



# MANONMANIAM SUNDARANAR UNIVERSITY

DIRECTORATE OF DISTANCE AND  
CONTINUING EDUCATION TIRUNELVELI-  
627012, TAMILNADU

**M.Com First Year(First Semester)**

**மேலாண்மை கருத்து மற்றும்  
அமைப்புசார்ந்த போக்கு**

**(From the Academic Year 2021-22)**



Prepared by  
**Mr.P.Murugan.,M.Com.,SET.,(Ph.D)**  
Assistant Professor  
Department of Commerce  
MS University College,  
Nagampatti

***Most student friendly University-Strive to Study and Learn to Excel***

For More Information Visit : <https://www.msuniv.ac.in>

எம்..காம்.- முதலாம் ஆண்டு (முதல் பருவம்)

மேலாண்மை கருத்து மற்றும் அமைப்புசார்ந்த போக்கு

பாடத்திட்டம்

**Objectives:**

1. To enable the students to learn the basic concepts of Management
2. To make the student acquaint on the theories of Motivation
3. To teach Group Dynamics
4. To know the Organisational factors in power distribution
5. To enable the students to know about organisational culture

**UNIT-I:** Management meaning -functions of management-principles- Concept and nature of organizational behaviour-OB and experiments-Human behaviour approach- OB models- Personality: Concept-personality theories-determinants of personality-personality and behaviour- organizational applications of personality-perception: concept-perceptual process -perceptual selectivity- interpersonal perception-managerial applications of Perception.

**UNIT-II:** Learning: concept-nature-components of learning process -factors affecting learning- reinforcement-concept-nature-Maslows need Hierarchy theory -Herzberg's motivation Theory McGregor's theory X and Y --incentives important elements of a sound motivational system- Attitude: concept of attitude-attitudes and behaviour-factors in attitude formation.

**UNIT-III:** Stress: concept -features causes of stress -effects of stress .Interpersonal behaviour nature- levels of self-awareness -Group dynamics definition -concept of group -type of group formal group-committee -reasons for use of committees measures for making committee effective informal group-causes- working problems-group behaviour - group norms-group decision making process-brainstorming.

**UNIT-IV:** Power-concept importance -types -power distribution -Organisational factors in power distribution-concentration of power-tactics to gain power-authority :concept - authority Vs power-major qualities essential for leadership styles.

**UNIT-V:** Organisational change and development -organisational culture-international organisational behaviur -conflict-positive and negative aspects of conflict-workers participation in management -advantages and demerits.

**Text Book:**

1. Organisational Behaviour -L.M.PRASAD, Sultan Chand and Sons Reference books
2. .Organisational Behaviour by Dr S.S.Khanka
3. Organisational Behaviour by Fred Luthans
4. Organizational Behaviour by Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Neharika Vohra, Pearson

**மேலாண்மை கருத்து மற்றும் அமைப்புசார்ந்த போக்கு**

**பொருளடக்கம்**

<b>அலகு 1</b>	<b>மேலாண்மை அறிமுகம்-</b>	<b>1</b>
<b>அலகு 2</b>	<b>கற்றல்</b>	<b>37</b>
	<b>ஊக்கமூட்டுதல்</b>	<b>43</b>
<b>அலகு 3</b>	<b>மன அழுத்தம்:</b>	<b>68</b>
	<b>குழு விசைகள் மற்றும் போக்கு</b>	<b>78</b>
<b>அலகு 4</b>	<b>திறன் / சக்தி - அதிகாரம்</b>	<b>106</b>
<b>அலகு 5</b>	<b>அமைப்புசார்ந்த மாற்றம்</b>	<b>129</b>



## அலகு 1

### மேலாண்மை ஓர் அறிமுகம்

#### MANAGEMENT AN INTRODUCTION

#### மேலாண்மை (Management):

மேலாண்மை என்பது பணியாளர்களை சுறுசுறுப்பாக்கும் ஒரு சுலையாகும். இது பணியை பணியாளர்கள் மூலம் செய்து முடிக்க உதவி செய்கிறது எங்கெல்லாம் நோக்கங்கள் நன்கு அமைக்கப்பட்டு கூட்டு முயற்சிகளின் மூலம் அவை அடையப்பெற வேண்டுமோ, அங்கெல்லாம் குழு முயற்சிகளை பொது இலக்கை நோக்கி வழிகாட்டவும், அவற்றை ஒருங்கிணைக்கவும் மேலாண்மை யானது இன்றியமையாததாகி விடுகின்றது.

பெரும்பாலான மனித நோக்கங்கள் கூட்டு முயற்சியாலேயே அடையப்பெறுவதால், மேலாண்மையானது உலகளவில் பயன்படுத்தப்படுகிறது. சுருங்கக் கூறினால், மேலாண்மை என்பது தொழிலை நிர்வகிக்கும் பணி மட்டுமல்ல. இது எங்கும் காணப்படும் ஒரு வித்தியாசமான மற்றும் ஆட்சி செலுத்துகிற நடவடிக்கை ஆகும். இதை நாம் அனைத்து விதமான சமூக அமைப்பிற்கும் தேவையான துணைக் கருவி எனலாம்.

#### மேலாண்மையின் பொருளும் இலக்கணமும்: (Meaning and Definition of Management)

மேலாண்மை என்ற சொல்லுக்கு அனைவராலும் பொதுவாக ஒத்துக் கொள்ளப்பட்ட ஒரு இலக்கணம் என்பது இல்லை. ஆனால், பல ஆசிரியர்கள் மேலாண்மை என்ற சொல்லுக்கு உகந்த ஒரு இலக்கணத்தைத் தருவதில் முயற்சி எடுத்துள்ளனர். ஆனால், அவை எதையுமே நாம் பொதுவாக ஒத்துக் கொள்ளப் பட்ட ஓர் இலக்கணமாகக் கொள்ள முடியாது. எனவே, இப்பொழுது நாம் மேலாண்மை அறிவியலின் மேம்பட்ட சிந்தனையாளர்களால் வரையறுக்கப் பட்ட இலக்கணங்களுள் சிலவற்றை இங்கே காணலாம்.

வில்லியம் ஸ்பீரீகால் கூறும் இலக்கணம் (Definition Given by William Spriegel): "தொழிலின் நோக்கத்தை அடைவதற்காக அதன் பலவித நடவடிக்கைகளுக்கு வழிகாட்டுவதிலும் அவற்றைக் கட்டுப்படுத்துவதிலும் தன்னை ஈடுபடுத்திக்கொள்ளும் பணியே மேலாண்மை ஆகும்".

நியுமேன் கூறும் இலக்கணம் (Definition of Newman) : "கூட்டு முயற்சியை நங்கு முறையாக பணிபுரியச் செய்தலே மேலாண்மையின் வேலையாகும். ஒரு தோக்கத்தை



அடைவதற்காக பணியாட்களோடும் மற்ற இயற்கை வளங்களோடும் சேர்ந்து பணிபுரிந்து, பணிகளை நிறைவேற்றிப் பெறுபவரே மேலாளர் எனப்படுவார்"

**ஹெச். கூன்ட்ஸ் மற்றும் ஓ' டொனேல் கூறும் இலக்கணம் (Definition of H. Koontz and O' Donnell) :** 'குழு இலக்குகளை அடையும் வண்ணம் பணியாட்கள் குழுக்களாக தந்தம் பணிகளை திறமையாகவும் வெற்றி பெறும் வகையிலும் பணிபுரியத் தேவையான உட்புறச் சுற்றுச்சூழலை ஏற்படுத்தியும் நிர்வகித்தும் வரும் மேலாளரின் வேலையே மேலாண்மையாகும்"

**கிம்பால் மற்றும் கிம்பால் கூறும் இலக்கணம் (Definition of Kimball and Kimball) :** "ஒரு நிறுவனத்தை ஆரம்பித்தல், அதற்கு நிதியிடல், அனைத்து முக்கியத் திட்டங்களையும் உருவாக்குதல், தேவையான அனைத்துக் கருவிகளை யும் அளித்தல், நிறுவனம் இயங்க வேண்டிய அமைப்பின் பொதுவான வகையை கோட்டுக் காட்டுதல் மற்றும் முக்கிய அதிகாரிகளைத் தேர்ந்தெடுத்தல் போன்றவை தொடர்பான அனைத்துக் கடமைகள் மற்றும் பணிகளை உள்ளடக்கியதே மேலாண்மையாகும்".

கிம்பால் மற்றும் கிம்பால் அவர்களால் உருவாக்கப்பட்ட இவ்விலக்கணம் மிக விரிவானதாகவும் பரந்த நோக்கெல்லையைக் கொண்டதாகவும் விளங்குகிறது. மேலாண்மை என்பது பணியாட்களின் மூலம் பணிகளை நிறைவேற்றிப் பெறுவதே என்பது மேற்கூறப்பட்ட இலக்கணங்களிலிருந்து தெளிவாகத் தெரிகிறது. அதாவது, இது தொழிலின் குறிப்பிட்ட நோக்கங்களை அடைவதற்காக ஒன்றிணைக்கப் பட்ட விதத்தில் மற்றவர்கள் மூலம் வேலையைச் செய்யப் பெறும் ஒரு உத்தியையே குறிக்கிறது.

**மேலாண்மைக்கும் நிர்வாகத்திற்கும் இடையே உள்ள வேறுபாடுகள்:**

மேலாண்மைக் கோட்பாடுகளில், மேலாண்மை மற்றும் நிர்வாகம் என்ற இரு வேறு சொற்கள் நிபுணர்களால் குழப்பமான முறையில் பயன்படுத்தப்பட்டு உள்ளன. அடிக்கடி, இவை இரண்டும் ஒரே பொருள் தரும் சொற்களாகக் கருதப் பட்டிருக்கின்றன. எனவே, மாணவர்களும் இவை இரண்டு சொற்களும் ஒரே பொருள் தரும் இரு வேறு சொற்கள் என நினைத்து குழப்பம் அடையலாம். நிபுணர்கள் இது தொடர்பாக அவர்களின் மூன்று விதமான கருத்துக்களைக் கூறியுள்ளனர். இம்மூன்று விதமான கருத்துக்களையும் இப்பொழுது நாம் வரிசையாகக் காணலாம்.

**மேலாண்மையும் நிர்வாகமும் வேறுபட்டவை (Management and Administration are Different) :**



ஆலிவர் ஷெல்டன் என்பவர் அவரின் மிகப் பிரசித்தி பெற்ற புத்தகமான "Philosophy of Management"- ல் இவை இரண்டிற்கும் உள்ள வேறுபாட்டை பிள்வருமாறு உணர்த்துகிறார்

"தொழிற்சாலை தொடர்பான கழகத் திட்டங்களை தீர்மானித்தல், நிதி, உற்பத்தி மற்றும் பிரித்தளித்தல் போன்றவற்றை ஒன்றிணைத்தல், நிறுவனத்தில் வடிவமைப்பைத் தீர்வு செய்தல், அதிகாரிகளை கட்டுப்படுத்துதல் போன்ற பணிகளைச் செய்யும் பணியே நிர்வாகம் ஆகும்"

"தொழிற்சாலை தொடர்பான திட்டங்களை, நிர்வாகத்தால் வரையறுக்கப் பட்ட எல்லைக்குள் செயற்படுத்துதல், நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அடைப் அமைப்பைப் பயல்படுத்துதல் போன்றவற்றில் எடுபடும் பணியே மேலாண்மை ஆகும்".

நிர்வாகம் என்பது திட்டங்களை தீட்டுதலும் அவற்றை ஒன்றிணைத்தலுமாகும். ஆனால், மேலாண்மை என்பது திட்டங்களை செயற்படுத்துதல், அமைப்பை உபயோகப்படுத்துதல் போன்றவை ஆகும். அதாவது, நிர்வாகம் தீர்மானம் எடுப்பதில் ஈடுபடுகின்றது. மேலாண்மை அம்முடிவுகளை செயல்படுத்து கின்றது. பிற நிபுணர்களான ஆர்ட்வே, டெட், சார்ஜென்ட், ஃபுளோரென்ஸ் மற்றும் ஸ்பீரீகால் ஆகியோர்களும் இந்தக் கருத்தையே ஆதரிக்கின்றனர்.

## 2. மேலாண்மை என்பது அனைத்தும் அடங்கிய ஒரு பணி :

E.F.L. பிரெச் என்பவர் மேலாண்மையை அனைத்தும் அடங்கிய பணி எனக் கருதுகிறார். இவரின் கருத்துப்படி, மேலாண்மை செயலாட்சிக் குழுவின் மொத்தக் கட்டுப்பாட்டையும் உள்ளடக்கிய ஒரு பொதுப் படையான சொல்லாகும். ஆனால், நிர்வாகமானது செயல் முறைகளை உருவாக்குதல் மற்றும் அவற்றைப் பின்பற்றுதல் ஆகியவைகளோடு தொடர்புடைய ஒரு மேலாண்மைப் பகுதியாகும். இதன் மூலமே, செயல்களின் வளர்ச்சி ஒழுங்குபடுத்த தப்பட்டு, திட்டங்களோடு ஒப்பிட்டுப் பார்க்கப்படுகிறது. அதாவது, மேலாண்மை என்பது முழுப் பணியாகும். அதன் ஒரு பகுதியே நிர்வாகப் பணி ஆகும்.

## 3. மேலாண்மையும் நிர்வாகமும் ஒன்றே:

ஹென்றி ஃபேயால் மேலாண்மையும் நிர்வாகமும் ஒன்றே என்ற கருத்தைக் கொண்டுள்ளார். இக்கருத்தானது, தொழிற்சாலைகள் மற்றும் அலுவலகங்களாலும் அன்றாட வாழ்க்கில் ஆதரிக்கப்படுகிறது. உண்மையில் சொல்லப்போனால், அரசு வட்டாரங்களில் உயர் அதிகாரிகளின் பணிகளைக் குறிக்கும் சொல்லே நிர்வாகமாகும். ஆனால், வணிக உலகத்தின் அதே விதமான பணிகளைக் குறிக்கும் சொல்லே மேலாண்மையாகும். எனவே, இவை இரண்டும் ஒரே மாதிரியான பணிக் கொள்கைகள் மற்றும் நோக்கங்களைக் கொண்டு இருக்கின்றன. ஆனால், இவை பயன்படுத்தப்படும் இடம்தான் வேறுபடுகிறது. பொது



நிர்வாகத்தில் நிர்வாகம் என்ற சொல்லும், வியாபாரத்தில் மேலாண்மை என்ற சொல்லும் அதிகம் பயன்படுத்தப்படுகிறது. எனவே, இவைகளுக்கிடையே அதிக வேறுபாடு இல்லை எனக் கருதப்படுகிறது.

### நிர்வாகம் - மேலாண்மை இவற்றிற்கிடையேயான வேறுபாடுகள்

ஒப்பீட்டுக்கான அடிப்படை	மேலாண்மை	நிர்வாகம்
பொருள்	ஒரு வணிக அமைப்பின் நபர்களையும் விஷயங்களையும் நிர்வகிப்பதற்கான ஒரு ஒழுங்கமைக்கப்பட்ட வழி மேலாண்மை என்று அழைக்கப்படுகிறது.	ஒரு குழுவினரால் ஒரு அமைப்பை நிர்வகிக்கும் செயல்முறை நிர்வாகம் என்று அழைக்கப்படுகிறது.
அதிகாரம்	நடுத்தர மற்றும் கீழ் நிலை நிர்வாகி கொள்கை அமலாக்கம்	மேல் நிலை தீர்க்கமான கொள்கை உருவாக்கம்
செயல்படும் பகுதி	இது நிர்வாகத்தின் கீழ் செயல்படுகிறது.	இது நிறுவனத்தின் நடவடிக்கைகள் மீது முழு கட்டுப்பாட்டைக் கொண்டுள்ளது.
பொருந்தும்	லாபம் ஈட்டும் நிறுவனங்கள், அதாவது வணிக நிறுவனங்கள்.	அரசு அலுவலகங்கள், ராணுவம், கிளப்புகள், வணிக நிறுவனங்கள், மருத்துவமனைகள், மத மற்றும் கல்வி நிறுவனங்கள்.
தீர்மானிக்கிறது	யார் வேலை செய்வார்கள்? அது எவ்வாறு செய்யப்படும்?	என்ன செய்ய வேண்டும்? எப்போது செய்யப்பட வேண்டும்?





வேலை	திட்டங்களையும் கொள்கைகளையும் செயல்களில் வைப்பது.	திட்டங்களை உருவாக்குதல், கொள்கைகளை உருவாக்குதல் மற்றும் குறிக்கோள்களை அமைத்தல்
கவனம் செலுத்து	பணியை நிர்வகித்தல்	வரையறுக்கப்பட்ட வளங்களை சிறந்த முறையில் ஒதுக்கீடு செய்தல்.
முக்கிய நபர்	மேலாளர்	நிர்வாகி
பிரதிநிதித்துவப்படுத்துகிறது	ஊதியம் பெறும் ஊழியர்கள்	உரிமையாளர்கள், அவர்கள் முதலீடு செய்த மூலதனத்திற்கு வருமானம் கிடைக்கும்.
செயல்பாடு	நிர்வாக மற்றும் ஆளும்	சட்டமன்ற மற்றும் தீர்மானித்தல்

இவ்வாறு நிர்வாகமும், மேலாண்மையும் வேறுபடுத்திக் கூறப்பட்டாலும், இவ்விரண்டு சொற்களும் ஒரே பொருள் கொண்டதாகவே பயன்படுத்தப் படுகின்றன.

### மேலாண்மை ஒரு கலையா அல்லது அறிவியலா? Is Management an Art or Science?

மேலாண்மை என்பது ஒரு கலையா அல்லது அறிவியலா? என்ற கேள்வி அடிக்கடி எழுப்பப்படும் ஒரு கேள்வியாகவே உள்ளது. இது தொடர்பான எந்தவொரு முடிவுக்கும் வருமுன்பு, கலை மற்றும் அறிவியலின் இயல்புகள் என்னென்ன, மேலும் அவை மேலாண்மைக்குப் பொருந்துமா எனப் பார்ப்பது மிகவும் அவசியமான ஒன்றாகும். எனவே, நாம் அதைக் கீழ்க்காணும் இரண்டு தலைப்புகளின் கீழ் ஆராயலாம்.

#### 1. கலை என்ற நிலையில் மேலாண்மை Management as an Art

கலை என்பது முறைப்படுத்தப்பட்ட திறமையைப் பயன்படுத்தி குறிப்பிட்ட இலக்குகளை அடைவதாகும். திறமையை அனுபவத்தின் மூலம் செம்மைப் படுத்துவதும் இதன் முக்கிய அம்சமாகும். கலையின் சிறப்புக் கூறுகள் சில மேலாண்மைக்கும் பொருந்தி வருவதால் இதனையும் ஒருவகையில் கலை என்று குறிப்பிடுவதில் தவறில்லை. இனி, கலையின் சிறப்புக் கூறுகள் எவ்வாறு மேலாண்மையில் அமைந்துள்ளன என்று ஆராய்வோம்.

- 1) கலையைப் போலவே, மேலாண்மையும் செயல்திறன் மற்றும் திறமையைப் பயன்படுத்துகிறது. மேலாளர் போதுமான தொழில்நுட்ப அறிவும், சரி யான முடிவுகளை எடுக்கும் திறமையும் கொண்டவராக இருத்தல் அவசியம்
- 2) கலையைப் போலவே, குறிப்பிட்ட இலக்கினை அடைவதே மேலாண்மை வின் நோக்கமாகும்.
- 3) ஒரு கலைஞரின் வெற்றி ஆனது திறமையைப் பொறுத்ததே ஆகும். அதே போல், மேலாளரின் வெற்றியும் அவரது திறமையைப் பொறுத்தே அமையும்



- 4) ஒவ்வொரு கலைஞருக்கும் தனிப்பட்ட அணுகுமுறை உண்டு. அதேபோல், ஒவ்வொரு மேலாளருக்கும் ஒவ்வொரு தனிப்பட்ட அணுகுமுறை உண்டு. மேலாண்மையில் ஏற்படும் சிக்கல்களை ஒவ்வொருவரும் அவரவர்க்கு ஏற்ற அணுகுமுறையில் தீர்க்க முயல்வர்.
- 5) கலை என்பது உருவாக்கும் தன்மை உடையதாகும். மேலாண்மையும் ஒரு வகையில் உருவாக்கும் இயல்புடையதே ஆகும் (Creative in Nature). மேலாண்மை என்பது நோக்கங்களை அல்லது சூழ்நிலைகளை உருவாக்கித் தரும் ஒரு பணியாகும். எனவே, கலை என்பதன் சிறப்பியல்புகள் பெரிதும் மேலாண்மைக்கும் பொருந்தி வருவதால், மேலாண்மையும் ஒரு கலையே என பல நிபுணர்கள் முடிவு செய்துள்ளனர்.

**அறிவியல் என்ற நிலையில் மேலாண்மை Management as a Science:**

அறிவியல் என்பது நுட்பமாக ஆராய்ந்து உறுதி செய்யப்பட்ட கோட்பாடு கள், சட்டங்கள் மற்றும் கொள்கைகள் ஆகும் எக்காலத்திலும் இக்கோட்பாடுகள் மாறுவதில்லை. யார் பயன்படுத்தினாலும் அணுகுமுறை ஒன்றே மேலாண்மை யைப் பொறுத்தமட்டில், இது அறிவியலின் அடிப்படைச் சிறப்பியல்புகளைக் கொண்டிருக்கிறது என்றே நாம் சொல்லலாம். மேலும், அறிவியல் முறைகளை, விரும்பப்பட்ட முடிவுகளைப் பெறுவதற்காக, தொழிற்சாலையின் பலவிதப் பணி களுக்கும் உபயோகப்படுத்தலாம் என்பதும் நாம் அனுபவத்தில் கண்கூடாகக் கண்ட ஒன்றேயாகும் எனவே, மேலாண்மையும் ஒரு வகையில் அறிவியலே என்று கருத முடிகின்றது.

**முடிவுரை :**

இதுவரை நாம் கலை, அறிவியல் ஆகிய இரண்டின் சிறப்பியல்புகளையும் ஆராய்ந்து பார்த்தோம். ஒருவகையில் கலையாகவும், இன்னொரு வகையில் அறிவியலாகவும் கருதத்தக்க வகையில் இரண்டின் இயல்புகளும் மேலாண்மையில் உள்ளன. ஆனால், இதை நாம் முழுவதுமாக அறிவியலுக்கு ஒப்பானது அல்லது கலைக்கு ஒப்பானது என்று சொல்ல முடியாது. உண்மையில், மேலாண்மையை நாம் இயற்பியல், கணிதம், வேதியியல், போன்ற அறிவியல்களோடு ஒப்பிட்டுப்பார்க்க முடியாது. ஏனென்றால், இயற்பியல், கணிதம், வேதியியல் போல முடிவுகள் மேலாண்மையில் எக்காலத்துக்கும் பொருந்தக் கூடியனவாக இருக்க இயலாது.

ஆயினும், மருத்துவ விஞ்ஞானத்தோடு பெருமளவுக்கு மேலாண்மை ஒப்புமை உடையதாகும். வெறும் பாடப் புத்தகங்களைப் படிப்பதன் மூலம் மட்டுமே ஒருவர் திறமையான மருத்துவராக ஆக முடியாது, அனுபவமும் தேவை. அனுபவமும், படிப்பும் சேர்ந்து ஒருவரைப் புகழ்பெற்ற மருத்துவராக்கத் துணை புரிகின்றன. இதுபோல, மேலாளரும் அனுபவம், படிப்பு ஆகிய இரண்டும் உள்ளவராக இருந்தால் அவருக்கும் வெற்றி எளிதில் கிட்டும். ஒரு



மருத்துவரைப் போன்று திறமை, தகுதி, அறிவுக் கூர்மை, விரைந்து செயல்படுதல் ஆகியன மேலாளருக்கும் இன்றியமையாதனவாகும்.

எனினும், கலையும், அறிவியலும் ஒன்றுக்கொன்று முரண்பட்டவை அல்ல. அவை இரண்டும் ஒன்றோடு ஒன்று பின்னிப் பிணைந்தன ஆகும். எனவே, மேலாண்மையை முழுமையான அறிவியலாகவோ அல்லது முழுமை பெற்ற கலையாகவோ முடிவு செய்துவிட இயலாது. எனவே, மேலாண்மை என்பது கலையும், அறிவியலும் இணைந்த ஒன்று என்று பலரும் முடிவு செய்துள்ளனர்.

### மேலாண்மை வாழ்க்கைத் தொழிலா? Is Management a Profession?

இன்று மேலாண்மையானது மிகவும் இடர் கொண்டதாகவும் கடினமானதாகவும் உள்ளது. தொழிலின் வளர்ச்சி, பேரளவு நிறுவனங்களின் தோற்றம் அதைத் தொடர்ந்து உரிமையும் கட்டுப்பாடும் பிரிக்கப்பட்டு அமைக்கப்பட்ட கம்பெனி அமைப்புகளின் தோற்றம் போன்றவை மேலாண்மைக்கு கொஞ்சம் கொஞ்சமாக வாழ்க்கைத் தொழிலின் முக்கியத்துவத்தை அளித்துவிட்டன. வாழ்க்கைத் தொழில் என்று கூறப்படும் எதுவும் பின்வரும் சிறப்பியல்புகளைப் பெற்றிருக்க வேண்டும்.

வாழ்க்கைக் கல்வியின் முதன்மையான சிறப்பியல்புகளாக நாம் பின்வருவன வற்றைக் கூறலாம்.

#### 1. கணிசமான அறிவு:

வாழ்க்கைத் தொழிலில் ஈடுபட வேண்டுமானால், அதற்கு ஒருமுகப்படுத்தப்பட்ட மற்றும் முறைப்படுத்தப்பட்ட அறிவு அவசியமாகும். இதிலிருந்து, நாம் நவீன மேலாண்மையானது ஒரு வாழ்க்கைத் தொழிலே என்ற உறுதியான முடிவுக்கு வரலாம். ஏனென்றால், மேலாளர் தனது நீண்டகால அனுபவத்தில் மிக அதிகளவிலான அறிவைப் பெற்றிருப்பார் என்பதில் எள்ளளவும் ஐயம் கொள்ளத் தேவையில்லை.

#### 2. அறிவைக் கட்டாயமாகப் பெறுதல்

எந்த ஒரு வாழ்க்கைத் தொழிலிலாவது ஈடுபட விரும்புவவர், அதற்குத் தேவையான பயிற்சி மற்றும் அறிவை அதற்கென அமைக்கப்பட்ட நிறுவனங்களின் மூலம் கட்டாயமாகப் பெற வேண்டியது அவசியம். இந்தக் கருத்தின் மூலம், நாம் வணிக மேலாண்மையை வாழ்க்கைத் தொழில் என்று விவரிக்கத் தகுதியுடையது என்று கூறலாம் தற்காலத்தில் முன்னேற்றமடைந்த தொழில் நுட்பம் மற்றும் தொழிலின் உட்சிக்கல் நிலை போன்றவை, மேலாண்மையின் அடிப்படைத் தத்துவங்களை நன்கு சுற்றுணரக் கோருகின்றன. இப்பொழுது,



மேலாண்மையை கற்க விரும்புவோருக்கு அதன் தத்துவங்களை கற்பிக்கும் வண்ணம் பல நிறுவனங்களும் நிறுவப் பெற்றுள்ளன.

### 3. நேர்மையும் வாய்மையும்:

நேர்மையும் வாய்மையும் வாழ்க்கைக் கல்வியின் இரட்டைச் சிறப்பியல்புகளாக விளங்குகின்றன. இது, அக்கல்வியின் ஒழுக்கவியல் தரத்திற்கேற்றவாறு அதன் அனைத்து நடவடிக்கைகளிலும் நீங்காதிருக்க வேண்டும். இவ்விரண்டு இயல்புகளும் மேலாண்மையில் அடிப்படையாக விளங்குகின்றன. நவீன மேலாண்மையின் சமூகக் கடமையும் இவ்விரண்டு இயல்புகளுக்கும் முக்கியத்துவம் அளிக்கிறது;

### 4. சேவை நோக்கம் :

எந்தவொரு வாழ்க்கைக் கல்வியாக இருப்பினும் அதன் முக்கிய நோக்கம் சேவையாகவே இருக்கிறது. இது வழக்கறிஞர், மருத்துவர் போன்றோர் தாம் செய்யும் சேவைக்கு வாடிக்கையாளரிடமிருந்து எந்தவித பிரதிபலனும் எதிர்பார்க்கக் கூடாது என்று பொருள்படாது அவர்கள் தாம் செய்த சேவைக்கு ஊதியம் பெறலாம். ஆனால், அந்த ஊதியம் ஒன்றையே மனதில் கொண்டு அதற்கு மட்டுமே முக்கியத்துவம் கொடுத்து செயல்படக் கூடாது மேலாண்மையின் நவீன கால நிபுணர்களும் சேவைக்கே முக்கியத்துவம் அளிக்கின்றனர்.

அதாவது, குறைந்த விலை, நல்ல தரம். உறுதியளிக்கப்பட்ட அளிப்பு ஆகியவைகளை அளிப்பதன் மூலம் மேலாண்மையர் நுகர்வோருக்கு சேவை செய்யப் பணிக்கப்படுகின்றனர். இவாடமே எந்தவொரு நிறுவனத்திற்கும் உயிர் கொடுக்கும் அடிப்படையாக உள்ளது. ஆனால், இந்த ஒரே ஒரு நோக்கம் மற்ற நோக்கங்களை குறைத்து மதிப்பிட்டு விடக் கூடாது.

### 5. வாழ்க்கைக் கல்விச் சங்கங்கள்:

பெரும் பாலும் அனைத்து நாடுகளிலும் ஒவ்வொரு வாழ்க்கைக் கல்விக்கும் ஒரு சங்கம் உள்ளது. அவர்களுக்கென நடத்தை விதிகள் உள்ளன. வாழ்க்கைக் கல்வியரின் நடத்தையை ஒழுங்குபடுத்துதலே அதன் நோக்கமாகும். உதாரணமாக, இந்தியக் கம்பெனிச் செயலாளர்களின் நிறுவனம் விமிடெட் அனைத்திந்திய மருத்துவத் தொழில் நடத்துபவர் சங்கம் போன்றவை செயலாளரி வாழ்க்கைக் கல்வியையும் மருத்துவ வாழ்க்கைக் கல்வியையும் ஒழுங்குபடுத்துவதில் ஈடுபட்டுள்ளன.

இதைப் போலவே, வணிக மேலாண்மைச் சங்கங்களும் பல நாடுகளில் நிறுவப் பட்டுள்ளன. இதன் முக்கிய நோக்கம் மேலாண்மையின் பல்வேறு அம்சங்கள் தொடர்பான அறிவைப் பரப்புதலேயாகும்.



நவீன வணிக மேலாண்மையானது கொஞ்சம் கொஞ்சமாக வாழ்க்கைக் கல்வியின் தரத்தை எட்டிக் கொண்டிருக்கிறது என்பது நமக்கு மேற்கண்ட விவாதத்தின் மூலம் தெளிவாகத் தெரிகிறது. ஆனால், மற்ற வாழ்க்கைக் கல்விகள் போல, மேலாண்மையில் மேலாளருக்கென்று எந்தவிதமான கல்வித் தகுதியும் பயிற்சியும் கேட்கப்படவில்லை. மேலும், மேலாளர் அதற்குரிய உரிமம் பெற்று இருக்கவேண்டும் என்ற அவசியமும் இல்லை.

**வணிக மேலாண்மை :**

வணிக மேலாண்மை என்றால் என்ன? அதன் இலக்கணம் வரைக என்ற கேள்விக்குரிய விடையை கேள்வி எண் 1.1. -ன் விடையின் மூலம் நாம் முன்னரே பார்த்துவிட்டோம் எனவே, இதற்குரிய விடையை அக்கேள்விக்குரிய விடையின் மூலம் அறிந்து கொள்க. இப்பொழுது வணிக மேலாண்மைத் தத்துவங்களை மட்டும் நாம் பின்வருமாறு காணலாம்.

**மேலாண்மைத் தத்துவங்கள் :**

மேலாண்மை என்பது மற்றவர்களின் முயற்சியால் பணிகளைச் செய்யப் பெறும் கலையாகும். எனவே, இது ஒரு தனிமனிதன் செய்யக்கூடிய வேலையில்லை. ஒவ்வொரு மனித நடவடிக்கையும் சில நன்கு அங்கீகரிக்கப்பட்ட தத்துவங்களைக் கொண்டுள்ளது. பிற நடவடிக்கைகளைப் போன்று மேலாண்மையும் அதன் தத்துவங்களைக் கொண்டிருத்தல் அவசியம். ஹெச். கூன்ட்ஸ் மற்றும் ஓ டொனேல்' என்பவர்களின் கருத்துப்படி, பின்வரும் நோக்கங்களை அடைவதற்கே மேலாண்மையின் தத்துவங்கள் மிகவும் அவசியமாகின்றன.

1. திறமையை வளர்ப்பதற்கு.
2. மேலாண்மைக்கு உறுதியான மற்றும் நிலையானதொரு அளிப்பதற்கு, வடிவத்தை
3. மேலாண்மையில் ஆராய்ச்சியை அபிவிருத்தி செய்வதற்கு, மற்றும்
4. இயற்கை வளங்களை உபயோகப்படுத்துதலில் திறமையை வளர்ப்பதன் மூலம் சமூக நோக்கங்களை அடைவதற்கு

இந்த நோக்கங்களை அடைவதற்காக, மேலாண்மையின் தந்தை என அழைக்கப்படும் ஹென்றி ஃபேயால் என்பவர், மேலாண்மையின் அனைத்து சூழ்நிலைகளிலும் உபயோகப்படுத்தும் வண்ணம் 14 தத்துவங்களை உருவாக்கித் தந்திருக்கிறார். அவையாவன:

**1 பணிப் பகுப்பு :**

ஒரு செயல் என்பது தொழில் நுட்பமாக இருந்தாலும் சரி அல்லது மேலாண்மை சார்ந்ததாக இருந்தாலும் சரி. பணிப் பகுப்பு என்பது எல்லாவிதமான செயலுக்கும் பொருத்தும் அனைத் துப் பணிகளையும் ஒருவரே மேற்கொள்ளாமல் அவை பல கூறுகளாகப் பிரிக்கப்



பட்டு ஒவ்வொரு பணியினையும் ஒவ்வொருவருக்கு அளித்து திறமையுடன் செயலாற்ற வாய்ப்பளித்தலே பணிப் பகுப்பாகும். அவரவர் திறமைக்கேற்ப பணிகள் அளிக்கப்பட்டால், பணியாட்களின் திறமை மேலும் பெருகும். அவர்கள் பணியில் தனித் தேர்ச்சி பெற இயலும் என்பதில் பிறிதும் ஐயமில்லை."

## 2. அதிகாரமும் பொறுப்பும் :

ஹென்றி ஃபேயாலின் கருத்துப்படி. அதிகாரம் என்பது ஆணைகளை பிறப்பிக்கும் உரிமை மற்றும் கீழ்ப் படிதலை வருவிக்கும் அதிகாரமாகும் மேலதிகாரிகளின் விருப்பத் திற்குரிய வழியில் பணியை செய்து முடிக்கும் கடமையே பொறுப்பாகும். இவை இரண்டும் ஒன்றை ஒன்று தொடர்புடையவை ஆகும். எனவே, இவை இரண்டும் இணைந்தே செயல்பட வேண்டும் ஏனென்றால், அதிகாரமில்லாத பொறுப்பு ஒருவருடைய பணியை பயனற்றதாக்கிவிடும் அதேபோல், பொறுப்பற்ற அதிகார மும் ஒருவரது செய்கையில் பொறுப்பின்மையை உண்டாக்கிவிடும்.

## 3. ஒழுக்கம் :

ஒவ்வொரு நிறுவனத்தின் தங்குதடையற்ற பணிக்கும், ஒழுக்கம் மிகவும் இன்றியமையாத ஒன்றாகும். நிறுவனத்தால் உருவாக்கப்பட்ட விதிகளையும் தோற்றுவிக்கப்பட்ட நடைமுறைகளையும் தவறாது பின்பற்றி நடப்பதே ஒழுக்கம் ஆகும். ஒழுக்கத்தை நிர்வகிக்க இன்றியமையாத வைகளாகப் பின்வருவனவற்றை ஹென்றி ஃபேயால் வலியுறுத்துகிறார்

1. எல்லா நிலைகளிலும் நல்ல மேற்பார்வைகளைக் கொண்டிருத்தல்.
2. தடைகளற்ற மற்றும் நியாயமான ஒப்பந்தங்கள்.
- 3 தண்டனைகள் மற்றும் இசைவாணைகளை முன் கவனத்துடன் அளித்தல்.

## 4. ஆணைகளில் இசைவு

ஒவ்வொரு பணியாளரும் ஒரு குறிப்பிட்ட மேற்பார்வையாளரிடமிருந்து உத்தரவுகளைப் பெறவேண்டும். எந்தவொரு பணியாளரும் இரண்டு மேற்பார்வையாளர்களின் கீழ் திறம்பட வேலைசெய்ய முடியாது. மேலும், அது அநாவசியமான குழப்பம், உறுதியின்மை, தொல்லை போன்றவற்றை விளைவிக்கும்.

## 5. வழிகாட்டலில் இசைவு :



வழிகாட்டலில் இசைவு என்றால், ஒரே குறிக்கோளுடைய பல நடவடிக்கைகளின் தொகுதியானது. ஒரே தலைமையும், ஒரே திட்டத்தையும் பெற்றிருக்க வேண்டும் என்பதேயாகும். அதாவது, ஒவ்வொரு வகையான வேலைக்கும் ஒரே ஒரு செயற்திட்டம் அல்லது நிகழ்ச்சிநிரல் இருக்க வேண்டும். மேலும், வேலையானது ஒரே ஒரு தலைவரின் மேற்பார்வையில் மேற்கொள்ளப்பட வேண்டும்

#### 6. பொதுநலனுக்காக தனிப்பட்டவர் கீழ்ப்படிதல்:

ஒவ்வொரு பணியாளரும் தன் சுய நலத்தை மறந்து, பொதுநலனுக்காகப் பாடுபட வேண்டும் என்பதையே இத்தத்துவம் குறிக்கிறது. எந்தவொரு பணியாளரோ அல்லது பணியாளர்களின் குழுவோ தனது சுயநலனுக்காக பொதுநலனை விட்டுக்கொடுத்து விடக்கூடாது. அவர்கள். எப்பொழுதும் பொது நலனை மனதில் கொண்டே பணியில் ஈடுபட வேண்டும்.

#### 7. பணியாளர்கள் ஊதியம் :

பணியாளர் களுக்கு அளிக்கப்படும் ஊதியம் மற்றும் ஊதியம் அளிக்கப்படும் முறை போன்றவை நியாயமானதாக இருக்க வேண்டும். ஊதியம், பணியாளர்களுக்கு மனநிறைவு அளிப்பதாகவும், போதுமானதாகவும் இருக்க வேண்டும். மேலும். அது முதலாளி யும் பணியாளர்களும் ஏற்றுக்கொள்ளும் வகையிலும் அமைதல் வேண்டும்.

#### 8. பணிகளை மையப்படுத்துதல் :

பணியாளர்களுடைய பங்கின் முக்கியத்துவத்தை அதிகப்படுத்தும் எந்தவொரு செயலும் பரவலாக்குதல் என்றும், அதைக் குறைக்கும் எந்தவொரு செயலும் மையப்படுத்துதல் என்றும் அழைக்கப்படுகிறது. மையப்படுத்துதல் என்ற தத்துவமானது எந்த அளவு வரை அதிகாரம் ஒப்படைப்பு செய்யப்படுகின்றது மற்றும் எந்த அளவு வரை அது மேலாண்மையால் அதன் கைகளில் தக்க வைத்துக் கொள்ளப்படுகிறது என்பதைக் குறிக்கிறது. மையப்படுத்துதலின் அளவானது ஒவ்வொரு செயலின் தன்மையைப் பொறுத்தும் மாறுபடுகிறது.

#### 9. வரையறுக்கப்பட்ட அதிகார வரிசை :

வரையறுக்கப் பட்ட அதிகார வரிசை என்பது மேலதிகாரிகளின் வரிசையைக் குறிக்கிறது. அதாவது, உயர்மட்ட அதிகாரியில் இருந்து கீழ்மட்டம் வரையிலான அதிகார வரிசையை இது குறிக்கிறது. இவ்வாறு, மேலிருந்து கீழாக உள்ள அதிகார வரிசையானது தெளிவாக இருந்தால், அமைப்பின் செயல்பாடானது முறை யாகவும், சிறப்பாகவும் இருக்கும் என்பது உறுதி.

#### 10.வரிசை :



பொருட்களையும், பணியாட்களையும் சீராக அமைத் தலை இந்தத்துவம் குறிக்கிறது. ஒவ்வொரு பணியாளருக்கும் பணியாற்றுமிடம் ஒதுக்கப்பட வேண்டும் சரியான நபர், சரியான இடத்திலிருந்து பணிபுரிய வேண்டும்.

#### 11. நேர்மை நெறி:

: நேர்மை நெறித் தத்துவம் என்பது, நியாயம், அன்பு ஆகியவற்றின் தொகுப்பாகும். இத்தத்துவத்தைப் பின்பற்றுவதன் மூலம் முதலாளி, பணியாளர்களின் ஒத்துழைப்பையும் அவர்களுடைய நல்லுறவையும் பெற முடிகின்றது. ஆனால், இத்தத்துவத்தை கடைப்பிடிக்க, தேவையான அனுபவம் மற்றும் செயலறிவு போன்றவை இருத்தல் வேண்டும்.

#### 12. நிலையான பணிக் காலம் :

ஒவ்வொரு பணியாளருக்கும் பணிப் பாதுகாப்பு வேண்டும். எந்தவொரு பணியாளர் தனது பணி நிலையை பாதுகாப்பற்றதாகக் கருதுகிறாரோ அல்லது யார் தனது பணி பறிபோய்விடுமோ என்று பயப்படுகிறாரோ அவரால் நல்லவிதமான திறமையான பணிக்கு தன்னை ஈடுபடுத்திக் கொள்ள முடியாது. எனவே,

மேலாண்மையானது பணியாளர்கள் மனதில் தமக்கு பணிப் பாதுகாப்பு உண்டு என்ற ஒரு நம்பிக்கையை வளர்க்க வேண்டும் இது, நிச்சயமாக, நிறுவனத்தோடு அவர்களுக்கு ஒரு ஒட்டுதலை உண்டாக்கும்.

#### 13. தன் முயற்சித்தல்:

ஒவ்வொரு பணியாளருக்கும், திட்டம் தீட்டவும், அத்திட்டத்தைச் செயல்படுத்தவும், தன்னுரிமை அளிக்கப்பட வேண்டும் பணியாளரில் முழு ஒத்துழைப்பையும் பெற முடியும். ஹென்றி ஃபேயால் இத் தத்துவத்திற்கு அதிக முக்கியத்துவம் கொடுத்துள்ளார். என்பதே இத்தத்துவத்தில் பொருளாகும். நல்ல திட்டம் தீட்டப்பட. இத் திறமையை ஊக்குவித்தல் அவசியமாகும். இவ்வாறு செய்தால் ஒவ்வொரு

#### 14. ஒற்றுமையே பலம் :

இத்தத்துவத்தின்படி, மேலாளர் ஒற்றுமைக்கே முக்கியத்துவம் அளிக்க வேண்டும். மேலாளரானவர் பிரித்து ஆட்சி செலுத்துதல் என்ற கொள்கையை பின்பற்றக் கூடாது. அவர் எப்பொழுதும் ஒற்றுமையே பலம் என்ற தத்துவத்தின் அடிப் படையிலேயே செயலாற்ற வேண்டும்





## மேலாண்மையின் பல்வேறு பணிகள். (various Functions of Management.)

மேலாண்மைக்கு பல்வேறு அணுகுமுறைகள் உள்ளன. இவை அதன் தன்மையில் ஒன்றுக்கொன்று மாறுபடுகின்றன. இதைத் தொடர்ந்து, பல சிந்தனைப் பள்ளிகளின் முன்னோடிகளும் (Pioncers of different schools of thought), மேலாண்மை என்ற சொல்லை அவரவர் வழியில் வரையறுத்துள்ளனர். அதுபோல, மேலாண்மைப் பணியிலும் பல ஆசிரியர்களுக்கிடையே ஒருமித்த கருத்து இல்லை. ஒவ்வொரு ஆசிரியரும் அல்லது முன்னோடியும், மேலாண்மையின் பணிகளாக அவரவர் சொந்தமாக ஒரு பட்டியலை அளித்துள்ளனர்.

இதன் அடிப்படைக் காரணம் என்னவென்றால், பள்ளிகளின் முக்கியத்துவமானது அமைப்பிற்கு அமைப்பு மாறுபடுகிறது. அதனால்தான் பலதரப்பட்ட அமைப்பை கருத்தில் கொண்டு செயலாற்றிய ஆசிரியர்கள், மேலாண்மைப் பணிகள் தொடர்பான பலதரப்பட்ட வகைப்படுத்துதலையும் அளித்துள்ளனர்.

ஹெச் கூன்ட்ஸ் மற்றும் ஓ டொளேல் ஆகியோர், "திட்டமிடல், அமைத்தல், பணியாட்களை நியமித்தல், வழிகாட்டுதல், கட்டுப்படுத்துதல் ஆகிய பணிகளின் தொகுதிகளுக்குள் வகைப்படுத்துதலே மேலாண்மைப் பணிகளின் மிகப் பயனுள்ள வகைப்பாடாகும்" என்கின்றனர்.

ஹென்றி ஃபேயால், மேலாண்மைத் தத்துவத்தின் தந்தையாக கருதப்படுபவர். மேலாண்மையின் பணியினை ஐந்து வகைகளாகப் பிரிக்கிறார். அவை 1 திட்டமிடுதல், 2 அமைத்தல், 3 கட்டளையிடுதல், 4. ஒருங்கிணைத்தல், 5. கட்டுப்படுத்து தல் ஆகியவையாகும். (லூதர் கலிக் என்பவர் மேலாண்மையின் பணியினைக் குறிப்பிட PODSCORB என்ற சொல்லை உருவாக்கினார்.

இவரின் கருத்துப்படி மேலாண்மை ஏழு பணிகளைக் கொண்டுள்ளது அதாவது, PODSCORB என்ற சொல்லின் ஒவ்வொரு எழுத்தும் ஒவ்வொரு பணியின் முதல் எழுத்தைக் குறிக்கிறது. P என்றால் "Plaming" அதாவது "திட்டமிடல்", O என்றால் "Organising" அதாவது "அமைத்தல்", D என்றால் "Directing" அதாவது "இயக்குதல்", S என்றால் "Stafing அதாவது, "பணியாளர்களை நியமித்தல்", CO என்றால் Co-ordinating அதாவது பணியாளர்களை ஒருங்கிணைத்தல், R என்றால் "Reporting" அதாவது "அறிவித்தல்" மற்றும் B என்றால் "Budgeting" அதாவது "வரவு செலவுத் திட்டம்")

எந்த ஒரு தனிப்பட்ட மேலாண்மைப் பணியும் மற்றவற்றைவிட மிக முக்கியமானதாகக் கருதப்பட முடியாது என்பதை இச்சமயத்தில் நாம் மனதில் கொள்ள வேண்டியது மிகவும் அவசியம் அமைப்பின் நோக்கங்களை அடைய இவை அனைத்துமே சமமான



முக்கியத்துவத்தைப் பெற்றுள்ளன. நாம் இப்பொழுது மேலாண்மையின் பலவிதப் பணிகளையும் விரிவாகக் காணலாம்.

### 1. திட்டமிடுதல் (Planning):

அனைத்து மேலாண்மைப் பணிகளிலும், திட்டமிடுதலே அடிப்படைப் பணியாகக் கருதப்படுகிறது. இது அமைப்பின் நோக்கங்களை அடைவதற்குரிய வடிவங்களையும் முறைகளையும் பற்றி முறையோடும், பகுத்தறிவோடும் சிந்திப்பதையே குறிக்கிறது. லண்டி என்பாரின் கருத்துப்படி ("என்ன செய்ய வேண்டும்? எப்படி மற்றும் எங்கு செய்ய வேண்டும்? யார் செய்ய வேண்டும் மற்றும் எப்படி அதன் விளைவுகளை மதிப்பிட வேண்டும் என்பதையும், முன்னரே முடிவு செய்தல் திட்டமிடுதல் ஆகும் ஹெச் இ. ஹர்லி என்பாரின் கருத்துப்படி, திட்டமிடல் என்பது என்ன செய்ய வேண்டும் என்பதை முன் கூட்டியே தீர்மானித்தல் ஆகும் இதில் நோக்கங்கள்) கொள்கைகள் செயல்முறைகள், நிகழ்ச்சி முறைகள் ஆகியவைகளைத் தேர்ந்தெடுத்தலும் அடங்கியுள்ளன.

எனவே, திட்டமிடுதல் என்பது என்ன செய்வது என்பதை முன்கூட்டியே முடிவு செய்தல் ஆகும். இது எதிர்காலத்தில் மேற்கொள்ள வேண்டிய செயல் தொடர்பான சிந்தனை மற்றும் முடிவு ஆகியவற்றைக் கொண்டதாகும்.

### திட்டமிடுதலின் நோக்கங்கள் (Objectives of Planning):

ஹெரால்ட் கூன்ட்ஸ், திட்டமிடுதலுக்கு நான்கு முக்கிய நோக்கங்கள் உள்ளன என்று கூறுகிறார்.

- நிலையின்மையையும், மாற்றத்தையும் சரியீடு (Offset) செய்தல்,
- நோக்கங்களின் மீது கவனத்தைச் செலுத்துதல்,
- சிக்கனமான வேலை நடைமுறையைப் பெறுதல்.
- கட்டுப்பாட்டை எளிதாக்குதல்.

திட்டமிடுதல் பணி. மேலாளரால் அனைத்து நிலையிலும் செய்யப்படுகிறது. குறிப்பாக, மேல்நிலை மேலாளர்கள் திட்டமிடுதலில் முக்கியப் பங்கு வகிக் கின்றனர். எந்தவொரு செயலுக்கும் திட்டமிடுதல் முதன்மையானதாகும் தொழில் நடவடிக்கைக்கும் இது பொருந்தும் ஏனென்றால், முறையான திட்டத்தின் உதவியால்தான் நிறுவனம் தான் விரும்புகின்ற இலக்கை அடைய முடியும்.

### 2. அமைத்தல் (Organising):

ஒரு நிறுவனத்தின் திட்டமிட்ட நோக்கங்களை அடைவதற்காக, அதன் வேலை நடைமுறையின் பலதரப்பட்ட அம்சங்களையும் முறைப்படி அமையச் செய்வதே அமைத்தல்



ஆகும். மேலாண்மை என்றால் பணிகளை பிறரின் உதவி யால் செய்யப் பெறுவது என்பதால், மேலாளர், பணியாட்கள் மற்றும் அவர் களின் பணியை அமைத்தலில் தனது முழுக் கவனத்தையும் செலுத்த வேண்டியது மிகவும் அவசியம் முறையான அமைப்பு இல்லையேல், மேலாண்மையின் பிற பணிகளும் பயனற்றதாகி விடும்

**தியோ ஹெய்மான்**, "நிறுவனத்தின் நடவடிக்கைகளை வரையறுத்தும் தொகுதியாகப் பிரித்தும், பின் அவற்றிற்கிடையே அதிகாரத் தொடர்புகளை ஏற்படுத்திக் கொடுக்கும் வழிமுறையே அமைத்தலாகும்" என்று கூறுகிறார். லூயிஸ் எ.ஆலன், "நோக்கங்களை அடைவதற்காக பணியாட்கள் ஒன்று கூடி, தத்தும் வேலையை வெற்றி பெறும் வகையில் செய்ய உதவும் நோக்கோடு செய்ய வேண்டிய பணியைக் கண்டுபிடித்தும் அவற்றை தொகுதியாகப் பிரித்தும், அதிகாரம் மற்றும் பொறுப்பை வரையறுத்தும், அதிகார ஒப்படைப்பு செய்தும், பன் அவற்றிற்கிடையேயான தொடர்பை ஏற்படுத்தியும் கொடுக்கும் வழி முறையே அமைத்தல் ஆகும்" என்று கூறுகிறார்.

எனவே, பொது நோக்கங்களை அடைவதற்காக பணியாளர்கள் பணி, முரண் பாடில்லாத குழுப் பணியை பெறுவதற்கான நடவடிக்கைகள் போன்றவற்றிற் கிடையே தெளிவானதொரு தொடர்பை உருவாக்குதலே அமைத்தலாகும்.

### **அமைத்தலின் கட்டடங்கள்:**

அமைத்தலில் முக்கியக் கட்டடங்களை நாம் பின்வருமாறு அனுலாம்

- 1) நடவடிக்கைகளைக் கண்டுபிடித்தல் மற்றும் கணக்கிடுதல்
- 2) நடவடிக்கைகளைத் தொகுதியாகப் பிரித்தல் மற்றும் ஒதுக்கிக் கொடுத்தல்
- 3) குறிப்பிட்ட நபர்களுக்கு குறிப்பிட்ட பொறுப்பை ஒதுக்கில் கொடுத்தல்
- 4) அதிகார ஒப்படைப்புச் செய்தல்!

அமைத்தல், நிறுவனத்தின் திறமையை வளர்த்து, திட்டமிடுதலை செயல் படுத்தி, மேலாண்மையின் ஒரு முக்கியப் பணியாகச் செயல்படுகின்றது.

### **3. பணியாளர்களை நியமித்தல் (Staffing):**

பணியாளர்களை நியமித்தல் என்பது மேலாண்மையின் அனைத்து நிலை களுக்கும் தேவையான பணியாளர்களை தேர்ந்தெடுத்தல், நியமித்தல், பயிற்சி அளித்தல், பதவி உயர்வு அளித்தல், பதவி மாற்றம் செய்தல் போன்ற நிர்வாகப் பணிகளின் தொகுப்பாகும். இது பணியாளர்களோடு தொடர்புடைய ஒரு பணி ஆனதால் மற்ற பணிகளிலிருந்து முற்றிலும் வேறுபடுகிறது. இது பிற மேலாண்மைப் பணிகளில் பார்க்க முடியாத சில தனித் தன்மை கொண்ட இயல்புகளைப் பெற்று இருக்கிறது. அவை



- 1.மேலதிகாரிகளுக்கும் பணியாளர்களுக்கும் இடையே நெருங்கிய தொடர்பு
2. மாறப் போகின்ற வேலைக் கலப்பை முன் மதிப்பீடு செய்தல்
- 3 உணரமுடியாததொரு தன்மையைப் பெற்றிருத்தல்

பணியாளர் நியமனம் என்பது உலகளவில் மேற்கொள்ளப்படும் ஒரு பணி ஆகும். புதிதாகத் தொடங்கப்பட்ட நிறுவனத்தில், இப்பணியானது திட்டமிடுதல், அமைத்தல் ஆகிய பணிகளுக்குப் பிறகு மேற்கொள்ளப்படுகிறது. ஆனால், வளர்ந்து வரும் நிறுவனங்களில் இது ஒரு தொடர்ச்சியான செயல்முறையாகவே உள்ளது. பொதுவாக, இப்பணியானது, பணியாளர் துறை மேலாளரால் மேற் கொள்ளப்படுகிறது.

இப்பணி பலவித நடவடிக்கைகளைக் கொண்டுள்ளது. அவை, பணியாளர்களை சேர்த்தல் (Recruitment), தேர்ந்தெடுத்தல் (Selection), பயிற்சியளித்தல் (Training), பதவி உயர்வு அளித்தல் (Promotion) மற்றும் பதவி மாற்றம் செய்தல் (Transfer) போன்றவையாகும்.

#### 4.இயக்குதல் (Directing):

பணியாளர்களை நியமித்தல் பணி போலவே, இயக்குதலும் முற்றிலும் பணி யாளர் தொடர்பான ஓர் மேலாண்மைப் பணியாகும். இது நன்கு அமைக்கப் பட்ட செயலை துவக்கி வைக்கும் மேலாண்மைப் பணியாகும். உருவாக்கப்பட்ட திட்டமும். திட்டமிடப்பட்ட கொள்கைகளும் செயலாக மாற்றப்படவில்லை என்றால் அவற்றால் எந்தவிதப் பயனும் விளையாது. முறையான இயக்குதலினால் வேறு ஒரு முடிவை சிறந்த முறையில் செயலாற்றச் செய்ய முடியும்.

எனவே, செயலாற்றுவதில், இயக்குதலானது, மேலாண்மையின் இதயம் போல் கருதப் படுகின்றது. தியோ ஹெய்மானின் கருத்துப்படி இயக்குதல், "செயல்முறைப் போதனைகளை அளிக்கும்பொழுது உபயோகப்படுத்தப்படும் வழிமுறைகளையும் நுட்பங்களையும் கொண்டுள்ளது. இது செயல்முறைகள் திட்டமிட்டது போலவே தடைபெறுகின்றன என்பதை உறுதிப்படுத்துகின்றது"

**இயக்குதல் பின்வரும் துணைப் பணிகளை உள்ளடக்கியுள்ளது.**

1. செயலூக்கமளித்தல் (Motivation).
2. தலைமை (Leadership).
- 3.மேற்பார்வையிடுதல் (Supervision).



4. தகவல் தொடர்பு (Communication).

5. ஒருங்கிணைத்தல் (Co-ordination).

(இயக்குதல் பணியின் மூலம் மேலாளர் துணைப் பணியாளர்களுக்கு ஆணை களையும், அறிவுரைகளையும் அளிக்கிறார்; அவர்கள் முறையாக தத்தம் பணி களைச் செய்ய வழிகாட்டுகிறார். மேலும், அவர்கள் செய்யும் பணியை மேற் பார்வை செய்கிறார். எனவே, இயக்குதல் பணியானது நிறுவனத்தின் குறிப்பிட்ட இலக்கை அடைவதற்கு பணியாட்களின் குழுவிற்கு வழிகாட்டவும், செயலூக்கம் அளிக்கவும் பயன்படுத்தப்படும் மேலாண்மை முயற்சிகளின் கூட்டே ஆகும். இது நிறுவனத்தின் அனைத்து நிலைகளின் மேலாளர்களாலும் மேற்கொள்ளப்படக் கூடிய, எப்பொழுதும் தொடர்ந்து நடக்கின்ற ஒரு பணியாகும் இது தொடக்க மேலாண்மைப் பணிகளுக்கும் சுட்டுப்படுத்துதல் பணிகளுக்குமிடையே ஓர் இணைப்பு போலச் செயல்படுகிறது.

5. கட்டுப்படுத்துதல் (Controlling):

இப்பணி செயல்கள் எதிர்பார்த்தபடி நடைபெறுகின்றனவா என்பதைக் கண்காணிக்கிறது. ஹெச். கூன்ட்ஸ் மற்றும் ஓ டொனேல் என்பவர்களின் கருத்துப்படி "நிறுவனத்தின் நோக்கங்கள் மற்றும் அவற்றை அடைவதற்காக வகுக்கப்பட்ட திட்டங்கள் ஆகியவை நிறைவேற்றப்பட்டுவிட்டன என்பதை உறுதிப்படுத்துவதற்காக, துணைப் பணியாளர்களின் செயல்நிறைவேற்றத்தை மதிப்பீடு செய்தலும், திருத்துதலும் கட்டுப்படுத்துதலாகும்"

ஹென்றி ஃபேயால் இப்பணியை ஒரு நிறுவனத்தில், அதனால் ஏற்றும் கொள்ளப்பட்ட திட்டப்படியும், அளிக்கப்பட்ட அறிவுறுத்துதல்களின்படியும், அறிவிக்கப்பட்ட கொள்கைகளின் படியும், பணிகள் நிறைவேறுகின்றனவா எனச் சரிபார்க்கும் செயலே கட்டுப்பாடு ஆகும்" என்கிறார். மேலும், இவர், தவறுதல் களைச் சுட்டிக் காட்டுதலே கட்டுப்படுத்துதலின் முக்கிய நோக்கம் என்கிறார். ஏனென்றால், அப்பொழுதுதான் அவை திருத்தப்படலாம். அவை மறுபடியும் ஏற்படுவதும் தவிர்க்கப்படலாம்.

இப்பணி செயலாற்றலை அளவிடுகின்றது. தவறுகளை திருத்துகிறது. இதன் மூலம் திட்டத்தின் பலனை உரிய முறையில் பெற உதவி செய்கின்றது. இதர பணிகள் ஒழுங்காக உரிய முறையில் நடைபெற கட்டுப்படுத்துதல் பணி அவசியம் ஆகின்றது. கட்டுப்பாட்டின் முக்கியத் தன்மை முன்னோக்கி செயல்படுதலாகும். இதனால் மேலாண்மையானது, வருங்காலத்தில் ஏற்படும் தவறுகளைத் திருத்திக் கொள்ள முடிகிறது. இது தரத்தைத் தீர்மானித்தல், நடத்தையை அளவிடுதல் பின் அதை தரத்துடன் ஒப்பிடுதல், அடையவேண்டிய நோக்கத்திலிருந்து விலகுவதைத் திருத்துதல் போன்ற கூறுகளைக் கொண்டுள்ளது.



## அமைப்புசார்ந்த போக்கின் பொருளும் இலக்கணமும் Meaning and Definition of Organisational Behaviour

அமைப்புசார்ந்த போக்கு என்ற சொற்றொடரில் இரண்டு வார்த்தைகள் உள்ளன. அவை "அமைப்பு" மற்றும் "போக்கு" ஆகியனவாகும். அமைப்பு சார்ந்த போக்கை வரையறுக்கும் முன் இவ் இரண்டு வார்த்தைகளின் பொருளை உணர்வது மாணவர்களுக்கு உதவியாக இருக்கும் என்பதால் அவற்றின் பொருளை முதலில் சுருக்கமாகப் பார்ப்போம்.

அமைப்பு என்பது நிர்வாகம் சிறப்பாக நடைபெற ஒவ்வொரு நிறுவனத்திற்கு குள்ளும் உருவாக்கப்படும் முறையான அக அமைப்பே ஆகும் முறையான அக அமைப்பு இல்லாமல் எந்தவொரு திறமையான நிர்வாகியும் சிறப்பாகப் பணியாற்ற இயலாது. நிறுவனமும் தனது இலக்குகளை அடைய இயலாது.

நிறுவனம் போதுமான நிதி வசதியுடையதாக இருப்பினும், திறமையான தொழிலாளர்களையும் அலுவலர்களையும் பெற்று இருப்பினும், மேலாண்மை செய்பவர்கள்திறமையானவர்களாக இருப்பிலும், ஒழுங்குமுறைப்பட்ட உள் அமைப்பு இல்லாவிட்டால் பயன் இல்லை எனவே, கட்டுக்கோப்பான அக அமைப்பே (well-knit Internal Organisation) நிறுவனத்தின் வெற்றிக்கு அடித்தளம் என்பதில் ஐயமில்லை.

ஒரு நிறுவனம் தனது இலட்சியங்களை அடையும் வகையில் அதல் பணி களைப் பல்வேறு பிரிவுகளாகப் பிரித்து அப்பணிகளையும், அப்பணிகளை நிறைவேற்றத் தேவையான அதிகாரங்களையும். தன் கீழ் பணியாற்றும் அலுவலர் களை மேற்பார்வை செய்யத் தேவையான அதிகாரத்தையும் (Authority) மேலாளர்களிடம் ஒப்படைக்கும் ஏற்பாடே நிர்வாக அமைப்புமுறை எனப்படும்

போக்கு என்பது செயலின் ஒரு வழி ஆகும். இது இலக்கு சார்ந்ததாகும். அதாவது, நமது போக்கு ஆனது குறிப்பிட்ட ஒரு இலக்கை அடைய விரும்பும் ஆர்வத்தால் மலக்குவிக்கப்படுகிறது எனலாம். குறிப்பிட்ட இலக்கு எப்பொழுதும் தனிநபர் ஒருவரால் மனதளவில் அறியப்படாததாகவே உள்ளது. பல சமயங்களில் நான் என் இதை செய்தேன்? என்று நாம் நினைத்து ஆச்சரியப்பட்டிருக்கிறோம். நமது செயலுக்கான காரணம் நமது மனதிற்கு எப்பொழுதும் தெளிவாகத் தெரியாது. மாறுபட்ட போக்குகளை ஊக்குவிக்கும் தூண்டுவிசைகள் உள் மனதிற்கு மட்டுமே தெரிந்திருக்கும். ஆகவே அவற்றை ஆய்வு செய்வதும் மதிப்பீடு செய்வதும் எளிதான காரியமன்று.

போக்கு என்பது அடிப்படையில் செயல் வடிவிலேயே அறியப்படுகிறது. உண்மையில், அனைத்துப் போக்குகளும் செயல்களின் தொடரே ஆகும். மனிதர் களாகிய நாம் எப்பொழுதும் ஏதேனும் செய்து கொண்டேதான் இருக்கிறோம். உதாரணம்: நடத்தல், பேசுதல், எழுதுதல்,



தூங்குதல், உணவருந்துதல், பாடுதல், ஆடுதல், ஓடுதல், சிலசமயங்களில், நாம் ஒரே சமயத்தில் ஒன்றிற்கு மேற்பட்ட வேலைகளைக் கூடச் செய்கிறோம்;

ஒரு செயலிலிருந்து மற்றொரு செயலுக்கு மாறவும் முடிவு செய்கிறோம். நாம் ஏன் அவ்வாறு செய்கிறோம்? அல்லது மக்கள் ஏன் ஒரு செயலில் ஈடுபடுகிறார்கள்? என்பதையெல்லாம் எல்லாச் சமயங் களிலும் தெளிவாகப் புரிந்துகொள்வது கடினம். ஆகவே குறிப்பிட்ட சமயத்தில், மேலாளரானவர் ஒரு நபரின் செயல்களைப் புரிந்துகொண்டு, முன்கணிப்பு செய்து அவற்றைக் கட்டுப்படுத்தும் ஆற்றல் உள்ளவராய் இருத்தல் வேண்டும். மேலாளரானவர் பணியாளர்களின் போக்கை முன்கூட்டியே கணிக்கும் ஆற்றல் உள்ளவராகவும் இருத்தல் வேண்டும். இதற்கு குறிப்பிட்ட சமயத்தில் குறிப்பிட்ட செயலைச் செய்யுமாறு மக்களைத் தூண்டும் தேவைகள் அல்லது ஊக்கங்கள் எவை என்பதை இவர் அறிந்திருத்தல் வேண்டும்.

இவ்விளக்கங்களோடு இப்பொழுது நாம் 'அமைப்புசார்ந்த போக்கின் பொருளையும் இலக்கணத்தையும் பார்ப்போம் அமைப்புசார்ந்த போக்கு என்பது அமைப்பிற்குள் மக்கள் எப்படி நடந்து கொள்கின்றார்கள் என்பதனை ஆய்வு செய்தலும் அது தொடர்பான அறிவை பயன்படுத்துதலுமே ஆகும் எங்செல்லாம். அமைப்புகள் உள்ளனவோ அங்கெல்லாம் அமைப்புசார்ந்த போக்கை புரிந்து கொள்வதும் அவசியமாகிறது. இது அமைப்புகளில் உள்ள மனிதப் போக்கை புரிந்துகொள்வதல், முன்கணித்தல் மற்றும் கட்டுப்படுத்துதலோடு நேரடியாக தொடர்புடையதாகும்.

