



மனோன்மணியம் சுந்தரனார் பல்கலைக்கழகம்  
**Manonmaniam Sundaranar University**

Reaccredited with 'A' Grade (CGPA 3.13 Out of 4.0) by NAAC (3rd Cycle)

Tirunelveli - 627 012, Tamilnadu, India.

**DIRECTORATE OF DISTANCE**

**&**

**CONTINUING EDUCATION**

***PRINCIPLES OF***  
***MANAGEMENT***

யூனிட் - I

மேலாண்மை அறிமுகம்

**கற்றல் நோக்கங்கள்.**

இந்த அலகு படித்த பிறகு, மாணவர்கள்:

- நிர்வாகத்தின் வரையறைகள் மற்றும் கருத்தை விளக்கவும்.
- நிர்வாகத்தின் தன்மை மற்றும் முக்கியத்துவத்தைப் புரிந்து கொள்ளுங்கள்
- நிர்வாகத்தின் முக்கியத்துவத்தைப் புரிந்து கொள்ளுங்கள்.
- நிர்வாகத்தின் நிலைகளைப் புரிந்து கொள்ளுங்கள்.
- நிர்வாகத்தின் பாத்திரங்களைப் புரிந்து கொள்ளுங்கள்.
- நிர்வாகத்தின் செயல்பாடுகளை புரிந்து கொள்ளுங்கள்.
- மேலாண்மை சிந்தனையின் வளர்ச்சியின் பல்வேறு நிலைகளைப் புரிந்து கொள்ளுங்கள்.
- நிர்வாகத்தின் பல்வேறு அணுகுமுறைகளைக் கற்றுக்கொள்ளுங்கள்.
- முடிவெடுக்கும் செயல்பாட்டில் அளவு நுட்பங்களைக் கற்றுக்கொள்ளுங்கள்.

### 1.1 அறிமுகம்

ஒரு வணிகம் காலப்போக்கில் சிக்கல்களுடன் உருவாகிறது. சிக்கல்கள் அதிகரித்து வருவதால், வணிக அக்கறையை நிர்வகிப்பது கடினமான ஒன்றாகிறது. நிர்வாகத்தின் இருப்புக்கான தேவை மிகவும் அதிகரித்துள்ளது. மேலாண்மை என்பது வணிக அக்கறைகளுக்கு மட்டுமல்ல, வங்கிகள், பள்ளிகள், கல்லூரிகள், மருத்துவமனைகள், ஹோட்டல்கள், மத அமைப்புகள், அறக்கட்டளைகள் போன்றவற்றிற்கும் இன்றியமையாததாகும்.

ஒவ்வொரு வணிக அலகுக்கும் அதன் சொந்த நோக்கங்கள் உள்ளன. பல பணியாளர்களின் கூட்டு முயற்சியால் இந்த நோக்கங்களை அடைய முடியும். நிர்வாகத்தின் செயல்முறையின் மூலம் நோக்கங்களை அடைய பல நபர்களின் பணி சரியாக ஒருங்கிணைக்கப்படுகிறது.

மேலாண்மை என்பது கிடைக்கக்கூடிய வளங்களை திறம்பட பயன்படுத்துவதன் மூலம் ஒரு குழுவினரால் விஷயங்களைச் செய்யும் கலை. ஒரு தனிநபரை எந்த நிறுவனத்தையும் நடத்தும் நிர்வாக அமைப்பாகக் கருத முடியாது. ஒரு நிர்வாகத்தை உருவாக்க குறைந்தபட்சம் இரண்டு நபர்கள் அவசியம். இந்த நபர்கள் ஒரு நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அடைவதற்காக செயல்பாடுகளைச் செய்கிறார்கள்.

### வரையறை

ஹரோல்ட் கூன்ட்ஸ்வரையறுக்கிறது, "நிர்வாகம் என்பது முறையாக ஒழுங்கமைக்கப்பட்ட குழுக்களில் உள்ளவர்கள் மூலம் விஷயங்களைச் செய்யும் கலை. குழு இலக்குகளை அடைவதற்கு தனிநபர்கள் இணைந்து செயல்படக்கூடிய சூழலை உருவாக்கும் கலை இது.

கூன்ட்ஸ் மற்றும் வெய்ரிச்நிர்வாகத்தை ஒரு எளிய வடிவத்தில் வரையறுக்கவும் "நிர்வாகம் என்பது ஒரு சூழலை வடிவமைத்து பராமரிக்கும் செயல்முறையாகும், இதில் குழுக்களில் ஒன்றாக வேலை செய்யும் நபர்கள் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட நோக்கங்களை திறமையாக நிறைவேற்றுகிறார்கள்"

வில்லியம் எஃப். க்ளூக் "நிர்வாகம் என்பது நிறுவனங்களின் நோக்கங்களை அடைய மனித மற்றும் பொருள் வளங்களை திறம்பட பயன்படுத்துவதாகும்" என்று வரையறுக்கிறது.

ஹென்றி ஃபயோல் "நிர்வகித்தல் என்பது முன்னறிவித்தல் மற்றும் ஒருங்கிணைப்பதற்கும் கட்டுப்படுத்துவதற்கும் கூட்டுக்கு ஏற்பாடு செய்வதாகும்" என்று வரையறுக்கிறது.

### 1.2 நிர்வாகத்தின் அம்சங்கள் அல்லது சிறப்பியல்புகள்

மேலே உள்ள வரையறைகளின் விமர்சன பகுப்பாய்விலிருந்து, பின்வரும் அம்சங்கள் அல்லது நிர்வாகத்தின் பண்புகள் உருவாகின்றன:

(அ) மேலாண்மை என்பது செயல்பாட்டின் ஒரு குழு.

அதிகபட்ச உற்பத்தித்திறனை அடைய மனித உடல் நிதி மற்றும் பல வளங்களை மேலாண்மை ஒருங்கிணைக்கிறது. எனவே இது கூட்டு முயற்சியே தவிர தனிப்பட்ட முயற்சி அல்ல.

(ஆ) மேலாண்மை என்பது ஒரு செயல்பாடு.

மேலாண்மை என்பது உற்பத்திக்கான கிடைக்கக்கூடிய வளங்களை திறம்பட பயன்படுத்துதல் தொடர்பான செயல்பாட்டின் செயல்முறையாகும். வளங்கள் என்ற சொல் நிறுவனத்தில் மனிதன், பொருட்கள், பணம் மற்றும் இயந்திரம் ஆகியவை அடங்கும்.

(c) மேலாண்மை என்பது ஒரு தொடர்ச்சியான செயல்முறை.

மேலாண்மை செயல்முறை முக்கியமாக திட்டமிடல், ஒழுங்கமைத்தல், வழிநடத்துதல் மற்றும் வளங்களை கட்டுப்படுத்துதல் ஆகியவற்றைக் கொண்டுள்ளது.

(ஈ) நிர்வாகம் முன்னரே தீர்மானிக்கப்பட்ட நோக்கங்களை அடைதல்.

ஒரு அமைப்பின் குறிக்கோள்கள் தெளிவாக வரையறுக்கப்பட்டுள்ளன. ஒவ்வொரு நிர்வாக நடவடிக்கையும் முன்கூட்டியே நிர்ணயிக்கப்பட்ட இலக்குகளை அடைவதில் விளைகிறது.

(இ) செயல்பாட்டு அமைப்பாக மேலாண்மை.

மேலாண்மை என்பது ஒரு அதிகார அமைப்பைக் குறிக்கிறது, வெவ்வேறு நிலைகளில் உள்ள கட்டளை மற்றும் கட்டுப்பாட்டு மேலாளர்கள் வெவ்வேறு அளவிலான அதிகாரங்களைக் கொண்ட ஒரு படிநிலை.

(ஈஃப்) தலைமைத்துவ தரம்.

உயர்மட்ட நிர்வாகத்தில் பணிபுரியும் நபர்களிடம் தலைமைத்துவ குணம் உருவாகிறது. மேலாண்மை செயல்பாடு என்பது எல்லா இடங்களிலும் நிர்வாகத் தலைமையின் செயல்பாடு.

(g) உலகளாவிய பயன்பாடு.

நிர்வாகத்தின் கொள்கைகள் மற்றும் நடைமுறைகள் எந்தவொரு குறிப்பிட்ட தொழிற்சாலைக்கும் மட்டும் பொருந்தாது ஆனால் அனைத்து வகையான தொழில்துறைக்கும் பொருந்தும். நிர்வாகத்தின் நடைமுறை ஒன்றிலிருந்து வேறுபட்டது அவர்களின் இயல்புக்கு ஏற்ப மற்றொரு அமைப்பு.

(h). நிர்வாகம் காரியத்தைச் செய்து கொண்டிருக்கிறது.

ஒரு மேலாளர் உண்மையில் வேலையைச் செய்யவில்லை, ஆனால் அவர் மற்றவர்களால் விஷயங்களைச் செய்கிறார்.

(நான்). நிர்வாகம் லாபத்தை அதிகரிப்பதை நோக்கமாகக் கொண்டுள்ளது.

விரும்பிய முடிவுகளைப் பெற கிடைக்கக்கூடிய வளங்கள் சரியாகப் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. ஒரு மேலாளரின் பொருளாதாரச் செயல்பாட்டின் மூலம் லாபத்தை அதிகரிப்பது அல்லது லாபத்தை அதிகரிப்பது போன்ற முடிவுகள் இருக்க வேண்டும்.

### 1.3 மேலாண்மை அல்லது செயல்முறையின் செயல்பாடுகள்

#### மேலாண்மை

நிர்வாகத்தின் செயல்பாடுகள் இரண்டு வகைகளாக பிரிக்கப்பட்டுள்ளன:

1. முக்கிய செயல்பாடுகள்
2. துணை செயல்பாடுகள்.

#### நிர்வாகத்தின் செயல்பாடுகள்

I. முக்கிய செயல்பாடுகள் II. துணை செயல்பாடுகள்.

1. திட்டமிடல். 1. பிரதிநிதித்துவம்.
2. ஏற்பாடு செய்தல். 2. புதுமை.
3. பணியாளர்கள். 3. முடிவெடுத்தல்.
4. இயக்குதல். 4. தொடர்பு.
5. ஒருங்கிணைத்தல்.
6. ஊக்கப்படுத்துதல் அல்லது செயல்படுத்துதல்.
7. அறிக்கை மற்றும் பட்ஜெட்.
8. கட்டுப்படுத்துதல்.

I. முக்கிய செயல்பாடுகள் (POSDCORB).

1. திட்டமிடல்.

திட்டமிடல் என்பது நிர்வாகத்தின் முதன்மையான செயல்பாடுகள். திட்டமிடாமல் எதையும் செய்ய முடியாது. என்ன செய்ய வேண்டும், எப்போது செய்ய வேண்டும், எங்கு செய்ய வேண்டும், எப்படி செய்ய வேண்டும், யார் செய்ய வேண்டும் மற்றும் முடிவுகள் எவ்வாறு மதிப்பிடப்பட வேண்டும் என்பதை முன்கூட்டியே தீர்மானிப்பதைத் திட்டமிடுவது அடங்கும். சரியான திட்டமிடல் நிர்வாகத்தின் அனைத்து மட்டங்களிலும் கிடைக்கக்கூடிய வளங்களை திறம்பட பயன்படுத்துவதை உறுதி செய்கிறது.

திட்டமிடல் என்பது இலக்குகள் அல்லது நோக்கங்களை தீர்மானித்தல், எதிர்கால சூழலை முன்னறிவித்தல், மாற்று வழிகளைத் தேடுதல், உருவாக்குதல் போன்ற சில படிகளை உள்ளடக்கியது. கொள்கைகள், நடைமுறைகள், விதிகள், முறைகள், உத்திகள், தரநிலைகள், அட்டவணைகள், திட்டங்கள் மற்றும் பட்ஜெட்களைத் தயாரித்தல்.

2. ஏற்பாடு செய்தல்.

ஏற்பாடு செய்தல் ஒரு நிறுவனத்தில் உள்ளவர்கள் நிரப்புவதற்கான பாத்திரங்களின் உள் கட்டமைப்பை நிறுவுவதை உள்ளடக்கியது. ஒழுங்கமைத்தல் என்பது பயனுள்ள செயல்திறனுக்காக குழு வாரியாக அல்லது பிரிவு வாரியாக வேலைகளை விநியோகிப்பதாகும். வேலையைச் செய்வதற்குத் தேவையான அனைத்து வசதிகளையும் நிறுவனம் வழங்குகிறது. ஒழுங்கமைத்தல் பின்வரும் படிகளை உள்ளடக்கியது:

- இலக்குகளை அடைய தேவையான நடவடிக்கைகளை தீர்மானித்தல்,
- இந்த செயல்பாடுகளை துறைகள் அல்லது பிரிவுகளாக தொகுத்தல்,
- அத்தகைய குழுக்களின் செயல்பாடுகளை மேலாளரிடம் ஒப்படைத்தல்,
- அதிகாரம் மற்றும் பொறுப்பை வரையறுத்தல்,
- அதிகாரப் பிரதிநிதித்துவம் மற்றும் அவற்றைச் செயல்படுத்த,
- செயல்பாடுகளின் ஒருங்கிணைப்பு மற்றும் கட்டமைப்பு உறவுகளை நிறுவுதல்.

3. பணியாளர்கள்.

எந்தவொரு நிறுவனத்தின் வெற்றியும் பணியாளர் செயல்பாடுகளின் வெற்றிகரமான செயல்திறனைப் பொறுத்தது. பணியாளர் செயல்பாடு என்பது சரியான வேலைகளில் சரியான நபர்களைத் தேர்ந்தெடுப்பது,

தேவைப்படுபவர்களுக்கு பயிற்சி அளித்தல், சிறந்த நபர்களின் பதவி உயர்வு மற்றும் முதியோர்களுக்கு ஓய்வு அளித்தல், அனைத்து பணியாளர்களின் செயல்திறன் மதிப்பீடு மற்றும் பணியாளர்களின் போதுமான ஊதியம் ஆகியவை அடங்கும்.

#### 4. இயக்குதல்.

இயக்குதல் என்பது பாடத்திட்டத்தை (திட்டம்) தீர்மானித்தல், உத்தரவுகள் மற்றும் வழிமுறைகளை வழங்குதல் மற்றும் ஆற்றல்மிக்க தலைமைத்துவத்தை வழங்குதல் ஆகியவற்றை உள்ளடக்கியது. வழிநடத்துதல் என்பது துணை அதிகாரிகளுடன் தொடர்புகொள்வது, நிறுவன இலக்குகளை அடைவதற்கான பணிகளை வழிநடத்துதல், ஊக்குவிப்பது மற்றும் மேற்பார்வை செய்தல் ஆகியவற்றை உள்ளடக்கியது. இயக்குதலின் நிர்வாகச் செயல்பாட்டின் நான்கு அம்சங்கள் உள்ளன, அவை:-

- தலைமைத்துவம்.
- முயற்சி.
- தொடர்பு.
- மேற்பார்வை.

#### 5. ஒருங்கிணைப்பு.

அனைத்து செயல்பாடுகளும் குழு வாரியாக அல்லது பிரிவு வாரியாக ஒழுங்கமைக்கும் செயல்பாட்டின் கீழ் பிரிக்கப்படுகின்றன. இப்போது, அத்தகைய குழுப்படுத்தப்பட்ட நடவடிக்கைகள் ஒரு நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை நிறைவேற்றுவதற்காக ஒருங்கிணைக்கப்படுகின்றன.

#### 6. ஊக்கப்படுத்துதல் அல்லது செயல்படுத்துதல்.

உந்துதலின் உதவியுடன் இலக்குகள் அடையப்படுகின்றன. உந்துதல் என்பது வேலையின் வேகத்தை அதிகரிப்பது மற்றும் தொழிலாளர்களின் விருப்பத்தை வளர்ப்பது ஆகியவை அடங்கும். இது ஒரு திறமையான தலைவரால் செய்யப்படுகிறது. தொழிலாளர்கள் வேலை செய்வதற்கு சாதகமான காலநிலை நிலைமைகள், நியாயமான சிகிச்சை, பண அல்லது பணமில்லாத ஊக்கம், பயனுள்ள தொடர்பு மற்றும் ஜென்டில்மேன் அணுகுமுறை ஆகியவற்றை எதிர்பார்க்கிறார்கள்.

#### 7. அறிக்கை மற்றும் பட்ஜெட்.

பட்ஜெட் மற்றும் அறிக்கைகளை சமர்ப்பித்தல் மிக முக்கிய பங்கு வகிக்கிறது. பட்ஜெட் மற்றும் அறிக்கைகள் என்பது குறிப்பிட்ட நிறுவனத்தின் ரெஸ்யூம். மேலாளர் திட்டமிடப்பட்ட பட்ஜெட் மற்றும் உண்மையான பட்ஜெட்டை ஒப்பிட வேண்டும். சிறிய விலகல்கள் புறக்கணிக்கப்படலாம். மேலாளர் உயர் நிர்வாகத்திற்கு புகாரளிக்க பொறுப்பு.

#### 8. கட்டுப்படுத்துதல்.

செயல்பாட்டைக் கட்டுப்படுத்துவது, அடையப்பட்ட குறிக்கோள்கள் முன் திட்டமிடப்பட்ட நோக்கங்களுக்கு இணங்குவதை உறுதி செய்கிறது. ஏதேனும் விலகல் இருந்தால் தேவையான திருத்த நடவடிக்கை எடுக்கப்படலாம். ஒரு நல்ல கட்டுப்பாட்டு அமைப்பு பொருளாதாரம், நெகிழ்வுத்தன்மை, புரிதல் மற்றும் நிறுவனத் தேவைகளுக்கு போதுமான தன்மை ஆகியவற்றின் பண்புகளைக் கொண்டுள்ளது.

## II. துணை செயல்பாடுகள்.

### 1. புதுமை.

புதுமை என்பது வணிக உலகில் ஏற்படும் மாற்றங்களை எதிர்கொள்ள பணியாளர்கள் மற்றும் நிறுவனங்களை தயார்படுத்துவதைக் குறிக்கிறது. புதுமை மூலம் நுகர்வோர் திருப்தி அடைந்துள்ளனர். கண்டுபிடிப்பு என்பது புதிய பொருள், புதிய தயாரிப்புகள் மற்றும் உற்பத்தியில் புதிய நுட்பங்கள், புதிய தொகுப்பு மற்றும் ஒரு தயாரிப்பின் புதிய வடிவமைப்பு மற்றும் செலவுக் குறைப்பு ஆகியவற்றை உள்ளடக்கியது.

## 2. தொடர்பு.

தொடர்பு என்பது ஒருவரிடமிருந்து இன்னொருவருக்கு தகவல் மற்றும் புரிதலைக் கடத்தும் செயல்முறையாகும். ஒரு மேலாளர் வெற்றிபெற ஒரு பயனுள்ள தகவல்தொடர்பு அமைப்பை உருவாக்க வேண்டும். எனவே, அவர் அறிவுறுத்தல்களை வழங்குவதற்காக, துணை அதிகாரிகளின் எதிர்வினைகளைப் பெறலாம், அவர்களை வழிநடத்தலாம் மற்றும் ஊக்குவிக்கலாம்.

## 3. முடிவெடுத்தல்.

ஒரு நிறுவனத்தின் ஒவ்வொரு பணியாளரும் ஒவ்வொரு நாளும் பல முடிவுகளை எடுக்க வேண்டும். நிர்வாகத்திற்கு பல மாற்று வழிகள் உள்ளன. கிடைக்கக்கூடிய மாற்றுக்களில் சிறந்தவை தேர்ந்தெடுக்கப்படுகின்றன.

## 4. பிரதிநிதித்துவம்.

ஒரு மேலாளர் ஒரு நிறுவனத்தின் பிரதிநிதியாக செயல்பட வேண்டும். வாடிக்கையாளர்கள், சப்ளையர்கள், அரசு அதிகாரிகள், வங்கிகள், நிதி நிறுவனங்கள், தொழிற்சங்கங்கள் மற்றும் பலவற்றுடன் அவருக்கு தொடர்பு உள்ளது. மற்றவர்களுடன் நல்லுறவை வைத்துக் கொள்வது ஒவ்வொரு மேலாளரின் கடமை.

### 1.4 நிர்வாகம் மற்றும் மேலாண்மை

காலநிர்வாகம் மற்றும் மேலாண்மை ஒத்ததாக பயன்படுத்தப்படுகிறது. சில எழுத்தாளர்கள் இந்த இரண்டு சொற்களுக்கும் வெவ்வேறு அர்த்தம் இருப்பதாக வாதிடுகின்றனர். வணிகத்தை நடத்துவதற்கு திறமை தேவைப்படுகிறது, இது மேலாண்மை என்று அழைக்கப்படுகிறது மற்றும் திறமை தேவைப்படும் அரசு துறைகள் மற்றும் இலாப நோக்கற்ற நிறுவனங்களின் செயல்பாடு நிர்வாகம் என்று அழைக்கப்படுகிறது.

நிர்வாகம் மேலாண்மை கீழ் நிலை செயல்பாடாக இருக்கும் போது மேல் நிலை செயல்பாடாக வேறுபடுத்தப்படுகிறது. ஒரு வணிகத்தின் கொள்கை மற்றும் நோக்கங்கள் உயர்மட்ட நிர்வாகிகளால் (நிர்வாகம்) தீர்மானிக்கப்படுகின்றன. அதே நேரத்தில், கீழ்மட்ட மக்கள் (மேலாண்மை) வணிகப் பிரிவின் நோக்கங்களை அடையவும், நிர்வாகிகளால் வகுக்கப்பட்ட கொள்கையைப் பின்பற்றவும் பணிபுரிகின்றனர்.



துறை :மேலாளர்
மேலாண்மை

### நிர்வாகத்திற்கும் நிர்வாகத்திற்கும் இடையே உள்ள வேறுபாடு

எஸ். எண்	நிர்வாகம்	மேலாண்மை
1	இது உயர் மட்ட செயல்பாடுகள்	இது குறைந்த அளவிலான செயல்பாடு.
2	இது அமைப்பின் உரிமையாளர்களைக் குறிக்கிறது.	இது நிறுவனத்தின் ஊழியர்களைக் குறிக்கிறது.
3	நிர்வாகம் முடிவெடுப்பதில் அக்கறை கொண்டுள்ளது.	நிர்வாகம் முடிவை நிறைவேற்றுவதில் அக்கறை கொண்டுள்ளது.
4	நிர்வாகம் வழிகாட்டுதலுக்கான பரந்த கொள்கைகளையும் கொள்கைகளையும் வகுக்கிறது.	நிர்வாகம் இந்த கொள்கைகளை நடைமுறையில் செயல்படுத்துகிறது.
5	முக்கிய செயல்பாடுகளில் திட்டமிடல், ஒழுங்கமைத்தல் மற்றும் பணியாளர்கள் ஆகியவை அடங்கும்.	முக்கிய செயல்பாடுகளில் திசை, உந்துதல் மற்றும் கட்டுப்படுத்துதல் ஆகியவை அடங்கும்.

#### 1.5 மேலாண்மை நிலைகள்

நிர்வாகத்தின் மூன்று நிலைகள் பொதுவாக எதிலும் காணப்படும் உயர் நிலை மேலாண்மை, மத்திய நிலை மேலாண்மை மற்றும் கீழ் நிலை மேலாண்மை ஆகியவை நிறுவனங்களாகும்

#### 1. உயர் நிலை மேலாண்மை.

உயர்மட்ட மேலாண்மை என்பது படிநிலையின் முதல் உயர் மட்டங்களில் உள்ளது, அவர்கள் அதிக அதிகாரம் கொண்டவர்கள் மற்றும் முழு நிறுவனத்திற்கும் இறுதியில் பொறுப்பாளிகள். இந்த நபர்கள் பொதுவாக நிர்வாக, துணைத் தலைவர், தலைவர், நிர்வாக இயக்குனர், தலைமை இயக்க அதிகாரி, தலைமை நிர்வாக அதிகாரி அல்லது குழுவின் தலைவர்கள் போன்ற தலைப்புகளைக் கொண்டுள்ளனர்.

##### உயர்மட்ட நிர்வாகத்தின் செயல்பாடுகள்:

- நிறுவனத்தின் குறிக்கோள்கள் மற்றும் கொள்கைகளை உருவாக்குதல்.
- வரவு செலவுத் திட்டங்களை உருவாக்க.
- உயர் அதிகாரிகளை நியமிக்க வேண்டும்.
- நிறுவனத்தின் ஒட்டுமொத்த வழிகாட்டுதலையும் தலைமைத்துவத்தையும் வழங்குதல்
- லாபம் முதலியவற்றை முடிவுசெய்து விநியோகம் செய்தல்.



**II. நடுத்தர நிலை மேலாண்மை.**

நடுத்தர நிலை மேலாளர்கள் என்பது படிநிலையின் உயர்மட்டத்திற்குக் கீழே உள்ள மேலாளர்கள் மற்றும் அவர்களுக்குக் கீழே உள்ள மற்ற மேலாளர்களை நேரடியாக மேற்பார்வையிடுவார்கள். இந்த மேலாளர்கள் முதல் வரிசை மேலாளர்களின் பணியை நிர்வகிக்கிறார்கள் மற்றும் துறைத் தலைவர், திட்டத் தலைவர், ஆலை மேலாளர்கள் அல்லது பிரிவு மேலாளர் போன்ற தலைப்புகளைக் கொண்டிருக்கலாம்.

**மத்திய நிலை நிர்வாகத்தின் செயல்பாடுகள்:**

- துணை அலகுகள் மற்றும் அவர்களுக்கு புகாரளிக்கும் தனிப்பட்ட மேலாளர்களின் இயக்க செயல்திறனைக் கண்காணிக்கவும் கட்டுப்படுத்தவும்.
- ஒட்டுமொத்த நிறுவன திட்டங்களை செயல்படுத்த. எனவே, அந்த நிறுவன இலக்குகள் எதிர்பார்த்தபடி அடையப்படுகின்றன.
- மேற்பார்வை நிலையைப் பயிற்றுவிக்கவும், ஊக்குவிக்கவும் மற்றும் மேம்படுத்தவும்.
- சிறந்த மேலாளர்களால் உருவாக்கப்பட்ட மாற்றங்கள் அல்லது உத்திகளைச் செயல்படுத்தவும்.
- ஒரு துறையின் பல்வேறு செயல்பாடுகளை ஒருங்கிணைக்கும் வகையில் தங்களுக்குள் ஒருங்கிணைத்தல்.

**III. கீழ் நிலை மேலாண்மை.**

குறைந்த அளவிலான மேலாளர்கள் அல்லது முதல்-வரிசை மேற்பார்வையாளர்கள், குறைந்த அதிகாரம் கொண்ட மேலாளர்கள் மற்றும் நிறுவனத்தின் படிநிலையில் மிகக் குறைந்த மட்டத்தில் உள்ளனர். இயக்க ஊழியர்களின் பணிக்கு அவர்கள் நேரடியாக பொறுப்பு.

**குறைந்த அளவிலான நிர்வாகத்தின் செயல்பாடுகள்:**

- தொழிலாளர்களின் திறனைப் பயிற்றுவித்து மேம்படுத்துதல்.
- தொழிலாளர்களுக்கு வேலைகளை ஒதுக்க வேண்டும்.
- உத்தரவுகள் மற்றும் வழிமுறைகளை வழங்க.
- தொழிலாளர்களிடையே ஒழுக்கத்தையும் நல்ல மனித உறவுகளையும் பேணுதல்.
- தொழிலாளர்கள் பற்றிய கருத்துத் தகவலைப் புகாரளிக்க.

**1.6 மேலாளர்**

மேலாண்மை என்பது ஒரு ஆக்கப்பூர்வமான செயல்முறையாகும், இது சில இலக்குகளை அடைய கிடைக்கக்கூடிய பல்வேறு வளங்களை திறம்பட ஒருங்கிணைத்து பயன்படுத்துகிறது. எதற்காக, ஒரு நபர் யோசனைகளை உருவாக்கி, மற்றவர்கள் மூலம் காரியங்களைச் செய்து முடிக்க வேண்டும். சம்பந்தப்பட்ட நபர் மேலாளராக நியமிக்கப்படுகிறார். திட்டமிடல், ஒழுங்கமைத்தல், பணியமர்த்தல், இயக்குதல் மற்றும் முன்னரே தீர்மானிக்கப்பட்ட நிறுவன இலக்குகளை நிறைவேற்றுவதற்கு கட்டுப்படுத்துதல் போன்ற செயல்பாடுகளைச் செய்யும் எந்தவொரு நபரும் மேலாளர் என்று அழைக்கப்படுகிறார்.

**1.7 நிர்வாகத் திறன்கள்**

ஒரு திறன் என்பது அறிவை செயலுக்கு மொழிபெயர்ப்பதற்கான ஒரு நபரின் திறன். ஏதேனும் நிறுவன மேலாளர் தேவை, ஒரு மேலாளர் வைத்திருக்க வேண்டிய மூன்று முக்கிய திறன்கள் உள்ளன. பின்வரும் வழி நிர்வாக திறன்களை வகைப்படுத்தவும்.

1. தொழில்நுட்ப திறன்கள்.
2. மனித உறவு திறன்கள்.
3. கருத்தியல் திறன்கள்.
4. கண்டறியும் திறன்.
5. தொடர்பு திறன்.
6. அரசியல் திறன்கள்.

**(1).தொழில்நுட்ப திறன்கள்.**

தொழில்நுட்பத் திறன்கள் என்பது தொடர்புடைய பணித் துறைக்கான தனிப்பட்ட அறிவு மற்றும் நிபுணத்துவம் ஆகும். பொறியியல், கணினிகள், கணக்கியல் அல்லது உற்பத்தி போன்றவை. தொடர்புடைய பணித் துறையின் நடைமுறைகள் மற்றும் நுட்பங்களை விளக்குவதற்கு நிர்வாகத்தின் கீழ்நிலையில் இந்தத் திறன் தேவைப்படுகிறது.

**(2) மனித உறவு திறன்கள்.**

மனித உறவு திறன் என்பது மக்களுடன் திறம்பட தொடர்பு கொள்ளும் திறன் ஆகும். ஆர்வத்தையும் நம்பிக்கையையும் எவ்வாறு தொடர்புகொள்வது, ஊக்குவித்தல், வழிநடத்துதல் மற்றும் ஊக்குவித்தல் போன்ற நிர்வாகத்தின் அனைத்து மட்டங்களிலும் இந்தத் திறன் தேவைப்படுகிறது.

**(3) கருத்துரு திறன்கள்.**

கருத்தியல் திறன் என்பது நிறுவனத்தை ஒட்டுமொத்தமாகவும், மொத்த நிறுவனமாகவும் பார்க்கும் திறன், அத்துடன் ஒரு அலகுடன் ஒருங்கிணைக்கப்பட்ட பல்வேறு பகுதிகள் மற்றும் துணை அமைப்புகளை உள்ளடக்கிய அமைப்பு. முழு அமைப்பையும் கவனத்தில் வைத்திருக்க வேண்டிய உயர்மட்ட நிர்வாகிகளுக்கு இந்தத் திறன் மிகவும் முக்கியமானது. நிறுவனத்தின் ஒவ்வொரு அலகும் முழு அமைப்பின் ஒட்டுமொத்த வெற்றிக்கு எவ்வாறு பங்களிக்கிறது என்பது உட்பட, ஒட்டுமொத்த அமைப்பின் சிக்கல்களை அவர்கள் புரிந்து கொள்ள வேண்டும். இந்த திறன் பொதுவாக ஒரு ஒழுங்கமைக்கப்பட்ட சிந்தனை செயல்முறையை சார்ந்துள்ளது, இது ஒரு நிறுவனத்தின் பல்வேறு செயல்பாடுகளை புரிந்துகொள்வது, அவற்றின் ஒன்றுக்கொன்று சார்ந்திருத்தல் மற்றும் அச்சுறுத்தல்கள் மற்றும் வாய்ப்புகளின் அடிப்படையில் வெளிப்புற சூழலுடன் அமைப்பின் உறவு.

**(4) கண்டறியும் திறன்.**

இந்த திறன் ஒரு மேலாளரின் பகுப்பாய்வு திறனைக் குறிக்கிறது, அங்கு மேலாளர் தர்க்கரீதியாகவும் புறநிலையாகவும் ஒரு பிரச்சனை அல்லது வாய்ப்பை ஆராய்ந்து பகுப்பாய்வு செய்யலாம் மற்றும் சாத்தியமான மற்றும் உகந்த தீர்வை அடைய அறிவியல் அணுகுமுறைகளைப் பயன்படுத்தலாம். எவ்வாறாயினும், ஒரு மேலாளர் பிரச்சனையின் மூல காரணத்தை கண்டுபிடிப்பது முக்கியம், இதனால் தீர்வு ஒரு குறுகிய கால அல்லது ஒப்பனைக்கு பதிலாக உண்மையானது மற்றும் நிரந்தரமானது. இந்த திறன் மற்ற திறன்களுடன் மேலெழுகிறது, ஏனெனில் ஒரு மேலாளர் தொழில்நுட்ப, மனித, கருத்தியல் அல்லது அரசியல் திறன்களைப் பயன்படுத்தி கண்டறியப்பட்ட சிக்கலைத் தீர்க்க வேண்டும்.

**(5) தொடர்பு திறன்கள்.**

தகவல்தொடர்பு திறன்கள் தனிப்பட்ட திறன்களின் ஒரு முக்கிய அங்கமாகும், மேலும் மற்ற அனைத்து திறன்களுக்கும் அடிப்படையாகும், மேலும் இவை அனைத்து நிர்வாக மட்டங்களிலும் முக்கியமானவை மற்றும் அவசியமானவை. ஒரு மேலாளரின் சிறந்த யோசனைகள் திறம்பட தொடர்பு கொள்ள முடியாவிட்டால்

அவை சிறிய தாக்கத்தை ஏற்படுத்தும். நல்ல தொடர்பு என்பது ஒலி நிர்வாகத்தின் அடித்தளம். சரியான தகவல்தொடர்பு தாமதங்கள், தவறான புரிதல், குழப்பம், சிதைவுகள் மற்றும் மோதல்களை நீக்குகிறது மற்றும் ஒருங்கிணைப்பு மற்றும் கட்டுப்பாட்டை மேம்படுத்துகிறது.

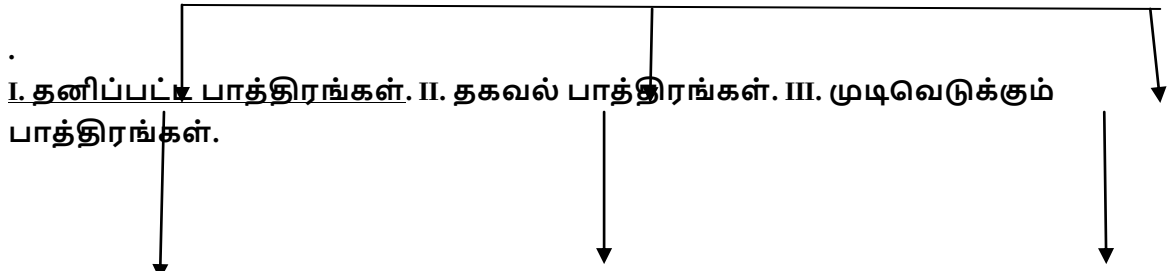
#### (6) அரசியல் திறன்கள்.

சரியான இணைப்புகளை நிறுவுதல் மற்றும் சரியான நபர்களைக் கவர வேண்டும், பின்னர் இந்த இணைப்புகளை உங்கள் சொந்த நன்மைக்காக திறமையாகப் பயன்படுத்த வேண்டும் என்ற அர்த்தத்தில் இது மிகவும் சிக்கலான திறன் ஆகும். நடுத்தர நிர்வாக மட்டத்தில் அரசியல் திறன் மிகவும் முக்கியமானது, ஏனெனில் நடுத்தர மேலாளர்கள் எப்போதும் நிர்வாகத்தின் உயர் மட்டங்களை அடைய விரும்புகிறார்கள் மற்றும் சரியான இணைப்புகள் அத்தகைய அபிவிருத்திகளுக்கு உதவுகின்றன.

#### 1.8 நிர்வாகப் பாத்திரங்கள்.

ஒரு மேலாளர் செய்யும் பத்து பாத்திரங்களின் தொகுப்பை ஹென்றி மிண்ட்ஸ்பெர்க் விவரிக்கிறார். இந்தப் பத்துப் பாத்திரங்களும் மூன்று வகைப்படும்.

#### நிர்வாகப் பாத்திரங்கள்.



1. Figure Head Role 1. Monitor Role 1. Entrepreneur Role.
2. தலைவர் பங்கு. 2. பரப்புபவர் பங்கு. 2. தொந்தரவு கையாளுபவர்.
3. தொடர்பு பங்கு. 3. பேசும் நபர் 3. வள ஒதுக்கீட்டாளர்.
4. பேச்சுவார்த்தையாளர்.

#### I. தனிப்பட்ட பாத்திரங்கள்

மேலாளர்கள் தங்கள் சொந்த நிறுவனங்களுக்குள்ளும் வெளியிலும் மற்றவர்களுடன் தொடர்புகொள்வதில் கணிசமான நேரத்தை செலவிடுகிறார்கள். இந்த நபர்களில் சகாக்கள், துணை அதிகாரிகள், மேலதிகாரிகள், சப்ளையர்கள், வாடிக்கையாளர்கள், அரசு அதிகாரிகள் மற்றும் சமூகத் தலைவர்கள் உள்ளனர். இந்த அனைத்து தொடர்புகளுக்கும் தனிப்பட்ட உறவுகளைப் பற்றிய புரிதல் தேவைப்படுகிறது. ஒரு மேலாளரின் நேரத்தின் கிட்டத்தட்ட 80% மக்களுடன் தொடர்புகொள்வதாக ஆய்வுகள் காட்டுகின்றன. இந்த இடைவினைகள் பின்வரும் மூன்று முக்கிய தனிப்பட்ட பாத்திரங்களை உள்ளடக்கியது.

#### (1) ஃபிகர்ஹெட் பாத்திரம்.

மேலாளர்கள் சமூக அல்லது சட்டப்பூர்வ கடமைகளைச் செய்யும் குறியீட்டுத் தலைவர்களாகச் செயல்படுகின்றனர். இந்த கடமைகளில் பார்வையாளர்களை வாழ்த்துவது, சட்ட ஆவணங்களில் கையொப்பமிடுவது, முக்கியமான வாடிக்கையாளர்களை மதிய உணவிற்கு அழைத்துச் செல்வது, துணை அதிகாரிகளின் திருமணத்தில் கலந்துகொள்வது அல்லது பள்ளிகள் மற்றும் தேவாலயங்களில் நடக்கும் நிகழ்ச்சிகளில் பேசுவது ஆகியவை அடங்கும். இவை

அனைத்தும், முதன்மையாக, ஒரு சடங்கு இயல்புடைய கடமைகளாகும், ஆனால் அமைப்பின் சமூகமான செயல்பாட்டிற்கு முக்கியமானவை.

### (2) தலைவர் பாத்திரம்.

மேலாளரின் செல்வாக்கு அலகு அல்லது அமைப்பின் தலைவராக அவரது பாத்திரத்தில் மிகத் தெளிவாகக் காணப்படுகிறது. அவருக்குக் கீழ் பணிபுரிபவர்களின் செயல்பாடுகளுக்கு அவர் பொறுப்பாக இருப்பதால், பணி தொடர்பான இலக்குகளை அடைவதில் அவர்களின் செயல்பாடுகளை வழிநடத்தி ஒருங்கிணைக்க வேண்டும், மேலும் சிறப்பாகச் செயல்பட அவர்களை ஊக்குவிக்க வேண்டும். அவர் ஒரு முன்மாதிரியான தலைவராக இருக்க வேண்டும், அதனால் அவருக்கு கீழ் பணிபுரிபவர்கள் அவரது வழிகாட்டுதல்களையும் வழிகாட்டுதல்களையும் மரியாதையுடனும் அர்ப்பணிப்புடனும் பின்பற்ற வேண்டும்.

### (3) தொடர்பு பங்கு.

மேலாளர்கள் தங்கள் சொந்த துணை அதிகாரிகள், சகாக்கள் மற்றும் மேலதிகாரிகளுடன் தொடர்ந்து தொடர்பு கொள்வதோடு, போட்டியின் வெளிப்புற சூழல், சமூக மாற்றங்கள் அல்லது அரசாங்க விதிகள், ஒழுங்குமுறைகள் மற்றும் சட்டங்களில் ஏற்படும் மாற்றங்களை மதிப்பிடுவதற்கு வெளிப்புற தொடர்புகளின் வலையமைப்பைப் பராமரிக்க வேண்டும். இந்த பாத்திரத்தில், மேலாளர்கள் தங்கள் சொந்த வெளிப்புற தகவல் அமைப்பை உருவாக்குகிறார்கள். கூடுதலாக, அவர்கள் நிறுவனத்தில் உள்ள மற்ற மேலாளர்களுடன் பரஸ்பர கடமைகளின் நெட்வொர்க்குகளை உருவாக்குகிறார்கள்.

## II. தகவல் பாத்திரங்கள்.

அவரது தனிப்பட்ட தொடர்புகளின் மூலம், ஒரு மேலாளர் நிறுவனம் தொடர்பான பல்வேறு சிக்கல்களைப் பற்றிய தகவல்களின் ஆதாரமாக வெளிப்படுகிறார். தகவல் செயலாக்கத்தின் இந்தத் திறனில், ஒரு மேலாளர் பின்வரும் மூன்று பாத்திரங்களைச் செயல்படுத்துகிறார்.

### (1) கண்காணிப்பு பங்கு.

மேலாளர்கள் தங்கள் சூழலை உள் மற்றும் வெளிப்புறமாக தொடர்ந்து கண்காணித்து ஸ்கேன் செய்கிறார்கள், அவர்களின் அமைப்பு மற்றும் அவர்களின் நிறுவனத்தை பாதிக்கும் வெளிப்புற சூழல் பற்றிய தகவல்களை சேகரித்து ஆய்வு செய்கிறார்கள். அறிக்கைகள் மற்றும் பருவ இதழ்களைப் படிப்பதன் மூலமும், அவர்களின் தொடர்புகளைக் கேட்பதன் மூலமும், வதந்திகள், செவிவழிகள் மற்றும் ஊகங்கள் மூலமாகவும் இதைச் செய்யலாம்.

### (2) தகவல் பரப்புபவர்.

மேலாளர்கள் தங்கள் கொள்கைகளில் மாற்றங்கள் அல்லது பிற விஷயங்களைப் பற்றிய தகவல்களைத் தங்களுக்குக் கீழ் பணிபுரிபவர்கள், அவர்களது சகாக்கள் மற்றும் நிறுவனத்தின் பிற உறுப்பினர்களுக்கு அனுப்ப வேண்டும். இது நினைவூட்டல்கள், தொலைபேசி அழைப்புகள், தனிப்பட்ட சந்திப்புகள் மற்றும் குழு சந்திப்புகள் மூலம் செய்யப்படலாம்.

### (3) செய்தி தொடர்பாளர்.

ஒரு மேலாளர் தனது யூனிட்டின் செய்தித் தொடர்பாளராக இருக்க வேண்டும், மேலும் அவர் தனது யூனிட்டிற்கு வெளியே உள்ளவர்களுக்கு பொருத்தமான தகவலை அனுப்புவதிலும் அல்லது அவரது யூனிட்டின் சார்பாக சில கோரிக்கைகளை வைப்பதிலும் தனது யூனிட்டைப் பிரதிநிதித்துவப்படுத்துகிறார். இது நிறுவனத்தின் தலைவர் ஒரு நிறுவன காரணத்திற்காக ஒரு லாபியில் பேசுவது

அல்லது ஒரு சப்ளையருக்கு தயாரிப்பு மாற்றத்தை பரிந்துரைக்கும் ஒரு பொறியாளர் வடிவத்தில் இருக்கலாம்.

### III. முடிவெடுக்கும் பாத்திரங்கள்.

பெறப்பட்ட சுற்றுச்சூழல் தகவல்களின் அடிப்படையில், மேலாளர் முடிவுகளை எடுக்க வேண்டும் மற்றும் நிறுவன சிக்கல்களை தீர்க்க வேண்டும். அந்த வகையில், ஒரு மேலாளர் நான்கு முக்கிய பாத்திரங்களை வகிக்கிறார்.

#### (1) தொழில்முனைவோரின் பங்கு.

தொழில்முனைவோர், தொழில்முனைவோர், மேலாளர்கள் தங்கள் அலகுகளை மேம்படுத்துவதிலும், மாறும் தொழில்நுட்ப சவால்களை எதிர்கொள்வதிலும் தொடர்ந்து ஈடுபட்டுள்ளனர். தயாரிப்பு மேம்பாடு அல்லது தயாரிப்புகளைச் சேர்ப்பதற்கான புதிய யோசனைகளை அவர்கள் தொடர்ந்து தேடுகிறார்கள். அவை சாத்தியக்கூறு ஆய்வுகளைத் தொடங்குகின்றன, தேவைப்பட்டால் புதிய தயாரிப்புகளுக்கான மூலதனத்தை ஏற்பாடு செய்கின்றன, மேலும் நிறுவனத்தை மேம்படுத்துவதற்கான வழிகளுக்கு ஊழியர்களிடமிருந்து பரிந்துரைகளைக் கேட்கின்றன. ஆலோசனை பெட்டிகள், திட்ட மேலாளர்கள் மற்றும் R & D பணியாளர்களுடன் உத்தி சந்திப்புகளை நடத்துவதன் மூலம் இதை அடைய முடியும்.

#### (2) மோதல் கையாளுபவர்.

கீழ்நிலை அதிகாரிகளுக்கிடையேயான வேறுபாடுகள் அல்லது மத்திய நிர்வாகத்துடனான ஊழியர்களின் மோதல்களைத் தீர்ப்பதில் மேலாளர்கள் தொடர்ந்து நடுவர்களாக ஈடுபட்டுள்ளனர். அதிக ஊதியம் அல்லது பிற நன்மைகளுக்கான கோரிக்கைகள் காரணமாக இந்த மோதல்கள் எழலாம் அல்லது விற்பனையாளர்கள் தங்கள் விலைகளை அதிகரிப்பது, ஒரு பெரிய வாடிக்கையாளர் திவாலாகிவிடுவது அல்லது அரசாங்க ஆய்வாளர்களின் தேவையற்ற வருகைகள் போன்ற வெளிப்புற சக்திகளை உள்ளடக்கியதாக இருக்கலாம். மேலாளர்கள் இதுபோன்ற பிரச்சனைகளை முன்கூட்டியே எதிர்பார்க்க வேண்டும் மற்றும் முடிந்தால் தடுப்பு நடவடிக்கை எடுக்க வேண்டும் அல்லது பிரச்சனைகள் எழுந்தவுடன் சரி செய்ய நடவடிக்கை எடுக்க வேண்டும். இந்த பிரச்சனைகளில் தொழிலாளர் தகராறுகள், வாடிக்கையாளர் புகார்கள், பணியாளர்களின் குறைகள், இயந்திர செயலிழப்புகள், பணப்புழக்கம் பற்றாக்குறை மற்றும் தனிநபர் மோதல்கள் ஆகியவையும் அடங்கும்.

#### (3) வளங்களை ஒதுக்குபவர்.

ஒரு மேலாளரின் மூன்றாவது முடிவெடுக்கும் பாத்திரம் ஒரு வள ஒதுக்கீட்டாளருடையது. மேலாளர்கள் பல்வேறு திட்டங்கள் அல்லது திட்டங்களுக்கு இடையே முன்னுரிமைகளை நிறுவுகின்றனர் மற்றும் இந்த முன்னுரிமைகளின் அடிப்படையில் நிறுவனத்தின் பல்வேறு செயல்பாடுகளுக்கு பட்ஜெட் ஒதுக்கீடுகளை செய்கிறார்கள். அவர்கள் வேலைகளுக்கு பணியாளர்களை நியமிக்கிறார்கள், அவர்கள் வெவ்வேறு நடவடிக்கைகளுக்கு தங்கள் நேரத்தை ஒதுக்குகிறார்கள் மற்றும் புதிய உபகரணங்கள், விளம்பரம் மற்றும் ஊதிய உயர்வுகளுக்கு நிதி ஒதுக்குகிறார்கள்.

#### (4) பேச்சுவார்த்தை நடத்துபவர்.

நிறுவனத்திற்கு உள்ளேயும் வெளியேயும் ஒப்பந்தங்கள் மற்றும் ஒப்பந்தங்களை பேச்சுவார்த்தை நடத்துவதில் மேலாளர்கள் தங்கள் அலகுகள் அல்லது நிறுவனங்களை பிரதிநிதித்துவப்படுத்துகின்றனர். அவர்கள் தொழிற்சங்கங்களுடன் ஒப்பந்தங்களைப் பேச்சுவார்த்தை நடத்துகிறார்கள்.

விற்பனை மேலாளர்கள் முதன்மை வாடிக்கையாளர்களுடன் விலைகளை பேச்சுவார்த்தை நடத்தலாம். கொள்முதல் மேலாளர்கள் விற்பனையாளர்களுடன் விலைகளை பேச்சுவார்த்தை நடத்தலாம்.

இந்த பத்து பாத்திரங்களும் மேலாளரின் வேலையில் முக்கியமானவை மற்றும் சில பாத்திரங்கள் மூலம் ஒன்றோடொன்று தொடர்புடையவை, நிர்வாக நிலையைப் பொறுத்து மற்றவர்களை விட அதிக செல்வாக்கு செலுத்தும்.

### 1.9 மேலாண்மை என்பது அறிவியலா அல்லது கலையா?

#### (அ) அறிவியல் என்றால் என்ன?

பாடத்தை அறிவியலாக அங்கீகரிக்க பின்வரும் எழுத்து நடுக்கங்கள் அவசியம்:

- கொள்கைகளின் வரிசையுடன் ஒரு முறையான அறிவின் இருப்பு.
- அறிவியல் ஆய்வின் அடிப்படையில்.
- கொள்கை சரிபார்க்கப்பட வேண்டும்.
- எதிர்கால நிகழ்வுகளை முன்னறிவிப்பதற்கான நம்பகமான அடிப்படை.

ஒரு துறையாக மேலாண்மை அறிவியல் அளவுகோலை பூர்த்தி செய்கிறது. இந்தக் கொள்கைகளின் பயன்பாடு எந்த பயிற்சி மேலாளருக்கும் விரும்பிய இலக்குகளை அடைய உதவுகிறது. மேலாண்மை என்பது பொருளாதாரம், உளவியல், சமூகவியல், கணிதம் மற்றும் பொறியியலில் இருந்து அதிகம் உள்ள ஒரு மாறும் பாடமாகும். மேலாண்மை என்பது பல துறைகளைக் கொண்டது.

அறிவியல் இரண்டு வகைப்படும். அவை சரியான அறிவியல் மற்றும் தவறான அறிவியல். சரியான அறிவியலில், முடிவுகள் துல்லியமானவை. மேலாண்மை விஷயத்தில், இது ஒரு துல்லியமற்ற அறிவியல், ஏனெனில்:

- ஒவ்வொரு நிறுவன மனித வளங்களும் வெவ்வேறு அணுகுமுறைகள், அபிவிருத்திகள் மற்றும் உணர்வுகள். எனவே, நிலையான முடிவுகளைப் பெற முடியாது.
- ஆயத்த மற்றும் நிலையான தீர்வுகளைப் பெற முடியாது.
- மேலாண்மை சிக்கலானது மற்றும் கணிக்க முடியாதது.
- ஒவ்வொரு அமைப்பின் முடிவுகளும் சுற்றுச்சூழலால் பாதிக்கப்படுகின்றன. சூழல் மிகவும் சிக்கலான மற்றும் எதிர்பாராத மாற்றங்கள்.

#### (ஆ) ஒரு கலை என்றால் என்ன?

கலை என்பது விரும்பிய முடிவைக் கண்டுபிடிப்பதில் திறமையைப் பயன்படுத்துவதாகும். கலை என்பது பொருட்களைப் பெறுவதற்கான வழிதிறமையாக. பின்வரும் உண்மைகள் காரணமாக மேலாண்மை ஒரு கலை.

- மேலாண்மை செயல்முறையானது நடைமுறை அறிவு மற்றும் தனிப்பட்ட திறன்களைப் பயன்படுத்துவதை உள்ளடக்கியது.
- நிர்வாகம் ஆக்கப்பூர்வமானது.
- நடைமுறை அறிவு மற்றும் சில திறன்களின் பயன்பாடு உறுதியான முடிவுகளை அடைய உதவுகிறது.

#### (c) மேலாண்மை இரண்டும் - அறிவியல் மற்றும் ஒரு கலை:

மேலாண்மை என்பது ஒரு அறிவியல், ஏனெனில் அது பொதுக் கொள்கைகளைக் கொண்டுள்ளது. இது ஒரு கலையாகும், ஏனெனில் விரும்பிய முடிவுகளை அடைய சில தனிப்பட்ட திறன்கள் தேவை.

### 1.10 நிர்வாக சிந்தனையின் வளர்ச்சி அல்லது

**மேலாண்மை தேரோ.**

பல வல்லுநர்கள் பல நூற்றாண்டுகளாக நிர்வாகத்தின் வளர்ச்சிக்கு குறிப்பிடத்தக்க பங்களிப்பைச் செய்துள்ளனர். சில புகழ்பெற்ற நிர்வாக சிந்தனையாளர்களின் பங்களிப்புகள் கீழே கொடுக்கப்பட்டுள்ளன.

1. FWTaylor (1856 -1915)
2. ஹென்றி ஃபயோல் (1841 - 1925)
3. எல்டன் மாயோ (1880 - 1949)
4. பீட்டர் F.Drucker.

**I. ஃபிரடெரிக் வின்ஸ்லோ டெய்லர் (FWTaylor) (1856 -1915)**

FWTaylor "அறிவியல் நிர்வாகத்தின் தந்தை" என்று அழைக்கப்படுகிறார். நிர்வாகத்தில் அறிவியல் முறைகளை அறிமுகப்படுத்துவதை முதலில் வலியுறுத்தியவர் டெய்லர். அமெரிக்காவில் உள்ள மிட்வேல் ஸ்டீல் நிறுவனத்தில் இயந்திரக் கடைத் தொழிலாளியாக தனது வாழ்க்கையைத் தொடங்கிய அவர், எஃகு ஆலையில் தலைமைப் பொறியாளர் பதவிக்கு உயர்ந்தார். தொழிலாளிகளின் மனப்பான்மை வேலையில் ஆர்வமாக இல்லை என்பதை அவர் தனது தொழிலில் கவனித்தார். அவர்கள் நேரத்தையும் சக்தியையும் வீணடித்தனர். செயல்திறன் தரம் இல்லை. தொழிலாளர்களுக்கும் நிர்வாகத்திற்கும் இடையே ஒத்துழைக்கும் மனப்பான்மை முற்றிலும் இல்லை.

அறிவியல் பூர்வமான மேலாண்மை:

18 இல்<sup>வது</sup> நூற்றாண்டு, தொழில்துறை மறுமதிப்பீட்டால் உற்பத்தி பாதிக்கப்பட்டது, நிர்வாகத்தினர் தங்கள் உற்பத்தியை அதிகரிக்க விரும்பினர். அவர்களின் லட்சியங்கள் 19 ஆம் நூற்றாண்டில் FWTaylor என்பவரால் அறிவியல் மேலாண்மை என்ற கருத்தைக் கண்டுபிடித்ததன் மூலம் நிறைவேற்றப்பட்டது.

அவர் 1911 இல் "அறிவியல் மேலாண்மையின் கோட்பாடுகள்" என்ற புத்தகத்தை வெளியிட்டார்.

படிFWTaylor, அறிவியல் மேலாண்மை என்பது ஒரு குறிப்பிட்ட பொதுத் தத்துவம் மற்றும் அறிவியல் மேலாண்மையின் சில நுட்பங்களைக் கொண்டுள்ளது.

**அறிவியல் பூர்வமான மேலாண்மை**

I. அடிப்படைக் கோட்பாடுகள். II. அறிவியல் மேலாண்மையின் கூறுகள் அல்லது நுட்பங்கள்

**I. அடிப்படைக் கோட்பாடுகள்.**

வளங்களை திறம்பட பயன்படுத்துவதற்கு அமைப்பு பின்பற்றும் பின்வரும் அடிப்படைக் கோட்பாடுகள்.

- நிறுவனங்களில் கண்காணிப்பு மற்றும் அளவீடு பயன்படுத்தப்பட வேண்டும்.
- பணியாளர்கள் அறிவியல் ரீதியாக தேர்வு செய்யப்பட்டு, புதிய மற்றும் ஏற்கனவே உள்ள பணியாளர்களுக்கு பயிற்சி அளிக்கப்படுகிறது. பணியாளர்கள் அவர்களின் தகுதி மற்றும் அனுபவத்திற்கு ஏற்ப பணியமர்த்தப்பட்டுள்ளனர்.
- எந்தவொரு வேலையையும் திறம்படச் செய்வது, வெளிச்சம், காற்றோட்டம், ஓய்வு அறைகள், ஓய்வு நேரங்கள், குடிநீர், கேன்டீன் வசதிகள்,

பொழுதுபோக்கு, சுகாதாரம் போன்ற உடல் வேலை நிலைமைகளைப் பொறுத்தது.

- அனைத்து துறை ஊழியர்களுக்கும் ஒத்துழைக்க வேண்டும், தொழிலாளர்களுக்கு பண மற்றும் பணமில்லாத ஊக்கத்தொகை வழங்கப்பட வேண்டும்.

## II. அறிவியல் மேலாண்மையின் கூறுகள் அல்லது அம்சங்கள் அல்லது நுட்பங்கள்.

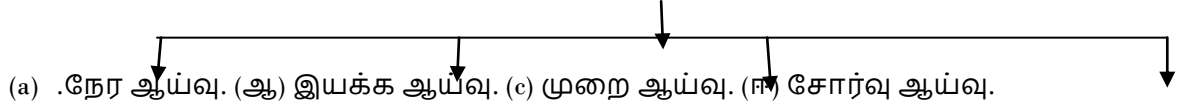
### 1. பணியைத் திட்டமிடுதல்.

திட்டமிடல் செயல்பாடு மேற்பார்வையாளர்களாலும், நிர்வாகச் செயல்பாடு தொழிலாளர்களாலும் செய்யப்பட வேண்டும்.

### 2. அறிவியல் பணி அமைப்பு / பணி ஆய்வு அல்லது வேலை பகுப்பாய்வு.

வேலை ஆய்வு செய்திறனை மேம்படுத்துவதை நோக்கமாகக் கொண்டுள்ளது. சாதாரண வேலை நிலைமைகளில் செயல்படும் சராசரி தொழிலாளியின் திறனின் அடிப்படையில் ஒவ்வொரு தொழிலாளிக்கும் வேலை ஒதுக்கீடு. இது 'சிகப்பு நாள் வேலை' என்று குறிப்பிடப்படுகிறது. நியாயமான நாளின் வேலையைத் தீர்மானிப்பதில், பின்வரும் ஆய்வுகள் பயன்படுத்தப்படுகின்றன:

#### நியாயமான நாள் வேலை அல்லது வேலை பகுப்பாய்வு



#### (அ).நேர ஆய்வு.

டிஅவரது ஆய்வு ஒவ்வொரு வேலைக்கும் தேவையான நிலையான நேரத்தை தீர்மானிக்கிறது அல்லது குறைந்தபட்ச நேரத்தை எடுக்கும் இயக்கம் சிறந்தது.

#### (ஆ) இயக்க ஆய்வு.

இது செயல்பாடு அல்லது வேலையில் தொழிலாளர்களின் இயக்கங்கள் பற்றிய ஆய்வு ஆகும். தேவையற்ற மற்றும் வீணான இயக்கங்களைக் கண்டறிந்து அகற்றுவதே இதன் யோசனை.

#### (c) முறை ஆய்வு.

டிஎந்த வேலையையும் செய்வதற்கு மிகவும் பொருத்தமான முறையைத் தீர்மானிப்பதை அவரது ஆய்வு நோக்கமாகக் கொண்டுள்ளது.

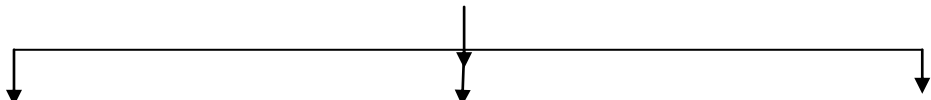
#### (ஈ) சோர்வு ஆய்வு.

வேலையைச் செய்யும்போது இழந்த ஆற்றலைத் தொழிலாளர்கள் திரும்பப் பெறுவதற்கு ஓய்வு காலத்துடன் வேலை நேரத்தை நிர்ணயிப்பது தொடர்பான ஆய்வு.

### 3.செயல்பாட்டு ஃபோர்மேன்ஷிப்.

தொழிற்சாலை வேலையின் சிறந்த செயல்திறனுக்காக. டெய்லர் ஒரு செயல்பாட்டு ஃபோர்மேன்ஷிப் முறையை பரிந்துரைத்தார். இந்த அமைப்பின் கீழ், எட்டு நபர்களில், எட்டு நபர்களில், மூன்று நபர்கள் உற்பத்தித் திட்டமிடலுடன் தொடர்புடையவர்கள், நான்கு நபர்கள் நிர்வாக செயல்பாடு மற்றும் ஒரு நபர் சரியான ஒருங்கிணைப்பைப் பெறுவார்கள்.

#### செயல்பாட்டு ஃபோர்மேன்ஷிப்.





(நான்). திட்டமிடல்  
வேலை

(ii). நிர்வாக செயல்பாடு

(iii) ஒருங்கிணைப்பு செயல்பாடு

- (அ) வழித்தட எழுத்தர். (அ) வேக பாஸ். (அ) ஒழுக்கம் உடையவர்.  
 (ஆ) அறிவுறுத்தல் அட்டை எழுத்தர் (பி). இன்ஸ்பெக்டர்.  
 (ச) நேரம் மற்றும் செலவு எழுத்தர். (ச) பழுதுபார்க்கும் முதலாளி.  
 (ஈ) கேங் பாஸ்.

**(நான்). உற்பத்தி திட்டமிடல் வேலை.**

பின்வரும் நபர்கள் உற்பத்தி திட்டமிடல் பணியில் ஈடுபட்டுள்ளனர்.

**(அ) வழித்தட எழுத்தர்.**

அவர் ஒரு தொழில்நுட்ப நிபுணர். ஒவ்வொரு வேலையும் முடிவடையும் நிலை வரை பயணிக்கும் பாதையை அவர் சரிசெய்கிறார்.

**(ஆ) அறிவுறுத்தல் அட்டை எழுத்தர்.**

டிவேலையின் பல்வேறு அம்சங்களைப் பற்றிய விரிவான வழிமுறைகளைத் தயாரிக்கவும்.

**(ச) நேரம் மற்றும் செலவு எழுத்தர்.**

எச்<sub>e</sub> ஒவ்வொரு வேலைக்கும் நிலையான நேரத்தையும் ஒவ்வொரு வேலைக்கும் ஆகும் செலவையும் நிர்ணயிக்கும். தேவையான பதிவுகளையும் வைத்திருப்பார்.

**(ii). நிர்வாக செயல்பாடு.**

பின்வரும் நபர்கள் நிர்வாகச் செயல்பாட்டில் ஈடுபட்டுள்ளனர்.

**(அ) வேக பாஸ்.**

எச்<sub>e</sub> பணியை குறிப்பிட்ட நேரத்திற்குள் முடிக்குமாறு பணியாளருக்கு அறிவுறுத்துகிறார். மேலும் ஒவ்வொரு வேலையும் சரியான நேரத்தில் முடிக்கப்படுகிறதா இல்லையா என்பதை வேக முதலாளி பார்க்கிறார்.

**(ஆ) இன்ஸ்பெக்டர்.**

எச்<sub>e</sub> ஒவ்வொரு வேலையின் தரத்தையும் சரிபார்த்து, அதை தரமானதாக சான்றளிப்பதே கடமையாகும். உண்மையில், பணியின் துல்லியம் விவரக்குறிப்புகளைக் கொண்டு சரிபார்க்கப்படுகிறது.

**(ச) பழுதுபார்க்கும் முதலாளி.**

எச்<sub>e</sub> தொழிற்சாலையில் உள்ள அனைத்து கருவிகள் மற்றும் இயந்திரங்கள் சரியான வேலை நிலையில் வைத்திருக்கும்.

**(ஈ) கேங் பாஸ்.**

வேலையாட்கள் வேலை செய்வதற்குத் தேவையான அனைத்துப் பொருட்களையும், கருவிகளையும் தாமதமின்றிச் செய்யத் தயாராக வைத்திருப்பது அவருடைய கடமை.

**(iii) ஒருங்கிணைப்பு செயல்பாடு.****(அ) ஒழுக்கம் உடையவர்.**

ஏழு நபர்களின் பணியை ஒருங்கிணைத்து அனைத்து துறைகளிலும் ஒழுக்கத்தை பேணுதல்.

**4. அறிவியல் தேர்வு மற்றும் பயிற்சி.**

தொழிலாளர்களை அறிவியல் ரீதியாக தேர்வு செய்ய வேண்டும். அடுத்து ஒவ்வொரு தொழிலாளிக்கும் பணித் தேவைகள் மற்றும் தகுதிகளின் தன்மைக்கேற்ப நியமனம் வழங்கப்பட வேண்டும். புதிய மற்றும் ஏற்கனவே உள்ள

தொழிலாளர்களுக்கு அவர்களின் அறிவை மேம்படுத்த போதுமான பயிற்சி அளிக்கப்பட வேண்டும்.

#### 5. விகிதம் அமைத்தல்.

FWTaylor தொழிலாளர்களுக்கு நியாயமான ஊதியத்தை வலியுறுத்தினார் மற்றும் வேறுபட்ட துண்டு விகித ஊதிய முறையை பரிந்துரைத்தார். காரணம், வேறுபட்ட துண்டு விகித ஊதிய முறை சோம்பேறி மற்றும் குறைந்த செயல்திறன் கொண்ட தொழிலாளர்களுக்கு ஒரு ஊக்கமாக செயல்படலாம்.

#### 6. தரப்படுத்தல்.

ஒரு கருவி மற்றும் கருவிகள், வேலை செய்யும் காலம், பணியின் அளவு, வேலை நிலைமைகள், உற்பத்தி செலவு போன்றவற்றின் தரநிலைகள் பராமரிக்கப்பட வேண்டும். இவை வேலை பகுப்பாய்வின் அடிப்படையில் நிர்ணயிக்கப்படுகின்றன.

#### 7. நிதி ஊக்கத்தொகை.

நிதிச் சலுகைகள் தொழிலாளர்களை அவர்களின் அதிகபட்ச முயற்சிகளைச் செய்ய ஊக்குவிக்கும். டெய்லர் ஊதியம் என்பது தனிப்பட்ட செயல்பாட்டின் அடிப்படையில் இருக்க வேண்டும் என்றும் அவர் வகிக்கும் பதவியின் அடிப்படையில் அல்ல என்றும் பரிந்துரைத்துள்ளார்.

#### 8. மன மறுமதிப்பீடு.

அறிவியல் மேலாண்மை என்பது நிர்வாகத்திற்கும் தொழிலாளர்களுக்கும் இடையிலான ஒத்துழைப்பை அடிப்படையாகக் கொண்டது. ஒத்துழைப்பு பயனுள்ள நிர்வாக நடவடிக்கைகளை மேம்படுத்துகிறது. எனவே, ஒவ்வொரு தொழிலாளியும் முதலாளியும் ஒருவரையொருவர் நன்றாகப் பார்த்துக் கொள்ள வேண்டும்.

#### 9. பொருளாதாரம்.

டெய்லர் பொருளாதாரம் உள்ளது, கிடைக்கக்கூடிய வளங்களின் திறமையான பயன்பாடு முடிந்தவரை முழுமையாக பயன்படுத்தப்படுகிறது, இந்த செயல்முறை மூலம் ஈட்டப்பட்ட அதிகபட்ச லாபம் மற்றும் அது விரயங்களைக் குறைக்கிறது.

#### 2. ஹென்றி ஃபயோல் (1841 – 1925)

ஹென்றிஃபயோல், ஒரு பிரெஞ்சு தொழிலதிபர் "நவீன மேலாண்மை கோட்பாட்டின் தந்தை" என்று அழைக்கப்படுகிறார். ஹென்றி ஃபயோல் ஒரு சுரங்கப் பொறியாளராகப் பயிற்றுவிக்கப்பட்டார். அவர் ஒரு குளிர் மற்றும் இரும்பு நிறுவனத்தில் பயிற்சியாளராகச் சேர்ந்தார் மற்றும் நிர்வாக இயக்குனராக உயர் பதவிக்கு வந்தார்.

1916 இல், அவர்ஃபயோலின் புகழ்பெற்ற புத்தகம் இரண்டு பகுதிகளாக "பொது மற்றும் தொழில்துறை மேலாண்மை" என்ற தலைப்பில் ஒரு மோனோகிராஃப் வெளியிடப்பட்டது. முதல் பகுதி நிர்வாகக் கோட்பாட்டுடன் தொடர்புடையது, இதில் ஃபயோல் மொத்த தொழில்துறை செயல்பாடுகளை ஆறு வகைகளாகப் பிரித்தார் மற்றும் இரண்டாவது பகுதி நிர்வாகத்தின் பதினான்கு கொள்கைகளுடன் தொடர்புடையது.

#### பொது மற்றும் தொழில்துறை நிர்வாகம்.

(நூன்). நிர்வாகக் கோட்பாடு(II) நிர்வாகத்தின் பதினான்கு கொள்கைகள்.

1. தொழில்நுட்பம். 1. வேலை பிரிவு.
2. வணிகம் 2. அதிகாரம் மற்றும் பொறுப்பு.
3. நிதி 3. ஒழுக்கம்.
4. பாதுகாப்பு 4. கட்டளையின் ஒற்றுமை.
5. கணக்கியல் 5. திசையின் ஒற்றுமை.
6. மேலாளர். 6. குழு வட்டிக்கு தனிநபர் நலன் அடிபணிதல்.
7. பணியாளர்களின் ஊதியம்.
8. மையப்படுத்தல்.
9. ஸ்கேலார் சங்கிலி.
10. ஆணை.
11. சமபங்கு.
12. பணியாளர்களின் பதவிக்காலத்தின் ஸ்திரத்தன்மை.
13. முன்முயற்சி.
14. எஸ்பிரிட் டி கார்ப்ஸ்.

#### (நான்). நிர்வாகக் கோட்பாடு.

ஹென்றி ஃபயோல் அனைத்து வணிக நடவடிக்கைகளையும் ஆறு செயல்பாடுகளாக வகைப்படுத்தினார். அவை:-

1. தொழில்நுட்பம்- இது உற்பத்தி மற்றும் உற்பத்தியை உள்ளடக்கியது.
2. வணிகம்- இது பொருட்களை வாங்குதல் மற்றும் விற்பது மற்றும் பரிமாற்றம் ஆகியவற்றை உள்ளடக்கியது.
3. நிதி -கிடைக்கக்கூடிய நிதிகளின் அடையாளம் மற்றும் பயன்பாடு ஆகியவை இதில் அடங்கும்.
4. பாதுகாப்பு -சொத்துக்களைப் பாதுகாக்க எடுக்கப்பட்ட நடவடிக்கைகள் தொடர்பான நடவடிக்கைகள் இதில் அடங்கும் நிறுவனம் மற்றும் நபர்.
5. கணக்கியல்- கணக்குகளை பதிவு செய்தல் மற்றும் பராமரித்தல், பங்கு ஆகியவை இதில் அடங்கும் செலவு தாள்கள் மற்றும் இருப்புநிலைகளை எடுத்து தயாரித்தல்.
6. மேலாளர்- இது திட்டமிடல், ஒழுங்கமைத்தல், கட்டளையிடுதல், தொடர்பான செயல்பாடுகளை உள்ளடக்கியது.

ஒருங்கிணைத்தல் மற்றும் கட்டுப்படுத்துதல்.

எந்தவொரு வணிகத்தின் வெற்றிகரமான செயல்பாடும் மேற்கண்ட ஆறு செயல்பாடுகளின் செயல்திறனைப் பொறுத்தது.

#### (II) நிர்வாகத்தின் பதினான்கு கொள்கைகள்.

ஹென்றி ஃபயோல் நிர்வாகத்தின் 14 அடிப்படைக் கோட்பாடுகளை உருவாக்கினார். இவை-

##### 1. வேலை பிரிவு.

செய்ய வேண்டிய மொத்த வேலை சிறிய பகுதிகளாக பிரிக்கப்பட்டுள்ளது, ஒவ்வொன்றும் ஒரு குறிப்பிட்ட நபரிடம் ஒப்படைக்கப்பட்டுள்ளது. ஒரு உதாரணத்தை கருத்தில் கொள்ள, ஒரு சட்டை தயாரிப்பதில் துணியை வெட்டுதல், தைத்தல், பொத்தான் தைத்தல், இஸ்திரி செய்தல் போன்ற பல செயல்பாடுகளை உள்ளடக்கியது. இந்த செயல்கள் அனைத்தும் வெவ்வேறு நபர்களால் செய்யப்படும், பிரிவின் கீழ் ஒருவரால் அல்ல. உழைப்பு / வேலை. ஒவ்வொரு நபரும் ஒரு குறிப்பிட்ட

செயல்பாட்டை மட்டுமே செய்வதால், அவர் குறிப்பிட்ட வேலையில் நிபுணராக மாறுகிறார்.

## 2. அதிகாரம் மற்றும் பொறுப்பு.

**அதிகாரம்:** ஒருவருக்கு தனக்குக் கீழ் பணிபுரிபவர்களிடம் இருந்து வேலை பெறுவதற்கு கொடுக்கப்பட்ட அதிகாரம் இது.

**பொறுப்பு:** இது ஒரு மனிதனிடமிருந்து அவனது மேலதிகாரி எதிர்பார்க்கும் வகையான மற்றும் அளவு வேலை. ஒரு நல்ல நிர்வாகத்தின் இன்றியமையாத கூறுகளில் ஒன்று, நிர்வாகத்தின் கீழ் மட்டங்களுக்கு அதிகாரத்தை வழங்குதல் மற்றும் அதன் சொந்த பொறுப்பை சரிசெய்தல் ஆகும்.

## 3. ஒழுக்கம்.

ஒருவரின் சீரான செயல்பாட்டிற்கு ஒழுக்கம் மிகவும் அவசியம் அமைப்பு. ஒழுக்கம் என்பது ஒரு நிறுவனத்தின் அனைத்து ஊழியர்களாலும் விதிகள் மற்றும் ஒழுங்குமுறைகள் கொள்கைகள் மற்றும் நடைமுறைகளைப் பின்பற்றுவதாகும்

## 4. கட்டளையின் ஒற்றுமை.

அனைத்து ஊழியர்களும் ஒரு உயர் அதிகாரியிடமிருந்து மட்டுமே உத்தரவுகளையும் அறிவுறுத்தல்களையும் பெற வேண்டும். பல கட்டளைகள் மோதல்களையும் குழப்பங்களையும் ஏற்படுத்தும். ஒரு ஒலி மேலாண்மை இரட்டை கட்டளைகளைத் தவிர்க்க வேண்டும்.

## 5. திசையின் ஒற்றுமை.

திசையின் ஒற்றுமை என்பது ஒரு தலை மற்றும் ஒரு திட்டத்துடன் ஒரே நோக்கத்தைக் கொண்ட ஒவ்வொரு குழுவின் செயல்பாடுகளையும் குறிக்கிறது. பொதுவான இலக்குகளை அடைய அனைத்து குழுக்களும் ஒருங்கிணைந்து செயல்பட வேண்டும்.

## 6. தனிநபர் நலன் பொது நலனுக்கு அடிபணிதல்.

ஒவ்வொரு ஊழியரும் ஒரு நிறுவனத்தில் வேலை செய்கிறார்கள் அமைப்பு மற்றும் அவரது ஆர்வம் என்பது அவரது தனிப்பட்ட தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்ய பணம் சம்பாதிப்பதாகும். அமைப்பின் பொதுவான நலன் என்பது நிறுவனத்தின் வளர்ச்சி மற்றும் முன்னேற்றம் ஆகும். உயர்ந்தவர் உறுதியிலும் நற்குணத்திலும் முன்னுதாரணமாக இருக்க வேண்டும். தனிப்பட்ட நலன்களை விட பொது நலன் மேலோங்க வேண்டும்.

## 7. ஊதியம்.

ஊழியர்களுக்கு வழங்கப்படும் ஊதியம் நியாயமானதாக இருக்க வேண்டும் மற்றும் பணியாளர்கள் மற்றும் முதலாளிகள் இருவருக்கும் அதிகபட்ச திருப்தியை அளிக்க வேண்டும். எந்த சூழ்நிலையிலும் காலதாமதம் செய்யாமல் செய்த வேலை மற்றும் கல்வித் தகுதி மற்றும் ஊதியம் ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் ஊதியம் நிர்ணயிக்கப்படுகிறது.

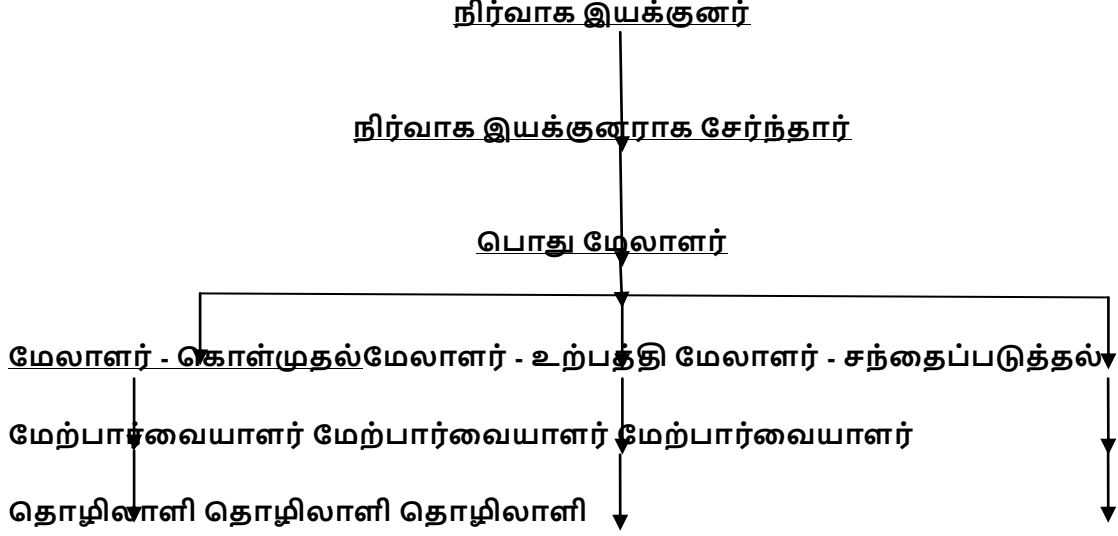
## 8. மையப்படுத்தல்.

எல்லாமே மையப்படுத்தலில் மேலானவரின் பங்கின் முக்கியத்துவத்தை அதிகரிக்கிறது, அதே சமயம் அனைத்தும் அதிகாரப் பரவலாக்கத்தில் மேலானவரின் பங்கின் முக்கியத்துவத்தை குறைக்கிறது. சிறிய நிறுவனங்களில், அதிகாரம் மையப்படுத்தப்பட்டுள்ளது மற்றும் பெரிய நிறுவனங்களின் அதிகாரம் பரவலாக்கப்படுகிறது.

## 9. ஸ்கேலார் செயின்.

உயர்மட்ட நிர்வாகத்திலிருந்து கீழ்நிலை நிர்வாகத்திற்கு அறிவுறுத்தல்கள் மற்றும் உத்தரவுகள் அனுப்பப்பட வேண்டும் என்று அளவிடுதல் சங்கிலிக்

கொள்கை கூறுகிறது. ஒவ்வொரு தகவல் தொடர்பும் அதிகாரத்தின் பரிந்துரைக்கப்பட்ட வரியைப் பின்பற்ற வேண்டும்.



#### 10. ஆணை.

எந்தவொரு நிறுவனத்திலும், ஆண்களுக்கான பொருட்கள் சரியான இடங்களில் வழங்கப்படுகின்றன, இதனால் பொருட்களை எளிதாக வெளியே எடுக்க முடியும் மற்றும் ஆண்களை எளிதாகக் கண்டுபிடித்து நேரத்தை மிச்சப்படுத்துகிறது. ஆர்டர் இரண்டு வகைகளாக வகைப்படுத்தப்பட்டுள்ளது: பொருள் வரிசை - எல்லாவற்றிற்கும் மற்றும் அதன் இடத்தில் உள்ள எல்லாவற்றுக்கும் ஒரு இடம் மற்றும் சமூக ஒழுங்கு - அனைவருக்கும் மற்றும் அனைவருக்கும் அதன் இடத்தில் இருக்கும் இடம்.

#### 11. சமபங்கு.

ஈக்விட்டி என்பது ஊழியர்களை சமமாக நடத்துவதைக் குறிக்கிறது. ஊழியர்களை சமமாக நடத்துவது நிறுவன இலக்குகளை அடைய உதவுகிறது மற்றும் தொழிலாளர்களுக்கும் நிர்வாகத்திற்கும் இடையே நல்லுறவை மேம்படுத்த உதவும்.

#### 12. பணியாளர்களின் பதவிக்காலத்தின் ஸ்திரத்தன்மை.

பணியின் பாதுகாப்பு இன்றியமையாத ஒன்றாகும். வேலையின் பாதுகாப்பின்மை அதிக தொழிலாளர் வருவாய்க்கு காரணமாகிறது, இது நிர்வாக செலவுகளை அதிகரிக்கிறது. ஊழியர் தவறு செய்தார்; எந்த ஒரு ஊழியரையும் பணியில் இருந்து நீக்கவோ அல்லது ஒரு துறையிலிருந்து மற்ற துறைக்கு மாற்றவோ கூடாது. இது ஊழியர்களுக்கு போதுமான பயிற்சி அளிக்கிறது.

#### 13. முன்முயற்சி.

இது ஒரு திட்டத்தை சிந்தித்து செயல்படுத்துவதில் அக்கறை கொண்டுள்ளது. ஊழியர்கள் புதிய யோசனைகள், முறைகளுடன் முன்வரும்போது, மேலதிகாரிகளால் ஊக்குவிக்கப்பட வேண்டும். இது பணியாளர் மத்தியில் ஒழுக்கத்தை உருவாக்கும் மற்றும் குறிப்பிட்ட வேலைக்கான முழுமையான செயல்திறனை வெளிப்படுத்தும்.

#### 14. எஸ்பிரிட் - டி-கார்ப்ஸ் அல்லது குழு வேலை.

எந்த நிறுவனங்களின் குழுப்பணியிலும் செய்யப்படும் பணி. ஒரு நிறுவனத்தின் வெற்றிக்கு குழு மனப்பான்மை மற்றும் உறுப்பினர்களிடையே ஒத்துழைப்பு அவசியம். ஊழியர்களிடையே முறைசாரா உறவுகளை ஊக்குவிக்க வேண்டும்.

### 3. எல்டன் மாயோ (1880 - 1949).

எல்டன் மாயோ ஹார்வர்ட் பிசினஸ் ஸ்கூலில் தொழில்துறை உளவியல் பேராசிரியராக இருந்தார். புகழ்பெற்ற ஹாவ்தோர்ன் பரிசோதனைகளை நடத்திய எல்டன் மாயோ மற்றும் ஆராய்ச்சியாளர்கள் குழு. இந்த சோதனைகள் அமெரிக்காவின் சிகாகோவில் உள்ள வெஸ்டர்ன் எலக்ட்ரிக் கம்பெனியின் ஹாவ்தோர்ன் ஆலையில் நடத்தப்பட்டது. இந்த சோதனைக் காலத்தில் கிட்டத்தட்ட 30,000 ஊழியர்கள் பணிபுரிந்தனர்.

சிறந்த பணிச்சூழலில் பணியாளர்களின் நடத்தை மற்றும் அணுகுமுறைகளைக் கண்டறிவதே பரிசோதனையின் நோக்கமாகும். ஓய்வூதியம் மற்றும் மருத்துவ உதவித்தொகை ஊழியர்களுக்கு கிடைத்தது. தவிர, நிர்வாகம் பொழுதுபோக்கு வசதிகளை ஏற்பாடு செய்தது. இருப்பினும், ஊழியர்கள் வேலை திருப்தியைப் பெற்றனர். ஊழியர்களின் உற்பத்தித்திறன் எதிர்பார்த்த அளவுக்கு இல்லை. எனவே, 1924 ஆம் ஆண்டில், பணியாளர்களின் அதிருப்தி மற்றும் உற்பத்தித்திறன் குறைவதற்கான காரணங்களை ஆராயுமாறு தேசிய அறிவியல் அகாடமியிடம் நிர்வாகம் கோரியது. அதன் அடிப்படையில், பேராசிரியர் எல்டன் மேயோவும் அவரது குழுவினரும் பின்வரும் நான்கு நிலைகளில் ஆய்வுகளை மேற்கொண்டனர்.

(அ) வெளிச்சம் பரிசோதனைகள். (1924 - 1927).

(ஆ) ரிலே சட்டசபை சோதனை அறை பரிசோதனைகள். (1927 - 1928).

(c) வெகுஜன நேர்காணல் திட்டம். (1928 - 1930).

(ஈ) வங்கி வயரிங் கண்காணிப்பு அறை பரிசோதனைகள். (1932 - 1932).

### (அ) வெளிச்சம் பரிசோதனைகள். (1924 - 1927).

உற்பத்தித்திறனில் விளக்குகளில் ஏற்படும் மாற்றங்களின் விளைவுகளைத் தீர்மானிக்க இந்த ஆராய்ச்சி நடத்தப்பட்டது. இந்த ஆராய்ச்சியின் அடிப்படை அனுமானம் என்னவென்றால், அதிக வெளிச்சம் உற்பத்தித்திறனுக்கு வழிவகுக்கிறது அல்லது தொழிலாளர்களின் செயல்திறனில் பணியறையில் விளக்குகளின் தரத்தின் விளைவைப் பற்றி ஆய்வு செய்ய வேண்டும். இந்த சோதனை இரண்டரை ஆண்டுகளாக நடத்தப்பட்டது.

### (ஆ) ரிலே சட்டசபை சோதனை அறை பரிசோதனைகள். (1927 - 1928).

இந்த சோதனைகளில் உற்பத்தித்திறனில் அவற்றின் தாக்கத்தை ஆராய சில மாற்றங்கள் அறிமுகப்படுத்தப்பட்டன. இந்த மாற்றங்கள் ஊதியம் செலுத்தும் ஊக்க முறைகளில் மாற்றம். ஓய்வு இடைநிறுத்தங்கள் அறிமுகம், குறைவான வேலை நேரம் போன்றவை. தொழிலாளர்களுடன் கலந்தாலோசித்து மாற்றங்கள் அறிமுகப்படுத்தப்பட்டன; அவர்கள் தங்கள் கருத்துக்களையும் கவலைகளையும் மேற்பார்வையாளரிடம் தெரிவிக்க சுதந்திரமாக இருந்தனர் மற்றும் சில சந்தர்ப்பங்களில் அவர்கள் தங்களைப் பற்றிய விஷயங்களில் முடிவுகளை எடுக்க அனுமதிக்கப்பட்டனர். ஆராய்ச்சியாளர்களை ஆச்சரியப்படுத்தியது என்னவென்றால், உற்பத்தித்திறன் அதிகரித்தது; இந்த மாற்றங்கள் திரும்பப் பெறப்பட்ட போதும்.

(c) வெகுஜன நேர்காணல் திட்டம். (1928 - 1930).

நிறுவனம், மேற்பார்வை, காப்பீட்டுத் திட்டங்கள், பதவி உயர்வு மற்றும் ஊதியம் ஆகியவற்றில் பணியாளரின் அணுகுமுறையைத் தீர்மானிக்க நேர்காணல் நிகழ்ச்சி நடத்தப்பட்டது. கிட்டத்தட்ட 20,000 ஊழியர்கள் நேர்காணல் செய்யப்பட்டனர், அவர்களில் பலர் ஒன்றுக்கு மேற்பட்ட முறை நேர்காணல் செய்யப்பட்டனர். இந்த நேர்காணல் திட்டம் செப்டம்பர் 1928 இல் தொடங்கப்பட்டு பிப்ரவரி 1929 இல் முடிந்தது.

ஆரம்பத்தில் நேர்காணல் நேரடியாக கேள்விகள் கேட்டு நடத்தப்பட்டது "நீங்கள் மேற்பார்வையாளரை விரும்புகிறீர்களா?" ஆனால் பின்னர், நேர்காணல் முறையானது 'நோன் டைரக்ட் டைப்' ஆக மாற்றப்பட்டது, அதில் நேர்காணல் செய்பவர்கள் கேள்விகளை கேட்கவில்லை; ஆனால் இந்த விவகாரங்கள் தொடர்பாக தொழிலாளர்கள் என்ன சொல்கிறார்கள் என்பதை மட்டும் கேட்டேன்.

**(ஈ) வங்கி வயரிங் கண்காணிப்பு அறை பரிசோதனைகள். (1932 -1932).**

இந்த சோதனையின் கீழ், இந்த பரிசோதனையை நடத்த ஒரு குழு அமைக்கப்பட்டுள்ளது. இந்த குழுவில் பதினான்கு ஆண் தொழிலாளர்கள் இருந்தனர். இந்த பதினான்கு ஆண் தொழிலாளர்களில் ஒன்பது பேர் வயர்மேன்கள், மூன்று சிப்பாய்கள் மற்றும் இரண்டு ஆய்வாளர்கள்.

இந்த சோதனையின் முக்கிய நோக்கம், பெரிய உற்பத்திக்கான கவர்ச்சிகரமான ஊக்குவிப்புத் திட்டங்களை எதிர்கொண்டாலும் கூட, ஒரு தொழிலாளியின் உற்பத்தியைக் கட்டுப்படுத்த ஒரு குழு எவ்வாறு செல்வாக்கு செலுத்த முடியும் என்பதை பகுப்பாய்வு செய்வதாகும். ஒவ்வொரு தொழிலாளியின் சராசரி உற்பத்தியின் அடிப்படையில் மணிநேர ஊதிய விகிதம் நிர்ணயிக்கப்பட்டு குழு போனஸ் திட்டம் அறிவிக்கப்பட்டது. குழு போனஸ் சராசரி குழு வெளியீட்டின் அடிப்படையில் தீர்மானிக்கப்பட வேண்டும். அதிகபட்ச குழு போனஸைப் பெறுவதற்காக தொழிலாளர்கள் மேலும் மேலும் உற்பத்தி செய்வார்கள் என்று கருதப்பட்டது. மேலும், தொழிலாளர்கள் அதிக உற்பத்தி செய்ய ஒருவருக்கொருவர் உதவ முடியும்.

எல்டன் மாயோ மற்றும் ஆராய்ச்சியாளர்கள் குழு பின்வரும் புள்ளிகள் பயனுள்ளதாக இருக்கும் என்று பரிந்துரைத்தனர்கிடைக்கக்கூடிய வளங்களைப் பயன்படுத்துதல் மற்றும் இலக்கு முடிவுகளை அடைதல்.

1. மனிதன், பொருள் மற்றும் இயந்திரங்களில் பொருத்தமான வேலை நிலைமைகளை வழங்குதல்.
2. பணியமர்த்துபவர் மற்றும் பணியாளர்களுக்கு இடையே சுமுகமான உறவைப் பேணுதல்.
3. மேற்பார்வையாளரின் மனித மற்றும் தாராள மனப்பான்மை பணியின் செயல்திறனை மேம்படுத்த உதவுகிறது.
4. அனைத்து நிலை ஊழியர்களுக்கும் பண மற்றும் பணமற்ற பலன்களை வழங்குதல்.
5. துறையில் கூட்டுறவு மற்றும் ஒருங்கிணைப்பு மற்றும் பத்திர உறவைப் பேணுதல் புத்திசாலி மற்றும் அனைத்து நிலை பணியாளர்கள்.
6. நிர்வாகம் கூட்டுறவு மனப்பான்மையை வளர்த்துக் கொள்ளக் கற்றுக் கொள்ள வேண்டும் மற்றும் வெறுமனே நம்பியிருக்கக்கூடாது கட்டளை.
7. உற்பத்தித்திறன் என்பது எந்தவொரு வணிக நிறுவனத்திலும் பணியாளர்களின் திருப்தியுடன் இணைக்கப்பட்டுள்ளது.

எனவே, நிர்வாகம் ஊழியர்களின் திருப்தியில் அதிக அக்கறை எடுக்க வேண்டும்.  
8. மனித உறவுகள் இயக்கத்தில் பங்கேற்பு ஒரு முக்கிய கருவியாகிறது. இல் பங்கேற்பை அடைய, பயனுள்ள இரு வழி தொடர்பு நெட்வொர்க் அவசியம்.

#### 4.பீட்டர் F.Drucker.

பீட்டர் F.Drucker ஒரு பேராசிரியர், மேலாண்மை ஆலோசகர் மற்றும் சிறந்த மேலாண்மை சிந்தனையாளர். அவர் மேலாண்மை உலகில் ஒரு பழம்பெரும் நபராகிவிட்டார்.

ட்ரக்கர் பார்த்தது: “ஒரு வணிகத்தை நிர்வகிப்பது ஒரு அதிகாரத்துவமாகவோ, நிர்வாகமாகவோ அல்லது கொள்கை உருவாக்கும் வேலையாகவோ இருக்க முடியாது... தகவமைப்புப் பணியை விட ஆக்கப்பூர்வமாக இருக்க வேண்டும். எனவே, எந்தவொரு நிறுவனத்தின் சிறந்த செயல்திறனுக்காக, குறிக்கோள்களின் மூலம் மேலாண்மை (MBO) என்ற புதிய நிர்வாகக் கருத்தை அறிமுகப்படுத்துகிறது.

#### குறிக்கோள்கள் மூலம் மேலாண்மை (MBO).

குறிக்கோள்களால் மேலாண்மை என்பது ஒரு செயல்முறையாக விவரிக்கப்படலாம்:

(அ) ஒரு நிறுவனத்தின் உயர்நிலை மற்றும் துணை மேலாளர்கள் கூட்டாக அதன் அடையாளம்

பொதுவான இலக்குகள்,

(b). ஒவ்வொரு நபரின் முக்கியப் பொறுப்பையும் அவரிடமிருந்து எதிர்பார்க்கப்படும் முடிவுகளின் அடிப்படையில் வரையறுக்கவும்

மற்றும்

(c) அலகு இயக்குவதற்கும் மதிப்பிடுவதற்கும் வழிகாட்டியாக இந்த நடவடிக்கைகளைப் பயன்படுத்தவும்

அதன் ஒவ்வொரு உறுப்பினரின் பங்களிப்புகள்.

#### MBO இல் படிகள் அல்லது MBO செயல்முறை.

குறிக்கோள்களை நிறுவுதல்

தனிப்பட்ட பொறுப்பை வரையறுத்தல்

மதிப்பீட்டு செயல்திறன்

#### MBO இல் படிகள் அல்லது MBO செயல்முறை.

MBO செயல்பாட்டில் பின்வரும் நிலைகள் உள்ளன:

##### 1. குறிக்கோள்களை நிறுவுதல்.

MBO இன் முதன்மை படிகள் குறிக்கோள்களை அடையாளம் காண்பது அல்லது நோக்கங்களை நிறுவுதல் ஆகும். இந்த நோக்கங்கள் மேலதிகாரிகளாலும் கீழ்நிலை அதிகாரிகளாலும் தீர்மானிக்கப்பட வேண்டும், அதன் அடிப்படையில் ஒரு பகுப்பாய்வின் அடிப்படையில் ஒரு நிறுவனத்தால் ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்திற்குள் அடைய முடியும்.



இந்த நோக்கங்களை நிர்ணயிக்கும் போது, பின்வரும் காரணிகள் உள்ளனமனதில் பிறக்க:

- ஒரு அமைப்பின் பலம் மற்றும் பலவீனம்.
- மாற்றங்கள் அல்லது தேவையான மாற்றங்களை ஏற்றுக்கொள்ளும் நோக்கங்கள் நெகிழ்வாக இருக்க வேண்டும்.
- லாபம், உற்பத்தி திறன், சந்தை செயல்திறன், நிதி ஆதாரங்கள் போன்ற முடிவுகளின் முக்கிய பகுதி.
- ஒரு நிறுவனத்தின் குறிக்கோள்களை அடைவதற்கு போதுமான வளங்கள்.

### 2. தனிப்பட்ட பொறுப்பை வரையறுத்தல்.

நிறுவனத்தின் குறிக்கோள்கள் நிறுவப்பட்டவுடன், தனிப்பட்ட துறைகளின் நோக்கங்கள் தெளிவாக அமைக்கப்பட வேண்டும்.

### 3. மதிப்பீட்டு செயல்திறன்.

இந்த கட்டத்தில், உண்மையான முடிவுகள் ஒவ்வொரு துறைகள் மற்றும் பணியாளர்களின் முன்னரே தீர்மானிக்கப்பட்ட தரங்களுடன் ஒப்பிடப்படுகின்றன. கீழ் பணிபுரிபவர் தனது பணிகளை வெற்றிகரமாகச் செய்து முடித்ததாகக் கண்டறியப்பட்டால், அவருக்குப் பாராட்டு மட்டுமல்ல, பதவி உயர்வு அல்லது பிற பலன்கள் போன்றவற்றில் வெகுமதியும் கிடைக்கும். கீழ் பணிபுரிபவரின் செயல்பாடு திருப்திகரமாக இல்லை என்றால், அடுத்த காலகட்டத்தில் அவர் தனது பணிகளை சிறப்பாக மேற்கொள்ள கூடுதல் பயிற்சி அளிக்கப்படலாம்.

### MBO இன் நன்மைகள்.

#### 1. தெளிவான இலக்குகள்.

MBO துல்லியமான, தெளிவான வெட்டு மற்றும் அளவிடக்கூடிய இலக்குகளை வலியுறுத்துகிறது. அமைப்பின் பல்வேறு நிலை உறுப்பினர்களின் கூட்டத்திற்குப் பிறகு அடையப்பட்ட இலக்குகள் குழு மனப்பான்மை மற்றும் அர்ப்பணிப்பை ஏற்படுத்துகின்றன.

