

කළමනාකරණ ක්‍රියාවලියේ ශ්‍රීත තීරණ ගැනීම

AAT අදියර II
BMA - ච්ඤාන කළමනාකරණය

යොහාන් ධනංජය
Reading for MLRHRM. (UOC), PHDLR. (HRM) (UOC), HRM. (NIBM), BIT Dip. (UOC)



JMC Jayasekera Management Centre (Pvt) Ltd
Pioneers in Professional Education
65/2A, Chittampalam Gardiner Mawatha, Colombo 02 | T: +94 112 430451 | E: info@jmc.lk | F: +94 115 377917

ආයතනික තීරණ ගැනීම



Ayohan Dananjaya

- ව්‍යාපාරයක දැක්ම හා මෙහෙවර ළඟාකර ගැනීම සඳහා ව්‍යාපාරයක කළමනාකාරිත්වය පවතින තොරතුරු මත පදනම්ව කළමනාකරුවන් විසින් ව්‍යාපාරයේ යහපැවැත්ම සඳහා සුදුසු හා දැනුවත් භාවයෙන් යුතු තීරණ ගනු ලබයි



තීරණ ගැනීමේ අනුගමනය කරන පියවර



- තීරණ ගැනීම සඳහා, තාර්කික තීරණයන්ට එළඹීමට කළමනාකරුවන්හට සවිස්තරාත්මක විශ්ලේෂණයන් අවශ්‍ය වන අතර ඒ සඳහා නිවැරදි හා විශ්වාසදායී තොරතුරු අවශ්‍යවේ
- කළමනාකාරිත්ව දර්ශනයට අනුව තීරණ ගැනීම යනු විකල්ප කිහිපයක් අතරින් එක් විකල්පයක් තෝරා ගැනීමේ ක්‍රියාවලියක් ලෙස නිර්වචනය කළ හැක. එය සෑම විටම ගැටළු නිරාකරණය හා බැඳී පවතී



ගැටළු හා අවස්ථා

➤ ගැටළු

යම් අවස්ථාවක පවතින **වර්තමාන තත්වය** හා **අපේක්ෂිත තත්වය** අතර පවතින වෙනස ගැටළුවක් ලෙස හැඳින්වේ.



ගැටළු හා අවස්ථා

➤ අවස්ථා

ව්‍යාපාරයට **වාසිදායක** වන **බාහිර පරිසරයෙන්** සිදුවන **බලපෑම්** හෝ යම් **කාර්යයක් ආරම්භ කිරීම සඳහා ඇති හැකියාවක්** අවස්ථාවක් ලෙස හැඳින්වේ

එමනිසා අවස්ථාවක් යනු **ව්‍යාපාරයක ස්ථාපිත ඉලක්ක හා අරමුණු ඉක්මවා යාමේ හැකියාවක්** ලබා දෙන කිසියම් වූ තත්වයකි.

උදාහරණයක් ලෙස **තම විනෝදාංශයක් ව්‍යාපාරයක් බවට පරිවර්තනය කිරීම** හෝ යම් අදහසක් ලාභදායී ක්‍රමවේදයක් බවට පරිවර්තනය කිරීම අවස්ථාවක් ලෙස දැක්විය හැකිය

ගැටළු හා අවස්ථා අතර වෙනස වනුයේ ගැටළු ඇතිවන්නේ **යථාර්තය හා උපකල්පනයන් අතර පවතින වෙනස නිසා** වන අතර **අවස්ථා සෑම විටම යථාර්තය මගින් මතු කරයි.**



කළමනාකරුවන් ගැටළුවකින් අවස්ථාවක් වෙන්කරගන්නා ආකාරය

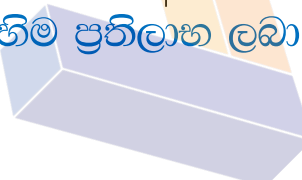
- කළමනාකරුවෙකු අවස්ථාවකින් ගැටළුවක් හඳුනා ගැනීම සඳහා ප්‍රථමයෙන් සාධක පැහැදිලිව හඳුනාගත යුතුය
- යම්කිසි ක්‍රියාවකදී ගැටළුවක් හෝ අවස්ථාවක් ලෙස හඳුනාගැනීම තුළින් පෙන්නුම් කරනුයේ තීරණ ගැනීම සඳහා ඇති ඇගයීම හා අවශ්‍යතාවයයි
- අවස්ථාවක් ගැටළුවකින් වෙන්කරගැනීම මගින් තීරණ ගැනීමට අදාල හා අදාල නොවන සාධක හඳුනාගැනීමට අවස්ථාවක් ලැබේ.
- කෙසේ වුවද සාර්ථක කළමනාකරුවෙකු ගැටළුකාරී තත්වයන් තුලද විවිධ අවස්ථාවන් හඳුනා ගනියි.

Replace the word
“problem”
 with the word
“opportunity”
 in all your thoughts.
 -Matthew Keith Groves



කළමනාකරුවන් ගැටළුවකින් අවස්ථාවක් වෙන්කරගන්නා ආකාරය

Pizza ඇසුරුම තුළ පාරිභෝගිකයා වෙත ළඟාවන තෙක්ම ආහාර වල උණුසුම රඳවා ගැනීම සඳහා Pizza hut, Hot dot box සංකල්පය හඳුන්වාදෙන ලදී. උණුසුම්ව තබා ගැනීම මෙහිදී ගැටළුවක් වන අතරම පාරිභෝගික අවශ්‍යතාවය එහිදී අවස්ථාවක් වේ. එම නිසා කළමනාකරු මෙම සංකල්ප දෙක ගැලපීම මගින් නවෝත්පාදන බිහිකරයි. එම ආකාරයෙන් ගැටළු හා අවස්ථා වෙන්කර හඳුනාගැනීම මගින් සංකල්ප දෙකෙහිම ප්‍රතිලාභ ලබා ගත හැකිවේ



නිර්ණා ගැනීම වැදගත් වන්නේ ඇයි

- නිර්ණා ගැනීම කළමනාකරණ ක්‍රියාවලියේ සැලසුම්කරණ අදියරට පසුව සිදුවේ
- නිර්ණා ගැනීම නිරන්තරයෙන් සිදුවේ. ආයතන ධුරාවලියේ සියලුම මට්ටම් වලට අයත් කළමනාකරුවන්ට ඔවුන්ට අයත් වගකීම් පිළිබඳ නිර්ණා ගැනීමට සිදුවේ නිරන්තර නිර්ණා ගැනීම් පසුපරම් කටයුතු වලටද පහසුවක් වේ



නිර්ණා ගැනීම වැදගත් වන්නේ ඇයි

- නිවැරදි නිර්ණා ව්‍යාපාර සාර්ථකත්වය කරා ගෙන යන අතරම වැරදි නිර්ණා ව්‍යාපාරය අස්ථාවර භාවයට හා අලාභ තත්වයන් කරා ගෙන යයි.
- නිර්ණා ගැනීම ආයතනයකට නව ගැටළු හා අභියෝග සමග කටයුතු කිරීමට අවකාශ සලසයි
- ඛානිර ව්‍යාපාර පරිසරයේ අනපේක්ෂිත වෙනස්වීම් තුලින් නව අභියෝග ඇතිකරනු ලබයි. නමුත් සම්බන්ධයෙන් අභියෝග ජයගැනීම සඳහා විධිමත් නිර්ණා අවශ්‍ය වේ.