இச்சொற்றொடருக்கு அறிஞர்கள் பலர் வகுத்துள்ள இலக்கணங்களை நாம். பின்வருமாறு காணலாம்.

**டேவிஸ் மற்றும் நியூஸ்டாம் வகுத்துள்ள இலக்கணம் (Definition formulated by Davis and Newstorm) :**

டேவிஸ். நியூஸ்டாம் ஆகியோர், "அமைப்புசார்ந்த போக்கு என்பது அமைப்பிற்குள் மக்கள் எவ்வாறு நடந்து கொள்கிறார்கள் அல்லது செயலாற்றுகின்றார்கள் என்பது தொடர்பான அறிவை ஆய்வு செய்தல் மற்றும் பயன்படுத்துதல் ஆகும். இது மனிதர்களுக்கு பயன் தரும் ஒரு மனிதக் கருவி ஆகும். இது வணிகம், அரசு, பள்ளிகள் மற்றும் சேவை அமைப்புகள் ஆகிய அனைத்து வகையான அமைப்புகளிலும் உள்ள மக்களின் போக்குகளிலும் பரவலாக பயன்படுத்தப்படுகின்றது" என்று அமைப்புசார்த்த போக்கை வரையறுக்கின்றனர்.

**ராபின்ஸ் வகுத்த இலக்கணம் (Definition formulated by Robins) :**

ராபின்ஸ் என்பவர், "அமைப்பு ஒன் பின் ஆற்றல்மிக்க தன்மையை மேம்படுத்தும் வகையில், அமைப்பிற்குள் உள்ள போக்கு மீது தனிநபர்கள், குழுக்கள் மற்றும் கட்டமைப்பு ஏற்படுத்தும்



பாதிப்பை புலனாய்வு செய்யும் ஆய்வுத் துறையே அமைப்புசார்ந்த போக்காகும்" என அமைப்புசார்ந்த போக்கை வரையறுக்கிறார்

**மிஸ்ரா எஸ். சையாடெயின் வரைந்த இலக்கணம் (Definition formulated by Mizra S. Saiyadain) :**

மிஸ்ரா எஸ். சையாடெயின் என்பவர் தாம் தொகுத்த 'அமைப்புசார்ந்த போக்கு' என்ற புத்தகத்தில் அமைப்புசார்ந்த போக்கு என்ற சொற்றொடரை பின்வருமாறு வரையறுக்கிறார்.

“தனிநபர்கள், குழு நடைமுறைகள், மற்றும் அமைப்புக் கட்டமைப்பு மற்றும் வடிவமைப்பு ஆகியவற்றின் விஞ்ஞானபூர்வ ஆய்வின் மூலம் நன்கு அமைக்கப் பட்ட அமைப்பில் மனிதப்போக்கை புரிந்துகொள்ள, முன்கணிக்க மற்றும் கட்டுப்படுத்த விழையும் ஒரு ஆய்வுத் துறையே அமைப்புசார்ந்த போக்கு ஆகும்”.

**ஃபிரெட் லூதன்ஸ் வரைந்த இலக்கணம் (Definition of Fred Luthans) :**

இவர் தமது 'அமைப்புசார்ந்த போக்கு' என்ற புத்தகத்தில் அமைப்புசார்ந்த போக்கிற்கு பின்வருமாறு இலக்கணம் வரைந்துள்ளார். “அமைப்புகளில் மனிதப் போக்கை புரிந்துகொள்ள, முன்கணித்தல் மற்றும் நிர்வகித்தவோடு தொடர்புடையதே அமைப்புசார்ந்த போக்கு ஆகும்”.

## **அமைப்புசார்ந்த போக்கின் தன்மை Nature of Organisational Behaviour**

**:1. இலக்கை நோக்கியது (Goal Oriented) :**

போக்கு என்பதற்கு குறிப் பிட்ட விதத்தில் நடப்பது (செயலாற்றுவது) என்று நாம் பொருள் கொள்ளலாம். அமைப்பு ஒன்றில் பணிபுரியும் பொழுது, தனிநபர் ஒருவரின் போக்கானது இலக்கை நோக்கியே தூண்டி இயக்கப்படுகிறது. மக்கள் பணிபுரிந்து கொண்டு இருக்கும் பொழுது அவர்களது போக்கை ஆய்வு செய்வதே அமைப்புசார்ந்த போக்கு ஆகும். இப்போக்கு அவர்களது அணுகுமுறைகள். மனப்பான்மை, நடத்தை போன்றவற்றின் மூலம் வெளிப்படுகிறது. இது அமைப்புகளில் மக்களுக்கு இடையிலான உறவுமுறைகளுக்கு பயன்படுகிறது. போக்கு இலக்கு சார்ந்ததாகவும் இருக்கலாம். இது குறிப்பிட்ட இலக்கை அடைய விரும்பும் விருப்பத்தினால் ஊக்குவிக்கப்படலாம் இதனால்தான் உளவியல் வல்லுநர்கள் போக்கிற்கு காரண - காரிய உறவுமுறை (Cause effect Relationship) உள்ளது என்ற கருத்தைக் கொண்டுள்ளனர்.

**2.மேலாண்மையின் மனிதக் கருவி (Human Tool for Management) :'**





இது மேலாண்மையின் ஒரு மனிதக் கருவியாக செயல்படுகிறது. அமைப்புசார்ந்த போக்கை ஆய்வு செய்தலின் நோக்கமானது மக்கள் மற்றும் அமைப்பு, தொழில்" நுட்பம் மற்றும் வெளிப்புற சமூகமுறை ஆகியவற்றிற்கு இடையிலான உறவுகளை ' மேம்பட்ட முடிவுகளை அடையும் வகையில் மேம்படுத்துதலே ஆகும். இது மக்களையும் அமைப்பையும் மிகவும் ஆற்றலோடு தொடர்புபடுத்த உதவுகிறது. இதனால்தான், இது மனிதருக்கு பயன்படும் ஒரு மனிதக் கருவி என வரையறுக்கப்படுகிறது.

### 3. செயலை நோக்கியது (Action Oriented) :

அமைப்புசார்ந்த போக்கின் முதன்மை நோக்கம் அமைப்பிலுள்ள மனிதர்களில் போக்கை விளக்குவதும் முன் கணிப்பதும் ஆகும். இது மக்களின் உணர்ச்சிவயப்பட்ட போக்கோடு தொடர்பு உடையது அல்ல, இது பகுத்தறிவு வாய்ந்த எண்ணப் போக்கோடு தொடர்பு உடையதாக உள்ளது. ஆகவேதான் இதை தாம் செயலை நோக்கியது என்கிறோம்.

### 4. மனித மற்றும் தொழில்நுட்ப மதிப்புகளை சரியீடு செய்கிறது (Balances Human and Technical Values) :

அமைப்புசார்ந்த போக்கானது பணியில் மனித மற்றும் தொழில்நுட்ப மதிப்புகளை சரியீடு செய்கிறது; பணியாளர். கௌரவம், வளர்ச்சி மற்றும் திருப்தி போன்றவற்றை உருவாக்கி நிர்வகிப்பதன் மூலம் உற்பத்தித்தன்மையை அடைய விழைகிறது.

### 5. தனியொரு ஆய்வுத்துறை (Separate Field of Study) :

இது உளவியல், சமூகவியல், சமூக உளவியல், மனித இனநூல் போன்ற போக்குசார்ந்த அறிவியல் கள் அனைத்தையும் ஒன்றிணைக்கும் ஒரு ஆய்வுத்துறையாக விளங்குகிறது. இது சமூக அறிவியல்களின் ஒரு பகுதியாகும்.

### 6. கலை மற்றும் அறிவியல் (Art and Science) :

அமைப்புசார்ந்த போக்கில் ஆய்வு, கலை மற்றும் அறிவியல் ஆகிய இரண்டுமாகவும் கருதப்படுகிறது. அமைப்புகளிலுள்ள மனிதர்களின் போக்கு தொடர்பான அறிவானது இதை அறிவியல் என்று கருத விழைகிறது. ஆனால் அதேசமயம், அந்த அறிவை பயன்படுத்தும் ஆற்றலானது, இதை கலை என்று கூறுவதையே வலியுறுத்துகிறது. ஏனெனில், மேலாண்மைசார்ந்த பாணிகளில் உள்ள தனிநபர் மாறுபாடுகள் கணிசமான அளவில் மாறுபடலாம் என்று கண்டுணரப்பட்டுள்ளதே இதன் காரணமாகும்.

ஆகவே, அமைப்புசார்ந்த போக்கு துல்லியமில்லாத அறிவியல் எனப்படலாம். இது மிகவும் புதிய ஒரு துறை ஆகும். குறிப்பிட்ட அமைப்பு சார்ந்த பிரச்சனைகளுக்கு குறிப்பிட்ட பதில்களை அளிப்பதற்கு சிறிதளவு முயற்சிகளே எடுக்கப்பட்டுள்ளன. அமைப்புகளிலுள்ள மக்களின் போக்கை நிலையாகவும் தொடர்ச்சியாகவும் முள்கணிப்பு செய்வது மிகவும் கடினம்.



## அமைப்புசார்ந்த போக்கின் அணுகுமுறைகள் (Approaches to Organisational Behaviour):

பணியாளர்களின் போக்கை புரிந்துகொள்ள நான்கு வகையான அணுகுமுறைகள் உள்ளன. அவையாவன:

### 1. பல வகையான கல்விக் கிளைகளின் கூட்டு அணுகுமுறை (Inter- Disciplinary Approach) :

அமைப்புசார்ந்த போக்கு என்பதை தனி ஒரு பிரிவாக பார்க்க முடியாது. இது ஒரு உளவியலோ, சமூகவியலோ அல்லது அமைப்புக் கோட்பாடோ மட்டும் அல்ல. இது அமைப்பில் பணிபுரியும் நபர்களின் போக்கை புரிந்துகொள்ள உதவும் அனைத்துக் கிளைகள் மற்றும் சமூக அறிவியல்களின் ஒரு ஒருங்கிணைப்பே ஆகும். பணியில் ஈடுபட்டிருக்கும் நபர்களுக்கு உகந்தவாறு இவற்றுள் ஏதேனும் ஒன்றோ அல்லது இவற்றுள் இரண்டு அல்லது மூன்று சேர்ந்த ஒரு கூட்டோ பயன்படுத்தப்படுகிறது. மனிதன் ஒட்டுமொத்தமாகவே ஆய்வு செய்யப்படுவதால், மனிதனோடு தொடர்புடைய அனைத்துக் கிளைகளும் ஒருங்கிணைக்கப்படுகின்றன.

### 2. மனித வள அணுகுமுறை (Human Resource Approach) :

மனித வள அணுகுமுறை மனிதர்களின் மேம்பாட்டுடன் தொடர்புடையதாக உள்ளது. இது மனிதர்களை அதிகளவு போட்டியிடும் திறமை, படைப்பாற்றல், எதையும் அடையும் ஆற்றல் போன்றவற்றை பெறும் வகையில் வளர்ப்பதோடும் மேல் படுத்துவதோடும் தொடர்புடையதாக உள்ளது. ஏனெனில், எந்தவொரு அமைப்பானாலும் சரி, அதற்கு பணியாளர்களே முக்கியமான வள ஆதாரமாகும்.

இவ்வணுகுமுறையானது பணியாளர்களை தம்மைத் தாமே சுட்டுப்படுத்திக் கொள்ளவும், தாமாகவே முன்வந்து பொறுப்புக்களை ஏற்கவும் பிற்பல ஆற்றல் களைப் பெறும் வகையில் தம்மை மேம்படுத்திக் கொள்ளவும் உதவுகிறது. இதனால் அமைப்பின் இயக்கத் திறன் அதிகரிக்கிறது. மக்களும் தங்களின் ஆற்றல் கள் முழுமையாக பயன்படுத்தப்படுவதால் பணியில் மனநிறைவு அடைகின்றனர். இது மெக்கிரகரின் ஒய் கோட்பாட்டை ஒத்ததாகும்.

### 3. தற்செயல் நிகழ்வு அணுகுமுறை (Contingency Approach) :

பழமை யான மேலாண்மை முறையில், மேலாளரே அமைப்பை நிறுவி, பணியை பிரித்து, ஒப்படைக்கும் பணியை மேற்கொள்வார். உலகளாவிய அளவில் பணிகளை நிறைவேற்றிப்பெற ஒரே மாதிரியான தத்துவங்களே பின்பற்றப்பட்ட இங்கு பணிகள் நிறைவேற்றப்படும் சூழ்நிலை கருத்தில் கொள்ளப்படுவதே இல்லை. இவ்விதமான உலகளாவிய பொதுக்கருத்து அமைப்புசார்ந்த போக்குத் துறையிலும் ஏற்கப்பட்டு பின்பற்றப்பட்டது. ஆனால் தற்பொழுது இந்நிலை மாறி விட்டது. போக்குசார்ந்த ஆய்வுகள் பிஸ்வருவனவற்றை நிரூபித்துள்ளன.



- 1.. ஒரு சில கருத்துக்களே அனைத்துச் சூழ்நிலைகளிலும் பயனுள்ளவை களாக உள்ளன.
2. மாறுபட்ட சூழ்நிலைகளில் மாறுபட்ட போக்குசார்ந்த உறவுமுறைகள் நிர்வகிக்கப்படும் பொழுதுதான், அமைப்பால் ஆற்றல்மிக்க வகையில் இயங்க முடிகிறது. இதற்கு போக்குசார்ந்த நிலைகளில் உள்ள சிக்கல்களே காரணமாகும்.

இவ்வணுகுமுறையே அமைப்புசார்ந்த போக்கிற்கான தற்செயல் நிகழ்வு அணுகுமுறை எனப்படுகிறது. இவ் அணுகுமுறை மனிதனின் பிரச்சனைகளை தர்க்க ஒரே ஒரு மேம்பட்ட வழி என எதுவும் இல்லை என்று கூறுகிறது. நடவடிக்கை ஒவ்வொன்றையும் எடுக்கும் முன்பு ஒவ்வொரு நிலைமையும் கவனமாக ஆய்வு செய்யப்பட வேண்டும்.

மக்கள் தொடர்பான உலகளாவிய பொதுக்கருத்து என எதுவும் இல்லை என இது கூறுகிறது. இவ் அணுகுமுறை அமைப்பில் நிலவும் நிலை தொடர்பான அறிவை மிக உகந்த விதத்தில் பயன்படுத்த உதவுகிறது. இது சூழ்நிலைசார்ந்த அணுகுமுறை எனவும் அழைக்கப் படுகிறது. ஏனெனில், இங்கு உரிய நடவடிக்கைகள் சூழ்நிலைக் காரணிகளின் அடிப்படையிலேயே எடுக்கப்படுகின்றன.

#### 4. முறைமை அணுகுமுறை (Systems Approach) :

நாம் ஏற்கனவே கூறியது போல, அமைப்புகளும் சமூக முறைகளேயாகும். ஒன்றையொன்று பாதிக்கும் பல்வேறு காரணிகள் முறையில் உள்ளன. ஒரு நபரின் செயலாலோ அல்லது ஏதேனும் ஒரு நபருக்கு எதிரான செயலாலோ ஒட்டுமொத்த அமைப்புமோ எ அல்லது அமைப்பின் ஏதேனும் ஒரு பகுதியோ பாதிப்பிற்குள்ளாகலாம்.

ஆகவே, ஏதேனும் நடவடிக்கை எடுக்கும் முன்பு மேலாளர் அல்லது மேற்பார்வையாளர் அமைப்பில் நிலவும் சூழ்நிலையை கருத்தில் கொள்ள வேண்டும். விளைவுகள் நேர்முகமானவைகளாகவோ அல்லது எதிர்மறையானவைகளாகவோ இருக்கலாம். ஆதலால், அமைப்பை ஒரு முழு முறையாக எடுத்துக் கொண்டு செலவு - பயன் ஆய்வு மேற்கொள்ளப்பட வேண்டும். ஏனெனில், இது அமைப்பின் ஏதேனும் பகுதியை பாதிக்கலாம்.

அமைப்புசார்ந்த போக்கினைப் புரிந்துகொள்ள இந்நான்கு அணுகுமுறை களும் உதவுகின்றன எனலாம்.

#### மேலாண்மை அணுகுமுறைகள் (Approaches to Management)

20 -ம் நூற்றாண்டின் ஆரம்பத்திலிருந்தே மேலாண்மை அதிக முக்கியத்துவத்தைப் பெற்றுவிட்டது. வணிகர்கள் மட்டுமல்லாமல் கலைக்கழக உறுப்பினர் களும் கூட இதில் அதிக கவனம் செலுத்தத் தொடங்கிவிட்டனர் இதன் விளைவாக, இதனை ஆய்வு செய்ய பலதரப்பட்ட அணுகுமுறைகள் உருவாக்கப்பட்டு விட்டன. இது மேலாண்மை என்றால் என்ன? மேலாண்மைக்



கருத்தியல் என்றால் என்ன? என்பதைத் தெரிந்துகொள்வதில் மிகுந்த குழப்பத்தை ஏற்படுத்திவிட்டது

எனவேதான் ஹெச் கூன்ட்ஸ் என்பவர் இந்நிலையை, மேலாண்மைக் கருத்தியல் புதர்க்காடு (Management Theory Jungle) என்று விவரிக்கிறார். எனவே ஹெச். கூன்ட்ஸ். இப்புதர்க்காட்டை கடந்து செல்ல முயற்சி மேற்கொண்டு மேலாண்மை யின் அடிப்படைப் பிரச்சனைகளின் பல கோணங்களிலான அணுகுமுறையின் முக்கியத்தை வெளிக்கொணர்ந்துள்ளார்.

**அணுகுமுறையின் வகைகள் (Kinds of Approaches):**

ஹெச் கூன்ட்ஸ் மற்றும் ஓ டொனேல் என்பவர்கள் மேலாண்மையின் பல அணுகுமுறைகளை பின்வருமாறு வகைப்படுத்தியுள்ளனர்.

- 1) செயல்முறை அணுகுமுறை (Operational Approach).
- 2) அனுபவ அணுகுமுறை (The Empirical or Case Approach).
- 3) மனித நடவடிக்கை அணுகுமுறை (Human Behaviour Approach).
- 4) சமூக முறைகள் அணுகுமுறை (Social Systems Approach).
- 5) தீர்மானக் கோட்பாட்டு அணுகுமுறை (Decision Theory Approach).
- 6) தகவல் தொடர்பு மைய அணுகுமுறை (Communication Centre Approach).
- 7) கணிதவியல் அணுகுமுறை (Mathematical Approach).

மேலே கூறப்பட்டவை தவிர பிற பல அணுகுமுறைகளும் வழங்கப்பட்டு உள்ளன. அவற்றுள் முக்கியமானவை பின்வருமாறு:

1. முறைமை அணுகுமுறை (Systems Approach), &
2. தற்செயல் நிகழ்வு அணுகுமுறை (Contingency Approach).

**செயல்முறை அணுகுமுறை Operational Approach:**

இந்த அணுகுமுறையானது பணிகளை மற்றவர்களின் முயற்சியால் முடிக்கப் பெறுதலே மேலாண்மை எனக் கருதுகிறது. ஆகவே இம்முறை செயல்முறை அணுகுமுறை எனவும் அழைக்கப்படுகிறது. இவ்வணுகுமுறை, மேலாண்மையை உலகளவில் பயன்படுத்தத்தக்க அறிவு மற்றும் கருத்துக்களின் தொகுதி என்றும். இது அனைத்து வகையான நிறுவனங்களுக்கும் பொருந்தும் என்றும் கருதுகிறது. இவ்வணுகுமுறை மேலாளரின் முதன்மைப் பணிகளைக் கண்டுபிடித்து அவற்றை மேலாண்மைப் பயிற்சியின் அடிப்படைத் தத்துவங்களாக வகைப்படுத்துவதை நோக்கமாகக் கொண்டிருந்தது.



இது மேலாண்மையின் தன்மை, நோக்கம். வடிவமைப்பு மற்றும் மேலாண்மையின் ஒவ்வொரு பணியின் செயல்முறையையும் அறிவுப்பூர்வமாக ஆய்வு செய்ய முயன்றது. எனவே இவ்வணுகுமுறையின் சாராம்சம். மேலாண்மையின் செயல்முறைகளின் ஆய்வோடு தொடர்புடையதாகவே உள்ளது. எஃப். டபிள்யூ. டெய்லர் இவ் அணுகுமுறையின் தந்தை ஆவார்.

இவ்வணுகுமுறையின் ஆய்வானது பின்வரும் அடிப்படை தம்பிக்கைகளை அடிப்படையாகக் கொண்டுள்ளது என்று ஹெச். கூன்ட்ஸ் சொல்கிறார். 1.

- 1.மேலாண்மை ஒரு செயல்முறை வழிமுறை ஆகும். எனவே, இதை பல்வேறு பணிகளாகப் பிரிக்கலாம்.
2. அனுபவமானது கருத்துக்களையும் தத்துவங்களையும் வடித்தெடுக்க (Distillate) தேவையான அடித்தளத்தை அளிக்கிறது. இது. இதன் பயிற்சியை அபிவிருத்தி செய்து கொள்ளவும் உதவுகிறது.
- 3.மேலாண்மைத் தத்துவங்கள் ஆராய்ச்சி மேற்கொள்வதற்கு உகந்தவைகளாகும். எனவே, இவை தொடர்பான ஆராய்ச்சிகள் மேற்கொள்ளப் பட்டு அவற்றின் தகுதி ஆராயப்படலாம்; அதன் பயன்பாடு அபிவிருத்தி செய்யப்படலாம்.
4. மேலாண்மை என்பது ஒரு கலையே. ஆயினும் இது மருத்துவ விஞ்ஞானம் அல்லது பொறியியல் போன்று, அதன் தத்துவங்களை அடிப்படையாகக் கொண்டே செயல்படுகிறது.
5. மேலாண்மைத் தத்துவங்கள் எப்பொழுதுமே உண்மையற்றதாகிவிடாது.
6. மேலாளரின் சூழ்நிலையானது பலதரப்பட்ட சுற்றுப்புறக் காரணிகளால் பாதிக்கப்படலாம். ஆனால், மேலாண்மை அறிவியலானது (மேலாண்மைப் பயிற்சியின் அடிக்கல் போல செயல்படுவதற்காக) இவ்வித அனைத்துக் காரணிகளையும் தன்னுள் அடக்கிக் கொள்ள வேண்டிய அவசியமில்லை.

#### அனுபவ அணுகுமுறை Empirical Approach:

இது கடந்தகால மேலாண்மை அனுபவத்தை அடிப்படையாகக் கொண்டு மேலாண்மையை ஆய்வு செய்கின்றது. நடப்பு மேலாண்மைப் பிரச்சனைகள் கடந்தகால அனுபவத்தின் உதவியால் தீர்க்கப்படுகின்றன அல்லது கடந்தகாலப் பிரச்சனைகள் நடப்புக் காலத்திற்கு வழிகாட்டி நெறியாக ஏற்றுக் கொள்ளப்படுகின்றன. அனுபவம் ஒன்றே மேலாளரை அபிவிருத்தி செய்ய முடியும் என இது நம்புகிறது. கடந்தகால அனுபவ ஆய்வானது இரண்டு நோக்கங்களுக்காக மேற்கொள்ளப்படுகிறது. அவையாவன:

- 1.மேலாண்மை நடவடிக்கைகளிலிருந்து பொதுக்கருத்தை உருவாக்குதல்,



2 வணிகத்தின் நடைமுறை பொதுப் பயனை போதனா வழியாகப் பயன் படுத்துதல்

இவ்வணுகுமுறையானது, நிகழ்ச்சியின் ஆய்விற்கு முக்கியத்துவம் கொடுப்ப தால் இது "நிகழ்ச்சி ஆய்வு அணுகுமுறை" என்றும் அழைக்கப்படுகிறது. நிகழ்ச்சிகளை ஆய்வு செய்வதன் மூலம் சில பொதுக்கருத்துக்களை உருவாக்கி அவற்றை எதிர்காலச் சிந்தனை அல்லது செயலுக்கு வழிகாட்டி போலப் பயன் படுத்தலாம்.

**அனுபவ அணுகுமுறையின் குறைபாடுகள் :**

இந்த அணுகுமுறை கடந்தகால அனுபவத்திற்கு மிகவும் முக்கியத்துவம் கொடுக்கிறது என்பதே இதன் முக்கியக் குறைபாடாகும். தனிப்பட்ட நிகழ்ச்சி களில் மேலாளரால் செய்யப்பட்ட தவறுகள் அல்லது பெறப்பட்ட வெற்றிகள் மற்றும் பிரச்சனைகளைத் தீர்க்க அவர்கள் எடுத்துக்கொண்ட முயற்சி ஆகிய வற்றைப் படிப்பதன் மூலம் மேலாண்மையின் அடிப்படைப் பிரச்சனைகளைப் பற்றி மாணவர்களும் பயிற்சியாளர்களும் அறிய முடியும் மற்றும் அவற்றை அதே மாதிரியான சூழ்நிலைகளில் உபயோகப்படுத்தவும் முடியும்.

ஆனால், அதே சமயத்தில் மேலாண்மையானது முற்சான்றுகளை அடிப்படையாகக் கொண்ட துல்லியமான ஓர் அறிவியல் இல்லை என்பதை நாம் மறந்து விடலாகாது, மேலும், கடந்தகால சூழ்நிலைகள் மறுபடியும் அதே விதத்தில் தோன்றாது. எனவே, முன்பு அவற்றைத் தீர்வு செய்ய பயன்படுத்தப்பட்ட நுட்பங்கள் எதிர்காலத்தில் பயனற்றும் போய்விடலாம்.

மேலாண்மையை அனுபவத்தின் வாயிலாக கற்க வேண்டுமாயின் மிகவும் அதிகப்படியான நேரத்தை செலவிடவேண்டும். மேலும், மேல்நிலை நிர்வாகிகளுக்கு அவ்வாறு கற்பதற்கு பொறுமையும் இருக்காது; காலமும் இருக்காது. இறுதியாக, இந்த அணுகுமுறையானது மேலாண்மையின் கருத்தம்சங்களை முழுவதுமாக ஒதுக்கி விட்டது எனலாம்.

**3. மனித நடவடிக்கை அணுகுமுறை Human Behaviour Approach**

இந்த அணுகுமுறை, மனித நடவடிக்கையைச் சார்ந்ததாகும். தலைமை யேற்றல், மனிதனை வேலை செய்யத் தூண்டுதல், வேலைச் சூழ்நிலையை ஏற்படுத்துதல் போன்றவற்றை இது வலியுறுத்துகின்றது. இது நன்கமைக்கப்பட்ட குழுக்களில், மனித நடவடிக்கையின் மூலாதாரமாக இருக்கும் மனநிலைசார்ந்த காரணிகளுக்கே அதிக முக்கியத்துவம் கொடுக்கிறது. எனவேதான், இது "மனித உறவு அணுகுமுறை" அல்லது "நடவடிக்கை முறை அறிவியல் அணுகு முறை" எனவும் அழைக்கப்படுகிறது.

இந்த அணுகுமுறை, மேலாளரை தலைவர் எனவும் அவரின் அனைத்துத் தலைமைப் பணிகளையும் மேலாண்மைப் பணிகள் எனவும் கருதுவதால், இது "தலைமை அணுகுமுறை"



எனவும் அழைக்கப் படுகிறது. ஹாத்தாரன் ஆய்வுகளின் (Hawthorne Studies) இயக்குநரான எல்டன் மேயோ என்பவர்தான் இச்சிந்தனைப் பள்ளியின் சார்பாளர் ஆவார். இந்த அணுகுமுறையின் முக்கிய இயல்புகளை நாம் பின்வருமாறு அறியலாம்.

1. இவ்வணுகுமுறைக்கான கருத்துக்கள் உளவியல் மற்றும் சமூகவியலில் இருந்து பெறப்படுகின்றன.

2. மேலாளர் தனக்கு வேண்டியதை பணியாளர்கள் மூலம் தெரிந்து கொள் வதால் மனித உறவைப் பற்றி அறிந்திருத்தல் அவசியம்.

3 தலைமை ஏற்றல், தூண்டுதல், தகவல் அறிவித்தல், மேலாண்மையில் பங்கேற்றல் போன்றவை இதன் முக்கியக் கருப்பொருட்களாகும்.

**மனித நடவடிக்கை அணுகுமுறையின் குறைபாடுகள் :**

மற்ற அணுகுமுறைகள் போலவே, மனித நடவடிக்கை அணுகுமுறையும் சில குறைபாடுகளைக் கொண்டுள்ளது. இது தனிநபர் மனநிலைக்கு அதிக முக்கியத்துவம் கொடுக்கிறது. பணியாட்கள் மகிழ்ச்சியாக இருக்கவேண்டும் அப் பொழுதுதான், நிறுவனமானது வெற்றியோடு செயல்பட முடியும் என்பதை மிகவும் விடாப்பிடியாகக் கூறுகிறது. மனிதர்களுக்கிடையேயான உறவை நன்கு ஆராய்வது அவசியமே மேலும், அதனால் ஏற்படும் நன்மைகளையும் நாம் குறைவாக மதிப்பிட்டு விடமுடியாது. ஆனால், மனித நடவடிக்கை என்ற ஒரு துறை மட்டும் மேலாண்மையின் அனைத்துத் துறைகளையும் உள்ளடக்க முடியாது.

**4. சமூக முறைகள் அணுகுமுறை Social Systems Approach:**

இந்த அணுகுமுறையின் ஆய்வானது மனிதச் செயல் மற்றும் பின்னிய செயல் விளைவுகளின் சமுதாய அம்சங்களைச் சார்ந்துள்ளது. இது மேலாண்மையை சமூக முறையாகக் தருகிறது. அதாவது, உண்மையான உறவுகளின் ஒரு முறையே மேலாண்மை என்று இவ்வணுகுமுறை கருதுகிறது. இது மனித நடவடிக்கை அணுகுமுறையோடு நெருங்கிய தொடர்புடையதாகும். இப்பள்ளியின் அகநிலைத் தந்தை (Spiritual Father) செஸ்டர் ஐ. பர்னார்ட் ஆவார். ஆனால், இதன் உண்மையான முன்னோடி வில்ஃபிரெட் பாரேடோ ஆவார்,

**சமூக முறைகள் அணுகுமுறையின் குறைபாடுகள் :**

மனித சமுதாயத்தின் வளர்ச்சி இயல்புகளை ஆய்வு செய்வதன் மூலம், சமூகநடவடிக்கையை ஆய்வு செய்வதும் சமூக முறையில் குழு, நடவடிக்கையை ஆராய்ச்சி செய்வதும் மேலாண்மைத் துறைக்குத் தேவையான ஒன்றேயாகும்.



உண்மையில் சொல்லப்போனால், அனைத்து மேலாளர்களுமே சமூக முறையில் தால் செயல்படுகின்றனர். ஆனால், அனைத்துவித கூட்டுறவு சமூக முறைகளிலும் நாம் மேலாண்மையைக் காணமுடியாது. ஹெச் கூன்ட்ஸ் கூறியது போல் இவ் அணுகுமுறை மேலாண்மையைவிடப் பரந்த அணுகுமுறையாகும். இது நடை முறையில் பல முக்கியமான மேலாண்மைக் கருத்துக்களையும் நுட்பங்களையும் புறச்சகணித்துவிட வாய்ப்புக்கள் உண்டு.

#### 5. தீர்மானக் கோட்பாட்டு அணுகுமுறை Decision Theory Approach:

மேலாளரின் முக்கியப் பணி தீர்மானம் அல்லது முடிவு எடுப்பதாகும். எதை. எப்போது, எவ்வாறு என்பதைத் தீர்மானிப்பது மேலாளரின் இயல்பாக இருத்தல் வேண்டும் இப்பள்ளியின் கருத்துப்படி, முடிவுகள் சரியான நேரத்தில் எடுக்கப் பட வேண்டும். அவை சூழ்நிலைகளோடு தொடர்புபடுத்தப்பட வேண்டும். மேலும், அம்முடிவுகள் எந்த நோக்கத்தோடு எடுக்கப்பட்டனவோ, அந்த நோக்கத்தை செயல்படுத்தக் கூடியனவாகவும் இருக்க வேண்டும்.

இக்கோட்பாடு, பொருளாதார நிபுணர்கள் பெரிதும் ஈடுபாடுடைய "நுகர் வோர் விருப்பம்" என்ற கோட்பாட்டின் வெளிப்பாடே ஆகும். எனவே, இப் பள்ளியில் பெரும்பாலான உறுப்பினர்கள் பொருளியல் வல்லுநர்களாகவே உள்ளனர்.

#### தகவல் தொடர்பு மைய அணுகுமுறை Communication Centre Approach:

இந்த அணுகுமுறை, மேலாளரை ஓர் தகவல் தொடர்பு மையமாகக் கருது கிறது. இது, நிறுவனத்தின் அலுவல்களை நிர்வகிப்பதில் தகவல் தொடர்பின் பங்கிற்கு முக்கியத்துவம் கொடுக்கிறது இது பரவலாகப் பயன்படுத்தப்பட வில்லை. ஆதலால், இது நன்கு வரையறுக்கப்படவில்லை.

#### 7. கணிதவியல் அணுகுமுறை (Mathematical Approach)

இச்சிந்தனைப் பள்ளி, மேலாண்மையை கணிதவியல் மாதிரிகள் மற்றும் செயல் முறைகள் எனவும் கருதுகின்றது. இது திட்டமிடல், அமைத்தல், முடிவு எடுத்தல் போன்ற அனைத்து மேலாண்மைப் பணிகளையும் "கணிதவியல் குறியீடுகள்" மற்றும் "உறவுமுறைகள்" போன்றவைகளின் உதவியால் விளக்கிக் கூற முடியும் என்ற நம்பிக்கையை அடிப்படையாகக் கொண்டுள்ளது. மேலாண்மையை, கணிதக் கருவிகள் மற்றும் நுணுக்கத்தின் உதவியுடன் பிரச்சனை இது யைத் தீர்க்கும் இயந்திரமாகக் கருதுகின்றது. ஹெச் கூன்ட்ஸ் இவ்வணுகு முறையை "செயல் முறை ஆராய்ச்சி அணுகுமுறை" என்று கூறுகிறார்.

#### கணிதவியல் அணுகுமுறையின் குறைபாடுகள் :





முறையான சிந்தனையின் மூலம் சிக்கலான பிரச்சனைகளை விவரிக்கவும் தீர்த்து வைக்கவும் இவ்வணுகுமுறை உதவி செய்யும் என்பதில் எள்ளளவும் ஐயம்இல்லை. ஆனால், இதைக் குறை கூறுபவர்கள் இது கணிதவியல் குறியீடுகளை உருவாக்குவதில் மட்டுமே அதிகக் கவனம் செலுத்துவதால் இதை ஒரு குறுகலான அணுகுமுறை என்று விவரிக்கின்றனர். மேலும், இது ஒரு சில மேலாண்மைப் பிரச்சனைகளை தீர்த்து வைத்தலில் மட்டுமே ஈடுபடுகிறது. இது தொடர்பாக ஹெச் கூன்ட்ஸ் பின்வருமாறு கூறுகிறார், "கணிதவியலை மேலாண்மைக் கோட்பாட்டின் ஒரு தனிப்பட்ட அணுகுமுறையாகப் பார்ப்பது மிகவும் கடினமான ஒன்றாகும். இது ஒரு கணிதவியல் கருவியே தவிர, ஒரு பள்ளி அல்ல"

#### 8. முறைமை அணுகுமுறை Systems Approach:

பழைய கோட்பாடுகளை மாற்றியமைக்கவும், அவற்றிற்கு மெருகூட்டவும், மேலாண்மை மற்றும் நடவடிக்கை அறிவியல்கள் முடிந்தவரை முயற்சித்துள்ளன. ஆனால், ஒன்றிணைக்கப்பட்ட அணுகுமுறையானது நடைமுறைக்கு வரவில்லை. முறைமை அணுகுமுறையானது ஒன்றிணைக்கப்பட்ட அணுகுமுறைக்கு வழிவகுக்கிறது. இவ்வணுகுமுறையின் கீழ் அனைத்தும் ஒன்றுக்கொன்று தொடர்புடையனவாகவும் சுயேச்சையாகவும் உள்ளன. ஒரு முறைமையானது ஒன்றையொன்று தொடர்புடைய மற்றும் ஒன்றையொன்று சார்ந்துள்ள பல கூறுகளைக் கொண்டுள்ளது.

இக்கூறுகள் அனைத்தும் பொது இலக்கை நோக்கியே செயல்படுகின்றன. தேவையான நோக்கங்களை அடைவதற்காக, ரொக அமைக்கப்பட்ட கூறுகளையும், தகவல் தொடர்பையும், கூறுகளுக்கிடையே பின்னிய செயல்விளைவையும் உள்ளடக்கிய ஓர் சொல்லே முறைமை ஆகும்.

ஆனால், பலவிதக் கூறுகளுக்கிடையே உள்ள சிறப்பான பின்னிய செயல் விளைவை சிக்கலாக்கக்கூடிய பல காரணிகள் உள்ளன. எனவே, சிக்கலான அமைப்புகளுக்கு தனித்துறைப் பயிற்சி தேவையாயுள்ளது. ஆனால், அதிகபட்ச தனித்துறைப் பயிற்சி இருக்கும் பட்சத்தில், தனிநபர்கள் நிறுவனத்தின் நலனைச் காப்பதை விடுத்து தனது நலனை முதலில் காத்துக் கொள்வதிலேயே முழுதும் ஈடுபடுவர் எனவே, பொதுவாகவே முறைமையின் நிபுணர்கள் அதிகபட்ச தனித் துறைப் பயிற்சியை உற்சாகப்படுத்துவதில்லை.

#### முறைமைகள் பலவகைப்படும். அவையாவன:

1. நிலையான முறைமை (Static System) - எந்தவித மாற்றத்திற்கும் ஆளாவதில்லை.
2. ஊக்கமிக்க முறைமை (Dynamic System) - மாற்றத்திற்கு ஆளாகிறது
3. தடைகளற்ற முறைமை (Open System) - பணியாளர்கள், பொருட்கள் மற்றும் விசைகளுடன் கற்றுப்பறத்தில் பின்னிய செயல்விளைவில் ஈடுபடுத்திக் கொள்கிறது.



4. தடைசெய்யப்பட்ட முறைமை (Closed System) - சுற்றுப்புறத்துடன் எவ்வித பின்னிய செயல்விளைவும் இதற்கு இல்லை.

ஒவ்வொரு முறைமையும் பேரளவு முறைமையின் ஓர் பகுதியாகும். ஒரு முறைமையை முழுமையாக்கும் பகுதிகளே துணை முறைமைகளாகும் மேலும், ஒவ்வொரு முறைமையும் ஓர் பேரளவு முறைமையின் துணை முறைமையாக இருக்கலாம். ஒவ்வொரு முறைமைக்கும் ஓர் எல்லையுண்டு. இவ்வெல்லைகள் நிறுவனத்துக்கு உள்ளே மற்றும் வெளியே என்ன நடக்கிறது என்பதை உணர்த்து கின்றன. தடை செய்யப்பட்ட முறைமையில் இவ்வெல்லைகள் இறுக்கமாக இருக்கும். தடைகளற்ற முறைமையில் அவை மிகவும் மாறக்கூடிய தன்மையுடையவையாக இருக்கும்.

முறைமைக் கோட்பாடு, மேலாண்மைக்கு மிகவும் அவசியமான ஒன்றாகும். ஏனென்றால், இது நோக்கங்களை அடைவதை இலட்சியமாகக் கொண்டுள்ளது. மேலும், இது அமைப்பை ஓர் தடைகளற்ற முறையாகக் கருதுகிறது. கெள்னெத் ஹெச், சைமன், சி. டபிள்யூ சார்ச்மேல், செபடர்ஜ. பர்னார்ட் போன்ற பல முன்னோடிகள் முறைமை அணுகுமுறையில் வளர்ச்சிக்கு முக்கியமான பங்களிப்பு செய்துள்ளனர்.

செஸ்டர் ஜ. பர்னார்ட் என்பவரே முதன்முதலில் முறைமை அணுகு முறையை மேலாண்மைத் துறைக்கு பயன்படுத்தியவர் ஆவார். இவர் ஒன்றுக் கொண்டு முரண்பாடுடைய விசைகளையும் நிகழ்ச்சிகளையும் சரிக்கட்டிக் கொண்டு நிறுவனத்தை வழிநடத்திச் செல்ல நிர்வாகி அறிந்திருக்க வேண்டும் என்று கூறுகிறார். ஹெச். சைமன் என்பவர், அமைப்பை முடிவெடுக்கும் செயல் முறையில் சிக்கலான முறைமை என்று விவரிக்கிறார். முறைமை அணுகு முறையின் அடிப்படை இயல்புகள் பின்வருமாறு:

1. முறைமையானது பின்னிய செயல்விளைவை உண்டாக்கும் கூறுகளைக் கொண்டுள்ளது. இது ஒன்றுபட்ட முழுமையான முறைமையை அளிக்கும் வண்ணம் அமைக்கப்பட்ட ஒன்றையொன்று தொடர்புடைய மற்றும் ஒன்றையொன்று சார்ந்துள்ள பகுதிகளின் ஓர் தொகுதியாகும்.
2. பலதரப்பட்ட துணை முறைமைகளும் ஒன்றையொன்று தொடர்புபடுத்தப்பட்டே ஆராயப்பட வேண்டும். அதாவது, இவை ஒவ்வொன்றும் ஒன்று மற்றொன்றிலிருந்து தனிப்படுத்தப்பட்டு ஆராயப்படக் கூடாது.
3. அமைப்புசார்ந்த முறைமை எல்லையைக் கொண்டுள்ளது. இது எவை எவை உட்புறப்பகுதிகள் எவையெவை வெளிப்புறப்பகுதிகள் என்பதை, நிர்ணயிக்கின்றது
4. முறைமை. தகவல்கள், மூலப் பொருட்கள், சக்தி போன்ற உள்ளிடுகைகளை பிற முறைமைகளிடமிருந்து பெறுகிறது. இவை மாற்ற நடை முறையின் மூலம் வெளியீடுகளாக மாற்றப்படுகின்றன.



5. ஓர் அமைப்பானது நிலையற்றதானதால் அது சுற்றுப்புறச் சூழ்நிலை களுக்கு ஏற்ப மாறுகிறது.

### தற்செயல் நிகழ்வு அணுகுமுறை

இதுவே தற்பொழுது உள்ள மேலாண்மை அணுகுமுறைகளுள் நவீன அணுகு முறையாகும் இதன்படி நிர்வாகம் செய்வதற்கென எந்தவொரு சிறந்த வழியும் இல்லை எனவே, மேலாளர்கள், மேலாண்மைத் தத்துவங்களையும் நுட்பங்களையும் உலகளவில் உபயோகப்படுத்தக் கூடியவைகளாகக் கருதக்கூடாது. இவைகளை தங்களின் சூழ்நிலைகளுக்கு ஏற்ப மாற்றி அமைத்துப் பின்பற்ற வேண்டும் இது குறிப்பிட்ட ஒரு முறை சிறந்த முறை என்று பேசுவதை விடுத்து. ஒரு குறிப்பிட்ட நிறுவனத்துக்கு எது சிறந்த முறை என்பதைப் பார்க்க வேண்டும் என்று கருதுகிறது

மேலாண்மை என்பது முற்றிலும் சூழ்நிலைகளைப் பொறுத்தது. எனவே, எந்தவொரு நுட்பத்தில் உபயோகமும் அதன் வெற்றியும் சூழ்நிலையைப் பொறுத்து தற்செயலாக நிகழ்வதாகவே இருக்க வேண்டும். எனவே மேலாண்மை அதன் அணுகுமுறையை குறிப்பிட்ட சூழ்நிலையில் தேவைகளோடு ஒப்பிட்டுப் பார்க்க வேண்டும். மேலாண்மை ஆற்றல்வாய்ந்ததாக இருக்க வேண்டுமே பானால், மேலாண்மையில் கொள்கைகளும், பயிற்சிகளும், சுற்றுப்புற மாற்றங்களுக்கு விடையளிப்பதாக இருக்க வேண்டும்.

### பண்பியல்புத் தேர்வுகள் (Personality Tests)

பொதுவாக மேல்நிலைப் பணிகளின் செயல்நிறைவேற்றத்திற்கு, பல நிலை களிலும் பண்பியல்பு என்பது ஒரு சிக்கலான காரணி போலத் தோன்றுகிறது. பண்பியல்புத் தேர்வுகள், சொந்த இயல்புகளான வேலைக்கு செயலூக்கம், மேலாதிக்கம், தன்னம்பிக்கை, ஒற்றுமையாயிருக்கும் தன்மை, மனப்பான்மை போன்றவற்றை அளவிடத் துணைபுரிகின்றன.

பல்வேறு பண்பியல்புத் தேர்வுகளையும் நாம் பின்வருமாறு காணலாம்:

#### 1. தகுதிக் கேற்றவாறு வகைப்படுத்தும் அளவுகோல்கள் (Rating Scales):

இத்தேர்வில் குறிப்பிட்ட தனிநபர் ஒருவரின் தகுதிகள் தொடர்பான பல நபர்களின் கருத்துக்கள் பெறப்படுகின்றன. இவை முதலாம் உலகப்போர் காலத்தில் முயற்சி செய்து பயன்படுத்தப்பட்டன.

#### 2. சுய-வகைப்பாட்டுப் பட்டியல்கள் (Self-rating Inventories) :



முதல் சுய அறிக்கையானது முதல் உலகப் போரில் பயன்படுத்த ஆர். எஸ். வுட்வுவார்த் (R.S. Woodworth) என்பவரால் வடிவமைக்கப்பட்டு 1919 ஆம் ஆண்டில் பிரசுரிக்கப்பட்டது. இது பண்பியல்புத் தகவல் வகையைச்சார்ந்த ஒரு வினாத் கோவை ஆகும். இது சொந்தத் தகவல் அறிக்கை ஆகும். இது ஓரளவிற்கு வெற்றியடைந்தது எனலாம் இதன் நோக்கம் விரும்பத்தகாத பண்பியல்பு மற்றும் போக்குசார்ந்த இயல்புகளினால், இராணுவத்தில் பணிபுரிவதற்கு உகந்தவர்கள் என நிரூபிக்க இயலாத நபர்களை கண்டுணர்வதாகும்.

இவ்வினாக்கோவையில், தனிநபர் ஒருவரைப் பற்றிய பல்வேறு இனங்களின் பட்டியல் வினா வடிவில் இருக்கும் இவ்வினாக்களுக்கு அத்தனிநபரே பதிலளிக்க வேண்டும் இவ்வினாக்கோவையில் நோக்கம் இசைவின்மையை (Maladjustment) சுட்டிக்காட்டும். பண்பியல்பு மற்றும் போக்குசார்ந்த அறிகுறிகளை கண்டுபிடிப்பதே ஆகும். விரும்பத்தகாத அறிகுறிகளை யாருடைய மறுமொழிகள் கணிசமான அளவில் குறிக்கின்றனவோ அவர்கள் பின்னர் தனித்தனியாக பேட்டி காணப்படுகின்றனர். 1930-களின் தொடக்க காலம் வரை, இவ்வினாக்கோவையே பண்பியல்புத் தகுதிகளை முறைப்படியும், விஞ்ஞான பூர்வமாகவும் மதிப்பிடும் முதன்மைக் கருவி வாகப் பயன்படுத்தப்பட்டது.

### 3. திட்டம் வகுக்கும் தேர்வுகள் (Projective Tests) :

இத்தேர்வுகள் 1930- களில் தொடக்கத்தில் அமெரிக்காவில் உருவாக்கப்பட்டன. இவை சுய-வகைப் பாட்டு பட்டியலைவிட மிகவும் நுட்பமானவை ஆகும் ஏறக்குறைய இவை வரையறுக்கப்படாத கிளர்ச்சியூட்டும் சூழ்நிலைகளை முன்வைக்கின்றன. இவை பொது வாசு படங்கள், மையால் ஏற்படுத்தப்பட்ட கறைகள், முழுமையடையாத கியங்கள் போன்ற விதத்தில் தரப்படுகின்றன. ஆகவே தேர்வு செய்யப்படும்நபருக்கு தமது சொந்த மற்றும் குறிப்பிட்ட பண்பியல்புத் தகுதிகளை தன் மீதே சுமத்திக்கொள்ளும் வாய்ப்பு பேரளவில் கிட்டுகிறது எனலாம்.

இத்தேர்வுகளில் அனைவருக்கும் தெரிந்த தேர்வு ரோர்ஸ்சாச் மைகறை தேர்வு (Rorschach Inkblot Test) ஆகும். இது முதன் முதலில் ஸ்விட்சர்லாந்தில் 1921 ஆம் ஆண்டில் பிரசுரிக்கப் பட்டது. முதன் முதலில் ஸ்விஸ் மன நோய் மருத்துவரான ரோர்ஸ்சாச் என்பவரே தனிநபர்களின் கற்பனையை பரிசோதனை செய்யவும் தூண்டவும் ஒரு வழிவகையாக மையால் ஏற்படுத்தப் பட்ட கறையை பயன்படுத்தும் தமது சோதனையை தொடங்கினார். தமது பணிக் காலத்தில் (1911-21), இவர் பல்வேறு பண்பியல்புத் தகுதிகள் மற்றும் வகைகளை வேறுபடுத்தும் ஒரு கருவி வாக பயன்படுத்தத்தக்க வகையில் மைகறை தேர்வில் உள்ளார்ந்த வாய்ப்பு கள் இருப்பதை கண்டுணர்ந்தார்.



இத்தேர்வு பின்னர் தீவிரமாக தனியார் உளவியல் பயிற்சியில் நோயை கண்டு பிடிக்கும் நோக்கோடு மருத்துவமனை களிலும், தொழிற்சாலைகளிலும் வணிகத்திலும் சில வகையான பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுக்கவும் பயன் படுத்தப்பட்டது. இது பண்பியல்புக் கோட்பாடு மீதான ஆராய்ச்சிகளிலும் நாகரீகம்சார்ந்த மனித இன நூல் ஆராய்ச்சிகளிலும் பயன்படுத்தப் பட்டது. மைசறைக்கான மாதிரிப் படம் வரைபடம் எண் 1-ல் தரப்பட்டுள்ளது.

வரைபடம் – 1 ரோர்ஸ்சாச் மைசறை தேர்வு 2. ஆய்வுப் பொருள்சார்ந்த புலனுணர்வுத் தேர்வு



மற்றொரு திட்டம் வகுக்கும் தேர்வு ஆய்வுப் பொருள்சார்ந்த புலனுணர்வுத் Gate (Thematic Apperception Test) ஆகும். இத்தேர்வு ஹெச். எ. முரே Loppis 6.14 Gumar (H.A. Murray. & C.D. Morgan) erdruentado 1935 ஆம் ஆண்டில் அறிமுகப்படுத்தப் பட்டது. இந்தோவில் சற்று தெளிவற்ற 30 படங்கள் உள்ளன. ஒவ்வொன்றும் ஒரு அட்டையில் தரப்பட்டு இருக்கும் அவை போக எதுவும் வரையப்படாத வெற்று அட்டை ஒன்றும் இருக்கும். சோதனை செய்யப்படும் நபர் அவ்வொரு படத்திற்கும் சொந்தமாக ஒரு கதை ஒன்றை உருவாக்க வேண்டும்.

அவரது கதைகளில் உள்ள இத்தேர்வின் உட்கருத்து என்னவென்றால், இங்கு பரிசோதனை செய்யப்படுபவர் தமது கதைகள் மூலம் தன்னுடைய சூழல். தன்னைச் சுற்றியுள்ள உலகம் மற்றும் தனக்கு வெளியே அவரை அழுத்தும் விசைகள் போன்றவை தொடர்பான அவரது எண்ணங்கள், தேவைகள், மதிப்புகள், போக்குகள் போன்றவற்றை உண்மையில் வெளிப்படுத்துவார் என்பதே ஆகும். இக்கருவியும் பலவிதமான உளவியல்சார்ந்த அமைப்புகளில் பயன்படுத்தப் படுகின்றது. இதன் மாதிரிப்படம் வரைபடம் எண் 2-ல் தரப்பட்டுள்ளது.



ரோர்ஸ்சாச் தேர்வு மற்றும் ஆய்வுப் பொருள்சார்ந்த புலனுணர்வுத் தேர்வு தோன்றிய பிறகு பல்வேறு திட்டம் வகுக்கும் சுருவிகளும் நுட்பங்களும் உருவாக்கப்பட்டன. அவற்றுள் சில மேலே தரப்பட்ட இரண்டு தேர்வுகளின் மாற்றியமைக்கப்பட்ட வகையாகவும், வேறு சில வித்தியாசமான அணுகுமுறை யைக் கொண்டு பொது நோக்குக்கு பயன்படுவதாகவும் இருந்தன. 1945 ஆம் ஆண்டு முதல் இன்று வரை இத்தேர்வுகள் நடைமுறை பயன்பாட்டிலும் ஆராய்ச்சிகளிலும் முதன்மை வகித்து வருகின்றன எனலாம்.

### புலனுணர்வு (Perception) :

புலனுணர்வு (Perception) :

தகவலானது புலனுணர்வின் மூலமாக நமது மனதிற்குள் நுழைந்து நம்மை சுற்றியுள்ள உலகத்திற்கு அர்த்தமுள்ள பொருளைத் தரும் வகையில் பொருள் விளக்கம் தருகிறது. இது உணர்தல், பார்த்தல், கேட்டல் போன்ற பல்வேறு உணர்ச்சிகளின் சிக்கலான கூட்டு விளைவினாலேயே ஏற்படுகிறது.

"மின்னுவதெல்லாம் பொன்னல்ல" என்ற பழமொழி புலனுணர்வின் அர்த்தத்தை உணர்த்தவல்லதாகும். "ஒரு மனிதனின் இறைச்சி மற்றொரு வருக்கு விஷம்" என்பது உளவியல் நோக்கில் ஒரே விஷயத்தை பல நபர்கள் பல வழிகளில் புரிந்துகொள்கின்றனர் என்பதைக் குறிக்கின்றது.

மனித மற்றும் அமைப்புசார்ந்த போக்கில் புலனுணர்வு மிக முக்கியமான பங்காற்றுகிறது. தமது கீழ்ப் பணியாளர் ஒருவரை திறமைக் குறைவானவர் எனக் கருதும் மேலதிகாரி அந்தக் கீழ்ப் பணியாளர் உண்மையிலேயே ஆற்றல்வாய்ந்தவ ராக இருந்தாலும் கூட அவருக்கு குறைவான பொறுப்பையே அளிப்பார்.

புலனுணர்விலுள்ள மாறுபாடுகளும் தனிநபர்களை கணிசமான அளவில் வேறுபடுத்துகின்றன. மக்கள் புலனுணர்வு ஆற்றவில் வேறுபடுகின்றனர் என்பதற்கு மாறுபட்ட கருத்தே நிலவவில்லை. புலனுணர்வின் மாற்றமானது நாம் என்ன பார்க்கிறோம். என்ன கேட்கிறோம் மற்றும் என்ன புரிந்து கொள்கிறோம் என்பதில் உள்ள மாறுபாடுகளினால் ஏற்படுகிறது.

புலனுணர்வு என்பது ஒரு செயல்முறையாகும், இதன் மூலம் தனிநபர்கள் தங்கள் துழுவுக்கு அர்த்தத்தை வழங்குவதற்காக அவர்களின் உணர்ச்சிப் பிரதிபலிப்பை முறைப்படுத்தி விளக்குகிறார்கள். உணரப்பட்ட அனைத்தும் புறநிலை யதார்த்தத்திலிருந்து கணிசமாக வேறுபடலாம். புலனுணர்வு என்பது மனித நடத்தையை பாதிக்கும் மிக முக்கியமான உளவியல் காரணிகளில் ஒன்றாகும். ஒரு நபர் தனது சுற்றுச்சூழலைப் பற்றிய தகவல்களைப் பெறும் அனைத்து செயல்முறைகளையும் உள்ளடக்கியது--பார்த்தல், கேட்டல், சுவைத்தல்



மற்றும் மணம் செய்தல், அதாவது ஒரு நபர் உலகை அனுபவிக்கும் ஒரு முறை. மக்கள் தங்கள் கருத்து வேறுபாடு காரணமாக அவர்களின் எதிர்வினைகளில் வேறுபடுகிறார்கள். ஒரு நிறுவனத்தில், பணியாளர்கள் பணியிடத்தில் பார்ப்பதையும் கேட்பதையும் திறம்பட விளக்கி முடிவெடுக்கவும், பணிகளை முடிக்கவும், நெறிமுறையில் செயல்படவும் பணியாளர்களை உணர்தல் அனுமதிக்கிறது.

#### **வரையறை:**

"உணர்வு என்பது ஒரு செயல்முறையாகும், இதன் மூலம் மக்கள் கருத்துக்களை ஒழுங்கமைக்கவும், விளக்கவும் மற்றும் அனுபவிக்கவும் மற்றும் சுற்றுச்சூழலில் தூண்டுதல் பொருட்களைப் பயன்படுத்துகிறார்கள், இதனால் அவர்கள் தங்கள் விருப்பங்களை பூர்த்தி செய்ய முடியும்."

#### **முக்கியத்துவம்:**

எந்தவொரு நிறுவனத்திலும் உணர்வு மற்றும் செயல்களுக்கு கருத்து ஒரு அடிப்படையாக அமைகிறது. இது புதிய நபர்களை அவர்களின் வேலையில் பொருத்துவதற்கு வழி வகுக்கும் ஒரு அறிவியல். உணர்வு யதார்த்தத்துடன் தொடர்பு கொள்ளாத சூழ்நிலைகளைத் தவிர்க்க இது உதவுகிறது. புலனுணர்வு என்பது ஒரு அடிப்படை அறிவாற்றல் செயல்முறை மற்றும் ஒரு நபர் சூழலை உணரும் முறை, இது அவரது நடத்தையை பாதிக்கிறது. பணியிடத்தில் பிற நபர்களுடனும் நிகழ்வுகளுடனும் கையாளும் போது பிழைகள் ஏற்படுவதைத் தவிர்க்க விரும்பும் மேலாளருக்கு இது ஒரு முக்கியமான கருவியாகும்.

#### **உணர்வை பாதிக்கும் காரணிகள்:**

புலனுணர்வு பொறிமுறையை பாதிக்கும் காரணிகள் முக்கியமாக இரண்டு வகைகளாகும்:-

#### **உள் காரணிகள்:**

தேவைகள் மற்றும் ஆசைகள் - தனிநபரின் தேவைகள் மற்றும் விருப்பங்களைப் பொறுத்து புலனுணர்வு மாறுபடும்

ஆளுமை - ஒரு நபரின் ஆளுமை உணரப்பட்ட நடத்தையில் ஆழமான தாக்கத்தை ஏற்படுத்துகிறது. பாதுகாப்பு நபர்கள் மற்ற நபர்களின் தீர்ப்பில் கடுமையாக இருப்பதில்லை. தங்களை நம்பும் மற்ற நபர்கள் மற்ற விஷயங்கள், மக்கள் மற்றும் சூழ்நிலையைப் பற்றி சாதகமான உணர்வைக் கொண்டுள்ளனர்.

#### **வெளிப்புற காரணிகள்:**



**அளவு** - தனிநபரின் கவனம் எப்போதும் அளவு மூலம் ஈர்க்கப்படுகிறது, ஏனெனில் உணரப்பட்ட தூண்டுதலின் அளவு பெரியது, அது உணரப்படுவதற்கான அதிகபட்ச நிகழ்தகவு உள்ளது.

**அதிர்வெண்** - வெளிப்புற தூண்டுதல் மீண்டும் மீண்டும் செய்யப்படுவதால், அது கவனத்தை ஈர்க்கும்

**தீவிரம்** - தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட கருத்து அதிகரித்த தீவிரத்துடன் ஈர்க்கப்படுகிறது.

**நிலை** - உணர்வாளரின் நிலை ஒரு பெரிய அளவிற்கு உணர்வை பாதிக்கிறது. நிலை மற்றும் பின்னணி ஊழியர்கள் அல்லது அந்தஸ்துக்குக் கீழே உள்ளவர்கள் மீது அதிக செல்வாக்கு செலுத்துகிறது

**மாறுபாடு** - வெளிப்புற தூண்டுதல் அதன் சுற்றுச்சூழலுடன் முரண்படும் போது அது சுற்றுச்சூழலுடன் கலக்கும் எதையும் விட அதிக கவனத்தை ஈர்க்கும்.

**புதுமை** - அனைத்து நாவல் வெளிப்புற தூண்டுதல்களும் உணர்பவரின் உணர்வை ஈர்க்கும் மற்றும் மாற்றும்.

**புலனுணர்வு செயல்முறை:**

புலனுணர்வு என்பது ஒரு செயல்முறையாகும், இதன் மூலம் மக்கள் தங்கள் சூழலில் இருந்து தகவல்களைப் பெறுகிறார்கள், தேர்ந்தெடுக்கிறார்கள், ஒழுங்கமைக்கிறார்கள் மற்றும் விளக்குகிறார்கள்.

பார்வை, கேட்டல், தொடுதல், சுவை மற்றும் வாசனை ஆகியவற்றிலிருந்து புலனுணர்வுத் தகவல்கள் சேகரிக்கப்படுகின்றன. புலனுணர்வு செயல்முறையை பாதிக்கும் காரணிகள்:-

- கடந்த கால அனுபவம், தேவைகள் மற்றும் நோக்கங்கள், ஆளுமை, மதிப்புகள் மற்றும் மனப்பான்மை ஆகியவற்றால் பாதிக்கப்படும் உணர்வாளரின் பண்புகள்.
- உடல் சூழல், சமூக சூழல் மற்றும் நிறுவன சூழலில் செல்வாக்கு செலுத்தும் அமைப்புகளின்





## அலகு 2

### கற்றல்

#### அறிமுகம்:

அனைத்து மனிதர்களின் தனிப்பட்ட, சமூக மற்றும் பொருளாதார வாழ்க்கையை வளப்படுத்த கற்றல் வரம்பற்ற மதிப்பைக் கொண்டுள்ளது. நிறுவன நடத்தையின் ஒவ்வொரு துறையிலும் கற்றல் ஈடுபட்டுள்ளது, அது புதிய தொழில்முறை திறன்களை மேம்படுத்துவது, அல்லது வேலை செய்வதற்கான அமைப்பு அல்லது செயல்முறையை மாற்றுவது அல்லது சிறந்த உற்பத்தித்திறனை வளர்க்கும் வகையில் ஊழியர்களை மேற்பார்வையிடுவது.

ஒரு நிறுவனம் அதிக உற்பத்தி மற்றும் இலாபகரமானதாக இருக்க, பணியாளர்கள் கற்றுக்கொள்ளக்கூடிய சூழலை வளர்க்க வேண்டும். மனித வாழ்க்கையை அமைதியாகவும் மகிழ்ச்சியாகவும் மாற்றும் அனைத்து செயல்களும் நடத்தைகளும் கற்றுக் கொள்ளப்படுகின்றன. பல ஊழியர்கள் தங்கள் நிறுவனங்களுக்கு விசுவாசமாக இருக்க கற்றல் ஒரு மேலாதிக்க உந்துதலாக உள்ளது. கற்றல் தனிப்பட்ட நடத்தையில் கணிசமான தாக்கத்தை ஏற்படுத்துகிறது.

ஏனெனில் இது திறன்கள், உணர்வுகளின் பங்கு மற்றும் உந்துதல் ஆகியவற்றை பாதிக்கிறது. எனவே, கற்றல் செயல்முறையைப் புரிந்துகொள்வது - அது எவ்வாறு நிகழ்கிறது மற்றும் நிறுவனங்களின் பயனுள்ள செயல்பாட்டிற்கு எவ்வாறு பயன்படுத்தப்படலாம் என்பது மிகவும் முக்கியமானது.

#### பொருள் மற்றும் வரையறை:

கற்றல் என்பது கடந்தகால அறிவின் விளைவாக நிகழும் நடத்தையில் (அல்லது நடத்தை போக்கு) ஒப்பீட்டளவில் நிரந்தர மாற்றமாக வரையறுக்கப்படுகிறது.

கற்றல் என்பது பயிற்சி, பயிற்சி அல்லது அனுபவத்தின் மூலம் நடத்தையை மாற்றும் செயல்முறையாகும். கற்றல் செயல்முறை பல்வேறு அம்சங்களைக் கொண்டுள்ளது:

#### மாற்றம்:

கற்றல் என்பது மாற்றத்தை உள்ளடக்கியது, அது நல்லது அல்லது கெட்டது. புதிய நடத்தை ஏற்படக்கூடிய சூழ்நிலை ஏற்படும் வரை மாற்றம் வெளிப்படையாக இருக்காது.



### நிரந்தரம்:

எல்லா மாற்றங்களும் கற்றல் அல்ல. கற்றல் என்பது ஒப்பீட்டளவில் நிரந்தரமான மாற்றங்களை மட்டுமே உள்ளடக்கியது. தற்காலிக மாற்றங்கள் பிரதிபலிப்பு மட்டுமே மற்றும் எந்த கற்றல் பிரதிநிதித்துவம் தோல்வி. எனவே, வளர்ச்சி அல்லது முதிர்ச்சி (குழந்தைகளில்), முதுமை (பெரியவர்களில்), மருந்துகள் மற்றும் சோர்வு போன்ற காரணிகளால் ஏற்படும் நடத்தை மாற்றங்கள் கற்றலை உருவாக்காது.

உதாரணமாக, ஒருவர் மயக்க மருந்து அல்லது போதைப்பொருள் அல்லது மதுபானம் எடுக்கும் போதெல்லாம், ஒருவரின் நடத்தை மாறுகிறது. இந்த மருந்துகள் அனைத்தும் பாதிக்கின்றன, இது நடத்தையில் சில மாற்றங்களுக்கு வழிவகுக்கிறது. இத்தகைய மாற்றங்கள் இயற்கையில் தற்காலிகமானவை மற்றும் மருந்துகளின் விளைவு தேய்மானத்தால் மறைந்துவிடும்.

### நடத்தை:

கற்றல் என்பது நடத்தையில் வெளிப்படுகிறது: ஒரு தனிநபரின் சிந்தனைச் செயலி அணுகுமுறையில் ஏற்படும் மாற்றம், நடத்தையுடன் இல்லாமல், கற்றல் அல்ல. இந்த வேறுபாட்டின் நோக்கம் என்னவென்றால், ஒரு நபர் கற்றுக்கொள்ளலாம், ஆனால் உந்துதல் இல்லாததால், எந்த மாற்றப்பட்ட நடத்தையையும் காட்டக்கூடாது.

### அனுபவம் அல்லது பயிற்சி:

நடத்தையில் மாற்றம் அதன் விளைவாக அனுபவம், பயிற்சி அல்லது பயிற்சியில் நிகழ வேண்டும். முதிர்ச்சி, நோய் அல்லது உடல்ரீதியான பாதிப்புகளால் நடத்தையில் ஏற்படும் மாற்றம் கற்றலைக் கொண்டிருக்காது என்பதை இது குறிக்கிறது.