#### 2. கட்டுப்பாடு எளிதானது.

சரிபார்க்கக்கூடிய இலக்குகளின் தெளிவான தொகுப்பு சிறந்த கட்டுப்பாட்டுக்கான அடிப்படையாக செயல்படுகிறது.

#### 3. சிறந்த தொடர்பு.

MBO உயர் அதிகாரிக்கும் அவருக்குக் கீழுள்ளவர்களுக்கும் இடையே சிறந்த தொடர்பு உறவை ஊக்குவிக்கிறது.

#### 4. ஊக்க சக்தி.

MBO அதன் தொடக்கத்திலிருந்தே பணியில் உண்மையான பங்கேற்பு உணர்வை வழங்குகிறது. இது உயர்ந்தவர்களையும் கீழ்நிலை அதிகாரிகளையும் ஒரே இலக்குகளை அடைய உதவுகிறது.

#### 5. ஒழுக்கம்.

பங்கேற்பு முடிவெடுத்தல் மற்றும் இருவழி தொடர்பு ஆகியவை உளவியல் ரீதியாக கீழ்நிலை அதிகாரிகளை பாதிக்கிறது மற்றும் ஊழியர்களிடையே சிறந்த மன உறுதியை ஏற்படுத்துகிறது.

### MBO இன் தீமைகள்.

#### 1. நேரத்தை எடுத்துக்கொள்ளும் செயல்முறை.

ஆரம்ப இலக்கு அமைப்பிற்கு நிறுவனத்தின் அனைத்து மட்டங்களிலும் நிறைய நேரம் தேவைப்படுகிறது. குறிப்பிட்ட கால முன்னேற்றம் மற்றும் இறுதி மறுஆய்வு அமர்வுகளும் நேரத்தை எடுத்துக்கொள்ளும்.

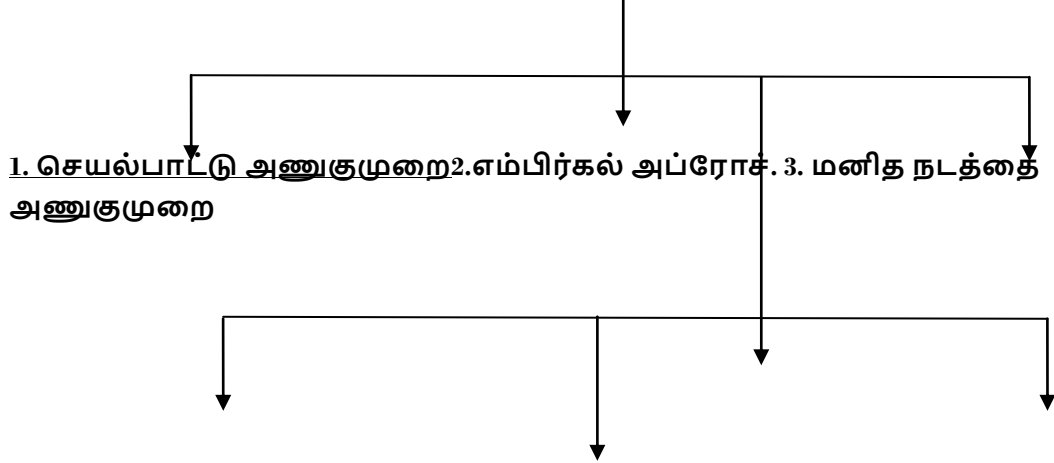
## 2. காகித வேலைகளை அதிகரிக்கவும்.

MBO செயல்முறைக்கு நிறைய அறிக்கைகள், அறிவுறுத்தல்கள், கையேடுகள் மற்றும் செய்திமடல்கள் தேவை. என்ன நடக்கிறது என்பதை அறிய, வழக்கமான அறிக்கைகள் மற்றும் செய்திநூல் தரவுகள் உயர் நிர்வாகத்திற்கு அனுப்பப்படும். எனவே, MBO காகித வேலைகளை அதிகரிக்கிறது.

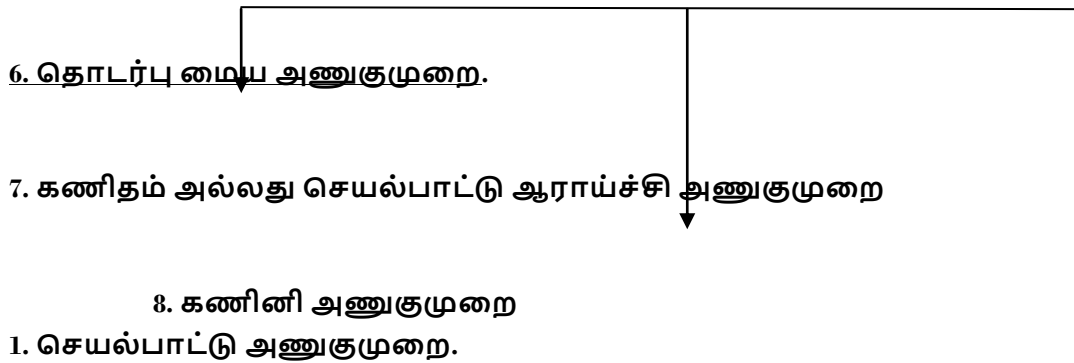
### 1.11 மேலாண்மைக்கான அணுகுமுறைகள் அல்லது மேலாண்மைக்கான நவீன அணுகுமுறை அல்லது சமீபத்திய வளர்ச்சி மேலாண்மைக் கோட்பாடு.

Koontz மற்றும் O' Donnel இன் கூற்றுப்படி, கிடைக்கக்கூடிய வளங்களை திறமையாகப் பயன்படுத்துவதற்காக நிர்வாகத்திற்கு எட்டு அணுகுமுறைகள் உள்ளன.

#### நிர்வாகத்திற்கான அணுகுமுறைகள்



#### 4. சமூக அமைப்பு அணுகுமுறை. 5. முடிவு கோட்பாடு அணுகுமுறை



#### 6. தொடர்பு மைய அணுகுமுறை.

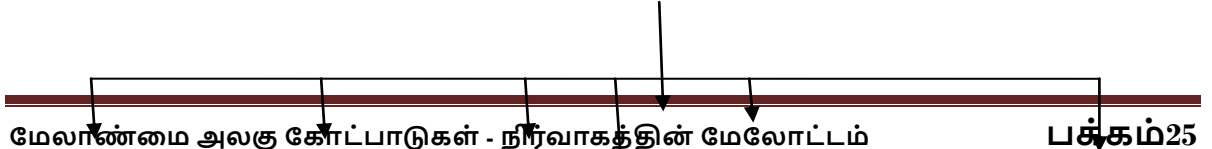
#### 7. கணிதம் அல்லது செயல்பாட்டு ஆராய்ச்சி அணுகுமுறை

#### 8. கணினி அணுகுமுறை

#### 1. செயல்பாட்டு அணுகுமுறை.

இந்த அணுகுமுறை நிர்வாகத்தை மற்றவர்களின் முயற்சிகள் மூலம் செய்து முடிக்கும் செயல்முறையாக கருதுகிறது. எனவே, இந்த அணுகுமுறை செயல்பாட்டு அணுகுமுறை என்று அழைக்கப்படுகிறது. அது முயல்கிறது நிர்வாகத்தின் அனைத்து செயல்பாடுகள் அல்லது செயல்முறைகளை பகுப்பாய்வு செய்யுங்கள். செயல்பாட்டு அணுகுமுறை, கிடைக்கக்கூடிய வளங்களை திறம்பட பயன்படுத்துவதற்கான நிர்வாகத்தின் பின்வரும் செயல்முறையை உள்ளடக்கியது.

#### செயல்பாட்டு அணுகுமுறை



திட்டமிடல்பணியாளர்களை ஒழுங்குபடுத்துதல் இயக்குதல் அறிக்கையிடல் மற்றும் பட்ஜெட்

கட்டுப்படுத்துதல்புதுமை தகவல் தொடர்பு பிரதிநிதித்துவங்கள்

## 2. அனுபவ அல்லது வழக்கு ஆய்வு அணுகுமுறை.

இந்தப் பள்ளியின் வக்கீல்கள் மேலாண்மை என்பது மேலாளர்களின் அனுபவங்களைப் பற்றிய ஆய்வு என்று நம்புகிறார்கள். இந்த அணுகுமுறை வெற்றிகரமான மேலாளர்களின் அனுபவங்கள், முறைகள் மற்றும் நுட்பங்கள் மற்ற பயிற்சியாளர்களுக்கு வழிகாட்டுதலை வழங்கும் என்ற அனுமானங்களை அடிப்படையாகக் கொண்டது. பின்வருபவை அனுபவப் பள்ளி மேலாண்மையின் பரந்த அம்சங்கள்.

(அ) மேலாண்மை என்பது அனுபவத்தின் படிப்பாகும்.

(ஆ) நிர்வாக அனுபவத்தை பயிற்சியாளர்கள் மற்றும் மாணவர்களுக்கு அனுப்பலாம்.

(ச) கடந்த காலத்தில் வெற்றிகரமான மேலாளர்கள் பயன்படுத்திய நுட்பங்கள் எதிர்காலத்தில் பயன்படுத்தப்படலாம்

மேலாளர்கள்.

(ஈ) அதிக எண்ணிக்கையிலான மேலாளர்களின் அனுபவத்தைப் படிப்பதன் மூலம் பொதுமைப்படுத்தலாம்.

## 3. மனித நடத்தை அணுகுமுறை.

இந்த அணுகுமுறையின் விரிவுரையாளர்கள் நிர்வகிப்பது பணிபுரியும் நபர்களிடையே உள்ள உறவைப் பொறுத்தது என்று கருதுகின்றனர் அமைப்பு. அவர்களின் கருத்துப்படி, நல்ல நிர்வாகம் என்பது, உறுப்பினர்களிடையே தனிப்பட்ட திறனை வளர்ப்பதற்கும், நிறுவனத்தின் அனைத்து மட்டங்களிலும் கூட்டு முயற்சியை ஆதரிப்பதற்கும் மேலாளர்களின் திறனைப் பொறுத்தது. எனவே, மேலாண்மை பற்றிய ஆய்வு, அமைப்பு மற்றும் தொடர்புடைய விஷயங்களில் மனித நடத்தையுடன் மட்டுப்படுத்தப்பட வேண்டும்.

## 4. சமூக அமைப்பு அணுகுமுறை.

இந்த அணுகுமுறையின் விரிவுரையாளர்கள் கவனித்தனர் இரண்டு அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட நபர்களின் கருத்துக்கள், சக்திகள், ஆசைகள் மற்றும் சிந்தனை ஆகியவற்றின் ஒத்துழைப்பு, கூட்டுறவு தொடர்பு ஆகியவற்றைக் கொண்ட ஒரு சமூக அமைப்பாக அமைப்பு.

## 5. முடிவு கோட்பாடு அணுகுமுறை.

இந்த அணுகுமுறையின் விரிவுரையாளர்கள் முடிவெடுப்பதை மேலாண்மை நடைமுறையின் மையமாகக் கருதினர். இந்த அணுகுமுறை நிர்வாகக் கோட்பாட்டின் மைய மையமாக முடிவெடுப்பது என்று நம்புகிறது. இந்த அணுகுமுறை குறிப்பிடத்தக்கது பயிற்சி மேலாளர்கள். நிர்வாகத்தின் அனைத்து நிலைகளிலும் விவாதிக்கப்பட்ட அனைத்து முடிவுகளையும் நிர்வாகம் எடுக்க வேண்டும், பின்னர் முடிவெடுப்பதை செயல்படுத்த வேண்டும்.

## 6. தொடர்பு மைய அணுகுமுறை.

இந்த அணுகுமுறைநிறுவனத்தின் விவகாரங்களை நிர்வகிப்பதில் தகவல்தொடர்பு பங்கை வலியுறுத்துகிறது. இது மேலாளரை ஒரு தகவல் தொடர்பு மையமாக கருதுகிறது.

#### 7. கணிதம் அல்லது செயல்பாட்டு ஆராய்ச்சி அணுகுமுறை.

இந்த அணுகுமுறையின் விரிவுரையாளர்கள் நிர்வாகத்தை தர்க்கரீதியான செயல்முறைகளின் அமைப்பாகக் கருதுகின்றனர், இது கணித குறியீடுகள் மற்றும் உறவுகளில் வெளிப்படுத்தப்படுகிறது. நிர்வாகத்தின் சிக்கல்களை பொருத்தமான உருவகப்படுத்துதல் மற்றும் பகுப்பாய்வு கணித நுட்பங்களைப் பயன்படுத்துவதன் மூலம் தீர்க்க முடியும்.

இந்த அணுகுமுறையானது, மேலாண்மை தொடர்பான சிக்கலான சிக்கல்களை எளிமைப்படுத்தவும் தீர்க்கவும் சக்திவாய்ந்த மற்றும் தர்க்கரீதியான கருவியை வழங்குகிறது. லீனியர் புரோகிராமிங், கேம் தியரி, இன்டெக்ஸ் எண், டைம் சீரிஸ் அனாலிசிஸ், சிமுலேஷன் மற்றும் க்யூயிங் தியரி ஆகியவை நிர்வாக நடைமுறையில் பரவலாகப் பயன்படுத்தப்படும் சில அளவு நுட்பங்கள்.

#### 8. சிஸ்டம்ஸ் அப்ரோச்.

அமைப்பு என்பது ஒன்றோடொன்று தொடர்புடைய மற்றும் ஒன்றுக்கொன்று சார்ந்த பகுதிகளின் தொகுப்பாகும். போது ஒரு ஒட்டுமொத்த அமைப்பு என்பது ஒரு அமைப்பு, அதில் உள்ள பல்வேறு கூறுகள் அல்லது பகுதிகள் துணை அமைப்பு என்று அழைக்கப்படுகின்றன. எனவே, ஒரு துறை என்பது அமைப்பின் துணை அமைப்பாகும். நிர்வாகத்திற்கான அமைப்புகள் அணுகுமுறையானது, பொதுவான இலக்குகளை அடைவதற்காக ஒட்டுமொத்தமாக செயல்படும் ஒன்றோடொன்று தொடர்புடைய பாகங்கள் அல்லது துணை அமைப்புகளின் அமைப்புகளாக அமைப்புகளை காட்சிப்படுத்த முடியும் என்ற நம்பிக்கையின் அடிப்படையில் அமைந்துள்ளது. ஒரு அமைப்பாக ஒரு அமைப்பு ஐந்து கூறுகளைக் கொண்டது:

##### (அ) உள்ளீடு.

பொருட்கள் மற்றும் சேவைகளை உற்பத்தி செய்வதற்கு தேவையான பல்வேறு மனித, பொருட்கள், நிதி, உபகரணங்கள் மற்றும் தகவல் வளங்கள்.

##### (ஆ) உருமாற்ற செயல்முறைகள்.

உள்ளீடுகளை வெளியீடுகளாக மாற்ற நிறுவன மேலாண்மை மற்றும் தொழில்நுட்ப திறன்கள் பயன்படுத்தப்படுகின்றன.

##### (c) வெளியீடு.

நிறுவனத்தால் உருவாக்கப்பட்ட தயாரிப்புகள், சேவைகள் மற்றும் பிற முடிவுகள்.

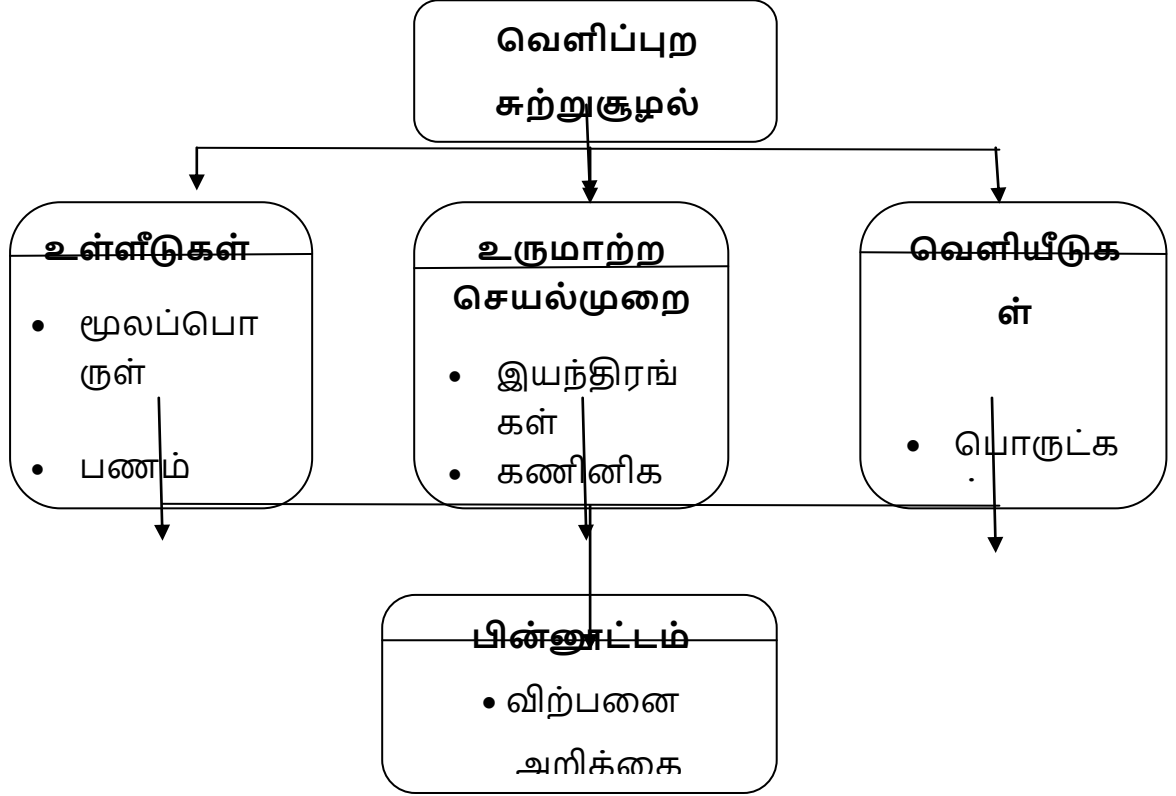
##### (ஈ) கருத்து.

தகவல் அதன் சுற்றுச்சூழலுடன் தொடர்புடைய முடிவுகள் மற்றும் நிறுவன நிலை பற்றியது.

##### (இ).சுற்றுச்சூழல்.

சக்திகள் மற்றும் நிபந்தனைகளின் தொகுப்பு ஒரு நிறுவனத்தின் எல்லைகளுக்கு அப்பால் இயங்குகிறது ஆனால் வளங்களைப் பெறுவதற்கும் பயன்படுத்துவதற்கும் மேலாளரின் திறனைப் பாதிக்கிறது.

#### அமைப்புகள் அணுகுமுறை



**கேள்விகளை மதிப்பாய்வு செய்யவும்.**

**பகுதி - ஏ**

1. நிர்வாகத்தை வரையறுக்கவும்.
2. நிர்வாகத்தை வரையறுக்கவும்.
3. MBO என்றால் என்ன?
4. நிர்வாகத்தின் நிலைகளை பட்டியலிடுங்கள்.
5. எழுதுதல் என்பது நிறுவனத்தில் நிர்வாகத்தின் பாத்திரங்கள்.
6. மேலாளரின் பாத்திரங்களை பட்டியலிடுங்கள்.
7. மேலாண்மைக்கான சிஸ்டம் அப்ரோச் என்றால் என்ன?
8. அறிவியல் மேலாண்மை என்றால் என்ன?
9. டைம் ஸ்டடி மற்றும் மோஷன் ஸ்டடி என்றால் என்ன?
10. நிர்வாகத்தின் பதினான்கு கோட்பாடுகள் என்றால் என்ன?
11. திசையின் ஒற்றுமையை விளக்குங்கள்.
12. அதிகாரம் என்றால் என்ன?
13. பொறுப்பு என்றால் என்ன?
14. கருத்து: மேலாண்மை இரண்டும் - ஒரு அறிவியல் மற்றும் ஒரு கலை.
15. மையப்படுத்தல் மற்றும் பரவலாக்கம் என்றால் என்ன?
16. ஸ்கேலார் செயின் என்றால் என்ன?
17. Esprit Define பயிர்கள் என்றால் என்ன?
18. உயர் நிலை நிர்வாகத்தின் சில முக்கியமான செயல்பாடுகளை எழுதவும்.
19. மத்திய நிலை நிர்வாகத்தின் ஏதேனும் இரண்டு செயல்பாடுகளை எழுதவும்
20. நிர்வாகத்தின் செயல்பாடுகளை பட்டியலிடுங்கள்.
21. செயல்திறனில் இருந்து செயல்திறன் எவ்வாறு வேறுபடுகிறது?

22. சமூகப் பொறுப்பு என்றால் என்ன?

23. நிர்வாகத்தின் சவால்கள் என்ன?

**பகுதி - பி**

1. மேலாண்மை மற்றும் நிர்வாகத்தை வேறுபடுத்துங்கள்.
2. மேலாளரின் பாத்திரங்களைக் குறிப்பிடவும்.
3. கருத்து: மேலாண்மை இரண்டும் - ஒரு அறிவியல் மற்றும் ஒரு கலை.
4. நிர்வாகத்தில் கணினி அணுகுமுறையைக் குறிப்பிடவும்.
5. நிர்வாகத்தின் நிலைகளைக் குறிப்பிடவும்.
6. MBO இல் உள்ள பல்வேறு செயல்முறைகளை விவரிக்கவும்.
7. மாநிலவளர்ச்சிக்கு ஹாவ்தோர்ன் சோதனைகளின் முக்கிய பங்களிப்பு நிர்வாகம் நினைத்தது.
8. நிர்வாகத்தின் சிறப்பியல்புகளைக் கூறவும்.

**பகுதி - சி**

1. நிர்வாகத்தின் பல்வேறு செயல்பாடுகளைப் பற்றி விவாதிக்கவும்.
2. அறிவியல் மேலாண்மையின் கோட்பாடுகளை விளக்குங்கள்.
3. ஹென்றி ஃபயோல் பரிந்துரைத்தபடி, நிர்வாகத்தின் பதினான்கு கொள்கைகளை விளக்குங்கள்.
4. MBO இல் உள்ள பல்வேறு செயல்முறைகளை விளக்குங்கள்.
4. நிர்வாகத்தின் பல்வேறு அணுகுமுறைகளைப் பற்றி விரிவாக விவரிக்கவும்.

**யூனிட் - II**

**திட்டமிடல்**

**கற்றல் நோக்கங்கள்.**

இந்த அலகு படித்த பிறகு, மாணவர்கள்:

- திட்டமிடலின் தன்மை மற்றும் கருத்துகளைப் பற்றி விவாதிக்கவும்.
- திட்டமிடலின் முக்கியத்துவத்தைப் புரிந்து கொள்ளுங்கள்.
- திட்டமிடலில் உள்ள படிக்களைப் புரிந்து கொள்ளுங்கள்.
- திட்டமிடலின் கூறுகளைப் பற்றி விவாதிக்கவும்.
- முடிவெடுப்பதன் அர்த்தத்தையும் அதன் வகைகளையும் புரிந்து கொள்ளுங்கள்.
- முடிவெடுக்கும் செயல்முறையின் வெவ்வேறு நிலைகளைக் கற்றுக்கொள்ளுங்கள்.
- முடிவெடுக்கும் செயல்பாட்டில் அளவு நுட்பங்களைக் கற்றுக்கொள்ளுங்கள்.

**2.1 திட்டமிடல்**

திட்டமிடல் என்பது நிர்வாகத்தின் முக்கியமான மற்றும் அடிப்படையான செயல்பாடு ஆகும். திட்டமிடல் என்பது ஒரு முக்கியமான நிர்வாகச் செயல்பாடு. நிறுவனம் எங்கு செல்ல விரும்புகிறது என்பதைத் தீர்மானிக்கும் செயல்முறை இது. இது நிர்வாகத்தின் முதன்மையான செயல்பாடாகும், ஏனெனில் மற்ற அனைத்து செயல்பாடுகளும் நிறுவனம் அதன் நோக்கங்களை எவ்வாறு அடைய திட்டமிடுகிறது என்பதைப் பொறுத்தது.

திட்டமிடல் என்பது இலக்குகளை கண்டறிதல் மற்றும் இந்த நோக்கங்களை அடைவதற்கு தேவையான நடவடிக்கைகளை தீர்மானித்தல் ஆகியவற்றை உள்ளடக்கிய முடிவெடுக்கும் செயலாகும். திட்டமிடலில், மேலாளர்கள் எதிர்காலத்தை மதிப்பிடுகின்றனர், நிறுவனத்தின் இலக்குகளைத் தீர்மானிப்பார்கள் மற்றும் இந்த இலக்குகளை அடைவதற்கான ஒட்டுமொத்த உத்திகளை உருவாக்குகிறார்கள். திறம்பட திட்டமிடல் இலக்குகளை முன்கூட்டியே அடைய உதவுகிறது, இது திட்டமிடுபவரின் செயல்திறனைப் பொறுத்தது. ஒரு திட்டமிடுபவர் தனது திட்டங்களை நடைமுறைப்படுத்த ஒரு திட்டத்தை வடிவமைக்கும் நபர்.

திட்டமிடல் என்பது எதிர்காலத்தில் நிறுவனத்தின் முன்னரே தீர்மானிக்கப்பட்ட நோக்கங்களை அடைய உதவும் ஒரு செயல்பாட்டின் போக்கைத் தீர்மானிப்பதற்காக மேற்கொள்ளப்படும் சிந்தனையின் அறிவுசார் தொழில் ஆகும்.

## 2.2 வரையறை

Koontz மற்றும் O'Donnel, "திட்டமிடல் என்பது என்ன செய்ய வேண்டும், எப்படி செய்ய வேண்டும், எப்போது செய்ய வேண்டும், யார் செய்ய வேண்டும் என்பதை முன்கூட்டியே தீர்மானிப்பதாகும். இது நாம் இருக்கும் இடத்திலிருந்து நாம் செல்ல விரும்பும் இடத்திற்கான இடைவெளியைக் குறைக்கிறது.

ஜார்ஜ் ஆர்.டெர்ரி, "திட்டமிடல் என்பது உண்மைகளைத் தேர்ந்தெடுத்து தொடர்புபடுத்துதல் மற்றும் எதிர்காலம் தொடர்பான அனுமானங்களை உருவாக்குதல் மற்றும் பயன்படுத்துதல் ஆகியவற்றில் காட்சிப்படுத்தல் மற்றும் உருவாக்கம் அல்லது விரும்பிய முடிவுகளை அடைவதற்கு அவசியமானதாக நம்பப்படுகிறது."

பீட்டர் எஃப். டிரக்கர், "திட்டமிடல் என்பது என்ன செய்ய வேண்டும் என்பதை முன்கூட்டியே தீர்மானிப்பது. இது இலக்குகள், கொள்கைகள், நடைமுறைகள் மற்றும் திட்டங்களை மாற்று வழிகளில் இருந்து தேர்ந்தெடுப்பதை உள்ளடக்கியது.

ஹென்றிஃபயோல், "திட்டமிடுதல் என்பது, நிர்ணயிக்கப்பட்ட இலக்குகளை அடைவதற்காக பல்வேறு நிர்வாக செயல்பாடுகளைச் செய்வதற்கு மற்றவர்களிடையே சிறந்த மாற்றுகளைத் தீர்மானிப்பதாகும்"

மேரி குஷிங் நைல்ஸ், "திட்டமிடல் என்பது ஒரு குறிக்கோளை நிறைவேற்றுவதற்கான சிறந்த செயலைத் தேர்ந்தெடுத்து மேம்படுத்துவது. இது எதிர்கால மேலாண்மை நடவடிக்கை வசந்தத்தின் அடிப்படையாகும்."

## 2.3 இயற்கை அல்லது பண்புகள் அல்லது நோக்கம்

### திட்டமிடல்

#### (அ) திட்டமிடல் ஒரு முதன்மை செயல்பாடு.

திட்டமிடல் என்பது நிர்வாகத்தின் முதன்மையான செயல்பாடாகும், மேலும் இது ஒழுங்கமைத்தல், இயக்குதல், கட்டுப்படுத்துதல் போன்ற அனைத்து செயல்பாடுகளுக்கும் முந்தியுள்ளது. அடைய வேண்டிய இலக்குகள் மற்றும் பின்பற்ற வேண்டிய செயல் வரிசையை அமைக்காமல் பிற செயல்பாடுகளுக்கு எந்த அர்த்தமும் இல்லை. உண்மையில், நிர்வாகத்தின் மற்ற அனைத்து செயல்பாடுகளும் பெரும்பாலும் திட்டமிடலைப் பொறுத்தது.

#### (ஆ) திட்டமிடல் இலக்குகளுக்கு பங்களிக்கிறது.

நோக்கங்களுக்கும் திட்டமிடலுக்கும் நெருங்கிய தொடர்பு உள்ளது. திட்டமிடல் மற்றும் குறிக்கோள்களுக்கு இடையே எந்த தொடர்பும் இல்லை என்றால், திட்டமிடல் என்பது குறிக்கோள்களை அடிப்படையாகக் கொண்டது, முந்தையது ஒரு மனப் பயிற்சியாக மட்டுமே இருக்கும் மற்றும் பயன் இல்லை. திட்டமிடல் இலக்குகளை அடைய உதவுகிறது.

#### (ச) அறிவார்ந்த செயல்பாட்டை திட்டமிடுதல்.

திட்டமிடல் என்பது கிடைக்கக்கூடிய சிறந்த மாற்றீட்டைத் தேர்ந்தெடுப்பது மற்றும் சிறந்த மாற்றீட்டைத் தேர்ந்தெடுப்பதற்கு முன் சிந்திப்பது ஆகியவை அடங்கும். இது ஒரு நிறுவனத்தின் சுமுகமான செயல்பாட்டை பாதிக்கக்கூடிய எதிர்காலத்தில் ஏற்படும் விபத்துக்களை முன்னறிவிக்கும் திறனை உள்ளடக்கியது. எனவே, திட்டமிடல் என்பது ஒரு அறிவுசார் செயல்பாடு.

#### (ஈ) திட்டமிடல் அதிக செயல்திறன் விளைவிக்கிறது.



திட்டமிடல் செயல்திறன் உள்ளீடு மற்றும் வெளியீட்டு விகிதங்களின் அடிப்படையில் அளவிடப்படுகிறது. திட்டமிடல் குறைந்த செலவில் அதிகபட்ச உற்பத்திக்கு வழிவகுக்கிறது. உள்ளீடு மற்றும் வெளியீட்டு உறவு பணம், உழைப்பு நேரம் மற்றும் உற்பத்தி அலகுகள் ஆகியவற்றால் தீர்மானிக்கப்படுகிறது, ஆனால் தனிநபர் மற்றும் குழுவிற்கு கிடைக்கும் திருப்தியின் அளவிலும் தீர்மானிக்கப்படுகிறது. மனித திருப்தியின் உயர் அளவு குறிப்பிட்ட நேரத்திற்குள் அதிக உற்பத்தி செய்ய தொழிலாளர்களை ஊக்குவிக்கிறது.

**(இ) திட்டமிடல் நெகிழ்வானது.**

திட்டமிடல் சில அனுமானங்களின் அடிப்படையில் சிறந்த மாற்றீட்டைத் தேர்ந்தெடுக்கிறது. அனுமானங்கள் தவறாக நிரூபிக்கப்பட்டால், தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட மாற்று தவறான ஒன்றாக இருக்கும். நிர்வாகத்தின் செயல்பாடுகளில் ஒரு முட்டுக்கட்டை ஏற்பட வாய்ப்புள்ளது. எதிர்கால சூழ்நிலைகளுக்கு ஏற்ப திட்டமிடுதலுக்கு மற்றொரு மாற்று உள்ளது.

**(எஃப்) ஒற்றுமை மற்றும் நிலைத்தன்மை.**

திட்டமிடல் என்பது இலக்குகளை அடைவதோடு தொடர்புடையது. வேறு வார்த்தைகளில் கூறுவதானால், வெவ்வேறு மேலாளர்களின் நிர்வாக நடவடிக்கைகள் குறிக்கோள்களை அடைய ஒருங்கிணைக்கப்படுகின்றன. நிறுவனத்தின் கொள்கைகள் மற்றும் நடைமுறைகள் திட்டமிடல் விஷயத்தில் நிர்வாக நடத்தை மற்றும் செயல்பாட்டின் நிலைத்தன்மைக்கு ஒரு அடிப்படையை வழங்குகிறது.

**(ஏ) திட்டமிடல் என்பது அனைவருக்கும் பொதுவானது.**

ஒரு வணிக பிரிவில் பணிபுரியும் ஒவ்வொரு நபராலும் திட்டமிடல் வேலை செய்யப்படுகிறது. அவர் நிர்வாக இயக்குநராக இருக்கலாம் அல்லது போர்மேனாக இருக்கலாம். உயர்ந்த இடத்தில் இருப்பதால், ஒரு நிர்வாக இயக்குநருக்கான திட்டமிடல், பின்பற்ற வேண்டிய கொள்கைகள் மற்றும் நடைமுறைகளை உருவாக்குவதாகும். தாழ்வான இடமாக இருப்பதால், ஒரு ஃபோர்மேனுக்குத் திட்டமிடுவது அவருக்குக் கீழ் உள்ளவர்களுக்கு வேலையை ஒதுக்குவதாகும். எனவே, திட்டமிடல் அனைவருக்கும் பொதுவானது.

**(ஹ) அனைத்து நிர்வாக செயல்பாடுகளுக்கும் அடிப்படை.**

நிர்வாகத்தின் அனைத்து மட்டங்களிலும் திட்டமிடல் காணப்படுகிறது. உயர்மட்ட நிர்வாகம் மூலோபாய திட்டமிடலை கவனிக்கிறது. நடுத்தர நிர்வாகம் நிர்வாகத் திட்டமிடலையும், கீழ்நிலை நிர்வாகமானது செயல்பாட்டுத் திட்டமிடலையும் கவனிக்கிறது.

**(நான்). ஒருங்கிணைப்பு பெறுதல்.**

திட்டமிடல் பல்வேறு வணிக நடவடிக்கைகளை திட்டமிடாமல் ஒருங்கிணைக்கிறது, எதையும் ஒருங்கிணைக்க முடியாது.

**(ஜ) கட்டுப்படுத்தும் காரணியைக் கருத்தில் கொண்டு.**

ஒவ்வொரு திட்டமும் வரம்புக்குட்பட்ட காரணிகளைக் கருத்தில் கொண்ட பின்னரே உருவாக்கப்படுகிறது. கட்டுப்படுத்தும் காரணிகள் பணம், திறமையான உழைப்பு, தரமான பொருட்கள், ஆலை மற்றும் இயந்திரங்கள்.

**(க) திட்டமிடல் இரண்டும் - நீண்ட தூரம் மற்றும் குறுகிய தூரம்.**

நீண்ட தூர திட்டமிடல் பொதுவாக 3 முதல் 5 அல்லது 7 ஆண்டுகள் வரையிலான காலத்தை உள்ளடக்கியது; ஓராண்டு வரையிலான திட்டங்களுக்கு குறுகிய தூர திட்டங்களாகக் கருதப்படுகின்றன. உண்மையில் குறுகிய தூர திட்டங்கள் நீண்ட தூர திட்டங்களின் ஒரு பகுதியாகும்; மற்றும் நிறுவனத்தின்

ஒட்டுமொத்த திட்டமிடலின் நோக்கத்தை உணர உதவும் வகையில் இரண்டு தொகுப்பு திட்டங்களும் ஒருங்கிணைக்கப்பட வேண்டும்.

#### 2.4 திட்டமிடலின் நோக்கங்கள்

##### (அ) நிச்சயமற்ற தன்மையைக் குறைக்கவும்.

எதிர்காலம் ஒரு நிச்சயமற்ற நிலை. திட்டமிடல் நிச்சயமற்ற தன்மையை உறுதியாக மாற்றலாம். நிச்சயமற்ற தன்மையைக் குறைக்க தேவையான திட்டமிடல் மூலம் இது ஓரளவு சாத்தியமாகும்.

##### (ஆ) ஒத்துழைப்பையும் ஒருங்கிணைப்பையும் தருகிறது.

திட்டமிடல் அமைப்பின் பல்வேறு பிரிவுகளிடையே ஒத்துழைப்பையும் ஒருங்கிணைப்பையும் கொண்டு வர முடியும். துறைகளுக்கிடையேயான போட்டிகள் மற்றும் மோதல்களைத் திட்டமிடுவதன் மூலம் தவிர்க்கலாம். தவிர, திட்டமிடல் வேலையின் நகல்களைத் தவிர்க்கிறது.

##### (c) கணிக்க முடியாத தற்செயல்களை எதிர்பார்க்கிறது.

சில நிகழ்வுகளை கணிக்க முடியவில்லை. இந்த நிகழ்வுகள் தற்செயல்கள் என அழைக்கப்படுகின்றன, இந்த நிகழ்வுகள் ஒரு நிறுவனத்தின் சீரான செயல்பாட்டை பாதிக்கலாம். திட்டமிடல் அத்தகைய தற்செயல்களை சந்திக்கவும் அவற்றை வெற்றிகரமாக சமாளிக்கவும் ஒரு ஏற்பாடு வழங்குகிறது.

##### (ஈ) செயல்பாட்டில் பொருளாதாரம்.

திட்டமிடல் பல்வேறு கிடைக்கக்கூடிய மாற்றுகளில் சிறந்த மாற்றுகளைத் தேர்ந்தெடுக்கிறது. இது வளங்களை சிறந்த முறையில் பயன்படுத்த வழிவகுக்கும். அமைப்பின் குறிக்கோள்கள் எளிதில் அடையப்படுகின்றன.

##### (இ) முன் தீர்மானிக்கப்பட்ட இலக்குகளை அடைதல்.

திட்டமிடல் நடவடிக்கைகள் நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அடைவதை நோக்கமாகக் கொண்டுள்ளன. சரியான நேரத்தில் இலக்குகளை அடைவது பயனுள்ள திட்டமிடல் மூலம் மட்டுமே சாத்தியமாகும்.

##### (எஃப்) போட்டியைக் குறைக்கவும்.

போட்டியின் இருப்பு நிறுவனம் வளர்ச்சிக்கான வாய்ப்பைப் பெற உதவுகிறது. அதே நேரத்தில், கடுமையான போட்டி தவிர்க்கப்பட வேண்டும். திட்டமிடல் மூலம் போட்டியை குறைக்க முடியும்.

##### (ஐ) இது முடிவெடுக்கும் செயல்முறையை வழிநடத்துகிறது.

திட்டமிடல் என்பது முடிவெடுப்பதற்கு சமம்; இன்னும் ஒரு முறை திட்டத்தை வகுத்த பிறகு, நிர்வாகத்தால் மேற்கொண்டு முடிவெடுக்கும் செயல்முறைக்கு வழிகாட்டியாக செயல்படுகிறது. உண்மையில், முடிவெடுக்கும் செயல்பாட்டின் போது உருவாக்கப்பட்ட பல்வேறு மாற்றுகளின் மதிப்பீடு, திட்டமிடப்பட்ட நோக்கங்களுக்கான ஒவ்வொரு மாற்றீட்டின் நிகர பங்களிப்பின் அடிப்படையில் செய்யப்படலாம்.

#### 2.5 திட்டமிடலின் முக்கியத்துவம்.

##### (அ) குறிக்கோள்களால் நிர்வகிக்க வேண்டும்.

ஒரு நிறுவனத்தின் அனைத்து செயல்பாடுகளும் வடிவமைக்கப்பட்ட நோக்கங்களை அடைய வடிவமைக்கப்பட்டுள்ளன. இருப்பினும், திட்டமிடல் நிறுவனம் ஆரம்பகால சாதனைக்கான நோக்கங்களில் கவனம் செலுத்துகிறது.

##### (ஆ) நிச்சயமற்ற தன்மையை உறுதியாக மாற்றவும்.

நிச்சயமற்ற நிலையை எதிர்கொள்ள திட்டமிடல் தேவையான ஏற்பாடுகளை வழங்குகிறது. தவிர, நிறுவனத்தின் தொடர்ச்சியான வளர்ச்சி மற்றும் செழுமைக்கான மாற்று நடவடிக்கையை திட்டமிடல் மதிப்பீடு செய்கிறது.

(e) செயல்பாட்டில் பொருளாதாரம்.

திட்டமிடல் கிடைக்கக்கூடிய மாற்று வழிகளில் ஏதேனும் ஒன்றைத் தேர்ந்தெடுக்கிறது, இது குறைந்த செலவில் சிறந்த முடிவை உருவாக்க உதவும்.

(ஈ) ஒருங்கிணைப்புக்கு உதவுகிறது.

திட்டமிடல், நன்கு வெளியிடப்பட்ட கொள்கைகள், திட்டங்கள் மற்றும் நடைமுறைகள் மூலம் நிர்வாகத்தால் ஒருங்கிணைப்பு பெறப்படுகிறது. எனவே, திட்டமிடல் நிர்வாகத்தை திறம்பட ஒருங்கிணைக்க உதவுகிறது.

(இ) அதிகரித்து வரும் வணிகச் சிக்கல்களைச் சமாளித்தல்.

தற்போது தொழில் நடத்த பல தகுதிகள் உள்ளவர்கள் தேவைப்படுகின்றனர். இதன் மூலம் வணிக நடவடிக்கைகளை யார் செய்ய வேண்டும், என்ன செய்ய வேண்டும், எங்கு செய்ய வேண்டும், எப்போது இருக்க வேண்டும், எப்படிச் செய்ய வேண்டும் என நிர்வாகம் தெளிவாகத் திட்டமிடுவது அவசியம்.

(எஃப்) பயனுள்ள கட்டுப்பாடு.

திட்டமிடல் கட்டுப்பாட்டுக்கான அடிப்படையாக செயல்படுகிறது. திட்டமிடல் திட்டங்களைத் தொடங்குவதற்கும் முடிப்பதற்கும் நேரத்தை தீர்மானிக்கிறது, செயல்திறன் தரங்களை அமைக்கிறது. இது மேலாளர்களுக்கு செயல்பாடுகளைக் கட்டுப்படுத்த உதவுகிறது.

(g) வளங்களை திறம்பட பயன்படுத்துதல்.

திட்டமிடல் என்பது வணிக நடவடிக்கைகளை முன்கூட்டியே தீர்மானிப்பதை உள்ளடக்கியது. பின்னர், வணிக நடவடிக்கைகள் தாமதமின்றி முடிக்கப்படும். இது மலிவான மற்றும் சிறந்த முறையில் வளங்களை திறம்பட பயன்படுத்த வழிவகுக்கிறது.

(h). தொழில் தோல்விகளைத் தவிர்க்கும்.

திட்டமிடல் என்பது சிறந்த நோக்கங்களைத் தேர்ந்தெடுப்பது, நிச்சயமற்ற தன்மையை உறுதியானதாக மாற்றுவது, செயல்பாட்டில் பொருளாதாரம், ஒருங்கிணைப்பு, சிக்கல்களை எதிர்கொள்வது, திறமையான கட்டுப்பாடு மற்றும் வளங்களை திறம்பட பயன்படுத்துதல் மற்றும் வணிக தோல்விகளைத் தவிர்ப்பது ஆகியவை அடங்கும்.

(நான்). ஊக்கத்தை ஊக்குவிக்கிறது.

நன்கு தயாரிக்கப்பட்ட திட்டம் பணியாளரின் தார்மீக மற்றும் மேலாளர்களின் நம்பிக்கையை ஊக்குவிக்கிறது மற்றும் அவர்களுக்கு பயனுள்ள பங்கேற்பு உணர்வை அளிக்கிறது.

(j) செயல்திறனை மேம்படுத்துகிறது.

திட்டமிடல் கிடைக்கக்கூடிய வளங்களை உகந்த முறையில் பயன்படுத்த உதவுகிறது. இது கான்ஸ்டைக் குறைக்க உதவுகிறது, எனவே, இது செயல்திறனை அதிகரிக்கிறது.

2.6 திட்டமிடல் செயல்பாட்டில் படிக்கள்.

திட்டமிடல் செயல்முறை ஒரு திட்டத்திலிருந்து மற்றொரு திட்டத்திற்கும், ஒரு நிறுவனத்திற்கும் மற்றொரு திட்டமாகும். திட்டமிடல் செயல்முறையின் பின்வரும் படிக்கள் பொதுவாக ஏற்றுக்கொள்ளப்படுகின்றன.

- (1) வெளிப்புற சூழலின் பகுப்பாய்வு.
- (2) உள் சூழலின் பகுப்பாய்வு அல்லது வள தணிக்கை.
- (1) வெளிப்புற சூழலின் பகுப்பாய்வு.
- (3) குறிக்கோள்களை தீர்மானித்தல்.
- (4) திட்டமிடல் வளாகங்கள் மற்றும் கட்டுப்பாடுகளை தீர்மானித்தல் அல்லது முன்னறிவித்தல்.
- (5) மாற்று நடவடிக்கைகளின் ஆய்வு.
- (6) மாற்று நடவடிக்கையின் எடை.
- (7) சிறந்த மாற்று நடவடிக்கையின் தேர்வு.
- (8) நடவடிக்கைகளின் வரிசையை நிறுவுதல்.
- (9) செயல் திட்டத்தின் உருவாக்கம்.
- (10) இரண்டாம் நிலைத் திட்டங்களைத் தீர்மானித்தல்.
- (11) பணியாளர்களின் பங்கேற்பைப் பாதுகாத்தல்.
- (12) பின்தொடர்தல் மற்றும் மதிப்பீடு.

**(1) வெளிப்புற சூழலின் பகுப்பாய்வு.**

ஒரு நிறுவனத்தின் வெளிப்புற சூழலைக் கருத்தில் கொள்வது அவசியம். வெளிச் சூழல் என்ற சொல் ஒரு நாட்டில் நிலவும் சமூக-பொருளாதார நிலைமைகள் மற்றும் அரசியல் நிலைமைகளை உள்ளடக்கியது. சமூக-பொருளாதார நிலை என்பது வருமானம், வயது, வர்க்கம், வாழ்க்கை நிலைமைகள், அபிலாஷைகள், எதிர்பார்ப்புகள் மற்றும் பலவற்றின் அடிப்படையில் சமூகத்தை வகைப்படுத்துவதைக் குறிக்கிறது. அரசியல் நிலை என்பது அரசியல் சூழ்நிலைகள், அரசியல் சூழல், அரசியல் சூழல் போன்றவற்றை வகைப்படுத்துவதைக் குறிக்கிறது. இந்த காரணிகள் கட்டுப்படுத்தக்கூடியவை அல்ல. ஆனால், ஒவ்வொரு நிறுவனமும் வெளிப்புற சூழலில் மாறிவரும் போக்குகளுக்கு ஏற்ப திட்டத்தைத் தயாரிக்க வேண்டும்.

**(2) உள் சூழலின் பகுப்பாய்வு அல்லது வள தணிக்கை.**

வள தணிக்கை என்பது ஒரு நிறுவனத்தின் வலிமை மற்றும் பலவீனம் பற்றிய பகுப்பாய்வு ஆகும். வளங்களின் இருப்பு, லாபம், ஆலை திறன், கிடைக்கக்கூடிய மனிதவளம், தகவல் தொடர்பு திறன் மற்றும் பலவற்றின் மீது உரிய கவனம் செலுத்தப்படுகிறது.

**(3) குறிக்கோள்களை தீர்மானித்தல்.**

ஒரு அமைப்பின் நோக்கங்கள் முன்கூட்டியே திட்டமிடப்பட்டவை. இலக்குகள் எதிர்பார்த்த முடிவுகளைக் குறிப்பிடுகின்றன. நிறுவனங்களின் நோக்கங்கள் தீர்மானிக்கப்பட்டவுடன், பிரிவு வாரியாக அல்லது துறை வாரியாக நோக்கங்கள் கீழ் மட்டத்தில் திட்டமிடப்படும். ஒவ்வொரு துறையின் நோக்கங்களையும் வரையறுப்பது மிகவும் இன்றியமையாத ஒன்றாகும்; அப்போதுதான் துறைகளுக்கு தெளிவான வழிகாட்டுதல் கிடைக்கும். இலக்குகள் தெளிவாக வரையறுக்கப்பட்டால் கட்டுப்பாட்டு செயல்முறை மிகவும் எளிதானது.

**(4) திட்டமிடல் வளாகங்கள் மற்றும் கட்டுப்பாடுகளை தீர்மானித்தல் அல்லது முன்னறிவித்தல்.**

திட்டமிடல் வளாகம் என்பது எதிர்கால நிலைமைகள் - பொருளாதாரம், சமூகம், அரசியல், தொழில்நுட்பம் போன்ற நமது அனுமானங்களை அடையாளம் காண்பது ஆகும், அதற்கு உட்பட்டு திட்டம் செயல்படும் மற்றும் அதன் இலக்கை

அடையும் அல்லது இலக்குகளை அடையும். திட்டமிடல் வளாகத்தை நிறுவுவதற்கு முன்னறிவிப்பு அவசியம் என்பதை ஈர்க்க வேண்டும்.

பொதுவாக, முன்கணிப்பு பின்வரும் வழிகளில் செய்யப்படுகிறது:

- சந்தை சக்தி என்னவாக இருக்கும்? சந்தை சக்தி என்பது தேவை, வழங்கல், வாங்கும் திறன் போன்றவற்றைக் குறிக்கிறது.
- விற்பனையின் அளவு மற்றும் பொருட்களின் வகையின் எதிர்பார்ப்பு மற்றும் எந்த விலையில் விற்கப்பட வேண்டும்?
- அவற்றின் உற்பத்தி செலவு என்னவாக இருக்கும்?
- அரசாங்கத்தின் வரிக் கொள்கை மற்றும் பொருளாதாரக் கொள்கை என்னவாக இருக்கும்?
- உற்பத்தியில் தொழில்நுட்ப மாற்றத்திற்கான எதிர்பார்ப்பு மற்றும் வணிகத்தின் விரிவாக்கம் அல்லது நவீனமயமாக்கலுக்கான நிதி எவ்வாறு திரட்டப்படுகிறது?

**திட்டமிடல் வளாகங்களின் வகைப்பாடு.**

**(அ) உள் மற்றும் வெளிப்புற வளாகங்கள்.**

ஒரு வணிக நிறுவனத்திற்குள் இருக்கும் காரணிகள் உள் வளாகங்கள். நிறுவனத்திற்கு வெளிப்புறமாக இருக்கும் காரணிகள் வெளிப்புற வளாகங்கள். உள் சக்திகளில் ஆண்கள், இயந்திரங்கள், பணம் மற்றும் முறைகள் ஆகியவை அடங்கும். வெளிப்புற சக்திகளில் அரசியல், சமூக பொருளாதார மற்றும் அரசாங்கக் கொள்கைகள் அடங்கும்.

**(ஆ) உறுதியான மற்றும் அருவமான வளாகங்கள்.**

உறுதியான வளாகங்கள் என்பது ஒரு வழி அல்லது வேறு வழியில் அளவிடக்கூடியவை. மக்கள் தொடர்பு, பணியாளரின் மன உறுதி மற்றும் உந்துதல் போன்ற அளவீடுகளை மீறும் வளாகங்கள் அருவமான வளாகங்கள் ஆகும். அருவமான வளாகங்களை எண்ணியல் ரீதியாக வெளிப்படுத்த முடியாது என்றாலும், திட்டமிடும்போது அவற்றைப் புறக்கணிக்க முடியாது.

**(ச) கட்டுப்படுத்தக்கூடிய, அரைக்கட்டுப்பாட்டு மற்றும் கட்டுப்படுத்த முடியாத வளாகங்கள்.**

கட்டுப்படுத்தக்கூடிய வளாகங்கள் நிர்வாகத்தின் முடிவிற்கு உட்பட்டவை. அரைக் கட்டுப்படுத்தக்கூடிய வளாகங்கள் நிர்வாகத்தின் பகுதியளவு கட்டுப்பாட்டைக் கொண்டிருக்கும். ஒரு வணிக நிறுவனத்திற்கு கட்டுப்பாடு இல்லாத வளாகங்கள் கட்டுப்படுத்த முடியாத வளாகங்களாகும்.

**(ஈ) நிலையான மற்றும் மாறக்கூடிய வளாகங்கள்.**

எடுக்கப்பட்ட நடவடிக்கையைப் பொருட்படுத்தாமல் நிலையான வளாகங்கள் ஒரே மாதிரியாக நடந்து கொள்கின்றன. அவை திட்டவட்டமானவை, அறியப்பட்டவை மற்றும் நன்கு புரிந்துகொள்ளப்பட்டவை. செயல்பாட்டின் போக்கைப் பொறுத்து மாறுபடும் வளாகங்கள்.

**(5) மாற்று நடவடிக்கைகளின் ஆய்வு.**

ஒரு செயல் பல வழிகளில் செய்யப்படலாம், ஆனால் ஒரு குறிப்பிட்ட வழி நிறுவனத்திற்கு மிகவும் பொருத்தமானது. எனவே, நிர்வாகம் மாற்று வழிகளைக் கண்டறிந்து, திட்டமிடல் வளாகத்தின் வெளிச்சத்தில் அவற்றை ஆராய வேண்டும்.

**(6) மாற்று நடவடிக்கையின் எடை.**

அனைத்து மாற்றுகளும் ஒரு நிறுவனத்திற்கு பொருந்தாது. ஒவ்வொரு மாற்றுக்கும் அதன் சொந்த வலுவான மற்றும் பலவீனமான புள்ளிகள் உள்ளன.

எனவே, சிறந்த மாற்றுக்களைத் தீர்மானிக்க அனைத்து மாற்றுக்களையும் எடைபோட வேண்டிய அவசியம் உள்ளது.

**(7) சிறந்த மாற்று நடவடிக்கையின் தேர்வு.**

சிறந்த மாற்றுத் தேர்வு பல்வேறு மாற்றுக்களின் எடையை அடிப்படையாகக் கொண்டது. நடைமுறையில் உள்ள சூழ்நிலைகளுக்கு ஏற்ப ஒரு நடவடிக்கை தீர்மானிக்கப்படுகிறது. சிறந்த மாற்றீட்டைத் தேர்ந்தெடுக்கும்போது பாரபட்சம் காட்டப்படாது.

**(8) நடவடிக்கைகளின் வரிசையை நிறுவுதல்.**

ஒவ்வொரு பிரிவு அல்லது துறை, தயாரிப்பு, ஒரு காலாண்டு, மாதம், வாரம் போன்றவற்றுக்கு நிர்ணயிக்கப்பட்ட நடவடிக்கை எடுக்கப்படுகிறது. இறுதியாக, மேலாளர் திட்டவட்டமான விதிமுறைகளில் இறுதித் திட்டத்தை உருவாக்க வேண்டும்.

**(9) செயல் திட்டத்தின் உருவாக்கம்.**

செயல் திட்டத்தில் செயல்திறனுக்கான நேர வரம்பை நிர்ணயித்தல், தனிநபர்களுக்கான பணி ஒதுக்கீடு மற்றும் வார்த்தை அட்டவணை ஆகியவை அடங்கும். குறிப்பிட்ட காலத்திற்குள் இலக்குகளை அடைய இவை அவசியம்.

**(10) இரண்டாம் நிலைத் திட்டங்களைத் தீர்மானித்தல்.**

அடிப்படைத் திட்டத்தைத் துரிதப்படுத்த, இரண்டாம் நிலைத் திட்டத்தைத் தயாரிப்பது அவசியம். எடுத்துக்காட்டாக, ஒரு அடிப்படை விற்பனைத் திட்டம் முடிவு செய்யப்பட்டவுடன், பல இரண்டாம் நிலைத் திட்டங்களைத் தயாரிக்கலாம். இங்கே, இரண்டாம் நிலைத் திட்டத்தில் உற்பத்தி அட்டவணை, ஆலை மற்றும் இயந்திரங்கள் வாங்குதல், மூலப்பொருட்கள் வாங்குதல், நுகர்வு கடைகள், பணியாளர்கள் தேர்வு, பயிற்சி மற்றும் வேலைவாய்ப்பு போன்றவை அடங்கும்.

**(11) பணியாளர்களின் பங்கேற்பைப் பாதுகாத்தல்.**

எந்தவொரு திட்டத்தையும் வெற்றிகரமாக செயல்படுத்துவது ஊழியர்களின் பங்கேற்பின் அளவைப் பொறுத்தது. எனவே, நிர்வாகம், தகவல் தொடர்பு, ஆலோசனை மற்றும் பங்கேற்பு மூலம் திட்டமிடுவதில் பணியாளர்களை ஈடுபடுத்த வேண்டும்.

**(12) பின்தொடர்தல் மற்றும் மதிப்பீடு.**

திட்டமிடல் எவ்வாறு செய்யப்படுகிறது என்பதை நிர்வாகம் கண்காணிக்க வேண்டும். திட்டமிடுதலின் குறைபாடுகளை ஒரு பின்தொடர்தல் நடவடிக்கையின் மூலம் கண்டறிந்து, பின்னர் அங்கு சரிசெய்ய முடியும். திட்டமிடலின் தொடர்ச்சியான மதிப்பீடும் அவசியம். இதன் பொருள் உண்மையான செயல்திறன் திட்டமிடலுடன் ஒப்பிடப்பட்டு, ஏதேனும் விலகல் இருந்தால் சரிசெய்தல் நடவடிக்கை எடுக்கப்படும்.

**2.7 வகையான திட்டங்கள்**

**(அ) நிலையான அல்லது மீண்டும் மீண்டும் பயன்பாட்டுத் திட்டங்கள் மற்றும் ஒற்றைப் பயன்பாட்டுத் திட்டங்கள்.**

நிலையான அல்லது திரும்பத் திரும்பப் பயன்படுத்தப்படும் திட்டங்கள், அடிக்கடி நிகழும் சிக்கல்கள் மற்றும் சிக்கல்களைச் சமாளிக்க நீண்ட காலத்திற்கு மீண்டும் மீண்டும் (அதாவது, மீண்டும் மீண்டும்) பயன்படுத்தப்பட வேண்டிய திட்டங்களாகும். மீண்டும் மீண்டும் நிகழும் பிரச்சினைகளுக்கு அவர்கள் ஆயத்தமான பதில்களைத் தருகிறார்கள். நிலையான திட்டங்கள் நிர்வாக முடிவெடுப்பதற்கும் செயல்களுக்கும் வழிகாட்டியாக செயல்படுகின்றன. அவர்கள் ஒரே மாதிரியான மற்றும் அடிக்கடி நிகழும் சிக்கல்கள் மற்றும் சிக்கல்களைச் சமாளிப்பதற்கான நிலையான நடைமுறைகளை வழங்குவதால், அவை நிர்வாக முடிவுகள் மற்றும் செயல்களை எளிதாக்குகின்றன மற்றும் நிர்வாக செயல்திறனை

அதிகரிக்கின்றன. நிலையான திட்டங்கள் இதில் குறிக்கோள்கள், கொள்கைகள், நடைமுறைகள், முறைகள், விதிகள் மற்றும் உத்திகள் ஆகியவை அடங்கும்

**(ஆ) நிதித் திட்டங்கள் மற்றும் நிதி அல்லாத திட்டங்கள்.**

நிதித் திட்டங்கள் அல்லது பணத் திட்டங்கள் என்பது அக்கறையின் பண அல்லது நிதி ஆதாரங்களுடன் தொடர்புடைய திட்டங்கள். அவை நிதியைப் பாதுகாக்கக்கூடிய ஆதாரங்களையும் பல்வேறு நோக்கங்களுக்காக ஒதுக்கப்படும் தொகைகளையும் தீர்மானிக்கின்றன.

நிதி அல்லாத திட்டங்கள் அல்லது பணமில்லாத திட்டங்கள் என்பது பௌதீக வளங்களைப் பற்றிய திட்டங்களாகும், நிதி ஆதாரங்களுடன் அல்ல, அக்கறைக்காகவும். நிதியல்லாத திட்டங்களை விட நிதித் திட்டங்கள் மூலம்தான் முக்கியம் என்று கவரமாக இருக்கலாம். நிதித் திட்டங்களைப் போலவே இதுவும் முக்கியமானது.

**(c) முறையான திட்டங்கள் மற்றும் முறைசாரா திட்டங்கள்.**

முறையான திட்டங்கள் கருப்பு மற்றும் வெள்ளைக்கு குறைக்கப்படும் திட்டங்கள் (அதாவது, காகிதத்தில் வைக்கவும்). வேறு வார்த்தைகளில் கூறுவதானால், 1 முறையான திட்டங்கள் என்பது அடைய வேண்டிய குறிப்பிட்ட குறிக்கோள்கள் மற்றும் அந்த நோக்கங்களை அடைய எடுக்கப்பட வேண்டிய படிகளை எழுத்துப்பூர்வமாக குறிப்பிடும் திட்டங்களாகும். முறையான திட்டங்கள் முறையானவை மற்றும் பகுத்தறிவு கொண்டவை. ஒரு கவலை வெற்றிகரமாக இயங்குவதற்கு அவை மிகவும் அவசியம்.

முறைசாரா திட்டங்கள் என்பது ஒரு சில தனிநபர்களின் கவலைக்குரிய சிந்தனை மட்டுமே. நிச்சயமாக, எதிர்காலத்தில் முறைசாரா திட்டங்கள். முறைசாரா திட்டங்கள் கவனக்குறைவு, பயனற்ற பணியாளர் செயல்திறன் போன்ற ஆரோக்கியமற்ற போக்குகளை ஊக்குவிக்கின்றன. முறைசாரா திட்டங்கள் நிறுவனத்தின் சுமுகமான இயக்கத்திற்கு அதிகம் பயன்படாது.

**(ஈ) குறிப்பிட்ட திட்டங்கள் மற்றும் வழக்கமான திட்டங்கள்.**

குறிப்பிட்ட திட்டங்கள் என்பது குறிப்பிட்ட அல்லது குறிப்பிட்ட நோக்கங்களுக்கான திட்டங்களாகும். குறிப்பிட்ட திட்டங்களைத் தயாரிப்பது கடினமான பணியாகும், ஏனெனில் குறிப்பிட்ட நோக்கங்களுக்காக வடிவமைக்கப்படும் முறைகள் சிறப்பாகத் திட்டமிடப்பட்டு வடிவமைக்கப்பட வேண்டும்.

வழக்கமான அல்லது இயந்திரத் திட்டங்கள் வழக்கமான திட்டங்கள் என்று அழைக்கப்படுகின்றன. வழக்கமான திட்டங்களைத் தயாரிப்பது கடினம் அல்ல. வழக்கமான திட்டங்களின் விஷயத்தில், நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை நிறைவேற்றுவதற்கு நிர்ணயிக்கப்பட்ட முறைகள் ஒரு குறிப்பிட்ட காலகட்டத்தில் பெரிய மாற்றங்கள் இல்லாமல் அப்படியே இருக்கும்.

**(இ) நிர்வாகத் திட்டங்கள் & செயல்பாட்டுத் திட்டங்கள்.**

நிர்வாகத் திட்டங்கள் என்பது முழு நிறுவனத்திற்கும் ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்திற்கு நிறுவனத்தின் பல்வேறு பிரிவுகளுக்கும் செயல்பாட்டின் அடிப்படையை நிர்ணயிக்கும் திட்டங்களாகும். நிர்வாகத் திட்டங்கள் நடுத்தர அளவிலான

நிர்வாகத்தால் செய்யப்படுகின்றன, மேலும் அவை செயல்பாட்டுத் திட்டங்களுக்கான வழிகாட்டுதல்களை வழங்குகின்றன.

செயல்பாட்டுத் திட்டங்கள் என்பது கவலையின் தினசரி செயல்பாடுகளின் உண்மையான செயல்பாட்டுடன் தொடர்புடைய திட்டங்கள் ஆகும். செயல்பாட்டுத் திட்டங்கள், பொதுவாக, குறுகிய காலத்திற்கு. நிர்வாகத் திட்டங்களைச் செயல்படுத்தும் கீழ்நிலை நிர்வாகத்தால் அவை தயாரிக்கப்படுகின்றன. செயல்பாட்டு அல்லது செயல்பாட்டுத் திட்டங்கள், விற்பனைத் திட்டத்தைத் தயாரித்தல், உற்பத்தி நடவடிக்கைகளைத் திட்டமிடுதல் போன்ற அம்சங்களை உள்ளடக்கியது.

#### (எஃப்) குறுகிய தூர திட்டங்கள் & நீண்ட தூர திட்டங்கள்.

குறுகிய தூர திட்டங்கள் என்பது பொதுவாக, ஒரு வருட காலத்தை உள்ளடக்கிய திட்டங்களாகும். குறுகிய கால அல்லது குறுகிய கால திட்டங்கள் நீண்ட கால நோக்கங்களை நிறைவேற்ற குறுகிய கால செயல்பாடுகளை தீர்மானிப்பதில் அக்கறை கொண்டுள்ளன. குறுகிய காலத் திட்டங்கள் நீண்ட கால நோக்கங்களை அடைவதற்காகக் கருதப்படுவதால், குறுகிய தூரத் திட்டங்கள் நீண்ட தூரத் திட்டங்களுடன் ஒத்துப்போக வேண்டும். குறுகிய தூரத் திட்டங்கள் அதிக செயல் சார்ந்தவை, விரிவானவை, குறிப்பிட்டவை மற்றும் அளவு கொண்டவை.

வருடங்கள் அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட காலத்தை உள்ளடக்கிய நீண்ட தூர திட்டங்கள். வணிகத்தின் தன்மை, அபாயங்கள் மற்றும் நிச்சயமற்ற தன்மைகள், அரசாங்கக் கட்டுப்பாடு ஆகியவற்றைப் பொறுத்து காலத்தின் நீளம் ஒரு கவலையிலிருந்து மற்றொன்றுக்கு மாறுபடும்; நிறுவனங்களின் நீண்டகால இலக்குகளை உருவாக்குதல் மற்றும் அந்த இலக்குகளை அடைவதற்கான வழிகள் மற்றும் வழிமுறைகளை தீர்மானிப்பதில் அவர்கள் அக்கறை கொண்டுள்ளனர்.

#### (ஹ) மூலோபாயத் திட்டங்கள் & தந்திரோபாயத் திட்டங்கள்.

மூலோபாயத் திட்டங்கள் என்பது நிறுவனத்தின் ஒட்டுமொத்த அல்லது பொது நோக்கங்களை அடைய வடிவமைக்கப்பட்ட திட்டங்கள் ஆகும். மூலோபாயத் திட்டங்கள் உயர்மட்ட நிர்வாகத்தால் செய்யப்படுகின்றன. அவர்கள் நிறுவனம், கொள்கைகளை வகுத்தல் மற்றும் பின்பற்ற வேண்டிய உத்திகளை தீர்மானித்தல் மற்றும் அந்த நோக்கங்களை நிறைவேற்ற எடுக்கப்பட வேண்டிய பிற நடவடிக்கைகள் ஆகியவற்றில் அக்கறை கொண்டுள்ளனர்.

தந்திரோபாயத் திட்டங்கள் என்பது நிறுவன இலக்குகளை அடைவதற்குத் தேவையான விரிவான செயல்பாடுகளின் திட்டமிடலுடன் தொடர்புடைய திட்டங்கள் ஆகும். தந்திரோபாயத் திட்டங்கள் உள் அமைப்பு மற்றும் வெளிப்புற சூழலில் ஏதேனும் மாற்றங்களைச் சந்திக்கும் நோக்கம் கொண்டவை. உதாரணமாக, மூலப்பொருட்களை வாங்குவதில் சிரமம், பொருட்களின் விலையில் ஏற்படும் மாற்றங்கள், போட்டியாளர்களின் எதிர்பாராத நகர்வுகள் மற்றும் பிற எதிர்பாராத சூழ்நிலைகள் தந்திரோபாய திட்டங்களின் உதவியுடன் சந்திக்கப்படுகின்றன.

2.8 திட்டமிடலின் கூறுகள் அல்லது திட்டமிடல் முறைகள் அல்லது திட்டமிடலின் கூறுகள் அல்லது திட்டமிடலின் வகைகள் அல்லது திட்டமிடலின் கட்டமைப்பு.





(நான்). நிலையான திட்டங்கள் (II). ஒற்றை பயன்பாட்டுத் திட்டங்கள்

- ↓
- (அ) பணி. (அ) குறிக்கோள்கள்.  
 (ஆ) கொள்கைகள். (ஆ) பட்ஜெட்டுகள்.  
 (c) நடைமுறைகள். (c) நிகழ்ச்சிகள்  
 (ஈ) விதிகள். (ஈ) திட்டங்கள்  
 (இ) மூலோபாயம்  
 (எஃப்) முறைகள்.  
 (g) தரநிலைகள்.

(நான்). நிலையான திட்டங்கள்

நிலையான திட்டங்கள் என்பது நிறுவனத்தில் நீண்ட காலத்திற்கு பயன்படுத்தப்படும் திட்டங்களாகும். இவை ஒன்று சிந்தனைக்கான வழிகாட்டிகளாகவோ அல்லது செயலுக்கான வழிகாட்டிகளாகவோ இருக்கும். நிலையான திட்டங்கள் நிர்வாகத்தால் அவ்வப்போது மதிப்பாய்வு செய்யப்படுகின்றன; மற்றும் நிறுவன சூழலில் (உள் மற்றும் வெளி) அடிப்படை மாற்றங்களைப் பொறுத்து அத்தகைய திட்டங்கள் பொருத்தமான முறையில் மாற்றியமைக்கப்படுகின்றன.

**நிலையான திட்டங்களின் கூறுகள்**

- (அ) பணி.  
 (ஆ) கொள்கைகள்.  
 (c) நடைமுறைகள்.  
 (ஈ) விதிகள்.  
 (இ) மூலோபாயம்  
 (எஃப்) முறைகள்.  
 (g) தரநிலைகள்.

(அ) பணி.

ஒரு வகை திட்டமாக 'மிஷன்' என்ற வார்த்தை ஒரு நிறுவனத்தின் மிக அடிப்படையான நோக்கங்களை விளக்குகிறது. இது ஒரு அமைப்பின் இருப்புக்கான காரணத்தை விளக்குகிறது. ஒரு நிறுவனத்தின் அடிப்படை நீண்டகால அர்ப்பணிப்பு பற்றிய தெளிவான யோசனையை மிஷன் வழங்குகிறது. உதாரணமாக, ஒரு நாட்டின் அரசாங்கத்தின் நோக்கம் வறுமையை ஒழிப்பதாக இருக்கலாம்; ஒரு பல்கலைக் கழகத்தின் நோக்கம், சமுதாயத்தில் அதிக எண்ணிக்கையிலான மக்களுக்கு உயர்நிலைக் கல்வியை வழங்குவது மற்றும் ஆராய்ச்சியை அதிகபட்சமாக ஊக்குவிப்பது; மற்றும் ஒரு உற்பத்தி நிறுவனத்தின் நோக்கம் சமுதாயத்தில் உள்ள சாமானியர்களுக்கு மிகவும் மலிவு விலையில் உயர் தரமான பொருட்களை உற்பத்தி செய்வதாக இருக்கலாம்.

(ஆ) கொள்கைகள்.

கொள்கை திட்டமிடலின் ஒரு பகுதியாகும், மதிப்புமிக்க முடிவுகளை எடுப்பதற்கான விதிமுறை அல்லது வழிகாட்டுதல்களை வழங்குவதில் முக்கியமானது. வேறு வார்த்தைகளில் கூறுவதானால், கொள்கை என்பது வழிகாட்டுதல் மற்றும் அறிவுறுத்தலின் அறிக்கை; முடிவெடுக்கும் விஷயங்களில் துணை அதிகாரிகளின் விருப்பத்தின் பகுதியை வரையறுத்து கட்டுப்படுத்துகிறது.

எடுத்துக்காட்டாக, மார்க்கெட்டிங் மேலாளரின் கொள்கையானது வாடிக்கையாளர்களுக்கு அதிகபட்சமாக 30 நாட்களுக்கு கடன் வழங்குவது, விற்பனையாளர்கள் தங்கள் வாடிக்கையாளர்களுக்கு ஒரு பதினைந்து நாட்கள் அல்லது 20 அல்லது 25 நாட்களுக்கு கடன் நீட்டிக்க அங்கீகாரம் அளிக்கிறது; இது வாடிக்கையாளருக்கான கடன் கொள்கையின் எல்லைக் கோட்டிற்கு சமம். ஒரு கொள்கை, அது வகுத்துள்ள வரம்புகளுக்குள் சிக்கலைத் தீர்மானிக்க, கீழ்நிலை அதிகாரிகளுக்கு சுதந்திரத்தை அனுமதிக்கிறது; ஆனால் கொள்கையின் எல்லைகளை வெட்டும் முடிவுகளை எடுக்க அவர்களை அங்கீகரிக்கவில்லை.

#### கொள்கைகளின் பண்புகள்.

- ஒரு கொள்கையானது, நிறுவனத்தின் ஊழியர்களுக்கு முடிவெடுப்பதற்கான வழிகாட்டுதல்களை வழங்குகிறது.
- ஒரு கொள்கை ஒரு பணியாளருக்கு அவர் என்ன செய்கிறார் என்பதை விட எப்படி, என்ன செய்ய வேண்டும் என்பதை வழங்குகிறது மற்றும் விளக்குகிறது.
- அமைப்பின் குறிக்கோள்களின் அடிப்படையில் ஒரு கொள்கை உருவாக்கப்படுகிறது.
- ஒரு கொள்கையானது, உயர்மட்ட நிர்வாகிகளுக்கு அதிகாரத்தை வழங்கவும், இன்னும் நடவடிக்கையின் கட்டுப்பாட்டை தக்கவைக்கவும் அனுமதிக்கிறது.
- ஒரு கொள்கை பொதுவாக தரமான, நிபந்தனை அல்லது பொது வழியில் வெளிப்படுத்தப்படுகிறது.
- ஒரு கொள்கையானது அந்தந்த பகுதிகளில் உள்ள ஒரு நிறுவனத்தில் உள்ள அனைத்து மேலாளர்களாலும் வடிவமைக்கப்பட்டுள்ளது.

#### கொள்கையின் வகைகள்.

##### 1. உள் கொள்கை அல்லது பிறப்பிக்கப்பட்ட கொள்கை.

இந்த வகைக் கொள்கையானது நிர்வாகத்தின் மேல், நடுத்தர மற்றும் கீழ் நிலை என பல்வேறு நிலைகளில் நிர்வாக நிர்வாகியால் வகுக்கப்படுகிறது. வணிகத்தின் தன்மை மற்றும் நிர்வாகத்தின் நோக்கம் ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் உள் கொள்கை தயாரிக்கப்படுகிறது. உயர்மட்ட நிர்வாக நபர்களால் ஒரு கொள்கை தயாரிக்கப்பட்டால், அது முழு நிறுவனத்திற்கும் பொருந்தும்.

##### 2. வெளிக் கொள்கை அல்லது திணிக்கப்பட்ட கொள்கை.

ஒரு அமைப்பின் வெளியாட்கள் ஒரு கொள்கையை உருவாக்குவதற்கு கருவியாக இருக்கலாம். எடுத்துக்காட்டாக, ஊழியர்களின் பணி நிலைமைகள் குறித்து அரசாங்கம் ஒரு உத்தரவை பிறப்பித்தால், அத்தகைய வகையான பணி நிலைமைகளை வழங்குவதற்கான கொள்கையை உருவாக்குவதற்கு அமைப்பு கடமைப்பட்டுள்ளது. இந்த வழியில் வெளிநாட்டுக் கொள்கை வகுக்கப்படுகிறது.

##### 3. மேல்முறையீட்டுக் கொள்கை.

இந்த வகையான கொள்கையானது துணை அதிகாரிகளின் கோரிக்கையின் பேரில் மட்டுமே உருவாக்கப்படுகிறது. இந்தக் கொள்கையானது துணை அதிகாரிகளுக்கு சில சூழ்நிலைகளைக் கையாள உதவுகிறது. தற்போதுள்ள கொள்கைகள் அசாதாரண சூழ்நிலைகளைக் கையாள எந்த வாய்ப்பையும் கொடுக்கவில்லை என்றால்; முறையிடப்பட்ட கொள்கை வகுக்கப்பட வேண்டும்.

##### 4. பொதுக் கொள்கை.

ஊழியர்களின் செயல்திறனில் தாக்கத்தை ஏற்படுத்தாத கொள்கை. இந்தக் கொள்கையானது உயர் நிர்வாக அதிகாரிகளின் தத்துவத்தைப் பிரதிநிதித்துவப்படுத்தலாம். எடுத்துக்காட்டாக, ஒரு வேலையைச் சிறந்த முறையில் செய்ய ஊழியர்களைத் தூண்டுதல். இது ஒரு பொதுவான கொள்கை.

#### 5. குறிப்பிட்ட கொள்கை.

எந்தவொரு குறிப்பிட்ட விஷயத்திலும் ஒரு கொள்கை வகுக்கப்படுகிறதுவெளியீடு, அதாவது இடமாற்றம், பதவி உயர்வு, இழப்பீடு போன்றவை. ஒரு குறிப்பிட்ட கொள்கையானது பொதுக் கொள்கையில் குறிப்பிடப்பட்டுள்ள பரந்த வரையறைகளை உறுதிப்படுத்த வேண்டும்.

#### 6. மறைமுகமான கொள்கை.

உயர்ந்தவரின் நடத்தையில் இருந்து ஒரு கொள்கை அனுமானிக்கப்படுகிறது. இது ஒரு மறைமுகமான கொள்கை. இத்தகைய கொள்கைகள் மற்ற கொள்கைகளை விட நெகிழ்வானவை.

#### 7. எழுதப்பட்ட கொள்கை.

ஒரு கொள்கை எழுதப்பட்ட வடிவத்தில் வடிவமைக்கப்பட்டு அறிவிக்கப்படுகிறது. இது எழுதப்பட்ட கொள்கை. இங்கே, எந்த ஒரு டிகிரி விலகல் சாத்தியம் இல்லை. எழுதப்பட்ட கொள்கையை அனைவரும் கடைபிடிக்க வேண்டும்.

#### (e) நடைமுறைகள்.

ஒதுக்கப்பட்ட வேலையின் உண்மையான செயல்திறன் செயல்முறையின் உதவியுடன் முடிக்கப்படுகிறது. நடைமுறையின் உதவியுடன் நன்கு வடிவமைக்கப்பட்ட கொள்கை சரியாக செயல்படுத்தப்படுகிறது. இந்த நடைமுறையானது, குறிப்பாகச் செய்ய வேண்டிய பணியையும், குறிப்பிட்ட நேரத்திற்குள் வேலையைச் செய்யும் நபர்களையும் தீர்மானிக்கிறது. வேறு வார்த்தைகளில் கூறுவதானால், செயல்முறை ஒரு நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அடைவதற்காக, வேலையின் பல்வேறு கட்டங்களைக் கண்டறிந்து, கிடைக்கக்கூடிய ஆதாரங்களின் உதவியுடன் வேலையை வெற்றிகரமாக முடிப்பதன் மூலம் நடவடிக்கைகளின் வரிசைகளை நிறுவுதல்.

#### நடைமுறையின் முக்கியத்துவம்.

- செயல்முறை, ஒரு வேலையின் செயல்பாட்டின் நேரம் மற்றும் வரிசையை எடுக்க வேண்டிய படிகளைக் குறிப்பிடுகிறது.
- செயல்முறை கட்டுப்பாட்டு செயல்பாட்டை செயல்படுத்த நிர்வாகத்தை எளிதாக்குகிறது.
- மீண்டும் மீண்டும் வரும் பிரச்சனைகளை தீர்க்க செயல்முறை ஒரு ஆயத்த தீர்வு அளிக்கிறது.
- இந்த நடைமுறையானது, தரநிலைக்கு ஏற்ப பணியாளர்களின் செயல்திறனை மேம்படுத்த உதவுகிறது.
- இந்த நடைமுறையானது உயர்மட்ட நிர்வாக நபர்களின் செயல்பாடுகளை ஒருங்கிணைக்க உதவுகிறது.
- செயல்முறை நிலைத்தன்மை மற்றும் செயல்பாட்டின் சீரான தன்மையை உறுதி செய்கிறது.

கொள்கைக்கும் நடைமுறைக்கும் இடையே உள்ள வேறுபாடு.

	கொள்கை	செயல்முறை
1.	இது உயர் நிர்வாகத்தால்	இது நடுத்தர மற்றும் கீழ் மட்ட நிர்வாக நபர்களால்

உருவாக்கப்பட்டது மக்கள்.	உருவாக்கப்பட்டது.
2. இது சிந்தனை மற்றும் முடிவை வழிநடத்துகிறது செய்யும் செயல்முறை.	இது செயல் செயல்முறைக்கு வழிகாட்டுகிறது.
3. இது ஒரு நோக்கத்திலிருந்து பெறப்பட்டது அமைப்பு.	இது ஒரு அமைப்பின் கொள்கைகளிலிருந்து பெறப்பட்டது.
4. இது நோக்கத்திற்கு இடையே ஒரு பாலமாக செயல்படுகிறது மற்றும் செயல்திறன்.	இது செயல்பாடுகளுக்கும் முடிவுகளுக்கும் இடையே ஒரு பாலமாக செயல்படுகிறது.
5. இது மூலோபாயத்தின் ஒரு பகுதியாகும்.	இது தந்திரோபாயத்தின் ஒரு கருவி.

**(ஈ) விதிகள்.**

ஒரு நடைமுறை போன்ற நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் ஊழியர்களுக்கு ஒரு விதி வழிகாட்டியாகும். கொடுக்கப்பட்ட சூழ்நிலையில் என்ன செய்ய வேண்டும் மற்றும் என்ன செய்யக்கூடாது என்பதை ஒரு விதி குறிப்பிடுகிறது. விதி ஏற்றுக்கொள்ளக்கூடிய வரம்புகளைக் குறிக்கிறது ஒரு நிறுவனத்தின் ஊழியர்களின் நடத்தை. நிர்வாகத்தின் செயல்திறனை மேம்படுத்தவும், கொடுக்கப்பட்ட சூழ்நிலையில் துணை அதிகாரிகளின் நடத்தையை கணிக்கவும் விதி உதவுகிறது. விதிகள் குறிக்கோள்களை நிறைவேற்றுவதற்கும் ஒழுக்கத்தை பராமரிப்பதற்கும் ஊழியர்களின் நடத்தையை வழிநடத்துகின்றன.

**(இ) மூலோபாயம்.**

வணிக மேலாண்மை துறையில் மூலோபாயத்தின் கருத்து அநேகமாக, இராணுவ அமைப்புகளிடமிருந்து கடன் வாங்கப்பட்டதாக இருக்கலாம்; இதில் ஒரு பெரிய தாக்குதல் திட்டம் வடிவமைக்கப்பட்டுள்ளதுஎதிரியின் சாத்தியமான செயல்கள் மற்றும் எதிர்வினைகளின் பார்வை. வேறு வார்த்தைகளில் கூறுவதானால், வியூகம் என்பது போட்டியாளர்களால் ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்ட தந்திரோபாயங்களுக்கு ஏற்ப கொள்கைகளை மாற்றியமைப்பதைக் குறிக்கிறது. வியூகம் என்பது போட்டியாளர்கள் மற்றும் பிற சுற்றுச்சூழல் சக்திகளின் செயல்பாடுகளால் வெளியிடப்படும் சவாலை எதிர்கொள்வதற்காக தயாரிக்கப்பட்ட ஒரு சிறப்பு வகை திட்டமாகும்.

**மூலோபாயத்தின் பண்புகள்.**

- மூலோபாயம் என்பது அதன் நோக்கங்களை தீர்மானிப்பதன் மூலம் அதன் சுற்றுச்சூழலுடன் நிறுவனத்துடன் தொடர்புடைய செயலாகும்.
- இது வெளிப்புற மற்றும் உள் காரணிகளின் சரியான கலவையாகும்.
- இது செயலின் ஒப்பீட்டு கலவையாகும்.

இது முரண்பாடான நடவடிக்கை மற்றும் முன்னோக்கு ஆகியவற்றை உள்ளடக்கியிருக்கலாம்.

**(எஃப்) முறைகள்.**

ஒரு முறை என்பது ஒரு செயல்முறையை விட மிகவும் குறிப்பிட்ட மற்றும் விரிவான ஒரு நிலையான திட்டமாகும். குறிப்பிட்ட வேலையைச் செய்ய வேண்டிய வழியை முறை குறிப்பிடுகிறது. ஒரு முறை என்பது ஒவ்வொரு வேலை அல்லது செயல்பாடும் செய்யப்படும் கையேடு அல்லது இயந்திர வழிமுறையாகும். எனவே, நேரம், பணம் மற்றும் முயற்சிகளின் குறைந்தபட்ச செலவினங்களைக் கொண்ட ஒரு

நடைமுறையைப் பயன்படுத்துவதற்கு இது உதவியாக இருக்கும். இது அமைப்பின் சீரான செயல்பாட்டிற்கு உதவுகிறது.

**(ஃ) தரநிலைகள்.**

தரநிலை என்பது செயல்திறன் ஒப்பிடப்பட்டு மதிப்பிடப்படும் ஒரு விதிமுறை அல்லது அளவுகோலாகும். சுருக்கமாக, ஒரு தரநிலை என்பது செயல்திறன் மதிப்பீட்டிற்கான வழிகாட்டியாகும். ஒரு நிறுவனம் திட்டங்களின் எதிர்பார்க்கப்படும் முடிவுகளை வெளிப்படுத்தும் பல்வேறு தரநிலைகளை அமைக்கலாம். வணிகத்தின் ஒவ்வொரு பகுதியிலும் தரமான மற்றும் அளவு தரநிலைகள் நிறுவப்பட்டுள்ளன. எடுத்துக்காட்டாக, உடல் தரநிலைகள், தரத் தரநிலைகள், பணியாளர் தரநிலைகள், செயல்திறன் தரநிலைகள், சேவை மற்றும் நடத்தை தரநிலைகள் போன்றவை.

**II. ஒற்றை பயன்பாட்டுத் திட்டங்கள்**

ஒற்றைப் பயன்பாட்டுத் திட்டங்கள் என்பது அனைவருக்கும் ஒருமுறை செயல்படுத்தப்படும் திட்டங்கள்; இந்தத் திட்டங்களைச் செயல்படுத்திய பிறகு, பழைய திட்டங்களுக்குப் பதிலாக புதிய திட்டங்கள், திட்டமிடல் வட்டம் தொடர்ந்து நடைபெறுவதற்கு வடிவமைக்கப்பட்டுள்ளன.

**ஒற்றை பயன்பாட்டுத் திட்டங்களின் கூறுகள்**

(அ) குறிக்கோள்கள் அல்லது இலக்குகள்.

(ஆ) பட்ஜெட்டுகள்

(c) நிகழ்ச்சிகள்

**(ஈ) திட்டங்கள்**

(அ) குறிக்கோள்கள் அல்லது இலக்குகள்.

குறிக்கோள்கள் என்பது ஒரு திட்டத்தை உருவாக்கி செயல்படுத்துவதன் மூலம் நிர்வாகம் அடைய விரும்பும் முடிவுகளாகும். இவை உண்மையில் ஒரு திட்டத்தை நோக்கிய இலக்குகளாகும். குறிக்கோள்கள் என்பது பல்வேறு காலகட்டங்களில் நிறுவனங்கள் அடைய விரும்பும் குறிக்கோள்கள், நோக்கங்கள் அல்லது நோக்கம். குறிக்கோள்கள் திட்டமிடுபவரின் சிந்தனை செயல்முறைக்கு திசை உணர்வை வழங்குகின்றன: மற்றும் திட்டத்தின் செயல்பாடுகளின் செயல் செயல்முறைக்கு.

**குறிக்கோள்களின் பண்புகள்.**

- ஒவ்வொரு நிறுவனத்திற்கும் சில குறிக்கோள்கள் உள்ளன. நிறுவனத்தில் உள்ள உறுப்பினர்கள் இலக்குகளை அடைய முயற்சி செய்கிறார்கள்.
- நோக்கங்கள் அமைப்பின் பரந்த அல்லது குறுகிய பகுதியுடன் தொடர்புடையதாக இருக்கலாம்.
- குறிக்கோள்கள் தெளிவாக வரையறுக்கப்பட வேண்டும்.
- குறிக்கோள்கள் மேல் மட்டத்தில் பரந்ததாக இருக்கலாம் மற்றும் துறை மட்டத்தில் குறிப்பிட்ட நோக்கங்களாக உடைக்கப்படலாம்.
- அமைப்பின் நோக்கங்கள் சமூகத்தின் பொதுவான தேவைகளை உறுதிப்படுத்த வேண்டும்.
- ஒரு நிறுவனம் பல நோக்கங்களைக் கொண்டிருக்கலாம், அதாவது, முக்கிய நோக்கங்கள், சிறு நோக்கங்கள், குறுகிய கால நோக்கங்கள், நீண்ட கால நோக்கங்கள், பொருளாதார நோக்கங்கள் மற்றும் சமூக நோக்கங்கள்.

**(ஆ) பட்ஜெட்டுகள்.**

ஒரு திட்டமாக பட்ஜெட் என்பது எண்ணியல் அடிப்படையில் வெளிப்படுத்தப்படும் எதிர்பார்க்கப்படும் முடிவுகளின் அறிக்கையாகும்.

எடுத்துக்காட்டாக, வெளியீட்டின் அலகுகள், வேலை நேரம், இயந்திர நேரம், விற்பனை இலக்குகள், பண அடிப்படையில் செலவு மதிப்பீடுகள் அல்லது பண அடிப்படையில் வருவாய் மதிப்பீடுகள் போன்றவை. உண்மையில், திட்டங்களுக்கு ஒரு குறிப்பிட்ட தோற்றத்தைக் கொடுப்பதற்காகவும், இவற்றைப் புரிந்துகொள்ளக்கூடியதாகவும் செயல்படக்கூடியதாகவும் மாற்றுவதற்காக, a அனைத்து திட்டங்களையும் பட்ஜெட்களாக மாற்றுவது பாரம்பரிய மேலாண்மை சாதனம்.

**(e) நிகழ்ச்சிகள்.**

ஏநிரல் என்பது செயல்திட்டமாகும், இது ஒரு குறிப்பிட்ட நோக்கத்தை நிறைவேற்ற என்ன வேலை செய்ய வேண்டும் என்பதைக் குறிக்கிறது. எடுத்துக்காட்டாக, தயாரிப்பைப் பிரபலப்படுத்த, ஒரு விளம்பரத் திட்டம் தேவை. மீண்டும், பணியாளர்கள் தங்கள் வேலைகளைச் செய்வதில் திறன்களை மேம்படுத்துதல்; ஒரு 'பயிற்சி மற்றும் மேம்பாடு' திட்டம் தேவை. உற்பத்தி நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்வதற்கு, ஒரு உற்பத்தித் திட்டம் உள்ளது, மற்றும் பல.

உண்மையில், ஒரு நிறுவனத்தில், ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்திற்கு, அதிக எண்ணிக்கையில் உள்ளன திட்டங்கள் - அவை ஒவ்வொன்றும் சில குறிப்பிட்ட நோக்கங்களை மையமாகக் கொண்டு உருவாக்கப்படுகின்றன.

**(f) திட்டங்கள்.**

ஒரு திட்டம் உண்மையில் சிலவற்றின் ஒரு பகுதியாகும் நிறுவனத்தின் திட்டம். இது, ஒரு வகையில், ஒரு சிறப்பு வகை திட்டமாகும், செயல்படுத்துவதில் நிபுணத்துவம் தேவைப்படும் தொழில்நுட்ப இயல்பு அல்லது பெரிய மூலதன செலவினங்களை உள்ளடக்கிய நிதி இயல்பு -

திட்டங்களின் சில எடுத்துக்காட்டுகள் பின்வருமாறு:-

- புதிய தொழிற்சாலையை நிறுவுதல்.
- சில புதிய தொழில்நுட்பங்களைப் பயன்படுத்துவதற்கான வழிமுறைகளை வழங்குவதற்கான ஒரு 'பயிற்சி திட்டம்'.
- தயாரிப்புகளின் தரம் அல்லது ஆயுள் ஆகியவற்றில் மேம்பாடுகளை பரிந்துரைப்பதற்காக அல்லது சில புதுமைகளுடன் வெளிவருவதற்காக உருவாக்கப்பட்ட ஒரு ஆராய்ச்சி திட்டங்கள்.

**2.9 முடிவெடுத்தல்**

முடிவெடுப்பதும் நிர்வாகத்தின் செயல்பாடுகளில் ஒன்றாகும். நிர்வாக அதிகாரி ஒவ்வொரு நாளும் பல முடிவுகளை எடுக்கிறார். எந்த முடிவும் எடுக்காமல் அவர்களால் தங்கள் கடமைகளை நிறைவேற்ற முடியாது. ஒரு முடிவு மற்றவர்களுக்கு செய்ய அல்லது செய்யக்கூடாத ஒரு திசையாக இருக்கலாம். நிர்வாகத்தின் திறமையான செயல்பாட்டிற்கு சிறந்த முடிவெடுப்பது அவசியம். நிர்வாகத்தின் வெற்றி முடிவின் தரத்தைப் பொறுத்தது. மேலாளர் சரியான முடிவை எடுக்கத் தவறினால், அவர் தனது துணை அதிகாரிகளிடமிருந்து எந்தப் பணியையும் பிரித்தெடுக்காமல் இருக்கலாம், மேலும் தனது வேலையை முடிப்பதற்கான வழியைக் கண்டுபிடிக்க முடியாமல் போகலாம். எனவே, முடிவு -உருவாக்குவது என்பது உயர் அதிகாரிகள் அல்லது உயர் அதிகாரிகளின் முக்கியமான வேலை.

**2.10 வரையறை.**

ஜார்ஜ் R.Terry, "முடிவெடுப்பது என்பது இரண்டு அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட சாத்தியமான மாற்றுகளில் இருந்து சில அளவுகோல்களின் அடிப்படையில் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்டதாகும்"

ஆண்ட்ரூஸ்மிலாகி, "முடிவெடுத்தல் என்பது தகவல், மாற்று செயல்களின் தேர்வு, செயலாக்கங்கள் மற்றும் மதிப்பீடு ஆகியவற்றை உள்ளடக்கிய ஒரு செயல்முறையாகும், இது குறிப்பிட்ட இலக்குகளை அடைவதற்காக இயக்கப்படுகிறது"

RSDavar, "முடிவெடுத்தல் என்பது இரண்டு அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட சாத்தியமான மாற்றுகளில் இருந்து ஒரு நடத்தை மாற்றின் சில அளவுகோல்களின் அடிப்படையில் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்டதாக வரையறுக்கப்படலாம்"

### 2.11 முடிவெடுக்கும் சிறப்பியல்புகள்.

- முடிவெடுப்பது ஒரு தேர்வு செயல்முறை. கிடைக்கக்கூடிய பல மாற்றுகளில் சிறந்த மாற்று தேர்ந்தெடுக்கப்பட்டது.
- முடிவெடுப்பது என்பது இலக்கு சார்ந்த செயல்முறையாகும். சில இலக்கு அல்லது குறிக்கோளை அடைய முடிவுகள் எடுக்கப்படுகின்றன.
- முடிவெடுப்பது இறுதி செயல்முறையாகும். இதற்கு முன் விரிவான விவாதம் மற்றும் மாற்று வழிகளைத் தேர்ந்தெடுப்பது.
- முடிவெடுப்பது என்பது அறிவுசார் திறன்களைப் பயன்படுத்துவதை உள்ளடக்கிய ஒரு மனித மற்றும் பகுத்தறிவு செயல்முறையாகும். இது ஆழ்ந்த சிந்தனை மற்றும் விஷயங்களை முன்னறிவிப்பதை உள்ளடக்கியது.
- முடிவெடுப்பது ஒரு மாறும் செயல்முறை. ஒரு நபர் ஒவ்வொரு நாளும் பல முடிவுகளை எடுக்கிறார்.
- முடிவெடுப்பது என்பது தொடர்ச்சியான அல்லது நடந்துகொண்டிருக்கும் செயல்முறையாகும். குறிப்பிட்ட பிரச்சனையில் மேலாளர்கள் ஒரு தொடர் முடிவை எடுக்க வேண்டும்.
- ஒரு நிறுவனத்தின் நோக்கத்தை அடைய முடிவெடுப்பது எடுக்கப்படுகிறது.
- முடிவுகள் எதிர்மறையாகவோ அல்லது நேர்மறையாகவோ இருக்கலாம். ஒரு முடிவானது செய்ய அல்லது செய்யாததை வழிநடத்தலாம்.

