கியமானவையாகக் கண்டறியப்பட்ட விடயங்கள் அல்லது பிரச்சினைகளின் மீது முகாமையியல் உழைப்பையும் நிறுவன அமைப்பின் வள ஆதாரங்களையும் குறிக்கும் வகையில் தந்திரோபாயங்கள் அமைந்திருக்கின்றதா?

3. **திறன் சோதனை (The competence test)** இருப்பிலுள்ள நிறுவன அமைப்பின் வள ஆதாரங்களையும் ஆற்றல்களையும் பயன்படுத்தி தந்திரோபாயம் பிரச்சினைகளைத் தீர்க்கின்றதா?

4. **நடைமுறைத்திறன் சோதனை (The workability test)**தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட செயல்படு நடைமுறைக்கு ஒத்துவரக் கூடியதாகத் தோன்றுகின்றதா? திட்டத்தைச் செயல்முறைப்படுத்த வள ஆதாரங்கள் உள்ளனவா? விரும்பப்படும் குறிக்கோள்களைச் சாதிக்க இந்தக் கொள்கைகள்

உதவுமா என்று முகாமையாளர்கள் தற்போது தெரிந்து வைத்துள்ள தகவல்கள் அறிவிக்கின்றனவா?

தந்திரோபாய விருப்பங்களை மதிப்பிட்ட பிறகு முகாமைத்துவம் அனைத்தையும் அணுஅணுவாக ஆராய்ந்து, ஒன்று அல்லது ஒன்றுக்கு மேற்பட்ட தந்திரோபாயங்களை நடைமுறைப்படுத்துவதற்காகத் தேர்ந்தெடுக்க வேண்டும்.

படிநிலை எட்டு: தந்திரோபாயத்தை நடைமுறைப்படுத்தல்

படிநிலை ஏழில் வடிவமைக்கப்பட்ட தந்திரோபாயத் திட்டத்தின் உட்கோள்களை எவ்விதம் செயல்படுத்த முடியும்? இதுவே எட்டாவது படிநிலை விடையளிக்கும் கேள்வியாகும். ஒரு தந்திரோபாயத் திட்டம் எவ்வளவு தான் சிறப்பாக இருந்தாலும், அது நிறுவன அமைப்பின் ஒவ்வொரு மட்டத்திலும் பயன்மிக்க முறையில் செயல்படுத்தப்படாவிட்டால் தன் ஆற்றல் வளத்தை நிறைவேற்ற முடியாமல் போய்விடும். கூட்டாண்மை மட்டத் தந்திரோபாயம் ஒவ்வொரு தொழில்துறைத் தொகுதிக்கும் ஒத்தியல்வான தந்திரோபாயத் திட்டங்களை அளிக்க வேண்டும். ஒட்டு மொத்தத் தந்திரோபாயம் கீழ் நோக்கிச் செல்லச் செல்ல வடிகட்டப்படுவதனால், நிறுவன அமைப்பின் முக்கிய உட்பிரிவுகளுக்கும் ஒவ்வொரு பெரிய செயற்பாட்டுத் தொகுதிக்குமான தந்திரோபாயங்களை உருவாக்கும் பொருட்டு முகாமையாளர்கள் தந்திரோபாயத் திட்டமிடல் செயற்குழு முழுவதையும் ஒவ்வொரு மட்டத்திலும் பின்பற்ற வேண்டும். தந்திரோபாயம் வெற்றியடைய நிறுவன அமைப்பில் உள்ளவர்கள் யார் யாரையெல்லாம் ஆதரிக்க வேண்டும் என்பதையும் முகாமையாளர்கள் பரிசீலிக்க வேண்டும். புதிய தந்திரோபாயத்தை எதிர்ப்பார்களேயானால், அது ஆற்றல் மிக்க முறையில் செயல்படுவது சந்தேகமாகிவிடும். எனவே, ஒரு புதிய தந்திரோபாயத்தை நடைமுறைப்படுத்தும் போது, நிறுவன அமைப்பு உறுப்பினர்களின் மனப்பாங்கு, மதிப்பீடுகள், இலக்குகள் ஆகியவற்றை முகாமைத்துவம் பரிசீலிக்க வேண்டியது அவசியமாகின்றது.

படிநிலை ஒன்பது: செயற்பாட்டுப் போக்குகளை அளவிடுதலும் கட்டுப்படுத்தலும்

ஒரு தந்திரோபாயம் திட்டமிட்டவாறே செயல்படுத்தப்படுகின்றதா என்றும் அது எதிர்பார்த்த விளைவைக் கொண்டிருக்கின்றதா என்றும் முகாமையாளர்கள் எவ்விதம் கண்டறிவது? தந்திரோபாயச் செயன்முறையின் இந்த இறுதிக் கட்டத்தில் செயற்பாட்டிலுள்ள தந்திரோபாயத்தின் வினைத்திறனை முகாமையாளர்கள் மதிப்பிட வேண்டும். படிநிலை ஏழில் வகுத்தமைத்த தந்திரோபாயத்துடன் ஒத்துப்போகிறதா என்றும் படிநிலை இரண்டில் விரித்துரைக்கப்பட்ட குறிக்கோள்களைச் சாதிக்கின்றதா என்றும் அவர்கள் சோதித்தறிய வேண்டும். தகவல் தொடர்புக்கு இன்றியமையாதவை போன்ற தகுந்த தொழிற்பாட்டு அமைப்புகள் பொருத்தமாக இருக்கின்றனவா என்பதை உறுதி செய்வதன் மூலம் நடைமுறைப்படுத்தப்படும் திட்டத்தின் வளர்ச்சியையும் முகாமையாளர்கள் கட்டுப்படுத்த வேண்டும். ஒரு நிறுவன அமைப்பின் தந்திரோபாயத் திட்டத்தை வினைத்திறன் மிக்க முறையில் செயல்படுத்துவது என்பது தகுந்த நிறுவன அமைப்புச் செயல்திட்டத்தைப் பொறுத்திருக்கின்றது என்று ஆல்ஃப்ரெட் ஏ.சாண்ட்லர் (Alfred A.Chandler) நிறுவன அமைப்புத் தந்திரோபாயம் பற்றிய தம் புகழ் சான்ற ஆய்வில் குறிப்பிடுகின்றார். இந்தக் கடைசிப் படிநிலையில் நிகழ்த்தப்பட்ட மதிப்பீடும் கட்டுப்பாட்டு நடவடிக்கைகளும், பின்பற்றப்படாத தந்திரோபாயத்தை நடைமுறைப்படுத்துவதற்கோ செயல்படாத தந்திரோபாயத்தை மாற்றியமைப்பதற்கோ நடவடிக்கைகள் மேற்கொள்ளப்பட வேண்டுமா என்று முகாமையாளர்களுக்குத் தெரிவிக்கின்றன. இந்தக் கட்டத்தில் ஒரு தந்திரோபாயத்தின் வெற்றியை அளவிட பல்வேறு அளவுகோல்களைப் பயன்படுத்தலாம்.

★ வெளிப்புற ஒத்திசைவு - வெளிப்புறச் சூழலின் தேவைகளுக்கு நிறுவன அமைப்பு ஈடுகொடுக்கும் வகையில் தந்திரோபாயம் உதவுகின்றதா?

★ உட்புற ஒத்திசைவு - முகாமைத்துவம் வகுத்தமைத்த இலக்குகளைச் சாதிக்க நிறுவன அமைப்பின் வள ஆதாரங்களைத் தந்திரோபாயம் பயன்படுத்துகின்றதா?

★ போட்டி ஆதாயம் - ஒரு நிறுவன அமைப்பு தன் போட்டியாளர்களை விடவும் சிறப்பாகச் செயல்பட தந்திரோபாயம் உதவுகின்றதா?

★ இடர் வரவின் அளவு - நிறுவன அமைப்பின் முன்னுரிமைகளோடு தந்திரோபாயத்தில் பொதிந்திருக்கும் இடர் வரவு ஒத்துப்போகின்றதா?

★ சமுதாயத்திற்குப் பங்களிப்பு - தந்திரோபாயம் சமூகப் பொறுப்புணர்வு கொண்டுள்ளதா?

★ செயல்நோக்கம் - நிறுவன அமைப்பு உறுப்பினர்களின் செயல்நோக்கம், ஒழுக்க நியதிகள், கடப்பாடு ஆகியவற்றுக்குத் தந்திரோபாயம் உதவுகின்றதா?

தந்திரோபாயத் திட்டமிடல் செயன்முறையின் இந்த இறுதிப் படிநிலையின் போது மேற்கண்ட அளவுகோல்களை மதிப்பிடப்படும் திட்டம் நிறைவு செய்கின்றது என்று முகாமையாளர்கள் கண்டறியும்போது தந்திரோபாயத் திட்டம் விரும்பிய வண்ணமே செயல்படுகின்ற வாய்ப்புகள் சிறப்பாக அமைந்திருப்பதாகக் கொள்ளலாம்.

ஒன்பது படிநிலைகள் கொண்ட இந்த செயன்முறை நீண்டதாகவும் சிக்கலானதாகவும் உள்ளவாறு தோன்றுகின்றது (உரு. 4 - 9 ஐப் பார்க்க) எனினும், தந்திரோபாயத் திட்டமிடல் செயன்முறை மிகவும் முக்கியமானதால், அதை விரைவுபடுத்தவும் முடியாது. எனவே, முகாமையாளர்கள் ஒரு நிறுவன அமைப்பு மேற்கொள்ள வேண்டிய பாதையைத் திட்டமிடவும், அப்பாதை வழியே அதை நெறிப்படுத்தவும், குறிப்பிட்ட பயண இலக்கை அது அடைவதை உறுதிப்படுத்துவதற்குமான முதன்மையான ஒரு கருவியாகத் தந்திரோபாயத் திட்டமிடல் செயன்முறை விளங்குகின்றது.

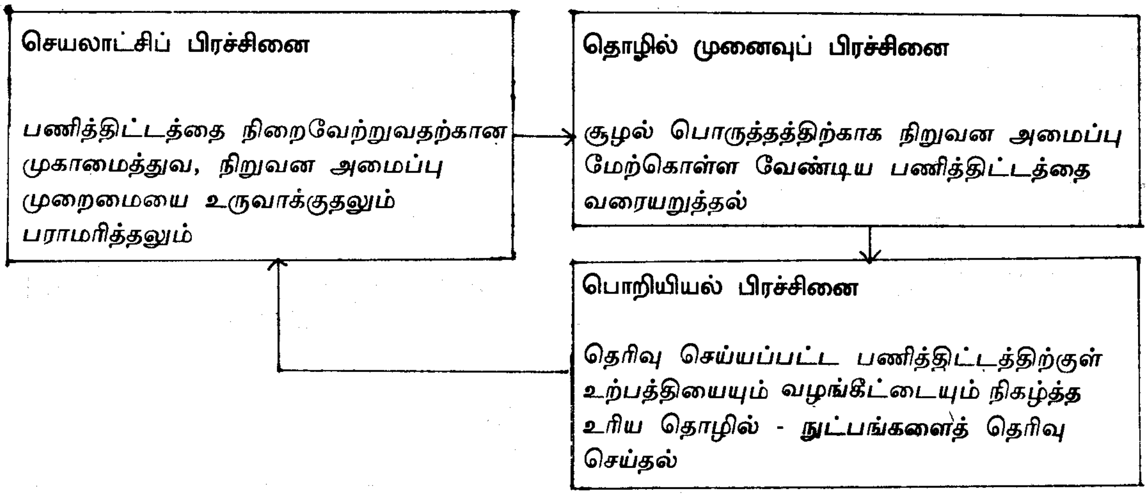
தந்திரோபாய முகாமைத்துவம் பற்றிய தகவு நோக்குகள்

தந்திரோபாய முகாமைத்துவச் செயன்முறை பற்றிப் பல அறிஞர்களும் முகாமையாளர்களும் தங்கள் தகவு நோக்குகளை முன்வைத்துள்ளனர். விரிவான வினைத்திறன் மிக்க ஒரு தந்திரோபாயத் திட்டத்தை யோசித்து, உருவாக்க விரும்பும் திட்டக்காரர்களுக்கு இந்த தகவு நோக்குகள் பயனளிக்கும்.

எதிர்கொண்ட பிரச்சினைகள்: தகவமைப்பு அணுகுமுறை

ஒரு நிறுவன அமைப்புக்கும் அதன் சூழலுக்கும் இடையே ஒரு பொருத்தத்தைத் தந்திரோபாயத் திட்டங்கள் உருவாக்க வேண்டும் என்று நாம் ஏற்கனவே கண்டோம். இந்தப் பொருத்தத்தைப் பற்றியே பேராசிரியர்கள் ரேமண்ட் ஈ.மைல்சும் (Raymond E.Miles) சார்லஸ் சி. ஸ்னோவும் (Charles C.Snow) தந்திரோபாயத் திட்டமிடலுக்கான தங்கள் தகவமைப்பு அணுகுமுறையில் குறிப்பிடுகின்றார்கள். நிறுவன அமைப்புக்கும் அதன் சூழலுக்கும் இடையே ஒரு பொருத்தத்தை உருவாக்க வேண்டுமானால், மூன்று வகையான அடிப்படைப் பிரச்சினைகளுக்குத் தீர்வு காண வேண்டும் என்று இவர்கள் வாதிடுகின்றார்கள். அவையாவன; தொழில் முனைவு, பொறியியல், மற்றும் செயலாட்சிப் பிரச்சினைகளாகும் (உரு 4 - 10 ஐப் பார்க்க).

உரு 4 - 10 தகவமைப்புச் சுழற்சி



நிறுவன அமைப்பின் பணித்திட்டத்தை வரையறுப்பதே தொழில் முனைவுப் பிரச்சினையாகும். புதிய நிறுவனங்களில் இந்தப் பிரச்சினை நுழைவுபுலத்தையும், தொலை நோக்கையும் பயன்படுத்தி ஒரு உற்பத்திப் பொருளையோ சேவையையோ உருவாக்கி அதை வினைத்திறன் மிக்க முறையில் வழங்குவதாகும். நிலைநாட்டப்பட்ட நிறுவனங்களிலும் தொழில்முனைவுப் பிரச்சினை அதே போல்தானிருக்கும். ஆனால், நுழைவுபுலமும் (insight) தொலை நோக்கும் (vision) நிலைநாட்டப்பட்ட உற்பத்திப் பொருள்கள் அல்லது சேவைகளுடனும், அவற்றிற்குத் துணை செய்கின்ற நிறுவன அமைப்புச் செயல்முறைமைகளுடனும் போட்டியிட வேண்டியிருக்கும். தொழில் முனைவுக் கட்டத்தில் தெரிவு செய்யப்பட்ட தீர்வைச் செயல்படுத்துவதற்கான வழிமுறையை உருவாக்குவதைப் பற்றி விவரிப்பதே பொறியியல் பிரச்சினையாகும். குறிப்பாக, முகாமையாளர்கள் பொருட்கள், சேவைகளை உற்பத்தி செய்து சூழலுக்கு வழங்குவதற்கேற்ற தொழில்நுட்பங்களைத் தங்கள் நிறுவன அமைப்பிற்குத் தெரிவு செய்ய வேண்டும். நிறுவன அமைப்பின் உறுப்பினர்கள் தந்திரோபாயத் திட்டத்தை நிறைவேற்றுவதற்கு உதவி செய்யும் முகாமைத்துவ, நிறுவன அமைப்பு முறைமைகளை உருவாக்கி, செம்மைப்படுத்தி, பராமரிப்பதே செயலாட்சிப் பிரச்சினை ஆகும்.

பிரச்சினைகளை எதிர்கொள்வதற்கான வழிமுறைகள்: தந்திரோபாய அணுகுமுறைகள்

தொழில்முனைவு, பொறியியல், செயலாட்சிப் பிரச்சினைகளை முகாமையாளர்கள் கையாள்வதற்கான நான்கு தனிச்சிறப்பான வழிகளை ஆய்வாளர்கள் மைல்சும் ஸ்னோவும் கண்டறிந்துள்ளனர். இவற்றில் மூன்று வழிமுறைகள் (பாதுகாப்பாளர், பகுப்பாய்வாளர், வளம் நாடுநர்) வெற்றிகரமானவையாக அறியப்பட்டுள்ளன (பார்க்க அட்டவணை 4 - 3). நான்காவது எதிர்ச்செயலாளர் அணுகுமுறை பொதுவாக ஒரு தந்திரோபாயத் தோல்வியாகவே கருதப்படுகின்றது என்பதைப் பின்னர் காண்போம்.

பாதுகாப்பாளர் நிறுவன அமைப்புகள்

பாதுகாப்பாளர் அணுகுமுறையைக் கையாளும் நிறுவன அமைப்புகளின் முகாமையாளர்கள், தங்கள் நிறுவன அமைப்பின் உற்பத்திப் பொருள்கள் அல்லது சேவைகளுக்கு சந்தையில் நிலையான

அட்டவணை 4 - 3 தந்திரோபாய அணுகுமுறைகள்

நிறுவன தந்தி ரோபாய வகை	பிரச்சினை		
	தொழில் முனைவு	பொறியியல்	செயலாட்சி
பாதுகாப்பாளர்	உற்பத்திப் பொருட்கள் வாடிக்கையாளர்கள் அடங்கிய நிலையான குழுவை உருவாக்கும் பொருட்டு ஒட்டு மொத்தச் சந்தையின் ஒரு பகுதியை எவ்விதம் ஒதுக்கி வைப்பது	ஆற்றல் மிக்க முறையில் பொருள்களை அல்லது சேவைகளை எவ்விதம் உற்பத்தி செய்து வழங்குவது	ஆற்றலை உறுதி செய்ய நிறுவன அமைப்பின் கடுமையான கட்டுப் பாட்டை எவ்விதம் பராமரிப்பது
வளம் நாடுநர்	புதிய உற்பத்திப் பொருள், சந்தை வாய்ப்புகளை எவ்விதம் கண்டறிந்து பயன்படுத்திக் கொள்வது	ஒரு தனிப்பட்ட தொழில்நுட்ப செயல்முறைக்காக நீண்ட கால கடப்பாடுகளை எவ்விதம் தவிர்ப்பது	எண்ணிறைந்த பல்வேறு வகைப்பட்ட தொழில் நடைமுறைகளை எளிதாக்கி ஒருங்கிணைப்பது எவ்விதம்
பகுப்பாய்வாளர்	மரபார்ந்த உற்பத்திப் பொருள்கள் வாடிக்கையாளர்கள் அடங்கிய ஒரு நிலையான அடித்தளத்தைப் பராமரிக்கும் அதே நேரத்தில் புதிய உற்பத்திப் பொருள்கள், சந்தை வாய்ப்புகளை எவ்விதம் கண்டறிந்து பயன்படுத்திக் கொள்வது	செயற்களத்தின் திடமான பாகங்களில் ஆற்றலுடனும் மாற்றமுறும் பாகங்களில் நெகிழ்வுடனும் விளங்குவது எவ்விதம்	தொழில் நடைமுறையின் திடமான பகுதிகள், செயல் விரைவுடைய பகுதிகள் இரண்டுக்கும் இடமளிக்கும் வகையில் நிறுவன அமைப்பின் கட்டமைப்பையும் செயல்முறைகளையும் எவ்விதம் வேறுபடுத்துவது

ஒரு ஒதுக்கிடத்தை உருவாக்கி, நிலை நிறுத்தும் என்று நம்பிக்கையளிக்கின்ற தந்திரோபாயங்களை உருவாக்குகின்றார்கள். ஒரு பாதுகாப்பாளர் நிறுவன அமைப்பு தனது தொழில் முனைவுப் பிரச்சினையை தகுந்த உற்பத்திப் பொருள் அல்லது சேவையைக் கண்டறிவதன் மூலம் சமாளிக்கின்றது. சாதாரணமாக அது அளவு வரையறைப்பட்ட உற்பத்திப் பொருளாகவோ அல்லது சேவைத்துறையாகவோ இருக்கும். கடுமையான போட்டி மனப்பான்மையில், பாதுகாப்பாளர்கள் ஒட்டுமொத்தச் சந்தையில் உள்ள ஒரு பகுதியை தங்களுக்கென்று ஒதுக்கவும் மற்ற போட்டியாளர்களிடமிருந்து அதைப் பாதுகாக்கவும் முயல்கின்றார்கள். ஆற்றல் மிக்க முறையில்,

சாத்தியமான அளவில் உற்பத்திப் பொருட்களை அல்லது சேவைகளை உற்பத்தி செய்து வழங்குவது பற்றியே பொறியியல் தீர்வுகள் கவனம் செலுத்துகின்றன. ஒரு பாதுகாப்பாளர் அணுகுமுறை வெற்றிக்கு தொழில்நுட்ப ஆற்றல் மிகவும் முக்கியமானதாகும். செயலாட்சியைப் பொறுத்தமட்டில், பாதுகாப்பாளர் நிறுவன அமைப்புகள் தங்கள் ஆற்றலை நிலை நிறுத்த கடுமையான உட்புறக் கட்டுப்பாடுகளைத் தொடர்ந்து செயல்படுத்துகின்றன. ஒரு நிலையான கட்டமைப்பை உருவாக்கும் பொருட்டு பாதுகாப்பாளர் நிறுவனங்களின் முகாமையாளர்கள், கட்டமைக்கப்பட்ட தொடர்பாடல்கள், மேல் மட்டத்திலிருந்து கீழ் மட்ட கட்டுப்பாடு, உட்புற நடவடிக்கைகளை முறைப்படுத்துவதற்கான எழுதப்பட்ட வரையளவான இயக்க நடைமுறைகள் அடங்கிய விரிவான ஒரு வலைப்பின்னல் ஆகியவை கொண்ட பணித்துறை ஆட்சி நிறுவன அமைப்பை உருவாக்க வேண்டும். நிறுவன அமைப்பு கடப்பாடு கொண்டுள்ள உற்பத்திப் பொருள் துறைக்கு நிறுவன அமைப்பின் வள ஆதாரங்கள் ஒதுக்கப்படுகின்றனவேயொழிய புதிய வாய்ப்புகளைத் தேடி சூழலைத் தேர்ந்தாராய்வதற்கு அவை ஒதுக்கப்படுவதில்லை. ஓரளவு திடமான சூழல்களில் இயங்கும் நிறுவன அமைப்புகளுக்கு பாதுகாப்பாளர் தந்திரோபாயம் பொருத்தமானதாகும். நிறுவன அமைப்பின் சூழலில் ஒரு பெரிய மாற்றம் ஏற்படுமேயானால், மிகவும் இறுக்கமாகக் கட்டமைக்கப்பட்ட பாதுகாப்பாளர் நிறுவன அமைப்புக்கு அம்மாற்றத்தைத் தகுந்த முறையில் எதிர்கொள்ளப்போதுமான நெகிழ்வுத் தன்மை இருப்பதில்லை. அது இறுக்கமான கட்டமைப்பும் கட்டுப்பாடும் கொண்டிருப்பதனால் புதிய தகவல்கள் முகாமையாளர்களைத் தாமதமாகவே சென்றடைகின்றது. குறுகிய உற்பத்திப் பொருள்துறை அல்லது சேவைத்துறையைத் தொழில்முனைவுப் பிரச்சினை கொண்டிருப்பதானால் முகாமையாளர்கள் அக்கறை செலுத்துவதற்கான சவாலாக அதனை கருதுவதில்லை. மாறாக, முகாமையாளர்கள் புதிய நிறுவன வாய்ப்புகளை நாடி மிகச்சிறிதளவான சூழல் அலசலையே மேற்கொள்வர்.

வளம் நாடுநர் நிறுவன அமைப்புகள்

வளம் நாடுநர்நிறுவன அமைப்புகள் புதுமுறை காண்பவை. சந்தை திடநிலையை உருவாக்க விழையும் பாதுகாப்பாளர் நிறுவன அமைப்புகளின் முகாமையாளர்களைப் போல் அல்லாமல், வளம் நாடுநர் நிறுவன அமைப்புகளின் முகாமையாளர்கள் புதிய வாய்ப்புகளை நாடி ஒரு செயற்களத்திலிருந்து மற்றொரு செயற்களத்திற்கு வேகமாக மாறிக் கொண்டிருக்கிறார்கள். மேலும், வளம்நாடுநர்நிறுவன அமைப்புகளின் முகாமையாளர்கள் போட்டியில் மற்றவர்களை விடச் சற்று ஆதாயம் அடைவதற்காக தங்கள் சொந்தத் தொழிற்துறையிலேயே மாற்றத்தை உண்டாக்க முயற்சிக்கின்றார்கள். வாய்ப்புகளை நாடி வெளிப்புறச் சூழலை அலசி ஆராயும் குழுக்களுக்கும் தனி மனிதர்களுக்கும் மிகவும் அதிகமாகச் செலவழிக்கின்றன வளம்நாடுனர் நிறுவன அமைப்புகள். மேலும் அவை, உற்பத்திப் பொருள் அல்லது சேவையின் தனித்தன்மைகளில் விரைவான மாற்றங்களைக் கொண்டுவர மேற்கொள்ளப்படும் ஆய்விலும் புத்தாக்கத்திலும் கூட ஏராளமாக முதலீடு செய்யக் கூடும். வளம்நாடுநர் நிறுவன அமைப்புகளில் முகாமையாளர்கள் தொழில் முனைவு நடவடிக்கைகளில் தங்களது கவனத்தைக் கணிசமான அளவு செலவிடுகின்றார்கள். பொறியியல் பிரச்சினை, அடிப்படையில் ஒரு தனிப்பட்ட தொழில்நுட்பத்தில் நீண்ட கால கடப்பாடு கொள்வதைத் தவிர்ப்பதாகும். மேலும், எதிர்காலத்தில் தாங்கள் வழங்கக்கூடிய உற்பத்திப் பொருள்களை அல்லது சேவைகளைத் தற்போதைய தொழில்நுட்பம் தீர்மானிப்பதை வளம்நாடுநர் நிறுவன அமைப்புகள் அனுமதிப்பதில்லை. புதிய தொழில் நுட்பங்கள் கிடைப்பதைப் பொறுத்து அவற்றை உருவாக்கி கைக்கொள்வதில் தயங்குவதில்லை. இந்நிறுவன அமைப்பின் தொழில் நடைமுறைகளைக் கட்டுப்படுத்துவதைவிடவும் எளிதாக்குகின்ற முறைகளைப் பற்றியதே செயலாட்சிப் பிரச்சினையாகும். வளம்நாடுநர் நிறுவன அமைப்புகளின் மிகப்பெரிய இடர்வரவு என்னவென்றால், மிகவும் அதிகமாக வள ஆதாரங்களை செலவிட்டும்

குறைவான லாபம் கிடைப்பதுதான். விரைவான மாற்றங்களால் அளவான உட்புறப் பொருளாதாரங்களை உருவாக்கப் போதுமான காலம் முகாமைத்துவத்துக்குக் கிடைப்பதில்லை. உயர்மட்ட மாற்றங்களைத் தனிச்சிறப்பாகக் கொண்ட ஒரு சூழலில் வளம்நாடுநர் தந்திரோபாயம் நன்கு செயலாற்றுகின்றது.