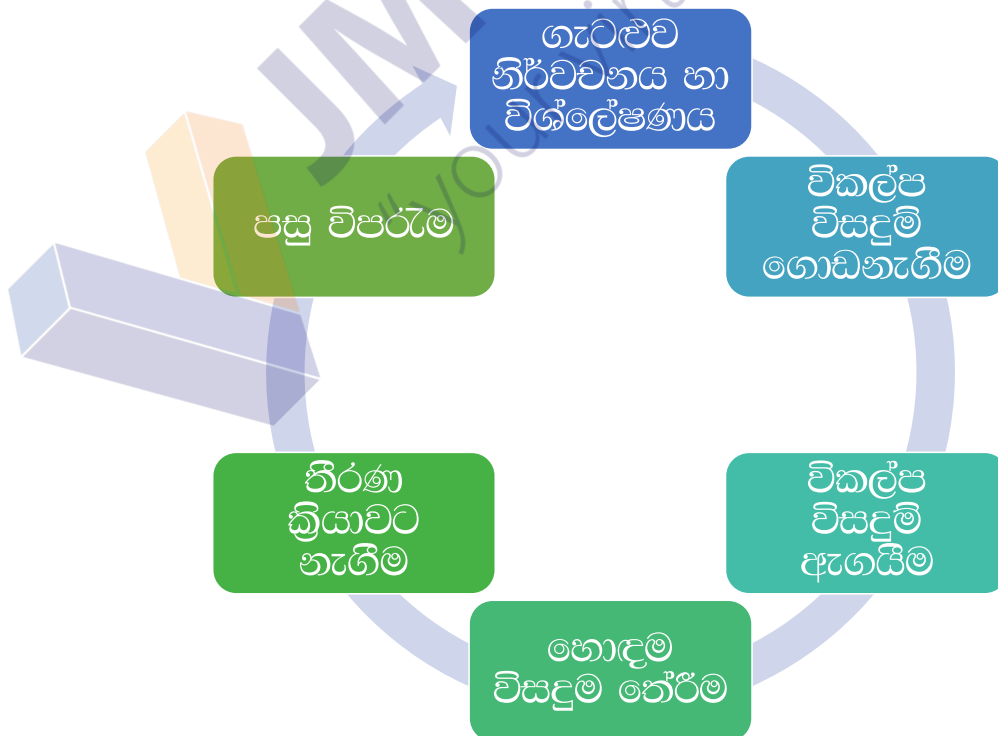


තාර්කික තීරණ ගැනීමේ ක්‍රියාවලිය

- හේතූන් හා සාධක මත පදනම්ව පවතින විකල්පයන් අතුරින් ක්‍රමානුකූලව හොඳම විකල්පය තෝරා ගැනීමේ ක්‍රමය තීරණ ගැනීමේ විය යුතුය
- තාර්කික තීරණ ගැනීමේ ක්‍රියාවලියේදී හොඳම විකල්ප විසඳුම තීරණය කිරීමට පෙර ව්‍යාපාර කළමනාකරුවන් විසින් ඉන් ඇතිවිය හැකි අනාගත ප්‍රතිඵල, විවරණයන් හා අදාළ සාධක විශ්ලේෂණ කිරීමේ පියවරයන් වල නියැලිය යුතුය.



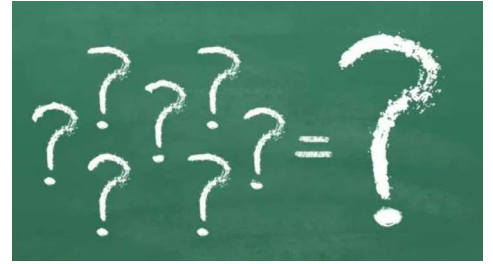
තාර්කික තීරණ ගැනීමේ ක්‍රියාවලියේ පියවරයන්



තාර්කික තීරණ ගැනීමේ ක්‍රියාවලියේ පියවරයන්

ගැටළුව නිර්වචනය හා විශ්ලේෂණය

- කළමනාකරුවන් ප්‍රථමයෙන්ම නියම ගැටළුව හඳුනාගත යුතුය
- කළමනාකරුවන් විසින් හඳුනාගන්නා ලද තත්වය නියතවම ගැටළුවක්ද නැතහොත් ලක්ෂණයක් (Symptom) පමණක්ද යන්න පැහැදිලිව හඳුනාගත යුතුය



විකල්ප විසඳුම් ගොඩනැගීම

- නියම ගැටළුව නිර්වචනයෙන් හා විශ්ලේෂණයෙන් අනතුරුව කළමනාකරුවන් විසින් ගැටළුව විසඳීම සඳහා විකල්ප විසඳුම් ගොඩනැගීම හා නිර්මාණය සිදුකළ යුතුය



තාර්කික තීරණ ගැනීමේ ක්‍රියාවලියේ පියවරයන්

විකල්ප විසඳුම් ඇගයීම

- කළමනාකරුවන් පැහැදිලිව විකල්ප විසඳුම් වල වාසි හා අවාසි ඇගයීමට ලක් කළ යුතුය.
- ඔහු එකිනෙක විසඳුම් වල අවදානම හා පිරිවැය සංසන්දනය කළ යුතුය.
- තවදුරටත් කළමනාකරුවන් විසින් එකිනෙක විසඳුම් එහි පවතින ශක්‍යතාවය සංසන්දනය හා සේවකයන් විසින් පිළිගනු ලබන විකල්ප තෝරා ගත යුතුය



නාර්තක තීරණ ගැනීමේ ක්‍රියාවලියේ පියවරයන්

හොඳම විකල්පය තෝරා ගැනීම

- සියලුම විකල්පයන් ඇගයීමෙන් අනතුරුව කළමනාකරුවන් හොඳම විසඳුම තෝරා ගත යුතුය.
- එසේම අවධානම හා පිරිවැය අඩු විකල්පය තෝරාගත යුතුය
- ඔහු විසින් වඩාත් ශක්‍ය හා සේවකයන් විසින් පිළිගනු ලබන විකල්පය තෝරා ගත යුතුය
- කෙටියෙන් කිවහොත් කළමනාකරුවන් විසින් වඩාත් වාසිදායක අවම අවාසි සහිත විකල්පය තෝරාගත යුතුය



නාර්තක තීරණ ගැනීමේ ක්‍රියාවලියේ පියවරයන්

තීරණ ක්‍රියාවට නැගීම

- තීරණය ගැනීමෙන් පසු එය ක්‍රියාවට නැංවිය යුතුය. එනම් ඔහු තීරණය ක්‍රියාත්මක කළ යුතුය.
- ඔහු විසින් සේවකයන්ට තීරණය සන්නිවේදනය කළ යුතුය. ඔහු විසින් ගනු ලබන තීරණයන් පිළිගැනීම දෙසට සේවකයන් පෙළඹවිය යුතුය. එය ඔවුන් තීරණ ගැනීමේ ක්‍රියාවලියට සම්බන්ධකර ගැනීම මගින් සිදුකළ හැකිය.
- එමෙන්ම තීරණය ක්‍රියාවට නැංවීමට අවශ්‍ය සම්පත් සේවකයන්හට සැපයිය යුතුය.
- එමෙන්ම ඔහු තීරණය ක්‍රියාවට නැංවීමට සේවකයන් උනන්දු කරවිය යුතුය.