### 2.12 முடிவெடுக்கும் செயல்முறை அல்லது பகுத்தறிவு முடிவு செயல்முறையை உருவாக்குதல்.

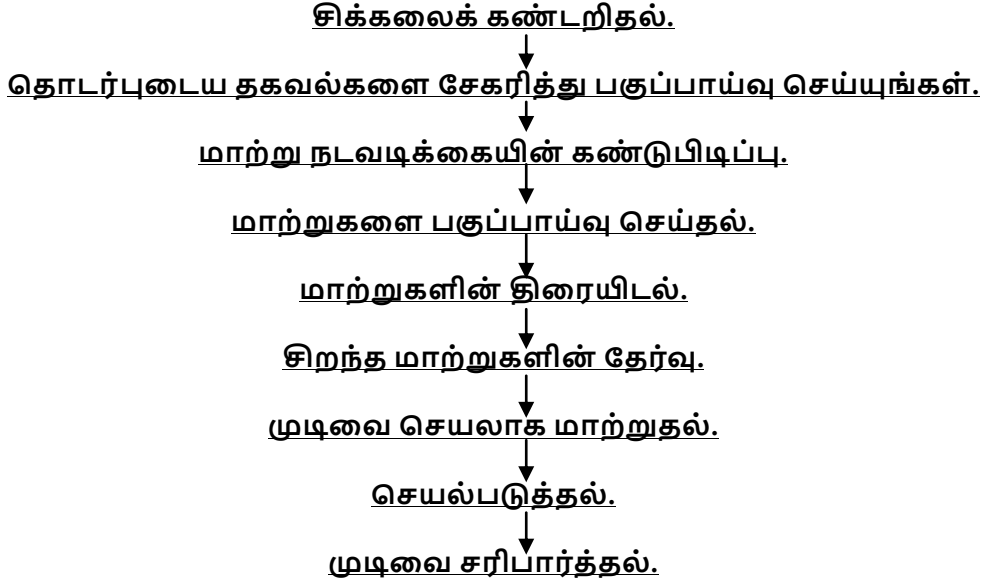
முடிவெடுப்பது எளிதான வேலை அல்ல. அதற்கு நிறைய திறமை தேவை. முடிவெடுப்பது பல காரணிகளால் பாதிக்கப்படுகிறது. எனவே, மேலாளர் ஒரு நடைமுறையைப் பின்பற்றுவதன் மூலம் நல்ல முடிவுகளை எடுக்க முடியும். ஒரு மேலாளர் ஒரு தொடர்ச்சியான படிநிலைகளைப் பின்பற்றத் தவறினால், அவர் நல்ல முடிவுகளை எடுக்க முடியாது. முடிவெடுக்கும் செயல்முறையானது பிரச்சனையின் தன்மை மற்றும் அமைப்பின் தன்மையைப் பொறுத்தது. எந்தவொரு சூழ்நிலையிலும் தரமான முடிவுகளை எடுப்பதில் பின்வரும் செயல்முறை பின்பற்றப்படுகிறது:

**முடிவெடுக்கும் செயல்முறை அல்லது பகுத்தறிவு முடிவெடுக்கும் செயல்முறை.**



**ஒரு சிக்கலை அடையாளம் காணுதல்.**





### 1. ஒரு சிக்கலை அடையாளம் காணுதல்.

ஒரு சிக்கலை அடையாளம் காண்பது என்பது ஒரு சிக்கலை அங்கீகரிப்பதாகும். எது இருக்க வேண்டும் என்பதற்கும் என்னவாக இருக்க வேண்டும் என்பதற்கும் உள்ள வித்தியாசத்தால் பிரச்சனை எழுகிறது. வணிகச் சூழலில் ஏற்பட்டுள்ள மாற்றங்கள் பிரச்சனையை உருவாக்குவதற்கு முக்கியக் காரணம். எனவே, மேலாளர் பிரச்சனை என்ன என்பதை வரையறுக்க வேண்டும். ஏற்கன்கு வரையறுக்கப்பட்ட பிரச்சனை பாதி தீர்ந்தது. பின்னர், மேலாளர் ஒரு பிரச்சனைக்கான காரணங்களைக் கண்டறிய வேண்டும். இது எளிதான வேலை அல்ல. பிரச்சனைக்கான காரணத்தைக் கண்டறிவது தரமான முடிவை எடுக்கப் பயன்படுகிறது. மேலாளர் முடிவெடுக்கும் சூழலை தொடர்ந்து கவனித்து, உண்மையான பிரச்சனையையும் அதன் காரணத்தையும் புரிந்து கொள்ள வேண்டும்.

மேலாளர் நிர்வாக அறிக்கைகளை ஆய்வு செய்யலாம், பட்ஜெட்டில் இருந்து விலகல்கள் ஏதேனும் இருந்தால், நிறுவனத்தின் முடிவுகளை போட்டியாளர்களின் முடிவுகள் மற்றும் பணியாளர்களின் செயல்திறன் ஆகியவற்றுடன் ஒப்பிடலாம். இவை சிக்கலைச் சரியாகக் கண்டறியப் பயன்படுகின்றன. இங்கே, பிரச்சனையின் உண்மையான தன்மையைக் கண்டறிய மேலாளர் தனது அனுபவம், கற்பனை மற்றும் தீர்ப்பு ஆகியவற்றைப் பயன்படுத்த வேண்டும்.

### 2. சிக்கலைக் கண்டறிதல்.

சிக்கலைக் கண்டறிவதற்கும் சிக்கலைக் கண்டறிவதற்கும் ஒரு சிறிய வித்தியாசம் உள்ளது. ஒரு மருத்துவர் நோயாளியின் நோயைக் கண்டறிய முடியும். உண்மையான நோய் என்ன என்பதை நோயாளியால் கண்டுபிடிக்க முடியாது. ஆனால், ஒரு மருத்துவர் நோயாளி அளித்த தகவலைக் கொண்டு இதைச் செய்யலாம். சரியான சிகிச்சை அளிக்க மருத்துவருக்கு தகவல் மிகவும் பயனுள்ளதாக இருக்கும். நிர்வாகத்தில், மேலாளர் பிரச்சனையை கண்டறியும் போது ஒரு டாக்டராக செயல்படுகிறார்.

### 3. தொடர்புடைய தகவல்களைச் சேகரித்து பகுப்பாய்வு செய்யுங்கள்.



அடுத்த கட்டமாக பல்வேறு நிலைகளில் தேவைப்படும் தகவல்களை மேலாளர் சேகரிக்க வேண்டும். பின்னர், மேலாளர் மிகுந்த கவனத்துடன் தகவலைப் படிக்க வேண்டும். சிக்கலை வெவ்வேறு கோணங்களில் பகுப்பாய்வு செய்வது மிகவும் பயனுள்ளதாக இருக்கும். சிக்கலை வெவ்வேறு கோணங்களில் பகுப்பாய்வு செய்தால், மேலாளரால் தரமான மற்றும் விரைவான முடிவு எடுக்கப்படலாம்.

#### 4. மாற்று நடவடிக்கையின் கண்டுபிடிப்பு.

பல மாற்று வழிகளை உருவாக்க அல்லது கண்டறிய ஆக்கப்பூர்வமான சிந்தனை அவசியம். மாற்று வழி இல்லை என்றால், முடிவு எடுக்க வேண்டிய அவசியமில்லை. மாற்று வழிகள் அதிகமாக இருந்தால், மேலாளருக்கு முடிவெடுக்க அதிக சுதந்திரம் இருக்கும். ஒரு பிரச்சனையை பல வழிகளில் தீர்க்க முடியும். அதே நேரத்தில், தீர்க்கப்பட்ட பிரச்சனை எதிர்காலத்தில் மீண்டும் எழக்கூடாது. நேரம், செலவு, பலன் போன்ற கட்டுப்படுத்தும் காரணிகளுடன் பல மாற்று வழிகளைக் கண்டறிவது மேலாளருக்கு அறிவுறுத்தப்படுகிறது.

#### 5. மாற்றுகளை பகுப்பாய்வு செய்தல்.

அடுத்து, கிடைக்கக்கூடிய மாற்றுகளின் நன்மை தீமைகள் பகுப்பாய்வு செய்யப்படுகின்றன. சில மாற்றுகள் மற்றவர்களை விட அதிகபட்ச நன்மைகளை வழங்குகின்றன. ஒரு மாற்று மற்ற மாற்றுகளுடன் ஒப்பிடப்படுகிறது. முடிவெடுப்பவர் ஒவ்வொரு மாற்றின் விலை மற்றும் நன்மைகளின் பட்டியலைத் தயாரிக்கலாம்.

#### 6. மாற்றுகளைத் திரையிடுதல்.

கிடைக்கக்கூடிய மாற்றுகள் அவற்றுக்கான அதிகபட்ச நன்மைகளின் வரிசையில் திரையிடப்படுகின்றன. ஒவ்வொரு மாற்றீடும் அவற்றை செயல்படுத்துவதில் உள்ள அபாயங்களின் அடிப்படையில் மதிப்பிடப்படுகிறது. ஒவ்வொரு மாற்றையும் மதிப்பிடும் போது அல்லது திரையிடும் போது உறுதியான மற்றும் அருவமான காரணிகள் இரண்டும் கருதப்படுகின்றன.

உறுதியான காரணிகளில் சம்பாதித்த லாபம், எடுத்துக்கொண்ட நேரம், முதலீடு செய்த பணம், முதலீட்டின் மீதான வருவாய் விகிதம், தேய்மான விகிதம் போன்றவை அடங்கும். அருவமான காரணிகளில் பொது உறவுகள், நிறுவனத்தின் நல்லெண்ணம், ஊழியர்களின் விசுவாசம் போன்றவை அடங்கும். இரண்டு அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட மாற்றுகள் இயற்கையால் சமமாக பொருத்தமானவை. முடிவெடுப்பவர் மாற்றுகளின் உண்மையான வேறுபாட்டைக் கண்டறிய வேண்டும். இது ஒரு மாற்றீட்டைத் தேர்ந்தெடுப்பதற்கான தீர்மானிக்கும் காரணியாக இருக்கும். கிடைக்கக்கூடிய மாற்று நடவடிக்கையை மதிப்பிடுவதற்கு பின்வரும் காரணிகள் பரிசீலிக்கப்பட வேண்டும்.

(அ) ஆபத்து- ஒவ்வொரு மாற்றுடனும் தொடர்புடைய அபாயங்களின் அளவு.

(ஆ) முயற்சிகளின் பொருளாதாரம்- ஒவ்வொரு மாற்றீட்டிலும் செலவு, நேரம் மற்றும் முயற்சி ஆகியவை அடங்கும்.

(c) நேரம் அல்லது சூழ்நிலை- பிரச்சனை அவசரமானதா.

(ஈ) வளங்களின் வரம்புகள்-உடல், நிதி மற்றும் மனித வளங்கள் கிடைக்கும்

அமைப்பு.

### 7. சிறந்த மாற்றுகளின் தேர்வு.

இப்போது, முடிவெடுப்பவர் கவனமாக மதிப்பாய்வு செய்த பிறகு சிறந்த மாற்றீட்டைத் தேர்ந்தெடுக்கலாம். நிறுவனத்திற்கு அதிகபட்ச நன்மைகளை வழங்கும் ஒரு மாற்று தேர்ந்தெடுக்கப்பட்டது. அதே நேரத்தில், தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட மாற்று நிறுவன நோக்கங்களுடன் பொருந்த வேண்டும். ஒரு மாற்றீட்டைத் தேர்ந்தெடுக்கும்போது பின்வரும் அணுகுமுறைகள் பின்பற்றப்படலாம்.

#### (அ) அனுபவம்.

ஒரு மேலாளர் தனது கடந்த கால அனுபவத்தின் அடிப்படையில் ஒரு மாற்றீட்டைத் தேர்ந்தெடுக்கலாம். தற்போதைய சூழ்நிலைக்கு ஏற்ப கடந்த கால முடிவுகளை பகுத்தறிவுடன் திருத்தலாம். எனவே, கடந்த கால அனுபவம் மேலாளருக்கு முடிவெடுப்பதில் பெரிதும் உதவுகிறது.

#### (ஆ) பரிசோதனை.

ஒவ்வொரு மாற்றீடும் நடைமுறைப்படுத்தப்பட்டு, இந்த அணுகுமுறையின் கீழ் முடிவுகள் காணப்படுகின்றன. சிறந்த முடிவுகளை அளிக்கும் மாற்று தேர்வு செய்யப்படும். எடுத்துக்காட்டாக, ஒரு நிறுவனம் இறுதியாக உற்பத்தி நுட்பங்களைத் தேர்ந்தெடுக்கும் முன், இது குறைந்த இழப்பு மற்றும் செலவுகளுடன் தரமான உற்பத்தியை விளைவிக்கும்.

#### (எ) ஆராய்ச்சி மற்றும் பகுப்பாய்வு.

இந்த அணுகுமுறையும் அரிதாகவே ஏற்றுக்கொள்ளப்படுகிறது. சிக்கலான சூழ்நிலையில், இந்த அணுகுமுறையின் கீழ் ஒரு முடிவு எடுக்கப்படுகிறது. நிறைய கணக்கீடுகள் தேவைப்பட்டால், அவை கணினிகளின் உதவியுடன் முடிக்கப்படுகின்றன.

### 8. முடிவை செயலாக மாற்றுதல்.

தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட மாற்று அல்லது முடிவின் அடிப்படையில் எதிர்கால நடவடிக்கை திட்டமிடப்பட்டுள்ளது. இங்கே, மேலாளர் நிர்வாகத்தின் கொள்கையை கருத்தில் கொள்ள வேண்டும். தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட மாற்று முடிவு சம்பந்தப்பட்ட நபர்களுக்கு தெரிவிக்கப்படுகிறது. இந்த தகவல்தொடர்பு முடிவை எளிதாக செயல்படுத்த உதவுகிறது. முடிவெடுக்கும் மொழி எளிமையாகவும் எளிதில் புரிந்துகொள்ளக்கூடியதாகவும் இருக்க வேண்டும்.

### 9. செயல்படுத்தல்.

அடுத்து, விரும்பிய இலக்குகளை அடைவதற்கான முடிவை மேலாளர் செயல்படுத்த வேண்டும். மாற்றுக்களைத் தேர்ந்தெடுப்பதற்கு நடைமுறைப்படுத்துவது சமமாக முக்கியமானது. அமலாக்கத் திட்டம் நேரம் மற்றும் செயல்முறை வரிசையை

வழங்க வேண்டும். தேவையான வளங்களும் ஒதுக்கப்பட வேண்டும் மற்றும் குறிப்பிட்ட பணிகளுக்கான பொறுப்பு தனிநபர்களுக்கு ஒதுக்கப்பட வேண்டும்.

#### 10. முடிவை சரிபார்த்தல்.

அந்த முடிவு சரியாக செயல்படுத்தப்படுகிறதா இல்லையா என்பதைப் பார்ப்பது ஒவ்வொரு மேலாளரின் கடமை. முடிவை செயல்படுத்துவதற்கான சரிபார்ப்பு இலக்குகளை அடைவதை உறுதி செய்கிறது. பின்தொடர்தல் நடவடிக்கையானது பெறப்பட்ட பின்னூட்டத்தின் வெளிச்சத்தில் இருக்க வேண்டும், விரும்பிய முடிவுகளைத் தரவில்லை, முடிவில் தேவையான மாற்றங்கள் செய்யப்பட வேண்டும். தொடர்ந்து கண்காணிப்பு, தேவைப்படும்போது சரிசெய்தல் நடவடிக்கைகளை எடுக்க உதவுகிறது.

#### 2.13 முடிவுகளின் வகைகள்.

பின்வரும் வழிகள் முடிவுகளின் வகைகளை வகைப்படுத்துகின்றன:

(அ) திட்டமிடப்பட்ட முடிவுகள் அல்லது வழக்கமான முடிவுகள் அல்லது கட்டமைக்கப்பட்ட முடிவுகள்.

(ஆ) திட்டமிடப்படாத முடிவுகள் அல்லது மூலோபாய முடிவுகள் அல்லது கொள்கை முடிவுகள்.

(c) முக்கிய முடிவுகள்.

(ஈ) சிறு முடிவுகள்.

(இ) செயல்பாட்டு முடிவுகள்.

(எஃப்) நிறுவன முடிவுகள்.

(g) தனிப்பட்ட முடிவுகள்.

(நான்). குழு முடிவுகள்.

(j) உறுதியான முடிவுகள்.

(k) நிச்சயமற்ற முடிவுகள்.

(அ) திட்டமிடப்பட்ட முடிவுகள் அல்லது வழக்கமான முடிவுகள் அல்லது கட்டமைக்கப்பட்ட முடிவுகள்.

காரணம், இந்த மாதிரியான முடிவுகள் அடிக்கடி எடுக்கப்படுவதும், அவை திரும்பத் திரும்பத் திரும்பத் திரும்பத் திரும்ப வருவதும் தான். இந்த முடிவு அமைப்பின் கொள்கையின் எல்லைக்குள் எடுக்கப்படுகிறது. கீழ்நிலை நிர்வாகம் மட்டுமே திட்டமிடப்பட்ட முடிவை எடுக்கிறது மற்றும் குறுகிய கால தாக்கத்தை ஏற்படுத்துகிறது. காலப்போக்கில் வேலை வழங்குதல், கொள்முதல் ஆர்டர் செய்தல் போன்றவை திட்டமிடப்பட்ட முடிவுகளின் சில எடுத்துக்காட்டுகளாகும். திட்டமிடப்பட்ட முடிவுகளை எடுக்க தெளிவான வெட்டு நடைமுறை உள்ளது.

திட்டமிடப்பட்ட முடிவுகளை எடுக்கும்போது, முடிவெடுப்பவர், பணியாளர் மேலாளர் அல்லது இயக்குநர்கள் குழுவிடம் எதையும் கேட்க வேண்டியதில்லை.

**(ஆ) திட்டமிடப்படாத முடிவுகள் அல்லது மூலோபாய முடிவுகள் அல்லது கொள்கை முடிவுகள்.**

தேவை ஏற்படும் போதெல்லாம் உயர் நிர்வாக அதிகாரிகளால் இந்த முடிவு எடுக்கப்படுகிறது. கொள்கை முடிவை எடுப்பதற்கு முன் நிர்வாகத்தால் கவனமாக பகுப்பாய்வு செய்யப்படுகிறது. கொள்கை முடிவு நிர்வாகத்திற்கு அதிக செலவை உள்ளடக்கியது. புதிய தொழில் தொடங்குவது, ஏற்றுமதி செய்யலாமா வேண்டாமா, வணிகத்தை கையகப்படுத்துவது போன்றவை திட்டமிடப்படாத முடிவுகளின் சில எடுத்துக்காட்டுகள். இந்த முடிவு வணிகத்தில் நீண்டகால தாக்கத்தை ஏற்படுத்துகிறது. கொள்கை முடிவில் ஒரு சிறிய தவறு, முழு நிறுவனத்தையும் காயப்படுத்தும்.

**(c) முக்கிய முடிவுகள்.**

அதிக மதிப்புள்ள நிலையான சொத்துக்களை வாங்குவது தொடர்பான முக்கிய முடிவு. நிலம் மற்றும் கட்டிடம், இயந்திரங்கள், உபகரணங்கள் போன்றவற்றை வாங்குவது முக்கிய முடிவுகளின் சில எடுத்துக்காட்டுகளாகும். இந்த முடிவு உயர் நிர்வாகத்தால் எடுக்கப்பட்டது.

**(ஈ) சிறு முடிவுகள்.**

குறைந்த மதிப்பில் தற்போதைய சொத்துக்களை வாங்குவது தொடர்பான சிறிய முடிவு. பென்சில், பேனா, மை போன்றவற்றை வாங்குவது, சிறிய முடிவுக்கான சில எடுத்துக்காட்டுகள். இந்த முடிவுகள் கீழ் மட்ட நிர்வாகத்தினரால் எடுக்கப்படுகின்றன.

**(இ) செயல்பாட்டு முடிவுகள்.**

ஒரு நிறுவனத்தின் தினசரி செயல்பாடு தொடர்பான ஒரு முடிவு செயல்பாட்டு முடிவு என அழைக்கப்படுகிறது. இந்த வகையான முடிவை நடுத்தர நிர்வாகத்தினர் பொதுவாக எடுக்கிறார்கள். காரணம், அவர்கள் மேற்பார்வை மட்டத்தில் பணிபுரிகிறார்கள் மற்றும் செயல்பாடுகளை நன்கு அறிந்திருக்கிறார்கள். கூடுதல் நேர ஊதியத்தை செலுத்தும் நேரம் நடுத்தர நிர்வாக அதிகாரிகளால் நிர்ணயிக்கப்படுகிறது.

**(எஃப்) நிறுவன முடிவுகள்.**

முடிவெடுப்பவர் ஒரு முடிவை எடுத்து, நிறுவனத்தின் திறம்பட செயல்பாட்டிற்காக அதை செயல்படுத்துகிறார், அது நிறுவன முடிவு என்று அழைக்கப்படுகிறது. அவர் தனது அதிகாரம் மற்றும் திறன் ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் இந்த முடிவை எடுக்கிறார்.

**(ஜ) தனிப்பட்ட முடிவுகள்.**

முடிவெடுப்பவர் தனது தனிப்பட்ட வாழ்க்கைக்காக ஒரு முடிவை எடுக்கிறார், இது தனிப்பட்ட முடிவு என்று அழைக்கப்படுகிறது. அவர் இந்த முடிவை தனது வீட்டில் செயல்படுத்துகிறார் மற்றும் அவரது தனிப்பட்ட வாழ்க்கையை சரியாக

அமைத்துக்கொள்கிறார். இந்த முடிவு ஒரு நிறுவனத்தின் செயல்பாட்டை பிரதிபலிக்காது. தனிப்பட்ட முடிவை எடுக்கும்போது முடிவெடுப்பவர் ஒரு நிறுவனத்தில் உறுப்பினராக இல்லை.

**(h). தனிப்பட்ட முடிவுகள்.**

தனிப்பட்ட முடிவிற்கும் தனிப்பட்ட முடிவிற்கும் உள்ள வித்தியாசம் குறித்து குழப்பம் நிலவுகிறது. அவை ஒன்றல்ல. தனிப்பட்ட முடிவை எடுக்கும்போது முடிவெடுப்பவர் ஒரு நிறுவனத்தில் உறுப்பினராக இருக்கிறார். அவர் அதை அமைப்பில் செயல்படுத்த முடியும். தனிப்பட்ட முடிவை எடுக்க அவருக்கு அதிகாரம் வழங்கப்பட்டுள்ளது. தனிப்பட்ட முடிவை எடுக்கும்போது ஒரு நிறுவனத்தில் நிலவும் கொள்கை மற்றும் சூழ்நிலையை அவர் கருதுகிறார்.

**(நான்). குழு முடிவுகள்.**

குறிப்பிட்ட நோக்கங்களுக்காக உயர் நிர்வாகத்தால் ஒரு குழு அமைக்கப்படுகிறது. இங்கு, எந்தவொரு தனிநபரும் ஒரு சிக்கலைத் தீர்க்க பயனுள்ள முடிவை எடுக்க முடியாது என்று உயர் நிர்வாகம் கருதுகிறது. உயர் நிர்வாகம் உறுதியான முடிவுகளுடன் குழு தனது அறிக்கையை சமர்ப்பிக்க எதிர்பார்க்கும் நேரத்தை நிர்ணயிக்கிறது.

**(j) உறுதியான முடிவுகள்.**

இங்கே, உறுதி என்ற சொல் ஒவ்வொரு தேர்விலிருந்தும் முடிவைப் பற்றிய துல்லியமான அறிவைக் குறிக்கிறது. எடுத்துக்காட்டாக, ஒரு புதிய தயாரிப்பை அறிமுகப்படுத்துவதன் மூலம் அல்லது விற்பனை விலையை அதிகரிப்பதன் மூலம் எவ்வளவு லாபம் அதிகரிக்கப்படும் என்பதைக் கண்டறிதல். ஒவ்வொரு தேர்வுக்கும் ஒரு முடிவு மட்டுமே உள்ளது. முடிவெடுப்பவரின் முடிவையும், தேர்வின் விளைவுகளையும் அவர் அறிந்திருக்கிறார்.

**(k) நிச்சயமற்ற முடிவுகள்.**

முடிவு துல்லியமாக இல்லை அல்லது ஒரு முடிவு எடுக்கப்படும் போதெல்லாம் பல முடிவுகள் சாத்தியமாகும். காரணம், முடிவெடுப்பவர் முழுமையற்ற அறிவைக் கொண்டிருப்பதால், அதன் விளைவுகள் அவருக்குத் தெரியாது. எடுத்துக்காட்டாக, ஒரு புதிய தயாரிப்பை சந்தைப்படுத்தும்போது, முடிவு (லாபத்தின் அளவு) அந்த தயாரிப்பின் செழிப்பு காலத்தைப் பொறுத்தது. செழிப்பு காலம் நீண்டதாக இருந்தால், லாபத்தின் அளவு அதிகமாகவும், நேர்மாறாகவும் இருக்கும்.

**2.14 முடிவெடுப்பதற்கான அளவு நுட்பங்கள்.**

அளவு நுட்பங்கள் சக்திவாய்ந்த கருவிகள் உற்பத்தியை வாதிடவும், லாபத்தை அதிகரிக்கவும் மற்றும் செலவுகளைக் குறைக்கவும் முடியும். இந்த நுட்பங்கள் முடிவெடுக்கும் செயல்முறைக்கு உதவுகின்றன. அளவு நுட்பங்களை புள்ளியியல் மற்றும் நிரலாக்க நுட்பங்கள் என இரண்டு குழுக்களாகப் பிரிக்கலாம்.

**(நான்). புள்ளியியல் நுட்பங்கள்.**

**(அ) நிகழ்தகவு கோட்பாடு மற்றும் மாதிரி பகுப்பாய்வு.**

(ஆ) பின்னடைவு மற்றும் தொடர்பு பகுப்பாய்வு.

(c) குறியீட்டு எண்கள்.

(ஈ) நேரத் தொடர் பகுப்பாய்வு.

(இ) இண்டர்போலேஷன் மற்றும் எக்ஸ்ட்ராபோலேஷன்.

(எஃப்) விகித பகுப்பாய்வு.

(II) புரோகிராமிங் அல்லது ஆபரேஷன் ரிசர்ச் டெக்னிக்ஸ்.

(அ) நேரியல் நிரலாக்கம்.

(ஆ) வரிசை கோட்பாடு.

(c) சரக்கு கோட்பாடு.

(ஈ) விளையாட்டு கோட்பாடு.

(இ) நெட்வொர்க் பகுப்பாய்வு.

(எஃப்) உருவகப்படுத்துதல். (g) முடிவு மரம் பகுப்பாய்வு.

(நான்). புள்ளியியல் தொழில்நுட்பங்கள்.

ஒரு குறிப்பிட்ட நிகழ்வைப் பற்றிய புள்ளிவிவர விசாரணையை நடத்த புள்ளிவிவர நுட்பங்கள் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. தரவு சேகரிப்பிலிருந்து தொடங்கி சேகரிக்கப்பட்ட தரவை விளக்குவதற்கான பணி வரை அனைத்து புள்ளிவிவர முறைகளையும் தழுவுகிறது. முடிவெடுப்பதில் பெரும்பாலும் பயன்படுத்தப்படும் சில முக்கியமான புள்ளிவிவர நுட்பங்கள் பின்வருமாறு.

(அ) நிகழ்தகவு கோட்பாடு மற்றும் மாதிரி பகுப்பாய்வு.

மாதிரியை அடிப்படையாகக் கொண்ட நிகழ்தகவுக் கோட்பாடு, மக்கள்தொகையின் குறுக்குவெட்டுத் தேர்வின் அடிப்படையில் முழு மக்கள்தொகையைப் பற்றிய தீர்ப்பை வழங்குகிறது. தரக் கட்டுப்பாடு என்பது நிகழ்தகவு கோட்பாட்டின் பயன்பாடாகும். தற்போதைய நிகழ்வுகளை மதிப்பிடுவதற்கும் எதிர்காலத்தை முன்னறிவிப்பதற்கும் இது உதவியாக இருக்கும்.

(ஆ) பின்னடைவு மற்றும் தொடர்பு பகுப்பாய்வு.

பின்னடைவு பகுப்பாய்வு ஒரு மாறி மற்றும் ஒன்றுக்கு மேற்பட்ட மாறிகளுக்கு இடையிலான உறவின் கடந்தகால போக்குகளை ஆராய்கிறது. தொடர்பு என்பது அத்தகைய உறவுகளின் நெருக்கத்தை அளவிடுகிறது.

(c) குறியீட்டு எண்கள்.

குறியீட்டு எண்கள் விலையில் ஏற்படும் ஏற்ற இறக்கங்கள், பொருளாதார நடவடிக்கைகளின் அளவு அல்லது ஒரு அடிப்படையுடன் தொடர்புடைய காலத்தின் பிற மாறிகளை அளவிடுகின்றன.

**(ஈ) நேரத் தொடர் பகுப்பாய்வு.**

நேரத் தொடர் பகுப்பாய்வானது ஒரு காலப்பகுதியில் தொடர்ச்சியான தரவுகளைக் கொண்டுள்ளது. ஒரு காலத்தில் போக்கு, உற்பத்தி, விலை அல்லது பிற மாறிகள் போன்ற செயல்பாடுகள் தொடர்பாக தரவு பகுப்பாய்வு செய்யப்படுகிறது. நேரத் தொடர் பகுப்பாய்வு என்பது வணிக முன்கணிப்புக்கான கருவியாகும்.

**(இ) இண்டர்போலேஷன் மற்றும் எக்ஸ்ட்ராபோலேஷன்.**

இடைக்கணிப்பு என்பது இரண்டு தீவிர புள்ளிகளுக்கு இடையில் இருக்கும் ஒரு மதிப்பைக் கொண்டுள்ளது மற்றும் வாசிப்பது. எக்ஸ்ட்ராபோலேஷன் என்பது இரண்டு தீவிர புள்ளிகளுக்கு வெளியே இருக்கும் மதிப்பைப் படிப்பதாகும். இது சாத்தியமான விலை, வணிக மாற்றங்கள், சாத்தியமான உற்பத்தி மற்றும் வணிக முன்கணிப்புக்கு உதவுகிறது.

**(எஃப்) விகித பகுப்பாய்வு.**

விகித பகுப்பாய்வு நிதி அறிக்கைகளின் வெவ்வேறு பொருட்களுக்கு இடையிலான உறவை வெளிப்படுத்துகிறது. இது சதவீதங்களில் அல்லது விகிதாச்சாரத்தில் வெளிப்படுத்தப்படலாம். இது மேலாண்மை கட்டுப்பாட்டின் மதிப்புமிக்க கருவியாகும். மேலாண்மை விகிதங்கள் நிர்வாகக் கொள்கைகளை வடிவமைக்கவும் வடிவமைக்கவும் உதவுகின்றன.

**(ஐ) புள்ளியியல் தரக் கட்டுப்பாடு.**

மாதிரிகளின் ஆய்வு முடிவுகளுக்கு நிகழ்தகவு கோட்பாட்டைப் பயன்படுத்துவதன் மூலம் தரத்தின் மீதான கட்டுப்பாடு உறுதி செய்யப்படுகிறது. புள்ளியியல் தரக் கட்டுப்பாடு, வாய்ப்புக் காரணங்களிலிருந்து ஒதுக்கக்கூடிய காரணங்களைத் தனிமைப்படுத்த உதவுகிறது.

**(II) புரோகிராமிங் அல்லது ஆபரேஷன் ரிசர்ச் டெக்னிக்ஸ்.**

செயல்பாட்டு ஆராய்ச்சி நுட்பங்கள் நிர்வாகிகள் சரியான மற்றும் உடனடி முடிவுகளை எடுக்க உதவுகின்றன. வணிக சிக்கல்களைத் தீர்ப்பதற்கு அறிவியல் முறையின் பயன்பாடு என்று விவரிக்கப்பட்டுள்ளது. தயாரிப்பு வடிவமைப்பு, தயாரிப்பு மேம்பாடு மற்றும் உற்பத்தி செயல்முறையின் செலவு குறைப்பு ஆகியவற்றில் இது குறிப்பாக உதவியாக இருக்கும். முடிவெடுப்பதில் பெரும்பாலும் பயன்படுத்தப்படும் சில முக்கியமான செயல்பாட்டு ஆராய்ச்சி நுட்பங்கள் பின்வருமாறு.

**(அ) நேரியல் நிரலாக்கம்.**

லீனியர் புரோகிராமிங் என்பது லாபத்தை அதிகரிப்பது அல்லது செலவைக் குறைப்பது போன்ற சிறந்த சாத்தியமான அல்லது உகந்த தீர்வைக் கண்டறிவதை நோக்கமாகக் கொண்டுள்ளது. நேரியல் நிரலாக்கத்தின் உதவியுடன், பல்வேறு இயந்திரங்களுக்கிடையில் வேலை ஒதுக்கீடு மற்றும் குறைந்தபட்ச செயல்பாட்டுச் செலவில் முழுமையாகப் பயன்படுத்துவதைத் தீர்மானிக்க முடியும்.

**(ஆ) வரிசை கோட்பாடு.**

வரிசை கோட்பாடு என்பது வரிசைகள் அல்லது காத்திருப்பு கோடுகள் பற்றிய கணித ஆய்வை உள்ளடக்கியது. பெறுவதற்கு காத்திருக்கும் பொருட்களின் குழு சேவையைப் பெற வரிசையை உருவாக்குகிறது. இது சர்வீஸ் ஸ்டேஷன், ரயில் நிலையம், சில்லறை விற்பனைக் கடைகள் போன்றவற்றில் நிகழலாம். காத்திருப்புப் பாதை சூழ்நிலைகளில், அதன் தேவையின் அடிப்படையில் ஒருவருக்கு மற்றொரு நபருக்கு பிரச்சனைகள் ஏற்படுகின்றன. காத்திருப்பு நேரம் மற்றும் செயலற்ற நேரத்துடன் தொடர்புடைய செலவுக்கு இடையே சமநிலையை அடைய வரிசை கோட்பாடு உதவுகிறது. உகந்த வசதிகளை வழங்குவது குறித்து முடிவெடுப்பதற்கும் இது உதவுகிறது.

#### (e) சரக்கு கோட்பாடு.

சரக்குக் கோட்பாடு உற்பத்தி மற்றும் கொள்முதல் சிக்கல்களைத் தீர்ப்பதில் பயனுள்ளதாக இருக்கும். இது எகனாமிக் லாட் சைஸ் தியரி என்றும் அழைக்கப்படுகிறது. தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட சரக்குக் கட்டுப்பாடு என்பது, அவற்றின் மதிப்பு, இயல்பு, நுகர்வு விகிதம், முன்னணி நேரம் மற்றும் கிடைக்கும் எளிமை ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் மீண்டும் மீண்டும் வரும் கடைகளை வகைப்படுத்துவதை உள்ளடக்கியது.

#### (ஈ) விளையாட்டு கோட்பாடு.

போட்டி சூழ்நிலைகளில் முடிவெடுக்க விளையாட்டுக் கோட்பாடு உதவியாக இருக்கும். இது வெறுமனே பகுத்தறிவு முடிவுகளின் தர்க்கம். இது அடிப்படையில் போர்களில் பயன்படுத்த உருவாக்கப்பட்டது, இதனால் இராணுவத்தின் நடவடிக்கைகள் எதிரெதிர் இராணுவத்தால் எடுக்கப்பட்ட நடவடிக்கைகளின் வெளிச்சத்தில் தீர்மானிக்கப்படலாம். விளையாட்டு என்ற சொல் இரண்டு அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட கட்சிகளுக்கு இடையிலான மோதலைக் குறிக்கிறது. ஒரு விளையாட்டு அதன் விதிகளின் தொகுப்பால் விவரிக்கப்படுகிறது. சாத்தியமான எல்லா சூழ்நிலைகளிலும் ஒவ்வொருவரும் என்ன செய்ய வேண்டும் என்பதை இவை தெளிவாகக் கூறுகின்றன.

#### (இ) நெட்வொர்க் பகுப்பாய்வு.

நெட்வொர்க் பகுப்பாய்வானது, திட்டமிடல் அல்லது சரியான நேரம் மற்றும் செயல்திறன் ஆகியவற்றைப் பின்பற்ற வேண்டிய எந்த சூழ்நிலையிலும் பொருந்தும். எந்தப் பணி மற்ற பணிகளைப் பின்பற்றுகிறது என்பதை நெட்வொர்க் காட்டுகிறது மற்றும் அவற்றின் பரஸ்பர உறவையும் தெளிவாகக் காட்டுகிறது. நெட்வொர்க் முறைகளில் PERT (நிரல் மதிப்பீட்டு மறுஆய்வு நுட்பம்) மற்றும் CPM (முக்கியமான பாதை முறை) ஆகியவை அடங்கும். PERT மற்றும் CPM நுட்பங்கள் அட்டவணைப்படி பல்வேறு திட்டங்களை முடிப்பதில் அவர்கள் வழங்கும் உதவியில் உள்ளது. உற்பத்தி தாமதங்கள், குறுக்கீடுகள் மற்றும் மோதல்களைக் குறைக்கவும். மொத்தத் திட்டத்தின் பல்வேறு வேலைகளை ஒருங்கிணைப்பதில் அவை உதவியாக இருக்கும்.

#### (எஃப்) உருவகப்படுத்துதல்.



உருவகப்படுத்துதல் என்பது நிஜ வாழ்க்கை சூழ்நிலையை ஒத்த மாதிரியை சோதிக்கும் ஒரு நுட்பமாகும். இது கண்காணிப்பில் உள்ள அமைப்பின் நடத்தையைப் பின்பற்றுகிறது அல்லது நகலெடுக்கிறது. உருவகப்படுத்துதலின் ஒரு சிறப்பு மாறுபாடு மான்டே கார்லோ நுட்பம் என அழைக்கப்படுகிறது, இது வரிசை சிக்கல்களைத் தீர்க்கப் பயன்படுத்தப்படுகிறது. மான்டே கார்லோ நுட்பம், கூடுதல் நேரச் செலவுகளைச் சமன் செய்யும் உகந்த மனிதவள அளவைக் கண்டறியப் பயன்படுகிறது.

#### (ஐ) முடிவு மரம் பகுப்பாய்வு.

முடிவு மர பகுப்பாய்வு என்பது மாற்று செயல்களை அடையாளம் காணவும், நிகழ்தகவுகளை மதிப்பிடவும் மற்றும் முடிவைக் குறிக்கவும் ஒரு வரைகலை முறையாகும். வரைகலை வடிவம் முடிவெடுப்பவருக்கு அவரது மாற்றுகளையும் விளைவுகளையும் பார்க்க உதவுகிறது. முடிவெடுப்பவர் சிக்கலின் முறையான பிரதிநிதித்துவத்தை வரைய முடியும், இது தகவல்களை எளிதாக புரிந்துகொள்ளக்கூடிய பாணியில் இயக்குகிறது. மிகவும் எளிதாக புரிந்துகொள்ளக்கூடிய பாணியில் முடிவெடுக்கும் தகவல். சிக்கலான சூழ்நிலைகளில் முடிவெடுக்க ஒரு முடிவு மரம் பயன்படுத்தப்படுகிறது, குறிப்பாக பிந்தைய சூழ்நிலையின் விளைவு முந்தையதைப் பொறுத்தது.

#### கேள்விகளை மதிப்பாய்வு செய்யவும்.

##### பகுதி - ஏ

1. திட்டமிடலை வரையறுக்கவும்.
2. பணியை வரையறுக்கவும்.
3. குறிக்கோள்கள் என்றால் என்ன?
4. உத்தி என்றால் என்ன?
5. கொள்கைகளை வரையறுக்கவும்.
6. திட்டம் என்றால் என்ன?
7. தரநிலைகளை வரையறுக்கவும்.
8. முடிவெடுப்பது என்றால் என்ன?
9. முடிவுகளின் வகைகளை பட்டியலிடுங்கள்.
10. பரிசோதனை என்றால் என்ன?
11. திட்டமிடப்பட்ட முடிவுகள் என்றால் என்ன?
12. நிச்சயமற்ற முடிவுகளை வரையறுக்கவும்.
13. PERT மற்றும் CPM என்றால் என்ன?
14. உருவகப்படுத்துதலை வரையறுக்கவும்.
15. முடிவெடுக்கும் மரத்தை வரையறுக்கவும்..
16. புள்ளியியல் தரக் கட்டுப்பாட்டை வரையறுக்கவும்.

##### பகுதி - பி

1. திட்டமிடலின் முக்கியத்துவத்தைக் கூறவும்.
2. கொள்கைகளின் வகைகளைக் குறிப்பிடவும்.
3. திட்டமிடல் வகைகளை பட்டியலிடுங்கள்.
4. கொள்கைக்கும் நடைமுறைக்கும் உள்ள வேறுபாட்டைக் குறிப்பிடவும்.
5. ஒற்றைப் பயன்பாட்டுத் திட்டங்களின் கூறுகளைக் கூறவும்.
6. முடிவெடுப்பதில் உள்ள புள்ளிவிவர நுட்பங்களின் வகைகளைக் குறிப்பிடவும்.

7. முடிவெடுப்பதில் செயல்பாட்டு ஆராய்ச்சி நுட்பங்களின் வகைகளைக் குறிப்பிடவும்.

**பகுதி - சி**

1. திட்டமிடல் செயல்பாட்டில் உள்ள பல்வேறு படிக்களைப் பற்றி விவாதிக்கவும்.
2. திட்டமிடலின் கூறுகள் பற்றி விரிவாக விவாதிக்கவும்.
3. பகுத்தறிவு முடிவெடுக்கும் செயல்முறையின் நிலைகளை தெளிவுபடுத்துங்கள்.
4. முடிவெடுக்கும் செயல்முறையின் பல்வேறு நுட்பங்களைப் பற்றி விவாதிக்கவும்.

யூனிட் III  
ஏற்பாடு செய்தல்

**கற்றல் நோக்கங்கள்.**

இந்த அலகு படித்த பிறகு, மாணவர்கள்:

- ஒழுங்கமைப்பின் தன்மை மற்றும் கருத்துகளைப் புரிந்து கொள்ளுங்கள்.
- ஒழுங்கமைப்பதில் உள்ள படிக்களைப் புரிந்து கொள்ளுங்கள்.
- பல்வேறு வகையான நிறுவனங்களையும் அதன் நன்மைகள் மற்றும் தீமைகளையும் புரிந்து கொள்ளுங்கள்.
- நிறுவன விளக்கப்படம் மற்றும் நிறுவன கையேடு மற்றும் அதன் முக்கியத்துவத்தைப் புரிந்து கொள்ளுங்கள்.

**2.9 அமைப்பு**

எந்தவொரு வணிக நிறுவனத்தின் வெற்றிக்கும் ஒரு நல்ல அமைப்பு முன்நிபந்தனை. அமைப்பு என்பது முழு கட்டமைப்பு மேலாண்மை கட்டமைக்கப்பட்ட அடித்தளமாகும். நோக்கங்களைத் தீர்மானித்து, திட்டத்தைத் தீர்மானித்த பிறகு, நிர்வாகச் செயல்பாட்டின் அடுத்த கட்டம் இலக்குகளை அடைய நடவடிக்கைகளை ஒழுங்கமைத்தல்.

ஒழுங்கமைத்தல் என்பது அமைப்பின் செயல்பாடுகளை வரையறுத்தல் மற்றும் தொகுத்தல் மற்றும் அவற்றுக்கிடையே அதிகார உறவை நிறுவுதல். இது பின்வருவனவற்றை உள்ளடக்கியது:

- நடவடிக்கைகளின் தீர்மானம் மற்றும் பிரிவு.
- செயல்பாடுகளை தொகுத்தல்.
- உறுதியான நபர்களுக்கு நிலையான கடமைகளை ஒதுக்கீடு செய்தல்.
- அதிகாரப் பிரதிநிதித்துவம் மற்றும் அமைப்பின் நோக்கங்களை அடைதல்.

**2.10 வரையறைகள்**

லூயிஸ் ஏ. ஆலன்,"நிறுவனம் என்பது செய்ய வேண்டிய வேலையைக் கண்டறிந்து தொகுத்தல், பொறுப்பு மற்றும் அதிகாரத்தை வரையறுத்தல் மற்றும் வழங்குதல் மற்றும் இலக்குகளை அடைவதில் மக்கள் மிகவும் திறம்பட ஒன்றாக வேலை செய்ய உதவும் நோக்கத்திற்காக உறவுகளை நிறுவுதல்"

தியோ ஹைன்,"ஒழுங்கமைத்தல் என்பது நிறுவனத்தின் செயல்பாடுகளை வரையறுத்தல் மற்றும் தொகுத்தல் மற்றும் அவற்றுக்கிடையே அதிகார உறவுகளை நிறுவுதல்"

ஹரோல்ட் கூன்ட்ஸ், "அமைப்பு என்பது பாத்திரங்களின் முறைப்படுத்தப்பட்ட நோக்க அமைப்பு.

## 2.11 ஒழுங்கமைப்பின் இயல்பு அல்லது பண்புகள்

### (அ) பொதுவான நோக்கங்கள்:

ஒவ்வொருசில பொதுவான நோக்கங்களை அடைய அமைப்பு உள்ளது. அமைப்பின் அனைத்து முயற்சிகளும் இந்த இலக்கை நோக்கியே உள்ளன.

### (ஆ) சிறப்பு அல்லது தொழிலாளர் பிரிவு:

நிபுணத்துவத்தின் பலன்களைப் பெற ஒரு நிறுவனத்தின் மொத்தப் பணி செயல்பாடுகள் மற்றும் துணைச் செயல்பாடுகளாகப் பிரிக்கப்படுகிறது.

### (ச) கட்டமைப்பின் அதிகாரம்:

தரப்படுத்தப்பட்ட தொடரில் நிலைகளின் ஏற்பாடு உள்ளது. ஒவ்வொரு பதவியின் அதிகாரமும் பொறுப்பும் கட்டமைப்பில் வரையறுக்கப்பட்டுள்ளது. உயர்ந்த மற்றும் கீழ்நிலை உறவுகளின் சங்கிலி கட்டளை சங்கிலி என்று அழைக்கப்படுகிறது.

### (ஈ) ஒருங்கிணைப்பு:

ஒரு நிறுவனத்தின் பல்வேறு செயல்பாடுகள் மற்றும் பகுதிகளை ஒருங்கிணைக்க ஒரு பொறிமுறை உள்ளது, இதனால் அது ஒரு ஒருங்கிணைந்த முழுமையாக செயல்படுகிறது.

### (இ) தொடர்பு:

ஒவ்வொரு நிறுவனத்திற்கும் அதன் சொந்த தகவல் தொடர்பு சேனல்கள் உள்ளன. ஒரு நிறுவனத்தின் உறுப்பினர்களிடையே பரஸ்பர புரிதல் மற்றும் ஒத்துழைப்புக்கு இந்த சேனல்கள் அவசியம்.

### (எஃப்) விதிகள் மற்றும் ஒழுங்குமுறை:

ஒரு நிறுவனம் திறம்பட செயல்பட, அதற்கு சில விதிகள் மற்றும் ஒழுங்குமுறைகள் இருக்க வேண்டும். இத்தகைய விதிகள் மற்றும் ஒழுங்குமுறைகள் எழுத்துப்பூர்வமாக அல்லது மறைமுகமாக வழக்கமான நடத்தையில் இருக்கலாம்.

## 2.12 அமைப்பில் படிக்க

நிறுவனத்தில் பின்வரும் படிக்க உள்ளன:

**செயல்பாடுகளை அடையாளம் காணுதல்**

**செயல்பாடுகளை தொகுத்தல்**

**செயல்பாடுகளை ஒதுக்குதல்**

**அதிகாரப் பிரதிநிதித்துவம்**  
↓  
**கட்டமைப்பு உறவை நிறுவுதல்**  
↓  
**செயல்பாடுகளின் ஒருங்கிணைப்பு**

(அ) செயல்பாடுகளை அடையாளம் காணுதல்.

முழு வேலையும் அனைத்து ஊழியர்களாலும் செய்யப்பட வேண்டிய கூறு நடவடிக்கைகளாக பிரிக்கப்பட்டுள்ளது.

(b). செயல்பாடுகளின் குழு.

நெருங்கிய தொடர்புடைய மற்றும் ஒத்த நடவடிக்கைகள் துறைகள் அல்லது பிரிவுகளாக தொகுக்கப்பட்டுள்ளன. துறைசார் நடவடிக்கைகள் மேலும் பிரிவுகளாக பிரிக்கப்பட்டுள்ளன. குழுவாக்கம் முதன்மையாக உற்பத்தி, விற்பனை போன்ற செயல்பாடுகளின் அடிப்படையில் செய்யப்படுகிறது. பின்னர் அவை வாடிக்கையாளர்கள் அல்லது செயல்முறை அல்லது புவியியல் பகுதியின் அடிப்படையில் தொகுக்கப்படுகின்றன.

(c) செயல்பாடுகளை ஒதுக்குதல்.

குழுப்படுத்தப்பட்ட செயல்பாடுகள் உற்பத்தி மேலாளர், விற்பனை மேலாளர் போன்ற பல்வேறு பதவிகளுக்கு ஒதுக்கப்படுகின்றன. செயல்பாடுகளை ஒதுக்கும் செயல்முறை நிர்வாகத்தின் செயல்பாட்டு நிலைக்கு கொண்டு செல்லப்படுகிறது.

(d). அதிகாரப் பிரதிநிதிகள்.

பொறுப்பை நிறைவேற்ற, ஊழியர்களுக்கு தேவையான அதிகாரம் வழங்கப்பட வேண்டும்.

(இ). கட்டமைப்பு உறவை நிறுவுதல்.

நிறுவனச் செயல்பாட்டின் கடைசிப் படி, நிறுவனத்தில் உள்ளவர்களிடையே உள்ள உறவை தெளிவான சொற்களில் வரையறுப்பதாகும். அப்போதுதான் ஒரு நபர் யாரிடமிருந்து உத்தரவுகளைப் பெற வேண்டும், யாருக்கு அவர் பதிலளிக்க வேண்டும் என்பதை அறிந்துகொள்வார். சாத்தியமான எல்லா சூழ்நிலைகளிலும் மக்கள் இணக்கமாக வேலை செய்ய இது உதவுகிறது.

(f). செயல்பாடுகளின் ஒருங்கிணைப்பு.

சிறந்த செயல்திறனைப் பெறுவதற்கு, ஒருங்கிணைப்பு அவசியம். காரணம், அமைப்பின் நோக்கங்களை நிறைவேற்ற அனைத்து நடவடிக்கைகளும் நடக்கிறதா இல்லையா என்பதைப் பார்க்க தனி மற்றும் பொறுப்பு இருக்க வேண்டும்.

2.13 அமைப்பின் முக்கியத்துவம்.

(அ) வணிகத்தின் வெற்றியை உறுதி செய்கிறது.

அமைப்பின் தொடர்ச்சி மற்றும் வெற்றிக்கு ஒரு நல்ல அமைப்பு பங்களிக்கிறது. அது தர்க்கரீதியாகவும், தெளிவாகவும், தற்காலத் தேவையைப் பூர்த்தி செய்ய நெறிப்படுத்தப்பட்டதாகவும் இருந்தால், ஒலி மேலாண்மைக்கான முதல் தேவை அடையப்படுகிறது.

**(b).Foster Co-ordination.**

பல்வேறு துறைகள் மற்றும் பிரிவுகள், நிலை மற்றும் வேலைகள், செயல்பாடுகள் மற்றும் செயல்பாடுகள் ஆகியவை கட்டமைப்பு உறவுகளால் ஒன்றாக இணைக்கப்படுகின்றன. இது ஒருங்கிணைப்பை எளிதாக்குகிறது.

**(c) நகலெடுப்பதைத் தவிர்க்கவும்.**

ஒரு முறையான அமைப்பு செயல்பாடுகளின் நகல்களைத் தவிர்க்கிறது. மோசமான அமைப்பு மேலாளர்களால் செயல்பாடுகளின் உண்மையான நகல் மற்றும் பதிவுகளின் நகல்களுக்கு வழிவகுக்கிறது.

**(d).வளர்ச்சியை எளிதாக்குகிறது.**

அமைப்பு கட்டமைப்பிற்குள் ஒரு அமைப்பு வளர்கிறது, இது கட்டமைப்பாக செயல்படுகிறது. அமைப்பு விரிவாக்கம் மற்றும் பல்வகைப்படுத்தலை அனுமதிக்காத வரையில் மேலும் தொடர முடியாது.

**(இ) பயனுள்ள பிரதிநிதித்துவம்.**

முறையான உழைப்புப் பிரிவு, நிலையான பிரதிநிதித்துவம் மற்றும் தெளிவான வேலை வரையறை ஆகியவற்றின் மூலம், நிறுவன அமைப்பு வழக்கமான வேலைகளில் இருந்து மேலாளர்களை விடுவிக்கிறது. அவர்கள் தங்கள் ஆற்றலின் பெரும்பகுதியை எதிர்காலத்திற்கான திட்டமிடலுக்கு செலவிடுகிறார்கள்.

**(f).மனித வளங்களின் உகந்த பயன்பாடு.**

விரிவான வேலை விவரக்குறிப்பு, சரியான வேலையில் சரியான நபர்கள் மற்றும் தனிநபர்களுடன் வேலை பொருத்தம் மனித வளங்களை உகந்த முறையில் பயன்படுத்த உதவுகிறது.

**2.14 அமைப்பின் வகைகள்**

பின்வரும் பொதுவான வகை அமைப்புகள் உள் அமைப்பில் கட்டமைப்பில் இடம் பெறுகின்றன.

1. முறையான அமைப்பு.
2. முறைசாரா அமைப்பு.
3. லைன், மிலிட்டரி அல்லது ஸ்கேலர் அமைப்பு.
4. செயல்பாட்டு அமைப்பு.
5. வரி மற்றும் பணியாளர்கள் அமைப்பு.
6. குழு அமைப்பு.
7. திட்ட அமைப்பு அல்லது இலவச படிவ அமைப்பு.
8. மேட்ரிக்ஸ் அமைப்பு.

**1. முறையான அமைப்பு.**

நிறுவன நோக்கங்களை நிறைவேற்றுவதற்காக முறையான அமைப்பு வேண்டுமென்றே மற்றும் உணர்வுபூர்வமாக உருவாக்கப்பட்டது. இது தனிநபர்களிடையே உத்தியோகபூர்வ உறவுகளை வழங்குகிறது. ஒரு முறையான நிறுவனத்தில் தகவல் தொடர்பு சேனல் முறையான அல்லது அதிகாரப்பூர்வமானது. இது நன்கு நிறுவப்பட்ட விதிகள் மற்றும் நடைமுறைகளைக் கொண்டுள்ளது.

**முறையான அமைப்பின் பண்புகள்**

- இது சரியாக திட்டமிடப்பட்டுள்ளது
- இது உழைப்புப் பிரிவினை மற்றும் செயல்பாடுகளில் செயல்திறன் ஆகியவற்றின் கொள்கையை அடிப்படையாகக் கொண்டது.
- நிறுவன விளக்கப்படங்கள் பொதுவாக வரையப்படுகின்றன.
- கட்டளையின் ஒற்றுமை பொதுவாக பராமரிக்கப்படுகிறது மற்றும் அது அதிகாரப் பிரதிநிதித்துவத்தைப் பின்பற்றுகிறது.
- உறுப்பினர்களிடையே ஒருங்கிணைப்பு மற்றும் அவர்களின் கட்டுப்பாடு ஆகியவை செயல்முறைகள், நடைமுறைகள், விதிகள் போன்றவற்றின் மூலம் நன்கு குறிப்பிடப்பட்டுள்ளன.
- அமைப்பின் அனைத்து மட்டங்களிலும் பொறுப்பு மற்றும் பொறுப்புக்கூறல் தெளிவாக வரையறுக்கப்பட வேண்டும்.

**2. முறைசாரா அமைப்பு.**

முறைசாரா அமைப்பின் கீழ், சமூக உறவுகள் அல்லது பொது நலன் அடிப்படையில் மக்கள் பல்வேறு குழுக்கள் தானாக முன்வந்து உருவாக்கப்படுகின்றன. இது நட்பின் அடிப்படையிலோ அல்லது வேலையுடன் தொடர்புடையதாகவோ இருக்கலாம் அல்லது இல்லாத சில பொதுவான ஆர்வங்களின் அடிப்படையிலோ இயல்பாக எழுகிறது. இந்த குழுக்கள் அனைத்தும் கூட்டாக முறைசாரா அமைப்பு என்று அறியப்படுகின்றன. விதிகள் மற்றும் விதிமுறைகளின் அடிப்படையில் இது முறையானது அல்ல.

எ.கா: ஆசிரியர் சங்கங்கள், பெற்றோர் ஆசிரியர் சங்கங்கள், பல்வேறு துறைகளில் பணிபுரியும் தட்டச்சர்கள் வேலை ஒற்றுமை காரணமாக முறைசாரா குழுவை உருவாக்கலாம்.

**முறைசாரா அமைப்பின் பண்புகள்:**

- முறைசாரா அமைப்பு எந்தவித வெளிப்புற காரணங்களும் இல்லாமல், அதாவது தானாக முன்வந்து எழுகிறது
- தனிப்பட்ட தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்ய இது முறையான சமூகக் கட்டமைப்பாகும்.
- அமைப்பு விளக்கப்படத்தில் இருந்து தெரியவில்லை
- முறைசாரா அமைப்புக்கு எந்த அமைப்பும் உறுதியும் இல்லை.
- முறைசாரா அமைப்பின் விதிகள் மற்றும் மரபுகள் எழுதப்படவில்லை, ஆனால் பொதுவாக பின்பற்றப்படுகின்றன.
- முறைசாரா அமைப்பு என்பது மொத்த அமைப்பின் ஒரு பகுதியாகும்.

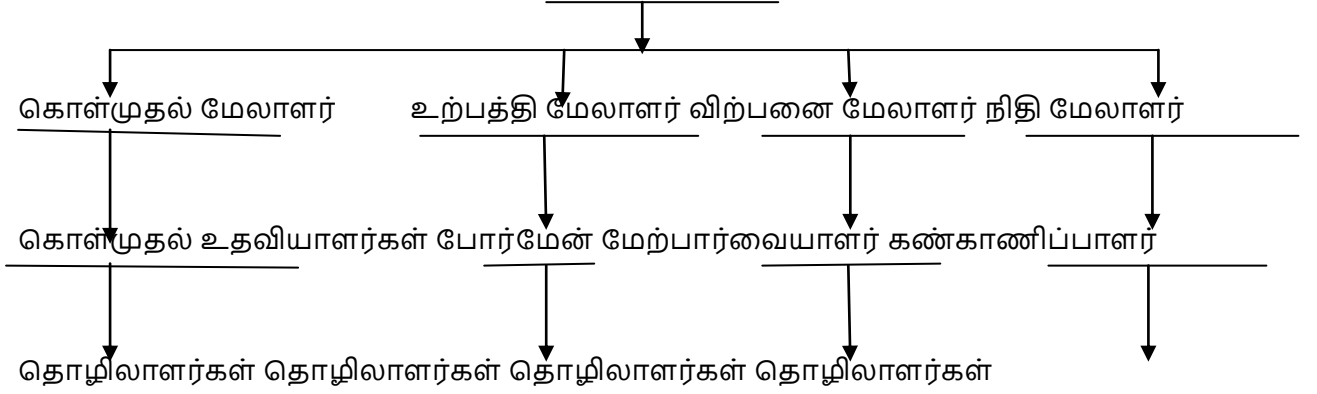
**3. லைன், மிலிட்டரி அல்லது ஸ்கேலர் அமைப்பு.**

வரி அமைப்பு என்பது எளிமையான மற்றும் பழமையான அமைப்பு ஆகும். இந்த வகை அமைப்பின் கீழ், அதிகாரம் உயர் மட்டத்திலிருந்து கீழ் நிலைக்கு செங்குத்தாக பாய்கிறது. ஒவ்வொரு துணை அதிகாரியும் அவரது உடனடி மேற்பார்வையாளருக்கு பொறுப்பு. இதே மாதிரியான அமைப்பு ராணுவத்திலும் பின்பற்றப்படுகிறது. எனவே, இது இராணுவ அமைப்பு என்று அழைக்கப்படுகிறது.

**லைன், மிலிட்டரி அல்லது ஸ்கேலர் அமைப்பு.**

இயக்குநர்கள் குழு

பொது மேலாளர்



### லைன் அமைப்பின் நன்மைகள்

#### (அ).எளிமை

கீழ்மட்டத்தில் உள்ள தொழிலாளர்களால் கூட எளிதில் புரிந்து கொள்ள முடியும்.

#### (ஆ) நிலையான பொறுப்பு.

இந்த வகையான அமைப்பின் கீழ் அனைத்து தொழிலாளர்களின் கடமைகளும் பொறுப்புகளும் நன்கு வரையறுக்கப்பட்டுள்ளன.

#### (இ) நெகிழ்வுத்தன்மை.

மாறிவரும் சூழ்நிலைகளுக்கு ஏற்ப மாற்றங்களைச் செய்வதற்கான வாய்ப்பை இது வழங்குகிறது.

#### (ஈ) கட்டளையின் ஒற்றுமை.

ஒவ்வொரு பணியாளரும் அறிவுறுத்தல் படிவத்தைப் பெறுகிறார்கள் மற்றும் இந்த வகை அமைப்பின் கீழ் உள்ள மேலதிகாரிகளுக்கு மட்டுமே பொறுப்பாவார்கள்.

#### (இ) நேரடி தொடர்பு.

உயர் மட்டத்திலிருந்து கீழ் மட்டத்திற்கு அதிகார ஓட்டம் காரணமாக எளிதான தொடர்பு சாத்தியமாகிறது.

### வரி அமைப்பின் கீமைகள்

#### (அ)ஓவர் லோடிங்.

இந்த வரி அமைப்பின் வெற்றி ஒரு சில செயல்முறைகளின் திறனைப் பொறுத்தது. எனவே அத்தகைய சில நபர்கள் பல்வேறு கடமைகளில் அதிக சுமை கொண்டுள்ளனர்.

#### (ஆ) போதிய தகவல் தொடர்பு இல்லாதது.

போதிய தகவல்தொடர்பு இல்லாததால், கீழ் மட்டத்திலிருந்து உயர்நிலை வரை தகவல் பரிமாற்றம் சாத்தியமாகும்.

#### (ச)சிறப்பு இல்லாதது.

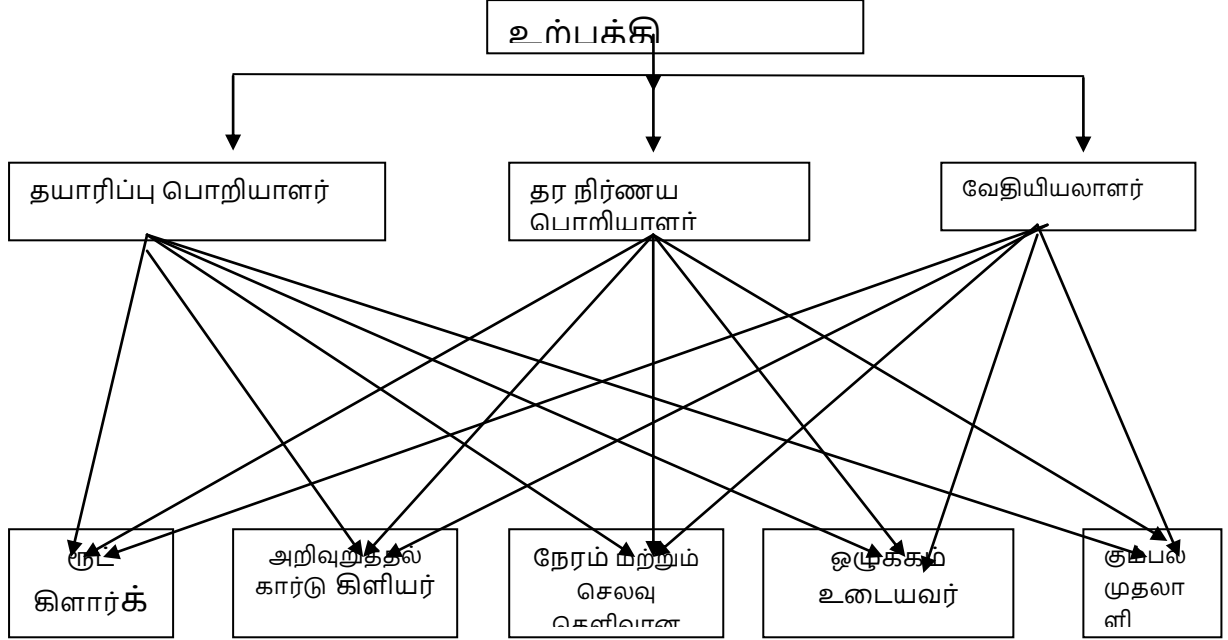
இந்த வகையான அமைப்பின் கீழ், ஒரு நபர் நல்ல முடிவுகளை எடுப்பதற்கு பொறுப்பேற்கிறார். எனவே, நிபுணத்துவம் அடைய முடியாது.

### 4. செயல்பாட்டு அமைப்பு.

செயல்பாட்டு அமைப்பின் கீழ், ஒரு நிறுவனத்தில் செய்யப்படும் பல்வேறு செயல்பாடுகளுக்கு பல்வேறு நிபுணர்கள் தேர்ந்தெடுக்கப்படுகிறார்கள். இந்த



வல்லுநர்கள் பல்வேறு துறைகளின் வெவ்வேறு செயல்பாடுகளுக்கு பொதுவான பணிகளில் கலந்துகொள்வார்கள். தொழிலாளர்கள், செயல்பாட்டு அமைப்பின் கீழ், பல்வேறு நிபுணர்களிடமிருந்து வழிமுறைகளைப் பெறுகிறார்கள். நிபுணர்கள் கண்காணிப்பு மட்டத்தில் பணிபுரிகின்றனர். பின்வரும் விளக்கப்படம் செயல்பாட்டு அமைப்பை விளக்கியது.



### லைன் அமைப்பின் நன்மைகள்

(அ) சிறப்பு: இந்த அமைப்பு நிபுணத்துவத்தை எளிதாக்குகிறது. நிபுணத்துவம் காரணமாக, தரமான பொருட்களை நியாயமான விலையிலும் பெரிய அளவிலும் உற்பத்தி செய்வது சாத்தியமாகும்.

(ஆ) செயல்திறன் செயல்திறன்: வேலையைப் பிரிப்பது கடமைகளின் திறமையான செயல்பாட்டிற்கு வழிவகுக்கிறது.

(ச) பொருளாதாரம்: செயல்பாட்டு அமைப்பின் கீழ், ஒவ்வொரு நிபுணரும் ஒரு வேலையின் செயல்திறனுக்கு பொறுப்பாவார்கள். உற்பத்தியில் விரயம் ஏற்படுவதைத் தவிர்க்கலாம் மற்றும் செலவினங்களைக் கணிசமாகக் குறைக்கலாம்.

(ஈ) நெகிழ்வுத்தன்மை: நிறுவனத்தில் எந்த மாற்றமும் சிரமமின்றி அறிமுகப்படுத்தப்படலாம்.

### வரி அமைப்பின் கீமைகள்

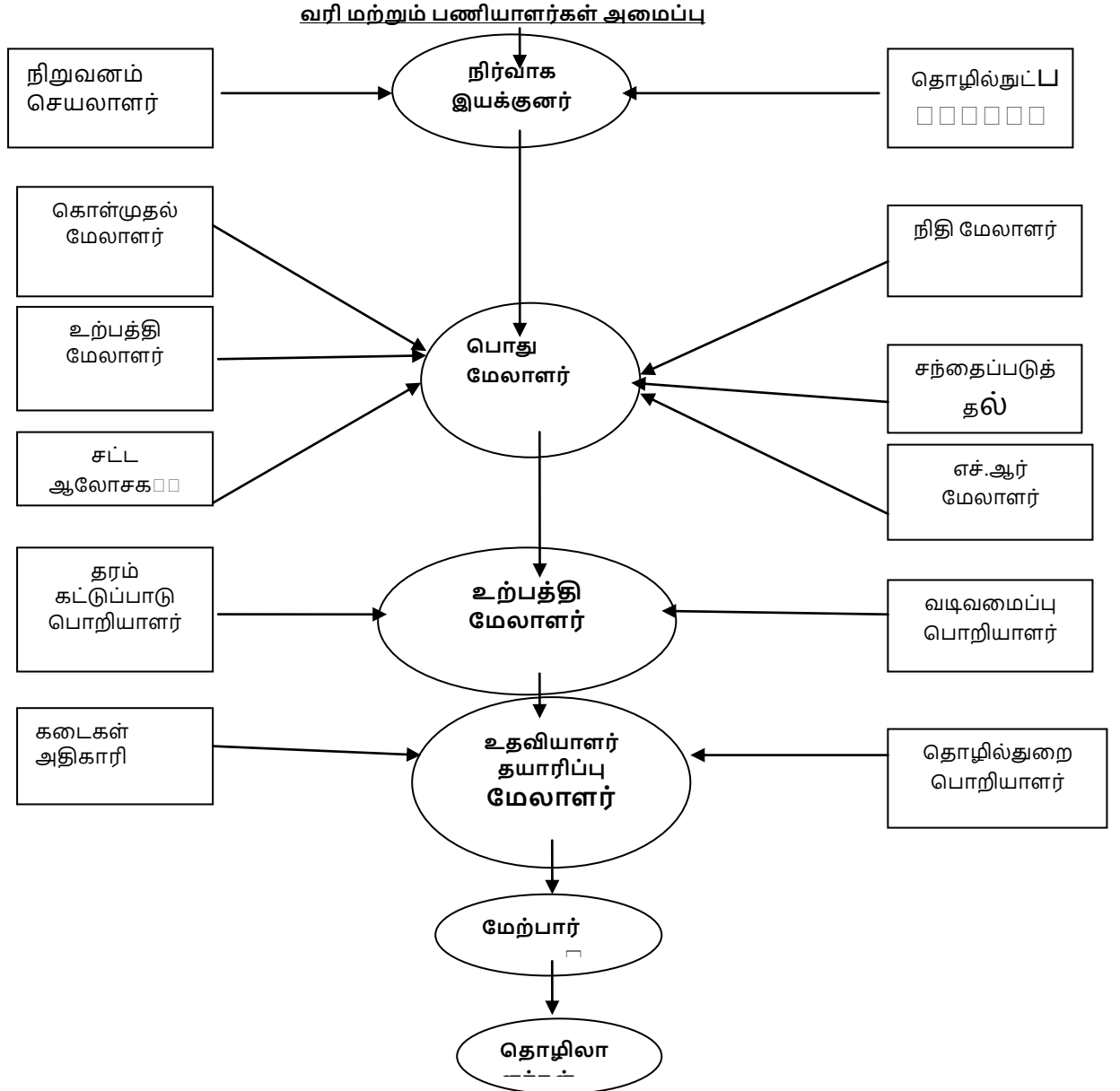
(அ) ஒழுக்கம்: ஒரு தொழிலாளி பல எஜமானர்களுக்கு சேவை செய்ய வேண்டியிருக்கும் போது தொழிலாளர்களிடையே ஒழுக்கத்தை பேணுவது மிகவும் கடினம்.

(ஆ) மேல்நிலை செலவுகளை அதிகரிப்பது: நிபுணர்களின் ஊதியம் ஃபோர்மேன் அல்லது மேற்பார்வையாளரை விட அதிகமாக இருக்கலாம்.

### 5. வரி மற்றும் பணியாளர்கள் அமைப்பு

இந்த வகை அமைப்பின் கீழ், சில பணியாளர் நிர்வாகிகள் தங்கள் கடமைகளின் செயல்திறனில் வரி நிர்வாகிகளுக்கு தங்கள் ஆலோசனைகளை வழங்குகிறார்கள். வரி

நிர்வாகிகள் முடிவெடுப்பதற்கும் அதை நிறைவேற்றுவதற்கும் பொறுப்பானவர்கள், அதற்காக ஊழியர்கள் நிர்வாகிகள் தங்கள் ஆலோசனைகளை வழங்குகிறார்கள். எனவே, ஊழியர்கள் நிர்வாகிகள் சிந்தனையாளர்கள், வரி நிர்வாகிகள் செய்பவர்கள் என்பது சரியாகக் குறிப்பிடப்படுகிறது. பின்வரும் விளக்கப்படம் இந்த வகை அமைப்பை விளக்குகிறது.



**வரி மற்றும் பணியாளர்கள் அமைப்பின் நன்மைகள்**

(a) சிறப்பு.

பணியாளர் அலுவலர், திட்டமிடல் செயல்பாட்டில் கவனம் செலுத்தும்போதும், வரி அலுவலர்கள் நிர்வாகச் செயல்பாட்டிலும் கவனம் செலுத்தும்போது நிபுணத்துவம் அடையப்படுகிறது.

(ஆ) ஒலி முடிவு.

லைன் ஆபீசர், பணியாளர் அதிகாரியின் தகுந்த ஆலோசனையின் உதவியுடன் சரியான முடிவை எடுக்க முடியும்.

(c) புதுமை.

எந்தவொரு இடப்பெயர்ச்சியும் இல்லாமல் ஒரு புதிய தொழில்நுட்பம் அல்லது ஒரு புதிய நடைமுறை நிறுவனத்தில் அறிமுகப்படுத்தப்படலாம்.

(ஈ) ஒழுக்கம்.

வரிசை மற்றும் பணியாளர் அமைப்பில் கட்டளையின் ஒற்றுமை என்ற கொள்கை பின்பற்றப்படுகிறது எனவே, லைன் ஆபீசர்கள் தொழிலாளர்களிடையே ஒழுக்கத்தை பேண முடியும் மற்றும் தொழிலாளர்களை எளிதில் கட்டுப்படுத்த முடியும்.

**வரி மற்றும் பணியாளர்கள் அமைப்பின் தீமைகள்.**

(அ) முழுவதும் குழப்பம் அமைப்பு.

வரி அலுவலர்கள் மற்றும் பணியாளர் அலுவலர்கள் தொடர்பான அதிகார அதிகாரங்கள் தெளிவாக வரையறுக்கப்படவில்லை. அமைப்பு முழுவதும் குழப்பம் ஏற்படலாம்

(ஆ) நிர்வாக செலவை அதிகரிக்கும்.

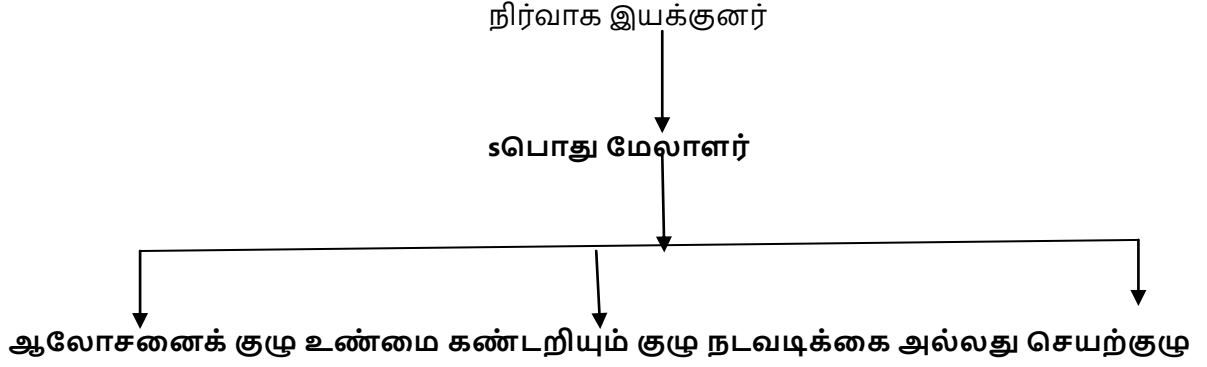
பல்வேறு துறைகளில் நிபுணத்துவம் பெற்ற பணியாளர் அதிகாரிகளை நியமிக்க வேண்டும். இது நிறுவனத்தின் நிர்வாகச் செலவுகளை அதிகரிக்கிறது.

(c) தொடர்பு இல்லாமை

லைன் அதிகாரிகளுக்கும், பணியாளர்களுக்கும் இடையே தொடர்பு இடைவெளி உள்ளது. இது அவர்களுக்கு இடையேயான ஒத்துழைப்பின் அளவைக் குறைக்கிறது.

**6. குழு அமைப்பு.**

நவீன வணிக உலகில், தனிப்பட்ட முடிவு பலனளிக்காது என நிர்வாகம் கருதுகிறது. சில நிபுணத்துவம் வாய்ந்த நபர் அல்லது நபர்களின் குழு அமைக்கப்பட்டது ஒரு குழு அமைப்பு என்று அழைக்கப்படுகிறது. ஒரு குழு என்பது ஒரு குறிப்பிட்ட விஷயத்தைப் பற்றி விவாதிக்க அல்லது முடிவெடுக்க திட்டமிட்டபடி சந்திக்கும் நபர்களின் குழு. குழு உறுப்பினர்கள் அமைப்புக்கு வெளியே அல்லது பல்வேறு துறைகளின் உறுப்பினர்கள் அமைப்பின் உள்ளே உருவாக்கப்படுகிறார்கள். கடமைகள், பொறுப்புகள் மற்றும் அதிகாரம் ஆகியவை உயர் நிர்வாகத்தால் நிர்ணயிக்கப்படுகின்றன மற்றும் குழு நிர்வாகத்திற்கு பொறுப்பாகும். இது தற்காலிகமாகவோ அல்லது நிரந்தரமாகவோ இருக்கலாம். பின்வரும் விளக்கப்படம் இந்த வகை அமைப்பை விளக்குகிறது.



### குழு அமைப்பின் நன்மைகள்

#### (அ) மதிப்புமிக்க முடிவுகள்.

குழு மதிப்புமிக்க முடிவுகளை எடுக்க முடியும். முடிவுகளை எடுக்கும்போது குழு உறுப்பினர்கள் தங்கள் அனுபவத்தையும் அறிவையும் பயன்படுத்திக் கொள்ளலாம்.

#### (ஆ) புதுமை.

பொதுவாகக் குழுவில் பல்வேறு துறைகளைச் சேர்ந்த நிபுணர்கள் இருப்பர். பின்னர், உற்பத்தி, விற்பனை, வாடிக்கையாளர் சேவை போன்றவற்றில் குழுவால் புதிய யோசனைகள் உருவாக்கப்படலாம்.

#### (c) ஒருங்கிணைப்பு.

பல்வேறு துறைகளின் ஒருங்கிணைப்பு மிகவும் எளிதாகிறது. காரணம், இந்தக் குழுவில் பல்வேறு துறைகளைச் சேர்ந்தவர்கள் உள்ளனர்.

### கமிட்டி அமைப்பின் தீமைகள்

#### (அ) முடிவுகளை எடுப்பதில் தாமதம்.

குழுவில் பல்வேறு துறைகளைச் சேர்ந்தவர்கள் இடம் பெற்றுள்ளனர். ஒவ்வொரு உறுப்பினரும் தனது சொந்த யோசனைகள் மற்றும் முடிவு அல்லது தீர்வுகளை வெளிப்படுத்துகிறார்கள். முடிவு எடுப்பதில் தாமதம் ஏற்படுகிறது.

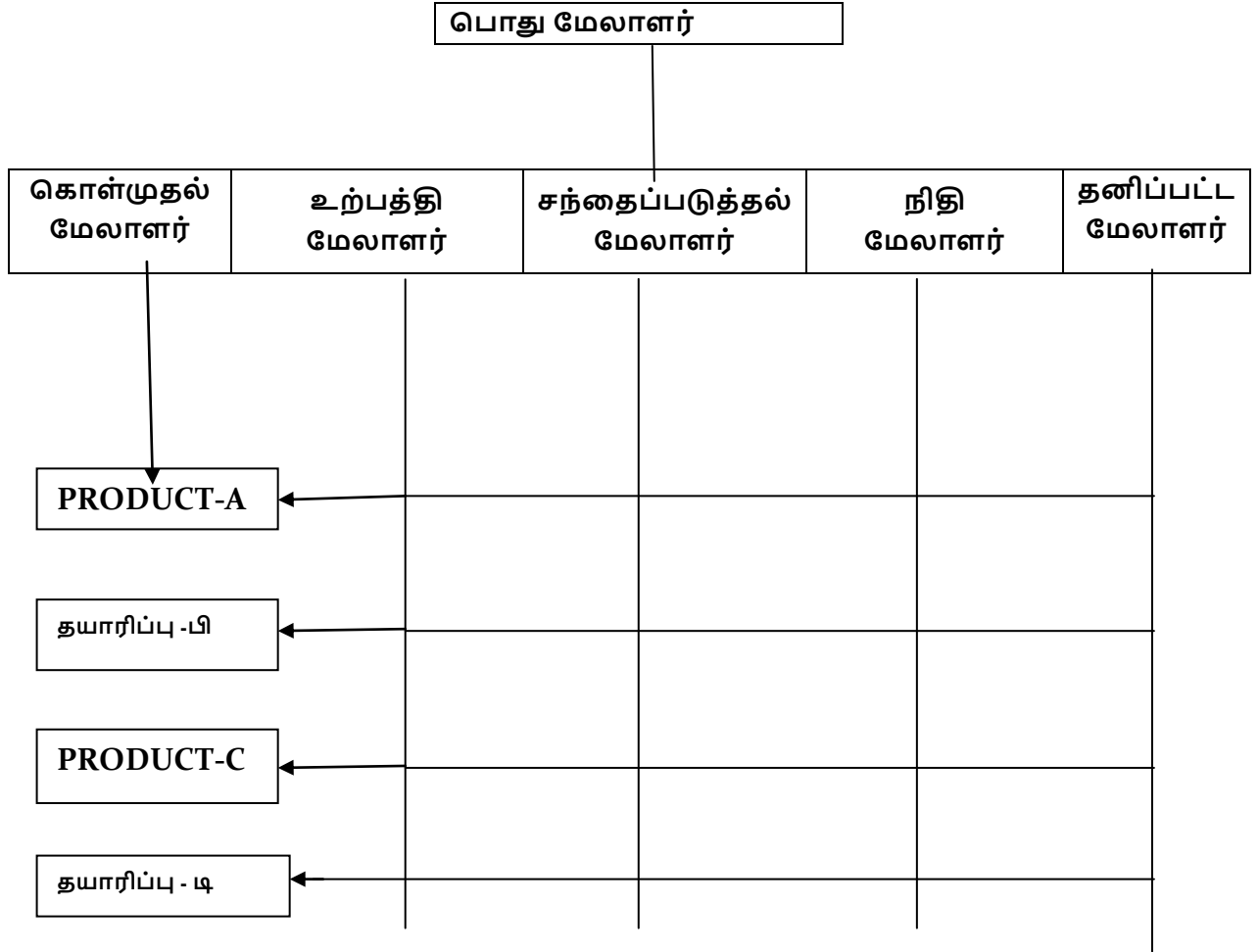
(ஆ) ஒரு குழுவில் அதிக எண்ணிக்கையிலான உறுப்பினர்கள் இருப்பதால் ரகசியம் காக்க முடியாது.

### 6. மேட்ரிக்ஸ் அமைப்பு

மேட்ரிக்ஸ் அமைப்பின் கீழ் பல துறைகள் உள்ளன. ஒவ்வொரு துறையும் ஒரு குறிப்பிட்ட பணியுடன் ஒதுக்கப்பட்டுள்ளது. ஒரு நிறுவனத்தில் உள்ள மற்ற துறைகளின் ஒருங்கிணைப்புடன் ஒவ்வொரு துறையும் நிறுவனத்தில் கிடைக்கும் வளங்களை பயன்படுத்த முடியும். இது ஒரே நிறுவன கட்டமைப்பில் உள்ள துறையின் செயல்பாட்டு மற்றும் தயாரிப்புகளின் கலவையாகு

#### மேட்ரிக்ஸ் அமைப்பின் அமைப்பு





### மேட்ரிக்ஸ் அமைப்பின் நன்மைகள்

#### (அ) நெகிழ்வுத்தன்மை.

இது நிறுவனத்திற்கு நெகிழ்வுத்தன்மையை வழங்குகிறது. விதிகள் மற்றும் நடைமுறைகள் நிறுவனத்தின் அனுபவத்தின் அடிப்படையில் வடிவமைக்கப்பட்டுள்ளன.

#### (ஆ) வளங்களின் சிறந்த பயன்பாடு.

கிடைக்கக்கூடிய ஆதாரங்கள் குறிப்பிட்ட திட்டத்திற்கு மேலாளர்களால் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. அதே நேரத்தில், வளங்கள் மேலாளர்கள் மத்தியில் முழு புரிதலுடன் பயன்படுத்தப்படுகின்றன.

(c) இது ஊழியர்களிடையே ஈடுபாட்டை உருவாக்குகிறது.

### மேட்ரிக்ஸ் அமைப்பின் தீமைகள்

**(அ) சிக்கலான உறவு.**

மேட்ரிக்ஸ் அமைப்பின் வெற்றிக்கு, ஊழியர்களிடையே அதிக அளவிலான தனிப்பட்ட தொடர்பு தேவைப்படுகிறது.

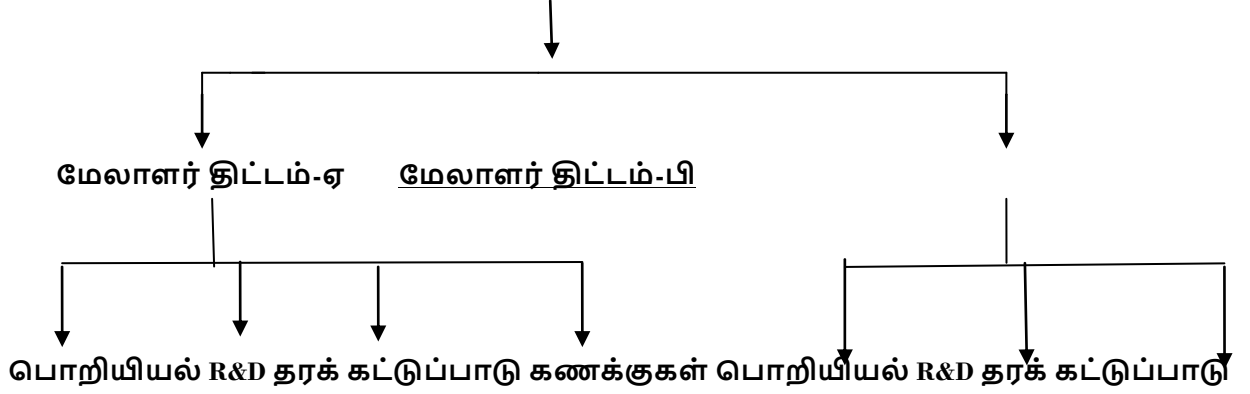
(ஆ) விரிவாக்கங்களை அதிகரிக்கவும்: சில சமயங்களில், இது விலை உயர்ந்ததாக இருக்கும்.

**7. திட்ட அமைப்பு அல்லது இலவச படிவ அமைப்பு.**

திட்ட அமைப்பு என்ற கருத்து குறிப்பாக இரண்டாம் உலகப் போருக்குப் பிறகு பிரபலமடைந்தது. சிறிய எண்ணிக்கையிலான பெரிய திட்டங்களை நிர்வகிக்க வேண்டிய அவசியம் ஏற்பட்டால், அது வெற்றிகரமாக ஏற்றுக்கொள்ளப்படலாம். ஒவ்வொரு திட்டக் குழுவிலும் வெவ்வேறு துறைகளில் நிபுணர்கள் உள்ளனர். திட்ட மேலாளர் குழு உறுப்பினர்களின் செயல்பாடுகளை ஒருங்கிணைப்பார். ஒரு திட்டத்தின் மாதிரி அமைப்பு கீழே கொடுக்கப்பட்டுள்ளது

**திட்ட அமைப்பு அல்லது இலவச படிவ அமைப்பு.**

பொது மேலாளர்

**திட்ட அமைப்பின் நன்மைகள்**

- இது தனிப்பட்ட தயாரிப்புகளுக்கு ஏற்றவாறு வடிவமைக்கப்படலாம்.
- தேவைப்படும் இடங்களில் சிறப்பு அறிவு மற்றும் திறமையைப் பயன்படுத்துகிறது.
- இது தனிநபர்கள் செய்யும் பணியின் பொறுப்பை நிர்ணயிக்கிறது.

**திட்ட அமைப்பின் கீமைகள்**

- திட்ட மேலாளருக்கு வெவ்வேறு துறைகளைச் சேர்ந்த நிபுணர்களைக் கையாள்வதில் கடினமான நேரம் இருக்கலாம்.
- திட்டத்தை முடிக்க வேண்டிய நேரம் ஒவ்வொரு நபருக்கும் அழுத்தம் கொடுக்கும்.

**8. இலவச படிவம் அமைப்பு அல்லது ADHOC அமைப்பு**

ஒரு குறிப்பிட்ட பொருளை அடைவதற்காக ஒரு அமைப்பை உருவாக்க வேண்டிய அவசியம் ஏற்படும் போதெல்லாம் இந்த வகை அமைப்பு உருவாகிறது. அமைப்பின் நோக்கத்தை அடைந்த பிறகு அது கலைக்கப்படும். பல வழிகளில் இலவச படிவ அமைப்பு திட்டம் மற்றும் மேட்ரிக்ஸ் அமைப்பை ஒத்திருக்கிறது. இலவச வடிவ அமைப்பின் உருவாக்கம் வணிகத்தின் வெளிப்புற சூழலைப் பொறுத்தது.

2.15 நிறுவன விளக்கப்படங்கள் மற்றும் கையேடுகள்.

ஒரு நிறுவனம் அல்லது துறை பிரிவில் நிர்வாக நிலைகள் மற்றும் உறவைக் காட்டும் அல்லது சித்தரிக்கும் நிறுவன விளக்கப்படங்கள். ஒவ்வொரு நபரும் நிறுவனத்தில் தனது நிலையைப் புரிந்து கொள்ளவும், அவர் யாரிடம் பொறுப்புக் கூற வேண்டும் என்பதை அறியவும் இது உதவுகிறது.

**J.Batty "ஒரு நிறுவன விளக்கப்படம் என்பது ஒரு நிறுவனத்தின் கட்டமைப்பு அல்லது கட்டமைப்பின் விளக்கப்படம் ஆகும்.**

**நிறுவன விளக்கப்படம் பின்வரும் அம்சங்களைக் கொண்டுள்ளது:**

- (அ) இது ஒரு நிறுவனத்தின் வரைபடப் பிரதிநிதித்துவம்.
- (ஆ) இது நிறுவனத்தில் அதிகாரத்தின் கொள்கை வரிசையைக் காட்டுகிறது.
- (ச) இது அறிக்கையிடல் உறவு மற்றும் தகவல்தொடர்பு சேனல்களைக் குறிக்கிறது.
- (ஈ) இது அமைப்பின் முறையான கட்டமைப்பை பிரதிபலிக்கிறது

**அமைப்பு விளக்கப்படத்தின் உள்ளடக்கங்கள்.**

- அமைப்பின் பெயர்.
- அடிப்படை அமைப்பு அமைப்பு மற்றும் அதிகார ஓட்டம்.
- ஒரு நிறுவனத்தில் பணிபுரியும் நபர்களின் மொத்த எண்ணிக்கை.
- பல்வேறு நிர்வாகிகளின் அதிகாரம் மற்றும் பொறுப்பு.
- வரி மற்றும் பணியாளர்களுக்கு இடையிலான உறவு.
- தனிப்பட்ட பல்வேறு அலுவலகங்களின் பதவிகள்.
- தொடர்பு சேனல்.
- பதவி உயர்வுக்கான வழிகள் மற்றும் சம்பள விவரங்கள்.

**நிறுவன விளக்கப்படத்தின் நன்மைகள்:**

- நல்ல நிர்வாகக் கட்டுப்பாடு.
- நிறுவன மோதல்கள் குறையலாம்.
- புதிய பணியாளர்கள் மற்றும் மேற்பார்வையாளர்களுக்கு வழிகாட்டுதல்.
- வேலையில் நகல் எடுப்பதைத் தவிர்த்தல்.

**நிறுவன விளக்கப்படத்தின் தீமைகள்:**

- தொழிலாளர்கள் காரணமாக தொழிலாளர்களின் ஒத்துழைப்பு இல்லாததால், நிறுவன விளக்கப்படத்தில் உள்ள உறவுகளைத் தவிர வேறு உறவுகளை வளர்க்க முன்வர மாட்டார்கள்..

## 2.16 நிறுவன கையேடு.

நிறுவன கையேடு என்பது நிறுவன அமைப்பு, கடமைகள், ஒவ்வொரு பதவியின் பொறுப்புகள், வேலை விவரம், சம்பளம், நிறுவன நடைமுறைகள் மற்றும் முறைகள் உட்பட உறுப்பினர்களிடையே நிலவும் உறவுகள் பற்றிய தகவல்களைக் கொண்ட ஒரு சிறிய புத்தகம் நிறுவன கையேடு என்று அழைக்கப்படுகிறது. இது நிறுவன விளக்கப்படத்திற்கு ஒரு பயனுள்ள துணைப் பொருளாக செயல்படுகிறது.

### 2.17 துறைமயமாக்கல்: பொருள் மற்றும் வகைகள்

**அறிமுகம்:** துறைமயமாக்கல் என்பது செயல்பாடுகளையும் மக்களையும் துறைகள் எனப்படும் செயல்பாட்டு அலகுகளாகக் குழுவாக்கும் செயல்முறையாகும். இது நிறுவன கட்டமைப்பின் இன்றியமையாத அங்கமாகும், இது பணிகளை திறம்பட ஒழுங்கமைக்கவும் நிர்வகிக்கவும் உதவுகிறது. ஒரு தெளிவான படிநிலையை உருவாக்குவதற்கும், பொறுப்புகளை வழங்குவதற்கும், ஒரு நிறுவனத்திற்குள் ஒருங்கிணைப்பை ஊக்குவிப்பதற்கும் துறைமயமாக்கல் முக்கியமானது.

**துறைமயமாக்கலின் பொருள்:** சில பொதுவான பண்புகள் அல்லது செயல்பாடுகளின் அடிப்படையில் முழு நிறுவனத்தையும் சிறிய அலகுகள் அல்லது

துறைகளாகப் பிரிப்பதைத் துறைமயமாக்கல் உள்ளடக்குகிறது. இந்த பிரிவு நிபுணத்துவத்தை அனுமதிக்கிறது, தகவல்தொடர்புக்கு உதவுகிறது மற்றும் பணிப்பாய்வுகளை நெறிப்படுத்துகிறது.

**துறைமயமாக்கலின் வகைகள்:**

**1. செயல்பாட்டுத் துறைமயமாக்கல்:**

- பொதுவான செயல்பாடுகள் அல்லது திறன்களின் அடிப்படையில் குழுக்கள் செயல்பாடுகள்.
- எடுத்துக்காட்டு: நிதி, சந்தைப்படுத்தல், மனித வளம் மற்றும் உற்பத்தி போன்ற துறைகள்.

**2. தயாரிப்பு துறைமயமாக்கல்:**

- குறிப்பிட்ட தயாரிப்புகள் அல்லது தயாரிப்பு வரிகளைச் சுற்றி செயல்பாடுகளை ஒழுங்கமைக்கிறது.
- எடுத்துக்காட்டு: ஒரு உற்பத்தி நிறுவனத்தில் வெவ்வேறு தயாரிப்பு வகைகளுக்கான பிரிவுகள்.

**3. புவியியல் துறைமயமாக்கல்:**

- புவியியல் இருப்பிடத்தின் அடிப்படையில் குழுக்கள் செயல்பாடுகள்.
- பரந்த புவியியல் இருப்பைக் கொண்ட நிறுவனங்களுக்கு பயனுள்ளதாக இருக்கும்.
- எடுத்துக்காட்டு: ஒரு பன்னாட்டு நிறுவனத்திற்கான பிராந்திய அலுவலகங்கள்.

**4. வாடிக்கையாளர் துறைமயமாக்கல்:**

- வாடிக்கையாளர் பிரிவுகள் அல்லது வகைகளின் அடிப்படையில் செயல்பாடுகளை ஒழுங்கமைக்கிறது.
- எடுத்துக்காட்டு: மொத்த வாடிக்கையாளர்கள், சில்லறை வாடிக்கையாளர்கள் அல்லது அரசாங்க வாடிக்கையாளர்களுக்கான துறைகள்.

**5. செயல்முறை துறைமயமாக்கல்:**

- உற்பத்தி செயல்முறை அல்லது நிலைகளின் அடிப்படையில் குழுக்கள் செயல்பாடுகள்.
- தனித்துவமான உற்பத்தி செயல்முறைகளைக் கொண்ட தொழில்களில் பயனுள்ளதாக இருக்கும்.
- எடுத்துக்காட்டு: வடிவமைப்பு, புனையமைப்பு, அசெம்பிளி மற்றும் தரக் கட்டுப்பாடு ஆகியவற்றுக்கான துறைகள்.

**6. மேட்ரிக்ஸ் துறைமயமாக்கல்:**

- இரண்டு அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட துறைசார்ந்த வகைகளை ஒருங்கிணைக்கிறது.
- ஊழியர்கள் இரட்டை அறிக்கை உறவுகளைக் கொண்டுள்ளனர்.
- எடுத்துக்காட்டு: பல்வேறு செயல்பாட்டுத் துறைகளைச் சேர்ந்த உறுப்பினர்களை உள்ளடக்கிய திட்டக் குழுக்கள்.

**துறைமயமாக்கலின் நன்மைகள்:**

1. **சிறப்பு:** குறிப்பிட்ட பணிகளில் கவனம் செலுத்தவும் மற்றும் அவர்களின் பகுதிகளில் நிபுணர்களாகவும் பணியாளர்களை செயல்படுத்துகிறது.
2. **செயல்திறன்:** ஒரே மாதிரியான செயல்பாடுகளை ஒன்றிணைப்பதன் மூலம் பணிப்பாய்வுகளை நெறிப்படுத்துகிறது மற்றும் செயல்திறனை அதிகரிக்கிறது.



3. ஒருங்கிணைப்பு:துறைகளுக்குள் ஒருங்கிணைப்பு மற்றும் தகவல்தொடர்புகளை எளிதாக்குகிறது, சுமுகமான செயல்பாடுகளை உறுதி செய்கிறது.
4. நெகிழ்வுத்தன்மை:வெளிப்புற சூழல் அல்லது நிறுவன தேவைகளில் ஏற்படும் மாற்றங்களுக்கு ஏற்ப நெகிழ்வுத்தன்மையை அனுமதிக்கிறது.

#### துறைமயமாக்கலின் சவால்கள்:

1. தொடர்பு தடைகள்:பல்வேறு துறைகளுக்கு இடையேயான தகவல்தொடர்புக்கு இடையூறாக சிலோஸ் உருவாகலாம்.
2. ஒருங்கிணைப்பு சிக்கல்கள்:துறைகளுக்கிடையேயான ஒருங்கிணைப்பு சவாலானதாக இருக்கலாம், குறிப்பாக பெரிய நிறுவனங்களில்.
3. விறைப்பு:அதிகப்படியான கடுமையான துறை மயமாக்கல் மாற்றங்களுக்கு ஏற்ப மாற்றுவதை கடினமாக்குகிறது.

#### துறை

துறை அல்லது துறைமயமாக்கல் என்பது அனைத்து மட்டங்களிலும் நிர்வாகத்தின் நோக்கத்திற்காக ஒரு நிறுவனத்தின் செயல்பாடுகளை பல அலகுகளாக தொகுக்கும் செயல்முறையாகும். உயர்மட்ட மேலாளர்கள் துறைசார் அலகுகளின் செயல்பாடுகளை ஒருங்கிணைத்து கட்டுப்படுத்துவதற்கான அடிப்படையையும் இது வழங்குகிறது.