பகுப்பாய்வாளர் நிறுவன அமைப்புகள்

பகுப்பாய்வாளர் நிறுவன அமைப்புகள் பாதுகாப்பாளர் பாணி, வளம்நாடுநர் பாணி ஆகிய இரண்டினதும் ஒரு உண்மையான கலவையாகும். அவை, வளம்நாடுநர் தந்திரோபாயத்தின் இடர்வரவையும் தீங்கிழைப்பையும் பாதுகாப்பாளர் தந்திரோபாயத்தின் பழமைவாத, பாதுகாக்கின்ற தன்மைகளுக்கிடையில் ஒரு சமநிலையை பேணுகின்றது. தொழில்முனைவுப் பிரச்சினையைக் கையாளும்போது பாதுகாப்பாளர் அணுகுமுறை தற்போதைய உற்பத்திப் பொருள்கள் அல்லது சேவைகளுக்கான வாடிக்கையாளர்களைக் கொண்ட ஒரு உறுதியான அடித்தளத்தைத் தற்காப்பாக நிலைநிறுத்துகின்றது. எனினும், அதே நேரத்தில், அது புதிய உற்பத்திப் பொருள் அல்லது சேவை வாய்ப்புகளையும், இருப்பிலுள்ள உற்பத்திப் பொருள்கள் அல்லது சேவைகளுக்கு புதிய சந்தை வாய்ப்புகளையும் எதிர்நோக்கி நாடுகின்றது. ஒரு பகுப்பாய்வாளர் நிறுவன அமைப்புக்கான பொறியியல் பிரச்சினைக்கு இரண்டு தனித்தனியான தீர்வுகள் தேவைப்படுகின்றன. தொழில்துறையின் நிலையான பாகங்களுக்கு, மிகவும் ஆற்றல் மிக்க முறையில் சாத்தியமான அளவு பொருள்களையும் சேவைகளையும் உற்பத்தி செய்து வழங்குவதை அது வலியுறுத்த வேண்டும். மாறும் தன்மை கொண்ட தொழில் துறையைப் பொறுத்த மட்டில், முகாமையாளர்கள் ஒரு தனித் தொழில்நுட்பத்தை மட்டும் கைக்கொள்வதைத் தவிர்த்து நெகிழ்வுத்தன்மையுடன் இருக்க வேண்டும். தங்கள் தொழில்துறையின் இரு வேறுபாகங்களுக்கு மேற்சொன்னவாறு வெவ்வேறு பொறியியல் அணுகுமுறைகள் தேவைப்படுவதால், முகாமையாளர்கள் பல நேரங்களில் தங்கள் நிறுவன அமைப்பின் தொழில்நுட்ப உள்மையப்பகுதியை (Technical core)இரண்டு பகுதிகளாக வகுத்துக் கொள்கின்றார்கள். இரு பகுதி வரையளவுபடுத்தப்பட்ட இயந்திர மயமாக்கப்பட்ட நடைமுறையொழுங்குப் பாணியில் நன்கு நிலை நிறுத்தப்பட்ட உற்பத்திப் பொருள்களை அல்லது சேவைகளை வழங்குவதற்கான திடமான தொழில்நுட்பங்கள் மீது கவனம் செலுத்துகின்றது. மற்ற பகுதி புதிய பயன்பாடுகளை உருவாக்குவதைப் பற்றி அக்கறை கொள்கிறது. இந்தப் பகுதி ஒரு உற்பத்திப் பொருள் வடிவமைப்பு, புத்தாக்கத்திலிருந்து மற்றொன்றுக்கு மாறிக் கொண்டிருக்கும் பயன்பாட்டுப் பொறியியலாளர்களையும் உள்ளடக்கியதாகும்.

பகுப்பாய்வாளர் நிறுவன அமைப்புகளுக்கான செயலாட்சிப் பிரச்சினையும் பொதுவாக இரட்டை தீர்வை வேண்டி நிற்கின்றது. முதலாவதாக, நிறுவன அமைப்பின் துணிவான செயற்பாட்டிற்கு இடம் கொடுக்கும் வகையில் நெகிழ்வுத்தன்மை கொண்ட ஒரு நிறுவன அமைப்பை முகாமையாளர்கள் வடிவமைக்க வேண்டும். இரண்டாவதாக, ஒரு பணித்துறை ஆட்சி (இயந்திரமயமாக்கப்பட்ட) நிறுவன அமைப்புக்குத் தொடர்புள்ள செயலாட்சி ஆற்றல்களை உற்பத்தி செய்வதாக ஒரு நிறுவன அமைப்பை அவர்கள் வடிவமைக்க வேண்டும். நிறுவன அமைப்பின் இந்த இரட்டை வடிவம் இயந்திர மயமாக்கப்பட்ட, ஆளணி மயமாக்கப்பட்ட நிறுவன அமைப்புகளின் கலவை ஒன்றினைச்சுட்டி நிற்கின்றது.பல விதங்களில், ஒரு பகுப்பாய்வாளர் நிறுவன அமைப்பு நிலையான மற்றும் மாறக்கூடிய தொழில்துறைகளை நடத்தி வருவதன் மூலம் இடர் வரவைக் குறைக்கின்றது அல்லது வாணிகச் சூதாட்டத்தில் இழப்பு நேர்வதினின்றும் தன்னைக் காத்துக் கொள்கின்றது. எனினும், அதற்கான விலையை நிறுவனம் கொடுத்தாக வேண்டியிருக்கின்றது. இவ்விரு பகுதிகளில் குறைந்த பட்சம் ஏதாவது ஒன்றில், எந்த ஒரு குறிப்பிடப்பட்ட நேரத்திலும் பிரச்சினைகள் தோன்றலாம். ஒரே நேரத்தில் இவ்விரு

பகுதிகளிலும் பிரச்சினைகள் எழுமானால், முகாமையாளர்கள் திண்டாடிப் போகலாம். இரண்டாவது விலையாக, ஒரு இரட்டை தொழில்நுட்ப உள்மையப்பகுதியையும் முகாமைத்துவ அமைப்பையும் நடத்துவதற்குப் பிடிக்கும் செலவு காணப்படுகின்றது. இறுதியாக, பாதுகாப்பாளர் நிறுவன அமைப்புகளை விட பகுப்பாய்வாளர் நிறுவன அமைப்புகள் அதிக வளர்ச்சியைக் காட்டினாலும், அவை சில நேரங்களில் வளம்நாடுநர் நிறுவன அமைப்புகள் பெறக்கூடிய பெரிய வளர்ச்சியைத் திடீரென தாங்களும் அடைவது அரிது என்ற உண்மையில் மூன்றாவது விலை அடங்கியிருக்கின்றது.

எதிர்ச்செயலாளர் நிறுவன அமைப்புகள்

சூழல் நிகழ்வுகளின் பொருளையும் சாத்தியமான பின்விளைவுகளையும் அலசி ஆராய்வதற்கு முன்னமே அது போன்ற நிகழ்வுகளுக்கு எதிர்ச்செயல் புரியும் நிறுவன அமைப்புகளே எதிர்ச்செயலாளர் நிறுவன அமைப்புகள் என்றழைக்கப்படுகின்றன. தந்திரோபாயத்தை நன்கு உருவாக்காததாலும், போதுமான கட்டமைப்பை உண்டாக்காததாலும், சூழல் நிலைமைகளில் ஏற்படும் மாற்றங்களுக்குத் தகுந்த முறையில் எதிர்ச்செயல் புரியாததாலும் எதிர்ச்செயலாளர் நிறுவன அமைப்புகள் பல சமயங்களில் தோல்வியடைகின்றன. சுருக்கமாகச் சொல்வதானால், தந்திரோபாயத் திட்டமிடலை முறைசார்ந்த, வினைத்திறன்மிக்க முறையில் தொடங்காததால் எதிர்ச்செயலாளர் நிறுவன அமைப்புகள் வெற்றி பெறுவதில்லை. ஆரம்பத் தோல்வியைச் சந்தித்த பிறகு பல சமயங்களில் மேலும் ஆற்றல் குறைவதால் அவற்றின் பிரச்சினைகள் தீவிரமடைகின்றன. ஒரு திடமான சந்தையைத் தங்களுக்கென்று ஒதுக்குவதாகட்டும், புதிய வாய்ப்புகளைக் கண்டறிவதாகட்டும் இரண்டையுமே எதிர்ச்செயலாளர் நிறுவனங்கள் சரிவரச் செய்வதில்லை. பொறியியல் பிரச்சினைக்கான அவற்றின் தீர்வுகள் வினைப்பயனற்றவையாக இருக்கின்றன. அத்தீர்வுகளை நெறிப்படுத்துவதற்கான தந்திரோபாயத்தைக் கொண்டிராதது இதற்கான ஒரு காரணமாகும். தங்கள் நிறுவன அமைப்பின் குறிக்கோள் வினைத்திறனுடையதா அல்லது புத்தாக்கமா என்பதை முகாமையாளர்கள் அறியாவிட்டால் ஒரு பொ யியல் தீர்வை உருவாக்குவது மிகவும் கஷ்டமாக அமைந்து விடுகின்றது. அதே போல செயலாட்சிப் பிரச்சினையும் சரிவரக் கையாளப்படுவதில்லை. பல சமயங்களில் ஒரு எதிர்ச்செயலாளர் நிறுவன அமைப்பின் வடிவமைப்பு அதன் தேவைகளுக்குப் பொருத்தமாக இருப்பதில்லை. சிறிது காலத்திற்கு ஒரு எதிர்ச்செயலாளர் நிறுவன அமைப்பு தட்டுத்தடுமாறினாலும், அது நீண்ட கால வெற்றியை அடையக்கூடிய ஒரே வழி மற்ற மூன்று அணுகுமுறைகளில் ஒன்றுக்கு மாறுவதன் மூலம் வேறு வகை நிறுவனமாக உருவெடுப்பதுதான்.இந்த வகையான உருமாற்றம் நிறுவன அமைப்பை நெறிப்படுத்தும் ஆற்றல் படைத்த ஒரு வலிமையான தனிநபரின் வழிகாட்டுதலின் கீழேயே பொதுவாக நிகழ்கின்றது.

வெவ்வேறு நிறுவன அமைப்புப் பின்னணிகளில் தந்திரோபாய உருவாக்கம்

வெவ்வேறு நிறுவனங்கள் பல்வேறு சமயங்களில் தந்திரோபாய உருவாக்கத்தை வெவ்வேறு வழிகளில் மேற்கொள்ளுகின்றன. இந்த நிறுவனங்களுக்கிடையிலான வேறுபாடுகள் - பாரிய தொழில்துறைகள், சிறிய தொழில்துறைகள், ஆதாயம் கருதா நிறுவன அமைப்புகள் - கீழே ஆராயப்படுகின்றது.

1. பாரிய தொழில்துறைகள்

பாரிய நிறுவன அமைப்புகளுக்கு முறைப்படி பணியாளர்கள் அமர்த்தப்பட்ட திட்டமிடல்துறை தேவை. இந்நிறுவன அமைப்புகளின் முகாமையாளர்கள், திட்டமிடல்துறை பணியாளர்களின் துணை இல்லாமல் வேண்டிய போது செய்வதற்கு இயலாத அளவு

தந்திரோபாயத் திட்டமிடல் மிகவும் சிக்கலாகி விட்டது. தந்திரோபாய முடிவுகளோடு சம்பந்தப்பட்ட கால எல்லைகள், நிதி முதலீடுகள் பணியாளர்களின் ஆதரவையும் நிபுணத்துவத்தையும் எப்போதும் இன்றியமையாதவையாக்குகின்றன. சூழலை அலசி ஆராயவும், எதிர்காலப் போக்குகளை முற்கூட்டியே கணிக்கவும், சூழல் மற்றும் நிறுவனத்தின் ஒருமுகத் தோற்றத் தகவல்களைப் பகுப்பாய்வு செய்யவும், தந்திரோபாய விருப்பங்களை மதிப்பிடவும் பாரிய நிறுவனங்களில் உயர்மட்ட முகாமையாளர்களுக்கு திட்டமிடல்துறை பணியாளர்கள் உதவுகின்றார்கள். தந்திரோபாய முடிவுகளை உருவாக்கும் பொறுப்பை உயர்மட்ட முகாமையாளர்களே வகிக்கின்றார்களெனினும், தகவல் சேகரிப்பவர்களாகவும், பகுப்பாய்வு செய்பவர்களாகவும், சிக்கலாகிக் கொண்டு வரும் சூழல்களை எதிர்கொள்ளும் பாரிய நிறுவன அமைப்புகளின் உயர்மட்ட முகாமையாளர்களுக்குத் திட்டமிடல் செயன்முறையை நடத்தித் தருபவர்களாகவும் திட்டமிடல்துறைப் பணியாளர்கள் காலம் காலமாக முக்கிய பங்காற்றி வருகின்றார்கள்.

இவ்வாறாக, பல பாரிய நிறுவனங்களில் தந்திரோபாயத் திட்ட உருவாக்கத்தை ஒழுங்குபடுத்துவதிலும் நெறிப்படுத்துவதிலும் திட்டமிடல்துறைப் பணியாளர்கள் முதன்மையான பங்கு ஆற்றுகின்றார்கள். எனினும், பல நிறுவனங்கள் இந்த வழிமுறையை பயன்படுத்திப் பயன்மிக்க முறையில் திட்டமிட முடியாமல் போனதுடன், இவ்வழிமுறையை வெறுக்கவும் ஆரம்பித்து விட்டன. வாடிக்கையாளர்கள், சந்தைகள் மற்றும் தொழில் நடைமுறைகளுடன் சீரான தொடர்பை மேற்கொள்ள முடியாமல் போனது தான் இதற்கான அடிப்படையான காரணமாகும். இதன் விளைவாக, முறைசார்ந்த திட்டமிடல் துறை பணியாளர்களின் பங்கு அண்மைக் காலத்தில் மாற்றமுற்றுவிட்டது. கூட்டாண்மைத் தலைமை அலுவலகங்களில் இருந்து கொண்டு ஆணையிட்டுரைப்பதற்கு பதிலாக, தந்திரோபாய திட்டமிடலில் வரிசை முகாமையாளர்களுக்குப் பக்கபலமாக இருந்து உதவுவதும், மாற்றத்தை ஊக்குவிப்பவர்களாகப் பணிபுரிவதுமாக அவர்களது செயற்பாடு மாறிவிட்டது. பல பாரிய நிறுவனங்களைப் பொறுத்த மட்டில், இளம் முகாமையாளர்களை அவர்களது முகாமைத்துவப் பயிற்சியின் ஒரு பகுதியாக திட்டமிடல் பணியை சுழற்சி முறையில் ஆற்றச் செய்கின்றன. இந்த அணுகுமுறை, திட்டமிடல் பகுப்பாய்வுக்கும் செயற்பாட்டிலுள்ள விடயங்களுக்கும் இடையேயான தொடர்பை மேம்படுத்துவதாகச் சொல்லப்படுகின்றது. பாரிய தொழில் நிறுவனங்களில் உயர்மட்ட முகாமையாளர்கள் மேலும் ஆக்கபூர்வமாக திட்டமிடலில் பங்கு ஆற்றவும் இது உறுதுணை புரிந்திருக்கின்றது.

2. சிறிய தொழில்துறைகள்

சிறிய தொழில் நிறுவனங்களின் தந்திரோபாயத்தை ஒழுங்குமுறைப்படுத்தும் நடவடிக்கைகளின் இயல்பும் தேவையும் பாரிய நிறுவனங்களினின்றும் கணிசமான அளவில் வேறுபட்டிருக்கின்றன. சிறிய தொழில் துறைகள் பாரிய தொழில்துறைகளினின்று வேறுபடும் முக்கிய வழிகளைப் பல ஆய்வாளர்கள் கண்டறிந்திருக்கிறார்கள். அவற்றில் சில தந்திரோபாய உருவாக்கத்திற்கான வெவ்வேறு நடவடிக்கைகளின் தேவையை விளக்குகின்றன.

1. சிறிய தொழில்துறைகள் ஒப்பீட்டளவில் சில உற்பத்திப் பொருள்கள் அல்லதுசேவைகளையே வழங்குகின்றன.
2. அவற்றின் வள ஆதாரங்களும் திறன்களும் ஒப்பீட்டளவில் குறைவானவை.
3. விரைவாக மாற்றமடையக் கூடிய திறனைக் கொண்டிருப்பது ஒரு முக்கியமான போட்டி ஆதாயமாகும்.

4. சூழலைக் கண்காணித்துவரவோ, நிலைமைகளை முன்னரே உய்த்துணரவோ, நடப்புக் காலத்தில் பின்பற்றப்படும் தந்திரோபாயங்களை மதிப்பீடு செய்து கட்டுப்படுத்தவோ முறையான நடைமுறைகளை அவை கொண்டிருப்பதில்லை.

5. பல முகாமைத்துவப் பணியாளர்கள் வேலையிலிருந்தபடியே பயிற்சி அளிக்கப்படுவதனால், முறைப்படியான நடைமுறைகளை விடவும் அனுபவத்தையும் உள்ளுணர்வையுமே சார்ந்திருக்க முற்படுகின்றார்கள்.

6. அன்றாட நடைமுறைச் செயற்பாடுகளில் உள்ளார்ந்து ஈடுபடவே முகாமையாளர்கள் முற்படுவதானால் திட்டமிடலிற்கான காலத்தை மிகவும் உயர்வாகப் போற்றுகின்றார்கள்.

7. முகாமைத்துவ பதவிகளும் வாணிப அமைப்பில் பாரிய சொத்துப் பகுதியும் பல சமயங்களில் நிறுவனர்களின் உறவினர்கள் அல்லது நண்பர்களாலேயே நிர்வகிக்கப்படுகின்றன.

இவ்வேறுபாடுகளின் காரணமாக, பாரிய நிறுவனங்களில் தந்திரோபாயத்தை ஒழுங்குமுறைப்படுத்தக் கடைப்பிடிக்கப்படும் நடைமுறைகளைப் போல் அல்லாமல் சிறிய நிறுவனங்களில் பின்பற்றப்படும் நடைமுறைகள் அவ்வளவாக சம்பிரதாயமாகவோ, முறையானதாகவோ, ஒரே தன்மையானதாகவோ இருப்பதில்லை. இப்படிச் சொல்வதால் சிறிய நிறுவனங்கள் சரியாகத் திட்டமிடுவதில்லை என்று பொருள் கொண்டு விடக்கூடாது. ஒழுங்குமுறை சாராமலோ, பல சமயங்களில் பண்பு சார்ந்ததாகவோ, ஒப்பீட்டளவில் உரிமைப்படுத்தப்பட்டதாகவோ எப்படி இருந்தாலும் சரி, நிறுவனங்களில் பயன்மிக்க முறையில் தந்திரோபாயத் திட்டமிடல் நடைபெறுகின்றது என்பதுதான் உண்மை. சிறிய நிறுவனத் திட்டமிடலில் நிபுணரான ஒருவர் திறம்பட வாதிட்டது போல,"(சிறிய நிறுவனங்களில்) கலந்தாய்வு மேசையருகே உட்கார்ந்து உயர்மட்ட முகாமைத்துவத்தால் தந்திரோபாயம் ஒழுங்கு முறைப்படுத்தப்பட வேண்டும். திறனாய்வுப் பண்பு, அனுபவம், உள்ளுணர்வு, நன்கு நெறிப்படுத்தப்பட்ட கலந்துரையாடல்கள் ஆகியவையே வெற்றியின் திறவுகோல்களேயொழிய, அலுவலகப்பணியும் கணித உருப்படிவங்களும் அல்ல."

3. ஆதாயம் கருதா நிறுவன அமைப்புகள்

ஆதாயம் கருதா நிறுவன அமைப்புகள், அவற்றின் பெயரே தெரிவிப்பது போல, ஆதாயம் நாடிச் செயல்படும் நிறுவன அமைப்புகளினின்றும் ஒரு அடிப்படையான வழியில் வேறுபடுகின்றன. மேலும், அவை வியப்பளிக்கும் வகையில் ஒன்றுக்கொன்று வேறுபடுகின்றன. ஆதாயம் கருதா நிறுவன அமைப்புகள் ஆதாயம் நாடும் நிறுவனங்களினின்று வேறுபடும் ஆறு வழிகளை அண்மைக்காலத்தில் நிகழ்த்தப்பட்ட ஆய்வு ஒன்று தெரிவிக்கின்றது.

1. ஆதாயம் கருதா நிறுவனங்களின் சேவை பல சமயங்களில் உணரப்பட முடியாததும் அளவிடற்கரியதுமாகும்.

2. வாடிக்கையாளர் செல்வாக்கு குறைவாக காணப்படும்.

3. வாழ்க்கைத் தொழில்கள் குறித்தோ குறிப்பிட்ட ஒரு குறிக்கோள் குறித்தோ பணியாளர்கள் கொள்ளும் திடமான கடப்பாடு அவர்கள் நிறுவனத்தின் பேரில் கொண்டிருக்கும் பற்றுறுதியைப் பலவீனப்படுத்தலாம்.

4. வள ஆதாரங்களைக் கொடையளிப்பவர்கள் உட்புற முகாமைத்துவத்தில் தலையிடக்கூடும்.

5. 1, 3, 4 - ல் சொல்லப்பட்ட விடயங்களின் காரணமாகவும், வழக்கமாக விதிக்கப்படுகிற, அதிகரிக்கப்பட்ட வரையறைப்படுத்தும் வழிமுறைகளின் காரணமாகவும் வெகுமதிகள், தண்டனைகளைப் பயன்படுத்துவதற்கு தடைகள் உள்ளன.

6. ஆர்வமும் அர்ப்பணிப்பும் கொண்ட தலைவர்களும் நிறுவன அமைப்பு பெற்றிருக்கும் புதிர்தன்மை வாய்ந்த மதிப்பும் மட்டுமே சிக்கலைத் தீர்ப்பதற்கும் தடைகளை வெற்றி கொள்வதற்குமான உண்மையான வழிவகைகளாக இருக்கலாம்.

ஒரு வேளை இவ் வேறுபாடுகளின் காரணமாகவோ என்னவோ ஆதாயம் கருதா நிறுவன அமைப்புகளில் தந்திரோபாயத் திட்டமிடலுக்கு அவ்வளவு முக்கியத்துவம் அளிக்கப்படுவதில்லை. இவ்வகை நிறுவனங்கள் ''தந்திரோபாயங்களை விடவும் குறுகிய-கால நடைமுறைச் செயற்பாடுகளைக் கொண்டே நிர்வகிக்கப்படுவதாக'' அண்மைக்கால ஆய்வு ஒன்று கண்டறிந்தது. இதே விடயத்தை மதிப்பீடு செய்த மற்றொரு ஆய்வு, ''இவ்வகை (ஆதாயம் கருதா) நிறுவனங்களில் சில தந்திரோபாயம் என்ற ஒன்றைக் கொண்டிருப்பதேயில்லை என்பதற்கு ஓரளவு சாட்சியங்கள் இருக்கின்றன. அதாவது, மாற்றமடைந்த சூழல் நிலைமைகளைக் கருத்தில் கொண்டு தங்கள் பணித்திட்டத்தின் செயல்நோக்கத்தை மறு ஆய்வு செய்வதில் ஈடுபாடு காட்டுவதை விட குறுகிய கால வரவுசெலவுத் திட்டச் சுழற்சிகள், தனிப்பட்ட இலக்குகள் ஆகியவற்றையே கருதிச் செயல்படுவதாகத் தோன்றுகின்றன'' எனக் குறிப்பிடுகின்றது. இருந்த போதிலும், தெரிவு செய்யப்பட்ட ஆதாயம் கருதா நிறுவன அமைப்புகளில் ஏதோ ஒரு வடிவில் தந்திரோபாயத் திட்டமிடல் பெருகி வரலாமெனத் தோன்றுகின்றது. நிதிக் குறைப்பு, அறங்காவலர் குழுக்களில் தொழில் துறையைச் சார்ந்த நபர்கள் இடம் பெற்றிருத்தல், அதிகரித்து வரும் பதில் சொல்லும் தேவைகள் போன்ற விடயங்கள் ஏற்படுத்தும் நெருக்கடிகள் தந்திரோபாயத் திட்டமிடலை வேண்டி நிற்பதற்கான உந்துதலை உண்டாக்கலாம். கல்லூரிகள், திருக்கோயில்கள், ஊராட்சிகள், மருத்துவமனைகள், மற்றும் நூலகங்களில் இடம் பெறும் தந்திரோபாயத் திட்டமிடல் முயற்சிகள் பற்றிய அறிக்கைகள் இனிமேல் அபூர்வமான விடயமாக இருக்காது என நிச்சயமாகக் குறிப்பிட்டுக் கூறலாம்.

தந்திரோபாய முகாமைத்துவம் பற்றிய மீளாய்வு

தந்திரோபாய முகாமைத்துவமானது ஒரு நிறுவனத்தை அதனது வெளிப்புறச் சூழலில் நிலைப்படுத்தும் முறை சார்ந்த ஒழுங்கமைந்த நீண்ட காலத் திட்டமிடல் ஆகும். தந்திரோபாயத் திட்டமானது ஒரு நிறுவனத்தின் நோக்கம் (எத்தகைய செயற்பாட்டை நிறுவனம் மேற்கொள்ளும்), தந்திரோபாயக் குறிக்கோள்கள் (நிறுவன நோக்கத்துடன் ஒன்றிணைந்த வரையறுக்கக் கூடியதும் அளவிடக் கூடியதுமான ஆற்றல்), மற்றும் செயற்பாட்டு தந்திரோபாயங்களை (குறிக்கோள்களை அடைவதற்கான செயற்பாடுகள்) உள்ளடக்கியதாகும்.

தந்திரோபாய திட்டமிடலானது பொதுவாக மூன்று மட்டங்களில் செயற்படுத்தப்படுகின்றது. கூட்டாண்மை மட்டத்தில் திட்டங்களாவன முழு நிறுவன செயற்பாடுகளையும் உள்ளடக்கிய ஒன்றாகக் காணப்படுகின்றது. தொழிற்துறை தொகுதி மட்டத்தில் திட்டமிடலானது தனிப்பட்ட வியாபார அல்லது தொழிற் துறையின் சிறப்பான செயற்பாட்டினை நோக்காகக் கொண்டு செயற்படுகின்றது. தொழிற்பாட்டு மட்ட திட்டமிடலானது, எவ்வாறு தனிப்பட்ட தொழிற்பாட்டு பகுதிகள் (உதாரணமாக, சந்தைப்படுத்தல் மற்றும் நிதி) தமது செயற்பாடுகளை அமைத்துக் கொள்ளல் வேண்டும் என்பதில் கவனம் செலுத்துகின்றது.

தொழில் முனைவர் பாணியிலான தந்திரோபாயத் திட்டமிடலானது தீர்க்கமான திட்ட உருவாக்கத்தினை வேண்டி நிற்கின்றது. திட்டமிடலில் நெகிழ்வுப் பாணியானது தற்பாதுகாப்புடன் சூழலுக்கேற்ற விதத்தில் நிறுவனத்தை மாற்றியமைக்கும் வகையில் செயற்படுகின்றது. திட்டமிடல் பாணியானது நிறுவனத்தை அதனது கருமச் சூழலிற்குள் சிறப்பாகவும் ஒழுங்காகவும் நிலைநிறுத்துவதற்கு உரிய விரிவான திட்டத்தை தயாரிப்பதற்கு உதவுகின்றது.

தந்திரோபாயத் திட்ட செயன்முறையானது ஒன்பது படிமுறைகளைக் கொண்டதாக விளங்குகின்றது. இது திட்டமிடல் விழிப்புணர்வில் ஆரம்பித்து, நிறுவனத் தந்திரோபாயங்களை உருவாக்குதல், உள்ளக, வெளியக வளங்களை பகுப்பாராய்வு செய்தல், மற்றும் தற்கால, எதிர்கால சாதக பாதகங்களை ஆராய்தல் என்பதில் தொடர்கின்றது. இச்சந்தர்ப்பத்தில் முகாமையாளர்கள், இடைவெளிப் பகுப்பாராய்வின் உதவியுடன் நிறுவன எதிர்பார்க்கைகளுக்கும் தந்திரோபாய செயன்முறைகளுக்குமிடையில் உள்ள வேறுபாடுகளை ஆராய்ந்து, புதிய தந்திரோயங்களை வடிவமைப்பதன் மூலமாக இவ் இடைவெளியை நீக்க முயல்கின்றனர். இத்தகைய புதிய தந்திரோபாயச் செயற்பாடுகளை அவதானித்து அவை திட்டத்திற்கியைவாக செயல்படுகின்றனவா என்பதை அறிந்து, கட்டுப்படுத்தி, எதிர்பார்த்த விளைவுகளை அடைய முயற்சித்தல் வேண்டும்.

தந்திரோபாயத் திட்டங்கள் தொழில் முனைவு, பொறியியல் மற்றும் செயலாட்சிப் பிரச்சினைகளை வெளிக்காட்டுவனவாகவும் எடுத்தியம்புவனவாகவும் காணப்படுதல் வேண்டும். இத்தகைய பிரச்சினைகள் வளம் நாடுநர், பாதுகாப்பாளர், பகுப்பாய்வாளர் அணுகுமுறைகளைப் பயன்படுத்துவதன் மூலம் சிறப்பாக கையாளப்பட முடியும். நான்காவது அணுகுமுறையான எதிர்ச்செயலாளர் பொதுவாக தந்திரோபாய தோல்விக்கே இட்டுச் செல்கின்றது.

தந்திரோபாயத் திட்டமிடலிற்கான கூட்டாண்மைப் பட்டியல் அணுகுமுறையானது தந்திரோபாய தொழில் அலகுகளை சந்தைப்பங்கு மற்றும் சந்தை வளர்ச்சி என்பவற்றின் அடிப்படையில் விபரணப்படுத்துகின்றது. இக்கூட்டாண்மைப் பட்டியலில் விண்மீன்கள், பணப்பசுக்கள், கேள்விக் குறிகள், மற்றும் நாய்கள் பாரியதும் முக்கியமானதுமான பங்கினை வகிக்கின்றன. இத்தகைய தொழில் அலகுகளை இனங்காணுதலும், பொருத்தமான முகாமையும் நிறுவன வெற்றிக்கு இன்றியமையாததாக காணப்படுகின்றது.