### அனுமானம்:

கற்றல் என்பது அனுமானம். நேரடியாக வசதியாக இருக்க முடியாது. ஒரு நபரின் நடத்தையை மட்டுமே நாம் உணர்ந்து, கற்றல் நடந்துள்ளது என்ற முடிவுக்கு வர முடியும். ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்ட கோட்பாட்டிற்கு மாறாக, கற்றல் என்பது ஒருவரின் பள்ளிப்படிப்புடன் மட்டுப்படுத்தப்படவில்லை என்பதை இங்கே குறிப்பிடுவது சுவாரஸ்யமானது. கற்றல் என்பது ஒருவரின் வாழ்நாளில் நிகழ்கிறது.

### கற்றல் கோட்பாடுகள்:

கற்றல் நான்கு முக்கிய கற்றல் கோட்பாடுகளை ஆராய்வோம். ஒவ்வொரு கோட்பாடும் மக்கள் கற்றுக் கொள்ளும் வெவ்வேறு அணுகுமுறைகளை முன்மொழிகிறது, ஆனால்



கவனிக்கக்கூடிய நடத்தைகளில் கவனம் செலுத்துவது கற்றல் எவ்வாறு நிகழ்கிறது என்பதை விளக்கும் நான்கு கோட்பாடுகளுக்கும் பொதுவானது. அவை:

1. கிளாசிக்கல் கண்டிஷனிங் கோட்பாடு
2. செயல்பாட்டுக் கண்டிஷனிங் கோட்பாடு
3. அறிவாற்றல் கோட்பாடு
4. சமூக கற்றல் கோட்பாடு

#### 1. பண்டைய கோட்பாடு The Classical Theory

பண்டைய கோட்பாடானது, மேல்ாண்மை நடைமுறை தொடர்பான சிந்தனைப் பள்ளியின் அடிப்படையில் அமைந்துள்ளது. இது அமைப்பிற்குரிய தொன்மை வாய்ந்த அணுகுமுறை எனவும் அழைக்கப்படுகிறது. இக் கோட்பாட்டிற்கு தங்களின் பங்களிப்பைச் செய்தவர்கள், பொருளாதாரம், உளவியல், சமூகவியல் அல்லது உயிரியல் போன்றவற்றைக் கருத்தில் கொள்ளவே இல்லை. இதன் காரணம் மேலாண்மையை ஓர் தனித்துறையாக உருவாக்க வேண்டுமென்பதே அன்றி, மேலே கூறப்பட்டுள்ள துறைகளில் கவனம் செலுத்தக் கூடாது என்பதற்கு இல்லை.

அமைப்பின் முன்மாதிரிக்கு முறைசார்ந்த அணுகுமுறையை முதலில் அனித்தவர் மேக்ஸ் வெபர் (Max Weber) என்ற அறிஞரே ஆவார். இவர் ஆற்றல்மிக்க பணி அமைப்பிற்குரிய வடிவமைப்புசார்ந்த மற்றும் போக்குசார்ந்த தேவைகளுக்கென பல்வேறு சிறந்த முன்மாதிரிகளை உருவாக்கியுள்ளார்.

பண்டைய கோட்பாடு தத்துவங்களுக்கே முக்கியத்துவம் அளிக்கிறது. இது முறைசார்ந்த அமைப்புகளின் கூறுகளைக் கையாளுகிறது. இங்கு வடிவமைப்பு சார்ந்த பணிமுறைக்கே முக்கியத்துவம் அளிக்கப்படுகிறது. ஏனெனில், வடிவமைப்பு சார்ந்த பணிமுறையின் மூலமே, பல்வேறு குழுக்களாகப் பிரிக்கப்பட்ட நடவடிக்கைகள் மக்களுக்கு பகிர்ந்தளிக்கப்படுகின்றன, அதிகார உறவு முறைகள் நிர்ணயிக்கப்படுகின்றன. தனிநபர் முயற்சிகள் ஒருங்கிணைக்கப்படுகின்றன மற்றும் பொறுப்புகள் நிர்ணயிக்கப்படுகின்றன. இவ்வடிவமைப்பு, அமைப்பின்

நோக்கத்தை ஆற்றல்மிக்க முறையில் அடைவதற்காகவே உருவாக்கப்படுகின்றது. இக்கோட்பாட்டினால் முக்கியமாகக் குறிப்பிட்டுக் காட்டப்படும் அம்சங்கள் பின்வருமாறு:



1. சிறப்புத் தேர்ச்சி,
2. அதிகாரம் செல்லும் வழி,
3. கட்டுப்பாட்டில் பரப்பு, மற்றும்
4. பணிகளின் வடிவமைப்புசார்ந்த உறவுமுறைகள்.

இவைகளைப் பற்றிச் சுருக்கமாக நாம் கீழ்க்கண்டவாறு காணலாம்.

#### 1. சிறப்புத் தேர்ச்சி (Specialisation) :

தொடர்புடைய பணிகள் ஒரு குழுவின் கீழ் கொண்டுவரப்பட்டு ஒவ்வொரு தனிநபரையும் ஒரே ஒரு பணிக்கு மட்டுமே பொறுப்பேற்கச் செய்தல் வேண்டும் பணிகளில் ஒற்றுமையும் பணிப் பகுப்பும், துறைகளை அமைத்து பணியை மேற்கொள்ள ஊக்குவிக்கின்றன. பணிப் பகுப்பானது பணிகளை வாதப் பொருத்தமுடைய விதத்தில் வரிசைப்படுத்தவும் வடிவமைக்கவும் கட்டுப்பாட்டின் பரப்பை நிர்ணயிக்கவும் உதவுகின்றது.

#### 2. அதிகாரம் செல்லும் வழி (The Scalar Chain) :

இது அமைப்பின் மேல்நிலையிலிருந்து கீழ்நிலைக்கு அளிக்கப்படும் கட்டளை வளையம், அதிகாரப் பரவல், கட்டளையில் ஒருமை போன்றவற்றைக் குறிக்கிறது. அதிகாரம் மேல் நிலையில் இருந்து கீழ் நோக்கி ஒழுகும் விதத்தில் செங்குத்து வரிசை ஒழுங்கைக் கொள்வதே இக்கொள்கையின் அடிப்படைக் கோட்பாடு ஆகும்.

#### 3. கட்டுப்பாட்டின் பரப்பு (Span of Control) :

எத்தனை கீழ்ப் பணியாளர் களை ஒரு மேலதிகாரி ஆற்றலோடு சமாளிக்க முடியும் என்பதை நிர்ணயித் தலையே நாம் கட்டுப்பாட்டுப் பரப்பு என அழைக்கிறோம். இது அமைப்பில் எத்தனை நிலைகள் உருவாக்கப்பட வேண்டும் என்ற முடிவை நேரடியாக பாதிக்கிறது. பரந்த கட்டுப்பாடு குறைந்தபட்ச நிலைகளையும் குறுகிய கட்டுப் பாடு அதிகளவு நிலைகளையும் குறிக்கிறது.

#### 4. வடிவமைப்பு (Structure) :



இது நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அடைவதற்காக அமைக்கப்பட்ட பணிகளை அடிப்படையாகக் கொண்ட அதி கார உறவுமுறைகளைக் குறிக்கிறது. பண்டைய அமைப்புக் கோட்பாடு இரண்டு வடிவமைப்பின் அடிப்படையில் இயங்குகிறது. அவையாவன:

1. நேர்முக நிர்வாக முறை, மற்றும்
2. துணைப் பணி அலுவலர் முறை போன்றனவாகும்.

#### பண்டைய கோட்பாட்டின் குறைபாடுகள் Criticisms of Classical Theory

இவ்வணுகுமுறையில் பல்வேறு குறைபாடுகள் பல அறிஞர்களால் சுட்டிக் காட்டப்பட்டுள்ளன. அவைகளை நாம் கீழ்க்கண்டவாறு காணலாம்.

1. தத்துவங்கள் வருவதை முன்னுரைக்கும் சக்தி சிறிதும் இல்லாத வெறும்
2. பண்டைய கோட்பாடு மனிதப் போக்கு தொடர்பான பல்வேறு முக்கியமான அம்சங்களை முற்றிலுமாகத் தவிர்த்து விட்டது.
  1. ஹெர்பெர்ட் எ. சைமன் என்பாரின் கருத்துப்படி, பண்டைய பொதுக் கருத்துக்களாகவே உள்ளன. இக்கொள்கைகளுள் பெரும் பாலானவை அமைப்பின் பணிக்கு எந்தவிதத்திலும் உதவ இயலாத வகையில் மிகவும் பரந்துபட்டனவாக உள்ளன.
  2. முறைசார்ந்த பணி அதிகார உறவுமுறைகளின் அடிப்படையில், வடிவமைப்பை உருவாக்கியதன் மூலம், இக்கோட்பாடு பாதுகாப்பு மற்றும் இயற்பியல் தேவைகளை மட்டும் நிறைவேற்ற வழிவகுக்கின்றது. தனிமனிதனின் நிறைவுக்கான தேவைகளுக்கு இங்கு முக்கியத்துவம் அளிக்கப்படவில்லை.
3. முறைசாராத குழுக்களின் உருவாக்கம். மேலாண்மையில் பணியாளர் களின் பங்கேற்பு, தனிநபர்களுக்கு இடையிலான உறவுமுறைகள், முரண்பாடுகள் போன்றன பெரிதும் தவிர்க்கப்பட்டுவிட்டன.

ஆயினும், பண்டையக் கோட்பாட்டை நாம் தெளிவற்றது என்று கூறி ஒதுக்கி ட முடியாது. ஒவ்வொரு மேலாண்மையாளரும் மேலாண்மை மாணவனும்,

அமைப்பில் பண்டையக் கோட்பாட்டை முதலில் நன்கு புரிந்துகொள்ள வேண்டும். பின் போக்குசார்ந்த கோட்பாடு மற்றும் பிற கோட்பாடுகளின் கருத்தை அறிய முனைதல் வேண்டும். இவ்வித அணுகுமுறை நிச்சயமாக நடை முறைக்கு உகந்ததாக அமையும் என்பதில் உள்ளவும் ஐயமில்லை. அமைப்பின் பண்டைய கோட்பாடு பொதுவான வழிகாட்டியாக அமையுமே அன்றி நிலை யான சட்டங்களாக அவற்றைப் பயன்படுத்தப்பட முடியாது என்பதையும் நாம். இத்தருணத்தில் நினைவில் கொள்தல் வேண்டும்.



## கற்றலின் அறிவாற்றல் கோட்பாடு:

தற்கால ஆய்வாளர்கள் கற்றல் பற்றிய கண்ணோட்டம் ஒரு அறிவாற்றல் செயல்முறை. மக்கள் எவ்வாறு கற்றுக்கொள்கிறார்கள் என்பதில் சுறுசுறுப்பான, நனவான பங்கேற்பை அவர்கள் எடுத்துக்கொள்கிறார்கள் என்று அவர்கள் கருதுகிறார்கள். அறிவாற்றல் கற்றல் என்பது மக்கள் அறிவாற்றல் செயல்முறைகளில் அறிவு அல்லது திறமையைப் பெறும் செயல்முறையாக வேறுபடலாம்.

அறிவாற்றல் செயல்முறைகளில் பகுத்தறிவு, சுருக்க சிந்தனை, முடிவெடுத்தல், சிக்கலைத் தீர்ப்பது போன்றவை அடங்கும். அறிவாற்றல் கற்றலில், ஒரு நபர் சில தூண்டுதல்களைப் பார்த்து, படிப்பதன் மூலம் அல்லது அனுபவிப்பதன் மூலம் கற்றுக்கொள்கிறார். இந்தத் தகவல் மூளையால் செயலாக்கப்பட்டு பின்னர் நினைவுபடுத்தப்படுகிறது.

வொல்ப்காங் கோஹ்லர், சோதனை-மற்றும்-பிழையின் நீட்டிக்கப்பட்ட நடைமுறையானது, ஒரு பிரச்சனையின் பரஸ்பர தொடர்புகளைப் புரிந்துகொள்ளும் ஒரு திடீர் புரிதலால் மாற்றியமைக்கப்படலாம் என்பதை வெளிப்படுத்தினார்.

நுண்ணறிவு என்று அழைக்கப்படும் செயல்முறை, ஒரு தூண்டுதலுக்கு பதிலளிப்பதை விட ஒரு புதிர் போன்றது. எட்வர்ட் டோல்மேன் (1930) பரிசளிக்கப்படாத எலிகள் ஒரு பிரமை அமைப்பைக் கற்றுக் கொள்ள வேண்டும் என்று பரிந்துரைத்தார், இருப்பினும் அவை உணவுடன் வெகுமதி அளிக்கப்படும் வரை இது தெளிவாகத் தெரியவில்லை. டோல்மேன் இதை மறைந்த கற்றல் என்று அழைத்தார், மேலும் எலிகள் பிரமை பற்றிய அறிவாற்றல் வரைபடங்களை உருவாக்கியது, வெகுமதி வழங்கப்படும் போது அவை உடனடியாக விண்ணப்பிக்க முடிந்தது.

கற்றலின் அறிவாற்றல் கோட்பாடு சமகால நிர்வாக நடைமுறைகளில் குறிப்பிடத்தக்கது. பல உந்துதல் கோட்பாடுகள் அறிவாற்றல் கருத்தை மையமாகக் கொண்டுள்ளன. எதிர்பார்ப்புகள், பண்புக்கூறு மற்றும் கட்டுப்பாட்டின் இருப்பிடம் ஆகியவை ஊழியர்களை ஊக்குவிக்கும் போது கருத்தில் கொள்ள வேண்டிய அறிவாற்றல் கருத்தாகும்.

## சமூக கற்றல் கோட்பாடு

சமூகக் கற்றல் கோட்பாடு, கண்காணிப்பு கற்றல் என்றும் அழைக்கப்படுகிறது, மற்றவர்களைக் கவனிப்பதன் மூலமும் நேரடி அனுபவத்தின் மூலமும் மக்கள் கற்றுக்கொள்ள முடியும் என்பதை எடுத்துக்காட்டுகிறது. மாதிரிகளின் செல்வாக்கு சமூக கற்றலுக்கு மையமானது. முக்கியமான மாடல்களில் பெற்றோர்கள், ஆசிரியர்கள், மோஷன் பிக்சர்ஸ், டிவி கலைஞர்கள், முதலாளிகள் மற்றும் பலர் இருக்கலாம். உணவகங்கள்



மக்கள் தங்கள் மாதிரிக்கு என்ன நடக்கிறது என்பதைக் கவனிப்பதன் மூலம் புதிய தகவல்களைப் பெறுகிறார்கள். இது விகாரக் கற்றல் என்று அழைக்கப்படுகிறது. மோசமான செயல்முறைகள் அடிப்படையில் அவதானிப்பு கற்றலை உள்ளடக்கியது. தனித்துவமான தூண்டுதல்-பதில்-விளைவு உறவுகளிலிருந்து கற்றல் பாதிக்காது. மாறாக, மற்றவர்களைப் பின்பற்றுவதன் மூலம் கற்றல் நடைபெறலாம். ஒரு நபர் நடத்தையை மற்றொரு நபர் செய்வதைப் பார்த்து, அவ்வாறு செய்வதற்கு நேர்மறையாக வலுவூட்டப்படுவதைப் பார்த்து ஒரு நடத்தையைச் செய்ய உந்துதல் பெறும்போது விகாரியஸ் கற்றல் ஏற்படுகிறது.

சமூகக் கற்றல் நிறுவன நடத்தையில் கணிசமான பொருந்தக்கூடிய தன்மையைக் கொண்டுள்ளது. நிறுவனங்களில், எதைக் கற்றுக்கொண்டாலும், அவதானிப்புக் கற்றல் செயல்முறையின் விளைவு என்று ஒரு பெரிய அளவு விளக்கப்படலாம். ஒரு புதிய ஊழியர் வேலை திறன்களைக் கற்றுக்கொள்வது என்ன என்பதைக் கவனிப்பதன் மூலம் ஒரு புதிய ஊழியர் வேலை திறன்களைக் கற்றுக்கொள்கிறார். சமூகக் கற்றல் தன்னம்பிக்கையை அதிகரிக்கிறது, ஏனெனில் மக்கள் என்ன செய்ய வேண்டும் என்று எளிமையாகச் சொல்வதை விட, வேறொருவர் அதைச் செய்வதைப் பார்த்து அதிக தன்னம்பிக்கை பெறுகிறார்கள். மேலும், கண்காணிப்பு கற்றல் மிகவும் முறைசாரா, மறைமுகமான பாணியில் நடக்கிறது. உதாரணமாக, தங்கள் நிறுவனங்களின் நெறிமுறைகள் மற்றும் மரபுகளைப் புரிந்துகொண்டு, அதற்கேற்ப இவற்றைத் தங்கள் சொந்த நடத்தையில் இணைத்துக்கொள்பவர்கள், அவதானிப்பின் மூலம் கற்றுக்கொண்டவர்களாக அங்கீகரிக்கப்படலாம்.

நிறுவனங்களில் சமூகக் கற்றலுக்கு முக்கியத்துவம் உள்ளது, ஏனெனில் அது பணியாளரின் சுய-திறனை மேம்படுத்துகிறது. சுய-திறன் என்பது ஒரு பணியை வெற்றிகரமாக முடிப்பதற்கான திறன், உந்துதல் மற்றும் தூழ்நிலை தற்செயல்கள் ஆகியவற்றைக் கொண்ட ஒரு நபரின் நம்பிக்கையுடன் தொடர்புடையது. சுய-திறமையில் வலிமையானவர்கள் ஒரு குறிப்பிட்ட பணி மற்றும் பொதுவாக, வாழ்க்கையில் மற்ற சவால்களுடன் 'செய்ய முடியும்' என்ற மனப்பான்மையைக் கொண்டுள்ளனர்.

## ஊக்கமூட்டுதல் அல்லது தெம்பூட்டுதல் (Motivation) :

**செயலாக்கமளித்தலின் பொருளும் இலக்கணமும்:**

செயலாக்கமளித்தல் என்ற சொல்லானது "Motive" என்ற வார்த்தையிலிருந்து வருவிக்கப்பட்ட ஓர் சொல்லாகும். "Motive" என்ற சொல்லின் பொருள் செயல் நோக்கம் ஆகும். அதாவது எந்த ஒரு உணர்ச்சி. தேவை, எண்ணம் அல்லது அடிப்படைக் கூறு, செயலைச் செய்வதற்குரிய நோக்கத்தை ஏற்படுத்துகிறதோ அதுவே செயல் நோக்கம் ஆகும். எனவே, செயலாக்கம் என்ற சொல்லானது உள்ளத் தூண்டுதலைக் குறிக்கிறது என்பது நமக்குத் தெளிவாகத் தெரிகிறது. செயலாக்கம் பணியாளரின் நடவடிக்கையை பெருமளவிற்கு



நிர்ணயித்துவிடு கிறது. இப்பொழுது நாம் செயலூக்கமளித்தலின் சில முக்கியமான இலக்கணங் களைப் பார்க்கலாம்.

மேலாண்மை என்பது மற்றவர்கள் மூலமாகப் பணிகளைச் செய்து முடிப்பதாகும். ஒரு பணியாளர் ஒரு குறிப்பிட்ட பணித் திறமையை பெற்றிருந்தாலும் குறிப்பிட்ட பணியில் முழு மனதுடனோ அல்லது வெறுப்புடனோ பணியில் ஈடுபடுவது அவரது மனநிலையை பொருத்தே அமைகிறது. அவர் அப்பணியில் தனது மனதை முழு விருப்பத்துடன் செலுத்தவில்லையானால் எந்த பயனும் கிடைக்காது. எனவே மேலாண்மையானது அத்தகைய மனிதரை அப்பணியில் விருப்பத்துடன் ஈடுபடும் படிச் செய்ய வேண்டும்.

மேலாண்மை அத்தகைய பணியாளர்களுக்கு உற்சாக மூட்டுதல் மூலம் இதை நிறைவேற்ற முடியும். ஊக்கம் அளித்தல் அல்லது செயலூக்கம் அளித்தல் என்பது (Motive) என்ற வார்த்தையிலிருந்து வருவிக்கப்பட்டதாகும். Motive என்ற சொல்லின் பொருள் செயல்நோக்கம் ஆகும் அதாவது ஒரு நபர் செயல்பட வேண்டிய வழியை உணர்த்துவதாகும். ஊக்கம் அளித்தல் என்பது பணியாளர்களின் உள்ளத் தூண்டுதல்களாகக் குறிக்கின்றது

ஊக்கமளித்தல் என்பது பணியாளர்களிடையே பொது நோக்கங்களை அடைவதற்கான உற்சாகத்தையும், ஒத்துழைப்பையும் உருவாக்குவதாகும். ஒவ்வொரு பணியாளரின் திறமையும், உழைப்பையும் பெற அவர் தகுந்த முறையில் உழைப்பாளர்களை ஊக்கப்படுத்த வேண்டும். எனவே ஊக்கப்படுத்துதல் என்பது வெறும் சம்பளம் வழங்குதல் மட்டுமல்லாது பணியாளர்களின் கடினமான உழைப்பை பெற மேலாண்மையினரால் என்னென்ன வெகுமதிகள் பணியாளர்களுக்கு கொடுக்கப்படுகின்றதோ அவை அனைத்துமே ஊக்கமளித்தல் எனப்படும்.

சில பணிகள் சுலபமாகவும், சில பணிகள் கடினமானதாகவும் இருக்கலாம். கடினமான அல்லது விருப்பமில்லாத பணியினை செய்ய பணியாளர்கள் மறுக்கலாம். செயல் ஊக்கமளித்தல் மூலமே கடினமான பணியினையும், விருப்பமில்லா பணியினையும் பணியாளர்கள் மனமுவந்து பணியை செய்ய வைக்கலாம்.

**ஊக்கமளித்தலின் இலக்கணம் :**

தான் விரும்பிய வழிகளுக்கு மனிதனை செயல்பட தூண்டுவதே ஊக்கமளித்தல் எனப்படும். ஊக்கமளித்தல் என்பது நிறுவனம் விரும்பும் வழியில் பணியாளரின் மனதையும், உணர்ச்சிகளையும் விருப்பங்களையும் திசை திருப்பி செயல்பட வைப்பதாகும்.

**ஹெச். கூன்ட்ஸ் கூறும் இலக்கணம் (Definition of H. Koontz) :**





“செயலுக்கம் என்பது விரைந்து செயலாற்றுதல், விருப்பங்கள் தேவைகள் மற்றும் அதை ஒத்த விசைகள் போன்றவைகளுக்குப் பொருந்தும் ஓர் பொதுப்படையான சொல்லாகும். மேலாளர்கள் அவர்களின் கீழ்ப் பணியாளர்களுக்கு செயலுக்கம் அளிக்கிறார்கள் என்று நாம் சொல்ல வேண்டுமானால் நாம் இவ்வித விரைந்த செயலாற்றம், ஆசைகள், தேவைகள் போன்றவற்றை நிறைவேற்றி கீழ்ப் பணியாளர்களை தூண்டி தேவையான விதத்தில் பணிபுரிய வைக்க முடியும் என்ற நம்பிக்கையோடு இவ்வித நடவடிக்கையில் ஈடுபடுகிறார்கள் என்று சொல்ல வேண்டும்.

மெக் :பர்லாண்ட் என்பவர் ஊக்கமூட்டுதல் என்பது மனித நடவடிக்கைகளைத் தூண்டக்கூடிய விருப்பங்கள், உணர்ச்சிகள், எண்ணங்கள் ஆகியவையாகும் என்று கூறுகிறார்.

**செயலுக்கமளித்தலின் சிறப்பியல்புகள் (Characteristics of Motivation):**

மேற்கூறப்பட்ட இலக்கணங்களின் ஆய்விலிருந்து, செயலுக்கத்தின் அடிப்படை சிறப்பியல்புகளை பின்வருமாறு பட்டியலிடலாம்

1. செயலுக்கமளித்தல் என்பது உளநூல் சார்ந்த கோட்பாடாகும்.
2. இது ஒரு முடிவில்லாத நடைமுறையாகும். ஏனென்றால், மனிதர்களின் தேவைகளானது கணக்கிலடங்காதவை மற்றும் அடிக்கடி மாறக் கூடியவை ஆகும். எனவே, ஒவ்வொரு நிறுவனத்திலும் தொடர்ச்சியான செயலுக்கம் ஆனது மிகவும் இன்றியமையாததாகும்.
3. அனைத்துப் பணியாளர்களுக்கும் செயலுக்கம் அளிக்கப்பட வேண்டும். ஒரு சில குழுக்களுக்கு மட்டும் செயலுக்கமளிக்கப்படக் கூடாது.
4. பண்பில்லாதவர்களை செயலுக்கப்படுத்துவது என்பது இயலாத ஓர் காரியமாகும்.
5. இலட்சியங்களும் அதாவது நோக்கங்களும், செயல் நோக்கங்களும் பிரிக்க முடியாதவை. அதாவது, செயல் நோக்கங்கள் சில இலட்சியங்களை நோக்கியே இயக்கப்படுகின்றன.

சுருங்கக்கூறின், செயலுக்கம் அளித்தலானது அமைப்பு மற்றும் தனிநபர் நோக்கங்களை மிகத் திறமையோடும் ஆற்றலோடும் மற்றும் சிக்கனமான முறையிலும் அடைய உதவுகிறது.

**செயலுக்கமளிக்கும் முறைகள் Methods of Motivation**



பணியாளர்களுக்கு செயலாக்கமளிக்க ஐந்து மாற்று முறைகள் உள்ளன. அவையாவன:

1. மரபுவழி முறை (The Traditional Method).
2. மனித உறவுகள் முறை (Human Relations Method).
3. உள்ளடக்க பேரம் பேசுதல் (Implicit Bargaining).
4. போட்டியிடுதல் முறை (Competition Method).
5. உட்புறமாக்கப்பட்ட செயலாக்கமளித்தல் (Internalised Motivation).

#### 1. மரபுவழி முறை (The Traditional Method) :

மரபுவழியில் செயலாக்கம் அளிக்கும் முறையானது உரிமைக்கும் நிதிசார்ந்த பலனுக்கும் முக்கியத்துவம் கொடுக்கிறது. இம்முறையானது, பணியாளர்கள் பணியை செய்யாவிட்டால், அவர்களுக்கு ஊதியம் அளிக்கப்படமாட்டாது என்று கூறி பயமுறுத்துவதன் மூலம் பணியாளர்களை பணியைச் செய்யச் சொல்லித் தூண்டுகிறது.

இந்த அணுகுமுறையின் அடிப்படை ஊகம் என்னவென்றால், பணியாளர்கள் பணம் சம்பாதிப்பதற்காகவே பணி செய்கின்றனர் என்பதும், மற்றும் அவர்கள் பணி செய்யாவிட்டால் தங்களின் பணியை இழக்க நேரிடும் என்ற பயம் இருந்தால் மட்டுமே பணியைச் செய்வார்கள் என்பதும் ஆகும்.

ஆயினும், இவ்வணுகுமுறை, பணியாளர்கள் இயந்திரங்களல்ல என்ற விஷயத்தை புறக்கணித்து விட்டது. இது மனக்குலைவிற்கு வழிவகுத்துவிடும். ஏனென்றால், பணம் மட்டும் பணிக்கு செயலாக்கமளிக்கப் போதுமானதாகாது. இதன் காரணம் மிகவும் தெளிவாகத் தெரிந்த ஒன்றே ஆகும். நவீன உளவியல் வல்லுநர்கள் பணத்தை ஊக்குவிப்பு எனக் கருதுகின்றார்களேயன்றி செயலாக்கம் அளிக்கும் ஒரு கருவியாக அல்ல.

#### 2. மனித உறவுகள் முறை (Human Relations Method):

1920 - களில் ஆரம்பத்தில், மனித உறவுகள் தொடர்பான மேலாளர்கள், மரபு வழி அணுகு முறைக்கு மாற்றுமுறையாக, பணியாளர்களின் பாதுகாப்பு மற்றும் சமூகத் தேவைகளை மனநிறைவடையச் செய்வதன் மூலம் அவர்களுக்கு செயலாக்கமளிக்க ஆரம்பித்தனர். ஆயினும், உடல் சார்ந்த தேவைகள் முற்றிலுமாக புறக்கணிக்கப் படவில்லை.



இவ்வணுகுமுறையின் கீழ், மேலாண்மையானது உடல்நலமின்மை, முதுமை, வேலையின்மை போன்றவற்றிற்கு பாதுகாப்பு அளிப்பதன் மூலம் பணியாளர்களை மனநிறைவடையச் செய்ய முயற்சித்தது. உடமைத் தேவைகளும் சமூகத் தேவைகளும், பலவித பொழுதுபோக்கு வசதிகளை அளிப்பதன் மூலமும் பற்றுதலுடைய குழுக்களை உருவாக்குவதன் மூலமும் தான் நிறைவேற்றப்பட முடியும். அமைப்பிற்குள் வசதியான சூழ்நிலைகளை அளித்தல், நன்முறையில் நடத்துதல் போன்ற அணுகூலங்கள், நிச்சயமாக பணியாளர்களை கடுமையான உழைப்பை மேற்கொள்ள ஊக்கமளிக்கும் இவ்வித அணுகூலங்கள் அமைப்பின் நற்பெயரை அதிகரிக்கச் செய்யும்.

மேம்பட்ட பணியாளர்களை வசீகரப்படுத்தும்: பணிச் சுழற்சியை குறைக்கும். மேலும், பாதுகாப்பு உணர்வானது பணியாளர் களுக்கிடையே மனவலியைக் குறைக்கும் எனவே, அலை குறிப்பிட்ட அளவுவரை உற்பத்தியளவை அதிகரிக்க அவற்றின் பங்கை அளிக்கும் அதே சமயத்தில், அவை பணியாளர்களுக்கு குறைந்தளவிலான நேரடி செயலாக்கத்தையும் அளிக்கின்றன என்பதையும் நாம் புறக்கணித்து விடமுடியாது.

இவ்வித செயலாக்கத்தை அளிக்கும் நுட்பங்கள் தேவையானவைகளே ஆனால், அவை திறமை வாய்ந்த செயலாக்கமளித்தலுக்கு போதுமானவையல்ல.

### 3. உள்ளடக்கமான பேரம் பேசுதல் (Implicit Bargaining) :

தற்காலத் தில் மிகவும் பொதுவாகப் பயன்படுத்தப்படும் முறைகளுள் முக்கியமானது பேரம் பேசுதல் ஆகும். இவ்வணுகுமுறையின் கீழ், மேலாண்மையானது, நான் நியாயமாக மேற்பார்வை செய்கிறேன், நீ நியாயமாக பணியாற்று என்று பேரம் பேசுவதன் மூலம் பணியாளர்களை பணியாற்றச் சொல்லி ஊக்குவிக்கிறது.

பேரமானது, வழக்கமாகவே உட்கிடையாகவும், பேசப்படாததாகவும், புரித்து கொள்ளக் கூடியதாகவும் இருக்கிறது. பேரத்தின் சொற்கூறானது இவ் அணுகு முறையின் கீழ் ஏறக்குறைய பணியாளர்கள் மற்றும் மேலாண்மையால் மனமுவந்து ஒத்துக்கொள்ளப்பட்டதாகவே உள்ளது. இவை மேலாளரால் ஒரு பக்கமாக நிர்ணயிக்கப்படுபவை அல்ல. இதுவே இவ்வணுகுமுறைக்கும், முன்னர் விவாதிக்கப்பட்ட பிற அணுகுமுறைகளுக்குமுள்ள வித்தியாசம் ஆகும். எனவே, இக்கொள்கை "வாழு வாழ விடு" என்ற தத்துவத்தை அடிப்படையாகக் கொண்டதாகும்.

ஆயினும், இம்முறையில் பேரம் பேசுதல் செயலாக்கத்தின் தோடி முறை களோடு இணைக்கப்பட்டால்தான் வெற்றியடைய முடியும் பேரம் பேசுதல் ஆனது உற்பத்தியை



பெருக்குதலுக்கு மிகக் குறைவான சந்தர்ப்பத்தையே அளிக்கிறது என்று பெரும்பாலான மேலாண்மைகள் கருதுகின்றன.

#### 4. போட்டியிடுதல் முறை (Competition Method) :

சம்பள உயர்வு, பதவி உயர்வு போன்றவற்றிற்கு பணியாளர்களை போட்டியிட வைத்தல் மற்றொரு செயலுக்கே முறையாகும் போட்டியிடுதல் பலதரப்பட்ட வடிவங்களில் தேவையை பூர்த்தி செய்கிறது. பதவி உயர்வை பெறுதல் அல்லது ஊதியம் அதிகமாக்கப் படுதல் போன்றவற்றிற்கான சந்தர்ப்பத்தைப் பெறுதல் என்பது ஒரு பணியாளரின் அர்த்தமுள்ள ஓர் இலக்காக இருக்கும்.

உண்மையிலேயே இலக்கை அடைதல் என்பது பணியாளர். பணிக்குரிய பொருளாதார நேர் பலனை பெற்றுவிட்டதையும் இலக்கை அடைந்துவிட்டதையும் போட்டியில் வெற்றி பெற்றுவிட்டதையுமே குறிக்கிறது. இந்நிலையில் அவர், தான் வளர்ச்சியுற்றதாகவும் கருதுகிறார்; தான் சமூக அந்தஸ்தைப் பெற்றுவிட்டதாகவும் கருதுகிறார். எனவே, போட்டியிடுதலானது செயலுக்கமளித்தலின் நியாயமான ஓர் மூலமாகும்.

இவ்வணுகுமுறையும் பல குறைகளைக் கொண்டுள்ளது. உண்மையில் போட்டியிடுதலானது, தனிமனிதர்களுக்கிடையே உள்ளதைவிட பணியாளர் களுக்கிடையே சக்திவாய்ந்ததாகவே உள்ளது. ஆனால், இது குறிப்பாக தொழிற்சாலைப் பணியாளர்களுக்கிடையே வெற்றிக்கு வழிவகுக்கிறது தொழிற் சாலையில் இல்லாமல் வேறு இடத்தில் பணிபுரியும் பணியாளர்களுக்கிடையே செயலுக்கமளித்தலின் ஒரு வழியாகச் செயல்படும் போட்டியிடுதல் பல குறை பாடுகளைக் கொண்டுள்ளது. இது பல விரும்பத்தகாத பக்க விளைவுகளையும் உண்டுபண்ணுகிறது. அவற்றுள் சில குறைபாடுகளை நாம் கீழ்க்கண்டவாறு காணலாம்.

1. மேம்பாட்டில், ஒவ்வொருவருக்கும் சமமான விருப்பமில்லை. சிலர் மட்டுமே தற்போதைய பணியில் மிகவும் ஆர்வம் நிரம்பியவர்களாக உள்ளனர். இன்னும் சிலர், ஓரளவிற்கு மனநிறைவு பெற்றவராக உள்ளனர் மேலும் வரையறுக்கப்பட்ட மற்றும் மனநிறைவு கொண்ட வாழ்க்கையை நடத்திச் செல்கின்றனர்.

2. மிக அதிக அளவிலான போட்டி ஒட்டுமொத்த அமைப்பையே தகர்த்து எறிந்துவிடும்



3. அமைப்பின் அனைத்துப் பணியாளர்களுடைய வெளியிடுகையையும் பணி நிறைவேற்றத்தையும் மதிப்பீடு செய்தல் மிகவும் கடினமானதாகும். எனவே, யார் வெற்றி பெற்றவர் என்பதைக் கண்டுபிடித்தலும் கடினமானதாகும்.

4 போட்டியை ஊக்குவிக்கும் முயற்சிகள் அடிக்கடி தொல்லையாகவே கருதப்படுகின்றன. இவ்வித அதிகப்படியான தொல்லைகள் மனக்குலை விற்கு வழிவகுத்துவிடும். அடிக்கடி இவை, முரண்பாடு, தொழிலாளர் கிளர்ச்சி போன்றவற்றிற்கும் வழிவகுத்துவிடுகின்றன.

#### 5. உட்புறமாக்கப்பட்ட செயலூக்கமளித்தல் (Internalised Motivation) :

இவ் அணுகுமுறையானது, வேலையைச் செய்வதன் மூலமே பணியாளர்களுக்கு அவர்களது தேவை நிறைவேறுவதற்கான வாய்ப்புகள் கிடைக்கின்றன எனக் கருதுகிறது. அப்பொழுதுதான், பணியாளர்கள் சிறந்த விதத்தில் பணியைச் செய்வதில் சந்தோஷம் அடைவார்கள். இவ்வணுகுமுறை, ஹெர்ஸ்பெர்க் என்பார் விவாதித்த செயலூக்கிகளை பயன்படுத்துகிறது.

மேலாண்மையானது, பணியாளர்கள் பணியை அனுபவிப்பதாலும், சிறந்த பணியைச் செய்வது முக்கியம் எனக் கருதுவதாலும் விருப்பத்தோடும். மனமுவந்தும் அமைப்பின் நோக்கங்களை நோக்கிப் பணிபுரியத் தேவையான சூழ்நிலைகளை உருவாக்கும் பொறுப்பை ஏற்றுக்கொள்ள வேண்டும் என்று இது விரும்புகிறது. எனவேதான். இவ் அணுகுமுறை தானே இயங்குகிற கூட்டு நடைமுறை எனவும் அழைக்கப்படுகிறது.

இந்தச் செயலூக்கமளித்தல் முறையானது, மனித உறவுகள் அணுகுமுறையை ஓரளவிற்கு உயர்ந்ததாகவே கருதப்படுகிறது. மனித உறவுகள் அணுகு முறையின் கீழ், வழக்கமாகவே பணியாளர்களால் செய்யப்பட்ட குறைந்தபட்ச பணிக்கே, அவர்களுக்கு நேர்பயன் அளிக்கப்படுகிறது. ஆனால், உட்புறமாக்கப் பட்ட முறை பயன்படுத்தப்பட்டால், பணியாளர்கள். தான் செய்த பணியின் மூலமே மனநிறைவைப் பெறுகிறார்கள்.

மனித உறவுகள் அணுகுமுறையின் கீழ் அதிகப்படியான மனநிறைவு. கடின உழைப்பிற்கு வழிவகுக்கிறது என்று ஊகிக்கப்படுகிறது. ஆனால் உட்புறமாக்கப்பட்ட செயலூக்கமளித்தலில் உறவு முறையானது தலைகீழாக்கப்பட்டுவிட்டது. அதாவது. கடின உழைப்பே அதிகப் படியான மனநிறைவிற்கு வழிவகுக்கிறது என்று இங்கு ஊகிக்கப்படுகிறது.



உண்மையில், உட்புறமாக்கப்பட்ட செயலூக்கமளித்தலானது மற்ற செயலூக்கம் அளித்தல் முறைகளை விட மேம்பட்டதாகும். ஆனால், இது அனைத்துக் குறைபாடுகளையும் களைந்து விடாது. இதுவும் சில குறைபாடு களைக் கொண்டுள்ளது. அவற்றுள் சில பின்வருமாறு

- 1.இது செலவு அதிகம் பிடிக்கும் ஓர் அலுவலாகும்.
2. அன்றாடப் பணிகளில் உட்புறமாக்கப்பட்ட செயலூக்கமளித்தலை அபிவிருத்தி செய்வது மிகவும் கடினமாகும்.
3. பெரும்பாலானவர்களுக்கு உட்புறமாக்கப்பட்ட செயலூக்கமளித்தலால் விடப்படும் அறைகூவலில் மிகக் குறைந்த விருப்பமே உள்ளது.
4. உட்புறமாக்கப்பட்ட செயலூக்கமளித்தலின் தத்துவம் ஓரளவிற்கு செயல் முறைக்கு ஒவ்வாததாகவே உள்ளது. இது தனிநபர்களின் தேவைகளும் அமைப்புசார்ந்த தேவைகளும் ஒரே சமயத்தில் பெருக்கப்பட முடியும் என்று கருதுகிறது. எனவே, எது ஒருவருக்கு நல்லதாக உள்ளதோ, அது பிறருக்கும் சமமான அளவில் நல்லதாக இருக்கும் என்று இது கருதுகிறது. ஆனால், இது உண்மையல்ல.

### செயலூக்கத்தை அதிகரிக்கும் நுட்பங்கள் Techniques to Increase Motivation:

தமது பணியாளர்களின் செயல்நிறைவேற்றத்தை அபிவிருத்தி செய்வதற்கு என ஒவ்வொரு மேலாண்மையும் சில செயலூக்க நுட்பங்களை பயன்படுத்தி வருகின்றன. இவை அனைத்து அமைப்புக்களுக்கும் ஒரே மாதிரியான பலன் களைத் தருவதில்லை. சில நுட்பங்கள் ஒரு அமைப்பிற்கு ஏற்றனவாகவும் ஏனைய நுட்பங்கள் மற்றொரு அமைப்பிற்கு ஏற்றனவாகவும் இருக்கலாம். பொதுவாக பயன்படுத்தப்படும் செயலூக்க நுட்பங்களை நாம் இருபெரும் பிரிவுகளாகப் பகுக்கலாம். அவையாவன:

- 1.நிதிசார்ந்தவை, மற்றும் 2. நிதிசாராதவை,

### நிதிசார்ந்த செயலூக்கிகள் (Financial Motivators):

நிதிசார்ந்த செயலூக்கங்கள் உயர்ந்தளவு கூலி வீதங்கள் மற்றும் சம்பள வீதங்கள், போனஸ், இலாபப் பங்கீடு, சம்பளத்துடன் கூடிய விடுப்பு, மருத்துவப்படி.. பயண விடுப்புச் சலுகைகள் போன்ற ஏதேனும் வடிவில் இருக்கலாம். பொருளா தார வல்லுநர்களும் பெரும்பாலான மேலாளர்களும் பணம் மற்றும் நிதிசார்ந்த ஊக்குவிப்புகளையே முக்கியமான



ஊக்குவிப்புகளாகக் கருதுகின்றனர். ஆனால், போக்குசார்ந்த விஞ்ஞானிகள் இவற்றைக் குறைத்தே மதிப்பிடுகின்றனர் இரண்டு கருத்துக்களுமே சரியானவை அல்ல.

இளம் பணியாளர்கள் மற்றும் தங்களின் குடும்பத்தை அபிவிருத்தி செய்து கொண்டிருக்கும் பணியாளர்களைப் பொறுத்தவரையில், பணம் மிகவும் முக்கியமான செயலூக்கியாக இருக்கும். ஆனால், ஓரளவிற்கு ஒரு நிரந்தரமான நிலையை அடைந்தவர்களுக்கு பணம் ஒரு பொருட்டாகாது.

பணத் தேவைகள் அவ்வப் பொழுது மாறக் கூடியவை. குறிப்பிட்ட ஒரு காலகட்டத்தில் மனிதர்கள் சுமாரான ஒரு வீட்டைக் கொண்டே திருப்தியடைந்து விடுவர். பின்னர், வசதியான ஒரு வீடு வேண்டும் என்று நினைக்கலாம். சில நபர்களுக்கு பணம் எப்பொழுதுமே செயலூக்கியாகவே இருக்கிறது ஆற்றல்மிக்க நபர்களைப் பெறவும் அவர்களை தன்பால் ஈர்க்கவும் அமைப்பானது மேம்பட்ட கூலிகளை அளிக்க முன் வர வேண்டும்.

பொதுவாக, ஒரே விதமான பணியில் ஈடுபடுபவர்களுக்கு சரிசமமான வீதங் களிலேயே கூலி அளிக்கப்படுகிறது. ஒப்பிட்டுப் பார்க்கக்கூடிய சரிசமமான நிலை களில் பணிபுரிபவர்கள் ஒரே கூலியைப் பெறுவதும் நடைமுறையில் நாம் கண்ட உண்மையே ஆகும். இவ்விதச் சூழ்நிலைகளில், பணம் ஒரு செயலூக்கியாக பயன் படுத்தப்பட முடியாது. ஆயினும், கூலிகள் பணியாளர்களின் செயல்நிறைவேற்றத் தோடு தொடர்புபடுத்தப்படும்பொழுது, மக்களை தூண்ட பணம் ஒரு நுட்பமாக பணியாற்ற முடியும்.

## II. நிதிசாராத செயலூக்கிகள் (Non-financial Motivators):

முக்கியமான நிதிசாராத செயலூக்கிகளை நாம் கீழ்க்கண்டவாறு காணலாம். 7. மேலதிகாரிகளால் அங்கீகரிக்கப்படுதல் (Recognition by Superiors) : ஒவ்வொரு நபரும் தமது பணி தமது மேலதிகாரிகளால் அங்கீகரிக்கப்பட வேண்டும் என்றே விரும்புகின்றனர். இவரது செயல்நிறைவேற்றம் இவரது முதலாளிக்கு தெரிந்துள்ளது என்பதை இவர் உணரும்பொழுது அவர் அவரது பணியை மேலும் மேலும் அபிவிருத்தி செய்ய முயற்சிப்பார்.

அங்கீகாரம் என்பது புகழ்ந்து கூறும் வார்த்தை, பாராட்டுக் கடிதம், இரசுசிய அறிக்கையில் பதிதல் போன்ற ஏதேனும் வடிவில் இருக்கலாம். இவை விருது, சான்றிதழ் என்ற வடிவி லும் இருக்கலாம். அங்கீகாரம் என்பது மேம்பட்ட முடிவு, நேரத்தை சேமித்தல், பொருட்களின் தரத்தை அபிவிருத்தி செய்தல், பணிகளை நிறைவேற்ற மேம்பட்ட முறைகளை பரிந்துரைத்தல் என ஏதேனும் காரணங்களுக்காக செய்யப்படலாம். இவ்விதமான அங்கீகாரம் செயலூக்கிகளாகப் பணியாற்றும் என்பதில் ஐய மில்லை. பணியாளர்களின் செயல்நிறைவேற்றம் அங்கீகரிக்கப்படாமல், அனை வரும் ஒரே நிலையில் வைத்து



கருதப்படும் பொழுது, ஆற்றல்மிக்க நபர்கள் மேம்பட்ட முயற்சிகளை எடுக்க முயற்சிக்க மாட்டார்கள்.

## 2. கீழ்ப் பணியாளர்களின் பங்கேற்பு (Participation of Subordinates) :

பங்கேற்பு செயலாக்கத்திற்கு சிறந்த ஒரு நுட்பமாகும். இது முடிவெடுத்தல் நடைமுறையில் பணியாளர்களுக்கு உள்ள இயற்பியல் மற்றும் மனம்சார்ந்த ஈடுபாட்டைக் குறிக்கிறது. இது சந்தேகத்துக்கிடமில்லாமல் செயலாக்கியாக செயல்படுகின்றது எனலாம். இது நபர்களின் தன்முனைப்பு, சுயமரியாதை போன்ற தேவைகளையும் நிறைவேற்றுகிறது. பங்கேற்பின் மூலம் பணியாளர்கள் பணியில் உள்ள பிரச்சனைகளையும் அவற்றைத் தீர்க்கும் தீர்வுகளையும் அறிந்து கொள்கின்றனர். இதனால் இவர்கள் செயலை நோக்கி ஊக்குவிக்கப்படுகின்றனர்.

## 3. மேலதிகாரிகளின் அந்தஸ்து (Status of Superiors) :

இது ஒரு நபரின் சமூக அந்தஸ்தைக் குறிக்கிறது. இது தன்முனைப்புத் தேவைகளை பூர்த்தி செய்கிறது. ஒரு மேலாண்மையானது நிறுவனத்தில் சில அந்தஸ்துக் குறியீடுகளை உருவாக்கலாம். இது தரமான அறைகலன், தரை விரிப்புகள், உதவியாளர் போன்ற பல வசதிகளை பணியாளர்களுக்கு அளிப்பதன் மூலம் பெறப்படலாம்.

இவ்வித வசதிகளைப் பெற ஒரு நபர் குறிப்பிட்ட அளவு செயலை செய்து முடிக்க வேண்டும் என எதிர்பார்க்கப்படுகிறார். குறிப்பிட்ட வசதிகளை ஒரு நபர் அடையும்பொழுது, மேலும் பணியாற்றி இன்னும் மேம்பட்ட நிலையை அடைய அவர் முயற்சிக்கிறார். இவ்விதத்தில் அந்தஸ்து தேவைகள் செயலாக்கிகளாகப் பணியாற்றுகின்றன.

## 4. பணியாளர்களுக்கிடையே போட்டி (Competition Among Personnel):

சில நிறுவனங்கள் போட்டியை ஒரு செயலாக்கியாக பயன்படுத்துகின்றன. பல்வேறு நபர்களுக்கும் குறிப்பிட்ட நோக்கங்கள் அளிக்கப்படுகின்றன. ஒவ்வொரு நபரும் தமது நோக்கங்களை மற்றவர் முடிக்கும் முன்பு முடிக்க முயற்சிக்கின்றனர். இலக்கை முதலில் அடையும் நபர் பாராட்டப்படலாம். அவருக்கு நிதிசார்ந்த ஊக்குவிப்புகள் அளிக்கப்படலாம். போட்டி அவர்களின் செயல் நிறைவேற்றத்தை அபிவிருத்தி செய்து கொள்ளத் தூண்டுகிறது.

## 5. பணி வளத்தைப் பெருக்குதல் (Job Enrichment):





பணி வளத்தைப் பெருக்குதலும் பல்வேறு ஆராய்ச்சியாளர்களால் முக்கியமான ஒரு செயலூக்கி யாக கருதப்படுகிறது. பணியானது மிகவும் முக்கியமானதாகவும் நிறைவேற்று வதற்கு சுடினமானதாகவும் ஆக்கப்படுகிறது. பணியாளர்கள் தங்களின் பணிமுறைகளைத் தாங்களே தேர்ந்தெடுத்துக் கொள்ள அனுமதிக்கப்படுகின்றனர்.

பணியைப் பொறுத்தமட்டில், பணியாளர்களே திட்டமிடுதல், கட்டுப்படுத்துதல் போன்ற மேலாண்மைப் பணிகளை மேற்கொள்கின்றனர். ஹெர்ஸ்பெர்க் என்பாரின் சுருத்துப்படி, பணி வளத்தின் பெருக்கம், பணியாளர்களின் உளவியல்சார்ந்த வளர்ச்சிக்கொரு வாய்ப்பை அளிக்கிறது. பணியாளர்கள் தாம் நிறைவேற்றவேண்டிய பணி மற்றும் தர அளவுகள் தொடர்பான தகவல்களை முன்கூட்டியே பெற்று விடுகின்றனர்.

அவர்கள் தங்களுக்கு அளிக்கப்பட்டுள்ள பணி வரையறைக்குள் தாமே முடிவெடுத்து பணியை நிறைவேற்றும் சுதந்திரம். உள்ளவர்களாய் இருக்கின்றனர். இது அதிகமான அளவில் பணியில் திருப்தியை யும் உயர்ந்தளவு ஒழுங்குணர்வையும் அளிக்கிறது. ஆகவே. இது ஒரு செயலூக்க நுட்பமாக கருதப்படுகிறது.

**ஊக்கமளித்தலின் வகைகள்:**

ஊக்கமளித்தல் இரண்டு பிரிவுகளாக வகைப்படுத்தப்பட்டுள்ளன.

- நேரிடையான ஊக்கமளிப்பு;
- எதிரிடையான ஊக்கமளிப்பு

**1.நேரிடையான ஊக்கமளிப்பு**

நேரிடையான ஊக்கமளிப்பில் பணிக்கான ஊக்கமளிப்பு கொடுக்கப்படுகின்றது.நேரிடை ஊக்கமளிப்பில் பணியாளர்கள் தன்னிச்சையாகப் பணியினைச் செய்யத் தண்டுவதாகும். வெகுமதி அடிப்படையில் ஊக்கமளித்தல் அமைகின்றது. இம்முறையில் ஒரு குறிப்பிட்ட குறிக்கோளை அடையும் பணியாளர்களுக்கு ஊக்கம் அளிக்கப்படுகின்றது. அதிகமான ஊதியம், பதவி உயர்வு, பணி அங்கீகரித்தல் போன்றவை நேரிடை ஊக்கமளிப்பின் சாதனங்களாக விளங்குகின்றன. பணியாளர்களின் ஒத்துழைப்புடன் நேரிடை ஊக்கமளிப்பு எட்டப்படுகின்றது.

**2. எதிரிடையான ஊக்கமளித்தல்:**

எதிரிடையான ஊக்கமளிப்பு என்பது தண்டனை, அபராதம் போன்றவை பணியாளர்களுக்கு வழங்கப்படுகின்றது. பணியாளர்கள் பயத்தினால் பணியைச் செய்து முடிக்கிறார்கள். தன் ஆர்வத்துடன் பணியாளர்கள் பணியைச் செய்து முடிப்பதில்லை. வற்புறுத்துதல் அல்லது கட்டாயப்படுத்துதல், பதவியிறக்கம், ஊதியம் குறைத்தல் மூலமாகப் பணி செய்து முடிக்கப்படுகின்றது. பணியாளர்கள் பணியைச் செய்து முடிப்பதற்கு



ஒத்துழைப்பதில்லை. ஆனால் பணியாளர்கள் தண்டனையைத் தவிர்க்க விரும்புவதாகும். எதிரிடை ஊக்கமளிப்பு மூலம் தொழில் தகராறுகள் ஏற்படுகின்றன. தொழிற்சாலையில் அமைதி ஏற்படுவதில்லை.

**ஊக்கமளித்தலின் நன்மைகள் :**

- பணியாளருக்கு தேவையான உணவு, உடை, இருப்பிடம் முதலியவை மேலாளர் பூர்த்தி செய்வதால் பணியாளர் முழு உற்சாகத்துடன் பணியில் ஈடுபடுகிறார்.
- ஊக்கமளித்தலின் காரணமாக பணியாட்களின் திறமை வெளிக்கொண்டு வரப்படுவதால் உற்பத்தி அதிகரிக்கப்படுகிறது.
- ஊக்கமளிப்பதால் பணியாளர்களை உண்மையாகவும், நேர்மையாகவும் செயல்பட வைக்கிறது.
- ஊக்கமளித்தலின் மூலமாக பணியாளர்களின் திறமை வளர்க்கப்படுகிறது. இதனால், நிறுவனத்தின் உற்பத்தி திறன் அதிகரித்து மற்ற நிறுவனங்களுடன் போட்டி போட்டு முன்னேற முடிகின்றது..
- ஊக்கமளிப்பதால் நிறுவனத்தின் பெயர் சிறந்து விளங்குகிறது. மக்கள் மத்தியில் நற்பெயர் கொண்ட நிறுவனத்தில் தொடர்ந்து பணியாளர்களாக பணிபுரிய விரும்புகின்றனர்.

**செயலூக்கமளித்தல் கோட்பாடுகள்**

செயலூக்கத்தின் மீது பல்வேறு அறிஞர்களும் ஏராளமாக எழுதியுள்ளனர்.. ஆயினும் ஏ.ஹெச் மாஸ்லோ மற்றும் ஃபிரிட்ரிக் ஹெர்ஸ்பெர்க் ஆகியோரில் பதிப்புகள் இப்பகுதியின் முக்கியமான இரண்டு தூண்களாக கருதப்படுகின்றன எனலாம் விக்டர் ஹெச். உரும் என்பவர் "செயலூக்கத்தின் எதிர்நோக்கியுள்ள நிலைக் கோட்பாடு" என்ற ஒரு கோட்பாட்டை உருவாக்கியுள்ளார். பேராசிரியர் மெக்கிரகரும் கூட "எக்ஸ்" கோட்பாடு மற்றும் "ஓய்" கோட்பாடு என்ற இரண்டு கோட்பாடுகளை அளித்ததன் மூலம் இத்துறைக்கு பேரளவில் தனது பங்களிப்பைச் செய்துள்ளார். இக்கோட்பாடுகள் அனைத்தையும் இப்பொழுது நாம் விரிவாகக் காணலாம்.

**ஊக்கமளித்தலின் கோட்பாடு (Theories of Motivation) :**

ஊக்கமளித்தலின் கோட்பாடுகள் பல்வேறு உள்ளன. அவற்றில் ஒரு சில மட்டும் இங்கு குறிப்பிடப்பட்டுள்ளன



1. மாஸ்கோ ஊக்கமளித்தலின் கோட்பாடு
2. கிரிஹரின் x கோட்பாடுகள் மற்றும் Y கோட்பாடுகள்
3. ஹொபெர்க் தேவையின் கோட்பாடுகள்

### மாஸ்கோ ஊக்கமளித்தலின் கோட்பாடு (Maslow's Theory of Motivation):

ஆபரகாம். எ மாஸ்கோ என்பவர் இந்த கோட்பாட்டை முதன் முதலில் அறிமுகப்படுத்தினார். மனிதனின் தேவைகள் ஒரு குறிப்பிட்ட வரிசையில் அமைந்திருக்கின்றன. ஒரு நிலையிலுள்ள தேவை பூர்த்தியான பிறகு அடுத்த நிலையில் உள்ள தேவைக்கு மனிதன் விருப்பப்படுகிறான் என்பதை மாஸ்கோ கூறுகிறார்.

தேவை பூர்த்தியான பிறகு ஊக்கப்படுத்துதல் சக்தி செயல் இழந்து காணப்படுகின்றது.

மாஸ்கோவின் கோட்பாட்டின்படி மனிதனின் தேவைகளை ஐந்து வகையாக பிரிக்கலாம்.

#### 1. உடற்சார்ந்த தேவைகள் (Physiological Needs) :

இதில் மனித வாழ்வுக்கு அத்தியாவசிய தேவையான உணவு, உடை நீர், இருப்பிடம், பால் உணர்வு போன்றவைகள் அடங்கும். உடல்சார்ந்த தேவைகள் என்பவை மனிதர்களின் வாழ்விற்கும் மனிதர்களின் உடல் பராமரிப்பிற்கும் தேவையான அத்தியாவசியமான ஒன்றாகும். மனிதனின் முதன்மைத் தேவையாக விளங்குகின்றன. தேவை வரிசையில் கடைசி வரிசையில் உடல்சார்ந்த தேவைகள் அமைகின்றது. உடல்சார்ந்த தேவைகள் முதலில் பூர்த்தி செய்யப்பட்டால் தான் ஒரு பணியாளர் மனதிருப்தியுடன் செயல்பட முடிகின்றது. உடல்சார்ந்த தேவைகள் சக்தி வாய்ந்த ஊக்கமளிக்கும் திறனாக விளங்குகின்றது.

#### 2. பாதுகாப்புத் தேவைகள் (Safety needs)

இத்தகைய தேவையானது மனிதனின் உயிருக்கும் பொருளுக்கும் ஏற்படும் நடத்திலிருந்து காப்பாற்றுகின்றது. பாதுகாப்பு தேவை என்பது உடல்சார்ந்த மற்றும் நிதி பாதுகாப்பு தொடர்பானதாகும் தேவை வரிசையில் இரண்டாவது வரிசையில் உள்ளது. பணி பாதுகாப்பு, உடல் பாதுகாப்பு, வருமான பாதுகாப்பு, முதுமைக்கான பாதுகாப்பு, இடர்பாடுகளிலிருந்து பாதுகாப்பு போன்றவை பாதுகாப்புத் தேவைகளாக விளங்குகின்றன.

#### 3. சமூகத் தேவைகள் (Social needs)

மனிதன் பிறருடன் சேர்ந்து வாழ ஆசைப்படுபவன், பிறரிடம் பாசமாகவும், அன்பாகவும், நட்பாகவும் பழகவும் பிறர் மதிக்கும் விதத்தில் நடந்து கொள்ளவும் ஆசைப்படுகிறான்.



#### 4. மதிப்புத் தேவைகள் (Esteem needs)

தன்னுடைய சுய தேவைகள் நிறைவேறிய பிறகு பிறர் தன்னை மதிக்க வேண்டும் என விரும்புகிறார். மதிப்பு தேவைகளில் அதிகாரம், திறமை, கௌரவம், நற்பெயர், அங்கீகாரம் போன்றவைகள் அடங்கியுள்ளன.

#### 5. தன்னிறைவுத் தேவை (Self-fulfilment Needs :

இது மனிதனின் சுய ஆற்றலும், திறமையும் வளர்க்கத் தேவைப்படுகிறது. தேவை நிலையில் இந்த நிலையே உயர்ந்த இடத்தில் உள்ளது. எனவே மேலே சொன்ன ஐந்து தேவைகளில் முதல் தேவையான உடல் சார்ந்த தேவைகள் அடிப்படையில் அமைந்துள்ளது. இந்த தேவை நிறைவேறா விட்டால் மற்ற நான்கு தேவைகளும் மக்களுக்கு தெம்புட்டுவதில்லை, மேலும் அடிப்படை தேவை நிறைவேறிய பின்னரே மனிதன் மற்ற தேவைகளை விரும்புகின்றான்.

#### கிரிஹாரின் X கோட்பாடுகள் மற்றும் Y கோட்பாடுகள்: (M.C. Gregor's Theory of X and Theory of Y)

கோட்பாடு X மற்றும் கோட்பாடு Y ஆகிய இரண்டு கோட்பாடுகளை M.C. கிரிஹார் அறிமுகப்படுத்தியுள்ளார்.

##### 1) கோட்பாடு X (Theory 'X') ;

1. இந்த கோட்பாட்டின் ஒவ்வொரு பணியாளரின் தகுதிக்கு தகுந்த பொருத்தமான பணியை கொடுக்க வேண்டும். அதிகாரங்கள் மேலிருந்த கமளித்து, கீழ் நிலை பணியாளர்களுக்கு செங்குத்தாக வர வேண்டும். பணியாளர்களை கண்டிப்பிடும் அதே நேரத்தில் தோழமையுடன் கண்காணித்துவர வேண்டும். பணியாளர்களை இயக்குவது, அவர்களுக்கு உற்சாகம் அவர்களின் நடவடிக்கைகளை கட்டுப்படுத்தி அவற்றின் தேவைகளுக்கேற்ப அமைக்க வேண்டும்.

2. பணியாளர்கள் பொதுவாக வேலை செய்ய மிகுந்த ஆர்வம் காட்ட மாட்டார்கள். முடிந்தவரை வேலையை மெதுவாக செய்வார்கள். அந்த நேரத்தில் மேலாண்மையானது அவர்களை நன்கு கண்காணித்து வேலையை துரிதப்படுத்த வேண்டும். பாராட்ட வேண்டிய நேரத்தில் பாராட்டி பணம், பரிசு பொருள்களை பணியாளர்களுக்கு கொடுத்து உற்சாகப்படுத்த வேண்டும். அதே நேரத்தில் கண்டிப்பிடும் இருக்க வேண்டும்.

3. பொதுவாக பணியாளர்கள் பொறுப்பு ஏற்க விரும்பமாட்டார்கள்.



4. பணியாளர்கள் சுயநலத்துடன் செயல்படுவார்கள். நிறுவனத்தின் குறிக்கோளை அடைய வேண்டும் என பாடுபட்டார்கள்.

5. ஏதேனும் மாற்றம் செய்ய விரும்பினால் அதனை பணியாளர்கள் ஏற்க மாட்டார்கள்.

6. பிறர் பணியாளர்களை ஏமாற்றுவதும், ஊக்கமில்லாத பணியாளராக இருக்கின்றார்,

இவ்வாறாக x கோட்பாட்டின்படி மனிதனைப்பற்றி எதிர்மறை கருத்துக்களை கூறி எதிலும் தீமைகளை மட்டும் சொல்லுகின்றது.

#### I கோட்பாடு Y : (Theory 'Y')

கோட்பாடு Y மனிதனுக்கு அதிக முக்கியத்துவம் கொடுக்கப்படுகிறது இத்தகைய கோட்பாடு மனிதனுக்கு நன்மையை பற்றி விளக்குகின்றது.

1. பணியாளர்கள் சுதந்திரமாக தனது பணியை செய்தால் தான் அவர்கள் பணியில் ஈடுபாடு மற்றும் ஆர்வம் ஏற்படும். ஒவ்வொரு பணியாளருக்கும் போதுமான அதிகாரங்கள் வழங்கப்பட வேண்டும்.

2. அதிகாரங்களை பரவலாக்கப்படுவதையே இந்த கோட்பாடு விரும்புகின்றது. 8. மேலாண்மையானது பணியாளர்களை இயக்குவித்தல் மட்டும் அல்லாமல் அவர்களுக்கு போதிய சந்தர்ப்பமும் அவர்களுடைய கருத்தையும் கேட்க வேண்டும்.

4. மேலாண்மையில் பணியாளர்கள் பங்கு கொள்ள வேண்டும். அதுபோல இலாபத்திலும் பங்கு கொள்ள அனுமதிக்க வேண்டும்.

5. பணியாளர்கள் சுயகட்டுப்பாட்டையும், சுய இயக்கத்தையும் விரும்புகிறார்கள்.

6 நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அடைவதன் மூலமாகத் தங்களுடைய நோக்கங்களை அடைவதற்கு பணியாளர்களுக்கு உதவிசெய்ய வேண்டிய பொறுப்பு மேலாண்மையின் கடமையாகும்.

எனவே Y கோட்பாடு மனிதனை பற்றிய நல்ல கருத்துக்களை கூறுகின்றது. x கோட்பாட்டை காட்டிலும் Y கோட்பாடு கீழ்க்கண்டவைகளில் சிறந்து காணப்படுகிறது.

- i) தகவல் தொடர்பு இரண்டு வழிகளில் செயல்படுகின்றது.
- ii) ஜனநாயக அடிப்படையில் நிர்வாகநட மேலாண்மை செய்யப்படுகின்றது.
- iii) அதிகார ஒப்படைப்பு மற்றும் அதிகாரப் பரவலாக்குதல்



- iv) சுய கட்டுப்பாடு, சுய பொறுப்பு, சுய இயக்கம், ஆகியவைகள் பணியாளர்களிடம் காணப்படுவதாக Y கோட்பாடு கூறுகின்றது. இதிலிருந்து Y கோட்பாடே மனிதனுக்கு நல்லதை செய்ய விரும்புகின்றது.

### ஹெர்பெர்க் தேவையின் கோட்பாடு (Herzberg's Theory of Needs) :

பிரடெரிக் ஹெர்பெர்க் என்படி மனிதன் இரண்டு வகையான தேவைகளைப் பெற்றிருக்கிறான். ஒவ்வொன்றும் ஒன்றையொன்று சார்ந்துள்ளது கிடையாது.

1. சுகாதார தேவைகள் (Hygiene needs)
2. இயற்கையான தேவைகள் (intrinsic needs)

#### 1. சுகாதார தேவைகள் (Hygiene needs) :

சுகாதார தேவைகள் என்பது மனிதனுடைய வாழ்க்கைக்குத் தேவையான சம்பளம், பணிபுரிவதற்குரிய அடிப்படை வசதிகள், மேல்வரவுகள் போன்றவைகளை உணர்த்துவதாகும். சுகாதார தேவைகள் ஒரு மனிதனின் அமைதிக்குத் தேவைப்படுகிறது.

#### 2. இயற்கையான தேவைகள் (intrinsic needs) :

இயற்கையான தேவைகள் என்பது மனிதனைத் தெம்பூட்டுவதாக அமையக் கூடிய காரணிகளாகும். நிறைவேற்றம், அதிகப்படியான பொறுப்பு மற்றும் சுயமுன்னேற்றத்திற்கான வாய்ப்புகள் போன்றவை எடுத்துக்காட்டுகளாகும். ஒரு அமைப்பின் வளர்ச்சிக்கு மேற்கூறிய காரணிகள் அவசியமாகத் தேவைப்படுகிறது. இக்காரணிகளை ஊக்கமூட்டும் காரணிகள் (Motivational factors) என்றும் அழைக்கப்படுகின்றன.

