

38. వ్యూహాత్మక నిర్వహణలో నిర్ణయం తీసుకోవడం: వివిధ ప్రభావ ప్రవాహాలు

(38. Decision making in Strategic Management: Various Streams of Influence)

వ్యూహాత్మక నిర్వహణ ప్రక్రియలో హేతుబద్ధ-విశ్లేషణాత్మక, సహజ-భావోద్వేగ మరియు రాజకీయ-ప్రవర్తనాపరమైన అనేక మూడు విభిన్న ప్రభావ ప్రవాహాల సంగమాన్ని గ్లక్ మరియు జానిస్ ప్రముఖంగా పేర్కొన్నారు. అయితే, అనుభవాలు వాటిని హేతుబద్ధ, సహజ, భావోద్వేగ, రాజకీయ మరియు ప్రవర్తనాపరమైన అనేక ఐదు విభిన్న రకాలుగా పరిగణించడం ఉత్తమమని చూపిస్తున్నాయి. హేతుబద్ధ నమూనాలో, నిర్ణయం తీసుకునే వ్యక్తి అందుబాటులో ఉన్న అన్ని ప్రత్యామ్నాయ పరిష్కారాలను, అలాగే సాధ్యమయ్యే ఎంపిక యొక్క పర్యవసానాలను పరిగణనలోకి తీసుకుంటాడు, (లక్ష్యం నుండి గ్రహించిన) నిర్దిష్ట పనితీరు ప్రమాణాల వెలుగులో ఈ పర్యవసానాలను (ఫలితాలను) క్రమబద్ధీకరించి, లక్ష్యాలను అత్యధికంగా సాధించేదాన్ని ఎంచుకుంటాడు. నిర్వహణ కార్యక్రమాలలో ఎక్కువగా బోధించేది మరియు అత్యంత ఆమోదయోగ్యమైనదిగా పరిగణించబడేది ఇదే.

. ఈ విధానం కొంతవరకు ఆచరణ సాధ్యం కానిది, ఎందుకంటే సాధ్యమయ్యే అన్ని ప్రత్యామ్నాయాలను ఊహించుకోవడం, అలాగే వివిధ ప్రత్యామ్నాయాలను మూల్యాంకనం చేయడానికి అవసరమైన మొత్తం సమాచారాన్ని (ఖచ్చితంగా మరియు స్పష్టంగా) అందుబాటులో ఉంచుకోవడం కూడా కష్టం. ప్రాధాన్యతను అంచనా వేయడానికి ఎవరి లక్ష్యాలను ఉపయోగిస్తున్నారనే విషయంలో కూడా దీనికి పరిమితులు ఉన్నాయి. అయినప్పటికీ, సమయం, శ్రమ, ఖర్చుల పరిమితులలో కనీసం కొన్ని ప్రత్యామ్నాయ పరిష్కారాలను పరిగణించి/రూపొందించి, సమాచారాన్ని ఉపయోగించుకుంటే/వెతికితే ఇది ఆశించదగినదే.

అంతర్ దృష్టితో తీసుకునే నిర్ణయాలు వివిధ మానసిక ప్రక్రియలను ఉపయోగించి, అంతరాత్మ ప్రబోధం, గతానుభవం మరియు సహజ ప్రవృత్తిపై ఆధారపడి ఉంటాయి. ఇది కేవలం ఊహాగానం కాదు. హేతుబద్ధమైన నమూనా ఒక వైపు అయితే, ఊహాగానం మరో వైపు అయితే, అంతర్ దృష్టి ఈ రెండింటి మధ్యలో వస్తుంది. వ్యూహాత్మక నిర్వహణ ప్రక్రియలో, ముఖ్యంగా వ్యూహాన్ని ఎంచుకునేటప్పుడు దాని అమలుకు సంబంధించిన అంశాలను పరిగణనలోకి తీసుకున్నప్పుడు, విశ్లేషణాత్మక సాధనాలలో తరచుగా ఎదురయ్యే సమాచార లోపాలను మరియు పరిమితులను అంతర్ దృష్టి పూరిస్తుంది. వ్యూహాత్మక నిర్ణయ ప్రక్రియలో అంతర్ దృష్టిని మొదటి అడుగుగా ఉపయోగించకపోవచ్చు, కానీ ఒక సాధనంగా ఇది హేతుబద్ధమైన నిర్ణయాలకు తోడ్పడగలదు.