(முகாமையாளர்கள் தந்திரோபாயத் திட்டங்களை வடிவமைக்கும் இன்னொரு வழிமுறையாக பொதுப்படைத் தந்திரோபாய முறைமை காணப்படுகின்றது. ஒட்டு மொத்த செலவு முதன்மை தந்திரோபாயமானது பொருட்கள் மற்றும் சேவைகளினது மிகக் குறைந்த செலவினை வழியுறுத்துகின்றது. வேறுபடுத்தல் தந்திரோபாயமானது போட்டிப் பொருட்களில் இருந்து நிறுவனப் பொருட்கள் சேவைகளை வேறுபடுத்தலை கவனத்தில் கொண்டு செயற்படுத்துகின்றது. ஒதுமுகப்படுத்தல் தந்திரோபாயமானது மொத்த சந்தையில் ஒரு குறிப்பிட்ட சந்தையை நோக்கியதாக அமைந்திருக்கின்றது.

சிறிய மற்றும் இலாப நோக்கமற்ற நிறுவனங்கள் தந்திரோபாய திட்டமிடலின் முக்கியத்துவத்தை புறக்கணித்தாலும், இந்நிறுவனங்கள் தம்மை நிறுவனச் சூழலிலும் திறம்பட பொருத்திக் கொள்ளுதல் வேண்டும். இவ்வாறு செய்வதனால், இவ் அத்தியாயத்தில் குறிப்பிடப்பட்ட தந்திரோபாய முகாமைத்துவ மாதிரிகளைப் பயன்படுத்துவதன் மூலம் அவர்கள் நன்மையடைய முடியும்.

அருஞ்சொற்கள்

Strategic Management	-	தந்திரோபாய முகாமைத்துவம்
Strategy	-	தந்திரோபாயம்
Strategic planning	-	தந்திரோபாயத் திட்டமிடல்
Strategic plan	-	தந்திரோபாயத் திட்டம்
Organisational mission	-	நிறுவன நோக்கம்
Mission statement	-	நோக்க அறிக்கை
Strategic objectives	-	தந்திரோபாயக் குறிக்கோள்கள்
Operational strategies	-	செயற்பாட்டுத் தந்திரோபாயங்கள்
Scope	-	வாய்ப்பெல்லை
Resource deployment	-	வள ஆதாரங்களை பயன்படுத்துதல்
Competitive advantages	-	போட்டி ஆதாயங்கள்
Synergy	-	இணைப்பு/கூட்டிணைப்பு
Corporate level strategy	-	கூட்டாண்மை மட்டத் தந்திரோபாயம்
Business unit level strategy	-	தொழிற்துறைத் தொகுதிமட்டத் தந்திரோபாயம்
Functional level strategy	-	தொழிற்பாட்டு மட்ட தந்திரோபாயம்
Informational (environmental) scan	-	தகவல் (சூழல்) அலசல்
Organisational scan	-	நிறுவன அமைப்பு ரீதியான அலசல்
Gap analysis	-	இடைவெளிப் பகுப்பாய்வு
Defender organisations	-	பாதுகாப்பாளர் நிறுவன அமைப்புக்கள்
Prospector organisations	-	வளம் நாடுநர் நிறுவன அமைப்புக்கள்
Analyzer organisations	-	பகுப்பாய்வாளர் நிறுவன அமைப்புக்கள்
Reactor organisations	-	எதிர்ச்செயலாளர் நிறுவன அமைப்புக்கள்
Strategic business unit (SBU)	-	தந்திரோபாய தொழிற்துறை அலகு
Corporate Portfolio approach	-	கூட்டாண்மைப் பட்டியல் அணுகுமுறை
Stars	-	விண்மீன்கள்
cash cows	-	பணப்பசுக்கள்
Question marks	-	கேள்விக்குறிகள்
Dogs	-	நாய்கள்
Adaptation approach	-	தகவமைப்பு அணுகுமுறை

Strategic approach	- தந்திரோபாய அணுகுமுறை
Growth strategies	- வளர்ச்சித் தந்திரோபாயங்கள்
Stable growth, or hold strategy	- திடநிலை வளர்ச்சி அல்லது நிலைத்திருத்தல் தந்திரோபாயம்
Retrenchment, or turnaround strategy	- சிக்கன நடவடிக்கை/மாற்றியமைப்பு தந்திரோபாயம்
Generic strategies	- பொதுப்படை தந்திரோபாயங்கள்
Overall cost leadership strategy	- ஒட்டுமொத்தச் செலவு முதன்மை தந்திரோபாயம்
Differentiation strategy	- வேறுபடுத்தல் தந்திரோபாயம்
Focus strategy	- ஒருமுகப்படுத்தல் தந்திரோபாயம்
Explicit (intended) strategy	- வெளிப்படையான (நிச்சயமான) தந்திரோபாயம்
Implicit (realized) strategy	- உட்படையான (அறிந்து கொண்ட) தந்திரோபாயம்
Stability strategies	- திடநிலைத் தந்திரோபாயங்கள்
Defensive strategies	- தற்காப்புத் தந்திரோபாயங்கள்
Combination strategy	- கூட்டுத் தந்திரோபாயம்
BCG matrix	- BCG வார்ப்புரு
Growth-share matrix	- வளர்ச்சிப் பங்கு வார்ப்புரு
GE planning grid	- GE திட்ட வலைப்பின்னல்
Product-market evolution	- உற்பத்திப்பொருள்-சந்தைப்பரிணாமம்
Product-market matrix	- உற்பத்திப் பொருள்-சந்தை வார்ப்புரு
Concentration strategy	- ஒருமுகச் சிந்தைத் தந்திரோபாயம்
Market development strategy	- சந்தை விரிவாக்கத் தந்திரோபாயம்
Product development strategy	- உற்பத்திப் பொருள் மேம்பாட்டு தந்திரோபாயம்
Vertical integration strategy	- செங்குத்து ஒன்றிணைப்புத் தந்திரோபாயம்
Diversification strategies	- வேற்றுமைப்படுத்தல் தந்திரோபாயங்கள்
Backward vertical integration	- பின்னோக்கிய செங்குத்து ஒன்றிணைப்பு
Forward vertical integration	- முன்னோக்கிய செங்குத்து ஒன்றிணைப்பு

Divestiture strategy	-	கைவிடல் தந்திரோபாயம்
Horizontal integration strategy	-	கிடைமட்ட ஒன்றிணைப்புத் தந்திரோபாயம்
Liquidation strategy	-	தீர்த்துக்கட்டல் தந்திரோபாயம்
Environmental analysis	-	சூழல் பகுப்பாய்வு
Company profile	-	நிறுவன பக்கத் தோற்றம்
SWOT analysis	-	நிகுவாயி பகுப்பாய்வு
Strategic choice	-	தந்திரோபாயத் தேர்வு
Strategy implementation	-	தந்திரோபாயத்தை நடைமுறைப்படுத்தல்
Strategic control	-	தந்திரோபாயக் கட்டுப்பாடு
Concentric or related diversification strategy	-	பொதுமையம் கொண்ட அல்லது தொடர்பான வேற்றுமைப்படுத்தல் தந்திரோபாயம்
Conglomerate or unrelated diversification strategy	-	பல்கூட்டு அல்லது தொடர்பற்ற வேற்றுமைப் படுத்தல் தந்திரோபாயம்

மீட்டல் வினாக்கள்

01. தந்திரோபாயத் திட்டமிடலின் நோக்கங்களை வரையறுத்து அதன் நன்மை தீமைகளை விபரிக்குக.

02. தந்திரோபாயத் திட்டமிடலின் மூன்று மட்டங்களை இனங்கண்டு அவற்றிற்கிடையில் ஒரு இணைப்பு பேணப்பட வேண்டும் என்பதற்கான காரணங்களை விளக்குக.

03. எவ்வாறு வெளிப்புறச் சூழல் மற்றும் நிறுவன வள ஆய்வுகளானது ஒரு நிறுவனத்தின் பாதக மற்றும் சாதகமான சந்தர்ப்பங்களை இனங்காண உதவுகின்றது என்பதை விளக்குக.

04. இடைவெளிப் பகுப்பாய்வு என்றால் என்ன என்பதை விளக்கி, அது ஏன் தந்திரோபாயத் திட்டமிடல் செயன்முறையில் மிக முக்கிய படிமுறையாகக் கருதப்படுகின்றது என்பதை விளக்குக.

05. கூட்டிணைந்த மற்றும் வியாபார மட்ட தந்திரோபாயங்களை உருவாக்குவதில் பயன்படுத்தக்கூடிய பல்வேறுபட்ட கருதுகோளாக்கக் கருவிகளை இனங்கண்டு விளக்குக.

06. பாதுகாப்பாளர், வளம்நாடுநர், மற்றும் பகுப்பாய்வாளர் நிறுவனங்களை ஒப்பிட்டு வேறுபடுத்தி ஆராய்க. ஏன் பொதுவாக எதிர்செயலாளர் நிறுவனங்கள் வெற்றி பெறுவதில்லை என்பதை விளக்குக.

07. ஏன் நிறுவனங்கள் தமது கூட்டாண்மை பட்டியலில் விண்மீன்கள், பணப்பசுக்கள், மற்றும் நாய்களை உள்ளடக்க விரும்புகின்றன?

08. சிறிய நிறுவனங்களுக்கான தந்திரோபாயத் திட்டமிடலினை மேற்கொள்ளும்போது முகாமையாளர்கள் எதிர்நோக்கும் விசேட பிரச்சினைகளை ஆராய்க.

09. தந்திரோபாயத் திட்டமிடலானது ஒரு நிறுவனத்திற்கு எந்த வகையில் நன்மை பயக்கும் என்பதையும், முகாமையாளர்களுடைய செயற்பாடுகளை எவ்வகையில் சிறப்பானதாக அமைக்கும் என்பதையும் உதாரணங்களுடன் விளக்குக.

10. தந்திரோபாயம் என்ற பதத்தினை வரைவிலக்கணப்படுத்தி உதாரணத்துடன் விளக்குக. வெளிப்படையான, மற்றும் உட்படையான தந்திரோபாயங்களுக்கிடையிலான வேறுபாடுகளை விளக்குக.

11. கூட்டாண்மை தந்திரோபாயங்கள்ள நிறுவுவதற்கான கருத்தாக்கக் கருவிகளான க்ளுஎக்கின் வரிச்சட்ட அணுகுமுறை மற்றும் கூட்டாண்மை பட்டியல் அணுகுமுறை என்பவற்றை ஒப்பிட்டு ஆராய்க. இவ்விரண்டில் எது சிறப்பானது? ஏன்?

12. போர்ட்டரின் பொதுப்படையான தந்திரோபாயங்களை உதாரணங்களுடன் விளக்குக.

13. தொழிற்துறைத் தொகுதி தந்திரோபாயங்களை உருவாக்குவதில் உற்பத்திப் பொருள்-சந்தை பரிணாமம், உற்பத்திப் பொருள்-சந்தை வார்ப்புரு ஆகிய முறைகளின் பயன்பாட்டினை ஆராய்க.

14. தொழிற்பாட்டுத் தந்திரோபாயத்திற்கும், தொழிற்துறைத் தொகுதித் தந்திரோபாயத்திற்கும் இடையிலுள்ள வேறுபாட்டை ஆராய்க.

15. தந்திரோபாயத் திட்ட செயன்முறையிலுள்ள முக்கிய படிமுறைகளைக் குறிப்பிட்டு அவை எவ்வாறு சிறப்பான தந்திரோபாயங்களை உருவாக்க பயன்படுத்த முடியும் என்பதனை விளக்குக.

விடய ஆய்வு

இலக்ரோ லங்கா நிறுவனம்

இலக்ரோ லங்கா நிறுவனம் இலங்கையில் உள்ள பல இலத்திரனியல் நிறுவனங்களுள் ஒன்றாகும். இந் நிறுவனம் கடந்த காலங்களில் குறிப்பிடத்தக்களவு சிறப்பாக செயல்பட்டு வந்ததாயினும், இன்று ஜப்பானிய போட்டி நிறுவனங்களின் சவால்களுக்கு முகம் கொடுக்க வேண்டிய நிலையில் இது காணப்படுகின்றது. இத்தகைய தொழில் துறையின் வெற்றிக்கு அதன் புதிய உயர் தொழில்நுட்ப கண்டுபிடிப்புக்களே மிக முக்கியமான காரணிகளில் ஒன்று என இலக்ரோ லங்கா நிறுவனத்தின் தலைவரான மகேந்திரன் அறிந்து கொண்டார். அதன் பின்பு அவர் தனது நிறுவனம் ஒரு வெற்றிகரமான உயர் தொழில்நுட்ப நிறுவனமாக உருவெடுப்பதற்கு வேண்டிய பொருத்தப்பாட்டை ஆய்வு செய்யும்படி முகாமைத்துவ தொழில்நுட்ப ஆலோசகரான நாதனைக் கேட்டுக் கொண்டார்.

ஆலோசகரின் ஆய்வு முடிவுகள் பின்வருவனவற்றை எடுத்துக் காட்டுகின்றது. இந்நிறுவனத்தின் குறிக்கோள்கள் அனேகமாக ஒரு வருடத்திற்கே வரையப்பட்டிருப்பதுடன் அடிப்படையில் இயக்குதல் செயன் முறையுடன் தொடர்புபட்டதாகக் காணப்படுகின்றது; நீண்ட காலத்தில் நிறுவனத்திற்கு நன்மை பயக்கக் கூடியதான முகாமையாளர்களின் செயற்பாடுகளுக்கு கடந்த காலங்களில் எதுவிதமான வெகுமதிகளும் வழங்கப்படவில்லை; மாறாக, குறுங்கால நோக்கங்களை அடைவதனைப் பொறுத்தே உபகாரக் கொடுப்பனவுகள் வழங்கப்பட்டன; முகாமையாளர்கள் உடனடிப் பிரச்சினைகளை தீர்ப்பதில் மிகவும் திறமைசாலிகளாகக் காணப்பட்டாலும், எதிர்காலப் பிரச்சினைகளைத் திறம்பட திட்டமிட்டு தவிர்ப்பதில் தம்மை

ஈடுபடுத்திக் கொள்வது மிகவும் குறைவாகவே காணப்படுகின்றது; குழு ரீதியான ரு முயற்சிகள் மிகவும் குறைவாகவே காணப்படுகின்ற தன்மை அவதானிக்கப்பட்டது; மேலும், முகாமையாளர்கள் உள்ளக செயற்பாடுகளுக்கு கூடிய கவனம் செலுத்தியதுடன் வெளிப்புற சூழல் காரணிகளில் மிகவும் குறைவாகவே தமது கவனத்தைச் செலுத்தினர்.

நிறுவனத் தலைவர் மகேந்திரன் ஆலோசனை நிபுணரின் அறிக்கையை மிகவும் கவனமாக ஆராய்ந்தார். அவ் அறிக்கையானது நிறுவனத்தைப் பற்றிய அவரது எண்ணப்பாடுகளுடன் ஒன்றிச் செல்வதாகவே காணப்பட்டது. ஆனால், இன்று முக்கியமாக விடயம் என்னவெனில் இத்தகைய பிரச்சினைகளைத் தீர்ப்பதற்கு என்ன நடவடிக்கைகள் மேற்கொள்ளப்பட வேண்டும் என்பதேயாகும்.

வினாக்கள்

1. வெளிப்புற சூழலை மதிப்பீடு செய்வதற்கு எத்தகைய காரணிகளை நீங்கள் கவனத்தில் கொள்வீர்கள்?
2. தந்திரோபாயத் திட்டத்தையும் குறிக்கோள்களையும் எவ்வாறு நீர் உருவாக்குவீர்? இந் நிறுவனத்திற்கு பொருத்தமான ஒரு நோக்க அறிக்கையைத் தயாரிக்குக.
3. நீண்டகால குறிக்கோள்களை அடையுமுகமாக முகாமையாளர்களை இணைந்து செயற்பட ஊக்கப்படுத்துவதற்கு எத்தகைய நடவடிக்கைகளை நீர் மேற்கொள்வீர்?

அத்தியாயம் - 5

கட்டுப்பாட்டுத் தத்துவங்கள்

இவ் அத்தியாயத்தைக் கற்பதன் நோக்கங்கள்:

இவ் அத்தியாயத்தை முழுமையாகக் கற்றதன் பின் உங்களால் பின்வருவனவற்றைத் திருப்தி செய்யக் கூடியதாக இருக்கும்:

1. *கட்டுப்படுத்தல், அதன் நோக்கம், அதற்கும் திட்டமிடலிற்கும் இடையிலான தொடர்பு என்பவற்றை விளக்கக் கூடியதாயிருத்தல்.*
2. *முன் நோக்கிய கட்டுப்படுத்தல், நிகழ்கால உடனடிக் கட்டுப்படுத்தல், பின் நோக்கிய கட்டுப்படுத்தல் என்பவற்றை இனங்கண்டு விளக்கக் கூடியதாயிருத்தல்.*
3. *கட்டுப்படுத்தல் செயன்முறையின் நான்கு படிமுறைகளையும் நிரற்படுத்தி விளக்கக் கூடியதாயிருத்தல்.*
4. *சமச்சீர், சமச்சீரற்ற கட்டுப்படுத்தல் முறைமைகளின் நன்மை தீமைகளை அறிந்து கொள்ளக் கூடியதாயிருத்தல்.*
5. *ஒரு சிறந்த கட்டுப்படுத்தல் முறைமைக்கான பண்புகளை இனங்கண்டு அவை எவ்வாறு ஒரு திட்டமிடல் செயன்முறையை வினைதிறனுடையதாக்கும் என்பதை விளக்கக் கூடியதாயிருத்தல்.*
6. *கட்டுப்படுத்தல் செயன்முறையிலான பல தடைகளை இனங்கண்டு அவற்றை நிவர்த்தி செய்வதற்கான வழிமுறைகளை அறிந்து விளக்கக் கூடியதாயிருத்தல்.*
7. *நிறுவன நடத்தை தொடர்பிலான மூன்று முக்கிய விடயங்களை - நிறுவன நெறிப்படுத்தல், நிதிவளங்கள், மற்றும் மனித வளங்கள் - கட்டுப்படுத்துவதற்கான நுட்பங்களை இனங்கண்டு கொள்ளக்கூடியதாயிருத்தல்.*

அத்தியாயம் - 5

கட்டுப்பாட்டுத் தத்துவங்கள்

நிறுவனக் குறிக்கோள்களை அடைவதற்கு துணைபுரியும் வகையில் நிறுவன நடவடிக்கைகளை கண்காணித்து நெறிப்படுத்துகின்ற செயன்முறையே **முகாமைத்துவக் கட்டுப்பாடாக** விளங்குகிறது. வெற்றிகரமான முகாமைத்துவக் கட்டுப்பாடுகள் தந்திரோபாயத் திட்டமிடலுடன் இணைந்தே உருவாக்கப்படுகின்றன. தந்திரோபாயத் திட்டங்களை நடைமுறைப் படுத்துவதற்கு உத்தேசிக்கப்பட்டுள்ள செயற்பாடுகளைக் கண்காணிப்பதற்கான அடிப்படையினை இவை வழங்குவதனால், திட்டமானது எவ்வளவு சிறப்பாக இயங்குகிறது, சீராக்கங்கள் அல்லது மாற்றங்கள் எங்கே மேற்கொள்ளப்பட வேண்டும் என்பவற்றை முகாமை தீர்மானிக்க முடிகின்றது.

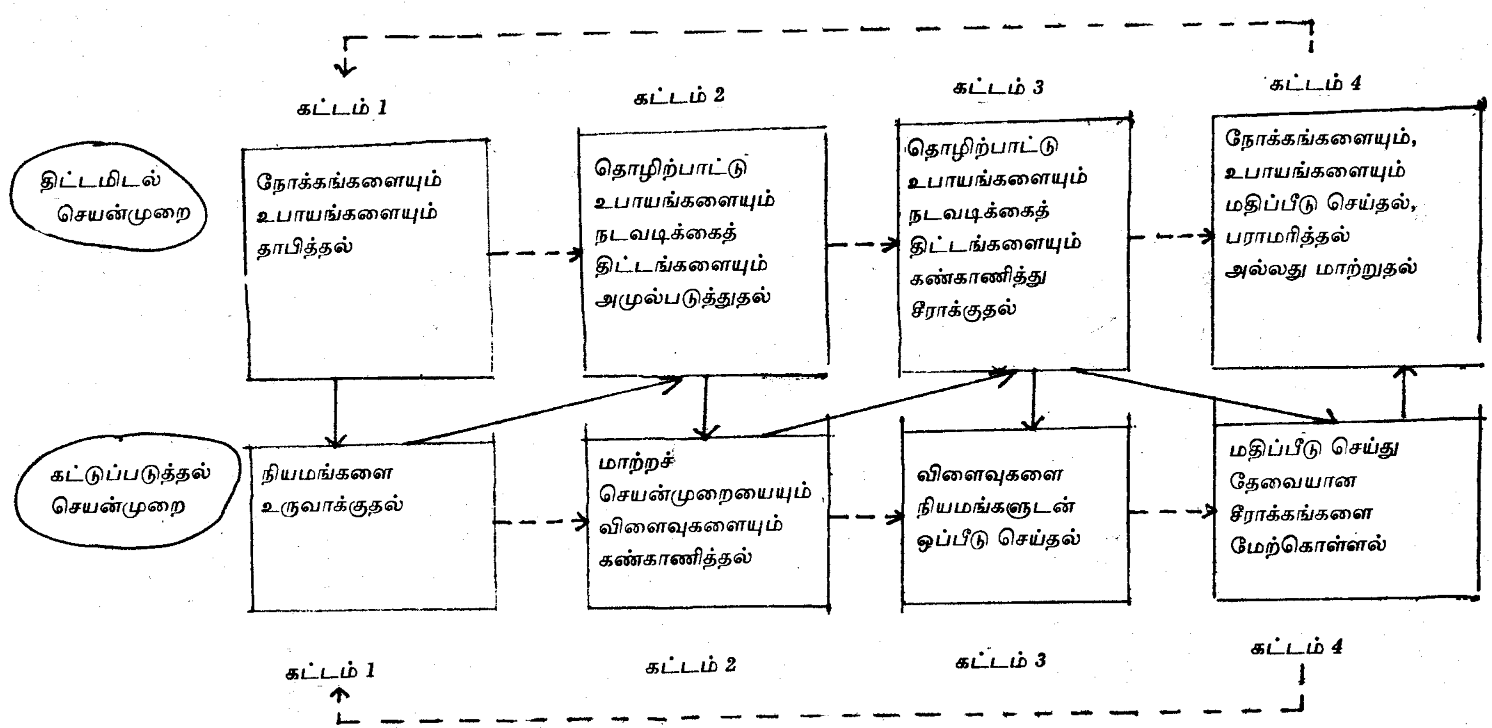
திட்டமிடலுக்கும் கட்டுப்படுத்தலுக்குமிடையிலான தொடர்பு

பரந்தளவில் நோக்குமிடத்து, ஏதாவதொன்று திட்டமிடப்பட்ட வகையில் நிகழ்வதை உறுதிப்படுத்துவதே கட்டுப்படுத்தலாகும். திட்டமிடலும் கட்டுப்படுத்தலும் முகாமைத்துவத்தின் இரட்டைக் குழந்தைகள் போல் பிரிக்க முடியாதவைகளாக விளங்குகின்றன. திட்டமிடலுக்கும் கட்டுப்படுத்தலுக்கும் இடையிலான ஸ்திரத் தொடர்பினை உரு 5 - 1 காட்டுகின்றது. அத்தியாயம் 1 இல் நான் முன்னர் கூறியது போல, முகாமைத்துவச் செயன்முறையின் முதல் பகுதியாகவே திட்டமிடல் விளங்குகிறது. நிறுவனத்தின் கருமங்கள் செவ்வனே நிறைவேறுவதன் பொருட்டு மக்களையும் வளங்களையும் முகாமையாளர்கள் ஒழுங்கமைத்து நெறிப்படுத்துகையில் இச் செயன்முறை தொடர்கிறது. பின்னர், திட்டமிடலுடன் நேரடியாகப் பிணைக்கப்பட்டதாக முழுமையடைகிறது. இதனால், ஏற்கனவே திட்டமிடப்பட்ட விடயங்களுடன் அடையப்பட்ட விளைவுகளை ஒப்பீடு செய்து கண்காணிப்பை மேற்கொள்ள முகாமையாளர்களால் முடிகிறது. என்ன விடயங்கள் திட்டமிடப்பட்டவாறு நிறைவேறுகின்றன, எந்தெந்த விடயங்கள் அவ்வாறு நிறைவேறாமல் மாற்றங்கள், சீராக்கங்களை வேண்டி நிற்கின்றன என்பதை வினைத்திறன் வாய்ந்த ஒரு கட்டுப்படுத்தல் முறைமை முகாமையாளருக்குச் சுட்டிக் காண்பிக்க வேண்டும். அத்துடன், சூழலில் ஏற்படும் அடிப்படை மாற்றங்கள் புதியதொரு திட்டத்தையும் வேண்டலாம் என அது எச்சரிக்கை செய்ய வேண்டும்.

கட்டுப்படுத்தலின் நோக்கு

நிறுவன ரீதியான முகாமைத்துவக் கட்டுப்பாடானது இரு மட்டங்களில் பொதுவாக பிரயோகிக்கப்படுகிறது. செயற்பாட்டு மட்டத்தில் செயற்பாட்டு ரீதியான கட்டுப்பாடு மேற்கொள்ளப்படுகிறது. இங்கு, நிறுவனக் குறிக்கோள்களை அடைவதற்காக பௌதிக, நிதி, மனித, மற்றும் தகவல் சார்ந்த வளங்களை முகாமையாளர்கள் பயன்படுத்துகின்றனர் (உரு 5 - 2ஐப் பார்க்க).

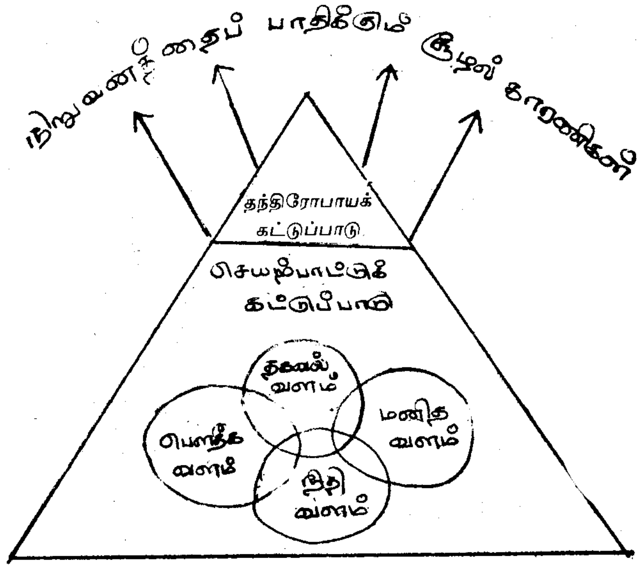
உரு 5-1 திட்டமிடல் - கட்டுப்படுத்தல் தொடர்பு



கட்டுப்படுத்தலின் நோக்கு

நிறுவன ரீதியான முகாமைத்துவக் கட்டுப்பாடானது இரு மட்டங்களில் பொதுவாக பிரயோகிக்கப்படுகிறது. செயற்பாட்டு மட்டத்தில் செயற்பாட்டு ரீதியான கட்டுப்பாடு மேற்கொள்ளப்படுகிறது. இங்கு, நிறுவனக் குறிக்கோள்களை அடைவதற்காக பௌதிக, நிதி, மனித, மற்றும் தகவல் சார்ந்த வளங்களை முகாமையாளர்கள் பயன்படுத்துகின்றனர் (உரு 5 - 2ஐப் பார்க்க).

உரு 5 - 2 முகாமைத்துவக் கட்டுப்படுத்தலின் நோக்கு



பௌதிக வளங்களின் கட்டுப்பாடானது கொள்வனவு, சரக்கிருப்பு முகாமைத்துவம், உபகரணக் கட்டுப்பாடு, தரக்கட்டுப்பாடு போன்றனவற்றை உள்ளடக்குகிறது. மனித வளக் கட்டுப்பாடானது, நிறுவனத்தில் உள்ளவர்களின் முறையான தெரிவு, பயிற்சி, மதிப்பீடு, வேதனம் போன்றவற்றை உள்ளடக்குகிறது. அனைத்து நிறுவன நடவடிக்கைகளுக்கும் ஆதரவளிக்கப் போதுமான, சரியான கால நேரத்தைக் கொண்ட, துல்லியமான தகவல்கள் கிடைக்கும் தன்மையை தகவல் கட்டுப்பாடு உறுதிப்படுத்துகிறது. நிதிக் கட்டுப்பாடானது, கம்பனிக்கு கிடைக்கத் தக்கதாகவுள்ள மூலதனத்தின் சக்திமிக்க பாவனையை உறுதிப்படுத்துகிறது. உரு 5 - 2 இல், நிதி மற்றும் தகவல் வளங்கள் ஆகிய இரண்டும் ஏனைய அனைத்து வளங்களுடனும் சம்பந்தப்பட்டுள்ளன. வித்தியாசமான வளங்களை முகாமையாளர்கள் பரீட்சிக்கும் போது, ஒவ்வொரு வகையான வளத்துடனும் இணைந்துள்ள கிரயம் முக்கியதொரு அக்கறை செலுத்தப்படும் விடயமாக மாறுகிறது. வினைத்திறன் வாய்ந்த கட்டுப்படுத்தலுக்கு தேவையான தகவல்களை வழங்குவதற்கு அவசியமான தரவுகள் நிறுவனத்தின் தகவல் வளங்களின் ஒரு பகுதியாகவே விளங்குகின்றன.