திறமையான செயல்திறனுக்காக, நிர்வாகச் செயல்பாட்டின் நிபுணத்துவத்தின் தேவையான அளவைத் துறை வழங்க முடியும். இது நிர்வாகத்தின் பணிகளைச் செயல்படக்கூடிய காலத்திற்குள் எளிதாக்கும். உயர்மட்ட மேலாளர்கள் துறைசார் அலகுகளின் செயல்பாடுகளை ஒருங்கிணைத்து கட்டுப்படுத்துவதற்கான அடிப்படையையும் இது வழங்குகிறது.

திணைக்களம் என்பது நிறுவன செயல்முறையின் ஒரு பகுதியாகும். இது ஒரு நபரின் கட்டுப்பாட்டின் கீழ் பொதுவான செயல்பாடுகளின் குழுவை உள்ளடக்கியது. நிறுவனத்தின் செயல்பாட்டின் அடிப்படையில் செயல்பாடுகள் தொகுக்கப்பட்டுள்ளன. இந்த வேலை சம்பந்தப்பட்ட அமைப்பின் தலைமை நிர்வாகியால் செய்யப்படுகிறது.

திணைக்களம் என்பது அனைத்து மட்டங்களிலும் சுமுகமான நிர்வாகத்தை எளிதாக்கும் நோக்கத்திற்காக வணிகத்தின் ஒத்த நடவடிக்கைகள் அலகுகளாக தொகுக்கப்படும் செயல்முறையாகும். இது ஒரு நிறுவனத்தின் மொத்தப் பணியை தனிப்பட்ட செயல்பாடுகள் மற்றும் துணைச் செயல்பாடுகளாகப் பிரிப்பதைக் குறிக்கிறது. இது துறைகள் எனப்படும் பல்வேறு பகுதிகளாக அமைப்பைப் பிரிக்கும் செயல்முறையாகும்.

LA ஆலனின் கூற்றுப்படி - "துறை என்பது ஒரு பெரிய மற்றும் ஒரே மாதிரியான செயல்பாட்டு அமைப்பை சிறிய, நெகிழ்வான, நிர்வாக அலகுகளாகப் பிரிப்பதற்கான வழிமுறையாகும்."

#### துறையின் தேவை மற்றும் முக்கியத்துவம்:

துறையின் அடிப்படைத் தேவை, ஒவ்வொரு துறை அலகின் அளவையும் நிர்வகிக்கக்கூடியதாக மாற்றுவது மற்றும் நிபுணத்துவத்தின் நன்மைகளைப் பாதுகாப்பதாகும். செயல்பாடுகளை தொகுத்தல் மற்றும் அதன் விளைவாக பணியாளர்களை துறைகளாகப் பிரிப்பது ஒரு நிறுவனத்தை எந்த அளவிற்கு விரிவுபடுத்துவதை சாத்தியமாக்குகிறது.

பின்வரும் காரணங்களுக்காக திணைக்களம் அவசியம்:

**1. நிபுணத்துவத்தின் நன்மைகள்:**

துறையானது ஒரு நிறுவனத்திற்கு நிபுணத்துவத்தின் பலன்களைப் பெற உதவுகிறது. ஒவ்வொரு துறையும் ஒரு முக்கிய செயல்பாட்டைக் கவனிக்கும்போது, நிறுவனம் வளர்ச்சியடைகிறது மற்றும் செயல்பாடுகளின் செயல்திறன் அதிகரிக்கிறது.

**2. சுயாட்சி உணர்வு:**

பொதுவாகத் துறைகள் நிறுவனத்தில் குறிப்பிட்ட அளவு சுயாட்சி மற்றும் சுதந்திரத்துடன் உருவாக்கப்படுகின்றன. ஒரு துறைக்கு பொறுப்பான மேலாளர் நிறுவனத்தின் ஒட்டுமொத்த கட்டமைப்பிற்குள் சுயாதீனமான முடிவுகளை எடுக்க முடியும். தன்னாட்சி உணர்வு வேலை திருப்தி மற்றும் ஊக்கத்தை வழங்குகிறது, இது செயல்பாடுகளின் அதிக செயல்திறனுக்கு வழிவகுக்கும்.

**3. விரிவாக்கம்:**

ஒரு மேலாளர் ஒரு சில துணை அதிகாரிகளை மட்டுமே மேற்பார்வையிட்டு வழிநடத்த முடியும். செயல்பாடுகள் மற்றும் பணியாளர்களை துறைவாரியாக தொகுப்பது நிறுவனத்தை விரிவுபடுத்தவும் வளரவும் சாத்தியமாக்குகிறது.

**4. பொறுப்பை சரிசெய்தல்:**

துறையானது ஒவ்வொரு நபரும் மொத்த நிறுவனத்தில் அவர் ஆற்ற வேண்டிய குறிப்பிட்ட பங்கை அறிய உதவுகிறது. முடிவுகளுக்கான பொறுப்பை இன்னும் தெளிவாகவும், துல்லியமாகவும், துல்லியமாகவும் வரையறுக்கலாம் மற்றும் ஒரு நபர் தனது பொறுப்பின் செயல்திறனுக்காக பொறுப்பேற்க முடியும்.

**5. நிர்வாகத் திறனை மேம்படுத்துதல்:**

நிர்வாகத் திறனை வளர்க்க துறை உதவுகிறது. இரண்டு காரணிகளால் வளர்ச்சி சாத்தியமாகும். முதலாவதாக, மேலாளர்கள் சில குறிப்பிட்ட சிக்கல்களில் தங்கள் கவனத்தை செலுத்துகிறார்கள், இது அவர்களுக்கு வேலையில் திறம்பட பயிற்சி அளிக்கிறது. இரண்டாவதாக, மேலாளர்களின் பங்கு பரிந்துரைக்கப்படுவதால், மேலதிக பயிற்சிக்கான நிர்வாகத் தேவையை எளிதில் அடையாளம் காண முடியும் மற்றும் பயிற்சியானது அவர்களின் நிபுணத்துவத் துறையில் சிறப்பாக பணியாற்றுவதற்கான வாய்ப்பை அவர்களுக்கு வழங்குகிறது.

**6. மதிப்பீட்டில் வசதி:**

துறைசார்ந்த பணியாளர்களுக்கு குறிப்பிட்ட பணிகள் ஒதுக்கப்படும்போது நிர்வாகச் செயல்திறனை மதிப்பிடுவது எளிதாகிறது. செயல்பாடுகளின் பகுதிகள் குறிப்பிடப்பட்டு, செயல்திறன் தரநிலைகள் நிர்ணயிக்கப்படும் போது நிர்வாக செயல்திறனை அளவிட முடியும். இந்த இரண்டு பகுதிகளிலும் துறை உதவி வழங்குகிறது.

ஒரு பரந்த செயல்பாடு சிறிய பிரிவுகளாகப் பிரிக்கப்பட்டு, ஒவ்வொரு மேலாளருக்கும் ஒரு குறிப்பிட்ட பிரிவு ஒதுக்கப்படும்போது, மதிப்பிடப்பட வேண்டிய பகுதி தெளிவாகத் தெரியும்; மேலும் செயல்திறனை பாதிக்கும் காரணிகளை மிக எளிதாக சுட்டிக்காட்ட முடியும். இதேபோல், செயல்திறனுக்கான தரநிலைகளை எளிதாக சரிசெய்ய முடியும், ஏனெனில் வேலை செயல்திறனை பாதிக்கும் காரணிகள் தெளிவாக அறியப்படும்.

எனவே, செயல்திறன் மதிப்பீடு மிகவும் பயனுள்ளதாக இருக்கும்.

### 7. நிர்வாகக் கட்டுப்பாடு:

திணைக்களம் என்பது பெரிய மற்றும் சிக்கலான அமைப்பை சிறிய நிர்வாக அலகுகளாகப் பிரிப்பதற்கான ஒரு வழிமுறையாகும். நிர்வகிக்கக்கூடிய அலகுகளாக செயல்பாடுகள் மற்றும் பணியாளர்களை குழுவாக்குவது நிர்வாகக் கட்டுப்பாட்டை எளிதாக்குகிறது. ஒவ்வொரு துறைக்கும் செயல்திறன் தரநிலைகளை துல்லியமாக தீர்மானிக்க முடியும்.

### துறையின் வகைகள்:

துறைக்கு பல அடிப்படைகள் உள்ளன. பொதுவாகப் பயன்படுத்தப்படும் அடிப்படைகள்-செயல்பாடு, தயாரிப்பு, பிரதேசம், செயல்முறை, வாடிக்கையாளர், நேரம் போன்றவை.

### இவை கீழே விளக்கப்பட்டுள்ளன:

#### (A) செயல்பாடுகள் மூலம் துறை:

உற்பத்தி, கொள்முதல், விற்பனை, நிதியளித்தல், பணியாளர்கள் போன்ற செயல்பாடுகளின் அடிப்படையில் நிறுவனமானது துறைகளாகப் பிரிக்கப்படலாம். இது துறையின் மிகவும் பிரபலமான அடிப்படையாகும். தேவைப்பட்டால், ஒரு முக்கிய செயல்பாடு துணை செயல்பாடுகளாக பிரிக்கப்படலாம். எடுத்துக்காட்டாக, உற்பத்தித் துறையில் செயல்பாடுகள் தரக் கட்டுப்பாடு, பொருட்களின் செயலாக்கம் மற்றும் பழுது மற்றும் பராமரிப்பு என வகைப்படுத்தலாம்.

செயல்பாட்டுத் துறையின் அமைப்பு விளக்கப்படம் பின்வரும் வடிவத்தை எடுக்கலாம்:

### நன்மைகள்:

#### செயல்பாட்டுத் துறையின் நன்மைகள் பின்வருவனவற்றை

#### உள்ளடக்குகின்றன:

- இது துறையின் மிகவும் தர்க்கரீதியான மற்றும் இயல்பான வடிவமாகும்.
- நிறுவன நோக்கங்களை அடைவதற்கு தேவையான அனைத்து நடவடிக்கைகளின் செயல்திறனை இது உறுதி செய்கிறது.
- இது தொழில்சார் நிபுணத்துவத்தை வழங்குகிறது, இது மனித சக்தியை உகந்ததாக பயன்படுத்துகிறது.
- இது அதிகாரப் பிரதிநிதித்துவத்தை எளிதாக்குகிறது.
- ஒரு குறிப்பிட்ட எண்ணிக்கையிலான செயல்பாடுகளின் மீது திறம்பட கட்டுப்பாட்டைப் பயன்படுத்த இது உயர்மட்ட மேலாளர்களுக்கு உதவுகிறது.
- இது செயல்பாடுகளின் நகல்களை நீக்குகிறது.
- இது பயிற்சியை எளிதாக்குகிறது, ஏனெனில் மேலாளர்கள் குறுகிய அளவிலான திறன்களில் மட்டுமே நிபுணர்களாக இருக்க வேண்டும்.

### தீமைகள்:

செயல்பாட்டுத் துறையுடன் தொடர்புடைய சில சிக்கல்கள் உள்ளன. இவை கீழே குறிப்பிடப்பட்டுள்ளன:

- துறைகளுக்கு இடையே மோதல்கள் இருக்கலாம்.
- மேலாண்மை வளர்ச்சிக்கான நோக்கம் குறைவாக உள்ளது. செயல்பாட்டு மேலாளர்கள் உயர் நிர்வாக பதவிகளுக்கு பயிற்சி பெறுவதில்லை. முடிவுகளுக்கான பொறுப்பை எந்த ஒரு செயல்பாட்டு தலையிலும் சரி செய்ய முடியாது.
- நிபுணத்துவத்திற்கு அதிக முக்கியத்துவம் கொடுக்கப்படுகிறது.
- பல்வேறு துறைகளின் செயல்பாடுகளை ஒருங்கிணைப்பதில் சிக்கல்கள் இருக்கலாம்.
- நெகிழ்வுத்தன்மை மற்றும் செயல்பாடுகளின் சிக்கலான தன்மை இருக்கலாம்.

**(B) தயாரிப்புகள் மூலம் துறை:**

தயாரிப்புத் துறையில், ஒவ்வொரு பெரிய தயாரிப்பும் தனித் துறையாக ஒழுங்கமைக்கப்பட்டுள்ளது. ஒவ்வொரு துறையும் ஒரு பொருளின் உற்பத்தி, விற்பனை மற்றும் நிதியுதவி ஆகியவற்றைக் கவனிக்கிறது. தயாரிப்பு துறை ஆகும்

ஒவ்வொரு பொருளின் விரிவாக்கம், பல்வகைப்படுத்தல், உற்பத்தி மற்றும் சந்தைப்படுத்தல் பண்புகள் முதன்மையாக முக்கியத்துவம் வாய்ந்ததாக இருக்கும் போது பயனுள்ளதாக இருக்கும்.

உற்பத்தி வரிசையானது சிக்கலானதாகவும் மாறுபட்டதாகவும் இருக்கும் போது இது பொதுவாகப் பயன்படுத்தப்படுகிறது, இதற்கு சிறப்பு அறிவு மற்றும் பெரிய மூலதனம் தேவைப்படும் ஆலை, உபகரணங்கள் மற்றும் ஆட்டோமொபைல் மற்றும் எலக்ட்ரானிக் தொழில்கள் போன்ற பிற வசதிகள் தேவைப்படுகின்றன.

உண்மையில், பல பெரிய நிறுவனங்கள் வெவ்வேறு துறைகளில் பல்வகைப்படுத்துகின்றன, மேலும் அவை தயாரிப்புத் துறையை விரும்புகின்றன. எடுத்துக்காட்டாக, பன்முகப்படுத்தப்பட்ட தயாரிப்பு வரிசையைக் கொண்ட ஒரு பெரிய நிறுவனம் மூன்று தயாரிப்பு பிரிவுகளைக் கொண்டிருக்கலாம், ஒவ்வொன்றும் பிளாஸ்டிக், இரசாயனங்கள் மற்றும் உலோகங்களுக்கு. ஒவ்வொரு பிரிவும் உற்பத்தி, விற்பனை, நிதியுதவி மற்றும் பணியாளர்கள் செயல்பாடுகளாக பிரிக்கப்படலாம்.

**தயாரிப்பு துறையின் நிறுவன விளக்கப்படம் பின்வரும் படிவத்தை எடுக்கலாம்:**

**நன்மைகள்:**

**தயாரிப்பு துறை பல நன்மைகளை வழங்குகிறது, அவை பின்வருமாறு கூறப்படலாம்:**

(a) தயாரிப்பு துறையானது ஒவ்வொரு தயாரிப்பு வரிசையிலும் தனிப்பட்ட கவனத்தை செலுத்துகிறது, இது தயாரிப்புகளின் விரிவாக்கம் மற்றும் பல்வகைப்படுத்தலை எளிதாக்குகிறது.

(b) இது சிறப்பு உற்பத்தி வசதிகளை முழுமையாகப் பயன்படுத்துவதை உறுதி செய்கிறது. உற்பத்தி மேலாளர்களின் தனிப்பட்ட திறன் மற்றும் சிறப்பு அறிவு

முழுமையாகப் பயன்படுத்தப்படலாம்.

(c) ஒவ்வொரு பொருளின் லாபத்திற்கும் உற்பத்தி மேலாளர்கள் பொறுப்பேற்க முடியும். ஒவ்வொரு தயாரிப்பு பிரிவும் அரை தன்னாட்சி மற்றும் வெவ்வேறு செயல்பாடுகளை கொண்டுள்ளது. எனவே, தயாரிப்பு துறையானது உயர்மட்ட மேலாளர்களுக்கு சிறந்த பயிற்சி வசதியை வழங்குகிறது.

(d) ஒவ்வொரு தயாரிப்பு பிரிவின் செயல்திறன் மற்றும் மொத்த முடிவுகளுக்கு அதன் பங்களிப்பை எளிதாக மதிப்பீடு செய்யலாம்.

(e) இது மிகவும் நெகிழ்வானது மற்றும் மாற்றத்திற்கு ஏற்றது.

**தீமைகள்:**

**தயாரிப்பு துறை சில சிக்கல்களை பின்வருமாறு முன்வைக்கிறது:**

(a) இது உயர்மட்ட மேலாளர்களால் தயாரிப்பு பிரிவுகளின் மீது பயனுள்ள கட்டுப்பாட்டின் சிக்கலை உருவாக்குகிறது.

(b) ஒவ்வொரு உற்பத்தி மேலாளரும் நிறுவனத்தின் நலன்களைப் புறக்கணித்து தனது சுயாட்சியை உறுதிப்படுத்துகிறார்.

(c) நிதி மற்றும் கணக்கியல் போன்ற சில செயல்பாடுகளை மையப்படுத்துவதன் நன்மைகள் கிடைக்கவில்லை.

(d) உடல் வசதிகள் மற்றும் செயல்பாடுகளின் நகல் உள்ளது. ஒவ்வொரு தயாரிப்பு பிரிவும் அதன் சொந்த சிறப்பு பணியாளர்களை பராமரிக்கிறது, இதன் காரணமாக இயக்க செலவுகள் அதிகமாக இருக்கலாம்.

(e) ஒரு குறிப்பிட்ட தயாரிப்புக்கான தேவை போதுமானதாக இல்லாதபோது ஆலை திறன் குறைவாகப் பயன்படுத்தப்படலாம்.

**(C) பிரதேச வாரியாக துறை:**

பிராந்திய அல்லது புவியியல் துறையானது, அதன் செயல்பாடுகள் பரவலாக பரவியுள்ள பெரிய அளவிலான நிறுவனங்களுக்கு மிகவும் பயனுள்ளதாக இருக்கும். வங்கிகள், காப்பீட்டு நிறுவனங்கள், போக்குவரத்து நிறுவனங்கள், விநியோக முகவர் போன்றவை அத்தகைய நிறுவனங்களின் சில எடுத்துக்காட்டுகளாகும், அங்கு கொடுக்கப்பட்ட செயல்பாட்டுப் பகுதியின் அனைத்து நடவடிக்கைகளும் மண்டலங்கள், கிளைகள், பிரிவுகள் போன்றவற்றில் தொகுக்கப்பட்டுள்ளன.

ஒரு செயல்பாட்டு மேலாளரால் இது போன்ற பரவலாக பரவும் செயல்பாடுகளை திறமையாக நிர்வகிப்பது சாத்தியமில்லை. இதனால் பல்வேறு பிராந்தியங்களுக்கு மண்டல மேலாளர்களை நியமிக்க வேண்டியுள்ளது.

**பிராந்திய துறையின் அமைப்பு விளக்கப்படம் பின்வரும் வடிவத்தை எடுக்கலாம்:**

**நன்மைகள்:**

**பிராந்திய துறையானது செயல்பாட்டில் சில வசதிகளை வழங்குகிறது.**

**இவை கீழே சுட்டிக்காட்டப்பட்டுள்ளன:**

(a) ஒவ்வொரு பிராந்திய மேலாளரும் தனது பிராந்தியத்தின் விசித்திரமான பிரச்சனைகளில் நிபுணத்துவம் பெறலாம்.

(b) இது பல்வேறு பிராந்தியங்களுக்கு வணிகத்தை விரிவுபடுத்த உதவுகிறது.

(c) இது உள்ளூர் நடவடிக்கைகளின் நன்மைகளை அடைய உதவுகிறது. உள்ளூர் மேலாளர்கள் உள்ளூர் பழக்கவழக்கங்கள், விருப்பத்தேர்வுகள், பாணிகள், ஃபேஷன் போன்றவற்றை நன்கு அறிந்திருக்கிறார்கள். உள்ளூர் சந்தைகளில் உள்ள நிலைமைகள் குறித்த நெருக்கமான அறிவை நிறுவனத்தால் பெற முடியும்.

(d) இது சரக்கு, வாடகை மற்றும் தொழிலாளர் செலவுகளில் சேமிக்கிறது. இது நேரத்தையும் மிச்சப்படுத்துகிறது.

(e) பிராந்திய பிரிவுகளை அமைப்பதன் மூலம் ஒரு வட்டாரத்தில் செயல்பாடுகளின் சிறந்த ஒருங்கிணைப்பு உள்ளது.

(f) இது ஒவ்வொரு பிராந்திய மேலாளருக்கும் போதுமான சுயாட்சியை வழங்குகிறது மற்றும் ஒரு யூனிட்டின் முழு செயல்பாட்டையும் கவனிக்கும் போது அவருக்கு பயிற்சி அளிக்கும் வாய்ப்பை வழங்குகிறது.

**தீமைகள்:**

**பிராந்திய துறை பின்வரும் சிக்கல்களைக் கொண்டுள்ளது:**

(a) தகவல் தொடர்பு பிரச்சனை உள்ளது.

(b) இதற்கு பொது நிர்வாகத் திறன்களைக் கொண்ட அதிகமான மேலாளர்கள் தேவை. அத்தகைய மேலாளர்கள் எப்போதும் கிடைக்காமல் போகலாம்.

(c) மண்டல மேலாளர்களுக்கு இடையே மோதல் ஏற்படலாம்.

(d) தலைமை அலுவலகத்திலிருந்து பல்வேறு கிளைகளின் ஒருங்கிணைப்பு மற்றும் கட்டுப்பாடு குறைந்த செயல்திறன் கொண்டதாகிறது.

(e) இயற்பியல் வசதிகளின் நகல் காரணமாக, இயக்கச் செலவுகள் பொதுவாக அதிகமாக இருக்கும்.

(f) பிராந்திய அளவில் பணியாளர்கள், கணக்கியல் மற்றும் பிற சேவைகளின் பெருக்கம் உள்ளது.

**(D) வாடிக்கையாளர்களின் துறை:**

அத்தகைய துறையின் முறைகளில், செயல்பாடுகள் வாடிக்கையாளர்களின் வகைக்கு ஏற்ப தொகுக்கப்படுகின்றன. உதாரணமாக, ஒரு பெரிய துணிக்கடையை மொத்த, சில்லறை மற்றும் ஏற்றுமதி பிரிவுகளாக பிரிக்கலாம். ஒரு தயாரிப்பு அல்லது சேவையை தெளிவாக வரையறுக்கப்பட்ட பல வாடிக்கையாளர் குழுக்களுக்கு விற்கும் நிறுவனங்களுக்கு இந்த வகை துறை பயனுள்ளதாக இருக்கும். உதாரணமாக, ஒரு பெரிய ஆயத்த ஆடைக் கடையில் தனி இடம் இருக்கலாம்

ஆண்கள், பெண்கள் மற்றும் குழந்தைகளுக்கான ஒவ்வொரு துறை. ஒரு வங்கியில் பெரிய அளவிலான மற்றும் சிறிய அளவிலான வணிகர்களுக்கு தனித்தனி கடன் துறைகள் இருக்கலாம்.

**வாடிக்கையாளர் சார்ந்த துறையின் நிறுவன விளக்கப்படம் பின்வருமாறு தோன்றலாம்:**

**நன்மைகள்:**

**வாடிக்கையாளர் துறையின் முக்கிய நன்மைகள் பின்வருமாறு:**

(a) ஒவ்வொரு வகை வாடிக்கையாளரின் குறிப்பிட்ட சுவைகள் மற்றும் விருப்பங்களுக்கு சிறப்பு கவனம் செலுத்தப்படலாம்.

(b) சிறப்புப் பணியாளர்கள் மூலம் பல்வேறு வகையான வாடிக்கையாளர்களை

எளிதில் திருப்திப்படுத்த முடியும். வாடிக்கையாளர்களின் திருப்தி நிறுவனத்தின் நல்லெண்ணத்தையும் விற்பனையையும் அதிகரிக்கிறது.

(c) சிறப்புப் பலன்களைப் பெறலாம்.

(d) ஒவ்வொரு வகை வாடிக்கையாளர்களின் தேவைகளைப் பற்றிய நெருக்கமான அறிவை நிறுவனம் பெறலாம்.

**தீமைகள்:**

**இத்துறை முறையானது சில குறைபாடுகளைக் கொண்டிருக்கலாம், குறிப்பாக இது மிகவும் கடுமையாகப் பின்பற்றப்படும் போது. இவை பின்வருமாறு:**

(a) விற்பனை மற்றும் பிற செயல்பாடுகளுக்கு இடையே ஒருங்கிணைப்பு கடினமாகிறது, ஏனெனில் இந்த முறையை சந்தைப்படுத்தல் பிரிவில் மட்டுமே பின்பற்ற முடியும்.

(b) சில துறைகளில், குறிப்பாக தேவை குறைந்த காலத்தில், வசதிகள் மற்றும் மனிதவளம் குறைவாகப் பயன்படுத்தப்படலாம்.

(c) இது செயல்பாடுகளின் நகல் மற்றும் அதிக செலவுகளுக்கு வழிவகுக்கும்,

(d) வாடிக்கையாளர் துறைகளின் மேலாளர்கள் சிறப்பு சலுகைகள் மற்றும் வசதிகளுக்காக அழுத்தம் கொடுக்கலாம்.

**(E) செயல்முறை அல்லது உபகரணங்கள் மூலம் துறை:**

அத்தகைய வகை அல்லது துறையின் செயல்பாடுகள் உற்பத்தி செயல்முறைகள் அல்லது பயன்படுத்தப்படும் உபகரணங்களின் அடிப்படையில் தொகுக்கப்படுகின்றன. இது பொதுவாக உற்பத்தி மற்றும் விநியோக நிறுவனங்களிலும் குறைந்த அளவிலான நிறுவனங்களிலும் பயன்படுத்தப்படுகிறது. உதாரணமாக, ஒரு ஜவுளி ஆலை ஜின்னிங், ஸ்பின்னிங், நெசவு, சாயமிடுதல் மற்றும் முடித்தல் துறைகளாக ஒழுங்கமைக்கப்படலாம். இதேபோல், ஒரு அச்சகத்தில் கம்போசிங், ப்ரூஃப் ரீடிங், பிரிண்டிங் மற்றும் பைண்டிங் துறைகள் இருக்கலாம். இத்தகைய துறைகள் பொறியியல் மற்றும் எண்ணெய் தொழில்களிலும் பயன்படுத்தப்படலாம்.

**செயல்முறை அல்லது உபகரணத் துறையின் அமைப்பு விளக்கப்படம் பின்வருமாறு தோன்றலாம்:**

**நன்மைகள்:**

அத்தகைய துறையின் அடிப்படை நோக்கம் செயல்திறன் மற்றும் செயல்பாடுகளின் பொருளாதாரத்தை அடைவதாகும். தொடர்ச்சியான செயல்பாடுகள் சாத்தியமான செயல்பாடுகளை பொருளாதாரமாக்கக்கூடிய வகையில் செயல்முறைகள் அமைக்கப்பட்டுள்ளன. ஒவ்வொரு செயல்முறைக்கும் ஒவ்வொரு தனித்தன்மைகள் இருப்பதால் துறைகள் உருவாக்கப்பட்டால் செயல்திறனை அடைய முடியும். மொத்த செயல்முறைகளின் ஒவ்வொரு மட்டத்திலும் தேவைப்படும் நிபுணத்துவத்தின் நன்மைகளை இது வழங்குகிறது. ஆலையின் பராமரிப்பு சிறந்த முறையில் செய்யப்படலாம் மற்றும் மனிதவளத்தை திறம்பட பயன்படுத்த முடியும்.

**தீமைகள்:**

இத்தகைய துறைகளில், வெவ்வேறு செயல்முறை-துறைகளை ஒருங்கிணைப்பதில் சிரமம் இருக்கலாம், ஏனெனில் ஒவ்வொரு செயல்முறையின் பணியும் முந்தைய செயல்முறையை முழுமையாக சார்ந்துள்ளது. எனவே, வெவ்வேறு செயல்முறைகளைக் கவனிக்கும் மேலாளர்களிடையே மோதல்கள் ஏற்பட வாய்ப்புகள் உள்ளன. உற்பத்தி செயல்பாடு தனித்துவமான செயல்முறைகளை உள்ளடக்கியதாக இல்லாத இடங்களில் இதைப் பயன்படுத்த முடியாது.

**(F) நேரம் மற்றும் எண்களின் அடிப்படையில் துறை:**

இத்துறையின் இந்த முறையின் கீழ் செயல்பாடுகள் அவற்றின் செயல்பாட்டின் நேரத்தின் அடிப்படையில் தொகுக்கப்படுகின்றன. உதாரணமாக, 24 மணிநேரமும் இயங்கும் ஒரு தொழிற்சாலையில் மூன்று ஷிப்டுகளுக்கு மூன்று துறைகள் இருக்கலாம்- ஒன்று காலை, இரண்டாவது பகலுக்கு, மூன்றாவது இரவு.

எண்கள் மூலம் துறையைப் பொறுத்தவரை, செயல்பாடுகள் குறிப்பிட்ட எண்ணிக்கையிலான நபர்களால் அவற்றின் செயல்திறனின் அடிப்படையில் தொகுக்கப்படுகின்றன. உதாரணமாக, இராணுவத்தில், வீரர்கள் ஒவ்வொரு பிரிவுக்கும் பரிந்துரைக்கப்பட்ட எண்ணிக்கையின் அடிப்படையில் குழுக்கள், நிறுவனங்கள், பட்டாலியன்கள், படைப்பிரிவுகள் மற்றும் படைப்பிரிவுகளாக குழுவாக உள்ளனர்.

பணி மீண்டும் மீண்டும் நிகழும், மனிதவளம் ஒரு முக்கிய காரணியாக இருக்கும், தனிப்பட்ட முயற்சிகளை விட குழு முயற்சிகள் முக்கியத்துவம் வாய்ந்ததாக இருக்கும், மேலும் குழுவின் செயல்திறனை அளவிட முடியும். இது அமைப்பின் கீழ் மட்டத்தில் பயன்படுத்தப்படுகிறது.

**துறைகளில் கருத்தில் கொள்ள வேண்டிய காரணிகள்:**

திணைக்களத்தின் பொருத்தமான அடிப்படையானது, நிறுவன செயல்பாடுகளை திறம்பட மற்றும் திறம்பட செயல்படுத்த உதவுகிறது, இதனால் நிறுவனத்தின் நோக்கங்கள் அடையப்படுகின்றன. ஒவ்வொரு அடிப்படையும் ஒரு குறிப்பிட்ட வகை அமைப்புக்கு ஏற்றதாக இருப்பதால், பெரும்பாலும் பல்வேறு அடிப்படைகளின் கலவை ஏற்றுக்கொள்ளப்படுகிறது. எனவே, ஒரு நிறுவனத்தின் செயல்பாட்டைப் பாதிக்கும் பல்வேறு கொள்கைகள் அல்லது காரணிகளின் வெளிச்சத்தில் துறைசார்ந்த அடிப்படையில் பொருந்தக்கூடிய நிர்ணயம் பரிசீலிக்கப்பட வேண்டும்.

**இந்த காரணிகள் அல்லது கொள்கைகள் கீழே விவரிக்கப்பட்டுள்ளன:****1. சிறப்பு:**

ஒரு நிறுவனத்தின் செயல்பாடுகள் பணியின் சிறப்புக்கு வழிவகுக்கும் வகையில் குழுவாக இருக்க வேண்டும். நிபுணத்துவம் செயல்திறனை மேம்படுத்தவும் செயல்பாடுகளின் பொருளாதாரத்தை உறுதிப்படுத்தவும் உதவுகிறது. இது பணியாளர்களை நிபுணர்களாக மாற்ற உதவுகிறது.

**2. ஒருங்கிணைப்பு:**

பல்வேறு நடவடிக்கைகள் ஒரு நிர்வாகத்தின் கீழ் ஒன்றாக தொகுக்கப்படலாம், ஏனெனில் அவை ஒருங்கிணைக்கப்பட வேண்டும். எனவே, துறையின் அடிப்படையானது வேறுபட்ட நடவடிக்கைகள் ஒரு துறையில் ஒன்றாக



இணைக்கப்படுவதை உறுதி செய்ய வேண்டும்.

### 3. கட்டுப்பாடு:

திணைக்களமானது செயல்திறனை அளவிடுவதற்கும், சரியான நேரத்தில் சரிசெய்தல் நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்வதற்கும் வசதியாக இருக்க வேண்டும். முடிவுகளுக்கு பணியாளர்களை பொறுப்பாக்க மேலாளர்களை இது செயல்படுத்த வேண்டும். பொருளாதார ரீதியாகவும் திறமையாகவும் நிறுவன நோக்கங்களை அடைய பயனுள்ள கட்டுப்பாடு உதவுகிறது.

### 4. சரியான கவனம்:

கீழ்நிலை முடிவுகளை அடைவதற்கு பங்களிக்கும் அனைத்து நடவடிக்கைகளும் போதுமான கவனம் செலுத்தப்பட வேண்டும். இது தேவையான அனைத்து செயல்பாடுகளும் செய்யப்படுவதை உறுதி செய்யும் மற்றும் தேவையற்ற செயல்பாடுகள் எதுவும் இல்லை. முக்கிய பகுதிகளுக்கு சிறப்பு கவனம் செலுத்தப்பட வேண்டும்.

### 5. பொருளாதாரம்:

துறைகளை உருவாக்குவது கூடுதல் இடம், உபகரணங்கள் மற்றும் பணியாளர்களின் கூடுதல் செலவை உள்ளடக்கியது. எனவே, இயற்பியல் வசதிகள் மற்றும் பணியாளர்களின் பயன்பாட்டில் அதிகபட்ச சாத்தியமான பொருளாதாரம் அடையக்கூடிய வகையில் துறைகளின் அமைப்பு மற்றும் எண்ணிக்கை தீர்மானிக்கப்பட வேண்டும்.

### 6. உள்ளூர் நிலை:

திணைக்களங்களை அமைக்கும் போது உள்ளூர் நிலைமைகளுக்கு போதிய கவனம் செலுத்தப்பட வேண்டும். வெவ்வேறு புவியியல் பகுதிகளில் செயல்படும் நிறுவனத்திற்கு இது மிகவும் முக்கியமானது. கிடைக்கக்கூடிய வளங்களுக்கு ஏற்ப துறைகள் மாற்றியமைக்கப்பட வேண்டும். இது வளங்களை முழுமையாகப் பயன்படுத்துவதை நோக்கமாகக் கொண்டிருக்க வேண்டும்.

### 7. மனித சிந்தனை:

நிறுவனத்தில் உள்ள மனித அம்சத்தையும் துறைகள் கருத்தில் கொள்ள வேண்டும். எனவே, மேலே விவாதிக்கப்பட்ட தொழில்நுட்ப காரணிகளுடன், பணியாளர்களின் இருப்பு, அவர்களின் அணுகுமுறை, ஆசை மற்றும் மதிப்பு அமைப்புகள், முறைசாரா பணிக்குழுக்கள், கலாச்சார முறைகள் போன்றவற்றின் அடிப்படையில் துறைகள் உருவாக்கப்பட வேண்டும். மேலும் திறமையான.

### மையப்படுத்தல்

மையப்படுத்தல் ஒரு நிறுவனத்திற்குள் திட்டமிடல் மற்றும் முடிவெடுப்பதை உள்ளடக்கிய செயல்பாடுகளைக் குறிக்கிறது. ஒரு மையப்படுத்தப்பட்ட நிறுவனத்தில், முடிவெடுக்கும் அதிகாரங்கள் தலைமை அலுவலகத்தில் தக்கவைக்கப்படுகின்றன, மற்ற அனைத்து அலுவலகங்களும் பிரதான அலுவலகத்திலிருந்து கட்டளைகளைப் பெறுகின்றன.

மையமயமாக்கல் என்பது அந்த நிறுவன கட்டமைப்பைக் குறிக்கிறது, அங்கு முடிவெடுக்கும் அதிகாரம் உயர் நிர்வாகத்திற்கு மட்டுமே உள்ளது, மேலும் கீழ்நிலை அதிகாரிகள் தங்கள் மூத்தவர்களின் அறிவுறுத்தல்களைப் பின்பற்ற வேண்டும். வளங்கள் மற்றும் நிதி இல்லாத சிறிய அளவிலான

நிறுவனங்களுக்கு அதிகாரத்தை மையப்படுத்துவது அவசியம்.

**மையப்படுத்தல்** முடிவெடுக்கும் செறிவு ஒரு சில கைகளில் இருக்கும் ஒரு செயல்முறை என்று கூறப்படுகிறது. கீழ் மட்டத்தில் உள்ள அனைத்து முக்கிய முடிவுகளும் செயல்களும், கீழ் மட்டத்தில் உள்ள அனைத்து பாடங்களும் செயல்களும் உயர் நிர்வாகத்தின் ஒப்புதலுக்கு உட்பட்டவை.

ஆலனின் கூற்றுப்படி, "மையமயமாக்கல்" என்பது நிறுவனத்தில் மைய புள்ளிகளில் அதிகாரத்தின் முறையான மற்றும் நிலையான இட ஒதுக்கீடு ஆகும்.

**மையப்படுத்தல்** ஒருபுறம் "மையத்திலிருந்து" ஒரு ஒருங்கிணைந்த முடிவை அனுமதிக்கிறது, மறுபுறம் நிறுவன அலகுகளின் சுயாட்சியைக் கட்டுப்படுத்துகிறது மற்றும் முடிவின் நெகிழ்வுத்தன்மையைக் குறைக்கலாம். மையப்படுத்தல் அனைத்து முடிவுகளையும் அதிகாரங்களையும் பற்றியதாக இருக்கலாம் அல்லது தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட நிர்வாக செயல்பாடுகளை மட்டுமே மையப்படுத்தலாம்.

ஒரு நிறுவனம் ஒரு மையப்படுத்தப்பட்ட நிர்வாகக் கட்டமைப்பைப் பின்பற்றும்போது, அதன் பார்வையை எளிதாக நிறைவேற்றுவதில் கவனம் செலுத்த முடியும். தெளிவான தகவல்தொடர்பு வழிகள் உள்ளன மற்றும் மூத்த நிர்வாகி நிறுவனத்தின் பார்வையை ஊழியர்களுக்குத் தெரிவிக்கலாம் மற்றும் பார்வையின் சாதனையை நோக்கி அவர்களை வழிநடத்தலாம்.

ஒரு மையப்படுத்தப்பட்ட நிறுவனத்தில், முடிவுகள் ஒரு சிறிய குழுவினரால் எடுக்கப்பட்டு, கீழ்மட்ட மேலாளர்களுக்குத் தெரிவிக்கப்படும். முடிவெடுக்கும் செயல்பாட்டில் கீழ்நிலை மேலாளர்கள் ஈடுபட்டால், செயல்முறை அதிக நேரம் எடுக்கும் மற்றும் மோதல்கள் எழும்.

### **அதிகாரத்தின் மையப்படுத்தலை தீர்மானிக்கும் காரணிகள்**

சிறிய நிறுவனங்களில், அனைத்து வணிக முடிவுகளையும் எடுப்பதற்கு உரிமையாளர் அல்லது உயர் நிர்வாகம் பொறுப்பு. அதேசமயம், கீழ் பணிபுரிபவர்களிடையே பணியின் பிரதிநிதித்துவம் நடைபெறுகிறது; எனவே, இந்த வணிக அலகுகளில் மையப்படுத்தல் தொடர்கிறது.

பின்வரும் காரணிகள் அமைப்பின் மையப்படுத்தலுக்கு வழிவகுக்கும்:

□ **அமைப்பின் இயல்பு:** நிறுவனம் பொதுவாக ஒரு தனி உரிமையாளராகவோ அல்லது கூட்டாண்மை நிறுவனமாகவோ குறைந்த எண்ணிக்கையிலான பணியாளர்களைக் கொண்டு நிர்வகிக்கப்படும் போது, அது ஒரு மையப்படுத்தப்பட்ட அமைப்பைக் கொண்டிருக்கலாம்.

□ **அமைப்பின் அளவு:** அளவில் சிறியதாகவும், சிறிய அளவில் செயல்படும் நிறுவனத்தை, மையப்படுத்தப்பட்ட அமைப்பைப் பின்பற்றி உயர் நிர்வாகத்தால் திறமையாக நிர்வகிக்க முடியும்.

□ **பணியின் தன்மை:** ஈடுபட்டுள்ள அமைப்புகள் வணிக அதிக நிபுணத்துவம் அல்லது நிபுணத்துவம் தேவைப்படாத செயல்பாடுகளை மையப்படுத்தல் மூலம் நிர்வகிக்க முடியும்.

□ **பிரதிநிதித்துவ திறன்:** பொறுப்பை தங்கள் கையில் வைத்துக்கொண்டு

கீழ்நிலை அதிகாரிகளுக்கு பொறுப்புகளை ஒப்படைக்கும் நிர்வாகத்தின் திறன் நிறுவன கட்டமைப்பை நிர்ணயிக்கும் மற்றொரு காரணியாகும்.

□ **பணியாளரின் செயல்திறன்:** செய்ய வேண்டிய பணியின் பொறுப்பையும் பொறுப்பையும் ஏற்கும் திறன் மற்றும் திறன் பணியாளர்களுக்கு இல்லாவிட்டால், நிர்வாகம் நிறுவனத்தை மையப்படுத்துவதற்குச் செல்லும்.

#### மையப்படுத்தலின் நன்மைகள்

மையப்படுத்தல் மற்றும் பரவலாக்கம் ஒரு வணிகத்திற்கு சமமாக முக்கியமானவை. சில நிறுவனங்கள் முக்கியமாக அதன் கட்டமைப்பை மையப்படுத்துவதற்கான காரணங்கள் பின்வருமாறு:

**சிக்கனம்:** ஒரு மையப்படுத்தப்பட்ட நிறுவனத்தில் அலுவலகம் மற்றும் நிர்வாகச் செலவுகளுக்கு நிர்வாகம் அதிகம் செலவிட வேண்டியதில்லை. மையப்படுத்தப்பட்ட முடிவெடுக்கும் செயல்முறையின் காரணமாக ஒவ்வொரு மட்டத்திலும் நிபுணர்கள் மற்றும் அதிக அனுபவம் வாய்ந்த பணியாளர்களை பணியமர்த்துவதற்கான செலவு கூட சேமிக்கப்படுகிறது.

**சிறந்த கட்டளை:** கீழ்நிலை அதிகாரிகளின் மீது நிர்வாகம் ஒரு சிறந்த கட்டளையை வைத்திருக்க முடியும், மேலும் யாரைப் பின்பற்றுவது என்பது கீழ்நிலை அதிகாரிகளுக்கும் தெளிவாகத் தெரியும். கீழ்நிலை செயல்களின் மீது சரியான கட்டுப்பாடு உள்ளது, மேலும் கீழ்நிலை அதிகாரிகளின் பலம் மற்றும் பலவீனங்களை நிர்வாகம் நன்கு அறிந்திருக்கிறது.

**வேலை தரத்தை மேம்படுத்துகிறது:** கீழ்நிலை அதிகாரிகள் உயர் நிர்வாகத்திற்கு நேரடியாகப் பதிலளிக்க வேண்டும், எனவே அவர்கள் தொடர்ந்து பணியின் தரத்தை மேம்படுத்துவதை நோக்கமாகக் கொண்டுள்ளனர். இது செயல்முறையின் தரப்படுத்தலுக்கு வழிவகுக்கிறது மற்றும் விரயத்தை குறைக்கிறது.

**செயல்பாட்டில் சீரான தன்மை:** கட்டுப்பாடு சிலரின் கைகளில் இருக்கும்போது, பயன்படுத்தப்படும் முறைகள் மற்றும் நுட்பங்கள் பொதுவாக அனைத்து நிலைகளிலும் துறைகளிலும் ஒரே மாதிரியாக இருக்கும், இதனால் கீழ்நிலை அதிகாரிகளை ஒரே சீராக செயல்பட ஊக்குவிக்கிறது.

**பார்வையில் கவனம் செலுத்துங்கள்:** உயர் நிர்வாகம் நிறுவனப் பார்வையை தெளிவாக வரையறுத்து நன்றாகப் புரிந்து கொள்கிறது. எனவே, பார்வையை அடைவதற்கான அனைத்து வளங்கள், துணை அதிகாரிகள், செயல்பாடுகள் மற்றும் உத்திகளை இது சீரமைக்கிறது.

**சரியான ஒருங்கிணைப்பு:** உயர் நிர்வாகம் பல்வேறு நிலைகளில் கீழ் பணிபுரிபவர்களுக்கு ஒரே மாதிரியான கொள்கையை உருவாக்குகிறது, அவர்களின் நடவடிக்கையை ஒருங்கிணைக்கிறது மற்றும் அனைத்து துணை அதிகாரிகளிடையே ஒருங்கிணைப்பை உறுதி செய்கிறது.

#### மையப்படுத்தலின் தீமைகள்

அனைத்து வகையான வணிக நிறுவனங்களுக்கும் மையப்படுத்தல் பொருந்தாது.

**செயல்பாடுகளை மெதுவாக்குகிறது:** உயர் நிர்வாகம் தினசரி செயல்பாடுகளை வழிநடத்துகிறது, மேலும் கீழ்நிலை அதிகாரிகள் நேரடியாக

மூத்த நிர்வாகத்திடம் தெரிவிக்க வேண்டும். நிர்வாகப் பணியாளர்கள் இல்லாத நேரங்களில், கீழ்நிலை அதிகாரிகளால் உடனடி முடிவுகளை எடுக்க முடியாது. இதனால், வணிக நடவடிக்கைகளில் பின்னடைவு ஏற்பட்டுள்ளது.

#### முடிவெடுப்பதில் தாமதம்:

மையப்படுத்தலில், அனைத்து முடிவுகளும் உயர் நிர்வாகத்தால் எடுக்கப்பட வேண்டும் என்பதால் முடிவெடுக்கும் செயல்முறை குறைகிறது. அவசரநிலைகள் அல்லது எதிர்பாராத சூழ்நிலைகளைக் கையாள இது ஏற்றது அல்ல.

#### நிபுணத்துவத்திற்கான நோக்கத்தை குறைக்கிறது:

ஒரு நபர் அனைத்து நடவடிக்கைகளிலும் தனித்து நிபுணத்துவம் பெற முடியாது. எனவே, அனைத்து முடிவுகளும் உயர் நிர்வாகத்தால் எடுக்கப்படும் மையப்படுத்தப்பட்ட கட்டமைப்பில், நிறுவனத்திற்கு சிறப்பு மேற்பார்வை மற்றும் மேலாண்மை இல்லை.

#### முன்முயற்சியை ஊக்கப்படுத்துகிறது:

கீழ்நிலை அதிகாரிகளுக்கு உயர்மட்ட நிர்வாகத்தின் முடிவுகளை கேள்வி கேட்காமல் பின்பற்ற வேண்டிய அறிவுறுத்தல்கள் வழங்கப்படுகின்றன. மையப்படுத்தலில், கீழ்நிலை பணியாளர்கள் தங்கள் உள்ளீடு அல்லது பரிந்துரைகளை வழங்குவதில் இருந்து மிரட்டப்படுகிறார்கள்.

#### மாற்றத்திற்கு ஏற்ற தன்மை இல்லை:

மையப்படுத்தப்பட்ட அமைப்பு ஒரு வழக்கமான முறையில் இயங்குகிறது, அங்கு உயர் நிர்வாகம் அதன் கொள்கைகள், முறைகள் மற்றும் நுட்பங்களுடன் ஓரளவு கடினமாக உள்ளது. எனவே, நிறுவன வளர்ச்சிக்கான நவீன மற்றும் மேம்படுத்தப்பட்ட நடைமுறைகளைப் பின்பற்றுவதற்கு இது ஒரு தடையை உருவாக்குகிறது.

#### மேல் நிர்வாகத்தின் மீது அதிக சமைய:

அனைத்து திட்டமிடல் மற்றும் முடிவெடுக்கும் பணிகளும் நிர்வாகத்தின் உயர் மட்டத்தில் செய்யப்படுகின்றன, அவை அன்றாட செயல்பாடுகளைக் கூட கட்டுப்படுத்துகின்றன. இந்த காரணத்தால், நிர்வாகம் அதிக சமையாகிறது மற்றும் வணிக விரிவாக்கம் மற்றும் வளர்ச்சியில் கவனம் செலுத்த முடியவில்லை.

#### அதிகாரத்துவ தலைமைத்துவம்:

மையப்படுத்தல் சிலரால் சர்வாதிகாரமாக பார்க்கப்படுகிறது, அங்கு உயர் நிர்வாகம் ஒவ்வொரு நடவடிக்கையையும் திட்டமிடுகிறது மற்றும் கீழ்நிலை அதிகாரிகள் வழிமுறைகளைப் பின்பற்றுகிறார்கள். முடிவெடுப்பவர் மற்றும் செயல்படுத்துபவர் இரண்டு வெவ்வேறு நபர்கள் என்பதால் இதுபோன்ற சூழ்நிலைகளில் சிக்கலைத் தீர்ப்பது மிகவும் கடினமாகிறது.

#### மோசமான மேல்நோக்கிய தொடர்பு:

அடிபணிந்தவர்கள் அறிவுறுத்தல்களைப் பின்பற்ற வேண்டும், அதே நேரத்தில் அவர்களின் பரிந்துரைகள் மற்றும் பின்னூட்டங்களுக்கு குறைந்த கவனம் செலுத்தப்படுகிறது. இவை அனைத்தும் நிறுவனத்தில் மேல்நோக்கித் தொடர்பைத் தடுக்கின்றன.

**பரவலாக்கம்**

**பரவலாக்கம்** உயர் நிர்வாகம் முடிவெடுக்கும் பொறுப்புகள் மற்றும் தினசரி செயல்பாடுகளை நடுத்தர மற்றும் கீழ் கீழ்நிலை அதிகாரிகளுக்கு வழங்கும் நிறுவன கட்டமைப்பின் ஒரு குறிப்பிட்ட வடிவத்தைக் குறிக்கிறது. உயர்மட்ட நிர்வாகம் அதிக நேர மிகுதியுடன் முக்கிய முடிவுகளை எடுப்பதில் கவனம் செலுத்த முடியும்.

ஒரு பரவலாக்கப்பட்ட நிறுவனத்தில், கீழ் நிலை மேலாளர்களுக்கு முடிவெடுக்கும் அதிகாரம் மற்றும் அவர்களின் சொந்த துறைகளை இயக்கும் அதிகாரம் வழங்கப்படுகிறது. பரவலாக்கம் என்பது சிறந்த, சரியான நேரத்தில் எடுக்கப்பட்ட முடிவுகள் மற்றும் அதிகரித்த ஊக்கத்தை உள்ளடக்கியது. அதிகாரப் பரவலாக்கம் என்பது நிர்வாகத்தின் கீழ் மட்டங்களில் முடிவெடுக்கும் சக்தியின் பரவலைக் குறிக்கிறது. முடிவெடுக்கும் மற்றும் கொள்கைகளை உருவாக்கும் அதிகாரம் உயர்மட்டத்தில் உள்ள ஒருவரிடமிருக்காமல், பல்வேறு நிலைகளில் உள்ள பல்வேறு நபர்களுக்குக் கொடுக்கப்படும்போது, அது அதிகாரப் பரவலாக்கத்தின் ஒரு நிகழ்வாக இருக்கும்.

ஒரு பரவலாக்கப்பட்ட அமைப்பின் அமைப்பு அடைய விரும்பும் முக்கிய குறிக்கோள்கள் பின்வருமாறு:

தலைமை நிர்வாகியின் பணிச் சுமையைக் குறைக்க வேண்டும்.

நிர்வாக பீடங்களை மேம்படுத்துதல்.

கீழ்மட்ட தொழிலாளர்களை ஊக்குவிக்க.

அதிகாரப் பரவலாக்கம் என்பது ஒரு நிறுவன கட்டமைப்பின் ஒரு வடிவமாக குறிப்பிடப்படுகிறது, அங்கு ஒரு நிறுவனத்தில் நடுத்தர மற்றும் கீழ் மட்ட நிர்வாகத்திற்கு உயர் நிர்வாகத்தால் அதிகாரப் பிரதிநிதித்துவம் உள்ளது. தொழில் விரிவாக்கம், பல்வகைப்படுத்தல் போன்ற முக்கிய முடிவுகளில் அதிக கவனம் செலுத்த உயர்மட்ட நிர்வாகத்தை அனுமதிக்கும் திறன்கள் நடுத்தர மற்றும் கீழ் நிலைகளுக்கு மாற்றப்படுகின்றன.

பிரதிநிதித்துவம் என்பது பணியின் ஒரு பகுதியையும் அதனுடன் தொடர்புடைய பொறுப்பையும் ஒரு கீழ்நிலை அதிகாரிக்கு வழங்குவதைக் குறிக்கிறது.

எளிமையான வார்த்தைகளில், பிரதிநிதித்துவம் ஒரு நிறுவன மட்டத்தில் விரிவாக்கப்படும்போது, அது பரவலாக்கம் என்று அழைக்கப்படுகிறது. "பரவலாக்கம் என்பது மைய புள்ளிகளில் மட்டுமே செயல்படுத்தப்படக்கூடிய அதிகாரங்களைத் தவிர அனைத்து அதிகாரங்களையும் மிகக் குறைந்த மட்டத்திற்கு வழங்குவதற்கான டயர் முறையான முயற்சியைக் குறிக்கிறது." — லூயிஸ் ஏ. ஆலன் "பரவலாக்கம் என்பது செயல்பாடுகள் மற்றும் செயல்பாடுகளின் குழுவை ஒப்பீட்டளவில் தன்னாட்சி அலகுகளாகப் பிரிப்பதைக் குறிக்கிறது. பி. வலுவான

**பரவலாக்கத்தின் முக்கியத்துவம்****1. விரைவான முடிவெடுத்தல்**

பெரும்பாலான முடிவுகள் அந்த இடத்திலேயே எடுக்கப்படுகின்றன, மேலும் உயர் அதிகாரியின் ஒப்புதல் தேவையில்லை. உடனடி முடிவெடுக்கும் திறன் ஒரு நிறுவனத்தை விரைவாகவும் திறமையாகவும் செயல்பட அனுமதிக்கிறது.

## 2. நிர்வாக வளர்ச்சி

அதிகாரப் பரவலாக்கல் செயல்முறை மேலாளரின் தீர்ப்பு மற்றும் நுட்பங்களை கேள்விக்குள்ளாக்குகிறது, அவர்களுக்கு தீர்வுகளை உருவாக்குவதற்கான பொறுப்பு மற்றும் சவால்கள் வழங்கப்படும். இந்த கேள்வி முறையானது தன்னம்பிக்கையை வளர்க்கிறது, தன்னம்பிக்கையை ஊக்குவிக்கிறது, மேலும் அவர்களை ஒரு நல்ல முடிவெடுப்பவராக ஆக்குகிறது.

## 3. நிர்வாக திறன்களின் வளர்ச்சி

இது பணியாளரைத் தனித்தனியாகச் செய்ய அனுமதிக்கிறது, அவர்களுக்கு விலைமதிப்பற்ற வெளிப்பாட்டைக் கொடுக்கும். இந்த தனிப்பட்ட செயல்திறன், ஒரு நபர் தனது நிபுணத்துவத்தை மேம்படுத்திக்கொள்ளவும், உரிமை மற்றும் அதிக முக்கியத்துவம் வாய்ந்த பொறுப்புகளை ஏற்கவும், பதவி உயர்வுக்கு ஏற்றவராகவும் இருக்கக்கூடிய சூழலை உருவாக்குகிறது.

## 4. வளர்ச்சியை ஊக்குவிக்கிறது

அதிகாரப் பரவலாக்கம், துறைத் தலைவர்கள் சுதந்திரமாகச் செயல்படவும் அனுமதிக்கிறது. இந்த சுதந்திரம், துறை வளரவும், மற்ற துறைகளுக்கு இடையே ஆரோக்கியமான போட்டி இருக்கவும் உதவுகிறது. இறுதியில், போட்டி ஒரு முன்னேற்றத்திற்கும் உற்பத்தித்திறனை மேம்படுத்துவதற்கும் வழிவகுக்கும்.

## 5. அதிக கட்டுப்பாடு

இது ஒவ்வொரு துறையின் செயல்பாடுகளையும் மதிப்பீடு செய்து மதிப்பாய்வு செய்து அவர்களின் பணி பற்றிய விரிவான கண்ணோட்டத்தை வழங்குகிறது. இருப்பினும், கட்டுப்படுத்துவது என்பது பரவலாக்கத்தின் மிகப்பெரிய சவாலாகும், மேலும் நிலையான மேலாண்மை மற்றும் ஸ்கோர்கார்டு உருவாக்கப்படுகின்றன.

## பரவலாக்கத்தின் நோக்கங்கள்

அதிகாரப் பரவலாக்கம் என்பது ஒரு முக்கியமான மூலோபாய முடிவு. இது முழு நிறுவன கட்டமைப்பையும் உயர் நிர்வாகத்திலிருந்து கீழ் மட்டத்திற்கு மாற்றுகிறது. மற்ற வணிக உத்திகளைப் போலவே, பரவலாக்கமும் நோக்கமாக உள்ளது.

நிறுவனங்கள் தங்கள் செயல்பாடுகளை பரவலாக்குவதற்கான பல்வேறு நோக்கங்களைப் புரிந்துகொள்வோம்:

### நிர்வாகப் பணியாளர்களின் வளர்ச்சி

சிக்கலை எதிர்கொள்வதன் மூலமும், தீர்வுகளைத் தாங்களே கண்டுபிடித்து சரியான முடிவுகளை எடுப்பதன் மூலமும் மேலாளர்களின் சுயக் கற்றலைப் பரவலாக்கம் வழங்குகிறது. இது அந்தந்த துறைகளில் உள்ள மேலாளர்களின் திறன்கள், அனுபவம் மற்றும் நிபுணத்துவத்தை சேர்க்கிறது.

### பயனுள்ள கட்டுப்பாடு மற்றும் மேற்பார்வை

மேலாளர்கள் ஒழுங்கு நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்வதன் மூலம் கீழ்நிலை அதிகாரிகளின் செயல்பாடுகளின் மீது சிறந்த கட்டுப்பாட்டைக் கொண்டுள்ளனர். உற்பத்தி அட்டவணைகள், பதவி உயர்வுகள் மற்றும் துணை அதிகாரிகளால் எடுக்கப்பட்ட விடுமுறைகள் தொடர்பான முடிவுகளை அவர்கள் எடுக்கலாம்.

**நெகிழ்வுத்தன்மை**

பரவலாக்கம் வணிக நடவடிக்கைகளில் நெகிழ்வுத்தன்மைக்கு வழிவகுக்கிறது. இது எதிர்பாராத சூழ்நிலைகளை சுதந்திரமாக கையாள மேலாளர்களுக்கு அதிகாரத்தை வழங்குகிறது. அவர்கள் விரும்பும் விதத்தில் அந்தந்த துறைகளை நிர்வகிக்க இது அனுமதிக்கிறது.

**மன உறுதியை ஊக்குவிக்கிறது மற்றும் அதிகரிக்கிறது**

இது தன்னைச் சார்ந்திருக்கும் மேலாளர்களை உருவாக்கி, அவர்களின் செயல்திறனை மேம்படுத்தவும், முன்முயற்சி எடுக்கவும், சிக்கலைத் தீர்க்கும் மனப்பான்மையை வளர்க்கவும் அவர்களைத் தூண்டுகிறது. முடிவெடுப்பது அவர்களின் மன உறுதியையும் நம்பிக்கையையும் அதிகரிக்கிறது.

**உடனடி முடிவெடுத்தல்**

இயக்க நிலைகளில் மேலாளர்கள் உடனடி மற்றும் திட்டமிடப்படாத முடிவுகளை எடுக்க வேண்டிய நேரங்கள் உள்ளன; இது பரவலாக்கப்பட்ட நிறுவனங்களில் மட்டுமே சாத்தியமாகும்.

மாறாக, ஒரு மையப்படுத்தப்பட்ட நிறுவனத்தில், முடிவெடுக்கும் செயல்முறை மிகவும் நீளமானது மற்றும் சிக்கலானது, இது எதிர்பாராத செயல்பாட்டு சிக்கல்கள் மற்றும் சிக்கல்களைக் கையாளுவதில் பயனற்றது.

**உயர் நிர்வாகத்தின் சுமையை குறைக்கிறது**

நிர்வாகம் சில முக்கியமான மூலோபாய முடிவுகளை எடுக்க வேண்டும், அதற்கு நிறைய பகுப்பாய்வு மற்றும் திட்டமிடல் தேவைப்படுகிறது. அதிகாரப் பரவலாக்கம் நிர்வாகத்தை செயல்பாட்டு முடிவெடுப்பதில் இருந்து விடுவித்து, எதிர்கால மூலோபாயத் திட்டமிடலில் தங்களை ஈடுபடுத்திக் கொள்ள உதவுகிறது.

**பரவலாக்கத்தின் நன்மைகள்****1. உயர் அதிகாரிகளின் சுமையை குறைக்கிறது:**

ஒரு பரவலாக்கப்பட்ட நிறுவனத்தில், முடிவெடுக்கும் அதிகாரம் பல்வேறு நிலைகளில் விநியோகிக்கப்படுகிறது. இது உயர் அதிகாரிகளின் சுமையை குறைக்கிறது, ஏனெனில் அவர்கள் ஒவ்வொரு முடிவையும் எடுக்க வேண்டியதில்லை. நடுத்தர மற்றும் கீழ்மட்ட மேலாளர்கள் தங்கள் எல்லைக்குள் முடிவெடுக்க அதிகாரம் பெற்றுள்ளனர், இது மூலோபாய சிக்கல்களில் கவனம் செலுத்த உயர் நிர்வாகத்தை அனுமதிக்கிறது.

**2. பல்வகைப்படுத்தலை எளிதாக்குகிறது:**

பரவலாக்கம் பல்வேறு துறைகள் அல்லது பிரிவுகள் அரை தன்னாட்சி முறையில் செயல்பட அனுமதிக்கிறது. இது வெவ்வேறு தயாரிப்புகள், சந்தைகள் அல்லது பிராந்தியங்களில் பல்வகைப்படுத்தலை எளிதாக்குகிறது. ஒவ்வொரு யூனிட்டும் உள்ளூர் நிலைமைகளுக்கு ஏற்றவாறு, குறிப்பிட்ட சந்தைத் தேவைகளுக்குப் பதிலளிக்கலாம் மற்றும் அவற்றின் குறிப்பிட்ட சூழலுடன் இணைந்த முடிவுகளை எடுக்கலாம், ஒட்டுமொத்த நிறுவனத் தகவமைப்புத் திறனை வளர்க்கலாம்.

**3. நிர்வாக மேம்பாடு:**

அதிகாரப் பரவலாக்கம் நிர்வாக வளர்ச்சிக்கான வாய்ப்புகளை வழங்குகிறது.

கீழ் மற்றும் நடுத்தர அளவிலான மேலாளர்கள் தங்கள் தொழில் வளர்ச்சிக்கு பங்களித்து, முடிவுகளை எடுக்கவும், பொறுப்புகளை கையாளவும் வாய்ப்பு உள்ளது. வணிகத்தின் பல்வேறு அம்சங்களை நிர்வகிப்பதில் அனுபவத்தையும் திறன்களையும் பெற அனுமதிப்பதன் மூலம் எதிர்காலத் தலைவர்களுக்கான பயிற்சிக் களமாக இது செயல்படுகிறது.

#### 4. இது ஊக்கத்தை ஊக்குவிக்கிறது:

பணியாளர்களுக்கு முடிவெடுக்கும் அதிகாரமும் பொறுப்பும் இருக்கும்போது, அது அவர்களின் ஊக்கத்தை அதிகரிக்கும். அவர்களின் பங்களிப்புகள் முக்கியமானவை என்பதையும், எப்படிச் செய்யப்படுகின்றன என்பதில் அவர்களுக்குக் கருத்து இருப்பதையும் அறிந்துகொள்வது, வேலை திருப்தி மற்றும் உரிமையின் உணர்வை அதிகரிக்க வழிவகுக்கும். இந்த அதிகாரமளித்தல் பெரும்பாலும் அதிக ஈடுபாடும் ஊக்கமும் கொண்ட பணியாளர்களை உருவாக்குகிறது.

#### 5. சிறந்த கட்டுப்பாடு மற்றும் மேற்பார்வை:

இது எதிர்மறையானதாகத் தோன்றினாலும், பரவலாக்கம் சிறந்த கட்டுப்பாடு மற்றும் மேற்பார்வைக்கு வழிவகுக்கும். முடிவெடுப்பது சிதறடிக்கப்படும் போது, பல்வேறு நிலைகளில் உள்ள மேலாளர்கள் உள்ளூர் நிலைமைகளை நெருக்கமாக புரிந்துகொண்டு சவால்களுக்கு விரைவாக பதிலளிக்க முடியும். குறிப்பிட்ட சூழ்நிலைகள் பற்றிய விரிவான அறிவுடன் முடிவுகள் எடுக்கப்படுவதை உறுதி செய்வதன் மூலம் இது ஒட்டுமொத்த நிறுவனக் கட்டுப்பாட்டை மேம்படுத்தும்.

#### அதிகாரப் பரவலாக்கத்தின் தீமைகள்

##### 1. ஒரே மாதிரியான கொள்கைகள் பின்பற்றப்படவில்லை:

பரவலாக்கத்தின் சவால்களில் ஒன்று, வெவ்வேறு அலகுகள் அல்லது துறைகள் மாறுபட்ட கொள்கைகள் மற்றும் நடைமுறைகளைப் பின்பற்றலாம். இந்த சீரான தன்மை இல்லாததால், நிறுவனத்தின் பல்வேறு பகுதிகள் எவ்வாறு செயல்படுகின்றன என்பதில் முரண்பாடுகள் ஏற்படலாம். இது ஊழியர்களிடையே குழப்பத்தை ஏற்படுத்தலாம் மற்றும் தரப்படுத்தப்பட்ட நடைமுறைகளை செயல்படுத்துவதைத் தடுக்கலாம், இது ஒட்டுமொத்த நிறுவன ஒருங்கிணைப்பை பாதிக்கும்.

##### 2. ஒருங்கிணைப்பின் சிக்கல்:

பரவலாக்கம் ஒருங்கிணைப்பு சவால்களுக்கு வழிவகுக்கும். முடிவெடுக்கும் அதிகாரம் வெவ்வேறு அலகுகளில் சிதறடிக்கப்படும் போது, அனைத்து அலகுகளும் பொதுவான இலக்குகளை நோக்கி செயல்படுவதை உறுதி செய்வது மிகவும் சிக்கலானதாகிறது. முயற்சிகளை ஒருங்கிணைத்தல், தகவல்களைப் பகிர்தல் மற்றும் செயல்பாடுகளை சீரமைத்தல் ஆகியவை கூடுதல் முயற்சி மற்றும் ஆதாரங்கள் தேவைப்படலாம். இந்த ஒருங்கிணைப்பு இல்லாமை நிறுவனத்தின் செயல்திறனையும் ஒட்டுமொத்த செயல்திறனையும் தடுக்கலாம்.

அதிகாரப் பரவலாக்கம் பல நன்மைகளை அளிக்கும் அதே வேளையில், தன்னாட்சியை ஒருங்கிணைப்பு மற்றும் நிறுவனக் கொள்கைகளை கடைபிடிப்பதற்கான தேவையுடன் கவனமாக சமநிலைப்படுத்துவது அவசியம். இந்த குறைபாடுகளை சமாளிப்பது பயனுள்ள தகவல் தொடர்பு சேனல்களை செயல்படுத்துவது, தெளிவான வழிகாட்டுதல்களை நிறுவுதல் மற்றும் பரவலாக்கப்பட்ட அலகுகள் அமைப்பின் ஒட்டுமொத்த மூலோபாய



நோக்கங்களுடன் ஒத்துப்போவதை உறுதிசெய்ய முறையான பயிற்சி அளிப்பது ஆகியவை அடங்கும்.

### 3. வளங்களின் நகல்:

பரவலாக்கம் பல்வேறு அலகுகளில் வளங்கள் மற்றும் முயற்சிகளின் நகல்களுக்கு வழிவகுக்கும். ஒவ்வொரு அலகும் ஒரே மாதிரியான வளங்கள் அல்லது செயல்பாடுகளில் சுயாதீனமாக முதலீடு செய்யலாம், இதன் விளைவாக திறமையின்மை மற்றும் ஒட்டுமொத்த நிறுவனத்திற்கான செலவுகள் அதிகரிக்கும்.

### 4. நலன்களின் முரண்பாடு:

வெவ்வேறு பரவலாக்கப்பட்ட அலகுகள் அவற்றின் சொந்த முன்னுரிமைகளை உருவாக்கலாம், இது சில நேரங்களில் நிறுவனத்தின் ஒட்டுமொத்த இலக்குகளுடன் முரண்படலாம். இது உள் போட்டி மற்றும் ஒருங்கிணைப்பு இல்லாமைக்கு வழிவகுக்கும், இது ஒருங்கிணைந்து செயல்படும் அமைப்பின் திறனைத் தடுக்கிறது.

### 5. தரப்படுத்தல் இல்லாமை:

ஒரு பரவலாக்கப்பட்ட கட்டமைப்பில், செயல்முறைகள் மற்றும் நடைமுறைகளில் தரப்படுத்தல் குறைபாடு இருக்கலாம். இது நிறுவனம் முழுவதும் தரத் தரங்களைக் கண்காணிப்பதும் பராமரிப்பதும் சவாலானதாக இருக்கும், இது தயாரிப்புகள் அல்லது சேவைகளின் நிலைத்தன்மையை பாதிக்கும்.

### 6. சீரற்ற முடிவெடுக்கும் ஆபத்து:

பல்வேறு அலகுகளில் முடிவெடுப்பதில் உள்ள முரண்பாடு ஒரு குறைபாடாக இருக்கலாம். பரவலாக்கப்பட்ட முடிவெடுப்பவர்கள் தகவலை வித்தியாசமாக விளக்கலாம், இது நிறுவனத்தின் ஒட்டுமொத்த மூலோபாயத்துடன் ஒத்துப்போகாத தேர்வுகளில் மாறுபாடுகளுக்கு வழிவகுக்கும்.

### 7. தொடர்பு சவால்கள்:

பரவலாக்கம் தகவல்தொடர்பு சவால்களை ஏற்படுத்தலாம், குறிப்பாக தகவல் வெவ்வேறு அலகுகளுக்கு இடையே பாயும் போது. தகவல்தொடர்பு சேனல்கள் நன்கு நிறுவப்படவில்லை என்றால், முடிவுகளை சரியான நேரத்தில் செயல்படுத்துவதில் தாமதங்கள் அல்லது தவறான புரிதல்கள் ஏற்படலாம்.

### 8. பொறுப்புக்கூறல் இல்லாமைக்கான சாத்தியம்:

அதிகாரப் பரவலாக்கம் மேலாளர்களுக்கு அதிகாரம் அளிக்கும் அதே வேளையில், அது பொறுப்பின் பரவலுக்கும் வழிவகுக்கும். சரியாகக் கட்டமைக்கப்படாவிட்டால், தனிநபர்கள் அவர்களின் முடிவுகள் மற்றும் செயல்களுக்குப் பொறுப்பேற்பதில் சவால்களை உருவாக்கலாம், குறிப்பாக முடிவுகள் சாதகமாக இல்லாதபோது.

## நிர்வாகத்தின் இடைவெளி

ஒரு நிறுவனம் பல நிலைகள் மற்றும் துறைகள் இருப்பதால் வகைப்படுத்தப்படுகிறது. ஆனால் அதிக அளவுகள் உருவாக்கப்படுகின்றன, கூடுதல் பணியாளர்கள் தேவைப்படுவதால் நிர்வாகச் செலவு அதிகமாக இருக்கும், மேலும் பல சிரமங்களை எதிர்கொள்ள வேண்டியிருக்கும். தொடர்புமற்றும் கட்டுப்படுத்தும். இது அப்படியானால், ஏன் துறைகளையும் நிலைகளையும் உருவாக்க வேண்டும்? இந்த கேள்விக்கான பதில் மேலாண்மை காலத்தின் கொள்கையால் வழங்கப்படுகிறது. இது

அடிப்படையில் ஒவ்வொரு மேலாளரிடமும் நேரடியாக புகாரளிக்க துணை அதிகாரிகளின் எண்ணிக்கையை தீர்மானிப்பதில் உள்ள பிரச்சனையாகும். ஒவ்வொரு மேலாளரும் திறம்பட மேற்பார்வை செய்யக்கூடிய துணை அதிகாரிகளின் எண்ணிக்கைக்கு வரம்பு இருப்பதாகக் கொள்கை கூறுகிறது. "நிர்வாகத்தின் இடைவெளி" என்ற சொல் பெரும்பாலும் கட்டுப்பாட்டின் இடைவெளி, மேற்பார்வையின் இடைவெளி, பொறுப்பு அல்லது அதிகாரத்தின் இடைவெளி என குறிப்பிடப்படுகிறது. ஆனால் "நிர்வாகத்தின் இடைவெளி" என்ற சொல் முன்னுரிமையாகப் பயன்படுத்தப்பட வேண்டும், ஏனெனில் span என்பது நிர்வாகத்திற்குரியது மற்றும் வெறுமனே அல்லது கட்டுப்பாடு எது முக்கியம் நிர்வாகத்தின் செயல்பாடு.



நிர்வாகப் பிரச்சினை புதியதல்ல. ஒழுங்கமைக்கப்பட்ட ஒத்துழைப்பின் தொடக்கத்திலிருந்தே, எந்த ஒரு தனிநபரும் துப்பறியும் வகையில் மற்றும் எண்ணற்ற துணை அதிகாரிகளை கண்காணிக்க முடியாது என்பதை மனிதன் அனுபவித்து உணர்ந்திருக்கிறான். உயிரியல் மற்றும் பிற வரம்புகள் காரணமாக, ஒரு நிர்வாகி ஒரு குறிப்பிட்ட எண்ணிக்கையிலான துணை அதிகாரிகளை மட்டுமே நன்கு கண்காணிக்க முடியும். உதாரணமாக, நேரம் ஒரு மணிநேரத்தில் நிமிடங்களின் எண்ணிக்கைக்கு உண்மையான வரம்பை அமைக்கிறது. பணிகளை ஒதுக்கவும், கேள்விகளுக்கு பதிலளிக்கவும், நேரடி துணை அதிகாரிகளும், முழு வேலையையும் ஒருங்கிணைக்க நேரம் எடுக்கும். ஒரு மேலாளரின் நேரடி மேற்பார்வையின் கீழ் கீழ்நிலை அதிகாரிகளின் எண்ணிக்கை தொடர்ந்து அதிகரித்தால், அவர் இறுதியாக தனது கடமைகளை திறம்பட நிறைவேற்றுவதில் சிறிது நேரம் அல்லது நேரமில்லாமல் இருப்பார். மேலும், மேலாளர் தனது கால அளவைக் கருத்தில் கொண்டு அதிக எண்ணிக்கையிலான துணை அதிகாரிகளைக் கட்டுப்படுத்தும்படி கேட்கப்படும்போது, மேற்பார்வைகள் அதன் தரத்தை இழக்கும். உளவியலாளர்கள் கவனத்தின் இடைவெளியை நிர்வாகத்தின் கால அளவை பாதிக்கும் ஒரு காரணியாக சுட்டிக்காட்டுகின்றனர். இதேபோல், தனிநபர்கள் மக்களுடன் பழகும் திறனிலும், உடல் மற்றும் மன ஆற்றலிலும் வேறுபடுகிறார்கள். இத்தகைய ஆளுமை மற்றும் ஆற்றல் வரம்புகள் நிர்வாகத்தின் நிர்வாகத்தின் வரம்பையும் பாதிக்கின்றன, மேலும், எந்த மேலாளரும் எல்லா விஷயங்களிலும் நிபுணத்துவம் பெற்றவர் அல்ல, அந்த அளவிற்கு அவர் வரையறுக்கப்பட்ட கீழ்நிலை பதவிகளை உருவாக்க வேண்டும்.

### நிர்வாகத்தின் இடைவெளியை நிர்ணயிக்கும் காரணிகள்

நிர்வாகத்தின் கோட்பாட்டு மற்றும் நடைமுறை மாறுபாடுகள் மிகவும் விரிவானவை, ஒவ்வொரு நிலையிலும் திறம்பட கண்காணிக்கப்பட வேண்டிய துணை அதிகாரிகளின் எண்ணிக்கையை தீர்மானிக்க ஒருவருக்கு உதவி தேவை. [அமைப்பின்](#)

**கட்டமைப்பு.** நேரம் மற்றும் கவனம் தேவை; மற்றும் தனிப்பட்ட திறன்கள் மற்றும் தாக்கங்கள் ஒரு மேலாளரால் திறம்பட மேற்பார்வை செய்யக்கூடிய துணை அதிகாரிகளின் எண்ணிக்கையில் தாக்கத்தை ஏற்படுத்தும் சில காரணிகளாகும். ஆனால் கொடுக்கப்பட்ட சூழ்நிலையில் என்ன இடைவெளிகள் சாத்தியமானவை என்பதை தீர்மானிப்பதில் பல காரணிகள் நீண்ட தூரம் செல்கின்றன.

### 1. மேற்பார்வையில் செலவிட வேண்டிய நேரம்

ஒவ்வொரு மேலாளரும் தனிப்பட்ட முறையில் வேலை செய்வதில் தனது நேரத்தின் ஒரு பகுதியை செலவிடுகிறார். எனவே, விற்பனை மேலாளர் தனது நேரத்தின் ஒரு பகுதியை வாடிக்கையாளர்களைத் தொடர்புகொள்வதில் செலவிட வேண்டும். தவிர, ஒவ்வொரு மேலாளரும் தனது நேரத்தின் ஒரு பகுதியை திட்டமிடுதல் மற்றும் கொள்கை உருவாக்குதல் போன்ற நிர்வாக வேலைகளில் பிஸியாக இருக்க வேண்டும். எஞ்சியிருக்கும் நேரத்தை கீழ்நிலை அதிகாரிகளின் வேலையை மேற்பார்வை செய்வதில் செலவிட முடியும் என்பது தெளிவாகிறது. கண்காணிப்பைத் தவிர மற்ற செயல்முறைகளுக்கு ஒதுக்க வேண்டிய நேரம் எவ்வளவு அதிகமாக இருக்கிறதோ, அந்த அளவுக்கு நிர்வாகப் பதவிக்கான கால அளவு குறைவாக இருக்க வேண்டும்.

### 2. துணை பயிற்சி

நன்கு பயிற்றுவிக்கப்பட்ட ஒரு துணை தனது வேலையை மிகவும் வெற்றிகரமாக செய்ய முடியும். இதன் விளைவாக உயர்ந்த-துணை உறவின் அதிர்வெண் மற்றும் தீவிரம் வெகுவாகக் குறைக்கப்படுகிறது. எனவே, பயிற்சி பெற்ற துணை அதிகாரிகளைக் கையாளும் ஒரு மேலாளர் அவர்களில் பெரும் எண்ணிக்கையை மேற்பார்வையிடவும், பரந்த இடைவெளியில் செயல்படவும் முடியும். ஆனால் மேலாண்மை படிநிலையின் உயரத்திற்கு ஒருவர் செல்லும்போது பயிற்சி மேலும் மேலும் கடினமாகிறது. குறைந்த மட்டங்களில், பயிற்சியின் பகுதிகளை அடையாளம் கண்டு, அதை வழங்குவதற்கு பொருத்தமான நுட்பங்களை உருவாக்குவது மிகவும் எளிதானது. உயர் மட்டங்களில், மறுபுறம், என்ன கற்பிக்க வேண்டும், எப்படி கற்பிக்க வேண்டும் என்பதைக் கண்டறிவது கடினம். மேலும், நிர்வாகத்தின் இடைவெளியை பாதிக்கும் காரணியாக கீழ்நிலை அதிகாரிகளின் திறன் மற்றும் பயிற்சியை நம்பியிருக்கும் போது, பயிற்சி என்பது ஒரு தொடர்ச்சியான செயல்முறை என்பதை நினைவில் கொள்ள வேண்டும்.

### 3. அதிகாரப் பிரதிநிதித்துவம்

திறம்பட ஒழுங்கமைக்கப்பட்ட மற்றும் கட்டமைக்கப்பட்ட ஒரு நிறுவனத்தில், மேலான-துணை உறவுகளின் அதிர்வெண் மற்றும் தீவிரத்தன்மையை பாதிக்கவும் குறைக்கவும் நிர்வாகத்தால் முடியும், இதனால் அதன் கால அளவை அதிகரிக்க முடியும். ஒரு நிறுவனம், துணை அதிகாரிகளுக்கு ஆலோசனை வழங்குவதிலும் வழிகாட்டுவதிலும் மேலாளரின் நுகர்வோர் விகிதாசார நேரத்தை மோசமாகக் கருதியது. நிர்வாகத்தின் காலவரையறையில் செல்வாக்கு செலுத்தும் திறனற்ற அமைப்பின் முக்கிய அறிகுறி, தெளிவற்ற அல்லது போதிய அதிகாரமில்லாத பிரதிநிதித்துவத்தில் காணப்பட வேண்டும். கீழ் பணிபுரிபவருக்கு அவர் என்ன செய்ய வேண்டும் என்று எதிர்பார்க்கப்படுகிறார் என்பது தெளிவாகத் தெரியாவிட்டால் அல்லது அவரது அதிகாரத்தின் எல்லைக்கு அப்பாற்பட்ட ஒன்றைச் செய்ய அழைக்கப்பட்டால், அவர் மூத்த மேலாளரிடம் அதிக கோரிக்கையை வைப்பார், எனவே அவரது கால அளவைக் குறைக்க அவர் செயல்படுவார். கீழ் பணிபுரிபவர்களுக்கு ஒதுக்கப்பட்ட கடமைகளை நிறைவேற்ற போதுமான அதிகாரம் வழங்கப்பட்டு, அவர்களின் அதிகாரங்கள் தெளிவாக வரையறுக்கப்பட்டால், அதாவது

நன்கு பயிற்சி பெற்ற துணை அதிகாரிகள் மூத்தவரின் நேரத்தையும் கவனத்தையும் கணிசமாகக் குறைத்து, அவரது கால அளவை அதிகரிக்க உதவுவார்கள்.

#### 4. பரவலாக்கத்தின் பட்டம்

ஒரு மேலாளர் பல முடிவுகளை தானே எடுக்க வேண்டும் என்றால், அவருக்குக் கீழ் பணிபுரிபவர்களின் பணியை மேற்பார்வையிட அவருக்கு குறைவான நேரமே கிடைக்கும், எனவே குறுகிய இடைவெளியில் செயல்படுவார். மறுபுறம், பரவலாக்கப்பட்ட அமைப்பின் கீழ் செயல்படும் ஒரு நிர்வாகி, திட்டமிடப்பட்ட முடிவுகளை எடுப்பதன் சமையிலிருந்து விடுவிக்கப்படுகிறார் மற்றும் ஒப்பீட்டளவில் அதிக எண்ணிக்கையிலான துணை அதிகாரிகளை மேற்பார்வையிட முடியும்.

#### 5. மேற்பார்வையிடப்பட்ட செயல்பாடுகளின் ஒற்றுமை

மேலாளரால் கண்காணிக்கப்பட வேண்டிய ஒற்றுமை அல்லது பல்வேறு செயல்பாடுகள் அவரது மேற்பார்வையின் கால அளவையும் பாதிக்கிறது. இங்கே நிர்வாகி இதே போன்ற செயல்பாடுகளை நிர்வகிக்கிறார் (அவை மீண்டும் மீண்டும் நிகழலாம்). அவர் வேலைகளை நன்கு அறிந்தவர் மற்றும் அதிக எண்ணிக்கையிலான துணை அதிகாரிகளை கையாள முடியும். மாறாக, ஒரு அளவு மாறுபாடு மற்றும் இயற்கையில் மிகவும் சிக்கலான செயல்பாடுகள் மற்றும் செயல்பாடுகள், இடை-உறவுகளை அதிகரிக்கின்றன மற்றும் அவற்றை அகற்றுவதற்கு நிர்வாகியின் அதிக நேரத்தை நுகர்வோர் அதிகப்படுத்துகிறார்கள், இதனால், மேற்பார்வையாளரால் கையாளப்படும் நபர்களின் எண்ணிக்கை குறைவாக இருக்கும். முதல் வரிசை மேற்பார்வையாளர் வழக்கமான பிரச்சனைகளை பெரும்பாலும் கையாளுவதை விட, உயர்மட்ட மேலாளர் தனது கீழ் பணிபுரியும் ஒவ்வொருவருடனும் பணிபுரிய வேண்டும்.

#### 6. திட்டமிடல் தேவை

இந்த காரணியானது, குறிக்கோள்களை மதிப்பாய்வு செய்வதிலும், செயல்களை நிரல்படுத்துவதிலும், கொள்கை விஷயங்களின் எண்ணிக்கையை தீர்மானிப்பதிலும் நிர்வாகி செலவிட வேண்டிய முக்கியத்துவம், சிக்கலான தன்மை மற்றும் நேரத்தைக் குறிக்கிறது. தனது திட்டமிடல் செயல்பாட்டைச் செய்வதில் மேலாளரின் முக்கியத்துவம், சிக்கலான தன்மை மற்றும் நேரம் அதிகரிக்கும் போது, அவருக்குப் புகாரளிக்கும் துணை அதிகாரிகளின் எண்ணிக்கையைக் குறைப்பது மிகவும் விவேகமானதாக இருக்கும். எவ்வாறாயினும், பணியாளர்களின் உதவி கிடைப்பது மற்றும் குறிப்பிட்ட கால இடைவெளியில் திட்டமிட வேண்டிய தேவை, தொடர்ந்து அடிப்படையில் அல்ல.

#### 7. குறிக்கோள் தரநிலைகளின் பயன்பாடு

கீழ்நிலை அதிகாரிகளை மேற்பார்வையிடுவதற்கு நிர்வாகம் எவ்வளவு தூரம் திட்டங்கள் பின்பற்றப்படுகிறது மற்றும் அவர்களின் செயல்திறன் திட்டங்களில் இருந்து எந்த அளவிற்கு விலகுகிறது என்பதை அறிந்திருக்க வேண்டும். தனிப்பட்ட கவனிப்பு அல்லது புறநிலை தரங்களைப் பயன்படுத்துவதன் மூலம் அவர் விலகல்களை அறிய முடியும். பிந்தைய வழக்கில், மேலாளர் நேரத்தைச் செலவழிக்கும் உறவுகளில் இருந்து காப்பாற்றப்படுகிறார், மேலும் மூலோபாய முக்கியத்துவம் வாய்ந்த புள்ளிகளில் கவனம் செலுத்த முடியும், இதனால் அவரது மேற்பார்வை விரிவடைகிறது.

#### 8. மேற்பார்வை செய்யப்பட்ட செயல்பாடுகளின் பிராந்திய தொடர்ச்சி

செயல்பாடுகள் புவியியல் ரீதியாக பிரிக்கப்பட்டால், கூறுகள் மற்றும் பணியாளர்களின் மேற்பார்வை மிகவும் கடினமாகவும் நேரத்தை எடுத்துக்கொள்ளும். மேலாளர் தனித்தனி பிரிவுகளுக்குச் செல்வதில் கணிசமான நேரத்தைச் செலவிட

வேண்டும் மற்றும் அதிக நேரம் எடுத்துக்கொள்ளும் முறையான தகவல்தொடர்பு வழிமுறைகளைப் பயன்படுத்த வேண்டும். செயல்பாடுகளின் புவியியல் தொடர்ச்சி மேலாளரால் கண்காணிக்கப்படுகிறது, எனவே, அவரது கட்டுப்பாட்டைக் குறைக்க செயல்படுகிறது.

#### 9. பணியாளர் உதவி கிடைப்பது

வணிக நிறுவனங்களில் ஊழியர்களின் செயல்பாடுகள் அசாதாரணமானது அல்ல. ஊழியர்களின் சேவைகள், கீழ்நிலை ஊழியர்கள், அதன் விளைவாக, முறைகள், அட்டவணைகள் மற்றும் பணியாளர்கள் சிக்கல்கள் குறித்த அவர்களின் வழிகாட்டுதலைப் பெற்றுள்ள நிறுவனங்கள், லைன் மேனேஜர்களுடன் குறைவான ஒப்பந்தங்கள் தேவைப்படும்போது, நிகழ்ச்சியை சீராக மாற்றுவதில் ஊழியர்கள் தவறினால் மட்டுமே. மேலாளர் வழக்கமாக ஈடுபடுவார். ஊழியர்களின் உதவியை வழங்குவது, அதிக எண்ணிக்கையிலான துணை அதிகாரிகளை மேற்பார்வையிட நிர்வாகிக்கு உதவுகிறது.

#### கேள்விகளை மதிப்பாய்வு செய்யவும்.

##### பகுதி - ஏ

8. ஒழுங்கமைப்பதை வரையறுக்கவும்.
9. ஒரு அமைப்பின் சிறப்பியல்புகளுக்கு ஏதேனும் ஒன்றைக் குறிப்பிடவும்.
10. திட்ட அமைப்பு என்றால் என்ன?
11. மேட்ரிக்ஸ் அமைப்பை வரையறுக்கவும்.
12. செயல்பாட்டு அமைப்பு என்றால் என்ன?
13. நிறுவன விளக்கப்படத்தை வரையறுக்கவும்.
14. நிறுவன கையேட்டை வரையறுக்கவும்.

##### பகுதி - பி

6. நிறுவன செயல்பாட்டில் உள்ள படிக்களைக் குறிப்பிடவும்.
7. முறையான அமைப்பு மற்றும் முறைசாரா அமைப்பு ஆகியவற்றை வேறுபடுத்துங்கள்.
8. நிறுவன விளக்கப்படத்தின் உள்ளடக்கங்களைக் குறிப்பிடவும்.

##### பகுதி - சி

1. பல்வேறு வகையான அமைப்புகளை தெளிவுபடுத்துங்கள்.
2. துறையின் நன்மைகள் மற்றும் தீமைகளைக் குறிப்பிடவும்

**அலகு - IV**

ஏற்பாடு செய்தல்

**கற்றல் நோக்கங்கள்.****இந்த அலகு படித்த பிறகு, மாணவர்கள்:**

- பணியாளர்கள் என்பதன் பொருளையும் கருத்தையும் விளக்கவும்.
- பணியாளர்களின் முக்கியத்துவத்தைப் புரிந்து கொள்ளுங்கள்.
- ஆட்சேர்ப்பு செயல்முறையைப் புரிந்து கொள்ளுங்கள்.
- தேர்வு செயல்முறையின் நிலைகளைப் புரிந்து கொள்ளுங்கள்.

**4.1 அறிமுகம்**

மேலாண்மை என்பது மற்றவர்களின் முயற்சியின் மூலம் விஷயங்களைச் செய்யும் ஒரு செயல்முறையாகும். எனவே, அதன் செயல்பாட்டில் தொழிலாளர்களுக்கு அதிக முக்கியத்துவம் கொடுக்கப்படுகிறது. எனவே, நிறுவன வெற்றிக்கு பணியாளர்கள் இன்றியமையாத தேவை. பணியாளர்கள் தேவைப்படும் மனிதவளத்தின் மதிப்பீடு, தேர்வு, பயிற்சி மற்றும் மேம்பாடு மற்றும் குறிப்பிட்ட இடைவெளியில் பணியாளர்களின் மதிப்பீடு ஆகியவற்றை உள்ளடக்கியது. நிறுவனத்திற்கு சிறந்த திறமையான நபர்களைப் பெறுவதும் அவர்களின் திறன் மற்றும் திறன்களை வளர்ப்பதும் பணியாளர்களின் நோக்கம் ஆகும்.

**வரையறை**

*Koontz O' Donnel இன் கூற்றுப்படி, "பணியாளர் அல்லது மனித வள மேலாண்மை என்பது பணியாளர்களின் நிர்வாக செயல்பாடு ஆகும், இது நிறுவன கட்டமைப்பில் வடிவமைக்கப்பட்ட பாத்திரங்களை நிரப்ப சரியான மற்றும் பயனுள்ள தேர்வு, பயிற்சி மற்றும் பணியாளர்களை மேம்படுத்துவதன் மூலம் நிறுவன கட்டமைப்பை நிர்வகிப்பதை உள்ளடக்கியது"*

*S.Benjamin பணியாளர்களை, "தனிநபர்களை அடையாளம் காணுதல், மதிப்பீடு செய்தல், வைப்பது, மதிப்பீடு செய்தல் மற்றும் வழிநடத்துதல் ஆகியவற்றில் ஈடுபடும் செயல்முறை" என வரையறுத்துள்ளார்.*

*தியோ ஹெய்ன்மேனின் கூற்றுப்படி, "பணியாளர் செயல்பாடு என்பது மற்ற தனிநபர்களின் முயற்சியின் மூலம் காரியங்களைச் செய்வதே அதன் செயல்பாடு"*

என்ற அமைப்பின் அனைத்து உறுப்பினர்களின் வேலை வாய்ப்பு, வளர்ச்சி மற்றும் மேம்பாடு ஆகியவற்றுடன் தொடர்புடையது"

#### 4.2 பணியாளர்களின் கூறுகள்

பணியாளர்கள் பணியைச் செய்யும்போது, மேலாளர் ஆண்கள் வேலைக்குத் தகுதியானவர்களா என்பதையும், ஆண்களுக்கான வேலைகள் மாற்றப்படாமல் இருப்பதையும் பார்க்க வேண்டும். பணியாளர்களின் முக்கிய கூறுகள் கீழே கொடுக்கப்பட்டுள்ளன:

- வேலை பகுப்பாய்விற்கு பயனுள்ள வழி.
- பயனுள்ள ஆட்சேர்ப்பு மற்றும் தேர்வு.
- பணியாளர்களின் சரியான வகைப்பாடு மற்றும் அவர்களுக்கு ஊதியம் நிர்ணயிக்கப்பட்டது.
- சரியான இடம், வளர்ச்சிக்கு போதுமான மற்றும் பொருத்தமான பயிற்சி.
- திருப்திகரமான மற்றும் நியாயமான இடமாற்றம் மற்றும் பதவி உயர்வு.
- நிர்வாகத்திற்கும் தொழிலாளர்களுக்கும் இடையிலான நல்ல உறவு.
- ஓய்வு பெறுவதற்கு போதுமான ஏற்பாடு.

#### 4.3 பணியாளர்கள் செயல்முறை அல்லது பணியாளர்களின் செயல்பாட்டில் படிக்க.

1. வேலை பகுப்பாய்வு.
2. மனிதவள திட்டமிடல்.
3. ஆட்சேர்ப்பு.
4. தேர்வு.
5. பயிற்சி மற்றும் மேம்பாடு.
6. செயல்திறன் மதிப்பீடு.
7. பதவி உயர்வு.
8. தொழில் உத்திகள்.

#### 1. வேலை பகுப்பாய்வு.

இது வேலைகள் மற்றும் வேலை வைத்திருப்பவர்களைப் பொருத்தவதற்கான முயற்சியாகும். இதை அடைவதற்கு, வெவ்வேறு வேலைகளின் தன்மை மற்றும் தேவைகள் பற்றிய விரிவான அறிவு அவசியம். வேலை பகுப்பாய்வு என்பது ஒவ்வொரு வேலைக்கும் தேவையான தகுதி பற்றிய விரிவான ஆய்வு மற்றும் ஒவ்வொரு வேலைக்கும் முன்னுரிமை அளிக்கும் முறைகள் அல்லது நுட்பங்களைத் தேர்ந்தெடுக்கிறது.

பரிந்துரைக்கப்பட்ட பின்வரும் படிக்களைச் செய்வதன் மூலம் வேலையைப் பற்றிய முழுமையான பகுப்பாய்வை உருவாக்க முடியும்:

- ஒரு வேலையில் உள்ள பல்வேறு பணிகளைக் கண்டறிந்து தனிமைப்படுத்தவும்.
- பணிகள் எவ்வாறு செய்யப்படுகின்றன என்பதை ஆராயுங்கள்.
- பணிகள் எப்போது, ஏன் செய்யப்படுகின்றன என்பதை ஆராயுங்கள்.

- வேலையில் முக்கிய கடமைகளை அடையாளம் காணவும்.
- பல்வேறு பணிகளுக்கு பொறுப்பான முக்கிய பகுதிகளை அடையாளம் காணவும்.
- உடல், சமூக மற்றும் நிதி தொடர்பான நடைமுறையில் உள்ள வேலை நிலைமைகளைக் கவனியுங்கள் வேலையின் அம்சங்கள்.
- ஒரு தனிப்பட்ட பொறுப்பாளரிடம் வேலை செய்யும் தனிப்பட்ட கோரிக்கைகளை அடையாளம் காணவும்.

வேலை பகுப்பாய்வுக்கு இரண்டு அம்சங்கள் உள்ளன:

### வேலை பகுப்பாய்வு

#### அ. வேலை விவரம் பி. வேலை திருப்தி.

##### A. வேலை விளக்கம்

வேலை விவரம் எழுதப்பட்டதுவேலை தலைப்பு, ஒரு வேலையில் உள்ள முக்கிய கடமைகள் மற்றும் பொறுப்புகளின் பணிகள் ஆகியவற்றைக் காட்டும் அறிக்கை. இது வேலையின் பெயர், வேலையின் சுருக்கம், செய்த கடமைகளின் விளக்கம், உபகரணங்கள், வேலையில் பயன்படுத்தப்படும் பொருட்கள் மற்றும் பல போன்ற தகவல்களை உள்ளடக்கியது.

##### பி. வேலை விவரக்குறிப்பு

வேலை விவரக்குறிப்பு என்பது வேலைகளுக்குத் தேவையான தனிப்பட்ட குணாதிசயங்களின் சுருக்கத்தைக் குறிக்கிறது. கல்வித் தகுதிகள், அனுபவம், திறன்கள் மற்றும் பலவற்றின் அடிப்படையில் தேவைப்படும் நபரின் வகையை இது விவரிக்கிறது. வேலை விவரக்குறிப்புகளைத் தயாரிப்பதில், வேலைக்கான குறைந்தபட்சத் தேவைகள் பின்வருமாறு தொகுக்கப்படலாம்:

- மன அல்லது கல்வித் தேவைகள்.
- இயந்திர சாதனங்களை இயக்குவதில் முந்தைய பயிற்சி, அனுபவம் மற்றும் வேகத்தின் அடிப்படையில் தொழில்நுட்பம் அல்லது திறன்.
- உயரம், வலிமை, கண் பார்வை மற்றும் வயது போன்ற உடல் தேவைகள்.
- உபகரணங்கள், அலுவலக பதிவுகள், பொருட்கள் மற்றும் தனிப்பட்ட பொறுப்புகளுக்கான பொறுப்பு.