තාර්කික තීරණ ගැනීමේ ක්‍රියාවලියේ පියවරයන්

පසු විපරම

- තීරණය ක්‍රියාත්මක කිරීමෙන් අනතුරුව කළමනාකරුවන් පසු විපරමක් සිදුකල යුතුය.
- එනම් ඔහු විසින් තීරණ පිළිබඳ ප්‍රතිචාර ලබාගත යුතුය.
- ඔහු විසින් තීරණයේ සඵලදායීතාව පිළිබඳ සොයා බැලිය යුතුය.
- එනම් තීරණයන් ක්‍රියාවන් සමග සංසන්දනය කිරීමයි.
- මෙහිදී විචලමතාවයන් (වෙනස්කම්) හඳුනාගැනීම හා එම විචලතාවයන් ඉවත් කිරීමට අවශ්‍ය පියවර ගැනීම සිදුවේ.
- මෙය අනාගත තීරණ වල ගුණාත්මක ඉහල නැංවීමට උපකාරී වේ.



තාර්කික තීරණ ගැනීම හා තාර්කික ගැටළු නිරාකරණය

- යම්කිසි තීරණ තත්වයක් හෝ ප්‍රශ්නයක් සම්බන්ධයෙන් පවතින විකල්පයන් අතරින් එක් විකල්පයක් තෝරාගැනීමේ ක්‍රියාව තීරණ ගැනීමයි
- තාර්කික තීරණ ගැනීමේ ක්‍රියාවලියට ගැටළුව හඳුනාගැනීමේ සිට හොඳම විකල්පය තෝරා ගැනීම දක්වා සියලුම පියවරයන් අයත්ය
- තාර්කික ගැටළු නිරාකරණයට තාර්කික තීරණ ගැනීමේ ක්‍රියාවලිය ඇතුළුව තීරණ ක්‍රියාත්මක කිරීම හා ඇගයීමද ඇතුළත් වේ



තාර්කික තීරණ ගැනීම හා තාර්කික ගැටළු නිරාකරණය

ගැටළුව හා ගැටළුවට හේතූන් නිර්වචනය හා විශ්ලේෂණය

විකල්ප විසඳුම් ගොඩනැගීම

විකල්ප විසඳුම් ඇගයීම

හොඳම විකල්පය තෝරා ගැනීම

තීරණය ක්‍රියාත්මක කිරීම

තීරණ ගැනීමේ තත්වයන් හා ප්‍රවේශයන්

තීරණ ගැනීමේ තත්වයන්

තීරණ ගැනීමේදී කළමනාකරුවන් සලකා බැලිය යුතු තත්වයන් 3ක් පවතී

නිශ්චිත තත්වයක් යටතේ තීරණ ගැනීම

අවධානම් තත්වයන් යටතේ තීරණ ගැනීම

අවිනිශ්චිත තත්වයන් යටතේ තීරණ ගැනීම

තීරණ ගැනීමේ තත්වයන් හා ප්‍රවේශයන්

නිශ්චිත තත්වයක් යටතේ තීරණ ගැනීම

- නිශ්චිතතාව පවතින්නේ යම් ක්‍රියාවක් සිදුකරන විට පවත්නා තත්වය හා එහි ප්‍රතිඵල මෙන්ම පවතින විකල්පයන් කළමනාකරුවන් විසින් දක්නා විටදීය.
- එවැනි අවස්ථාවලදී පවතින තත්වයට අදාළ සියලුම තොරතුරු කළමනාකරුවන් සතු බව උපකල්පනය කරයි
- කලින් කලට නිශ්චිතවම නිවැරදි තීරණ වලට මෙවැනි තත්වයක් යටතේ ඵලඹිය හැකිය. නිශ්චිතතාව මත තීරණ ගැනීම සිදුවේ.



තීරණ ගැනීමේ තත්වයන් හා ප්‍රවේශයන්

අවධානම් තත්වයන් යටතේ තීරණ ගැනීම

- අවධානම පවතින්නේ කළමනාකරුවන් සියළුම විසඳුම් පිළිබඳ දැනුවත් නමුත් ඒවායේ ප්‍රතිඵල හෝ බලපෑම් පිළිබඳ නොදන්නා විටදීය
- අවධානම යටතේ තීරණ ගැනීමේදී සාමාන්‍යයෙන් පැහැදිලි හා නිවැරදි ඉලක්ක හා කාර්යක්ෂම විස්තර ඇතුළත් වන නමුත් අනාගත ප්‍රතිඵල පිළිබඳ නිශ්චිතවම කිව නොහැකිය.
- අවධානම් තත්වයකදී ශක්‍යතා වාර්තාවක් අවශ්‍ය වේ.
- ශක්‍යතාවය ගණනය කිරීමේ හැකියාව තීරණය වනුයේ අත්දැකීම්, සෘජු පිළිතුරු හෝ බුද්ධිය මතයි.
- සංඛ්‍යාන විශ්ලේෂණ වැනි ගණිතමය ගණනය කිරීම් මගින් යම් තීරණයක් අසාර්ථක හෝ සාර්ථක වීමේ හැකියාව හෝ එහි ඇති සම්භාවිතාවන් තීරණය කල හැක



තීරණ ගැනීමේ තත්වයන් හා ප්‍රවේශයන්

අවිනිශ්චිත තත්වයන් යටතේ තීරණ ගැනීම

- අවිනිශ්චිතතාවය පවතින්නේ **පවතින සියලු විකල්පයන් නොදන්නා විටදී** හා **දන්නා විකල්පයන්ගේ පවා ප්‍රතිඵල නොදන්නා විටදීය.**
- එම නිසා මෙවන් අවස්ථාවලදී කළමනාකරුවන්ට තීරණ ගැනීමේ රාමුව සකස් කිරීම සඳහා එම තත්වයන් පිළිබඳ යම් උපකල්පනයන් කිරීමට සිදුවේ. **අනිශ්චිත තත්වයන් යටතේ තීරණ ගැනීමේදී සහජ බුද්ධිය, විනිශ්චයන් හා ප්‍රධාන කාර්යයක් ඉටු කරයි.**



තීරණ ගැනීමේ ප්‍රවේශ

තීරණ ගැනීමේ ප්‍රධාන ප්‍රවේශයන්

තීරණ ගැනීමේ සම්ප්‍රදායික ප්‍රවේශය	තීරණ ගැනීමේ චර්යාත්මක ප්‍රවේශය	තීරණ ගැනීමේ තර්කික ප්‍රවේශය
--	---------------------------------------	------------------------------------