சுகாதார காரணிகள் ஒரு பணி செய்து முடிப்பதற்கான நிபந்தனைகள் தொடர்பானதாகும். ஆனால், உழைப்பாளர்களின் உற்பத்தியில் எந்தவித மாறுதலும் ஏற்படுவதில்லை. ஆனால், பணியாளர்களின் மனதிருப்தி ஏற்படுத்துவதற்கு அவசியமாக உள்ளது. சுகாதார காரணிகள் இல்லாத காரணத்தால் அதிருப்தி ஏற்படுகிறது. ஆனால் சுகாதார காரணிகள் இருப்பதால் திருப்தி ஏற்படுவதுமில்லை. தெம்பூட்டும் காரணிகள் இருப்பதால் திருப்தி ஏற்படுகிறது. ஆனால் தெம்பூட்டும் காரணிகள் இல்லாதிருந்தாலும் மன அதிருப்தி ஏற்படுவதில்லை.

ஊக்க மூட்டும் காரணிகளால் ஒரு பணியாளரின் உற்பத்தி அதிகரிக்கச் செய்கிறது. ஒரு மேலாளர் பணி அதிருப்திக்குரிய காரணிகளை நீக்கினால், அமைதி ஏற்படச் செய்யலாம். ஆனால், இயற்கையான காரணிகளை உருவாக்குவதால், உழைப்பாளர்கள் ஊக்குவிக்கப்படுகிறார்கள்.

### குறைபாடுகள் (Limitations) :



- சுகாதார காரணிகளைப் பற்றிய குறைபாடுகள் உள்ளன
- பணி திருப்தி அல்லது பணி அதிருப்தி பற்றிய மதிப்பீட்டில் குறைபாடுகள் உள்ளன.
- ஒரு புறத்தில் பணியாளர் மனதிருப்தியுடனும் மற்றொரு புறத்தினும் மனஅதிருப்தியுடனும் இருக்கக் கூடிய வாய்ப்புகள் உள்ளன.
- பணியாளர்களிடையே ஏற்பட்டுள்ள பணி திருப்தி உற்பத்தி திறனை அதிகரிக்கும் என்று உறுதியாகக் கூறமுடிவதில்லை.

#### செயல் ஊக்கமளித்தலின் முக்கியத்துவம் (Importance of Motivation) :

1. உற்பத்தி கூறுகளாகிய கச்சாப் பொருட்கள், கருவிகள் தொழிலாளர்கள் போன்ற காரணிகளை அதிக அளவில் பயன்படுத்த தெம்பூட்டுதல் அவசியமாக விளங்குகின்றது.
2. பணியாளர்களுக்கு தெம்பூட்டுதல் மூலமாக பணியாளர்கள் ஒரு நிறுவனத்திலிருந்து வேறு நிறுவனத்திற்கு போக மாட்டார்கள். இதனால் நல்ல திறமையான பணியாளர்களை பயன்படுத்தி கொள்ள வாய்ப்புள்ளது.
3. பணியாளர்களின் திறமையும், அதிகமான உற்பத்தியினால் அதிக விற்பனையும் லாபம் பெறுவதால் பணியாளர்களுக்கு அதிக ஊதியம் கொடுக்கப்படுகிறது.
4. பணியாளர்களுக்கும், நிர்வாகத்திற்கும் நல்ல உறவு ஏற்பட வாய்ப்பு உள்ளது.
5. கவர்ச்சிகரமான செயலூக்கத் திட்டங்கள் மூலம் திறமையான பணியாளர்களை கவர முடிகிறது.
6. தெம்பூட்டுதல் பணியாளர்களிடையே கடமை உணர்வை உருவாக்குகிறது. நிறுவனத்துக்கும், பணியாளர்களுக்குமிடையே உள்ள தொடர்பை வலு வடையச் செய்து பரஸ்பர ஒத்துழைப்புக்கு வழி வகுக்கிறது.

#### மனப்பான்மை (Attitude) :

மனப்பான்மை (Attitude) :

மனப்பான்மை என்பதும் வரையறைகளை உடைய ஒரு புலனுணர்வே ஆகும். இது புலனுணர்வை ஏற்படுத்தும் ஒரு வழி ஆகும். இது குறிப்பிட்ட வழியில் தம்மை செயலாற்ற வைக்கும் ஒரு மனப்பாங்கு (Tendency) ஆகும்



இது நம்மை மக்கள் அல்லது நிகழ்வுகள் அல்லது பொருள்கள் தொடர்பாக சாதகமாகவோ அல்லது பாதகமாகவோ செயலாற்ற வைக்கும் ஒரு மனப்பாங்கு ஆகும். உதாரணமாக, “எனக்கு என் வேலை பிடிக்கவில்லை” என்று தான் கூறுவது எனது வேலை பற்றிய எனது மனப்பான்மையை குறிக்கிறது.

மனப்பான்மைக்கு மூன்று கூறுகள் உள்ளன. அவையாவன:

1. எண்ணங்கள்.
2. போக்குகள், மற்றும்
3. உள்ளுணர்ச்சிகள்,

இவற்றை வைத்தே நம்மால் ஒருவரது மனப்பான்மையை அறிய முடிகிறது. உள்ளுணர்ச்சிகளும் எண்ணங்களும் தனிநபர்களிடம் அவர்களது கருத்துக் களையும் உள்ளுணர்ச்சிகளையும் பற்றி கேட்பதன் மூலமே நம்மால் அளவிடப்பட முடியும்.

போக்குகள். குறிப்பிட்ட சூழ்நிலையில் நீ எவ்வாறு செயலாற்றுவாய் என்று கேட்பதன் மூலமே அல்லது உண்மையான வெளிப்படையான செயல் களின் மூலமே அளவிடப்படலாம். இம்மூன்று கூறுகளையும் அளவிட்டு ஒருங்கிணைப்பதன் மூலம் குறிப்பிட்ட சூழலிலான தனிநபர் ஒருவரது மனப்பான்மையை நம்மால் அறிய முடியும்.

பொதுவாக, வாழ்க்கையைப் பற்றி நல்ல கண்ணோட்டத்தை உடைய நபரிடம் நேர்படியான மனப்பான்மையும், வாழ்க்கையின் பிரச்சனைகளை தொடர்ச்சியாக புகார் செய்து கொண்டே இருப்பவரிடம் எதிர்மறையான மனப்பான்மையும் உள்ளது என நாம் கொள்ளலாம்.

அமைப்புசார்ந்த நோக்கில் பேசும்பொழுது, பணி தொடர்பாக பணியாளர் ஒருவருக்கு உள்ள எதிர்மறையான மனப்பான்மை, அவரது பணியின் தரத்தை குறைக்கும்; அவர் வேலைக்கு வராமல் அடிக்கடி விடுப்பில் செல்வதை அதிகரிக்கும்;

பணிச் சுற்றுச்சூழலைப் பற்றி கூடுதலாக புகார் அளிக்கவைக்கும்; அதிகாரியையும் விதிமுறைகளையும் மதிக்க விடாமல் செய்யும். இவ்வித மனப்பான்மைகள் எளிமையான தூண்டுதல் அல்லது பயிற்சிகளின் மூலம் மாற்றப்படலாம்.

**பண்புகள் மற்றும் மனப்பான்மை கூறுகள்:**

மனோபாவங்கள் நான்கு அடிப்படை பண்புகளாக-திசை, தீவிரம், சிற்பம் மற்றும் வேறுபாடு ஆகியவற்றை கொண்டுள்ளது. ஒரு அணுகுமுறையின் திசை சாதகமானது, சாதகமற்ற அல்லது நடுநிலையாக இருக்கும். ஒரு நபர், வேலை அல்லது நிலைமை பற்றிய கருத்துக்களை நாம் விரும்புகிறோம், வெறுக்கக்கூடாது அல்லது நடுநிலையாக இருக்கலாம்.





இந்த அணுகுமுறை தீவிரமான பயனுள்ள கூறுகளின் வலிமையை குறிக்கிறது. உதாரணமாக, ஒரு நபரை நாம் வெறுக்கக்கூடாது, ஆனால் நம் விருப்பப்படி, அவரைப் பற்றிய நம் அணுகுமுறையின் தீவிரத்தை தீர்மானிக்கும். அத்தகைய வெறுப்புகள்

பலவீனமாக இருந்து வலிமையானதாக இருக்கலாம். பொதுவாக, அந்த தீவிரமான மனப்பான்மை அத்தகைய நடத்தை தான். புறமுனைப்பு அணுகுமுறை உணர்ந்து முக்கியத்துவம் அளிக்கிறது. சிலர் முறைமைகளில் ஒரு மாணவர் தொழிற்பயிற்சிக்கு கட்டாயமாகத் கணினிகளுடன் வேலை செய்ய விரும்பமாட்டார்கள். கணினி தகவல் தெரிந்திருக்க வேண்டும் எனக் கருதினால் அதைப் புரிந்து கொள்ளாமல் ஆதரவுடன் போகலாம் கடைசியில். நபர் ஒருவரின் கூடிய நம்பிக்கைகள் மற்றும் மதிப்புகள் எவ்வளவு வலுவானவை என்பதைப் பொறுத்து வேறுபாடுகள் அதிகமாக இருக்கும்.

**மனப்பான்மைக்கான கூறுகள்:**

மனப்பான்மை பொதுவாக மூன்று முக்கிய கூறுகளைக் கொண்டிருக்கும். அவை

### 1. மதிப்பீட்டு கூறு

அணுகுமுறை என்பது நாம் எதைப் பற்றி உணர்கிறோம் என்பது பற்றிய ஒரு செயல்பாடாகும். இது ஒரு குறிப்பிட்ட நபருக்கு எந்த குறிப்பிட்ட நிகழ்வு அல்லது எந்த குறிப்பிட்ட ஆழ்நிலையையும் விரும்புவதை அல்லது விரும்பாததை குறிக்கிறது. இத்தகைய நபர் நிகழ்வு அல்லது நிலைமை நமது அணுகுமுறையின் மையமாக மாறும் மற்றும் அணுகுமுறை பொருள் என அழைக்கப்படுகிறது. உதாரணமாக, நீங்கள் பார்க்கும் படத்தைப் பற்றி அல்லது உங்கள் நட்பைப் பற்றிய உங்கள் நண்பரைப் பற்றி உங்கள் முதலாளி சாதகமான அல்லது எதிர்மறையாக உணரலாம்.

### 2. அறிவாற்றல் கூறு:

உணர்வுகள், என்னும் வெறுமனே மற்றும் தானாகவே உருவாக்க முடியாது. பெரும்பாலும் அவர்கள் அறிவை அடிப்படையாகக் கொண்டவர்கள். பெரும்பாலும் அவர்கள் அறிவை தானாகவே உன்னுடைய பின்னால் உன்னைப் பற்றி தவறாக பேசுகிறார் என்று உனக்குத் தெரிந்தால், அத்தகைய அறிவு உங்கள் விரோதமாக எதிர்மறையான அணுகுமுறையை இதேபோல், உங்கள் நண்பருக்கு விளைவிக்கும். மேற்பார்வையாளர் வேலை பற்றி அதிகம் தெரியாது என்று நீங்கள் நம்பலாம். இந்த நம்பிக்கை மேற்பார்வையாளர் வேலை எப்படி கையாள்வது என்பது பற்றிய உங்கள் அறிவின் அடிப்படையில் அமைந்துள்ளது.

### 3. நடத்தை கூறு:



அந்த குறிப்பிட்ட நபரின் நிகழ்வு அல்லது சூழ்நிலை குறித்த உங்கள் நடத்தையைத் தீர்மானிப்பதில் நீங்கள் எப்படி உணருகிறீர்கள் என்பது பற்றி, நீங்கள் எதை நம்புகிறீர்கள். உதாரணமாக, உங்கள் முதலாளி நிறுவனத்தின் நிதிகளை கழிக்கிரார் என்று நீங்கள் நம்பினால், அதைப் பற்றி எதிர்மறையாக உணர்கிறீர்கள் என்றாலும், வாய்ப்புக் கிடைக்கும் போதெல்லாம் அத்தகைய ஒரு முதலாளிக்கு மரியாதை காட்ட நேரிடும். நீங்கள் அதை பற்றி அவரது நிறு குறி மேலதிகாரிகள் தெரிவிக்க அல்லது நீங்கள் மற்றொரு வேலை பார்க்க நேரிடும். ஒரு குறிப்பிட்ட வழியில் செயல்பட இத்தகைய முன்கணிப்பு அணுகுமுறையின் நடத்தை கூறுகள் பங்களிக்கிறது. இத்தகைய முன்கணிப்பு உண்மையில் உங்கள் நடத்தை பற்றி முன்னறிவிப்பதில்லை.

**உதாரணமாக,** உங்கள் முதலாளி நிதிகளை முற்றுகையிட்டால், நீங்கள் சில நடவடிக்கைகளை எடுக்கலாம் அல்லது ஆளுமை உங்களை நேரடியாக கவலைப்படுவதில்லை என்று உங்களை உறுதிப்படுத்துவதன் மூலம் அதை புறக்கணிக்கக்கூடும். வேறு வார்த்தைகளில் கூறுவதானால், ஒரு குறிப்பிட்ட விதத்தில் நடந்துகொள்ள உங்கள் நோக்கம் என்னவென்பது நீங்கள் எப்படிச் செய்கிறீர்கள் என்பதைக் கூறுகிறது.

இந்த கூறுகளை அடிப்படையாகக் கொண்டு, உணர்வுகள், நம்பிக்கைகள் மற்றும் நடத்தை முன்கணிப்பு ஆகியவற்றின் ஒப்பீட்டளவில் நிலையான குழுக்களாக மனப்போக்குகளை வரையறுக்க முடியும். ஒப்பீட்டளவில் உறுதியான வார்த்தைகள் உட்பட, நாம் நிரந்தரமற்றதாகவோ அல்லது விரைவிலோ இல்லாத ஒன்றைக் குறிப்பிடுகிறோம்.

வேறு வார்த்தைகளில் கூறுவதானால், மனப்போக்குகள் உருவாகின்றன, அவை தொடர்ந்து நிலைத்து ஒருமுறை நிற்கின்றன, வெளியிலிருந்து அல்லது வலுவான சக்திகளால் மட்டுமே மாற முடியும். உதாரணமாக, ஒருவர் மீது உங்கள் அணுகுமுறை எதிர்மறையாக இருக்கலாம். ஆனால் சூழ்நிலைகள் அல்லது சூழ்நிலைகள் மாறினால் மாறலாம்.

**மனப்பான்மை மற்றும் நடத்தை:**

ஒரு நபரின் அணுகுமுறைக்கும் அவரது நடத்தைக்கும் இடையிலான உறவு இயல்பிலேயே இயல்பானதாகக் கருதப்படுகிறது, அதாவது மக்கள் நடத்த வேண்டிய மனப்பான்மை, அவர்களின் நடத்தை மற்றும் அவர்கள் என்ன செய்வது என்பதை தீர்மானிக்கிறது. லாஜிக் அத்தகைய உறவைக் குறிப்பிடுகிறது. உதாரணமாக, அவர்கள் விரும்பும் தொலைக்காட்சி நிகழ்ச்சிகளை மக்கள் பார்க்கிறார்கள், அதாவது, அத்தகைய திட்டங்கள் குறித்த அவர்களின் அணுகுமுறை நேர்மறையானது.

இறுதியில் அறுபதுகளின் பிற்பகுதியில் நடத்தப்பட்ட ஆய்வு அணுகுமுறை மற்றும் நடத்தையுடனான உறவு, சிறந்த, குறைந்தபட்சம் என்று முடிவுசெய்தது. அண்மைக் காலத்திலான ஆய்வுகள், நடப்பு மாறும் மாறிகள் கருத்தில் கொள்ளப்பட்டால், உண்மையில்



அளவிடத்தக்க உறவு இருப்பதாக சுட்டிக்காட்டியுள்ளது. மிகவும் சக்தி வாய்ந்த மிதமான மாறிகள் பின்வருமாறு

**மனப்பான்மையின் முக்கியத்துவம் :**

கூடுதலாக, அவர்கள் தனிநபர்களிடமும் எந்தவொரு சமூக அழுத்தமும் இருப்பதோடு, இந்த அணுகுமுறையின் நேரடி அனுபவங்களுடனும் தொடர்பு கொண்டுள்ளனர்.

தனிநபரால் முக்கியமானதாகக் கருதப்படும் மனப்பான்மை, மனப்பான்மை, நடத்தைக்கு வலுவாக தொடர்புடையது. அவ்வாறே, குறிப்பிட்ட நடத்தைக்கு மிகவும் முன்னுரிமையளிக்கக்கூடியது. உதாரணமாக, ஒருவர் உண்மையில் தனது வேலையை விரும்புகிறாரானால், அவர் நீண்ட காலத்திற்கு நிறுவனத்துடன் தங்குவார் என்று கணிக்க முடியும். அடிக்கடி வெளிப்படுத்தப்படும் மனப்போக்குகள் மிகவும் நம்பகமானவை, மேலும் நினைவகத்திற்கு மிகவும் முன்னுதாரணமாக இருக்கின்றன. சமூக அழுத்தங்கள் மனப்போக்கு மற்றும் நடத்தை மீது வலுவான தாக்கத்தை ஏற்படுத்தும்.

உதாரணமாக, குழுவில் உள்ள சமூக அழுத்தங்கள் காரணமாக, குழுவில் உள்ள சில உறுப்பினர்கள் குழுவில் சில சிக்கல்களில் உடன்பட மாட்டார்கள். இறுதியாக, மக்கள் மற்றும் சூழ்நிலைகளில் உள்ள தனிப்பட்ட அனுபவங்கள் ஒரு நபரின் மனப்பான்மையையும் நடத்தையையும் வலுவாக பாதிக்கும். சாதகமான அனுபவங்கள் நேர்மறை அணுகுமுறைகளிலும் எதிர்மறையான அனுபவங்களாலும் எதிர்மறையான மனப்பான்மையில் விளைகின்றன. உதாரணமாக, பேராசிரியருடன் அவரது ஒரு படிப்பை எடுத்துக் கொண்ட ஒரு மாணவர், போக்கை எடுத்துக் கொள்ளாதவர்களுடன் ஒப்பிடுகையில் அவரை மதிப்பிடுவதற்கு மிகச் சிறந்த நிலையில் உள்ளார்.

அணுகுமுறைக்கும் நடத்தைக்கும் இடையிலான உறவு நன்கு ஆவணப்படுத்தப்பட்டுள்ளது. இருப்பினும், மனப்போக்குகளில் ஏற்படும் மாற்றங்கள் நடத்தை மாற்றங்களை பாதிக்கின்றனவா அல்லது நடத்தை மாற்றங்கள் மனப்போக்குகளில் உள்ள மாற்றங்களை பாதிக்கிறதா என்பதைப் பற்றிய விவாதம் இன்னும் தொடர்கிறது.

**மனப்பான்மை உருவாக்கம்:**

அணுகுமுறைகள், அடுத்தடுத்த நடத்தைகள் எவ்வாறு உருவாகின்றன?" என்ற கேள்வி அடிக்கடி எழுகிறது. அடிப்படையில் அணுகுமுறைகள் ஆண்டு முழுவதும் கற்ற போது, சில மரபுவழி பண்புகள் போன்ற அணுகுமுறைகளை பாதிக்கிறது. உதாரணமாக,

அந்த நபரின் உயரம் போன்ற இயற்பியல் பண்புகள். உயரமான மற்றும் ஒல்லியான மக்கள் நன்றாக உடை அணிந்து, அதிநவீன முறையில் நடந்து கொள்வதாக எதிர்பார்க்கப்படுகிறது. ஆதே போல, புத்திசாலித்தனம் என்பது முதன்மையாக மரபுவழி சார்ந்த பண்பு ஆகும். இது சில நடத்தைகள் தொடர்புடையது. நுண்ணறிவுள்ளவர்கள் மிகவும்



தர்க்கரீதியாக கருதப்படுகிறார்கள், இது அவர்களின் மனப்போக்கை பாதிக்கிறது. மத மற்றும் மத நம்பிக்கைகள் மரபுவழியாகக் கருதப்படலாம்,

ஏனெனில் குழந்தையின் மதமானது அவருடைய பெற்றோரின் மதத்தினால் தீர்மானிக்கப்படுகிறது மற்றும் தனிப்பட்ட நடத்தை சில அம்சங்களை நிர்ணயிக்கிறது. குறிப்பாக அறநெறிகள், நெறிமுறைகள் மற்றும் நடத்தையின் குறியீடு ஆகியவற்றின் அடிப்படையிலான மனோபாவங்களைக் கருத்தில் கொண்டது. இதேபோல், ஒரு ஆண் அல்லது ஒரு பெண் பிறக்கிறதா என்பது, தீவிரம் மற்றும் உடல் சோர்வு போன்ற சில ஸ்டிரியோடைப் பண்புகளை தீர்மானிக்கிறது. பெரும்பாலான மரபுவழி சார்ந்த பண்புகளை கற்றுக்கொண்டு, அனுபவித்து வருகின்றன.

வாழ்க்கையின் ஆரம்பகால வாழ்க்கையில் சில மனப்பான்மைகளும், குடும்ப கலாச்சாரம் மற்றும் கலாசார சூழலில் இருந்து தத்தெடுக்கப்பட்டாலும், பெரும்பாலானவர்கள் படிப்படியாக படிப்படியாக முன்னேற்றங்கள் மற்றும் விமர்சனங்கள் மூலம் உருவாக்கப்படுகிறார்கள். மனோபாவத்தை உருவாக்கும் சில குணவியல்புகள்

### அனுபவங்கள்:

மக்கள் மற்றும் சூழ்நிலைகளில் நம் தனிப்பட்ட அனுபவங்கள் அத்தகைய நபர்களுக்கும் சூழ்நிலைகளுக்கும் நம் மனோபாவத்தை வளர்த்துக்கொள்கின்றன. வேலை அனுபவம் மூலம், மக்கள் வேலை நிலைமைகள், ஊதியங்கள், மேற்பார்வை, குழு இயக்கவியல் மற்றும் பலவற்றின் மீது மனப்பான்மையை வளர்த்துக் கொள்கின்றனர். இதேபோல், மற்றவர்களுடன் தொடர்புகொள்வதால், உங்கள் மனப்பான்மையை அவர்கள் தீர்மானிக்கிறார்கள். ஒரு நபர் ஒரு நேர்மறையான தொடர்பு அந்த நபர் மீது ஒரு நேர்மறையான அணுகுமுறை ஏற்படுத்தும். நீச்சல் அல்லது குதிரை சவாரி அல்லது இருட்டுக்கு பயப்படுகிற பலர் கடந்த காலத்தில் இந்த பகுதிகளில் சில பயமுறுத்தும் அல்லது எதிர்மறையான அனுபவங்களுக்கு இந்த பயத்தை மீண்டும் கண்டுபிடிப்பார்கள்.

### புலனணர்வு சார்புகள்:

உணர்தல் உணர்வுகள், பார்த்தல், கேட்டல் போன்ற பல்வேறு உணர்வுகளின் ஒரு சிக்கலான உரையாடல் விளைவு ஆகும். இது நமது மனோபாவம் மற்றும் நடத்தை உருவாக்கத்தில் முக்கிய பங்கு வகிக்கிறது. உதாரணமாக, ஒரு நிர்வாகி குறைந்தபட்சம் ஒரு துணைவரின் திறனைக் கருத்தில் கொண்டால், அவர் அவருக்கு மட்டுப்படுத்தப்பட்ட பொறுப்பைக் கொடுப்பார்.

∴பிளிப்போ மன உறுதியை "தனிநபர்கள் மற்றும் குழுக்களின் மனநிலை அல்லது அணுகுமுறை என்று விவரித்தார், இது ஒத்துழைக்க அவர்களின் விருப்பத்தை தீர்மானிக்கிறது. ஊழியர்களின் உற்சாகம், ஒழுங்குமுறைகள் மற்றும் உத்தரவுகளுடன் தன்னார்வமாக உறுதிப்படுத்தல் மற்றும் ஒரு நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை நிறைவேற்றுவதில் மற்றவர்களுடன் ஒத்துழைக்க விருப்பம் என்பதன் மூலம் நல்ல மன உறுதியைக் காட்டுகிறது. மோசமான உறுதியான ஆச்சரியம். கீழ்ப்படிதல், ஊக்கம் மற்றும் மன் மற்றும் வேலை, நிறுவனம் மற்றும் கூட்டாளர்களை விரும்பாதது போன்றவற்றால் சாட்சியமீளிக்கப்படுகிறது.

யோடரின் வார்த்தைகளில்,"மன உறுதியானது ஒரு உணர்வு, இது எஸ்பிரிட் டி கார்ப்ஸ், உற்சாகம் அல்லது வைராக்கியத்துடன் தொடர்புடையது. தொழிலாளர்கள் குழுவைப்



பொறுத்தவரை, மன் உறுதியானது. இந்த வார்த்தையின் பிரபலமான பயன்பாட்டின் படி எல்லாவற்றிற்கும் மேலாக தொனி, காலநிலை அல்லது வேலையின் சூழ்நிலையைக் குறிக்கிறது. ஒருவேளை உறுப்பினர்களால் தெளிவற்றதாக உணரப்படுகிறது.

#### தன்மைகள்:

- மன உறுதியே அடிப்படையில் ஒரு உளவியல் கருத்து. மன் உறுதியானது தெளிவற்றது, எனவே உறுதியின் மன அளவை துல்லியமாக அளவிடுவது மிகவும் கடினம்.
- மக்கள் ஒருவருக்கொருவர் கற்றுக் கொள்ளும் பொருளில் மன உறுதியும் தொற்றுநோயாகும்.
- இயற்கையில் மாறும் மன உறுதியும். இதை ஒரே இரவில் உருவாக்க முடியாது. மேலாளர்கள் அதிக மன உறுதியைக் கட்டமைக்கவும் பராமரிக்கவும் தொடர்ச்சியான முயற்சிகளை மேற்கொள்ள வேண்டும். இது ஒரு நீண்டகால கருத்து.
- மன உறுதியானது மனப்பான்மைகளின் வடிவத்தைக் கொண்ட ஒரு குழு நிகழ்வு ஆகும். இது ஊழியர்களின் அணுகுமுறைகள், உணர்வுகள் மற்றும் உணர்வுகளின் மொத்த தொகை

#### மன உறுதியின் முக்கியத்துவம்

- நிறுவன வெற்றியின் முக்கிய அங்கமாக மன உறுதியும் உள்ளது, ஏனெனில் ஊழியர்களின் அணுகுமுறைகளும் உணர்வுகளும் ஊழியர்களின் உற்பத்தித்திறனையும் திருப்தியையும் பெரிதும் பாதிக்கின்றன.
- மன உறுதியும் அதிகமாகவோ அல்லது உறுதியும் அதிகமாக குறைவாகவோ இருக்கலாம். ஊழியர்களின் இருக்கும்போது, நிறுவன நோக்கங்களை அடைவதற்கு அவர்கள் நிர்வாகத்துடன் முழுமையாக ஒத்துழைக்கிறார்கள்.
- அதிக மன உறுதியானது நல்ல ஒழுக்கம். வேலையில் அதிக ஆர்வம் அமைப்புக்கு விசுவாசம் மற்றும் அதிக செயல்திறன் ஆகியவற்றிற்கு வழிவகுக்கிறது.

#### மன உறுதியை திரமானிக்கும் காரணிகள்

எந்தவொரு நிறுவனத்திலும் உறுதியின் அளவு மன காரணிகளால் உளவியல் பல தீர்மானிக்கப்படுகிறது. அவற்றில் சில வெறுமனே மற்றும் அடையாளம் காண்பது கடினம், இருப்பினும் ஆராய்ச்சியாளர்கள் பின்வரும் காரணிகளைக் கண்டுபிடிப்பதில் வெற்றி பெற்றுள்ளனர்:

#### தலைமை மீதான நம்பிக்கை:



அமைப்பின் தலைவரால் ஊழியர்களின் நம்பிக்கையை வெல்ல முடிந்தால், மன உறுதியும் அதிகமாக இருக்கும். ஊழியர்களைப் பொறுத்தவரை, குறிப்பிடப்படும் தலைவர் உடனடி மேற்பார்வையாளர் உயர்ந்தவர். தலைவர் முறையான, நியாயமான, நேர்மையான, உதவிகரமான மற்றும் நட்பானவராக இருந்தால், அவர் தனது கீழ்படிவோரின் நம்பிக்கையை வென்று அவர்களின் உறுதியை அதிகரிக்கக்கூடும்.

#### **வேலை திருப்தி:**

பணியாளர் தனது வேலையில் திருப்தி அடைந்தால் அவரது மன உறுதியும் அதிகமாக இருக்கும். எனவே சரியான ஆண்களை தங்கள் வேலையில் மன உறுதியை அதிகரிக்க சரியான வேலையில் வைக்க வேண்டும்.

#### **சக ஊழியர்களிடையே நம்பிக்கை:**

மணி ஒரு சமூக மனிதர், அவர் மற்றவர்களுடன் இணைந்து அதிக ஆர்வத்துடன் இருப்பதைக் காண்கிறார். அவரது தோழர்கள் அல்லது சக ஊழியர்கள் அவருடன் ஒத்துழைக்கிறார்கள் என்பதை அவர் கண்டால். அவரது மன உறுதியும் அதிகமாக இருக்கும்.

#### **ஒலி மற்றும் திறமையான அமைப்பு:**

ஒலி மற்றும் பயனுள்ள அமைப்பு என்பது பணியாளரின் மன உறுதியைப் பாதிக்கும் ஒரு முக்கிய காரணியாகும். அதே ஒலி மற்றும் பயனுள்ள நேரத்தில், தகவல்தொடர்புக்கான வாய்ப்பு பயனுள்ளதாக இருக்க வேண்டும் மற்றும் பணியாளரின் தனிப்பட்ட பிரச்சினைகள் விரைவில் கேட்கப்பட்டு தீர்க்கப்பட வேண்டும்.

#### **நியாயமான ஊதியம்:**

தொழிலாளர்களின் உற்சாகத்தையும், வேலையைச் செய்ய விருப்பத்தையும் பாதுகாக்க நியாயமான மற்றும் நியாயமான ஊதியம் அவசியம். ஊதியங்கள் இதேபோன்ற கவலைகளில் செலுத்தப்பட்டவர்களுடன் ஒப்பிடப்பட வேண்டும். தவிர, தேவையான மற்றும் முடிந்தவரை அவர்களுக்கு பண ஊக்கத்தொகை வழங்கப்பட வேண்டும்.

#### **வேலையின் பாதுகாப்பு:**

பணியாளர் பாதுகாப்பாக உணர்ந்தால், அவர்களுக்கு ஒதுக்கப்பட்ட வேலையைச் செய்ய அவர்கள் தயாராக இருப்பார்கள்.

#### **உயர் வாய்ப்பு:**



ஊழியர்கள் சரியாக வேலை செய்தால், அவர்கள் பதவி உயர்வு பெறுவார்கள் மற்றும் போதுமான உ அளவு வெகுமதி பெறுவார்கள் என்பதையும் உணர வேண்டும். அங்கீகாரத்தின் இந்த உணர்வு நிச்சயமாக அவர்களின் உறுதியை அதிகரிக்கும். மன

**பணி நிலைமைகள்:**

ஊழியர்கள் பணிபுரிய வேண்டிய வேலை நிலைமைகளும் அவர்களின் மன உறுதியைப் பாதிக்கின்றன. பாதுகாப்பு நடவடிக்கைகள், சுகாதாரமான வசதிகள், சுத்தமான பணியிடங்கள் போன்றவற்றை வழங்குவது அவர்களுக்கு திருப்தியை அளிக்கிறது மற்றும் அவர்களின் மன உறுதியை அதிகரிக்கும்.



## அலகு 3

### மன அழுத்தம்:

#### மன அழுத்தம்:

மன அழுத்தம் மனித உடலில் சில உயிர்வேதியியல் எதிர்வினைகளை பிரதிபலிக்கும் மனக்கட்டுப்பாடு மற்றும் பதட்டம், பதற்றம் மற்றும் மனச்சோர்வு ஆகியவற்றின் உணர்வால் திட்டமிடப்பட்டு, சுற்றுச்சூழல் சக்திகளாலோ அல்லது உள்நாட்டு சக்திகளாலோ அத்தகைய கோரிக்கைகளினால் ஏற்படுகிறது. வளங்களை செயல்பாட்ட வடிவங்களாக சரிசெய்ய தேவைப்படும் அத்தகைய கோரிக்கைகளின் தீவிரம் அழுத்தத்தின் அளவை தீர்மானிக்கின்றன. இத்தகையசுற்றுச்சூழல் நிகழ்வுகள் அல்லது மன அழுத்தம் தூண்டக்கூடிய திறன் கொண்ட நிலைகள் "மன அழுத்தம்" என்று அழைக்கப்படுகின்றன.

மருத்துவ ஆராய்ச்சியாளர் ஹன்ஸ் செலி முதன்முதலில் உடலின் உயிரியல் ரீதியான மறுமொழி வழிமுறைகளை விவரிக்க "மன அழுத்தத்தை" பயன்படுத்தினார். எந்தவொரு கோரிக்கையுமின்றி உடலின் இயல்பான மறுமொழியாக மன அழுத்தத்தை அவர் வரையறுத்தார். மன அழுத்தம் ஏற்படுவதற்கு பதில் குறிப்பிடாதாக இருக்க வேண்டும் என்பதை புரிந்து கொள்ள வேண்டும்.

அனைத்து பதில்களும் ஆற்றலைப் பயன்படுத்துகின்றன. இயற்கையான, எதிர்பார்ப்பு மற்றும் தினசரிப் பகுதியின் ஒரு பகுதியாக இருக்கும் குறிப்பிட்ட செயல்பாடுகளுக்கு உடலில் உள்ள எந்தவொரு கோரிக்கைக்கும் மன அழுத்தம் தேவைப்படாது. தனிப்பட்ட ஒரு பகுதியாக இருக்கும் நடைபயிற்சி, சிந்தனை, எழுதுதல் மற்றும் இயங்குவது போன்றவை மற்றும் நிறுவன இருப்பு உடலின் ஆற்றல் நுகர்வு தேவை ஆனால், அவசியமான அழுத்தங்களை உற்பத்தி செய்ய வேண்டிய அவசியமில்லை.

விரும்பத்தகாத முன்னேற்றங்கள் காரணமாக மன அழுத்தம் ஏற்படாது. ஒரு புதிய சூழ்நிலையில் தழுவல் தேவைப்படும் ஒரு முக்கிய நடவடிக்கை மீது அதிகரித்த கோரிக்கைகளை உருவாக்கும் அனைத்து சூழல்களும், மனித உயிரினத்தின் உயிர் வேதியியல் செயல்பாட்டு மற்றும் கட்டமைப்பு மாற்றங்களின் ஒரே மாதிரியான வடிவத்தில் மன அழுத்தத்தை உருவாக்குகின்றன. இந்த சூழ்நிலைகள் பயம், வலி, சோர்வு, உணர்ச்சி





விழிப்புணர்வு, அவமானம், ஏமாற்றம், செறிவு, இரத்த இழப்பு, மருந்துகள், நேசிப்பவரின் இழப்பு, ஒரு நிகழ்வின் அவசியம் எதிர்பார்த்த நிகழ்வு மற்றும் எதிர்பாராத வெற்றிகள் செயல்பாட்டு பாணியில் மாற்றம் தேவைப்படுகின்றன.

#### **மன அழுத்தம் மேலாண்மை:**

உகந்த செயல்திறனுக்கான சில மன அழுத்தம் அவசியம் என்று நமக்குத் தெரியும். வேலை செயல்திறனுக்கு அழிவு என்று மன அழுத்தம் அளிக்கும் நிலைக்கு நாம் ஒரு பொதுவான யோசனை உள்ளது. அதன்படி, தனிநபர்களுக்கும் அதே போல் மன அழுத்தத்திற்கும் அழுத்தங்களை குறைப்பதற்கு நடவடிக்கை எடுக்க வேண்டும்.

#### **மன அழுத்தத்தின் கருத்து:**

மனஅழுத்தம் என்பது ஒரு நபர் அறிவு அல்லது திறன் இல்லாத காரணத்தால் அல்லது அவரது கட்டுப்பாட்டிற்கு அப்பாற்பட்ட வேறு காரணங்களால் கையாள முடியாத ஒரு சூழ்நிலை. இத்தகைய சூழ்நிலை ஒரு நபரால் உண்மையில் செய்ய முடியாததைச் செய்யும்படி அழுத்தம் கொடுக்கிறது. மேலும் இதுபோன்ற சூழ்நிலைகள் நீண்ட காலத்திற்கு இடைவேளையின்றி அதிக தேவைகளுடன் தொடர்ந்தால், அது உடல்நலப் பிரச்சினைகளை (நடத்தை, மன மற்றும் உடல்) விளைவிக்கலாம். கோரிக்கைகளை நிறைவேற்றுவதற்கான அதிக அளவு நிச்சயமற்ற தன்மையுடன் தொடர்புடைய அதிக ஆசை மற்றும் தேவைகள் மன அழுத்தத்தை ஏற்படுத்துகின்றன.

#### **மன அழுத்தத்தின் வரையறை:**

ராபின்ஸ் (1992) மன அழுத்தம் என்பது "ஒரு தனி நபர் அவர் அல்லது அவள் விரும்புவது தொடர்பான ஒரு வாய்ப்பு, தடை அல்லது கோரிக்கையை எதிர்கொள்ளும் ஒரு மாறும் நிலை மற்றும் அதன் விளைவு நிச்சயமற்றதாகவும் முக்கியமானதாகவும் கருதப்படுகிறது" என்று கூறினார்.

#### **மன அழுத்தத்தின் அடிப்படை அம்சங்கள்:**

மன அழுத்தம் சூழ்நிலையைப் பொறுத்தது மற்றும் அந்த சூழ்நிலைக்கான தனிப்பட்ட எதிர்வினை தனிப்பட்ட உணர்வைப் பொறுத்தது. மன அழுத்தத்தின் அடிப்படை அம்சங்கள் பின்வருமாறு கூறப்படுகின்றன:

மன அழுத்தம் உளவியல் மற்றும் உடலியல் மன அழுத்தத்தின் வடிவத்தில் ஏற்படலாம். ஒரு உண்மையான சூழ்நிலை எதிர்பார்த்த சூழ்நிலையாக மாறாதபோது, மன அழுத்தம் எழுகிறது. மன அழுத்தம் அறிகுறிகளை அடிப்படையாகக் கொண்டது.



உண்மையான மன அழுத்தம் என்பது அறிகுறிகளை அடிப்படையாகக் கொண்ட சாத்தியமான அழுத்தத்தை புறக்கணிப்பதன் விளைவாகும். மன அழுத்தம் நேர்மறையாகவும் (Eustress) எதிர்மறையாகவும் (Distress) இருக்கலாம் சில காரணிகளுடன் ஒரு நபரின் தொடர்பு காரணமாக மன அழுத்தம் ஏற்படுகிறது. மன அழுத்தம் என்பது ஒரு நபர் மற்றும் வெளிப்புற காரணிகளின் தொடர்பு மூலம் எழும் ஒரு எதிர்வினை. வேலை அழுத்தம் தனிப்பட்ட அல்லது பணியிட காரணிகளால் இருக்கலாம்.

மன அழுத்தம் ஒரு நபரின் அணுகுமுறையுடன் தொடர்புடையது. ஒரு குறிப்பிட்ட சூழ்நிலைக்கு ஏற்ப தனிநபரின் ஆளுமை மன அழுத்தத்தை நிர்வகிப்பதற்கான ஒரு முக்கிய காரணியாகும்.

மன அழுத்தத்தின் விளைவு இதயத் தடுப்பு, உயர் இரத்த அழுத்தம், நரம்பியல் கோளாறுகள், கழுத்து வலி, நெஞ்சு வலி, மனச்சோர்வு, பதட்டம், புறக்கணிப்பு உணர்வு, கோபம், எரிச்சல், தோல்வி உணர்வு, சுயமரியாதை குறைவு போன்ற உடலியல் மற்றும் உளவியல் கோளாறுகளாக இருக்கலாம்.

**அழுத்தம் மற்றும் மன அழுத்தம்:**

வேலை செய்வதற்கு அதிக மன அழுத்தம் தேவையில்லை, ஆனால் அது ஒரு நபருக்கு வேலை செய்யத் தேவையான அழுத்தம்; எனவே, அதிகப்படியான அழுத்தம் மன அழுத்தத்திற்கு ஒரு காரணமாகும்.

அழுத்தம் என்பது ஒரு சூழ்நிலையின் அம்சங்களைக் குறிக்கிறது, இது தனிநபருக்கு சிக்கலாக இருக்கலாம் மற்றும் சில வகையான தழுவலுக்கான கோரிக்கைகளின் அளவு. மன அழுத்தம், மறுபுறம், உடலின் நிலையை பிரதிபலிக்கும் நபரின் உடல்-நிலைமைகளுக்குள் ஒரு குறிப்பிட்ட உயிர்வேதியியல் நிலைமைகளைக் குறிக்கிறது. சரி செய்ய முயற்சி. சுருக்கமாக, அழுத்தம் சூழ்நிலையில் உள்ளது; மன அழுத்தம் மனிதனில் உள்ளது. நபர் மீதான தேவை மற்றும் அறிவு இல்லாததால் அந்த கோரிக்கைகளை சமாளிக்க இயலாமை ஆகியவை மன அழுத்தத்திற்கு முக்கிய காரணமாகும்.

**தூண்டுதல் மற்றும் பதில்:**

மன அழுத்தமாக தூண்டுதல் - மன அழுத்தம் உயிரினத்தின் மீது தூண்டுதலாக அல்லது வெளிப்புற சக்தியாக செயல்படுகிறது. மன அழுத்தம் என்பது வாழ்க்கையின் எந்தவொரு நிகழ்வையும் அல்லது ஒரு நபருக்கு போதுமான அளவு பதிலளிக்க முடியாத சூழ்நிலையையும் குறிக்கிறது மற்றும் நோய்க்கு வழிவகுக்கும் உடல் அல்லது உளவியல் ரீதியான அனைத்து வகையான எதிர்வினைகளுக்கும் பொறுப்பாகும்.



தூண்டுதலுக்கான பதில் - பதில் அல்லது மாற்றங்கள் போன்ற மன அழுத்தம் உடலியல் செயல்பாடு என விவரிக்கப்படுகிறது.

Selye (1976) மன அழுத்தத்தை "எந்த தேவைக்கும் உடலின் குறிப்பிடப்படாத பதில்" என வரையறுத்தார். "அழுத்தம்" என்ற வார்த்தைக்கான மாற்று அர்த்தம், அந்த நபரின் பதில்கள் அல்லது எதிர்வினைகளை உருவாக்கும் சூழ்நிலைகளைக் காட்டிலும் கவனம் செலுத்துகிறது.

**உடல் ரீதியாக தூண்டப்பட்ட மற்றும் உணர்ச்சி ரீதியாக தூண்டப்பட்ட மன அழுத்தம்:**

உடல் ரீதியாக தூண்டப்பட்ட மன அழுத்தம், இது ஒருவரின் உடலை உடனடி சூழலில் வைரஸ், வெப்பம், குளிர், சூரிய ஒளியில் இருந்து வரும் அல்ட்ரா வயலட் அல்லது அகச்சிவப்பு கதிர்வீச்சின் அதிக வெளிப்பாடுகள் போன்ற வடிவங்களில் பாதிக்கிறது. இது உடலின் ஹோமியோஸ்ட்டிக் சமநிலையை பாதிக்கிறது மற்றும் சோமாடிக் ஸ்ட்ரெஸ் என்றும் அழைக்கப்படுகிறது.

உணர்ச்சி ரீதியாக தூண்டப்பட்ட மன அழுத்தம், எந்தவொரு உடல் அழுத்தமும் உடலுடன் தொடர்பு கொள்ளாமல் மன அழுத்தத்தை ஏற்படுத்தும் நபர்களின் சொந்த சிந்தனை செயல்முறையாகும். அத்தகைய மன அழுத்தம் ஒருவரின் கற்பனையில் இருந்து எழுகிறது. இது ஒரு அழுத்தத்திலிருந்து உருவாகவில்லை, மாறாக மூளையின் அதிகப் பகுதியில் இருந்து உருவாகும் எலக்ட்ரோ மெக்கானிக்கல் தூண்டுதல் சமிக்ஞையிலிருந்து உருவாகிறது. ஒரு நபர் ஒரு நிகழ்வு அல்லது எதிர்பார்க்கப்பட்ட நிகழ்வு மிகவும் விரும்பத்தகாத விளைவுகளை ஏற்படுத்தும் என்று ஒரு நபர் உணர்கிறார், எ.கா., நேசிப்பவரின் மரணம் பற்றிய திடீர் செய்தி. உணர்ச்சி மன அழுத்தம் எதிர்கால நிகழ்வுகள் பற்றிய தவறான கற்பனையை அடிப்படையாகக் கொண்டது.

**பல்வேறு வகையான அழுத்தங்கள்:**

பண்டைய கிரேக்கத்தில், ஹிப்போகிரட்டீஸ் ஏற்கனவே ஒரு "நோயை" மன அழுத்தமாகக் குறிப்பிட்டார், இது கூறுகளை இணைத்தது *இரக்கக் குணத்தை* (துன்பம்) இ *பொன்னோஸ்* (இடைவிடாத மற்றும் இடைவிடாத வேலை). ஆனால் இன்று நாம் அறிந்த மன அழுத்தத்தின் கருத்து 1956 ஆம் ஆண்டில் ஹான்ஸ் ஸ்லீயின் கையில் இருந்து பிறந்தது. இந்த உட்குரப்பியல் நிபுணர் மன அழுத்தத்திற்கும் மன அழுத்தத்திற்கும் இடையிலான வேறுபாட்டை நிறுவினார், தூண்டுதலுக்கும் எங்கள் பதிலுக்கும் இடையில் வேறுபாடு காட்டினார்.

ஆகையால், மன அழுத்தத்தின் வரையறை என்பது ஒரு மனோ இயற்பியல் பதிலைக் குறிக்கிறது, இது ஒரு சூழ்நிலை நம் வளங்களை மீறும் போது



செயல்படுத்தப்படுகிறது *சமாளிக்கும்* (எதிர்கொள்ளும்). உடல் அல்லது உணர்ச்சி ரீதியான சவாலால் நாம் அதிகமாக உணரும்போது, நம் உடலும் மனமும் அனைத்து வளங்களையும் திரட்டுவதன் மூலம் வினைபுரிகின்றன. ஆனால் மன அழுத்தத்தை காலப்போக்கில் பராமரித்தால், அது உடல் மற்றும் உளவியல் பாதிப்பை ஏற்படுத்தக்கூடிய வகையில் நமது வளங்களை குறைத்துவிடும்.

### மன அழுத்தத்தின் செயல்பாட்டின் வழிமுறை:

- இது ஒரு பரிணாம வழிமுறையாகும், இது ஒரு ஆபத்தை சமாளிக்க நம்மை செயல்படுத்துகிறது. அழுத்த செயல்படுத்தல் பொதுவாக மீண்டும் மீண்டும் வரும் முறையைப் பின்பற்றுகிறது:
- ஒரு மன அழுத்தம் நிறைந்த நிகழ்வு ஏற்படுகிறது மற்றும் தன்னியக்க நரம்பு மண்டலம் உடனடி பதிலை செயல்படுத்துகிறது
- மன அழுத்த பதில் அனுதாப நரம்பு மண்டலத்தை செயல்படுத்துகிறது, கார்டிசோல் மற்றும் நோராட்ரெனலின் போன்ற ஹார்மோன்களால் உடலில் வெள்ளம் பெருகும்
- இந்த ஹார்மோன் மாற்றங்கள் புலன்களைக் கூர்மைப்படுத்துகின்றன, இதயத் துடிப்பு மற்றும் இரத்த அழுத்தத்தை அதிகரிக்கின்றன, சுவாசத்தை விரைவுபடுத்துகின்றன, மேலும் மூளை மிகை உணர்வு நிலைக்குச் செல்லும்.
- உணர்ச்சி அமைதி மற்றும் உடல் தளர்வுக்கு காரணமான மூளையின் பகுதி, பாராசிம்பேடிக் நரம்பு மண்டலம் புறக்கணிக்கப்படுகிறது
- Horn ஹார்மோன்களின் இந்த "நரம்பியல் காக்கெய்ல்" மற்றும் மூளைப் பகுதிகளின் அதிகப்படியான செயலாக்கம், ஆற்றல் மற்றும் செறிவு வெடிப்பை ஏற்படுத்துகிறது, மேலும் கோபம், ஆக்கிரமிப்பு மற்றும் பதட்டம் போன்ற உணர்ச்சிகளைத் தூண்டுகிறது

நாம் ஒரு உண்மையான ஆபத்தை எதிர்கொள்ளும்போது, இந்த எதிர்வினை மிகவும் பயனுள்ளதாக இருக்கிறது. ஏனெனில் இது நம்மை வாழ அனுமதிக்கிறது, குறிப்பாக கடந்த காலத்தில் இருந்த ஆபத்தான சூழல்களில். ஆனால் "சண்டை அல்லது விமானம்" பதிலுக்கு காரணமான மூளையின் வேதியியல் உளவியல் செயல்முறைகளின் அடிப்படை பண்புகளாக இருந்து வருகிறது, நமக்கு அது தேவையில்லை என்றாலும் கூட செயல்படுத்தப்படுகிறது.

ஒரு நிலைமை மன அழுத்தமாக இருப்பதை நாம் உணர்ந்தால், இந்த எதிர்வினை ஏற்படுகிறது; நிகழ்வு ஒரு உண்மையான ஆபத்தை பிரதிபலிக்கிறது இல்லையா என்பதைப் பொருட்படுத்தாமல், ஹார்மோன்களின் வெளியீடும், அதிவேக உணர்வின் நிலையும் ஒன்றே. மன அழுத்தமான ஒன்றைப் பற்றி சிந்திப்பதன் மூலம் தீவிரமான உடல் அறிகுறிகளை அனுபவிக்க முடியும் என்பதே இதன் பொருள். உண்மையில், ஸ்லீயே அதைச் சொல்கிறார் "*மன அழுத்தம் என்பது உங்களுக்கு என்ன நடக்கிறது என்பதல்ல, ஆனால் நீங்கள் அதை எவ்வாறு எதிர்கொள்கிறீர்கள்*".



பொதுவாக, இரண்டு வகையான மன அழுத்தங்கள் உள்ளன: துன்பம் மற்றும் யூஸ்ட்ரெஸ். துன்பம் என்பது எதிர்மறையான மற்றும் அச்சுறுத்தலாக நாம் உணரும் சூழ்நிலைகள் காரணமாக நாம் அதிகமாக, மன உளைச்சலுக்கு ஆளாகும்போது நாம் அனுபவிக்கும் எதிர்மறை மன அழுத்தமாகும்.

அதற்கு பதிலாக, யூஸ்ட்ரெஸ் என்பது ஒரு நேர்மறையான மன அழுத்தமாகும், இது விரைவாக செயல்பட மற்றும் மாற்றங்களுக்கு ஏற்ப நம்மை அனுமதிக்கிறது. பிரச்சனை என்னவென்றால், யூஸ்ட்ரெஸ் மற்றும் வேதனையின் இடையேயான கோடு மிகவும் மெல்லியதாகவும், கடக்க எளிதாகவும் இருக்கிறது. உண்மையில், காலப்போக்கில் யூஸ்ட்ரெஸ் சூழ்நிலைகள் தொடர்ந்தால், அவை உடல்நலக்குறைவை ஏற்படுத்தும்.

## 1. அடிப்படை மன அழுத்தம்

அன்றாட வாழ்க்கை மன அழுத்தத்தை ஏற்படுத்தும். வேலையில் உள்ள சிக்கல்களைச் சமாளிப்பது, வீட்டிலுள்ள கடமைகள், சமூகக் கடமைகள் மற்றும் குடும்ப மோதல்கள் ஆகியவை காலப்போக்கில் ஒரு குறிப்பிட்ட அளவிலான நீடித்த செயல்பாட்டை உருவாக்குகின்றன. இது நாம் பயன்படுத்தும் ஒரு அடிப்படை அல்லது அடிப்படை மன அழுத்தமாகும், மேலும் அவை முன்வைக்கும் சவால்களைப் பொறுத்து ஒரு கலாச்சாரத்திலிருந்து மற்றொரு கலாச்சாரத்திற்கு மாறுபடும் மற்றும் அந்த சவால்களை எதிர்கொள்ளும் திறனை அடிப்படையாகக் கொண்டு நபருக்கு நபர் மாறுபடும்.

ஒரு சோதனை நடத்தப்பட்டது ராட்ப *oud* ட் நிஜ்மெகன் பல்கலைக்கழகம் ஒப்பீட்டளவில் உயர் அடிப்படை அழுத்த நிலைகள் ஒரு மன அழுத்த சூழ்நிலையில் ஒரு பாதுகாப்பு காரணியாக செயல்படுகின்றன, இது குறைந்த ஆழ்ந்த ஹைபோதாலமிக்-பிட்யூட்டரி-அட்ரீனல் அச்சு பதிலை உருவாக்குகிறது. ஒப்பீட்டளவில் மன அழுத்த சூழ்நிலைகளுக்கு வெளிப்பாடு எங்கள் வளங்களை வளர்க்க உதவும் என்பதே இதன் பொருள் சமாளிக்கும், அதனால் பதிலளிக்கக்கூடாது.

## 2. யூஸ்ட்ரெஸ்

சொல் *eustress* கிரேக்க முன்னொட்டைக் கொண்டுள்ளது *eu*, அதாவது நல்லது. எனவே, இது "நேர்மறை மன அழுத்தம்" அளவைக் குறிக்கப் பயன்படுகிறது. இந்த வகை மன அழுத்தம் குறுகிய மற்றும் சில மணிநேரங்கள் அல்லது ஒரே நாள்கள் நீடிக்கும், இதனால் நடுத்தர மற்றும் நீண்ட காலத்திற்கு தீங்கு விளைவிக்கும் மனோதத்துவ பதில்களைத் தூண்டக்கூடாது.



துன்பம் மற்றும் பதட்டத்தை உருவாக்கும் துன்பம் போலல்லாமல், யூஸ்ட்ரஸ் தூண்டுகிறது மற்றும் ஊக்குவிக்கிறது.

உண்மையில், இது கவனம் செலுத்தும் நிலை மற்றும் அதிக ஆற்றலை எளிதாக்குகிறது, இது சவாலை எதிர்கொள்ள அனுமதிக்கிறது. யெர்கெஸ் டாட்சனின் சட்டத்தின்படி, யூஸ்ட்ரெஸ் ஒரு உகந்த அளவிலான பதட்டத்தை உருவாக்குகிறது, இது எங்கள் செயல்திறனை அதிகரிக்கிறது. உதாரணமாக, ஒரு வேலைத் திட்டத்தை சரியான நேரத்தில் முடிக்க அல்லது துன்பங்களுக்கு மத்தியில் வலிமையைக் கண்டுபிடிக்க அல்லது நாம் ஆர்வமுள்ள ஒன்றைச் செய்வதற்கான ஆற்றலைக் கண்டுபிடிப்பதற்கு யூஸ்ட்ரெஸ் நமக்கு உதவக்கூடும்.

### 3. துன்பம்

#### கடுமையான மன அழுத்தம்

கடுமையான மன அழுத்தம் என்பது உண்மையான அல்லது கற்பனை செய்யப்பட்ட ஒரு அச்சுறுத்தலுக்கு உடலின் தீவிரமான எதிர்வினையாகும், இது நமது உடல் அல்லது உளவியல் நல்வாழ்வை ஆபத்தில் ஆழ்த்தக்கூடும். இந்த வகை மன அழுத்தம் திடீரென்று வந்து அதன் நிலை வேகமாக அதிகரிக்கிறது, ஏனெனில் அதன் முக்கிய நோக்கம் தாக்குதல் அல்லது விமானத்திற்கு நம்மை தயார்படுத்துவதாகும்.

இயற்கை பேரழிவு, தாக்குதல், ஆனால் நேசிப்பவரின் மரணம் அல்லது வேலை இழப்பு போன்ற ஒரு முக்கியமான மற்றும் எதிர்பாராத சூழ்நிலையை அனுபவித்தபின் கடுமையான மன அழுத்தம் பொதுவானது. இந்த வகை மன அழுத்தம் ஏராளமான உடலியல் மற்றும் உணர்ச்சி வளங்களை பயன்படுத்துகிறது, அந்த அளவுக்கு செயலிழக்கவில்லை என்றால், அது விரைவில் உடல் அறிகுறிகளை ஏற்படுத்தும்.

இது மிகப்பெரிய துயரத்தை உருவாக்குவது மட்டுமல்லாமல், அது தீவிர சோர்வுக்கு வழிவகுக்கிறது. உண்மையில், இது பெரும்பாலும் தலைச்சுற்றல், குமட்டல் மற்றும் படபடப்பு போன்ற தன்னியக்க அறிகுறிகளைத் தூண்டுகிறது. தீவிர நிகழ்வுகளில் இது மயக்கம் ஏற்படலாம் அல்லது பழைய நோய்க்குறியீடுகளை மீண்டும் செயல்படுத்துகிறது.

#### ஒட்டுமொத்த மன அழுத்தம்

மன அழுத்த அளவு அதிகமாகி, காலப்போக்கில் பராமரிக்கப்படும்போது, அது குறிப்பிடப்படுகிறது ஒட்டுமொத்த மன அழுத்தம் அல்லது நாள்பட்ட. பதற்றத்தை உருவாக்கும் மற்றும் வேதனையிலிருந்து நம்மை விடுவிக்கத் தவறும் சூழ்நிலைகளுக்கு நாம் தொடர்ந்து நம்மை வெளிப்படுத்தும்போது, மன அழுத்தம் கட்டமைக்க முடிகிறது மற்றும் வீக்கம் போன்ற தொடர்ச்சியான உடல் எதிர்விளைவுகளைத் தூண்டுகிறது, இது பல்வேறு நோய்களை



ஏற்படுத்தும். இந்த வகை மன அழுத்தம் பெரும்பாலும் அக்கறையின்மை மற்றும் ஒழுங்கற்ற நடத்தைக்கு வழிவகுக்கிறது. இது பதட்டத்தையும் கவலையையும் உருவாக்குகிறது, எதிர்மறை மற்றும் பயத்தின் ஒரு தீய வட்டத்திற்குள் நம்மை மூழ்கடிக்கும்.

நம் வாழ்க்கையின் கட்டுப்பாட்டை இழக்கிறோம் என்று உணரும்போது அல்லது பல எதிர்மறை சூழ்நிலைகள் குறுகிய காலத்தில் குவிந்திருக்கும்போது, அவற்றின் உணர்ச்சி தாக்கத்தை சமாளிக்க முடியாமல் போகும்போது இந்த வகையான மன அழுத்தம் பொதுவானது. உண்மையில், கேம்பிரிட்ஜ் பல்கலைக்கழகத்தில் நடத்தப்பட்ட ஒரு ஆய்வில், அடித்தள அழுத்த நிலை நீண்ட காலமாக இருக்கும்போது, கார்டிசோலில் தொடர்ச்சியான அதிகரிப்பு உருவாகிறது, ஓய்வெடுக்க முடியாமல், ஹைபோதாலமிக்-பிட்யூட்டரி-அட்ரீனல் அச்சின் செயல்பாட்டை பாதிக்கிறது மற்றும் மனச்சோர்வுக்கு வழிவகுக்கிறது.

### அமைப்புசார்ந்த போக்கு ஆய்வின் முக்கியத்துவம்

நவீன மேலாளரின் பணி பிறரின் நடவடிக்கைகளை ஒருங்கிணைப்பதன் மூலம் பணியை நிறைவேற்றிப் பெறுதலே ஆகும். மாறுபட்ட விருப்பங்கள், ஆர்வங்கள், மனப்போக்குகள் தகுதிகள் போன்றவற்றைக் கொண்டுள்ள பல்வேறு தனியர்களையும் ஒருங்கிணைப்பதற்கு ஒவ்வொரு தனிநபரின் போக்குசார்ந்த பல்வேறு அம்சங்களையும் ஆய்வு செய்தல் இன்றியமையாததாகும்.

ஒவ்வொரு தனிதயாரின் விருப்பங்கள், இரசனைகள், பலம் மற்றும் பலவீனம் போன்றன மேலதிகாரி மற்றும் கீழ்ப் பணியாளர் ஆகிய இருசாராரின் ஆற்றலையும் பாதிக்க வல்லனவாகும். இதனால்தான் போக்குசார்ந்த உறவுமுறைகள் ஆய்வு செய்யப்பட வேண்டிய கட்டாயம் ஏற்பட்டது மேலாண்மைசார்ந்த ஆற்றல்மிக்க தன்மையை நிர்ணயிக்கும் முக்கியமான காரணி அமைப்பிற்கும் மக்களுக்கும் இடையிலான உறவுமுறையின் தன்மையே ஆகும்.

#### சமூக முறைகள் (Social Systems) :

அமைப்பானது ஒரு சமூக முறை ஆகும். இங்கு பல்வேறு போக்கு முறைகளை உடைய பல நபர்கள் பல்வேறு குழுவிலிருந்து வந்து பணியாற்றுகிறார்கள். இது ஒரு ஒருங்கிணைக்கப்பட்ட குழுவாக இல்லையெனில், கழக நோக்கங்களை ஆற்றலோடு அடைவது கஷ்டமாகிவிடும்.

ஆகவே, ஆற்றல்மிக்க ஒருங்கிணைப்பிற்கு ஏற்ற ஒரு சூழலை உருவாக்குவதே ஒரு மேலாளரின் அடிப்படைப் பணி எனலாம். மேலும், மேலதிகாரி மற்றும் கீழ்ப் பணியாளர்களின் போக்குகளும் செயலாக்கத்தின் மூலம் ஒருங்கிணைக்கப்பட்டு அவர்களின் செயல் இலக்கை



நோக்கி இயக்கப்படவும் வேண்டும். போக்கிற்கு காரண காரிய உறவுமுறை இருப்பதால், உகந்த வணிகச் சுற்றுச்சூழலை உருவாக்குவது அமைப்புசார்ந்த போக்கின் பொறுப்பாகி விட்டது.

## 2. தீர்மானம் செய்தல் (Decision-making) :

அனைத்து மேலாளர்களின் அடிப்படைப் பணி தீர்மானம் செய்தலாகும். இதில் பிரச்சனைகள் தொடர்பான தகவலை சேகரித்தலும் பின் அவற்றை ஆய்வு செய்வதன் மூலம் அவற்றிற்கு சிறந்த தீர்வை கண்டுணர்வதும் அடங்கும். அமைப்பானது தன் பொருட்டு மக்கள் பணிபுரியும் ஒரு குழுவாக இருப்பதால், அமைப்பில் எடுக்கப்படும் அனைத்து முடிவுகளும் மக்கள் மீது பாதிப்பை ஏற்படுத்துவது இயற்கையே. ஆகவே, அமைப்புசார்ந்த போக்கினை ஆய்வு செய்வது, தீர்மானம் செய்தல் பணிக்கும் இன்றியமையாததாக உள்ளது.

## 3. மேலாண்மைப் பணிகள் (Managerial Functions) :

திட்டமிடுதல், அமைத்தல், செயலாக்கம் அளித்தல், ஒருங்கிணைத்தல், கட்டுப்படுத்துதல் ஆகியன மேலாளரின் மேலாண்மைசார்ந்த பணிகளாக இருப்பதால், இப்பணிகளைச் செய்யும் ஆற்றல் மேலாளரிடம் இருக்க வேண்டியது அவசியம். அப்பொழுது தான் இப்பணிகளை இவரால் ஆற்றலோடு நிறைவேற்ற முடியும். மக்களைக் கையாளும்பொழுது அவர்களது போக்கினை ஆய்வு செய்வது அவசியமாகிறது. இவ்விதமாகவே அமைப்புசார்ந்த போக்கானது மேலாண்மைசார்ந்த ஆற்றல்மிக்க தன்மையை பாதிக்கிறது.

## 4. பணிச்சட்டம் (Framework) :

அமைப்பானது அது அமைந்துள்ள சமூக முறையின் ஒரு உப முறையாக உள்ளது. ஆகவே, அமைப்பின் பணிச்சட்டத் திற்குள் பணிபுரியும் மேலாளர் ஒட்டுமொத்த சமூக முறை மீதுமே அக்கறை காட்ட வேண்டும் அமைப்பானது சமூக முறையின் ஒரு உப பிரிவாக இருப்பினும் அதற்கும் ஒன்றோடு ஒன்று தொடர்புடைய பல உப முறைகளும் உள்ளன. அமைப்பின் வடிவமே தனிநபர்களுக்கு இடையிலான உறவுமுறைகளை அமைக்கின்றது. சமூக முறையானது அமைப்பு மீது கணிசமான அளவில் பாதிப்பை ஏற்படுத்த வல்லதாக உள்ளது எனலாம்.

## 5: செயலாக்க முறைகள் (Methods of Motivation) :

அமைப்புசார்ந்த போக்கு, அங்கீகாரம், அந்தஸ்து, பாதுகாப்பு, தன்னாட்சி போன்ற பல்வேறு செயலாக்க முறைகளை வெளிக்கொணரலாம். இவை பேரளவில் அமைப்புசார்ந்த போக்கை நிர்ணயிக்கின்றன. நவீன மேலாளரின் அடிப்படைப் பணியில் மேம் பட்ட முடிவுகளை அடைய, தமது மக்களை ஊக்குவிக்கும் அவரது ஆற்றல், அதற்கென அவர் பின்பற்றும் செயலாக்க முறைகள், தனிநபர்களுக்கு ஏற்ப செயலாக்கம் அளிக்கும் திறமை போன்றன அடங்கியுள்ளன. அமைப்புசார்ந்த போக்கு அல்லது தனிநபர் போக்கை ஆய்வு





செய்வதன் மூலம் செயலூக்க முறை களை நிர்ணயிக்கலாம். மேலாளரின் மிக முக்கியமான பணியான செயலூக்கம் அளித்தல், அமைப்புசார்ந்த போக்குடன் பெரிதும் தொடர்புடையதாக உள்ளது.

### சுய விழிப்புணர்வு:

சுய முன்னேற்றத்திற்காக, தனிப்பட்ட வளர்ச்சிக்காக அல்லது ஆன்மீக வளர்ச்சி போன்ற உயர்ந்த இலக்கிற்காக தம்மை அர்ப்பணித்திருக்கும் யாரேனும் ஒருவர் தம்மை தாமே புரிந்து கொள்ள தீவிரமாக முயல வேண்டும். ஏனெனில் ஒருவர் தான் எங்கு குறைபாட்டைக் கொண்டுள்ளேன் என புரிந்துகொள்ளும்போதே அவரால் எங்கு முன்னேற்றமடைய கவனத்தை செலுத்த வேண்டும் என தெரிந்து கொள்ள முடிகிறது.