எனவே, வேலை விவரக்குறிப்பு வேலைக்கான சரியான வகை பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுப்பதற்கும் ஒரு பயிற்சித் திட்டத்தை மேம்படுத்துவதற்கும் தகவலை வழங்குகிறது.

##### 2. மனிதவள திட்டமிடல்.

மனிதவள திட்டமிடல் அமைப்பு சரியான எண்கள் மற்றும் சரியான வகையான பணியாளர்கள் சரியான நேரத்தில் மற்றும் சரியான இடத்தில் இருப்பதை உறுதி செய்கிறது. மனித சக்தி திட்டமிடலின் நோக்கங்கள் பின்வருமாறு:

- அமைப்பு அதன் தேவையை முன்னறிவிப்பதற்கு.
- அதன் நோக்கங்களை அடைவதற்குத் தேவையான திறன்களுடன் அதன் மனிதவளத்தைப் பொருத்த நிறுவனத்திற்கு உதவுதல்.
- அதன் பணியாளர்கள் எவ்வாறு குழுவாக உள்ளனர் மற்றும் அவர்களின் திறன்கள் எவ்வாறு பயன்படுத்தப்படுகின்றன என்பதை அறிய நிறுவனத்திற்கு உதவுதல்.



- நல்ல முதலாளி மற்றும் பணியாளர் உறவை வளர்ப்பதில் நிர்வாகத்திற்கு உதவுதல்.

### 3. ஆட்சேர்ப்பு.

ஆட்சேர்ப்பு செயல்முறை மனிதவளத் தேவையை உறுதிசெய்த பிறகு தொடங்குகிறது. ஆட்சேர்ப்பு என்பது வருங்கால விண்ணப்பதாரர்களைத் தேடி, காலியாக உள்ள வேலைக்கு விண்ணப்பிக்க அவர்களைத் தூண்டும் செயல்முறையாகும்.

ஆட்சேர்ப்பு என்பது ஒரு நிறுவனத்தில் உள்ள பல்வேறு பதவிகளுக்கு பொருத்தமான வேட்பாளர்களைக் கண்டறியும் செயல்முறையாகும்.

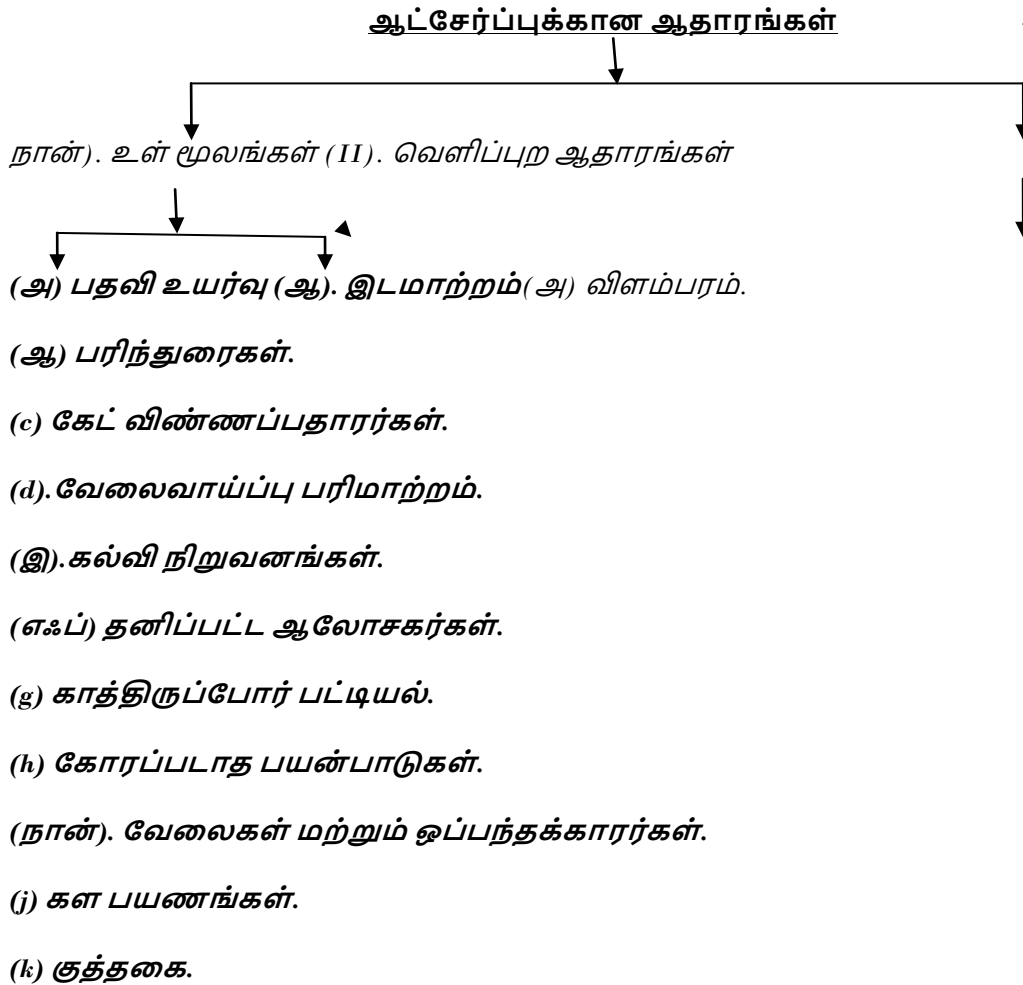
#### வரையறை.

Edwin B.Flippo வின் கூற்றுப்படி, "ஆட்சேர்ப்பு என்பது வருங்கால ஊழியர்களைத் தேடுவது மற்றும் நிறுவனத்தில் வேலைகளுக்கு விண்ணப்பிக்க அவர்களைத் தூண்டுவது ஆகும்."

#### ஆட்சேர்ப்புக்கான ஆதாரங்கள்.

ஆட்சேர்ப்புக்கு இரண்டு ஆதாரங்கள் உள்ளன:

(நான்). உள் ஆதாரங்கள். (II) வெளிப்புற ஆதாரங்கள்.



நான்). உள் ஆதாரங்கள்:

ஒரு வேலை காலியாக இருக்கும் போதெல்லாம், நிறுவனத்தின் தற்போதைய ஊழியருக்கு பதவி உயர்வு வழங்குவதன் மூலம் அதை நிரப்ப முடியும். இது நிறுவனம் பின்பற்றும் பதவி உயர்வு கொள்கையை அடிப்படையாகக் கொண்டது. சில சந்தர்ப்பங்களில், நிறுவனத்தால் அதே கேடர் ஊழியர் உறுப்பினர் பணிக்கு நியமிக்கப்படுகிறார். இது ஒரு பரிமாற்றம் என்று அழைக்கப்படுகிறது. இது ஒரு பரிமாற்றம் என்று அழைக்கப்படுகிறது. இது நிறுவனம் பின்பற்றும் பரிமாற்றக் கொள்கையின் அடிப்படையிலும் உள்ளது.

#### **ஆட்சேர்ப்பின் உள் ஆதாரங்களின் நன்மைகள்.**

- இது நிறுவனத்தின் ஊழியர்களிடையே மன உறுதியை அதிகரிக்கிறது.
- பயிற்சியின் விரிவாக்கம் ஓரளவு குறைக்கப்படலாம்.
- உள் பதவி உயர்வு ஊழியர்களுக்கு வேலை திருப்தியைப் பெற உதவுகிறது.
- பதவி உயர்வு பெற்ற பணியாளர் தனது கடந்த கால அனுபவத்தை புதிய பதவியில் பயன்படுத்தலாம்.
- பதவி உயர்வு பெற கடினமாக உழைக்கும் ஊழியர்களின் மோதல்களை இது குறைக்கிறது.
- இது ஊழியர்களுக்கு வேலையின் தொடர்ச்சியையும் நிறுவனத்தின் ஸ்திரத்தன்மையையும் உறுதி செய்கிறது.
- விளம்பரம், ஆட்சேர்ப்பு, சோதனைகள் மற்றும் நேர்காணல் போன்ற விரிவாக்கங்கள் தவிர்க்கப்படுகின்றன.

#### **ஆட்சேர்ப்பின் உள் ஆதாரங்களின் கீமைகள்.**

- தகுதி குறைந்த நபர் அதிக பதவியில் உயர் பதவியில் நியமிக்கப்படலாம் பிரச்சனை.
- உயர் பதவியானது உள்நாட்டில் இருந்தால், நிறுவனத்தால் புதிய மற்றும் அசல் பெற முடியாது
- ஊழியர்களின் யோசனைகள் மற்றும் முன்முயற்சி.

#### **(II) வெளிப்புற ஆதாரங்கள்.**

வெளிப்புற ஆதாரங்கள் என்பது நிறுவனத்திற்கு வெளியில் இருந்து நிறுவனத்தால் ஒரு காலியிடத்தை நிரப்புகிறது. ஆட்சேர்ப்புக்கு பல்வேறு வெளிப்புற ஆதாரங்கள் உள்ளன. அவை சுருக்கமாக கீழே விளக்கப்பட்டுள்ளன:

##### **(அ) விளம்பரம்**

முதலாளி தனது நிறுவனத்தில் உள்ள காலியிடங்களை பிரபல செய்தித்தாள்களில் விளம்பரப்படுத்தலாம். வேலை வாய்ப்பு மற்றும் விண்ணப்பதாரர்களின் தகுதி விவரங்கள் சுருக்கமாக கொடுக்கப்பட்டுள்ளன. நிறுவனம் விளம்பரத்திற்குப் பதில் விண்ணப்பதாரர்களைப் பெறலாம், அதன் பிறகு, ஒரு நேர்காணல் நடத்தப்படும். செய்தித்தாள் விளம்பரங்களின் நன்மை என்னவென்றால், அது பரந்த கவரேஜைக் கொண்டுள்ளது. செய்தித்தாள்கள் ஒவ்வொரு மூலை முடுக்கையும் சென்றடைகின்றன, எனவே தகுதியுடைய அனைத்து விண்ணப்பதாரர்களிடமிருந்தும் பல விண்ணப்பங்களைப் பெறுவது உறுதி.

சில சந்தர்ப்பங்களில், வாக் இன்டர்வியூ முறையை நிறுவனம் ஏற்றுக்கொள்ளலாம். நடை நேர்காணல் முறையில், விண்ணப்பங்கள் விண்ணப்பதாரர்களிடமிருந்து பெறப்படுகின்றன; நேர்காணலின் தேதி மற்றும் நேரம், இடம் ஆகியவை விளம்பரத்தில் குறிப்பிடப்பட்டுள்ளன. இந்த வழியில், ஒரு நபர் ஒரு விளம்பரம் மூலம் உடனடியாக பணியமர்த்தப்பட முடியும்.

**(ஆ) பரிந்துரைகள்**

தற்போதுள்ள பணியாளர்கள், நம்பகமான மற்றும் நிறுவனத்திற்கு நன்கு தெரிந்த நபர்களின் பரிந்துரைகளின் அடிப்படையில் காலியிடங்கள் நிரப்பப்படலாம். ஒரு பணியாளரின் குடும்ப உறுப்பினர், உறவினர் அல்லது நண்பர் நியமனத்திற்காக பரிசீலிக்கப்படலாம். தற்போதுள்ள ஊழியர்களால் ஒரு வேட்பாளர் பரிந்துரைக்கப்படுகிறார், அவர்களை வேலைக்கு அமர்த்துவது பாதுகாப்பானது.

**(c) கேட் விண்ணப்பதாரர்கள் அல்லது சாதாரண விண்ணப்பதாரர்கள்**

படித்த வேலையில்லாத இளைஞர்கள் வேலை வாய்ப்பு பெற நிறுவனத்தை நடத்தலாம். நிறுவனம் கூட பதவிக்கான எந்த விளம்பரத்தையும் வெளியிடாமல் இருக்கலாம். வேட்பாளர் தனிப்பட்ட முறையில் நிறுவனத்தின் நியமன அதிகாரத்தை அணுகுகிறார். அந்த நேரத்தில் காலியாக உள்ள பதவிகளில் ஏதேனும் ஒரு பதவிக்கு அத்தகைய வேட்பாளர் தகுதியானவர் என்று கண்டறியப்பட்டால், வேட்பாளர் நியமிக்கப்படுவார்.

**(ஈ) வேலைவாய்ப்பு பரிமாற்றம்**

வேலைவாய்ப்பு பரிமாற்றங்கள் அரசின் கட்டுப்பாட்டில் இயங்குகின்றன. வேலை தேடுபவர்கள் தங்கள் தகுதிகளுடன் தங்கள் பெயர்களை வேலைவாய்ப்பு பரிமாற்றத்தில் பதிவு செய்கிறார்கள். பட்டியலிடப்பட்ட விண்ணப்பதாரர்களில் யாரேனும் ஒருவரைத் தேர்ந்தெடுக்கலாம், ஒரு வேலைக்குத் தகுதிபெறத் தேவையான தகுதிகளைக் கொண்ட வேட்பாளர்களின் பட்டியலை நிறுவனம் பெறலாம்.

**(இ) தனியார் வேலைவாய்ப்பு ஆலோசகர்கள் அல்லது தனிப்பட்ட ஆலோசகர்**

தனியார் ஆலோசகர் என்பது நிறுவனத்தின் சார்பாக பணியாளர்களை ஆட்சேர்ப்பு செய்யும் செயல்பாட்டைச் செய்யும் ஒரு தனி குறிப்பிட்ட நிறுவனம் ஆகும். விண்ணப்பதாரர்களிடமிருந்து விண்ணப்பங்களைப் பெறும் தனிப்பட்ட ஆலோசகர்கள் விண்ணப்பதாரர்களைச் சரிபார்த்து, நேர்காணல் நடத்தி, வேட்பாளர்களைத் தேர்ந்தெடுக்கிறார்கள். தனிப்பட்ட ஆலோசகர் அதன் சேவைக்காக நிறுவனத்திடமிருந்து கட்டணத்தைப் பெறுகிறார்.

**(எஃப்) கல்வி மற்றும் பயிற்சி நிறுவனங்கள் அல்லது வளாக நேர்காணல்**

: பல முதலாளிகள் ஒவ்வொரு ஆண்டும் கல்லூரிகள் மற்றும் பல்கலைக்கழகங்களுக்குச் சென்று இறுதியாண்டு படிக்கும் மாணவர்களை நேர்காணல் செய்கிறார்கள். ஆசிரியர்களும் செயல்பாட்டில் ஈடுபடலாம். தகுதியுடையவர்கள் என்று கண்டறியப்பட்ட மாணவர்களுக்கு அவர்களின் கவலைகளில் முதலாளிகளால் வேலை வாய்ப்பு வழங்கப்படலாம்.

**(g) காத்திருப்போர் பட்டியல்**

வணிக அக்கறை ஏற்கனவே நேர்காணல் செய்யப்பட்ட வேட்பாளர்களின் காத்திருப்புப் பட்டியலைத் தயாரிக்கிறது. ஆனால், காலியிடம் இல்லாத காரணத்தால் அவர்கள் நியமிக்கப்படவில்லை. ஒரு காலியிடம் ஏற்படும் போதெல்லாம், காத்திருப்போர் பட்டியலில் இருந்து நிறுவனத்தால் காலியிடத்தை நிரப்பலாம்.

**(h) கோரப்படாத அல்லது சாதாரண விண்ணப்பங்கள்**

கோரப்படாத விண்ணப்பங்கள் என்பது விண்ணப்பதாரரிடமிருந்து அஞ்சல் மூலம் பெறப்பட்ட விண்ணப்பமாகும். விண்ணப்பங்கள் வேட்பாளரின் பெயர் மற்றும் முகவரி, அவரது வயது, கல்வித் தகுதி, அனுபவம், ஆர்வமுள்ள பகுதி போன்றவற்றைப் பற்றிய தகவல்களைக் கொண்டு வருகின்றன. அந்த நேரத்தில் ஏதேனும் காலியிடம் இருந்தால், வேட்பாளர் குறிப்பிட்ட பதவிக்கு நியமிக்கப்படுவார்.

**(நான்). தொழிலாளர்கள் மற்றும் ஒப்பந்தக்காரர்கள்**

வேலையாட்கள் மற்றும் ஒப்பந்ததாரர்கள் மூலம் நிறுவனத்தால் தற்காலிக காலியிடத்தை நிரப்பலாம். பொதுவாக, திறமையற்ற விண்ணப்பதாரர்கள் இந்த வழியில் நியமிக்கப்படுகிறார்கள். வேலை செய்யும் இடத்திற்கு வேலை செய்பவர்கள் மற்றும் ஒப்பந்ததாரர்கள் மற்றும் அவர்கள் இந்த சேவைக்காக நிறுவனத்திடமிருந்து சில ஊதியங்களைப் பெறுகிறார்கள்.

**(j) கள பயணங்கள்**

நிறுவனத்திற்குத் தேவையான பல்வேறு வகையான வேட்பாளர்கள் கிடைக்கும் நகரங்கள் மற்றும் நகரங்களுக்கு ஒரு நிறுவனம் நிபுணர்களின் குழுவை அனுப்பலாம். இந்த வழக்கில், செய்தித்தாள்களில் முன் விளம்பரம் வெளியிடப்படலாம், அந்த விளம்பரத்தில் நேர்காணலின் தேதி, இடம் மற்றும் நேரம் பற்றிய தகவல்கள் உள்ளன. பல்வேறு இடங்களில் நேர்காணல் நடந்தது. களப்பயணத்தின் கீழ் விண்ணப்பதாரர்களை பணியமர்த்துவதற்கு இது பின்பற்றப்படும் நடைமுறையாகும்.

**(k) குத்தகை / பிரதிநிதித்துவம்.**

இந்த வகையான ஆட்சேர்ப்பு ஆதாரம் பொதுத்துறை நிறுவனத்தால் பின்பற்றப்படுகிறது. காரணம், அமைப்பு பிரச்சனைகளை குறிப்பாக உயர் மட்டத்தில் நிர்வகிக்க விரும்புகிறது. பணியாளர்களை ஆட்சேர்ப்பு செய்வதற்கு முன், சேவையின் காலம் நிறுவனத்தால் நிர்ணயிக்கப்பட்டு, அது ஊழியர்களுக்கு தெரிவிக்கப்படுகிறது.

**நன்மைகள் ஆட்சேர்ப்புக்கான வெளிப்புற ஆதாரங்கள்.**

**(அ) தேர்வு**

ஒரு நிறுவனம் அதிக எண்ணிக்கையிலான விண்ணப்பதாரர்களில் ஒருவரை நியமிக்க முடியும். ஆட்சேர்ப்பு நோக்கத்திற்காக ஒவ்வொரு வேட்பாளரும் பிளஸ் புள்ளிகள் மற்றும் கழித்தல் புள்ளிகள் கருத்தில் கொள்ளப்படுகின்றன. அதன் பிறகு, சிறந்த விண்ணப்பதாரரை நிறுவனம் தேர்வு செய்யலாம்.

**(ஆ) புதிய கண்ணோட்டம்**

தேவைப்படும் புதிய விண்ணப்பதாரர்கள் நிறுவனத்தால் ஒரு புதிய நபர் பணியமர்த்தப்பட்டால், சிக்கலைக் காப்பாற்ற ஒரு புதிய அணுகுமுறை குறையக்கூடும், இது நிறுவனத்திற்கு அதிகபட்ச நன்மைகளைத் தரும்.

**(c) பரந்த அனுபவம்**

தேவைப்படும் புதிய விண்ணப்பதாரர்கள் பல்வேறு துறைகளில் அனுபவம் பெற்றிருந்தால், விண்ணப்பதாரர் அனுபவத்தின் பலன்களை நிறுவனம் வழங்க முடியும்.

**ஆட்சேர்ப்புக்கான வெளிப்புற ஆதாரங்களின் தீமைகள்.**

**(அ).பழைய வேலையின் மீது வெறுப்பு**

இது வேட்பாளர் வெளிப்புற ஆதாரங்களில் இருந்து ஆட்சேர்ப்பு செய்யப்படுகிறார்; இருக்கும் ஊழியர்களுக்கு அவர் மீது வெறுப்பு இருக்கலாம். இது ஊழியர்களின் மனச்சோர்வை ஏற்படுத்துகிறது.

**பாரம்பரிய ஆட்சேர்ப்பு முறைகள்:**

- **செய்தித்தாள்-** ஆட்சேர்ப்பு செய்பவர்கள் வேலை காலியிடங்களை இடுகையிட நீண்ட காலமாக இதைப் பயன்படுத்துகின்றனர்.
- **உள் பணியமர்த்தல்-** நம்பகத்தன்மையின் அடிப்படையில், தற்போதுள்ள நம்பகமான ஊழியர்களில் ஒருவரை பணியமர்த்துவது மிகவும் துல்லியமான காரியமாகும்.

- **உள்ளூர் வேலைவாய்ப்பு அலுவலகம்-** காலியாக உள்ள வேலையைப் பார்க்க, பல்வேறு உள்ளூர்வாசிகளைப் பெற, LEO களில் வேலையைச் செய்வது நோக்கத்தை நிரப்புகிறது.
- **தற்காலிக ஏஜென்சிகள்-** ஆட்சேர்ப்புக்கான பழமையான முறைகளில் ஒன்று, நிறுவனத்திற்கான சாத்தியக்கூறுகளைக் கண்டறிய ஒரு தற்காலிக வேலைவாய்ப்பு நிறுவனத்தின் உதவியைப் பெறுவதாகும்.

#### நவீன ஆட்சேர்ப்பு முறைகள்:

- **ஸ்மார்ட் போன்கள்-** இன்றைய காலகட்டத்தில் யாருடனும் இணைவதற்கான எளிதான மற்றும் விரைவான வழி ஒரு அழைப்பு அல்லது குறுஞ்செய்தி மூலம், வேட்பாளர்களுக்கும் பொருந்தும்.
- **சமூக ஊடகங்கள்/பயன்பாடுகள்-** பேஸ்புக், இன்ஸ்டாகிராம், ட்விட்டர், லிங்க்டின்பு போன்ற பல்வேறு சமூக ஊடக தளங்கள் அதிக எண்ணிக்கையிலான விண்ணப்பதாரர்கள் மற்றும் வேலைகளை இடுகையிடுவதற்கான மலிவான வழியை வழங்குகிறது. இது சாத்தியமான வேட்பாளருடன் விரைவான ஈடுபாட்டின் பரந்த நோக்கத்தைக் கொண்டுள்ளது. இவற்றுடன் வாட்ஸ் ஆப் மற்றும் டெலிகிராம் குழுக்களும் ஒரு வேலை இடுகையை வைரலாக்குவதற்கான விரைவான வழி!!
- **நிகழ்வு ஆட்சேர்ப்பு-** நிறுவனத்தின் நெறிமுறைகள் மற்றும் மதிப்புகளை பிரதிபலிப்பது மற்றும் ஒரு நிகழ்வை ஸ்பான்சர் செய்வதன் மூலம் பிரபலமடைவது இந்த நாட்களில் மிகவும் பொதுவானது, ஏன் இல்லை? ஒத்த எண்ணம் கொண்டவர்களின் வலையமைப்பை உருவாக்க இது ஒரு சிறந்த வழியாகும், இது பின்னர் ஆட்சேர்ப்புக்கு உதவுகிறது.
- **மீண்டும் ஆட்சேர்ப்பு-** அனுபவம் வாய்ந்த மற்றும் திறமையான பணியாளர்கள் ஏதேனும் தனிப்பட்ட அல்லது நிறுவனப் பிரச்சினை காரணமாக வேலையை விட்டு வெளியேறினால், ஒரு பதவியை நிரப்ப மீண்டும் வரவேற்கப்படலாம். இது மிகவும் வசதியான வழியாகும், ஏனெனில் இது பயிற்சி செலவை மிச்சப்படுத்துகிறது மற்றும் நம்பகத்தன்மையும் அதிகமாக உள்ளது!!
- **ஆன்லைன் ஆட்சேர்ப்பு-** இந்த நாட்களில் சந்தையில் பல வேலை வலைத்தளங்கள் உள்ளன, இது இன்று ஆட்சேர்ப்புக்கு மிகவும் அடிக்கடி பயன்படுத்தப்படும் முறையாகும், ஏனெனில் இந்த வலைத்தளங்கள் பார்ப்பதற்கு ஏராளமான வேட்பாளர்களை வழங்குகின்றன (எக்ஸ்-மான்ஸ்டர், உண்மையில்). இது தவிர பல ஆட்சேர்ப்பு ஏஜென்சிகள் தங்களுடைய சொந்த இணையதளம் மற்றும் வேலை வாரியங்களைக் கொண்டிருக்கின்றன, அங்கு விண்ணப்பதாரர்கள் ஒரு படிவத்தை எளிதில் பூர்த்தி செய்து அந்த வேலைக்கு விண்ணப்பிக்கலாம், இது ஆட்சேர்ப்பு செய்பவர்களுக்கு வேட்டையாடுவதற்குப் பதிலாக வேட்பாளர்களைப் பெறுவதை எளிதாக்குகிறது.
- **சாரணர்-** நிறுவனங்கள் தங்கள் பிரதிநிதிகளை பல்கலைக்கழகங்கள் அல்லது கல்லூரிகளுக்கு வேலை காலியிடங்கள் பற்றிய விவரங்களை வழங்க அனுப்புகின்றன. பிரபலமாக கேட்கப்படும் கேம்பஸ் வேலைவாய்ப்புகள் இது தொடர்பான சொல்.

#### (4) தேர்வு.

ஆட்சேர்ப்பின் மூலத்தில் ஒரு முடிவு எடுக்கப்பட்டவுடன் - அது உள் அல்லது வெளிப்புறமாக இருந்தாலும், அடுத்த படி தேர்வு செயல்முறையைத் தொடர வேண்டும். தேர்வு என்பது கல்வித் தகுதிகள், திறன்கள், திறன்கள், ஆளுமை மற்றும் பல தேவைப்படும் பொருத்தமான நபரைத் தேர்ந்தெடுப்பதற்கு ஒரு நிறுவனத்தில் பயன்படுத்தப்படும் சாதனமாகும். ஒரு நிறுவனம் தேவைக்கு அதிகமான விண்ணப்பங்களைப் பெறும்போது, அதிகப்படியான விண்ணப்பங்கள் நிராகரிக்கப்படுகின்றன.

**வரையறை:**

டேல் யோட்டின் கூற்றுப்படி, "தேர்வு என்பது வேலைக்குத் தகுதியான நபர்களைத் தேர்ந்தெடுப்பதற்கு ஒரு நிறுவனத்தால் ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்ட செயல்முறையாகும்"

**தேர்வு செயல்பாட்டில் உள்ள நிலைகள்.**

வேலைகளுக்கான வேட்பாளர்களைத் தேர்ந்தெடுக்கும் செயல்முறை பின்வருவனவற்றை உள்ளடக்கியதுநிலைகள்:

**தேர்வு செயல்பாட்டில் உள்ள நிலைகள்**



(அ) விண்ணப்பங்களைப் பெறுதல் மற்றும் திரையிடுதல்

(ஆ) ஆரம்ப நேர்காணல் அல்லது ஆரம்ப நேர்காணல்.

(c) சோதனை.

(ஈ) நேர்காணல்.

(இ) குறிப்புகளை சரிபார்க்கிறது.

(எஃப்) மருத்துவத்தேர்வு.

(g) நியமனம்.

(h). நோக்குநிலை.

(நான்). சோதனை.

(k) சேவை உறுதிப்படுத்தல்.

**(அ) விண்ணப்பங்களைப் பெறுதல் மற்றும் திரையிடுதல்**

:விண்ணப்பங்கள் ஆர்வத்துடன் பெறப்பட்ட பின்னரே தேர்வு நடைமுறை தொடங்குகிறது. விண்ணப்பத்தில் பொதுவாக விண்ணப்பதாரர் பெயர், வயது, கல்வித் தகுதிகள், பிறந்த தேதி, அனுபவம், பெற்றோர் பெயர், தொழில், தொடர்புக்கான முகவரி போன்ற தகவல்கள் இருக்கும். தேவையான தகுதிகள் இல்லாத விண்ணப்பதாரர்கள் நீக்கப்பட்டு, மற்றவர்கள் முதற்கட்ட நேர்காணலுக்கு அழைக்கப்படுவார்கள்.

**(ஆ) முதற்கட்ட நேர்காணல்**

பூர்வாங்க நேர்காணலின் நோக்கம், வேட்பாளரை நேரில் பார்த்து அவர் உடல் ரீதியாகவும் மன ரீதியாகவும் வேலைக்கு ஏற்றவரா இல்லையா என்பதை உறுதிசெய்வதாகும். பூர்வாங்க நேர்காணலின் போது, பணியமர்த்துபவர் வேட்பாளரிடம் அவரது கல்வித் தகுதிகள், முந்தைய பணி அனுபவம், ஆர்வமுள்ள

பகுதிகள் போன்ற சில அடிப்படைக் கேள்விகளைக் கேட்கலாம். இது வேட்பாளரிடம் நேரடியாகப் பேசவும், அவரது யோசனைகளை வெளிப்படுத்தும் திறனை மதிப்பிடவும் வாய்ப்பளிக்கிறது. முதற்கட்ட நேர்காணலில் வெற்றி பெற்றவர்கள் சில தேர்வுகளுக்கு அழைக்கப்படலாம்.

**(e) சோதனைகள்**

தேர்வு செய்யப்படும் அல்லது நிராகரிக்கப்பட வேண்டிய விண்ணப்பதாரர்களைப் பற்றி மேலும் தெரிந்துகொள்ளும் நோக்கத்திற்காக அமைப்பு மூலம் சோதனை நடத்தப்படுகிறது. சோதனைகளை இரண்டு வகையாகப் பிரிக்கலாம். அவை திறன் தேர்வு மற்றும் திறன் தேர்வு.

**சோதனைகளின் வகைகள்**

(A) திறமைசோதனை(பி) திறன் தேர்வு.

(அ) மனோபாவ சோதனை. (அ) நுண்ணறிவு சோதனை.

(ஆ) சாதனை சோதனை. (ஆ) ஆளுமை சோதனை.

(c) வட்டி சோதனை. (c) சூழ்நிலை சோதனை.

(ஈ) தீர்ப்பு சோதனை.

(இ) செயல்திறன் சோதனை.

**(A) திறன் தேர்வு.**

தேர்ச்சி சோதனை என்பது வேட்பாளரிடம் உள்ள திறன்கள் மற்றும் திறன்களை சோதிப்பதைக் குறிக்கிறது.

**(அ) மனோபாவ சோதனை**

ஒரு தனிநபரின் விருப்பங்கள், வெறுப்புகள் மற்றும் பழக்கவழக்கங்களை அளவிடுவதற்கு மனோபாவ சோதனைகள் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. ஒரு குறிப்பிட்ட நபர் ஒரு சமூகத்தில் தன்னை நிலைநிறுத்திக் கொள்ள முடியுமா இல்லையா என்பதைக் கண்டறிய இது உதவியாக இருக்கும்.

**(ஆ) சாதனை சோதனை அல்லது செயல்திறன் சோதனை அல்லது வர்த்தக சோதனை**

ஒரு தனிநபருக்கு ஒதுக்கப்பட்ட வேலையைச் செய்வதற்கான அறிவின் அளவை அளவிட சாதனை சோதனை பயன்படுத்தப்படுகிறது. சில நேரங்களில் சாதனைத் தேர்வு கோட்பாட்டு ரீதியாக நடத்தப்படுகிறது, அதாவது தனிநபர்களிடம் கேள்விகளை எழுப்புவதன் மூலம் பதில்கள் பெறப்படுகின்றன.

**(c) வட்டித் தேர்வு அல்லது தொழில் தேர்வு**

வட்டி சோதனையின் நோக்கம் ஒரு குறிப்பிட்ட வகை வேலையில் ஒரு வேட்பாளரின் ஆர்வத்தை அளவிடுவதாகும். எடுத்துக்காட்டாக, அலுவலகப் பணி என்பது பதிவுகள் மற்றும் கோப்புகளைப் பராமரித்தல், அஞ்சல் பெறுதல் மற்றும் அனுப்புதல், பணத்தை நிர்வகித்தல் போன்றவற்றைக் கொண்டுள்ளது. வேட்பாளர்

பதிவுகளை நிர்வகிப்பதில் விருப்பம் காட்டினால், அத்தகைய வேலைக்கு அவர் பரிசீலிக்கப்படலாம். வேட்பாளருக்கு அதிக ஆர்வம் உள்ள வேலையை முதலாளிக்கு வழங்க வட்டி சோதனை உதவுகிறது, இதனால் அவர் அதிகபட்ச வேலை திருப்தியைப் பெற முடியும்.

**(பி) திறன் தேர்வு.**

தகுதித் தேர்வு என்பது எதிர்காலத்தில் வேலையைச் செய்ய விண்ணப்பதாரரால் உருவாக்கப்படும் திறன்கள் மற்றும் திறன்களை அளவிடுவதைக் குறிக்கிறது.

**(அ) நுண்ணறிவு சோதனை**

இந்தச் சோதனையின் நோக்கம் ஒரு வேட்பாளரின் அறிவுத்திறனை அளவிடுவதாகும். சோதனை பொதுவாக தனிப்பட்ட சோதனை, சுய மதிப்பீட்டு சோதனை, சுய நிர்வாக சோதனைகள், செயல்திறன் சோதனைகள், வாய்மொழி புரிதல், வார்த்தை சரளமாக, நினைவகம், தூண்டல் பகுத்தறிவு, பகுத்தறிவு சோதனை, எண் வசதி, உணர்திறன் வேகம் மற்றும் பல. உளவுத்துறை வயது வாரியாக நடத்தப்படுகிறது. நிர்வாகம் அதிக புத்திசாலிகளை தேர்ந்தெடுத்தால், அதன் பயிற்சி செயல்முறை எளிதானது மற்றும் பயிற்சி செலவுகள் குறைவாக இருக்கும்.

**(ஆ) ஆளுமை சோதனை**

இந்த சோதனையின் நோக்கம் தைரியம், முன்முயற்சி, உணர்ச்சி, நம்பிக்கை, எதிர்வினை, மற்றவர்களுடன் கலக்கும் திறன், ஊக்குவிக்கும் திறன், தனிநபரின் பரம்பரை நடத்தை, மகிழ்ச்சி, தலைமை, பொறுமை மற்றும் ஆளுமையின் ஆதிக்கம்.

**(இ) சூழ்நிலை சோதனை**

இந்த சோதனையின் நோக்கம் ஒரு குறிப்பிட்ட சூழ்நிலையில் விண்ணப்பதாரர்களின் எதிர்வினையை அளவிடுவதற்காக நடத்தப்படுகிறது. தவிர, ஒரு குறிப்பிட்ட சூழ்நிலையில் விண்ணப்பதாரரின் வேலையில் வெற்றிபெறும் திறனும் அளவிடப்படுகிறது.

**(ஈ) தீர்ப்பு சோதனை**

இந்த சோதனையின் நோக்கம், ஒரு தனிநபரின் அறிவு, புத்திசாலித்தனம் மற்றும் அனுபவம் ஆகியவற்றைப் பயன்படுத்துவதில் உள்ள திறனை அளவிடுவதற்காக நடத்தப்படுகிறது.

**(ஐ) செயல்திறன் சோதனை**

ஒரு நபர் தனக்கு ஒதுக்கப்பட்ட வேலையைச் செய்ய எப்படி, விரைவாகவும் திறமையாகவும் தனது கைகளைப் பயன்படுத்துகிறார் என்பதை அறிய செயல்திறன் சோதனை பயன்படுத்தப்படுகிறது. இது மற்றபடி திறமை சோதனை என்று அழைக்கப்படுகிறது.

**சோதனையின் நன்மைகள்.**

➤ ஒரு வேட்பாளர் வேலைக்குத் தகுதியானவரா இல்லையா என்பதைக் கண்டறிய சோதனைகள் முதலாளிக்கு உதவுகின்றன.

➤ தவிர, தகுதிகள், அனுபவம் போன்றவற்றின் அடிப்படையில் விண்ணப்பதாரர்களின் கோரிக்கைகளை சரிபார்க்க சோதனைகள் உதவுகின்றன.



➤ விண்ணப்பதாரர் அவர்/அவள் தேர்ந்தெடுக்கப்படாவிட்டாலும் தேர்வு செய்யும் முறையிலும் திருப்தி அடைந்துள்ளார்.

#### **சோதனையின் தீர்மானங்கள்.**

➤ சில பரீட்சார்த்திகள் தங்களின் திறமைகளை பரீட்சைகள் மூலம் வெளிப்படுத்துவதில்லை மேலும் ஒரு வேட்பாளரின் உண்மையான செயல்திறனை சோதனை மூலம் கண்டறிய முடியாது.

#### **(ஈ) நேர்காணல்.**

நேர்காணல் நேருக்கு நேர் உரையாடல் மற்றும் கவனிப்பு மூலம் தனிப்பட்ட மதிப்பீட்டின் முறையாக கருதப்படுகிறது. நேர்காணல், ஆளுமை, புத்திசாலித்தனம், புத்திசாலித்தனம், அணுகுமுறை போன்றவற்றைப் பற்றி வேட்பாளரை மதிப்பீடு செய்ய முதலாளிக்கு உதவுகிறது.

விண்ணப்பதாரர் இரண்டு கட்ட நேர்காணலில் வெற்றி பெற வேண்டும். முதல் கட்டத்தில் (பூர்வாங்க நேர்காணல்), பணியாளர் துறை ஒரு வேட்பாளரை முழுமையாக மதிப்பீடு செய்கிறது. இரண்டாவது கட்டத்தில் (இறுதி நேர்காணல்), முதல் கட்டத்தில் இருந்து வெற்றி பெற்ற வேட்பாளர்கள் கூடுதல் கைகள் தேவைப்படும் செயல்பாட்டு துறைக்கு அனுப்பப்படுகிறார்கள். இரண்டாவது கட்டத்தில் வெற்றிகரமாக தேர்ச்சி பெற்ற வேட்பாளர் தேர்ந்தெடுக்கப்படுகிறார்.

#### **நேர்காணலின் வகைகள்**

(அ) நேரடி நேர்காணல்.

(ஆ) மறைமுக நேர்காணல்.

(c) கட்டமைக்கப்பட்ட நேர்காணல்.

(ஈ) மன அழுத்த நேர்காணல்.

(இ) முறையான ஆழமான நேர்காணல்.

(எஃப்) குழு அல்லது குழு நேர்காணல்.

(g) குழு நேர்காணல்.

#### **(அ) நேரடி நேர்காணல்**

இந்த வகையான நேர்காணலின் கீழ், விண்ணப்பதாரர்களுக்கு பதில்களைப் பெறுவதற்கு நேராக கேள்விகள் வைக்கப்படுகின்றன. நேருக்கு நேர் உரையாடல் என்பது நேர்காணலின் போக்கு. இந்த வகை நேர்காணலின் கீழ் விண்ணப்பதாரரின் ஆழமான அறிவு கவனிக்கப்படுவதில்லை. ஆனால் விண்ணப்பதாரரின் திறமைகள், குணாதிசயங்கள் மற்றும் மனோபாவங்கள் ஆகியவற்றை ஓரளவு அடையாளம் காண முடியும்.

#### **(ஆ) மறைமுக நேர்காணல்**

இந்த வகை நேர்காணலின் கீழ், நேர்காணல் செய்பவர் முன் நேர்காணல் செய்பவரால் நேரடியாக கேள்விகள் எழுப்பப்படுவதில்லை. குறிப்பிட்ட விண்ணப்பதாரர், அவர் விரும்பும் தலைப்புகளில் தனது கருத்துக்களை தெரிவிக்குமாறு கேட்டுக் கொள்ளப்படுகிறார். விண்ணப்பதாரர் என்ன வெளிப்படுத்துகிறார் என்பதை நேர்காணல் செய்பவர் கவனமாகக் கேட்கிறார். நேர்காணல் செய்பவர் விண்ணப்பதாரரின் கருத்துக்களை விளக்குவதில்லை. விண்ணப்பதாரருக்கு முழு கருத்து சுதந்திரம் உள்ளது. விண்ணப்பதாரர்களின் ஆளுமை நிர்வாகத்தால் எளிதில் மதிப்பிடப்படுகிறது.

#### **(c) கட்டமைக்கப்பட்ட நேர்காணல் அல்லது வடிவிலான நேர்காணல்**

ஒரு கட்டமைக்கப்பட்ட நேர்காணலில், நேர்காணல் செய்பவர் முன்கூட்டியே நன்கு தயாரிக்கப்பட்ட பதில்களுடன் கூடிய கேள்விகளின் பட்டியலைக்

கொண்டுள்ளார். நேர்காணல் செய்யப்பட்ட விண்ணப்பதாரர்களுக்கு தயாரிக்கப்பட்ட பட்டியலிலிருந்து மட்டுமே கேள்விகள் கேட்கப்படுகின்றன. விண்ணப்பதாரர்களுக்கு அவர்கள் அளிக்கும் பதில்களின் அடிப்படையில் மதிப்பெண்கள் வழங்கப்படலாம், அதன் மூலம் அவர்கள் பணிக்கான தகுதியை மதிப்பிடலாம்.

**(ஈ) மன அழுத்த நேர்காணல்.**

நேர்காணல் செய்பவரால் எரிச்சலூட்டும் கேள்விகள் விண்ணப்பதாரரின் முன் வைக்கப்படுகின்றன. இந்த வகையான கேள்விகள் அவரிடம் கேட்கப்பட்டால், எந்த விண்ணப்பதாரரும் கோபமடைந்தால், குறிப்பிட்ட விண்ணப்பதாரர் வேலைக்குத் தகுதியற்றவராக மதிப்பிடப்படுவார். உதாரணமாக, நேர்காணல் செய்பவர் கேட்கலாம், “அன்புள்ள மிஸ்டர் ராமன், உங்கள் பெயர் என்ன?. இந்த சில கேள்விகள் சாதாரண நிலையில் யாரையும் எரிச்சலடையச் செய்யும்.

**(இ) முறையான ஆழமான நேர்காணல்**

இந்த வகை நேர்காணலின் கீழ், நேர்காணல் செய்பவர் ஏதேனும் ஒரு கேள்வியை ஆரம்பத்தில் கேட்கிறார். பின்னர், விண்ணப்பதாரர்களின் திறன்கள் மற்றும் ஆளுமை பற்றிய ஒருங்கிணைந்த பார்வையைப் பெற அவர் படிப்படியாகத் தொடர்கிறார்.

**(எஃப்) குழு அல்லது குழு நேர்காணல்**

நேர்காணல் செய்பவர்கள் என்று அழைக்கப்படும் நபர்களின் குழு விண்ணப்பதாரரிடம் விண்ணப்பதாரர்களின் ஆர்வமுள்ள பகுதியில் கேள்விகளைக் கேட்கிறது. நேர்காணலுக்குப் பிறகு, விண்ணப்பதாரர் அளித்த பதிலின் அடிப்படையில் விண்ணப்பதாரரின் செயல்திறனை மதிப்பீடு செய்கிறார்கள்.

**(ஐ) குழு நேர்காணல் அல்லது குழு விவாதம்**

இந்த முறையின் கீழ் பல விண்ணப்பதாரர்கள் ஒரே நேரத்தில் நேர்காணல் செய்யப்படுவார்கள். குழுவிற்கு முன் ஒரு பொதுவான தலைப்பு வழங்கப்படுகிறது; ஒரு குழு ஆறு முதல் எட்டு உறுப்பினர்களைக் கொண்டுள்ளது. ஒவ்வொரு விண்ணப்பதாரருக்கும் ஒரு எண் ஒதுக்கப்பட்டுள்ளது. அவர்கள் சம்பந்தப்பட்ட உறுப்பினர் எண்ணை அழைப்பதன் மூலம் குழுவின் மற்ற உறுப்பினர்களை அழைக்கலாம். அவர்கள் தங்கள் பெயர்களைப் பயன்படுத்த தடை விதிக்கப்பட்டுள்ளது. குழு விவாதத்தின் செயல்திறன் அடிப்படையில் விண்ணப்பதாரர்கள் தேர்ந்தெடுக்கப்படுகிறார்கள் அல்லது நிராகரிக்கப்படுகிறார்கள்.

**நேர்காணலின் கோட்பாடுகள் அல்லது நல்ல நேர்காணலின் தரங்கள்.**

நேர்காணல் நுட்பம் பயனுள்ள ஒன்றாக இருக்க வேண்டும். ஒரு நேர்காணலை திறம்பட செய்ய நிர்வாகத்தால் ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்ட பின்வரும் கொள்கைகள்:

- நேர்காணலின் குறிப்பிட்ட நோக்கங்களை நிர்வாகம் வரையறுக்க வேண்டும்.
- நேர்காணல் செய்பவர் நிரப்பப்பட வேண்டிய வேலை தொடர்பான கேள்விகளைக் கேட்க வேண்டும்.
- நேர்காணலுக்கு வருபவர்கள் தங்கள் கருத்துக்கள் அல்லது கருத்துக்கள் எதுவும் இல்லாமல் சுதந்திரமாக வெளிப்படுத்த பதிவு செய்யப்பட்டுள்ளனர் தயக்கம் மற்றும் நேர்காணல் செய்பவர் விண்ணப்பதாரர்கள் அளித்த பதில்களை கவனமாகக் கேட்க வேண்டும்
- விண்ணப்பதாரரின் செயல்திறன் மதிப்பீடு உடனடியாக செய்யப்படுகிறது நேர்காணல் முடிந்தது.

➤ நேர்காணலை முடிக்கும் போது நேர்காணல் செய்பவர் விண்ணப்பதாரர்களுக்கு நன்றி கூறலாம். இது நேர்காணல் மற்றும் நேர்காணல் செய்பவர் பற்றி கேரியர்கள் மிகச் சிறந்த அபிப்பிராயம்.

**(இ) குறிப்புகளை சரிபார்க்கிறது.**

நேர்காணலுக்குப் பிறகு, விண்ணப்பதாரரின் கடந்தகால வேலை, கல்வி, குணநலன் மற்றும் தனிப்பட்ட நற்பெயர் போன்றவற்றின் மூலம் வழங்கப்பட்ட குறிப்புகள் குறித்து விசாரணை நடத்தப்படுகிறது. இந்த கட்டத்தில், தொழில் வழங்குபவர் அத்தகைய நபர்களை தொலைபேசி, கடிதம், அஞ்சல் அல்லது தனிப்பட்ட வருகை மூலம் தொடர்பு கொண்டு தகவல் பெறலாம். வேட்பாளரின் நடத்தை மற்றும் பண்பு.

**(எஃப்) மருத்துவத்தேர்வு.**

மற்றபடி உடல் பரிசோதனை என்று அழைக்கப்படுகிறது. வருங்கால ஊழியரின் உடல் தகுதியை (கண்பார்வை, உயரம், எடை மற்றும் மருத்துவ தகுதி) மதிப்பிடும் நோக்கத்திற்காக இது மேற்கொள்ளப்படுகிறது. மருத்துவ பரிசோதனை முடிந்ததும் மருத்துவரிடம் இருந்து மருத்துவ சான்றிதழ் பெறப்படுகிறது. இந்தச் சான்றிதழ் புதிய பணியாளரின் சேரும் அறிக்கையுடன் இணைக்கப்பட்டுள்ளது.

**(எ) நியமனம்.**

வேட்பாளரின் மருத்துவ அறிக்கைகளில் பணியமர்த்துபவர் திருப்தி அடைந்தால், அவர் தனது அக்கறையில் அவரை நியமிக்கலாம். பின்னர் விண்ணப்பதாரருக்கு பணி நியமன ஆணை வழங்கப்படும். பணி நியமன ஆணை, பணி நியமன ஆணையைப் பெற்றவுடன், பணி நியமனம் செய்யப்பட்ட நாள், பணியின் தன்மை, ஊதியம் மற்றும் பிற கொடுப்பனவுகள், தகுதிகாண் காலம் போன்றவற்றை விண்ணப்பதாரர் பணிக்கு அறிக்கை செய்ய வேண்டும்.

**(ஹ) நோக்குநிலை.**

நோக்குநிலை என்பது தொடர்பான தகவல்களை வழங்குவதைக் குறிக்கிறது அமைப்பு சுருக்கமாக புதிய ஊழியர்களுக்கு. புதிய ஊழியர்களின் சக பணியாளர்கள், மேலதிகாரி, கீழ் பணிபுரிபவர்கள், பணியிடத்தின் இருப்பிடம், கடமைகள், அதிகாரிகள், பொறுப்புகள், பொறுப்புக்கூறல் மற்றும் நிறுவனத்தின் ஓட்டுமொத்த நிர்வாகம் ஆகியவை காலத் தகவலில் அடங்கும். புதிய பணியாளரின் வேலையின் திறம்பட செயல்திறனில் நோக்குநிலை திட்ட வசதிகள் மிகவும் உதவியாக இருக்கும்.

**(நான்). சோதனை.**

தகுதிகாண் என்பது வேட்பாளரின் ஆரம்ப சோதனைக் காலமாகும், அதன் போது அவரது செயல்திறன் பார்க்கப்படும். சோதனைக் காலம் நிறுவனத்திற்கு நிறுவனத்திற்கு மாறுபடலாம். சில நிறுவனங்களில் இது 6 மாதங்கள் இருக்கலாம், மற்றவற்றில் இது 2 ஆண்டுகள் வரை நீடிக்கும்.

**(ஜ) சேவை உறுதிப்படுத்தல்.**

தகுதிகாண் காலத்தை வெற்றிகரமாக முடித்தால் மட்டுமே வேட்பாளரின் நியமனம் உறுதி செய்யப்படும். உறுதிப்படுத்தல் ஆணையைப் பெற்ற பின்னரே, வருங்கால வைப்பு நிதி மற்றும் பிற திட்டங்களில் பங்களிக்க விண்ணப்பதாரர் தகுதி பெறுகிறார்.

சில வணிகக் கவலைகள் வேட்பாளருக்கு அவரது சோதனைக் காலத்தில் ஒருங்கிணைந்த ஊதியத்தை மட்டுமே செலுத்துகின்றன. தகுதிகாண் காலத்தை முடித்தவுடன் மட்டுமே அவருக்கு ஊதியம் வழங்கப்படும். ஊதியத்தின் அளவு ஒரு

ஊழியரின் சம்பளம், அதாவது அடிப்படை ஊதியம், அகவிலைப்படி, வீட்டு வாடகை கொடுப்பனவு, நகர இழப்பீட்டு கொடுப்பனவு மற்றும் செலுத்த வேண்டிய மருத்துவ கொடுப்பனவு ஆகியவற்றின் முறிவுகளைக் காட்டுகிறது. தகுதிகாண் காலத்தின் போது திருப்திகரமாக செயல்படாத ஒரு வேட்பாளர் தக்கவைக்கப்படமாட்டார். அவருக்கு பணிநீக்கம் உத்தரவு பிறப்பிக்கப்படும்.

**(5) பயிற்சி மற்றும் மேம்பாடு.**

ஒரு திறமையான செயல்பாடு107அமைப்பு என்பது அதில் பணிபுரியும் பணியாளர்களின் திறமை அல்லது திறனைப் பொறுத்தது107அமைப்பு ஒரு பணியாளரின் திறன் சில நுட்பங்கள் மூலம் மதிப்பிடப்படுகிறது அல்லது அடையாளம் காணப்படுகிறது. பயிற்சியின் தேவை ஒரு ஊழியரின் செயல்திறனின் அடிப்படையில் நிர்வாகத்தால் தீர்மானிக்கப்படுகிறது.

**பயிற்சி என்பது ஒரு பணியாளருக்கு அதிக அறிவு மற்றும் திறன்களைப் பெறுவதன் மூலம் வேலையை திறம்படச் செய்ய உதவும் ஒரு திட்டத்தைக் குறிக்கிறது.**

**வரையறை.**

Flippo இன் கூற்றுப்படி, "பயிற்சி என்பது ஒரு குறிப்பிட்ட வேலையைச் செய்வதற்கு ஒரு பணியாளரின் அறிவு மற்றும் திறன்களை அதிகரிக்கும் செயல்"

பிளாண்டியின் கூற்றுப்படி, "பயிற்சி என்பது அந்த அறிவு மற்றும் அவர்களின் மற்றும் நிறுவனத்தின் நலனுக்கு பங்களிக்கும் திறன்கள் மற்றும் மனப்பான்மையின் அனைத்து நிலை ஊழியர்களிடையேயும் தொடர்ச்சியான முறையான வளர்ச்சியாகும்"

**பயிற்சியின் தேவை அல்லது முக்கியத்துவம்.**

**(அ) தன்னம்பிக்கை**

பயிற்சி ஒரு பணியாளருக்கு ஒதுக்கப்பட்ட வேலையைக் கையாள்வதில் நம்பிக்கையை அளிக்கிறது. இது வேலைக்குத் தேவையான செயல்திறனை அடைய அவருக்கு உதவுகிறது.

**(ஆ) அதிகரித்த உற்பத்தி**

பணி முறைகள் மற்றும் திறன்களை மேம்படுத்துவதன் மூலம் அவரது வெளியீட்டின் அளவு மற்றும் தரத்தை அதிகரிக்க இது பணியாளருக்கு உதவுகிறது.

**(c) விபத்துகளைத் தவிர்ப்பது**

இது விபத்துக்களின் எண்ணிக்கையை குறைக்கவும், விபத்துகளை குறைக்கவும் உதவுகிறது.

**(ஈ) வீண் விரயத்தைக் குறைத்தல்**

இது கெட்டுப்போகும் வீதத்தையும் வீணாக்குவதையும் குறைக்கிறது.

**(இ) புதிய முறைகளில் தேர்ச்சி**

தொடர்ச்சியான பயிற்சியின் மூலம், தொழிலாளர்கள் மிகப்பெரிய திறன்களை வளர்த்து, புதிய முறைகளில் தேர்ச்சி பெறுகிறார்கள்.

**(ஊப்) வளங்களை சிறப்பாகப் பயன்படுத்துதல்**

பயிற்சி பெற்ற தொழிலாளர்களுடன், நிறுவனம் அதன் உடல், நிதி மற்றும் மனித வளங்களை சிறந்த மற்றும் சிக்கனமான முறையில் பயன்படுத்த முடியும்.

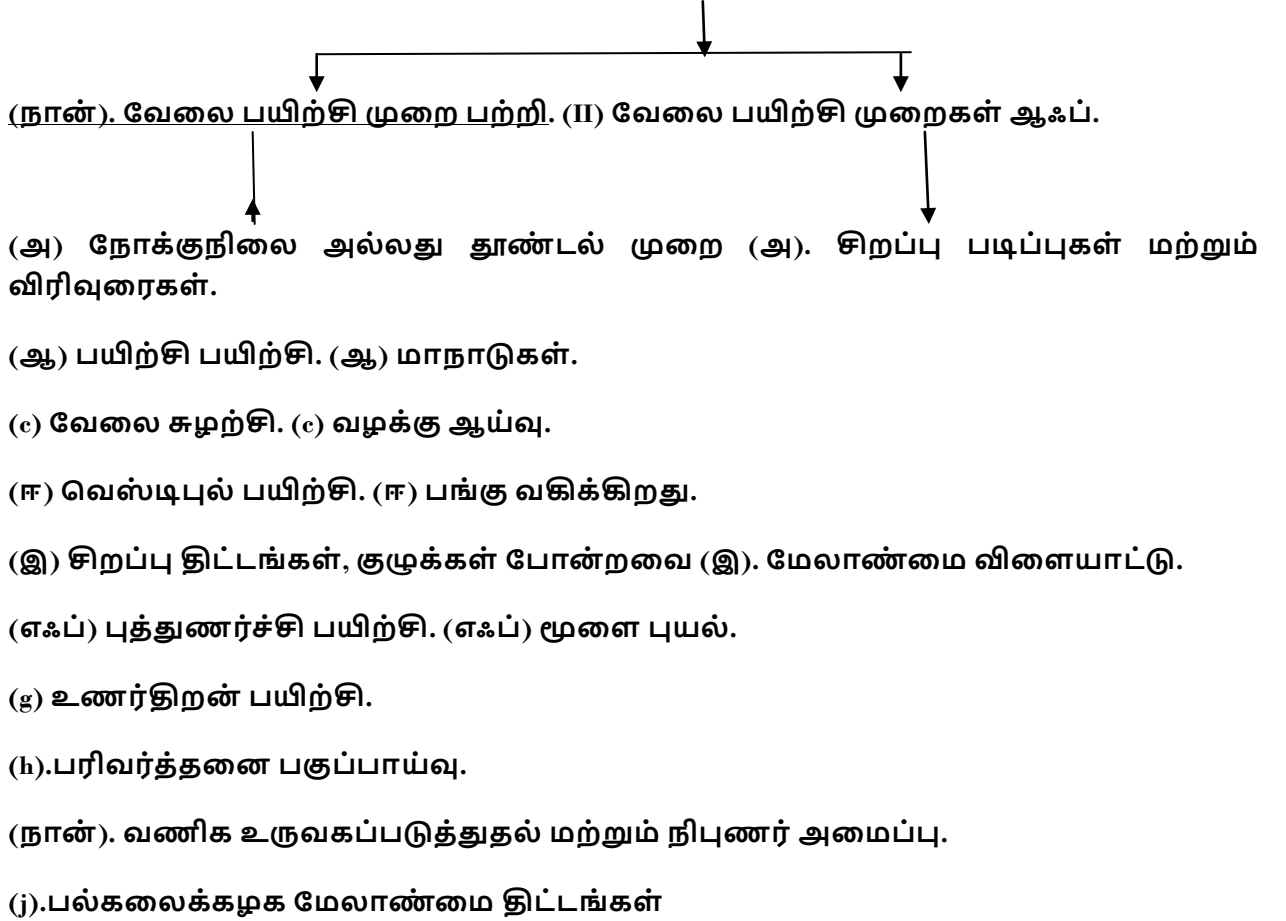
**(h). வழக்கமான சிக்கல்களைத் தீர்ப்பது**

பயிற்றுவிக்கப்பட்ட தொழிலாளர்கள் அன்றாட பிரச்சனைகளை கண்டறிதல் மற்றும் பகுப்பாய்வு செய்யும் திறனை வளர்த்துக் கொள்கின்றனர். எனவே, வழக்கமான பிரச்சினைகளைத் தீர்க்க அவர்கள் மேற்பார்வையாளர்களிடம் அவசரப்பட வேண்டியதில்லை.

**பயிற்சி முறைகள் அல்லது பயிற்சி முறைகள்.**

பயிற்சியின் பல்வேறு முறைகள் இரண்டு வகைகளாக பிரிக்கப்படலாம்:

**பயிற்சி முறைகள்.**



**(நான்). வேலை பயிற்சி முறை பற்றி.**

வேலைப் பயிற்சி என்பது ஒரு பணியாளருக்கு அவர் பணிபுரியும் இடத்தில் வழங்கப்படும் பயிற்சியைக் குறிக்கிறது. வேலை மற்றும் கற்றல் என்பது அத்தகைய பயிற்சிக் கருத்தின் தத்துவம். இந்த வகையான பயிற்சி ஒவ்வொரு வகை பணியாளருக்கும் மிகவும் பொருத்தமானது.

**(அ) தூண்டல் பயிற்சி**

தூண்டல் பயிற்சி 'ஓரியண்டேஷன் பயிற்சி' என்றும் அழைக்கப்படுகிறது. இது அனைத்து புதிய ஊழியர்களுக்கும் தேவை. ஒரு நிறுவனத்தில் புதிதாக இணைக்கப்பட்ட ஒரு நபர் தனது கடமைகளை தெரிவிக்க வேண்டும். வேலையின்

தன்மை அவருக்கு தெளிவாக விளக்கப்பட வேண்டும். உதாரணமாக, அலுவலகத்தில் எழுத்தராக நியமிக்கப்பட்ட ஒருவர், அவர் செய்ய வேண்டிய குறிப்பிட்ட பணியை அறிந்திருக்க வேண்டும் - பதிவுகள் மேலாண்மை, அஞ்சல் கையாளுதல், கணக்குகளின் பராமரிப்பு அல்லது பண மேலாண்மை. வருகையில் கையொப்பமிடுதல், விடுப்பு பெறுதல், இடமாற்றம், பதவி உயர்வு மற்றும் பலவற்றைப் பற்றிய நிறுவனத்தின் கொள்கைகள், விதிகள் மற்றும் ஒழுங்குமுறைகள் குறித்தும் ஒரு புதிய பணியாளருக்குத் தெரிவிக்கப்பட வேண்டும்.

**(ஆ) அப்ரண்டிங்ஷிப் பயிற்சி அல்லது அண்டர் ஸ்டடி முறை**

இந்த முறையின் கீழ், ஒரு தகுதி வாய்ந்த மூத்த தொழிலாளியின் கீழ் ஒரு தொழிலாளி பயிற்சியாளராக நியமிக்கப்படுகிறார். பயில்வான் சீனியரைப் பார்த்துக் கேட்டு வேலையைக் கற்றுக்கொள்கிறான். தச்சு, செங்கல் போன்ற திறமையான தொழில்களில் இந்த முறை பயன்படுத்தப்படுகிறது. முட்டையிடுதல், தையல் செய்தல், எலக்ட்ரீஷியன்கள், வெல்டர்கள் மற்றும் பிளம்பர்கள் போன்றவை.

**(உ) வேலை சுழற்சி**

வேலைப் பயிற்சியில் ஒருவருக்கு பல்வேறு துறைகளில் வேலை வழங்கப்படுகிறது. அமைப்பு, பல்வேறு வகையான வேலைகளுடன் பன்முகப்படுத்தப்பட்ட பயிற்சிகளை வழங்குவதன் மூலம் ஒரு பணியாளரை உருவாக்குவதே இதன் நோக்கம்.

**(ஈ) வெஸ்டிபுல் பயிற்சி**

வெஸ்டிபுல் பயிற்சியின் கீழ், ஆலையில் அமைக்கப்பட்டுள்ள வெஸ்டிபுல் ஸ்கூல் எனப்படும் சிறப்புப் பணிப் பகுதியில் ஒரு புதிய தொழிலாளிக்கு குறிப்பிட்ட திறன் பயிற்சி அளிக்கப்படுகிறது. பயிற்சி பெறுபவர் தனது சொந்த விகிதத்தில் வேலையைக் கற்றுக்கொள்ள இலவசம்.

**(இ) சிறப்பு திட்டங்கள், குழுக்கள் போன்றவை**

சிறப்புத் திட்டங்கள், கமிட்டிகள் போன்றவற்றுக்கு ஊழியர்களை நியமிப்பதும் பயிற்சியின் ஒரு ராஜாவாகும். தவிர, இந்தப் பணிகளில் செய்யப்படும் வேலைகளைக் கற்றுக்கொள்வது. ஊழியர்கள் பல்வேறு வகையான நபர்களுடன் பணியாற்றவும் கற்றுக்கொள்கிறார்கள்.

**(எஃப்) புத்துணர்ச்சி பயிற்சி**

புத்துணர்ச்சி பயிற்சியின் நோக்கம், தொழிலாளி தனது வேலை அறிவை தொடர்ந்து புதுப்பிக்க உதவுவதாகும். ஒரு தொழிலாளி தனது பணியிடத்திற்கு வெளியே புத்துணர்ச்சி பயிற்சி பெற வேண்டிய அவசியமில்லை. ஒரு புதிய மற்றும் அதிநவீன இயந்திரம் அல்லது தொழில்நுட்பம் ஒரு வணிகத்தால் கையகப்படுத்தப்பட்டிருந்தால், இயந்திரத்தை விற்பனை செய்பவர் வேலை செய்யும் முறையை தொழிலாளர்களுக்குக் கற்பிப்பார். தொழிலாளர்களுக்கு உதவி மற்றும் வழிகாட்டும் நோக்கத்திற்காக அவர் தனது தொழில்நுட்ப வல்லுனர்களை அனுப்புவார்.

**(II) வேலை பயிற்சி முறைகள் ஆஃப்.**

இந்த வகைப் பயிற்சியில், ஒரு பயிற்சியாளர் தனது பணியிடத்தை விட்டு வெளியேறி தனது முழு நேரத்தையும் பயிற்சி நோக்கத்திற்காக ஒதுக்குகிறார். இந்த பயிற்சி நிறுவனத்திலேயே அல்லது சிறப்பு நிறுவனங்களால் ஏற்பாடு செய்யப்படும் பயிற்சி வகுப்புகளுக்கு பயிற்சியாளர்களை அனுப்புவதன் மூலம் வழங்கப்படுகிறது. இந்த பயிற்சி முறை இளைய நிர்வாகிகளுக்கு பயிற்சி அளிக்க மிகவும் பொருத்தமானது. சில ஆஃப் ஆஃப் வேலை பயிற்சி முறைகள் கீழே விவாதிக்கப்பட்டுள்ளன:

**(அ) சிறப்பு படிப்புகள் மற்றும் விரிவுரைகள்**

சிறப்பு படிப்புகள் மற்றும் விரிவுரைகள் சில அறிவு சார்ந்த பயிற்சி முறைகள். குறிப்பிட்ட பாடங்களின் அடிப்படை கருத்துக்கள் மற்றும் கோட்பாடுகள், கோட்பாடுகள் மற்றும் தூய பயன்பாட்டு அறிவு ஆகியவை பங்கேற்பாளர்களுக்கு வழங்கப்படுகின்றன. இந்த வகையான பயிற்சியானது பயிற்சி பெறுபவர்களுக்கு அடிப்படை தகவல்களை வழங்குவதை நோக்கமாகக் கொண்டுள்ளது.

**(ஆ) மாநாடுகள் மற்றும் கருத்தரங்குகள்**

மாநாடுகள் மற்றும் கருத்தரங்குகள் பல்வேறு நிறுவனங்களின் ஊழியர்களிடையே கருத்துக்கள் மற்றும் அனுபவங்களை பரிமாறிக்கொள்ள ஒரு தளத்தை வழங்குகின்றன. அவை நிர்வாக வளர்ச்சிக்கு சிறந்த ஊடகம்.

**(ச) வழக்கு ஆய்வு**

பயிற்சியாளர்களுக்கு வழக்குகள் கொடுக்கப்பட்டு, பிரச்சனைகளைக் கண்டறிந்து, காரணங்களை ஆராய்ந்து, தீர்வுகளை பரிந்துரைக்குமாறு கேட்டுக் கொள்ளப்படுகிறார்கள். மேலாளர்களின் பகுப்பாய்வு திறனை வளர்ப்பதற்கு இது பயனுள்ள நுட்பமாக செயல்படுகிறது.

**(ஈ) பங்கு வகிக்கிறது**

இந்த முறையின் கீழ், பணியாளர்களுக்கு சில பாத்திரங்கள் ஒதுக்கப்படுகின்றன. உதாரணமாக, ஒரு மேலதிகாரி மற்றும் ஒரு தொழிலாளி இடையே ஒரு தகராறு செயல்படும். இந்த முறை ஒரு நபர் ஒரு சூழ்நிலையைப் புரிந்துகொள்கிறார் என்ற அனுமானத்தின் அடிப்படையில் அவர் சம்பந்தப்பட்ட பாத்திரங்களை நடிக்க வைத்தார். இந்த முறையின் நன்மை என்னவென்றால், தலைமைத்துவ திறன் மற்றும் முடிவெடுக்கும் திறனை வளர்க்க உதவுகிறது.

**(இ) மேலாண்மை விளையாட்டு**

பயிற்சியாளர்களின் வெவ்வேறு குழுக்கள் மேலாண்மை விளையாட்டில் பங்கேற்கின்றன. ஒவ்வொரு குழுவும் தனக்கு ஒதுக்கப்பட்ட குறிப்பிட்ட பகுதியில் முடிவுகளை எடுக்க வேண்டிய ஒரு குறிப்பிட்ட சூழ்நிலையை பயிற்சியாளர் குறிப்பிடுகிறார். எடுத்துக்காட்டாக, விலை நிர்ணயம், விற்பனை மேம்பாடு, விநியோக வலையமைப்பு போன்றவற்றில், வெட்டு-தொண்டைப் போட்டியின் நிலைமைகளின் கீழ், பல்வேறு குழுக்களிடம் சில முக்கிய முடிவுகளை எடுக்க பயிற்சியாளர் கேட்கலாம். ஒரு குழு விலையில் முடிவு செய்யலாம், மற்றொரு குழு விற்பனை ஊக்குவிப்பு மற்றும் பல. குழுவின் முடிவு, அதற்கு ஒதுக்கப்பட்ட பணிகள் குறித்து, பின்னர் மதிப்பீடு செய்யப்பட்டு, அதற்கு கருத்துத் தகவல் வழங்கப்படும். அனைத்து பங்கேற்பு குழுக்களும் உகந்த முடிவுகளை அடைய முயற்சி செய்யும்.

**(எஃப்) மூளை புயல்**

ஒரு குழு அதன் உறுப்பினர்களால் தன்னிச்சையாக பங்களித்த அனைத்து யோசனைகளையும் குவிப்பதன் மூலமோ அல்லது குறிப்பிட்ட சிக்கலைத் தாக்க மூளையைப் பயன்படுத்துவதன் மூலமோ ஒரு குறிப்பிட்ட சிக்கலுக்கு தீர்வு காண முயற்சிக்கும் ஒரு மாநாட்டு நுட்பம்.

**(ஜ) உணர்திறன் பயிற்சி அல்லது டி குழு பயிற்சி.**

இது மனித உறவு பயிற்சி என்றும் அழைக்கப்படுகிறது. இந்தப் பயிற்சியின் கீழ், பயிற்சி பெறுபவர்களின் வெவ்வேறு குழுக்கள் ஒருவரையொருவர் கலந்து பேசி, ஒருவரையொருவர் சுதந்திரமாகத் தொடர்புகொள்வதற்கும், ஒருவரையொருவர் நடத்தையை விமர்சிப்பதற்கும், நேர்மறை அல்லது எதிர்மறையான கருத்துக்களை வழங்குவதற்கு அனுமதிக்கப்படுகிறது.

**(ஹ). பரிவர்த்தனை பகுப்பாய்வு**

ஊடாடும் மற்றும் தொடர்பு திறன்களை வளர்ப்பதற்கான மற்றொரு பயிற்சி முறையாகும். தனிநபர்களின் தனிப்பட்ட காரணிகளைப் புரிந்துகொள்வது பரிவர்த்தனை பகுப்பாய்வின் முக்கிய நோக்கமாகும். தவிர, தனிநபர்களின் ஈகோ, நிலை அடையாளம் காணப்படுகின்றன. பரிவர்த்தனை பகுப்பாய்வுக்கான பயிற்சியின் கீழ் தனிநபர்களின் பெற்றோரின் ஈகோ, குழந்தை ஈகோ ஆகியவை புரிந்து கொள்ளப்படுகின்றன.

**(நான்). வணிக உருவகப்படுத்துதல் மற்றும் நிபுணர் அமைப்புகள்**

மைக்ரோ கம்ப்யூட்டர்களின் அறிமுகம் பயிற்சி மற்றும் மேம்பாட்டிற்கான இந்த அணுகுமுறைகளை உருவாக்கியுள்ளது. வணிக உருவகப்படுத்துதல் மற்றும் சோதனைக் கற்றலுக்கான சங்கத்தின் கூட்டங்களில் விவாதிக்கப்படும் தலைப்புகளால் வணிக உருவகப்படுத்துதல் சிறப்பாக விளக்கப்பட்டுள்ளது. எடுத்துக்காட்டாக, கணக்கியல், நிதி பகுப்பாய்வு, சந்தை ஆராய்ச்சி, முடிவு ஆதரவு அமைப்புகள், வணிகக் கொள்கை மற்றும் மூலோபாய மேலாண்மை போன்ற படிப்புகளில் உருவகப்படுத்துதலுக்கான அணுகுமுறைகள் மற்றும் மதிப்புகள்.

**(j) பல்கலைக்கழக மேலாண்மை திட்டங்கள்**

இப்போது, பல பல்கலைக்கழக மேலாண்மை படிப்புகள் பயிற்சி மேலாளர்களுக்கான பட்டறைகள், மாநாடுகள் மற்றும் முறையான நிகழ்ச்சிகளை நடத்துகின்றன. இந்த சலுகைகளில் குறுகிய கருத்தரங்குகள், நேரலை நிகழ்ச்சிகள் ஆகியவை அடங்கும். பல்கலைக்கழக திட்டங்கள் மேலாளர்களை கோட்பாடுகள், கொள்கைகள் மற்றும் நிர்வாகத்தில் புதிய முன்னேற்றங்களை வெளிப்படுத்துகின்றன.

**6. செயல்திறன் மதிப்பீடு மற்றும் தொழில் உத்தி.**

செயல்திறன் மதிப்பீடு என்பது ஒரு நிறுவனத்தின் ஊழியர்களின் செயல்திறன் மற்றும் முன்னேற்றத்தை மதிப்பிடுவதற்கான செயல்முறையாகும். ஒரு ஊழியர் நிறுவனத்தில் உள்வாங்கப்பட்டு, தேவையான பயிற்சி அளிக்கப்பட்டதும், அடுத்த கட்டமாக அவரது செயல்திறனை அவ்வப்போது மதிப்பிட வேண்டும். அத்தகைய மதிப்பீடு அவர் திறமையானவரா இல்லையா என்பதைக் குறிக்கும். செயல்திறன் மதிப்பீடு தகுதி மதிப்பீடு அல்லது செயல்திறன் மதிப்பீடு என்றும் அழைக்கப்படுகிறது.

**செயல்திறன் மதிப்பீடு என்பது ஒரு நிபுணர் அல்லது அவரது உடனடி மேலதிகாரி மூலம் ஒரு பணியாளரின் செயல்திறனை முறையாக மதிப்பீடு செய்வதாகும்.**

**வரையறை.**

எட்வின் பி.பிலிப்போவின் கூற்றுப்படி, "செயல்திறன் மதிப்பீடு என்பது ஒரு முறையான, காலமுறை மற்றும் மனிதனால் முடிந்தவரை, ஒரு பணியாளரின் தற்போதைய வேலை மற்றும் ஒரு சிறந்த வேலைக்கான அவரது சாத்தியக்கூறுகள் தொடர்பான விஷயங்களில் ஒரு பாரபட்சமற்ற மதிப்பீடு"

**செயல்திறன் மதிப்பீட்டின் நோக்கங்கள்.**

- ஊழியர்களின் தற்போதைய வேலைகளில் அவர்களின் செயல்திறனை தீர்மானிக்க. அதனால் அவர்களின் பலன்களை முடிவு செய்ய வேண்டும்.
- ஊழியர்களின் பற்றாக்குறையை அடையாளம் காண. முறையான வழிகாட்டுதல் மற்றும் பயிற்சி மூலம் அவற்றைக் கடக்க வேண்டும்.
- பதவி உயர்வு மற்றும் மேம்பாட்டிற்கான அவர்களின் திறனைக் கண்டறிய.



- தேர்வு மற்றும் வேலைவாய்ப்பின் செயல்திறனை தீர்மானிக்க.
- பணியாளர்கள் எவ்வளவு சிறப்பாகச் செயல்படுகிறார்கள் என்பதைப் பற்றிய தகவல்களை வழங்குவதன் மூலம் அவர்களின் சுய வளர்ச்சிக்கு வழிகாட்டுதல் மற்றும் ஊக்குவித்தல்.

#### செயல்திறன் மதிப்பீட்டின் நன்மைகள்.

- செயல்திறன் மதிப்பீடு என்பது பற்றி முடிவெடுக்க நிர்வாகத்திற்கு உதவுகிறது  
ஒரு பணியாளரின் சம்பள உயர்வு.
- ஒரு பணியாளரின் தொடர்ச்சியான மதிப்பீடு ஒருவரின் விரைவான முன்னேற்றத்திற்கு உதவுகிறது  
வேலை செயல்திறனில் பணியாளர்.
- இது முதலாளிக்கும் பணியாளருக்கும் இடையிலான தொடர்பு இடைவெளியைக் குறைக்கிறது.
- ஒரு பணியாளரின் குறைகள் செயல்திறன் மதிப்பீட்டின் மூலம் அகற்றப்படுகின்றன.
- ஒரு பணியாளரின் வேலை திருப்தி மன உறுதியை அதிகரிக்கிறது. வேலை திருப்தி தான் செயல்திறன் மதிப்பீட்டின் மூலம் அடையப்பட்டது.
- இது முதலாளி மற்றும் பணியாளர் உறவை மேம்படுத்த உதவுகிறது.
- பணிக்கு தகுதியற்ற நபரை பணிக்கு மாற்றுவதற்கு செயல்திறன் மதிப்பீடு பயன்படுத்தப்படுகிறது  
சரியான இடம்.

#### செயல்திறன் மதிப்பீட்டின் முறைகள் அல்லது வகைகள்.

- ↓
- (அ) தரவரிசை முறை.
  - (ஆ) ஜோடி ஒப்பீட்டு முறை.
  - (c) கட்டாய விநியோக முறை.
  - (ஈ) தரப்படுத்தல் முறை.
  - (இ) சரிபார்ப்பு பட்டியல் முறை.
  - (எஃப்) கட்டாய தேர்வு முறை.
  - (g) சிக்கலான நிகழ்வு முறை.
  - (h). தாக்கல் செய்யப்பட்ட மறுஆய்வு முறை.
  - (நான்). கிராஃபிக் ஸ்கேல் முறை.
  - (j) குழு மதிப்பீட்டு முறை.

#### (அ) தரவரிசை முறை

இது ஒரு வழக்கமான மதிப்பீட்டு முறை. இந்த முறையின் கீழ், ஒரு குழுவில் உள்ள பணியாளர்கள் அவர்களின் தனிப்பட்ட செயல்திறனுக்கு ஏற்ப உயர் அதிகாரிகளால் வரிசைப்படுத்தப்படுகிறார்கள். மாணவர்களின் முன்னேற்ற அறிக்கைகளைத் தயாரிப்பதில் பள்ளியில் பின்பற்றப்படும் முறையை ஒத்திருக்கிறது. சிறந்த பணியாளர் முதல் ரேங்க், இரண்டாவது சிறந்த இரண்டாவது ரேங்க் மற்றும் பல.

பணியாளரின் பெயர்	ஷ்யாம்	மோகன்	சுந்தர்	ராஜீவ்
------------------	--------	-------	---------	--------

தரவரிசை	4	3	2	1
---------	---	---	---	---

அணுகுமுறை, திறமை, போன்ற பல காரணிகள் ஒரு பணியாளரின் செயல்திறனை மதிப்பீடு செய்வதில் நடத்தை, நேர்மை, அர்ப்பணிப்பு போன்றவற்றைக் கருத்தில் கொள்ள வேண்டும். பணியாளரின் முன்னேற்றத்தின் புறநிலை அளவீட்டை விட மேலானவர் ஒரு அகநிலை மதிப்பீட்டை செய்யலாம். ஒரு அகநிலை மதிப்பீட்டிற்கு தரவரிசை முறை பரிந்துரைக்கப்படாமல் இருக்கலாம்.

(ஆ) ஜோடி ஒப்பீட்டு முறை.

இந்த வழக்கில் ஒரு குழுவில் உள்ள ஒரு துணை மற்ற உறுப்பினர்களுடன் ஒப்பிடப்படுகிறது. எடுத்துக்காட்டாக, A, B, C மற்றும் D ஆகியவை S கீழ் பணிபுரியும் துணை அதிகாரிகளாக இருந்தால்; வேலை அறிவு, முன்முயற்சி மற்றும் ஒத்துழைப்பின் அளவு மற்றும் பலவற்றின் அடிப்படையில் A ஐ B, C மற்றும் D உடன் ஒப்பிடலாம். இந்த முறையில் ஒவ்வொரு பணியாளரும் ஒரு முறை மட்டுமே எடுக்கும் மற்ற பணியாளருடன் ஒப்பிடப்படுகிறது. இறுதியாக ஒரு சிறந்த பணியாளருக்கான அதிகபட்ச உண்ணிகளைப் பெறும் பணியாளர் சிறந்த பணியாளராகக் கருதப்படுகிறார். இந்த முறை பொதுவாக சிக்கலான ஒன்றாக கருதப்படுகிறது.

(c) கட்டாய விநியோக முறை.

ஒரு பணியாளரின் ஒட்டுமொத்த செயல்திறனின் மதிப்பீடுகளை விநியோகிக்க ரேட்டரை கட்டாயப்படுத்தும் இந்த முறை கட்டாய விநியோக முறை என அழைக்கப்படுகிறது. இந்த முறையின் கீழ் குழு வாரியான மதிப்பீடு செய்யப்படுகிறது. எடுத்துக்காட்டாக: அதே வேலையைச் செய்யும் தொழிலாளியின் குழு, சராசரியில் உயர்ந்தவர்கள் மற்றும் அதற்கு மேல், சராசரிக்கும் குறைவானவர்கள் மற்றும் ஏழைகள் என ஒரே குழுவில் விடும். ரேட்டர் 15% தொழிலாளியை சராசரிக்கு மேல் 35% தொழிலாளி என்றும், 35% தொழிலாளர்கள் சராசரிக்கும் குறைவானவர்கள் என்றும், 15% தொழிலாளர்கள் ஏழைகள் என்றும் மதிப்பிடுகிறது. இந்த முறை பெரியவர்களுக்கு ஏற்றது அமைப்புகள். ஆனால் இந்த முறையின் கீழ் தனிப்பட்ட குணாதிசயங்களை மதிப்பிட முடியாது.

(ஈ) தரப்படுத்தல் முறை.

இந்த முறையில், சிறப்பான, சிறந்த, நல்லது, திருப்திகரமான மற்றும் மோசமானவை போன்ற சில குணாதிசயங்களில் செயல்திறன் வரையறுக்கப்படுகிறது. பணியாளர்கள் அவர்களின் செயல்திறனைப் பொறுத்து குறிப்பிட்ட பிரிவில் வைக்கப்படுகிறார்கள்.

(இ) சரிபார்ப்பு பட்டியல் முறை.

இந்த மதிப்பீட்டு முறையின் கீழ் தனிநபர் தொடர்பான கேள்விகளின் தொடர் அடங்கும் நடத்தை. ஒவ்வொரு கேள்விக்கும் இரண்டு மாற்றுக்கள் உள்ளன, கீழே கொடுக்கப்பட்டுள்ளபடி ஆம் அல்லது இல்லை. சில உதாரணங்கள்

1. அவர் ஒழுக்கத்தை நன்றாகப் பேணுகிறாரா? ஆம் இல்லை.
2. அவர் வேலையில் தவறாமல் இருக்கிறாரா? ஆம் இல்லை.
3. அவர் அறிவுரைகளை சரியாகக் கடைப்பிடிக்கிறாரா? ஆம் இல்லை.

இவை உதாரண கேள்விகள். சரிபார்ப்பு பட்டியல் முடிந்ததும், பணியாளர் துறையை அனுப்ப வேண்டும். மேலும் செயலாக்கத்திற்கு, பணியாளர் துறை ஒரு

பணியாளரின் மதிப்பீட்டு முடிவைக் காட்டும் மொத்த மதிப்பெண்களைக் கணக்கிடுகிறது.

**(எஃப்) கட்டாயத் தேர்வு முறை.**

அறிக்கைகளின் குழுக்களின் தொடர் நேர்மறையாக அல்லது எதிர்மறையாக தயாரிக்கப்படுகிறது. இந்த இரண்டு அறிக்கைகளும் ஒரு பணியாளரின் பண்புகளை விவரிக்கின்றன. ஆனால் ரேட்டர் ஏதேனும் ஒரு அறிக்கையை நேர்மறை அறிக்கை அல்லது எதிர்மறை அறிக்கையிலிருந்து டிக் செய்ய நிர்ப்பந்திக்கப்படுகிறார். ஒரு பணியாளரின் குணாதிசயங்களின் விளக்கத்தின் அளவு ஒரு அறிக்கையிலிருந்து மற்றொன்றுக்கு மாறுபடும்.

**கட்டாய தேர்வு முறையின் எடுத்துக்காட்டு:**

நேர்மறை கேள்வி	எதிர்மறையான கேள்வி
மிகவும் அறிவாளி	சண்டைக்காரன்
திட்டமிடுவதில் நுணுக்கமானவர்	நம்பமுடியாதது
செயல்படுத்துவதில் மிகவும் நல்லது	கூட்டுறவு அல்லாதது
உண்மையுள்ள	திட்டமிடுவதில் மோசமானவர்.
நல்ல தகவல் தொடர்பு திறன் வேண்டும்	முன்முயற்சி குறைவு
விசுவாசமான	மந்தமான

**(ஏ) சிக்கலான நிகழ்வு முறை.**

இந்த முறையின் கீழ், முக்கிய சம்பவங்களின் அடிப்படையில் மதிப்பீடு செய்யப்படுகிறது. ஒரு அழுத்தம் கொடுக்கப்படுகிறதுவேலையில் உள்ள தொழிலாளியின் நடத்தை. அவர் வேலையில் வருத்தப்படுகிறாரா, மாற்றத்தை எதிர்க்கிறாரா, சக ஊழியருக்கு ஒத்துழைக்கிறாரா, மேற்பார்வையாளர்களால் பல்வேறு பணி நடத்தைகளின் மேம்படுத்தப்பட்ட முறையைப் பரிந்துரைக்கிறார். இது அதிர்வெண் வரிசையில் எடையிடப்பட்டு வரிசைப்படுத்தப்படலாம். முக்கியமான நிகழ்வு நடக்கவில்லை எனில், ஊழியர்களை மதிப்பிடுவது கடினமாக இருக்கும்.

**(ஹ) தாக்கல் செய்யப்பட்ட மறுஆய்வு முறை.**

இந்த முறையின் கீழ், மேற்பார்வையாளர்கள் தனிப்பட்ட துறையைச் சேர்ந்த நிபுணர் மூலம் அவர்களின் துணை அதிகாரிகளின் செயல்திறன் குறித்து நேர்காணல் செய்யப்பட்டு விவரங்கள் பதிவு செய்யப்படுகின்றன. நேர்காணல்கள் திறமையான மற்றும் மேற்பார்வையாளர்கள் அவருக்கு ஒத்துழைத்தால். பெரிய கவலைகளுக்கு இந்த அமைப்பு மிகவும் பயனுள்ளதாக இருக்கும்.

**(இ) கிராஃபிக் ஸ்கேல் மதிப்பீட்டு முறை.**

ஊழியர்களை மதிப்பிடும் இந்த முறை நிறுவனங்களில் பரவலாகப் பயன்படுத்தப்படுகிறது. மதிப்பிடப்பட வேண்டிய முக்கியமான குணங்கள் முதலில் தீர்மானிக்கப்படுகின்றன. அளவு ஒரு பணியாளரால் அத்தகைய ஒவ்வொரு தரத்தையும் பூர்த்தி செய்வது பின்னர் டிக் குறிக்கப்படுகிறது.

**உதாரணமாக.**

பணியாளரின் பெயர்: எம்.குணா. பதவி: Sr.மெக்கானிக். வேலையின் தன்மை: பழுதுபார்க்கும் பணித் தலை.

குணங்கள்	சிறப்பானது	மிகவும் நல்ல	நல்ல	சராசரி	ஏழை
வேலை பற்றிய அறிவு					
வேலையின் தரம்					

செய்யப்பட்ட வேலைய அளவு					
கூட்டு நடவடிக்கைய அளவு.					
முயற்சி					

**(j) குழு மதிப்பீட்டு முறை.**

இந்த முறையில் மதிப்பீடு என்பது ஒரு மதிப்பீட்டாளரால் அல்ல, மாறாக மேற்பார்வையாளர்கள் குழுவால் செய்யப்படுகிறது. குழுவில் உடனடி மேற்பார்வையாளர்கள் மற்றும் பணியாளரைப் பற்றி அறிந்த மூன்று அல்லது நான்கு மேற்பார்வையாளர்கள் உள்ளனர். இந்த முறையில், எந்த சாத்தியக்கூறுகளும் இல்லை. இது நேரத்தை எடுத்துக்கொள்ளும் செயலாகும்.

**பயனுள்ள செயல்திறன் மதிப்பீட்டிற்கான தடைகள்.**

- செயல்திறன் மதிப்பீட்டு முறையின் கீழ் வரும் ஒரு பணியாளரைப் பற்றி ராட்டர் தவறான அனுமானங்களைக் கொண்டுள்ளார்.
- மதிப்பீட்டின் போது ஒரு ஊழியர் அலட்சியமாக செயல்படலாம்.
- பயனற்ற செயல்திறன் மதிப்பீட்டிற்கு சில உளவியல் காரணிகள் உள்ளன. உளவியல் காரணிகளில் மதிப்பீட்டாளருக்கு ஒரு கூடுதல் வேலையாக மதிப்பீடு அடங்கும், இது கீழ்நிலை அதிகாரிகளுடன் முரண்படுகிறது மற்றும் கீழ்நிலை அதிகாரிகளின் திறமையின்மையைக் குறிப்பிட விரும்பாத மதிப்பீடு மற்றும் பல.
- ரேட்டர் மற்றும் விகிதம் இடையே நிலவும் குடும்பம் அல்லது நட்பு உறவு.
- ரேட்டர் தரப்பில் கவனக்குறைவு இருந்தால் துல்லியமான மதிப்பீடு பெறப்படும்.
- உண்மையான செயல்திறனுடன் ஒப்பிட்டுப் பார்க்க, வேலைச் செயல்திறனுக்கான தெளிவான தரநிலை எதுவும் இல்லை.

**பயனுள்ள செயல்திறன் மதிப்பீட்டின் கோட்பாடுகள்.**

முறையான செயல்திறன் மதிப்பீடு துல்லியமான மற்றும் நம்பகமான ஒன்றாக இருக்க வேண்டும். செயல்திறன் மதிப்பீட்டின் தடைகளை சமாளிக்க நிர்வாகம் பின்வரும் நடவடிக்கைகளை எடுக்கலாம்:

- ஒரு மதிப்பீட்டு முறைக்கு முன் அனைத்து ஊழியர்களுக்கும் குறிக்கோள்கள் தெரிவிக்கப்பட வேண்டும், நோக்கங்கள் பதவி உயர்வு, ஊதிய உயர்வு போன்றவையாக இருக்கலாம்.
- ஒற்றைப் பணியாளர் இரண்டு நபர்களால் மதிப்பிடப்படுகிறார், பின்னர் துல்லியமான மதிப்பீட்டைப் பெற ஒப்பீடு செய்யப்படுகிறது.
- ஒரு பணியாளரின் தொடர்ச்சியான மற்றும் தனிப்பட்ட கவனிப்பு பயனுள்ள செயல்திறன் மதிப்பீட்டைச் செய்ய அவசியம்.
- ஒரு நிறுவனத்தில் உள்ள எந்தவொரு துணை அதிகாரியின் உடனடி மேற்பார்வையாளரால் மதிப்பீடு செய்யப்பட வேண்டும்.
- மதிப்பீடு சம்பந்தப்பட்ட பணியாளருக்கு தெரிவிக்கப்படுகிறது. இது பல வழிகளில் உதவுகிறது. அவர் எங்கு நிற்கிறார், எங்கு செல்ல வேண்டும் என்பதை ஊழியர்கள் புரிந்து கொள்ள முடியும்.
- ஒரு பணியாளரின் பிளஸ் பாயிண்டுகள் ஒரே நேரத்தில் அங்கீகரிக்கப்பட வேண்டும், மைனஸ் பாயிண்டை அதிகமாக ஹைலைட் செய்யக்கூடாது, ஆனால் அவை அவருக்குத் தெரிவிக்கப்படலாம்.

**360-டிகிரி செயல்திறன் மதிப்பீடு:****பொருள்:**

360-டிகிரி செயல்திறன் மதிப்பீடு, மல்டி-ரேட்டர் பின்னூட்டம் அல்லது 360-டிகிரி பின்னூட்டம் என்றும் அறியப்படுகிறது, இது ஒரு விரிவான மதிப்பீட்டு முறையாகும், இது ஒரு பணியாளரின் செயல்திறன் பற்றிய கருத்துக்களை பல்வேறு ஆதாரங்களில் இருந்து சேகரிக்கிறது. "360-டிகிரி" என்ற சொல், எல்லாத் திசைகளிலிருந்தும் கருத்துக்களைப் பெறுவதற்கான யோசனையைப் பிரதிபலிக்கிறது, ஒரு தனிநபரின் பலம் மற்றும் முன்னேற்றத்திற்கான பகுதிகள் பற்றிய முழுமையான பார்வையை வழங்குகிறது.

**நோக்கம்:****1. விரிவான மதிப்பீடு:**

ஒரு பணியாளரின் செயல்திறனின் நன்கு வட்டமான மதிப்பீட்டை வழங்குவதற்கு பல கண்ணோட்டங்களில் இருந்து நுண்ணறிவுகளை சேகரிக்க.

**2. தொழில் வளர்ச்சி:**

மேம்பாடு மற்றும் மேம்பாட்டு வாய்ப்புகளுக்கான பகுதிகளைக் கண்டறிதல், தனிநபரின் தொழில் வளர்ச்சிக்கு உதவுதல்.

**3. மேம்படுத்தப்பட்ட சுய விழிப்புணர்வு:**

- **நோக்கம்:** பல்வேறு கண்ணோட்டங்களுக்கு தனிநபர்களை வெளிப்படுத்துவதன் மூலம் சுய விழிப்புணர்வை அதிகரிக்க, அவர்களின் நடத்தை மற்றும் செயல்திறன் மற்றவர்களை எவ்வாறு பாதிக்கிறது என்பதைப் புரிந்துகொள்ள உதவுகிறது.

**4. நேர்மையை ஊக்குவித்தல்:**

மிகவும் சமநிலையான மற்றும் நியாயமான மதிப்பீட்டை உறுதிசெய்து, பல்வேறு ஆதாரங்களில் இருந்து கருத்துக்களை சேகரிப்பதன் மூலம் சார்பு மற்றும் அகநிலைத்தன்மையைக் குறைக்க.

**நன்மைகள்:****1. முழுமையான கருத்து:**

பல முன்னோக்குகளைக் கருத்தில் கொண்டு ஒரு பணியாளரின் செயல்திறன் பற்றிய முழுமையான மற்றும் நன்கு வட்டமான படத்தை வழங்குகிறது.

**2. வளர்ச்சி கவனம்:**

பலம் மற்றும் முன்னேற்றத்திற்கான பகுதிகளைக் கண்டறிந்து, தொடர்ச்சியான கற்றலை வளர்ப்பதன் மூலம் பணியாளர்களின் வளர்ச்சியை வலியுறுத்துகிறது.

**3. குறைக்கப்பட்ட சார்பு:**

மாறுபட்ட கண்ணோட்டங்களை இணைப்பதன் மூலம் பாரம்பரிய செயல்திறன் மதிப்பீட்டில் இருக்கக்கூடிய சார்பு மற்றும் அகநிலை ஆகியவற்றைக் குறைக்கிறது.

**4. மேம்படுத்தப்பட்ட உந்துதல்:**

பின்னூட்டச் செயல்பாட்டில் அவர்களை ஈடுபடுத்துவதன் மூலமும், அவர்களின் தொழில்முறை வளர்ச்சிக்கான அர்ப்பணிப்பைக்

காட்டுவதன் மூலமும் ஊழியர்களின் ஊக்கத்தையும் ஈடுபாட்டையும் மேம்படுத்த முடியும்.

5. குழு ஒத்துழைப்பு:

தனிநபர்கள் தங்கள் செயல்கள் நிறுவனத்தில் உள்ள மற்றவர்களை எவ்வாறு பாதிக்கின்றன என்பதைப் பற்றிய நுண்ணறிவுகளைப் பெறுவதால், ஒத்துழைப்பு மற்றும் குழுப்பணியை ஊக்குவிக்கிறது.

**தீமைகள்:**

1. சிக்கலான செயலாக்கம்:

பல்வேறு ஆதாரங்களில் இருந்து கருத்துக்களை சேகரித்தல் மற்றும் பகுப்பாய்வு செய்வது நிர்வாக ரீதியாக சிக்கலானதாக இருப்பதால், கவனமாக திட்டமிடல் மற்றும் செயல்படுத்தல் தேவைப்படுகிறது.

2. தவறாகப் பயன்படுத்துவதற்கான ஆபத்து:

தனிப்பட்ட அல்லது அரசியல் காரணங்களுக்காக கருத்து தவறாகப் பயன்படுத்தப்படும் அபாயம் உள்ளது, இது நிறுவனத்திற்குள் உள்ள உறவுகளை சேதப்படுத்தும்.

3. நேரத்தை எடுத்துக்கொள்ளும்:

ஒட்டுமொத்த உற்பத்தித்திறனை பாதிக்கும் தரவு சேகரிப்பு மற்றும் அடுத்தடுத்த கருத்து விவாதங்கள் ஆகிய இரண்டிலும் இந்த செயல்முறை நேரத்தை எடுத்துக்கொள்ளும்.

4. கருத்துக்கு எதிர்ப்பு:

சில ஊழியர்கள் பல ஆதாரங்களில் இருந்து கருத்துகளை எதிர்க்கலாம், சக மற்றும் கீழ்நிலை அதிகாரிகளின் விமர்சனங்களை ஏற்றுக்கொள்வது மிகப்பெரியது அல்லது சவாலானது.

5. மதிப்பெண் முரண்பாடுகள்:

மாறுபட்ட கண்ணோட்டங்கள் மற்றும் மதிப்பீட்டாளர் புரிதலில் உள்ள வேறுபாடுகள் காரணமாக மதிப்பெண் மற்றும் விளக்கத்தில் முரண்பாடுகள் ஏற்படலாம்.

**(7) பதவி உயர்வு.**

பதவி உயர்வு என்பது பணியாளர்களை உயர்த்திய ஊதியம் மற்றும் பொறுப்புகளை ஏற்று உயர் பதவிக்கு மாற்றுவதாகும். இது உயர் சம்பளம், பொறுப்பு மற்றும் அந்தஸ்து அதிகரிப்பு ஆகியவற்றை உள்ளடக்கிய கீழ்மட்டத்திலிருந்து உயர் பதவிக்கான இயக்கமாகும்.

**பதவி உயர்வுக்கான தேவை அல்லது நோக்கங்கள்.**

(அ) இது பணியாளரின் தரப்பில் வேலை திருப்தியை மேம்படுத்துவதாகும்.