නිර්ණා ගැනීමේ සම්ප්‍රදායික ප්‍රවේශය

- මෙම ප්‍රවේශය **නිර්ණා ගැනීමේ දර්ශනය (Prescriptive)** ආකෘතිය වශයෙන්ද හැඳින්වේ
- මෙම ප්‍රවේශය යම් අවස්ථාවක **අවිනිශ්චිතතාවයක් නැතැයි** යන්න හා **ගැටළුව පිළිබඳ සියළු තොරතුරු අතැති** බව උපකල්පනය කරයි
- එලෙසම **පවතින සියලුම විකල්ප පිළිබඳ නිර්ණා ගනු ලබන්නා විසින් දන්නා** බවද උපකල්පනය කරයි.
- අපේක්ෂිත ප්‍රතිඵල ලබාකරගැනීම සඳහා වඩා සුදුසු **නිර්ණා ගැනීමේ ක්‍රමය මෙමගින් දක්වයි**
- මෙම ප්‍රවේශය ස්ථාවර හා නවී **ඉලක්කකරා නාත්වික ලෙස නිර්ණා ගැනීමකට කළමණාකරුවන් යොමු කරවනු ලබයි**



නිර්ණා ගැනීමේ සම්ප්‍රදායික ප්‍රවේශය

- එම නිසා සමීක්ෂණ ප්‍රතිඵල **කළමණාකරන න්‍යායේ සම්ප්‍රදායික ප්‍රවේශය අනුව ගොඩනැගේ.**

සම්ප්‍රදායික ප්‍රවේශය පහත උපකල්පන මත ගොඩ නැගේ

- ඉලක්ක **පැහැදිලිව හා හොඳින් නිර්වචනය කර ඇති** බව
- සියලුම ප්‍රතිඵල හා **ගැටළු නිවැරදිව හඳුනාගෙන ඇති** බව
- විකල්ප විසඳුම් හා ක්‍රියාපටිපාටි **සමග ඒවායේ අනාගත ප්‍රතිඵල දන්නා** බව
- නිර්ණා ගන්නාට **විකල්පයන්ගේ අපේක්ෂිත ප්‍රතිඵල මත පෙලගැස්විය හැකි** බව හා **ආයතනයක ට අපේක්ෂිත ප්‍රතිඵල ලබාගැනීමට අවශ්‍ය විකල්පය තෝරා ගතහැකි** බව



නිර්ණා ගැනීමේ ප්‍රවේශ

නිර්ණා ගැනීමේ ප්‍රධාන ප්‍රවේශයන්

නිර්ණා ගැනීමේ සම්ප්‍රදායික ප්‍රවේශය	නිර්ණා ගැනීමේ චර්යාත්මක ප්‍රවේශය	නිර්ණා ගැනීමේ තර්කික ප්‍රවේශය
-------------------------------------	----------------------------------	-------------------------------

නිර්ණා ගැනීමේ චර්යාත්මක ප්‍රවේශය

- සවිස්තර ප්‍රවේශය හා පරිපාලන ආකෘතිය ලෙස ද මෙය හඳුන්වනු ලැබේ.
- මෙම ප්‍රවේශය මගින් තත්කාලීන අවස්ථාවන්හි නිර්ණා ගැනීම විස්තර කරයි
- ප්‍රමාණවත් නොවන සම්පූර්ණ තොරතුරු, සියලුම විකල්ප ක්‍රියාපටිපාටි හා ඒවායේ අනාගත ප්‍රතිඵලයන් නොදැනීම, ව්‍යාපාරය පාරිසරික වෙනස්වීම් වලට මුහුණ දීම හා සියලුම විකල්ප පිළිබඳ සම්පූර්ණ සමීක්ෂණයට අවශ්‍ය කාලය හා සම්පත් ප්‍රමාණවත් නොවන නිසා කළමනාකරුවන්ට ගැටළු පිළිබඳ මුළුමනින්ම තේරුම් ගැනීමේ හැකියාවක් නොමැති බව මෙම ප්‍රවේශයේදී උපකල්පනය කරයි
- එම නිසා මෙම ආකාරය සංකල්ප දෙකක් මත පදනම් වේ. ඒවා නම් සීමිත තාර්කිකත්වය හා නෘප්තිමත් කිරීමයි



තීරණ ගැනීමේ චර්යාත්මක ප්‍රවේශය

සීමිත තාර්කිකත්වය (Bounded Rationality)

- කළමනාකරුවන් සීමිත තර්කිකත්වය මත ක්‍රියා කිරීමට බලකරන ඔවුන්ගේ අභ්‍යන්තර හා බාහිර මෙන්ම ඔවුන්ගේ පාලනයන් පරිබාහිර වූ සාධක නිසා කළමනාකරුවන්ට සර්ව සම්පූර්ණ තර්කික තීරණ ගැනීමට නොහැකි වේ



තෘප්තිමත් කිරීමයි (Satisfying)

- කළමනාකරුවන් විසින් ඔවුන්ට සුදුසු යැයි හැඟෙන තීරණය ගැනීම මිස වඩාත් උචිත විසඳුම නොගැනීමේ සංකල්පය මින් අදහස් කෙරේ. මෙම තත්වය තුළ කළමනාකරුවන් ගැටළුවක් සඳහා තාවකාලික විසඳුම් සොයයි
- මෙය සීමිත තර්කිකත්වය නිසාද ඇතිවිය හැක



තීරණ ගැනීමේ ප්‍රවේශ

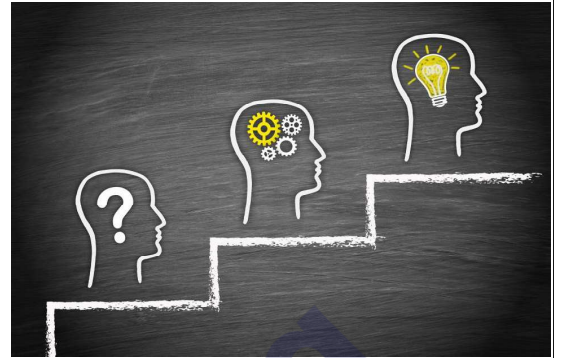
තීරණ ගැනීමේ ප්‍රධාන ප්‍රවේශයන්

තීරණ ගැනීමේ ප්‍රධාන ප්‍රවේශයන්		
තීරණ ගැනීමේ සම්ප්‍රදායික ප්‍රවේශය	තීරණ ගැනීමේ චර්යාත්මක ප්‍රවේශය	තීරණ ගැනීමේ තර්කික ප්‍රවේශය



නිර්ණා ගැනීමේ තර්කික ප්‍රවේශය

- මෙම ප්‍රවේශයේ කළමනාකරුවන් විසින් හඳුනාගත් ගැටළුව සඳහා විකල්ප විසඳුම් පළමුව තෝරා ගැනීමත්
- ඉන්පසු එක එක විසඳුමෙහි ශක්තිය හා දුර්වලතා අනිකුත් විකල්ප සමග සංසන්දනය කිරීමත් අපේක්ෂා කෙරේ.
- මෙමගින් තෝරාගත් විකල්පය ගැටලුවට අදාළ හොඳම විකල්පය බවට තහවුරු කරනු ලබයි



කණ්ඩායම් නිර්ණා ගැනීම

- පුද්ගලයන් පිරිසක් විසින් විකල්ප අතරින් එක් විකල්පයක් තෝරා ගැනීම කණ්ඩායම් නිර්ණා ගැනීම ලෙස හඳුන්වයි.
- සාමාන්‍යයෙන් කණ්ඩායම් නිර්ණා පුද්ගල නිර්ණා වලින් වෙනස් වේ.
- මෙයට හේතුව වන්නේ පුද්ගලයන් එකමතුව ක්‍රියා කිරීම, ගැටළුව හෝ අවස්ථාව විශ්ලේෂණය, විකල්ප ක්‍රියා පටිපාටි සලකා බැලීම හා ඇගයීම, සහ විසඳුමක් හෝ විසඳුම් විකල්ප අතරින් තෝරා ගැනීම සහභාගිත්ව ක්‍රියාවලියක් ලෙස සිදුකිරීමයි
- ආයතනයක බොහෝ නිර්ණා කණ්ඩායම් නිර්ණා ක්‍රියාවලියකින් පසුව ගනු ලබයි