முகாமைத்துவக் கட்டுப்படுத்தலின் இரண்டாவது நோக்காக வெளியகக் கட்டுப்பாடு விளங்குகிறது. கூட்டிணைக்கப்பட்ட அல்லது நிறுவன மட்ட உபாயங்களுக்கு பொறுப்பாயுள்ள முகாமையாளர்கள் இவ்வகைக் கட்டுப்பாட்டைக் கண்காணிக்கின்றனர். நிறுவனத்தில்

இக்கட்டுப்பாடு இடம் பெறும் மட்டம் காரணமாக, இக்கட்டுப்பாடு எப்போதும் **தந்திரோபாயக் கட்டுப்பாடு** என அழைக்கப்படுகிறது. அத்தியாயம் 4 இல் நாம் பார்த்தது போல், இத்தகைய உயர்மட்ட முகாமையாளர்கள் நிறுவனத்தின் போட்டியாளர்கள், வாடிக்கையாளர்கள், வழங்குநர்கள், அரசாங்கம், தொழில்நுட்பம், சமூகம் போன்றவை தொடர்பான தகவல்களைச் சேகரித்து, நிறுவனத்தைப் பாதிக்கின்ற விடயங்கள் தொடர்பில் அவற்றைக் கண்காணிக்க முனைகின்றனர். இதனால், ஒரு நிறுவனமானது பொருத்தமானபோது, பொருத்தமான வகையில் தன்னைச் சீராக்கிக் கொள்ள முடியும். நிறுவனத் திட்டங்கள் மீது வெளியகக் காரணிகள் பாரிய தாக்கத்தைக் கொண்டிருக்கும்போது அந்நிறுவனக் குறிக்கோள்கள் அடையப்பட வேண்டுமானால், இத்தகைய வெளியகக் காரணிகள் மீதும், உள்ளகக் காரணிகள் மீதும் முகாமைத்துவக் கட்டுப்பாடு கவனம் செலுத்த வேண்டும்.

கட்டுப்படுத்தலுக்கான தேவை

முகாமைத்துவக் கட்டுப்பாடு ஏன் அவசியமானது என்பதற்கு பல காரணங்கள் உண்டு. மக்கள் என்ன செய்து கொண்டிருக்கிறார்கள் என்பதை கண்காணிக்கவும், அவர்கள் யாது செய்ய வேண்டும் என அறிந்திருப்பதை உறுதிப்படுத்தவும் கட்டுப்பாடு முதலில் அவசியமாகிறது. சிறிய தவறுகள் முக்கியத்துவமில்லாவிடிலும், காலப் போக்கில் அவற்றின் திரட்சி செயற்பாட்டில் சரிவை உண்டு பண்ணலாம். ஊழியர்களும், வேலைப் பிரிவுகளும் யாது செய்கின்றன என்பதை கண்காணிப்பதும், குறிப்பாக அவர்களின் செயற்பாட்டினால் உருவாகும் விளைவுகளைக் கண்காணிப்பதுமே ஏன் முகாமையாளர்களுக்கு கட்டுப்படுத்தல் அவசியம் என்பதைக் கூறக்கூடிய பரந்தளவிலான காரணமாக விளங்குகின்றது. நிறுவனங்களும் அவற்றின் முகாமையாளர்களும் எதிர்கொள்கின்ற நடைமுறை மாற்றங்கள் முகாமைத்துவக் கட்டுப்படுத்தலுக்கான அடுத்த காரணமாக விளங்குகிறது. நிறுவனத்தின் உள்ளக, வெளியக சூழல்களின் இத்தகைய போக்குகள் திட்டமிடலுக்கும் கட்டுப்படுத்தலுக்கும் இடையிலான இணைப்பின் முக்கியத்துவத்தினை வெளிப்படுத்தி நிற்கின்றன. அடையப்படுவதற்கு நீண்டகாலம் எடுக்கின்ற திட்டங்களையும் குறிக்கோள்களையும் முகாமையாளர்கள் விருத்தி செய்கின்றனர். இத்தகைய குறிக்கோள்களை அடைவதற்கு எடுக்கும் காலப் பகுதியில், நிறுவனத்திலும் அதன் சூழலிலும் பல மாற்றங்கள் நிகழ்கின்றன. இத்தகைய மாற்றங்களுள் சில, நிறுவனத்தின் திட்டங்களில் சில மாற்றங்களை வலியுறுத்துவதோடு, அதனது குறிக்கோள்கள் சிலவற்றை பொருத்தமற்றவையாகவும் மாற்றுகின்றன. சிறப்பாக வடிவமைக்கப்பட்ட கட்டுப்படுத்தல் முறைமையானது, மாற்றங்களை முகாமையாளர்கள் எதிர்வுகூறி, கண்காணித்து, சீராக்கங்களை மேற்கொள்ள வழிவகுக்கிறது.

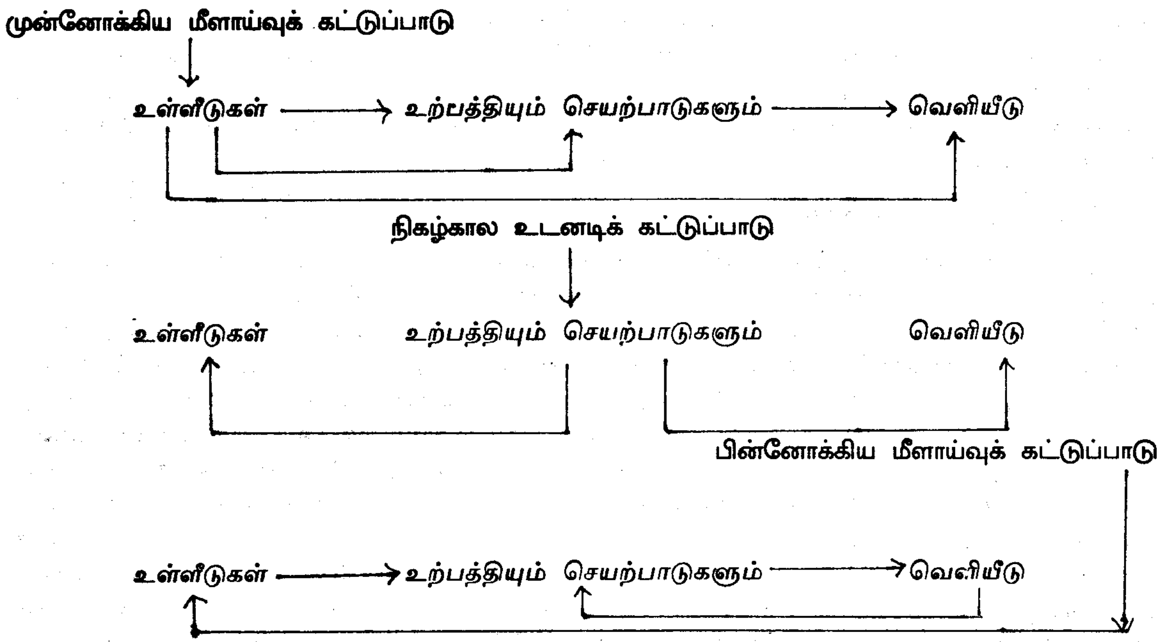
நிறுவனங்கள் அளவில் பெரிதாகும் போதும், பொருள் - சந்தை விசாலத்தில் விரிவாக்கம் பெறும்போதும் ஏற்படுகின்ற வியாபார சிக்கல் தன்மையானது முகாமைத்தவக் கட்டுப்பாடு அவசியமானதென்பதற்கு கூறப்படும் அடுத்த காரணமாக விளங்குகிறது. நிறுவனமொன்று சிறியதாக இருக்கும் வேளையில், அதனது முகாமையாளர்கள் அங்கு நிகழும் ஒவ்வொரு நடவடிக்கையுடனும் நெருக்கமானவர்களைாகக் காணப்படுவார்கள். ஆனால், அளவிலும் விசாலத்திலும் அது விருத்தியடைகையில், நிறுவனத்தின் முற்று முழுதான செயற்பாட்டிற்குப் பொறுப்பான முகாமையாளர்கள் ஒவ்வொரு நடவடிக்கையையும் தனிப்பட்ட ரீதியில் மேற்பார்வை செய்ய முடியாதுள்ளதுடன், தேவைப்படும் மாற்றங்களையும் அவர்கள் தனித்து தீர்மானிக்க முடியாதவர்களாகவும் உள்ளனர். இதனால், ஒரு முறைசார்ந்த **கட்டுப்படுத்தல் அமைப்பு** அவர்களுக்குத் தேவைப்படுகிறது.

கட்டுப்படுத்தலின் வகைகள்

உள்ளீடுகளைப் பெற்று, அவ் உள்ளீடுகளில் மாற்றங்களை மேற்கொண்டு, வெளியீடுகளை

உருவாக்குகின்ற ஒரு முறைமையாக நிறுவன நடவடிக்கைகளை நாம் நோக்குகின்ற போது, கட்டுப்படுத்தல் முறைமையின் ஒவ்வொரு கட்டத்திற்கும் வித்தியாசமான முகாமைத்துவக் கட்டுப்பாடுகள் தேவைப்படுவது வெளிப்படையாகத் தென்படுகிறது (உரு 5 - 3யைப் பார்க்க).

உரு 5 - 3 கட்டுப்படுத்தலின் மூன்று வகைகள்



அ) முன்னோக்கிய மீளாய்வுக் கட்டுப்பாடு: நிறுவனக் குறிக்கோள்களின் நிறைவேற்றத்தை கட்டுப்படுத்துகின்ற ஒரு வழிமுறையாக நிறுவன நடவடிக்கைகளின் முறைமைக்கு உள்ளீடுகளை பயன்படுத்துகின்ற கட்டுப்பாட்டுக்கான அணுகுமுறையாக இது விளங்குகிறது. முன்னோக்கிய மீளாய்வுக் கட்டுப்பாட்டில், நிறுவன செயன்முறையின் வெற்றிக்கு அவசியமாகவுள்ள ஆரம்ப உள்ளீடுகளை அல்லது பிரச்சினைகளை முகாமையாளர்கள் அடையாளம் காண்கின்றனர். பின்னர் மிகச் சிறந்த உள்ளீடுகளைத் தெரிவு செய்வதன் மீதும், பிரச்சினைகள் எழ முன்னர் அவற்றைத் தவிர்ப்பதன் மீதும், மாற்றத்தைக் கண்காணிப்பதன் மீதும் கட்டுப்படுத்தல் முயற்சியை அவர்கள் ஒன்று திரட்டுகின்றனர். செயற்பாட்டு மட்டத்தில், உள்ளீடுகளின் கவனமான தெரிவு அல்லது எதிர்பார்க்கப்படும் பிரச்சினைகளைத் தீர்ப்பதற்கேதுவான கொள்கைகள், நடைமுறைகளின் அபிவிருத்தி ஆகியவை ஊடாக கட்டுப்பாட்டை மேற்கொள்வதனை முன்னோக்கிய மீளாய்வுக் கட்டுப்பாடு கருதுகிறது. தந்திரோபாய மட்டத்தில், நிறுவனத்தினுடைய நீண்டகாலக் குறிக்கோள்களின் நிறைவேற்றத்தினை பாதிக்கத்தக்க முக்கிய சூழல் மாற்றங்கள் தொடர்பாக முகாமையாளர்கள் எச்சரிக்கை செய்யும் நோக்குடன் முன்னோக்கிய மீளாய்வுக் கட்டுப்பாடு வடிவமைக்கப்படுகிறது.

ஆ) நிகழ்கால உடனடிக் கட்டுப்பாடு: வேலை நடைபெற்றுக் கொண்டிருக்கும் போது மேற்கொள்ளப்படுகின்ற கட்டுப்பாடு இதுவாகும். கொம்பக் (Compaq) கம்பியூட்டர் கம்பனியானது, அதனது இலகுவாக எடுத்துச் செல்லக்கூடிய கம்பியூட்டர் தயாரிப்புச்

செயன்முறையில் முப்பத்தி நான்கு பரிசோதனை நிலையங்களைக் கொண்டுள்ளது. பொருள் இச் செயன்முறையிலூடே நகருகையில், குறிப்பிட்ட அக்கட்டம் வரை பொருள் சரியாக இருக்கிறது என்பதை இப்பரிசோதனை நிலையங்கள் உறுதிப்படுத்துகின்றன. செயற்பாட்டு மட்டத்தில் இடம் பெறும் நிகழ்கால உடனடிக் கட்டுப்பாடானது, வேலை பொருத்தமான வகையில் இடம் பெறுகிறது அல்லது திட்டமிடப்பட்டவாறு பணிகள் நிறைவேற்றப் படுகின்றன என்பதை உறுதி செய்யும் பொருட்டு வடிவமைக்கப்பட்டிருக்கும். தந்திரோபாய மட்டத்தில் நிகழ்கால உடனடிக் கட்டுப்பாட்டில் ஈடுபடும் முகாமையாளர்கள், காலாண்டு அடிப்படையில் விளைவுகளை அல்லது முக்கிய பணிகளின் நிறைவேற்றத்தினை அவ்வப்போது மதிப்பீடு செய்து, தேவையான சீராக்கங்களை மேற்கொள்வர்.

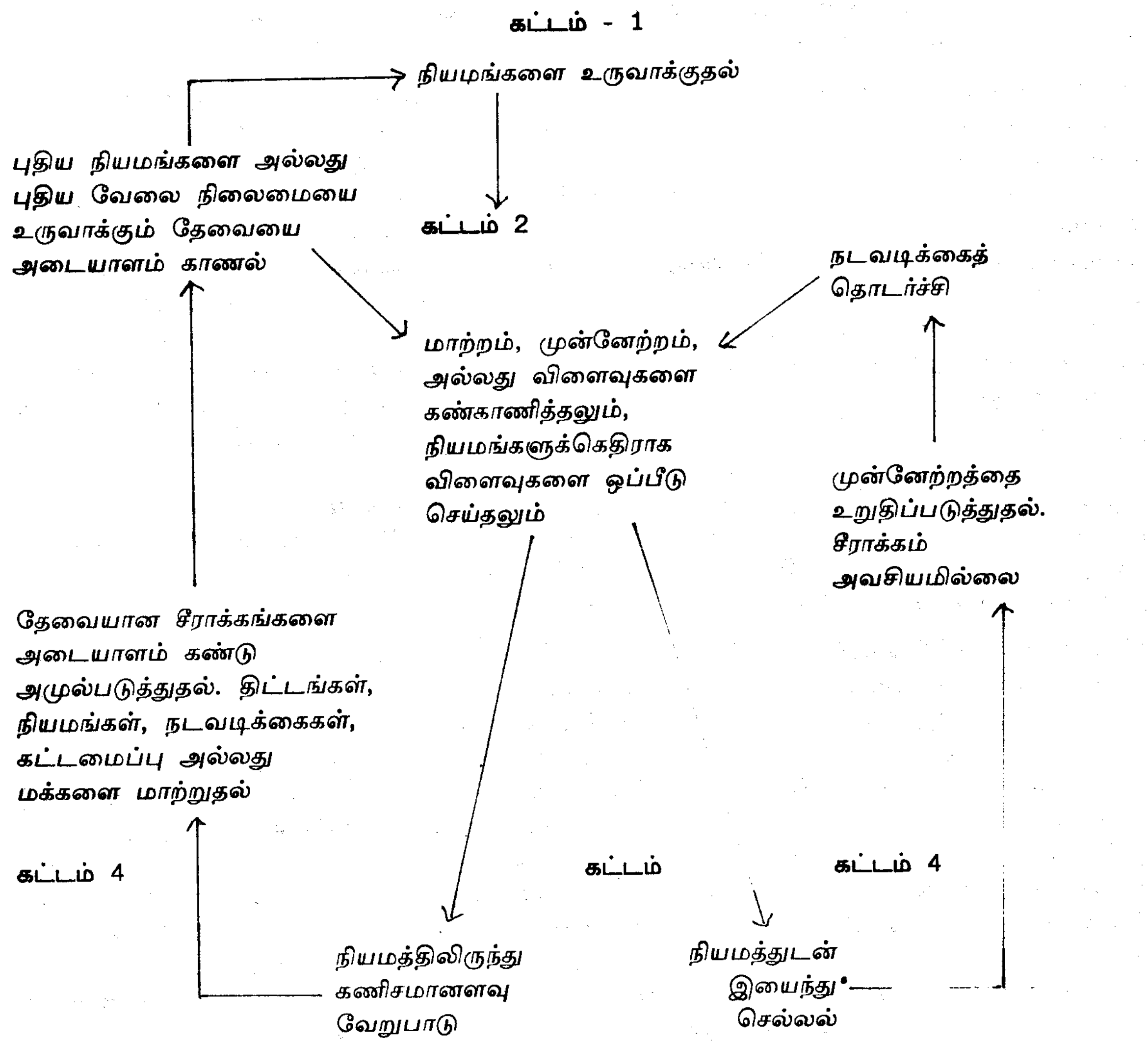
இ) பின்னோக்கிய மீளாய்வுக் கட்டுப்பாடு: உற்பத்திச் செயன்முறை பூரணப்படுத்தப்பட்ட பின்னர் நிறுவன நடவடிக்கைகளின் விளைவாக உருவாக்கப்பட்ட வெளியீடுகள் மீது கட்டுப்பாட்டைச் செலுத்தும் அணுகுமுறையாக இது விளங்குகிறது. செயற்பாட்டு மட்டத்தில் இடம்பெறும் பின்னோக்கிய மீளாய்வுக் கட்டுப்பாடானது மூன்று பாத்திரங்களை வகிக்கிறது. முதலாவதாக, நிறுவன நடவடிக்கைகளின் வினைதிறனுக்குப் பொறுப்பாயுள்ள முகாமையாளர்கள் தமது செயற்பாடுகளை மதிப்பீடு செய்வதற்கு அவசியமான தகவல்களை இது வழங்குகிறது. இரண்டாவதாக, ஊழியர்களை மதிப்பீடு செய்து, வெகுமதிகள் அளிக்கின்ற அடிப்படையாக பின்னோக்கிய மீளாய்வுக் கட்டுப்பாடு பயன்படுத்தப்படுகிறது. மூன்றாவதாக, உள்ளீடுகளுக்கு அல்லது உற்பத்திச் செயன்முறைகளுக்கு பொறுப்பான முகாமையாளர்களை அவர்களது நடவடிக்கைகளில் மேற்கொள்ளப்பட வேண்டிய சீராக்கங்கள் பற்றி இது எச்சரிக்கை செய்கின்றது. தந்திரோபாய மட்டத்தில் உள்ள முகாமையாளர்கள் நிறுவனத்தின் எதிர்கால திட்டங்களில் மாற்றங்கள் அல்லது சீராக்கங்களை ஏற்படுத்த பின்னோக்கிய மீளாய்வுக் கட்டுப்பாடு வழிவகுக்கிறது. நிறுவனம் முழுவதையும் சார்ந்த விளைவுகள் தற்போதைய திட்டங்களின் வெற்றி பற்றிய மதிப்பீட்டைப் பேண உயர்மட்ட முகாமைக்கு உதவுகிறது. அத்தகைய திட்டங்களின் பொருத்தப்பாட்டினை மதிப்பீடு செய்யவும், எதிர்கால செயற்பாடுகளை மீள் வடிவமைப்புச் செய்யவும் இக்கட்டுப்பாடு தகவல்களை வழங்குகிறது.

ஈ) பல்வகைக் கட்டுப்பாடு: பல நிறுவனங்கள் பல்வகை கட்டுப்பாட்டு முறையைப் (அதாவது, மூன்று வகையான கட்டுப்பாட்டு முறைகளையும் சேர்த்து) பின்பற்றுகின்றன. உதாரணமாக, உலகெங்கிலுமிருந்து வருகின்ற பிரயாணிகளுக்கு நியாயமான விலைகளில் தரமான வதிவிட வசதிகளை வழங்குவதையிட்டு ஹொலிடே இன் (Holiday Inn) பெருமையடைகிறது. முன்னரே குறிப்பிடப்படாது வருடத்திற்கு மூன்று முறை ஹொலிடே இன் அமைந்துள்ள இடங்களுக்கு சென்று பரிசோதனை நடத்துவதற்காக நூற்றுக்கும் மேற்பட்ட பரிசோதகர்களை ஹொலிடே இன் ஈடுபடுத்துகிறது. இவர்கள், வாடிக்கையாளர் சேவையுடன் சம்பந்தப்பட்ட ஐநூற்றுக்கும் அதிகமான விடயங்களை பரிசோதிக்கின்றனர். எதிர்கால வாடிக்கையாளர்களுக்கு தரமான சேவையை வழங்க ஒவ்வொரு இடத்திலும் உள்ள ஹொலிடே இன் தயாராக இருக்கிறதா என்பதை மதிப்பீடு செய்வதே அவர்களின் பணியாகும். இது ஒரு முன்னோக்கிய மீளாய்வுக் கட்டுப்பாடாகும். தற்போதைய வாடிக்கையாளர்களுக்கு தரமான சேவை வழங்கப்படுகின்றதா என்பதை உறுதிப்படுத்துவதற்காக ஹோட்டலிலுள்ள ஒவ்வொரு அறையினதும் சுத்தத்தையும் ஏனைய ஊழியர்களின் பணியினையும் நாளாந்தம் கவனிப்பதற்காக ஒவ்வொரு ஹொலிடே இன் ஹோட்டலும் ஒரு விடுதிக் காப்பாளரை ஈடுபடுத்துகின்றன. இது ஒரு நிகழ்கால உடனடிக் கட்டுப்பாட்டு முறையாகும். இறுதியாக, ஹொலிடே இன்னின் வதிவிட சேவைகளை மதிப்பீடு செய்வதற்காக ஒவ்வொரு விருந்தாளிக்கும் இரு வாய்ப்புக்கள் கொடுக்கப்படுகின்றன. இது பின்னோக்கிய மீளாய்வுக் கட்டுப்பாடாகும்.

கட்டுப்படுத்தல் செயன்முறையின் கட்டங்கள்

வெவ்வேறு வகையான, வெவ்வேறு மட்டங்களிலுள்ள கட்டுப்படுத்தல் செயன்முறைகள் பொதுவாக நான்கு கட்டங்களைக் கொண்டுள்ளன. இத்தகைய கட்டங்களுக்கூடான அடிப்படைக் கட்டுப்படுத்தல் செயன்முறைச் சுற்றோட்டத்தை உரு 5 - 4 காட்டுகிறது. இப்பிரிவில், கட்டுப்படுத்தல் செயன்முறையின் இந்நான்கு கட்டங்களையும் நாம் ஆராய்வோம்.

உரு 5 - 4 கட்டுப்படுத்தல் செயன்முறையின் கட்டங்கள்



1. **நியமங்களை உருவாக்குதல்:** எந்தவொரு கட்டுப்பாட்டுச் செயன்முறையினதும் முதல் கட்டமாக நியமங்களை உருவாக்குவது விளங்குகிறது. தொடர்ந்து முகாமையாளர்கள் ஒப்பீடு செய்யக் கூடியவாறு ஏற்படுத்தப்படுகின்ற விரும்பப்பட்ட விளைவு அல்லது எதிர்பார்க்கப்படும் நிகழ்வு நியமம் எனப்படுகிறது. நிறுவனக் குறிக்கோள்களுடன் நியமங்களும் இணைந்து விருத்தியடைய

வேண்டும். கட்டுப்பாட்டுக்காக பிரயோகிக்கப்படும் நியமங்களுக்கும் நிறுவன குறிக்கோள்களுக்கும் இடையிலான தொடர்பு தெளிவாகக் காணப்பட்டால், கட்டுப்பாட்டுச் செயன்முறையானது ஏற்றுக் கொள்ளப்படுகின்ற, புரிந்து கொள்ளப்படுகின்ற, தானாகவே இயங்குகின்ற சாத்தியம் அதிகமாக இருக்கும். விளைவுகள் மீது குறிக்கோள்கள் கவனம் செலுத்துவதன் காரணமாக (நடவடிக்கைகளைப் பார்க்கிலும் நடவடிக்கைகளின் விளைவுகளே முக்கியம்), நியமங்களை உருவாக்குவதில் அவை பயன்படுத்தப்பட முடியும். அடையப்பட வேண்டுமென எதிர்பார்க்கப்படுகின்ற திட்டவட்டமான செயற்பாட்டு இலக்குகளை நியமங்கள் பிரதிபலிக்கின்றன. இத்தகைய திட்டவட்டமான இலக்குகளை அடையாளம் காண்பதன் மூலமாக செயற்பாட்டினைக் கண்காணித்து சீராக்குவதற்கான பொருத்தமான அடிப்படையை முகாமையாளர்கள் ஸ்தாபிக்க முடியும்.

2. மாற்றம், முன்னேற்றம், அல்லது விளைவுகளைக் கண்காணித்தல்: நியமங்கள் உருவாக்கப்பட்டவுடன், கட்டுப்பாட்டுச் செயன்முறையின் இரண்டாவது கட்டம் ஆரம்பமாகிறது. அதாவது, முகாமையாளர்கள் தாம் ஸ்தாபித்த நியமங்களுக்கெதிராக முன்னேற்றம் அல்லது விளைவுகளை கண்காணிக்கின்றனர். மின்னியல் உபகரண விநியோகஸ்தர் ஒருவருக்கான சந்தைப்படுத்தல் முகாமையாளர் வருடாந்த விற்பனை அலகுகளைக் கட்டுப்படுத்துகின்ற ஒரு வழிமுறையாக ஒவ்வொரு நாட்டுக்கும் அனுப்பப்படுகின்ற கட்டளைகளை வாராந்த, மாதாந்த அடிப்படையில் கண்காணிக்கலாம். பொருளை விருத்தி செய்யும் முகாமையாளரொருவர் புதியதொரு பொருள் எண்ணக் கருவின் விருத்தியிலும், அதன் பரீட்சார்த்த சந்தைப்படுத்தலிலும் முக்கியமான முன்னேற்றங்களை கண்காணிக்கலாம். இம்முகாமையாளர்கள் கட்டுப்பாட்டு முறைமையில் உள்ளடங்கியுள்ள நியமங்களுடன் இணைக்கப்பட்ட முக்கிய காரணிகளை கண்காணிக்கின்றனர். கட்டுப்படுத்தல் செயன்முறையின் இரண்டாவது கட்டமான இக்கட்டத்தில் எழுந்துள்ள சவாலானது இரு மடங்காக காணப்படுகிறது. மாற்றம், முன்னேற்றம் அல்லது விளைவுகளை கண்காணித்தல், பொருத்தமான அளவீடுகளை அல்லது குறிகாட்டிகளை அடையாளம் காணலை வேண்டி நிற்கின்றது. பல பணிகளைப் பொறுத்த வரையில் இது ஒரு இலகுவான காரியம் அல்ல. ஒழுங்கமைக்கப்பட்ட ரீதியில் கண்காணிப்பை மேற்கொவது இரண்டாவது சவாலாக விளங்குகிறது. பல முகாமையாளர்கள் முன்னேற்றம் மற்றும் விளைவுகள் தொடர்பாக அறிக்கைகளை பெற்று மதிப்பிடுவதிலேயே ஆர்வம் காட்டுகின்றனர். முன்னேற்றம் அல்லது மாற்றங்கள், அல்லது செயற்பாடு இடம் பெறுகையில் அதனை ஒழுங்கமைக்கப்பட்ட ரீதியில் கண்காணிக்க இவர்கள் தவறுகின்றனர். சில சந்தர்ப்பங்களில் இது ஒரு தகவல் முகாமைத்துவ பிரச்சினையாகக் கருதப்படலாம் எனினும் முகாமையாளர்களின் முயற்சி எடுக்கும் ஆர்வமின்மையிலேயே இதற்கான பிழை பெரிதும் சார்ந்துள்ளது. ஒழுங்கமைக்கப்படாத ரீதியில் இடம் பெறும் கண்காணிப்பானது பிரச்சினை சார்ந்த முகாமைத்துவத்திற்கு வழிவகுக்கலாம் அல்லது அவ் முகாமையாளரின் ஊழியர்கள் மத்தியில் கட்டுப்படுத்தலுக்கான மதிப்பு படிப்படியாக குறைந்து செல்லலாம்.