(ஆ) பதவி உயர்வு ஊழியர்களுக்கு பொருளாதார மற்றும் தார்மீக வளர்ச்சியை வழங்குகிறது.

(ச) பதவி உயர்வு ஊழியர்களை ஊக்குவிக்கிறது மற்றும் ஊழியர்களின் செயல்திறனை அதிகரிக்கிறது.

(ஈ) திறன், பயிற்சி மற்றும் திறன் ஆகியவற்றைப் பாதுகாக்க இது பயனுள்ளதாக இருக்கும்.

(இ) இது தொழிலாளர் வருவாய் மற்றும் பணிக்கு வராததை குறைக்கிறது.

**பதவி உயர்வுக்கான அடிப்படை.**

பின்வரும் இரண்டு வழிகளில் ஏதேனும் ஒன்றில் பதவி உயர்வு செய்யப்படுகிறது:

(அ) சீனியாரிட்டி அடிப்படையில் பதவி உயர்வு.

இது மூத்த நபர்களுக்கு ஒழுக்கம் மற்றும் மரியாதை உணர்வை உருவாக்குகிறது. இது மூத்த தொழிலாளியை திருப்திப்படுத்துகிறது.

(ஆ) தகுதி அடிப்படையிலான பதவி உயர்வு.

இது தகுதி மற்றும் திறமையை அங்கீகரித்து வெகுமதி அளிக்கிறது. இது திறமையான ஊழியர்களை அதிக முயற்சிக்கு ஊக்குவிக்கிறது. இது திறமையான ஊழியர்களைத் தக்கவைத்துக்கொள்ள நிறுவனத்தை அனுமதிக்கிறது. இது உற்பத்தித்திறனை அதிகரிக்க வழிவகுக்கிறது.

(ஈ) தொழில் உத்திகள்.

நிறுவனத்தின் நீண்ட காலத் தேவைகளுக்காகவும், தனிப்பட்ட திறன்கள் மற்றும் அபிவிருத்திகளை தேவைகளுடன் பொருத்தும் முயற்சியில் கூடுதல் நேரத்தில் நிகழும் ஆற்றல்மிக்க மாற்றங்களைச் சமாளிக்கும் திறன் கொண்டவர்களை உருவாக்குவதற்கு தொழில் திட்டம் எதிர்நோக்க வேண்டும்.

**தொழில் உத்தியை உருவாக்குதல்**

ஒரு தனிநபரின் பலம் மற்றும் பலவீனத்தை அடையாளம் காண செயல்திறன் மதிப்பீடு பயன்படுத்தப்படுகிறது. இது தொழில் திட்டத்தின் தொடக்க புள்ளியாகும். ஒரு நிறுவன மூலோபாயத்தைப் போன்ற தனிப்பட்ட தொழில் மூலோபாயத்தை உருவாக்கும் செயல்முறை. இந்த செயல்முறை பின்வரும் படிகளை உள்ளடக்கியது:

**தொழில் உத்தியை உருவாக்குவதற்கான படிகள்**

(அ) தனிப்பட்ட சுயவிவரத்தைத் தயாரித்தல்.

(ஆ) நீண்ட தூர பணியாளர்கள் மற்றும் தொழில்முறை இலக்குகளை உருவாக்குதல்.

(c) சுற்றுச்சூழலின் பகுப்பாய்வு: அச்சுறுத்தல்கள் மற்றும் வாய்ப்புகள்.

(ஈ) தனிப்பட்ட பலம் மற்றும் பலவீனங்களின் பகுப்பாய்வு.

(இ) மூலோபாய தொழில் மாற்றுகளின் வளர்ச்சி.

(ஈஃப்) நிலைத்தன்மை சோதனை மற்றும் மூலோபாய தேர்வுகள்.

(g) குறுகிய வரம்பு வாழ்க்கை நோக்கங்கள் மற்றும் செயல் திட்டங்களின் வளர்ச்சி.

(h). தற்செயல் திட்டங்களின் வளர்ச்சி.

(நான்). தொழில் திட்டத்தை செயல்படுத்துதல்.

(j) கண்காணிப்பு முன்னேற்றம்.

**வீட்டில் இருந்து வேலை**

வீட்டிலிருந்து வேலை செய்வது என்பது ஒரு வாரத்தில் அல்லது முழு நேரமாக இருந்தாலும், வீட்டு அலுவலக அமைப்பில் ஒரு ஊழியர் தனது வீட்டிலிருந்து பணிபுரியும் செயலையே குறிக்கிறது. இருப்பினும், தொலைதூர வேலை என்பது உலகில் எங்கிருந்தும் ஒரு பாத்திரத்தை செய்ய முடியும், இது டிஜிட்டல் நாடோடிகளுடன் ஒரு பிரபலமான வேலை பாணியாகும், ஏனெனில் இது பயணிக்கும் போது இணை வேலை செய்யும் இடங்களிலிருந்து முடிக்க முடியும்.

**முதலாளிகளுக்கு வீட்டிலிருந்து வேலை செய்வதன் நன்மைகள்**

முதலாளிகளுக்கு, பணியாளர்களை வீட்டிலிருந்து வேலை செய்ய அனுமதிப்பதில் ஏராளமான நன்மைகள் உள்ளன. மற்றவற்றுடன், ஒரு மாதத்திற்கு குறைந்தது சில

முறையாவது உங்கள் குழுவை வீட்டு அலுவலகத்திலிருந்து வேலை செய்ய அனுமதிக்கும் போது பணியாளர் தக்கவைப்பு மற்றும் உற்பத்தித்திறனை மேம்படுத்தலாம். மற்ற நன்மைகள் அடங்கும்:

- குறைக்கப்பட்ட மேல்நிலை செலவுகள்: பணியாளர்கள் கலப்பினமாகவோ அல்லது வீட்டிலிருந்து முழுநேரமாகவோ வேலை செய்வதால், ஒரு சிறிய அலுவலகம் தேவை, இது செலவுகளைக் குறைக்க உதவும்.
- மேம்படுத்தப்பட்ட நம்பிக்கை: நீங்கள் நம்பும் உங்கள் ஊழியர்களை வீட்டிலிருந்து வேலை செய்யச் சொல்வது உங்கள் குழுவுடனான உங்கள் உறவுக்கு மிகவும் பயனுள்ளதாக இருக்கும். மேம்படுத்தப்பட்ட பரஸ்பர நம்பிக்கையானது உந்துதல் மற்றும் ஒட்டுமொத்த பணியிட மகிழ்ச்சியிலும் பெரும் தாக்கத்தை ஏற்படுத்தும்.
- பெரிய திறமைக் குளம்: வீட்டிலிருந்து தங்கள் பங்கை முடிக்கக்கூடிய நபர்களை பணியமர்த்துவது, முன்பு விலக்கப்பட்டிருக்கக்கூடிய வேட்பாளர்களுக்கு கதவைத் திறக்கிறது. இது பயணிக்க கார் வசதி இல்லாதவர்கள், சிறு குழந்தைகளுடன் உள்ளவர்கள் என பலர் இருக்கலாம்.
- சிறந்த வணிக நற்பெயர்: குறிப்பாக நவீன வேலை உலகில், பணியாளர்களை வீட்டிலிருந்து வேலை செய்ய அனுமதிப்பது பெருகிய முறையில் பொதுவானதாகி வருகிறது. உங்கள் வேலை விளம்பரத்தில் இது ஒரு விருப்பமாக இல்லாதது உங்கள் பிராண்ட் நற்பெயருக்கு ஆபத்து மற்றும் திறமையை விண்ணப்பிப்பதில் இருந்து தடுக்கலாம்.
- குறைக்கப்பட்ட பற்றாக்குறைகள்: அனைத்து முதலாளிகளுக்கும் ஒரு பெரிய நன்மை என்னவென்றால், பணியாளர்கள் வீட்டிலிருந்து வேலை செய்ய அனுமதிப்பதன் மூலம், அவர்கள் வானிலையில் சிறிது உணரும்போது, அவர்கள் வீட்டு அலுவலகத்தில் வேலை செய்யலாம். இது அவர்கள் மெதுவாக எடுத்துச் செல்ல அனுமதிக்கிறது, அத்துடன் கிருமிகளை அலுவலகத்திற்குள் கொண்டு வராமல், மற்ற ஊழியர்களின் பற்றாக்குறையை ஏற்படுத்துகிறது.
- அதிகரித்த செறிவு: பல்வேறு காலக்கெடு நெருங்கும் போது, பணியாளர்களை வீட்டிலிருந்து வேலை செய்ய அனுமதிப்பதன் மூலம் அவர்கள் ஒரு பணியில் முழு கவனத்தையும் செலுத்த முடியும் என்பதை உறுதிப்படுத்த முடியும். ஒரு சலசலப்பான அலுவலகத்தின் கூடுதல் கவனச்சிதறல் இல்லாமல், அவர்கள் தலையை கீழே இறக்கி, ஒரு பணிக்கு அவர்களின் முழு செறிவு நிலைகளை வழங்க முடியும்.

**வீட்டில் இருந்து வேலை செய்யும் குழுவை முதலாளிகள் எவ்வாறு ஆதரிக்க முடியும்?**

நீங்கள் வீட்டிலிருந்து பணிபுரியும் குழுவுடன் தொடங்கினாலும் அல்லது ஏற்கனவே உள்ள WFH குழுவில் சிக்கல்களைச் சந்தித்தாலும், செயல்முறையை நெறிப்படுத்த சில வழிகள் உள்ளன. ஒரு பொது விதியாக, வீட்டிலிருந்து பணிபுரியும் போது தகவல் தொடர்பு மிக முக்கியமான காரணியாகும், வீட்டு அலுவலகத்தில் பணியாளருடன்



தொடர்பு கொள்வது உற்பத்தித்திறன் மற்றும் நம்பிக்கைக்கு அவசியம். இந்த காரணிகளையும் செயல்படுத்துவது மதிப்புக்குரியது:

- காலைச் சுருக்கம்: நாள் அட்டவணை மற்றும் பணிகளை விரைவாகச் செயல்படுத்த காலை ஜூம் அழைப்பைப் பெறுவது, அந்த நாளில் பணியாளர் என்ன வேலை செய்கிறார் என்பதை நீங்கள் அறிந்திருப்பதைக் குறிக்கும், மேலும் நீங்கள் ஒருவருக்கொருவர் எவ்வாறு உதவலாம் என்பது பற்றிய யோசனையை உங்களுக்குத் தரும்.
- அட்டவணையின் தெரிவுநிலை: கூகுள் ஷீட் அல்லது ஆசனம்/டிரெல்லோ போர்டை அன்றைய பணிகளுடன் சேர்த்து வைப்பது, ஒரு ஊழியர் வீட்டில் இருந்து வேலை செய்யும் போதும் அவர் என்ன அவுட்புட்டை எதிர்பார்க்க வேண்டும் என்பதை நீங்கள் அறிந்து கொள்வீர்கள். அவர்களின் பணி அட்டவணையில் தொடர்ந்து புதுப்பிப்புகளை வழங்க வேண்டிய அவசியமில்லை என்பதால், அவர்கள் தங்கள் பணிகளை குறைந்த இடையூறுகளுடன் செய்து முடிக்க முடியும் என்பதையும் இது உறுதி செய்யும்.
- ஸ்டேட்டஸ் அப்டேட்கள்: அப்படிச் சொன்னால், ஸ்டேட்டஸ் அப்டேட்களை வழங்குவதற்கு ஒரு சிஸ்டம் இருப்பது நல்லது. குழு உறுப்பினர் மதிய உணவிற்குச் செல்லும்போது ஸ்லாக் அல்லது பிற தகவல்தொடர்பு மென்பொருளில் ஒரு நிலையை வைப்பது போல இது எளிதானது, மேலும் குழுவில் உள்ள மற்றவர்களுக்கு அவர்கள் எப்போது சென்றடைய முடியும் என்பதை அறிய அனுமதிக்கிறது.

**கேள்விகளை மதிப்பாய்வு செய்யவும்.**

**பகுதி - ஏ**

1. பணியாளர்களை வரையறுக்கவும்.
2. பணியாளர்களின் ஏதேனும் இரண்டு பாத்திரங்களை எழுதவும்.
3. மனிதவளத் திட்டத்தில் என்ன படிகள் உள்ளன?
4. மேலாண்மை சரக்கு என்றால் என்ன?
5. வேலை பகுப்பாய்வு என்றால் என்ன?
6. வேலை விவரம் மற்றும் வேலை விவரக்குறிப்பு ஆகியவற்றை வேறுபடுத்துங்கள்.
7. வேலை வடிவமைப்பு என்றால் என்ன?
8. ஆட்சேர்ப்பை வரையறுக்கவும்
9. ஆட்சேர்ப்புக்கான ஆதாரங்களை பட்டியலிடுங்கள்.
10. தேர்வு என்றால் என்ன?
11. தேர்வு செயல்முறை சம்பந்தப்பட்ட படிகளை பட்டியலிடுங்கள்.
12. சோதனை மற்றும் சோதனை வகைகளை பட்டியலிடு என்பதன் பொருள் என்ன?
13. நோக்குநிலை என்றால் என்ன?
14. பயிற்சியை வரையறுக்கவும்
15. பயிற்சியின் வகைகளை பட்டியலிடுங்கள்.
16. மூளை புயலடிப்பதை வரையறுக்கவும்.
17. செயல்திறன் மதிப்பீட்டை வரையறுக்கவும்.
18. கேரியர் உத்தியை வரையறுக்கவும்.

பகுதி - பி

1. வேலை பகுப்பாய்வைக் கூறவும்.
2. வேலை விவரக்குறிப்பைக் குறிப்பிடவும்.
3. வெளிப்புற ஆட்சேர்ப்புக்கான ஆதாரங்களை பட்டியலிடுங்கள்.
4. சோதனை வகைகளை பட்டியலிடுங்கள்.
5. நேர்காணலின் வகைகளை பட்டியலிடுங்கள்.
6. பயிற்சியின் முக்கியத்துவத்தைக் கூறவும்.
7. ஒரு ஆஃப் வேலை பயிற்சி முறைகளை பட்டியலிடுங்கள்.
8. பதவி உயர்வுக்கான நோக்கங்களைக் குறிப்பிடவும்.
9. தொழில் உத்திகளில் படிக்களைக் கூறவும்.

பகுதி - சி

1. ஆட்சேர்ப்பின் வெவ்வேறு ஆதாரங்களைப் பற்றி விவாதிக்கவும்..
2. தேர்வு செயல்முறையின் நிலைகள் பற்றி விரிவாக விவாதிக்கவும்..
3. பயிற்சியின் முறைகளை தெளிவுபடுத்துங்கள்.
4. செயல்திறன் மதிப்பீட்டின் வெவ்வேறு முறைகளைப் பற்றி விவாதிக்கவும்.

யூனிட் - v

கட்டுப்படுத்துதல்

**கற்றல் நோக்கங்கள்.**

இந்த அலகு படித்த பிறகு, மாணவர்கள்:

- கட்டுப்படுத்துதல் என்பதன் பொருளையும் கருத்தையும் விளக்கவும்.
- கட்டுப்படுத்துவதன் முக்கியத்துவத்தைப் புரிந்து கொள்ளுங்கள்.
- கட்டுப்படுத்துவதில் உள்ள படிக்களைப் புரிந்து கொள்ளுங்கள்.
- நிர்வாகக் கட்டுப்பாட்டின் வகைகளைப் புரிந்து கொள்ளுங்கள்.
- கட்டுப்படுத்தும் முறைகளை புரிந்து கொள்ளுங்கள்..
- பாரம்பரிய கட்டுப்பாட்டு முறையைப் புரிந்து கொள்ளுங்கள்.
- பட்ஜெட் மற்றும் பட்ஜெட் அல்லாத கட்டுப்பாட்டு முறைகளின் வெவ்வேறு முறைகளைக் கற்றுக்கொள்ளுங்கள்.
- கட்டுப்படுத்தும் நவீன முறைகளைக் கற்றுக்கொள்ளுங்கள்.
- பயனுள்ள கட்டுப்பாட்டு முறைகளில் படிக்களைக் கற்றுக்கொள்ளுங்கள்.

### 5.1 கட்டுப்படுத்துதல்

கட்டுப்பாடு என்பது நிர்வாகத்தின் மிக முக்கியமான செயல்பாடுகளில் ஒன்றாகும், இரண்டாவது, ஒருவேளை, முடிவெடுக்கும் செயல்பாட்டிற்கு மட்டுமே. தனிப்பட்ட மற்றும் தொழில்துறை உலகில் கட்டுப்பாடு மிகவும் பரந்த பயன்பாடுகளைக் கொண்டுள்ளது, இது நிகழ்வுகள் விரும்பிய வழியில் மாறுவதை உறுதி செய்கிறது. சரியாகப் பயன்படுத்தினால் கட்டுப்பாடு ஒரு சக்திவாய்ந்த சக்தியாகும். உதாரணமாக, அணுசக்தி, கட்டுப்படுத்தப்பட்ட காற்று மற்றும் கட்டுப்படுத்தப்பட்ட நீர் இயங்கும் இயந்திரங்கள் மற்றும் தொழில்கள் போன்ற ஆற்றல்கள்.

கட்டுப்பாடு என்பது நிறுவப்பட்ட தரநிலைகளுக்கு எதிராக நிறுவன செயல்திறனை மதிப்பிடுவதற்குப் பயன்படுத்தப்படும் வழிமுறைகளின் தொகுப்பாகும். விலகல்கள் ஏற்படும் போது, இந்த விலகல்களை சரிசெய்வதற்கு தகுந்த நடவடிக்கைகள் எடுக்கப்பட்டு, நிறுவனம் தொடர்ந்து இயங்குவதை உறுதிசெய்யும். திட்டமிடுதலின் வெற்றி அல்லது தோல்வியானது கட்டுப்பாட்டின் வெற்றி அல்லது தோல்வியின் விளைவைப் பொறுத்தது.

### 5.2 வரையறை

Knootz மற்றும் O'Donnel, "கட்டுப்பாட்டு என்பது தரநிலைகளுக்கு எதிரான சாதனை அளவீடு மற்றும் திட்டங்களின்படி இலக்குகளை அடைவதை உறுதி செய்வதற்காக விலகல்களின் திருத்தம் ஆகும்"

ஜார்ஜ் ஆர்.டெர்ரி, "கட்டுப்படுத்துதல் என்பது என்ன நிறைவேற்றப்படுகிறது என்பதை தீர்மானிப்பது, அதாவது செயல்திறனை மதிப்பீடு செய்தல் மற்றும் தேவைப்பட்டால், செயல்திட்டங்களின்படி செயல்திறன் நடைபெறும் வகையில் திருத்த நடவடிக்கைகளைப் பயன்படுத்துதல்"

ஹெய்ன்ஸ் மற்றும் மாஸ்னி, "கட்டுப்பாடு என்பது முன்னரே தீர்மானிக்கப்பட்ட சில இலக்கை நோக்கி செயல்பாட்டை வழிநடத்தும் எந்தவொரு செயல்முறையும் ஆகும். செயல்பாடு விரும்பிய முடிவுகளை அடைகிறதா என்பதை தீர்மானிப்பதில் கருத்தின் சாராம்சம் உள்ளது"

டால்டன் ஈ. Mc Farland, "முன் தீர்மானிக்கப்பட்ட கொள்கைகள் மற்றும் முடிவுகளின் மூலம் முன்னரே தீர்மானிக்கப்பட்ட குறிக்கோளுக்கு வழிகாட்டும் அந்த சக்தியின் வணிகத்தில் இருப்பது"

ராபர்ட் ஜே. Mockler: 'நிர்வாகக் கட்டுப்பாடு என்பது திட்டமிடல் நோக்கங்களுடன் செயல்திறன் தரநிலைகளை அமைப்பதற்கும், தகவல் பின்னூட்ட அமைப்புகளை வடிவமைப்பதற்கும், இந்த முன்னரே தீர்மானிக்கப்பட்ட தரநிலைகளுடன் உண்மையான செயல்திறனை ஒப்பிட்டு, ஏதேனும் விலகல்கள் உள்ளதா என்பதைத் தீர்மானிப்பதற்கும், அவற்றின் முக்கியத்துவத்தை அளவிடுவதற்கும், மற்றும் எடுத்துக்கொள்ளும் முறையான முயற்சியாகும். கார்ப்பரேட் நோக்கங்களை அடைவதில் அனைத்து பெருநிறுவன வளங்களும் மிகவும் பயனுள்ள மற்றும் திறமையான வழியில் பயன்படுத்தப்படுகின்றன என்பதை உறுதிப்படுத்துவதற்கு எந்த நடவடிக்கையும் தேவை.

### 5.3 கட்டுப்பாட்டின் சிறப்பியல்புகள்

(அ) கட்டுப்பாட்டு செயல்முறை ஒரு உலகளாவியது.

தொழில்துறை பிரிவு, பல்கலைக்கழகம், அரசு அலுவலகம், மருத்துவமனை என எந்த நிறுவனத்திலும் கட்டுப்பாடு என்பது இன்றியமையாத செயல்பாடாகும்.

**(ஆ) கட்டுப்பாட்டு செயல்முறை ஒரு தொடர்ச்சியான செயல்முறையாகும்.**

கட்டுப்பாடு என்பது மேலாளர்களின் முடிவில்லாத செயலாகும். இது ஒரு இடைவிடாத செயல்முறை. மேலாளர் நிர்வாகத்தின் செயல்பாட்டைக் கவனித்து, அவர்கள் விரும்பிய முடிவை நோக்கிச் செல்கிறார்களா என்பதைப் பார்க்கிறார், இல்லையெனில், அவற்றைச் சரிசெய்வதற்கான நடவடிக்கைகள் எடுக்கப்படுவதில்லை.

**(e) கட்டுப்பாட்டு செயல்முறை நடவடிக்கை அடிப்படையிலானது.**

செயல் என்பது கட்டுப்பாட்டின் இன்றியமையாத அங்கமாகும். தீர்மானிக்கப்பட்ட தரநிலைகளின்படி செயல்திறனை உறுதி செய்யும் செயல் இது.

**(ஈ) கட்டுப்பாட்டு செயல்முறை முன்னோக்கி பார்க்கப்படுகிறது.**

கட்டுப்பாடு கடந்த காலத்துடன் அல்ல எதிர்காலத்துடன் இணைக்கப்பட்டுள்ளது. சரியான கட்டுப்பாட்டு அமைப்பு இழப்புகளைத் தடுக்கிறது மற்றும் விரயங்களைக் குறைக்கிறது. இது ஒரு தடுப்பு நடவடிக்கையாக செயல்படுகிறது.

**(இ) கட்டுப்பாடு திட்டமிடலுடன் நெருக்கமாக தொடர்புடையது.**

ஒரு திட்டம் பல்வேறு வணிக நடவடிக்கைகளுக்கான திசையை வழங்குகிறது, அதே நேரத்தில் கட்டுப்பாடு இந்த நடவடிக்கைகளின் செயல்திறனை சரிபார்க்கிறது மற்றும் அளவிடுகிறது மற்றும் விலகல்களை அகற்ற சரியான நடவடிக்கைகளை பரிந்துரைக்கிறது.

**5.4 கட்டுப்படுத்துதலின் முக்கியத்துவம் அல்லது தேவை**

**கட்டுப்படுத்துதல் அல்லது கட்டுப்படுத்துவதன் நன்மைகள்.**

ஒரு நல்ல கட்டுப்பாட்டு அமைப்பு நிறுவனத்தின் பின்வரும் நன்மைகளை வழங்குகிறது.

(அ) கொள்கை சரிபார்ப்பு.

(ஆ) செயல்பாடுகளில் சரிசெய்தல்.

(c) மேம்படுத்தப்பட்ட நிர்வாக முடிவெடுக்கும்.

(ஈ) உளவியல் அழுத்தம்.

(இ) ஒருங்கிணைப்பு.

(எஃப்) ஊழியர் மன உறுதி.

(g) செயல்திறன் மற்றும் செயல்திறன்.

(h). நிறுவன நல்லெண்ணத்தை மேம்படுத்துதல்.

(நான்). தொழில் விபத்துகளைத் தவிர்ப்பது.

**(அ) கொள்கை சரிபார்ப்பு.**

நிர்வாகம் திறம்பட மற்றும் சுமுகமாக செயல்பட நிறுவனத்திற்கு உதவ கொள்கைகள் மற்றும் திட்டங்களை உருவாக்குகிறது. இந்தக் கொள்கைகளின் வெளிச்சத்தில் நிறுவனத்தின் செயல்திறன் மதிப்பாய்வு செய்யப்படுகிறது. பல உள் மற்றும் வெளிப்புற காரணிகளின் காரணமாக நிறுவன செயல்திறன் திட்டங்கள் அல்லது தரநிலையிலிருந்து விலகலாம். திட்டங்களின் தொடர்ச்சியான மதிப்பாய்வு அவற்றைத் திருத்தவும் புதுப்பிக்கவும் உதவுகிறது மற்றும் கட்டுப்பாட்டு செயல்முறையின் மூலம் கொள்கையைச் சரிபார்க்க வாய்ப்புகள் உள்ளன.

**(ஆ) செயல்பாடுகளில் சரிசெய்தல்.**

இலக்குகளை அடைய திட்டங்கள் சரியாக செயல்படுத்தப்படுகிறதா என்பதைக் கண்டறிய கட்டுப்படுத்துவது ஒரு துப்பு வழங்குகிறது. தரநிலைகளில் இருந்து விலகல்கள் உடனடியாக சரி செய்யப்படும். இவ்வாறு கட்டுப்பாடு செயல்பாட்டில் தேவையான மாற்றங்களைச் செய்கிறது.

**(e) மேம்படுத்தப்பட்ட நிர்வாக முடிவெடுக்கும்.**

கட்டுப்பாடு சிறந்த முடிவெடுக்கும் நிர்வாகத்திற்கு வாய்ப்புகளை வழங்குகிறது: கட்டுப்படுத்தும் பின்னூட்ட பொறிமுறையால் வழங்கப்பட்ட தகவலைப் பயன்படுத்துதல். ஒரு விதத்தில், கட்டுப்படுத்துவது சிறந்த எதிர்கால திட்டமிடல், பயனுள்ள நிறுவன மாற்றம், பணியாளர் நடைமுறைகள் மற்றும் நடைமுறைகளை மாற்றியமைத்தல் மற்றும் சிறந்த இயக்கும் நுட்பங்களைப் பின்பற்றுதல் ஆகியவற்றிற்கு வழி வகுக்கிறது. கட்டுப்படுத்துவது ஒட்டுமொத்த நிர்வாகச் செயல்திறனை மேம்படுத்துவதோடு, சிறந்த நிர்வாக முடிவெடுப்பதைத் தூண்டுகிறது.

**(ஈ) உளவியல் அழுத்தம்.**

கட்டுப்பாட்டு செயல்முறை சிறந்த செயல்திறனுக்காக தனிநபர் மீது உளவியல் அழுத்தத்தை ஏற்படுத்துகிறது. ஒலி கட்டுப்பாட்டு அமைப்பு பணியாளர்களை கடினமாக உழைக்கவும் சிறந்த செயல்திறனை வழங்கவும் ஊக்குவிக்கிறது.

**(இ) ஒருங்கிணைப்பு.**

நிறுவனத்தில் கீழ்நிலை அதிகாரிகளின் ஒருங்கிணைப்பு வெளிப்படுவதற்கு கட்டுப்பாடு உதவுகிறது. கட்டுப்பாடு பல்வேறு துறைகளின் செயல்பாடுகளின் ஒருங்கிணைப்பை ஒருமைப்பாட்டின் மூலம் உறுதி செய்கிறது.

**(எஃப்) ஊழியர் மன உறுதி.**

கட்டுப்பாடு நிறுவனத்தில் ஒழுங்கு மற்றும் ஒழுக்கத்தின் சூழ்நிலையை உருவாக்குகிறது. கட்டுப்பாடு ஒழுங்கு மற்றும் ஒழுக்கத்தை பங்களிக்கிறது மற்றும் ஊழியர்களிடையே மன உறுதியை அதிகரிக்கிறது.

**(g) செயல்திறன் மற்றும் செயல்திறன்.**

முறையான கட்டுப்பாடு நிறுவன செயல்திறன் மற்றும் செயல்திறனை உறுதி செய்கிறது. அதன் நோக்கத்தை அடைய முடிந்தால் அமைப்பு பயனுள்ளதாக இருக்கும். கட்டுப்பாடு சாதனை அல்லது நிறுவன நோக்கங்களில் கவனம் செலுத்துவதால், அது நிறுவன செயல்திறனுக்கு அவசியம் வழிவகுக்கிறது.

**(h). நிறுவன நல்லெண்ணத்தை மேம்படுத்துதல்.**

கட்டுப்பாடு நிறுவனத்தின் நன்மதிப்பை அதிகரிக்க உதவுகிறது. உண்மையில், ஒரு கட்டுப்படுத்தப்பட்ட நிறுவனமானது சமூகத்திற்கு சரியான நேரத்தில் மற்றும் தரமான சேவைகளை வழங்க முடியும்; சமூகத்தில் நல்லெண்ணம் அல்லது பிம்பம் எனப்படும் பெயர் தனக்கென சம்பாதிக்கிறது. இத்தகைய நல்லெண்ணம் மேலும் அதிகமான வாடிக்கையாளர்களை நிறுவனத்திற்கு ஈர்க்கிறது; கூடுதல் விற்பனையை உருவாக்கி சூப்பர் லாபம் ஈட்டுகிறது.

**(நான்). தொழில் விபத்துகளைத் தவிர்ப்பது.**

பணியாளர்கள், இயந்திரங்கள் போன்றவற்றில் உற்பத்திப் பணிகளை மேற்கொள்ளும் போது, கட்டுப்படுத்தப்பட்ட முறையில் தொடர்கின்றனர்; குறைவான துரதிர்ஷ்டவசமான தொழில்துறை விபத்துக்களை சந்திக்க வாய்ப்பு உள்ளது. இந்த காரணி நிறுவனத்தில் தொழில்துறை அமைதியை ஏற்படுத்துகிறது; அதே நேரத்தில், ஊழியர்களுக்கு மகிழ்ச்சியான மற்றும் பாதுகாப்பான செயல்பாட்டு வாழ்க்கையை வழங்குதல்.

கட்டுப்பாடு வரம்புகள்.

(அ) சரியான தரநிலைகள் இல்லாதது.

(ஆ) பதிலளிப்பவர்களை சரிசெய்வதில் சிரமம்.

(இ) கட்டுப்படுத்த முடியாத காரணிகள்.

(அ) சரியான தரநிலைகள் இல்லாதது.

எல்லா நிகழ்வுகளிலும் தரநிலைகளை நிர்ணயிக்க முடியாது. சில பகுதிகளில், அளவு தரநிலைகளை வெளிப்படுத்த முடியாது. அளவு தரநிலைகள் இல்லாத நிலையில், செயல்திறனை துல்லியமாக அளவிட முடியாது. இது கட்டுப்பாட்டு செயல்முறையின் பயனற்ற தன்மையைக் குறிக்கிறது.

(ஆ) பதிலளிப்பவர்களை சரிசெய்வதில் சிரமம்.

பொதுவாக, கட்டுப்பாடு ஊழியர்களின் சுதந்திரத்தை குறைக்கிறது. எனவே, ஊழியர்கள் கட்டுப்பாட்டை செயல்படுத்துவதை எதிர்க்கின்றனர். பின்னர் கட்டுப்பாடு அதன் செயல்திறனை இழக்கிறது. இதனால், நிர்வாகம் பொறுப்பை நிர்ணயம் செய்வதில் சிரமத்தை சந்திக்க வேண்டியுள்ளது.

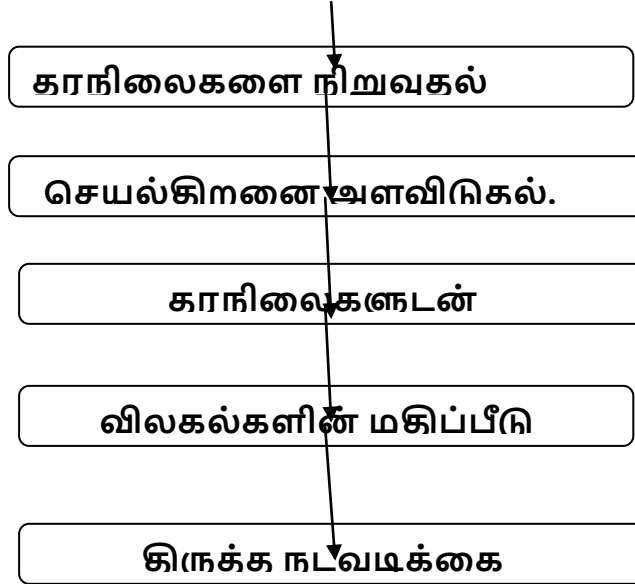
(இ) கட்டுப்படுத்த முடியாத காரணிகள்.

சில காரணிகளை நிர்வாகம் அல்லது நிறுவனத்தால் கட்டுப்படுத்த முடியாது. அரசாங்கக் கொள்கை மாற்றங்கள், போட்டியாளர்களின் உத்தி, சந்தையில் புதிய மாற்றுப் பொருட்களை அறிமுகம் செய்தல், தொழில்நுட்ப மாற்றங்கள், நுகர்வோர் விருப்ப மாற்றங்களை அமைப்பு அல்லது நிர்வாகத்தால் கட்டுப்படுத்த முடியவில்லை. இவை அமைப்பின் வெளிப்புற காரணிகள்.

5.5 கட்டுப்பாட்டு செயல்பாட்டில் படிக்க.

பயனுள்ள கட்டுப்பாட்டு செயல்முறையைத் தொடர்ந்து பின்வரும் படிக்க

கட்டுப்பாட்டு செயல்முறையின் படிக்க



1. தரநிலைகளை நிறுவுதல்

நிறுவன செயல்பாடுகளை ஒப்பிடக்கூடிய செயல்திறன் தரநிலைகளை நிறுவுவதன் மூலம் கட்டுப்பாட்டு செயல்முறை தொடங்குகிறது. இவை செயல்பாடுகளின் நிலைகள்

செயல்திறனை மதிப்பிடுவதற்காக நிர்வாகத்தால் நிறுவப்பட்டது. இந்த தரநிலைகள் அனைத்து நிறுவன உறுப்பினர்களாலும் தெளிவின்றி தெளிவாக குறிப்பிடப்பட்டு புரிந்து கொள்ளப்பட வேண்டும். ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்திற்கு உற்பத்தி செய்யப்படும் இயற்பியல் அலகுகள், ஒரு யூனிட்டிக்கு ஈட்டப்படும் லாபம் மற்றும் பல போன்ற அளவிடக்கூடிய வகையில் அவை வரையறுக்கப்பட வேண்டும். உதாரணமாக, ஒரு ரியல் எஸ்டேட் தரகரின் குறிக்கோள் மாதத்திற்கு நான்கு வீடுகளை விற்பதாக இருக்கலாம். பின்னர் அவர் மாதத்தைத் திட்டமிட்டு அவரது செயல்திறனைக் கண்காணிக்க முடியும். மற்றொரு உதாரணம், ஒரு கல்லூரிப் பேராசிரியர் ஒரு செமஸ்டர் காலப்பகுதியில் ஒரு புத்தகத்திலிருந்து பத்து அத்தியாயங்களை உள்ளடக்கும் இலக்கைக் கொண்டிருக்கலாம். அந்த இலக்கை அடைய அதற்கேற்ப தனது கற்பித்தல் அட்டவணையை அவர் திட்டமிடலாம். இந்த துல்லியமாக கூறப்பட்ட தரநிலைகள், இலக்குகள் மற்றும் குறிக்கோள்கள் அனைத்து நபர்களுடனும் தொடர்புகொள்வதை எளிதாக்குகிறது மற்றும் இது கட்டுப்பாட்டு செயல்முறையை எளிதாக்க கண்காணிக்க உதவுகிறது.

உயர்ந்த மன உறுதி, சமூக உறவுகள், ஒழுக்கம் அல்லது படைப்பாற்றல் போன்ற தரநிலைகளை அளவிட முடியாத சூழ்நிலைகள் உள்ளன. இதுபோன்ற சந்தர்ப்பங்களில், இந்த சூழ்நிலைகளில் செயல்திறனை அளவிடுவதற்கு பயனுள்ளதாக இருக்கும் இந்த தரமான இலக்குகள் மற்றும் வடிவமைப்பு கட்டுப்பாட்டு வழிமுறைகளை முழுமையாக புரிந்து கொள்ள அனைத்து முயற்சிகளும் செய்யப்பட வேண்டும். செயல்திறனை அளவிடக்கூடிய சில அளவு தரநிலைகள்:

**(அ).நேர தரநிலைகள்:** ஒரு குறிப்பிட்ட பணியைச் செய்வதில் நேரமின்மையின் அடிப்படையில் இலக்கு நிர்ணயிக்கப்படும். இது ஒரு மணிநேரத்திற்கு உற்பத்தி செய்யப்படும் அலகுகள், ஒரு மணி நேரத்திற்கு தட்டச்சு செய்யப்பட்ட பக்கங்களின் எண்ணிக்கை அல்லது ஒரு நாளைக்கு செய்யப்படும் தொலைபேசி அழைப்புகளின் எண்ணிக்கை. பணி ஓட்டம் மற்றும் பணியாளர் வெளியீட்டை முன்னறிவிப்பதற்காக மேலாளர்கள் நேரத் தரங்களைப் பயன்படுத்துகின்றனர். நிலையான பணியாளர் வெளியீடு நிதி ஊக்கத் திட்டங்களின் அளவையும் தீர்மானிக்கிறது.

**(ஆ) செலவு தரநிலைகள்:** இந்த தரநிலைகள் ஒரு யூனிட் செயல்பாட்டின் நிதிச் செலவைக் குறிக்கின்றன. இவை ஒரு யூனிட்டிக்குான பொருள் செலவு, ஒரு நபருக்கான செலவு, ஒரு யூனிட்டிக்குான விநியோக செலவு மற்றும் பல. இந்த செலவுகளை பிரதிபலிக்கும் வகையில் பட்ஜெட்டுகள் நிறுவப்பட்டுள்ளன, மேலும் அவை உண்மையான செலவுகளை பட்ஜெட் செலவுகளுடன் ஒப்பிடுவதற்கு பண சோதனை புள்ளிகளை வழங்குகின்றன.

**(ச) வருமான தரநிலைகள்:** இவை குறிப்பிட்ட செயல்பாட்டிற்காக பெறப்பட்ட நிதி வெகுமதிகளுடன் தொடர்புடையது. எடுத்துக்காட்டுகள் மாதத்திற்கான விற்பனை அளவுகள், வருடத்திற்கு ஒரு விற்பனையாளரால் உருவாக்கப்பட்ட விற்பனை மற்றும் பல.

**(ஈ) சந்தை பங்கு தரநிலைகள்:** இந்த இலக்கு ஒரு நிறுவனம் தக்கவைக்க அல்லது மேலும் பெற விரும்பும் மொத்த சந்தையின் சதவீதத்தை நோக்கியதாக இருக்கும். எடுத்துக்காட்டாக, ஒரு நிறுவனம் அடுத்த ஐந்து ஆண்டுகளுக்கு சந்தையில் அதன் பங்கை வருடத்திற்கு நான்கு சதவீத புள்ளிகளாக அதிகரிக்க விரும்பலாம்.

(இ) தர தரநிலைகள்: இந்த தரநிலைகள் ஒரு தயாரிப்பு அல்லது சேவையில் எதிர்பார்க்கப்படும் தரத்தின் அளவை வெளிப்படுத்துகின்றன. ஒரு பொருளின் தரத்தை கண்காணிக்கும் தரக் கட்டுப்பாட்டு திட்டங்கள் உள்ளன. இவை சகிப்புத்தன்மையாக இருக்கலாம், அதற்குள் தரம் ஏற்றுக்கொள்ளப்படலாம். எடுத்துக்காட்டாக, விண்வெளி விண்கலம் மற்றும் விமான உற்பத்தியாளர்கள் பூஜ்ஜிய குறைபாடு உற்பத்தித் தேவையைக் கொண்டுள்ளனர், மற்ற தயாரிப்புகள் குறைவான கடுமையான தரத் தரங்களைக் கொண்டிருக்கலாம்.

(எஃப்) உற்பத்தித்திறன்: உற்பத்தித்திறன் அல்லது அளவு தரநிலைகள் ஒரு மனித மணி நேரத்திற்கு அல்லது கொடுக்கப்பட்ட செயல்பாட்டிற்கு உற்பத்தி செய்யப்படும் பொருட்களின் எதிர்பார்க்கப்படும் எண்ணிக்கையாக எண்ணியல் அடிப்படையில் வெளிப்படுத்தப்படுகின்றன. இந்த இலக்குகள் செயல்பாட்டு செயல்திறனுக்கான திறவுகோல் மற்றும் கடந்தகால செயல்திறன், இயந்திரமயமாக்கலின் அளவு, பணியாளர் திறன்கள் மற்றும் தேவையான பயிற்சி மற்றும் பணியாளர்களின் உந்துதல் ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் அமைக்கப்பட்டுள்ளன.

(ஐ) முதலீட்டின் மீதான வருமானம் (ROI): முதலீட்டின் மீதான வருவாய் விரிவான மற்றும் பயனுள்ள தரநிலையாகும், ஏனெனில் இது வணிகத்தின் அனைத்து அம்சங்களையும் உள்ளடக்கியது, அதாவது விற்பனை, செயல்பாட்டு மூலதனம், முதலீடு செய்யப்பட்ட மூலதனம், கொடுக்கப்பட்ட நேரத்தில் சரக்கு நிலைகள், உற்பத்தி செலவுகள், சந்தைப்படுத்தல் செலவுகள் மற்றும் பல. இது முதலீடு செய்யப்பட்ட மூலதனத்திற்கு நிகர வருமானத்தின் விகிதமாகும். இது ஒரு தரநிலையாக சந்தைப் பங்கை விட உயர்ந்தது, ஏனெனில் ஒரு பெரிய சந்தைப் பங்கு என்பது அதிக லாபத்தைக் குறிக்காது.

(ஹ) அளவு பணியாளர் தரநிலைகள்: தொழிலாளியின் மன உறுதியையும் அர்ப்பணிப்பையும் சில அளவு தரநிலைகளால் ஓரளவு அளவிட முடியும். இந்த தரநிலைகள் பணியாளர்களின் வருவாய், பணி தொடர்பான விபத்துகளின் எண்ணிக்கை, பணிக்கு வராதது, குறைகளின் எண்ணிக்கை, செயல்திறன் தரம் மற்றும் பலவாக இருக்கலாம்.

## 2. செயல்திறனை அளவிடுதல்.

தரநிலைகள் நிறுவப்பட்டதும், கட்டுப்படுத்தும் செயல்பாட்டின் இரண்டாவது படி உண்மையான செயல்திறனைக் கண்காணித்து அளவிடுவதாகும். கண்காணிப்பு மற்றும் அளவிடுதல் என்பது ஒரு தொடர்ச்சியான செயல்பாடு மற்றும் தொடர்புடைய தரவுகளின் சேகரிப்பை உள்ளடக்கியது, இது 'செயல்பாட்டின் உண்மையான செயல்திறனைக் குறிக்கிறது.

சுச்மனின் கூற்றுப்படி, ஐந்து வகையான மதிப்பீடுகள் உள்ளன. இவை:

(அ) முயற்சி: முயற்சியானது உள்ளீட்டின் அளவை வெளிப்படுத்துகிறது மற்றும் நிர்ணயிக்கப்பட்ட நோக்கங்களைச் சந்திப்பதில் அது போதுமானதாக உள்ளதா என்பதைப் பார்க்க, அத்தகைய உள்ளீடு அளவிட வேண்டும். எடுத்துக்காட்டாக, பல்கலைக்கழகத்தில் வணிகத் துறையில் வழங்கப்படும் படிப்புகளின் எண்ணிக்கை வணிகத் திட்டத்தின் அளவைக் குறிக்கும். இதேபோல், ஒரு மருத்துவமனையில் உள்ள நோயாளிகளின் படுக்கைகளின் எண்ணிக்கை சுகாதார சேவையை வழங்குவதற்கான உள்ளீட்டின் அளவீடாக இருக்கும். ஒரு விற்பனையாளரின் செயல்திறன் அவர் ஒரு நாளைக்கு அவர் செய்யும் அழைப்புகளின் எண்ணிக்கையால் அளவிடப்படலாம். இதேபோல், ஒரு



மருத்துவமனையில் படுக்கைகளின் எண்ணிக்கை என்பது இறுதி இலக்காக இருக்கும் தரமான சுகாதாரப் பராமரிப்பைக் குறிக்க வேண்டிய அவசியமில்லை.

(ஆ) செயல்திறன்: மேலே குறிப்பிட்டுள்ளபடி, உள்ளீட்டு கூறுகளின் மதிப்பீடு செயல்திறன் மற்றும் முடிவுகளின் அளவை போதுமான அளவில் தெரிவிக்கவில்லை. வேலைகளில் வைக்கப்பட்டுள்ள வாடிக்கையாளர்களின் எண்ணிக்கை, வேலைவாய்ப்பு நிறுவனம் அல்லது மருத்துவமனையைப் பொறுத்தவரையில் குறிப்பிட்ட காலப்பகுதியில் குணமடைந்த நோயாளிகளின் எண்ணிக்கை போன்ற வெளியீடுகளை அளவிடுவதன் மூலம் இந்தப் பிரச்சனையை நீக்க முடியும்.

(c) போதுமானது: போதுமான அளவு என்பது வெளியீட்டின் தேவைக்கான விகிதமாகும், மேலும் தேவை மற்றும் வெளியீட்டை தெளிவாகக் கண்டறிந்து தொடர்புடையதாக இருந்தால் பயனுள்ள நடவடிக்கையாகும். தேவைகள் பூர்த்தி செய்யப்பட்டால், செயல்திறன் போதுமானதாக கருதப்படலாம்.

(ஈ) திறன்: செயல்திறன் உள்ளீடு வெளியீடு தொடர்புடையது. Euske இன் கூற்றுப்படி, செயல்திறனைப் பொறுத்தவரை, அதே அளவு உள்ளீட்டில் அதிகமாகச் செய்ய முடிந்தால் அல்லது அதே வெளியீட்டை குறைந்த உள்ளீட்டில் உருவாக்கினால் நல்லது. ஒரே செயல்முறையை இரண்டு புள்ளிகளில் அல்லது இரண்டு வெவ்வேறு செயல்முறைகளை ஒரே வெளியீட்டில் ஒப்பிடுவதற்கு செயல்திறன் நடவடிக்கைகள் பயனுள்ளதாக இருக்கும்.

(இ) செயல்முறை: இது முயற்சியை விளைவுகளாக அல்லது உள்ளீட்டை வெளியீட்டாக மாற்றும் அடிப்படை செயல்முறைகளுடன் தொடர்புடையது. இது வெளியீட்டை உள்ளீட்டின் செயல்பாடாகக் கருதுகிறது, இதனால் முயற்சியை விட முயற்சிகளை முடிவுகளாக மாற்றும் வழிமுறைகளின் மதிப்பீட்டில் கவனம் செலுத்துகிறது. பொறிமுறையைப் பற்றிய இந்தப் புரிதல், கொடுக்கப்பட்ட உள்ளீட்டிற்கான நிறுவனத்தின் வெளியீட்டைக் கணிக்க உதவும். இருப்பினும், செயல்முறை இயற்கையில் இயந்திரத்தனமாக இருக்க வேண்டும் மற்றும் பயனுள்ளதாக இருக்க தெளிவாக புரிந்து கொள்ள வேண்டும். எடுத்துக்காட்டாக, அத்தகைய விளக்கக்காட்சி சிறப்பாகச் செய்யப்பட்டு நல்ல வரவேற்பைப் பெற்றாலும், ஒரு விற்பனையாளரால் அவரது விளக்கக்காட்சி விற்பனைக்கு வழிவகுக்கும் என்பதை அறிய முடியாது.

**3. தரநிலைகளுடன் உண்மையான ஒப்பீடு அல்லது அளவிடப்பட்ட செயல்திறனை ஒப்பிடுதல்**  
**செயல்திறன் தரநிலைகள்**

கட்டுப்பாட்டுச் செயல்பாட்டின் அடுத்த படி, அத்தகைய செயல்திறனுக்கான தரநிலைகளுடன் உண்மையான செயல்திறனை ஒப்பிடுவதாகும். நிர்ணயிக்கப்பட்ட தரநிலைகளுக்கான அளவீட்டு அலகுகள் மற்றும் அளவிடப்பட்ட செயல்திறனுக்கான அளவீட்டு அலகுகள் ஒரே மாதிரியாகவும், அளவுகோலாகவும் இருந்தால் இந்த ஒப்பீடு சிக்கலாகாது. அகநிலை மதிப்பீடுகள் தேவைப்படும்போது இத்தகைய ஒப்பீடு மிகவும் கடினமாகிறது. செயல்முறை அல்லது செயல்பாடுகளில் ஏதேனும் தவறு நடந்திருந்தால், ஏதேனும் விலகல், எதிர்மறை அல்லது நேர்மறை மற்றும் அத்தகைய விலகலை சரிசெய்ய மறுசீரமைப்பு செயல்முறையாக என்ன செய்ய வேண்டும் என்பதை ஒப்பீடு நமக்குக் கூறுகிறது. மேலும், இந்த ஒப்பீடு, வேறுபாட்டை சரிசெய்வதில் விளைவது மட்டுமல்லாமல், எதிர்காலத்தில் செயல்பாடுகளை நடத்துவதற்கு வழிகாட்டக்கூடிய தடுப்பு நடவடிக்கைகளின் பயன்பாட்டையும் உறுதி செய்கிறது.

#### 4. விலகல் மதிப்பீடு.

ஒரு விலகலை சரிசெய்வதற்கு முன், அத்தகைய விலகலுக்கான காரணங்கள் குறித்து ஒரு முழுமையான ஆய்வு மேற்கொள்ளப்பட வேண்டும். நிர்வாகம் அறிகுறிகளைத் தேடாமல், பிரச்சனையின் மூல காரணத்தைக் கண்டறிய வேண்டும். கவனிக்க வேண்டிய சில கேள்விகள்:

- இந்த விலகல்கள் நம்பத்தகாத தரநிலைகளால் அமைக்கப்பட்டதா?
- சப்ளையர்கள் தவறான பொருட்களை அனுப்பியிருக்க முடியுமா?
- ஆபரேட்டர்கள் குறைந்த செயல்திறன் கொண்டவர்களா, முடிவுகளைப் பற்றி நேர்மையற்றவர்களா அல்லது பொருந்தக்கூடிய தரநிலைகள் குறித்து தவறான தகவல் உள்ளவர்களா?
- உபகரணங்கள் மோசமான நிலையில் உள்ளதா?
- தரக்கட்டுப்பாட்டுத் துறை போதுமான வேலை செய்கிறதா?

திட்டங்கள் பட்ஜெட் மற்றும் காலப்போக்கில் சென்ற பல நிகழ்வுகள் உள்ளன. இதுபோன்ற சந்தர்ப்பங்களில், இத்தகைய முரண்பாட்டின் மூல காரணத்தை தீர்மானிக்க, இந்த திட்டங்கள் முழுமையாகவும் அனைத்து கோணங்களிலும் ஆராயப்பட வேண்டும்.

*விலகல்கள் எதிர்மறை மற்றும் நேர்மறை என இரண்டு வகைகளாக இருக்கலாம்.*

**(அ) எதிர்மறை விலகல்கள்:** எதிர்மறையான விலகல்கள் என்பது எதிர்மறையான விளைவுகளை ஏற்படுத்தக்கூடியவை மற்றும் செலவை மீறுதல் அல்லது திட்டம் கால அட்டவணையில் பின்தங்கி இருப்பது அல்லது உற்பத்தியின் தரம் அல்லது அளவு எதிர்பார்த்த அளவை விட குறைவாக இருப்பது போன்ற வடிவங்களில் இருக்கலாம். இலக்குகள் மாற்றப்பட வேண்டுமா அல்லது வேறு ஏதேனும் திருத்த நடவடிக்கை தேவையா என்பதைத் தீர்மானிக்க இந்த குறைவான செயல்திறன் மதிப்பீடு செய்யப்பட வேண்டும். எடுத்துக்காட்டாக, திட்டத்தை முடிப்பதில் தாமதம் ஏற்பட்டால், அதற்குக் காரணம் தொழிலாளர்களின் மன உறுதி குறைவாக இருக்கலாம், இது அதிகப்படியான வேலையில்லாமை அல்லது திறமையற்ற செயல்திறனால் வெளிப்படலாம் அல்லது குறிப்பிட்ட வேலைக்கான நபர்கள் நன்கு பயிற்சி பெற்றிருக்காமல் இருக்கலாம். வெளிப்புற விற்பனையாளர்களால் தொடங்கப்பட்ட விலை அதிகரிப்பு காரணமாக அல்லது அதிகப்படியான இயந்திர செயலிழப்பு காரணமாக செலவு அதிகமாக இருக்கலாம். இந்த விலகல்கள் கண்டறியப்பட்டு சரியாக மதிப்பீடு செய்யப்பட வேண்டும்.

**(ஆ) நேர்மறை விலகல்கள்:** நேர்மறை விலகல்கள் செயல்திறன் எதிர்பார்த்ததை விட சிறப்பாக இருந்தது மற்றும் அடையப்பட்ட இலக்குகள் எதிர்பார்த்ததை விட விரைவில் அல்லது திட்டமிட்டதை விட குறைந்த செலவில் இருந்தன என்பதைக் குறிக்கிறது. இந்த நேர்மறை விலகல்கள் புதிய திருத்தப்பட்ட மதிப்பீடுகளை உருவாக்குவதற்கு ஏன் குறைத்து மதிப்பிடப்பட்டது என்பதையும் முழுமையாக ஆராய வேண்டும்.

#### 5. திருத்த நடவடிக்கை எடுப்பது

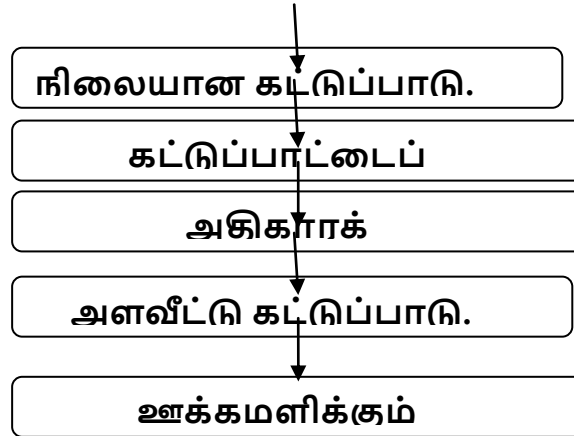
விலகல்கள் கண்டறியப்பட்டு நிர்வாகத்திடம் பரிசீலனைக்கு சமர்ப்பிக்கப்பட்டவுடன், நிலைமையை சரிசெய்ய என்ன திருத்த நடவடிக்கைகள் தேவை என்பதை முடிவு எடுக்க வேண்டும். எவ்வாறாயினும், ஏற்றுக்கொள்ளக்கூடிய சகிப்புத்தன்மை நிலைகளின் கட்டுப்பாடுகளுக்குள், நிறுவன கலாச்சாரம் அல்லது

வழிகாட்டுதல்கள், தொழிலாளர் சங்கங்கள், அரசியல் மற்றும் பொருளாதாரக் கருத்தாய்வுகள் மற்றும் செலவு மற்றும் பணியாளர்களின் உள் கட்டுப்பாடுகள் போன்ற சுற்றுச்சூழல் கட்டுப்பாடுகளுக்கு வெளியே இந்த சரிசெய்தல் நடவடிக்கைகள் எடுக்கப்பட வேண்டும். உண்மையான முடிவுகள் எப்பொழுதும் விரும்பிய முடிவுகளுடன் ஒத்துப்போவதில்லை என்பதால், சில விலகல்கள் எதிர்பார்க்கப்படலாம், இதனால் ஏற்றுக்கொள்ளப்படலாம், எனவே சரிசெய்தல் நடவடிக்கை தேவைப்படாது. எவ்வாறாயினும், விலகல்கள் போதுமான அளவு தீவிரமானதாக இருக்கும் போது, தேவையான நடவடிக்கை எடுப்பதற்கு பின்வரும் வழிகாட்டுதல்கள் பின்பற்றப்படலாம்.

- நிர்வாகம் பிரச்சினைகளின் மூல காரணங்களைக் கையாள வேண்டும், அறிகுறிகளை அல்ல.
- எந்தவொரு திருத்த நடவடிக்கையும் அதை மிகவும் பயனுள்ளதாக மாற்றுவதற்கு உடனடியாக எடுக்கப்பட வேண்டும்.
- எப்பொழுதெல்லாம், எங்கு முடியுமோ அங்கெல்லாம், தற்போதுள்ள செயல்பாடுகளில் சரிசெய்தல் நடவடிக்கை கட்டமைக்கப்பட வேண்டும் மற்றும் இந்தக் கட்டுப்பாடுகள் சுய கண்காணிப்பில் இருக்க வேண்டும்.

#### 5.5 நிர்வாகக் கட்டுப்பாடு வகைகள்.

##### நிர்வாகக் கட்டுப்பாட்டின் வகைகள்



#### (அ) நிலையான கட்டுப்பாடு.

செயல்திறனை அதிகரிப்பதற்காக செயல்திறனை தரப்படுத்த கட்டுப்பாடுகள் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. நேரம் மற்றும் இயக்க ஆய்வுகள், ஆய்வுகள் மற்றும் பணி அட்டவணைகள் மூலம் செலவுகள் குறைக்கப்படலாம்.

#### (ஆ) கட்டுப்பாட்டைப் பாதுகாத்தல்.

பொறுப்புகளை ஒதுக்குவதன் மூலம் நிறுவனத்தின் சொத்துக்கள் பாதுகாக்கப்படுகின்றன அல்லது பாதுகாக்கப்படுகின்றன. சொத்துக்களுக்கு முறையான கணக்குகள் பராமரிக்கப்படுகின்றன மற்றும் சொத்துகளின் பயன்பாடு கட்டுப்படுத்தப்பட்டு கடுமையான மேற்பார்வையின் கீழ் வைக்கப்படுகிறது.

#### (ச) அதிகாரக் கட்டுப்பாட்டின் பிரதிநிதித்துவம்.

கட்டுப்பாடு பயன்பாடு அல்லது அதிகாரப் பிரதிநிதித்துவத்திற்கு சில வரம்புகளை வைக்கிறது. அதிகாரப் பிரதிநிதித்துவத்தைப் பயன்படுத்த உயர்

நிர்வாகத்தின் ஒப்புதல் அவசியம். கொள்கை கையேடு, செயல்முறை கையேடு மற்றும் உள் தணிக்கை ஆகியவை இந்த கட்டுப்பாட்டில் உள்ள சில நுட்பங்கள்.

**(ஈ) அளவீட்டு கட்டுப்பாடு.**

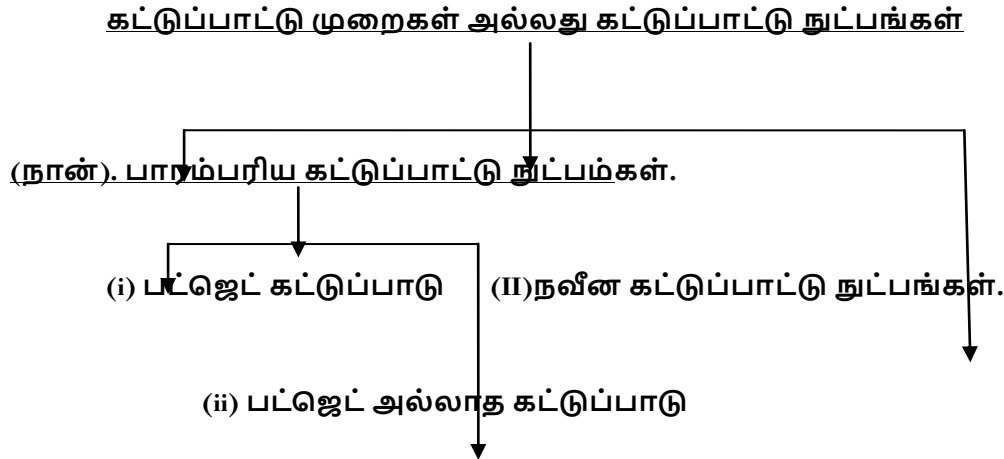
வேலை செய்திறனை அளவிடுவதற்கு கட்டுப்பாடுகள் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. செய்திறன் சிறப்பு அறிக்கைகள், வரவு செலவு கணக்குகள், நிலையான செலவு மற்றும் ஒரு மணி நேரத்திற்கு அல்லது ஒரு பணியாளருக்கு உற்பத்தி மூலம் அளவிடப்படுகிறது.

**(இ) ஊக்கமளிக்கும் கட்டுப்பாடு.**

நிறுவன ஊழியர்களை ஊக்குவிக்கும் வகையில் கட்டுப்பாடுகள் வடிவமைக்கப்பட்டுள்ளன. ஊக்குவிப்பு என்பது பதவி உயர்வுகள், சிறந்த கருத்துக்கள் மற்றும் செயல்பாட்டிற்கான வெகுமதிகள், இலாபப் பகிர்வு மற்றும் பலவற்றை உள்ளடக்கியது.

**5.5 கட்டுப்பாட்டு முறைகள் அல்லது கட்டுப்பாட்டு நுட்பங்கள்**

ஒரு நிறுவனத்தில் செயல்பாடுகளை கட்டுப்படுத்த பல்வேறு கட்டுப்பாட்டு நுட்பங்கள் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. இந்த நுட்பங்கள் நிறுவனத்தின் ஒட்டுமொத்த செயல்திறனை அளவிடுவதற்கு பயனுள்ளதாக இருக்கும். திட்டமிடல் மற்றும் கட்டுப்படுத்தும் செயல்முறை எந்தவொரு நிறுவனத்தின் நிர்வாகத்திலும் கைகோர்த்து செல்கிறது. திட்டங்களின்படி செயல்பாடுகள் செயல்படுத்தப்படுகிறதா என்பதைத் தீர்மானிக்க உதவும் சில நிர்வாகக் கட்டுப்பாட்டு நுட்பங்களைச் செயல்படுத்துவதற்கு இது தேவைப்படுகிறது. நிர்வாகக் கட்டுப்பாட்டின் பல்வேறு நுட்பங்களை இரண்டு வகைகளாகப் பிரிக்கலாம்:



**(நான்). பாரம்பரிய கட்டுப்பாட்டு நுட்பங்கள்.**

பாரம்பரிய கட்டுப்பாட்டு நுட்பங்களை மேலும் வகைப்படுத்தலாம்:

(நான்). பட்ஜெட் கட்டுப்பாடு

(ii). பட்ஜெட்டரி அல்லாத கட்டுப்பாடு

**(நான்). பட்ஜெட் கட்டுப்பாடு.**

பட்ஜெட் கட்டுப்பாடு என்பது பட்ஜெட் வடிவத்தில் வெளிப்படுத்தப்பட்ட நோக்கங்களைப் பெற நிர்வாகத்தால் பயன்படுத்தப்படும் ஒரு கருவியாகும். உண்மையான முடிவுகள் பட்ஜெட் புள்ளிவிவரங்களுடன் ஒப்பிடப்படுகின்றன.

ஏதேனும் விலகல்கள் இருந்தால், வேறுபாட்டிற்கான காரணத்தை சரிசெய்தல் அல்லது சரிசெய்வதன் மூலம் அவற்றை சரிசெய்யலாம்.

#### பட்ஜெட் கட்டுப்பாட்டின் நோக்கங்கள்.

- துறை வாரியாக வருமானம் மற்றும் செலவுகளை நிர்ணயித்தல்.
- ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்திற்கு நிறுவனத்தின் குறிக்கோள்கள் அல்லது நோக்கங்களை வரையறுத்தல்.
- இது நிறுவனத்தின் ஒவ்வொரு பிரிவு அல்லது பிரிவுக்கான செயல்திறன் அளவை நிறுவுகிறது.
- பல்வேறு துறைகள் அல்லது அமைப்பின் பிரிவுகளின் பணிகளை ஒருங்கிணைத்தல்.
- நிறுவனத்தின் நிதி நிலையை முன்னறிவித்தல்.
- கட்டுப்பாட்டு நோக்கங்களுக்காக செலவு மற்றும் செயல்திறன் தரவுகளின் துறைசார் திரட்சியை அகற்றவும்.
- நிறுவனத்தின் மூலதன செலவினத்தை தீர்மானித்தல்.
- நிதி ஓட்டம் மற்றும் பணப்புழக்க அறிக்கைகளைத் தயாரிக்க உதவுகிறது.
- சரியான நடவடிக்கை எடுக்க நடவடிக்கை எடுக்க வேண்டிய பகுதியைக் குறிப்பிடுதல்.

நிறுவனத்தைக் கட்டுப்படுத்த பின்வரும் வகையான வரவு செலவுத் திட்டங்கள் பயன்படுத்தப்படுகின்றன.

#### பட்ஜெட் வகைகள்

1. மாஸ்டர் பட்ஜெட்
2. விற்பனை பட்ஜெட்.
3. பண வரவு செலவு திட்டம்.
4. உற்பத்தி பட்ஜெட்.
5. நேரம் மற்றும் பொருள் பட்ஜெட்.
6. விற்பனை மற்றும் விநியோக செலவு பட்ஜெட்.
7. உற்பத்தி செலவு பட்ஜெட்.
8. உற்பத்தி மேல்நிலை பட்ஜெட்.
9. ஆராய்ச்சி மற்றும் மேம்பாட்டு பட்ஜெட்.
10. நிலையான பட்ஜெட்.
11. நெகிழ்வான பட்ஜெட்.
12. ஜீரோ பேஸ் பட்ஜெட்கள் (ZBB).

#### 1. மாஸ்டர் பட்ஜெட்

மாஸ்டர் பட்ஜெட் ஒரு பட்ஜெட்டில் முழு வணிகத்தின் விரிவான திட்டமிடலைக் கொண்டிருந்தது. பெரும்பாலான வணிக நிறுவனங்கள் மாஸ்டர் பட்ஜெட் தயாரிப்பில் தங்களை ஈடுபடுத்திக் கொள்கின்றன. ஒவ்வொரு துறை வரவுசெலவுத் திட்டமும் எவ்வாறு வணிகத்தை ஒட்டுமொத்தமாக மேம்படுத்துகிறது என்பதை முதன்மை பட்ஜெட் காட்டுகிறது. மற்ற வரவுசெலவுத்திட்டங்கள் முதன்மை பட்ஜெட்டின் துணை வரவுசெலவுத் திட்டங்களாகும்.

**2. விற்பனை பட்ஜெட்.**

முதன்மை வரவு செலவுத் திட்டங்களின் துணை வரவு செலவுத் திட்டங்களில் முதன்மையானது விற்பனை பட்ஜெட் ஆகும். விற்பனை வரவுசெலவுத் திட்டத்தைத் தயாரிக்காமல், மற்ற பட்ஜெட்டுகளால் தயாரிக்க முடியாது. சந்தை ஆராய்ச்சி, மக்கள்தொகை போக்குகள், நுகர்வோரின் சுவை மற்றும் ஃபேஷன், நுகர்வோர் வாங்கும் திறன், போட்டியாளர்களின் போக்கு மற்றும் உற்பத்தி திறன் ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் விற்பனை பட்ஜெட் தயாரிக்கப்படுகிறது. விற்பனை பட்ஜெட் பகுதி வாரியாக அல்லது தயாரிப்பு வாரியாக தயாரிக்கப்படலாம்.

**3. பண வரவு செலவு திட்டம்.**

பண வரவுசெலவுத் திட்டம் ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்திற்கு சாத்தியமான பண ரசீதுகள் மற்றும் ரொக்கக் கொடுப்பனவுகளை வெளிப்படுத்துகிறது. பண வரவு செலவுத் திட்டம் நிர்வாகத்திற்கு நிதி நிறுவனங்கள் அல்லது வணிக வங்கிகள் மூலம் தேவை ஏற்பட்டால் நிதி வசதிகளை ஏற்பாடு செய்ய உதவுகிறது மற்றும் அது நிதி பற்றாக்குறையைத் தவிர்க்கிறது. வேறு வார்த்தைகளில் கூறுவதானால், கடன் விற்பனைத் தொகை அல்லது ஏதேனும் கடன் தொகையில் உரிய நேரத்தில் சம்பந்தப்பட்ட தரப்பினரிடமிருந்து தொகை பெறப்படுகிறது மற்றும் அது மோசமான கடன்களைக் குறைக்கிறது.

**4. உற்பத்தி பட்ஜெட்.**

உற்பத்தி பட்ஜெட் விற்பனை பட்ஜெட்டின் அடிப்படையில் தயாரிக்கப்படுகிறது. அதுமட்டுமின்றி, உற்பத்தி வரவுசெலவுத் திட்டத்தைத் தயாரிக்கும் போது, உற்பத்தி திறன், திறமையான பணியாளர்களின் எண்ணிக்கை மற்றும் மனிதவளம், இடம் மற்றும் கிடங்கு வசதி ஆகியவற்றின் இருப்பு ஆகியவற்றை நிறுவனம் கருதுகிறது.

**5. நேரம் மற்றும் பொருள் பட்ஜெட்.**

நேரம் மற்றும் பொருள் பட்ஜெட் புள்ளிவிவரங்கள் நேரடியாக வெளிப்படுத்தப்படுகின்றன. உழைப்பு நேரம், இயந்திர நேரம் அல்லது அலகுகள் அல்லது பொருட்களை உற்பத்தி செய்வதற்கு தேவையான பொருட்கள் மற்றும் நிறுவனத்தில் இயந்திரம், பொருள் மற்றும் மனித சக்தியை திறம்பட பயன்படுத்துதல்.

**6. விற்பனை மற்றும் விநியோக செலவு பட்ஜெட்.**

விற்பனை மற்றும் விநியோக பட்ஜெட் விற்பனை துறை மேலாளரால் தயாரிக்கப்படுகிறது. இது விற்பனை மற்றும் விநியோக செலவுகளை கட்டுப்படுத்த நிர்வாகத்திற்கு உதவுகிறது. இந்த பட்ஜெட்டில் பேக்கேஜிங் செலவுகள், சேமிப்பு, காப்பீடு, போக்குவரத்து, விளம்பர செலவுகள், விற்பனை கமிஷன், மார்க்கெட்டிங் ஆராய்ச்சி செலவுகள் போன்ற விற்பனை மற்றும் விநியோக செலவுகள் அடங்கும்.

**7. உற்பத்தி செலவு பட்ஜெட்.**

உற்பத்தி செலவு வரவு செலவு திட்டம் பட்ஜெட் காலத்தில் உற்பத்தி செயல்பாட்டில் ஏற்படும் செலவுகளை குறிக்கிறது. உற்பத்தி செலவு பட்ஜெட், மூலப்பொருள் பட்ஜெட், உற்பத்தி மேல்நிலை பட்ஜெட் என பிரிக்கலாம்.

**8. உற்பத்தி மேல்நிலை பட்ஜெட்.**

உற்பத்தி மேல்நிலை வரவு செலவுத் திட்டம் பட்ஜெட் காலத்தில் உற்பத்தியில் ஏற்படும் அனைத்து உற்பத்தி மேல்நிலைகளையும் குறிப்பிடுகிறது.

மேல்நிலைகள் நிலையான மேல்நிலைகள், மாறி மேல்நிலைகள் மற்றும் அரை நிலையான அல்லது அரை-மாறி மேல்நிலைகள் என துணைப் பிரிக்கப்படலாம்.

#### 9. ஆராய்ச்சி மற்றும் மேம்பாட்டு பட்ஜெட்.

இந்த வகை பட்ஜெட் பெரிய நிறுவனங்களால் தயாரிக்கப்படுகிறது. புதிய தயாரிப்புகளை கண்டுபிடிப்பதற்காக அல்லது ஏற்கனவே உள்ள தயாரிப்புகளை மேம்படுத்துவதற்காக ஆராய்ச்சி மேற்கொள்ளப்படுகிறது. சந்தையில் உயிர்வாழ்வது அவசியம். ஆராய்ச்சியின் உதவியுடன் சந்தைப்படுத்தல் அபாயத்தை ஓரளவு குறைக்கலாம்.

#### 10. நிலையான பட்ஜெட்.

செயல்பாட்டின் அளவைப் பொருட்படுத்தாமல் பட்ஜெட் புள்ளிவிவரங்கள் மாறாமல் இருக்கும். செயல்பாட்டின் நிலை வெளிப்படையாக தெரியவில்லை. உண்மையான செயல்திறன் தரநிலையிலிருந்து மிகவும் விலகியுள்ளது.

#### 11. நெகிழ்வான பட்ஜெட்.

ஒரு பட்ஜெட் நெடுவரிசை வடிவத்தில் பல்வேறு நிலை நடவடிக்கைகளில் தயாரிக்கப்படுகிறது. செலவுகள் நிலையான, மாறி மற்றும் அரை-மாறு என மூன்று வகைகளாக பிரிக்கப்படுகின்றன. ஏதேனும் விலகல்கள் இருந்தால், திருத்த நடவடிக்கை எடுப்பதில் நிர்வாகத்திற்கு மிகவும் பயனுள்ள பட்ஜெட் வகை.

#### 12. ஜீரோ பேஸ் பட்ஜெட்கள் (ZBB).

இது பட்ஜெட்டில் ஒரு புதிய அணுகுமுறை. முந்தையதைக் கருத்தில் கொள்ளாமல் ஜீரோ-பேஸ் தயாரிக்கப்படுகிறது. ஆண்டுகள் புள்ளிவிவரங்கள். இந்த நுட்பத்திற்கு அனைத்து நிறுவன நடவடிக்கைகளின் மறுகணக்கீடு தேவைப்படுகிறது, எது அகற்றப்பட வேண்டும் அல்லது குறைக்கப்பட வேண்டும் அல்லது அதிகரிக்க வேண்டும். வேறு வார்த்தைகளில் கூறுவதானால், நிதி தற்போதைய தேவைகளின்படி மதிப்பிடப்படுகிறது.

#### (ii) பட்ஜெட் அல்லாத கட்டுப்பாட்டு நுட்பங்கள்.

பின்வருபவை பல்வேறு பட்ஜெட் அல்லாத கட்டுப்பாட்டு நுட்பங்கள்:

#### பட்ஜெட் வகைகள்

1. தனிப்பட்ட கவனிப்பு.
2. புள்ளியியல் தரவு அல்லது புள்ளியியல் கட்டுப்பாட்டு அறிக்கைகள்.
3. சிறப்பு கட்டுப்பாட்டு அறிக்கைகள்.
4. உள் தணிக்கை.
5. விகித பகுப்பாய்வு.
6. இடைவேளை- சம பகுப்பாய்வு
7. நிலையான செலவு.

#### 1. தனிப்பட்ட கவனிப்பு.

இந்த நுட்பத்தின் கீழ், மேலாளர் தனிப்பட்ட முறையில் பணியிடத்தில் செயல்பாடுகளை கவனிக்கிறார். தேவை ஏற்படும் போதெல்லாம் மேலாளர் செயல்பாடுகளைச் சரிசெய்கிறார். பணியாளர்கள் சிறந்த செயல்திறனைப் பெற கவனமாக வேலை செய்கிறார்கள்.. இது நிறுவன ஊழியர்களிடையே ஊக்கத்தையும் மன உறுதியையும் அதிகரிக்கிறது.

2. புள்ளியியல் தரவு அல்லது புள்ளியியல் கட்டுப்பாட்டு அறிக்கைகள்.

இந்த வகையான அறிக்கைகள் தயாரிக்கப்பட்டு பெரிய அளவிலான நிறுவனங்களில் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. விளக்கப்படங்கள், வரைபடங்கள் மற்றும் வரைபடங்கள் வடிவில் வழங்கப்பட்ட தரவு சிக்கலை விரைவாகப் புரிந்துகொள்ள உதவுகிறது. எனவே, இந்த நுட்பம் நிர்வாகக் கட்டுப்பாட்டிற்கு அடிக்கடி பயன்படுத்தப்படுகிறது. அவை குறிப்பாக தரக் கட்டுப்பாட்டுத் துறையில் பயன்படுத்தப்படுகின்றன.

3. சிறப்பு கட்டுப்பாட்டு அறிக்கைகள்.

இந்த அறிக்கையில் புள்ளிவிவரத் தரவு இருக்கலாம் அல்லது இல்லாமல் இருக்கலாம். இந்த நுட்பத்தைப் பயன்படுத்தி, ஒரு குறிப்பிட்ட செயல்பாடு ஒரு குறிப்பிட்ட நோக்கத்திற்காக ஒரு குறிப்பிட்ட நேரத்தில் ஆராயப்படுகிறது. இது நிர்வாகத்தின் தேவைகளுக்கு ஏற்ப செய்யப்படுகிறது, ஆனால் வழக்கமான அடிப்படையில் அல்ல. தரநிலைகளில் இருந்து விலகல் கூடுதல் கவனம் செலுத்தப்பட்டு திருத்த நடவடிக்கை எடுக்கப்படுகிறது. சேதத்தின் புகார்களைக் கையாள்வது இந்த வகையான கட்டுப்பாட்டு நுட்பத்திற்கு ஒரு எடுத்துக்காட்டு.

4. உள் தணிக்கை.

உள் தணிக்கை அறிக்கை வழக்கமான இடைவெளியில் தயாரிக்கப்படுகிறது, பொதுவாக மாதங்கள். இது செயல்பாட்டின் அனைத்து பகுதிகளையும் உள்ளடக்கியது. இந்த அறிக்கை உயர் நிர்வாகத்திற்கு அனுப்பப்பட்டுள்ளது. அறிக்கையின் அடிப்படையில் செய்திறனைக் கட்டுப்படுத்த நிர்வாகம் நடவடிக்கை எடுக்கிறது. உள் தணிக்கை அறிக்கை எதிர்பார்ப்புகளுக்கான விலகல்களின் அளவை வலியுறுத்தியது. இலக்குகளை சரியான நேரத்தில் அடைவது மிகவும் பயனுள்ளதாக இருக்கும்.

5. விகித பகுப்பாய்வு.

ஒரு நிறுவனத்தில் மொத்த செயல்பாட்டின் கட்டுப்பாடு லாபம், பணப்புழக்கம் மற்றும் கடனளிப்பு விகிதங்களின் பகுப்பாய்வு மூலம் சாத்தியமாகும். எடுத்துக்காட்டாக, 'நிதி அறிக்கை பகுப்பாய்வு' ஒரு வணிக முயற்சியின் பொருத்தத்தை கண்டறிய உதவுகிறது.

6. பிரேக்-ஈவன் அனாலிசிஸ் அல்லது காஸ்ட் வால்யூம் ஆபிட் அனாலிசிஸ் (சுவிபி)

பிரேக்-ஈவன் பகுப்பாய்வானது உற்பத்திச் செலவு, விற்பனையின் அளவு மற்றும் பல்வேறு நிலைகளில் உள்ள லாபம் ஆகியவற்றுக்கு இடையேயான தொடர்பின் பகுப்பாய்வு ஆகும். இந்த பகுப்பாய்வின் கீழ் மொத்த செலவுகள் இரண்டாக பிரிக்கப்படுகின்றன, அதாவது நிலையான செலவு மற்றும் மாறி செலவு. உற்பத்தியின் அளவின் மாற்றங்களுக்கு ஏற்ப நிலையான செலவு மாறாது. உற்பத்தியின் அளவைப் பொறுத்து மாறுபடும் செலவு மாறுபடும். இந்த பகுப்பாய்வு உற்பத்தி அல்லது விற்பனையின் அளவு மற்றும் வருவாய்க்கு சமமான மொத்த செலவை தீர்மானிக்க உதவுகிறது. மொத்தச் செலவைக் காட்டிலும் அதிகமான வருவாய் லாபம் எனப்படும். மொத்த விலைக்கு சமமான விற்பனையானது பிரேக்-ஈவன் பாயிண்ட் (BEP) என அறியப்படுகிறது. வேறு வார்த்தைகளில் கூறுவதானால், பிரேக்-ஈவன் புள்ளி என்பது லாபமோ நட்டமோ இல்லாத புள்ளியாகும்.

7. நிலையான செலவு.

செலவைக் கட்டுப்படுத்த நிலையான செலவு பயன்படுத்தப்படுகிறது. நிலையான செலவில் பின்வரும் படிக்கள் அடங்கும்:



- பொருள், உழைப்பு மற்றும் மேல்நிலை போன்ற பல்வேறு கூறுகளுக்கான செலவுத் தரங்களை நிர்ணயித்தல்.
- உற்பத்தி செலவு அல்லது ஒரு யூனிட் செலவில் உண்மையான செலவை அளவிடுதல்.
- மாறுபாட்டிற்கான நிலையான செலவுகளுடன் உண்மையான செலவை ஒப்பிடுதல்.
- மாறுபாடுகளுக்கான காரணங்களைக் கண்டறிதல் மற்றும் எதிர்கால ஆண்டுகளின் செலவில் ஏற்படும் மாறுபாடுகளைத் தவிர்க்க நடவடிக்கை எடுத்தல்.

## (II) நவீன கட்டுப்பாட்டு நுட்பங்கள்.

நவீன கட்டுப்பாட்டு நுட்பங்கள் மாறிவரும் காலங்களில், சிக்கலான நிகழ்வுகளின் கட்டுப்பாட்டை மேம்படுத்த பல புதிய நுட்பங்களும் நிர்வாகக் கட்டுப்பாட்டு முறைகளும் உருவாக்கப்பட்டுள்ளன. இந்த நுட்பங்கள் திட்டமிடல் மற்றும் கட்டுப்பாட்டு செயல்பாடுகளை நோக்கிய ஒருங்கிணைந்த அணுகுமுறையை அடிப்படையாகக் கொண்டவை. நிர்வாகக் கட்டுப்பாட்டின் பல்வேறு நவீன நுட்பங்கள் பின்வருமாறு:

1. முதலீட்டின் மீதான வருவாய்.
2. மனித வள கணக்கியல்
3. மேலாண்மை தணிக்கை
4. பொறுப்புக் கணக்கியல்
5. நெட்வொர்க் டெக்னிக்ஸ்: PERT/CPM.
6. உற்பத்தி திட்டமிடல் மற்றும் கட்டுப்பாடு.
7. மேலாண்மை தகவல் அமைப்பு.
8. வெளிப்புற தணிக்கை கட்டுப்பாடு.
9. நிறுவனக் கட்டுப்பாட்டில் தகவல் தொழில்நுட்பம்.
10. நிலையியற் கட்டளைகள்

### 1. முதலீட்டின் மீதான வருமானம் (ROI).

முதலீட்டின் மீதான வருமானம், வேலை செய்த மூலதனத்தின் மீதான வருமானம் என்றும் அழைக்கப்படுகிறது. மாற்றாக ரேட் ஆஃப் ரிட்டர்ன் என அழைக்கப்படும், இந்த நுட்பத்தை திட்டமிடுதல் மற்றும் கட்டுப்படுத்துதல் ஆகிய இரண்டிற்கும் பயன்படுத்தலாம். இது ஒரு நிறுவனத்தின் மொத்த லாபத்திற்கும் மொத்த முதலீட்டிற்கும் இடையிலான விகிதத்தில் இருந்து பெறப்படுகிறது. முதலீட்டின் மீதான வருமானம், இதுவரை ஈட்டிய மொத்த லாபத்தின் வெளிச்சத்தில் ஒரு நிறுவனத்தின் செயல்பாட்டை மதிப்பிட உதவுகிறது. இலாப திட்டமிடல் தவிர, இந்த நுட்பம் குறிப்பாக மூலதன வரவு செலவுத் திட்டத்திற்கும் நீண்ட கால முதலீட்டிற்கும் பயனுள்ளதாகவும் பொருத்தமானதாகவும் உள்ளது.

### முதலீட்டின் மீதான வருமானத்தின் நன்மைகள்.

- வளங்கள் திறம்பட பயன்படுத்தப்படுகிறது இல்லையா என்பதை அறிய ROI உதவுகிறது.
- இது வணிகத்தின் அடிப்படை நோக்கமான லாபம் ஈட்டுவதில் கவனம் செலுத்துகிறது.
- ROI அதிகாரப் பரவலாக்கத்தை எளிதாக்குகிறது. இலக்கு வருவாய் விகிதத்தை வரையறுப்பதன் மூலம்

ஒவ்வொரு துறைக்கும், இது நிர்வாகத்தின் சாத்தியமான சுயாட்சியை வழங்குகிறது

துறைத் தலைவர்கள்.

## 2. மனித வள கணக்கியல்.

பெரும்பாலான கட்டுப்பாட்டு நுட்பங்கள் செலவுகள், இலாபங்கள், வருவாய் மற்றும் பிற உறுதியான காரணிகளின் அடிப்படையில் நிதி செயல்திறனைக் கணக்கிடுகின்றன. இருப்பினும், மிக முக்கியமான பங்களிப்பு காரணி, அதாவது. மனித வளங்கள், இந்த நுட்பங்களில் கவனிக்கப்படவில்லை. மனித வளங்களை கணக்கிடுவதில் Likert வழங்கும் மனித வள கணக்கியல் நுட்பம் உதவுகிறது. இந்த நுட்பம் இதில் அடங்கும்:

- நிறுவன ஆதாரமாக மக்களுக்கான கணக்கியல்
- மனித சொத்துக்களை கையகப்படுத்துதல் மற்றும் மேம்பாடு செய்வதில் ஏற்படும் செலவை அளவிடுதல் மற்றும்
- ஒரு நிறுவனத்திற்கு ஊழியர்களின் பொருளாதார மதிப்பை அளவிடுதல்.

எந்தவொரு தனிநபரின் அல்லது பணியாளரின் மதிப்பும் இந்த நுட்பத்தில் வரையறுக்கப்படுகிறது, அவர் நிறுவனத்திற்கு வழங்க வேண்டிய பல்வேறு சேவைகளின் சமகால மதிப்பின் அடிப்படையில். இந்த மதிப்பு 'தனிநபரின் எதிர்பார்க்கப்படும் உண்மையான மதிப்பு' என்று அழைக்கப்படுகிறது. (IERV) இந்த நுட்பம் மனித வளங்களை திட்டமிடுவதற்கும் கட்டுப்படுத்துவதற்கும் ஒரு நல்ல அடிப்படையை வழங்குகிறது.

## 3. மேலாண்மை தணிக்கை.

மேலாண்மை தணிக்கை என்பது மொத்த நிர்வாக செயல்முறையின் ஒரு சுயாதீனமான மற்றும் முக்கியமான மதிப்பீடாக வரையறுக்கப்படுகிறது. பல்வேறு நிலைகளில் பயனுள்ள நிர்வாகத்தின் கொள்கைகள் மற்றும் நடைமுறைகளிலிருந்து விலகல்களை இது பதிவு செய்கிறது. இந்த விலகல்களின் தாக்கம் அமைப்பு மற்றும் இறுதி முடிவுகளில் குறிப்பிடப்பட்டுள்ளது.

### மேலாண்மை தணிக்கையின் நன்மைகள்.

- நன்கு வரையறுக்கப்பட்ட கொள்கைகள் மற்றும் நடைமுறைகள் எதுவும் இல்லை.
- திறமையான மேலாண்மை தணிக்கையாளர்கள் பற்றாக்குறை உள்ளது.
- தணிக்கைக்கு ஒரு புறநிலை மற்றும் சுயாதீன அணுகுமுறை இல்லாதது.

## 4. பொறுப்புக் கணக்கியல்.

இந்த நுட்பத்தில், செலவுகள் திரட்டப்பட்டு, பொறுப்பு நிலைகளால் தெரிவிக்கப்படுகின்றன. கணக்கியல் அறிக்கைகள் நிர்வாகத்தின் அனைத்து நிலைகளுக்கும் உருவாக்கப்படுகின்றன. இந்த அறிக்கைகள் செயல்படும் நபர்களுக்காக, அவர்களின் செயல்பாடுகள் மற்றும் செலவுகளைக் கட்டுப்படுத்த வடிவமைக்கப்பட்டுள்ளன. பொறுப்புக் கணக்கியல் நிறுவன நிர்வாகத்தை பொறுப்பு மையங்களாக வகைப்படுத்துகிறது. பொறுப்பு மையம் என்பது, குறிப்பிட்ட செயல்திறனின் இலக்குகளுக்குப் பொறுப்பான மேலாளரால் வழிநடத்தப்படும் பிரிவு, துறை அல்லது பிரிவு போன்ற நிறுவனப் பிரிவுகளாகும். நான்கு வகையான பொறுப்பு கேண்டர்கள் உள்ளன:

- **செலவு மையம்:** ஒதுக்கப்பட்ட பணிகள் திட்டமிட்ட செலவுத் தொகைக்குள் செய்யப்படுகிறதா என்பதைக் குறிப்பிடுவதன் மூலம் ஒரு செலவு மையம் நிதி செயல்திறனை அளவிடுகிறது.

- **லாப மையம்:** ஒரு இலாப மையம் அடையப்பட்ட பட்ஜெட் லாபத்தின் படி நிதி செயல்திறனை அளவிடுகிறது.
- **வருவாய் மையம்:** வருவாய் மையம் குறிப்பிட்ட பிரிவு விற்பனை வருவாயின் வரவுசெலவுத் தொகையை அடைந்துள்ளதா என்பதைக் குறிப்பிடுவதன் மூலம் நிதி செயல்திறனை அளவிடுகிறது.
- **முதலீட்டு மையம்:** முதலீட்டு மையத்தில், முதலீட்டு மூலதனத்தை திறம்பட பயன்படுத்துவதற்கு அல்லது முதலீட்டில் திட்டமிடப்பட்ட வருவாயைப் பெறுவதற்கு மேலாளர் பொறுப்பாவார்.

#### 5. நெட்வொர்க் நுட்பங்கள்: PERT மற்றும் CPM.

நெட்வொர்க் நுட்பங்கள் என்பது ஒரு நிறுவனத்தின் மேலாண்மை திட்டமிடல் மற்றும் கட்டுப்பாட்டில் பயன்படுத்தப்படும் சமீபத்திய முன்னேற்றங்கள் ஆகும். நிரல் மதிப்பீடு மற்றும் மறுஆய்வு நுட்பம் (PERT) மற்றும் கிரிட்டிகல் பாத் முறை (CPM) ஆகியவை மிகவும் பிரபலமான இரண்டு நெட்வொர்க் நுட்பங்கள். PERT நுட்பம் ஒரு முறை அல்லது சில முறை ஏற்படும் சிக்கலைத் தீர்க்கப் பயன்படுகிறது. தொடர்ந்து வரும் பிரச்சனைகளை கையாள்வதில் பயனில்லை. CPM நுட்பம் என்பது காலத்தை விட செலவில் கவனம் செலுத்துவதற்கு பதிலாக செலவில் கவனம் செலுத்துகிறது.

#### 6. உற்பத்தி திட்டமிடல் மற்றும் கட்டுப்பாடு.(PPC)

உற்பத்தி திட்டமிடல் மற்றும் கட்டுப்பாடு என்பது நவீன உற்பத்தியின் சிக்கல்களை சமாளிக்க உதவும் ஒரு அளவுகோலாகும். வேறு வார்த்தைகளில் கூறுவதானால், இது உற்பத்தியின் அளவு, தரம் மற்றும் நேரம் தொடர்பான முடிவைக் குறிக்கிறது மற்றும் இது முழு உற்பத்தி செயல்முறையையும் கட்டுப்படுத்த உதவுகிறது.

**உற்பத்தித் திட்டமிடல் மற்றும் கட்டுப்பாட்டின் கூறுகள்.**

##### (அ) முன் திட்டமிடல் செயல்பாடு.

முன் திட்டமிடல் செயல்பாடு, தேவை மற்றும் அளவு விற்பனையை முன்னறிவித்தல், உற்பத்தியின் அளவை தீர்மானித்தல், திட்டங்களுக்கு வெளியே பொய், பொருட்கள் மேலாண்மை, ஆராய்ச்சி மற்றும் மேம்பாடு மற்றும் உள் போக்குவரத்து திட்டமிடல் போன்ற செயல்பாடுகளை உள்ளடக்கியது.

##### (ஆ) ஒழுங்குமுறை செயல்பாடு.

ஒழுங்குமுறை செயல்பாடுகள், இதில் ரூட்டிங், திட்டமிடல், அனுப்புதல் மற்றும் பின்தொடர்தல் ஆகியவை அடங்கும்.

##### (c) கட்டுப்பாட்டு செயல்பாடு.

கட்டுப்பாட்டு செயல்பாடு, இது ஆய்வு மற்றும் மதிப்பீட்டை உள்ளடக்கியது.

#### 7. மேலாண்மை தகவல் அமைப்பு.(MIS)

தொடர்புடைய தகவல்கள் சேகரிக்கப்பட்டு, முடிவெடுக்கும் பொறுப்புள்ள அனைத்து நபர்களுக்கும் மாற்றப்படும். ஒரு தகவல்தொடர்பு அமைப்பு உருவாக்கப்படுகிறது, இதன் மூலம் அனைத்து மட்ட நபர்களுக்கும் நிறுவனத்தின் வளர்ச்சி குறித்து தெரிவிக்கப்படுகிறது. விலகல் கண்டறியப்பட்டால், பொறுப்பான நபரால் திருத்தம் அல்லது கட்டுப்பாட்டு நடவடிக்கை எடுக்கப்படும். மேலாண்மை தகவல் அமைப்பு சிறந்த முடிவை எடுப்பதற்கு சரியான நேரத்தில் போதுமான தகவல் தேவை என்பதை வலியுறுத்துகிறது. இவ்வாறு, மேலாண்மை தகவல் அமைப்பு சரியான நேரத்தில் மற்றும் சரியான வடிவத்தில் சரியான தகவலை வழங்குவதன் மூலம் நிர்வாக முடிவெடுப்பதில் நிர்வாகத்திற்கு உதவுகிறது.

**8. வெளிப்புற தணிக்கை கட்டுப்பாடு.**

சட்டப்பூர்வ கட்டுப்பாட்டின் கீழ் உள்ள அனைத்து கூட்டு பங்கு நிறுவனங்களுக்கும் வெளிப்புற தணிக்கை கட்டுப்பாடு அவசியம். அனைத்துக் கணக்குப் புத்தகங்களும் சட்டத்தின் தேவைகளின்படி வைக்கப்பட்டுள்ளன என்றும், தணிக்கையின் நோக்கத்திற்காகத் தேவையான அனைத்துத் தகவல்களையும் வழங்குவதாகவும், இருப்புநிலைக் கணக்கு உண்மையான மற்றும் நியாயமான பார்வையை அளிக்கிறது என்றும் வெளிப்புற தணிக்கையாளர் சான்றளிக்கிறார்.

**9. நிறுவனக் கட்டுப்பாட்டில் தகவல் தொழில்நுட்பம்.**

கணினிகளின் வருகை மேலாண்மை செயல்முறையில் புரட்சியை ஏற்படுத்தியுள்ளது. இன்று, நிறுவனங்கள் தங்கள் வளாகத்தில் சில மென்பொருள் அமைப்புகளை செயல்படுத்துவதன் மூலம் ஊழியர்களின் செயல்பாடுகள் மற்றும் செயல்முறைகளை நிர்வகிக்க முடியும். அத்தகைய சில உதாரணங்களைப் பார்ப்போம்.

- IT எளிதான அங்கீகாரத்தை செயல்படுத்தியுள்ளது. டிஜிட்டல் கையொப்பங்கள், ஸ்மார்ட் கார்டுகள், பையோமெட்ரிக் தரவு மற்றும் பயனர் பெயர்கள் மற்றும் கடவுச்சொற்களின் கலவையின் உதவியுடன், நிர்வாகம் ஒரு நபர், செயல்முறை அல்லது சாதனத்தின் நற்சான்றிதழ்களை சரிபார்க்க முடியும்.
- ஒரு நபர் அல்லது சாதனம் சில தகவல்களை அணுகுவதற்கு சில ஐடி திட்டங்கள் உள்ளன.
- பல்வேறு முன் வரையறுக்கப்பட்ட குழுக்களில் பயனரின் அடையாளம் மற்றும் உறுப்பினர் ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் சில தகவல்களுக்கான அணுகலைக் கட்டுப்படுத்தும் IT பொறிமுறையின் காரணமாக அணுகல் கட்டுப்பாடு மிகவும் முட்டாள்தனமாக மாறியுள்ளது.
- பாதுகாப்பு மீறல்களைக் கண்டறிதல், புரிந்துகொள்வது மற்றும் மீட்பதில் மேலாண்மைக்கான கருவிகளாக புதிய தகவல் தொழில்நுட்ப மென்பொருள் செயல்படுகிறது.
- ஒரு அமைப்பில் அங்கீகரிக்கப்படாத மாற்றங்கள் செய்யப்பட்டுள்ளதா என்பதை நிர்வகிப்பதில் சில ஒருமைப்பாடு கருவிகள் உள்ளன.

**10. நிலையியற் கட்டளைகள்.**

நிலையான உத்தரவுகள் விதிகள் மற்றும் ஒழுங்குமுறைகள், ஒழுக்கம், நடைமுறை மற்றும் பலவற்றை உள்ளடக்கியது. நிர்வாகத்தின் தேவைகளுக்கு ஏற்ப விதிகள் மற்றும் ஒழுங்குமுறைகள் வடிவமைக்கப்பட்டுள்ளன. எடுத்துக்காட்டாக, எழுத்துப்பூர்வமாக முன் அனுமதி பெறாமல் எந்த ஊழியரும் அலுவலக நேரத்திற்கு முன் அலுவலகத்தை விட்டு வெளியேறக்கூடாது.

**5.6 பயனுள்ள கட்டுப்பாட்டு அமைப்பின் தேவைகள்.**

பயனுள்ள கட்டுப்பாட்டு அமைப்புகளுக்கு சில தேவைகள் உள்ளன. அவை சுருக்கமாக கீழே விளக்கப்பட்டுள்ளன:

- (அ) பின்னூட்டம்.
- (ஆ) குறிக்கோள்.
- (ச) பொருத்தம்.

(ஈ) உடனடி அறிக்கை.

(இ) முன்னோக்கி பார்க்கிறது.

(எஃப்) நெகிழ்வான.

(ஐ) பொருளாதாரம்.