කණ්ඩායම් නිර්ණා ගැනීම සඳහා පහත පරිදි සාධක කිහිපයක් අවශ්‍ය වේ

- සංවේදී ගැටළු හා සම්බන්ධ වීම.
- පිරිවැය ඉහල විකල්ප පැවතීම
- ඉහල අවධානම් සාධක හා සම්බන්ධ වීම.
- උපක්‍රමික බලපෑමක් තිබීම



කණ්ඩායම් තීරණ ගැනීම

කණ්ඩායම් තීරණ ගැනීමේදී අවශ්‍යවන අවස්ථානුකූල සාධක

- නවෝත්පාදනය හා නිර්මාණශීලීත්වයේ අවශ්‍යතාවය
- දත්ත එකතු කිරීමේ අවශ්‍යතාවය
- පිළිගැනීමේ වැදගත්කම
- අවස්ථාවල වැදගත්කම
- සංකීර්ණ ගැටළු
- ප්‍රජාතන්ත්‍රවාදී ක්‍රියාවලිය
- අවධානම් ගැනීමේ අවස්ථාවල අවශ්‍යතාවය
- වඩා උචිත ලෙස තේරුම් ගැනීම.
- සම්පූර්ණ වගකීම
- ප්‍රතිචාර වල අවශ්‍යතාවය



කණ්ඩායම් තීරණ ගැනීමේ ශිල්ප ක්‍රම

බුද්ධි කලම්බනය (Brainstorming)

- කණ්ඩායම් සාමාජිකයින් **වාචිකව** තම **අදහස්** යෝජනා **කිරීම** හෝ **විකල්ප** ක්‍රියාපටිපාටි යෝජනා **කිරීම** බුද්ධි කලම්බනයේදී සිදුවේ.
- කණ්ඩායම් සාමාජිකයන්ට **ගැටළුව** හෝ **අවස්ථා** පිළිබඳ **මනා ලෙස තේරුම් ගැනීම** සඳහා **යම් තත්වයක්** පිළිබඳව **වඩාත් සවිස්තරව විග්‍රහ කිරීමක්** මෙහිදී සිදුවේ.
- මෙහි පවතින **ප්‍රධාන අපහසුතාවයක්** වන්නේ **මෙහිදී** සියළුම සාමාජිකයන්ගේ **ප්‍රකාශ ලබා ගන්නා තුරු ඒ** පිළිබඳ **විනිශ්චයන් ඉදිරිපත් කිරීම තහනම්** වීමයි.
- මේ නිසා **පුද්ගලයින්** තම **අදහස්** **අනෙකුත්** සාමාජිකයන් **විසින් විවේචනය කරනැයි** යන **හැඟීම** නිසා තම **අදහස්** **පලකිරීමට** බිය වෙති.



කණ්ඩායම් තීරණ ගැනීමේ ශිල්ප ක්‍රම

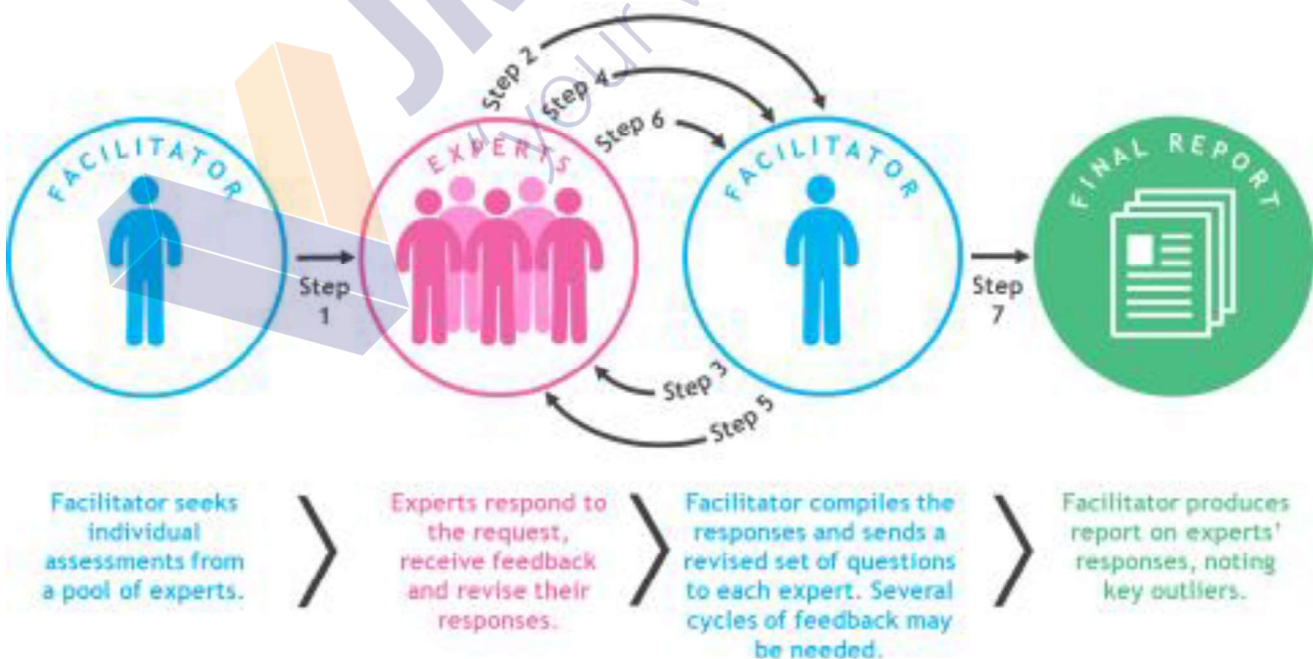
නාමික කණ්ඩායම් ශිල්ප ක්‍රමය (Nominal Group Technique)

- මෙම ශිල්ප ක්‍රමයට අනුව සාමාජිකයන් පුද්ගලිකව තම අදහස් පලකරයි.
- එය අවසන් වීමෙන් පසු, සෑම කණ්ඩායම් සාමාජිකයෙකුම තම ලැයිස්තුවෙන් එක් අදහසක් බැගින් සියලුම අදහස් හෝ විකල්ප වාර්තාකරන තුරු එවා හෝ සටහන් පුවරුවක ප්‍රසිද්ධියේ සටහන් කරයි.
- සියලුම යෝජනා ලැයිස්තුගත කිරීමෙන් අනතුරුව කණ්ඩායම් සාකච්ඡා කොට එවා වර්ණයන් අනුව ශේණිගත කරනු ලබයි.
- ඔද්ධි කලමනාකරණයේදී මෙන්ම මෙහිදී ද පුද්ගලයන් තම අදහස් බෙදා ගැනීමට අකමැත්තක් දැක්වීම මගහරවා ගැනීම සඳහා විවේචනාත්මක යෝජනා ඉදිරිපත් කිරීම තහනම් වේ.