### சுய விழிப்புணர்விற்கான பொருள் விளக்கம்

1. ஒருவர் கொண்டிருக்கும், சுய விசாரணை செய்யக்கூடிய ஆற்றலே, சுய விழிப்புணர்வு ஆகும்.
2. இது ஒருவர் தன்னுடைய பலங்கள், பலவீனங்கள், குணங்கள், குறைகள், கருத்துக்கள், எண்ணங்கள், நம்பிக்கைகள், கொள்கைகள், எதிர்செயல்கள், எதிர்விளைவுகள், மனப்பாங்கு, உணர்ச்சிகள் மற்றும் உந்துதல்கள் பற்றிய புரிதலையும் உள்நோக்கினையும் பெறுதல் ஆகும்.
3. எனவே சுய விசாரணை என்பதில் மற்றவர் எவ்வாறு ஒருவரை மதிப்பிடுகிறார் என்பதும் உள்ளடக்கம்
4. ஒருவரின் நடத்தை, எதிர்செயல்கள் மற்றும் ஒழுக்கம் மற்றவர் மீது எவ்வாறு தாக்கத்தை ஏற்படுத்துகிறது என்பது.

உளவியல் நிபுணர்கள் சுய விழிப்புணர்வை, பொது அல்லது தனிப்பட்ட என இரு பகுதிகளாக பிரிப்பார்கள்.

### 1. பொது சுய விழிப்புணர்வு:

இவ்வகை விழிப்புணர்வு தாம் எவ்வாறு மற்றவருக்கு வெளிப்படுகின்றோம் என்று தெரிந்து கொள்ளும்போது ஏற்படுகின்றது. ஒரு மேடைப்பேச்சு வழங்குதல் அல்லது நண்பர் குழாமுடன் பேசுதல் போன்ற மற்றவர் கவனத்தின் மையத்தில் இருக்கும் தருணத்தில், பொது சுய விழிப்புணர்வு ஏற்படுகிறது. இவ்வகை விழிப்புணர்வு பலரையும் சமூக வரையறைகளுக்கு கட்டுப்படுத்திவிடுகிறது. நாம் கண்காணிக்கப்படுகின்றோம் அல்லது மதிப்பிடப்படுகின்றோம் என்று அறியும்போது பெரும்பாலும் நாம் சமூகத்தினால் ஏற்கப்படும் அல்லது விரும்பப்படும் விதத்தில் நடந்து கொள்ளவே முயற்சி செய்வோம்.

சுருக்கமாக சொல்வதெனில் நமது உண்மையான ஆளுமையை வெளிப்படுத்தாத சிறந்ததொரு நடத்தையை வெளிப்படுத்துவோம். சில சமயங்களில் பொது விழிப்புணர்வு



‘மதிப்பீடு பதட்டத்திற்கு’ ஒருவரை கொண்டு சென்று, மற்றவர்கள் தங்களை பற்றி என்ன நினைப்பார்களோ எனும் மன அழுத்தம், ஏக்கம் அல்லது கவலைக்கு கொண்டு செல்லலாம்.

## 2. தனிப்பட்ட சுய விழிப்புணர்வு:

தனிப்பட்ட ரீதியில் சிலர் தம்மை பற்றிய சில அம்சங்களை தாமே அறிந்துகொள்வது இவ்வகை ஆகும். உதாரணமாக உங்களை நீங்களே கண்ணாடியில் பார்த்துக்கொள்வது ஒரு வகை தனிப்பட்ட சுய விழிப்புணர்வு ஆகும். முக்கிய பரீட்சை ஒன்றிற்கு தயார் செய்ய மறந்தபோது பதட்டத்தால் வயிறு கலக்குவதை உணர்வதும், நம்மை கவர்ந்த ஒருவரை காணும் போது இதயம் படபடப்பதை உணர்வதும் தனிப்பட்ட சுய விழிப்புணர்விற்கான சில சிறந்த உதாரணங்கள்.

நெருங்கிய நண்பர்களுக்கோ குடும்பத்தினருக்கோ நமது சில அந்தரங்கங்கள் தெரிந்திருக்கும், ஏனெனில் அவர்களிடம் நாம் எதையும் மறைப்பதில்லை. ஆகையால், நம்மை மதிப்பீடு செய்வதற்கு அவர்கள் மிக சிறந்த துணையாக இருக்கிறார்கள்

## குழு விசைகள் மற்றும் போக்கு GROUP DYNAMICS AND BEHAVIOUR

அனைத்து அமைப்பிலும் குழுக்கள் உள்ளன. இவை அவற்றின் உறுப்பிலர்கள். மற்ற குழுக்கள், ஒட்டுமொத்த அமைப்பு ஆகியன மீதும் பாதிப்பை ஏற்படுத்து இன்றன எனலாம். இவ்விதக் குழுக்கள் அமைப்பு மற்றும் அமைப்பின் உறுப்பினர் களால் அவர்களின் சொந்தத் திருப்திக்கென உருவாக்கப்படுகின்றன. ஒரு அமைப்பு அதன் இறுதிப் பணியை பல சிறு பணிகளாகப் பிரித்து பல்வேறு பிரிவுகளுக்கும் அவற்றைப் பிரித்து அளிக்கின்றது.

எங்கு பநர்கள் இலக்கு களை எடுத்துக்கொண்டு அவற்றைத் தமக்கு இடையில் பிரித்துக் கொள் கிறார்களோ, அங்குதான் பணிகள் பிரிக்கப்பட்டு ஒரு நிலையை அடையும் வரையில் கீழ்நோக்கி ஒதுக்கீடு செய்யப்படுகின்றன. ஆகவே, அமைப்பே தமக்குள் பல்வேறு பணிப்பிரிவுக் குழுக்களின் உருவாக்கத்திற்குத் தேவையான விசைகாை உருவாக்குகிறது எனலாம்.

தவிரவும். பல குழுக்கள் தானாகவே பணிபுரியும் இடத்திலுள்ள சமூக-உளவியல் காரணிகளின் இயக்கத்தினால் உருவாகின்றன. அமைப்பின் இயக்கத்திற்கு இக்குழுக்கள் இன்றியமையாதனவாகும். ஆகவே, அமைப்பை ஆய்வு செய்ய விரும்புவவர் குழுக்கள் மற்றும் அவற்றின் இயக்கத்தை புரிந்துகொள்வதல் வேண்டும். குழுக்களைப் புரிந்துகொள்ள குழு விசைகள் உதவுகின்றன.



## I. குழு விசைகள் GROUP DYNAMICS

குழு விசைகள் என்ற சொற்றொடரில் "குழு" மற்றும் "விசைகள்" என்ற இரண்டு வார்த்தைகள் உள்ளன. குழு என்பது அடிப்படையிலேயே இரண்டு அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட நபர்களின் சேகரிப்பே ஆகும் விசைகள் என்ற வார்த்தை கிரேக்க மொழியிலிருந்து தருவிக்கப்பட்டதாகும் விசை என்ற சொல் சமூகச் சூழலில் குழு உறுப்பினர்களுக்கு இடையிலான பின்னிய செயல் விளைவையே (Interaction) குறிக்கின்றது எனலாம்.

ஆயினும் குழு விசை பல்வேறு வழிகளில் வரையறுக்கப்பட்டுள்ளது. இதில் ஒரு நோக்கில் பார்த்தால் இது குழுவினை அமைத்தலையும் அதன் இயக்கத்தினையும் குறிக்கிறது. இதில் மக்களாட்சி தலைமைப் பாணி, பங்கேற்பு, ஒத்துழைப்பு போன்ற பணிகள் அடங்கியுள்ளன. மற்றொரு நோக்கில் பார்த்தால் பங்கேற்றல், முளை அதிர்ச்சி, தலைவரற்ற குழு போன்ற கட்டங்களில் ஒரு தொகுதியாக இது கருதப்படுகிறது. மூன்றாவது நோக்கின்படி. குழு உட்புறத்தன்மை, குழு உருவாக்கம் வடிவமைப்பு மற்றும் நடைமுறைகள், தனிநபர், மற்ற குழுக்கள், அமைப்பை பாதிக்கும் வழிகள் போன்றவற்றை உள்ளடக்கியுள்ளது.

இக்கருத்து மிகவும் பரவலாக ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்டுள்ளது. இதன்படி குழு விசை என்பது "சிறு குழுக்களாக நெருக்குநேர் மக்கள் பின்னிய செயல்விளைவில் ஈடுபடும் சமூக நடைமுறையே குழு விசைகள் எனப்படும்

### குழுவின் பொருள் (Meaning of Group):

பொது இலக்கைக் கொண்டுள்ள இரண்டு அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட மக்களின் ஒரு சேகரமே குழு ஆகும். குழுவின் உறுப்பினர்கள் அனைவரும் ஒருவரையொருவர் நன்கு அறிந்தவர்களாயிருப்பர். இவர்கள்தாம் இக்குழுவின் உறுப்பினர் என்பதை உணர்த்திருப்பர். நோக்கங்களை நிறைவேற்றுவதற்கு என தொடர்ச்சியாக ஒருவர் மற்றவருடன் கலந்து பணியாற்றுவர். குழுவின் உறுப்பினர்கள் ஒருவரை ஒருவர் பரஸ்பரம் சார்த்துள்ளனர்.

ஒவ்வொரு தபரும் மற்றவரை பாதிக்கிறார். மற்றவரால் பாதிக்கவும்படுகிறார். ஆகவே, மக்களில் தற்செயலான சேகரிப்பு குழு ஆகாது. ஏனெனில், அவர்கள் ஒருவர் மற்றவரை அறிந்திருக்க மாட்டார்கள் மற்றும் அர்த்தமுள்ள வகையில் ஒருவர் மற்றவரோடு கலந்து செயல்நிறைவேற்றத்தில் ஈடுபடவும் மாட்டார்கள். திரையரங்கில் அமர்ந்து திரைப்படத்தைப் பார்ப்பவர்கள் அல்லது இரயிலுக்கு என நடைபாதை ஓரம் காத்திருப்பவர்கள் எல்லாம் குழுவாக மாட்டார்கள்.

குழு ஒன்றை உருவாக்குவதற்குத் தேவையான நிபந்தனைகள் பின்வருமாறு:



1. குறிப்பிட்ட பொது நோக்கங்களை அடைய மக்கள் ஒருவரோடு ஒருவர் பின்னிய செயல்விளைவில் ஈடுபடுதல் வேண்டும்.
2. அவர்கள் ஒருவரை மற்றவர் அறிந்திருக்க வேண்டும் மற்றும் ஒருவரை ஒருவர் சார்ந்திருக்கவும் வேண்டும்.
3. அவர்கள் தங்களை ஒரு குழு எனக் கருதவேண்டும். இந்திபந்தனைகளில் ஏதேனும் ஒன்றினை நிறைவேற்றத் தவறும் எந்த சேகரமும் குழு என அழைக்கப்படமாட்டாது.

### முறைசார்த்த மற்றும் முறைசாரா உறவுமுறைகள் Formal and Informal Relationships

அமைப்பின் சமூகப் போக்கில் இவ் உறவுமுறைகள் முக்கியப் பங்கு வகிக் கின்றன. இவ்வுறவுமுறைகளின் மூலம்தான் பணி தொடர்பான நடவடிக்கைகள் அமைக்கப்படுகின்றன, நிறைவேற்றப்படுகின்றன, ஒருங்கிணைக்கப்படுகின்றன. மற்றும் கட்டுப்படுத்தப்படுகின்றன. அமைப்பில் முறைசார்ந்த உறவுமுறைகள், அதிகார பொறுப்பு உறவுகள், பணிகள் மற்றும் பங்குகளின் இலக்கணங்கள், பதவி தொடர்பான மனநிறைவு மற்றும் தேவையான தொடர்பு முறைகள், தகவல் தொடர்பு மற்றும் ஒருங்கிணைப்பு ஆகியவற்றின் மூலமே அமைக்கப்படுகின்றன.

### முறைசார்ந்த உறவுமுறைகளை உணர்த்தும் சில கருவிகளாவன:

1. வரையறுக்கப்பட்ட பணிகள் மற்றும் பங்குகள்,
2. பணி-விளக்கங்கள்,
3. அதிகார - பொறுப்பு உறவு முறைகள்.
4. எழுத்து வடிவத் தகவல் தொடர்பு.
5. விதிகள் மற்றும் கொள்கைகள்
6. விதிகளை மீறியதற்கான தண்டனைகள்,
7. புதிய பணியாளர்களுக்குரிய முறைசார்ந்த ஊக்குவிப்பு, மற்றும்
8. முறைசார்ந்த பயிற்சியளித்தல் திட்டங்கள் போன்றன ஆகும்..

முறைசாரா உறவுமுறைகள், பணியாளர்களுக்கிடையே ஏற்படும் பேச்சு வார்த்தைகள், இணைந்து பணியாற்றுவதல் போன்றவற்றின் விளைவாகவே உருவா இன்றன. இவ்வுறவுமுறைகள் அமைப்புசார்ந்த பணிகளின் நிறைவேற்றத்திற்கு பெருமளவில் தமது பங்களிப்பைச் செய்கின்றன.



இதை நாம் பின்வரும் எளிய உதாரணத்தின் மூலம் அறியலாம்: Mr. X ஒரு கல்லூரியின் முதல்வர் என வைத்துக் கொள்வோம்.

இவருக்கு தனது நிறுவனத்திற்கு என தண்ணீர் சுத்தம் செய்யும் ஒரு கருவி தேவையாக உள்ளது எனவும் எவத்துக் கொள்வோம். இதற்கு இவர் கல்லூரிக் கல்வி இயக்குநரிடம் உரிய விண்ணப்பத்தை அளித்து, அனுமதியைப் பெறவேண்டும். அவ்வாறு பெற்றபின்பே, இவர் அக்கருவியை வாங்க வேண்டும். ஆனால், இவர் அவ்வாறு செய்யாமல், முறைசாரா உறவுமுறையில் இயக்குநருடன் தொலைபேசியில் தொடர்பு கொண்டு. அவரின் அனுமதியைப் பெற்று இக் கருவியை வாங்கிவிட்டார் எனில் இவர்களுக்கு இடையே உள்ள உறவுமுறையை நாம் முறைசாரா உறவுமுறை எனலாம்.

**முறைசார்ந்த மற்றும் முறைசாராக் குழுக்கள் (Formal and Informal Groups):**

ஒவ்வொரு அமைப்பிலும், அதன் வடிவமைப்பின் அடிப்படையில், இரண்டு குழுக்கள் இருக்கலாம். அவையாவன:

1. முறைசார்ந்த குழுக்கள், மற்றும்
2. முறைசாராக் குழுக்கள் ஆகியனவாகும்.

**முறைசார்ந்த குழுக்கள் Formal Groups**

முறைசார்ந்த குழுக்கள் குறிப்பிட்ட சில பணிகளை மேற்கொள்வதற்காகவோ, அல்லது அமைப்பின் குறிப்பிட்ட இலக்குகளை அடைவதற்காகவோ உருவாக்கப் படுகின்றன. முறைசார்ந்த குழு. அமைப்பின் உப-அலகாக (Sub-unit) பணி யாற்றுகிறது. அது முறைப்படி அமைக்கப்படுகிறது கமிட்டிகள், திட்டக் கூறுகள், பணி விசைகள், சிறிய துறைகள் போன்றன முறைசார்ந்த குழுக்களுக்குச் சில உதாரணங்களாகும்.

**2 முறைசாராக் குழுக்கள் (Informal Groups)**

இக்குழுக்கள், அமைப்பில் பணி இடத்தில் இயங்கக்கூடிய சமூக மற்றும் உளவியல் விசைகளால் உருவாக்கப்படுகின்றன. இவை, அமைப்புத் திட்டத்தை மீறி தானாகவே உருவாகின்றன. இவை, நட்பு அல்லது பணியுடன் தொடர்பு உடைய அல்லது தொடர்பற்ற சில பொதுவான அக்கறைகள் ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் தானாகவே உருவாகின்றன. இவை இயக்கங்களின் முறைசாராக் குழுக்கள் ஆகும். இவை பொதுவாக, முறைசார்ந்த குழுக்கள் திறமையற்று விளங்கினாலோ, அல்லது பணிச் சூழலில் உள்ள உறுப்பினர்களின் தேவை களையும் விருப்பங்களையும் நிறைவேற்றத் தவறினாலோதான் உருவாகத் தொடங்குகின்றன.

**முறைசார்ந்த எ. முறைசாராக் குழுக்கள் ( Formal V. Informal Groups ):**



முறைசார்த்த மற்றும் முறைசாராக் குழுக்களுக்கு இடையிலான முக்கியமான வேறுபாடுகளை நாம் பின்வருமாறு காணலாம்.

**முறைசாராக் குழுக்களின் வகைகள் (Types of Informal Groups):**

முறைசாராக் குழுக்கள், அவற்றின் சிறப்பியல்புகளின் அடிப்படையில் நான்கு களாகப் பிரிக்கப்படுகின்றன. அவை பின்வருமாறு:

1. ஆர்வமற்ற குழுக்கள் (Apathetic Groups):
2. ஒழுங்கற்ற குழுக்கள் (Ermitic Groups),
- 3 தந்திரமிக்க குழுக்கள் (Stricgic Groups), மற்றும்
- 4.பாதுகாத்துக் கொள்ளும் இயல்புடைய குழுக்கள் (Conservative Groups).

**ஆர்வமற்ற குழுக்கள் :**

தந்திரமிக்க குழுக்கள் நன்கு திட்டமிடப்பட்ட மற்றும் நிலையான மனக்குறை களைக் கொண்டு விளங்குகின்றன. இவை மிகவும் கூர்மதிவாய்ந்தவையாகும் (Shrewed). இவை, தங்களின் பிரச்சனைகளைத் தீர்த்து வைப்பதற்காக, மேலாண்மையின் கவனத்தை அவற்றின் மீது திருப்பத் தொடர்ந்து முயற்சிக்கின்றன..

பாதுகாத்துக் கொள்ளும் இயல்புடைய குழுக்கள், மிதமான உட்புற ஒற்றுமை, குறிப்பிட்ட நோக்கங்கள் மீதான குறைந்தபட்ச அழுத்தம் மற்றும் சுய- நம்பிக்கை உணர்வு போன்ற சிறப்பியல்புகளைக் கொண்டு விளங்குகின்றன. டால்டல் (Dalton) என்ற அறிஞர் முறைசாராக் குழுக்களை பின்வருமாறு மூன்று வகைகளாகப் பிரிக்கின்றார்.

1. படுகிடையான குழுக்கள் (Horizontal).
2. செங்குத்துக் குழுக்கள் (Vertical), மற்றும்
- 3 கலப்புக் குழுக்கள் (Mixed),

ஏறக்குறைய ஒரே அந்தஸ்தில் உள்ள உறுப்பினர்களைக் கொண்ட குழுக்கள் படுகிடையான குழுக்கள் என அழைக்கப்படுகின்றன ஒரே துறையில் மேலதினாரி, கீழ்ப் பணியாளர் உறவுமுறையில் உள்ள பல்வேறு நபர்களையும் உறுப்பினர் களாக கொண்ட குழுக்கள் செங்குத்துக் குழுக்கள் எனப்படுகின்றன. பல்வேறு துறைகளில் இருந்து பல்வேறு அதிகார நிலையில்



பணிபுரியும் நபர்களை உறுப்பினர்களாகக் கொண்ட குழுக்கள் கலப்புக் குழுக்கள் என அழைக்கப் படுகின்றன.

### முறைசாராக் குழுக்களின் பணிகள் : ( Functions of Informal Groups)

முறைசாராக் குழுக்கள், தங்களின் உறுப்பினர்களுக்குத் தேவையான பணி களை நிறைவேற்றுவதாலேயே அமைப்பில் காணப்படுகின்றன. இவை, தங்களது உறுப்பினர்களின் பின்வரும் தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்வதன் மூலம் அவர்களுக்கு உதவி செய்கின்றன.

1. அங்கீகாரத் தேவை.
2. பாதுகாப்புத் தேவை.
3. சுய மரியாதையை அதிகரிக்கச் செய்தல்,
4. அவர்களின் நம்பிக்கைகள் மற்றும் மதிப்புகளை மதிப்பிடுவதற்கான தேவை,
5. பணிப் பிரச்சனைகளைத் தீர்த்து வைப்பதற்கான தேவை,
6. தகவல் பெறுவதற்கான தேவை, மற்றும்
7. தனிநபர்களின் புதிய கண்டுபிடிப்புகளையும் தனித் தன்மையையும் ஆதரிப்பதற்கான தேவை

### குழு உருவாக்கம் (Group Formation):

குழு உருவாக்கத்தில் ஐந்து கட்டங்கள் உள்ளன. அவை: உருவாக்க நிலை -அதிர்வு நிலை, சட்ட திட்டங்களை உருவாக்கும் நிலை, நிறைவேற்ற நிலை மற்றும் ஒத்திவைக்கும் நிலை ஆகியனவாகும். இவை ஒவ்வொன்றையும் இப்பொழுது நாம் கீழ்க்கண்டவாறு சுருக்கமாகக் காணலாம்.

#### 1. உருவாக்க நிலை (Forming Stage) :

குழு உருவாக்கத்தின் முதல் நிலையில்தால் உறுப்பினர்கள் -முதன்முதவாக குழுவிற்குள் நுழைகின்றனர். இந்நிலையில், தனிநபர்கள் தங்களை குழுவின் ஏனைய உறுப்பினர்களுடனும் குழுவுடனும் அடையாளம் காணத் தொடங்குவதால் பல கேள்விகளைக் கேட்கின்றனர்.

உதாரணமாக, இவர்கள் குழு எனக்கு என்னென்னவெல்லாம் வழங்கும்? நான் என்ன பங்களிக்குமாறு கேட்கப்படலாம்? எனது தேவைகள் குழுவினால் நிறைவேற்றப்படுமா? அதே நேரத்தில் என்னாலும் குழுவிற்கு ஏதேனும் பங்களிப்பு செய்ய முடியுமா? போன்ற கேள்விகளைக் கேட்கலாம். இவை அனைத்தும் மிகவும் சிக்கலான கேள்விகளே ஆகும்.

#### 2. திடீர் அதிர்வு நிலை (Storming Stage) :



இந்நிலை வழக்கமாகவே குழு உறுப்பினர்களிடையே அதிக அளவு உணர்ச்சிபூர்வத் தன்மையையும் அழுத்தத் தையும் ஏற்படுத்தும் நிலையாகும். இந்நிலையில் பகைமை ஏற்படலாம். இந் நிலையில், குழு பல மாற்றங்களை சந்திக்கிறது. உறுப்பினர் நிலையின் எதிர் பாரிப்புகள் தெளிவுபடுத்தப்படவும். மேலும் விரிவுபடுத்தப்படவும் செய்யப் படலாம். குழு இலக்குகளின் வழியில் குறுக்கிடும் தடைகளை நோக்கி கவணம் திரும்பப்படலாம். தனிநபர்கள் தங்களுக்கு இடையிலான பாணிகளைப் புரிந்து கொள்ளத் தொடங்குவர்.

தனிநபரின் தேவைகள், குழுவின் இலக்குகள் போன்ற வற்றை நிறைவேற்றத் தேவையான வழிகளைக் கண்டுரை முயற்சிகள் எடுக்கப் படும். வெளிப்புறத் தேவைகள் இச்சமயத்தில் அழுத்தத்தை ஏற்படுத்தலாம். குழுவின் அளவு மற்றும் உறுப்பினர் நிலை கூட்டமைவைப் பொறுத்து, கூட்டணி அல்லது உட்குழு போன்றன தோன்றலாம். தனிநபர்கள் தங்களின் முன்னுரிமை உள்ள குழு மீது திணிக்கவும் தான் விரும்பும் அந்தஸ்து நிலையை அடையவும் போட்டியிடுவதால், தலைமை மற்றும் அதிகாரம் மீது முரண்பாடு ஏற்படலாம்.

### 3. சட்டதிட்டங்களை உருவாக்கும் நிலை (Norming Stage) :

இல் உருவாக்க நிலையில்தான் குழுவானது தெளிவாக அடையாளம் காணப்படுகிறது. விதிகள் நடைமுறைகள், பங்குகள், சட்டமைப்பு போன்றன முறைப்படி உருவாக்கப்படுகின்றன. பிற்கு குழு அதன் நோக்கத்தை நிறைவேற்றத் தயாராகும். இந்நிலையில் குழு முழுமையாக உருவாக்கப்பட்டுவிடுவதால், குழு உறுப்பினர் களின் போக்குகளையும் மனப்பான்மையையும் மாற்றுவது கடினம்.

### 4. நிறைவேற்ற நிலை (Performing Stage) :

இந்நிலை அமைப்பு உருவாக்கப்பட்டு அது ஆற்றலுடன் குழுவாக பணியாற்றத் தயாராக இருக்கும் நிலையாகும். இந்நிலையில், குழு அதன் நோக்கத்தை அடைவதிலும் பொதுப் பணியின் நிறைவேற்றத்திலும் தனது சுவனத்தை செலுத்தும்

### 5. ஒத்திவைக்கும் நிலை (Adjourning Stage) :

இந்நிலை, உருவாக்கப்பட்ட குழு கலைக்கப்படும் நிலையைக் குறிக்கிறது குழு நன்கு ஒருங்கிணைக்கப் பட்டதாக இருந்தால், அதன் தேவை நிறைவேற்றப்பட்டு விட்ட நிலையில், தேவையெனில் அதனால் தாமாகவே முன்வந்து தம்மை எளிதில் கலைத்துக் கொள்ள முடியும்.

### குழு உருவாக்கத்தின் காரணங்கள் (Causes of Group Formation):





ஏன் குழுக்கள் உருவாக்கப்படுகின்றன என்ற கேள்விக்கு தனிப்பட்ட ஒரு காரணம் இல்லை. முறைசாரா குழுக்களின் உருவாக்கத்திற்குப் பொறுப்பேற்கும் முக்கியமான காரணிகளை பின்வருமாறு காணலாம்.

**1. சமூகமயமாக்கல் (Socialisation) :**

மனிதன் சமூகத்தின் ஒரு அங்கம் ஆகும். அவன் மற்றவர்களுடன் உறவு வைத்துக்கொள்ள விரும்புகிறான். பல்வேறு முறைசாரா குழுக்களில் உறுப்பினராக இருப்பதால் குழுவின் அவனது உறுப்பினர் நிலை அவனது பணி மீதான சமூகத் தேவைகளை பூர்த்தி செய்து கொள்ள அனுமதிக்கிறது. அவல் மற்றவர்களிடம் இருந்து பிரிக்கப்பட்டு தனியாக பணிபுரியாமல் குழுவாக குழுவில் உள்ளவர்களுடன் கலந்து பணியாற்ற முடிகிறது.

**2. அடையாளம் காணப்படும் உணர்வு (Sense of Identification) :**

பல நபர்கள் தான் குறிப்பிட்ட ஒரு குழுவின் உறுப்பினர் என அடையாளம் காணப் பட விரும்புகின்றனர். ஆகவேதான் இவர்கள் கிரிக்கெட் கிளப், இலக்கிய சங்கம் போன்ற தனிச்சிறப்பு பெற்ற குழுக்களை உருவாக்குகின்றனர். இது அவர்களின் அந்தஸ்தை உயர்த்தவும் உதவும்.

**3. இலக்கை அடைதல் (Goal Achievement) :**

மக்கள் பொது இலக்கை அடையும் நோக்கில் அறிவு, லன ஆதாரங்கள் மற்றும் ஆற்றல்களை சேகரிக்க ஒழுக்களை உருவாக்குகின்றனர். பொதுவான பணியை மேற்கொள்ளும் மக்கள் ஒரே வகையான பிரச்சனைகளையே சந்திக்கின்றனர். இவ்வித பிரச்சனைகளை இவர்கள் தனிப்பட்ட ஒரு குழுவை உருவாக்கலாம்.

**4. மாறுபாடில்லாத பணிகள் (Monotonous Jobs) :**

ஒரே வகையான தற்படுத்தப்பட்ட பணிகளை அன்றாடம் தொடர்ந்து செய்யும் பணியாளர்கள் சோர்வடையலாம். இவ்வித சோர்வைக் குறைக்க, பணியாளர்கள் பணிபுரியும் இடத்தில் முறைசாரா குழுக்களை அமைத்து ஒருவர் மற்றவர்களுடன் குறிப்பிட்ட கால இடைவெளிகளில் சந்தித்துப் பேசலாம்.

**5. பாதுகாப்பு (Security) :**

தனியாக நிற்பதைவிட ஒரு குழுவில் இணையும் பொழுது தணக்கு பாதுகாப்பு கிடைக்கிறது என தனிநபர் ஒருவர் கருதலாம். பிரச்சனைகளை ஆற்றலோடு சந்திக்கவும் குழுக்கள் இவர்களுக்கு உதவுகின்றன. மேலும் இவை மேலாண்மையின் கொடுங்கோன்மைக்கு எதிராக தமக்கு பாதுகாப்பு தருவதாகவும் கூட தனிநபர்கள் உணரலாம்.

**6. தகவலின் ஆதாரம் (Source of Information) :**



முறைசாராக் குழு அதன் உறுப்பினர்களுக்கு தகவலின் ஒரு ஆதாரமாக விளக்குகிறது எனலாம். முறைசாரா தகவல் தொடர்பு மிகவும் வேகமாக செயலாற்றக் கூடியது. ஒரு உறுப்பினருக்கு கிடைக்கும் தகவல் மற்ற உறுப்பினர்களையும் மிக விரைவில் சென்று அடைந்து விடும் வேகமான தகவல் தொடர்பிற்கு என குழு ஒரு பிரத்யேகமான மொழியைக் உருவாக்கலாம். தகவல்தொடர்பிற்கு உள்ள உளவியல்சார்ந்த தடைகள் கூட இங்கே தவிர்க்கப்படலாம்.

## II. குழுவின் போக்கு GROUP BEHAVIOUR

குழுவை விட்டு வெளியே தனியாக இருக்கும் பொழுது உள்ள தனிநபர்களின் போக்கை வைத்து குழுவின் போக்கு முன்கணிக்கப்பட முடியாது. ஆகவே, குழுவில் போக்கை ஆய்வு செய்ய ஒட்டுமொத்த குழுவும் ஆய்வு செய்யப்பட வேண்டியது அவசியம் ஏனெனில், குழுவின் ஒவ்வொரு உறுப்பினரும் மற்ற நபர்களில் போக்கை பாதிக்கின்றனர், மற்ற நபர்களால் பாதிக்கவும்படுகின்றனர்.

குழுவின் உறுப்பினர்கள் அனைவரும் ஒருவரோடொருவர் கலந்து பணியாற்றும் நிலையில், உறுப்பினர்கள் பெறும் பலத்தை குழு நிர்ணயிக்கிறது. ஆகவே, குழுவில் இருக்கும் பொழுதுள்ள குழு உறுப்பினர்களின் போக்கு குழுவை விட்டு வெளியே இருக்கும் நிலையிலான போக்கிலிருந்து மாறுபடலாம். குழுவின் போக்கை புரிந்துகொள்ள குழுவின் சட்டதிட்டங்கள். குழுவின் பற்றுதல், குழுத் தீர்மானம் செய்தல் போன்ற காரணிகள் ஆய்வு செய்யப்பட வேண்டும். ஆகவே, இவ் ஒவ்வொரு அம்சத்தையும் நாம் இப்பொழுது ஆராயலாம்.

### குழுவின் சட்டதிட்டங்கள் (Group Norms):

குழுவின் பணிகளே சில சமயங்களில் சட்டதிட்டங்கள் எனப்படுகின்றன. இவையே மக்களை ஒரே மாதிரியாக நடக்க வைக்கின்றன. குழு ஒன்றின் சட்ட திட்டம்சார்ந்த பணி, அமைப்புசார்ந்த போக்கில் மிக அதிகளவு முக்கியத்துவம் பெற்றுள்ளது. ஏனெனில், இது ஒரு மேலாளருக்கு குழுவின் சட்டதிட்டங்களின் படி தனிநபர் ஒருவர் எவ்வாறு நடந்துகொள்வார் என்பதை புரிந்துகொள்ள உதவுகிறது. குழுவில் உறுப்பினர்கள் சட்டதிட்டங்களை உருவாக்குவதிலும் பின்பற்றுவதிலும் நாட்டம் கொண்டவர்களாய் இருக்கின்றனர். நடத்தையின் விதிகளே சட்டதிட்டங்கள் ஆகும். குழு உறுப்பினர்களின் எதிர்பார்க்கப்பட்ட நடத்தை வகைகளே இச்சட்டதிட்டங்களில் குறிப்பிடப்படுகின்றன. ஹாக்மேன் என்பாரின் கருத்துப்படி, குழுவின் சட்டதிட்டங்கள் ஐந்து இயல்புகளைக் கொண்டுள்ளன. அவையாவன;

1. சட்டதிட்டங்கள் குழுவின் பாதிப்பு நடைமுறையை தொகுக்கின்றன மற்றும் எளிமையாக்குகின்றன. எந்த விஷயங்களை முக்கியமாக கட்டுப் படுத்த வேண்டும் என குழு கருதுகிறதோ அவற்றை இவை தொகுத்தும் குறிப்பிட்டும் காட்டுகின்றன,



2. சட்டதிட்டங்கள் நடத்தைக்கு (போக்கிற்கு) மட்டுமே பொருத்துகின்றன. இவை தனிப்பட்ட எண்ணங்களுக்கும் உணர்வுகளுக்கும் பொருந்துவது இல்லை.

3. பெரும்பாலான குழு உறுப்பினர்களால் முக்கியம் என கருதப்படும் போக்குகளுக்கே பொதுவாக சட்டதிட்டங்கள் உருவாக்கப்படுகின்றன. வழக்கமாக, சட்டதிட்டங்கள் நிதானமாகவே (மெதுவாகவே) உருவாக்கின்றன. ஆனால், உறுப்பினர்கள் விரும்பினால் உருவாக்க நடைமுறையை சுருக்கிக் கொள்ளலாம்.

4. குழுவிலுள்ள அனைத்து உறுப்பினர்களுக்கும் அனைத்து சட்டதிட்டங்களும் ஒரே விதமாகப் பொருந்தாது. உயர்ந்த அந்தஸ்தில் உள்ள உறுப்பினர்கள் அதிக சுதந்திரத்தை அனுபவிப்பர்.

குழுவின் சட்டதிட்டங்கள் இரண்டு பணிகளை ஆற்றுகின்றன. அவை யாவன: 1. சட்டதிட்டங்கள் குழுவிற்கு அதன் இலக்குகளை அடைய உதவுகின்றன. 2. இவை குழுவை, குழுவாக பராமரிக்க உதவுகின்றன.

### குழுவின் சட்டதிட்டங்களை பின்பற்றுவதை பாதிக்கும் காரணிகள்

#### Factors Affecting Conformity to Group Norms

மக்கள் குழுவின் சட்டதிட்டங்களை தங்களின் சொந்தப் பயனுக்கெனவே பின்பற்றுகின்றனர். ஹோமன்ஸ் (Homans) என்ற சமூகவியல் அறிஞர், மக்கள் ஏன் சட்டதிட்டங்களை பின்பற்றுகின்றனர் என்பதற்கான காரணங்களை விளக்க "மனித பரிமாற்றக் கோட்பாட்டுச் சமன்பாடு" (Equation of Human Exchange. Theory) என்ற ஒரு சமன்பாட்டை அளித்துள்ளார். இக்கோட்பாடு மற்றவருக்கு மறுமொழியாக ஒரு நபர் வெளியிடும் உணர்ச்சிகளினால் உந்தப்பட்டு எழும் சிந்தனையும் நபர்களுக்கு இடையிலான நடவடிக்கைகளும் மற்றொரு தனிநபரின் போக்கினை தண்டிப்பதாகவோ அல்லது வலிமையூட்டுவதாகவோ இருக்கும் என்ற வாதத்தின் மீதே எழுப்பப்பட்டதாகும்.

பின்னிய செயல் விளைவுகள் அவ்விளைவுகளினால் ஏற்படும் இலாபம் தொடர்பான தனிநபரின் ஊக்கத்தைப் பொறுத்தே நிர்ணயிக்கப்படுகின்றன. இது பொருளாதாரக் கூறுகளில் பின் வருமாறு வரையறுக்கப்படலாம்.

$$\text{இலாபம்} = \text{வெகுமதிகள்} - \text{அடக்கம்}$$

தனிநபர்கள் தங்களின் மொத்த இலாபத்தை உயர்ந்தபட்சமாக்கும் விதத்திலேயே தங்களது சமூக தொடர்புகளை/நடவடிக்கைகளை அமைத்துக் கொள்கின்றனர். ஆகவே, குழுவின்



சட்டதிட்டங்களை ஒரு நபர் பின்பற்றுவது இலாபத்தை அடிப்படையாகக் கொண்டே அமைகிறது. ஆயினும், இது தனிநபர்களுக்கு இடையில் மாறுபடலாம் மேலும், குழுவிலுள்ள அனைத்து தனிநபர்களும் சட்டதிட்டங்களை ஒரே விதமாக பின்பற்றமாட்டார்கள். பொதுவாக, குழுவின் சட்டதிட்டங்களைப் பின்பற்றுதல் பின்வரும் காரணிகளைச் சார்ந்து உள்ளது:

1. குழு ஒன்று மிகவும் நிலைத்து நிற்கக்கூடியதாகவும் பற்றுடையதாகவும். இருந்தால் மட்டுமே உறுப்பினர்கள் சட்டதிட்டங்களை கடுமையாகப் பின்பற்றுபவராக இருப்பர்.
2. குழுவில் இலக்குகள் தனிநபர் இலக்குகளுடன் பொருந்தும்பொழுது, உறுப்பினர்கள் சட்டதிட்டங்களை ஒத்துப்போக விருப்பமாக இருப்பர்
3. குழுவின் சுற்றுச்சூழலிலுள்ள காரணிகள் குழுவின் சட்டதிட்டங்களுடைய உடன்பாட்டில் அளவை பாதிக்கலாம்.
4. தனிநபர்களின் பண்புதல இயல்புகளும் குழுவின் சட்டதிட்டங்களுடைய உடன்பாட்டின் அளவை பாதிக்கலாம்.

### குழுவின் சட்டதிட்டங்களை நடைமுறைப்படுத்துதல் Enforcing Group Norms

குழுவின் சட்டதிட்டங்கள் எளிமையான விதியிலிருந்து தடைகள் மற்றும் ஆணைகளின் மிகச் சிக்கலான ஒரு தொகுதிவரையினதாக மாறுபட்டு அமைகின்றன. ஆகவே, சட்டதிட்டங்களை நடைமுறைப்படுத்துவது என்பது எப்பொழுதும் எளிதான ஒரு காரியமல்ல. குழுத் தலைவர்கள் தமது குழு உறுப்பினர்களை குழுவின் சட்டதிட்டங்களை கடுமையாகப் பின்பற்றுமாறு செய்வதற்கென குறிப்பிட்ட நடவடிக்கைகளை தீர்மானிக்கலாம். இந்நடவடிக்கைகள் பின்வருமாறு:

#### 1. கல்வி (Education):

குழுவின் இலக்குகளை அடைவதற்கு குழுவின் சட்டதிட்டங்கள் எவ்வாறு உதவுகின்றன என்பதை குழுவின் உறுப்பினர்களுக்கு தெரிவிப்பதன் மூலம் உறுப்பினர்களை குழுவின் சட்டதிட்டங்களை பின்பற்றுமாறு செய்யலாம். குழு ஆதாயங்களின் பொருட்டு தங்களது ஆதாயங்களை விட்டுக் கொடுக்குமாறு குழுவின் உறுப்பினர்களை தூண்டலாம். குழு நடவடிக்கைகளில் உறுப்பினர்களை ஈடுபடுத்துவதன் மூலம் குழுவின் சட்டதிட்டங்களை கடுமையாக பின்பற்றுமாறு செய்யலாம்.

#### 2. கண்காணிப்பு (Surveillance) :



குழு உறுப்பினர்கள் சட்டதிட்டங்களை எவ்வாறு பின்பற்றுகின்றனர் என்பதைக் கண்காணிப்பதன் மூலம் எந்த அளவுக்கு குழுவில் உறுப்பினர்கள் சட்டதிட்டங்களை பின்பற்றுகின்றனர் என்பதை அறிய முடியும் சட்டதிட்டங்களை பின்பற்றுவதை உறுதி செய்யத் தேவையான உகந்த செயல்முறைகளை உருவாக்க இக்கண்காணிப்பு மேலாளருக்கு உதவுகிறது. சட்ட திட்டங்களிலிருந்து விலகல்கள் நேரடியாக கண்டுபிடிக்கப்படவில்லை எனில், இதை அளவிட வேறு ஏதேனும் வழிவகைகள் உருவாக்கப்படுதல் வேண்டும்.

### 3. எச்சரித்தல் (Warning) :

குழுவின் சட்டதிட்டங்களை பின்பற்றா விட்டால் ஏற்படும் பின்விளைவுகளைக் கூறி அவ்வாறு சட்டதிட்டங்களை பின்பற்றாத உறுப்பினர்களை எச்சரிக்கலாம். இவ்வித எச்சரிக்கைகள் அவர்கள் தங்களை சரிசெய்து கொள்ள வகை செய்யும்.

### 4. விதி மீறலுக்கான தண்டனைகள் (Sanctions) :

இது சட்டதிட்டங்களை விட்டு விலகும் உறுப்பினர்களுக்கு எதிராக நடவடிக்கைகள் எடுக்கப்படும் நிலையாகும். ஆயினும், விதி மீறலுக்கான தண்டனைகளுக்கு சில எதிர்மறையான பின்விளைவுகள் உள்ளன. ஆகவே, அவை மிகவும் புத்திசாலித்தனமாக பயன் படுத்தப்படுதல் வேண்டும். சட்டதிட்டங்களை மீறக்கூடிய நபர்களை தூண்டி சட்டதிட்டங்களுக்கு கட்டுப்பாடுமாறு செய்வேண்டும். மேலும் கட்டுப்பாட்டில் கான அனைத்து வழிவகைகளையும் பின்பற்றித் தீர்ந்தபிறகு, வேறு வழியேதும் இல்லையெனில் விதி மீறலுக்கான தண்டனைகள் அளிக்கப்பட வேண்டும்.

### குழுப் பற்றுதல் (Group Cohesiveness):

இது குழு மீது குழுவில் உறுப்பினர்களுக்கு உள்ள பற்றுதலின் அளவைக் குறிக்கிறது. இதுவும் குழுவில் போக்கை பாதிக்கக்கூடிய ஒரு காரணி ஆகும். குழுப் பற்றுதல் அதிகளவினதாக இருந்தால், குழுவின் உறுப்பினர்களுக்கு இடையிலான உறவுமுறை சிறப்பானதாக இருக்கும் குழுவின் கருத்துக்கான உடன்பாடும் அதிகளவினதாக இருக்கும். பற்றுதலான குழு ஒன்றின் இயல்புகளாக நாம் பின்வருவனவற்றைக் கூறலாம்.

1. குழுவின் இலக்குகளையும் சட்டதிட்டங்களையும் உறுப்பினர்கள் பங்கிட்டுக் கொள்கின்றனர். இவர்களுக்கு பொதுவான அக்கறையும் பிள்ளணிகளும் உள்ளன.

2. உறுப்பினர்களின் எண்ணிக்கை குறைவாக இருக்கும்.



3. உறுப்பினர்கள் ஒருவருக்கு ஒருவர் அடிக்கடி தொடர்பு கொள்கின்றனர். நபர்களுக்கு இடையிலான தகவல் தொடர்பு ஆற்றல்மிக்கதாக உள்ளது.
- 4 குழு விசுவாசமானது உறுப்பினர்களுக்கு இடையில் உயர்ந்த அளவில் உள்ளது.
5. உறுப்பினர்கள் ஒற்றுமையாக இருக்கின்றனர்.
6. உறுப்பினர்கள் குழுவின் ஒட்டிக் கொள்கின்றனர். ஏனெனில், தங்களின் தேவைகள் குழுவினால் நிறைவேற்றப்படும் என இவர்கள் கருதுகின்றனர்.
7. கடந்தகாலத்தில் குழு அடைந்த வெற்றி வெளிப்படையாகத் தெரிகிறது.

### குழுப் பற்றுதலை பாதிக்கும் காரணிகள் Factors Affecting Group Cohesiveness

குழுப் பற்றுதலின் அளவை நிர்ணயிக்கும் பல்வேறு காரணிகளை நாம் பின் வருமாறு காணலாம்.

#### 1. குழுவை சார்ந்திருக்கும் அளவு (Degree of Dependency on the Group) :

ஒரு நபர் குழுவை அதிகளவில் சார்ந்திருக்கும் பொழுது, குழுவின் ஈர்ப்பும் அவருக்கு அதிக அளவினதாக இருக்கும். இதன் விளைவு குழு மீது அவருக்கு அதிகளவு பற்றுதல் இருக்கும். குழுவானது தனிநபர்களின் தேவைகளை அதிகளவில் நிறைவேற்றும்பொழுதும் தனிநபர்களுக்கு அதன்பால் ஈர்ப்பும் பற்றுதலும் அதிகளவில் இருக்கும்.

#### 2. குழுவின் அளவு (Size of the Group) :

குழு உறுப்பினர்களுக்கிடையே பான் பின்னிய உறவுமுறையின் அளவைப் பொறுத்தே குழுப் பற்றுதலின் அளவு அமைகிறது. குழு பேரளவினதாக இருந்தால், உறுப்பினர்களுக்கு இடையிலான உறவுமுறை குறைவும். இந்நிலையில் குழுப் பற்றுதலும் குறைவாகவே இருக்கும். மாறாக, குழு சிறியதாக இருந்தால் உறுப்பினர்களுக்கு இடையிலான உறவு முறையும் குறைவாக இருக்கும். அதன் விளைவு குழுப் பற்றுதலும் குறைவாகவே இருக்கும். ஆகவே, குழுவின் அளவானது குழுப் பற்றுதலுடன் நேரடி உறவு முறையைக் கொண்டுள்ளது எனலாம்.

ஒரினத்தன்மையும் நிலையான உறுப்பினர் நிலையும் (Homogeneity and Stable Membership) : மாறுபட்ட நலன்களையும் பின்னணிகளையும் கொண்டுள்ள உறுப்பினர்களைக் கொண்ட குழுக்களால் ஆற்றலுடன் தங்களின் நலன்களை பெருக்க முடியாது. அதைப்போலவே, உறுப்பினர்களுக்கிடையிலான நிலையான உறவுமுறைகள் குழுப் பற்றுதலை அதிகரிக்கும். இது



ஏனெனில், மக்கள் ஒருவரை ஒருவர் புரிந்துகொள்ளவும் பொது இலக்குகள், மதிப்புகள் போன்றவற்றை புரிந்துகொள்ளவும் நிலையான உறவுமுறை இருப்பது அவசியம் இந்நிலையான உறவுமுறையைப் பெற நீண்ட நாள் தொடர்ந்து தனிநபர்கள் குழுவின் உறுப்பினராய் இருந்தல் வேண்டும். ஆகவே, நிலையான உறுப்பினர் நிலையும் குழுப் பற்றுதலை பாதிக்கும் மற்றொரு காரணி எனலாம்.

#### குழுவின் இட அமைப்பு (Location of the Group) :

குழுவின் இட அமைப்பு குழுப் பற்றுதலை இரு வழிகளில் பாதிக்கிறது. முதலாவதாக குழுவில் உறுப்பினர்கள் அருகருகே இருந்தால். அவர்கள் அடிக்கடியும் சுதந்திரமாகவும் சத்திக்க வாய்ப்பிருக்கும். அதனால் குழுப் பற்றுதலும் அதிகமாக இருக்கும். இரண்டாவதாக குழு மற்ற குழுக்களிலிருந்து பிரிக்கப்பட்டு தனியாக இருந்தால், பற்றுதல் உயர்ந்தளவினதாக இருக்கும். ஒரு குழுவும் மற்ற குழுக்களும் பிரிக்கப் படவில்லையெனில், பற்றுதலை எளிதில் அடைய முடியாது. ஏனெனில், பல் வேறு குழுக்களின் உறுப்பினர்களிடையே தொடர்பு ஏற்பட்டுவிடும். இதனால் குழு உறுப்பினர்களுக்கிடையிலான நெருக்கம் குறையும்

#### 5. குழு அந்தஸ்து (Group Status) :

வெற்றிக் கதைகளைக் கொண்டுள்ள உயர்ந்த அந்தஸ்தை உடைய குழு ஒன்று அதன் உறுப்பினர்களை அதிகளவில் கவரும் தன்மையுடையதாகும். இதனால் பற்றுதலும் உயர்ந்த அளவினதாக இருக்கும்

#### 6. குழுத் தலைமை (Group Leadership) :

எந்த அளவிற்கு குழுவின் உறுப்பினர்கள் குழுவுடன் தங்களை இணைத்துக் கொள்கின்றனர் என்பதை குழுத் தலைவருடைய தகுதிகளே நிர்ணயிக்கின்றன. தலைவர் சக்திவாய்ந்தவராகவும் நெகிழ்வுத்தன்மை உடையவராகவும் இருந்தால், அவரால் தமது குழுவின் உறுப்பினர்களுக்கு ஊக்கம் அளித்து, பொது இலக்குகளை அடைய முடியும். இவர் குழு உறுப்பினர்களிடையே உயர்ந்தளவு குழு விசுவாசத்தை உருவாக்கி நிர்வகிக்க முயற்சிக்கிறார்.

#### 7. வெளிப்புற அழுத்தங்கள் (Group Pressures) :

வெளிப்புறத்திலிருந்து அழுத்தங்கள் ஏற்படும்பொழுது, குழு உறுப்பினர்கள் தங்களிடையே உள்ள கருத்து வேறுபாடுகளை குறைத்துக் கொண்டு பொதுவான எதிரியோடு போராட முனைவர். இதனால் குழுப் பற்றுதல் அதிகரிக்கும்.. ஆயினும், வெளிப்புறத்தில் இருந்து வரும் கூடுதல் அழுத்தங்களை தாங்க முடியாமல் குழுப் பற்றுதலை ஏற்படுத்த முடியாமலும் போகலாம்.

#### 8. போட்டி (Competition) :



போட்டித்தன்மையின் வகையும் குழுப் பற்றுதலை பாதிக்கிறது. இரண்டு வகையான போட்டிகள் குழுப் பற்றுதல் மீது மாறுபட்ட பாதிப்புகளை ஏற்படுத்துகின்றன. அவையாவன:

1. குழுவிற்குள் போட்டி. அதாவது குழுவின் உறுப்பினர்களுக்கு இடையிலான போட்டி, மற்றும்
2. குழுக்களுக்கு இடையிலான போட்டி ஆகியனவாகும். குழுவின் உறுப்பினர்களுக்கு இடையிலான போட்டி குழுப் பற்றுதலை அழித்து விடும். குழுக்களுக்கு இடையிலான போட்டி பற்றுதலை அதிகரிக்கும்.

மேற்கண்ட காரணிகள் சாதகமாக இருந்தால், அவை உயர்ந்தளவு குழுப் பற்றுதலுக்கு வழிவகுக்கும். மாறாக அவைகளின் பாதகமான இயல்புகள் குழுப் பற்றுதலைக் குறைக்கும்.

### 3. குழுத் தீர்மானம் செய்தல் Group Decision-making:

ஒன்றை விட இரண்டு தலைகள் மேம்பட்டது" (Two heads are better than one) என்ற பழமொழிக்கு ஏற்ப அமைவதே குழுத் தீர்மானம் செய்தல் ஆகும். இது ஒரே சமயத்தில் பல நபர்கள் ஒன்று கூடி கலந்துபேசி முடிவெடுத்தலைக் குறிக்கிறது. குழுத் தீர்மானம் செய்தலில், அனைத்து உறுப்பினர்களுக்கு இடையே ஒருமித்த கருத்து நிலவலாம் அல்லது சாதாரணப் பெரும்பான்மை மூலம் முடிவு எடுக்கப்படலாம். குழுத் தீர்மானம் செய்தலை ஆய்வு செய்யும் முன்பு தீர்மானம் செய்தல் நடைமுறையை முதலில் நாம் பார்ப்போம்.

### தீர்மானம் செய்தலின் நடைமுறை (Process of Decision-making):

தீர்மானம் செய்தல் நடைமுறை பின்வரும் கட்டங்களைக் கொண்டுள்ளது.

#### 1. பிரச்சனையை அடையாளம் கண்டுகொள்தல் (Identifying the problem) :

பிரச்சனையை அடையாளம் கண்டுகொள்தலே தீர்மானம் செய்தலின் முதல் கட்டமாகும். இது பிரச்சனையை தெளிவாகவும் முழுமையாகவும் வரை வறுத்தலைக் குறிக்கிறது. நடைமுறையில், பிரச்சனையை வரையறுப்பது என்பது எளிதான காரியமன்று. எது பிரச்சனை போலத் தோன்றுகிறதோ அது உண்மை யிலேயே அதன் அறிகுறிகளாக மட்டுமே இருக்கும் தியோ ஹெய்மானின் கருத்துப்படி, 'பிரச்சனையை வரையறுப்பது என்பது நேரத்தை செலவழிக்கும் ஓர் காரியமாகும். ஆனால், அது நன் முறையில் செலவழிக்கப்பட்ட நேரமாகும்".

பிரச்சனையை வரையறுக்கும் பொழுதே அதிலுள்ள சிக்கலான காரணிகளை வும் இனம் கண்டுகொள்ள வேண்டியது அவசியம் அப்பொழுதுதான் மேலாளர் இவ்விதக் காரணிகளை தடைசெய்ய முடியும். மேலும், ஒரு பிரச்சனையை தீர்த்து வைப்பதை தடைசெய்யும் காரணிகள்





எவையேனும் இருக்கின்றனவா என்பதை யும் மேலாளர் பார்க்க வேண்டியது அவசியம் இதற்காக மேலாளர், நிறுவனத்தின் நோக்கங்கள், விதிகள், கொள்கைகள் போன்றவற்றின் உதவியை நாட வேண்டி இருக்கிறது

## 2. பிரச்சனையை ஆய்வு செய்தல் (Analysing the Problem) :

தீர்மானம் செய்தலின் அடுத்த கட்டம் பிரச்சனையை ஆய்வு செய்தலாகும். பிரச்சனையை ஆய்வு செய்தல் என்பது விஷயங்களை சேகரித்தல், பின் அவற்றை வகைப் படுத்துதல் என பல காரியங்களை உள்ளடக்கியதாகும் சேகரிக்கப்பட்ட விஷயங்கள் தீர்மானத்தின் எதிர்காலத்தன்மை மற்றும் விளைவு ஆகியவற்றைப் பொறுத்து வகைப்படுத்தப்படுகின்றன. சேகரிக்கப்பட்ட செய்திக் குறிப்புகள் துல்லியமான வையாகவும், தீர்மானத்தோடு தொடர்புடையனவாகவும் இருத்தல் வேண்டும். ஏனென்றால், தீர்மானத்தின் தகுதி உபயோகப்படுத்தப்பட்ட செய்திக் குறிப்பு களின் தகுதியையே முழுதும் நம்பியுள்ளது.

## 3. பிரச்சனைகளுக்கு மாற்றுத் தீர்வுகளை தீர்மானித்தல் (Determining Alternative Solution for the Problem) :

பெரும்பாலான நடவடிக்கைகளுக்கு மாற்று வழிகள் உள்ளன. ஒரு வழி நீண்ட நாள் உபயோகப்படுத்தப்படுவதால் மட்டுமே அதைச் சிறந்த வழி என்று நாம் கூறிவிட முடியாது எனவே. ஒரு தீர்மானம் சிறந்ததாக இருக்க வேண்டுமானால் அது அனைத்து மாற்று வழிகளையும் கருத்தில் கொண்டு எடுக்கப்பட்டிருக்க வேண்டும். இங்கும் தடை செய்யும் காரணிகளை இனம் கண்டுகொள்வதற்கு முக்கியத்துவம் அளிக்கப்படுகிறது. ஏனென்றால், இது இவ்வித தடைகளற்ற மாற்று வழியைத் தேர்ந்தெடுக்க மேலானருக்கு உதவிசெய்கிறது.

## 4. மாற்று நடவடிக்கைகளை மதிப்பீடு செய்தல் (Evaluating the Alternatives) :

தகுந்த மாற்று நடவடிக்கைகளை உருவாக்கிய பிறகு, அவற்றை மதிப்பீடு செய்தலே தீர்மானச் செயல் நடைமுறையின் அடுத்த கட்டமாகும். ஏனெனில், அப்பொழுதுநான் அவற்றுள் சிறந்த ஒன்றைத் தேர்ந்தெடுக்க முடியும் மாற்று வழிகளை ஒப்பிடும்பொழுது பின்வரும் காரணிகளைக் கருத்தில் கொள்ள வேண்டும்.

### (1) அளவைக்குரிய காரணிகள் (Quantitative Factors) :

இவை அளவிடப்படக்கூடிய காரணிகளாகும். உதாரணமாக, நிலையான செலவுகள் மற்றும் இயக்கச் செலவுகள் போன்றன.

### (2) பண்புசார்ந்த காரணிகள் (Qualitative Factors or Intangible:Factors) :



அளவிடப்பட முடியாத காரணிகள் பண்புசார்ந்த காரணிகளாகும். உதாரண மாக தொழில் உறவுகள் மற்றும் தொழில்நுட்பத்தில் மாற்றம் போன்றவை. இவ்விதக் காரணிகளை மதிப்பிடும் பொழுது திட்டமிடுபவரானவர் இவ்விதக் காரணிகள் அளவிடப்பட முடியுமா என்பதை முதலில் பார்க்கவேண்டும். இவை அளவிடப்பட முடியாது என்று தெரிந்தால், பின் அதன் முக்கியத்துவம் மற்றும் பாதிப்பு போன்றவற்றை மதிப்பிட்டு ஒரு முடிவுக்கு வரவேண்டும்.

#### 5. சிறந்த நடவடிக்கையை முடிவு செய்தல் (Deciding the Best Course of Action) :

பல மாற்று நடவடிக்கைகளும் ஆராயப்பட்ட பின்னர் வரும் அடுத்த கட்டம் சிறந்த நடவடிக்கையை முடிவு செய்தலாகும். சிறந்த நடவடிக்கையை முடிவு செய்யும்பொழுது மேலாளரானவர் சிக்கனம், அபாயக் காரணிகள், வள ஆதாரங்களின் தட்டுப்பாடு, அதன் செயல்நிறைவேற்றத்தை முடிக்கும் தன்மை போன்றவற்றைக் கருத்தில் கொள்ள வேண்டும். ஹெச் கூன்ட்ஸ் மற்றும் ஓ டொனேல் மாற்று வழிகளுக்குள் சிறந்ததை தேர்ந்தெடுக்கத் தேவையான மூன்று அடிப்படைகளை நம் முன் வைக்கிறார்கள். அவையாவன:

1. கடந்த கால அனுபவம் (Past Experience).
2. செய்முறை மேற்கொள்தல் (Experimentation).
3. ஆராய்ச்சி மற்றும் ஆய்வு (Research and Analysis).

#### 6. தீர்மானத்தை செயலாக மாற்றுதல் (Conversion of Decision into Action) :

எடுக்கப்பட்ட முடிவுகளானது காகிதத்திலேயே தங்கிவிட்டால், முடிவு எடுத்தவில் எந்தவித அர்த்தமுமில்லை. ஒரு முடிவு எடுக்கப்பட்டுவிட்டால் அது உடனே செயலாக மாற்றப்பட வேண்டும் அதாவது, அது நிறைவேற்றப்பட வேண்டும். நிறைவேற்றமானது பின்வரும் கட்டங்களைக் கொண்டுள்ளது.

1. தீர்மானம் அனைத்துப் பணியாளர்களுக்கும் அறிவிக்கப்பட வேண்டும்.
2. தீர்மானத்தை நிறைவேற்றும் பொறுப்பை சில பணியாளர்களுக்கு அளிக்க வேண்டும்.
3. தீர்மானத்தை நிறைவேற்றத் தேவையான செயல்முறைகளை உருவாக்க வேண்டும்.
4. நிறைவேற்றத்தின் வளர்ச்சி ஒப்பிட்டுப் பார்க்கப்பட வேண்டும்.

#### 7. கட்டுப்படுத்துதல் (Control) :



தீர்மானம் நிறைவேற்றப்பட்டுவிட்ட பிறகு தீர்மானம் செய்தல் நடைமுறையின் அடுத்த கட்டம் கட்டுப்படுத்துதலாகும். கட்டுப்படுத்துதல் என்ற சொல்லானது பின்வரும் கட்டங்களை உள்ளடக்கியுள்ளது.

1. எதிர்பார்த்த முடிவுகளோடு உண்மையான முடிவுகளை ஒப்பிட்டுப்பார்த்தல்,
2. வேறுபாட்டைக் கண்டுபிடித்தல்.
- 3 வேறுபாட்டிற்கான காரணத்தைக் கண்டுபிடிப்பதற்காக அவற்றை ஆய்வு செய்தல்
4. தேவையேற்படும் பட்சத்தில், தீர்மானத்தை மாற்றியமைப்பதற்காக

**தேவையான ஏற்பாட்டைச் செய்தல். தனிநபர் மற்றும் குழுத் தீர்மானங்கள் ( Individual and Group Decisions)**

குறிப்பிட்ட ஓர் தீர்மானம் தனிநபரால் எடுக்கப்பட வேண்டுமா அல்லது ஓர் குழுவால் எடுக்கப்பட வேண்டுமா என்பதைத் தீர்மானிப்பது மிகவும் கடினமான ஓர் விஷயம் ஆகும். மேலாளர் தன்னிடம் உள்ள அதிகாரத்தின் காரணமாக, தீர்மானம் செய்தல் பணியை முழுவதுமாக தனது கட்டுப்பாட்டிற்குக் கீழேயே வைத்திருக்க விரும்பலாம். பல வணிக நிறுவனங்களில், மேலாளர்களின் தனிப்பட்ட உரிமை என்றே தீர்மானம் செய்தல் பணி கருதப்படுகின்றது.

ஆனால், எடுக்கப்பட வேண்டிய தீர்மானம் எளிமையானதாகவும், அதன் மாற்றுத் தீர்மானங்களின் விளைவுகள் நன்கு அறியக்கூடியவாகவும் இருக்கும் பட்சத்தில், தனிநபர்களை தீர்மானம் செய்ய அனுமதிக்கலாம். மேலும், சரியான தீர்மானங்களை எடுக்க தனிநபரிடம் தேவையான திறமை, அனுபவம், மற்றும் தகவல்கள் இருத்தல் வேண்டும்.

சமீபகாலத்தில், தீர்மானம் செய்தல் நடைமுறையில் கீழ்ப் பணியாளர்களை யும் பங்கேற்கச் செய்யும் பழக்கம் பெருகி வருகிறது. ஆற்றல்மிக்க மேலாளர்கள், தீர்மானம் செய்தலுக்குத் தேவையான தகவல்கள் மற்றும் உள்நோக்கு போன்ற வற்றிற்கு கீழ்ப் பணியாளர்களையும் துறையில் உள்ள திறமையான பணியாளர் களையுமே நம்பி உள்ளனர். பெரும்பாலான அமைப்புகளில், பணி மதிப்பீடு. பணியாளர்களின் மனக்குறைகள், பதவி உயர்வு போன்றவை தொடர்பான முடிவுகளை எடுக்க நிலையான குழுக்கள் பயன்படுத்தப்படுகின்றன.

குழுத் தீர்மானத்தின் நன்மைகளை நாம் பின்வருமாறு காணலாம்.



1. எடுக்கப்படும் தீர்மானங்களை நடைமுறைப்படுத்துவதில் ஈடுபடும் நபர்களும் தீர்மானம் செய்வதில் ஈடுபடுகிறார்கள்.

2. இவ்விதத் தீர்மான நடைமுறையில் வல்லுநர்களின் ஆலோசனையைப் பெற முடிகிறது.

ஆயினும், குழுத் தீர்மானம் முற்றிலும் குறைகளற்றது அல்ல. முதலாவதாக, குழுக்களில் ஒன்று அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட நபர்கள் பெரும்பாலும் ஆதிக்கம் செலுத்துகின்றனர். அதாவது, குழுத் தீர்மானங்களில் அவர்களின் கொள்கை களுக்கே முக்கியத்துவம் கொடுக்க வைக்கின்றனர். ஆகவே, குழுவினால் எடுக்கப்படும் தீர்மானமும் ஜனநாயக அடிப்படையில் எடுக்கப்படுவதில்லை எனலாம். இரண்டாவதாக, குழுவை அதன் முடிவுகளுக்கு எளிதில் பொறுப்பேற்க வைக்க முடியாது, மூன்றாவதாக, குழு நபர்கள் அவர்களின் பணியை கருத்தோடு மேற் கொள்ளமாட்டார்கள். முடிவுகளைக் கூட சில சமயங்களில் நடைமுறைப்படுத்த இயலாத இது எடுக்கலாம்.

Group Decision V.Individual Decision:

தீர்மானம் குழுவினால் எடுக்கப்பட வேண்டுமா அல்லது தனிநபர்களாலா என்பதை நாம் பின்வரும் காரணிகளின் உதவிகொண்டு முடிவு செய்யலாம்.

1.பிரச்சனையில் தன்மை (Nature of the Problem) :

கொள்கையின் வழி காட்டிச் சரத்துக்கள் தரப்பட்டிருப்பின், தனிநபர் தீர்மானம் செய்தல் அதிகப்பட்ச அளவில் படைப்பாற்றலையும் திறமையையும் வளர்க்க வழிவகுக்கும். ஆனால்பிரச்சனையை தீர்க்க பல்வேறு வல்லுநர்களில் ஆலோசனை தேவையாக இருப்பின் குழுத் தீர்மானம் உகந்ததாக இருக்கும்.

2. தீர்மானத்தை ஏற்றல் (Acceptance of Decision) :

அமைப்பின் குழுவினா லேயே தீர்மானம் எடுக்கப்பட வேண்டும் என குறிப்பிட்டுக் கூறும்பொழுது, குழுவினால் எடுக்கப்பட்ட தீர்மானம் மட்டுமே ஏற்றுக் கொள்ளப்பட முடியும். மற்றபடி தீர்மானங்களை எளிதில் நடைமுறைப்படுத்தவும் குழுத் தீர்மானமே சிறந்த உபாயமாகக் கருதப்படுகிறது.

2.தீர்மானத்தின் தரம் (Quality of Decision) :

குழுத் தீர்மானம் செய்தலாவது பொதுவாக தரமான தீர்வுகளை அளிக்க வகை செய்கிறது தாமான தீர்வுகளை தனிநபர் தரவேண்டும் எனில். அவர் அத்துறையில் மிகவும் வல்லுநராகவும் முன்னறிவு பெற்றவராகவும் இருத்தல் வேண்டும்.

3. தீர்மானம் செய்தலின் சூழ்நிலை (Climate of Decision-making) :



தமக்கு ஆதரவான சூழ்நிலையில் குழுத் தீர்மானமும், போட்டியுடைய குழ் நிலையில் தனிநபர் தீர்மானமும் உகந்தது எனக் கருதப்படுகிறது.

#### 4. நேரத்தின் கிடைக்கக்கூடிய தன்மை (Time Availability) :

குழுத் தீர்மானம் எடுத்தல், நேரம் அதிகம் பிடிக்கின்ற ஒரு நடைமுறை ஆகும். ஆகவே, கால அவகாசம் இருந்தால் மட்டுமே குழுத் தீர்மானம் செய்யப்பட வேண்டும்.