3. நியமங்களுக்கெதிரான செயற்பாட்டினை ஒப்பீடு செய்தல்: கட்டுப்படுத்தல் செயன்முறையின் முதலாவது கட்டத்தில் உருவாக்கப்பட்ட நியமங்களுடன் முகாமையாளர்கள் கண்காணிக்கின்ற மாற்றம், அல்லது முன்னேற்றம், அல்லது விளைவுகளை ஒப்பீடு செய்வதாக இம்மூன்றாவது கட்டம் விளங்குகின்றது. இத்தகைய விளைவுகள் நியமத்திற்கு சமமானதாக, அல்லது நியமத்தை விடக் குறைந்ததாக அல்லது நியமத்தை விட அதிகரித்ததாக அமையலாம். நியமங்களுடன் விளைவுகளை ஒப்பிடுகையில் நியமத்திலிருந்து இடம்பெறும் எந்தளவு விலகல் ஏற்றுக் கொள்ளத்தக்கது என்பதை தீர்மானிப்பதே முகாமையாளர் ஒருவரின் பணியாகும். செயற்பாட்டிற்கான நியமங்கள் நேரானதாகவும் தனித்ததாகவும் விளங்குகையில் இத்தகைய

ஒப்பீட்டினை மேற்கொள்வதை முகாமையாளர்கள் சார்பளவில் இலகுவானதாக கருதுவர். நியமங்கள் தனித்து அல்லாமலும், சில விதந்துரைகளுக்கும் உட்படுமாயின் ஒப்பீடு மிக கடினமானதாக இருக்கும். உதாரணமாக, முன்நோக்கிய மீளாய்வுக் கட்டுப்பாட்டில் நீண்டகாலப் போக்குகள் படிப்படியாக எழுவதன் காரணமாக குறிப்பிட்ட சில நியமங்களுக்கெதிராக மாற்றங்களை கண்காணித்தல் எப்போதும் கடினமானதாகும். பின்நோக்கிய நடவடிக்கை கட்டுப்பாட்டில் விளைவுகள் எதிர்பார்ப்புகளுக்கு நெருங்கி அமையும் போதே நியமங்களுடன் விளைவுகளை ஒப்பிடுவதில் சவால் உருவாகிறது. நியமங்களுக்கெதிராக ஒப்பீடுகளை மேற்கொள்வதும், தொடர்ந்து விளைவுகளை விதந்துரைப்பதும் முகாமையாளர்கள் விளைவுகளுக்கு மேலதிகமாக ஏனைய பொறுத்தமான தகவல்களையும் கவனத்தில் கொள்ள வேண்டும் என்பதை வேண்டி நிற்கிறது. இதுவே இங்கு முக்கியமானதாக கருதப்படுகிறது.

4. திருத்த நடவடிக்கையை எடுத்தலும் சீராக்கங்களை மேற்கொள்வதும்: திருத்த நடவடிக்கைகளையும் சீராக்கங்களையும் முகாமையாளர் பொறுத்தமான போது மேற்கொள்வது கட்டுப்படுத்தல் செயன்முறையின் இறுதிக்கட்டமாக விளங்குகின்றது. முகாமையாளரின் கட்டுப்பாட்டின் கீழ் உள்ள எதிர்கால நிறுவன நடவடிக்கைகள் தொடர்ந்து செல்வதனை அல்லது சீராக்கப்பட்ட விளைவுகளை அடையும் என்பதை உறுதிப்படுத்துவதே இக்கட்டத்தின் நோக்கமாகும். திருத்த நடவடிக்கைகள் அல்லது சீராக்கங்கள் பின்வரும் மூன்று வடிவங்களில் இடம்பெறலாம்.

அ. **தற்போதைய நிலையை பராமரித்தல்:** நியமங்களுடன் விளைவுகள் ஒத்திருக்கும் போது ஏற்றுக் கொள்ளத்தக்க செயற்பாட்டினை அடையாளம் கண்டு அவ் ஸ்திரத்தன்மையை தொடர்ந்து பேணுவதே இங்கு பொருத்தமான நடவடிக்கையாக காணப்படும். நிறுவன நடவடிக்கைகள் சரியாக இருக்கின்றன என்பதனை இந்நிலைமை பிரதிபலிப்பதனால் சிறியளவான மாற்றமே இங்கு அவசியமாகும். நேர்கணித ரீதியான மீளாய்வினை வழங்குவதனை உறுதி செய்வதே முகாமையாளரின் முக்கிய பணியாகும். அதாவது இலக்கை நோக்கியதாக விளைவு அமைந்துள்ளதுடன் பாராட்டுதல்களுக்கான அங்கீகாரத்தையும் வழங்குதலாகும். இதனால் ஊழியர்கள் அவர்களது முயற்சிகள் முக்கியமானவை என்பதையும், அவை கண்காணிக்கப்படுகின்றன என்பதனையும் தெளிவாக அறிந்து கொள்கின்றனர்.

ஆ. **சீராக்கங்களை மேற்கொள்ளுதல்:** நியமங்களில் இருந்து விளைவுகள் விலகிச் செல்லும்போது செய்யப்பட்டுக் கொண்டிருப்பதில் அல்லது எவ்வாறு அது செய்யப்படுகிறது என்பதில் சீராக்கங்களை மேற்கொள்ள வேண்டியது அவசியமாகின்றது. உயர்மட்ட முகாமையினால் தாபிக்கப்பட்ட நியமங்களுடன் செயற்பாட்டினை பொருந்த வைப்பதற்காக விளம்பரத் திட்டங்கள், விற்பனை அணுகுமுறைகள், விலையிடல் அல்லது வாடிக்கையாளர் சேவை போன்றவற்றில் சீராக்கங்களை மேற்கொள்ள நேரிடலாம். நியமங்களை விட விளைவுகள் மிக அதிகமாக அதிகரிக்கும் போதும் சீராக்கங்கள் தேவைப்படலாம்.

இ. **நியமங்களை மாற்றுதல்:** நியமங்களில் இருந்து விளைவுகள் கணிசமான அளவு விலகிச் செல்கையில் மேற்கொள்ளப்படும் ஒரு சீராக்கமாக நியமத்தை அல்லது திட்டத்தை மாற்றுவது விளங்குகிறது.

கட்டுப்படுத்தல் செயன்முறையின் பயன்பாடானது முகாமைத்துவ கட்டுப்பாட்டை மேற்கொள்வதினை நோக்கி நீண்டதூரம் செல்கிறது. ஆனாலும் கட்டுப்பாட்டிற்கான தடைகளையும் எதிர்ப்பினையும் முகாமையாளர்கள் எதிர்பார்த்து சமாளிக்க வேண்டும். அடுத்த பிரிவானது கட்டுப்படுத்தலுக்கான முக்கிய தடைகளையும் எதிர்ப்பின் மூலாதாரங்களையும் பரீட்சிப்பதுடன் அவற்றை சமாளிப்பதற்கான வழிவகைகளையும் முகாமையாளர்களுக்கு வழங்குகிறது.

கட்டுப்படுத்தல் முறைமையிலுள்ள மாறுபாடுகள்

முன்னர் விபரிக்கப்பட்டது போல ஒருங்கிணைக்கப்பட்ட கட்டுப்படுத்தல் மாதிரியொன்றை அனைத்து கட்டுப்படுத்தல் முறைகளும் பின்பற்றினாலும் அனைத்து கட்டுப்படுத்துல் முறைமைகளும் ஒன்றையொன்று ஒத்தவையல்ல. கட்டுப்பாட்டு முறைமைகள் சுயமாக தம்மை சரி செய்து கொள்ளும் அளவிலும் (சுயசீர் அமைப்பு), வெளியக ரீதியாக தம்மை சரி செய்து கொள்ளும் அளவிலும் (சுயசீர் அமைப்பின்மை) வேறுபடுகின்றன. மேலும், கட்டுப்படுத்தல் பிரயோகிக்கப்படுகின்ற இடத்தை மையமாக கொண்டும் அவை வேறுபடுத்தப்படலாம். அதாவது, பணி ஆரம்பிப்பதற்கு முன்னர், அல்லது பணி நடைபெற்றுக் கொண்டிருக்கும் போது, அல்லது பணி பூர்த்தியான பின்னர் கட்டுப்படுத்தல் மேற்கொள்ளப்படலாம். கட்டுப்படுத்தல் முறைமைகள் சிறப்பாக தொழிற்படுவதற்கு அவற்றிற்கு தேவைப்படுகின்ற வெளியக கவனத்தின் அளவில் வேறுபடுகின்றன. சுயசீர் கட்டுப்பாட்டை பயன்படுத்தும் முறைமைகள் சுயமாக தம்மை சரிசெய்து கொள்ளும் நடைமுறைகள் மீது ஆதாரப்படுத்தப்பட்டுள்ளன. அதாவது, இங்கு திட்டமிடப்பட்ட நடவடிக்கைகளில் இருந்து இடம் பெறும் விலகல்கள் தன்னிச்சையாக கண்டுபிடிக்கப்பட்டு சீர் செய்யப்படுகின்றன. வேலை முறைமையில் இருந்து முற்றிலும் வேறுபட்டதாக தனியாக இயக்கப்படும் கட்டுப்படுத்தல் முறைமையானது சுயசீர் அமைப்பின்மைக் கட்டுப்பாட்டினை பின்பற்றுகிறது. அவை பெரும்பாலும் வெளியக கண்காணிப்புக்கள் மீதே தங்கியுள்ளன. உதாரணமாக, பொருள் உற்பத்தியில் ஈடுபடும் கம்பனியொன்று தர நியமங்களை கண்காணிக்க உற்பத்தியில் ஈடுபடும் தொழிலாளர்களை பயன்படுத்துவதை பார்க்கிலும் தனியானதொரு தரக்கட்டுப்பாட்டு திணைக்களத்தை இதற்கென ஈடுபடுத்தலாம்.

அ) சுயசீர் கட்டுப்பாடு: மிக உயர்நுட்பம் வாய்ந்த பல எண்ணிக்கையான சுயசீர் கட்டுப்படுத்தல் முறைமைகளை ஒவ்வொருவரும் அறிந்திருப்பதுடன் தனிப்பட்ட ரீதியிலும் அவற்றை செயற்படுத்துகின்றனர். உதாரணமாக, எமது உடலமைப்பிலுள்ள இத்தகைய கட்டுப்பாடுகளில் ஒன்று ஒட்சிசனுக்கான தேவையினை தீர்மானித்து, போதுமான வழங்கலை மதிப்பீடு செய்து, சுவாசத்திற்கு எச்சரிக்கை விடுக்கிறது. சில நிறுவன கட்டுப்பாட்டு முறைமைகளும் முற்று முழுதாக சுயசீர் கட்டுப்பாட்டை கொண்டவையாக காணப்படுகின்றன. பல வகையான நிறுவன நடவடிக்கைகளுக்கு முற்று முழுதான சுயசீர் கட்டுப்பாட்டு முறைமைகளை வடிவமைப்பது கடினமானதாக காணப்பட்டாலும் அவை பல தனித்துவமான நன்மைகளை கொண்டுள்ளன. உற்பத்தி இடம் பெறும் நிலையம் ஒன்றிலுள்ள கட்டுப்படுத்தல் முறைமையின் சுயசீர் பகுதியானது ஒரு மனித ஊழியத்தினை பார்க்கிலும் மிக விரைவாக விலகல்களை அடையாளம் காண முடியும். மேலும், ஊழியர்களை போல் அல்லாது சுயசீர் அமைப்புக்கள் இப்பகுப்பாய்வை நன்கு தடையின்றி நீண்ட நேரத்திற்கு வழங்க முடியும்.

இறுதியாக சுயசீர் கட்டுப்பாட்டு முறைமைகள் மிக சிக்கனம் வாய்ந்தவையாகவும் விளங்குகின்றன. ஒரு மின்னியல் உற்பத்தி நிலையமொன்றை இயக்குவதற்கு ஒரு சில ஊழியர்கள் மட்டுமே தேவைப்படுவர். ஏனெனில், கட்டுப்படுத்தல் முறைமையின் கணிசமான பகுதிகள் கணணி மயப்படுத்தப்பட்ட சுயசீர் கட்டுப்படுத்தல் முறைமையினால் கண்காணிக்கப்படுகின்றன. வேலை முறைமையொன்றை கணணிமயப்படுத்தல் மாத்திரம் கட்டுப்படுத்தல் முறைமையானது சுயசீர் அமைப்பைக் கொண்டது என்பதை உறுதிப்படுத்தாது. சுயசீர் முறையாக வகைப்படுத்தப்படுவதற்கு உள்ளார்ந்த ரீதியான கட்டுப்பாடு இயந்திர மயப்படுத்தப்பட்டதாக அமையாவிடினும் வேலை முறைமையானது தன்னிச்சையான உள்ளார்ந்த கட்டுப்படுத்தல்

ஆற்றல்களை கொண்டிருக்க வேண்டும். வெளியிலுள்ள நபர்களிடமிருந்து எந்தவித உதவியும் இன்றி தமது சொந்த நடவடிக்கைகளை தாமே கவனித்துக் கொள்ளும் தொழிலாளர் குழுவொன்று ஒரு சுயசீர் முறைமையை தோற்றுவிக்கலாம்.

ஆ) சுயசீர் அமைப்பின்மைக் கட்டுப்பாடு: சுயசீர் கட்டுப்பாட்டு முறைமையில் பல நன்மைகள் காணப்படும்போது சுயசீர் அமைப்பின்மைக் கட்டுப்பாடுகளை ஏன் ஒரு நிறுவனம் பயன்படுத்த வேண்டும்? சில சந்தர்ப்பங்களில் கற்பித்தல் வினைத்திறனை கண்காணித்து திருத்துவதற்காக விருத்தியடைந்த சுயச்சீர் முறைமையொன்றை உருவாக்குவது சாத்தியமின்றி இருக்கலாம். தன்னிச்சையாகக் கண்டுபிடிக்கப்படுகின்ற பிரச்சினையின் காரணத்தை சுட்டிக்காட்டி, அதனைத் தீர்ப்பதற்கு மனித ஆற்றலையும், நுண் அறிவையும் பயன்படுத்துவதே சுயசீர் அமைப்பின்மைக் கட்டுப்பாட்டு முறைமைகளைப் பிரதிநிதித்துவப்படுத்துகின்றன.

சில வேளைகளில், சுயசீர் முறைமையொன்றை பயன்படுத்துவது பொருளாதார அல்லது சமூக ரீதியில் சாத்தியமற்றதாக இருக்கலாம். உதாரணமாக, உணவு தயாரித்தல், விநியோகம், கொடுப்பனவு போன்றவற்றைக் கட்டுப்படுத்த பூரணமான சுயசீர் அமைப்பொன்றைப் பயன்படுத்துவதற்கேற்ற தொழில்நுட்பம் தற்போதுள்ளது. உரிய இடத்திற்கு வாடிக்கையாளர்கள் சென்று, பிடித்தமான உணவினைத் தேர்ந்தெடுத்து, அதற்கு அடுத்துள்ள பட்டனை அவர்கள் அழுத்த வேண்டும். தன்னிச்சையாக இயங்கும் முறைமையானது உடனடியாக உணவினைத் தயாரித்து, குறித்தொதுக்கப்பட்ட விநியோக நிலையத்தில் உணவைப் பெற்றுக் கொள்ளுமாறு வாடிக்கையாளருக்கு சைகை காட்டும். அத்துடன், உணவை வழங்கு முன்னர் கொடுப்பனவை செலுத்துமாறும் வாடிக்கையாளர் கேட்கப்படுவார். சுயசீர் அமைப்பானது, இத்தகைய பொருட்களின் போதுமான அளவு வழங்கலை தன்னிச்சையாக கண்காணித்துக் கட்டுப்படுத்துவதுடன் பெறப்படுகின்ற கொடுப்பனவுகள் மீது பொருத்தமான நிதிக் கணக்காய்வுகளையும் நடத்த முடியும். இது சாத்தியமா? ஆம். பொருளாதார ரீதியாக சாத்தியமானதா? இல்லை. சமூக ரீதியாக ஏற்றுக் கொள்ளப்படத்தக்கதா? இன்னும் இல்லை. இவ்வாறானதொரு முறையின் செலவினத்தை ஈடு செய்வதற்காக பொருட்களின் கிரயம் கணிசமானளவு உயரும் சாத்தியமுண்டு.

சுயசீர் முறைமைகள் இன்று பெருமளவில் பயன்படுத்தப்படாதமைக்கு ஒரு முக்கிய பொதுவான காரணமாக தனிப்பட்ட விருப்பு விளங்குகிறது. உதாரணமாக, சுயமாக தம்மை சரிசெய்து கொள்ளும் முறைமைகளுக்கு கட்டுப்பாட்டைக் கையளிப்பதைப் பார்க்கிலும் நிறுவனம் மீது தனிப்பட்ட கட்டுப்பாட்டைப் பிரயோகிக்கவே முகாமையாளர்கள் விரும்புகின்றனர். சுயசீர் அணுகுமுறைகள் ஊழியர்களுக்கு கிடைக்கத்தக்கதாகவுள்ள பணிகளின் அளவையும் தரத்தையும் குறைக்கின்றன என ஊழியர்களும் தொழிற்சங்கங்களும் நம்புகின்றன. மனித செயற்பாட்டுடன் ஊழியர்கள் இணைந்து செல்லத்தக்கதாயுள்ள கருமங்களுக்கு இயந்திரமொன்றைப் பயன்படுத்துவதில் சில வேளைகளில் புறக்கணிப்பு காணப்படலாம். உதாரணமாக, பணத்தைக் கையாளுவதற்கு பொதுவாகப் பயன்படுத்தப்படும் தன்னியக்க கொடுப்பனவு இயந்திரங்கள் ஆரம்பத்தில் அறிமுகப்படுத்தப்பட்ட போது கடுமையான வாடிக்கையாளர் எதிர்ப்பை சம்பாதிக்க வேண்டி நேரிட்டது. முறையாகப் பயன்படுத்தப்பட்டால், பொருத்தமான பகுதிகளிலுள்ள சுயசீர் முறைமைகள் மேலும் பொருத்தமான பகுதிகளிலுள்ள சுயசீர் இன்மைக் கட்டுப்பாடுகளை மேற்கொள்வதற்கு தம்மை இலகுவாக்க முடியும் என்பதை சில நுணுக்கமான முகாமையாளர்கள் கண்டுபிடித்தனர். இயக்குநர் உள்ளீடுகளைக் கண்காணித்து பிழைகள் தொடர்பாக அறிவிக்கும் கணணி முறைமையொன்று உள்ளீட்டுச் செயன்முறையில் அதிகமாக கவனம் செலுத்த

முகாமையாளர்களுக்கு வழிவகுக்கலாம். கண்காணித்தல் செயற்பாடுகளில் குறைந்தளவான நேரத்தைச் செலவிடும் முகாமையாளர்கள் ஊழியர்களின் பயிற்சி மற்றும் ஊக்குவித்தல் செயற்பாடுகள் மீது கவனம் செலுத்த அதிகளவான நேரத்தைக் கொண்டிருப்பர்.

சக்திவாய்ந்த கட்டுப்படுத்தல் முறைமையொன்றின் குணாதிசயங்கள்

நீங்கள் கற்றிருப்பது போலவே, சிறந்ததொரு கட்டுப்படுத்தல் முறைமையானது நிறுவனமொன்று எந்தளவுக்கு அதனது குறிக்கோள்கள், விளைவுகள் இரண்டையும் அடைந்துள்ளது என்பதை மதிப்பீடு செய்வதன் ஊடாக நிறுவன வினைத்திறனைக் கண்காணிக்க வேண்டும். வெற்றிகரமான கட்டுப்பாட்டு முறைமைகள் சில குறிப்பிட்ட பொதுவான குணாதிசயங்களைக் கொண்டுள்ளன. முதலாவதாக, ஒரு சிறந்த கட்டுப்படுத்தல் முறைமையானது கட்டுப்படுத்தல் செயன்முறையின் நான்கு படிநிலைகளில் ஒவ்வொன்றையும் ஓர் ஒழுங்கமைக்கப்பட்ட ரீதியில் உட்புகுத்துவதுடன் ஒவ்வொரு நிறுவன இலக்கையும் போதுமான அளவு கவனித்தல் வேண்டும். அடுத்ததாக, சாத்தியமான அளவிற்கு ஒரு சிறந்த கட்டுப்பாட்டு முறைமை சகலவற்றையும் இணைத்த ஒரு அணுகுமுறையினைக் கடைப்பிடிக்க வேண்டும். இதனால் கட்டுப்பாட்டிற்கு முந்திய, நிகழ்கால நடவடிக்கைக்கு பிந்திய கட்டுப்பாட்டு முறைமைகள் அனைத்தையும் நிறுவனத்தின் செயற்பாடுகளில் ஒவ்வொரு நிலையிலும் கண்காணித்து சீர்த்திருத்த முடியும். மேலும், சிறந்ததொரு கட்டுப்பாட்டு முறைமையின் பின்வரும் குணாதிசயங்களையும் கருத்தில் கொள்ள வேண்டும்.

1. தகவல் குணாதிசயங்கள்: சிறந்த தகவல்கள் இன்றி குறிக்கோள்களும் விளைவுகளும் அடையப்படுகின்றனவா என்பதை முகாமையாளர்கள் மதிப்பீடு செய்ய முடியாது. அவற்றிற்கு இடையிலான உறவுகளையும் அவர்கள் தீர்மானிக்க முடியாததுடன் தந்திரோபாய திட்டமிடலாளருக்கு தேவைப்படுகின்ற மீளாய்வினையும் வழங்க முடியாது. கட்டுப்படுத்தல் முறைமையானது, குறிப்பாக அனைத்து சக்தி வாய்ந்த முறைமைகளும் பொருத்தமான நிறுவன அங்கத்தவர்களுக்கு அனுப்பி வைக்கக் கூடிய சரியான கால நேரத்தைக் கொண்ட, துல்லியமான, குறிக்கோள் சார்ந்த தகவல்களின் மீது ஆதாரப்படுத்தப்பட்டு உள்ளன.

அ) துல்லியத்தன்மை: கட்டுப்படுத்தல் முறைமையினால் வழங்கப்படுகின்ற தகவல்கள் துல்லியமானவையாக அமையாவிட்டால் பின் தொடர்ந்து வருகின்ற கட்டுப்படுத்தல் நடவடிக்கைகள் யாவும் ஆபத்தினையே எதிர்நோக்கும். பொருத்தமற்ற தகவல் சேமிப்பு தொழில்நுட்பங்கள், தகவல்களைக் கையாள்வதில் கவனம் இன்மை, வேண்டுமென மேற்கொள்ளப்படும் சீர்குலைவுகள், தவறுதலாக இடம் பெறும் சீர்குலைவுகள், இன்னும் பலவகையான காரணங்களின் பொருட்டு தகவல்கள் துல்லியம் அற்றவையாக மாறலாம். துல்லியமற்ற தகவல்கள் மதிப்பீட்டிற்கும் திட்டமிடலுக்குமான அடிப்படையாகப் பயன்படுத்தப்பட்டால் அது பாரிய தீய விளைவுகளை ஏற்படுத்தும். ஆகவே சிறந்ததொரு கட்டுப்பாட்டு முறைமையானது பொருத்தமான, யதார்த்த நிலை சார்ந்த தகவல்களை வழங்க வேண்டும்.

ஆ) குறிக்கோள் சார்ந்த தன்மை: சாத்தியமானபோதெல்லாம் கட்டுப்படுத்தல் முறைமைகள் குறிக்கோள் சார்ந்த தகவல்களைப் பயன்படுத்த வேண்டும். ஒப்பீட்டு ரீதியான தகவல்கள் பயன்படுத்தப்படும் போதெல்லாம் சீர்குலைவுக்கான சாத்தியம் அதிகரிக்கின்றது. மேலும், ஒப்பீட்டு ரீதியான மீளாய்வினைப் பார்க்கிலும் குறிக்கோள் சார்ந்த தகவல் மீது

ஆதாரப்படுத்தப்பட்ட மீளாய்வினை முகமையாளர்கள் ஏற்றுக் கொண்டு செயற்படும் சாத்தியம் அதிகமாக உள்ளது. எனினும், குறிக்கோள் சார்ந்த தகவல்களுக்கான விருப்பானது முகாமையாளர்கள் பிரித்தெடுத்த தனியான சைகைகளை கருதக்கூடாது என்பதை உணர்த்தவில்லை. மிக நெருக்கமாகவும், சம்பந்தப்படாமலும், உடனடியாக மாறுகின்ற விசுவாசம் அற்ற வெளிப்படையான ஊழியர் ஒருவர் அடையாளம் கண்டு தீர்க்கப்பட வேண்டிய வருங்காலப் பிரச்சினை ஒன்றிற்கான குணங்குறிகளைக் காட்டுவார். இக்குணங்குறிகள் திட்டவட்டமானவையாக அல்லது தொகையிடத்தக்கவையாக அமைந்திருக்க மாட்டாது.ப.

இ) சரியான கால நேரத்தன்மை: ஒரு முகாமையாளரின் தகவலானது எவ்வளவு துல்லியமாக அல்லது குறிக்கோள் சார்ந்ததாக அமையும் என்பதைப் பார்க்கிலும் சரியான கால நேரத்தில் அத்தகவல் பெறப்பட்டு பயன்படுத்தப்பட வேண்டும் என்பதே முக்கியமானதாகும். அனைத்து தகவல்களும் விரைவாகப் பெறப்பட வேண்டும் என்பதை சரியான கால நேரத்தன்மை கருதவில்லையெனினும் மதிப்பீட்டிற்கும் நடவடிக்கைக்கும் தகவல் தேவைப்படுகின்ற நேரத்திற்கு முன்னராக அது பெறப்பட வேண்டும் என்பதை இது உணர்த்துகிறது.

ஈ) விநியோகம்: துல்லியமான, குறிக்கோள் சார்ந்த, சரியான கால நேரம் கொண்ட தகவலானது அதனது சரியான முடிவிடத்தை அடையாவிட்டால் அது குறைந்த பயனையே தரும். பணி ஒப்படைகள், அதிகார கையளிப்பு, தனி நபர்களின் இயல்பு, குழு ரீதியான பொறுப்புக்கள் ஆகியவை தகவல்கள் அறிய வேண்டிய சில குறிப்பிட்ட நபர்கள் உள்ளனர் என்பதை தெளிவுபடுத்துகின்றது. தந்திரோபாயத் திட்டங்களை மீளாய்வு செய்து சீரமைக்கத் தேவையான திட்டமிடப்பட்ட மற்றும் உண்மையான விற்பனைத் தகவல்களை உயர்மட்ட முகாமையாளர்கள் பெற வேண்டும். மனித வள முகாமையாளர்கள் தற்போதைய தொழிற் சந்தை பற்றிய தகவல்களையும், அரசாங்க விதிகளைப் பற்றிய தகவல்களையும் பெற வேண்டும். கட்டுப்படுத்தல் நடவடிக்கைகளுக்கு பொறுப்பாக உள்ள மேற்பார்வையாளர்கள் உற்பத்தி செயன்முறையின் ஒவ்வொரு கட்டத்திலும் அடையப்படுகின்ற தர மட்டங்கள் தொடர்பான தகவல்களைப் பெற வேண்டும். ஏனெனில், உற்பத்திச் செயன்முறையை தொடர்ந்து நடத்துவதா அல்லது இடை நிறுத்துவதா என்ற தீர்மானத்தை இதனால் அவர்கள் மேற்கொள்ள முடியும். பல கட்டுப்படுத்தல் முறைமைகள் தகவல் தேவைப்படுவோரின் கைகளுக்கு தகவல்களைப் பரிமாறத் தவறுவதனால் செயல் இழந்து போகின்றன.