කණ්ඩායම් තීරණ ගැනීමේ ශිල්ප ක්‍රම

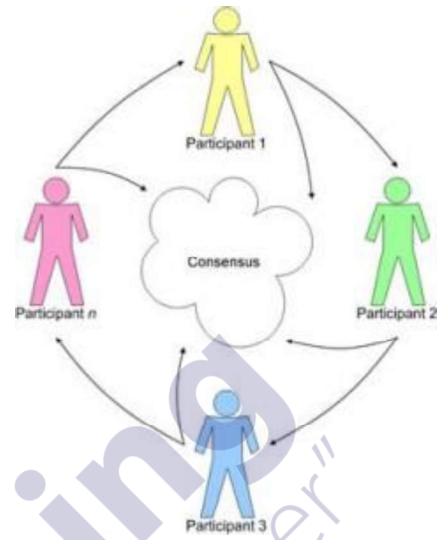
ඩෙල්ෆි ශිල්ප ක්‍රමය (Delphi Technique)



කණ්ඩායම් තීරණ ගැනීමේ ශිල්ප ක්‍රම

ඩෙල්ෆි ශිල්ප ක්‍රමය (Delphi Technique)

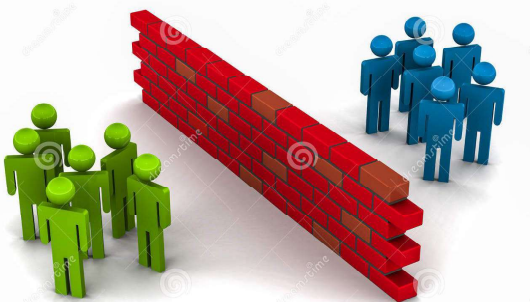
- කණ්ඩායම් සාමාජිකයන් විවිධ භෞතික ස්ථානයන් වල සිට සාකච්ඡාව පවත්වන විට මෙම ක්‍රමය භාවිතා කරයි
- මේ සඳහා පුද්ගලයන් තෝරාගනු ලබන්නේ ඔවුන් සතුව ඇති ගැටළුව සම්බන්ධ විශේෂිත දැනුම හෝ අත්දැකීම් මතය
- ඩෙල්ෆි ක්‍රමයේදී සෑම කණ්ඩායම් සාමාජිකයෙකුටම අදහස් ඉදිරිපත් කිරීමට, යෙදවුම් හා විකල්ප විසඳුම් ස්වාධීනව ලබාදීම සඳහා අවස්ථාව ලබාදේ
- ක්‍රියාවලියේ සෑම පියවරක් අවසානයේදීම කණ්ඩායමේ අනෙකුත් සාමාජිකයන් විසින් අසන ලද ප්‍රශ්න හා විකල්ප විසඳුම් යම් රටාවකට අනුව ශ්‍රේණිගත කරයි
- වාර ගණනාවක් අවසානයේ කණ්ඩායම නොදැනුවත්වම හොඳම ක්‍රියා පටිපාටි මත වන තීරණයට එළබේ



කණ්ඩායම් තීරණ ගැනීමේ ශිල්ප ක්‍රම

උපදේශනාත්මක අන්තර් ක්‍රියාව (Didactic Interaction)

- මෙම ක්‍රමයේදී සියලුම විකල්ප සලකා බලයි.
- මෙහිදී කණ්ඩායම විරුද්ධ පැති දෙකකට බෙදනු ලබයි.
- පසුව යෝජිත විසඳුමේ හෝ තීරණයේ වාසි අවාසි පිළිබඳ විවාදයක යෙදේ.
- එසේම තවත් එක් සාමාජිකයෙක් යෝජිත තීරණය හා බැඳී අනාගත ගැටළු ඉස්මතු කරයි.
- මෙම ශිල්ප ක්‍රමය නිර්මාණය කර ඇත්තේ තීරණයක පැවතිය හැකි සියළුම පැතිකඩයන් කණ්ඩායම විසින් සලකා බැලීමට උත්සාහ දරන පරිදිය.



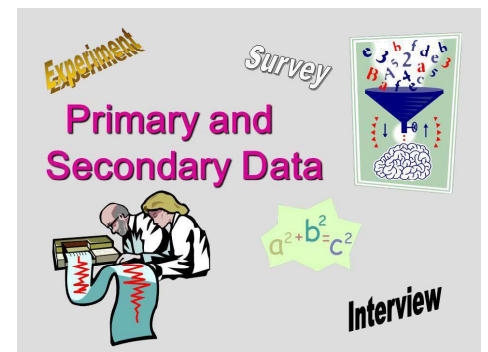
කණ්ඩායම් තීරණ ගැනීමේ වල වාසි අවාසි

වාසි	අවාසි
තීරණ ගැනීමේ ක්‍රියාවලියට විවිධ වූ නිපුණතා එකතුවක් අදාල වන අතරම කණ්ඩායමේ සාමාජිකයින්ගේ පුද්ගල ශක්තීන් වල එකතුවක සහය ලැබීම.	පුද්ගලික මත පක්ෂපාතී හෝ කලින් නිගමනය කල ඒවා විය හැකි වීම නිසා තීරණ ගැනීමේ ක්‍රියාවලියට බාධා ඇති කරයි.
මෙය සෑම විටම තීරණය ගැනීමෙන් පසුව සිදුවන ක්‍රියා පටිපාටි පිළිබඳ සාමූහික තේරුම් ගැනීමක් ඉස්මතු වීම.	තනි පුද්ගල තීරණ ගැනීමට වඩා වැඩි කාලයක් ගතවේ.
පුද්ගලයන් තීරණ ගැනීමේ ක්‍රියාවලියට සම්බන්ධව ක්‍රියා කරන නිසා සාමාජිකයන්ගේ කැපවීම ඉහල යාම.	බොහෝ මතයන් ඇගයීමට හා සලකා බැලීමට ඇති බැවින් තීරණ ගැනීම දුෂ්කරවේ.
තීරණ ක්‍රියාත්මක කිරීම පහසු වීම.	සමස්ථ කණ්ඩායම එක් පුද්ගලයෙකු හෝ කිහිප දෙනෙකු විසින් පාලනය කල හැක.
අදහස් හා විකල්ප බොහෝ ප්‍රමාණයක් සලකා බැලීම.	කණ්ඩායම් හැඟීම (Group Think) වැනි සංකල්ප නිසා හොඳම විසඳුම ලබා ගැනීමට නොහැකි වීම.