#### குழுத் தீர்மானம் செய்தலின் போக்கு (Behaviour in Group Decision-making):

குழுத் தீர்மானம் செய்தலில் பின்வரும் போக்குகள் தோன்றலாம்.

#### 1. குழுவின் சட்டதிட்டங்களை பின்பற்றுதல் (Conformity of Group Norms) :

ஒவ்வொரு குழுவும் அதன் இலக்குகளை அடையும் நோக்கில் தனக்கென சட்டதிட்டங்களை வகுத்துக் கொள்கின்றன. ஒரு காலகட்டத்திற்குப் பிறகு குழுவிலுள்ள உறுப்பினர்களால் ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்ட இச்சட்ட திட்டங்கள் அவர்களது நடத்தைக்கான தர அளவுகளாக மாறுகின்றன. குழு இச்சட்டதிட்டங் களை பின்பற்றுமாறு தமது உறுப்பினர்களை வலியுறுத்த முயற்சிக்கின்றது. எனலாம். இவற்றை மீறுபவர்கள் தண்டனைக்குக்கூட உள்ளாக்கப்படலாம். ஆகவே, குழுத் தீர்மானம் செய்தல் நடைமுறையில் உள்ள ஒவ்வொரு உறுப்பினரும் இச்சட்ட திட்டங்களைப் பின்பற்றுகின்றனர் என்றே நாம் சொல்ல வேண்டும்.

#### 2. பாதிப்பு நடைமுறைகள் (Influence Processes) :

குழுவின் ஒவ்வொரு உறுப்பினரும் சமீபம் நிலையை வகிப்பினும் சில நபர்களால் குழுத் தீர்மான நடைமுறை மீது அதிகளவு அழுத்தத்தை ஏற்படுத்த முடிகிறது. ஆகவே, முடிவானது குழுவின் இயக்க நடைமுறையில் ஏற்படுத்தப்படும் பாதிப்பினாலும் எடுக்கப்படலாம். உயர்த்த அந்தஸ்தில் உள்ள நபர்களும் குறிப்பிட்ட துறையில் நிபுணத்துவம் பெற்ற நபர்களும் தங்களின் பின்னணியின் காரணமாக, தீர்மானம் செய்தல் நடைமுறை மீது அதிக அளவு பாதிப்பை ஏற்படுத்தலாம்.

#### 3. தலைவரின் பங்கு (Role of Leader) :

பொதுவாக குழுக் கூட்டமானது ஒரு நபரைத் தலைவராகக் கொண்டே தொடங்குகின்றது. அவரது பணி குழு தடைமுறைகளை ஒருங்கிணைப்பதாகும். அவ்வாறு செய்யும் பொழுது, இவர் இரண்டு வகையான பங்குகளை ஆற்றுகின்றார்; அவை:

1. பணிப் பங்கு, மற்றும்



2. சமூகப் பங்கு ஆகியனவாகும். பணிப் பங்கை ஆற்றும்பொழுது தலைவர் பிரச்சனையை வரையறுக்கிறார்.

அதாவது குழுவின் இலக்குகளை நிர்ணயிக் கிறார், உறுப்பினர்களின் கருத்துக்களையும் எண்ணங்களையும் கேட்கிறார். தன்னுடைய சொந்தக் கருத்துக்களையும் எண்ணங்களையும் விஷயங்களையும் தருகிறார். குழப்பமான சூழ்நிலைகளை தெளிவாக்குகிறார், கலந்துரையாடலை தொகுத்து கலந்தாய்வில் உள்ள பிரச்சனை மீது உடன்பாடு ஏற்பட்டுள்ளதா எனப் பார்த்து ஒரு முடிவிற்கு வருகிறார். சமூகப் பங்கில் இவர் பங்களிப்புகளை ஏற்பதன் மூலமும் உடன்பாடுகளை சரிக்கட்டுவதன் மூலமும் ஆதரவாக பணி யாற்றுவதன் மூலமும் தலைவர் குழு உறவுமுறைகளை தக்கவைக்கவும் நிர்வகிக்க வும் முயற்சிக்கிறார். இவர் வேறுபட்ட கருத்தை உடைய நபரையும் ஏனைய பங்கேற்பாளர்களின் எண்ணங்களோடு ஒத்துப்போகுமாறு செய்ய வேண்டும்.

#### 4.ஒருமித்த கருத்திற்கான பயனுள்ள போக்கு (Useful Behaviour for Consensus) :

பெரும்பான்மை வாக்குகள் அல்லது ஒருமித்த கருத்தின் அடிப்படை யில் குழுத் தீர்மானங்கள் செய்யப்படலாம். குழுவின் ஒருமித்த கருத்தானது, சிக்கலான முடிவுகளுக்கு மிகவும் அவசியம், ஏனெனில் அப்பொழுதுதான் அவற்றை வெற்றிகரமாக நிறைவேற்றமுடியும் ஆயினும், குழுவின் ஒருமித்த கருத்து அவ்வளவு எளிதானது அல்ல ஏனெனில், ஒருமித்த கருத்தானது உறுப்பினர்களிடையே முரண்பாடில்லாமல் இருக்கும் நிலையிலேயே சாத்திய மாகும். ஆகவே ஒருமித்த தீர்மானம் அடையப்பட வேண்டுமெனில், சில போக்குகள் பொதுவாக பயனுள்ளவைகளாக உள்ளன. அவையாவன

1. உறுப்பினர்கள் தங்களின் நிலையை வாதப் பொருத்தம் சார்ந்த வகையில் விளக்குதல் மற்றும் தன் கருத்தை விளக்கும் முன்பு மற்றவர்களின் கருத்துக் களை சுவனமாக கேட்டல்
2. முரண்பாட்டை நீக்குவதற்கென மற்றவர்களின் கருத்தை ஏற்காதிருத்தல்.
- 3 அனைத்து உறுப்பினர்களையும் கலந்தாய்வில் பங்கேற்குமாறு செய்தல்,
4. வெற்றிகரமான மாறுபட்ட தீர்வுகளை முடிவு செய்தல்
5. எந்த உறுப்பினரின் உணர்வுகளையும் அடக்காதிருத்தல்



## குழுத் தீர்மானம் செய்தலின் நன்மைகள் Merits of Group Decision-making

குழுத் தீர்மானம் செய்தலின் நன்மைகள் பின்வருமாறு:

### 1. அறிவையும் தகவலையும் சேகரித்தல் (Pooling of Knowledge and Information) :

குழுத் தீர்மானம் செய்தலில் பல தனிநபர்கள் ஈடுபடுத்தப்படுவதால், தீர்மானம் தொடர்பான பல தகவல்களையும் கலந்துரையாட முடிகிறது. காரணி களை வரையறுக்க, பல முக்கியமான தனிச்சிறப்பு பெற்ற தகவல்களையும் குழு அளிக்கிறது. இதனால் குழுத் தீர்மானங்களின் தரம் மேம்பட்டதாக இருக்கிறது.

### 2. மனநிறைவும் பொறுப்பும் (Satisfaction and Commitment) :

குழுத் தீர்மானம் செய்தலினால் தனிநபரின் மனநிறைவும் பொறுப்பும் அதிகரிக்கிறது. இது கலந்தாய்வின் காரணமாக போக்கில் ஏற்பட்ட மாற்றத்தினால் ஏற்படலாம். இது குழு உணர்வின் அதிகரிப்பாலும் ஏற்படலாம். முடிவுகளின் ஆற்றல்மிக்க நிறைவேற்றத்திற்கு இவை அவசியம்.

### 3. பணியாளர் மேம்பாடு (Personnel Development) :

குழுத் தீர்மானம் செய்தல் அமைப்பில் தனிநபர்களின் மேம்பாட்டிற்கு ஒரு ஆதாரமாக விளங்குகிறது எனலாம். குழு அமைப்பில் மற்றவர்களின் நடைமுறையை கண்காணித்தல், பார்த்தவை. கேட்டவை, முன்அனுபவங்கள் ஆகியவற்றின் மூலம் தனிநபர் பல விஷயங்களை கற்றுக்கொள்ள வாய்ப்பு ஏற்படுகின்றது. தனிநபர்கள் தகவல்களை சேகரிக்க, மதிப்பிட மற்றும் மாற்று வழிகளை உருவாக்க, அபாயங்களை கணக்கிட குழுவில் உள்ள மற்றவர்களுடன் சேர்ந்து மேம்பட்ட தீர்வை தேர்ந்தெடுக்க கற்றுக் கொள்கின்றனர்.

### 4. அபாயங்களை அதிகளவில் ஏற்றல் (Taking more Risks) :

ஒவ்வொரு முடிவிலும் ஏதேனும் அபாயம் இருக்கும் ஏனெனில், முடிவு நிச்சயமற்ற எதிர் காலத்துடனேயே தொடர்புடையதாய் உள்ளது. தனிநபர்கள் அபாயத்தை ஏற்கும் ஆற்றலிலும் விருப்பத்திலும் மாறுபடுகின்றனர். குழுத் தீர்மானம் செய்வதில் அபாயம் ஏற்றல் அதிகளவினதாகவே உள்ளது. ஏனெனில், குழுவால் திறந்த சூழலில் தகவலை பகிர்ந்து கொள்ள முடிகிறது.

கலந்தாய்வு செய்யும் பிரச்சனை பற்றி உறுப்பினர்கள் நன்கு அறிந்து கொள்கின்றனர். தொடக்கத்தில் அவர்கள் அபாயம் தொடர்பாக மிகவும் கவனமாக இருப்பர். முடிவின் வெளிப்பாடு எதிர்மறையானதாக இருந்தால், தனிநபர்களால் எளிதில் பொறுப்பை அடுத்தவர் மீது சுமத்தவும்



முடியும் ஆகவே, அபாயத்தை கணிசமான அளவில் கொண்டுள்ள முடிவுகளுக்கு குழுத் தீர்மானம் மிகவும் உகந்ததாகும்.

### குழுத் தீர்மானம் செய்தலின் குறைபாடுகள் ( Demerits of Group Decision-making ):

குழுத் தீர்மானம் செய்தலின் குறைபாடுகள் பின்வருமாறு:

1.அதிக கால அவகாசம் தேவைப்படுகின்ற மற்றும் செலவு அதிகம் பிடிக்கின்ற நடைமுறை (Time - Consuming and Costly Process) :

தீர்மானமானது தனிநபர்களால் எடுக்கப்படுவதை விட குழுவால் எடுக்கப்படும்பொழுது அதிக காலம் பிடிக்கிறது. இதற்கு பல காரணங்கள் உள்ளன. அவையாவன;

1. குழுவின் உறுப்பினர்களால் ஏராளமான கருத்துக்களும் எண்ணங்களும் பரிமாறிக் கொள்ளப்படுகின்றன. இவை அனைத்தும் குழுத் தீர்மானத்தில் பொழுது விவாதிக்கப்பட வேண்டும். இதற்கு அதிக நேரம் ஆகும்.

2. கூட்டத்திற்கான ஏற்பாடு செய்யப்பட வேண்டும். இதற்கு செலவும் அதிகம் ஏற்படும் ஆகவே, தனிநபர்களால் முடிவு செய்யப்பட முடியாத பிரச்சனைகள் மட்டுமே குழுத் தீர்மானத்திற்கு என விடப்பட வேண்டும்.

2. தனிநபர் ஆதிக்கம் (Individual Domination) :

குழுக் கூட்டங்களில் சில தனிநபர்கள் ஆதிக்கம் செலுத்த வாய்ப்புள்ளது. இதனால் குழு முடிவுகளில் இவ்வித நபர்களின் பாதிப்பு அதிகமாக இருக்கும். இவ்வித தனிநபர்கள் அமைப்பில் உயர்ந்த நிலையை வகிப்பவர்களாக இருக்கலாம். ஆகவே, குழுத் தீர்மானம் என்பது இவ்வித தனிநபர்களால் எடுக்கப்பட்டதாகக்கூட இருக்கலாம். இவ்வித தனிநபர்களின் ஆதிக்கம் முடிவுகளின் தரத்தை மேம்படுத்தாது.

பொறுப்பு (Responsibility) :

குழுத் தீர்மானம் உறுப்பினர்கள் மீது அதிகப் பொறுப்பை அமத்துகிறது என்பதும் இவ்வித தீர்மானங்களை நடை முறைப்படுத்துவது எளிது என்பதும் மறுக்க முடியாத விஷயங்களே ஆகும் ஆயினும் முடிவு நடைமுறைப்படுத்தப்பட்ட பிறகு அதன் விளைவு சாதகமாக இருந்தால் சரி





இல்லையென்றால் அம்முடிவுக்கு எவரும் பொறுப்பேற்க மாட்டார்கள் குழுத் தீர்மானம் தனி ஒரு நபரின் தீர்மானம் ஆகாது, அதற்கு எந்த ஒரு தனிதபரும் தாளே முன்வந்து முழுப் பொறுப்பேற்கமாட்டார்கள். இவ்விதச் சூழலில் குழுவானது பொறுப்பற்ற முடிவுகளை எடுக்கலாம்.

#### 4. குழுவோசனை (Groupthink) :

சிறந்த முடிவுகளை எடுப்பதை விடுத்து குழு உறுப்பினர்களிடையே உடன்பாட்டைக் கொண்டுவருவது முக்கியமாகக் கருதப்படும்பொழுது செய்யப்படும் யோசனை குழுவோசனை எனப்படுகிறது. இவ்விதமாக யோசித்தல் என்பது, குழுப் பற்றுதல் உள்ள குழுக்களிலேயே காணப்படுகிறது.

ஏனெனில், இவ்விதக் குழுக்களிலேயே குழுவின் சட்டதிட்டங்களை பின்பற்றுதல், உடனிருப்பவர்களுடைய தீர்ப்புகளிலுள்ள கடுமையை தவிர்த்தல் ஆகியவை கட்டாயப்படுத்தப்படுகின்றன. இவர்கள் முரண்பாடுகளைத் தவிர்க்க முயற்சிக்கின்றனர். இவர்கள் முரண்பாடுகளை குழு உணர்விற்கான பயமுறுத்தல் கள் எனக் கருதுகின்றனர். குழுவோசனைகள் மோசமான முடிவுகளையே அளிக்கும் எனக் கூறமுடியாது. ஆனால், இது அதிக கலந்தாய்வுகள் இல்லாமல், அனைவராலும் ஏற்றுக்கொண்டுள்ள கடந்தகால முடிவுகளை (அவை குறைபாடு உள்ளவைகளாக இருந்தாலும் கூட) ஏற்பதிலேயே நாட்டம் கொள்கின்றது.

#### குழுக்களுக்கு இடையிலான போக்கு (Intergroup Behaviour):

அமைப்பு ஒன்று பல குழுக்களைக் கொண்டுள்ளது. அவை முறைப்படி அமைக்கப்பட்ட அல்லது முறைப்படி அமைக்கப்படாத என எவ்வகையின தாகவும் இருக்கலாம். அமைப்பு ஒரு முறையாக இருப்பதால், இது தனித்து நிற்க முடியாது. ஒவ்வொரு குழுவும், மூலப் பொருள்கள், வள ஆதாரங்கள், தகவல் அல்லது பணிகளை நிறைவேற்ற உதவி என பலவற்றிற்கும் மற்றவர்களை சார்ந்து உள்ளன.

ஆகவே, குழுக்கள் ஒன்றை ஒன்று சார்ந்துள்ளன எனலாம். வள ஆதாரங்கள் அதிக அளவில் பரிமாறிக் கொள்ளப்பட்டால் சார்பும் அதிக அளவினதாக இருக்கும். இவ்வித சார்புத்தன்மை பல்வேறு உறவுமுறைகளில் பலமாதிரியாக இருக்கும். இதனை நாம் நான்கு வகைகளாக பாகுபடுத்தலாம். அவைபின்வருமாறு:

#### 1. சேகரிக்கப்பட்ட பரஸ்பர சார்புத்தன்மை (Pooled Interdependence) :

குழுக்கள் ஒரே அமைப்பை சேர்ந்தனவாகவும் தமது தேவைகளுக்கு ஒன்றை ஒன்று சார்ந்திருப்பதாலும் இவை பரஸ்பர சார்புத்தன்மையுடையனவாக உள்ளன.



## 2. தொடர்வரிசை பரஸ்பர சார்புத்தன்மை (Sequential Inter-dependence) :

ஒரு குழுவின் செயல் மற்றொரு குழுவின் செயலை சார்ந்திருக்கும் பொழுது இவ்வித சார்புநிலை ஏற்படுகிறது. இதற்கு உதாரணமாக ஒன்றுகூட்டும் உற்பத்தித் துறைகளைக் கூறலாம். இவ் உற்பத்திமுறையில், உற்பத்தி வரிசையில் இரண்டாவது இடத்தில் உள்ள துறை தனக்கு முந்தைய (முதல்) நிலையில் உள்ள துறையுடன் ஆற்றல்மிக்க தொடர்பை நிர்வகிக்கவில்லையெனில் அது தமது பணியை முடிப்பதற்கு அதிகம் சிரமப்பட வேண்டியிருக்கும் இவ்விதத் துறை களுக்கு இடையில் இணைந்து உழைக்கும் உறவுகள் இல்லையெனில், முரன் பாடுகளும் அமைப்பின் சொத்துக்கள் நாசமடைவதும் தவிர்க்க இயலாதன வாகிவிடும்.

## குழு சார்புத்தன்மை (Team Interdependence) :

பல்வேறு குழுக்கள் ஒன்றோடு ஒன்று பின்னிய செயல்விளைவில் ஈடுபடும்பொழுது பரஸ்பர சார்புத் தன்மையும் பலமடங்காகலாம். இந்நிலையில், ஒவ்வொரு குழுவின் இயக்கங்களும் மற்ற குழுக்களின் இயக்கங்களுக்கு முந்தையதாகவும் முன் நிபந்தனையாகவும் அமைகின்றன. சார்புத்தன்மையை உடைய குழுக்களுக்கிடையில் முரண்பாடு களுக்கான வாய்ப்புகள் அதிகமாக இருக்கும். ஆகவே, இக்குழுக்களுக்கு இடையில் ஒற்றுமையை நிர்வகிப்பதும் அவைகளை ஒருங்கிணைப்பதும் தவிர்க்க இயலாததாக உள்ளன.

## குழுக்களுக்கு இடையிலான திறந்த தன்மை மற்றும் ஒத்துழைப்பு (Intergroup Openness and Co-operation):

அமைப்பின் குழுக்கள் என்ற நிலையில், குழுக்கள் ஒவ்வொன்றும் மற்ற குழுக்களுடன் ஒத்துழைத்து அமைப்பின் நோக்கங்களை அடையவேண்டும். அமைப்பினுடைய குழுக்களின் முக்கியப் பிரச்சனை, அமைப்புசார்ந்த மற்றும் தனிநபரின் தேவைகளை நிறைவேற்றும் வகையில் எவ்வாறு ஆற்றலோடு செயலாற்ற வேண்டும் என்பதை அறிவதே ஆகும். மேலாளர்கள் குழுக்களுக்கு, இடையில் ஒற்றுமையுணர்வை வளர்க்கும் சூழலை உருவாக்க வேண்டும். குழு ஒத்துழைப்பைப் பெற கீழ்ப் பணியாளரின் இலக்குகள், உசந்த அமைப்பு வடிவம் போன்றன முக்கியமான நிபந்தனைகளாகும். இவற்றை நாம் அமைப்புசார்ந்த முரண்பாடுகள் என்ற அத்தியாயத்தில் விரிவாகக் காணலாம்.

## பரஸ்பர முடிவு மற்றும் போட்டி ( Intergroup Closure and Competition):



குழுக்களுக்கு இடையிலான போட்டி பின்வரும் சூழ்நிலைகளில் ஏற்படலாம்.

1. ஒவ்வொரு குழுவும் மற்ற குழுக்களை அதன் எதிரி எனப்பார்க்கத் தொடங்கும் பொழுது.
2. ஒவ்வொரு குழுவும் தனது சிறந்த பகுதியை மட்டும் உணர்தல், அதன் பலவீனங்களை மறுத்தல் ஆகிய சமயங்களில்,
3. ஏனைய குழுக்களை நோக்கிய பகைமை அதிகரிக்கும் நிலை.
4. குழுக்கள் ஒன்றையொன்று கலந்து செயல்பட வலியுறுத்தப்படும். பொழுது அவை ஒவ்வொன்றும் தமது சொந்தக் கருத்தை பாதுகாக்கும் மற்றும் மற்றவர்களின் கருத்தைக் குறை கூறும் நிலை. இவ்வித சூழ்நிலை அமைப்பின் நோக்கில் விரும்பத்தக்கதல்ல. ஏனெனில்,

இதனால் குழுவில் உற்பத்தித்தன்மை பாதிக்கப்படும். அதன் விளைவு அமைப்பின் ஆற்றலும் பாதிப்பிற்குள்ளாகும். ஆகவே, இவ்வித பிரச்சனைகளைத் தீர்க்க மேலாளர்கள் உகந்த நடவடிக்கைகளை எடுத்தல் வேண்டும்.

### மூளை அதிர்ச்சி BRAIN STORMING

இது புதிய வழிகளில் யோசிப்பதைத் தூண்டுவதற்கான மிகப் பழமையான மற்றும் நன்கறிந்த ஒரு நுட்பமாகும். இந்துட்பம் அலெக்ஸ் எஃப். அஸ்பர்ன் (Alex F. Osborn) என்பவரால் உருவாக்கப்பட்டது. இம்முறையில், பிரச்சனை களைக் கொண்டுள்ள குழுவின் உறுப்பினர்கள் அப்பிரச்சனைகளைத் தீர்ப்பதற்கு என எத்தனை வாய்ப்பு வளமிக்க தீர்வுகளை உருவாக்க முடியுமோ அத்தனை தீர்வுகளை உருவாக்குமாறு கேட்டுக் கொள்ளப்படுகின்றனர்.

பொதுவாக குழுவில் உறுப்பினர்கள் அனைவரும் ஒரே நிறுவனத்தின் பணியாளர்களாகவோ அல்லது அத்துறையில் வல்லுநர்களாக உள்ள வெளிநபர்களாகவோ இருப்பர் மக்கள் கட்டுப்பாடற்ற சுதந்திரமான ஒரு சூழலில் ஒருவரோடு ஒருவர் சுலந்துரை யாடி பிரச்சனைகளை அலசி ஆராயும்பொழுது அவர்கள் புதிய கருத்துக்களை உருவாக்குவர் என்பதே இதன் அடிப்படைக் கருத்தாகும் இத்தகைய கலந்தாய் வின் பொழுது, ஒருவர் புதிய கருத்து ஒன்றை உருவாக்கினால், அது மற்ற உறுப்பினர்களின் ஆர்வத்தையும் எண்ணத்தையும் தூண்டும் கருத்துப் பரிமாற்றம் ஒரு தொற்று வியாதி போன்றது.

ஆகவே இது தடைகளற்ற கலந்தாய்வு, தானாக எண்ணுதல் போன்றவற்றிற்குத் தேவையான ஒரு சூழலையும் உருவாக்கித் தருகிறது. ஆகவே, மூளை அதிர்ச்சியின் முதன்மைக் கருத்து என்னவென்றால், கருத்துக் களின் அளவு அதிகமாக இருந்தால்



ஏற்கக்கூடிய தீர்வை அடையாளம் காண்பதற் கான வாய்ப்பும் பேரளவினதாக இருக்கும் என்பதே ஆகும்.

மூளை அதிர்ச்சி நான்கு முக்கியமான விதிகளினால் கட்டுப்படுத்தப்படுகிறது.

**அவை பின்வருமாறு:**

1. குறைபாடு என எதுவுமில்லை. இம்முறையில், அனைத்துக் கருத்துக்களும் உருவாக்கப்படும் வரை. கருத்துக்கள் தொடர்பான தீர்ப்பு நிறுத்தி வைக்கப்படுகின்றது. ஏனெனில், குறைபாடுகள் கருத்துக்களின் தடையற்ற ஓட்டம், படைப்பாற்றல் போன்றவற்றை வரையறுக்கிறது.

2. 'தடையற்ற சக்கரம்' வரவேற்கப்படுகிறது. அதாவது, எண்ண ஓட்டங் களுக்கு இங்கு தடை எதுவும் விதிக்கப்படுவதில்லை. தடையேதுமின்றி சுதந்திரமாக மக்கள் தமது எண்ண ஓட்டங்களை தட்டி விடலாம்.

3. அளவுக்கு முக்கியத்துவம் அளிக்கப்படுகிறது. கருத்துக்களின் எண்ணிக்கை அதிகமாக அதிகமாக, ஏற்கக்கூடிய தீர்வுகளின் கண்டுபிடிப்பும் சாத்தியமாகிறது.

4. கலப்பும் மேம்பாடும் விரும்பப்படுகின்றன. குழு உறுப்பினர்கள் பிறரின் கருத்துக்கள் எவ்வாறு மேம்படுத்தப்படலாம் எனவும் எவ்வாறு இரண்டு அல்லது மூன்று கருத்துக்கள் ஒன்றிணைக்கப்பட்டு புதிய ஒரு கருத்து உருவாக்கப்படலாம் எனவும் பரிந்துரைக்கின்றனர்.

வழக்கமாக, மூளை அதிர்ச்சிக் கூட்டத் தொடர்கள் 6 முதல் 8 பங்கேற்பாளர் களைக் கொண்டு 30 நிமிடங்கள் முதல் ஒரு மணி நேரம் வரை நடத்தப்படுகின்றன. ஒரு மணி நேர கூட்டத் தொடர் ஒன்றில் 50 முதல் 150 கருத்துக்கள் வரை உருவாக்கப்படமுடியும் இவற்றுள் பெரும்பாலானவை நடைமுறையில் பயன் படுத்த சாத்தியமில்லாததாகப் போனாலும், கொஞ்சக் கருத்துக்களாவது உபயோக யாக இருக்கும். இவ்வித மூளை அதிர்ச்சிக் கூட்டத் தொடர்கள் விளம்பரத் துறை, படைப் பிரிவுகள், மற்றும் பல்வேறு மத்திய, மாநில மற்றும் உள்ளூர் முகவாண்மைகளிலும் திருப்திகரமான விளைவுகளை ஏற்படுத்தியுள்ளன.

மூளை அதிர்ச்சிக்கும் சில வரையறைகள் உள்ளன. பொதுவாக பிரச்சனை எளிமையானதாகவும் குறிப்பிட்டதாகவும் இருக்கும்பட்சத்தில் இது வெற்றி வாய்ப்புமிக்கதாக



உள்ளது. வழக்கமாக மூளை அதிர்ச்சிக் கூட்டத் தொடர்களை நடத்த அதிக நேரம் பிடிக்கிறது. செலவும் அதிகம் ஏற்படுகிறது. இறுதியாக, இது எப்பொழுதுமே முழுமையற்ற மேம்போக்கான தீர்வுகளையே அளிக்கிறது. ஆயினும், பிரச்சனையைப் பற்றி நன்கு அறிந்த நபர்களையும் தேர்ந்தெடுத்து கூட்டத் தொடரில் பங்கேற்கச் செய்வதன் மூலம் இக்குறைபாட்டை போக்க முயற்சிக்கலாம்.



## அலகு 4

திறன் / சக்தி / அதிகாரத்தின் கருத்து

அதிகாரத்தின் கருத்து ஒரு நபர் மற்றொரு நபரின் நடத்தையை பாதிக்கக்கூடிய திறனைக் குறிக்கிறது. செல்வாக்கு செலுத்தும் நபர் மற்றொரு நபரை செல்வாக்கு செலுத்தும் நபர்களின் விருப்பத்திற்கு ஏற்ப செயல்பட வைக்கிறார். மேலும், வேறு வார்த்தைகளில் கூறுவதானால், ஒரு சார்புடைய உறவின் மீது ஆற்றல் ஒரு சாத்தியமான அல்லது முழுமையாக உண்மையான செல்வாக்காக உள்ளது. நிறுவன அதிகாரம் அதிகார அரசியல் என்றும் அழைக்கப்படும் சாதாரண அற்ப விஷயங்களைப் பற்றி பலர் அறிந்திருக்க மாட்டார்கள்.

**திறன் / சக்தி- வரையறை:**

திறன் என்பது மற்றவர்களை பாதிக்கும் திறன். இது வளங்களின் கட்டுப்பாட்டுடன் கீழ்நிலையின் நடத்தையை பாதிக்கும் திறனைக் குறிக்கிறது. இது ஒரு முகவருக்கும் இலக்குக்கும் இடையிலான பரிவர்த்தனைகளில் ஏற்படும் பரிமாற்ற உறவு.

**சக்தியின் முக்கியத்துவம்:**

அதிகாரத்தின் இருப்பு மற்றும் பயன்பாடு ஒவ்வொரு நிறுவனத்திற்கும் பொதுவானது. எனவே அமைப்பின் பார்வையில் இது மிகவும் முக்கியமானது. ஒரு நிறுவனத்தில் அதிகாரத்தின் முக்கியத்துவத்தை பின்வரும் புள்ளிகளில் இருந்து தீர்மானிக்க முடியும்:

உயிர்வாழ்வதற்கும் வளர்ச்சிக்கும் இது அவசியம்: ஒரு நிறுவனத்தில் பல வேலைகள் உள்ளன, ஒவ்வொரு வேலையும் நிறுவனத்திற்கு அதன் வெவ்வேறு மதிப்பைக் கொண்டுள்ளது. சில வேலைகள் மற்றவற்றை விட நிறுவன உயிர் மற்றும் வளர்ச்சிக்கு மிகவும் முக்கியமானவை. தனிப்பட்ட மற்றும் அவர்களின் தலைமைப் பண்புகளைப் பொருட்படுத்தாமல் வேலையின் முக்கியத்துவமே அந்த வேலைதாரர்களுக்கு அதிகாரத்தைக் கொண்டுவருகிறது. அத்தகைய வேலை வைத்திருப்பவர்கள் முடிவுகளை பாதிக்கிறார்கள்.

அமைப்பு தானே அதிகாரத்தை ஒதுக்குகிறது: அதிகாரத்தின் முக்கியத்துவம் என்பது நிறுவனமே அதிகாரத்தை நபர்களுக்கு ஒதுக்குகிறது என்பதில் உள்ளது. இது இரண்டு வழிகளில் செய்கிறது:

**ஒரு நிறுவனத்தில் அதிகாரத்தின் முக்கியத்துவம்:**



செயல்பாட்டு சக்தி என்பது ஒருவர் செய்யும் கற்பனைகளில் இருந்து பெறப்படுகிறது. அதாவது, ஒருவர் செய்யும் வேலைகள். உழைப்பு மற்றும் நிபுணத்துவம் ஆகியவற்றின் பிரிவு ஒருவருக்கொருவர் சார்ந்து இருப்பதை வழங்குகிறது. அந்த சார்பு சக்தியை உருவாக்குகிறது. ஒரு நபர் செய்யும் முக்கியமான வேலை, அவருடைய சக்தி அதிகமாகும். பற்றாக்குறை திறன், அனுபவம், உயர் அதிகாரிகளுக்கான அணுகல் மற்றும் தகவல் ஆகியவற்றால் சக்தி அதிகரிக்கிறது. எனவே, நிறுவனக் கண்ணோட்டத்தில் ஒரு நிறுவனத்தில் அதிகார நிலை மிகவும் முக்கியமானது. எந்தவொரு முடிவையும் எடுப்பதற்கு முன்பு அமைப்பு அதிகார மையங்களைக் கருத்தில் கொள்ள வேண்டும்.

**சக்தி வகைகள்:**

**முறையான சக்தி:**

முறையான அதிகாரம் என்பது ஒரு நிறுவனத்தில் தனிநபரின் நிலையை அடிப்படையாகக் கொண்டது. முறையான அதிகாரம் வற்புறுத்துதல் அல்லது வெகுமதி அளிக்கும் திறன், முறையான அதிகாரம் அல்லது தகவலின் கட்டுப்பாடு ஆகியவற்றிலிருந்து வரலாம். முறையான அதிகாரம் தரவரிசையை அடிப்படையாகக் கொண்டது - எடுத்துக்காட்டாக, தீயணைப்புத் தலைவர் அல்லது கேப்டன்.

**சட்டபூர்வமான சக்தி:**

முறையான குழுக்கள் மற்றும் நிறுவனங்களில், ஒன்று அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட அதிகார தளங்களை அடிக்கடி அணுகுவது ஒருவரின் கட்டமைப்பு நிலையாகும். இது சட்டபூர்வமான சக்தி என்று அழைக்கப்படுகிறது.

சட்டபூர்வ சக்தி நிலை சக்தி என்றும் அழைக்கப்படுகிறது. இது ஒரு நபரின் நிலையிலிருந்து பெறப்பட்டது ஒரு அமைப்பின் படிநிலையில் உள்ளது.

வேலை விளக்கங்கள், எடுத்துக்காட்டாக, இளைய தொழிலாளர்கள் மேலாளர்களிடம் புகாரளிக்க வேண்டும் மற்றும் மேலாளர்களுக்கு தங்கள் இளையவர்களுக்கு கடமைகளை வழங்குவதற்கான அதிகாரத்தை வழங்க வேண்டும். நிலை அதிகாரத்தை திறம்பட பயன்படுத்துவதற்கு, அதை பயன்படுத்துபவர் அதை சட்டபூர்வமாக சம்பாதித்ததாக கருதப்பட வேண்டும்.

**திறன்களின் வகைகள்:**

ஒரு நிறுவன அமைப்பில் உள்ள ஒரு நபர் இரண்டு ஆதாரங்களில் இருந்து திறன்களை பெற முடியும். இவற்றில் தனிப்பட்ட நபர்கள் மற்றும் அமைப்பு சார்ந்த அடிப்படையான கட்டமைப்பு ஆதாரங்கள்.



## அதிகாரத்தின் ஆதாரங்கள்

தனிப்பட்ட ஆதாரங்களில் உள்ள திறன் மேலாளருக்கும் கீழ்பாளர்களுக்கும் இடையில் இந்த திறன்கள் தனிப்பட்ட உறவுகளில் கவனம் செலுத்துகின்றன. பிரென்ச் மற்றும் ராவன் ஆகியோர். தனிப்பட்ட உறவுகளின் அடிப்படையிலான ஐந்து பொதுத் தளங்களை அடையாளம் கண்டுள்ளனர். இவை

## நியாயமான திறன்:

சில நடவடிக்கைகளை எடுப்பதற்கு தலைமைக்கு வழங்கப்படும் அதிகாரமே இதுதான் உதாரணத்திற்கு, அமைப்பில் ஒரு மேலாளர்கள் நிலைப்பாடு அவரின் கீழ்நிலை பொறுப்புகளில் அவரது துணைப் பொறுப்பாளர்களுக்கு அதிகாரத்தை அளிக்கிறது. கீழ்க்காணும் தலைவர்கள் ஒரு மேலாளர்கள் வழிகாட்டுதல்களுக்கு பதிலளிப்பார்கள். ஏனென்றால் மேலாளர்கள் சட்டபூர்வமான உரிமைகளை ஒப்புக்கொள்கிறார்கள் மற்றும் ஏற்றுக்கொள்வார்கள். சட்டபூர்வமான அதிகாரம் சாதாரண அதிகாரத்தை ஒத்திருக்கிறது. எனவே, இது உருவாக்கப்படலாம் அல்லது முறையான அமைப்புகளால் மாற்றப்படலாம்.

அமைப்பின் கட்டமைப்பு முறையான அதிகாரத்தின் வலிமை இலக்கிய நயம் வாய்ந்த படிநிலை முறை நிறுவன கட்டமைப்பில் நிலையை இருப்பிடமாகக் குறிப்பிடுகிறது. உயர்தர நிலைகள் ஒரு குறைந்த நிலைகளைக் காட்டிலும் அதிக சக்தியைக் கொண்டிருக்கின்றன. மிகவும் இயந்திர நிறுவனங்களுக்கு ஒவ்வொரு நிலைக்கும் முறையான அதிகாரம் நெருக்கமாக குறிப்பிடப்பட்டுள்ளது. இன்னும் ஜனநாயக வகையிலான சூழ்நிலைகளில் மேலதிகாரிகள் மற்றும் கீழ்மக்களுக்கு சமமான நிலைப்பாடு இருக்கும்.

## வெகுமதி திறன்:

அதிகாரத்தின் இரண்டாவது அடிப்படை, ஒரு நபருக்கு மற்றொரு மதிப்பு மூலம் வழங்கப்படும் வெகுமதிகளை கட்டுப்பாட்டிற்குள் கொண்டிருக்கும் அளவிற்கு, அத்தகைய வெகுமதிகளை உணர்ந்து கொள்ளும் அதிக மதிப்பு அதிக திறன்களை கொண்டுள்ளது. உறுதியான மதிப்புகள் கொண்ட இயல்பு இந்த வெகுமதிகளில் உள்ளவையாக இருக்கலாம்.

உதாரணத்திற்கு, ஒரு மேலாளருக்கு ஊதியம் . முழு கட்டுப்பாட்டையும் வைத்திருந்தால், அவரின் கீழ்நிலை ஊழியர்கள் மற்றும் அவர்களின் பணியிடங்கள் மற்றும் அவர்களது பதவி உயர்வு ஆகியவற்றின் பின்னர், மேலாளர் உயர்ந்த நன்மதிப்பைக் கொண்டிருப்பதாக கருதலாம். இதேபோல், ஒரு கல்லூரியில் அல்லது பல்கலைக்கழகத்தில் ஒரு பிரிவின் தலைவர் மறுபதிப்பு, பதவி மற்றும் பதவி உயர்வு ஆகியவற்றில் கணிசமான அதிகாரத்தை பெற்றுள்ளார்.





வெகுமதி அதிகாரம் வெகுமதிகளை வென்றெடுக்க முடியும். இது புகழ் மற்றும் அங்கீகாரம் போன்ற அகநிலை மற்றும் உள்ளார்ந்த வெகுமதிகளை உள்ளடக்கியது. அடிபணிந்தவர் தனது பங்களிப்புகளை ஏற்றுக்கொள்வதற்கும், அங்கீகரிப்பதற்கும் ஆர்வம் காட்டுகிறார். மேலாளர் அத்தகைய வெகுமதி களை வழங்க முடியும், இது ஒரு கூடுதலான வெகுமதியளிக்கும் சக்தியாக உதவுகிறது.

#### உழைப்பு திறன்:

வெகுமதி அதிகாரத்தின் மறுபுறத்தில், வலிமையைக் கட்டுப்படுத்தும் திறனைக் கொண்டிருப்பது வலிமையான திறனாகும். இது ஒரு மேலாளர் விரும்பும் வெகுமதிகளை மறுக்கலாம் அல்லது பிறரைக் கட்டுப்படுத்துவதற்கு தண்டனையை வழங்கலாம். ஆனால் இன்னும் கூடுதலான தடைகள் ஒரு மேலாளருக்கு மற்றவர்களைப் பொறுத்தவரை வலுவானது அவரது வலிமை சக்தி சில மேலாளர்கள் மற்றவர்களின் முயற்சிகளை தங்கள் சக ஊழியர்களுக்கு முன்பே குறைத்து மதிப்பிடுகிறார்கள்.

அந்த அளவுக்கு அவர்கள் கட்டாய திறன் உண்டு ஊழியர்களின் கோபமும் விரோதமும் வடிவத்தில் உள்ள செலவினாலேயே திருப்தியற்ற செயல்திறன் மிக்க செயல்திறன் மிக்க தாழ்வு அல்லது தீக்குழக்கங்களுக்கு ஆளாகியிருக்கும் நிறுவன பவர் கட்டாய அதிகாரத்தை பயன்படுத்துகிறது..

#### நிபுணர் சக்தி:

இது நிறுவன அதிகாரத்தை விட அதிகமான ஒரு தனிப்பட்ட அதிகாரத்தை கொண்டது. மற்றும் இது மற்றவரின் தேவை சுயாதீனத்தை பெறாத அறிவு மற்றும் நிபுணத்துவம் ஆகியவற்றின் மூலம் மற்றொரு நபரின் நடத்தையை கட்டுப்படுத்துவதற்கான திறமையாகும். உதாரணத்திற்கு, ஒரு சார்நிலையாளர் உயர்ந்தவருக்கு கீழ்ப்படிவார்.

ஏனென்றால், அவர் என்ன செய்ய வேண்டும், என்பது அவருக்குத் தெரியும் "என்று சார்நிலையாளர் நம்புகிறார். இதேபோல், ஒரு கணினித் தகவல் அமைப்பு முறையை வடிவமைக்கும் கணினி வல்லுனர்கள் கணினி வடிவமைப்பு மற்றும் செயல்பாடுகளை ஆணையிடுவார்கள். அவற்றின் நிபுணத்துவம் சக்தி ஏற்றுக்கொள்ளப்படும்.

இதேபோல், நாம் பொதுவாக மருத்துவர் அல்லது கணக்குதாரர்களின் ஆலோசனையையும் வழிமுறைகளையும் பின்பற்றுகிறோம். ஏனென்றால் அந்த குறிப்பிட்ட பகுதிகளில் அவர்களுக்கு உள்ள திறன்களையும் அறிவையும் நாங்கள் நம்புகிறோம். எனவே, சார்நிலையாளர்கள் தங்கள் தலைவர்களை திறமையானவர்களாகக் கருதினால், அவர்கள் தங்கள் தலைவர்களைப் பின்பற்றுவார்கள்.



## குறிப்பிடுகிற சக்தி:

இது கவர்ந்திழுக்கும் சக்தியாகவும் அறியப்படுகிறது, ஒரு நபரால் மற்றொரு நபரால் ஈர்க்கப்பட்டதன் அடிப்படையில் அமைந்துள்ளது. இந்த அதிகாரத்தை நிலைநாட்டவோ அல்லது கையகப்படுத்தவோ இல்லை என்ற நிலைப்பாட்டிற்கு பதிலாக தனிப்பட்ட தன்மை அல்ல, ஆனால் தனிப்பட்ட கரிசனமாக இருப்பதால், சார்நிலையாளர்கள் தங்களை “தலைவர்கள்” உடன் இணைத்துக் கொள்ள விரும்புகிறார்கள்.

வலுவான சங்கதின் சக்தி வலுவானதாக இருக்கும். இந்தச் சங்கம் சார்நிலையாளர் தனது மேன்மையைக் கடைப்பிடிக்கும் என்று அர்த்தப்படுத்துகிறது. ஏனெனில் அவர் உயர்ந்தவராகவும், அடிபணிந்தவராகவும் இருப்பதைப் போலவே நடந்து கொள்ள வேண்டும். இந்த குறிப்பான பிரபலமடைந்து வரும் பிரபலங்கள் மற்றும் ரசிகர்களுக்கு பரவலாகும்.

கட்டமைப்பு மற்றும் அடித்தள வளங்களின் சூழ்நிலை:நாங்கள் விவாதித்த அதிகாரத்தின் ஐந்து தளங்களில், மேலாளர்கள் தங்கள் கீழ்நிலைக்கு மேல் உள்ளவர்களுடனான தனிப்பட்ட அதிகாரத்துடன் தொடர்புடையவை. கூடுதலாக, மற்றொரு பரிமாண சக்தி உள்ளது. இந்த பரிமாணத்தில் நிறுவனத்திற்குள்ளே கட்டமைப்பு மற்றும் சூழ்நிலை மூலங்கள் உள்ளடங்கும் அறிவு, வலிமை அறிவு போன்ற முடிவெடுக்கும் திறன் மற்றவர்களுடன் அதிகாரத்துடன் தொடர்பு ஆகியவை அடங்கும்.

## அறிவு வளங்கள்:

அனைத்து நிறுவனங்களும் செயல்பட தகவலை பயன்படுத்துகின்றன. எனவே நிறுவன இலக்குகள் மற்றும் குறிக்கோள்களை அடைவதற்கு அறிவைக் கொண்ட தனிநபர்கள் அல்லது குழுக்கள் அதிகாரத்திற்கு உள்ளாகின்றன. சரியான பயனுள்ள நிறுவன நடவடிக்கைகளுக்கு தகவல் மிகவும் முக்கியம். அதன்படி, தகவலைக் கட்டுப்படுத்த ஒரு நிலையில் தற்போதைய நடவடிக்கைகள் அல்லது எதிர்கால நிகழ்வுகள் மற்றும் திட்டங்களைப் பற்றிய தகவலின் ஓட்டம் ஆகியவை செல்வாக்கில் பெரும் வல்லமையைக் கொண்டுள்ளன.

## அதிகார வளங்கள்:

ஆதாரங்கள் நிறுவனங்களின் முதுகெலும்பு. தேவையான அனைத்து ஆதாரங்களையும் போதுமானதாக கிடைக்காத நிலையில் அவை வெறுமனே உயிர்வாழ முடியாது. இந்த ஆதாரங்களில் மூலதனம், பணியாளர்கள், உபகரணங்கள், மூலப்பொருட்கள், வாடிக்கையாளர்கள் மற்றும் பலர் உள்ளனர். முக்கியமானதாக இருக்கும் வளங்களை வழங்குவதால் இந்த ஒரு நிறுவனமும் வலிமை பெறுகிறது. இதனால் ஏகபோகமயமான பற்றாக்குறையான மூலப்பொருட்களின் வழங்குபவர் தங்களுடைய சொந்த விலையை



நிர்ணயிப்பார்கள். தங்கம் வைத்திருப்பவர் பழைய ஆதாரங்களை வளர்த்துக்கொள்வதால் வளங்கள் சக்திவாய்ந்தவை என்ற எண்ணத்தை அளவிடுகின்றன.

### முடிவெடுக்கும் அதிகாரம்:

முடிவுகளை எடுக்க அதிகாரம் அல்லது முடிவெடுப்பவர்களை பாதிக்கும் திறன் ஆகிய இரண்டும் அதிகார சக்திகள் ஆகும். முடிவெடுக்கும் அதிகாரம் இறுதி முடிவு தயாரிப்பாளர்களுக்கு அவசியமாக இருக்காது. இருப்பினும் முடிவெடுப்போர் உண்மையான சக்தியைச் செயல்படுத்துவதாக இருக்க வேண்டும். **உதாரணமாக**, ஒரு நண்பன் ஒரு குறிப்பிட்ட ஊர்தி வாங்கும்போது அந்த ஆலோசனையை நீங்களும் வாங்கியிருந்தாலும் கூட நீங்களும் ஊர்தியை வாங்கும் வலிமையை பெறுகிறீர்கள். இதேபோல், ஒரு சிக்கலைப் படிப்பதற்கும், பரிந்துரைகளை வழங்குவதற்கும் ஒரு பணி இறுதி முடிவை எடுக்க அதிகாரத்தை கொண்டிருக்கவில்லை, ஆனால் தீர்ப்பாயத்தின் பரிந்துரையாளர்களால் முடிவெடுக்க முடிகிறது. எனவே, பணிக்குழு முடிவெடுக்கும் அதிகாரத்தை ஒரு நுட்பமான வழியில் வைத்திருக்கிறது

### அதிகாரம் அல்லது அதிகார உத்திகளை திறம்பட பயன்படுத்துதல்

நிகழ்வுகளை பாதிக்கும் பொருட்டு குழுக்கள் மற்றும் குழுக்களுக்கிடையில் உள்ளவர்களிடமிருந்து தனிநபர்களால் அதிகார உத்திகள் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. செல்வாக்கு ஒரு நேர்மறையான அல்லது எதிர்மறையான வழியில் பயன்படுத்தப்படலாம். சாதகமாக பயன்படுத்தும் போது நன்மைகளை எதிர்பார்க்கலாம். நிறுவனங்களில் பயன்படுத்தப்படும் தந்திர உத்திகள் உள்ளன. இவற்றில் சில விவாதிக்கப்படுகின்றன:

### தனிப்பட்ட மற்றும் உள்சார்ந்த உத்திகள்:

நிர்வாக மேலாளர்கள் எவ்வாறு மற்றவர்களை (மேலதிகாரிகள், துணைவர்கள் மற்றும் சக பணியாளர்கள் உட்பட) கட்டுப்படுத்துகிறார்கள் என்பதையும் கிப்னிஸ் மற்றும் அவரது சகாக்களும் (1984) ஏழு தந்திரோபாயங்கள் அடையாளம் காணப்படுவதை ஆய்வுகளில் முடிவு செய்துள்ளன.

### 1. உறுதிப்பாடு:

கோரிக்கையை கடைப்பிடிப்பதற்கான காலக்கெடுவை ஏற்படுத்தி, கோரிக்கையை கடைப்பிடிக்க வேண்டியதன் முக்கியத்துவத்தை வலியுறுத்தி தங்கள் கடமைகளை மற்றவர்களுக்கு நினைவூட்டுவதற்கும் உத்தரவிட்டனர்.

### 2. நேசம் அல்லது ஊடுருவல்:



இந்த நபரை உருவாக்க வேண்டுகோளை ஏற்றுக்கொள்வதற்கு சாதகமாகவே தீர்த்துக் கொள்ளப்பட்டது. நபர் ஏற்கத்தக்க மனநிலையில் இருக்கும் வரை காத்திருக்கும் போது தாழ்மையான மற்றும் நட்பு வழியில் செயல்படும் கோரிக்கைக்கு இணங்குவதன் முக்கியத்துவத்தை மிகைப்படுத்தி கோருவதற்கு முன்னால் நபர் மீது பாராட்டுக்களைத் தருவதன் மூலம் அது மேலோங்கும்.

### 3. பகுத்தறிவுடைமை:

இது ஒரு தர்க்கரீதியான வழியிலேயே உண்மைகளையும் தகவலையும் பயன்படுத்துவதன் மூலம் நடவடிக்கை நன்கு தயாரிக்கப்பட்டதாகக் காணப்படுகிறது. கோரிக்கையின் நியாயத்திறன் அறிக்கை வழங்கப்படுகிறது. கோரிக்கையின் தோற்றக்காரர் தகுதி வாய்ந்த நபராக சித்தரிக்கப்படுகிறார்.

### 4. தடைகள்:

இது ஒழுங்குமுறை சக்தியைப் பயன்படுத்துவதால், நிறுவன ரீதியிலான பரிசுகள் மற்றும் தண்டனைகள் செயல்படுத்தப்படுகின்றன. உதாரணமாக, ஊதிய உயர்வு அல்லது ஊக்கத்தொகை அல்லது ஒரு நபர் திருப்தியற்ற செயல்திறன் மதிப்பீட்டை வழங்குவதற்கான அச்சுறுத்தல் ஆகியவற்றின் வாக்குறுதியாகும்.

### 5. உயர் அதிகாரம்:

இது மக்களிடமிருந்து ஆதரவைப் பெறும் முயற்சிகளாகும் மேலும் பதவிகளில் மேலதிகாரிகள் மற்றும் மற்றவர்களுடைய முறைசாரா ஆதரவைப் பெறுவதன் மூலம், அமைப்பு ரீதியிலான தலைமைக்குமுனை முன்வைக்க முடியும்.

### 6. பேரம் பேசுதல்:

இது பேச்சுவார்த்தைகளின் வழிமுறை மூலம் உதவி கள் மற்றும் நன்மைகளை பரிமாறிக்கொள்ளலாம். மேலும் ஆதரவைப் பெறும் நபர் கடந்த காலத்தில் அவருக்கு வழங்கிய பல நன்மைகளை நினைவுபடுத்துவர்.

### 7. கூட்டணி:

இது துணை நிறுவனங்களுடனும் கூட்டு ஊழியர்களுடனும் கூட்டுக்களை கட்டமைப்பதன் மூலம் நிறுவனத்தில் உள்ள மற்றவர்களிடமிருந்து உதவி பெற முடியும். ஊழியர்கள் தொழிற்சங்கங்களில் சேரும் போது வலிமையாக உள்ளது. ஒருங்கிணைப்பு நிறுவன சக்தி என்பது நிறுவனங்களின் அலகுகளுக்கு இடையில் உள்ள இடைவெளியின்மை மற்றும் முடிவுகளை நடைமுறைப்படுத்துவதற்கு பரந்த அடிப்படையிலான ஆதரவு ஆகியவற்றை உருவாக்கும் வாய்ப்பு அதிகம்.



## குழுக்களின் அதிகார உத்திகள்:

குழுக்களின் அதிகாரம் என்பது தாக்கம் மற்றும் சார்பு தொடர்புடையதாகும். ஒரு குழு மற்றவர்களின் மீது ஆதிக்கம் செலுத்தும் போது முன்னாள் பிந்தையவருக்கு அதிகாரம் உண்டு. இந்த அதிகாரம் மூன்று காரணிகளால் தீர்மானிக்கப்படுகிறது.

### 1. நிச்சயமற்ற தன்மையை உறிஞ்சுதல்:

சிக்கலான பிரச்சினைகளை தீர்க்கும் போது சிக்கலான பிரச்சினைகள் எழுந்தால், நிறுவன உறவுகள் பல்வேறு வகையான செயல்பாடுகளை செயல்படுத்துவதில் சிறப்பு குழுக்கள் உள்ளன. சிக்கல்களைத் தீர்ப்பதற்கு நிபுணத்துவம் வாய்ந்த நிபுணர் குழுவை கொண்டு வர முடியும். மேலும் இந்த குழுக்கள் பொதுவாக இந்த விஷயங்களில் தொடர்புடைய நிச்சயமற்ற தன்மையை உறிஞ்சிக் கொள்கின்றன. இதன் விளைவாக, நிபுணர் குழுவானது தனது சேவைகளைப் பயன்படுத்துபவரின் சில உத்திகளைப் பெறுகிறது.

### 2. மாற்றுத்திறன்:

சேவையின் பயனர் மாற்று வழங்குனரை (உதாரணமாக, ஒரு வெளிப்புற ஆலோசகர்) பெற முடியுமானால் பின்னர் நிபுணரின் சக்தி குறைக்கப்படலாம் அல்லது அகற்றப்படலாம். எனினும், நடைமுறையில், உள் வழங்குநர்கள் ஒரு வெளிப்புற வசதி இருப்பதற்கான வெளிப்புற வழங்குநர்களை மாற்ற முடியாது.

### 3. ஒருங்கிணைந்த முக்கியத்துவம்:

உதாரணமாக, மத்திய நிறுவன கணிப்பொறி சேவைகள், நிறுவனத்திற்குள்ளேயே மற்ற குழுக்கள் கணிசமான அளவிற்கு தேவைப்படுகின்றன, இதன் விளைவாக பின்தளத்தில் செயல்திறன் மிகுந்த செயல்பாட்டை செயல்படுத்துகிறது. குழுவால் வழங்கப்பட்ட சேவைகள் ஒரு மட்டுப்படுத்தப்பட்ட அளவிற்கு மட்டுமே தேவைப்பட்டால் அதிகாரத்தின் அளவு குறைவாக இருக்கும்.

கூட்டு விருப்பம் என்பது குழு உறுப்பினர்கள் உறுப்புரிமை அல்லது உயிர்வாழ்விற்கான அச்சுறுத்தல்களைத் தவிர்ப்பதற்காக மற்றவர்களின் குழு உறுப்பினர்களுக்கு அனுமதிக்கப்படும் ஒரு செயல்முறையாகும். இரு குழுக்களுக்கிடையில் உள்ள ஒரு கூட்டு முயற்சி கூட்டுறவைப் பற்றியதாகும். நிறுவனத்தின் நலனுக்காக வளங்களை வளர்ப்பதில் பலம் இருக்கிறது. இரண்டு குழுக்கள் தவறான போட்டியில் ஈடுபடுவதை விட அவர்களின் முயற்சிகளை ஒன்றிணைக்கும் போது இது மிகவும் பயனுள்ளதாக இருக்கும்.

## அதிகார வரம்புகள்:



ஒரு நிறுவனத்தில் ஊழல் அதிகாரத்தின் கருத்து மூலம் நிறுவன அதிகாரத்தின் வரம்புகளை நன்றாக புரிந்து கொள்ள முடியும். அத்தகைய நிலை எந்த நேரத்திலும் ஒரு தனிநபர் அல்லது பல தனிநபர்களுக்கு அதிக அளவிலான அதிகாரத்தை வழங்கியுள்ளனர் அல்லது அவர்களது அதிகாரம் இருவருக்கும் பொறுப்பு இல்லை. இது நிறுவன சூழலுக்கு தொந்தரவாகிவிடும். அதிகாரத்தின் வரம்புகள் ஒரு சிறந்த முறையில் புரிந்து கொள்ளப்பட வேண்டும் ஏனெனில் தடையற்ற அதிகாரத்தில் தீமைகள் பின்வருமாறு:

- முடிவெடுக்கும் செயல்முறையின் சீரழிவு நிறுவனத்தில் சாட்சியாக இருக்கும்.
- தொழில்சார் ஊக்குவிக்கப்படும் சூழலில் ஏற்றுக்கொள்ளக்கூடிய நடத்தை
- பொது வேலைச்சூழலில் எதிர்மறையாக மாறும் பணியாளர்களின் ஏழை உணர்வை அறிதல்
- மேலாண்மை மற்றும் பணியாளர்களுக்கிடையிலான உறவு ஆரோக்கியமான பணி இயக்கவியலுக்கு உகந்ததாகவும் தூரமாகவும் இருக்கும்
- மேலாளர்கள் தங்கள் நியாயமற்ற மற்றும் சட்டவிரோத செயல்களுக்காக கேள்வி கேட்கவோ அல்லது கண்டிக்கப்படவோ மாட்டார்கள்.

நிர்வாக அமைப்பின் நோக்கங்களுள் அதிகாரத்தை ஒப்படைப்பதும் (Delegation of Authority), பொறுப்புக்களை வரையறை செய்வதும் (Defining the Responsibilities) அதன் மூலம் பணியாளர்களைப் பதில் சொல்லப் பொறுப்பாளியாக்குவதும் முதன்மையான நோக்கங்களாகும். இவை ஒன்றோடு ஒன்று பின்னிப் பிணைந்து பிரிக்க இயலாதவையாகும்.

#### **அதிகார ஒப்படைப்பு:**

மற்றவர்களிடம் பணிகளை ஒப்படைக்கும்போது அவற்றை நிறைவேற்றத் தேவையான அதிகாரத்தையும் ஒப்படைக்க வேண்டும் என்று முன்பே குறிப்பிட்டோம். ஒரு நபர் எவ்வளவு திறமையானவராக இருந்தாலும் எல்லா வேலைகளையும் தனித்து நின்று செய்ய இயலாது என்பதனையும் மற்றவர்களிடம் ஒப்படைக்கக்கூடிய வேலைகளை ஒப்படைப்பதே நல்லது என்பதும் கூறப்பட்டன.

அவ்வாறு ஒப்படைக்கும்போது, அவ்வேலைகளை நிறைவேற்றப் போதுமான அதிகாரத்தையும் ஒப்படைக்க வேண்டும். இவ்வதிகார ஒப்படைப்பே மேலாண்மையில் முக்கிய அம்சமாகும்.

#### **ஒப்படைப்பு என்பதன் பொருளும் இலக்கணமும்:**

மற்றவர்களின் முயற்சியில் செயல்களை செய்யப்பெறும் நிர்வாகம் சார்ந்த ஒரு முக்கியமான நடைமுறையே ஒப்படைப்பு ஆகும். நவீன காலம் பேரளவில் அமைக்கப்பட்ட பேரளவு வணிகக் கழகங்களின் காலமாகக் கருதப்படுகிறது. ஆகவே, எந்தவொரு தனிமனிதன்



ஆனாலும் நிறுவனம் ஒன்றின் அனைத்துப் பகுதிகளிலும் தேர்ச்சிவாய்ந்த ஆற்றல்களைக் காண்பிக்கவும் வணிக நிறுவனத்தின் அனைத்து நடவடிக்கைகளையும் எதிர்த்து சமாளிக்கவும் முடியாது.

ஆகவே, இவர் இவரது பணியின் ஒரு பகுதியை இவரது கீழ்ப் பணியாளர்களுடன் பங்கிட்டுக் கொள்ளத் வேண்டும் அவ்வாறு பணியை ஒப்படைக்கும்பொழுது, இவர் அப்பணியை நிறைவேற்றத் தேவையான அதிகாரத்தையும் அளிக்க வேண்டும். இவ்வாறு கடமைகளையும் அதிகாரத்தையும் ஒப்படைக்கும் நடை முறையே அதிகார ஒப்படைப்பு எனப்படுகிறது.

தாமாகவே தமது பணியின் அனைத்துப் பகுதிகளையும் மேற்கொள்வதற்கான கால அவகாசம் இல்லாதபொழுது, பணியின் ஒரு சில பகுதிகளை தமது கீழ்ப் பணியாளர்களிடம் ஒப்படைப்பு செய்யும் ஒரு நடைமுறையே ஒப்படைப்பாகும். இ. எ.பி. எல். பிரெச் என்பாரின் கருத்துப்படி, சுருக்கமாகக் கூறின்,

“மேலாண்மை நடைமுறையின் நான்கு கூறுகளில் ஒரு பங்கை அதாவது மற்றநபர்களின் நடவடிக்கைகளை திட்டமிடுதல், ஒருங்கிணைத்தல் மற்றும் கட்டுப் படுத்தலை நிர்ணயிக்கும் முடிவை எடுக்கும் பொறுப்பு மற்றும் அவர்களின் நடவடிக்கைகளுக்கு வழிகாட்டுதலில் உள்ள ஒரு பங்கை மற்றவர்களுக்கு மாற்றித் தருதலே ஒப்படைப்பு ஆகும்” .

ஒப்படைத்தல் என்ற சொல் வணிக மேலாண்மையியல் ஆய்வில், விரிவாக ஆராயப்பட வேண்டிய ஒரு முக்கியமான சொல்லாகும். இச்சொல்லுக்கு பர்த்து பட்ட பொருள் உண்டு லூயிஸ் எ ஆலென் என்ற அறிஞர் "ஒப்படைத்தல் என்பது மேலாளர் தம்மிடம் ஒப்படைக்கப்பட்ட வேலைகளைப் பிரித்து மற்றவர் கணிடம் ஒப்படைக்கும் நடைமுறையாகும். மேலாளர் தனது திறமை காரணமாகவும் பதவி நிலையினாலும் தால் மட்டும் செய்யக்கூடிய (மற்றவர்களிடம் ஒப்படைக்க இயலாத அல்லது கூடாத) வேலைகளை மட்டும் தன்வசம் வைத்துக் கொண்டு மற்றவர்களால் செய்யக்கூடிய பணிகளை, மற்றவர்களிடம் ஒப்படைக்க வேண்டும். இதனால், மேலாளரின் வேலைச்சுமை குறையும், தேவையற்ற விஷயங்களில் நேரத்தைச் செலவிடாமல் மிகமுக்கியமான விஷயங்களில் மட்டுமே தனது கவளத்தை செலுத்த இயலும் என்று குறிப்பிடுகின்றார்.

இதனால், நிர்வாகியும் திறமையாக இயங்க இயலும், நிறுவனத்தின் மற்ற வேலைகளும் தாமதம் இல்லாமல் குறித்த நேரத்தில் நிறைவேறும் எனவே, நிர்வாக அமைப்பு முறை என்பதைப் பொருள் உள்ளதாக ஆக்குவது அதிகார ஒப்படைப்பே என்பது விளங்கும்.



ஆகவே, விளைவுகளை மற்றவர்களின் மூலம் பெறும் ஆற்றலே ஒப்படைப்பு எனலாம். இது மேலாண்மைக்கு ஒரு திறவுகோல் போல காணப்படுகின்றது. ஏனெனில், இப்பணியே அமைப்பை அர்த்தமுள்ளதாகவும் நடைமுறை சாத்தியமானதாகவும் ஆக்குகிறது.

### **ஒப்படைத்தலின் அடிப்படைக் கூறுகள் அல்லது கோட்பாடுகள்**

அதிகாரத்தை மற்றவர்களிடம் ஒப்படைப்பது என்பது மிகச் சாதாரணமான ஒரு பணி அல்ல. இதற்குத் தனித் திறமையும், அறிவும் தேவை இல்லாவிட்டால் அதிகாரத்தை ஒப்படைப்பதால் மட்டும் எந்தப் பயனும் ஏற்பட்டுவிடாது. இல் ஒப்படைப்பைத் திறமையாகச் செய்ய மேலாளர் சில அடிப்படைக் கொள்கைகளைப் பின்பற்ற வேண்டும் அவையாவன:

#### **1. முடிவுகளின் அடிப்படையில் கடமைகளை ஒப்படைத்தல்:**

பணியாளர்கள் தமது வேலைகளையும், நிர்வாகம் எதிர்பார்க்கும் முடிவுகளையும் தெளிவாக உணரவேண்டியது அவசியம் இவ்விரண்டையும் தெளிவாக உணர்ந்தால் மட்டுமே பணியாளர்கள் தம்மிடம் ஒப்படைக்கப்பட்ட வேலைகளை முறையாகச் செய்துமுடிக்க இயலும் ஒவ்வொரு வேலைக்கும் குறிக்கோள் என்ன என்பதை அவர்கள் முன்னதாகவே உணர்ந்து கொண்டால், திறமையாக அக்குறிக்கோளை அடையும் வகையில் வேலைகளை நிறைவேற்ற இயலும்

#### **2. அதிகாரமும் பொறுப்பும் சமமாக இருத்தல்) :**

பொறுப்புக்களும், அப்பொறுப்புக்களை நிறைவேற்றத் தேவையான அதிகாரமும் சமநிலையில் இருக்க வேண்டும். இவற்றில் ஒன்று மற்றொன்றை விடக் கூடுதலாகவோ அல்லது குறைவாகவோ இருக்கக் கூடாது. அவ்வாறு இருந்தால், நிறுவனம் தனது இலக்குகளை அடையும் விதத்தில் பணியாளர்கள் தமது வேலைகளைச் செய்து முடிக்க இயலாது

#### **3. அதிகார ஒருமைப்பாடு**

: ஒரு பணியாளர் ஒரு மேலாளரின் உத்தரவுகளுக்கு மட்டுமே கட்டுப்பட்டு நடக்க இயலும் இது பற்றிவிரிவாக முல்பே குறிப்பிட்டுள்ளோம். எனவே, பொறுப்பை ஒப்படைப்பவரும், அதிகாரத்தை ஒப்படைப்பவரும் ஒருவராகவே இருக்க இதனையே அதிகார ஒருமைப்பாடு என்று குறிப்பிடுகின்றோம்.

#### **4. அதிகார எல்லைகளை வகைப்படுத்துதல்:**





பணியாளர்கள் ஒவ்வொருவரும் தமது அதிகார வரம்பைப் பற்றித் தெளிவாக அறிந்திருக்க வேண்டியது அவசியம். எனவே, மேலாளரே பணியாளர் களிடம் அதிகாரத்தை ஒப்படைக்கும்போது அவர்களது அதிகார எல்லைகளையும் தெரிவித்துவிடுவது நல்லது. இதனால், அவர்கள் தமது எல்லையை உணர்ந்து செயல்படவும். அதிகார வரம்புக்கு உட்பட்ட விஷயங்களுக்கு மேலிடத்தை அணுகாமல் தாமே சுயமாக முடிவெடுத்துச் செயல்படவும் இயலும் இந்நிலைமை பணியாளர்களின் திறமையும், அனுபவமும் வளர்ச்சியடைய வழிவகுக்கும்

#### 5. பதில் சொல்லும் பொறுப்புக்களை முழுமையாக்குதல்:

பதில் சொல்லும் பொறுப்புக்களை மற்றவர்களிடம் ஒப்படைக்க இயலாது. எனவே, மேலாளர்கள் அதிகாரத்தையும், பொறுப்பையும் துணை அலுவலர்களிடம் ஒப்படைத்தாலும் பதில் சொல்லும் பொறுப்பை ஒப்படைக்க இயலாது அவர்கள் தொடர்ந்து மேலிடத்துக்குப் பதில் சொல்லக் கடமைப்பட்டவர்களாகவே இருக்க வேண்டும் இதற்குப் பொருள் பதில் சொல்லும் பொறுப்பு எக்காலத்திலும் முழுமையானதாகவே இருக்க வேண்டும் என்பதாகும். அதிகாரத்தையும், பொறுப்புக்களையும் பிரித்து மற்றவர்களிடம் ஒப்படைத்துவிட லாம் ஆனால், பதில் சொல்லும் பொறுப்புக்களைப் பிரித்து ஒப்படைக்க இயலாது.