2. ஒன்று திரட்டலின் பொருத்தப்பாடு: பொதுவாக சகல முகாமையாளர்களும் கட்டுப்படுத்தல் முறைமைகளுக்கான தேவைகளுடன் மிகவும் அழுத்தப்பட்டவர்களாகவே விளங்குகின்றனர். பணி சம்பந்தமான சகல நடவடிக்கைகளுக்கும் விளைவுகளுக்குமென கட்டுப்படுத்தல் செயன்முறைகளை அவர்கள் விருத்தி செய்கின்றனர். அத்தகையதொரு அணுகுமுறை பின்வரும் இரு காரணங்களினால் பொருத்தமற்றதாக அமையலாம். முதலாவதாக, வளங்களை அது வீண் விரயம் செய்கின்றது. உதாரணமாக, ஒவ்வொரு ஊழியரினதும் நடத்தையை கட்டுப்படுத்த முயற்சிக்கும் நிறுவனமொன்று, முகாமைத்துவத் தரத்திலல்லாத ஒவ்வொரு நிறுவன அங்கத்தவரையும் கண்காணிப்பதற்கென ஒரு மேற்பார்வையாளரை வேண்டி நிற்கலாம். இது சிக்கனமானதாக அமையுமா? இரண்டாவதாக, இவ்வத்தியாயத்தில் பின்னர் விபரிக்கப்படுவது போல, அவ்வாறானதொரு கட்டுப்படுத்தல் முறைமையானது எப்போதும் ஊழியர்கள் மத்தியில் எதிர்க்கணிய உணர்வுகளையும் பிரதிபலிப்புகளையும் உருவாக்குகிறது. ஒரு கட்டுப்படுத்தல் முறைமையானது குறிப்பிட்ட நிறுவனத்திற்கு பொருத்தமானதா என்பதை மதிப்பீடு செய்யும்போது முகாமையாளர்கள் பின்வரும் வினாக்களைக் கேட்க வேண்டும்.

1. முக்கியமான பிரச்சினைகளுடன் கட்டுப்படுத்தல் முறைமை தொடர்புபடுகின்றதா? சிறந்ததொரு கட்டுப்படுத்தல் முறைமையானது முக்கியமான அம்சங்கள் மீது கவனம் செலுத்துவதுடன் மிகச்சிறிய விடயங்களைப் புறக்கணிக்க வேண்டும்.

2. வேலைச் செயன்முறையின் முக்கிய இடங்களில் கட்டுப்படுத்தல் முறைமை தொழிற்படுகின்றதா?

3. இத்தகைய பிரச்சினைகள் தொடர்பாக முகாமையாளர்கள் தமது நிறுவனத்தை முன்னேற்ற ஏதாவது செய்கின்றனரா? முகாமைத்துவத்தின் கட்டுப்பாட்டிற்குள் சரியான நடவடிக்கையை மேற்கொள்வது அமைந்திருக்கும் பகுதிகள் மீது சக்தி வாய்ந்ததொரு கட்டுப்படுத்தல் முறைமை கவனம் செலுத்துகிறது. உதாரணமாக, ஒழுக்காற்று நடவடிக்கை முறைமையானது தன்னிச்சையான வரவின்மைக்கும் (முகாமையாளர்கள் மாற்றக்கூடிய நடத்தை) விபத்துக்களினாலும் சுகயீனத்தினாலும் ஏற்படுகின்ற வரவின்மைக்கும் (இவற்றின் மீது குறைந்தளவான கட்டுப்பாட்டையே முகாமையாளர்கள் கொண்டு உள்ளனர்) இடையிலான வேறுபாட்டினை அடையாளம் காண வேண்டும்.

3. **நடைமுறைச் சாத்திய தன்மை:** கட்டுப்படுத்தல் முறைமை ஒன்றை வடிவமைக்கும் போது முகாமையாளர்கள் நிறுவனத்தின் யதார்த்த நிலையை கவனத்தில் கொள்ள வேண்டும். இன்னும், ஒரு நிறுவனத்திற்கு சிறப்பானதாக தென்படுகின்ற அல்லது பார்வைக்கு உகந்ததாகத் தென்படுகின்ற ஏதாவது ஒரு விடயம் குறிப்பிட்ட நிறுவனத்திற்கு பிரயோகிக்கப்பட முடியாது போனால் இது அங்கு சிறப்பாகத் தொழிற்பட முடியாது. கட்டுப்படுத்தல் முறைமை ஒன்றில் கவனத்தில் கொள்ள வேண்டிய நடைமுறை சாத்திய விடயங்களாக நெகிழ்வுத் தன்மை, நிறுவன அங்கத்தவர்களினால் ஏற்றுக் கொள்ளப்படக்கூடிய தன்மை, திட்டமிடல் நடவடிக்கைகளுடன் இலகுவாக ஒருங்கிணைக்கப்படக்கூடிய தன்மை என்பன விளங்குகின்றன.

அ) சாத்தியத் தன்மை: கட்டுப்படுத்தல் முறைமையானது எவ்வளவு சிறப்பாக வடிவமைக்கப்பட்டுள்ளது என்பது முக்கியமல்ல, அது நடைமுறைக்கு சாத்தியமானதாகவும் குறிக்கோள்கள் அடையக்கூடியதாகவும், அவற்றை அடைவதற்கு பொறுப்பான நபர்களால் யதார்த்தமானது என உணரப்படத்தக்கதாகவும் விளங்க வேண்டும். மேலும், பொருளாதார ரீதியாக கட்டுப்படுத்தல் முறைமையானது சிக்கனமானதாக அமைய வேண்டும். செலவுச் சிக்கனம் வாய்ந்ததாக கட்டுப்படுத்தல் முறைமை அமைய வேண்டும் என்பதால் நடைமுறையில் முகாமையாளர்கள் பணத்தைப் பற்றிய அக்கறை இல்லாமல் குறைந்த சக்தி உடையதாக கட்டுப்படுத்தல் முறைமையை உருவாக்கலாம்.

ஆ) நெகிழ்வுத் தன்மை: நீங்கள் கற்றது போலவே சில நிறுவனங்கள் சார்பு ரீதியாக காலப் போக்கில் குறைந்தளவான மாற்றங்களை எதிர்கொள்வதனால் இறுக்கமான ஒரு கட்டுப்படுத்தல் முறைமையினை அவை உருவாக்குகின்றன. நிறுவனம் ஒன்றிற்காக வடிவமைக்கப்பட்ட கட்டுப்படுத்தல் முறைமையானது சிறிது காலத்திற்கு பொருத்தமானதாக தொடர்ந்திருக்கலாம். ஏனெனில், நிறுவனமானது ஒரே வகையான வாடிக்கையாளர்களுக்கு, ஒரே வகையான பொருளை உற்பத்தி செய்து விநியோகிப்பதற்காக ஒரே வகையான விநியோகஸ்தரிடம் இருந்து ஒரே வகையான பொருட்களை கொள்வனவு செய்யலாம். எவ்வாறாயினும் அனேக நிறுவனங்களுக்கு அவற்றின் சூழல்களும் கணிசமான அளவு மாற்றமடைவதனால் மேலதிக பொருள் வரிசைகளையும், சீரமைக்கப்பட்ட உற்பத்தி செயல்முறைகளையும், நவீன விற்பனை முறைகளையும், மாற்றம் செய்யப்பட்ட முகாமைத்துவ தொழில் நுட்பத்தையும் உட்புகுத்தத் தக்கவாறு கட்டுப்படுத்தல் முறைமைகள் நெகிழ்வுத் தன்மை வாய்ந்ததாக இருக்க வேண்டும்.

இ) ஏற்றுக் கொள்ளல்: நிறுவன அங்கத்தவர்களினால் கட்டுப்படுத்தல் முறைமையானது ஏற்றுக் கொள்ளப்படாவிட்டால் அது சிறப்பாக தொழில்படமாட்டாது. கட்டுப்படுத்தல் முறைமையினால் கவனம் செலுத்தப்படுகின்ற குறிக்கோள்கள் பொருத்தமானதாக அமைவதனையும், கட்டுப்படுத்தல் முறைமையினால் சேகரிக்கப்பட்டு பயன்படுத்தப்படுகின்ற தகவல்கள் சரியாகப் பொருந்துவதனையும், கட்டுப்படுத்தலினைப் பிரயோகிப்பதற்கு பயன்படுத்தப்படுகின்ற திட்டவட்டமான தொழில் நுட்பங்கள் பொருத்தமானதாக அமைவதனையும் முகாமையாளர்கள் கண்காணிக்க வேண்டும். மேலும், கட்டுப்படுத்தல் முறைமையானது விரும்பத்தக்கதாகவும், நீதியானதாகவும், தொழிற்பாடு ரீதியானதாகவும் இருக்கின்றது என்பதனை முகாமையாளர்கள் அல்லாதோர் நம்ப வேண்டும்.

ஈ) திட்டமிடலுடனான ஒருங்கிணைப்பு: சிறந்ததொரு கட்டுப்படுத்தல் முறையானது திட்டமிடல் மற்றும் கட்டுப்படுத்தல் நடவடிக்கைகளுக்கு இடையில் ஒரு இணைப்பினை உருவாக்க வேண்டும். கட்டுப்படுத்தல் முறைமையினால் அமுல்படுத்தப்படுகின்ற குறிக்கோள்களை திட்டமிடல் தொழிற்பாடு உருவாக்குகிறது. பின்னர் திட்டமிடலாளர்கள் தமது உபாயங்களை உருவாக்கி மீளாய்வு செய்கையில் அதற்குத் தேவையான பின்னூட்டித் தகவல்களை கட்டுப்படுத்தல் முறைமை உருவாக்குகின்றது.

கட்டுப்படுத்தலுக்கான தடைகளும் எதிர்ப்புகளும்

கட்டுப்படுத்தலானது ஒரு முக்கியமான முகாமைத்துவ தொழிற்பாடாக இருப்பினும் ஊழியர்கள் மத்தியிலும் நிறுவனத்தில் உள்ள ஏனையவர்களுக்கிடையிலும் எதிர்ப்பு உருவாகவே செய்கிறது. ஊழியர்கள் கட்டுப்படுத்தலினை ஏன் எதிர்க்கின்றனர் என்பதனையும், அவ் எதிர்ப்பினை எவ்வாறு வெற்றி கொள்வது என்பதனையும் முகாமையாளர்கள் புகுந்து கொள்வது முக்கியமானதாகும்.

1) அளவுக்கதிகமான கட்டுப்பாடுகள்: அளவுக்கதிகமான நடவடிக்கைகள் அல்லது நடவடிக்கைகளின் பகுதிகளை இலகுவாக கட்டுப்படுத்துவதற்கு நிறுவனங்கள் அல்லது முகாமையாளர்கள் முயற்சிக்கின்றனர். குறிப்பிட்ட ஒரு வேலையானது சிறப்பாக செய்யப்படுகிறது என்பதனை உறுதிப்படுத்துவதற்கு அல்லது தவறுகள் தவிர்க்கப்படுகின்றன என்பதனை உறுதிப்படுத்துவதற்கு நிறுவனத்தின் சார்பாக மேற்கொள்ளப்படுகின்ற ஒவ்வொரு நடவடிக்கையையும் கவனிக்கத்தக்கவாறு கட்டுப்பாடுகள் வடிவமைக்கப்படுகின்றன. சில நிறுவனங்கள் கட்டுப்படுத்துவது அவசியமானது என்று உணர்கின்றன. ஏனெனில் அவ்வாறு இல்லாவிட்டால் தனிப்பட்ட ஊழியர்களினால் மேற்கொள்ளப்படுகின்ற தனிப்பட்ட தீர்மானங்களையும் அவர்களின் ஏனைய தனிப்பட்ட பழக்க வழக்கங்களையும் கண்காணிக்க இயலாது போகும். இராணுவ ரீதியான நிறுவனங்கள் இராணுவத்தினரின் நாளாந்த நடவடிக்கைகளையும் அவர்களின் தோற்றத்தினையும் மிக ஆழமாக கட்டுப்படுத்துகின்றன. ஆனால், நிறுவனங்களில் உள்ளோர் அத்தகையதொரு கட்டுப்படுத்தலினை நிச்சயமாக எதிர்ப்பர். மிதமிஞ்சிய கட்டுப்பாட்டின் விளைவுகளை தவிர்ப்பதற்கு சிறந்த முகாமையாளர்கள் நடவடிக்கைகளிலும் அதன் தோற்றப்பாட்டிலும் கட்டுப்படுத்தலை மேற்கொள்ளாது விளைவுகளின் மீதும், பலாபலன்களின் மீதும் கட்டுப்படுத்தல் ரீதியான கவனத்தினை செலுத்துதல் வேண்டும். கட்டுப்படுத்தலானது அழுத்தத்தினை கொடுப்பதாகவும், சுதந்திரத்தை கட்டுப்படுத்துவதாகவும், அல்லது அவர்களில் பல மாற்றங்களை ஏற்படுத்துவதாகவும் உணரவைக்கப்படாமல் முன்னேற்றத்தை கண்காணிக்கின்ற ஒரு சீர்திருத்த செயன்முறையாக விளங்கப்படுத்தப்பட வேண்டும். மேலும், ஒவ்வொரு கட்டுப்படுத்தலுக்குமான தேவையானது தொடர்ந்து உள்ளதா என்பதனை தீர்மானிப்பதற்கு குறிப்பிட்ட கால இடைவெளிகளில் கட்டுப்பாடுகள் மீள்பரிசீலனை செய்யப்பட வேண்டும்.

2. பதில் சொல்லத்தக்க தன்மைக்கான விருப்பம் இன்மை அல்லது நெகிழ்வுத் தன்மையின் இழப்பு: கட்டுப்படுத்தல் நியமங்களானவை துல்லியமானவையாகவும், சரியான கால நேரத்தைக் கொண்டவையாகவும், குறிக்கோள் சார்ந்ததாகவும் அமைகின்ற போது அவற்றை ஊழியர்கள் எதிர்க்கலாம். ஏனெனில், அவர்கள் குறிப்பிட்ட பணியினை ஒழுங்காக நிறைவேற்றுகிறார்களா என்பதனைத் தீர்மானிப்பதற்கு இத்தகைய கட்டுப்பாடு வழிவகுக்கும் என்பதை அவர்கள் உணர்வதனால் ஆகும். பலவீனமான செயற்பாட்டைக் கொண்டவர்கள் மத்தியில் அவர்களின் இத்தகைய செயற்பாட்டிற்கான பொறுப்பை ஏற்க வேண்டும் என கட்டுப்படுத்தல் முறைமை தெளிவாகக் குறிப்பிடுவதனால் கட்டுப்படுத்தலுக்கான எதிர்ப்பு உருவாகின்றது. சில சந்தர்ப்பங்களில் தெளிவான இலக்கைக் கொண்டுள்ள கட்டுப்பாடுகளை சிறந்த செயற்பாடுகளைக் கொண்டோரும் எதிர்க்கலாம். ஏனெனில், நெகிழ்வுத் தன்மையை இழந்து விடுவோம் என அவர்கள் பயப்படுவதனால் அல்லது அவர்களின் உயர்ந்த செயற்பாட்டிற்கு அவசியமான சுதந்திரத்தை இழந்து விடுவோம் எனப் பயப்படுவதனாலாகும். பதில் சொல்லத்தக்க தன்மைக்கான விருப்பம் இன்மையையும் நெகிழ்வுத் தன்மையின் இழப்புத் தொடர்பான பயத்தினையும் சமாளிப்பதற்காக ஊழியர்களின் பங்குபற்றுதலும் குறிக்கோள் ரீதியான முகாமைத்துவ திட்டங்களும் பெரிதும் உதவ முடியும். இத்தகைய தொழில் நுட்பங்கள் பலவீனமான செயற்பாட்டைக் கொண்டவர்கள் குறிக்கோள்களை ஏற்படுத்துவதில் பங்குபற்றவும் அவர்களின் அக்கறையை வெளிப்படுத்தவும் வழிவகுக்கிறது. சிறப்பாகத் தொழிற்பட்டு முன்னேறுவதில் வழிகாட்டலை எதிர்பார்ப்பவர்களுக்கும் தமது நடத்தைப் பாங்குகளை மாற்ற முடியாது எனக் கருதுபவர்களுக்கும் இத்தகைய அணுகுமுறை பொருத்தம் இல்லாது அமையலாம். சிறந்த செயற்பாட்டைக் கொண்டவர்கள் தமது சுதந்திரத்தை இழப்பதற்கான பயத்தில் இருந்து விடுபடலாம். இத்தகைய பயத்தை ஒழிக்கக் கூடிய வகையில் கட்டுப்படுத்தல் தகவல்களைப் பயன்படுத்தவும் குறிக்கோள் ரீதியான முகாமைத்துவம் துணைபுரிகிறது.

3. பொருத்தமில்லாத அல்லது மேல் எழுந்தவாரியான கட்டுப்பாடுகள்: அனேகர் சிறந்த பணிகளையே செய்ய விரும்புகின்றனர். அத்துடன் அவர்களது பணியை சிறப்பாகச் செய்வதில் பயன்படுத்தப்படக் கூடிய பின்னூட்டித் தகவல்களை வழங்கத்தக்க கட்டுப்பாடுகளையே ஏற்றுக் கொள்கின்றனர். எனினும், கட்டுப்பாடுகளை பொருத்தமில்லாததாக, அல்லது மேல் எழுந்தவாரியானதாக அல்லது பலவீனமானதாக அவர்கள் உணர்கையில் அவற்றை எதிர்க்கவும் தொடங்குகின்றனர். உதாரணமாக, நாள் ஒன்றிற்கு மேற்கொள்ளப்படுகின்ற அழைப்புக்களின் எண்ணிக்கை மீது ஆதாரப்படுத்தப்பட்ட கட்டுப்பாடு ஒன்றினை தொலைபேசியை சந்தைப்படுத்தும் குழு ஒன்றுமேல்எழுந்தவாரியானதாகக் கருதும்போது நாளுக்கு நாள் வாடிக்கையாளரின் கிடைக்கத்தக்க தன்மை மாறுபடலாம். ஆகவே வாரம் ஒன்றிற்கு விற்பனை செய்யப்படுகின்ற வாடிக்கையாளர்களே அவர்களால் விரும்பப்படுகின்ற அளவீடாக இருக்கலாம். இதேபோன்று நாள் ஒன்றுக்கு மேற்கொள்ளப்படுகின்ற அமைப்புக்களின் எண்ணிக்கையானது இலகுவாக கணிப்பிடத்தக்க அளவீடாக இருக்கையில் வாடிக்கையாளருடன் உருவாக்கப்படுகின்ற நன்மதிப்பை கட்டி எழுப்புவதற்காக செலவிடப்படுகின்ற நேரம் அதிகமாக இருக்கின்றது என அவர்கள் விவாதிக்கலாம். இதில் உள்ள மிக முக்கியமான அபாயம் யாதெனில் இவ்வகையான கட்டுப்பாடுகளுக்கான ஊழியர்களின் எதிர்ப்பானது சிறந்த ஊழியர்களையும் அதைரியப்படுத்துவதுடன் கட்டுப்பாட்டின் நோக்கத்தையும் சீர்குலைக்கின்றது. சக்தி வாய்ந்த முகாமையாளர்கள் பொருத்தமில்லாத அல்லது மேல் எழுந்தவாரியான விடயங்களைத் தவிர்ப்பதற்காக கட்டுப்படுத்தல்களை நெகிழ்வுத் தன்மை வாய்ந்தவைகளாக உருவாக்குகின்றனர். நியமங்களில் இருந்து விளைவுகள் கணிசமானளவு வேறுபடும்போது நியமத்திலும் பணி நிறைவேற்றப்படுகின்ற வழிமுறைகளிலும் பிரச்சினைகள் இருக்கலாம் என்பதனை நினைவில்

கொள்க. முக்கியமான விலகல் இடம் பெறுகையில் சக்தி வாய்ந்த முகாமையாளர்கள் எப்போதும் நியமங்களை மீள்பரிசீலனை செய்கின்றனர். ஒவ்வொரு கட்டுப்படுத்தல் வட்டத்தினுள்ளும் உணர்திறன் மிக்க நியமங்களின் தொடர்ச்சியான பொருத்தப்பாட்டினை அறிந்து கொள்வதற்கு சக்திவாய்ந்த முகாமையாளர்கள் பங்குபற்றுதலைப் பயன்படுத்துகின்றனர். இதேபோன்று கட்டுப்படுத்தல் முறை ஒன்றை வடிவமைத்து அமுல்படுத்துவதில் ஊழியர்கள் ஈடுபடுகையில் அதனை சரியானதாக அவர்கள் தருகின்ற சாத்தியம் உள்ளது. அல்லது அவர்கள் உபயோகிக்கின்ற நியமங்களின் ஒழுங்குமுறைத் தன்மையினைப் புரிந்து கொள்கின்றனர். சந்தர்ப்பங்களுக்கு ஏற்றவாறு மிகப் பொருத்தமான கட்டுப்படுத்தல் பணியினைத் தேர்ந்தெடுப்பது கட்டுப்படுத்தலுக்கான எதிர்ப்பினைச் சமாளிக்க உதவலாம்.

நிறுவன நடத்தையின் திட்டவட்டமான அம்சங்களைக் கட்டுப்படுத்தல்

தற்போது முகாமைத்துவக் கட்டுப்பாட்டுடன் சம்பந்தப்பட்ட அடிப்படை எண்ணக்கருக்களை நாம் பரிசீலித்து உள்ளோம். இனி கட்டுப்படுத்தலின் திட்டவட்டமான வடிவங்களை கருதவேண்டிய நேரம் இதுவாகும். நிறுவனம் ஒன்றின் நிதி வளங்கள், மனிதவளங்கள், தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட செயற்பாடுகள் போன்றவற்றைக் கட்டுப்படுத்துவதற்கு தேவையான வழிமுறைகளில் இருந்து நிறுவனத்தின் தந்திரோபாயக் கட்டுப்பாட்டுக்கு தேவையான வழிமுறை பல அம்சங்களில் வேறுபடுகின்றது. நிறுவன ரீதியான நெறிப்படுத்தலையும், நிதி வளங்களையும், ஊழியர்களையும் கட்டுப்படுத்துவதற்கு பயன்படுத்தப்படுகின்ற கட்டுப்படுத்தல் பொறிமுறைகளை அட்டவணை 5 - 1 காட்டுகிறது.

அட்டவணை 5 - 1 வித்தியாசமான நிறுவன அமைப்புக்களுக்கான கட்டுப்படுத்தல் நுட்பங்கள்

மூன்றுவகையான கட்டுப்பாடுகள்	நிறுவனக் குறிக்கோள் அல்லது அமைப்பு		
	நிறுவனரீதியான நெறிப்படுத்தல்	நிதிரீதியான வளங்கள்	மனித வளம்
முன்னோக்கிய மீளாய்வுக் கட்டுப்பாடு	அமைவிடக் கட்டுப்பாடு, தந்திரோபாயக் கண்காணிப்பு, விசேட விழிப்புணர்வு	பாதீடுகள்	தெரிவு, குறிக்கோள் களினூடான முகாமைத்துவம், காத்திரமான கையளிப்பு
நிகழ்காலக் கட்டுப்பாடு	அமுல்படுத்தல் கட்டுப்பாடு, மைல்கல் மீளாய்வு, விசேட விழிப்புணர்வு	பாதீடுகள் வீதங்கள்	செயற்பாட்டு மீளாய்வு, தரக்கட்டுப்பாட்டு மீளாய்வு, பணியினூடான பயிற்சி, காத்திரமான கையளிப்பு
பின்னோக்கிய மீளாய்வுக் கட்டுப்பாடு	விளைவுகள், விசேட விழிப்புணர்வு	பாதீடுகள் கணக்காய்வு வீதங்கள்	செயற்பாட்டு மீளாய்வு, குறிக்கோள் களினூடான முகாமைத்துவம்

1. நிறுவன ரீதியான நெறிப்படுத்தலைக் கட்டுப்படுத்தல்

நிறுவனம் ஒன்றின் முற்றுமுழுதான செயற்பாட்டு திசையினை கண்காணித்து சீராக்கம் செய்வதுடன் தந்திரோபாய கட்டுப்பாடு சம்பந்தப்படுகிறது. அதாவது, அமுல்படுத்தப்படுகின்ற உபாயத்தினை அவதானிப்பது, பிரச்சினைகளை கண்டுபிடிப்பது அல்லது விடயங்களில் பொதிந்துள்ள மாற்றங்களை கண்டுபிடிப்பது, தேவையான சீராக்கங்களை மேற்கொள்வது போன்றவற்றை இது உள்ளடக்குகிறது. தந்திரோபாய முகாமைத்துவ செயன்முறையின் ஒரு பகுதியாக தந்திரோபாயக் கட்டுப்பாட்டினைப் பற்றிய பொதுவான ஒரு விளக்கம் அத்தியாயம் 4ல் கொடுக்கப்பட்டுள்ளது. தந்திரோபாய கட்டுப்பாட்டினை நெருக்கமாக அவதானிக்கும் போது அது மூன்று திட்டவட்டமான நுட்பங்களினூடாக பிரயோகிக்கப்படுவதனை நாம் காணலாம். அவையாவன: கருதுகோள் கட்டுப்பாடு, தந்திரோபாய கண்காணிப்பு, அமுல்படுத்தல் கட்டுப்பாடு என்பனவாகும்.

ஆ) கருதுகோள் அல்லது அனுமான கட்டுப்பாடு: நிறுவனத்தின் திட்டங்களில் பொதிந்துள்ள கருதுகோள்கள் அல்லது அனுமானங்கள் தற்போதும் பொருத்தமானதாக இருக்கின்றனவா என்பதனை ஒரு ஒழுங்கு முறை ரீதியாக பரிசோதிப்பதற்கு வடிவமைக்கப்பட்ட முன்நோக்கிய கட்டுப்பாடாக இது விளங்குகிறது. திட்டங்கள் தீட்டப்பட்ட முக்கியமான அனுமானம் ஒன்று பொருத்தம் இல்லாது அமையும் இடத்தில் தந்திரோபாயமானது மாற்றப்பட வேண்டி நேரிடலாம். முகாமையாளர்கள் திட்டமிடல் செயன்முறையின் போது முக்கியமான அனுமானங்களை அடையாளம் காண்கையில் அனுமானக் கட்டுப்பாடுகளை உருவாக்குகின்ற செயன்முறை ஆரம்பிக்கின்றது. இத்தகைய அனுமானங்கள் பதிவு செய்யப்படுவதுடன் அவற்றை கண்காணிப்பதற்கான பொறுப்பு பொருத்தமான நபரிடம் அல்லது திணைக்களத்திடம் சரியாக ஒப்படைக்கப்படல் வேண்டும். இறுதியாக நிறுவனத்தினுள் உள்ள அல்லது தந்திரோபாய அம்சங்களில் உள்ள மாற்றங்கள் பாதிக்கத்தக்க பகுதிகளை முகாமையாளர்கள் அடையாளம் காணவேண்டும். இதனால் தேவைப்படும் போது சந்தர்ப்ப அணுகுமுறை திட்டங்கள் விரைவாக உருவாக்கப்பட முடியும்.

ஆ) தந்திரோபாய கண்காணிப்பு: நிறுவனத்தின் உபாயத்தில் மாற்றங்களை உருவாக்கக் கூடிய நிறுவனத்திற்கு உள்ளேயும் வெளியேயும் அமைந்துள்ள பரந்துபட்ட நிகழ்வுகளை கண்காணிப்பதற்கு வடிவமைக்கப்பட்ட ஒரு முன்னோக்கிய கட்டுப்பாட்டு முறையாக இது விளங்குகிறது. தந்திரோபாய கண்காணிப்பில் பொதிந்துள்ள அடிப்படையான கருத்து யாதெனில் பல தகவல் மூலாதாரங்களின் சில வகையான பொதுப்படையான கண்காணிப்புகள் முக்கியமான மற்றும் எதிர்பார்க்கப்படாத தகவல்களை கண்டுபிடிப்பதற்கு ஊக்குவிக்கப்பட வேண்டும்.

இ) அமுல்படுத்தல் கட்டுப்பாடு: நிறுவனமொன்றின் உபாயத்தினை அமுல்படுத்துவதில் சம்பந்தப்பட்டுள்ள நடவடிக்கைகளின் தொடர் ஒழுங்குடன் இணைந்து செல்கின்ற விளைவுகளுக்கு ஏற்றவாறு முற்றுமுழுதான உபாயமானது மாற்றப்பட வேண்டுமா என்பதை மதிப்பீடு செய்வதற்காக வடிவமைக்கப்பட்ட ஒரு நிகழ்கால கட்டுப்பாடாக இது விளங்குகிறது. அமுல்படுத்தல் கட்டுப்பாடானது இரு வழிகளில் பிரயோகிக்கப்படுகிறது. புதியதொரு உபாயத்திற்கு முக்கியமானதாக அமைந்துள்ள தந்திரோபாய நடவடிக்கைகளை கண்காணிப்பது ஒரு வழியாகும். அமுல்படுத்தல் கட்டுப்பாட்டின் இரண்டாவது வழியாக மைல்கள் மீளாய்வு விளங்குகிறது. அதாவது உபாயத்தினை அமுல்படுத்தும் செயன்முறையிலுள்ள முக்கியமான இடங்களில் நிறுவனத்தின் முன்னேற்றத்தினை இது மீள் மதிப்பீடு செய்கிறது. இத்தகைய மைல்கல்கள் பொதுவாக முக்கியமான நடவடிக்கைகளின் ஒரு தொகுதியினுடைய பூர்த்தியுடன் அல்லது குறிப்பிட்டதொரு காலத்தின் முடிவுடன் இணைந்து செல்கிறது.