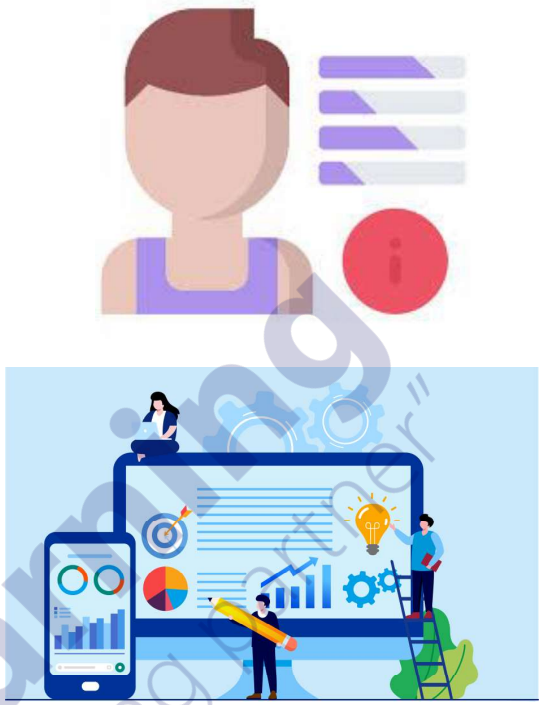
තීරණ ගැනීමේදී තොරතුරුවල භාවිතය

- දත්ත සැකසූ විට තොරතුරු බවට පත් වේ
- සකස් නොකල දත්ත එම ස්වරූපයෙහි පැවැත්මට විශේෂ වටිනාකමක් නොලැබේ.
- ව්‍යුහාත්මක හා නිශ්චිත ආකෘතියකින් සැකසූ දත්ත තොරතුරු නම් වේ
- දත්තවලට වඩා තොරතුරු වටිනාකමින් වැඩි අතර තීරණ ගැනීමේදී එසේ විධිමත්, නිශ්චිත ආකෘති අනුව සකසන ලද තොරතුරු වඩා වැදගත් වේ
- සාකච්ඡා ක්‍රම, දත්ත රැස් කිරීමේ ප්‍රශ්නාවලි, මුහුණට මුහුණ සිදුකරන සංවාද, දුරකථන සංවාද, සම්මුඛ සාකච්ඡා වැනි ක්‍රම මගින් ප්‍රාථමික දත්ත රැස් කල හැකි අතර
- පැරණි වාර්තා, ප්‍රකාශන, සගරා, මාදිග ගත දත්ත සමුදායන් සහ පොත් හරහා ද්විතීක දත්ත ලබා ගත හැක.



හොඳ තොරතුරුවල ගුණාංග

- නිවැරදි බව (Accurate)
- සම්පූර්ණත්වය (Complete)
- පිරිවැය ඵලදායී බව (Cost beneficial)
- තේරුම්ගත හැකි බව (Understanding)
- අදාල බව (Relevant)
- අධිකාරී බලයෙන් යුක්ත බව (Authority)
- කාලීන බව (Timely)
- භාවිතයට පහසු වීම (Easy to use)



තීරණ ගැනීමේදී තොරතුරුවල වැදගත්කම

- තීරණ ගැනීම යනු සංවිධානයේ පවතින ගැටළු විසඳීම සඳහා පවත්නා විකල්පයන්ගෙන් හොඳම විකල්පය තෝරා ගැනීමේ ක්‍රියාවලියයි
- තීරණ ගැනීමේ ක්‍රියාවලියේදී **තොරතුරු අත්‍යවශ්‍ය අංගයක් බවට පත්වේ**

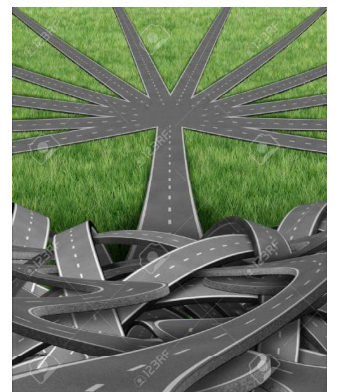
තීරණ ගැනීමේ අදියර	තොරතුරුවල කාර්යභාරය
ගැටළුව / අවස්ථාව හඳුනාගැනීම සහ ව්‍යුහගත කිරීම	ගැටළුවක් හඳුනාගෙන එය ක්‍රමානුකූල ක්‍රමවේදයකට තබා ගැනීමට තොරතුරු අවශ්‍ය වේ. තොරතුරු නොමැතිව තීරණ ගැනීමේ ක්‍රියාවලිය ආරම්භ කිරීමට පවා නොහැකි වේ.
ගැටළුව විශ්ලේෂණය කිරීම	ගැටළුව සිදුව ඇති සන්දර්භය පිළිබඳව ප්‍රමාණවත් තොරතුරු නොමැති තත්වයක් තුළ කිසිවෙකුට එක් ගැටළුව පිළිබඳ තීරණ ගැනීමට හැකියාවක් නොමැත කෙසේ වෙතත් සන්දර්භය පිළිබඳ තොරතුරු ගැටළුව විසින් කරයි.

තීරණ ගැනීමේදී තෝරාගැනීමේ වැදගත්කම

තීරණ ගැනීමේ අදියර	තෝරාගැනීමේ කාර්යභාරය
විකල්ප උත්පාදනය/ හඳුනා ගැනීම	තීරණ ගැනීම සඳහා විකල්ප ඇගයීමේදී තෝරාගැනීමේ ප්‍රධාන කාර්යයක් ඉටු කරයි. එලෙසයි විකල්ප හඳුනා ගැනීම සඳහා තෝරාගැනීමේ ජනනය කිරීමට කළමනාකරුවන් විවිධ මට්ටම්වල පර්යේෂණවල නිරත විය යුතුය. යම් අයෙකු හට විකල්ප ජනනය කිරීම සඳහා ලබා දිය හැකි විසඳුම් පිළිබඳව තෝරාගැනීමේ පැවතීම අත්‍යවශ්‍ය කරුණක් වේ.
හොඳම විකල්පය තෝරා ගැනීම	විකල්පයන්ගේ යෝග්‍යතාව පිළිබඳ ලබාගත් තෝරාගැනීමේ මත පදනම්ව හොඳම විකල්පය තෝරා ගැනීම සඳහා විකල්පයන් පෙළගැස්වීමක් සිදුකරයි ඒවායින් හොඳම විකල්පය තෝරා ගැනීම සඳහා එක් එක් විකල්පය ඇගයීමට කළමනාකරුවන් සතුව තෝරාගැනීමේ රාශියක් තිබිය යුතුය.

නාර්තක තීරණ ගැනීමට පවතින බාධා

- ප්‍රමාණවත් නොවන තෝරාගැනීම, දත්ත හා දැනුම
- අවිනිශ්චිත පරිසරය
- තීරණ ගන්නාගේ සීමිත හැකියාව
- තීරණ ගැනීමේදී තීරණ ගන්නන් තුළ ඇතිවන පුද්ගලික පක්ෂපාතීත්වය
- තීරණ ගැනීම සෑම විටම අපක්ෂපාතී මෙන්ම සංවිධානයට හිතකර විය යුතුය
- තීරණ ගැනීම සම්පූර්ණයෙන්ම ස්වාධීන විය නොහැකි වීම
- සීමා වූ නාර්තකත්වය (Bounded Rationality)
- පවත්නා තත්වය තෘප්තිමත් කිරීමට පමණක් තීරණ ගැනීම
- කෙටි මාර්ග සෙවීමේ මූලධර්මය (Heuristic Principle)
- හෙලෝ ඵලය (Hello effect)
- පූර්ව නිගමනයන්ට එල්ල සිටීම (Stereo Typing)



වැඩසටහන් ගත හා වැඩසටහන් ගත නොකල තීරණ

සාමාන්‍යයෙන් ව්‍යාපාරයක කළමණාකරණ තීරණ ප්‍රධාන කොටස් 2කට බෙදා දැක්විය හැක

වැඩසටහන්ගත

වැඩසටහන්ගත නොකල

වැඩසටහන්ගත තීරණ

- කළමණාකරුවෙකු අතීතයේදී යම් තීරණ වලට මුහුණදී ඇත්නම් එවෙනි තීරණ වැඩසටහන්ගත ලෙස හැඳින්වේ වැඩසටහන්ගත තීරණ අතීත සාර්ථකත්වය මත නැවත නැවත හෝ දෛනිකව සිදුවේ.
- කළමණාකරු සමාගමේ ප්‍රතිපත්ති, අතීත ගණනය කිරීම් හෝ තීරණගැනීමේ මාර්ගෝපදේශ මත පිහිටා තීරණ ගනු ලබන නිසා නිගමන වලට එලඹීමට දිගු කලක් ගත නොවේ.
- එහි ප්‍රතිඵලයක් ලෙස වැඩසටහන් ගත තීරණ කළමණාකරුවන්ට විධිමත් හා ස්ථාවර සම්බන්ධතා තෝරාගැනීමේ වලට ඉඩ සලසයි.