#### 6. பணிகள் ஒரே மாதிரியாக இருப்பதைத் தவிர்த்தல் :

ஒருவருடைய வேலையைப் போலவே மற்றொருவருடைய வேலையும் இருக்கும்படி விட்டுவிடக் கூடாது. இதனால், ஒப்பிட்டுப்பார்க்கக் கூடிய போக்கு ஏற்படும் பணியாளர்களிடையே தேவையற்ற மனக்கசப்பையும் போட்டி மனப்பான்மையையும் உருவாக்கும். இந்நிலைமை நிறுவனத்தின் வளர்ச்சிக்கு உகந்ததல்ல.

-அதிகாரப் பகிர்வில் நிறுவனக் காரணிகள்-அதிகாரத்தைப் பெறுவதற்கான அதிகார-தந்திரங்களின் குவிப்பு

அதிகாரப்படுத்துதலின் காரணங்கள் அதிகாரத்தையும் பொறுப்பையும் அளிப்பதன் காரணங்கள் வருமாறு.

#### 1. திறமையான கால மேலாண்மை:

போதுமான அதிகாரப்படுத்துதலினால் மேலாளர் தனது நேரத்தை திறமையாக மேலாண்மை

செய்ய முடிகிறது.



**2. மற்றவர்களை பயன்படுத்தி திறமையை வளர்த்தல்:**

மற்றவர்களுக்கு அதிகாரத்தை அளிப்பதன் மூலம் ஒரு மேலாளர் தனது திறமையை வளர்த்திட முடியும்.

**3. கீழ்மட்ட ஊழியர்களுக்கு பயிற்சி அளித்து முன்னேற்ற ஒரு கருவி:**

கீழ்மட்ட பணியாளர்களுக்கு பயிற்சி அளித்து அவர்களை முன்னேற்றி ஒரு சுமுகமான சூழ்நிலையை ஏற்படுத்துவது மேலாளரின் முக்கிய கடமையாகும்.

**4. ஊக்குளித்தலின் ஒரு கருவி:**

அதிகாரப்படுத்துதல் ஊக்குவித்தலின் ஒரு முக்கிய கருவி

**5. நம்பிக்கையின் வெளிப்பாடு:**

ஒரு மேலாளர் தனது கடமையை கீழ்மட்ட பணியாளருக்கு அதிகாரப்படுத்தும்போது, அவர் சொல்வதாவது "நான் உங்களுடைய தகுதியை நம்புகிறேன்."

**6. தன்னம்பிக்கையை வளர்க்கிறது:**

கீழ்மட்ட ஊழியர்கள் தன்னம்பிக்கையை வளர்க்க அதிகாரப்படுத்துதல் உதவுகிறது.

**7. புதிய கருத்துக்களை வழங்குகிறது:**

ஒரு மேலாளர் கடமைகளையும் பொறுப்புக்களையும் கீழ்மட்ட ஊழியர்களுக்கு அளிக்கும் போது, வேலை நடப்பிக்கப்பட புது சக்தியையும் புதுக் கருத்துக்களையும் அளிக்கிறார்.

**8. முடிவுகளின் தரத்தை உயர்த்துகிறது:**

அதிகாரப்படுத்துதல் வேலை நடப்பிக்கப்பட அதிகாரத்தை தருகிறபடியால் முடிவுகளின் தரம் உயருகிறது.

**அதிகாரப்படுத்துதலின் தத்துவங்கள்:**

அதிகாரப்படுத்துவர்களுக்கு உதவியாக கீழ்க்காணும் தத்துவங்கள் உருவாக்கப்பட்டுள்ளன.

**1. தெளிவான வரையறுத்தல் தத்துவம்:**



வெற்றிகரமான அதிகாரப்படுத்துதலுக்கு கீழ்மட்ட பணியாளர்கள் செய்ய வேண்டிய கடமைகளை வரையறுத்தல் அவசியம்.

**2. அதிகாரத்தையும் பொறுப்பையும் ஒப்பிடும் தத்துவம்:**

அளிக்கப்படும் அதிகாரம் எதிர்பார்க்கப்படும் முடிவுகளுடன் ஒப்பிடக்கூடியதாக இருத்தல் அவசியம்.

**3. ஒருமித்த கட்டளை:**

கீழ்மட்ட ஊழியர்கள் ஒரு உயர் அதிகாரியின் கீழ் வேலை செய்யும் அளவிற்கு அதிகாரப்படுத்துதல் இருக்க வேண்டும்.

**4. விதிவிலக்கு தத்துவம்:**

மேலாளர்கள் தாங்கள் மட்டுமே நிறைவேற்றக்கூடிய கடமைகளை தங்களுக்குள்ளே வைத்துக்கொள்ள வேண்டும் என்பதே விதிவிலக்கு தத்துவமாகும்.

**5. பொறுப்பு முழுமைத்தத்துவம்:**

அதிகாரப்படுத்தும் மூத்த அதிகாரி தனது கீழ்மட்ட பணியாளர்களின் வேலைக்கும் பொறுப்பானவர் ஆகிறார்.

**6. அதிகார மட்ட தத்துவம்:**

மேலாளர்கள் கீழ்மட்ட ஊழியர்களுக்கு அதிகாரம் அளிக்கும் போது கீழ்மட்ட ஊழியர்களின் தனித்தகுதி, அனுபவம் மற்றும் விருப்பம் ஆகியவற்றை கருத்தில் கொள்ள வேண்டும்.

**7. ஊக்குவித்தல் தத்துவம்:**

மேலாளர்கள் கீழ்மட்ட ஊழியர்களை தங்களால் இயன்ற அளவு ஊக்குவிக்க வேண்டும்.

**8. தகவல் தொடர்பு**

அதிகாரப்படுத்துதலும் நடப்பிக்கப்பட வேண்டிய வேலையும் தெரிவிக்கப்பட வேண்டும்.

அதிகாரப்படுத்துதல்:

மேலாளர்கள் அதிகாரப்படுத்துதலுக்கு கீழ்க்காணும் வழிமுறைகள் வகுக்கப்பட்டுள்ளன.



- அதிகாரப்படுத்த வேண்டிய பணியை தீர்மானிக்க வேண்டும். சசியான மனிதனை அடையாளம் காண வேண்டும்.
- அதிகார வரம்பை குறிப்பிட வேண்டும்.
- கொள்கைகளையும் செய்முறைகளையும் அளிக்க வேண்டும்.
- எதிர்பார்க்கும் செயல்திறனை குறிப்பிட வேண்டும்.
- அதிகாரம் பெறுபவரை எல்லா அதிகார முடிவு எடுக்கும் நிலைகளில் ஈடுபாடு கொள்ளச் செய்ய வேண்டும்.
- கட்டுப்படுத்துதல் முறையை ஏற்படுத்த வேண்டும்.
- வளங்களை அளிக்க வேண்டும்.
- அதிகாரம் சம்பந்தப்பட்ட அனைவருக்கும் தகவல் அளிக்க வேண்டும். மறுஆய்வு தர வேண்டும்.
- குறைகளை பொறுத்துக்கொள்ள வேண்டும். தலையீடு குறைவாக இருக்க வேண்டும்.
- இருவழி தகவல் தொடர்பை ஊக்குவிக்க வேண்டும்.
- ஒரு உறவிக்காரமாக நேசக்கப்பட வேண்டும்,

வேலநோககு அதிகாரப்படுத்துதலை தவிர்க்க வேண்டும்

### அதிகாரம் அல்லது உரிமை (Authority)

நிர்வாகப் பணியின் அடிப்படையாக விளங்குவது அதிகாரமேயாகும். அதிகாரம் இல்லாமல் எந்த நிர்வாகியாலும் இயங்க இயலாது. அதிகாரம் தம்வசம் இருப்பதனால்தான் நிர்வாகிகள் மற்றவர்களுக்குக் கட்டளை பிறப்பித்து, அவர் களை ஏவி. அவர்கள் மூலம் வேலைகளை நிறைவேற்றிக் கொள்கின்றனர். எனவே, நிர்வாக அமைப்புமுறையைப் பொருள் உள்ளதாக ஆக்குவது அதிகாரமேயாகும். அதிகாரம் இல்லாத அமைப்புக்கு அர்த்தமேயில்லை.

### அதிகாரம் என்பதன் பொருளும் இலக்கணமும் ( Meaning and Definition of Authority )

அதிகாரம் என்பதற்கு மேலாண்மையியல் அறிஞர்கள் பல்வேறு விதமாக இலக்கணம் கூறியுள்ளனர். இவற்றை ஆராய்ந்து பார்ப்பதன் மூலம் இச்சொல் உணர்த்தும் பொருளையும் தெளிவாக உணர இயலும். எனவே, முக்கியமான இலக்கணங்களை மட்டும் இங்கே ஆராய்வோம்.

### தியோ ஹெய்மான் கூறும் இலக்கணம் (Definition Given by Theo Haimann) :

"தன் கீழ் பணியாற்றும் அலுவலர்களை ஒரு பணியைச் செய்யுமாறு அல்லது செய்யாமல் இருக்குமாறு கட்டளையிடக்கூடிய சட்டபூர்வமான உரிமை (Rightful legal Power) அதிகாரம் எனப்படும் அவ்வாறு மேலாளர் இடும் கட்டளை யைப் பின்பற்றி நடக்காத பணியாளர்களை



வேலைநீக்கம் செய்யவும் (Discharge) அல்லது அவர்கள் மீது ஒழுங்கு நடவடிக்கை (Disciplinary Action) எடுக்கவும் மேலாளருக்கு அதிகாரம் உண்டு" என்று தியோ ஹெய்மான் என்ற அறிஞர் கூறுகின்றார்.

**ஹெர்பர்ட் சைமன் கூறும் இலக்கணம் (Definition of Herbert Simon) :**

"அதிகாரம் என்பது மற்றவர்களது நடவடிக்கைகளுக்கு வழிகாட்டும் முடிவுகளை எடுக்கக்கூடிய உரிமையாகும். முடிவு எடுக்கும் உரிமை படைத்தவர் மேலாளர் ஆவார். அவர் சொல்கிறபடி நடப்பவர் துணை அலுவலர் (Subordinate) ஆவார்".

எனவே, அதிகாரம் என்பது மற்றவர்களை ஏவுவதற்கான அல்லது மற்றவர் களின் நடவடிக்கைகள் மீது ஆதிக்கம் செலுத்த வாய்ப்பு ஏற்படுத்தும் ஓர் உரிமை என்பது விளங்கும் இவ்வரிமையில்லா விட்டால், நிர்வாகப் பொறுப்பில் உள்ள மேலாளர்கள் தங்கள் பணிகளை ஆற்ற இயலாது. நிர்வாகமும் குழப்பத்தில் ஆழ்ந்துவிடும்.

### **தலைமை ஏற்பு (Leadership)**

**தலைமை ஏற்பு (Leadership) :**

தலைமை ஏற்பு என்பது பணியாளர்களுக்கு வழிகாட்டுதல் மற்றும் ஆலோசனை வழங்குதல் போன்ற சிறப்பு குணநலன்கள் அடங்கியதாகும். டெரி.என்ற வல்லுநர் தலைமை ஏற்பு பற்றிக் கீழ்க்கண்டவாறு குறிப்பிடுகிறார். தலைவர் என்பவர் பணியாளர்களுக்கு முன் மாதிரியாக விளங்குகிறார். அவர் தள்ளப்படுபவரல்ல தள்ளப்படுவரை விட இழுப்பவராக விளங்குகின்றார்.

தலைவர் என்பவர் பணியாளர்களுக்கு வழிகாட்டி அவர்களை பணிபுரிவதற்குத் தூண்ட வேண்டும். தலைமையேற்பு என்பது பணியாளர்களின் தன்னிச்சையான ஒத்துழைப்பினைப் பெறுவதற்காக ஒரு மேலாளர் பணிகளை வழிநடத்தும் செயல்களைக் குறிப்பிடுவதாகும். பணியாளர்களின் போக்கினைத் தூண்டும் திறமை தான் தலைமையேற்பு என்று கருதப்படுகின்றது.

**இலக்கணம்:**



ஆல்போர்டு மற்றும் பேட்டி என்ற வல்லுநர்கள் தலைமை ஏற்பு பற்றிக் கீழ்க்கண்டவாறு கூறுகிறார்கள். "தலைமை ஏற்பு என்பது பின்பற்றுபவர்களை எந்தவித வற்புறுத்தலுமின்றித் தன்னிச்சையாகப் பணிபுரிய வைக்கும் திறமையாகும்."

"தலைவர் தன் கீழ்ப்பணியாற்றும் பணியாளர்கள் அனைவரும் ஒன்றுபட்டு அவர் விரும்பும் பணியினைச் செய்து முடிக்கும் அளவில் உருவாக்கும் உறவே தலைமை" எனப்படும்.

கூன்ஸ் மற்றும் ஓ' டொனெல் தலைமையேற்பு பற்றிக் கீழே குறிப்பிட்டுள்ளவாறு குறிப்பிடுகிறார். தலைமையேற்பு என்பது நம்பிக்கையுடனும் விருப்பார்வத்துடனும் கீழ்நிலைப் பணியாளர்களை வேலை செய்யத் தூண்டும் மேலாளரின் ஆற்றலாகும்".

**தலைமையின் சிறப்புத் தன்மைகள் : (Features of a Leadership) :**

தலைமை சிறப்பாக அமைய வேண்டுமானால் கீழ்க்கண்ட தன்மைகளைப் பெற்றிருக்க வேண்டும்.

**1. தலைமை பின்பற்றுபவர்களைக் கொண்டிருக்க வேண்டும் (A leader must have followers)**

தலைமையானது பின்பற்றுபவர்களைக் கொண்டிருத்தல் வேண்டும். பின்பற்றுபவர்கள் இல்லாமல் தலைமை இல்லை. பின்பற்றுபவர்கள் தலைவருடைய தலைமையினை ஏற்று அவரது கட்டளைகளை ஏற்றுக் கொள்ள வேண்டும்.

**2. சில செயல்கள் இருக்க வேண்டும் :**

தலைமை இருந்தால் அங்கு ஒரு சில செயல்கள் நடைபெற வேண்டும். தம்மைப் பின்பற்றும் நபர்களுக்கு வழிகாட்டும் உரிமையினைப் பெற்றுள்ள தலைவர் அவர்களுடைய செயல்களுக்கும் நடவடிக்கைகளுக்கும் பொறுப்பாளியாகிறார்.

தலைமையானது பின்பற்றுபவர்களுக்கு ஒரு முன் மாதிரியாகச் செயல்படவேண்டும். அவர் ஒரு முன்னோடியாகத் திகழ வேண்டும்.

**3. தலைமை தம்முடைய நடத்தை மூலம் பிறருக்கு வழிகாட்டியாக அமைகிறார் (A leader must be an example by his personal conduct)**

தலைவருடைய நடவடிக்கைகள் அவரைப் பின்பற்றுபவர்களுக்கு வழிகாட்டியாக அமைய வேண்டும். தலைவர் தலைமைப் பொறுப்பை ஏற்பதன் காரணமாகப் பொறுப்பினின்று



விடுவிக்கப்படுவதில்லை. தலைவருடைய செயல்கள் மற்றவர்களைப் பாதிக்கும் வகையில் அமைவதால் தலைவர் சுயக்கட்டுப்பாட்டுடன் இருக்க வேண்டும். பின்பற்றுபவர்களின் பணி தலைவர் செயல்களைப் பொறுத்து அமையும்.

**நல்ல தலைமை என்பது கீழ்க்கண்ட குணநலன்களை (Qualities) பெற்றிருக்க வேண்டும்.**

- பின்பற்றுபவர்களுக்கு வழிகாட்டும் திறமையைப் பெற்று இருக்க வேண்டும்
- பணியினை மேற்பார்வையிடும் தன்மையை பெற்றிருக்க வேண்டும்.
- பின்பற்றுபவர்களின் ஒத்துழைப்பைப் பெறும் திறமை உடையவராக இருக்க வேண்டும்.
- நல்ல உடல் வலிமையும், ஆரோக்கியமும் உடையவராக இருக்க வேண்டும்.
- பணியாளர்களை உற்சாகப்படுத்தும் திறமை பெற்றிருக்க வேண்டும்.
- ஒதுக்கப்பட்ட பணிகளுக்குப் பொறுப்பேற்கும் தன்மை உடையவராக இருக்க வேண்டும்.
- பிறகுடைய உதவியின்றி ஒரு நிலையைப் பற்றி முடிவு எடுக்கும் திறமை பெற்றவராக இருக்க வேண்டும்.
- பணியாளர்களுக்குச் செய்தி அளிக்கும் திறமை உடையவராக இருக்க வேண்டும்.
- அறிவுத் திறன் படைத்தவராக இருக்க வேண்டும்.
- ஒரு தலைமையேற்பு சமூக ஆற்றல் உடையவராக இருக்க வேண்டும்.
- தலைமையேற்பு தகவல் தொடர்பு திறமை உடையவராக இருக்க வேண்டும்.
- தனது கீழ்நிலைப் பணியாளர்களைப் பயிற்றுவிக்கும் திறமை உடையவராக இருக்க வேண்டும்.
- தலைமையேற்பு தொழிலைப் பற்றிய தொழில்நுட்ப திறன் உடையவராக இருக்க வேண்டும்.

**4. தன்னம்பிக்கை (Self - confidence) :**

தலைவர் தன்னம்பிக்கையுடன் செயலாற்ற வேண்டும். தன்னுடைய தொழில் நுணுக்கங்களைப் பற்றிய முழுவிவரங்களையும் அறிந்திருக்க வேண்டும். அவ்வாறு இருந்தால் நாள் பின்பற்றுபவர்களுக்கு வழிகாட்டியாகவும் விளக்குநராகவும் பணியாற்ற முடியும்.

**5. சமுதாய உணர்வு (There must be community of interests)**

தலைவருக்கும் பின்பற்றுபவர்களுக்குமிடையே சமுதாய உணர்வு இருக்கு வேண்டும். இரண்டு தரப்பினரிடையே ஒருமித்த கருத்து இருத்தல் வேண்டும். தலைவர் ஒரு நோக்கத்துடனும் பின்பற்றுபவர்கள் வேறு நோக்கத்துடனும் செயலாற்றினால் தலைமையின் எண்ணம் நிறைவேறுவதில்லை. சில சந்தர்ப்பங்களில் தலைவருக்கும்



பின்பற்றுபவர்களுக்குமிடையே கருத்து வேறுபாடு இருக்கலாம். அவ்வாறு ஏற்படும் கருத்து வேற்றுமைகள் களையப்பட வேண்டும்.

**தலைமையேற்பின் அவசியம் அல்லது தேவை:**

தலைமையேற்பின் அவசியம் கீழே குறிப்பிடப்பட்டுள்ளது

**1.நிறைவற்ற அமைப்பு முறை (Imperfect Organisation structure)**

ஒரு நிறுவனத்தில் அமைப்பு சார்ந்த மற்றும் அமைப்பு சாராத அமைப்புகள் உள்ளன. இரண்டு அமைப்புகளின் செயல்பாடுகளையும் ஒரு தலைமையேற்பு ஒருங்கிணைக்கின்றது.

**2.தொழில்நுட்ப பொருளாதார மற்றும் சமூக மாற்றங்கள்:-**

'ஒரு நிறுவனத்தில் தொழில்நுட்ப பொருளாதார மற்றும் சமூக மாற்றங்கள் ஏற்படுகின்றன. இம்மாற்றங்களுக்குத் தகுந்தவாறு வணிகத்தின் செயல்பாடுகள் அமையப்பட வேண்டும். இவ்வாறு மாற்றங்கள் ஏற்படுவதால், ஒரு சிறந்த தலைமையேற்பினால் மட்டும் இம்மாறுதல்களை எதிர்கொள்ள முடிகின்றது.

**3.வளர்ச்சியினால் அக சமமின்மை;**

நிறுவனத்தின் வளர்ச்சி காரணமாக நிறுவனத்தில் சமமின்மை ஏற்படுகின்றது. எடுத்துக்காட்டு நிறுவனத்தின் வளர்ச்சி காரணமாக நிறுவனத்தின் மேலாண்மை நிலையும் அதிகரிக்கப்படுகின்றது. சமமின்மையை ஒரு சிறந்த தலைமையேற்பினால் மட்டும் எதிர்கொள்ள முடியும்,

**4.மனித கூறுகளின் தன்மை(Nature of human memberships):**

ஒரு நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் பணியாளர்கள் பல்வேறு சமூகத்திலிருந்து, பல்வேறு குடும்ப சூழ்நிலைகளிலிருந்து பல்வேறு ஆர்வம் கொண்டவர்களாகவும், பல்வேறு குணநலன்கள் பெற்றவர்களாகவும் உள்ளனர். ஒவ்வொருவரும் ஒரு மனப்பாங்கினைப் பெற்றிருக்கிறார்கள். எனவே தனிநபரின் குறிக்கோளுக்கும் குழு ஆர்வத்திற்குமிடையே கருத்து வேறுபாடுகள் ஏற்படலாம்.

ஒரு சிறந்த தலைமையேற்பினால் மட்டும் பணியாளர்களை ஊக்கப்படுத்தி அவர்களைத் திருப்தி செய்ய முடிகின்றது.

**தலைமையின் வகைகள் (Types of leaders) :**

தலைவர்களை அவர்களுடைய பணிக்குத் தகுந்தவாறும் செயலுக்குத் தகுந்தவாறும் பல பிரிவுகளாகப் பிரிக்கலாம்.





### 1. நேர்முகத் தலைமை (Personal Leadership) :

நேர்முகத் தலைமையில் தலைவரும் பின்பற்றுபவரும் நோடித் தொடர்பின் காரணமாக எழும் தலைமையை நேர்முகத் தலைமை என்று கூறலாம். பொதுவாக, இவ்வகைத் தலைமையில் இயக்குவித்தல் பணியும் வழிகாட்டுதலும் செயல்படுகிறது. நீண்ட விரைவான கருத்து வேறுபாடற்ற கலந்துரையாடல் என்பதே இம்முறையின் தத்துவமாகும்.

### 2. ஜனநாயக கொள்கையுடைய தலைமை (Democratic leadership)

இத்தகைய தலைமையில் தலைவர் தன்னைப் பின்பற்றுபவர்களுக்கு அதிக முக்கியத்துவம் கொடுக்கிறார். ஒரு செயலை மேற்கொள்வதற்கு முன்பு தன்னைப் பின்பற்றுபவர்களின் ஆலோசனையை கேட்டுக்கொண்டு செயலைத் தொடங்குவார்.

பின்பற்றுபவர்களின் முடிவைப் பெற்றுக்கொண்டு அதனை ஆய்வு செய்தபின் அந்த முடிவைச் செயலாற்றுவார். தன்மை பின்பற்றுபவர்களின் விருப்பத்தின்படி நடந்து கொள்வர். இத்தகைய தலைமையில் பின்பற்றுபவர்களின் முழு ஒத்துழைப்பையும் பெற்றுவிடுவர். இவர் பின்பற்றுபவர்களை நல்ல முறையில் உற்சாகப்படுத்துகிறார்.

### 3.கட்டுப்பாடற்ற தலைமை (Laissez Faire leader) :

இத்தகைய தலைமை தன்னுடைய பணியாளர்களுக்கு முழு சுதந்திரம் கொடுப்பார் அவர்களுடைய செயல்களில் தலையிடுவதுமில்லை. அதுபோல் அவர்களுடைய பணியின் அளவை மதிப்பிடுவதுமில்லை. தலையீடின்றிப் பணிபுரியும் எந்த ஒரு பணியாளர் மிகத்திறமையுடன் பணிபுரிய முடியும் என்பதே இத்தகைய தலைவனின் கொள்கையாகும்.

### 4.ஆட்சி ஆதிக்க கொள்கையுடைய தலைமை (Autocratic leader) :

ஆட்சி ஆதிக்கத் தலைமை என்பவர் தன்னைப் பின்பற்றுபவர்களை அதிகாரத்தின் மூலமும் ஆணைகள் மூலமும் மற்றும் வற்புறுத்துதல் மூலமும் கட்டுப்படுத்துகிறார். தலைவர் அதிகாரத்தை மிகவும் அதிகமாகப் பயன்படுத்துகிறார். தன்னைப் பின்பற்றுபவர்களின் (பணியாளர்கள்) ஒப்புதலைக் கேட்காமலே அவர்களுக்கும் பணிகளை ஒதுக்குகிறார். இதனால் தலைவருக்கும் பணியாளர்களுக்குமிடையே கருத்து வேற்றுமை நிலவுகிறது.

### 5. நிறுவனத்தலைமை (Institutional leader) :

ஒரு நிறுவனத்தில் அவர் பெற்றிருக்கும் பதவியை வைத்து தலைவராக அழைக்கப்படுகிறார். பதவியை வைத்துத் தன்னுடைய பணியாளர்களைக் கட்டளை விடுகிறார்.

எ.கா: கல்லூரி முதல்வர்



#### 6. உருவாக்கும் தலைமை (Creative leader) :

இவ்வகைத் தலைமை மேல்நோக்கு செய்தி தொடர்பு மற்றும் கீழ்நோக்கு செய்தி தொடர்பு முறையைப் பின்பற்றுகிறார். தலைமையில் இருந்து ஆணைகளையும் அனுப்புவதற்கும் கீழ்நோக்கு செய்தி தொடர்பு முறையையும் குறைகள் மற்றும் கருத்துக்கள் அனுப்புவதற்கும் மேல்நோக்கு செய்தி தொடர்பு முறையையும் பின்பற்றுகிறார். இதனால் பணியாளர்களிடம் இருந்துவரும் நல்ல கருத்துக்களைத் தேர்ந்தெடுத்துக் கொள்ள வேண்டும். இவ்வாறு செய்வதால் பணியாளர்களின் திறமையை தலைவர் உருவாக்குகிறார்.

#### 7. அறிவுத்திறன் (Intellectual leader) :

இவ்வகைத் தலைமை தன்னுடைய அறிவு நுட்பத்திறமையினால் பணியாளர்களின் முழு ஆதரவைப் பெறுகிறார். இதனால் நிறுவனத்தின் குறிக்கோளை எளிய முறையில் நிறைவேற்றுகிறார்.

#### 8. தன்வயப்படுத்தும் தலைமை (Benevolent leader) :

இவ்வகைத் தலைமை ஆட்சி ஆதிக்கக் கொள்கையுடையராவார். இவர் அதிகாரத்தையும் ஆணைகளையும் அதிகமாக பயன்படுத்துகிறார். ஆனால் பணியாளர்களுக்குத் தேவையான வசதிகளைச் செய்து கொடுப்பார். அதுபோல் பணியாளர்களின் குறைகளைக் கேட்டறிந்து அவர்களுக்குச் சலுகைகளை அளிப்பார்.

#### தலைமையேற்பின் பாணிகள் (Leadership styles) :

தலைமையேற்பின் பாணிகள் கீழே குறிப்பிடப்பட்டுள்ளன. அவை

1. ஏகாதிபத்திய பாணி (Autocratic style)
2. மக்களாட்சி பாணி (Democratic style)
3. தன்னிச்சை வணிகக் கொள்கைபாணி (Laissez-fairstyle)
4. தன்வயப்படுத்தும் தலைமையேற்பு பாணி (Benevolent leadership style)

#### 1. ஏகாதிபத்திய பாணி (Autocratic style) :

ஆட்சி ஆதிக்கக் கொள்கையுடைய பாணி என்றும் அழைக்கப்படுகிறது. ஏகாதிபத்திய பாணியில் தலைவர் அனைத்து உரிமைகளையும் தன்வசம் வைத்துக்கொண்டு கீழ்ப்பணியாளர்களுக்கு ஆணைகளை மட்டும் வழங்குகிறார். அதாவது

- i) என்ன பணி செய்ய வேண்டும் ?



- ii) எப்பொழுது செய்யவேண்டும்
- iii) ? எப்படிச் செய்ய வேண்டும்

என்ற அறிவுரைகளைத் தலைவர் கீழ்ப்பணியாளர்களுக்கு வழங்குகிறார். கீழ்ப்பணியாளர்களிடம் பணியாளர்களை அச்சுறுத்தி (தண்டனையளித்தல், பதவியிழப்பு) பணிகளைச் செய்து முடிக்கிறார். எனவே, கீழ்ப்பணியாளர்கள் தலைவர் மீது வெறுப்படைகிறார்கள். ஏகாதிபத்திய தலைவர் ஊக்கமளித்தலின் x கோட்பாட்டினை நம்புகிறார். எனவே, இவ்வகைப்பாணியில் குறுகிய காலத்திற்கு மட்டும் இத்தலைவர் வழி நடத்த முடியும்.

**நன்மைகள் (Merits) :**

- i) முடிவுகள் தாமதமின்றி எடுக்கப்படுகின்றன.
- ii) பணிகள் விரைவாகச் செய்து முடிக்கப்படுகின்றன.
- iii) ஏகாதிபத்திய தலைவரே முடிவுகளை மேற்கொள்ளுவதால், இரகசியங்கள் பாதுகாக்கப்படுகின்றன.

**தீமைகள் (Demerits) :**

- 1) ஏகாதிபத்திய தலைவரிடம் பணிபுரியவதற்கு கீழ்ப்பணியாளர்கள் விரும்புவதில்லை,
- ii) கீழ்ப்பணியாளர்களைத் தலைவர் சிரமப்படுத்துவது போல் கீழ்ப் பணியாளர்கள் எண்ணுகிறார்கள். எனவே, கீழ்ப்பணியாளர்களின் மனக்குறைவிற்கு வழிவகுக்கிறது.

**2. மக்களாட்சி பாணி (Democratic style) :**

ஜனநாயகக் கொள்கை உடைய பாணி என்றும் அழைக்கப்படுகிறது. மக்களாட்சி பாணியில் கீழ்ப்பணியாளர்களின் ஒப்புதலுடன் தன்னுடைய அதிகாரங்களைப் பயன்படுத்தி பணிகளைச் செய்து முடிக்கிறார். எனவே, மக்களாட்சி பாணியில்

- 1) சரியான ஊக்கமளித்தலும் சுற்றுப்புறச் சூழலும் நிலவுகிறது.
- 2) தானாக முன்வந்து பணிபுரிதல்
- 3) படைப்பு எண்ணம் தோன்றுதல் போன்ற தன்மைகள் நிலவுகின்றன.

இப்பாணியில் தலைவர், கீழ்ப்பணியாளர்களுடன் கலந்து ஆலோசித்த பிறகு முடிவுகளை மேற்கொள்கிறார். தகவல் தொடர்பு எளிதாக நடைபெறுகிறது. கீழ்ப்பணியாளர்கள் பணிபுரிவதில் தங்களுக்கு ஏற்படக்கூடிய சிரமங்களையும் குறைகளையும் தலைவரிடம் கூறலாம்.



### நன்மைகள் (Merits) :

- 1) கீழ்ப்பணியாளர்கள் சுயகட்டுப்பாடு மற்றும் சுய ஒழுக்கத்துடன் பணிபுரிகிறார்கள்.
- 2) கீழ் பணியாளர்கள் ஆர்வத்துடன் செயல்படுவதால் பணிகள் எளிதில் முடிக்கப்படுகின்றன.
- 3) பணியாளர்களிடையே ஒழுங்குணர்வு அதிகரிக்கப்படுகிறது.

### தீமைகள் (Demerits) :

- 1) முடிவுகள் எடுப்பதற்குத் தாமதம் ஏற்படுகிறது.
- 2) பணியாளர்களுக்கும் தலைவருக்குமிடையே மிகுந்த உறவு இருப்பதால் தலைவர் என்ற அச்சம் கீழ்ப்பணியாளர்களிடையே ஏற்படுவதில்லை எனவே, ஒருசில தலைவர்கள் இம்முறையை விரும்புவதில்லை.

### 3. தன்னிச்சை வணிகக் கொள்கை பாணி (Laissez fair style) :

கட்டுப்பாடற்ற தலைமையேற்பு பாணி கீழ் பணியாளர்கள் முடிவு எடுப்பதற்குரிய முழு சுதந்திரத்தையும் பெற்றுள்ளார்கள். அதாவது, கீழ்ப்பணியாளர்கள் எந்தவிதக் கட்டுப்பாடும் இன்றி செயல்படலாம். தலைவரும் ஒரு உறுப்பினராகக் கருதப்படுகிறார். கீழ்ப்பணியாளர்கள் முழு சுதந்திரத்துடன் செயல்படுகிறார்கள். எனவே பணியாளர்களிடையே ஒழுங்குணர்வு அதிகரிக்கப்படுகிறது. கீழ் பணியாளர்கள் சுயமாகச் சிந்தித்துச் செயல்பட முடிகிறது. தலைவர் அதிக ஆர்வம் காட்டாத காரணத்தால், கீழ்ப்பணியாளர்களிடையே பணி தொடர்பாக ஆர்வம் ஏற்படுவதில்லை. தலைவராகவும் மதிக்க விரும்புவதில்லை.

### 4. தன்வயப்படுத்தும் தலைமையேற்பு பாணி (Benevolent leadership style) :

இவ்வகைப் பாணியில், தலைவர் தன்னுடைய விருப்பத்தின்படி முடிவுகளை எடுக்கிறார். ஆட்சி ஆதிக்கக் கொள்கை உடையவராகயிருக்கிறார். அதிகாரத்தை அதிகமாகப் பயன்படுத்துகிறார். ஆனால், பணியாளர்களுக்குத் தேவையான வசதிகளைச் செய்து கொடுக்கிறார். பணியாளர்களின் குறைகளைச் கேட்டறிந்து அவற்றை நிவர்த்தி செய்கிறார். அனைத்துப் விரும்பப்படுபவராகயிருக்கிறார். தீர்மானம் விரைவில் எடுக்கப்படுகிறது. கீழ்ப்பணியாளர்கள் கலந்து ஆலோசிக்கப்படாமல் முடிவுகள் எடுக்கப்படுவதால் கீழ்ப்பணியாளர்களிடையே மனக் குறைவு ஏற்படுகிறது.



## அலகு 5

### அமைப்புசார்ந்த மாற்றம் ORGANISATIONAL CHANGE

மாற்றம் இயற்கையின் விதியாகும். இவ் உலகில் மாற்றம் தவிர மற்றவை எதுவுமே நிரந்தரமில்லை. ஆகவே மாற்றத்தை நிர்வகிப்பது மேலாண்மைக்கு மிகவும் இன்றியமையாத பணியாகிறது. அமைப்பானது மாற்றத்திற்கு ஏற்ப தன்னை மாற்றிக்கொள்ள பழகிக் கொள்ளவேண்டும்.

இல்லையெனில், அது பின்னால் தன்னப்பட்டுவிடும் அல்லது மாற்றத்தின் விசைகளினால் வீசியெறியப் பட்டுவிடும். பல விசைகள் அமைப்பின் மீது பாதிப்பை ஏற்படுத்தி மாற்றத்தை விரும்ப வைப்பதோடு அல்லாமல் மாற்றத்தை இன்றியமையாததாகவும் ஆக்கிவிடுகின்றன. இவ்விசைகளுள், தொழில்நுட்பம், சந்தை விசைகள் மற்றும் பொது, சமூக <- பொருளாதார சுற்றுச்சூழல் போன்றனவும் அடங்குகின்றன. இவை வெளிப்புற விசைகளாக இருந்தாலும் அமைப்பின் உட்புறத்தில் மாற்றத்தை வலியுறுத்துகின்றன.

### அமைப்புசார்ந்த மாற்றப் பொதுக்கருத்து (Concept of Organisational Change)

அமைப்பில் நிலவுகின்ற சூழ்நிலையில் சமநிலையை (Equilibrium) உருவாக்கு தலே அமைப்புசார்ந்த மாற்றம் எனப்படுகிறது. அமைப்பு ஒன்று நீண்டதொரு காலத்திற்கு இயங்கும்பொழுது, தொழில்நுட்பம், மனிதன் மற்றும் கட்டமைப்புக் களுக்கு இடையில் சரியீடு செய்யப்படுதல் வேண்டும். இது அமைப்பின் உறுப்பினர்களுக்கு, சுற்றுச்சூழலுடன் தற்காலிகமான உறவுகளை உருவாக்கிக் கொள்ள உதவுகிறது.

பணி, பணிச்சூழல், நண்பர்கள் உடன் பணியாற்றுவவர்கள் போன்றவற்றோடு, பணியாளர்கள் சரிக்கட்டிப் போசு வேண்டியுள்ளது. அதாவது, மாற்றத்திற்கு ஏற்ப தம்மை மாற்றிக்கொள்ளுமாறு தனிநபர்களை அறிவுறுத்த வேண்டும் ஆகவே சரிக்கட்டல் தொடர்பான பயமானது மாற்றம் மற்றும் மாற்றத் திற்கு எதிர்ப்பு போன்ற பிரச்சனைகளையும் உருவாக்கிவிடுகிறது.

தனிநபர்கள் மாற்றத்தை தனிப்படவோ அல்லது குழுக்களாகவோ எதிர்க்கலாம். தனிநபர் ஒருவரின் பணி, ஊதியம், மனநிறைவு அல்லது பதவி உயர்வு போன்றன ஆபத்தில் இருக்கும்பொழுது தனிநபர்களிடமிருந்து எதிர்ப்பு ஏற்படுகிறது. குழு எதிர்ப்பு பானது, ஒட்டுமொத்த



பணி சுற்றுச்சூழலில் மொத்த மாற்றம் ஏற்படும் பொழுதோ அல்லது அமைப்பில் அவர்கள் இருப்பதற்கு ஆபத்து ஏற்படும் பொழுதோ ஏற்படுகிறது.

**மாற்றங்களின் வகைகள் Kinds of Changes:**

நவீன அமைப்பின் மாற்றங்கள் பல வகைப்படும். அவை பின்வருமாறு:

**1. அறிவு, தகவல் மற்றும் நுட்பங்களின் மாற்றங்கள் (Changes in Knowledge, Information and Techniques) :**

மேலாண்மைத் துறையின் தொழில் ஓட்ப அம்சம் மிகவும் அபிவிருத்தி அடைத்துவருகிறது. போக்குசார்ந்த அறிவியல் மீது பல்வேறு நிறுவனங்களும் ஆராய்ச்சியை மேற்கொண்டு வருகின்றன. மேலாளரானவர் அமைப்பிற்குள் பணியாளர்களைக் கையாளும்பொழுது போக்குசார்ந்த அறிவியலின் சில அம்சங்கள் செயல்படத் தொடங்கிவிடுகின்றன. ஆகவே, மேலாண்மைத் துறையில் போக்குசார்ந்த அறிவியலின் பயன்பாட்டிற்கு முன்னுரிமை அளிக்கப்பட்டு வருகிறது.

**2. மேலாண்மையின் பரப்பில் மாற்றங்கள் (Changes in the Scope of Management) :**

தொடக்ககால மேலாண்மைச் சிந்தனையாளர்கள் தொழில் நுட்பப் பிரச்சனைகள் மீதும் அவற்றின் தீர்வின் மீதுமே அதிக கவனம் செலுத்தி வந்தனர். ஆனால், பின்னர் மேலாண்மை நடைமுறை உலகளாவிய பயன் பாட்டைக் கொண்டுள்ளது கண்டுபிடிக்கப்பட்டது. பல்வேறு அமைப்புகளிலும் பல பிரச்சனைகள் பொதுவானவைகளாக உள்ளன. இதனால் சில குறிப்பிட்ட மேலாண்மைத் தத்துவங்கள் பொதுவாக பயன்படுத்தப்பட்டன. இது மேலாண்மையின் பரப்பை பரவலாக்கியது. மேலாண்மை அறிவின் பயன்பாடு தனிச்சிறப்பு பெற்றதாகச் செய்யப்பட வேண்டும் என்று வலியுறுத்தப்பட்டது.

**3. பிரச்சனைகளில் மாற்றங்கள் (Changes in Problems) :**

தற்போதைய மேலாளர்கள் சந்திக்கும் பிரச்சனைகள் பல மாற்றங்களைக் கண்டுவருகின்றன. இம்மாற்றங்கள் பேரளவு அமைப்புக்களின் உருவாக்கம் மற்றும் மேலாண்மையை உரிமையிலிருந்து பிரித்தல் ஆகியவற்றின் காரணமாகவே ஏற்படுகின்றன. வணிகச் சங்கங்கள் உலகம் முழுவதும் பரவி வருகின்றன. அமைப்பு மீது தமக்குள்ள அதிகாரத்தில் வாடிக்கையாளர்கள் மிகவும் கவனமாக இருக்கின்றனர்.

**4. சுற்றுச்சூழலில் மாற்றங்கள் (Changes in Environment) :**

உலகம் வேகமாக மாறுகிறது. மக்கள்தொகை மாற்றங்களும் மேலாளர்களுக்கு மிகவும் முக்கியமான காரணியாக உள்ளது. மற்ற மாற்றங்களுள், வாடிக்கையாளர்களில் மாற்றம்,



உற்பத்திக் காரணிகளில் மாற்றம், சமூக நிலைகள், அரசியல் நிலைகள், பொருளாதார போக்குகள் ஆகியவற்றில் உருவாகும் மாற்றம் போன்றவற்றை முக்கி பமானவைகளாகக் கூறலாம். நுகர்வோர் சந்தையின் அளவினுடைய அதிகரிப்பும். சந்தையின் பகுப்பு போன்றனவும் பல புதிய பிரச்சனைகளை உருவாக்கியுள்ளன. நுகர்வு விதங்கள் பரவலாக மாறிவருகின்றன. ஆகவே, மேலாளர்கள் சந்தை யினுடைய தகவலைச் சேகரிக்க தொடர்ந்து முயற்சிக்க வேண்டும். அப்பொழுது தான் சிறந்த முடிவுகளை எடுக்க உதவமுடியும் நுகர்வோரின் மதிப்புகள், எதிர் பார்ப்புகள் மற்றும் விருப்பங்கள் தொடர்ச்சியாக மாற்றத்தை சந்திக்கின்றன.

### அமைப்புசார்ந்த மாற்றத்தின் தன்மை Nature of Organisational Change

அமைப்புசார்ந்த மாற்றத்தின் இயல்புகள் பின்வருமாறு:

1. அமைப்பில் ஏதேனும் ஒரு பகுதியில் மாற்றம் நிகழும்பொழுது அது வலியுறுத்துகிறது. புதிய சமநிலையின் பழைய நிலையை மாற்றுவதை வகையானது மாற்றத்தின் அளவையும் அமைப்பின் மீதான அதன் பாதிப்பையுமே சார்ந்துள்ளது.
2. ஏற்படும் மாற்றங்கள் மொத்த அமைப்பையும் பாதிப்படையச் செய்யலாம். சில பாகங்கள் அதிக பாதிப்படையலாம். மற்ற பாகங்கள் குறைவாக பாதிப்படையலாம். சில பகுதிகள் நேரடியாக பாதிக்கப்படலாம். மற்ற பாகங்கள் மறைமுகமாக பாதிக்கப்படலாம்.
3. அமைப்பில் மாற்றம் என்பது தொடர்த்து நிகழும் ஒரு நடைமுறையாகவே உள்ளது. அமைப்புகளானது சுற்றுச்சூழலில் ஏற்படும் மாற்றங்களுக்கு ஏற்ப தன்னை மாற்றிக் கொள்ள வேண்டும். சில மாற்றங்கள் அமைப்பி னால் எந்தவித தனிப்பட்ட முயற்சியும் இன்றி தானாகவே ஏற்கப்பட்டு விடும். ஆனால், சில மாற்றங்களை நிர்வகிக்கவும் அவற்றிற்கு ஏற்ப அமைப்பினை சரிக்கட்டவும் தனிப்பட்ட முயற்சிகள் தேவைப்படலாம்.

**நியுஸ்டாம். டேவிஸ்** ஆகியோர் அமைப்பின் ஏதேனும் பகுதியில் ஏற்படும் மாற்றத்தில் பாதிப்பை காற்றடைக்கப்பட்ட பலூனை உதாரணமாகக் கூறி விவரித்துள்ளனர். இவர்கள் பலூனின் ஏதேனும் ஒரு பகுதியில் ஒரு விரலை வைத்து அழுத்தினாலும் அது பலூனின் வடிவத்தையே மாற்றிவிடுகிறது, அழுத்தப்பட்ட இடத்தில் உள்வளைவு ஏற்படுகிறது. ஆயினும், நாம் உன்னிப்பாக சவவித்தால், ஒட்டுமொத்த பலூனின் வடிவமுமே மாறியிருப்பதைக் காணலாம். ஆகவே ஏதேனும் ஒரு பகுதியில் ஏற்படும் மாற்றம் ஒட்டுமொத்த அமைப்பையுமே பாதித்துவிடும் என்று இவர்கள் முடிவுரை கூறியுள்ளனர்.



## அமைப்புசார்ந்த மாற்றத்தின் காரணிகள் Factors in Organisational Change

அமைப்புசார்ந்த மாற்றங்கள் பல்வேறு உட்புறக் காரணிகளுக்கும் வெளிப்புறக் காரணிகளுக்கும் இடையில் ஒரு சமநிலையை நிர்வகிக்க வேண்டும் ஆகவே, அமைப்புசார்ந்த மாற்றங்களை அவசியமாக்கும் பல்வேறு காரணிகளையும் இருபெரும் பிரிவுகளாக பாகுபடுத்தலாம் அவையாவன:

1 வெளிப்புறக் காரணிகள், மற்றும்

2 உட்புறக் காரணிகள்-

### 1 வெளிப்புறக் காரணிகள் (External Factors):

அமைப்புகளில் மாற்றத்தை ஏற்படுத்துகிற பல்வேறு வெளிப்புறக் காரணிகளையும் நாம் பின்வருமாறு காணலாம்.

#### 1. தொழில்நுட்பம்சார்ந்த மாற்றங்கள் (Technological Changes) :

அமைப்பின் சுற்றுச்சூழலில் தொழில்நுட்ப மாற்றம் ஏற்பட்டு, மற்ற அமைப்புகள் புதிய தொழில்நுட்பத்தைப் பின்பற்றும்பொழுது அந்த அமைப்பின் போட்டி யிடும் தன்மை பலவீனமடைந்துவிடும் ஆகவே, அந்த அமைப்பும் புதிய தொழில் நுட்பத்தைப் பின்பற்ற வேண்டியதாகிவிடுகிறது. அமைப்பானது புதிய தொழில் நுட்பத்தை பின்பற்றும்பொழுது, அதன் பணிக்கட்டமைப்பு பாதிப்படைகிறது. தானியக்கமும் (Automation) கணிப்பொறியும் அமைப்புசார்த்த இயக்கம் மீது கணிசமான பாதிப்பை ஏற்படுத்தி உள்ளதை நாம் இதற்கு உதாரணமாகக் கூறலாம்.

#### 2. சந்தையிடுகை நிலைமைகளில் மாற்றங்கள் (Changes in Marketing Creditises) :

ஒவ்வொரு அமைப்பும் அதன் வெளியிடுகைகளை சந்தைக்கு விற்பனை செய்ய அனுப்புகின்றன. ஆகவே இவ் அமைப்புகள் அனைத்தும் சந்தையில் போட்டியை சந்தித்தே ஆகவேண்டும்; அமைப்பின் போட்டிசார்ந்த நிலைமையை பாதிக்கக்கூடிய விசைகள் இரண்டு வகைப்படும். அவையாவன

1. அதே பொருட்களை விற்பனைக்கு அளிக்கும் மற்ற அமைப்புகள், மற்றும்

2. பொருட்களை வாங்குபவர்கள்.

இவ்விசைகளில் ஏற்படும் மாற்றம் அமைப்பிலும் தகுந்த மாற்றங்களை ஏற்படுத்துகின்றது.

#### 3. சமூக மாற்றங்கள் (Social Changes) :





சமூக மாற்றங்களானது மக்களின் ஆசைகள், தேவைகள், அவர்கள் பணிபுரியும் விதம் போன்ற வகைகளில் வெளிப்படுத்தப்படுகின்றன. கல்விநிலை, நகரமயமாக்கல், தன்னாட்சி உணர்வு, பன்னாட்டு பாதிப்பு போன்ற பல்வேறு விசைகளின் காரணமாக சமூக மாற்றங்கள் ஏற்படுகின்றன. இச்சமூக மாற்றங்கள் அமைப்பில் மக்களின் போக்கை பாதிக்கின்றன. ஆகவே, இது சமூக மாற்றங்களுக்கு ஏற்ப அதன் இயக்கத்திலும் உரிய மாற்றங்களைச் செய்ய வேண்டியுள்ளது. ஏனெனில், அப்பொழுதுதான் இம் மாற்றங்கள் மக்களுக்கு ஏற்றதாக இருக்க முடியும்.

#### 4. அரசியல் மற்றும் சட்டம்சார்ந்த மாற்றங்கள் (Political and Legal Changes) :

அரசியல் மற்றும் சட்டம்சார்ந்த காரணிகள், அமைப்பு ஒன்று மேற்கொள்ளவேண்டிய நடவடிக்கைகளையும், அந்நடவடிக்கைகளை அடைய அதனால் பின்பற்றப்பட வேண்டிய முறைகளையும் வரையறுக்கின்றன. அரசியல் மற்றும் சட்டம்சார்ந்த காரணிகளில் ஏற்படும் மாற்றங்கள் அமைப்பின் இயக்கத்தை பாதிக்கலாம்.

#### 2. உட்புறக் காரணிகள் Internal Factors

அமைப்பின் உட்புறக் காரணிகளில் ஏற்படும் மாற்றங்களும் மாற்றத்தைவலியுறுத்தலாம். இல்வித மாற்றத்திற்கான காரணங்கள் பின்வருமாறு..

#### 1.மேலாண்மைப் பணியாளரில் மாற்றம் (Change in Managerial Personnel) :

சுற்றுச்சூழல் மாற்றங்கள் தவிர, மேலாண்மைப் பணியாளர்களிலும் மாற்றங்கள் ஏற்படுகின்றன. பணி ஓய்வு, பதவி உயர்வு, இடமாற்றம் போன்ற காரணங்களால் புதிய ஒருநபர் மேலாளராக பதவியில் அமர்த்தப்படலாம். ஒவ்வொரு புதிய மேலாளரும் தமது சொந்தக் கருத்துக்களை அமைப்பிற்குள் கொண்டுவருவார். மேலாண்மைப் பணியாளர்களில் ஏற்படும் மாற்றம் நிச்சயமாக உறவுமுறைகளில் குறிப்பாக முறைசாரா உறவுமுறைகளில் மாற்றத்தை ஏற்படுத்தும். மேலும், அவர்களுக்குள் மாற்றம் இல்லையாயினும் அவர்களின் மனப்பான்மை யில் மாற்றம் ஏற்படுகிறது. | அதன் விளைவால் அமைப்பும் அதற்கேற்றபடி மாற வேண்டியுள்ளது.

#### 2.தற்போதைய அமைப்பின் பற்றாக்குறை (Deficiency in Existing Organisation) :

தற்போதைய அமைப்புசார்ந்த ஏற்பாடு மற்றும் நடைமுறையில் பற்றாக்குறை இருப்பதால் சில சமயங்களில் மாற்றங்கள் அத்தியாவசியமாகின்றன. இப்பற்றாக்குறைகள் பின்வரும் காரணங்களினால் ஏற்படலாம்.

- 1.சமாளிக்க இயலாத மேலாண்மைப் பரப்பளவு,
2. பேரளவு எண்ணிக்கையிலான மேலாண்மை நிலைகள்,

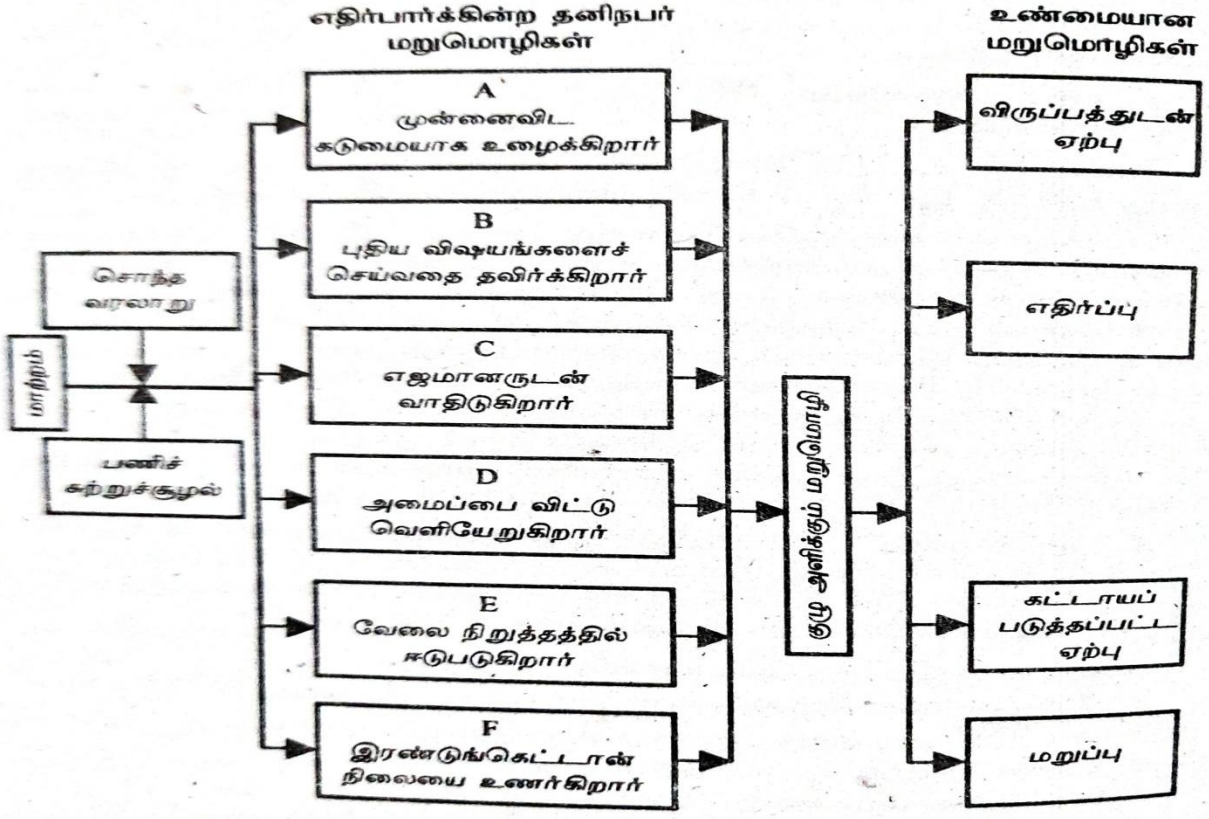


3. பல்வேறு துறைகளுக்கு இடையில் ஒருங்கிணைப்பின்மை,
4. தகவல் தொடர்பில் தடைகள்,
5. குழுக்களில் பெருக்கம்.
6. கொள்கை முடிவுகளில் ஒரு சீரான தன்மை இன்மை,
7. நேர்முக அலுவலர் மற்றும் ஆலோசகர் இடையே ஒத்துழைப்பு இன்மை

#### மாற்றத்திற்கான மறுமொழிகள் (Responses to Change):

ஒரு சூழ்நிலையில், மாற்றத்திற்கு சாதகமான சில விசைகளும் இருக்கும். மாற்றத்தை எதிர்க்கும் சில விசைகளும் இருக்கும். ஆகவே, ஒரு மாற்றத்தால் பாதிக்கப்பட்ட அமைப்பிலுள்ள நபர்கள் பல்வேறு வகையான மாற்றத்திற்கும் பலவிதமான மறுமொழிகளை தருவர். மாற்றத்திற்கான மறுமொழி அம்மாற்றம் தொடர்பான மக்களின் மனப்பான்மையினால் நிர்ணயிக்கப்படுகின்றது. மாற்றம் ஒன்றிற்கான மறுமொழியை நிர்ணயிக்க மனப்பான்மை மிகவும் இன்றியமை யாதது ஆகும். ஏனெனில், மாற்றம் ஒன்றிற்குரிய பாதிப்புகளாக பணியாளர்களால் உணரப்படுபவை அவர்களது மனப்பான்மையையே சார்ந்துள்ளது.

சில சமயங்களில், மாற்றம் ஒன்றிற்கான எதிர்ச்செயல் வாதப் பொருத்தத்தின் அடிப்படையில் ஏற்படாமல் உணர்வுகளின் அடிப்படையில் ஏற்படலாம். மேலும், ஒவ்வொரு தனிநபரும் மாற்றம் ஒன்றிற்குரிய பாதிப்புகளை தமது சொந்தக் கருத்திலேயே புரிந்து கொண்டாலும், அவர் தமது கருத்தை மற்ற உறுப்பினர்களுடன் சேர்ந்து குழுவின் மூலமாக ஒரே மறுமொழியாகவே வெளிப்படுத்துகிறார். இதை நாம் பின்வரும் வரைபடம் மூலம் விளக்கலாம்.



**வரைபடம் - மாற்றத்திற்குரிய மறுமொழிகள் Responses to Change**

ஏற்படக்கூடிய மாற்றத்திற்கேற்ப தனிநபரானவர் ஒரே விதமாகவே எதிர்ச் செயலாற்றுவார் என்பதில்லை. ஆனால் அது மனிதப் போக்கின் S.O-B-C மாதிரி யின் கூறுகளில் விவரிக்கப்படலாம். அதாவது, மாற்றத்திற்கான (S) மறுமொழி

தனிநபரின் சொந்த வரலாற்றையும் (O) பணிச் சூழ்நிலையையும் (S -ன் சுற்றுச் சூழல்) பொறுத்து அமைகிறது. ஆகவே, தனிநபர் A ஆனவர் மாற்றத்தை ஏற்று, புதிய சூழலில் இன்னும் கூட கடுமையாக உழைக்க தயாராக இருக்கிறார். தனிநபர் B ஆனவர் புதிய விஷயங்களை தவிர்க்கிறார். C எஜமானருடன் வாதிடுகிறார். D அமைப்பைவிட்டே வெளியேறுகிறார். E வேலை நிறுத்தத்தில் ஈடுபடுகிறார் F இரண்டுங்கெட்டான் நிலையை உணர்கிறார்.

இவ்வித தனிநபர் மறுமொழிகள் முக்கியமானவைகளாக இருந்தாலும், இறுதியாக இவர்கள் அனைவரும் ஒன்றாக இணைந்து குழுவாக மறுமொழி அளிக்கின்றனர். அம்மறுமொழி, விருப்பத்துடன் ஏற்றல், எதிர்ப்பு, கட்டாயப்படுத்தப்பட்ட ஏற்பு, மாற்றத்தை மறுத்தல் போன்றவற்றில்



ஏதேனும் ஒன்றாகவோ அல்லது பலவாகவோ இருக்கலாம். இது மாற்றத்தின் தன்மையை பொருத்தும், அதனால் ஏற்படக்கூடிய விளைவுகளான தனிநபர் கருதுபவைகளைப் பொருத்தும் அமைகிறது. இவ்விளக்கத்துடன் இப் பொழுது நாம் மாற்றத்திற்கான மறுமொழிகளை மட்டும் கீழ்க்கண்டவாறு சுருக்கமாக விவரிக்கலாம்.

#### 1. விருப்பத்துடன் ஏற்பு (Willing Acceptance) :

மக்கள் விருப்பத்தை எதிர்க்கவே எப்பொழுதும் விரும்புவர். ஆனால், மாற்றத்தை ஏற்றால் நமக்கு புதிய அனுபவம் கிடைக்கும், வெகுமதிகளும் கிடைக்கும் எனக் கருதும் மக்கள் அவற்றை விருப்பத்துடன் ஏற்கவும் முன்வரலாம். ஆகவே, அனைத்து மாற்றங்களும் எதிர்ப்புக்குள்ளாகாது. மக்கள் தமக்கு சாதகமாக உள்ள மாற்றங்களை ஏற்பர்.

#### 2. எதிர்ப்பு (Resistance) :

இது மிகவும் பொதுவான ஒரு போக்கு ஆகும். ஏனெனில், பெரும்பாலும் மக்கள் மாற்றத்தை எதிர்க்கவே செய்கின்றனர். இதுவே இயற்கையும் ஆகும். ஏனெனில், ஒவ்வொரு தனிநபரும் அல்லது குழுவும் தமக்கென ஒரு நிலையை உருவாக்கி அதை நிர்வகிக்கவும் முயன்று வருகின்றனர். மாற்றமானது இந்த நிலையை பாதிக்கும். ஆகவே அவர்கள் மாற்றத்தை எதிர்க்கின்றனர். இவ்வித மாற்றத்திற்கு பல காரணிகள் உள்ளன. இவற்றைப்பற்றி நாம் முந்தைய பகுதியிலேயே விவரித்துவிட்டோம்.

#### 3. கட்டாயப்படுத்தப்பட்ட ஏற்பு (Forced Acceptance) :

சில சமயங்களில், மாற்றங்களை ஏற்கச் சொல்லி மக்கள் கட்டாயப்படுத்தப்படுகின்றனர். ஆகவே, இவர்கள் மாற்றத்தின் தொடக்க நிலையிலேயே அதை எதிர்க்கின்றனர். ஆயினும், மாற்றத்தின் விசைகளானது எதிர்ப்பை விட பலம் பெற்றுவிட்டால், அவர்கள் அதை ஏற்க வேண்டிய கட்டாயத்திற்குத் தள்ளப்பட்டு விடுகின்றனர். ஆனால், அதிகாரத்தைப் பயன்படுத்தி மாற்றத்தை சுமத்தினாலும் கூட மக்களால் அனைத்து விதமான மாற்றங்களையும் ஏற்க முடியாது.

#### 4. மறுப்பு (Rejection) :

மாற்றத்திற்கு எதிர்ப்புக்கூறும் வகையிலான மற்றொரு மறுமொழி மாற்றத்தை ஏற்க மறுத்தவாகும் மாற்றம் கட்டாயப்படுத்தப் பட்டால், அதற்கு குழுவிலிருந்து எதிர்ப்புக் கிளம்பும். மக்கள் வேண்டுமென்றே, தவறிழைக்கலாம். சேதப்படுத்தலாம். வேலை நிறுத்தத்தில் ஈடுபடலாம். இல் வகையான எதிர்ச்செயல்கள் பணிக்கு ஊறுவிளைவிப்பனவாகும்.

**அமைப்புசார்ந்த நாகரீகப் பொதுக்கருத்து (Concept of Organisational Culture):**



தொன்றுதொட்டு பயன்படுத்தப்பட்டுவரும் அமைப்பின் இயக்கமுறையே அமைப்புசார்ந்த நாகரீகம் ஆகும். இது அமைப்பு ஒன்றின் குறிப்பிட்ட மதிப்புகள், வசதிகள், நேர்படியான மனப்பான்மைகள் போன்றவற்றை அடிப்படையாகக் கொண்டுள்ளது. அமைப்புசார்ந்த சுற்றுச்சூழலானது முரண்பாட்டைத் தவிர்ப்பதற்காக மக்களுக்கு செயலூக்கம் அளிக்கவும், அமைப்பின் மதிப்புமிக்க பழம்பெரும் வழக்க மரபுகளை பயன்படுத்தவும் உபயோகப்படுத்தப்படுகிறது. அவ்வாறு பயன்படுத்தப்படும் சுற்றுச்சூழலே பின் ஒரு நாகரீகம் ஆகிறது. அமைப்பு சார்ந்த நாகரீகம் கண்ணுக்குப் புலனாகாது. இது ஒவ்வொரு நபரையும் பாதிக்கிறது மற்றும் ஒவ்வொரு நபரின் எண்ணம் மற்றும் செயலால் பாதிக்கவுட்படுகிறது

எந்த ஒரு அமைப்பின் வெற்றியும் அதன் நாகரீகத்தையே சார்ந்துள்ளது. இது அமைப்பை வழிநடத்தும் கண்ணுக்குத் தெரியாத ஒரு சக்தியாகும். பணியாளர்களின் எண்ணமும் செயலும் நிறுவனத்துடன் ஐக்கியமாகும் பொழுது அமைப்புசார்ந்த நாகரீகம் உருவாகிறது. இது மேம்பட்ட வெற்றிக்கு தொடர்ந்து வழிகாட்டுகிறது. அமைப்பின் பணியாளர்களும் மற்ற நபர்களும் நாகரீகத்தை அனுபவிக்கின்றனர். சேகரிக்கப்பட்ட மதிப்புகளைக் கொண்டு இது பேரளவில் சக்தியுடையதாகிறது. இது மக்களின் தொடர்ச்சியான முயற்சிகளால் சக்தியைப் பெறுகிறது.

இது அமைப்பு ஒன்றின் நம்பிக்கை, பொதுவான புலனுணர்வு மற்றும் புரிந்துகொள்ளும் தன்மை எனக் கருதப்படுகிறது. ஒரு அமைப்பின் நாகரீகமே அமைப்பை மற்ற அமைப்புகளில் இருந்து வேறுபடுத்துகிறது. அமைப்புசார்ந்த நாகரீகத்தை உருவாக்குவதில் அமைப்பு ஒன்றின் முன் அனுபவமும் அதன் இயங்கும் முறையுமே பெரும்பங்கு வகிக்கின்றன எனலாம். அமைப்பு ஒன்றில் அதன் பணியாளர்களுக்கும் அந்த அமைப்பிற்கும் இடையிலான உறவுமுறையைக் கையாளும் சுற்றுச்சூழலே அமைப்புசார்ந்த நாகரீகம் ஆகும்.

**அமைப்புசார்ந்த நாகரீகம் சார்லஸ் ஓ. ரீலி (Charles O. Reilly) என்பவரால் வரையறுக்கப்பட்டுள்ளது.**

“அமைப்பு ஒன்றின் உறுப்பினர்களால் பங்கிட்டுக் கொள்ளப்படும் ஊகங்கள், நம்பிக்கைகள், மதிப்புகள் மற்றும் விதிமுறைகளின் தொகுதியே அமைப்புசார்ந்த நாகரீகம் ஆகும்”.

ஆகவே, அமைப்புசார்ந்த நாகரீகம் என்பது அமைப்பு ஒன்றின் உறுப்பினர் சன் பொதுவாக தமக்குள்ளே பங்கிட்டுக் கொள்ளும் ஊகங்களின் ஒரு தொகுதியே ஆகும். இவ்வித ஊகங்களானது நம்பிக்கைகள், மதிப்புகள், போக்குகள், மனப்பான்மைகள் உணர்வுகள், பண்பியல்புகள் மற்றும் அது போன்ற உட்புறம்சார்ந்த இயல்புகளின் வடிவில் இருக்கலாம். இவை நாகரீகத்தின் கண்ணுக்குப் புலனாகாத கூறுகள் எனப்படுகின்றன. பொருட்கள், கட்டடங்கள், உடைகள் போன்றன நாகரீகத்தின் பொருட்கூறு எனப்படுகின்றன.