2. நிதி வளங்களை கட்டுப்படுத்தல்

திட்டமிடல் செயன்முறையினதும் எந்த ஒரு நிறுவனத்தின் செயற்பாட்டு முகாமைத்துவத்தினதும் முக்கிய செயற்பாடாக அந்நிறுவனத்தின் பணிகளைச் சிறப்பாக முடிப்பதற்கேதுவாக நிறுவனத்திலுள்ள பலதரப்பட்ட உபபகுதிகளுக்கிடையில் நிதி வளங்களின் பங்கீட்டுடன் சம்பந்தப்படுகிறது. கட்டுப்படுத்தல் கண்ணோட்டத்தில் இருந்து நோக்குகையில் ஒவ்வொரு பிரிவும் அல்லது உபபிரிவும் நிதி வளத்தினை சக்தி வாய்ந்த முறையிலும் திறன் வாய்ந்த முறையிலும் பயன்படுத்துகின்றதா என்பதை உறுதிப்படுத்துவதற்காக அவற்றின் பயன்பாட்டை கண்காணிப்பதில் முகாமையாளர்கள் அக்கறை கொண்டிருப்பது தெளிவாகின்றது. நிதி வளத்தினை கட்டுப்படுத்துகின்ற மூன்று அடிப்படையான நுட்பங்களாக பாதீடுகள், விகிதப்பகுப்பாய்வு, நிதிக் கணக்காய்வு என்பன விளங்குகின்றன.

அ) பாதீடு: நிறுவனமொன்றின் அல்லது உபபிரிவொன்றின் எதிர்கால நடவடிக்கைகளை ரூபாவில் அல்லது வேறு வகையான தொகை சார் அடிப்படைகளில் விவரிப்பதுடன் சம்பந்தப்படுகின்ற கட்டுப்படுத்தல் செயன்முறையாக பாதீடு விளங்குகிறது. பொதுவாக ஒரு வருடத்திற்கென தயாரிக்கப்படும் பாதீடுகள் அனேகமான கட்டுப்படுத்தல் முறைமைகளின் அத்திவாரமாக அமைகின்றன. நிதிவளத்தினை கட்டுப்படுத்துவதற்கு முகாமையாளர்கள் பயன்படுத்தத்தக்க பலவகையான பாதீடுகள் உள்ளன. இத்தகைய ஒவ்வொரு பாதீட்டையும் உருவாக்கி மீளாய்வு செய்வதுடன் நிதி முகாமையாளர்கள் சம்பந்தப்பட்டாலும் குறிப்பாக மூன்று வகையான பாதீடுகளுடன் மாத்திரமே அவர்கள் தொடர்புபடுகின்றனர். நிறுவனத்தின் உள் வருகின்ற வெளிச் செல்லுகின்ற பணத்தினை மாதாந்த, வாராந்த, நாளாந்த காலப் பகுதிகளுக்கமைய பிரித்து வேறுபடுத்துகின்ற காசுச்சுற்றோட்ட பாதீடுகள் நிறுவனத்தின் தற்போதைய கடப்பாடுகளை நிறைவேற்றுவதற்கான ஆற்றலை கட்டுப்படுத்துவதற்காக பயன்படுத்தப்படுகிறது. மேலும், நிதிமுகாமையாளர்கள் மூலதனச் செலவின பாதீடுகளுக்கும் பொறுப்பாக உள்ளனர். இப்பாதீடானது நிறுவனத்திற்கு தேவைப்படுகின்ற முக்கியமான சொத்துக்களான காணி, உபகரணங்கள், ஏனைய வசதிகளைப் பெற்றுக் கொள்வதற்கு நிதியை திரட்டி பயன்படுத்தக்கூடிய வழிவகைகளை எடுத்துரைக்கிறது. இறுதியாக, நிதி முகாமையாளர்கள் ஐந்தொகை பாதீடுகளை கண்காணிப்பதற்காகவும் பொறுப்பாக்கப்பட்டுள்ளனர். ஏனைய அனைத்து பாதீடுகளிலும் திட்டமிடப்பட்ட விளைவுகளின் அடிப்படையில் நிறுவனத்தின் எதிர்கால நிதிக்கட்டமைப்பு எவ்வாறு அமையும் என்பதனை இது விபரிக்கின்றது.

செயற்பாட்டு முகாமையாளர்கள் மூன்று வகையான செயற்பாட்டு பாதீடுகளைப் பயன்படுத்துகின்றனர். விற்பனை முகாமையாளர்கள் குறிப்பாக விற்பனை அல்லது வருமானப் பாதீட்டுடன் சம்பந்தப்படுகின்றனர். இப்பாதீடனாது நிறுவனம் வருடாந்தம், காலாண்டு, மாதாந்தம், நாளாந்தம் மேற்கொள்ள வேண்டிய வருமானத்தினைத் திட்டமிடுகிறது. விற்பனை மற்றும் செயற்பாட்டு முகாமையாளர்களும், பொதுவாக அனைத்து முகாமையாளர்களும் செலவினப் பாதீட்டைத் தயாரித்து கண்காணிக்க வேண்டிய தேவைக்குள்ளாகின்றனர். செலவின மட்டங்களை செலவினங்களின் காலம், நிறுவனம் முழுவதும் சார்ந்த காசுச் சுற்றோட்டப் பாதீடு போன்ற உயர்மட்டப் பாதீட்டுடனான செலவினங்களின் ஒருங்கிணைப்பு போன்றவற்றைக் கட்டுப்படுத்த இப்பாதீடு உதவுகிறது. இறுதியாக, வருமானங்களுக்கும் செலவினங்களுக்குமிடையிலான வேறுபாடுகளைக் கண்காணித்து இலாபகரமற்ற நிலைமைகளை உடன் சீர் செய்வதற்காக திணைக்கள மற்றும் பகுதி முகாமையாளர்களுக்கும் உயர்மட்ட முகாமையாளர்களுக்கும் இலாப நட்டப் பாதீடு பொருத்தமான அடிப்படையினை வழங்குகிறது.

பாதீடுகள் இரு வழிகளில் விருத்தி செய்யப்படலாம். பாதீடொன்றை விருத்தி செய்வதற்கான மிகப் பொதுவான அணுகுமுறையாக கீழிருந்து மேல் நோக்கிய பாதீட்டிடல் அமையப் பெற்றுள்ளது. இவ்வணுகுமுறைகயைப் பயன்படுத்தும் நிறுவனங்களிலுள்ள முகாமையாளர்களும் மேற்பார்வையாளர்களும் ஆரம்பப் பாதீட்டுக்கான வேண்டுதல்களுடன் செயற்பாட்டு மட்டத்தில் முதலில் விருத்தி செய்கின்றனர். இத்தகைய வேண்டுதல்கள் பின்னர் மீளாய்வுக்காகவும், சீராக்கத்திற்காகவும், ஏனைய ஆரம்பப் பாதீடுகளின் வேண்டுதல்களுடன் இணைப்பதற்காகவும் அடுத்துள்ள முகாமை மட்டத்திற்கு அனுப்பப்படுகின்றன. இவ்வாறு இணைக்கப்பட்ட பாதீட்டு வேண்டுதல்கள் பின்னர் வழக்கமாக பாதீட்டுக் குழுவுக்கு அனுப்பப்படுகின்றன. இக்குழுவானது இணைக்கப்பட்ட வேண்டுதல்களை நிறுவனத்தின் உபாயம் மற்றும் கிடைக்கத்தக்க வளங்களின் அடிப்படையில் பரிசீலிக்கின்றது. பின்னர் நிறுவனத்தின் உயர்மட்ட முகாமைக்கு பாதீடு தொடர்பான சிபார்சுகள் செய்யப்படுகின்றன. நிறுவன உயர்மட்ட முகாமையாளர்கள் அவர்களது தீர்மானங்களை எடுத்தவுடன் இறுதிப்பாதீடானது நிறுவனத்தின் அடிமட்டம் வரைக்கும் அறிவிக்கப்படும். நிதிவளங்களின் பயன்பாட்டினை கட்டுப்படுத்துகின்ற பொறிமுறையின் வழிகாட்டியாக இது பின்னர் பயன்படுத்தப்படும். இப்பாதீட்டுக்கான ஆரம்பத் தரவுகள் நிறுவனத்தின் கீழ் மட்டத்திலிருந்து பெறப்படுவதனால் இது கீழிருந்து மேலான பாதீட்டிடல் எனப்படுகிறது. மேலிருந்து கீழ் நோக்கிய பாதீட்டிடல் என அழைக்கப்படுகின்ற இரண்டாவது அணுகுமுறையில் ஆரம்பப் பாதீடானது நிறுவனத்தின் உயர்மட்டத்தில் உருவாக்கப்பட்டு பின்னர் மதிப்பீட்டுக்காகவும் மாற்றங்களை மேற்கொள்வதற்காகவும் நிறுவனம் முழுவதற்கும் அனுப்பப்படுகிறது. மிகச் சிறப்பான ஆதாரங்களைக் கொண்ட மாற்றங்கள் செய்யப்பட்டு மீளாய்வு செய்யப்பட்ட இறுதியான பாதீடு அனைவருக்கும் அறிவிக்கப்படும்.

பாதீட்டைத் தயாரிப்பதற்காக இவ்விரு அணுகுமுறைகளும் ஒப்பற்ற தன்மைகளை வழங்குகின்றன. கீழிருந்து மேலான அணுகுமுறையில் நிறுவனத்தின் பரிவுகளினுடைய திட்டவட்டமான தேவைகளைப் பற்றி அறிந்த செயற்பாட்டு முகாமையாளர்கள் ஆரம்ப பாதீட்டுக்கான வேண்டுகோள்களை விருத்தி செய்கின்றனர். இவ்வாறு செய்யும்போது, தாம் விருத்தி செய்துள்ள பாதீட்டுடன் நெருங்கிய தொடர்பைக் கொண்டிருக்கவும், அதற்குப் பொறுப்பாக இருப்பதற்கும் ஒரு உளவியல் ரீதியான கடப்பாட்டை இம்முறை உருவாக்க முடியம். மாறாக, மேலிருந்து கீழான அணுகுமுறை பாதீடு தயாரித்தல் செயன்முறை பூர்த்தியாவதற்கு அவசியமான நேரத்தைக் குறைக்கிறது. சக்தி வாய்ந்ததொரு கட்டுப்பாட்டைத் தாபிப்பதற்கான முக்கிய பொறிமுறையாக பாதீடுகள் விளங்குகின்றன. திட்டமிடலுக்கும் கட்டுப்படுத்தலுக்கும் இடையிலான இயற்கையான இணைப்பாகவும் பாதீடுகள் உள்ளன. நிறுவனம் முழுதும் மேற்கொள்ளப்படுகின்ற நடவடிக்கைகளை பொதுவான நிதிசார் அடிப்படையில் மாற்றியமைப்பதன் ஊடாக சிறந்த கட்டுப்பாட்டிற்கு அவை உறுதுணை புரிகின்றன. இவற்றை விருத்தி செய்தலானது ஆக்கபூர்வமான தொடர்பாடல், விவாதம், ஒருங்கிணைப்பு போன்றவற்றிற்கு வழிவகுக்கிறது. நிதிவளங்களின் பயன்பாட்டின் மீதான விரிவான தகவல்களை முற்றுமுழுதான நிறுவனச் செயற்பாட்டுடன் இணைக்கின்ற பயனுள்ள தொழிற்பாட்டையும் அவை ஆற்றுகின்றன.

பாதீடுகள் உள்ளார்ந்த தீமைகளையும் கொண்டுள்ளன. மிகவும் இறுக்கமாக இவை பயன்படுத்தப்படும் போது ஆக்கபூர்வமான தொடர்பாடல் மற்றும் முகாமைத்துவ ஆதரவினை உருவாக்கும் ஆற்றல் பாதிப்படையலாம். இவற்றை உருவாக்குவது அதிக நேரத்தை எடுக்கலாம். பாதீட்டைத் தயாரிப்பதற்காக குறைந்தளவான நேரத்தையே அவர்கள் கொண்டுள்ளதைக் கருதுகிறது. மேலும், தற்போதுள்ள நடவடிக்கைகளை செயற்படுத்துவதற்காக பாதீடு நிதியை ஒதுக்கீடு செய்வதனால் புதுமை புகுத்தலுக்கும் மாற்றங்களை புகுத்துவதற்கும் தேவையான நிதியை இது குறைக்கிறது. அடுத்த வருடப் பாதீட்டைத் தயாரிப்பதற்கான அடிப்படையாக கடந்த வருடப் பாதீடு விளங்குவதனால் குறிப்பிட்ட வருடத்தில் அவசியமில்லாத

செலவினங்களையும் முகாமையாளர்கள் மேற்கொள்வர். ஏனெனில், அடுத்த வருட அடிப்படைக்குத் தேவையான நிதியை அப்போதுதான் குறையில்லாது பெற்றுக் கொள்ளலாம்.

ஆ) விகிதப் பகுப்பாய்வு: நிதிக் கட்டுப்பாட்டை முகாமையாளர்கள் பிரயோகிக்கின்ற இரண்டாவது பொறிமுறையாக விகிதப் பகுப்பாய்வு விளங்குகிறது. நிதிவளங்களின் ஒதுக்கீட்டினை கண்காணித்து சீர் செய்வதற்காக முகாமையாளர்கள் பயன்படுத்துகின்ற பல நிதிசார் விகிதங்களை அட்டவணை 5-2 சுருக்கமாக விவரிக்கிறது. இவ்விகிதங்கள் நான்கு குழுக்களாக பிரிக்கப்பட்டுள்ளன. ஒவ்வொரு குழுவும் ஒவ்வொரு வகையான நிதிக் கட்டுப்பாட்டில் கவனம் செலுத்துகின்றன.

நிறுவனமொன்று அதனது குறுங்கால கட்டுப்பாடுகளை அடையமுடியுமா என்பதனை சுட்டிக் காட்டும் விகிதங்களாக **திரவத்தன்மை விகிதங்கள்** விளங்குகின்றன. அவை கிடைக்கத்தக்க நடைமுறை சொத்துக்களையும் அல்லது குறைக்கத்தக்க நடைமுறைப் பொறுப்புக்களையும் கண்காணிக்கின்றன. **நெம்புகோல் விகிதங்களானவை** நிறுவனமொன்றின் உடமையாளர்கள் அல்லது வெளியகக் கடன் கொடுத்தோர்களினால் நீண்டகால மூலதனம் எந்தளவு தூரத்திற்கு வழங்கப்படுகிறது என்பதை கண்காணிப்பதே இங்கு முக்கிய விடயமாக உள்ளது. நிறுவனமொன்று அதனது வளங்களை எவ்வளவு திறமையாக பயன்படுத்துகிறது என்பதை **செயற்பாட்டு விகிதங்கள்** சுட்டிக் காட்டுகின்றன. விற்பனைகளையும் (அல்லது வருமானங்களையும்) அவற்றை உருவாக்குவதற்கு பயன்படுத்தப்படுகின்ற வளங்களையும் ஒப்பீடு செய்வதன் மூலமாக நிறுவனத்தின் செயற்பாட்டு வினைத்திறனை மதிப்பிடுவது சாத்தியமாகிறது. **இலாபகரத் தன்மை விகிதங்கள்** முழு நிறுவனமும் எவ்வளவு சிறப்பாக நிர்வகிக்கப்படுகிறது என்பதை காட்டுகின்றன. பல எண்ணிக்கையான கொள்கைகள், தீர்மானங்கள், நடவடிக்கைகள், தனிப்பட்ட முயற்சிகள் ஆகியவற்றின் தேறிய விளைவாக இலாபகரத் தன்மையே விளங்குகிறது. விற்பனைகளுடன் அல்லது சொத்துக்களுடன் அல்லது தேறிய பெறுமதியுடன் இலாபங்களை ஒப்பீடு செய்தல் நிறுவனத்தினால் உருவாக்கப்பட்ட உண்மையான விளைவுகளை புரிந்து கொள்வதற்கான பயனுள்ள அணுகுமுறையாக இருக்கிறது. விகிதப் பகுப்பாய்வானது பயனுள்ளதொரு கட்டுப்பாட்டு முறையாக இருக்க வேண்டுமாயின் ஒப்பீட்டிற்கான அடிப்படையினை முகாமையாளர்கள் கொண்டிருக்க வேண்டும். விகிதங்கள் மீது ஆதாரப்படுத்தப்பட்ட கட்டுப்பாட்டு செயன்முறையில் நியமங்களாக உருவாகும் ஒப்பீட்டிற்கான இத்தகைய அடிப்படைகள் இரு வழிகளில் தோற்றுவிக்கப்படுகின்றன. நிறுவனத்தின் விகிதங்களை தற்கால விகிதங்களுடனும் கடந்தகால விகிதங்களுடனும் ஒப்பீடு செய்வது ஒரு வழிமுறையாகும். இலக்கு குறிக்கப்பட்ட பகுதிகளில் நிறுவனத்தின் முன்னேற்றத்தினை முகாமையாளர்கள் அறிந்து கொள்ள இது வழி வகுக்கிறது. இரண்டாவது வழிமுறையாக நிறுவனமொன்றின் விகிதங்களை அதேபோன்ற நிறுவனமொன்றின் விகிதங்களுடன் அல்லது பல நிறுவனங்களின் சராசரியுடன் ஒப்பீடு செய்வது விளங்குகிறது. பலவீனமான பகுதிகளை கண்டுபிடித்து பின்னர் முன்னேற்றத்தை ஏற்படுத்துவதற்காக உயர்மட்ட முகாமையினால் இவ் அணுகுமுறை தொடர்ச்சியாக பயன்படுத்தப்படுகிறது.

அட்டவணை 5 - 2 முக்கிய நிதி விகிதங்களின் சுருக்கம்

விகிதம்	எவ்வாறு கணிக்கப்படுகிறது	இது எதனை அளவிடுகிறது
1. திரவத்தன்மை விகிதங்கள்		
அ) நடைமுறை விகிதம்	நடைமுறைச் சொத்துக்கள் / நடைமுறைப் பொறுப்புக்கள்	நிறுவனம் அதனது குறுங்கால நிதிக் கட்டுப்பாடுகளை அடையும் விதம்.

ஆ) விரைவு விகிதம்	நடைமுறைச் சொத்துக்கள் - இருப்பு / நடைமுறைப் பொறுப்புக்கள்	இருப்புக்களை விற்பனை செய்வதன் மீது தங்கியிராமல் நிறுவனம் அதனது குறுங்கால நிதிக்கட்டுப்பாடுகளை அடையும் விதம்.

2. நெம்புகோல் விகிதங்கள்

அ) மொத்தச் சொத்து படுகடன் விகிதம்	மொத்தக் கடன்கள் / மொத்தச் சொத்துக்கள்	கடன் கொடுத்தோரால் வழங்கப்படுகின்ற மொத்த நிதியின் வீதம்.
ஆ) கடன்-உரிமை மூலதன விகிதம்	மொத்தக் கடன்கள் / மொத்த பங்குதாரர் உரிமை மூலதனம்	உரிமையாளர்களுக்கெதிராக கடன் கொடுத்தோர்களால் வழங்கப்படுகின்ற மொத்த நிதியின் வீதம்.
இ) நீண்டகாலக் கடன்- உரிமை மூலதன விகிதம்	நீண்டகாலக் கடன்கள் / மொத்த பங்குதாரர் உரிமை மூலதனம்	நிறுவனத்தின் நீண்டகால மூலதன கட்டமைப்பின் கடன் மூலதனத்திற்கும் உரிமை மூலதனத்திற்குமிடையிலான சமமான தன்மை.
ஈ) காலவட்டி உழைப்பு விகிதம்	வட்டிக்கும் வரிக்கும் முந்திய இலாபம் / மொத்த வட்டிக் கட்டணங்கள்	நிறுவனம் அதனது வருடாந்த வட்டிச் செலவுகளை சமாளிப்பதற்கு இயலாமல் பெருமளவிற்கு குறைவடையக்கூடிய வருமானத்தின் அளவு.

3. செயற்பாட்டு விகிதங்கள்

அ. இருப்புப் புரள்வு	விற்பனைகள் / பூர்த்திப் பொருட்களின் இருப்பு	நிறுவனம் அளவுக்கதிகமான இருப்பைக் கொண்டுள்ளதா, ஏனைய நிறுவனங்களுடன் ஒப்பிடுகையில் நிறுவனம் அதனது இருப்பை மெதுவாக விற்பனை செய்கின்றதா என்பதை அளவிடல்.
ஆ) நிலையான சொத்துப் புரள்வு	விற்பனைகள் / நிலையான சொத்துக்கள்	விற்பனை வினைதிறனும் இயந்திர உபகரணப் பயன்பாடும்.

இ) மொத்தச் சொத்துப் புரள்வு	விற்பனைகள் / மொத்தச் சொத்துக்கள்	நிறுவனம் அதனது சொத்து முதலீட்டின் அளவுக்கேற்ப போதுமான வியாபார அளவினை உருவாக்குகின்றதா என்பதை அளவிடல்.
ஈ) வருமதிகள் புரள்வு	வருடாந்த கடன் விற்பனைகள் / வருமதிகள்	(வீத அடிப்படையில்) கடன் விற்பனைகளை சேகரிப்பதற்கு நிறுவனம் எடுக்கும் சராசரிக் காலப்பகுதி.
உ) சராசரி சேகரிப்புக் காலம்	வருமதிகள் / மொத்த விற்பனைகள்/365 நாட்கள்	(நாட்களில்) கடன் விற்பனைகளை சேகரிப்பதற்கு நிறுவனம் எடுக்கும் சராசரிக் காலப்பகுதி.

4. இலாபகரத்தன்மை விகிதங்கள்

அ) மொத்த இலாப வீதம்	விற்பனைகள் - விற்ற சரக்கின் கொள்விலை / விற்பனைகள்	செயற்பாட்டுச் செலவுகளை சமாளித்து இலாபத்தை ஈட்டுவதற்கான மொத்த இலாப அளவு.
ஆ) செயற்பாட்டு இலாபம்	வரிக்கும் வட்டிக்கும் முந்திய வருவாய்கள் / விற்பனைகள்	வரி, வட்டியைப் பற்றிய அக்கறையின்றிய இலாபகரத்தன்மை.
இ) தேறிய இலாப வீதம்	தேறிய இலாபம் / விற்பனைகள்	விற்பனை ரூபாவுக்கான வரிக்குப் பிந்திய இலாபம்.
ஈ) மொத்தச் சொத்துக்கள் மீதான வருவாய்	தேறிய இலாபம் / மொத்தச் சொத்துக்கள்	சொத்துக்கள் அடிப்படையில் ரூபாவுக்கான வரிக்குப் பிந்திய இலாபம் (மூலதன வருவாய் விகிதம் எனவும் அழைக்கப்படும்).
உ) பங்குதாரர் உரிமை மூலதனம் மீதான வருவாய் (ROE)	தேறிய இலாபம் / மொத்த பங்குதாரர் உரிமை மூலதனம்	நிறுவனத்திலுள்ள பங்குதாரரின் முதலீட்டின் அடிப்படையில் ரூபாவுக்கான வரிக்குப் பிந்திய இலாபம்.
ஊ) பங்கிற்கான உழைப்பு (EPS)	தேறிய இலாபம் / சாதாரண பங்குகளின் எண்ணிக்கை	சாதாரண பங்குதாரர்களுக்கு கிடைக்கத்தக்க வருவாய்கள்.

5. வளர்ச்சி விகிதங்கள்

அ) விற்பனைகள்	மொத்த விற்பனைகளின் வருடாந்த வளர்ச்சி வீதம்	விற்பனையில் நிறுவனத்தின் வளர்ச்சி.
ஆ) வருமானம்	இலாபத்தில் வருடாந்த வளர்ச்சி வீதம்	இலாபத்தில் நிறுவனத்தின் வளர்ச்சி.
இ) பங்கிற்கான உழைப்பு	பங்கிற்கான உழைப்பில் வருடாந்த வளர்ச்சி வீதம்	பங்கிற்கான உழைப்பில் வளர்ச்சி.
ஈ) பங்கிலாபம்	பங்கிலாபத்தின் வருடாந்த வளர்ச்சி வீதம்	பங்கிலாபத்தில் நிறுவனத்தின் வளர்ச்சி.
உ) விலை-உழைப்பு விகிதம்	$\frac{\text{பங்கின் சந்தைப் பெறுமதி}}{\text{பங்கிற்கான உழைப்பு}}$	விரைவாக வளர்ச்சியடைகின்ற குறைந்த ஆபத்துக் கொண்ட நிறுவனம், உயர்ந்த விலை-உழைப்பு வீதத்ததைக் கொண்டிருக்கும்.

இ) நிதிக்கணக்காய்வுகள்: நிதி வளங்களை கட்டுப்படுத்துவதற்கான மூன்றாவது வழிமுறையாக நிதிக் கணக்காய்வு விளங்குகிறது. கணக்காய்வின் இரு முக்கிய வகைகளாக வெளியக, உள்ளக கணக்காய்வுகள் விளங்குகிறது. வெளியக கணக்காய்வு நிறுவனத்தின் ஊழியர் அல்லாத நிபுணர்களினால் மேற்கொள்ளப்படுகிறது. நிறுவனத்தின் நிதிக் கூற்றுக்களிலுள்ள ஒவ்வொரு விடயத்தின் உறுதிப்பாட்டினையும் பரிசீலனை செய்வதில் மிக நிபுணத்துவம் வாய்ந்தவர்களாக அவர்கள் உள்ளனர். நிதி நிலைமை பற்றிய முகாமையின் கூற்றினது உண்மைத் தன்மையைப் பற்றி பணிப்பாளர் சபை, பங்குதாரர்கள், முதலீட்டாளர்கள், சட்ட அமைப்புக்கள் போன்றோருக்கு உறுதிப்படுத்துகின்ற செயற்பாட்டுக்கு பின்னரான கட்டுப்படுத்துநர்களாக இவர்கள் செயற்படுகின்றனர். உள்ளக கணக்காய்வும் இத்தகைய நோக்கத்தையே கொண்டுள்ளது. இரண்டுக்கும் இடையிலான முக்கிய வேறுபாடு யாதெனில் உள்ளக கணக்காய்வானது நிறுவன முகாமைக்கு அறிக்கை சமர்ப்பிப்பதற்காக நிறுவன ஊழியர்களினால் மேற்கொள்ளப்படுவதாகும்.

3. மனித வளத்தினை கட்டுப்படுத்தல்

முன்னேற்றகரமான செயற்பாட்டினை ஊக்குவிக்கும் ஒரு வழிமுறையாக மனித வளத்தின் திறமையான முகாமைத்துவ கட்டுப்பாடானது கடந்த தசாப்தத்தில் அதிகரித்த கவனத்தினை பெற்றுள்ளது. கட்டுப்படுத்தல் தொழிற்பாட்டிற்கு பொறுத்தமான மனித வள முகாமைத்துவ நுட்பங்களை மீளாய்வு செய்வதே இங்கு எனது நோக்கமாகும். அவையாவன; தெரிவு, செயற்பாட்டினை மீளாய்வு செய்தல், அதிகார கையளிப்பு, மனிதவள விகிதங்கள் என்பனவாகும்.

அ) தெரிவு செய்தல்: ஒரு நிறுவனத்தினுள் அல்லது அதனது பகுதியொன்றினுள் நுழைகின்ற ஊழியர்களின் தெரிவானது மனித வளத்தின் சக்தி மிகு கட்டுப்பாட்டினை உறுதிப்படுத்துவதற்கான ஒரு முக்கிய கட்டுப்பாட்டு முறையாக விளங்குகிறது. தெரிவானது மனித வளத்துறையிலுள்ள முன்நோக்கிய கட்டுப்பாட்டிற்கு உதாரணமாக விளங்குகிறது. ஒரு பணிக்கு அல்லது நடவடிக்கைக்கு சரியான நபரை தேர்ந்தெடுத்தலானது அப்பணியினை சரியாக நிறைவேற்றப்படுவதற்கான சாத்தியத்தை அதிகரிக்கின்றது.