ఒక ఆశయం, ప్రాధాన్యతనిచ్చే వ్యూహం, విధానం లేదా కార్యాచరణ ప్రణాళిక పట్ల హృదయం, అనుబంధం వంటి వాటి పాత్ర కారణంగా నిర్ణయాలపై భావోద్వేగ ప్రభావం ఎక్కువగా ఉంటుంది. భావోద్వేగ ప్రభావం ఉన్నప్పుడు, అది ఆశయ సాధన కోసం, మార్గాన్ని కనుగొనడం కోసం, అవసరమైతే ఆ లక్ష్యం కోసం త్యాగం చేయడానికి కూడా మొత్తం వ్యవస్థను ఉత్తేజపరుస్తుంది. వ్యూహాన్ని అమలు చేసే సమయంలో భావోద్వేగ ప్రభావం చాలా అవసరం. ఎందుకంటే, పూర్తి

చేయాల్సిన వివిధ పనులను వేగంగా, సకాలంలో, ఏకతాటిపై పూర్తి చేయడానికి సంస్థాగత శక్తి అధిక మొత్తంలో విడుదల కావాల్సి ఉంటుంది. ఒకవేళ భావోద్వేగాలు లక్ష్యం చుట్టూ కేంద్రీకృతమై ఉంటే (అపోలో హాస్పిటల్ ఎంటర్ప్రైజ్ లిమిటెడ్ ఉదంతం చూడండి), సంస్థలోని చాలా మంది సభ్యులు సమన్వయంతో పనిచేసే అవకాశం ఉంది. కేడార్నాథ్ / ఉత్తరాఖండ్ విషాదం సమయంలో ఇది స్పష్టంగా వ్యక్తమైంది.

నిర్ణయాలు తీసుకోవడంలో భావోద్వేగ ప్రభావానికి దాని స్వంత నష్టాలు కూడా ఉన్నాయి. ఇది భావోద్వేగాలకు లోనయ్యే వ్యక్తులలో అధిక స్థాయిలో మానసిక అలసటకు దారితీయవచ్చు. అంతేకాకుండా, తమ వ్యక్తిగత లక్ష్యాలను సాధించడానికి సంస్థతో కేవలం లావాదేవీల సంబంధాన్ని మాత్రమే విశ్వసించే నీతిమాలిన వ్యక్తుల భావోద్వేగ బ్లాక్ మెయిల్ ఉచ్చులో ఆ వ్యక్తి పడే అవకాశం కూడా ఉంది.

మొత్తమ్మీద, వ్యూహరచనకు లక్ష్యం పట్ల భావోద్వేగ అనుబంధం ఉపయోగపడుతుంది. అలాగే, జాగ్రత్తగా భావోద్వేగ నిర్ణయాలు తీసుకోవడం వ్యూహాల అమలుకు అత్యంత ప్రయోజనకరంగా ఉంటుంది. లేకపోతే, హృదయం లేని యాంత్రిక విధానం తీవ్రమైన పోటీని తట్టుకోలేకపోవచ్చు.

లక్ష్యం పట్ల భావోద్వేగ నిబద్ధత సూచించబడినప్పటికీ, వ్యూహాన్ని ఎంచుకోవడానికి మిగిలిన వ్యూహాత్మక రూపకల్పన సంబంధిత మరియు సహజమైన నమూనాను అనుసరించాలి, దాని తర్వాత అమలు కోసం భావోద్వేగ నమూనాను ఉపయోగించాలి. వ్యూహ అమలు విజయవంతం కావడానికి, లక్ష్య బాధ్యత కలిగిన వ్యక్తులను కీలక పదవులకు నియమించడం అత్యంత ఉపయోగకరంగా ఉంటుంది.

వ్యూహాత్మక నిర్ణయాలు తీసుకోవడంపై ప్రవర్తనాపరమైన ప్రభావం అనేది, వ్యక్తి తన వ్యక్తిగత లాభాలను (డబ్బు, హోదా, నిర్ణయాధికారం మొదలైనవి) గరిష్ఠం చేసుకోవాలనే ప్రవర్తన వల్ల కలుగుతుంది. తనతో సమానమైన వ్యక్తి లేదా మరొక వ్యక్తి హేతుబద్ధంగా తనపై పైచేయి సాధించడాన్ని సహించలేకపోతాడు. ఇది వనరుల (డబ్బు మరియు ఇతర) కేటాయింపు ప్రక్రియను, అలాగే బహుమతి/శిక్ష లేదా పనితీరు మూల్యాంకన వ్యవస్థను దెబ్బతీస్తుంది. దీని సర్వవ్యాప్త ప్రభావం విధానాలు మరియు పద్ధతులను తారుమారు చేయడానికి దారితీయవచ్చు మరియు తప్పుడు పోస్టింగ్ల ద్వారా సంస్థాగత నిర్మాణాన్ని నాశనం చేయగలదు.