(ஹ). ஏற்றுக்கொள்ளும் தன்மை.

(நான்). பரிகார நடவடிக்கையை பரிந்துரைக்கவும்

(j) முயற்சி.

(k) கட்டுப்பாடுகள் துல்லியமான தரவு மற்றும் தகவலை உருவாக்குகின்றன.

(எல்).நேரம்.

(எம்) ஒருங்கிணைப்பு.

(அ) பின்னூட்டம்.

பின்னூட்டம் என்பது கடந்தகால செயல்திறன் தொடர்பான தகவல்களின் அடிப்படையில் எதிர்கால செயல்களைச் சரிசெய்வதற்கான செயல்முறையாகும். பின்னூட்ட நடைமுறையை நிர்வாகம் பின்பற்றினால், கட்டுப்பாட்டு செயல்முறை மிகவும் எளிதாக இருக்கும்.

(ஆ) குறிக்கோள்.

கட்டுப்பாடு புறநிலையாக இருக்க வேண்டும். இது ஒரு உறுதியான கட்டுப்பாடு உள்ளது என்று அர்த்தம். கட்டுப்பாட்டின் உறுதிக்கு செயல்திறனின் பாரபட்சமற்ற மதிப்பீடு அவசியம்.

(c) பொருத்தம்.

கட்டுப்பாடு புறநிலையாக இருக்க வேண்டும். இதன் பொருள் அங்கு நான் கட்டுப்பாட்டில் உறுதியாக இருக்கிறேன். கட்டுப்பாட்டின் உறுதிக்கு செயல்திறனின் பாரபட்சமற்ற மதிப்பீடு அவசியம்.

(ஈ) உடனடி அறிக்கை.

தரநிலைகளில் இருந்து விலகல்கள் தாமதமின்றி தெரிவிக்கப்பட வேண்டும். ஏதேனும் தாமதம் ஏற்பட்டால், கட்டுப்பாட்டைக் கடைப்பிடிப்பதால் எந்தப் பயனும் ஏற்படாது.

(இ) முன்னோக்கி பார்க்கிறது.

பயனுள்ள கட்டுப்பாட்டு அமைப்பு எதிர்கால நடவடிக்கைகள் எவ்வாறு திட்டங்களுக்கு இணங்க வேண்டும் என்பதில் கவனம் செலுத்த வேண்டும். வேறு வார்த்தைகளில் கூறுவதானால், கட்டுப்பாட்டு அமைப்பு திட்டமிடலில் ஒரு உதவியை வழங்க வேண்டும்.

(எஃப்) நெகிழ்வான.

தரநிலைகள் அல்லது அளவுகோல்கள் அவ்வப்போது மாற்றப்பட வேண்டும். காரணம், தரநிலைகள் தற்போதைய தேவைகளுக்கு இணங்க வேண்டும். எனவே, கட்டுப்பாட்டு அமைப்பு மாற்றப்பட்ட தரநிலைகள் அல்லது அளவுகோல்களுக்கு ஏற்ப நெகிழ்வானதாக இருக்க வேண்டும்.

(ஐ) பொருளாதாரம்.

கட்டுப்பாட்டு அமைப்பிலிருந்து பெறப்பட்ட நன்மைகள் அத்தகைய கட்டுப்பாட்டு முறையைப் பயன்படுத்துவதற்கான செலவை விட அதிகமாக இருக்க வேண்டும்.

(ஹ). ஏற்றுக்கொள்ளும் தன்மை.

அதனால் பாதிக்கப்படும் அனைத்து மக்களும் அவற்றை முழுமையாகப் புரிந்துகொண்டு ஏற்றுக்கொள்ளும் வகையில் கட்டுப்பாடுகள் இருக்க வேண்டும். புரிந்து கொள்ள கடினமாக இருக்கும் ஒரு கட்டுப்பாட்டு அமைப்பு தேவையற்ற தவறுகளையும் விரக்தியையும் ஏற்படுத்தும் மற்றும் தொழிலாளர்களால் வெறுப்படையலாம். அதன்படி, அத்தகைய கட்டுப்பாடுகள் அவசியமானவை மற்றும் பொருத்தமானவை என்பதை ஊழியர்கள் ஒப்புக் கொள்ள வேண்டும் மற்றும் அவர்களின் தனிப்பட்ட மற்றும் நிறுவன இலக்குகளை அடைவதற்கான அவர்களின் முயற்சிகளில் எந்த எதிர்மறையான விளைவுகளையும் ஏற்படுத்தாது. **(நான்). பரிகார நடவடிக்கையை பரிந்துரைக்கவும்.**

பயனுள்ள கட்டுப்பாட்டு அமைப்பு தோல்வியடைந்த இடங்கள், தோல்விக்கான நபர்கள் மற்றும் அவர்கள் எவ்வாறு கையாளப்பட்டனர் என்பதை வெளிப்படுத்த வேண்டும்.

**(j) முயற்சி.**

ஒரு நல்ல கட்டுப்பாட்டு அமைப்பு பணியாளர் மையமாக இருக்க வேண்டும். பணியாளர்களிடமிருந்து நேர்மறையான எதிர்வினைகளைப் பெறுவதற்காக கட்டுப்பாடு வடிவமைக்கப்பட்டுள்ளது. பெரிய விலகல்கள் கண்டறியப்பட்டால், ஊழியர்கள் தண்டிக்கப்படுவதற்குப் பதிலாக முறையாக வழிநடத்தப்பட்டு வழிநடத்தப்படுவார்கள். கட்டுப்பாட்டின் நோக்கமே தடுத்தல் மற்றும் தண்டனை அல்ல.

**(k) கட்டுப்பாடுகள் துல்லியமான தரவு மற்றும் தகவலை உருவாக்குகின்றன.**

பயனுள்ள நிர்வாக முடிவுகளுக்கு துல்லியமான தகவல் அவசியம். தவறான கட்டுப்பாடுகள் மேலாண்மை முயற்சிகளையும் ஆற்றலையும் இல்லாத அல்லது குறைந்த முன்னுரிமை கொண்ட பிரச்சனைகளில் திசை திருப்பும் மற்றும் கவனம் தேவைப்படும் தீவிர பிரச்சனைகளுக்கு மேலாளர்களை எச்சரிக்க தவறிவிடும்.

**(எல்).நேரம்.**

உடனடி கவனம் தேவைப்படும் பல சிக்கல்கள் உள்ளன. இது போன்ற பிரச்சனைகள் குறித்த தகவல்கள் சரியான நேரத்தில் நிர்வாகத்தை சென்றடையவில்லை என்றால், அத்தகைய தகவல்கள் பயனற்றதாகி, சேதம் ஏற்படலாம். அதன்படி, முடிவெடுப்பவர்களுக்குத் தேவைப்படும்போது தகவல் சென்றடைவதை கட்டுப்பாடுகள் உறுதிசெய்ய வேண்டும், இதனால் அர்த்தமுள்ள பதிலைப் பின்பற்ற முடியும்.

**(எம்) ஒருங்கிணைப்பு.**

கட்டுப்பாடுகள் கார்ப்பரேட் மதிப்புகள் மற்றும் கலாச்சாரத்துடன் ஒத்துப்போகும் போது, அவை நிறுவனக் கொள்கைகளுடன் இணக்கமாக செயல்படுகின்றன, எனவே செயல்படுத்துவது எளிது. இந்த கட்டுப்பாடுகள் நிறுவன சூழலின் ஒருங்கிணைந்த பகுதியாக மாறி, அதனால் பயனுள்ளதாக இருக்கும்.

**கேள்விகளை மதிப்பாய்வு செய்யவும்.**

**பகுதி - ஏ**

1. கட்டுப்பாட்டை வரையறுக்கவா?
2. கட்டுப்பாட்டின் சிறப்பியல்புகள் என்ன?
3. தலைமைத்துவத்தின் முக்கியத்துவம் என்ன?

4. பட்ஜெட் என்றால் என்ன?
5. பட்ஜெட் கட்டுப்பாட்டின் சில நோக்கங்களை எழுதுங்கள்?
6. நேரடி தொழிலாளர் பட்ஜெட் என்றால் என்ன?
7. ஜீரோ பேஸ் பட்ஜெட்டை வரையறுக்கவும்.
8. பண பட்ஜெட்டை வரையறுக்கவும்.
9. பொறுப்புக் கணக்கியலை வரையறுக்கவும்.
10. தரத் தரநிலை என்றால் என்ன?
11. உற்பத்தித்திறனை வரையறுக்கவும்
12. முதலீட்டின் மீதான வருமானம் என்றால் என்ன?
13. விலகல் வகைகளை பட்டியலிடுங்கள்.
14. பாதுகாக்கும் கட்டுப்பாட்டை வரையறுக்கவும்
15. PERT மற்றும் CPM என்றால் என்ன?
16. இடைவெளியை வரையறுக்கவும்- சம பகுப்பாய்வு
17. உள் தணிக்கையை வரையறுக்கவும்.
18. நிலையான விலையை வரையறுக்கவும்.
19. மனித வள கணக்கியலை வரையறுக்கவும்.
20. PPC என்றால் என்ன?
21. எம்ஜிஎஸ் என்றால் என்ன?
22. நிலையான ஆணைகளை வரையறுக்கவும்.

#### பகுதி - பி

1. கட்டுப்படுத்துதலின் முக்கியத்துவத்தைக் கூறவும்.
2. பட்ஜெட் வகைகளைக் குறிப்பிடவும்.
3. கட்டுப்பாட்டு செயல்பாட்டில் ஒரு படிக்களை பட்டியலிடுங்கள்.
4. உற்பத்தித் திட்டமிடல் மற்றும் கட்டுப்பாட்டின் கூறுகளைக் கூறவும்.
5. நிர்வாகக் கட்டுப்பாட்டின் வகைகளைக் குறிப்பிடவும்.
6. நவீன கட்டுப்பாட்டு முறைகளின் வகைகளைக் குறிப்பிடவும்.
7. பட்ஜெட் அல்லாத கட்டுப்பாட்டு முறைகளின் வகைகளைக் குறிப்பிடவும்..
8. பாரம்பரிய கட்டுப்பாட்டு முறைகளின் வகைகளைக் குறிப்பிடவும்.
9. மனித வளக் கணக்கியலைக் குறிப்பிடவும்.

#### பகுதி - சி

1. பல்வேறு வகையான பாரம்பரிய கட்டுப்பாட்டு முறைகளைப் பற்றி விவாதிக்கவும்
2. பல்வேறு வகையான நவீன கட்டுப்பாட்டு முறைகள் பற்றி விரிவாக விவாதிக்கவும்.
3. பல்வேறு வகையான கட்டுப்பாட்டு முறைகளின் நிலைகளை தெளிவுபடுத்தவும்.
4. பயனுள்ள கட்டுப்பாட்டு அமைப்பின் தேவைகளைப் பற்றி விவாதிக்கவும்.

### யூனிட் - விஇயக்குகிறார்

#### முயற்சி

மேலாண்மை என்பது மற்றவர்களால் விஷயங்களைச் செய்யும் கலை. வேலையை முடிப்பது கடினமான பணி. இது மனிதனுடன் தொடர்புடையது நடத்தை. எந்தவொரு நிறுவனத்தின் வெற்றியும் ஊழியர்களின் நடத்தை மற்றும் ஆர்வத்தைப் பொறுத்தது. நிறுவன இலக்குகள் விரும்பிய முறையில் மனித நடத்தையின் சரியான திசையின் மூலம் அடையப்படுகின்றன. பணியாளர்களை வழிநடத்தும் அல்லது வழிநடத்தும் முன், அத்தகைய நடத்தைக்கான காரணங்களை அடையாளம் காண வேண்டும். நிர்வாகமானது இத்தகைய காரணங்களின் அடிப்படையில் ஊழியர்களை மூலோபாய ரீதியாக ஊக்குவிக்க முடியும்.

உந்துதல் என்பது கீழ்படிந்தவர்களை அவர்களின் சிறந்ததைச் செய்யத் தூண்டுவதும் தூண்டுவதும் ஆகும். உந்துதல் என்பது நபரின் தேவைகள் மற்றும் அவை எந்த அளவிற்கு நிறைவேற்றப்பட்டுள்ளன என்பதன் மூலம் கணிசமாக பாதிக்கப்படுகிறது. கீழ்நிலை அதிகாரிகளை ஊக்குவிக்க, மேலாளர் அவர்களின் தேவைகளை புரிந்து கொள்ள வேண்டும். உந்துதல் என்ற சொல் உந்துதல் என்ற வார்த்தையிலிருந்து பெறப்பட்டது. உந்துதல் என்பது ஒரு நபரை வேலை செய்யத் தூண்டும் தூண்டுதல், தேவை, விருப்பம் அல்லது ஆசை.

#### 4.8 வரையறை

Koontz மற்றும் O'Donnell ஆகியோர் உந்துதலை வரையறுக்கிறார்கள், "உந்துதல் என்பது ஒரு தனி நபர் அல்லது ஒரு குழுவினரை வேலை செய்யத் தூண்டும் அனைத்து வகையான பெறுதல்கள், தேவைகள், விருப்பங்கள் மற்றும் ஒத்த சக்திகளுக்குப் பொருந்தும் ஒரு பொதுவான சொல்"

ராபர்ட் டுபின் உந்துதலை வரையறுக்கிறார், "ஒரு நிறுவனத்தில் ஒரு நபரை நின்று வேலையில் வைத்திருக்கும் சக்திகளின் சிக்கலானது"

ஸ்காட் உந்துதலை வரையறுக்கிறார், "உந்துதல் என்பது விரும்பிய இலக்குகளை அடைய மக்களைத் தூண்டும் ஒரு செயல்முறையாகும்"

#### 4.9 உந்துதலின் இயல்பு அல்லது பண்புகள்.

உந்துதல் என்பது நிர்வாகத்தின் செயல்பாடுகளின் திசையுடன் தொடர்புடையது. எனவே உந்துதலின் தன்மையை பின்வரும் புள்ளிகளில் இருந்து புரிந்து கொள்ளலாம்:

##### (அ) உந்துதல் என்பது ஒரு உளவியல் கருத்து.

ஒரு நபரின் தேவைகள் அவரை பாதிக்கின்றன நடத்தை. தேவைகள் முழுமையாக பூர்த்தி செய்யப்பட்ட கீழ்நிலை அதிகாரி மனதளவில் நிம்மதி அடைகிறார். வழங்கப்பட்ட உறுதியான நன்மைகளின் அளவு.

(ஆ) உந்துதல் என்பது ஒரு உள் உணர்வு.

உந்துதல் என்பது தனிநபர்களுக்குள் ஒரு உணர்வைக் குறிக்கிறது, அது சில வழிகளில் செயல்பட அவர்களை வழிநடத்துகிறது.

##### (c) உந்துதல் இலக்கு சார்ந்த நடத்தையை உருவாக்கியது.

உந்துதல் மனிதனில் ஆழமான தாக்கத்தை ஏற்படுத்துகிறது நடத்தை. இது மனித நடத்தையை வழிநடத்துகிறது. இது மனித நடத்தையை இலக்குகளை நோக்கி செலுத்துகிறது.

##### (ஈ) உந்துதல் நிதி அல்லது நிதி அல்லாததாக இருக்கலாம்.



உந்துதலை இரண்டாகப் பிரிக்கலாம், அதாவது நிதி மற்றும் நிதி அல்லாதவை. நிதி ஊக்குவிப்பு ஊதியங்கள், கொடுப்பனவுகளை அதிகரிப்பது, போனஸ், perquisites மற்றும் பல. நிதி அல்லாத உந்துதல் என்பது அங்கீகாரம், பாராட்டு, அதிக பொறுப்பை வழங்குதல் மற்றும் முடிவெடுக்கும் செயல்பாட்டில் பங்கேற்க தூண்டுதல் ஆகியவை அடங்கும்.

**(இ) உந்துதல் என்பது ஒரு தொடர்ச்சியான செயல்.**

மனித தேவைகள் எல்லையற்றவை. தேவைகளின் உணர்வு ஒரு தொடர்ச்சியானது மற்றும் முடிவற்ற செயல்முறை. எனவே, உந்துதல் என்பது காலவரையறையான செயலாக இருக்க முடியாது. இது ஊழியர்களின் முடிவில்லாத தேவைகளை பூர்த்தி செய்வதற்கான தொடர்ச்சியான செயல்முறையாகும்.

**(எஃப்) ஒருங்கிணைக்கும் சக்தி.**

ஒருங்கிணைக்கும் சக்தி என்பது ஒருவரின் சொந்த உருவத்தை யதார்த்தமாக்குவதற்கான உந்துதல். நபர்கள்சுய உருவம் ஊக்குவிப்பதில் முக்கிய பங்கு வகிக்கிறது. ஒரு தனிமனிதன் ஒரு தலைவன் என்ற பிம்பத்தை உருவாக்கியிருந்தால், அதற்கேற்ப செயல்படுகிறான். எனவே, ஒன்றிணைக்கும் சக்தி ஒரு முக்கியமான உந்து சக்தியாகும்.

**4.10 முக்கியத்துவம் அல்லது ஊக்கத்திற்கான தேவை.**

- நுட்பங்களின் சரியான உந்துதல் மூலம் செயல்பாட்டின் செயல்திறனை மேம்படுத்துகிறது.
- தொழிலாளர் வருவாய் மற்றும் பணிக்கு வராமல் இருப்பதைக் குறைக்கவும்.
- மனித வளங்களை முறையாகப் பயன்படுத்துதல்.
- நல்ல தொழிலாளர் உறவுகளை உருவாக்குதல்.
- சரியான பணியாளர்களின் இருப்பு.
- ஒத்துழைப்பு மற்றும் ஒருங்கிணைப்பின் அடிப்படை.
- நிறுவன இலக்குகளை அடைய உதவுகிறது.
- திறன்கள் மற்றும் அறிவை மேம்படுத்துதல்.

**4.11 உந்துதல் வகைகள்.**

**பின்வருபவை உந்துதல் வகைகளில் சில:**

**(அ) நேர்மறை உந்துதல்.**

**(ஆ) எதிர்மறை உந்துதல்.**

**(c) உள்ளார்ந்த ஊக்கத்தை.**

**(ஈ) நிதி உந்துதல்.**

**(இ) நிதி அல்லாத உந்துதல்.**

**(அ) நேர்மறை உந்துதல்.**

நேர்மறை உந்துதல் என்பது பணியாளரின் முயற்சிகளை சரியான முறையில் அங்கீகரிப்பது மற்றும் இலக்கு சாதனைகளை நோக்கிய பணியாளர் பங்களிப்பைப் பாராட்டுதல் ஆகியவற்றை உள்ளடக்கியது. சம்பள உயர்வு, போனஸ், முடிவெடுக்கும் செயல்பாட்டில் பங்கேற்பு, பெருமை மற்றும் அதிகாரம் மற்றும் பொறுப்பை வழங்குதல் போன்ற நேர்மறையான உந்துதல்.

**(ஆ) எதிர்மறை உந்துதல்.**

தொழிலாளர் வேலையை முடிக்கத் தவறினால், அவர்கள் பணிநீக்கம், பணிநீக்கம், பணிநீக்கம், ஊதியக் குறைப்பு போன்றவற்றால் அச்சுறுத்தப்படலாம்.

**(c) நேர்மறை உந்துதல்.**

பணியின் செயல்திறன் நேரத்தில் உள்ளார்ந்த உந்துதல் கிடைக்கும். இந்த உந்துதல்கள் வேலையின் செயல்திறனின் போது ஒரு திருப்தியை அளிக்கின்றன. பாராட்டு, அங்கீகாரம், அதிகாரம், அதிகாரம் மற்றும் பொறுப்பை வழங்குதல், முடிவெடுக்கும் செயல்பாட்டில் பங்கேற்பது போன்ற உள்ளார்ந்த உந்துதல்.

#### (ஈ) நிதி உந்துதல்.

நிதி உந்துதல் என்பது ஊழியர்களுக்கு பணப் பலன்களைக் குறிக்கிறது. சம்பள அதிகரிப்பு, போனஸ், இலாபப் பகிர்வு, விடுமுறை ஊதியம், இலவச மருத்துவ சேவைகள், ஓய்வூதிய பலன்கள் மற்றும் காப்பீடு போன்ற பணப் பலன்கள் நிதி ஊக்கத்திற்கு சில எடுத்துக்காட்டுகள். உடல் தேவைகளை பூர்த்தி செய்வதற்கு மட்டுமல்ல, சமூக நிலை மற்றும் அதிகாரத்தைப் பெறுவதற்கும் பணம் ஒரு சக்திவாய்ந்த உந்துசக்தியாக மாறியுள்ளது. நிதி உந்துதல் மேலும் தனிப்பட்ட நிதி உந்துதல் மற்றும் கூட்டு நிதி ஊக்கம் என வகைப்படுத்தப்படுகிறது.

#### (இ) நிதி அல்லாத ஊக்கம்.

பணத்தால் மட்டும் திருப்தி அடையாத நபர்களுக்கு இந்த ஊக்கங்கள் வழங்கப்படுகின்றன. அவர்கள் அவர்களுக்கு உளவியல் மற்றும் உணர்ச்சி திருப்தியை அளிக்கிறார்கள். பாராட்டு, வேலை சுழற்சி, அதிகாரம் மற்றும் பொறுப்பின் பிரதிநிதித்துவம், முடிவெடுக்கும் செயல்பாட்டில் பங்கேற்பு, அங்கீகாரம் மற்றும் அதிகாரம் ஆகியவை நிதி அல்லாத ஊக்கத்தின் சில எடுத்துக்காட்டுகள்.

#### 4.12 உந்துதல் கோட்பாடுகள்.

உந்துதல் கோட்பாடுகள் இரண்டு வகைகளாகப் பிரிக்கப்பட்டுள்ளன, அதாவது,

#### உந்துதல் கோட்பாடுகள்.

(நான்). மனித தேவைகளுடன் தொடர்புடைய கோட்பாடுகள்(II) தொடர்புடைய கோட்பாடுகள்  
தனிநபர்களின் எதிர்பார்ப்பு

1. மாஸ்லோ நீட் படிநிலைக் கோட்பாடு
2. டக்ளஸ் மெக் கிரிகோர்ஸ் எக்ஸ் மற்றும் ஓய் கோட்பாடு.

1. Mc Clellands தியரி தேவை.
2. Vrooms எதிர்பார்ப்பு கோட்பாடு.

ப கோட்பாடுகள்.

#### 1. மாஸ்லோவின் நீட் படிநிலைக் கோட்பாடு.

டாக்டர் ஆபிரகாம் எச். மாஸ்லோ மனிதர்களின் பல்வேறு தேவைகளை ஒரு திட்டவட்டமான வரிசையில் வகைப்படுத்தினார். இந்த உத்தரவு பரவலாக ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்டது. மாஸ்லோவின் கூற்றுப்படி, மனித தேவைகள் எண்ணற்றவை மற்றும் முடிவற்றவை. ஒரு விருப்பம் திருப்தியடைந்தால், அந்த இடத்தில் மற்றொரு விருப்பம் வெளிப்படுகிறது. திருப்தியான தேவைகள் தொழிலாளர்களை ஊக்குவிக்காது. திருப்தியற்ற ஆசைகள் மட்டுமே மனிதனை கடின உழைப்புக்கு தூண்டும். அவர்மனித தேவைகளை ஐந்து வகைகளாகப்

பிரித்து, கீழே கொடுக்கப்பட்டுள்ளபடி ஒரு குறிப்பிட்ட வரிசையில் வரிசைப்படுத்துங்கள்:

(அ) உடலியல் தேவைகள்.

(ஆ) பாதுகாப்பு தேவைகள்.

(c) சமூக தேவைகள்.

(ஈ) சுய நடைமுறைப்படுத்தல் தேவைகள் மற்றும்

(இ) மரியாதை தேவைகள்.

(அ) உடலியல் தேவைகள்.

அடிப்படை உடலியல் தேவைகள் இனப்பெருக்கம், தங்குமிடம், பாலியல் திருப்தி, ஆடை மற்றும் பலவற்றுடன் தொடர்புடையது. இந்த தேவைகள் இயற்கையில் இயல்பாகவே உள்ளன. இவை திருப்தியடையவில்லை என்றால், மற்ற தேவைகள் தோன்றாது. இந்த தேவைகள் மற்றவர்களை விட ஒரு சக்திவாய்ந்த ஊக்க சக்தியாகும்.

(ஆ) பாதுகாப்பு தேவைகள்.

ஒரு நபரின் அடிப்படை அல்லது உடலியல் தேவைகள் பூர்த்தி செய்யப்பட்டவுடன் பாதுகாப்பு அல்லது பாதுகாப்பு தேவைகள் வெளிப்படுகின்றன. வேலைப் பாதுகாப்பும் அத்தகைய தேவைகளில் ஒன்றாகும். மக்கள், பொதுவாக பாதுகாப்பான வேலைகளை விரும்புகிறார்கள். இதேபோல், ஒவ்வொரு பணியாளரும் வருங்கால வைப்பு நிதி, காப்பீடு போன்ற திட்டங்களுக்குப் பங்களிக்க விரும்புகிறார்கள், குறிப்பாக அவர் வேலை செய்து சம்பாதிக்க முடியாத வயதான காலத்தில் அவருடைய ஆர்வத்தைப் பாதுகாக்கிறார்.

(c) சமூக தேவைகள்.

மேற்கூறிய இரண்டு வகையான தேவைகள் பூர்த்தி செய்யப்பட்ட பிறகு, சமூகத் தேவைகள் ஒரு முக்கிய உந்துதலாக மாறும்நடத்தை. சமூகத் தேவைகள், உணர்வுகள் மற்றும் குறைகள் பரிமாற்றம், அன்பு, சமூகத்தன்மை, அங்கீகாரம், உரையாடல் மற்றும் சொந்தம் மற்றும் மனித தொடர்புகள் ஆகியவை அடங்கும்.

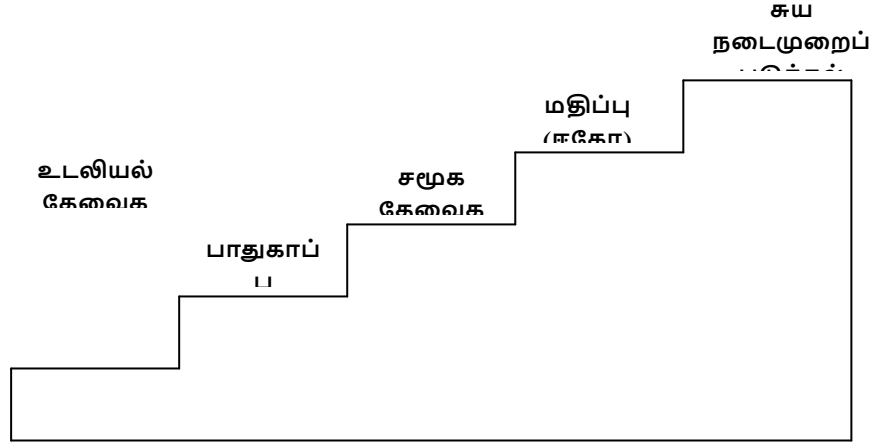
(ஈ) மரியாதை தேவைகள்.

மரியாதை தேவைகள் அல்லது ஈகோ தேவைகள் ஒரு நேர்மறையான சுய உருவம் மற்றும் சுய மரியாதை மற்றும் மற்றவர்களால் மதிக்கப்பட வேண்டியதன் அவசியத்தை உள்ளடக்கியது. சுய மரியாதை, சுயமரியாதை, சாதனை மற்றும் மற்றவர்களின் மரியாதை ஆகியவை இதில் அடங்கும்.

(இ) சுய நடைமுறைப்படுத்தல் அல்லது சுயமரியாதை தேவைகள்.

சுய உண்மையாக்கம் என்பது ஒருவர் ஆகக்கூடிய அனைத்தையும் ஆக விரும்புவதைக் குறிக்கிறது. உதாரணமாக, ஒரு மருத்துவர் நோயாளியின் உயிரைக் காப்பாற்றும் திறன் கொண்டவர் என்று நினைக்கிறார். ஒரு ஆசிரியர் மாணவர்களுக்கு சிறந்த கற்பித்தல் திறன் கொண்டவர் என்று நினைக்கிறார். வேறு வார்த்தைகளில் கூறுவதானால், சிறந்த செயல்திறன் அதிகபட்ச நிலை தனிநபரால் செய்யப்படுகிறது.

மாஸ்லோவின் தேவைகளின் படிநிலை விளக்கப்படம்



மேலே குறிப்பிட்டுள்ள ஐந்து தேவைகளில், முதல் மூன்று தேவைகள் (உடலியல் தேவைகள், பாதுகாப்புத் தேவைகள் மற்றும் சமூகத் தேவைகள்) மாஸ்லோவால் கீழ்மட்டத் தேவைகளாகக் கருதப்படுகின்றன என்று மாஸ்லோவின் முடிவு. மீதமுள்ள இரண்டு தேவைகள் (மதிப்பு மற்றும் அந்தஸ்து தேவைகள் மற்றும் சுயமயமாக்கல் தேவைகள்) அவரால் உயர் மட்ட தேவைகளாக கருதப்படுகின்றன. கீழ்மட்டத் தேவைகள் பணவியல் மற்றும் பணமற்ற இழப்பீடுகள் மூலம் பூர்த்தி செய்யப்படுகின்றன. பணமில்லாத இழப்பீடு என்ற வார்த்தையில் நல்ல வேலை நிலைமைகள், அன்பு அங்கீகாரம் போன்றவை அடங்கும். முடிவெடுக்கும் செயல்பாட்டில் அனுமதிப்பது, அதிகாரம் மற்றும் பொறுப்புகளை வழங்குதல், அதிக சுதந்திரம், முன்னேற்றத்திற்கான வாய்ப்புகள் போன்றவற்றின் மூலம் உயர் மட்டத் தேவைகள் பூர்த்தி செய்யப்படுகின்றன.

## 2. டக்ளஸ் மெக் கிரிகோர்ஸ் எக்ஸ் மற்றும் ஓய் கோட்பாடு.

பேராசிரியர். டக்ளஸ் மெக் கிரிகோர் எந்தவொரு நிறுவனத்திலும் மனித நடத்தை தொடர்பான கருதுகோள்களின் அடிப்படையில் ஒரு கோட்பாடுகளை உருவாக்கியுள்ளார். இந்தக் கோட்பாடுகள் பொதுவாக X கோட்பாடு மற்றும் Y கோட்பாடு என அழைக்கப்படுகின்றன. X கோட்பாடு மற்றும் Y கோட்பாட்டின் சுருக்கமான விளக்கம் கீழே கொடுக்கப்பட்டுள்ளது: 'எக்ஸ்' கோட்பாடு.

தியரி எக்ஸ் என்பது மனிதனைப் பற்றிய பழைய கால மரியாதைக்குரிய அனுமானங்களை அடிப்படையாகக் கொண்ட ஒரு பாரம்பரிய மேலாண்மை அணுகுமுறையாகும். X கோட்பாடானது கீழ்நிலை அதிகாரிகளை மேற்பார்வையிடுவதற்கும் இறுக்கமான கட்டுப்பாட்டிற்கும் ஒரு வழிமுறையாகக் கருதப்படுகிறது, முடிவெடுப்பது உயர்மட்ட நிர்வாகத்திற்காக எடுக்கப்படுகிறது. தொழிலாளர்கள் மட்டுமே தங்கள் பரிந்துரைகளையும் உணர்ச்சிகளையும் வெளிப்படுத்த அனுமதிக்கப்படுகிறார்கள். X கோட்பாட்டின் பணியாளர்கள் உயர்மட்ட நிர்வாகம் அல்லது உயர் அதிகாரிகளின் உத்தரவுகளையும் அறிவுறுத்தல்களையும் மட்டுமே பின்பற்ற வேண்டிய கட்டாயத்தில் உள்ளனர்.

**எக்ஸ் கோட்பாட்டின் அனுமானங்கள்.**

- பெரும்பாலான மக்கள் வேலை செய்வதில் ஆழ்ந்த வெறுப்பைக் கொண்டுள்ளனர்.
- அவர்கள் பொறுப்பை விரும்பவில்லை.
- அவர்கள் மேற்பார்வையாளர்களால் வழிநடத்தப்படுவதை விரும்புகிறார்கள்.
- நிறுவன பிரச்சனைகளை தீர்க்கும் திறன் அவர்களுக்கு இல்லை.
- அவர்கள் தங்கள் வேலையை மேம்படுத்துவதற்கான லட்சியங்கள் அல்ல, ஒரே குறிக்கோள் உடலியல் மற்றும் பாதுகாப்புத் தேவைகள் மட்டுமே.
- இலக்குகளை அடைவதற்காக அவர்கள் கட்டாயப்படுத்தப்பட வேண்டும், கட்டுப்படுத்தப்பட வேண்டும், வழிநடத்தப்பட வேண்டும் மற்றும் தண்டிக்கப்பட வேண்டும்.

### 'ஓய்' கோட்பாடு.

ஓய் கோட்பாடு X கோட்பாட்டிற்கு நேர் எதிரானது. ஓய் கோட்பாடு நவீன கோட்பாடாக கருதப்படுகிறது. இந்த கோட்பாட்டின் படி, மேலாளர்கள் படிப்படியாக குறைவான வெளிப்புறக் கட்டுப்பாட்டை வெளிப்படுத்தி, மேலும் மேலும் சுயக் கட்டுப்பாட்டை எடுத்துக் கொள்ள அனுமதிப்பதன் மூலம் அபிவிருத்தி மற்றும் முதிர்ச்சியடைய முயற்சிக்கின்றனர். இக்கோட்பாடு கீழ்நிலைப் பணியாளர்களுக்கு வாய்ப்புகளை உருவாக்குவதை நோக்கமாகக் கொண்டுள்ளது. முடிவெடுக்கும் செயல்பாட்டில் பங்கேற்பது, தடைகளை நீக்குதல், வளர்ச்சியை ஊக்குவித்தல் மற்றும் அதிக உற்பத்திக்கான துணை அதிகாரிகளுக்கு வழிகாட்டுதல்

### 'Y' கோட்பாட்டின் அனுமானங்கள்.

- சராசரி மனிதனுக்கு வேலை பிடிக்காது. இது விளையாட்டு அல்லது ஓய்வு போன்ற இயற்கையானது.
- வேலையின் நோக்கத்தைப் புரிந்துகொண்டவுடன், வேலையை முடிப்பதற்கு அவர் தனது ஒத்துழைப்பை நீட்டிக்கலாம்.
- ஒரு தொழிலாளிக்கு சுய திசை, சுய உந்துதல், சுய ஒழுக்கம் மற்றும் சுய கட்டுப்பாடு உள்ளது.
- சரியான உந்துதல் திட்டம் நிர்வாகத்தால் தயாரிக்கப்பட்டது, கூடுதல் பொறுப்பை ஏற்க தொழிலாளர்கள் தயாராக உள்ளனர்.
- பணியை வெற்றிகரமாக நிறைவேற்றுவதற்கான அங்கீகாரத்தை ஒரு தொழிலாளி எதிர்பார்க்கிறார்.
- தற்போதுள்ள தொழிலாளிக்கு வேலை செய்யும் திறன் உள்ளது மற்றும் சரியான முடிவுகளை எடுக்க முடியும்.
- ஒரு தொழிலாளி தனது சிறந்த முயற்சிகளை நிறுவன நோக்கங்களை நிறைவேற்ற மட்டுமே செய்ய முடியும்.

Y கோட்பாட்டின் படி, ஒரு தொழிலாளி ஒருமைப்பாடு மற்றும் கடினமாக உழைக்கத் தயாராக இருக்கிறார். அவன் ஒரு

முடிவெடுக்கும் செயல்பாட்டில் பங்கேற்க மற்றும் படைப்பாற்றல் மற்றும் கற்பனையின் உணர்வைக் காட்ட விரும்பும். எனவே X கோட்பாடு எதிர்மறை மற்றும் அவநம்பிக்கையான ஒன்றாகவும் Y கோட்பாடு நேர்மறை மற்றும் நம்பிக்கையானதாகவும் கூறப்படலாம். டக்ள்ஸ் மெக் கிரிகோர்ஸ், எக்ஸ் கோட்பாடு மற்றும் ஓய் ஆகியவற்றைப் பயன்படுத்துவதாக முடிவு செய்தார்வணிகத்தின் தன்மை மற்றும் நிறுவன இலக்குகளை அடைவதற்கான கோட்பாடு.

### 3. ஹெர்ஸ்பெர்க்ஸ் இரண்டு காரணி கோட்பாடு.

ஃபிரடெரிக் ஹெர்ஸ்பெர்க் மற்றும் அவரது கூட்டாளிகள் 1950 இன் பிற்பகுதியிலும் ஆரம்பத்திலும் இரண்டு காரணி கோட்பாடுகளை உருவாக்கினர். மனித வளங்களை திறம்பட பயன்படுத்துவதில் மேலாண்மைக்கான பரந்த தாக்கங்கள் கோட்பாடு. ஹெர்ஸ்பெர்க் பிட்ஸ்பர்க் பகுதியில் அல்லது அமெரிக்காவில் உள்ள 11 தொழில்களில் இருந்து சுமார் 200 கணக்காளர்கள் மற்றும் பொறியாளர்களை நேர்காணல் செய்வதன் மூலம் தொடங்கினார். இந்த மனிதர்கள் தங்கள் வேலையைப் பற்றி நன்றாகவோ அல்லது கெட்டதாகவோ உணரச் செய்த குறிப்பிட்ட சம்பவத்தை நினைவுபடுத்தும்படி கேட்டுக் கொள்ளப்பட்டனர்.

ஹெர்ஸ்பெர்க் மனித தேவைகளை பாதிக்கும் காரணிகளை இரண்டு பிரிவுகளாக வகைப்படுத்தினார். அவை:

1. சுகாதார காரணிகள் அல்லது பராமரிப்பு காரணிகள்
2. ஊக்குவிக்கும் காரணிகள்.

### 1. சுகாதார காரணிகள் அல்லது பராமரிப்பு காரணிகள்.

பணி கட்டுப்பாடுகள் காரணமாக செயல்திறன் இழப்புகளைத் தடுக்க சுகாதார காரணிகள் அவசியம். சுகாதார காரணிகளில் பத்து பராமரிப்பு காரணிகள் அடங்கும், அவை ஊழியர்களிடையே நியாயமான திருப்தியை பராமரிக்க அவசியம். பின்வரும் பத்து பராமரிப்பு காரணிகள்:

- நிறுவனத்தின் கொள்கை மற்றும் நிர்வாகம்.
- மேற்பார்வை வகை.
- மேற்பார்வையாளர்களுடன் தனிப்பட்ட உறவு.
- துணை அதிகாரிகளுடன் தனிப்பட்ட உறவு.
- சம்பளம்.
- வேலை பாதுகாப்பு.
- தனிப்பட்ட வாழ்க்கை.
- வேலைக்கான நிபந்தனைகள்.
- நிலை.

### 2. ஊக்குவிக்கும் காரணிகள்.

வேலை திருப்தியை வழங்குவதற்கும், உயர் வேலை செயல்திறனைப் பராமரிப்பதற்கும் ஊக்கமளிக்கும் காரணிகள் அவசியம். இந்த காரணிகள் அதிக உற்பத்தி மற்றும் வேலை திருப்தியை அதிகரிக்க ஊழியர்களை ஊக்குவிக்கும். பின்வரும் ஆறு தூண்டுதல் காரணிகள்:

- சாதனை.
- அங்கீகாரம்.
- முன்னேற்றம்.
- வளர்ச்சிக்கான வாய்ப்பு.
- பொறுப்பு.
- தானே வேலை.

சுகாதாரக் காரணிகள் மற்றும் ஊக்கமளிக்கும் காரணிகள் போன்ற இரண்டு காரணிகளை ஒழுங்காகப் பராமரித்து எந்தவொரு நிறுவனத்திலும் மனித வளங்களை திறமையாகப் பயன்படுத்துதல் என்ற கோட்பாட்டை ஹெர்ஸ்பெர்க் முடித்தார்.

(II) தனிநபர்களின் எதிர்பார்ப்புடன் தொடர்புடைய கோட்பாடுகள்.

**1. Mc Clelland's Need Model Theory.**

டேவிட் சி மெக்லேலண்ட் மற்றும் ஹவார்ட் பல்கலைக்கழகத்தின் அவரது கூட்டாளிகள், இந்த அமைப்பு குறைந்தபட்சம் மூன்று தேவைகளை பூர்த்தி செய்ய ஒரு வாய்ப்பை வழங்குகிறது, அதாவது சாதனைக்கான தேவை, இணைப்பிற்கான தேவை மற்றும் அதிகாரத்தின் தேவை.

**(அ) சக்தி தேவை.**

மக்கள் மீது ஆதிக்கம் செலுத்துவது, செல்வாக்கு செலுத்துவது அல்லது கட்டுப்படுத்துவது இதுதான். ஒருவரின் சொந்த நோக்கங்களுக்கு ஏற்ப மற்றவர்களின் செயல்பாடுகளை கட்டுப்படுத்தும் திறனைப் பற்றி அதிகாரம் பேசுகிறது. அதிக அதிகாரத் தேவை உள்ளவர்கள் தலைமைப் பதவியைத் தேடுகிறார்கள். அவர்கள் இலக்குகளை நிர்ணயிக்கவும், முடிவுகளை எடுக்கவும், நேரடியான செயல்பாடுகளை செய்யவும் விரும்புகிறார்கள். அதிகாரத்தின் தேவை மேலாளர்களைப் புரிந்துகொள்ள உதவுகிறது.

**(ஆ) இணைப்பு தேவை.**

இணைப்பிற்கான தேவை என்பது மக்களுடன் அர்த்தமுள்ள உறவுகளை வளர்ப்பதற்கான தோழமை மற்றும் ஆதரவிற்கான சமூகத் தேவையாகும். புதிய மற்றும் திருப்திகரமான உறவுகளை உருவாக்குவதற்கான வாய்ப்பாக நிறுவனத்தைப் பார்க்கிறார்கள். சக ஊழியர்களுடன் அடிக்கடி தொடர்பு கொள்ள வேண்டிய வேலைகளால் அவர்கள் தூண்டப்படுகிறார்கள்.

**(ச) சாதனைக்கான தேவை.**

போட்டி சூழ்நிலைகளில் பணியாளர்களின் சாதனை மற்றும் வெற்றிக்கான சவாலின் தேவை இதுவாகும். திறமையான நபர்கள் வெகுமதிகள், அங்கீகாரம், முடிவெடுக்கும் செயல்பாட்டில் பங்கேற்பது மற்றும் லாபப் பகிர்வு ஆகியவற்றை வழங்குகிறார்கள்.

*Mc Clellands மேலே கூறப்பட்ட மூன்று வகையான தேவைகளை வழங்குவதற்கு எந்த அமைப்பும் இல்லை மற்றும் வளங்களை திறமையான முறையில் பயன்படுத்துவதற்கான வாய்ப்புகள் மற்றும் நிறுவன இலக்குகளை எளிதில் அடைய முடியும் என்று முடிவு செய்தார்.*

**2. Vrooms எதிர்பார்ப்பு கோட்பாடு.**

விஎச்சூம் மற்றும் பிறர் உந்துதலின் மற்றொரு கோட்பாட்டை உருவாக்கியுள்ளனர், இது எதிர்பார்ப்பு கோட்பாடு என அழைக்கப்படுகிறது. Vrooms theory of motivation என்பது valence, expectancy மற்றும் Instrumentality ஆகியவற்றின் விளைபொருளின் கூட்டுத்தொகையாகும்.

$$\text{உந்துதல்} = \text{வேலன்ஸ்} \times \text{எதிர்பார்ப்பு} \times \text{கருவி.}$$

**(அ) வேலன்ஸ்.**

வேலன்ஸ் என்பது ஒரு குறிப்பிட்ட விளைவுக்கான ஒரு நபரின் விருப்பத்தின் வலிமையைக் குறிக்கிறது. எடுத்துக்காட்டாக, ஒரு விற்பனையாளர் தனது நிறுவனத்திடமிருந்து ஒரு நல்ல தொகையை கமிஷன் பெற விரும்பும் ஒரு விற்பனையாளர் இயற்கையாகவே அதிக விற்பனை இலக்குகளை அடைய வேண்டும். விற்பனையாளர்களால் விரும்பப்படும் முதல் விளைவு, எனவே இலக்கை அடைவது இரண்டாவது விளைவுக்கு வழிவகுக்கும், அதாவது கமிஷன். எனவே,

விற்பனையாளர்கள், நல்ல அளவிலான கமிஷனுக்கான வேலன்ஸ் காரணமாக, விற்பனை இலக்கை அடைய உந்துதல் பெறுவார்கள்.

(ஆ) எதிர்பார்ப்பு.

ஒரு நபர் தனது முயற்சி விரும்பிய செயல்திறனுக்கு வழிவகுக்கும் என்று எந்த அளவிற்கு நம்புகிறாரோ அதுவே எதிர்பார்ப்பு எனப்படும். மேலே உள்ள எடுத்துக்காட்டில், அதிக விற்பனை இலக்கை அடைவதற்கு விற்பனையாளர்களின் தரப்பில் அதிக முயற்சி தேவைப்படுகிறது.

(c) வாத்தியம்.

முதல் விளைவு (மேலே உள்ள எடுத்துக்காட்டில் விற்பனை இலக்கை அடைவது) விரும்பிய இரண்டாவது விளைவுக்கு (கமிஷன்) எந்த அளவிற்கு வழிவகுக்கும் என்பது அழைக்கப்படுகிறது கருவித் திறன். மறுபுறம் எதிர்பார்ப்பு என்பது முயற்சிகள் மற்றும் முதல் விளைவுகளுக்கு இடையிலான உறவாகும்.

பணியிடத்தில் உள்ள அனைவருக்கும் எதிர்பார்ப்பு கோட்பாடு பொருத்தமானது. இருப்பினும், கோட்பாட்டில் பயன்படுத்தப்படும் சொற்கள் ஒரு நபருக்கு அதன் உள்ளடக்கங்களைப் புரிந்துகொள்வதை கடினமாக்கலாம் மற்றும் நடைமுறையில் அதைப் பயன்படுத்துகின்றன.

**தொடர்பு என்றால் என்ன?**

'கம்யூனிகேஷன்' என்ற ஆங்கில வார்த்தை லத்தீன் கம்யூனிஸ் என்பதிலிருந்து உருவானது, அதாவது பொது அறிவு. தொடர்பு என்ற சொல்லுக்கு ஒரே மாதிரியான கருத்துக்களைப் பகிர்வது என்று பொருள். வேறு வார்த்தைகளில் கூறுவதானால், உண்மைகள், யோசனைகள், கருத்துகள், உணர்வுகள் அல்லது அணுகுமுறைகளின் பரிமாற்றம் மற்றும் தொடர்பு. தொடர்பு என்பது நிர்வாகத்தின் சாராம்சம். நிர்வாகத்தின் அடிப்படை செயல்பாடு (திட்டமிடல், திட்டமிடல், பணியாளர்கள், மேற்பார்வை மற்றும் மேலாண்மை) பயனுள்ள தொடர்பு இல்லாமல் திறம்பட செய்ய முடியாது.

தகவல்தொடர்பு என்பது ஒரு நபர் அல்லது குழுவிலிருந்து மற்றொருவருக்கு தகவல் அல்லது செய்திகளை மாற்றுவதை உள்ளடக்கிய இருவழி செயல்முறையாகும். இந்த செயல்முறை தொடர்கிறது மற்றும் செய்திகளை அனுப்ப குறைந்தபட்சம் ஒரு அனுப்புநர் மற்றும் பெறுநரையும் உள்ளடக்கியது. இந்தச் செய்திகள் ஏதேனும் யோசனைகளாகவோ, கற்பனையாகவோ, உணர்ச்சிகளாகவோ அல்லது எண்ணங்களாகவோ இருக்கலாம்.

தொடர்பு என்பது லத்தீன் வார்த்தையாகும், இதன் பொருள் "பகிர்வது". இன்று பல்வேறு தொடர்பு முறைகள் உள்ளன. மின்னஞ்சல்கள், அரட்டைகள், வாட்ஸ்அப், ஸ்கைப் (மாநாட்டு அழைப்புகள்) போன்றவை இதில் அடங்கும். பயனுள்ள தகவல்தொடர்பு மக்களின் பணியை எளிதாக்கும் மென்மையாகவும் ஆக்குகிறது.

**தொடர்பு மற்றும் மேலாண்மை**

மத்தியாஸ் மெண்டஸ் சமீபத்தில் ஆன்லைன் சில்லறை விற்பனையாளரின்



கொள்முதல் துறையின் மேலாளராக பணியமர்த்தப்பட்டார். அவரது நியமனம் அனைத்து நிறுவன ஊழியர்களுக்கும் மின்னஞ்சல் மூலம் அறிவிக்கப்பட்டது, மேலும் அவரது துறை அவரது வருகையை எதிர்பார்த்தது. துறையில் செலவைக் குறைக்க முயற்சி செய்வதே அவரது முதல் பணி என்று அவரது மேலாளர்கள் சொன்னார்கள். மாத்தியாஸ் என்ன செய்வது என்று சரியாகத் தீர்மானிக்கவில்லை, ஆனால் புதிய பணியமர்த்தல், முக்கியமான பயணங்களைத் தவிர மற்ற அனைத்தையும் குறைத்தல், பயிற்சியைக் குறைத்தல் மற்றும் தற்காலிக மற்றும் ஒப்பந்தங்களைப் பயன்படுத்துவதைக் குறைத்தல் ஆகியவற்றின் மூலம் இலக்கைக் குறைக்க முடியும் என்று அவர் தீர்மானித்தார். தொழிலாளர்கள்.

அவர் பிரச்சினையில் வேலை செய்வதை தனது மேலதிகாரிகளுக்கு காட்ட ஆர்வமாக இருந்தார், எனவே அவர் தனது மேலாளர்கள் மற்றும் ஊழியர்களுக்கு ஒரு மின்னஞ்சல் அனுப்பினார், விரைவில் செலவுக் குறைப்பு நடவடிக்கைகளை அறிவிப்பதாகக் கூறினார். துரதிருஷ்டவசமாக, ஊழியர்கள் பணிநீக்கங்கள் இருக்கும் என்று அர்த்தம். திணைக்களத்தை அவுட்சோர்ஸ் செய்ய "மாட் தி நைஃப்" எப்படி பணியமர்த்தப்பட்டார் மற்றும் அனைவரும் பணிநீக்கம் செய்யப்படுவார்கள் என்பது பற்றிய வதந்திகள் விரைவில் பறக்கத் தொடங்கின. மன உறுதி சரிந்தது மற்றும் மக்கள் தங்கள் விண்ணப்பங்களை மெருகூட்டவும் வேலைகளுக்கு விண்ணப்பிக்கவும் தங்கள் நேரத்தை பயன்படுத்தத் தொடங்கினர். ஊழியர்கள் மத்தியாஸை நம்பவில்லை, அவர் அவர்களுடன் வழக்கமான தொடர்பைத் தவிர மற்ற எல்லாவற்றிலிருந்தும் துண்டிக்கப்பட்டார்.

தகவல் தொடர்பும் மேலாண்மையும் நெருங்கிய தொடர்புடையவை. தகவல்தொடர்பு என்பது இரண்டு அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட நபர்களிடையே தகவல் பரிமாற்றம் செய்யப்படும் செயல்முறையைக் குறிக்கிறது (பெருகிய முறையில், இயந்திரங்களும் தகவல்தொடர்புகளில் சேர்க்கப்படுகின்றன, ஆனால் இங்கு விவாதத்தை மக்களிடையேயான தொடர்புக்கு வரம்பிடுகிறோம்). நிர்வாகப் பாத்திரங்கள் ஒவ்வொன்றும்-திட்டமிடல், ஒழுங்கமைத்தல், வழிநடத்துதல் மற்றும் கட்டுப்படுத்துதல்-திறமையான தகவல்தொடர்பு சார்ந்தது. திட்டங்களைத் தீர்மானிக்க மேலாளர்கள் துல்லியமான தகவலைப் பெற வேண்டும், மேலும் அவர்கள் செயல்படுத்தப்படும் திட்டங்களுக்கு துல்லியமான தகவலை அனுப்ப முடியும். தகவல் துல்லியமாக அனுப்பப்பட்டு பெறப்பட்டால், ஒரு நிறுவனத்தில் உள்ள அனைவருக்கும் தெரிவிக்க முடியும். முந்தைய எடுத்துக்காட்டில் நாம் பார்ப்பது போல, தகவல் தவறாகப் புரிந்துகொள்ளப்படும்போது அல்லது தவறான தகவல் பரவும்போது, தகவல்தொடர்புகள் நிறுவனங்களில் குறிப்பிடத்தக்க சிக்கல்களை உருவாக்கலாம்.

### **நிர்வாகத்தில் தகவல்தொடர்புகளின் பங்கு**

ஒரு நிறுவனத்தின் இலக்குகளை நிறைவேற்றுவதே நிர்வாகத்தின் பங்கு. இதைச் செய்ய, மேலாளர்கள் ஒரு திட்டத்தை உருவாக்குகிறார்கள், அது என்ன செய்ய

வேண்டும், அது எப்போது செய்யப்படும், அது எவ்வாறு செய்யப்படுகிறது என்பதை வரையறுக்கிறது. திட்டத்தை செயல்படுத்த, மேலாளர்கள் இந்த தகவலை நிறுவனத்தில் உள்ள அனைவருக்கும் தெரிவிக்க வேண்டும். அதாவது, அவர்கள் திட்டத்தை அமைப்பின் உறுப்பினர்களுக்குத் தெரிவிக்க வேண்டும். இருப்பினும், திட்டத்தை ஆதரிக்க என்ன செய்ய வேண்டும் என்பதை மக்களுக்கு தெரிவிப்பதை விட மேலாளர்கள் அதிகம் செய்ய வேண்டும். திட்டத்தை ஆதரிக்கவும், நிறுவனத்திற்கு அர்ப்பணிப்பை உருவாக்கவும், நல்லுறவு மற்றும் ஒத்துழைப்பை ஏற்படுத்தவும், மேலும் நிறுவனத்தை பாதிக்கும் நிகழ்வுகள் மற்றும் செயல்களைப் பற்றி அனைவருக்கும் தெரியப்படுத்தவும் அவர்கள் மக்களை ஊக்குவிக்க வேண்டும். நல்ல தகவல்தொடர்பு தகவல் மட்டுமல்ல, ஒரு கலாச்சாரத்தை உருவாக்கவும் உதவுகிறது, இது மக்களை தாங்கள் சார்ந்தவர்கள் மற்றும் நிறுவனத்தை ஆதரிக்க விரும்புகிறது. மோசமான தகவல்தொடர்பு என்ன விளைவிக்கலாம் என்பதை ஆரம்ப உதாரணம் காட்டுகிறது. பயனுள்ள தகவல்தொடர்புகளின் சில நன்மைகள் பின்வருமாறு.

- தெளிவைத் தருகிறது. குழப்பம், நிச்சயமற்ற தன்மை மற்றும் தெளிவின்மை ஆகியவை மக்களை சங்கடமானதாகவும் ஒத்துழைக்காததாகவும் ஆக்குகின்றன. பாத்திரங்கள், பொறுப்புகள் மற்றும் உறவுகளை தெளிவாக்குவது, ஒவ்வொருவருக்கும் அவர்கள் தங்கள் வேலையைச் செய்வதற்கும் நிறுவனத்திற்கு அவர்களின் பங்களிப்புகளைப் புரிந்துகொள்வதற்கும் தேவையான தகவல்களை வழங்குகிறது. பயனுள்ள தகவல்தொடர்பு மோதல்கள், தவறான புரிதல்கள் மற்றும் தவறுகளுடன் தொடர்புடைய செலவைக் குறைக்கிறது.
- உறவுகளை உருவாக்குகிறது. திறந்த தகவல்தொடர்புகளை ஊக்குவிக்கும் ஒரு கலாச்சாரம், தொழில் ரீதியாகவும் சமூக ரீதியாகவும் பணியாளர்களின் படிநிலை நிலைகளுக்கு இடையே உள்ள பதற்றத்தை குறைக்கிறது. ஒரு நம்பிக்கையான மற்றும் கூட்டு கலாச்சாரத்தில், மக்கள் பிரச்சனைகளில் உதவி பெறவும், தீர்வுகள் மற்றும் மேம்பாடுகளை பரிந்துரைக்கவும் அதிக வாய்ப்புள்ளது. பயனுள்ள தகவல்தொடர்பு ஒரு கூட்டு கலாச்சாரத்தை உருவாக்குகிறது, இது குழுப்பணியை வளர்க்கிறது மற்றும் ஒத்துழைப்பை ஊக்குவிக்கிறது.
- அர்ப்பணிப்பை உருவாக்குகிறது. பயனுள்ள தகவல்தொடர்பு என்பது தகவல்களை அனுப்புவது மட்டுமல்லாமல் அதைப் பெறுவதையும் உள்ளடக்கியது. ஊழியர்களின் கவலைகளைக் கேட்பதன் மூலம், அவர்களின் பணி மற்றும் பணியிடத்தில் உள்ளீடுகளை அனுமதிப்பதன் மூலம், மற்றும் அவர்களின் பரிந்துரைகளைக் கருத்தில் கொண்டு, மேலாளர்கள் நிறுவனத்தில் உள்ள அனைவரையும் தாங்கள் மதிப்புமிக்க பங்களிப்பாளர்களாக உணர முடியும். நிறுவனத்தில் தாங்கள் மதிக்கப்படுவதாக ஊழியர்கள் உணரும்போது, அவர்கள் அதிக ஈடுபாடும் ஊக்கமும் கொண்டவர்களாக இருப்பார்கள். பயனுள்ள தொடர்பு ஆதரவு மற்றும் அர்ப்பணிப்பை உருவாக்குகிறது.

- எதிர்பார்ப்புகளை வரையறுக்கிறது. அவர்களிடமிருந்து என்ன எதிர்பார்க்கப்படுகிறது மற்றும் அவர்கள் எவ்வாறு மதிப்பிடப்படுவார்கள் என்பதில் மக்கள் நிச்சயமற்றவர்களாக இருக்கும்போது, அவர்களால் தங்கள் வேலையைச் சரியாகச் செய்ய முடியாது. செயல்திறன் மதிப்புகள் கடினமாக உள்ளன, ஏனெனில் பணியாளருக்கு அவர்கள் சந்திக்கும் செயல்திறன் தரநிலைகள் தெரியாது. திருத்த நடவடிக்கைகள் அவசியமானால், பணியாளர் தனது நடத்தை எவ்வாறு தனது செயல்திறனைக் குறைத்தது என்பதைப் பார்க்க முடியாவிட்டால், ஊழியர் கோபமடையக்கூடும். எதிர்பார்ப்புகள் மற்றும் தரநிலைகள் தெளிவாக இருக்கும்போது, நேர்மறையான மதிப்பாய்வு மற்றும் அதனுடன் வரும் நன்மைகளைப் பெற என்ன செய்ய வேண்டும் என்பதை ஊழியர்கள் அறிவார்கள்.

பயனுள்ள தகவல்தொடர்புகளிலிருந்து கிடைக்கும் பல நன்மைகளில் இவை சில மட்டுமே. நிறுவனத்தில் உள்ளவர்கள் இலக்குகளுக்கு அர்ப்பணிப்புடன் இருக்கும்போது மட்டுமே மேலாளர்கள் நிறுவன இலக்குகளை அடைய முடியும். அவர்கள் தகவல் மற்றும் ஈடுபாடு கொண்ட போது மக்கள் மிகவும் சிறப்பாக செயல்படுகிறார்கள்.

### **தகவல்தொடர்பு- செயல்முறை மாதிரி**

தகவல்தொடர்பு செயல்முறை எளிமையானதாகத் தோன்றலாம்: ஒருவர் ஒரு செய்தியை அனுப்புகிறார், மற்றவர்கள் அதைப் பெறுகிறார்கள். இருப்பினும், செயல்முறை மிகவும் சிக்கலானதாகிறது, ஏனெனில் செய்தியில் உள்ள தகவல் துல்லியமாக அனுப்பப்பட்டு பெறப்பட வேண்டும். தகவல்தொடர்பு செயல்முறை மாதிரியானது தகவல் எவ்வாறு அனுப்பப்படுகிறது மற்றும் பெறப்படுகிறது என்பதை விவரிக்கிறது.

பின்வரும் வரைபடம் இந்த மாதிரியைக் காட்டுகிறது.

ஒரு நபர் மற்றொரு நபருடன் தொடர்பு கொள்ளும்போது மாதிரியைப் புரிந்துகொள்வது எளிது. தகவல்தொடர்பைத் தொடங்கும் நபர், அனுப்புநரிடம், மற்ற நபர், பெறுநருக்குத் தெரிய வேண்டும் என்று அவர் விரும்பும் தகவல் உள்ளது. இருப்பினும், அதை அனுப்புவதற்கு முன், தகவலை அனுப்பக்கூடிய படிவத்தில் குறியாக்கம் செய்ய வேண்டும். ஒரு எளிய வழக்கில், தகவல் பெறுநரிடம் பேசப்படும் வார்த்தைகளில் வைக்கப்படுகிறது. அல்லது பெறுநருக்கு வழங்கப்பட்ட தகவல் அச்சிடப்பட்ட உரை, அட்டவணைகள், விளக்கப்படங்கள் அல்லது வரைபடங்களாக மாற்றப்படலாம். மிகவும் சிக்கலான வழக்கில், தகவல் சொற்கள் அல்லது படங்களாக குறியாக்கம் செய்யப்படுகிறது, பின்னர் அவை பெறுநருக்கு அனுப்பப்படும் மின்னணு சமிக்ஞைகளாக மாற்றப்படுகின்றன. சேனல் என்பது தகவல் தெரிவிக்கும் ஊடகம். அது ஒலி அலைகள் காற்றை கடத்தும் காகிதமாக இருக்கலாம், உரை மற்றும் படங்களை அனுப்பும் காகிதம் அல்லது மின்னணு சமிக்ஞைகளை அனுப்பும் கம்பிகள் அல்லது காந்தப்புலங்கள். (இந்தத் தொகுதியில்

சேனல்களைப் பற்றி விரிவாகப் பின்னர் விவாதிப்போம்.) தொடக்க உதாரணத்தில், மத்தியாஸ் பணியமர்த்தப்பட்டுள்ளார், அவர் எப்போது தொடங்குவார் என்ற தகவல் நிர்வாகத்திடம் இருந்தது. நிறுவனத்தில் உள்ள ஊழியர்களிடம் அந்தத் தகவல் இருக்க வேண்டும் என்று அவர்கள் விரும்பினர், எனவே அவர்கள் அதை ஒரு செய்தியில் போட்டு ஊழியர்களுக்கு அனுப்பினார்கள்.

ரிசீவர் செயல்முறையை மாற்றியமைக்கிறது. அவள் குறியிடப்பட்ட செய்தியைப் பெற்று அதை டிகோட் செய்கிறாள். அதாவது அவள் அந்தச் செய்தியை மீண்டும் புரிந்துகொள்ளக்கூடிய தகவலாக மாற்றுகிறாள். தொடக்க எடுத்துக்காட்டில், ஒரு ஊழியர் செய்தியைப் படித்து, யார் பணியமர்த்தப்பட்டார், எப்போது தொடங்குவார் என்பதை அறிந்து கொள்கிறார். மேலாளர்களிடமிருந்து பணியாளர்களுக்கு தகவல் மாற்றப்பட்டது. ஊடாடும் தகவல்தொடர்பு செயல்பாட்டில், பெறுநர் செய்தி பெறப்பட்டதையும் அது எவ்வாறு விளக்கப்பட்டது என்பதையும் குறிக்க அனுப்புநருக்கு கருத்துக்களை அனுப்பலாம். இது ஒரு ஊடாடும் முன்னும் பின்னும் பரிமாற்றத்தைத் தொடங்கலாம், இது செய்தி பெறப்பட்டு சரியாகப் புரிந்து கொள்ளப்பட்டது என்பதை அனுப்புநருக்கு உறுதியளிக்க முடியும்.

ஒரு நபர் பலருடன் தொடர்புகொள்வதற்காக இரண்டு நபர் மாதிரியை பொதுமைப்படுத்தலாம். இது ஒரு நபர் பலருக்கு விளக்கக்காட்சியாக இருக்கலாம், ஒரு மேலாளர் ஊழியர்களுக்கு மின்னஞ்சல் அனுப்புகிறார், நண்பர்களுக்கு ஒரு பேஸ்புக் இடுகை அல்லது நூற்றுக்கணக்கான பின்தொடர்பவர்களுக்கு ஒரு ட்வீட்.

### தொடர்பு செயல்முறை

தகவல்தொடர்பு என்பது ஒரு தொடர்ச்சியான செயல்முறையாகும், இது முக்கியமாக மூன்று கூறுகளை உள்ளடக்கியது. அனுப்புநர், செய்தி மற்றும் பெறுநர். தகவல்தொடர்பு செயல்பாட்டில் உள்ள கூறுகள் கீழே விரிவாக விவரிக்கப்பட்டுள்ளன:

#### 1. அனுப்புநர்:

அனுப்புநர் அல்லது தொடர்பு செய்தியை உருவாக்கி பெறுநருக்கு அனுப்புகிறது. அவர்தான் ஆதாரமும் முதல் தொடர்பும்

#### 2. செய்தி:

இது ஒரு யோசனை, அறிவு, கருத்து, உண்மை, உணர்வு, முதலியன அனுப்புநரால் உருவாக்கப்பட்ட மற்றும் குறிப்புக்காக நோக்கமாக உள்ளது.

#### 3. குறியாக்கம்:

அனுப்புநரால் உருவாக்கப்பட்ட செய்தி பரிமாற்றத்திற்கு முன் வார்த்தைகள், படங்கள், தொகுதிகள் போன்ற குறியீட்டு முறையில் குறியாக்கம் செய்யப்படுகிறது.

4. **ஊடக:**

குறியிடப்பட்ட செய்தி இவ்வாறு தெரிவிக்கப்படுகிறது. செய்தியை வாய்மொழியாகவோ எழுத்து மூலமாகவோ தெரிவிக்கலாம்.

5. **பதிவு:**

இது அனுப்புநரால் அனுப்பப்படும் சிக்னல்களை மாற்றியமைக்கும் செயல்முறையாகும். பதிவுசெய்த பிறகு, செய்தி பெறுநரால் பெறப்படுகிறது.

6. **பெறுநர்:**

சங்கிலியின் கடைசி நபர் நீங்கள் தான், நீங்கள் அனுப்பிய செய்தி அனுப்பப்பட்டது. பெறுநர் செய்தியைப் பெற்று அதைச் சரியாகப் புரிந்துகொண்டு செய்தியில் செயல்பட்டால் மட்டுமே தகவல்தொடர்பு நோக்கம் அடையப்படுகிறது.

7. **பதில்:**

நீங்கள் செய்தியைப் பெற்றுள்ளீர்கள் மற்றும் அதைப் புரிந்துகொண்டீர்கள் என்பதை அனுப்புநரிடம் பெறுநர் உறுதிப்படுத்தியவுடன், தகவல்தொடர்பு செயல்முறை முடிந்தது.

8. **சத்தம்:**

தகவல்தொடர்பு செயல்பாட்டின் போது அனுப்புநர், செய்தி அல்லது பெறுநரால் ஏற்படும் எந்தவொரு கட்டுப்பாடுகளையும் குறிக்கிறது. எடுத்துக்காட்டாக, தவறான தொலைபேசி இணைப்பு, தவறான குறியீட்டு முறை, தவறான பதிவு, கவனக்குறைவான பெறுநர், பாரபட்சம் அல்லது பொருத்தமற்ற தொடுதல் காரணமாக செய்தியைப் பற்றிய தவறான புரிதல் போன்றவை.

**தொடர்பு வகைகள்**

வாய்மொழி தொடர்பு மற்றும் தொடர்பு இல்லாதது

• **வாய்மொழி தொடர்பு:**

வாய்மொழி, வாய்மொழி அல்லது மூலம் தொடர்பு ஏற்படுகிறது எழுதப்பட்ட தொடர்பு ஒரு செய்தியை மற்றவர்களுக்கு தெரிவிப்பது அல்லது தெரிவிப்பது வாய்வழி தொடர்பு எனப்படும். வாய்மொழித் தொடர்பு என்பது வாய்மொழியாக அல்லது சைகை மொழியில் தகவலைத் தெரிவிக்க மொழியின் பயன்பாடு ஆகும். வாய்மொழித் தொடர்பு முக்கியமானது, ஏனெனில் அது நன்றாக வேலை செய்கிறது. வாய்மொழி சொற்கள் அல்லாத தகவல்தொடர்புகளை ஆதரிக்க இது உதவியாக இருக்கும், எந்த சொற்கள் அல்லாத தொடர்பு, பேசும் வார்த்தைகள், உரையாடல் மற்றும் எழுதப்பட்ட மொழி என்று அழைக்கப்படுகிறது.

• **சொற்கள் அல்லாத தொடர்பு:**

இது அறிகுறிகள், சின்னங்கள், நிறங்கள், தொடுதல்கள், உடல் அல்லது முக அம்சங்களுடன் நிகழ்கிறது. முக்கியமற்ற தகவல் தொடர்பு என்பது மற்றவர்களுக்குத் தகவலைத் தெரிவிக்க உடல் மொழி, உடல் மொழி மற்றும்

முகபாவனைகளைப் பயன்படுத்துகிறது. இது வேண்டுமென்றே மற்றும் வேண்டுமென்றே பயன்படுத்தப்படலாம். உதாரணமாக, நீங்கள் ஒரு யோசனை அல்லது சுவாரஸ்யமான அல்லது உற்சாகமான தகவலைக் கேட்கும்போது உங்கள் முகத்தில் புன்னகை இருக்கலாம். மற்றவர்களின் எண்ணங்களையும் உணர்வுகளையும் புரிந்து கொள்ள முயற்சிக்கும் போது திறந்த தொடர்பு உதவியாக இருக்கும்.

### தொடர்பு முறை

- **முறையான தொடர்பு:**

முறையான தொடர்பு என்பது ஒரு நிறுவனத்தில் சட்டப்பூர்வ வழிகள் மூலம் நடைபெறும் தகவல்தொடர்புகளைக் குறிக்கிறது. அந்த வகையான தகவல்தொடர்பு ஒரே வகுப்பின் மேலாளர்கள் அல்லது ஊழியர்களிடையே அல்லது உயர் மற்றும் குறைந்த மற்றும் நேர்மாறாக நடைபெறுகிறது. இது வாய்மொழியாகவோ அல்லது எழுதப்பட்டதாகவோ இருக்கலாம் ஆனால் அந்த தகவல்தொடர்பு பற்றிய முழுமையான பதிவு நிறுவனத்தில் வைக்கப்பட்டுள்ளது.

- **முறைசாரா தொடர்பு:**

முறைசாரா தகவல்தொடர்பு என்பது அதிகாரப்பூர்வ தகவல்தொடர்பு சேனல்களுக்கு வெளியே நிகழும் எந்தவொரு தகவல்தொடர்பு என வரையறுக்கப்படுகிறது. அதிகாரத்தின் அளவைப் பொருட்படுத்தாமல் அமைப்பு முழுவதும் மற்றும் அனைத்து பக்கங்களிலும் பரவுவதால், முறைசாரா தகவல்தொடர்பு பெரும்பாலும் 'கொடி' என்று குறிப்பிடப்படுகிறது.

### சில தொடர்பு தடைகள்

ஒருவர் சில சமயங்களில் ஒரு விஷயத்துடன் தொடர்பு கொள்ள விரும்புகிறார், ஆனால் அவர் உண்மையில் அவர் விரும்பாத ஒன்றைச் சொல்கிறார். தகவல்தொடர்பு நடத்தையில் இந்த வகையான நிகழ்வு "ஆர்க் ஆஃப் டிஸ்டோர்ஷன்" என்று அழைக்கப்படுகிறது. தகவல்தொடர்பு சேனல்களில் ஏதேனும் பிழையின் விளைவாக சிதைவு இருக்கலாம். தகவல்தொடர்புக்கான இந்த தடைகள் "தடைகள்" என்றும் அழைக்கப்படுகின்றன.

தகவல் தொடர்புக்கு சில தடைகள்:

- சரியான நடை, பின்னூட்டம் இல்லாதது.
- உள்ளடக்கம் வாடிக்கையாளர் தேவைகளுடன் தொடர்புடையது அல்ல.
- இரட்டை தொடர்பைப் பேணுவதில் தோல்வி.
- மோசமான வானிலை.
- யோசனைகளின் கிடைமட்ட ஓட்டம் இல்லாதது.
- தொழில்நுட்ப ஒருங்கிணைப்பாளர்களின் இருப்பு.

- சொற்பொருள் சிக்கல்கள்.
- தலைமைப் பற்றாக்குறை.
- உற்சாகமின்மை.
- நிறுவனங்களின் தலைவர்களின் ஆதரவு இல்லாதது.

### தகவல்தொடர்பு முக்கியத்துவம்

#### 1. தொடர்பு அறக்கட்டளை:

மேலாளர் ஊழியர்களுக்கு நிறுவனத்தின் குறிக்கோள்கள், அவர்களின் வெற்றியின் முறைகள் மற்றும் அவர்களுக்கு இடையேயான தனிப்பட்ட உறவுகளை விளக்குகிறார். இது பல்வேறு ஊழியர்கள் மற்றும் துறைகளுக்கு இடையே தகவல் பரிமாற்றத்தை வழங்குகிறது. எனவே, தகவல்தொடர்பு நிறுவனத்தில் ஒத்துழைப்புக்கான அடிப்படையாக செயல்படுகிறது.

#### 2. செயல்பாட்டு:

மேலாளர் அதை திறமையாகவும் திறம்படவும் இயக்குவதற்காக நிறுவனத்தின் தனிப்பட்ட மற்றும் உடல் அம்சங்களை ஒருங்கிணைக்கிறார். சரியான தொடர்பு இல்லாமல் இந்த ஒருங்கிணைப்பு சாத்தியமில்லை.

#### 3. முடிவுகளை எடுப்பதற்கான அடிப்படை:

நல்ல தகவல்தொடர்பு மேலாளருக்கு முடிவுகளை எடுக்க உதவும் தகவலை வழங்குகிறது. அறிவு இல்லாமல் எந்த முடிவும் எடுக்க முடியாது. எனவே, சரியான முடிவுகளை எடுப்பதற்கு தகவல்தொடர்பு அடிப்படையாகும்.

#### 4. மேலாண்மை திறனை மேம்படுத்துகிறது:

மேலாளர் இலக்குகளை மாற்றுகிறார் மற்றும் அறிவுறுத்தல்களை வழங்குகிறார் மற்றும் துணை அதிகாரிகளுக்கு பணிகளை ஒதுக்குகிறார். இந்த காரணிகள் அனைத்தும் சம்பந்தப்பட்டவை.

### தகவல்தொடர்பு முக்கியத்துவம்

உலகெங்கிலும், நிறுவன கட்டமைப்பில் அல்லது அதற்கு வெளியே ஒரு வலுவான உறவைக் கட்டியெழுப்புவதில் தொடர்பு முக்கிய பங்கு வகிக்கிறது. கருத்துகளைப் பகிர்ந்துகொள்வது, பொறுப்புகளை ஒப்படைப்பது, குழுவை நிர்வகிப்பது, ஆரோக்கியமான உறவைக் கட்டியெழுப்பதல் போன்றவற்றில் இது மக்களுக்கு இன்றியமையாத தூணாகும். திட்டமிடல், ஒழுங்கமைத்தல், வழிநடத்துதல் மற்றும் கட்டுப்படுத்துதல் ஆகியவற்றிற்கு நிறுவன மேலாளர்களுக்கு பயனுள்ள தகவல் தொடர்பு அவசியம். நிறுவனத்தின் மேலாளர்கள் பல்வேறு பணி நிகழ்ச்சிகளில் நாள் முழுவதும் தொடர்புகொள்வதில் போதுமான அர்ப்பணிப்புடன் உள்ளனர். அவர்கள் தங்கள் சகாக்கள், துணை அதிகாரிகள் மற்றும் வாடிக்கையாளர்களுடன் நேருக்கு நேர் அல்லது தொலைபேசியில் தொடர்புகொள்வதில் முழு நேரத்தையும் செலவிட்டனர். மேலாளர்கள் மின்னஞ்சல்கள், குறிப்புகள், தினசரி அறிக்கைகள் மற்றும் பல வடிவங்களில் எழுதப்பட்ட தகவல்தொடர்புகளைப்

பயன்படுத்துகின்றனர். பயனுள்ள தகவல்தொடர்பு என்பது நிறுவன கட்டமைப்பின் வெற்றிகரமான கட்டுமானத் தொகுதியாகும்.

### இங்கு தொடர்பின் முக்கியத்துவத்தைப் பின்வருமாறு சுருக்கமாகக் கூறலாம்

- நல்ல தொடர்பு ஊக்கத் திறன்களை ஊக்குவிக்கிறது.
- முடிவெடுக்கும் செயல்பாட்டில் இது ஒரு தகவல் முறையாகும்.
- தகவல்தொடர்பு நிறுவன கட்டமைப்பிற்குள் அல்லது வெளியே சமூகமயமாக்கலை வலியுறுத்துகிறது.
- இது செயல்முறையை கட்டுப்படுத்த உதவுகிறது. பணியாளர்கள் நிறுவன விதி, நடத்தை விதிகள் மற்றும் பிற நிறுவனக் கொள்கைகளைப் பின்பற்ற வேண்டும்.

### தொடர்பு வகைகள்

நான்கு வகையான தொடர்புகள் உள்ளன. இது வாய்மொழி, சொற்களற்ற, எழுத்து மற்றும் காட்சி என வகைப்படுத்தப்பட்டுள்ளது.

### வாய்மொழி

வாய்மொழி தொடர்பு என்பது மக்கள் தொடர்பு கொள்ளும் அல்லது வார்த்தைகள் மூலம் தகவல்களை மாற்றும் முறைகளில் ஒன்றாகும். இது பொதுவான மற்றும் வழக்கமான வகைகளில் ஒன்றாகும் மற்றும் ஒரு விளக்கக்காட்சிகள், வீடியோ அழைப்புகள் அல்லது மாநாடுகள், கூட்டங்கள், தொலைபேசி அழைப்புகள் போன்றவற்றின் போது அடிக்கடி பயன்படுத்தப்படுகிறது.

### இதை மேலும் திறம்பட மேம்படுத்தும் சில நடவடிக்கைகள் உள்ளன

- **உறுதியான மற்றும் நம்பிக்கையான குரல்:**  
உறுதியான மற்றும் நம்பிக்கையான தொடர்பு ஒரு நபரின் ஆளுமையை பிரதிபலிக்கிறது. எந்தவொரு பணியையும் முடிப்பதில் அதிக உறுதியை அளிக்கிறது. எனவே எப்போதும் நம்பிக்கையுடன் இருங்கள், அதனால் உங்கள் யோசனைகள் மிகவும் துல்லியமாகவும் குறிப்பிட்டதாகவும் இருக்கும்.
- **செயலில் கேட்பது:**  
ஒரு நல்ல கேட்பவர் எப்போதும் அனைவரின் முன்னோக்கு அல்லது கண்ணோட்டங்களைக் கேட்க முனைகிறார். சுறுசுறுப்பாகக் கேட்பது ஒவ்வொருவருடைய பிரச்சனையையும் அல்லது எண்ணங்களையும் இன்னும் தெளிவாகக் கண்டறிய உதவுகிறது.
- **நிரப்பு வார்த்தைகளை புறக்கணிக்கவும்:**  
விளக்கக்காட்சியைக் கொடுக்கும்போது, ஆம், லைக், சோ, போன்ற நிரப்பு வார்த்தைகளைப் பயன்படுத்துவதைத் தவிர்க்கவும். இது உங்கள் பார்வையாளர்களின் கவனத்தைத் திசைதிருப்பக்கூடும். உத்தியோகபூர்வ மாநாடுகள் அல்லது கூட்டங்களில் அவற்றைப் பயன்படுத்த வேண்டாம்.



**சொற்களற்ற**

சொற்கள் அல்லாத தொடர்பு என்பது உடல் மொழியைப் பயன்படுத்துதல். இதில் உடல் சைகைகள், முகபாவங்கள் மற்றும் கைகுலுக்கல் போன்றவை அடங்கும். எடுத்துக்காட்டாக: நேர்காணலின் போது நீங்கள் அமர்ந்திருக்கும் விதம் உங்கள் உடல் மொழியை தானாகவே பிரதிபலிக்கும். மூடிய கைகள், வளைந்த தோள்கள், ஆடும் கால்கள் போன்ற மூடிய உடல் மொழியை அவர்கள் சுட்டிக்காட்டினால், அவர்கள் பதற்றம், நம்பிக்கை குறைவு, பதட்டம் போன்றவற்றால் சூழப்பட்டிருக்கலாம். சொற்கள் அல்லாத தொடர்பு என்பது மற்றவர்களின் எண்ணங்களைப் புரிந்துகொள்வதற்கான சக்திவாய்ந்த தகவல்தொடர்பு மற்றும் உணர்ச்சிகள்.

**சொற்கள் அல்லாத தொடர்புகள் சுருக்கமாகச் சொல்லப்படும் சில வகைகள் இங்கே உள்ளன**

- நேர்மறை உடல் மொழி: எந்தப் பணியையும் செய்ய உங்கள் நம்பிக்கையை எடுத்துச் செல்லக்கூடிய நேர்மறையான உடல் மொழியை எப்போதும் கொண்டு செல்லுங்கள். இந்த வகையான தகவல்தொடர்பு உங்கள் வாய்மொழி பேச்சுகளுக்கு ஆதரவளிக்கிறது மற்றும் எந்த வகையான வேலைகளுக்கும் உங்களைத் திறந்து வைக்கிறது.
- உங்களுக்கு பயனுள்ளதாக இருக்கும் சொற்கள் அல்லாத தகவல்தொடர்புகளைப் பின்பற்றுங்கள்: சில முகபாவனைகள் அல்லது உடல் மொழிகள் ஒரு நேர்காணலில் உதவியாக இருக்கும். நேர்காணல் செய்பவர் நேர்மறையாக தலையை அசைத்திருந்தால், அது ஒரு மூடிய வழியில் தெளிவான நேர்மறையான அடையாளத்தை அளிக்கிறது, அதாவது வாய்மொழி அல்லாத தொடர்பு.

**எழுதப்பட்டது**

இது எழுத்து, தட்டச்சு மற்றும் சின்னங்கள், கடிதங்கள் போன்றவற்றை அச்சிடும் தகவல்தொடர்பு வடிவமாகும். இது மின்னஞ்சல்கள், அரட்டைகள் போன்றவற்றில் பயன்படுத்தப்படுகிறது, இது பணியிடத்தில் பயன்படுத்துவதற்கான பொதுவான நுட்பமாகும். அதேசமயம் இது அனைத்து ஆவணங்களின் பதிவையும் ஒரே இடத்தில் அளித்து, அதன் முறையான கணக்கை வைத்திருக்கிறது.

**எழுதப்பட்ட தகவல்தொடர்பு சுருக்கமாக இருக்கும் சில வகைகள் இங்கே உள்ளன**

- **எளிமைக்கான நோக்கம்:**  
எழுதப்பட்ட எந்த வகையான தகவல்தொடர்புகளும் எளிமையான வடிவத்தில் மற்றும் தெளிவானதாக இருக்க வேண்டும். இது பார்வையாளர்களைப் புரிந்துகொள்ள உதவுகிறது மற்றும் நீங்கள் வழங்கும் தகவல்களில் அதிக வெளிப்படைத்தன்மையை வழங்குகிறது.
- **மதிப்பாய்வு:**

நீங்கள் எழுதும் போதெல்லாம், உங்கள் மின்னஞ்சல்கள், கடிதங்கள் அல்லது குறிப்புகளை அனுப்பும் முன் எப்போதும் மதிப்பாய்வு செய்யவும். மதிப்பாய்வு செய்வது தவறுகள் அல்லது வித்தியாசமான ஒன்றை முன்வைப்பதற்கான வாய்ப்புகளைக் கண்டறிய உதவுகிறது.

- **எழுதப்பட்ட தொனியில் கவனமாக இருங்கள்:**

இது வாய்மொழி அல்லது சொற்கள் அல்லாத தகவல்தொடர்பு முறை அல்ல என்பதால், எப்பொழுதும் எச்சரிக்கையாக இருங்கள் மற்றும் எழுதும் போது கண்ணியமான தொனியைக் கொண்டிருக்கவும்.

- **உங்களுக்கு பயனுள்ளதாக இருந்தால் எழுதப்பட்ட கோப்புகளை வைத்திருங்கள்:**

உங்களுக்கு உதவிகரமாகவோ அல்லது சுவாரஸ்யமாகவோ இருக்கும் மெமோ அல்லது மின்னஞ்சலைப் பெற்றிருந்தால், உங்கள் எழுத்துத் தொடர்பை மேம்படுத்துவதற்காக எதிர்கால எழுத்தில் அதைப் பயன்படுத்த கூடுதல் குறிப்புகளுக்காக அந்த டெம்ப்ளேட்டைச் சேமிக்கலாம்.

## காட்சி

காட்சிப்படுத்தல் என்பது ஒரு தகவல்தொடர்பு வடிவமாகும், அங்கு ஒருவர் புகைப்படங்கள், வரைபடங்கள் மற்றும் வரைபடங்களைப் பயன்படுத்தி தகவல்களைத் தெரிவிக்கலாம். அலுவலக விளக்கக்காட்சியின் போது கிராபிக்ஸ் மற்றும் காட்சிகள் மூலம் சரியான தகவலை வழங்குவதற்கு இது உதவுகிறது (வாய்மொழி மற்றும் எழுத்துடன் சேர்த்து).

**விஷுவல் கம்யூனிகேஷன் திறன்களுக்கு உதவும் சில படிகள் இங்கே உள்ளன**

- **காட்சிகளுடன் செல்வதற்கு முன் ஆலோசனை பெறுதல்:**

காட்சி தொடர்பு விளக்கக்காட்சி அல்லது மின்னஞ்சல்களை உள்ளடக்கியது. தவறை சரிசெய்ய முடிந்தால் எப்போதும் மற்றவர்களின் ஆலோசனையை கேளுங்கள்.

- **இலக்கு பார்வையாளர்கள்:**

அந்த காட்சிகளை எப்பொழுதும் விளக்கக்காட்சியிலோ அல்லது மின்னஞ்சல்களிலோ எல்லோராலும் விரைவாகப் புரிந்துகொள்ளக்கூடிய வகையில் வைக்கவும். பார்வையாளர்களுக்குப் பரிச்சயமில்லாத தரவு அல்லது விளக்கப்படத்தில் விளக்கக்காட்சியைக் கொடுக்கிறீர்கள் என்றால், அதை நீங்கள் தெளிவாக விளக்க வேண்டும். புண்படுத்தும் காட்சிகளைப் பயன்படுத்தக் கூடாது.

## தகவல்தொடர்பு தடைகள்

காலப்போக்கில் தகவல்தொடர்புகளை வளர்ப்பதில் தடைகளை உருவாக்கும் சில தடைகள் உள்ளன.

### 1. தனிப்பட்ட தடைகள்:

பெறுநருக்கும் அனுப்புபவருக்கும் இடையே தொடர்பு நடைபெறுகிறது. இது இரு வழி செயல்முறை, இது தெளிவாக இருக்க வேண்டும். செய்தி உருவாக்கம் தவறாக இருந்தால், அது பெறுநருக்கு தவறான மற்றும் தெளிவற்ற செய்தியை அளிக்கிறது. செய்தியைப் பெறும்போது பெறுநர் தவறான கண்ணோட்டத்தைப் பெறலாம். எனவே செய்தியை சிரமமின்றி எழுத வேண்டும்.

## 2. முறையான தடை:

ஏதேனும் இயந்திரம் அல்லது மின்னணுப் பிழைகள் ஏதேனும் வழியிலோ அல்லது ஏதேனும் எதிர்பாராத சூழ்நிலையிலோ ஏற்பட்டால், அது தகவல்தொடர்பு முக்கியத்துவத்தைப் பாதிக்கலாம்.

## 3. உடல் தடைகள்:

**தூரம்:**தனிநபர்கள் அல்லது குழுக்களுக்கு இடையேயான உடல்ரீதியான பிரிப்பு, குறிப்பாக உலகமயமாக்கப்பட்ட அல்லது புவியியல் ரீதியாக சிதறடிக்கப்பட்ட அமைப்பில், நேருக்கு நேர் தொடர்பு கொள்ள தடையாக இருக்கும்.

**சத்தம்:**சத்தமில்லாத சூழல், மோசமான ஒலியியல் அல்லது குறுக்கீடுகள் போன்ற சுற்றுச்சூழல் காரணிகள் தகவல்தொடர்புக்கு இடையூறு விளைவிக்கும்.

## 4. கலாச்சார தடைகள்:

- **கலாச்சார வேறுபாடுகள்:**மாறுபட்ட கலாச்சார விதிமுறைகள், மதிப்புகள் மற்றும் தொடர்பு பாணிகள் தவறான புரிதலுக்கு வழிவகுக்கும்.
- **மொழி தடைகள்:**மொழி வேறுபாடுகள் மட்டுமல்ல, பேச்சுவழக்குகள், உச்சரிப்புகள் மற்றும் மொழிகளின் வேறுபாடுகள் தொடர்பு சவால்களை உருவாக்கலாம்.

## 5. உளவியல் தடைகள்:

- **நம்பிக்கை இல்லாமை:**குழு உறுப்பினர்களிடையே அல்லது நிர்வாகத்திற்கும் பணியாளர்களுக்கும் இடையே உள்ள அவநம்பிக்கை வெளிப்படையான மற்றும் நேர்மையான தகவல்தொடர்புக்கு இடையூறு விளைவிக்கும்.
- **மாற்றத்திற்கு எதிர்ப்பு:**மாற்றத்தை எதிர்க்கும் ஊழியர்கள் புதிய செயல்முறைகள் அல்லது நடைமுறைகள் தொடர்பான தகவல்தொடர்புகளை எதிர்க்கலாம் அல்லது தவறாகப் புரிந்து கொள்ளலாம்.

## 6. சொற்பொருள் தடைகள்:

- **சொற்பொருள் மற்றும் வாசகங்கள்:**தொழில்நுட்ப சொற்கள், தொழில்துறை வாசகங்கள் அல்லது தெளிவற்ற மொழியின் பயன்பாடு

குழப்பத்தை ஏற்படுத்தும், குறிப்பாக பார்வையாளர்களுக்கு சொற்பொழிவை நன்கு அறிந்திருக்கவில்லை என்றால்.

#### 7. புலனுணர்வு தடைகள்:

- **தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட கருத்து:**மக்கள் பெரும்பாலும் தங்கள் சொந்த நம்பிக்கைகள் மற்றும் அனுபவங்களின் அடிப்படையில் செய்திகளை விளக்குகிறார்கள், இது தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட கவனம் மற்றும் கருத்துக்கு வழிவகுக்கிறது.
- **ஸ்டீரியோடைப்கள்:**முன்கூட்டிய கருத்துக்கள் மற்றும் ஒரே மாதிரியான கருத்துக்கள் ஒரு செய்தி எவ்வாறு பெறப்படுகிறது மற்றும் புரிந்து கொள்ளப்படுகிறது என்பதைப் பாதிக்கலாம்.

#### 8. தனிப்பட்ட தடைகள் (தொடரும்):

- **ஈகோ மற்றும் பெருமை:**பெருத்த அகங்காரத்துடன் கூடிய நபர்கள் மற்றவர்கள் சொல்வதைக் கேட்காமல் இருக்கலாம் அல்லது அவர்களின் கண்ணோட்டத்தை நிராகரிக்கலாம், பயனுள்ள தகவல்தொடர்புக்கு இடையூறாக இருக்கலாம்.
- **கவனக்குறைவு:**கவனச்சிதறல்கள், பல்பணி அல்லது அக்கறையின்மை ஆகியவை செய்தியைப் பற்றிய கவனமின்மை மற்றும் மோசமான புரிதலுக்கு வழிவகுக்கும்.

#### 9. சமூக தடைகள்:

- **படிநிலை:**கடுமையான நிறுவன படிநிலைகள் கீழ்மட்ட ஊழியர்களை தங்கள் கருத்துக்களை அல்லது யோசனைகளை வெளிப்படுத்துவதை ஊக்கப்படுத்தலாம்.
- **பாலினம் மற்றும் பன்முகத்தன்மை சிக்கல்கள்:**சில சந்தர்ப்பங்களில், பாலினம் அல்லது கலாச்சார பன்முகத்தன்மை திறம்பட நிர்வகிக்கப்படாவிட்டால் தகவல்தொடர்பு சவால்களுக்கு வழிவகுக்கும்.

#### 10. தற்காலிக தடைகள்:

- **நேர சிக்கல்கள்:**வசதியற்ற நேரத்தில் தகவல்களை அனுப்புவது அல்லது பெறுவது தகவல்தொடர்பு செயல்திறனை பாதிக்கலாம்.
- **காலக்கெடு அழுத்தம்:**உயர் அழுத்த சூழ்நிலைகள் மற்றும் இறுக்கமான காலக்கெடுக்கள் அவசர அல்லது முழுமையற்ற தகவல்தொடர்புக்கு வழிவகுக்கும்.

#### இந்த தடைகளை கடக்க:

- **கலாச்சார உணர்திறன் பயிற்சி:**பல்வேறு கலாச்சாரங்கள் பற்றிய விழிப்புணர்வையும் புரிதலையும் மேம்படுத்த பயிற்சி அளிக்கவும்.
- **பயனுள்ள கேட்கும் திறன்:**செய்திகளைத் துல்லியமாகப் புரிந்துகொள்ள செயலில் கேட்பதை ஊக்குவிக்கவும்.

- வழக்கமான பின்னூட்ட வழிமுறைகள்:செய்தியின் தெளிவை உறுதிசெய்ய வழக்கமான பின்னூட்டத்திற்கான அமைப்புகளை நிறுவவும்.
- பல தொடர்பு சேனல்களின் பயன்பாடு:வெவ்வேறு விருப்பங்கள் மற்றும் தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்ய பல்வேறு தகவல் தொடர்பு கருவிகள் மற்றும் சேனல்களைப் பயன்படுத்தவும்.

### தகவல்தொடர்பு ஓட்டம்

ஒரு அமைப்பு ஐந்து தகவல்தொடர்புகளைப் பின்பற்றுகிறது:

- **கீழ்நோக்கிய ஓட்டம்:**

இதில், தகவல்தொடர்பு உயர் மட்டத்திலிருந்து கீழ்மட்டத்திற்கு பாய்கிறது, அதாவது அமைப்பின் தலைவரால் கீழ்நிலை அதிகாரிகளுக்கு கருத்து வழங்குதல், வேலை அறிவுரைகள் வழங்குதல் போன்றவை.

- **மேல்நோக்கி ஓட்டம்:**

நிறுவனத்தின் உயர் மட்டத்திற்கு பாயும் தொடர்பு என்பது மேல்நோக்கிய தொடர்பு. கீழுள்ளவர்கள் தங்கள் குறைகளையும் நிகழ்ச்சிகளையும் மூத்தவர்களுக்கு மாற்ற மேல்நோக்கி ஓட்டத்தைப் பயன்படுத்துகின்றனர்.

- **பக்கவாட்டு/கிடைமட்ட தொடர்பு:**

சகாக்கள், மேலாளர்கள் அல்லது நிறுவனத்தின் கிடைமட்டமாக சமமான உறுப்பினர்களுக்கு இடையேயான தகவல்தொடர்பு எனப்படும் படிநிலையின் அதே மட்டத்திற்கு இடையே தகவல்தொடர்பு நடக்கும். பணிகளுக்கிடையே ஒருங்கிணைப்பு, நேரத்தை மிச்சப்படுத்துதல், பிற துறைகளின் ஊழியர்களின் பிரச்சனைகள் அல்லது துறைக்குள் ஏற்படும் மோதல்களைத் தீர்ப்பது ஆகியவை ஊழியர்களுக்கு நன்மை பயக்கும்.

- **மூலைவிட்ட தொடர்பு:**

மற்ற பணித் துறைகளின் மேலாளருக்கும் பணியாளருக்கும் இடையே நடக்கும் தொடர்பு மூலைவிட்ட தொடர்பு என்று அழைக்கப்படுகிறது.

- **வெளிப்புற தொடர்பு:**

விற்பனையாளர்கள், சப்ளையர்கள், வங்கிகள், நிதி நிறுவனங்கள் மற்றும் பலவற்றை விரும்பும் மேலாளர் மற்றும் வெளிப்புற குழுவினருக்கு இடையே நடக்கும் தொடர்பு. எடுத்துக்காட்டாக, வங்கிக் கடன் அல்லது வேறு சில நிதிப் பணிகளைப் பெற வங்கி மேலாளருடன் நிர்வாக இயக்குநர் சந்திப்பார்.

## தலைமைத்துவம்

### அறிமுகம்

எந்தவொரு வணிக அக்கறையின் வெற்றியும் அதன் தலைமைத்துவத்தின் திறனைப் பொறுத்தது. எந்தவொரு நிறுவனத்திலும் தலைமைத்துவம் உள்ளது. நிறுவன நோக்கங்களை அடைய மனித மற்றும் நிர்வாக வளங்களை இணைக்க மேலாளர்கள் தங்கள் பங்கின் அனைத்து செயல்பாடுகளையும் செயல்படுத்த வேண்டும். ஒரு நல்ல தலைவரால் நோய்வாய்ப்பட்ட அலகு கூட வெற்றியடைய முடியும். எந்தவொரு வணிகப் பிரிவின் வெற்றிக்கும் தலைமைத்துவம் அவசியம். பிரெஞ்சு நிலக்கரி நிறுவனத்தின் வெற்றி, ஹென்றியின் தலைமையில் நோய்வாய்ப்பட்ட பிரிவுஃபயோல் இந்த விஷயத்தில் ஒரு சிறந்த உதாரணம்.