ஆ) செயற்பாட்டு மதிப்பீடு அல்லது மீளாய்வு: நிறுவனமொன்றில் மனித வளத்தினை கட்டுப்படுத்துவதற்கு முகாமையாளர்கள் பயன்படுத்துகின்ற சிறப்பான ஒரு பொறிமுறையாக

செயற்பாட்டினை மதிப்பீடு செய்தல் விளங்குகிறது. செயற்பாட்டினை மதிப்பிடும் செயன்முறையானது கட்டுப்படுத்தல் செயன்முறைக்கு சமாந்தரமாக இணைந்து செல்லுகிறது. அடையப்பட வேண்டிய நியமங்களை இது அடையாளம் காண்பதுடன் தனிநபர்களினதும் வேலைக் குழுக்களினதும் செயற்பாட்டினை அத்தகைய நியமங்களுக்கு எதிராக மதிப்பீடு செய்து, அம்மதிப்பீடுகள் சுட்டிக் காட்டுகின்ற சீராக்கங்களை மேற்கொள்ள வழிவகுக்கிறது. சிறந்த முகாமையாளர்கள் செயற்பாட்டினை மதிப்பீடு செய்வதை நிகழ்கால கட்டுப்பாடாகவும் பின்நோக்கிய மீளாய்வு கட்டுப்பாடாகவும் இரு முறைகளிலும் பயன்படுத்துகின்றனர். செயற்பாட்டினை குறித்த கால இடைவெளிகளில் மீளாய்வு செய்தல், மற்றும் குறித்த ஒரு இடத்தில் எழு மாதிரியாக செயற்பாட்டினை பரிசீலனை செய்தல் என்பன சரியான காலநேரத்தைக் கொண்ட கட்டுப்பாட்டிற்கும், வருடம் முழுவதற்குமான ஒழுங்கான சீராக்கத்திற்கும் அடிப்படையாக தொழிற்பட வருடாந்த செயற்பாட்டு மீளாய்வுகள் பின்னோக்கிய மீளாய்வு கட்டுப்பாட்டின் அடிப்படையாக தொழிற்படுகிறது. துரதிஷ்டவசமாக மனித வளத்தினை கட்டுப்படுத்துகின்ற ஒரு வழி முறையாக செயற்பாட்டினை மதிப்பீடு செய்தல் குறைவாகவே பயன்படுத்தப்படுகின்றது. முதலாவதாக, குறித்த கால இடைவெளிகளில் நிகழும் மதிப்பீடுகளை வருடம் முழுவதும் மேற்கொள்வதனை முகாமையாளர்கள் இலகுவாக தவிர்க்கின்றனர். வருடாந்த மீளாய்வானது தற்போதைய மனித வள பயன்பாட்டினை கண்காணித்து சீராக்குவதற்கு குறைந்தளவான பங்களிப்பையே நல்குகிறது. இரண்டாவதாக, செயற்பாட்டு மீளாய்வுக்கான தகுந்த அடிப்படைகளை பல தொழில் அமைப்புகளில் தாபிப்பது அல்லது கண்காணிப்பது கடினமானதாகும். தனிப்பட்ட செயற்பாட்டு மதிப்பீட்டிற்கு மிகுந்த கவனத்தினை செலுத்துவதில் இருந்து முகாமையாளர்கள் தவிர்த்து கொள்ள இது வழி வகுக்கிறது.

இ) மனித வள விகிதங்கள்: நிறுவனம் முழுவதும் மனிதவளப் பயன்பாட்டினை கண்காணித்து சீராக்குவதற்கான ஒரு வழிமுறையாக குறிப்பிட்ட சில மனித வள விகிதங்கள் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. குறிப்பிட்ட ஒரு காலத்தில் நிறுவனத்தை விட்டு நீங்குகின்ற ஊழியர்களின் எண்ணிக்கையினை மொத்த ஊழியர் எண்ணிக்கையினால் பிரித்து பெறப்படுகின்ற ஊழியர் புரள்வு விகிதமானது வேதனம் மற்றும் வேலைக்கு அமர்த்தும் கொள்கைகள் போன்றவற்றில் கண்காணிப்பினை மேற்கொண்டு சீராக்கம் செய்ய வழி நிறுவனங்கள் வகுக்கிறது. குறிப்பிட்டதொரு காலப் பகுதியில் வேலைக்கு சமூகமளிக்காத ஊழியர்களின் எண்ணிக்கையினை மொத்த ஊழியர் எண்ணிக்கையினால் பிரித்து பெறப்படுகின்ற தொழில் வரவின்மை விகிதமானது நிறுவனத்தின் மனித வளப் பயன்பாட்டுடன் சம்பந்தப்பட்ட பிரச்சினைகளை கண்டுபிடிக்கவும் தீர்க்கவும் வழிவகுக்கிறது. அதிக புரள்வு விகிதம் அல்லது அளவுக்கதிகமான வேலை வரவின்மை நிறுவனத்தின் செயற்பாடுகளில் வினைத்திறன் மற்றும் சக்திமிகு தன்மையின் குறைவினை தோற்றுவிக்கிறது. இது விரைவாக குறைவடையும் இலாபத்திற்கு காலாகிறது. இறுதியாக, பாரிய நிறுவனங்கள் பாரபட்சப்படுத்தலுக்கு எதிராக பாதுகாப்பை தேடுவதற்காக பலதரப்பட்ட ஊழியர்படை ஒன்றிணைவு விகிதங்களை பயன்படுத்துகின்றன. நிறுவனமொன்றின் ஊழியர்களுள் அடங்கியுள்ள பெண்கள் விகிதமும் சிறுபான்மை குழுக்களை சேர்ந்தோரின் விகிதமும் நிறுவனங்கள் கண்காணிக்க வேண்டிய இரு முக்கியமான ஒன்றிணைப்பு விகிதங்கள் ஆகும்.

கட்டுப்படுத்தல் தத்துவங்கள் பற்றிய மீளாய்வு

கட்டுப்படுத்தல் தொழிற்பாட்டின் அடிப்படை நோக்கமாக நிறுவனத்தின் திட்டங்கள் எந்தளவு தூரத்திற்கு பின்பற்றப்படுகின்றது என்பதனையும் அவற்றின் வினைத் திறனை கண்காணித்து சரியான நடவடிக்கையை எப்போது, எங்கே மேற்கொள்வது என்பதை அடையாளம் காண்பதையும் குறிப்பிடலாம். இவைகள் முயற்சிபூர்வமான கருமங்களாகும். இவற்றை அடைவதற்கு நிறுவனத்தின் தொழிற்பாட்டு பகுதிகளின் ஒவ்வொரு பகுதியினையும் ஆய்வு செய்கின்ற, அதனது

உள்ளக, வெளியக சூழல்களுடனான உறவுமுறைகளுடன் தொடர்புபடுகின்ற, அதனது வேறுபட்ட அதிகார மட்ட உறவு முறைகளுடன் தொடர்புபடுகின்ற கட்டுப்படுத்தல் முறைமைகளை நிறுவனம் உருவாக்க வேண்டியது அவசியமாகும்.

கட்டுப்படுத்தல் செயன்முறையானது நான்கு படிமுறைகளை உள்ளடக்கியது. முதலாவது படிநிலையில் முகாமையாளர்கள் நியமங்களை உருவாக்கி, இரண்டாவது படிமுறையில் அந்நியமங்களுக்கெதிராக மாற்றத்தினை, அல்லது முன்னேற்றத்தினை, அல்லது விளைவுகளை மதிப்பீடு செய்கின்றனர். மூன்றாவது படி நிலையில், கட்டுப்படுத்தல் செயன்முறையின் முதலாவது கட்டத்தில் உருவாக்கப்பட்ட நியமங்களுடன் முகாமையாளர்கள் மதிப்பீடு செய்கின்ற மாற்றங்கள், முன்னேற்றங்கள், விளைவுகள் என்பன ஒப்பீடு செய்யப்படுகின்றன. முகாமையாளர்கள் சரியான நடவடிக்கையினை மேற்கொள்ளுதல் அல்லது சீராக்கங்களை செய்தல் கட்டுப்படுத்தல் செயன்முறையின் நான்காவது படிநிலையாக விளங்குகிறது. இத்தகைய விளக்கங்கள் பிரச்சினைகளைத் தீர்ப்பதற்கும், பலங்களை பேணவும், நிறுவன வினைத்திறனை முன்னேற்றுவதற்கு அவசியமான தந்திரோபாய மாற்றங்களை ஏற்படுத்துவதற்கு நிறுவனத்தின் திட்டமிடலாளர்களுக்கு மீளாய்வினை வழங்கவும் ஏதுவாக வடிவமைக்கப்பட்டுள்ளன.

சகல கட்டுப்படுத்தல் முறைமைகளும் ஒரே வகையான பொதுவான நோக்கத்தினை கொண்டிருப்பினும் சில வழிகளில் அவை வேறுபடுகின்றன. சுயசீர் கட்டுப்படுத்தல் முறைமைகள் என அறியப்பட்ட சில முறைமைகள் தன்னிச்சையாக தம்மை சீர்படுத்திக் கொள்ளும் ஆற்றல் படைத்தவையாக விளங்குகின்றன. சுயசீர் அமைப்பைக் கொண்டிராத முறைமைகள் ஒழுங்கான வெளியக மேற்பார்வையினை வேண்டி நிற்கின்றன. கட்டுப்படுத்தல் நடவடிக்கைகள் பிரயோகிக்கப்படுகின்ற இடங்களைப் பொறுத்தவரையிலும் முறைமைகள் வேறுபடுகின்றன. முன்னோக்கிய கட்டுப்பாட்டு, பணி ஆரம்பிப்பதற்கு முன்னர் நிகழ்வதுடன் தந்திரோபாயத் திட்டத்திலிருந்து விலகல்கள் இடம் பெறுவதை தவிர்ப்பதற்காகவம் வடிவமைக்கப்பட்டுள்ளது. மேலும், பணி நடைபெற்றுக் கொண்டிருக்கையில் இக்கட்டுப்பாடு நிகழ்வதுடன் பணியில் ஈடுபடுபவர்களுக்கான நெறிப்படுத்தலையும் வழங்குகிறது. நிகழ்கால உடனடிக் கட்டுப்பாடும் பணி நடைபெற்றுக் கொண்டிருக்கும் போது நிகழும் கட்டுப்பாடாகவே விளங்குகிறது. அடுத்த படிமுறையை ஆரம்பிப்பதற்கு முன்னர் முன்னைய ஒவ்வொரு படிநிலையும் வெற்றிகரமாகப் பூர்த்தி செய்யப்பட்டுள்ளது என்பதை இது உறுதிப்படுத்தும். பின்னோக்கிய மீளாய்வுக் கட்டுப்பாடு பணி முடிவடைந்த பின்னர் இடம் பெறுவதுடன், பணியானது எவ்வளவு சிறப்பாக நிறைவேற்றப்பட்டுள்ளது அல்லது நிறைவேற்றப்படவில்லை என்பதைக் காட்டுவதுடன், எதிர்காலத்தில் அவசியம் செய்ய வேண்டிய மாற்றங்களை அடையாளம் காண்கிறது. ஒரு பல்வகைக் கட்டுப்பாட்டு முறைமையானது சரியான நேரத்தில், பல இடங்களில், பலதரப்பட்ட கட்டுப்படுத்தல் நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்கிறது.

கட்டுப்படுத்தல் முறைமைகளில் வேறுபாடுகள் காணப்படினும் அனைத்து முறைமைகளும் கொடுக்கப்பட்டதொரு நிறுவனத்தில் சிறப்பாகத் தொழிற்படுவதற்கான குணாதிசயங்களைக் கொண்டுள்ளது. கட்டுப்படுத்தல் முறைமையொன்றின் பூரணத் தன்மையினை மதிப்பீடு செய்யும் முகாமையாளர்கள் நிறுவனத்திலுள்ள பொருத்தமான நபர்களுக்கு சரியான, உரிய காலத்தில் கிடைக்கத்தக்க, குறிக்கோள் சார் தகவல்களை வழங்குவதில் அதன் பூரணத் தன்மையை மதிப்பிட வேண்டும். நிறுவன அங்கத்தவர்களால் ஏற்றுக் கொள்ளப்படத்தக்க சாத்தியமான, நெகிழ்வுத் தன்மை வாய்ந்த வகையில் நிறுவனத்தைப் பற்றிய முக்கியமான விடயங்களில் கட்டுப்படுத்தல் முறைமை கவனம் செலுத்துகிறதா என்பதனையும் பரிசீலிக்க வேண்டும். இது வழங்கும் தகவல்கள் காரணமாக, சிறந்ததொரு கட்டுப்படுத்தல் முறைமையானது திட்டமிடல் நடவடிக்கைகளுடன் ஒன்றிணைக்கப்பட வேண்டும்.

எந்தவொரு கட்டுப்படுத்தல் முறைமையும் நிறுவன அங்கத்தவர்கள் மீது நேர்க்கணிய, எதிர்க்கணிய விளைவுகளை உருவாக்கலாம். அது சிறப்பாக வடிவமைக்கப்பட்டிருந்தால், தேவைப்படுகின்ற கட்டமைப்பையும் பின்னோக்கிய மீளாய்வையும் வழங்குவதற்கு உறுதுணை புரிவதுடன், சிறந்த குறிக்கோள் திட்டமிடல் நிகழ்வுகளின் அபிவிருத்திக்கு உதவி வழங்கவும் முடியும். இதன் விளைவாக திருப்தியுற்ற, தூண்டப் பெற்ற, உற்பத்தித் திறன் வாய்ந்த தொழிலாளர் படை உருவாகும். எனினும், பொருத்தமில்லாத கட்டுப்படுத்தல் முறைமைகள் ஏமாற்றம், அதிருப்தி, பலவீனமான செயற்பாடு போன்றவற்றை உள்ளடக்கிய தீய விளைவுகளையும் உருவாக்க முடியும். நிறுவன அங்கத்தவர்கள் மீது கட்டுப்படுத்தல் முறைமைகள் ஏற்படுத்தக்கூடிய விளைவுகள் பற்றி முகாமையாளர்கள் அறிந்திருத்தலானது, அதனது நேர்க்கணிய அம்சங்கள் மீது முகாமையாளர்கள் கவனம் செலுத்த வழிவகுப்பதுடன், தீய விளைவுகளைக் குறைத்து, கட்டுப்படுத்தல் முறைமையினை ஊழியர்கள் ஏற்றுக் கொள்வதனை ஊக்கப்படுத்தவும் வழிவகுக்கிறது.

அருஞ்சொற்கள்

Control - கட்டுப்பாடு
Operating control - செயற்பாட்டுக் கட்டுப்பாடு
Strategic control - தந்திரோபாயக் கட்டுப்பாடு
Feedforward (Pre) control - முன்னோக்கிய மீளாய்வுக் கட்டுப்பாடு
Concurrent control - நிகழ்கால உடனடிக் கட்டுப்பாடு
Feedback (Post action) control - பின்னோக்கிய மீளாய்வுக் கட்டுப்பாடு
Standard - நியமங்கள்
Premise control - கருதுகோள் அல்லது அனுமானக் கட்டுப்பாடு
Cybernetic control - சுயசீர் கட்டுப்பாடு
Noncybernetic control - சுயசீரற்ற கட்டுப்பாடு
Strategic surveillance - தந்திரோபாய கண்காணிப்பு
Implementation control - அமுல்படுத்தல் கட்டுப்பாடு
Milestone review - மைல்கள் மீளாய்வு
Budgeting - பாதீடு
Cash flow budget - காசுச் சுற்றோட்ட பாதீடு
Capital expenditure budget - மூலதனச் செலவின பாதீடு
Balance sheet budget - ஐந்தொகைப் பாதீடு
Sales or revenue budget - விற்பனை அல்லது வருமானப் பாதீடு
Expense budget - இலாப நட்டப் பாதீடு
Profit and loss budget - கீழிருந்து மேல்நோக்கிய பாதீடு
Bottom up budgeting - மேலிருந்து கீழ்நோக்கிய பாதீடு

Ratio analysis	-	விகிதப் பகுப்பாய்வு
Liqudity ratios	-	திரவத்தன்மை விகிதங்கள்
Leverage ratios	-	நெம்புகோல் விகிதங்கள்
Activity ratios	-	செயற்பாட்டு விகிதங்கள்
Profitability ratios	-	லாபகரத்தன்மை விகிதங்கள்
Growth ratios	-	வளர்ச்சி விகிதங்கள்
Financial audit	-	நிதிக் கணக்காய்வு
External audit	-	வெளியகக் கணக்காய்வு
Internal audit	-	உள்ளகக் கணக்காய்வு
Selection	-	ஊழியர் தெரிவு
Performance appraisal	-	செயற்பாட்டு மதிப்பீடு
Human resource ratios	-	மனிதவள விகிதங்கள்
Employee turnover	-	ஊழியர் புரள்வு
Absenteeism	-	தொழில் வரவின்மை விகிதம்
Work force composition ratio	-	ஊழியர் படை ஒன்றிணைவு விகிதம்

மீட்டல் வினாக்கள்

01. கட்டுப்படுத்தல், அதன் நோக்கு, திட்டமிடல் செயற்பாட்டிற்கும் அதற்கும் இடையிலான தொடர்பு என்பவற்றை விளக்குக.

02. கட்டுப்படுத்தல் என்றால் என்ன என்பதை விளக்கி அதற்கும் ஏனைய முகாமைத்துவ தொழிற்பாடுகளான திட்டமிடல், ஒழுங்கமைத்தல், வழிநடாத்துதல் என்பவற்றிற்கிடையிலான தொடர்பினை விளக்குக.

03. கட்டுப்படுத்தல் செயற்பாட்டினது பல்வேறுபட்ட மட்டங்களையும் இலக்குகளையும் இனம் காண்க.

04. கட்டுப்படுத்தல் செயன்முறையின் அனைத்து படிமுறைகளையும் இனம் கண்டு விளக்குக.

05. தந்திரோபாயக் கட்டுப்பாட்டினையும் செயற்பாட்டுக் கட்டுப்பாட்டினையும் ஒப்பிட்டு வேறுபடுத்துக.

06. ஏன் திட்டமிடலிற்கும் கட்டுப்பாட்டிற்கும் இடையில் ஒரு இணைப்பை பேண வேண்டும் என்பதனை தகுந்த உதாரணங்களின் உதவியுடன் விளக்குக.

07. மூன்று அடிப்படைக் கட்டுப்படுத்தல் முறைமைகளுக்குமிடையிலான ஒற்றுமை வேற்றுமைகளை இனங்கண்டு விளக்குக. இவற்றும் எம் முறைமையை இலகுவாக பிரயோகிக்க முடியும் என நீர் கருதுகிறீர்? இவற்றுள் எம்முறையானது வினைத்திறன் உடையது என நீர் கருதுகின்றீர்?

08. சுயசீர், சுயசீர் அற்ற கட்டுப்படுத்தல் முறைமைகளை வேறுபடுத்தி அவற்றின் நன்மை தீமைகளை வரிசைப்படுத்துக.

09. அனைத்து வினைதிறனுடைய கட்டுப்படுத்தல் முறைமைகளுக்குமான பொதுப் பண்புகளை குறிப்பிட்டு விளக்குக.

10. கட்டுப்படுத்தல் முறைமைகளுடன் தொடர்புபட்ட மூன்று சார்பானதும் மூன்று தொழிற்பாடற்றதுமான விளைவுகளை இனங்கண்டு விளக்குக.

11. கட்டுப்படுத்தலின் போது தோன்றும் தடைகளை குறிப்பிட்டு அவற்றினை தவிர்ப்பதற்கான வழிமுறைகளையும் விளக்குக.

12. நிறுவன நடத்தையிலான மூன்று முக்கிய விடயங்களான நிறுவன ரீதியான நெறிப்படுத்தல், நிதி வளங்கள், மற்றும் மனித வளங்கள் என்பவற்றை கட்டுப்படுத்துவதற்கான நுட்பங்களை இனங்கண்டு விளக்குக.

13. தந்திரோபாயக் கட்டுப்பாட்டினை செயன்முறைப்படுத்தக்கூடிய மூன்று வழிமுறைகளைக் குறிப்பிடுக.

14. நிதிவளங்களை கட்டுப்படுத்தக்கூடிய மூன்று வழிமுறைகளைக் குறிப்பிட்டு அவற்றை எவ்வாறு நடைமுறைப்படுத்தலாம் என்பதை விளக்குக.

15. மனித வளங்களின் பயன்பாட்டினை கட்டுப்படுத்தக் கூடிய மூன்று வழிமுறைகளைக் குறிப்பிட்டு அவற்றை எவ்வாறு நடைமுறைப்படுத்தலாம் என்பதை விளக்குக.

விடய ஆய்வு

நேர்முக சந்தை ஆய்வில் தரக்கட்டுப்பாடு

கொழும்பு மாவட்டத்திலுள்ள டிமோ நிறுவனம் மோட்டார் வாகனங்களின் ஓட்டத்தினை கண்காணிப்பதற்கான ஒரு புதிய இலத்திரனியல் கருவியை உற்பத்தி செய்யக்கூடிய இயந்திர தளமொன்றை ஸ்தாபிக்க எண்ணுகிறது. இக்கருவியானது ஏற்கனவே சந்தையில் காணப்படும் கருவிகளை விட சிறப்பாக மோட்டார் வாகனங்களின் அசைவினையும் ஏனைய தகவல்களையும் விரிவாக வழங்கக் கூடியதாகக் காணப்படுகின்றது. சந்தை ஆய்வுத் திணைக்களம் இத்தகைய கருவிகளுக்கு சந்தையில் காணப்படும் வரவேற்பு பற்றியும், அதன் வடிவமைப்பில் எத்தகைய மாற்றங்களை வாடிக்கையாளர்கள் எதிர்பார்க்கின்றார்கள் என்பதைப் பற்றியும் ஒரு சந்தை ஆய்வினை மேற்கொள்ளும்படி வேண்டப்படுகின்றது. உதாரணமாக, இக்கருவி பழமையான விடயங்களான இயந்திர வெப்பநிலை, நீர் மற்றும் எண்ணெய் அளவு மட்டங்கள், கதவுப் பூட்டுகள் மாத்திரமன்றி இவற்றிற்கும் மேலாக இணைப்புப் பகுதிகள் பொருத்தப்பட்டுள்ள தன்மை, எண்ணெய் சுத்திகரிப்பு, இறுதியாக எவ்வளவு மைல்களுக்கு முன்னர் எண்ணெய் நிரப்பப்பட்டது, சுத்திகரிப்பும் பராமரிப்பும் எப்போது மேற்கொள்ளப்பட்டது போன்ற தகவல்களையும் வழங்கக் கூடியதாக காணப்பட்டது.

இத்தகைய பாரிய அளவிலான ஆய்விற்கு தொலைபேசியினூடாக நேர்காணல் செய்யக்கூடிய பகுதி நேர ஊழியர்கள் பலர் தெரிவு செய்யப்பட்டு பயிற்றுவிக்கப்பட்டனர். மேலும், இவ்வாறான பகுதி நேர, தற்காலிக ஊழியர்களினால் இத்தகைய நேர் காணல்கள் மேற்கொள்ளப்

பட்டிருப்பினும், அதனூடாக பெறப்பட்ட தகவல்கள் அனைத்தும் எழுந்த மாதிரியான நேரடி பரீட்சிப்பின் மூலமாக உறுதி செய்யப்பட்டு பதியப்பட வேண்டும் என சந்தைப்படுத்தல் முகாமையாளர் கார்த்திகேசு விரும்புகின்றார். இத்தகைய நேரடி பரீட்சிப்பினூடாக ஏதாவது நேர்காணல் ஊழியர்களின் தகவல்கள் வினைத்திறன் அற்று அல்லது சிறப்பாக காணப்படாத தன்மை இனங்காணப்படுமிடத்து அவர்களைத் திரும்பவும் பயிற்றுவிக்க நடவடிக்கை எடுக்கப்படுவதுடன் மேலும் கூடிய அளவு நேரடிக் கண்காணிப்பு மேற்கொள்ளப்படவும் வேண்டும் என கார்த்திகேசு விரும்புகின்றார். ஒவ்வொரு நேர்காணல் ஊழியரும் எட்டு 15 நிமிட நேர்காணல்களை மூன்று மணித்தியாலங்களில் மேற்கொள்ளும்படி வேண்டப்படுகின்றனர். இவ் எட்டு நேர்காணல்களும் மூன்று மணித்தியாலங்களுக்கு முன்னர் முடியுமாயின், அவர்கள் மேலதிகமான நேர்காணல்களை அக்குறிப்பிட்ட மூன்று மணித்தியாலத்திற்குள் மேலதிக ஊதியத்துடன் மேற்கொள்ள முடியும். மாறாக, அவர்கள் ஏழுக்கும் குறைவான நேர்காணல்களையே இக்குறிப்பிட்ட மூன்று மணித்தியாலத்திற்குள் மேற்கொள்வார்களாயின் அவர்களின் கொடுப்பனவு மேற்கொள்ளப்பட மாட்டாது. இத்தகைய கொள்கையானது மேலதிக தகவல்களை வேண்டி நிற்கும் தொலைபேசி நேர்காணல்களை வினைதிறன் அற்றதாக்கி, வேண்டப்படும் தகவல்களை பெற முடியாததாக்கி விடும் என கார்த்திகேசு எண்ணுகின்றார். சராசரியாக ஒவ்வொரு முழுமை பெற்ற நேர்காணலுக்கும் ரூபா 450/- செலவாகின்றது.

வாராந்த அடிப்படையில் கடந்த நான்கு கிழமைகளாக மேற்கொள்ளப்பட்ட நேர்காணல்களில் முழுமை பெற்ற 10%மான நேர் காணல்கள் ராஜாவினாலும் ரவியினாலும் பரீட்சிக்கப்பட்டது. அவர்களினால் நேரடியான விடைகளைத் தரக்கூடிய சிறிய கேள்விகள் பல - நேர்காணல் மேற்கொள்ளப்பட்ட திகதியும் நேரமும், நேர்காணப்பட்ட நபர் பற்றிய அடையாளம், ஆய்வில் காணப்பட்ட பல விடயங்களுக்கான பதில்கள் வினவப்பட்டு அதற்கான விடைகள் நிரல்படுத்தப்பட்டன. இத்தகைய ஆய்வின் உண்மைத் தன்மையை பரீட்சிப்பதற்கான சராசரி செலவாக ரூபா 150/- ஏற்பட்டது. உண்மைத் தன்மையை அறிவதற்கான இவ்வாறான பரீட்சையின் முடிவானது, மேற்கொள்ளப்பட்ட நேர்காணலில் 1%ற்கும் குறைவான நேர்காணல்கள் பிழையான அல்லது தேவையற்ற தகவல்களைக் கொண்டிருப்பதாக இனங்காட்டியது.

மீட்டல் வினாக்கள்:

1. கட்டுப்படுத்தலை ஒரு முகாமைத்துவ தொழிற்பாடாக வரையறுத்து விபரிக்குக. எவ்வாறு மேற்குறிப்பிட்ட விடய ஆய்வில் குறிப்பிடப்பட்ட நேரடி ஆய்வானது இத்தகைய தொழிற்பாட்டிற்கு உறுதுணையாகக் காணப்படுகின்றது என்பதனை விபரிக்குக.

2. சிறப்பான கட்டுப்பாட்டிற்கு தேவையான காரணிகளை இனங்கண்டு விபரிக்குக. எந்தளவிற்கு மேற்குறிப்பிட்ட விடய ஆய்வில் குறிப்பிடப்பட்ட நேரடி ஆய்வு இத் தேவைகளை பூர்த்தி செய்கின்றது?

3. மேற்குறிப்பிட்ட விடய ஆய்வில் குறிப்பிடப்பட்ட நேரடி விடய ஆய்வினை பின்னோக்கிய கட்டுப்பாடாகவா அல்லது முன்னோக்கிய கட்டுப்பாடாகவா நீர் கருதுகிறீர்? விபரிக்குக.

உசாத்துணை நூல்கள்

01. Efraim Turban, and Jack R.Meredith, **Management Science,** 5th Ed. (Boston: IRWIN Publications, 1991)

02. Arthur A.Tompson, Jr., and A.J.Strickland III, **Strategic Management,** 5th ed. (Boston: IRWIN Publications, 1990)

03. Bill Richardson, and Roy Richardson, **Business Planning,** 2nd ed. (London: Pitman Publications, 1992)

04. Igor Ansoff, **Corporate Strategy,** 2nd ed. (London: Penguin Business Publications, 1985)

05. Henry Mintzberg, **The Rise and Fall of Strategic Planning,** (UK: Perentice Hall International (UK) Ltd., 1994)

06. CIMA study Text, **Management Accounting - Decision Making,** Stage 4, (London: BPP Publishing Ltd., 1994)

07. W.David Rees, **The Skills of Management,** 3rd ed. (London: Routledge, 1991)

08. Peter F.Drucker, **Management-Task, Responsibilities, Practices,** 2nd ed. (UK:PH Publishing Ltd., 1994)

09. David Faulkner, and Cliff Bowman, **The Essence of Competitive Strategy,** (UK: Perentice Hall International (UK) Ltd., 1995)

10. The International Library of Management, **Strategic Planning Process,** Edited by: Peter Lorange, (UK: Dartmouth Publishing Company, 1994)

11. The International Library of Management, **Decision Science,** Edited by: Derek Bunn (UK: Dartmouth Publishing Company, 1994)

12. Ralph D.Stacey, **The Chaos Frontier - Creative Strategic Control for Business.** (UK: BH Publishing Ltd., 1993)