ఇదంతా కేవలం ఒకరిద్దరు వ్యక్తుల స్వల్ప లాభాల కోసం, తరచుగా ఇతరుల నష్టానికి మరియు సంస్థ పనితీరుకు హాని కలిగించేలా జరుగుతుంది. అత్యంత దారుణమైన రూపంలో ఇది సంస్థాగత (స్వల్ప) రాజకీయాలకు దారితీయవచ్చు. ఇది పోటీ ఒత్తిడి కంటే సంస్థ పనితీరుపై ఎక్కువ హానికరమైన ప్రభావాన్ని చూపుతుంది. దీనివల్ల అద్భుతమైన అవకాశాలను కోల్పోవడం, అనేక వ్యూహాత్మక అసంగతత్వాలతో బాధపడటం జరుగుతుంది. ఇవి, ఇతరత్రా పటిష్టమైన కార్పొరేట్ వ్యూహాలు కూడా పేలవమైన పనితీరును కనబరచడానికి దారితీస్తాయి. దీనిపై మరింత విస్తృతమైన చర్చను మార్పు మరియు పరివర్తన నిర్వహణపై అధ్యాయానికి వాయిదా వేయబడింది.

అంతర్గత సమూహ రాజకీయాలలో వ్యక్తమయ్యే ప్రవర్తనా ప్రభావం, బాహ్య వాటాదారుల ఒత్తిళ్ల నుండి ఉద్భవించే నిర్ణయాలపై రాజకీయ ప్రభావానికి భిన్నంగా ఉంటుందని కింది పేరాగ్రాఫ్లలో వివరించబడింది.

వ్యూహాత్మక నిర్వహణలో రాజకీయ నిర్ణయాలు తీసుకోవడం చాలా ముఖ్యమైనది మరియు తరచుగా అది మన ఇష్టం మీద ఆధారపడి ఉండదు. ఒక సంస్థలో (తరువాత వివరించబడిన సహకార వ్యవస్థ వలె) అనేక వాటాదారులు ఉంటారు, వారిలో ప్రతి ఒక్కరూ తమ సొంత లక్ష్యాలను సాధించడానికి ప్రయత్నిస్తుంటారు. ఈ వాస్తవాన్ని బట్టి చూస్తే, రాజకీయ నిర్ణయాలను కోరుకోకుండా ఉండలేము. యజమాని, ప్రమోటర్ పెట్టుబడిపై అధిక రాబడిని (ఎక్కువ లాభం) కోరుకుంటారు, కీలక కార్యనిర్వాహకులు పదోన్నతి పొందడానికి వృద్ధిని ఆశిస్తారు, సరఫరాదారులు మెరుగైన మరియు సత్వర చెల్లింపు నిబంధనలను కోరుకుంటారు (ఇవి ఖర్చును పెంచి, లాభాలను తగ్గిస్తాయి), వినియోగదారులు మెరుగైన ఉత్పత్తిని మరియు తక్కువ ధరను కోరుకుంటారు (ఇది లాభాన్ని తగ్గిస్తుంది). ఇటువంటి పరిస్థితులలో, నిర్ణయాలు తీసుకోవడంలో సమానత్వ సూత్రాన్ని (ప్రతి ఒక్కరూ తాము చేసిన కృషికి తగిన ప్రతిఫలాన్ని పొందడం) అనుసరించడం ద్వారా ఒక సున్నితమైన సమతుల్యతను పాటించాల్సి ఉంటుంది.

అయితే, ప్రతి ఒక్కరికీ వేర్వేరు బేరసారాల శక్తి ఉండటం వల్ల సమస్య మరింత జటిలమవుతుంది. ఈ శక్తి, వారు చేయగల సహకారానికి మరియు వారికి సంతృప్తినిచ్చిన చెల్లింపు లేదా ప్రతిఫలానికి మధ్య ఉన్న నిష్పత్తిపై ఆధారపడి ఉంటుంది (ఈ ప్రతిఫలం ఇతరులు ఆశించేంత ఎక్కువగా ఉండకపోవచ్చు).

ఈ నిష్పత్తిపై సరైన అవగాహన, ఏ సమయంలోనైనా కొందరు చేసిన కృషికి వారికి అప్పుడప్పుడు అసమానమైన ప్రతిఫలాలు ఇస్తున్నప్పటికీ, వ్యూహకర్త సమతుల్యతను సాధించడానికి వీలు కల్పిస్తుంది. అయితే, వారిలో ఒకరు లేదా అంతకంటే ఎక్కువ మంది ఈ సమానత్వం యొక్క ఉద్దేశ్యాన్ని అనుమానిస్తే, వారు ఇతరుల కంటే ఎక్కువ లేదా సమానంగా డిమాండ్ చేయవచ్చు, ఇది గందరగోళాన్ని సృష్టించి, సంస్థ మనుగడకు ముప్పు కలిగిస్తుంది. వివిధ భాగస్వాములకు చేసే వాస్తవ చెల్లింపులు/ప్రతిఫలాల కంటే, వ్యూహకర్త సమానత్వాన్ని కాపాడుకోవాలనే శ్రద్ధ చూపడం చాలా కీలకం మరియు ముఖ్యం. ఎందుకంటే, వారిలో కొందరు అవసరమైన సమతుల్యతను సాధించడానికి తమకు తక్కువ చెల్లింపును (లేదా అసలు ప్రతిఫలం ఇవ్వకపోవడాన్ని కూడా) అంగీకరించవచ్చు.