වැඩසටහන් ගත හා වැඩසටහන් ගත නොකල තීරණ

සාමාන්‍යයෙන් ව්‍යාපාරයක කළමණාකරණ තීරණ ප්‍රධාන කොටස් 2කට බෙදා දැක්විය හැක

වැඩසටහන්ගත

වැඩසටහන්ගත නොකල

වැඩසටහන්ගත නොකල තීරණ

කළමණාකරුවෙකුට මාර්ගෝපදේශයක් ලෙස භාවිතයට සහතික කරන ලද පිළිතුරක් නොමැති නව්‍ය සිදුවීම් වලදී වැඩසටහන්ගත නොකල තීරණ ගනු ලබයි. මෙවැනි අවස්ථාවල කළමණාකරුවන්ට තීරණයේ ප්‍රතිඵල පුරෝකථනය කල නොහැකි අතරම එම තීරණ අදාල අවස්ථාවට අද්විතීය හා ගැලපෙන ආකාරයට සකස්කල විසදුමක ප්‍රතිඵලයක් ලෙස පෙන්නුම් කරනු ලබයි.



පුද්ගලික තීරණ රාමුව

කළමනාකරුවන් **මවුන්ගේ පුද්ගලික ගුණාංග** තීරණ ගැනීම සඳහා භාවිතා කරයි.

තාර්කික තීරණ ආකෘතිය (Rational / Logical Decision Model)	තීරණ ගැනීම සඳහා වූ සහජ බුද්ධිය පිළිබඳ ආකෘතිය (Intuitive Decision Making)	පෙරනිය විධානය කල තීරණ ආකෘතිය (Predisposed Decision Model)
---	--	---

පුද්ගලික තීරණ රාමුව

තාර්කික තීරණ ආකෘතිය (Rational / Logical Decision Model)

- තාර්කික තීරණ ගැනීම යනු තීරණ ගැනීමට තර්කනය භාවිතා කිරීමයි
- තාර්කික තීරණ ගන්නෙකු සාක්ෂි භාවිතා කරන අතර නිගමනවලට එළඹීමට හා තීරණ ගැනීමට තර්ක හා හේතු වර්ධනය කරයි



තීරණ ගැනීම සඳහා වූ සහජ බුද්ධිය පිළිබඳ ආකෘතිය (Intuitive Decision Making)

- මෙම ආකෘතිය යටතේ කළමනාකරුවන් විසින් තීරණ ගනු ලබන්නේ යම් අවස්ථාවක් පිළිබඳ ඔහු තුළ හටගන්නා බුද්ධියක්, හැඟීම් හෝ ස්වභාවයක් විසින් දන්නා, වටහා ගත්, තේරුම් ගත් හෝ විශ්වාස කළ දෙයක් අනුවයි



පෙරනිය විධානය කල තීරණ ආකෘතිය (Predisposed Decision Model)

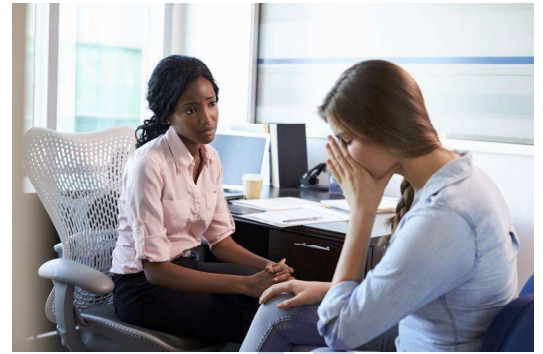
- මෙහිදී කළමනාකරුවන් විසඳුම් තීරණය කර ඉන් පසුව එයට සහය දැක්වීම සඳහා සාධක සොයයි.
- මෙම ආකෘතියට අනුව කළමනාකරුවන් විවේචනාත්මක තොරතුරු නොසලකා හරින අතරම එකම තීරණයට නැවත නැවත ගනී



කළමනාකරුවන්ගේ ශෛලියන්

උපදේශනාත්මක ශෛලිය

- කෙටි කාලය කෙරෙහි අවධානය යොමු කරන අතර තීරණ ගැනීම ඉක්මන් වේ
- මෙම ආකාරයේ කළමනාකරුවන්ට අවුල්සහගත බව දරාගැනීමේ හැකියාව අඩු අතර ඔවුන්ගේ මානසික ක්‍රියාවලීන් තුළ තීරණ ගැනීම වඩා කාර්යක්ෂමව හා නාර්කිකව සිදුකර ගැනීමට උත්සහ දරයි



විශ්ලේෂණාත්මක ශෛලිය

- තීරණ ගැනීමේදී ඉතා ප්‍රවේශම් හා හොඳින් පිහිටුවන ලද විකල්ප අගය කරනු ලබයි.
- මෙවැනි කළමනාකරුවන්ට සාමාන්‍යයෙන් අද්විතීය හා අභියෝගාත්මක තත්වයන් සමඟ සාර්ථකව කටයුතු කල හැක



කළමනාකරුවන්ගේ ශෛලියන්

සංකල්පනාත්මක ශෛලිය

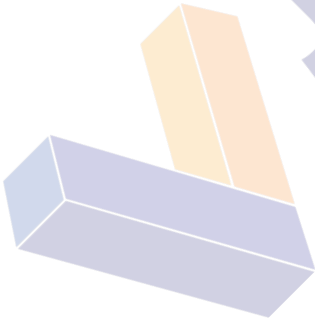
- සියලුම විකල්පයන් ගැන සලකා බැලෙන ඉතා පුළුල් ප්‍රවේශයකි
- මෙම කළමනාකරුවන් දිගු කාලීන අරමුණු සහිත අතර ගැටළු වලට නිර්මාණශීලී විසඳුම් සකස් කිරීමට සමත්ය



වර්ෂාත්මක ශෛලිය

- යොජනා වලට විවෘත වන අතරම කණ්ඩායම් ජයග්‍රහණ කෙරෙහි අවධානය යොමු කරයි.
- මෙම කළමනාකරුවන් ගැටුම් මඟහැරීම හා අන් අයගේ දැක්ම කෙරෙහි වැදගත් ස්ථානයක් ලබා දීමට උත්සාහ කරයි





JMC vLect
"your virtual learning"