## அமைப்புசார்ந்த நாகரீகத்தின் இயல்புகள் (Characteristics of Organisational Culture):

அமைப்புசார்ந்த நாகரீகத்தின் இயல்புகளை நாம் பின்வருமாறு வரிசைப்படுத்தலாம்.

### 1. ஊகங்களும் மதிப்புகளும் (Assumptions and Values) :

அமைப்பு சார்ந்த நாகரீகம் அமைப்பு ஒன்றின் ஊகங்களையும் மதிப்புகளையும் தன்னுள் கொண்டுள்ளது. இவ்வித ஊகங்கள் வெளிப்படையாக நம்பப்படுகின்றன. பணியாளர்கள், மேலாளர்கள், மேல்நிலை மேலாண்மையினர் ஆகிய அனைவரும் தனித்தனியே பல கருத்துக்களைக் கொண்டிருந்தாலும், அமைப்புசார்ந்த நாகரீகத்தை ஒரே விதமாகவே நோக்குகின்றனர். போக்கு முறையானது குறிப்பிட்ட சில கண்ணுக்குப் புலனாகாத ஊகங்களையும் அவர்களின் மதிப்புகளையும் சார்ந்துள்ளது.

### 2. புலனுணர்வை பங்கிடுதல் (Sharing of Perception) :

அமைப்பு ஒன்றின் மக்கள், பல்வேறு மனப்பான்மைகளையும் நம்பிக்கைகளையும் கொண்டிருந்தா. லும் பரஸ்பரம் குறிப்பிட்ட சில புலனுணர்வுகளுக்கு உடன்படுகின்றனர். இவர்களின் பொதுவான நம்பிக்கைகளும் மனப்பான்மையும் அமைப்புசார்ந்த நாகரீகத்தின் ஒரு பகுதியாக விளங்குகின்றன. இவர்கள் அமைப்பின் பொதுவான

ஒரு புலனுணர்வை பங்கிட்டுக் கொள்கின்றனர். பணியாளர்கள் படைப் பாற்றலைக் கொண்டிருக்குமாறு ஊக்குவிக்கப்படுகின்ற அளவைப் பொறுத்தே அமைப்புசார்ந்த நாகரீகம் அமைகிறது.

### 3. ஆபத்தை ஏற்றல் (Risk Taking) :

அமைப்புசார்ந்த நாகரீகம் பணியாளர் களினால் சந்திக்கப்படும் அபாயம் மற்றும் அறைகூவல்களின், அளவினாலேயே பாதிக்கப்படுகிறது. வேலைக்கு ஆட்களை எடுக்கவும் அவர்களுக்கு பயிற்சி அளிக்கவும் பயன்படுத்தப்படும் முறைகளே ஆபத்தை ஏற்கும் காரணிகளை முடிவு செய்கின்றன எனலாம் ஆபத்தை ஏற்றல் பற்றிய முடிவானது உட்புற மற்றும் வெளிப்புற சுற்றுச்சூழலுடன் நெருங்கிய ஒரு தொடர்பை உடையதாக உள்ளது.

### 4. மேலாண்மையின் மனப்பான்மை (Management's Attitude) ;

மேலாண்மையின் மனப்பான்மையானது பணியாளர்களின் போக்கு மீது நேரடி பாதிப்பை ஏற்படுத்துகிறது. ஆரோக்கியமான நாகரீகத்தை உருவாக்க கீழ்ப் பணியாளர்களுக்கு மேலாண்மையின் அக்கறையும் ஆதரவும் அவசியம் தன் மனதுக்கு உகந்த சூழ்நிலை நிலவும்பொழுது போதுமான மற்றும் சரியான வெகுமதிகளைப் பெற்றுவிட்ட உணர்வை பணியாளர்கள் வளர்த்துக் கொள் கின்றனர். முடிவுகளில் தீனது கவனத்தைக் கொண்டுள்ள



மேலாண்மை நேர்படியான மனப்பான்மையைக் கொண்டிருக்கும். மேலாளரின் இதமான உணர்வுகள் பணியாளர்களை மகிழ்ச்சியாக இருக்கச் செய்து உற்பத்தியை நோக்கி இயக்கும். மேலாளர்கள். பணியாளர்களுடைய பிரச்சனைகள் மீது கவனம் செலுத்துமாறு எதிர்பார்க்கப்படுகின்றனர்.

#### 5. பணியாளர்களின் நாட்டம் (Employees Inclination) :

அமைப்புசார்ந்த நாகரீகம் பணியாளர்களின் நாட்டத்தை சார்ந்தே உள்ளது. இது பணியாளர்களுடைய புலனுணர்வு, கற்பதில் உள்ள ஆர்வம், ஆற்றல் மற்றும் பண்பியல்பு களால் பாதிக்கப்படுகின்றது. மேலாண்மையின் மனப்பான்மை தமக்கு சாதகமாக உள்ளது எனப் பணியாளர்களுடைய பொழுது, பணியாளர்களை நோக்கிய அதாவது, பணியாளர்களை மையமாகக் கொண்ட நாகரீகம் உருவாகிறது. பணியாளர்களின் நம்பிக்கை, சகிப்புத்தன்மை ஆகியவற்றின் அளவு அமைப்பின் நாகரீகத்தை முடிவு செய்கிறது. பயிற்சியளித்தலும் மேலாண்மை மேம்பாட்டு நிகழ்ச்சிநிரல்களும் நாகரீகத்தின் பகுதிகளாகும். தனிநபரின் மனநிறைவு சிறந்த நாகரீகத்தின் ஒரு அங்கமாக உள்ளது.

#### 6. குழு உருவாக்கம் (Team Building) :

மேலாண்மை குழுவை உருவாக்க உதவுகிறது. குழு ஒன்றை உருவாக்க நாகரீகம்சார்ந்த மற்றும் போக்குசார்ந்த இயல்புகள் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. குழுக்களின் போக்கானது நாகரீகத்தை சேகரிக்கக்கூடிய தன்மைக்கு உதவுகிறது. குழு உருவாக்கத்திற்கு அளிக்கப்படும் அதிகபட்ச முக்கியத்துவம் நாகரீகம்சார்ந்த உருவாக்கத்திற்கு உதவுகிறது. பணிக் குழு. பணித்துறைகள். அமைப்பு ஆகியவற்றின் பணிகள் நாகரீகத்தின் ஒரு அங்கமாக விளங்குகின்றன. இவை அனைத்தும் பழமை விதிகளின் மீது சேகரிக்கப்படும் பொழுது இவை எதிர்கால செயலுக்கு வழிகாட்டும் நாகரீகமாக உருவாகின்றன. மேலாண்மையானது இவ்வித நாகரீகம் உருவாவதை தவிர்த்து, ஆற்றல் மிக்க மற்றும் உகந்த நாகரீகத்தை உருவாக்க வழிவகுக்க வேண்டும்.

#### 7. போட்டித்தன்மை (Competitiveness) :

போட்டித்தன்மையுடைய குழலானது நாகரிகத்தை அபிவிருத்தி செய்ய உதவுகிறது. குழுக்களுக்கு இடை பிலான, குழுவிற்கு உள்ளான மற்றும் தனிநபர்களுக்கு இடையிலான போட்டி, நாகரீகத்தில் பரந்த பரப்பளவை விளக்குகின்றது. இவைகளின் நேர்படியான மனப்பான்மை சிறந்த போக்கை உருவாக்க உதவுகிறது. ஆனால், எதிர்மறையான மனப்பான்மை முரண்பாட்டை உருவாக்குகின்றது. அதிதீவிரமான மனப்பான்மை நாகரீகத்தை சிதைக்கிறது. ஆனால் ஆதரவான உருவாக்குகிறது. மனப்பான்மை சிறந்த நாகரீகத்தை

#### 8. ஸ்திரத்தன்மை (Stability) :



அமைப்புசார்ந்த பணியின் ஸ்திரத்தன்மை நாகரீகம் என அழைக்கப்படுகிறது. விதிகள், ஒழுங்குமுறைகள், அலுவல்சார்ந்த தன்மை ஆகியன யாருக்கும் சாதகமில்லாத வகையில் நிர்வகிக்கப்படுகின்றன. ஆள்சாரா அணுகுமுறை பணியாளர்களின் போக்கு மீது நேரடி பாதிப்பை உடையதாகும்.

#### 9.வடிவம் (Structure) :

அமைப்பு வடிவம் நாகரீகத்தின் ஒரு பங்காகும். மக்களாட்சி மற்றும் கூட்டிணைப்பியல்சார்ந்த அமைப்பு வடிவங்கள் அதிகார இனத்திற்குரிய மற்றும் மரபு வழியில் இயங்குகின்ற வடிவங்களை விட மாறுபட்ட நாகரீகத்தைக் கொண்டிருக்கும். ஒருவரின் பொறுப்புணர்வும் சுயமேம்பாடும் அமைப்பின் காலச் சூழ்நிலையில் கண்கூடாகத் தெரியக்கூடியதாகும். தன்னாட்சி, யின் அளவானது நாகரீகம் மீது பெரிய அளவில் பாதிப்பைக் கொண்டுள்ளது.

நாகரீகம் பணியாளர்களின் செயல்நிறைவேற்றத்தை பாதிக்கிறது. இது பணியாளர்கள் பணியைவிட்டு வெளியேறாமல் அமைப்பிலேயே தங்கியிருப்பதற்கான ஒரு சுவர்ச்சிகரமான காரணி ஆகும்.

#### நாகரீகத்தின் வகைகள் ( Types of Culture):

மைப்பில் நாகரீகத்தின் பல்வேறு வகைகள் நிலவுகின்றன. இவை மாறு 1.பட்ட இயல்புகளையும் பங்களிப்புகளையும் கொண்டுள்ளன. நாகரீகத்தின் வகை களை நாம் பின்வருமாறு காணலாம்.

#### 1.பணிசார்ந்த நாகரீகம் (Functional Culture) :

பணிசார்ந்த நாகரீகம் பணி நிறைவேற்றத்துடன் தொடர்புடையதாக உள்ளது. இது மேலும் நான்கு வகைகளாக பகுக்கப்படுகிறது. அவையாவன:

- 1 சங்கம் (Academy),
2. மன்றம் (Club),
3. குழு (Team), மற்றும்
4. படையரண் (Fortress).

சங்க நாகரீகம் சீரான மேம்பாட்டிற்குரிய ஒரு இடமாகும். இது முறைப்படி வேலைக்கு ஆட்களைத் தேர்ந்தெடுக்குமாறும், அவர்களுக்குப் பயிற்சியளிக்கு மாறும் வலியுறுத்துகிறது. மன்ற





நாகரீகமானது உறுப்பினர் நிலை, விசுவாசம், கடமை ஆகியவற்றின் மீது நம்பிக்கை வைத்துள்ளது. குழு நாகரீகம் திறமை வாய்ந்த, அனுபவமுள்ள நபர்களைக் கொண்டு உள்ளது. இவர்கள் ஒருவருக்கு உதவிக்கொள்வதன் மூலம் சிறந்த செயல் நிறைவேற்றத்தை அடைய உதவுகின்றனர். படையரண் நாகரீகம் பாதுகாக்கும் ஒரு நாகரீகம் ஆகும். இடர் நிறைந்த பணியை ஆற்றும்பொழுது பணியாளர்கள் ஒருவரை ஒருவர் பாது காத்துக் கொள்கின்றனர். இவ்வித நாகரீகப் பாகுபாடானது பணி ஒன்றை ஆற்றலோடு செய்துமுடிக்க மிகவும் பயனுள்ளதாக உள்ளது.

## 2. விவரிக்கும் பண்புடைய நாகரீகம் (Descriptive Culture) :

விவரிக்கும் பண்புடைய நாகரீகமானது அமைப்பின் போக்கை விளக்குகிறது. பணியாளர்கள் அமைப்பில் நிலவும் நாகரீகத்தை விவரிக்கின்றனர். பணியாளர்கள் மனநிறைவடையவில்லை எனில், அவர்கள் அமைப்பை பற்றி அதிகம் பேசுவர். இது ஆற்றல்மிக்க செயல்நிறைவேற்றம், வெகுமதிமுறை, கொள்கைகள் மற்றும் நடைமுறைகளை அளவிடுகிறது. பணியாளர்கள் எப்பொழுதுமே அமைப்புப் பற்றி குறை கூறிக் கொண்டும், அதன் மீது குற்றங்கண்டுபிடித்துக் கொண்டும் தான் இருப்பர்.

## 3. புலனுணர்வுசார்ந்த நாகரீகம் (Perceptual Culture) :

புலனுணர்வு சார்ந்த நாகரீகம் பணியாளர்களின் உணர்வுகளைக் கொண்டுள்ளது. பணியாளர் தள் அமைப்பினை எப்படி நோக்குகிறார்கள் என்பதே இந்நாகரீகத்தில் சேர்க்கப் பட்டுள்ளது. அமைப்புகள் பல்வேறு நாகரீகங்களுடன் பாகுபடுத்தப்பட்டுள்ளன. பொது நாகரீகம், உப-நாகரீகம், மைய நாகரீகம் ஆகியன புலனுணர்வு நாகரீகங்களின் மாறுபட்ட வகைகளாகும்.

பணியாளர்களின் பல்வேறு குழுக்களும் தங்களின் நாகரீகம்சார்ந்த அணுகுமுறையில் வேறுபட்டாலும், இவர்கள் அனைவருக்கும் பொதுவாக பொருந்தக்கூடிய பொதுவான சில நாகரீகங்களும் உள்ளன. பொதுவான நாகரீகம் ஆட்சியாதிக்க நாகரீகம் எனவும் அழைக்கப் படுகின்றது. உப-நாகரிகங்கள் ஒவ்வொரு குழுவிலும் அடையாளம் காணப் படக்கூடிய நாகரீகங்கள் ஆகும். இவர்களின் பொதுவான பிரச்சனைகள், முன் அனுபவங்கள் மற்றும் உறுப்பினர்களின் மனப்பான்மைகள் போன்றன உப நாகரீகத்தை தோற்றுவிக்கின்றன.

## 4. மதிப்பு நாகரீகம் (Value Culture) :

மதிப்பு நாகரீகமானது நாகரீகத்தை பலத்தின் அடிப்படையில் வரையறுக்கிறது. இதற்கு உதாரணமாக, பலமான நாகரீகம், பலவீனமான நாகரீகம் போன்ற வகையில் வரையறுப்பதைக் கூறலாம். மிக அழுத்தமான மதிப்புகளைக் கொண்டுள்ள நாகரீகமே பலமான நாகரீகம் ஆகும். இது பரவலாக பங்கிடப்படுகிறது. இது பணியாளர் போக்கில் பேரளவு பாதிப்பை உடையதாகும்.



அமைப்பு ஒன்றின் மதிப்புகளுக்கு அதிகளவு பொறுப்பு இருப்பின், நாகரீகம் பலமானதாக இருக்கும். பலமான நாகரீகம் ஆழமான உட்புறநாகரீகத்தை கொண்டிருக்கும். இது பணியாளர்களை உயர்ந்த அளவில் பணியை நிறைவேற்றுவர்களாகவும் அமைப்பிடம் விசுவாசம் உள்ளவர்களாகவும் மிகவும் பொறுப்புடையவர்களாகவும் மாற்றும். பலமான நாகரீகத்திற்கு முறைப்படுத்தப் பட்ட விதிகளும் ஒழுங்குமுறைகளும் உள்ளன. இவை பணியாளர்களால் தானாகவே எவ்விதக் கட்டுப்பாடுமின்றி பின்பற்றப்படுகின்றன.

பலவீனமான நாகரீகத்திற்கு குறைந்தளவு மதிப்பே உள்ளது. பணியாளர்கள் கவனக்குறைவாகவும், பொறுப்பற்றவர்களாகவும் பலவீனமாகப் பணியாற்றுவவர் களாகவும் இருக்கின்றனர். இவர்களுக்கு பணி மீது குறைந்தளவு பற்றும் விசுவாசமுமே இருக்கும். இவர்கள் அமைப்புடன் ஒரு ஒட்டுறவை வளர்த்துக் கொள்ளமாட்டார்கள். விதிமுறைகள் மீறப்படும் இந்நாகரீகத்தில் போக்கை முன்கணிப்பது இயலாது. நிலைத்தன்மை என்பது இங்கு இருக்கலே இருக்காது எனலாம்.

#### 5. நாகரீகத்தின் நிலை (Level of Culture) :

நாகரீகத்தின் நிலை, துறை சார்ந்த நிலை, அமைப்புசார்ந்த நிலை, வட்டாரம்சார்ந்த நிலை மற்றும் தேசியம் சார்ந்த நிலை என பல வகைப்படுகிறது. துறைசார்ந்த நிலையிலுள்ள பொதுவான புலனுணர்வும் மனப்பான்மையும் நம்பிக்கைகளும் துறைசார்ந்த நாகரீகம் எனப் படுகிறது. அமைப்புசார்ந்த நிலைகளில் இவைகளே அமைப்புசார்ந்த நாகரீகம் எனப்படுகின்றன.

#### நாகரீகத்தின் பணிகள் (Functions of Culture)

நாகரீகத்தின் பணிகளை நாம் பின்வருமாறு காணலாம்.

1. அமைப்பானது அதன் நாகரீகத்தைக் கொண்டே அடையாளம் காணப் படுகிறது. மக்கள் அமைப்பிற்கு பெயரிடும்பொழுதே அதனுடன் இணைந்துள்ள நாகரீகம் உடனடியாக நினைவிற்குக் கொண்டுவரப் படுகிறது. ஒரு அமைப்பு மற்ற அமைப்புகளிலிருந்து அதன் நாகரீகத்தால் மாறுபட்டே காணப்படுகிறது.
2. அமைப்புசார்ந்த நாகரீகம் எல்லைகளை உருவாக்குகிறது. இவ் எல்லைகளைத் தாண்டிச் செல்ல அமைப்பின் பணியாளர்கள் அனுமதிக்கப்படுவதில்லை. இவர்கள் தானாகவே ஒரு நாகரீக எல்லையை பின்பற்றத் தொடங்கிவிடுவர்.
3. பல அமைப்புகள் அவற்றின் நாகரீகத்திற்கெனவே நல்ல அங்கீகாரம் பெற்றுள்ளன. இவைகளுக்கு மக்களால் பெருமையும் அங்கீகாரமும் அளிக்கப்பட்டுள்ளன.



4. அமைப்புசார்ந்த நாகரீகம் சுய-மனநிறைவை அடைவதற்கு ஏற்ற வசதி களை பணியாளர்களுக்கு அளிக்கிறது. மதிப்புயர்வு மிக்க நாகரீகத்துடன் பணியாளர் உள்ளூர் மனநிறைவடைகின்றனர். தங்களின் தனிநபர் நவன்கள் நிறைவேற்றப்படும்பொழுது இருப்பதை விட இவ்வித வழிகளிலேயே மக்கள் மிகவும் திருப்தியுடன் காணப்படுகின்றனர்.
5. அமைப்பில் நாகரீகமே அதற்கு ஸ்திரத்தன்மையை அளிக்கிறது. மக்கள் அமைப்பில் தொடர்ந்து தமது உறவை நீடிக்க விரும்புவர் அமைப்பு ஸ்திரத்தல் மையைக் கொண்டிருந்தால் பணியாளர்களும், வாடிக்கை யாளர்களும், நிதிநிலையாளர்களும், ஏனைய தொடர்புடைய நபர்களும் அந்த அமைப்பில் தங்குவதையே விரும்புவர்.
6. அமைப்புசார்ந்த நாகரீகம் மேம்பட்டதாக இருக்கும் பொழுது அதற்கு சமூக அங்கீகாரம் கிடைக்கிறது. அவ் அங்கீகாரம் அமைப்பை அனைத்துப் பரிமாணங்களிலும் வளரவும் மேம்படவும் செய்கிறது.
7. பணியாளர்கள் செயல்நிறைவேற்றத்தின் தரஅளவுகளை நிர்ணயிக்க ஒரு வாய்ப்பை பெறுகின்றனர். இவர்கள் தரஅளவை அடைய முயற்சிக் கின்றனர். இது சுய-கட்டுப்பாட்டு இயந்திரமாக பணியாற்றி அமைப்பு வளரவும் செழித்தோங்கவும் உதவுகிறது.
8. அமைப்புசார்ந்த நாகரீகமானது பணியாளர்களுக்கு வழிகாட்டி அவர்களை கட்டுப்படுத்தி செயலை நோக்கிச் செல்ல ஊக்குவிக்கிறது. மனநிறைவடைந்த பணியாளர்கள் தமது பணியை நிறைவேற்ற வேண்டும் என்ற உணர்வும் மிகுந்த உற்சாகமும் கொண்டு விளங்குவர்.
9. சிறந்த ஒரு நாகரீகத்தின் மூலம் பணியாளர்களின் மனப்பான்மையும் போக்கும் இலக்குமரின் நிறைவேற்றத்தை நோக்கி இயக்கப்படுகின்றன. ஒழுங்குணர்வுடன் உள்ள பணியாளர்கள், ஏனைய பணியாளர்களுக்கும் ஒழுங்குணர்வு ஏற்படும்படி செய்கின்றனர்.
10. அமைப்புசார்ந்த நாகரீகத்தில் உருவாக்கப்பட்ட உட்கிடையான விதிகள் மக்களை வளர்ச்சியை நோக்கியவர்களாக மாற்றுகின்றன. இவ்விதிகள் வெளிப்படையான மற்றும் எழுத்துவடிவ விதிகளைவிட மிகவும் ஆற்றல்மிக்கவை ஆகும்.

### சர்வதேச நிறுவன நடத்தை:

நிறுவனங்கள் மிகவும் சர்வதேசமாகி, வெவ்வேறு தேசியங்கள் மற்றும் கலாச்சாரங்கள் இரண்டையும் தழுவிவதால், நிறுவன நடத்தை பற்றிய ஆய்வு உலகளாவிய அமைப்புகளை உள்ளடக்கியதாக விரிவடைந்துள்ளது. குறிப்பிடப்பட்ட மாற்றத்தின் அனைத்து அம்சங்களும் பெருக்கப்படுகின்றன, மேலும் பல கலாச்சாரங்கள், பன்னாட்டு மற்றும் பல்வேறு நாடுகளில் அல்லது உலகின் பிராந்தியங்களில் அலுவலகங்களைக் கொண்ட நிறுவனங்களாக மாறுவதை நோக்கி நிறுவனங்கள் நகரும் போது மேலும் மேலும் முக்கியமானதாகிறது.



சர்வதேச நிறுவன நடத்தை பற்றிய ஆய்வுக்கு பல்வேறு பிராந்திய சூழல்கள் (அமெரிக்கன், கனேடியன், லத்தீன்-அமெரிக்கன், ஐரோப்பிய அஸ்லான் மற்றும் ஆபிரிக்கன்) மற்றும் அவர்களின் பூர்வீக கலாச்சாரங்களுடன் அவற்றின் ஏராளமான உள்ளூர் சூழல்கள் பற்றிய புரிதல் தேவைப்படுகிறது. ஆயினும் கூட, குறிப்பாக பன்னாட்டு நிறுவனங்கள் (MNCகள்) மற்றும் நாடுகடந்த நிறுவனங்களில் குறுக்கு-கலாச்சார மற்றும் மெய்நிகர் தொடர்புகளை ஆராய்ச்சியாளர்கள் புரிந்து கொள்ள வேண்டும்.

நிறுவனங்களில் உள்ள அனைத்து உறுப்பினர்களும் மனிதர்கள் என்றாலும், வெவ்வேறு கலாச்சாரங்கள் மற்றும் தேசங்களுடன் பணிபுரியும் தனிநபர்கள் பல்வேறு சிரமங்களை அனுபவிக்கின்றனர், அவை ஒரே மாதிரியான அமைப்பில் பணிபுரியும் நபர்களைப் போலவே கருத முடியாது. மேலும், நிறுவனங்கள் நெகிழ்வானதாகவும், நிலையற்ற வணிகச் சூழலுக்குப் பதிலளிக்கக்கூடியதாகவும் இருக்க வேண்டியதன் அவசியத்தைச் சமாளிக்க குழு சார்ந்ததாக மாறுவதால், குழு ஆராய்ச்சி (குறிப்பாக குறுக்கு-கலாச்சார மற்றும் மெய்நிகர்) சர்வதேச OB இல் மிகவும் முக்கியமானதாகி வருகிறது.

இறுதியாக, கருத்து மற்றும் நிறுவன மாற்றம் மற்றும் பல்வேறு பிராந்தியங்கள் மற்றும் நாடுகளில் ஏற்படும் மாற்றங்களின் விகிதங்கள் சர்வதேச OB இன் துறையின் ஒரு பகுதியாக இணைக்கத் தொடங்கியுள்ளன.

### சர்வதேச நிறுவன கட்டமைப்புகளில் தாக்கத்தை ஏற்படுத்தும் முக்கிய காரணிகள்

சர்வதேச அளவில் செயல்படும் நிறுவனங்கள் கருத்தில் கொள்ள வேண்டிய மூன்று முக்கியமான போக்குகளை அடையாளம் காட்டுகிறது:

- வரி கட்டமைப்பு மற்றும் வெளிப்படைத்தன்மை மற்றும் இணக்கத்திற்கு அதிக முக்கியத்துவம்
- உலகளாவிய தொழில்நுட்பங்கள் மற்றும் வளர்ந்து வரும் சந்தைகள்
- தகவலின் ஓட்டத்தின் முக்கியத்துவம் அதிகரிக்கும்

இவை ஒவ்வொன்றும் நீண்ட கால இலக்குகளை அடைய மிகவும் பொருத்தமான நிறுவன கட்டமைப்பில் குறிப்பிடத்தக்க தாக்கத்தை ஏற்படுத்துகின்றன.

**வரி அமைப்பு:** வரி வெளிப்படைத்தன்மை, இணக்கம் மற்றும் சமூக பொறுப்பு

சமீபத்திய ஆண்டுகளில் சட்டம் மற்றும் பொதுக் கருத்துகளில் ஏற்பட்ட மாற்றங்கள், நிறுவனங்கள் தங்கள் வரி விவகாரங்கள் வெளிப்படையான மற்றும் இணக்கமானவை மட்டுமல்லாமல், அவர்கள் பொறுப்பானவர்களாகவும், 'நியாயமான' தொகையை செலுத்த வேண்டியவர்களாகவும் இருக்க வேண்டும் என்பதை அங்கீகரிக்கச் செய்துள்ளன.



ஐக்கிய நாடுகளின் நிலையான அபிவிருத்தி இலக்குகள் (SDG கள்) 2012 இல் விவரிக்கப்பட்டுள்ளன, மேலும் பொருளாதார வளர்ச்சி, சமூக மேம்பாடு மற்றும் நாடுகள் மற்றும் அவற்றின் மக்கள்தொகையின் சுற்றுச்சூழல் பாதுகாப்பு ஆகியவற்றை மையமாகக் கொண்ட 17 இலக்குகளைக் கொண்டுள்ளது. இந்த இலக்குகளுக்கு குறிப்பிடத்தக்க முதலீடு மற்றும் தேவையான ஆதாரங்களை உருவாக்க பயனுள்ள வரி முறைகளை செயல்படுத்த வேண்டும். வளரும் நாடுகள் வரி கசிவைக் குறைக்கவும் மற்றும் மிகவும் தேவைப்படுபவர்களுக்கு நேரடி வரி வருவாய் ஆதாயங்கள் ஊக்குவிக்கப்படுகின்றன.

சர்வதேச வரி ஒத்துழைப்பு மற்றும் மேம்பட்ட தகவல் பரிமாற்றம், OECD மற்றும் G20 ஆல் உருவாக்கப்பட்ட தகவல் தரநிலைகளின் தானியங்கி பரிமாற்றத்தின் கீழ், வரி ஏய்ப்பைக் குறைப்பதற்கும் வரி வருவாயைப் புகாரளிப்பதற்கும் வடிவமைக்கப்பட்ட கூடுதல் நடவடிக்கைகள் ஆகும்.

நிதி நடத்தை ஒழுங்குபடுத்தும் நடவடிக்கை நடந்து வருகிறது. சர்வதேச அரசு நிறுவனங்கள் மற்றும் உள்நாட்டு வரி அதிகாரிகள் வரி ஏய்ப்பைக் கட்டுப்படுத்த விதிகள் மற்றும் சட்டங்களை வெளியிட்டுள்ளனர். உதாரணமாக, BEPS (OECD), ATAD (EU), மற்றும் ஏராளமான நிறுவனங்கள் மற்றும் ஒழுங்குமுறை அமைப்புகள் நடவடிக்கைகளை எடுத்து இந்த அணுகுமுறையை மீண்டும் உறுதிப்படுத்துகின்றன.

சில வரி பரிவர்த்தனைகளின் கட்டாய அறிக்கையிடல் விதிகள் ஐரோப்பிய ஆணையத்தின் பொருளாதார மற்றும் நிதி கணக்குகள் கவுன்சிலால் (ECOFIN) 2018 இல் ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்டது, மேலும் இந்த தகவலை ஐரோப்பிய ஒன்றியத்தின் அனைத்து உறுப்பு நாடுகளும் பரிமாறிக்கொள்வது அக்டோபர் 2020 இல் தொடங்கியது.

டிக்ஸ்கார்ட் போன்ற தொழில்முறை ஆலோசகர்களுக்கான முன்னுரிமை ஒரு நிறுவனத்தின் வரிச் செலவைக் குறைக்க உதவுவதோடு, அதே நேரத்தில் நிறுவனத்தின் வரி விவகாரங்கள் தொடர்பான சட்டங்கள் மற்றும் விதிமுறைகளுடன் முழுமையாக இணங்குவதை உறுதி செய்கிறது.

**உலகளாவிய தொழில்நுட்பங்கள் மற்றும் வளர்ந்து வரும் சந்தைகள்:**

தொழில்நுட்ப முன்னேற்றங்களின் வீதம் மற்றும் பல்வேறு காரணங்களால் புதுமை உலகளவில் அதிகரித்து வருகிறது. உலகமையமாக்கல் ஒரு நாட்டிற்குள் ஒரே இடத்தில் நிகழ்த்தப்பட்ட பணிகளுக்கு வழிவகுத்தது, பல்வேறு இடங்களிலும் நாடுகளிலும் பரவியது.

நன்மைகள்:

உற்பத்தி மற்றும்/அல்லது சேவை வழங்கலுக்கான மாற்று மையங்களைப் பயன்படுத்துவதன் மூலம் சிறந்த நிபுணத்துவம், குறைந்த செலவுகள் மற்றும் அபாயத்தைத் தணிக்கும் சாத்தியமுள்ள வேலைகளைச் செய்வது.



சர்வதேச அளவில், சீனாவும் இந்தியாவும் இப்போது உலகளாவிய தேவையின் முக்கிய ஆதாரங்களாக இருக்கின்றன, ஒவ்வொன்றும் தனித்தனி நுகர்வோர் தேவைகளுடன் உள்ளன. கூடுதலாக, இரு நாடுகளும் புதிய தயாரிப்புகள் மற்றும் செயல்முறைகளை வளர்ப்பதற்கான திறமையின் ஆதாரங்களாக மாறி வருகின்றன.

வாடிக்கையாளர் தரப்பில், பல நிறுவனங்கள் வேகமாக முன்னேற முயற்சிகளை மேற்கொண்டு வருகின்றன, மேலும் உள்நாட்டில் அதிக முடிவுகளை எடுக்கின்றன. ஒரே நேரத்தில் தயாரிப்பு மேம்பாடு மற்றும் ஆர் & டி போன்ற செயல்பாடுகளை மறு மதிப்பீடு செய்வதற்கான வாய்ப்புகள் உள்ளன, அவற்றை பல நாடுகளுக்கு இடமாற்றம் செய்து, உலகம் முழுவதும் ஒருங்கிணைக்கலாம்.

இன்று உலகம் முன்னெப்போதையும் விட மிகவும் ஒருங்கிணைந்துள்ளது ஆனால் சீனாவுக்கும் அமெரிக்காவுக்கும் இடையே அதிகரித்து வரும் உராய்வு இதை பலவீனப்படுத்தலாம். கோவிட் -19 கூட உதவவில்லை. தொற்றுநோய் நாடுகளை உள்நோக்கி பார்க்கச் செய்துள்ளது, மேலும் தன்னிறைவுக்கான தேவை குறிப்பாக ஆரோக்கியத்துடன் தொடர்புடைய தயாரிப்புகளைப் பொறுத்தவரை உயர்ந்துள்ளது. வட்டம், இது ஒரு தற்காலிக 'பிளிப்' ஆக இருக்கும், ஏனெனில் டெக்னோலஜிசேஷன் செலவுகள் அதிகமாக இருக்கலாம்.

### தகவல்களின் ஓட்டத்தின் முக்கியத்துவம் அதிகரிக்கும்

கோவிட் -2020 காரணமாக 2021 மற்றும் 19 இல் டிஜிட்டல் புரட்சி மற்றும் தொலைதூர வேலைகள் கணிசமாக துரிதப்படுத்தப்பட்டுள்ளன, இதன் பொருள் நிறுவனங்கள் தகவல்களின் திறமையான ஓட்டத்திற்கு அதிக முக்கியத்துவம் கொடுக்க வேண்டும், மேலும் இது ஊழியர்களை மகிழ்ச்சியாகவும் ஈடுபடவும் வைக்கிறது. ஒவ்வொரு பணியாளரும் சிந்தித்து திறம்பட தொடர்பு கொள்ள வேண்டும்.

தகவல்தொடர்பு மற்றும் ஒத்துழைப்பு இப்போது மிகவும் முக்கியமானது மற்றும் பெருகிய முறையில் ஊழியர்கள் தங்கள் உள்ளீட்டைக் கேட்கிறார்கள் மற்றும் ஒரு நிறுவனத்தை சரியான திசையில் முன்னேற உதவுவதில் ஈடுபட்டுள்ளனர்.

அதிகரித்த பொறுப்புணர்வு இப்போது ஊழியர் ஸ்பெக்ட்ரம் முழுவதும் எதிர்பார்க்கப்படுகிறது மற்றும் ஒரு வணிகத்தின் வெற்றிக்கும், அதன் கலாச்சாரம் மற்றும் மதிப்புகளுக்கும் தொடர்பு மற்றும் நிறுவன அமைப்பு மையமானது என்று ஆழ்ந்த பாராட்டு உள்ளது.

### அமைப்புசார்ந்த முரண்பாடுகள் (ORGANISATIONAL CONFLICTS)

மனதில் ஏற்படக் கூடிய ஒரு திலையே முரண்பாடாகும். சம்பந்தப்பட்ட நபர்கள் இதை உணர்வது மிகவும் அவசியமாக உள்ளது. இரண்டு அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட நபர்கள் ஒரு முரண்பாடு பற்றி அறிந்திடவில்லை எனில், முரண்பாடே இல்லை என நாம் கொள்ளலாம்.



அமைப்பு ஒன்றில் முரண்பாடு நிலவக்கூடிய பல்வேறு நிலைகளை நாம் பின்வரும் அட்டவணை மூலம் விவரிக்கலாம்.

## அட்டவணை - 2.

### முரண்பாட்டு நிலைகள் (Levels of Conflicts):

முரண்பாட்டு நிலைகள்		நபர்கள்
தனிநபர்	தனிநபர்களுக்கு இடையில்	வரிசை மேலாளர் மற்றும் ஆலோசகர்
குழு	1. குழுவிற்குள்	முதுநிலை மேலாளர்கள் மற்றும் இடைநிலை மேலாளர்கள்
	2. குழுக்களுக்கு இடையில்	தொழிற்சங்கம் மற்றும் மேலாண்மை
துறை	1. துறைக்குள்	ஆராய்ச்சித்துறை மற்றும் மேம் பாட்டுப் பிரிவு
	2. துறைகளுக்கு இடையில்	சந்தையிடுகை மற்றும் உற்பத்தித் துறைகள்

இம்மூன்று நிலைகளிலும் ஏற்படும் முரண்பாடு தொடர்பான அனைத்து அம்சங்களும் இந்த அத்தியாயத்தில் விவரிக்கப்பட்டுள்ளன. பொதுவாக அமைப்புகளில் தனிநபர்கள் குழுக்கள், பிரிவுகள், துறைகள் போன்றன தங்களின் சொந்த நலனை மனதில் கொண்டே முடிவுகளை எடுக்கத் தூண்டுகின்றன எனலாம். இதனாலேயே அமைப்புகளில் முரண்பாடு தோன்றுகின்றது. முரண்பாடு என்பது ஏதேனும் வடிவில் அல்லது அளவில் மனித வாழ்க்கையின் அங்கமாகிவிட்டது எனலாம்.

எனவே, அமைப்புகளும் இதிலிருந்து தப்பவில்லை. சரியாகச் சொல்லப் போனால் ஆற்றல்மிக்க மேலாளர்கள் தங்களின் பெரும்பகுதி யான நேரத்தை கீழ்ப் பணியாளர்களுக்கு இடையிலான போட்டி முரண்பாடு போன்றவற்றை சரியீடு செய்வதிலேயே கழிக்கின்றனர் எனலாம். சிலவகையான முரண்பாடுகள் தற்செயலான ஒரு பார்வையிலேயே, அதாவது மேலோட்டமாகப் பார்க்கும் பொழுதே மிகவும் தெளிவாகத் தெரிந்துவிடும். இம்முன்னுரையோடு முரண்பாடுகளில் பல்வேறு அம்சங்களையும் நாம் கீழ்க்கண்டவாறு ஆய்வு செய்யலாம்.

### முரண்பாட்டின் பொருளும் இலக்கணமும் Meaning and Definition of Conflict

முரண்பாடு என்ற சொல் பலருக்கும் பல பொருள்களைத் தருவதாக உள்ளது. இது அமைப்பிலுள்ள குழுக்கள் அல்லது தனிநபர்களுக்கு இடையிலான உடன் பாடினமையைக்



குறிக்கலாம். இது போட்டியைக் கூட குறிக்கலாம். ஆனால் இது சண்டையைக் குறிக்காது. மேலாண்மை இலக்கியத்தில் இது பின்வருவன வற்றை விவரிக்க பயன்படுத்தப்படுகிறது.

1. முன்னோடி நிலைகள் (Antecedent Conditions) உதாரணம், வள ஆதாரங் களின் பற்றாக்குறை, தனிநபர்களுக்கு இடையிலான கொள்கை மாறுபாடு கள் போன்றன,
2. ஈடுபட்டுள்ள தனிநபர்களின் ஆற்றல்மிக்க நிலைகள் - உதாரணம், அழுத்தம், எதிர்பார்ப்பு, மன அழுத்தம் போன்றன.
3. தனிநபர்களின் அனுபவ அறிவு நிலைகள்.
4. மாற்றிக்கொள்ளப்பட்ட போக்கு

இவற்றை நாம் முரண்பாடுகளின் வகைகள் எனலாம்.

முரண்பாடு என்ற சொல் அறிஞர்கள் பலராலும் பலவாறு வரையறுக்கப் பட்டுள்ளது. அவற்றுள் சில இலக்கணங்களை நாம் கீழ்க்கண்டவாறு காணலாம். லூயிஸ் ஆர். பாண்டி (Louis R. Pondy), "தீர்மானம் எடுத்தல் நடைமுறையின் தீர்க்கலைவே முரண்பாடு" எனக் கருதுகிறார். ஏனெனில், தனிநபர்களுக்குள்ளே உள்ள முரண்பாட்டில், தனிநபர் தனது மனதில் முரண்பாடுகளைக் கொண்டு உள்ளதால் தம்மால் எந்த முடிவும் எடுக்க இயலாத நிலையில் இருக்கிறார். தனிநபர்களுக்கு இடையிலான முரண்பாட்டில், தனிநபர்களால் தங்களில் கருத்துக்களை சரிக்கட்ட முடிவதில்லை.

ஆகவே தீர்மானம் செய்தலின் நடை முறையில் சீர்க்கலைவு ஏற்படுகிறது. அதைப்போலவே, குழுவிற்குள்ளும் குழுக் களுக்கு இடையிலுமான முரண்பாட்டு நடைமுறையே குழுவின் உறுப்பினர் சுளுக்கு இடையிலும் குழுக்களுக்கு இடையிலும் ஏற்படும் சீர்க்கலைவு என விளக்கப்படலாம். ஆகவே முரண்பாடானது செயலுக்கான மாற்று வழியை தேர்ந்தெடுக்கும் பொழுது ஏற்படுகிறது.

ஃபோலெட் (Follett)"மாறுபாடு, கருத்துக்களின் மாறுபாடு, அக்கறைகளின் மாறுபாடு ஆகியவற்றின் தோற்றமே முரண்பாடு" என முரண்பாடு என்ற சொல்லை வரையறுக்கிறார். மாறுபாடுகள் உணரப்பட்டவுடன் அவை முரண் பாடாக உருமாறுகின்றன எனலாம். ஃபோலெட் ஒருங்கிணைப்பின் மூலம் முரண்பாட்டை சரிசெய்ய முடியும் எனக் கருதுகிறார்.

முரண்பாடு எங்கும் நிலவுகிறது. "மாறுபாடு குறித்த பயம் வாழ்க்கையை பயமுறுத்தும் அம்சம்" என ஃபோலெட் கருதுகிறார். நமது வாழ்க்கையின் இன்றியமையாத ஒரு பகுதி முரண்பாடு ஆகும்.

முரண்பாடு என்பது அமைப்புகளில் எங்கும் காணப்படும் ஒரு அம்சமாக உள்ளது. மக்களின் இலக்குகள் மாறுபட்டு அமைவதால் கட்டுப்பாடு கடினமாக உள்ளது. ஆகவே முரண்பாடும் தவிர்க்க இயலாததாக உள்ளது.





தாமஸ் என்பவர் 1976 ஆம் ஆண்டில் முரண்பாடு என்பதை பின்வருமாறு வரையறுக்கிறார்.

தன் பொருட்டு மற்றொரு நபர் வெறுப்படையப் போகிறார் அல்லது வெறுப்படைந்துள்ளார் என்பதை ஒரு நபர் உணரும்பொழுது தொடரும் தடைமுறையே முரண்பாடு ஆகும்"

### பல்வேறு நிலைகளிலான முரண்பாடுகள் Conflicts at Different Levels

முரண்பாடுகள் பல்வேறு நிலைகளிலும் ஏற்படுகின்றன. அவையாவன:

1. குழுக்களுக்கு இடையிலான முரண்பாடுகள் (Intergroup Conflicts).
2. தனிநபர்களுக்குள் ஏற்படும் முரண்பாடுகள் (Intra-individual Conflicts),
3. தனிநபர்களுக்கு இடையிலான முரண்பாடுகள் (Inter Personal Conflicts) மற்றும்
4. அமைப்புமுறைசார்ந்த முரண்பாடுகள் (Organisational Conflicts)

இப்பொழுது இவற்றை நாம் கீழ்க்கண்டவாறு விவரிக்கலாம்.

#### 1. குழுக்களுக்கு இடையிலான முரண்பாடுகள் (Intergroup Conflicts):

அமைப்புசார்ந்த நிறைவேற்றத்திற்கு குழுவின் பின்னிய செயல் விளைவு இன்றியமையாததாகையால், குழுக்களுக்கு இடையிலான முரண்பாடு தவிர்க்க இயலாததாகும். முரண்பாடு பணிக்குகந்ததாகவோ அல்லது பணியைக் கெடுப்ப தாகவோ இருக்கலாம். அமைப்பின் இலக்குகளை அடைவதற்கு பயனுள்ளதாக இருந்தால், அது பணிக்குகந்ததாக இருக்கும்.

மாறாக இலக்கை அடைவதற்கு தீங்கு விளைவிக்கக் கூடியதாக இருந்தால் அது பணியைச் செடுப்பதாக அமைந்து விடும். (பண்பியல்புகள். தலைமை ஆகியவற்றின் மாறுபாடுகளால் ஏற்படுவதாக இருந்தால் அவை அமைப்பிற்கு பாதகமான விளைவுகளை ஏற்படுத்தும்). குழுக்களுக்கு இடையிலான முரண்பாடானது இலக்குகளின் முரண்பாட்டுத்தன்மை யாலும், தீர்மானம் செய்தலுக்கான தேவைகளில் ஏற்படும் மாறுபாடுகளாலும் செயல்நிறைவேற்றத்தின் எதிர்பார்ப்பில் மாறுபாடுகள் உருவாவதாலும் ஏற்பட லாம். இலக்கை அடைவதிலுள்ள தடைகள் மற்றும் இலக்கை அடைவதற்கு ஆகும்

நேரம். இலக்கிற்கு அளிக்கப்படும் முக்கியத்துவம் ஆகியவற்றின் மூலமே இலக்கு தொடர்பான முரண்பாட்டுத்தன்மை கண்காணிக்கப்படுகிறது. பணியின் நிலையற்றதன்மை, வள ஆதாரங்கள் போதுமான அளவில் கிடைக்காத தன்மை ஆகியவற்றினாலேயே தீர்மானம் செய்தலில் மாறுபாடுகள் ஏற்படுகின்றன குழுக்களுக்கு இடையிலான சார்புத் தன்மை



செயல்நிறைவேற்ற மாறுபாடுகளை உருவாக்குகின்றன. முரண்பாட்டை தவிர்த்துவிடுவதன் மூலமோ அல்லது அதை தாக்குவதன் மூலமோ முரண்பாடானது கையாளப்படலாம்.

### 2.தனிநபர்களுக்குள் உள்ள முரண்பாடுகள் ( Intra-Individual Conflicts):

மேலாண்மை ஆனது அனைத்துப் பணியாளர்களுக்கும் செயலூக்கம் அளித்து அவர்களது ஒத்துழைப்பைப் பெற்று இலக்கை அடைய முயற்சிக்கிறது. பணியாளர்கள் தங்களுடைய பங்குகளை ஆற்ற எதிர்பார்க்கப்படுகின்றனர். ஆயினும், உண்மையில் பல்வேறு தேவைகளையும் பங்குகளையும் பணியாளர்களால் மேலாண்மையுடன் ஒத்துழைக்க இயலுவதில்லை. இலையே இலக்கு முரண்பாடுகளின் நேர்படியான மற்றும் எதிர்மறையான அம்சங்களாகும்.

### 3.தனிநபர்களுக்கு இடையிலான முரண்பாடுகள் (Interpersonal Conflicts):

ஒரு பணியாளர் ஏனைய பணியாளர்களுடன் சேர்ந்து பணியாற்றவும் எதிர் செயலாற்றவும் வேண்டியிருப்பதால், தனிநபர்களுக்கு இடையிலான முரண்பாடுகள் அமைப்பிலும் அமைப்புசார்ந்த போக்கிலும் கண்ணுக்குத் தெளிவாக புலப்படுகின்றன. பணியாளர்கள் ஒருவரை ஒருவர் சார்ந்திருக்கும் தன்மை வினாலேயே, தனிநபர்களுக்கு இடையிலான முரண்பாடு ஏற்படுகிறது. தனி நபர்களுக்கு இடையிலான முரண்பாடு கீழ்க்கண்ட மூன்று தலைப்புகளின் கீழ் ஆய்வு செய்யப்படலாம்.

### நடவடிக்கைசார்ந்த ஆய்வு (Transactional Analysis):

இவ்வாய்வானது அத்தியாயம் எண் 7 -ல் முழுமையாக ஆராயப்பட்டு உள்ளதால் இங்கு இது விவரிக்கப்படவில்லை.

### 2 ஜோஹரி ஜன்னல் Johari Window

நபர்களுக்கு இடையிலான போக்கு ஜோசஃப் லஃப்ட், ஹாரி இங்காம் (Joseph Luft and Harry Ingham) ஆகியவர்களாலும் ஆய்வு செய்யப்பட்டது. இவர்களின் பெயரை இணைத்து இவ்வாய்வு ஜோஹரி ஆய்வு என அழைக்கப்பட்டது. இது நபர்களுக்கு இடையிலான முரண்பாடுகளை ஆய்வு செய்வதற்கென உருவாக்கப்பட்டதாகும்.

இவர்கள் நபர்களுக்கு இடையிலான முரண்பாட்டை ஆய்வு செய்து அம்முரண்பாடுகளை தீர்ப்பதற்கான வழிகளையும் பரிந்துரைத்தனர். அவர்கள் "தான்" (Self) மற்றும் "ஏனையோர்" (Others) மீது முக்கியத்துவம் செலுத்தினர் "தான்" என்பது "நான் அல்லது எனக்கு" மற்றும் "ஏனையோர்" என்பது "நீ அல்லது அவர்கள்" என்பதோடு தொடர்புடையன வாக உள்ளன. "நான் மற்றும் நீ" -க்கு இடையிலான உறவுமுறையே ஜோஹரி ஜன்னலின் மூலம் ஆய்வு செய்யப்பட்டது.



ஒருவர் தன்னைப் பற்றியும் மற்றவர் களைப் பற்றியும் அறிந்திருக்க வேண்டும். ஏனெனில், பலசமயங்களில் மக்கள் அவர்களைப் பற்றியே புரிந்துகொள்ள இயலாதவர்களாய் இருக்கின்றனர். ஆகவே, ஒருவர் தன்னைப் பற்றித் தெரித்து கொள்வது அவசியமாக கருதப் படுகிறது.

தனிநபர் ஒருவரோடு தொடர்புடைய நபர் ஒருவர். தங்களின் போக்கு தொடர்பான பின்விளைவுகளையும் தொடர்பின் மளப்பான்மை தொடர்பான தகவல்களையும் அளிக்க வேண்டும். ஜோஹரி ஜன்னலில் நான்கு முக்கியமான அங்கங்கள் உள்ளன. அவையாவன:

1. பொதுவானவை (Public).
2. தனியானவை (Private),
3. மறைக்கப்பட்டவை (Blind), மற்றும்
4. அறியப்படாதவை (Utknowm).

#### 1. பொதுவான செயற்களம் (Public) :

பொதுவான செயற்களத்தில் ஒருவர் தன்னைப்பற்றியும் மற்றவர்களைப் பற்றியும் முற்றிலும் அறிந்திருக்கிறார். போக்கும் மனப்பான்மையும் வெளிப்படையாகத் தெரிகிறது. ஒருவரிடம் வெளிப்படாத தன்மை உள்ளதா இல்லையா என்பதை நாம் அவரது போக்கைக் கொண்டே அறிந்துவிடலாம். இச்செயற்களத்தில் தனிநபர் முரண்பாடுகளுக்கான வாய்ப்பு குறைவாக உள்ளது.

#### 2. தனிப்பட்ட செயற்களம் (Private) :

தனிப்பட்ட செயற்களத்தில் மறைக்கப்பட்ட பகுதியில் ஒருவர் தன்னைப்பற்றி முழுமையாக அறிந்திருக்கிறார். ஆனால் மற்றவர்களைப் புரிந்துகொள்ளவில்லை. இங்கே தனிநபர் ஆனவர் மற்றவர்கள் தன்னைப் பற்றி அறிந்து கொண்டு விடுவார்கள் என்பதிலும் தான் குறை கூறப்பட்டுவிடுவோம் என்பதிலும் உள்ள பயத்தின் காரணமாக ஒதுங்கி (மறைவாகவே) இருந்து விடுகிறார்.

இந்நிலையில், தனிநபர் தனது உணர்வுகளை இரகசியமாக வைத்துக்கொள்கிறார். மற்றும் தமது உணர்வுகளையும் விருப்பங் களையும் மற்றவர்களுக்கு தெரியப்படுத்துவதுமில்லை. இது சந்தேகங்களை உருவாக்குகிறது; நபர்களுக்கு இடையிலான முரண்பாடுகளுக்கான வாய்ப்புகளும் அதிகரிக்கின்றன. அமைப்பு முறையில் உள்ள மற்றவர்கள் எந்த மறுமொழியையும் பெறுவதில்லை.

#### மறைக்கப்பட்ட செயற்களம் (Blind) :



மறைக்கப்பட்ட செயற்களத்தில் ஒருவர் தன்னைப் பற்றி முற்றிலும் அறியாத ஆனால் மற்றவர்களால் அறியப்பட்ட நபராக இருக்கிறார். உதாரணமாக, தலைவர் தன்னைப்பற்றி தெரியாதவராக இருக்கிறார், ஆனால் மற்றவர்களால் அறியப்பட்டவராய் இருக்கின்றார். இவ் விஷயத்தையும் கூட தலைவர் அறியாதவராய் இருக்கிறார். ஏனெனில், அவரைப் பின்பற்றுபவர்கள் தங்கள் நடவடிக்கைகள் தொடர்பான தகவல்களை தலைவருடன் பங்கிட்டுக் கொள்ளவோ தலைவருக்கு அறிவிக்கவோ விருப்பம் இல்லாமல் இருக்கின்றனர்.

தலைவர் அறிந்தோ அல்லது அறியாமலோ கிடைக்கக்கூடிய தகவலைக்கூடப் பார்க்காமல் கண்ணை மூடிக்கொண்டு இருக்கிறார். ஒரு தலைவர் அல்லது ஒரு நபர் நோக்கம் எதுவுமின்றி மற்றவர்களுக்கு வருத்தம் ஏற்படும் வகையில் நடந்து கொள்கின்றார். அதே சமயத்தில் மற்றவர்கள் உண்மையைச் சொல்ல தயங்குகின்றனர். இந்நிலையில், முரண்பாடு இல்லை. ஆனால் இது பிரச்சனைகளை தீவிரப்படுத்தி நபர்களுக்கு இடையிலான முரண்பாடுகளை ஏற்படுத்திவிடலாம்.

#### 4. அறியாத செயற்களம் (Unknown) :

அறியாத செயற்களத்தில், ஒரு நபர் தன்னைப் பற்றியும் மற்றவர்களைப் பற்றியும் தெரியாதவராய் இருக்கின்றார். உண்மையான பிரச்சனையைப் பற்றி இவர்கள் அறியாதவர்களாகவே இருக்கின்றனர். அறியாத விஷயங்கள் சூழ்நிலையை கடுமையாக பாதிக்கலாம். ஒருவரை ஒருவர் சரியாகப் புரிந்துகொள்ளாததால் சந்தேகங்கள் அதிகரித்து முரண்பாடுகள் தோன்றலாம்.

ஜோஹரி ஜன்னல் நபர்களுக்கு இடையிலான பாணிகளையும் முரண்பாட்டும் சூழ்நிலைகளையும் குறிப்பிட்டுக் கூறுகிறது. இது பின்தொடர் நடவடிக்கைகள், வெளிப்படுத்தல், சுய-விவரிப்பு, காலதாமதம் ஆகிய நுட்பங்களைக் கொண்டு முரண்பாடுகளைத் தீர்க்க உதவுகிறது.

#### **பங்கேற்பு மேலாண்மை - வரையறை, குறிக்கோள்கள், நிலைகள், நன்மைகள் மற்றும் தீமைகள்:**

பங்கேற்பு மேலாண்மை என்பது ஒரு வகையான நிர்வாகமாகும் இது பல்வேறு நிலைகளில் உள்ள ஊழியர்களை முடிவெடுக்கும் செயல்முறையின் ஒரு பகுதியாக உள்ளடக்கியது, இது உண்மையில் குழுவின் உறுப்பினர்களுக்கு அதிகாரம் அளிக்கிறது.

இது பங்கேற்பு முடிவெடுத்தல், பணியாளர் ஈடுபாடு அல்லது தொழில்துறை ஜனநாயகம் பங்குதாரர்களின் ஈடுபாட்டை இது ஊக்குவிக்கிறது பிரச்சனைகளின் பகுப்பாய்வு, உத்திகளை உருவாக்குதல் மற்றும் தீர்வுகளை செயல்படுத்துதல் ஆகியவற்றில் ஒரு நிறுவனத்தின் அனைத்து மட்டங்களிலும் கருதப்படுகிறது நிர்வாகத்தின் திறந்த வடிவமாகக், ஏனெனில் இது



நிறுவனத்தின் முடிவெடுப்பதில் உள்ள அனைத்து உறுப்பினர்களையும் உள்ளடக்கியது, அவர்கள் முடிவினால் பாதிக்கப்படலாம்.

பங்கேற்பு மேலாண்மை என்பது நிறுவனத்தின் உற்பத்தித்திறன் மற்றும் செயல்திறனை அதிகரிப்பதற்கான ஒரு கருவியாகும், அத்துடன் தொழிலாளர்கள் மற்றும் ஊழியர்களுடன் வலுவான உறவுகளை உருவாக்குகிறது.

**பங்கேற்பு நிர்வாகத்தின் நோக்கங்கள்:**

- நிறுவனத்தின் நிர்வாகத்திற்கும் பணியாளர்களுக்கும் இடையே இணக்கமான உறவுகளை ஊக்குவித்தல்.
- நிறுவனத்தின் நிர்வாகம் மற்றும் பணியாளர்களிடையே பரஸ்பர நம்பிக்கை மற்றும் புரிதலை வளர்ப்பது. Teach chers Teach Teacher Teach ICT cherse
- கணிசமான அளவிலான வேலை திருப்தியை உறுதி செய்ய.
- நிறுவனத்தின் குறிக்கோள்கள் மற்றும் சட்டங்களை நோக்கி தொழிலாளர்கள் தங்கள் கருத்துக்களை சுதந்திரமாக வெளிப்படுத்துவதற்கான வாய்ப்பை வழங்குதல்.
- உற்பத்தியில் குறிப்பிடத்தக்க அதிகரிப்பை அடைய.
- தொழிலாளர்களுக்கு நலத்திட்ட உதவிகள் வழங்க வேண்டும்.
- தொழிலாளர்களுக்கு நிர்வாகத்தின் பொறுப்புகளைப் புரிந்துகொள்வதற்கும், பகிர்ந்து கொள்வதற்கும் பயிற்சி அளிப்பது.
- குழப்பணியை எளிதாக்குவதற்கு.
- ஆற்றல்மிக்க மனித வளத்தை உருவாக்குதல்.

**பங்கேற்பு மேலாண்மையின் படிவங்கள் அல்லது நிலைகள் :**

பணியாளர்கள் நிர்வாகத்தில் பங்கேற்கும் வழிகள் பங்கேற்பு வடிவங்கள் எனப்படும். பங்கேற்பு மேலாண்மை பல வடிவங்களில் உள்ளது, இதில் நிலை என்பது நிர்வாகத்தில் பணியாளரின் பங்கேற்பின் அளவு மற்றும் ஆழத்தைக் குறிக்கிறது.

**1. தகவலறிந்த பங்கேற்பு: இந்த வகையான பங்கேற்பில்,:**

உறுப்பினர்கள் தகவல்களைப் பெற, விவாதிக்க மற்றும் ஆலோசனைகளை வழங்க அல்லது பொதுவான பொருளாதார முக்கியத்துவம் வாய்ந்த பல்வேறு பிரச்சினைகளில் தங்கள் கருத்துக்களை வெளிப்படுத்த உரிமை உண்டு.



## 2. ஆலோசனை பங்கேற்பு:

பெயர் குறிப்பிடுவது போல, நிறுவனத்தின் நிர்வாகம் பணி நிலைமைகள், பாதுகாப்பு மற்றும் சுகாதாரம் போன்ற பணியாளர் நலன் சார்ந்த பல்வேறு விஷயங்களில் தொழிலாளர்களுடன் ஆலோசனை செய்கிறது. ஆனால், இறுதி முடிவு நிறுவனத்தின் உயர்மட்ட நிர்வாகத்தால் எடுக்கப்படுகிறது மற்றும் இந்த விஷயத்தில் முடிவு செய்யும் போது ஊழியர்களின் கருத்துக்கள் கணக்கில் எடுத்துக்கொள்ளப்படுகின்றன. அதாவது, பரிந்துரைகளை ஏற்பது அல்லது நிராகரிப்பது நிர்வாகத்தின் விருப்பத்தைப் பொறுத்தது.

## 3. அசோசியேட்டிவ் பங்கேற்பு:

இது ஆலோசனை பங்கேற்பின் நீட்டிக்கப்பட்ட வடிவமாகும், ஏனெனில் அத்தகைய பங்கேற்பில், நிறுவன நிர்வாகம் தொழிலாளர்களின் ஒருமித்த முடிவுகள் மற்றும் பரிந்துரைகளை ஏற்று செயல்படுத்துவதற்கு தார்மீகக் கடமைப்பட்டுள்ளது. எனவே நிறுவனத்தின் நிர்வாகமும் தொழிலாளர்களும் கூட்டாக முடிவெடுக்கிறார்கள்.

## 4. நிர்வாகப் பங்கேற்பு:

அதிகாரப் பகிர்வின் அளவு அதிகமாக உள்ளது. இது நிர்வாக மற்றும் மேற்பார்வை அதிகாரங்களைப் பயன்படுத்துவதில் ஊழியர்களுக்கு சுதந்திரத்தை வழங்குகிறது.

## 5. தீர்க்கமான பங்கேற்பு:

இது முடிவெடுப்பதில் முழுமையான பகிர்வை உள்ளடக்கிய மிகப்பெரிய அளவிலான பங்கேற்பைக் குறிக்கிறது, மேலும் இந்த கட்டத்தில் அதிகாரப் பிரதிநிதித்துவம் அதிகபட்சமாக இருக்கும். எனவே, தொழிலாளர்கள் தீவிரமாக பங்கேற்கும் கூட்டு முடிவெடுப்பது உள்ளது.

**பங்கேற்பு நிர்வாகத்தின் நன்மைகள்:**

**உற்பத்தித்திறன் அதிகரிப்பு:**

பங்கேற்பு நிர்வாகத்தின் மூலம் பணியாளர் இப்போது ஒரு வலுவான சங்க உணர்வைக் கொண்டுள்ளார். அவர் பொறுப்பை ஏற்றுக்கொள்கிறார் மற்றும் கட்டணங்களை எடுத்துக்கொள்கிறார். இது உற்பத்தித்திறனை அதிகரிக்க வழிவகுக்கிறது.

**வேலை திருப்தி:**



மக்கள் தங்கள் பரிந்துரைகள் மற்றும் பரிந்துரைகள் செயல்படுத்தப்படுவதைக் காணும்போது, தாங்கள் நிறுவனத்தின் ஒருங்கிணைந்த அங்கமாக உணர்கிறார்கள். அவர்கள் தங்கள் வேலையில் திருப்தி அடைகிறார்கள் மற்றும் திருப்தியின் அளவு மிக அதிகமாக உள்ளது.

**உந்துதல்:**

உயர் மட்ட உந்துதல் மட்டுமே உற்பத்தி மற்றும் வேலை 'திருப்தியை அதிகரிக்க வழிவகுக்கும்.

**மேம்படுத்தப்பட்ட தயாரிப்பு தரம்:**

தொழிலாளர்கள் முடிவெடுப்பதில் ஒரு பகுதியாக இருப்பதால், அவர்கள் உடனடியாக புள்ளியைக் கண்டறிந்து, செயல்திறனை மேம்படுத்துவதற்கான தீர்வு நடவடிக்கைகளை பரிந்துரைக்கலாம்

**குறைவான மேற்பார்வை தேவைகள்:**

கண்காணிப்பின் தேவை குறைவாக உள்ளது மற்றும் திறன்களை விரிவுபடுத்துதல், சுய மேலாண்மை ஆகியவற்றில் அதிக முக்கியத்துவம் கொடுக்கப்படுகிறது.

**பணியமர்த்தல் நெகிழ்வுத்தன்மை:**

குறுக்கு பயிற்சியின் விளைவாக பணியமர்த்தல் நெகிழ்வுத்தன்மை அதிகரிக்கிறது. குழு உறுப்பினர்களிடையே அதிகரித்த ஒருங்கிணைப்பு புதிதாக பணியமர்த்தப்பட்டவர்களுக்கு ஆறுதல் மண்டலத்தை வழங்குகிறது.

**காலக்கெடு:**

மேலாளர்கள் மற்றும் தொழிலாளர்களுக்கு இடையேயும் பல்வேறு பிரிவுகளில் உள்ள தொழிலாளர்களிடையேயும் மேம்பட்ட தகவல் தொடர்பு உள்ளது ஒரு ஓட்டை அல்லது குறைபாடு சரியான நேரத்தில் தெரிவிக்கப்படுகிறது.

**நல்ல தகவல்தொடர்பு :**

வேலை பிரச்சனைகள் பரஸ்பரம் பகிர்ந்து கொள்ளப்படுவதால், இது நல்ல தகவல்தொடர்புக்கு வழிவகுக்கிறது.

**பங்கேற்பு நிர்வாகத்தின் தீமைகள்:**

**முடிவெடுப்பது குறைகிறது:**



பங்கேற்பு மேலாண்மை என்பது அதிகரித்த பங்கேற்பைக் குறிக்கிறது மற்றும் முடிவெடுப்பதில் பலர் ஈடுபடும் போது, செயல்முறை நிச்சயமாக குறைகிறது. ஒவ்வொரு பக்கத்திலிருந்தும் உள்ளீடுகளும் பின்னூட்டங்களும் கொட்டத் தொடங்குகின்றன. அளவீடுகளின் துல்லியத்தை சரிபார்க்க நேரம் எடுக்கும், அதாவது முடிவெடுப்பது மெதுவாக இருக்கும்.

#### **பாதுகாப்புச் சிக்கல்:**

பங்கேற்பு நிர்வாகத்தில் பாதுகாப்புச் சிக்கல், ஆரம்ப கட்டங்களில் இருந்து பல மக்கள் பல உண்மைகள் மற்றும் தகவல்களை அறிந்திருப்பதால் எழுகிறது. இந்தத் தகவல் அடுத்த கட்டங்களில் முக்கியமான தகவலாக மாறலாம். இதனால், தகவல்கள் வெளியாகும் என்ற அச்சம் அதிகமாக உள்ளது.

#### **குறைந்த தரமான முடிவுகள்:**

குறைந்த தர முடிவுகள், பங்கேற்பு முடிவெடுப்பதன் மூலம் எதிர்பார்க்கப்படுகிறது, இது உண்மையில் பயனுள்ளதாக இல்லை.

#### **பக்கச் சார்பான முடிவுகள்:**

மேலதிகாரிகள் இருந்தால் அல்லது ஒரு உறுப்பினர் மேலாதிக்க ஆளுமை கொண்டவராக இருந்தால், குழுவின் முடிவு உண்மையில் குழு முடிவாக இருக்காது இது குழுவின் மன உறுதியைக் குறைக்கும் மற்றும் விரக்தி மற்றும் பயனற்ற உணர்வுகளுக்கு ஊக்கமளிக்கும் எதிர்மறை காரணியாகும்.

#### **முடிவு:**

பங்கேற்பு மேலாண்மை என்பது ஒரு நிறுவனத்தை நிர்வகிப்பதற்கு பங்களிக்க ஒரு நிறுவனத்தின் பல நிலைகளில் உள்ளவர்களை ஊக்குவிக்கும் ஒரு தலைமை அமைப்பாகும். இந்த பாணியைப் பயன்படுத்தும் நிறுவனங்கள் பொதுவாக முறையான நிர்வாகப் பாத்திரங்களைக் கொண்ட பதவிகளை வகிக்கின்றன ஒவ்வொரு உறுப்பினரின் தேவைகள் அல்லது அக்கறைகள் திருப்தி அடைவதை இது உறுதி செய்கிறது இதற்கு நிறுவன உறுப்பினர்களின் ஒத்துழைப்பு அவசியம்.