பீட்டர் ட்ரக்கரின் கூற்றுப்படி, தலைமை என்பது ஒரு தனிநபரின் பண்பு, நெப்போலியன், அமெரிக்காவின் ஹென்றி ஃபோர்டு, வின்ஸ்டன் சர்ச்சில், மகாத்மா காந்தி போன்ற திறமையான தலைவர்களால் உலக வரலாறு படைக்கப்பட்டுள்ளது. வணிக உலகில், லீடர்ஸ் ஃபோர்டு (ஜெனரல் மோட்டார் கம்பெனி, அமெரிக்கா), டாடா, பிரீலா, டால்மியா, மஃபத்லால், டி.வி.எஸ், நிர்மா, சரவணா ஸ்டோர்ஸ், போத்தீஸ், ஆர்.எம்.கே.வி மற்றும் விரைவில் முக்கிய பங்கு வகித்தனர்.

### 4.2 வரையறை

தலைமைத்துவம் என்பது மக்களிடையே நம்பிக்கையையும் வைராக்கியத்தையும் வளர்த்து, அவர்களை வழிநடத்துவதற்கான தூண்டுதலை உருவாக்கும் திறன் ஆகும். ஒரு வெற்றிகரமான தலைவராக இருக்க, ஒரு மேலாளர் தொலைநோக்கு, உந்துதல், முன்முயற்சி, தன்னம்பிக்கை மற்றும் தனிப்பட்ட ஒருமைப்பாடு ஆகிய குணங்களைக் கொண்டிருக்க வேண்டும். வெவ்வேறு சூழ்நிலைகள் வெவ்வேறு வகையான தலைமைகளைக் கோரலாம்.

கூன்ட்ஸ் மற்றும் ஓ படி' டோனல், "தலைமை என்பது ஒரு மேலாளரின் தன்னம்பிக்கை மற்றும் வைராக்கியத்துடன் பணிபுரிய துணை அதிகாரிகளைத் தூண்டும் திறன் ஆகும்".

ஜார்ஜ் ஆர் டெர்ரியின் கூற்றுப்படி, "தலைமை என்பது குழு நோக்கங்களுக்காக விருப்பத்துடன் பாடுபட மக்களை செல்வாக்கு செலுத்தும் செயல்பாடு".

### 4.3 தலைமைத்துவத்தின் இயல்பு அல்லது பண்புகள்

(அ) தலைமை என்பது செல்வாக்கு செலுத்தும் செயலாகும்.

ஒரு தலைவர் தனது தலைமைத்துவத்தைக் கடைப்பிடிப்பதன் மூலம் தனிநபர்களின் நடத்தையில் செல்வாக்கு செலுத்தி தனது

விருப்பங்களை நிறைவேற்ற முயற்சிக்கிறார் மற்றும் அவரது ஆலோசனை, வழிகாட்டுதல் மற்றும் முன்னரே தீர்மானிக்கப்பட்ட இலக்குகளை அடைவதற்கான திசையை ஏற்றுக்கொள்கிறார்.

(ஆ) தலைமை என்பது அதிகார அடிப்படையிலானது.

தலைமை என்பது அதிகாரம் அல்லது அதிகாரம் சார்ந்த செயல்முறையாகும். குழுவை வழிநடத்துவதற்கு பின்பற்றுபவர்களை செல்வாக்கு செலுத்த தலைவர்களுக்கு போதுமான சக்தியும் அதிகாரமும் தேவை.

(c) தலைமைத்துவம் என்பது ஊக்குவிக்கும் அல்லது தூண்டும் திறன்.

தலைமைத்துவம் என்பது நிறுவன இலக்குகளை அடைய விருப்பத்துடன் பாடுபட மக்களை ஊக்குவிக்கும் செயல்பாடாகும்.

(ஈ) தலைமை என்பது ஒரு தொடர்ச்சியான செயல்முறை.

ஒரு நிறுவனத்தில் தலைவரின் இருப்பு எப்போதும் அவசியம். நிறுவன இலக்குகளை அடைவதற்காக கீழ்நிலை அலுவலர்கள் வழிநடத்தப்பட வேண்டும், செல்வாக்கு செலுத்தப்பட வேண்டும், கட்டுப்படுத்தப்பட வேண்டும் மற்றும் தொடர்ந்து பணியாற்றத் தூண்டப்பட வேண்டும்.

(இ) தலைமைத்துவம் உறுப்பினர்களுக்கு திருப்தி அளிக்கிறது.

ஒரு நல்ல தலைவர் தன்னைப் பின்பற்றுபவர்களின் பிரச்சினைகளைத் தீர்க்க முயற்சிப்பார். ஒரு நல்ல தலைவர் தன்னைப் பின்பற்றுபவர்களுடன் எல்லாவற்றையும் பகிர்ந்து கொள்கிறார். எனவே, அவர்கள் நிறுவனத்தின் இந்த நலன்களுக்காக சிறந்த சேவையாற்றுகின்றனர்.

4.4 தலைமைத்துவத்தின் தேவை அல்லது முக்கியத்துவம்

- சரியான அமைப்பு அமைப்பு.
- குழு நடவடிக்கைகளை இயக்குதல்.
- தொழில்நுட்ப, பொருளாதார மற்றும் சமூக மாற்றங்கள்.
- மனிதவளத்தை சிறப்பாகப் பயன்படுத்துதல்.
- ஏற்றத்தாழ்வைத் தவிர்க்கும்.
- ஊக்கத்தின் ஆதாரம்.
- மனித உறவுகளை வளர்ப்பது.
- ஒருங்கிணைப்பு உணர்வை ஊக்குவித்தல்.
- சமூகப் பொறுப்புகளை நிறைவேற்றுதல்.

4.5 தலைமைத்துவ பாணிகள்.

தலைமைத்துவ பாணிகளை தலைவர்களின் தத்துவத்திற்கு ஏற்ப வகைப்படுத்தலாம். தலைவர் என்ன செய்கிறார் என்பதை அவர் எவ்வளவு சிறப்பாக வழிநடத்துகிறார் என்பதை தீர்மானிக்கிறது. தலைமைத்துவத்தின் ஒரு பாணி என்பது 'சூழ்நிலையைப் பொருட்படுத்தாமல் தனிநபர்களின் குணாதிசயமான ஒப்பீட்டளவில் நீடித்த நடத்தைகளின் தொகுப்பாகும்.' சில குறிப்பிடத்தக்க தலைமைத்துவ பாணிகள் பின்வருமாறு விவாதிக்கப்படுகின்றன:

1. எதேச்சதிகார அல்லது சர்வாதிகார தலைமைத்துவ பாணி.
2. ஜனநாயக அல்லது பங்கேற்பு தலைமைத்துவ பாணி.
3. இலவச ரெயின் அல்லதுலைசீஸ் ஃபேர் ஸ்டைல்.
4. செயல்பாட்டு தலைமைத்துவ பாணி.
5. நிறுவன தலைமைத்துவ பாணி.
6. தந்தைவழி தலைமைத்துவ பாணி.

#### 1. எதேச்சதிகார அல்லது சர்வாதிகார தலைமைத்துவ பாணி.

ஒரு எதேச்சதிகார தலைவர் முடிவெடுக்கும் அதிகாரத்தை தனக்குள் மையப்படுத்திக் கொள்கிறார். அவர் தனது ஊழியர்களின் பணிச்சுமையை வடிவமைத்து அவர்கள் மீது இறுக்கமான கட்டுப்பாட்டைப் பயன்படுத்துகிறார். அவரது கட்டளைகளையும் வழிகாட்டுதல்களையும் பின்பற்றுவதற்கு கீழ்நிலை அதிகாரிகள் கடமைப்பட்டுள்ளனர். கீழ் பணிபுரிபவர்களிடமிருந்து எந்த ஆலோசனைகளும் முன்முயற்சிகளும் ஏற்றுக்கொள்ளப்படவில்லை. தலைவன் தனக்கு கீழ் பணிபுரிபவர்களை கேள்வி கேட்காமல் கீழ்படிய வற்புறுத்துகிறான்.. அவனுக்கு கீழ் பணிபுரியும் மக்களுக்கு கொஞ்சம் சுதந்திரம் இல்லை. அவர் தனது தொழிலாளர்களை விட வேலையில் அதிக அக்கறை காட்டுகிறார்.

#### தகுதிகள்.

- தலைமைத்துவ பாணி விரைவான முடிவுகளை அனுமதிக்கிறது மற்றும் இது நெருக்கடி அல்லது அவசர சூழ்நிலையில் பயனுள்ளதாக இருக்கும்.
- இந்த தலைமையை செயல்படுத்தும் மேலாளருக்கு இது வலுவான ஊக்கத்தையும் வெகுமதியையும் வழங்குகிறது.
- கீழ் பணிபுரிபவர்கள் பொறுப்பைத் தேடுவதில் ஆர்வம் காட்டாதபோது அல்லது அவர்கள் பணியில் பாதுகாப்பற்றதாக உணரும்போது அல்லது தெளிவான மற்றும் விரிவான வழிகாட்டுதலின் கீழ் அவர்கள் சிறப்பாகச் செயல்படும்போது தலைமைத்துவ பாணி பயனுள்ளதாக இருக்கும்.
- கட்டளைச் சங்கிலியும் வேலைப் பிரிவினையும் அனைவரும் தெளிவாகப் புரிந்துகொண்டு இறுதிச் சாதனையில் தவறுகளுக்கு இடமில்லாமல் இருக்கும்போது இது பயனுள்ளதாக இருக்கும்.



**குறைபாடுகள்.**

- கருத்து இல்லாமல் ஒரு வழி தொடர்பு தவறான புரிதல் மற்றும் தகவல் தொடர்பு முறிவுக்கு வழிவகுக்கிறது மேலும் மோதல், விரக்தி மற்றும் குறைந்த மனவறுதி எளிதில் எழுகிறது.

**2. ஜனநாயக அல்லது பங்கேற்பு தலைமைத்துவ பாணி.**

ஜனநாயக தலைமைத்துவ பாணியில், ஒரு மேலாளர் தனது அதிகாரத்தை தனது துணை அதிகாரிகளுக்கு பரவலாக்குகிறார். கீழ்நிலை அதிகாரிகளுடன் கலந்தாலோசித்த பின்னரே இறுதி முடிவை எடுக்கிறார்; மக்கள் செயல்படக்கூடிய வரம்புகளை அவர் வரையறுக்கிறார். ஜனநாயக தலைவர்கள் மக்கள் மற்றும் வேலை இரண்டிலும் அதிக அக்கறை கொண்டுள்ளனர்.

**தகுதிகள்.**

- முடிவெடுக்கும் செயல்பாட்டில் துணை அதிகாரிகளை சேர்த்து மேலாளர்கள் சிறந்த முடிவுகளை எடுக்க முடியும்.
- கீழுள்ளவர்கள் ஆலோசனை மற்றும் நம்பகத்தன்மையுடன், பின்பற்றுபவர்களுக்கும் தலைவர்களுக்கும் இடையே ஒரு நேர்மறையான உறவு உருவாகிறது.
- ஜனநாயக தலைமைத்துவ பாணி ஊழியர்களை ஊக்குவிக்கவும் அவர்களின் மன உறுதியை மேம்படுத்தவும் நிறுவன ஸ்திரத்தன்மையை வழங்கவும் உதவுகிறது.

**குறைபாடுகள்.**

- இது நேரத்தை எடுத்துக்கொள்ளும் செயலாகும். முடிவெடுக்கும் செயல்பாட்டில் சுறுசுறுப்பாக பங்கேற்பதற்கான சூழ்நிலையை கீழ்நிலை அதிகாரிகளுக்கு வழங்குவது தலைவர்களுக்கு கடினமாக உள்ளது.

**3. இலவச ரெயின் அல்லது லைசீஸ் ஃபேர் ஸ்டைல்.**

இந்த வகை தலைமையின் கீழ், கீழ்நிலை அதிகாரிகளுக்கு அதிகபட்ச சுதந்திரம் அனுமதிக்கப்படுகிறது. அவர்கள் தங்கள் சொந்த கொள்கைகள் மற்றும் முறைகளை தீர்மானிப்பதற்கும் சுதந்திரமான முடிவுகளை எடுப்பதற்கும் சுதந்திரமாக வழங்கப்படுகிறார்கள். தலைவர் தனக்குக் கீழ் பணிபுரிபவர்களுக்குத் தேவைப்படும்போது மட்டுமே உதவுகிறார், இல்லையெனில் அவர் அவர்களின் வேலையில் தலையிட மாட்டார். தலைமைத்துவ பாணி தொழிலாளர்களுக்கு தன்னம்பிக்கையை உருவாக்கி அவர்களின் திறமைகளை வளர்த்துக்கொள்ள வாய்ப்பளிக்கிறது

**தகுதிகள்.**

- இது சுதந்திரம், தனித்துவம் மற்றும் குழு உணர்வின் சூழலை உருவாக்குகிறது.
- இது ஒரு இலவச மற்றும் முறைசாரா பணிச்சூழலுடன் மிகவும் ஆக்கப்பூர்வமானது.
- மக்கள் அதிக உந்துதல் மற்றும் சாதனை சார்ந்து இருக்கும் இடங்களில் இந்த அணுகுமுறை மிகவும் பயனுள்ளதாக இருக்கும்.

#### குறைபாடுகள்.

- குறிப்பிட்ட முடிவெடுக்கும் அதிகாரம் மற்றும் வழிகாட்டுதல் இல்லாததால் கட்டுப்பாடு மற்றும் ஒருங்கிணைப்பு இல்லை, பாதுகாப்பின்மை மற்றும் விரக்தி உருவாகலாம்.

#### 4. செயல்பாட்டு தலைமைத்துவ பாணி.

ஒரு செயல்பாட்டுத் தலைவர் என்பது ஒரு குறிப்பிட்ட செயல்பாட்டுத் துறையில் நிபுணராக இருப்பவர். அவர் தன்னிடம் உள்ள சில சிறப்புத் திறன்களால் தலைவர் பதவிக்கு உயர்ந்துள்ளார். அவர் எந்த முறையான அதிகாரத்தையும் கட்டளையிடவில்லை. அத்தகைய தலைமைத்துவ பாணி எப்போதும் தான் மேற்கொண்ட பணியைப் பற்றி சிந்திக்கிறது மற்றும் அதைச் சிறப்பாகச் செய்வதற்கான வழிகளையும் வழிகளையும் கண்டுபிடிப்பதில் தனது பெரும்பாலான நேரத்தை செலவிடுகிறது.

#### தகுதிகள்.

- செயல்பாட்டுத் தலைவர் ஒரு குறிப்பிட்ட செயல்பாட்டுத் துறையில் நிபுணராக இருப்பதால், அவர்கள் தங்கள் தலைவரைப் போலவே அர்ப்பணிப்புடனும் நேர்மையுடனும் இருந்தால், அவர்கள் தங்கள் வேலை அறிவையும் திறமையையும் நிச்சயமாக வளப்படுத்த முடியும்.

#### குறைபாடுகள்.

- செயல்பாட்டுத் தலைவர் ஒரு பணி அதிகாரி. அவர் வேலையை மட்டுமே நம்புகிறார். கீழ்நிலையில் இருப்பவர் மட்டும் மிகவும் திறமையானவராக இருந்தால், அவர் அத்தகைய தலைவரைப் பொறுத்துக்கொள்ள முடியும்.

#### 5. நிறுவன தலைமைத்துவ பாணி.

ஒரு நபர் தனது பதவியின் அடிப்படையில் ஒரு தலைவராக மாறினால், அவர் நிறுவனத் தலைவர் என்று அழைக்கப்படுகிறார். ஒரு கல்லூரியின் முதல்வர், ஒரு நிறுவனத்தின் நிர்வாக இயக்குநர், ஒரு நிறுவனத்தின் தலைவர் போன்றவர்கள் நிறுவனத் தலைவர்களுக்கு எடுத்துக்காட்டுகள்.

#### தகுதிகள்.

- அவர் செயல்பட அதிகாரப்பூர்வ அதிகாரம் உள்ளது.

- அவர் தனது சொந்த நற்சான்றிதழ்களைப் பொருட்படுத்தாமல் கீழ்நிலை அதிகாரிகளிடமிருந்து செயல்திறனைக் கோரலாம் மற்றும் துணை அதிகாரிகள் அவருக்கு அதிகாரப்பூர்வமாக பதிலளிக்க வேண்டும். கடமைகளைத் தட்டிக் கழிக்கும் கீழ்நிலை அதிகாரிக்கு எதிராக அவர் நடவடிக்கை எடுக்கலாம்.

#### குறைபாடுகள்.

- நிறுவனத் தலைவர் தனது செயல்பாட்டுத் துறையில் நிபுணராக இல்லாததால், அவர் தன்னைப் பின்பற்றுபவர்களுக்கு சரியான வழிகாட்டுதலை வழங்கும் நிலையில் இருக்க மாட்டார்.

#### 6. தந்தைவழி தலைமைத்துவ பாணி.

ஒரு குடும்பத் தலைவர் குடும்ப உறுப்பினர்களைக் கவனித்துக்கொள்வதைப் போலவே ஒரு தந்தைவழித் தலைவர் தன்னைப் பின்பற்றுபவர்களைக் கவனித்துக்கொள்கிறார். அவர் முக்கியமாக அக்கறை கொண்டவர் அவரைப் பின்பற்றுபவர்களின் நல்வாழ்வு மற்றும் அவர்களைப் பாதுகாக்க எப்போதும் தயாராக உள்ளது. அவர்களுக்கு தேவையான அனைத்து உடல் வசதிகளையும் அவர் வழங்கலாம். ஆனால் அவர்கள் தங்கள் வேலையைச் சிறப்பாகச் செய்ய அவரால் வழிகாட்ட முடியாது. உதாரணம் தொழிற்சங்க தலைவர், அரசியல் கட்சி தலைவர்.

#### தகுதிகள்.

- அவரைப் பின்பற்றுபவர்கள் அல்லது குழு உறுப்பினர்களைப் பாதுகாக்க அவர் தந்தைவழிப் பாத்திரத்தை ஏற்றுக்கொள்கிறார்.
- கீழ் பணிபுரிபவர்களுக்கு தேவையான உடல் வசதிகளை வழங்க எப்போதும் தயாராக இருக்கிறார்.

#### குறைபாடுகள்.

- தம்மைப் பின்பற்றுபவர்களுக்கு அறிவுப்பூர்வமான உதவிகளை வழங்கும் நிலையில் அவர் இல்லை.

#### 4.6 ஒரு நல்ல தலைமைத்துவத்தின் தகுதிகள் அல்லது தலைவர்களின் தனிப்பட்ட குணாதிசயங்கள்.

தலைமைத்துவம் என்பது ஒரு அருவமான தரம் மற்றும் அதன் செயல்திறனை சிறந்த முறையில் தீர்மானிக்க முடியும்பின்பற்றுபவர்களின் நடத்தை மற்றும் அணுகுமுறைகள். தனிப்பட்ட பின்னணிகள் மற்றும் ஆளுமைகள் பரவலாக வேறுபட்டாலும், கல்வி மற்றும் சமூக-பொருளாதார நிலை போன்ற சில காரணிகள் வெற்றிகரமான தலைவர்களின் தீர்ப்புகளின் மோசமான குறிகாட்டிகளாகும். இருப்பினும், சில நடத்தை பண்புகள் வெற்றிகரமான மற்றும் பயனுள்ள தலைவர்களுக்கு பொதுவானதாக இருக்கலாம். இந்த குணாதிசயங்களில் சில பின்வருமாறு:

(அ) உடல் தோற்றம் மற்றும் வலிமை.

தலைவன் உடல் ரீதியாக கடுமையாக உழைக்க வேண்டும். மற்றவர்களை விட நீண்ட நேரம் வேலை செய்யும் திறன் அவருக்கு இருக்க வேண்டும். இது தலைவரின் விடாமுயற்சியை அவரது ஆதரவாளர்களுக்கு எளிதில் நிரூபிக்கிறது.

(ஆ) மற்றவர்களை ஊக்குவிக்கும் திறன்.

இந்த திறன் ஒரு உள்ளார்ந்த 'கரிஸ்மா' காரணமாக இருக்கலாம், இது ஒரு உள்ளார்ந்த குணாதிசயமாகும், மேலும் இது கற்றுக்கொள்ளக்கூடிய காரணியாக இருக்காது.

(c) சிக்கல் தீர்க்கும் திறன்.

ஒரு திறமையான தலைவர், பிரச்சனையை பல்வேறு கோணங்களில் பார்த்து, பிரச்சனைக்கான காரணத்தில் இறங்கி, பிரச்சனையின் அறிகுறிகளைக் காட்டிலும், பிரச்சனையை அதன் வேர்களில் இருந்து தீர்க்க முயற்சிக்கும் பொறுமையையும் திறனையும் வளர்த்துக் கொண்டார்.

(ஈ) உணர்ச்சி முதிர்ச்சி.

உணர்ச்சி நிலைத்தன்மையும் முதிர்ச்சியும் திறமையான தலைமைக்கு ஒரு முக்கிய மூலப்பொருளாகும். இது வாழ்க்கையில் நல்ல அனுசரிப்பு, அமைதியான, குளிர்ச்சியான மற்றும் விரும்பத்தகாத சூழ்நிலைகள் மற்றும் தடைகளுக்கு கணக்கிடப்பட்ட எதிர்வினை மற்றும் வெற்றி மற்றும் தோல்வியை சாதாரணமாக ஏற்றுக்கொள்வது தொடர்பானது.

(இ) நல்லெண்ணம்.

ஒரு தலைவர் மற்றவர்களின் உணர்வுகளை புரிந்து கொள்ள வேண்டும். அவர் தனது ஆதரவாளர்களின் எதிர்பார்ப்புகளின் அடிப்படையில் முடிவுகளை எடுக்கிறார். அப்படிச் செய்யாவிட்டால், அவரைப் பின்பற்றுபவர்களின் நன்மதிப்பை அவர் பெறமாட்டார்.

(எஃப்) மனித நடத்தையை புரிந்து கொள்ளும் திறன்.

ஒரு தலைவர் தனக்குக் கீழ் பணிபுரிபவர்களின் தேவைகள், ஆசைகள் மற்றும் நடத்தைகளைப் புரிந்துகொண்டு அத்தகைய ஆசைகளுக்கு மரியாதை காட்ட வேண்டும். அவர் உணர்ச்சி ரீதியில் ஆதரவளிப்பவர் மற்றும் ஈகோ அச்சுறுத்தும் நடத்தையைத் தவிர்க்கும் அளவுக்கு கவனமாக இருக்கிறார். கீழ் பணிபுரிபவர்களின் முயற்சிகள் வெற்றியடையும் போது அவர்களுக்கு அவர் கடன் வழங்க வேண்டும்.

(ஐ) வாய்மொழி உறுதிப்பாடு.

ஒரு தலைவர் திறமையான பேச்சாளராக இருக்க வேண்டும் மற்றும் அவரது கருத்துக்கள் மற்றும் கருத்துகளில் நம்பிக்கையுடன் இருக்க வேண்டும். விளைவுகளைப் பற்றி பயப்படாமல் நேர்மையாகவும் நேராகவும் தனது கருத்துக்களைத் தெரிவிக்க வேண்டும்.

**(h). ஆபத்துக்களை எடுக்க விருப்பம்.**

வழக்கமான வேலை, எவ்வளவு சிறப்பாகச் செய்தாலும், ஒரு தலைவனை உருவாக்காது. வெற்றிகரமான தலைவர்கள் எப்பொழுதும் தெரியாதவர்களை சாசனம் செய்கிறார்கள். அவர்கள் புதிய சவால்களை ஏற்று தேட வேண்டும். இருப்பினும், அபாயங்கள் கணக்கிடப்பட வேண்டும் மற்றும் செயல்களின் விளைவுகளை நியாயமான முறையில் கணிக்க வேண்டும்.

(நான்). நிறுவன இலக்குகளுக்கான அர்ப்பணிப்பு.

ஒரு தலைவர், கடின உழைப்பு மற்றும் சுய தியாகம் மூலம் நிறுவனத்தின் பணி, குறிக்கோள்கள் மற்றும் குறிக்கோள்களுக்கான தனது அர்ப்பணிப்பு மற்றும் அர்ப்பணிப்பை வெளிப்படுத்த வேண்டும். தன்னைப் பின்பற்றுபவர்கள் நிறுவன நோக்கங்களை முழுமையாகப் புரிந்துகொண்டு, சமமாக அர்ப்பணிப்புடனும், இந்த நோக்கங்களுக்காக உழைக்கத் தயாராகவும் இருப்பதையும் அவர் உறுதிசெய்ய வேண்டும்.

**(j) சமரச கலையில் திறமை.**

வேறுபாடுகளை அமைப்பது தலைமைத்துவத்தின் சரியான பகுதியாகும் மற்றும் உண்மையான வேறுபாடுகள் சமரசம் மற்றும் ஒருமித்த கருத்து மூலம் தீர்க்கப்பட வேண்டும். இது தலைவரின் நேர்மையில் நம்பிக்கையை ஏற்படுத்தும். தேவைப்படும் இடங்களில் விட்டுக்கொடுக்க அவர் தயாராக இருக்க வேண்டும் மற்றும் விமர்சனத்தை கருணையுடன் ஏற்றுக்கொள்ள வேண்டும். இருப்பினும், அவர் சமரசத்திற்காகவோ அல்லது சுமுகமான பயணத்திற்காகவோ சமரசம் செய்து கொள்ளக்கூடாது, மேலும் சர்ச்சைக்குரிய விஷயங்களில் ஒரு நிலைப்பாட்டை எடுக்கவும், அவரது நிலைப்பாட்டின் விளைவுகளை ஏற்றுக்கொள்ளவும் தயாராக இருக்க வேண்டும்.

**(k) தொழில்நுட்ப அறிவு.**

ஒரு நல்ல தலைவர் தனது பணியின் கோட்பாடு மற்றும் நடைமுறை பற்றிய முழுமையான அறிவைக் கொண்டிருக்க வேண்டும். தவிர, அவர் தனது வேலையின் தற்போதைய முன்னேற்றங்களையும் தொழில்நுட்ப அறிவையும் அறிந்திருக்க வேண்டும். எடுத்துக்காட்டாக, கணினித் துறை மேலாளர் கணினியின் அனைத்து சமீபத்திய முன்னேற்றங்களையும் அறிந்திருக்க வேண்டும்.

(எல்) சமூகத்தன்மை.

ஒரு திறமையான தலைவர் மற்ற தொழிலாளர்களுடன் எளிதில் பழக முடியும். தொழிலாளர்கள் தங்கள் பிரச்சினைகளையும் சிரமங்களையும் தங்கள் முதலாளியுடன் விவாதிக்க ஊக்குவிக்கப்பட வேண்டும். தலைவர் தொழிலாளர்களையும் அடிக்கடி சந்திக்க வேண்டும். தொழிலாளர்களின் திறனை வளர்ப்பதில் தலைவர் தனது தீவிர ஆர்வத்தை காட்ட வேண்டும்.

(மீ) மன வீரியம்.

தலைவனும் மனதளவில் வலிமையானவன். வேலையைச் சரியாக முடிப்பதில் தலைவர் சிரமத்தைத் தாங்குவார் என்று எதிர்பார்க்கப்படுகிறது.

**ஒருங்கிணைப்பு பொருள்**

ஒருங்கிணைப்பு என்பது நிர்வாகத்தின் செயல்பாடு ஆகும். இது பல்வேறு துறைகள் மற்றும் குழுக்கள் ஒத்திசைவில் செயல்படுவதை உறுதி செய்கிறது. எனவே, ஊழியர்கள், குழுக்கள் மற்றும் துறைகள் மத்தியில் நடவடிக்கை ஒற்றுமை உள்ளது.

நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை திறம்பட அடைய பல்வேறு பணிகள் மற்றும் செயல்பாடுகளை மேற்கொள்வதில் இது நல்லிணக்கத்தையும் கொண்டு வருகிறது. எந்தவொரு குழு முயற்சியிலும் ஒருங்கிணைப்பு ஒரு முக்கிய அம்சமாகும். ஒரு நபர் வேலை செய்யும் போது, ஒருங்கிணைப்பு தேவையில்லை.

எனவே, ஒருங்கிணைப்பு செயல்பாடு என்பது ஒரு பொதுவான குறிக்கோளைப் பின்பற்றி செயல்பாட்டின் ஒற்றுமையை வழங்கும் முயற்சிகளின் ஒழுங்கான ஏற்பாடு என்று நாம் கூறலாம். ஒரு நிறுவனத்தில், அனைத்து துறைகளும் செயல்திறனை மேம்படுத்த ஒரு ஒருங்கிணைந்த அலகு ஒரு பகுதியாக செயல்பட வேண்டும்.

ஒருங்கிணைப்பு என்பது மோதலைக் குறைக்க பல்வேறு துறைகளின் பல்வேறு முயற்சிகளின் ஒத்திசைவைக் குறிக்கிறது. பல துறைகள் பொதுவாக ஒரு நிறுவனம் இருக்கும் வேலையைச் செய்கின்றன.

எனவே, அவற்றுக்கிடையே ஒத்திசைவு அவசியம். ஒருங்கிணைப்பு இல்லாததால், துறைகள் வெவ்வேறு திசைகளில் அல்லது வெவ்வேறு நேரங்களில் வேலை செய்து குழப்பத்தை உருவாக்கலாம்.

**ஒருங்கிணைப்பு செயல்பாட்டின் பொதுவான வரையறைகள்**

**மூனி மற்றும் ரெய்லி-** 'ஒருங்கிணைப்பு என்பது பொதுவான இலக்குகளை அடைவதில் செயல்களின் ஒற்றுமையை வழங்குவதற்கான குழு முயற்சிகளின் ஒழுங்கான ஏற்பாடாகும்.'

**சார்லஸ் வொர்த்-** 'ஒருங்கிணைவு என்பது புரிந்து கொள்ளும் நோக்கத்தை அடைய பல பகுதிகளை ஒரு ஒழுங்கான துளைக்குள் ஒருங்கிணைப்பதாகும்.'

**ப்ரெச்-** 'ஒருங்கிணைப்பு என்பது பல்வேறு உறுப்பினர்களுக்குப் பொருத்தமான பணிகளைப் பகிர்ந்தளிப்பதை உறுதிசெய்து, உறுப்பினர்களிடையே இணக்கத்துடன் பணிகள் நடைபெறுவதைப் பார்த்து, குழுவைச் சமநிலைப்படுத்துவதும் ஒன்றாக வைத்திருப்பதும் ஆகும்.'

**மேரி பார்க்கர் ஃபோலெட்-** 'வணிக நிர்வாகத்தின் முதல் சோதனையானது, அதன் அனைத்துப் பகுதிகளையும் ஒருங்கிணைத்து ஒரு வணிகத்தை வைத்திருக்கிறீர்களா என்பதுதான், அதனால் அவர்களின் நெருங்கிய பிணைப்பு மற்றும் சரிசெய்தல் செயல்பாடுகளில் ஒன்றாகச் செல்வது, அதனால் இணைத்தல், பூட்டுதல், ஒன்றோடொன்று தொடர்புடையது, அவை வேலை செய்யுமா என்பதுதான். தனித்தனி துண்டுகளின் பிறவி அல்ல, ஆனால் முழு செயல்பாட்டு அல்லது ஒருங்கிணைந்த அலகு.'

### ஒருங்கிணைப்பின் அம்சங்கள்

ஒருங்கிணைப்பு என்பது பொதுவான இலக்குகளை அடைவதற்கான நடவடிக்கைகளின் ஒற்றுமையை வழங்குவதற்கான துறைகளின் முயற்சிகளின் ஒருங்கிணைப்பு, ஒருங்கிணைப்பு, ஒத்திசைவு ஆகும். நிர்வாகத்தின் மற்ற அனைத்து செயல்பாடுகளையும் இணைக்கும் ஒரு சக்தி.

ஒரு நிறுவனத்தின் நிர்வாகம் அதன் அடிப்படை செயல்பாடுகளான திட்டமிடல், ஒழுங்கமைத்தல், பணியாளர்கள், இயக்குதல் மற்றும் கட்டுப்படுத்துதல் ஆகியவற்றின் மூலம் உகந்த ஒருங்கிணைப்பை அடைய முயற்சிக்கிறது.

எனவே, ஒருங்கிணைப்பு என்பது நிர்வாகத்தின் தனிச் செயல்பாடு அல்ல, ஏனெனில் பல்வேறு பணியாளர்கள் மற்றும் துறைகளுக்கு இடையே நல்லிணக்கத்தை அடைய முடிந்தால் மட்டுமே நிர்வாகம் வெற்றி பெறும். ஒருங்கிணைப்பின் சில முக்கிய அம்சங்கள் இங்கே:

- இது குழு முயற்சிகளுக்குப் பொருத்தமானதே தவிர தனிப்பட்ட முயற்சிகளுக்கு அல்ல. ஒருங்கிணைப்பு என்பது குழு முயற்சிகளின் ஒழுங்கான வடிவத்தை உள்ளடக்கியது. தனிப்பட்ட முயற்சிகளின் விஷயத்தில், தனிநபரின் செயல்திறன் மற்றவர்களின் செயல்பாட்டை பாதிக்காது என்பதால், ஒருங்கிணைப்புக்கான தேவை எழாது.
- இது ஒரு தொடர்ச்சியான மற்றும் ஆற்றல்மிக்க செயல்முறையாகும். தொடர்ச்சியானது, ஏனெனில் இது பல்வேறு செயல்பாடுகளின் செயல்திறன்

மூலம் அடையப்படுகிறது. மேலும், வேலையின் நிலைக்கு ஏற்ப செயல்பாடுகள் மாறக்கூடும் என்பதால் இது மாறும்.

- பெரும்பாலான நிறுவனங்களில் ஒருவித ஒருங்கிணைப்பு உள்ளது. இருப்பினும், நிர்வாகம் எப்போதும் அதை மேம்படுத்த சிறப்பு முயற்சிகளை மேற்கொள்ள முடியும்.
- ஒருங்கிணைப்பு முயற்சிகளின் ஒற்றுமையை வலியுறுத்துகிறது. நிறுவனத்தில் பல்வேறு செயல்பாடுகள் செய்யப்படும் நேரத்தையும் முறையையும் நிர்ணயிப்பது இதில் அடங்கும். இது தனிநபர்கள் ஒட்டுமொத்த செயல்முறையுடன் ஒருங்கிணைக்க அனுமதிக்கிறது.
- பல்வேறு செயல்பாடுகளின் செயல்திறனில் ஒருங்கிணைப்பு அளவு அதிகரிக்கும் போது அதிக அளவிலான ஒருங்கிணைப்பு நிகழ்கிறது.
- இது நிறுவனத்தில் உள்ள ஒவ்வொரு மேலாளரின் பொறுப்பாகும். உண்மையில், இது ஒரு மேலாளரின் பங்கிற்கு ஒருங்கிணைந்ததாகும். ஏனெனில் அவர் தனது கீழ் பணிபுரிபவர்களின் முயற்சிகளை மற்றவர்களுடன் ஒத்திசைக்கிறார்.

### ஒருங்கிணைப்பு நுட்பங்கள்:

பயனுள்ள ஒருங்கிணைப்பின் முக்கிய நுட்பங்கள் பின்வருமாறு.

1. **ஒலி திட்டமிடல்**- நோக்கத்தின் ஒற்றுமை என்பது ஒருங்கிணைப்பின் முதல் இன்றியமையாத நிபந்தனையாகும். எனவே, அமைப்பின் குறிக்கோள்கள் மற்றும் அதன் அலகுகளின் இலக்குகள் தெளிவாக வரையறுக்கப்பட வேண்டும். திட்டமிடல் என்பது ஒருங்கிணைப்புக்கான சிறந்த கட்டமாகும். தெளிவான நோக்கங்கள், இணக்கமான கொள்கைகள் மற்றும் ஒருங்கிணைந்த நடைமுறைகள் மற்றும் விதிகள் செயல்பாட்டின் சீரான தன்மையை உறுதி செய்கின்றன.
2. **எளிமைப்படுத்தப்பட்ட அமைப்பு**- ஒரு எளிய மற்றும் ஒலி அமைப்பு ஒருங்கிணைப்புக்கான ஒரு முக்கிய வழிமுறையாகும். அமைப்பின் கட்டமைப்பின் மேலிருந்து கீழ் வரை அதிகாரம் மற்றும் பொறுப்புக் கோடுகள் தெளிவாக வரையறுக்கப்பட வேண்டும். தெளிவான அதிகார உறவுகள் மோதல்களைக் குறைப்பதற்கும் மக்களைப் பொறுப்பாக்குவதற்கும் உதவுகின்றன. தொடர்புடைய நடவடிக்கைகள் ஒரு துறை அல்லது அலகில் ஒன்றாக தொகுக்கப்பட வேண்டும். அதிக நிறுணத்துவம் தவிர்க்கப்பட வேண்டும், ஏனெனில் இது ஒவ்வொரு யூனிட்டையும் ஒரு முடிவாக மாற்றும்.
3. **பயனுள்ள தொடர்பு**- திறந்த மற்றும் வழக்கமான தொடர்பு ஒருங்கிணைக்க திறவுகோலாகும். கருத்துக்கள் மற்றும் தகவல்களின் பயனுள்ள பரிமாற்றம் வேறுபாடுகளைத் தீர்ப்பதற்கும் பரஸ்பர புரிதலை உருவாக்குவதற்கும் உதவுகிறது. தனிப்பட்ட மற்றும் நேருக்கு நேர் தொடர்புகள் தொடர்பு மற்றும் ஒருங்கிணைப்பின் மிகவும் பயனுள்ள வழிமுறையாகும். வெவ்வேறு துறைகளுக்கு இடையே நோக்கத்தின் ஒற்றுமை மற்றும் செயல்பாட்டின் சீரான தன்மையை மேம்படுத்த குழுக்கள் உதவுகின்றன.
4. **திறமையான தலைமை மற்றும் மேற்பார்வை**- திறம்பட்ட தலைமையானது திட்டமிடல் மற்றும் செயல்படுத்தும் நிலை ஆகிய இரண்டிலும் ஒருங்கிணைப்பை உறுதி செய்கிறது. ஒரு நல்ல தலைவர் தனக்கு கீழ் பணிபுரிபவர்களின் செயல்பாடுகளை சரியான திசையில் வழிநடத்த



முடியும் மற்றும் பொதுவான நோக்கங்களை நிறைவேற்றுவதற்காக அவர்களை ஒன்றிணைக்க ஊக்குவிக்க முடியும். நல்ல தலைமையானது கீழ்ப்படிந்தவர்களை ஆர்வத்தின் அடையாளத்தைக் கொண்டிருக்கவும் பொதுவான கண்ணோட்டத்தை ஏற்றுக்கொள்ளவும் வற்புறுத்த முடியும். தனிப்பட்ட மேற்பார்வை என்பது கருத்து வேறுபாடுகளைத் தீர்ப்பதற்கான ஒரு முக்கியமான முறையாகும்.

5. **தொடர் கட்டளை-** அதிகாரம் என்பது ஒரு நிறுவனத்தில் மிக உயர்ந்த ஒருங்கிணைப்பு சக்தி. கட்டளைச் சங்கிலி அல்லது படிநிலை மூலம் அதிகாரத்தைப் பயன்படுத்துதல் என்பது ஒருங்கிணைப்பின் பாரம்பரிய வழிமுறையாகும். ஒன்றோடொன்று சார்ந்த அலகுகளுக்கு இடையே ஒருங்கிணைப்பை ஒரு முதலாளியின் கீழ் வைப்பதன் மூலம் பாதுகாக்க முடியும்.
6. **போதனை மற்றும் ஊக்கத்தொகை-** நிறுவன உறுப்பினர்களை அமைப்பின் குறிக்கோள்கள் மற்றும் நோக்கத்துடன் கற்பிப்பது ஒரு நடுநிலை அமைப்பை உறுதியான அமைப்பாக மாற்றும். இதேபோல், பரஸ்பர ஆர்வத்தை உருவாக்கவும், மோதல்களைக் குறைக்கவும் ஊக்கங்கள் பயன்படுத்தப்படலாம். உதாரணமாக, முதலாளிகள் மற்றும் தொழிலாளர்களுக்கு இடையே குழு-உணர்வு மற்றும் ஒத்துழைப்பை மேம்படுத்துவதில் இலாப-பகிர்வு உதவியாக இருக்கும்.
7. **தொடர்பு துறைகள்-** பல்வேறு நிறுவன பிரிவுகளுக்கு இடையே அடிக்கடி தொடர்புகள் அவசியமானால், தொடர்பு அலுவலர்கள் பணியமர்த்தப்படலாம். எடுத்துக்காட்டாக, விற்பனைத் துறையால் உறுதியளிக்கப்பட்ட விநியோக தேதிகள் மற்றும் விவரக்குறிப்புகளை உற்பத்தித் துறை சந்திக்கிறதா என்பதை ஒரு தொடர்புத் துறை உறுதிப்படுத்தலாம். சில சந்தர்ப்பங்களில் சிறப்பு ஒருங்கிணைப்பாளர்கள் நியமிக்கப்படலாம். எடுத்துக்காட்டாக, ஒரு திட்டத்தில் பல்வேறு செயல்பாட்டாளர்களின் செயல்பாடுகளை ஒருங்கிணைக்க ஒரு திட்ட ஒருங்கிணைப்பாளர் நியமிக்கப்படுகிறார், இது ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்திற்குள் முடிக்கப்பட வேண்டும்.
8. **பொது ஊழியர்கள்-** பெரிய நிறுவனங்களில், ஒருங்கிணைக்க பணியாளர் நிபுணர்களின் மையப்படுத்தப்பட்ட குழு பயன்படுத்தப்படுகிறது. ஒரு பொதுவான பணியாளர் குழுவானது நிறுவனத்தின் அனைத்துத் துறைகளுக்கும் தகவல் மற்றும் சிறப்பு ஆலோசனைகளை வழங்கும் இடமாக செயல்படுகிறது. இத்தகைய பொது ஊழியர்கள் துறைகளுக்கிடையேயான அல்லது கிடைமட்ட ஒருங்கிணைப்பை அடைவதற்கு மிகவும் உதவியாக உள்ளனர். பணிக்குழுக்கள் மற்றும் திட்டக்குழுக்கள் ஒருங்கிணைப்பில் பயனுள்ளதாக இருக்கும்.
9. **தன்னார்வ ஒருங்கிணைப்பு-** ஒவ்வொரு நிறுவன அலகும் தொடர்புடைய அலகுகளின் செயல்பாட்டைப் பாராட்டி, அவற்றிற்கு ஏற்றவாறு அதன் சொந்த செயல்பாட்டை மாற்றியமைக்கும் போது, சுய ஒருங்கிணைப்பு உள்ளது. அர்ப்பணிப்பு மற்றும் பரஸ்பர ஒத்துழைப்பின் சூழலில் சுய ஒருங்கிணைப்பு அல்லது தன்னார்வ ஒருங்கிணைப்பு சாத்தியமாகும். இது அமைப்பின் உறுப்பினர்களிடையே பரஸ்பர ஆலோசனை மற்றும் குழு மனப்பான்மையின் விளைவாகும். இருப்பினும், மேலாளர்களின் ஒருங்கிணைப்பு முயற்சிகளுக்கு இது மாற்றாக இருக்க முடியாது.

**ஒருங்கிணைப்பின் கோட்பாடுகள் (பயனுள்ள ஒருங்கிணைப்புக்கான தேவைகள்)**

மேரி பார்க்கர் ஃபோலெட் பயனுள்ள ஒருங்கிணைப்புக்கு நான்கு கொள்கைகளை வகுத்துள்ளார்:

- **நேரடி தனிப்பட்ட தொடர்பு-** இந்தக் கொள்கையின்படி, சம்பந்தப்பட்டவர்களுடன் நேரடியான தனிப்பட்ட தொடர்பு மூலம் ஒருங்கிணைப்பு சிறப்பாக அடையப்படுகிறது. நேரடியான நேருக்கு நேர் தொடர்புகொள்வது என்பது யோசனைகள் மற்றும் தகவலை தெரிவிப்பதற்கும் தவறான புரிதலை அகற்றுவதற்கும் மிகவும் பயனுள்ள வழியாகும்.
- **ஆரம்ப ஆரம்பம்—** திட்டமிடல் மற்றும் கொள்கை உருவாக்கத்தின் ஆரம்ப கட்டங்களில் ஒருங்கிணைப்பை எளிதாக அடைய முடியும். எனவே, திட்டங்கள் பரஸ்பர ஆலோசனை அல்லது பங்கேற்பின் அடிப்படையில் இருக்க வேண்டும். ஒருங்கிணைக்கப்பட்ட திட்டங்கள் செயல்பாட்டிற்கு வந்தவுடன், முயற்சிகளை ஒருங்கிணைப்பது கடினமாகிறது. ஆரம்பகால ஒருங்கிணைப்பு திட்டங்களின் தரத்தையும் மேம்படுத்துகிறது.
- **பரஸ்பரம்-** கொடுக்கப்பட்ட சூழ்நிலையில் உள்ள அனைத்து காரணிகளும் ஒன்றுக்கொன்று சார்ந்தவை மற்றும் ஒன்றோடொன்று தொடர்புடையவை என்று இந்த கொள்கை கூறுகிறது. உதாரணமாக, ஒரு குழுவில் உள்ள ஒவ்வொரு நபரும் மற்ற அனைவரையும் பாதிக்கிறார் மற்றும் மற்றவர்களால் பாதிக்கப்படுகிறார். உறவுகளின் பரஸ்பரத்தை மக்கள் பாராட்டுமபோது, அவர்கள் ஒருதலைப்பட்சமான நடவடிக்கைகளைத் தவிர்க்கிறார்கள் மற்றும் ஒருங்கிணைப்பு எளிதாகிறது.
- **தொடர்ச்சி-** ஒருங்கிணைத்தல் என்பது ஒருமுறை-அனைத்துக்கான செயலை விட நடந்துகொண்டிருக்கும் அல்லது முடிவில்லாத செயலாகும். அதை வாய்ப்பாக விட்டுவிட முடியாது, ஆனால் நிர்வாகம் தொடர்ந்து பாடுபட வேண்டும். ஒலி ஒருங்கிணைப்பு என்பது தீயை அணைப்பது அல்ல, அதாவது மோதல்கள் எழும்போது அவற்றைத் தீர்ப்பது.

**கட்டுப்படுத்துதல்**

கட்டுப்பாடு என்பது நிர்வாகத்தின் மிக முக்கியமான செயல்பாடுகளில் ஒன்றாகும், இரண்டாவது, ஒருவேளை, முடிவெடுக்கும் செயல்பாட்டிற்கு மட்டுமே. தனிப்பட்ட மற்றும் தொழில்நுறை உலகில் கட்டுப்பாடு மிகவும் பரந்த பயன்பாடுகளைக் கொண்டுள்ளது, இது நிகழ்வுகள் இருக்கும் வழியில் மாறுவதை உறுதி செய்கிறது. நோக்கம். சரியாகப் பயன்படுத்தினால் கட்டுப்பாடு ஒரு சக்திவாய்ந்த சக்தியாகும். உதாரணமாக, அணுசக்தி, கட்டுப்படுத்தப்பட்ட காற்று மற்றும் கட்டுப்படுத்தப்பட்ட நீர் இயங்கும் இயந்திரங்கள் மற்றும் தொழில்கள் போன்ற ஆற்றல்கள்.

கட்டுப்பாடு என்பது நிறுவப்பட்ட தரநிலைகளுக்கு எதிராக நிறுவன செயல்திறனை மதிப்பிடுவதற்குப் பயன்படுத்தப்படும் வழிமுறைகளின் தொகுப்பாகும். விலகல்கள் ஏற்படும் போது, இந்த விலகல்களை சரிசெய்வதற்கு தகுந்த நடவடிக்கைகள் எடுக்கப்பட்டு, நிறுவனம் தொடர்ந்து இயங்குவதை உறுதிசெய்யும். திட்டமிடுதலின் வெற்றி அல்லது தோல்வியானது கட்டுப்பாட்டின் வெற்றி அல்லது தோல்வியின் விளைவைப் பொறுத்தது.

### 5.2 வரையறை

Knootz மற்றும் O'Donnel, "கட்டுப்பாட்டு என்பது தரநிலைகளுக்கு எதிரான சாதனை அளவீடு மற்றும் திட்டங்களின்படி இலக்குகளை அடைவதை உறுதி செய்வதற்காக விலகல்களின் திருத்தம் ஆகும்"

ஜார்ஜ் ஆர்.டெர்ரி, "கட்டுப்படுத்துதல் என்பது என்ன நிறைவேற்றப்படுகிறது என்பதை தீர்மானிப்பது, அதாவது செயல்திறனை மதிப்பீடு செய்தல் மற்றும் தேவைப்பட்டால், செயல்திட்டங்களின்படி செயல்திறன் நடைபெறும் வகையில் திருத்த நடவடிக்கைகளைப் பயன்படுத்துதல்"

ஹெய்ன்ஸ் மற்றும் மாஸ்ஸி, "கட்டுப்பாடு என்பது முன்னரே தீர்மானிக்கப்பட்ட சில இலக்கை நோக்கி செயல்பாட்டை வழிநடத்தும் எந்தவொரு செயல்முறையும் ஆகும். செயல்பாடு விரும்பிய முடிவுகளை அடைகிறதா என்பதை தீர்மானிப்பதில் கருத்தின் சாராம்சம் உள்ளது"

டால்டன் ஈ. Mc Farland, "முன் தீர்மானிக்கப்பட்ட கொள்கைகள் மற்றும் முடிவுகளின் மூலம் முன்னரே தீர்மானிக்கப்பட்ட குறிக்கோளுக்கு வழிகாட்டும் அந்த சக்தியின் வணிகத்தில் இருப்பது"

ராபர்ட் ஜே. Mockler: 'நிர்வாகக் கட்டுப்பாடு என்பது திட்டமிடல் நோக்கங்களுடன் செயல்திறன் தரநிலைகளை அமைப்பதற்கும், தகவல் பின்னூட்ட அமைப்புகளை வடிவமைப்பதற்கும், இந்த முன்னரே தீர்மானிக்கப்பட்ட தரநிலைகளுடன் உண்மையான செயல்திறனை ஒப்பிட்டு, ஏதேனும் விலகல்கள் உள்ளதா என்பதைத் தீர்மானிப்பதற்கும், அவற்றின் முக்கியத்துவத்தை அளவிடுவதற்கும், மற்றும் எடுத்துக்கொள்ளும் முறையான முயற்சியாகும். கார்ப்பரேட் நோக்கங்களை அடைவதில் அனைத்து பெருநிறுவன வளங்களும் மிகவும் பயனுள்ள மற்றும் திறமையான வழியில் பயன்படுத்தப்படுகின்றன என்பதை உறுதிப்படுத்துவதற்கு எந்த நடவடிக்கையும் தேவை.

### 5.3 கட்டுப்பாட்டின் சிறப்பியல்புகள்

#### (அ) கட்டுப்பாட்டு செயல்முறை ஒரு உலகளாவியது.

தொழில்துறை பிரிவு, பல்கலைக்கழகம், அரசு அலுவலகம், மருத்துவமனை என எந்த நிறுவனத்திலும் கட்டுப்பாடு என்பது இன்றியமையாத செயல்பாடாகும்.

#### (ஆ) கட்டுப்பாட்டு செயல்முறை ஒரு தொடர்ச்சியான செயல்முறையாகும்.

கட்டுப்பாடு என்பது மேலாளர்களின் முடிவில்லாத செயலாகும். இது ஒரு இடைவிடாத செயல்முறை. மேலாளர் நிர்வாகத்தின் செயல்பாட்டைக் கவனித்து, அவர்கள் விரும்பிய முடிவை நோக்கிச் செல்கிறார்களா என்பதைப் பார்க்கிறார், இல்லையெனில், அவற்றைச் சரிசெய்வதற்கான நடவடிக்கைகள் எடுக்கப்படுவதில்லை.

#### (இ) கட்டுப்பாட்டு செயல்முறை நடவடிக்கை அடிப்படையிலானது.

செயல் என்பது கட்டுப்பாட்டின் இன்றியமையாத அங்கமாகும். தீர்மானிக்கப்பட்ட தரநிலைகளின்படி செயல்திறனை உறுதி செய்யும் செயல் இது.

#### (ஈ) கட்டுப்பாட்டு செயல்முறை முன்னோக்கி பார்க்கப்படுகிறது.

கட்டுப்பாடு கடந்த காலத்துடன் அல்ல எதிர்காலத்துடன் இணைக்கப்பட்டுள்ளது. சரியான கட்டுப்பாட்டு அமைப்பு இழப்புகளைத் தடுக்கிறது மற்றும் விரயங்களைக் குறைக்கிறது. இது ஒரு தடுப்பு நடவடிக்கையாக செயல்படுகிறது.

#### (ஐ) கட்டுப்பாடு திட்டமிடலுடன் நெருக்கமாக தொடர்புடையது.

ஒரு திட்டம் பல்வேறு வணிக நடவடிக்கைகளுக்கான திசையை வழங்குகிறது, அதே நேரத்தில் கட்டுப்பாடு இந்த நடவடிக்கைகளின் செயல்திறனை சரிபார்க்கிறது மற்றும் அளவிடுகிறது மற்றும் விலகல்களை அகற்ற சரியான நடவடிக்கைகளை பரிந்துரைக்கிறது.

#### 5.4 கட்டுப்படுத்துதலின் முக்கியத்துவம் அல்லது தேவை கட்டுப்படுத்துதல் அல்லது கட்டுப்படுத்துவதன் நன்மைகள்.

ஒரு நல்ல கட்டுப்பாட்டு அமைப்பு நிறுவனத்தின் பின்வரும் நன்மைகளை வழங்குகிறது.

- (அ) கொள்கை சரிபார்ப்பு.
- (ஆ) செயல்பாடுகளில் சரிசெய்தல்.
- (c) மேம்படுத்தப்பட்ட நிர்வாக முடிவெடுக்கும்.
- (ஈ) உளவியல் அழுத்தம்.
- (இ) ஒருங்கிணைப்பு.
- (எஃப்) ஊழியர் மன உறுதி.
- (g) செயல்திறன் மற்றும் செயல்திறன்.
- (h). நிறுவன நல்லெண்ணத்தை மேம்படுத்துதல்.
- (நான்). தொழில் விபத்துகளைத் தவிர்ப்பது.

#### (அ) கொள்கை சரிபார்ப்பு.

நிர்வாகம் திறம்பட மற்றும் சுமுகமாக செயல்பட நிறுவனத்திற்கு உதவ கொள்கைகள் மற்றும் திட்டங்களை உருவாக்குகிறது. இந்தக் கொள்கைகளின் வெளிச்சத்தில் நிறுவனத்தின் செயல்திறன் மதிப்பாய்வு செய்யப்படுகிறது. பல உள் மற்றும் வெளிப்புற காரணிகளின் காரணமாக நிறுவன செயல்திறன் திட்டங்கள் அல்லது தரநிலையிலிருந்து விலகலாம். திட்டங்களின் தொடர்ச்சியான மதிப்பாய்வு அவற்றைத் திருத்தவும் புதுப்பிக்கவும் உதவுகிறது மற்றும் கட்டுப்பாட்டு செயல்முறையின் மூலம் கொள்கையைச் சரிபார்க்க வாய்ப்புகள் உள்ளன.

#### (ஆ) செயல்பாடுகளில் சரிசெய்தல்.

இலக்குகளை அடைய திட்டங்கள் சரியாக செயல்படுத்தப்படுகிறதா என்பதைக் கண்டறிய கட்டுப்படுத்துவது ஒரு துப்பு வழங்குகிறது. தரநிலைகளில் இருந்து விலகல்கள் உடனடியாக சரி செய்யப்படும். இவ்வாறு கட்டுப்பாடு செயல்பாட்டில் தேவையான மாற்றங்களைச் செய்கிறது.

#### (c) மேம்படுத்தப்பட்ட நிர்வாக முடிவெடுக்கும்.

கட்டுப்பாடு சிறந்த முடிவெடுக்கும் நிர்வாகத்திற்கு வாய்ப்புகளை வழங்குகிறது: கட்டுப்படுத்தும் பின்னூட்ட பொறிமுறையால் வழங்கப்பட்ட தகவலைப் பயன்படுத்துதல். ஒரு விதத்தில், கட்டுப்படுத்துவது சிறந்த எதிர்கால திட்டமிடல், பயனுள்ள நிறுவன மாற்றம், பணியாளர் நடைமுறைகள் மற்றும் நடைமுறைகளை மாற்றியமைத்தல் மற்றும் சிறந்த இயக்கும் நுட்பங்களைப் பின்பற்றுதல் ஆகியவற்றிற்கு வழி வகுக்கிறது. கட்டுப்படுத்துவது ஒட்டுமொத்த நிர்வாகச் செயல்திறனை மேம்படுத்துவதோடு, சிறந்த நிர்வாக முடிவெடுப்பதைத் தூண்டுகிறது.

#### (ஈ) உளவியல் அழுத்தம்.

கட்டுப்பாட்டு செயல்முறை சிறந்த செயல்திறனுக்காக தனிநபர் மீது உளவியல் அழுத்தத்தை ஏற்படுத்துகிறது. ஒலி கட்டுப்பாட்டு அமைப்பு பணியாளர்களை கடினமாக உழைக்கவும் சிறந்த செயல்திறனை வழங்கவும் ஊக்குவிக்கிறது.

(இ) ஒருங்கிணைப்பு.

நிறுவனத்தில் கீழ்நிலை அதிகாரிகளின் ஒருங்கிணைப்பு வெளிப்படுவதற்கு கட்டுப்பாடு உதவுகிறது. கட்டுப்பாடு பல்வேறு துறைகளின் செயல்பாடுகளின் ஒருங்கிணைப்பை ஒருமைப்பாட்டின் மூலம் உறுதி செய்கிறது.

(எஃப்) ஊழியர் மன உறுதி.

கட்டுப்பாடு நிறுவனத்தில் ஒழுங்கு மற்றும் ஒழுக்கத்தின் சூழ்நிலையை உருவாக்குகிறது. கட்டுப்பாடு ஒழுங்கு மற்றும் ஒழுக்கத்தை பங்களிக்கிறது மற்றும் ஊழியர்களிடையே மன உறுதியை அதிகரிக்கிறது.

(ஐ) செயல்திறன் மற்றும் செயல்திறன்.

முறையான கட்டுப்பாடு நிறுவன செயல்திறன் மற்றும் செயல்திறனை உறுதி செய்கிறது. அதன் நோக்கத்தை அடைய முடிந்தால் அமைப்பு பயனுள்ளதாக இருக்கும். கட்டுப்பாடு சாதனை அல்லது நிறுவன நோக்கங்களில் கவனம் செலுத்துவதால், அது நிறுவன செயல்திறனுக்கு அவசியம் வழிவகுக்கிறது.

(ஹ) நிறுவன நல்லெண்ணத்தை மேம்படுத்துதல்.

கட்டுப்பாடு நிறுவனத்தின் நன்மதிப்பை அதிகரிக்க உதவுகிறது. உண்மையில், ஒரு கட்டுப்படுத்தப்பட்ட நிறுவனமானது சமூகத்திற்கு சரியான நேரத்தில் மற்றும் தரமான சேவைகளை வழங்க முடியும்; சமூகத்தில் நல்லெண்ணம் அல்லது பிம்பம் எனப்படும் பெயர் தனக்கென சம்பாதிக்கிறது. இத்தகைய நல்லெண்ணம் மேலும் அதிகமான வாடிக்கையாளர்களை நிறுவனத்திற்கு ஈர்க்கிறது; கூடுதல் விற்பனையை உருவாக்கி சூப்பர் லாபம் ஈட்டுகிறது.

(நான்). தொழில் விபத்துகளைத் தவிர்ப்பது.

பணியாளர்கள், இயந்திரங்கள் போன்றவற்றில் உற்பத்திப் பணிகளை மேற்கொள்ளும் போது, கட்டுப்படுத்தப்பட்ட முறையில் தொடர்கின்றனர்; குறைவான துரதிர்ஷ்டவசமான தொழில்துறை விபத்துக்களை சந்திக்க வாய்ப்பு உள்ளது. இந்த காரணி நிறுவனத்தில் தொழில்துறை அமைதியை ஏற்படுத்துகிறது; அதே நேரத்தில், ஊழியர்களுக்கு மகிழ்ச்சியான மற்றும் பாதுகாப்பான செயல்பாட்டு வாழ்க்கையை வழங்குதல்.

கட்டுப்பாடு வரம்புகள்.

(அ) சரியான தரநிலைகள் இல்லாதது.

(ஆ) பதிலளிப்பவர்களை சரிசெய்வதில் சிரமம்.

(ச) கட்டுப்படுத்த முடியாத காரணிகள்.

(அ) சரியான தரநிலைகள் இல்லாதது.

எல்லா நிகழ்வுகளிலும் தரநிலைகளை நிர்ணயிக்க முடியாது. சில பகுதிகளில், அளவு தரநிலைகளை வெளிப்படுத்த முடியாது. அளவு தரநிலைகள் இல்லாத நிலையில், செயல்திறனை துல்லியமாக அளவிட முடியாது. இது கட்டுப்பாட்டு செயல்முறையின் பயனற்ற தன்மையைக் குறிக்கிறது.

(ஆ) பதிலளிப்பவர்களை சரிசெய்வதில் சிரமம்.

பொதுவாக, கட்டுப்பாடு ஊழியர்களின் சுதந்திரத்தை குறைக்கிறது. எனவே, ஊழியர்கள் கட்டுப்பாட்டை செயல்படுத்துவதை எதிர்க்கின்றனர். பின்னர் கட்டுப்பாடு அதன் செயல்திறனை இழக்கிறது. இதனால், நிர்வாகம் பொறுப்பை நிர்ணயம் செய்வதில் சிரமத்தை சந்திக்க வேண்டியுள்ளது.

(ச) கட்டுப்படுத்த முடியாத காரணிகள்.

சில காரணிகளை நிர்வாகம் அல்லது நிறுவனத்தால் கட்டுப்படுத்த முடியாது. அரசாங்கக் கொள்கை மாற்றங்கள், போட்டியாளர்களின் உத்தி,

சந்தையில் புதிய மாற்றுப் பொருட்களை அறிமுகம் செய்தல், தொழில்நுட்ப மாற்றங்கள், நுகர்வோர் விருப்ப மாற்றங்களை அமைப்பு அல்லது நிர்வாகத்தால் கட்டுப்படுத்த முடியவில்லை. இவை அமைப்பின் வெளிப்புற காரணிகள்.

### 5.5 கட்டுப்பாட்டு செயல்பாட்டில் படிகள்.

பயனுள்ள கட்டுப்பாட்டு செயல்முறையைத் தொடர்ந்து பின்வரும் படிகள்

#### கட்டுப்பாட்டு செயல்முறையின் படிகள்



### 1. தரநிலைகளை நிறுவுதல்

நிறுவன செயல்பாடுகளை ஒப்பிடக்கூடிய செயல்திறன் தரநிலைகளை நிறுவுவதன் மூலம் கட்டுப்பாட்டு செயல்முறை தொடங்குகிறது. இவை செயல்பாடுகளின் நிலைகள்

செயல்திறனை மதிப்பிடுவதற்காக நிர்வாகத்தால் நிறுவப்பட்டது. இந்த தரநிலைகள் அனைத்து நிறுவன உறுப்பினர்களாலும் தெளிவின்றி தெளிவாக குறிப்பிடப்பட்டு புரிந்து கொள்ளப்பட வேண்டும். ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்திற்கு உற்பத்தி செய்யப்படும் இயற்பியல் அலகுகள், ஒரு யூனிட்டிக்கு ஈட்டப்படும் லாபம் மற்றும் பல போன்ற அளவிடக்கூடிய வகையில் அவை வரையறுக்கப்பட வேண்டும். உதாரணமாக, ஒரு ரியல் எஸ்டேட் தரகரின் குறிக்கோள் மாதத்திற்கு நான்கு வீடுகளை விற்பதாக இருக்கலாம். பின்னர் அவர் மாதத்தைத் திட்டமிட்டு அவரது செயல்திறனைக் கண்காணிக்க முடியும். மற்றொரு உதாரணம், ஒரு கல்லூரிப் பேராசிரியர் ஒரு செமஸ்டர் காலப்பகுதியில் ஒரு புத்தகத்திலிருந்து பத்து அத்தியாயங்களை உள்ளடக்கும் இலக்கைக் கொண்டிருக்கலாம். அந்த இலக்கை அடைய அதற்கேற்ப தனது கற்பித்தல் அட்டவணையை அவர் திட்டமிடலாம். இந்த துல்லியமாக கூறப்பட்ட தரநிலைகள், இலக்குகள் மற்றும் குறிக்கோள்கள் அனைத்து நபர்களுடனும் தொடர்புகொள்வதை எளிதாக்குகிறது மற்றும் இது கட்டுப்பாட்டு செயல்முறையை எளிதாக்க கண்காணிக்க உதவுகிறது.

உயர்ந்த மன உறுதி, சமூக உறவுகள், ஒழுக்கம் அல்லது படைப்பாற்றல் போன்ற தரநிலைகளை அளவிட முடியாத சூழ்நிலைகள் உள்ளன. இதுபோன்ற

சந்தர்ப்பங்களில், இந்த சூழ்நிலைகளில் செயல்திறனை அளவிடுவதற்கு பயனுள்ளதாக இருக்கும் இந்த தரமான இலக்குகள் மற்றும் வடிவமைப்பு கட்டுப்பாட்டு வழிமுறைகளை முழுமையாக புரிந்து கொள்ள அனைத்து முயற்சிகளும் செய்யப்பட வேண்டும். செயல்திறனை அளவிடக்கூடிய சில அளவு தரநிலைகள்:

(அ).நேர தரநிலைகள்: ஒரு குறிப்பிட்ட பணியைச் செய்வதில் நேரமின்மையின் அடிப்படையில் இலக்கு நிர்ணயிக்கப்படும். இது ஒரு மணிநேரத்திற்கு உற்பத்தி செய்யப்படும் அலகுகள், ஒரு மணி நேரத்திற்கு தட்டச்சு செய்யப்பட்ட பக்கங்களின் எண்ணிக்கை அல்லது ஒரு நாளைக்கு செய்யப்படும் தொலைபேசி அழைப்புகளின் எண்ணிக்கை. பணி ஓட்டம் மற்றும் பணியாளர் வெளியீட்டை முன்னறிவிப்பதற்காக மேலாளர்கள் நேரத் தரங்களைப் பயன்படுத்துகின்றனர். நிலையான பணியாளர் வெளியீடு நிதி ஊக்கத் திட்டங்களின் அளவையும் தீர்மானிக்கிறது.

(ஆ) செலவு தரநிலைகள்: இந்த தரநிலைகள் ஒரு யூனிட் செயல்பாட்டின் நிதிச் செலவைக் குறிக்கின்றன. இவை ஒரு யூனிட்டுக்கான பொருள் செலவு, ஒரு நபருக்கான செலவு, ஒரு யூனிட்டுக்கான விநியோக செலவு மற்றும் பல. இந்த செலவுகளை பிரதிபலிக்கும் வகையில் பட்ஜெட்டுகள் நிறுவப்பட்டுள்ளன, மேலும் அவை உண்மையான செலவுகளை பட்ஜெட் செலவுகளுடன் ஒப்பிடுவதற்கு பண சோதனை புள்ளிகளை வழங்குகின்றன.

(ச) வருமான தரநிலைகள்: இவை குறிப்பிட்ட செயல்பாட்டிற்காக பெறப்பட்ட நிதி வெகுமதிகளுடன் தொடர்புடையது. எடுத்துக்காட்டுகள் மாதத்திற்கான விற்பனை அளவுகள், வருடத்திற்கு ஒரு விற்பனையாளரால் உருவாக்கப்பட்ட விற்பனை மற்றும் பல.

(ஈ) சந்தை பங்கு தரநிலைகள்: இந்த இலக்கு ஒரு நிறுவனம் தக்கவைக்க அல்லது மேலும் பெற விரும்பும் மொத்த சந்தையின் சதவீதத்தை நோக்கியதாக இருக்கும். எடுத்துக்காட்டாக, ஒரு நிறுவனம் அடுத்த ஐந்து ஆண்டுகளுக்கு சந்தையில் அதன் பங்கை வருடத்திற்கு நான்கு சதவீத புள்ளிகளாக அதிகரிக்க விரும்பலாம்.

(இ) தர தரநிலைகள்: இந்த தரநிலைகள் ஒரு தயாரிப்பு அல்லது சேவையில் எதிர்பார்க்கப்படும் தரத்தின் அளவை வெளிப்படுத்துகின்றன. ஒரு பொருளின் தரத்தை கண்காணிக்கும் தரக் கட்டுப்பாட்டு திட்டங்கள் உள்ளன. இவை சகிப்புத்தன்மையாக இருக்கலாம், அதற்குள் தரம் ஏற்றுக்கொள்ளப்படலாம். எடுத்துக்காட்டாக, விண்வெளி விண்கலம் மற்றும் விமான உற்பத்தியாளர்கள் பூஜ்ஜிய குறைபாடு உற்பத்தித் தேவையைக் கொண்டுள்ளனர், மற்ற தயாரிப்புகள் குறைவான கடுமையான தரத் தரங்களைக் கொண்டிருக்கலாம்.

(எஃப்) உற்பத்தித்திறன்: உற்பத்தித்திறன் அல்லது அளவு தரநிலைகள் ஒரு மனித மணி நேரத்திற்கு அல்லது கொடுக்கப்பட்ட செயல்பாட்டிற்கு உற்பத்தி செய்யப்படும் பொருட்களின் எதிர்பார்க்கப்படும் எண்ணிக்கையாக எண்ணியல் அடிப்படையில் வெளிப்படுத்தப்படுகின்றன. இந்த இலக்குகள் செயல்பாட்டு செயல்திறனுக்கான திறவுகோல் மற்றும் கடந்தகால செயல்திறன், இயந்திரமயமாக்கலின் அளவு, பணியாளர் திறன்கள் மற்றும் தேவையான பயிற்சி மற்றும் பணியாளர்களின் உந்துதல் ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் அமைக்கப்பட்டுள்ளன.

(ஜி) முதலீட்டின் மீதான வருமானம் (ROI): முதலீட்டின் மீதான வருவாய் விரிவான மற்றும் பயனுள்ள தரநிலையாகும், ஏனெனில் இது வணிகத்தின் அனைத்து

அம்சங்களையும் உள்ளடக்கியது, அதாவது விற்றுமுதல், விற்பனை, செயல்பாட்டு மூலதனம், முதலீடு செய்யப்பட்ட மூலதனம், கொடுக்கப்பட்ட நேரத்தில் சரக்கு நிலைகள், உற்பத்தி செலவுகள், சந்தைப்படுத்தல் செலவுகள் மற்றும் பல. இது முதலீடு செய்யப்பட்ட மூலதனத்திற்கு நிகர வருமானத்தின் விகிதமாகும். இது ஒரு தரநிலையாக சந்தைப் பங்கை விட உயர்ந்தது, ஏனெனில் ஒரு பெரிய சந்தைப் பங்கு என்பது அதிக லாபத்தைக் குறிக்காது.

(h). **அளவு பணியாளர் தரநிலைகள்:** தொழிலாளியின் மன உறுதியையும் அர்ப்பணிப்பையும் சில அளவு தரநிலைகளால் ஓரளவு அளவிட முடியும். இந்த தரநிலைகள் பணியாளர்களின் வருவாய், பணி தொடர்பான விபத்துகளின் எண்ணிக்கை, பணிக்கு வராதது, குறைகளின் எண்ணிக்கை, செயல்திறன் தரம் மற்றும் பலவாக இருக்கலாம்.

## 2. செயல்திறனை அளவிடுதல்.

தரநிலைகள் நிறுவப்பட்டதும், கட்டுப்படுத்தும் செயல்பாட்டின் இரண்டாவது படி உண்மையான செயல்திறனைக் கண்காணித்து அளவிடுவதாகும். கண்காணிப்பு மற்றும் அளவிடுதல் என்பது ஒரு தொடர்ச்சியான செயல்பாடு மற்றும் தொடர்புடைய தரவுகளின் சேகரிப்பை உள்ளடக்கியது, இது 'செயல்பாட்டின் உண்மையான செயல்திறனைக் குறிக்கிறது.

சுச்மனின் கூற்றுப்படி, ஐந்து வகையான மதிப்பீடுகள் உள்ளன. இவை:

(அ) **முயற்சி:** முயற்சியானது உள்ளீட்டின் அளவை வெளிப்படுத்துகிறது மற்றும் நிர்ணயிக்கப்பட்ட நோக்கங்களைச் சந்திப்பதில் அது போதுமானதாக உள்ளதா என்பதைப் பார்க்க, அத்தகைய உள்ளீடு அளவிட வேண்டும். எடுத்துக்காட்டாக, பல்கலைக்கழகத்தில் வணிகத் துறையில் வழங்கப்படும் படிப்புகளின் எண்ணிக்கை வணிகத் திட்டத்தின் அளவைக் குறிக்கும். இதேபோல், ஒரு மருத்துவமனையில் உள்ள நோயாளிகளின் படுக்கைகளின் எண்ணிக்கை சுகாதார சேவையை வழங்குவதற்கான உள்ளீட்டின் அளவீடாக இருக்கும். ஒரு விற்பனையாளரின் செயல்திறன் அவர் ஒரு நாளைக்கு அவர் செய்யும் அழைப்புகளின் எண்ணிக்கையால் அளவிடப்படலாம். இதேபோல், ஒரு மருத்துவமனையில் படுக்கைகளின் எண்ணிக்கை என்பது இறுதி இலக்காக இருக்கும் தரமான சுகாதாரப் பராமரிப்பைக் குறிக்க வேண்டிய அவசியமில்லை.

(ஆ) **செயல்திறன்:** மேலே குறிப்பிட்டுள்ளபடி, உள்ளீட்டு கூறுகளின் மதிப்பீடு செயல்திறன் மற்றும் முடிவுகளின் அளவை போதுமான அளவில் தெரிவிக்கவில்லை. வேலைகளில் வைக்கப்பட்டுள்ள வாடிக்கையாளர்களின் எண்ணிக்கை, வேலைவாய்ப்பு நிறுவனம் அல்லது மருத்துவமனையைப் பொறுத்தவரையில் குறிப்பிட்ட காலப்பகுதியில் குணமடைந்த நோயாளிகளின் எண்ணிக்கை போன்ற வெளியீடுகளை அளவிடுவதன் மூலம் இந்தப் பிரச்சனையை நீக்க முடியும்.

(ச) **போதுமானது:** போதுமான அளவு என்பது வெளியீட்டின் தேவைக்கான விகிதமாகும், மேலும் தேவை மற்றும் வெளியீட்டை தெளிவாகக் கண்டறிந்து தொடர்புடையதாக இருந்தால் பயனுள்ள நடவடிக்கையாகும். தேவைகள் பூர்த்தி செய்யப்பட்டால், செயல்திறன் போதுமானதாக கருதப்படலாம்.

(ஈ) **திறன்:** செயல்திறன் உள்ளீடு வெளியீடு தொடர்புடையது. Euske இன் கூற்றுப்படி, செயல்திறனைப் பொறுத்தவரை, அதே அளவு உள்ளீட்டில் அதிகமாகச் செய்ய முடிந்தால் அல்லது அதே வெளியீட்டை குறைந்த உள்ளீட்டில் உருவாக்கினால் நல்லது. ஒரே செயல்முறையை இரண்டு புள்ளிகளில் அல்லது இரண்டு வெவ்வேறு



செயல்முறைகளை ஒரே வெளியீட்டில் ஒப்பிடுவதற்கு செயல்திறன் நடவடிக்கைகள் பயனுள்ளதாக இருக்கும்.

(இ) செயல்முறை: இது முயற்சியை விளைவுகளாக அல்லது உள்ளீட்டை வெளியீட்டாக மாற்றும் அடிப்படை செயல்முறைகளுடன் தொடர்புடையது. இது வெளியீட்டை உள்ளீட்டின் செயல்பாடாகக் கருதுகிறது, இதனால் முயற்சியை விட முயற்சிகளை முடிவுகளாக மாற்றும் வழிமுறைகளின் மதிப்பீட்டில் கவனம் செலுத்துகிறது. பொறிமுறையைப் பற்றிய இந்தப் புரிதல், கொடுக்கப்பட்ட உள்ளீட்டிற்கான நிறுவனத்தின் வெளியீட்டைக் கணிக்க உதவும். இருப்பினும், செயல்முறை இயற்கையில் இயந்திரத்தனமாக இருக்க வேண்டும் மற்றும் பயனுள்ளதாக இருக்க தெளிவாக புரிந்து கொள்ள வேண்டும். எடுத்துக்காட்டாக, அத்தகைய விளக்கக்காட்சி சிறப்பாகச் செய்யப்பட்டு நல்ல வரவேற்பைப் பெற்றாலும், ஒரு விற்பனையாளரால் அவரது விளக்கக்காட்சி விற்பனைக்கு வழிவகுக்கும் என்பதை அறிய முடியாது.

### 3. தரநிலைகளுடன் உண்மையான ஒப்பீடு அல்லது அளவிடப்பட்ட செயல்திறனை ஒப்பிடுதல் செயல்திறன் தரநிலைகள்

கட்டுப்பாட்டுச் செயல்பாட்டின் அடுத்த படி, அத்தகைய செயல்திறனுக்கான தரநிலைகளுடன் உண்மையான செயல்திறனை ஒப்பிடுவதாகும். நிர்ணயிக்கப்பட்ட தரநிலைகளுக்கான அளவீட்டு அலகுகள் மற்றும் அளவிடப்பட்ட செயல்திறனுக்கான அளவீட்டு அலகுகள் ஒரே மாதிரியாகவும், அளவுகோலாகவும் இருந்தால் இந்த ஒப்பீடு சிக்கலாகாது. அகநிலை மதிப்பீடுகள் தேவைப்படும்போது இத்தகைய ஒப்பீடு மிகவும் கடினமாகிறது. செயல்முறை அல்லது செயல்பாடுகளில் ஏதேனும் தவறு நடந்திருந்தால், ஏதேனும் விலகல், எதிர்மறை அல்லது நேர்மறை மற்றும் அத்தகைய விலகலை சரிசெய்ய மறுசீரமைப்பு செயல்முறையாக என்ன செய்ய வேண்டும் என்பதை ஒப்பீடு நமக்குக் கூறுகிறது. மேலும், இந்த ஒப்பீடு, வேறுபாட்டை சரிசெய்வதில் விளைவது மட்டுமல்லாமல், எதிர்காலத்தில் செயல்பாடுகளை நடத்துவதற்கு வழிகாட்டக்கூடிய தடுப்பு நடவடிக்கைகளின் பயன்பாட்டையும் உறுதி செய்கிறது.

### 4. விலகல் மதிப்பீடு.

ஒரு விலகலை சரிசெய்வதற்கு முன், அத்தகைய விலகலுக்கான காரணங்கள் குறித்து ஒரு முழுமையான ஆய்வு மேற்கொள்ளப்பட வேண்டும். நிர்வாகம் அறிகுறிகளைத் தேடாமல், பிரச்சனையின் மூல காரணத்தைக் கண்டறிய வேண்டும். கவனிக்க வேண்டிய சில கேள்விகள்:

- இந்த விலகல்கள் நம்பத்தகாத தரநிலைகளால் அமைக்கப்பட்டதா?
- சப்ளையர்கள் தவறான பொருட்களை அனுப்பியிருக்க முடியுமா?
- ஆபரேட்டர்கள் குறைந்த செயல்திறன் கொண்டவர்களா, முடிவுகளைப் பற்றி நேர்மையற்றவர்களா அல்லது பொருந்தக்கூடிய தரநிலைகள் குறித்து தவறான தகவல் உள்ளவர்களா?
- உபகரணங்கள் மோசமான நிலையில் உள்ளதா?
- தரக்கட்டுப்பாட்டுத் துறை போதுமான வேலை செய்கிறதா?

திட்டங்கள் பட்ஜெட் மற்றும் காலப்போக்கில் சென்ற பல நிகழ்வுகள் உள்ளன. இதுபோன்ற சந்தர்ப்பங்களில், இத்தகைய முரண்பாட்டின் மூல காரணத்தை தீர்மானிக்க, இந்த திட்டங்கள் முழுமையாகவும் அனைத்து கோணங்களிலும் ஆராயப்பட வேண்டும்.

விலகல்கள் எதிர்மறை மற்றும் நேர்மறை என இரண்டு வகைகளாக இருக்கலாம்.

(அ) **எதிர்மறை விலகல்கள்:** எதிர்மறையான விலகல்கள் என்பது எதிர்மறையான விளைவுகளை ஏற்படுத்தக்கூடியவை மற்றும் செலவை மீறுதல் அல்லது திட்டம் கால அட்டவணையில் பின்தங்கி இருப்பது அல்லது உற்பத்தியின் தரம் அல்லது அளவு எதிர்பார்த்த அளவை விட குறைவாக இருப்பது போன்ற வடிவங்களில் இருக்கலாம். இலக்குகள் மாற்றப்பட வேண்டுமா அல்லது வேறு ஏதேனும் திருத்த நடவடிக்கை தேவையா என்பதைத் தீர்மானிக்க இந்த குறைவான செயல்திறன் மதிப்பீடு செய்யப்பட வேண்டும். எடுத்துக்காட்டாக, திட்டத்தை முடிப்பதில் தாமதம் ஏற்பட்டால், அதற்குக் காரணம் தொழிலாளர்களின் மன உறுதி குறைவாக இருக்கலாம், இது அதிகப்படியான வேலையில்லாமை அல்லது திறமையற்ற செயல்திறனால் வெளிப்படலாம் அல்லது குறிப்பிட்ட வேலைக்கான நபர்கள் நன்கு பயிற்சி பெற்றிருக்காமல் இருக்கலாம். வெளிப்புற விற்பனையாளர்களால் தொடங்கப்பட்ட விலை அதிகரிப்பு காரணமாக அல்லது அதிகப்படியான இயந்திர செயலிழப்பு காரணமாக செலவு அதிகமாக இருக்கலாம். இந்த விலகல்கள் கண்டறியப்பட்டு சரியாக மதிப்பீடு செய்யப்பட வேண்டும்.

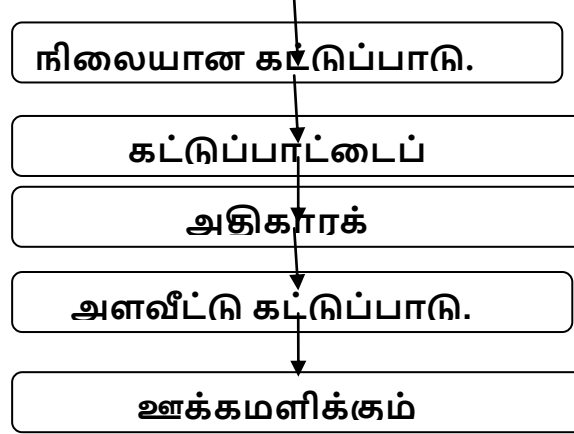
(ஆ) **நேர்மறை விலகல்கள்:** நேர்மறை விலகல்கள் செயல்திறன் எதிர்பார்த்ததை விட சிறப்பாக இருந்தது மற்றும் அடையப்பட்ட இலக்குகள் எதிர்பார்த்ததை விட விரைவில் அல்லது திட்டமிட்டதை விட குறைந்த செலவில் இருந்தன என்பதைக் குறிக்கிறது. இந்த நேர்மறை விலகல்கள் புதிய திருத்தப்பட்ட மதிப்பீடுகளை உருவாக்குவதற்கு ஏன் குறைத்து மதிப்பிடப்பட்டது என்பதையும் முழுமையாக ஆராய வேண்டும்.

#### 5. திருத்த நடவடிக்கை எடுப்பது

விலகல்கள் கண்டறியப்பட்டு நிர்வாகத்திடம் பரிசீலனைக்கு சமர்ப்பிக்கப்பட்டவுடன், நிலைமையை சரிசெய்ய என்ன திருத்த நடவடிக்கைகள் தேவை என்பதை முடிவு எடுக்க வேண்டும். எவ்வாறாயினும், ஏற்றுக்கொள்ளக்கூடிய சகிப்புத்தன்மை நிலைகளின் கட்டுப்பாடுகளுக்குள், நிறுவன கலாச்சாரம் அல்லது வழிகாட்டுதல்கள், தொழிலாளர் சங்கங்கள், அரசியல் மற்றும் பொருளாதாரக் கருத்தாய்வுகள் மற்றும் செலவு மற்றும் பணியாளர்களின் உள் கட்டுப்பாடுகள் போன்ற சுற்றுச்சூழல் கட்டுப்பாடுகளுக்கு வெளியே இந்த சரிசெய்தல் நடவடிக்கைகள் எடுக்கப்பட வேண்டும். உண்மையான முடிவுகள் எப்பொழுதும் விரும்பிய முடிவுகளுடன் ஒத்துப்போவதில்லை என்பதால், சில விலகல்கள் எதிர்பார்க்கப்படலாம், இதனால் ஏற்றுக்கொள்ளப்படலாம், எனவே சரிசெய்தல் நடவடிக்கை தேவைப்படாது. எவ்வாறாயினும், விலகல்கள் போதுமான அளவு தீவிரமானதாக இருக்கும் போது, தேவையான நடவடிக்கை எடுப்பதற்கு பின்வரும் வழிகாட்டுதல்கள் பின்பற்றப்படலாம்.

- நிர்வாகம் பிரச்சினைகளின் மூல காரணங்களைக் கையாள வேண்டும், அறிகுறிகளை அல்ல.
- எந்தவொரு திருத்த நடவடிக்கையும் அதை மிகவும் பயனுள்ளதாக மாற்றுவதற்கு உடனடியாக எடுக்கப்பட வேண்டும்.
- எப்பொழுதெல்லாம், எங்கு முடியுமோ அங்கெல்லாம், தற்போதுள்ள செயல்பாடுகளில் சரிசெய்தல் நடவடிக்கை கட்டமைக்கப்பட வேண்டும் மற்றும் இந்தக் கட்டுப்பாடுகள் சுய கண்காணிப்பில் இருக்க வேண்டும்.

5.5 நிர்வாகக் கட்டுப்பாடு வகைகள்.  
நிர்வாகக் கட்டுப்பாட்டின் வகைகள்



(அ) நிலையான கட்டுப்பாடு.

செயல்திறனை அதிகரிப்பதற்காக செயல்திறனை தரப்படுத்த கட்டுப்பாடுகள் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. நேரம் மற்றும் இயக்க ஆய்வுகள், ஆய்வுகள் மற்றும் பணி அட்டவணைகள் மூலம் செலவுகள் குறைக்கப்படலாம்.

(ஆ) கட்டுப்பாட்டைப் பாதுகாத்தல்.

பொறுப்புகளை ஒதுக்குவதன் மூலம் நிறுவனத்தின் சொத்துக்கள் பாதுகாக்கப்படுகின்றன அல்லது பாதுகாக்கப்படுகின்றன. சொத்துக்களுக்கு முறையான கணக்குகள் பராமரிக்கப்படுகின்றன மற்றும் சொத்துகளின் பயன்பாடு கட்டுப்படுத்தப்பட்டு கடுமையான மேற்பார்வையின் கீழ் வைக்கப்படுகிறது.

(ச) அதிகாரக் கட்டுப்பாட்டின் பிரதிநிதித்துவம்.

கட்டுப்பாடு பயன்பாடு அல்லது அதிகாரப் பிரதிநிதித்துவத்திற்கு சில வரம்புகளை வைக்கிறது. அதிகாரப் பிரதிநிதித்துவத்தைப் பயன்படுத்த உயர் நிர்வாகத்தின் ஒப்புதல் அவசியம். கொள்கை கையேடு, செயல்முறை கையேடு மற்றும் உள் தணிக்கை ஆகியவை இந்த கட்டுப்பாட்டில் உள்ள சில நுட்பங்கள்.

(ஈ) அளவீட்டு கட்டுப்பாடு.

வேலை செயல்திறனை அளவிடுவதற்கு கட்டுப்பாடுகள் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. செயல்திறன் சிறப்பு அறிக்கைகள், வரவு செலவு கணக்குகள், நிலையான செலவு மற்றும் ஒரு மணி நேரத்திற்கு அல்லது ஒரு பணியாளருக்கு உற்பத்தி மூலம் அளவிடப்படுகிறது.

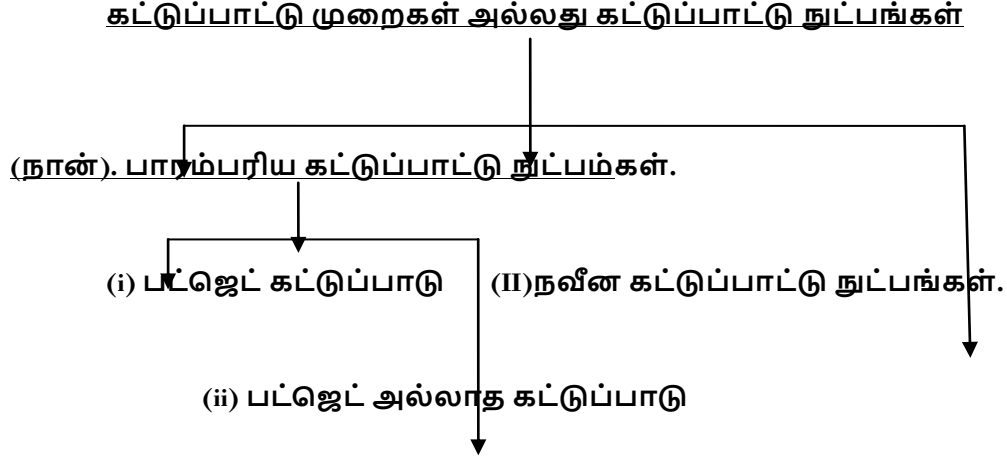
(இ) ஊக்கமளிக்கும் கட்டுப்பாடு.

நிறுவன ஊழியர்களை ஊக்குவிக்கும் வகையில் கட்டுப்பாடுகள் வடிவமைக்கப்பட்டுள்ளன. ஊக்குவிப்பு என்பது பதவி உயர்வுகள், சிறந்த கருத்துக்கள் மற்றும் செயல்பாட்டிற்கான வெகுமதிகள், இலாபப் பகிர்வு மற்றும் பலவற்றை உள்ளடக்கியது.

5.5 கட்டுப்பாட்டு முறைகள் அல்லது கட்டுப்பாட்டு நுட்பங்கள்

ஒரு நிறுவனத்தில் செயல்பாடுகளை கட்டுப்படுத்த பல்வேறு கட்டுப்பாட்டு நுட்பங்கள் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. இந்த நுட்பங்கள் நிறுவனத்தின் ஒட்டுமொத்த செயல்திறனை அளவிடுவதற்கு பயனுள்ளதாக இருக்கும். திட்டமிடல் மற்றும் கட்டுப்படுத்தும் செயல்முறை எந்தவொரு நிறுவனத்தின் நிர்வாகத்திலும் கைகோர்த்து செல்கிறது. திட்டங்களின்படி செயல்பாடுகள்

செயல்படுத்தப்படுகிறதா என்பதைத் தீர்மானிக்க உதவும் சில நிர்வாகக் கட்டுப்பாட்டு நுட்பங்களைச் செயல்படுத்துவதற்கு இது தேவைப்படுகிறது. நிர்வாகக் கட்டுப்பாட்டின் பல்வேறு நுட்பங்களை இரண்டு வகைகளாகப் பிரிக்கலாம்:



**(நான்). பாரம்பரிய கட்டுப்பாட்டு நுட்பங்கள்.**

பாரம்பரிய கட்டுப்பாட்டு நுட்பங்களை மேலும் வகைப்படுத்தலாம்:

(நான்). பட்ஜெட் கட்டுப்பாட்டு

(ii). பட்ஜெட்டரி அல்லாத கட்டுப்பாட்டு

**(நான்). பட்ஜெட் கட்டுப்பாட்டு.**

பட்ஜெட் கட்டுப்பாட்டு என்பது பட்ஜெட் வடிவத்தில் வெளிப்படுத்தப்பட்ட நோக்கங்களைப் பெற நிர்வாகத்தால் பயன்படுத்தப்படும் ஒரு கருவியாகும். உண்மையான முடிவுகள் பட்ஜெட் புள்ளிவிவரங்களுடன் ஒப்பிடப்படுகின்றன. ஏதேனும் விலகல்கள் இருந்தால், வேறுபாட்டிற்கான காரணத்தை சரிசெய்தல் அல்லது சரிசெய்வதன் மூலம் அவற்றை சரிசெய்யலாம்.

**பட்ஜெட் கட்டுப்பாட்டின் நோக்கங்கள்.**

- துறை வாரியாக வருமானம் மற்றும் செலவுகளை நிர்ணயித்தல்.
- ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்திற்கு நிறுவனத்தின் குறிக்கோள்கள் அல்லது நோக்கங்களை வரையறுத்தல்.
- இது நிறுவனத்தின் ஒவ்வொரு பிரிவு அல்லது பிரிவுக்கான செயல்திறன் அளவை நிறுவுகிறது.
- பல்வேறு துறைகள் அல்லது அமைப்பின் பிரிவுகளின் பணிகளை ஒருங்கிணைத்தல்.
- நிறுவனத்தின் நிதி நிலையை முன்னறிவித்தல்.
- கட்டுப்பாட்டு நோக்கங்களுக்காக செலவு மற்றும் செயல்திறன் தரவுகளின் துறைசார் திரட்சியை அகற்றவும்.
- நிறுவனத்தின் மூலதன செலவினத்தை தீர்மானித்தல்.
- நிதி ஓட்டம் மற்றும் பணப்புழக்க அறிக்கைகளைத் தயாரிக்க உதவுகிறது.
- சரியான நடவடிக்கை எடுக்க நடவடிக்கை எடுக்க வேண்டிய பகுதியைக் குறிப்பிடுதல்.

**நிறுவனத்தைக் கட்டுப்படுத்த பின்வரும் வகையான வரவு செலவுத் திட்டங்கள் பயன்படுத்தப்படுகின்றன.**

பட்ஜெட் வகைகள்

1. மாஸ்டர் பட்ஜெட்
2. விற்பனை பட்ஜெட்.
3. பண வரவு செலவு திட்டம்.
4. உற்பத்தி பட்ஜெட்.
5. நேரம் மற்றும் பொருள் பட்ஜெட்.
6. விற்பனை மற்றும் விநியோக செலவு பட்ஜெட்.
7. உற்பத்தி செலவு பட்ஜெட்.
8. உற்பத்தி மேல்நிலை பட்ஜெட்.
9. ஆராய்ச்சி மற்றும் மேம்பாட்டு பட்ஜெட்.
10. நிலையான பட்ஜெட்.
11. நெகிழ்வான பட்ஜெட்.
12. ஜீரோ பேஸ் பட்ஜெட்கள் (ZBB).

**1. மாஸ்டர் பட்ஜெட்**

மாஸ்டர் பட்ஜெட் ஒரு பட்ஜெட்டில் முழு வணிகத்தின் விரிவான திட்டமிடலைக் கொண்டிருந்தது. பெரும்பாலான வணிக நிறுவனங்கள் மாஸ்டர் பட்ஜெட் தயாரிப்பில் தங்களை ஈடுபடுத்திக் கொள்கின்றன. ஒவ்வொரு துறை வரவுசெலவுத் திட்டமும் எவ்வாறு வணிகத்தை ஒட்டுமொத்தமாக மேம்படுத்துகிறது என்பதை முதன்மை பட்ஜெட் காட்டுகிறது. மற்ற வரவுசெலவுத்திட்டங்கள் முதன்மை பட்ஜெட்டின் துணை வரவுசெலவுத் திட்டங்களாகும்.

**2. விற்பனை பட்ஜெட்.**

முதன்மை வரவு செலவுத் திட்டங்களின் துணை வரவு செலவுத் திட்டங்களில் முதன்மையானது விற்பனை பட்ஜெட் ஆகும். விற்பனை வரவுசெலவுத் திட்டத்தைத் தயாரிக்காமல், மற்ற பட்ஜெட்டுகளால் தயாரிக்க முடியாது. சந்தை ஆராய்ச்சி, மக்கள்தொகை போக்குகள், நுகர்வோரின் சுவை மற்றும் ஃபேஷன், நுகர்வோர் வாங்கும் திறன், போட்டியாளர்களின் போக்கு மற்றும் உற்பத்தி திறன் ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் விற்பனை பட்ஜெட் தயாரிக்கப்படுகிறது. விற்பனை பட்ஜெட் பகுதி வாரியாக அல்லது தயாரிப்பு வாரியாக தயாரிக்கப்படலாம்.

**3. பண வரவு செலவு திட்டம்.**

பண வரவுசெலவுத் திட்டம் ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்திற்கு சாத்தியமான பண ரசீதுகள் மற்றும் ரொக்கக் கொடுப்பனவுகளை வெளிப்படுத்துகிறது. பண வரவு செலவுத் திட்டம் நிர்வாகத்திற்கு நிதி நிறுவனங்கள் அல்லது வணிக வங்கிகள் மூலம் தேவை ஏற்பட்டால் நிதி வசதிகளை ஏற்பாடு செய்ய உதவுகிறது மற்றும் அது நிதி பற்றாக்குறையைத் தவிர்க்கிறது. வேறு வார்த்தைகளில் கூறுவதானால், கடன் விற்பனைத் தொகை அல்லது ஏதேனும் கடன் தொகையில் உரிய நேரத்தில் சம்பந்தப்பட்ட தரப்பினரிடமிருந்து தொகை பெறப்படுகிறது மற்றும் அது மோசமான கடன்களைக் குறைக்கிறது.

**4. உற்பத்தி பட்ஜெட்.**

உற்பத்தி பட்ஜெட் விற்பனை பட்ஜெட்டின் அடிப்படையில் தயாரிக்கப்படுகிறது. அதுமட்டுமின்றி, உற்பத்தி வரவுசெலவுத் திட்டத்தைத் தயாரிக்கும் போது, உற்பத்தி திறன், திறமையான பணியாளர்களின் எண்ணிக்கை மற்றும் மனிதவளம், இடம் மற்றும் கிடங்கு வசதி ஆகியவற்றின் இருப்பு ஆகியவற்றை நிறுவனம் கருதுகிறது.

#### 5. நேரம் மற்றும் பொருள் பட்ஜெட்.

நேரம் மற்றும் பொருள் பட்ஜெட் புள்ளிவிவரங்கள் நேரடியாக வெளிப்படுத்தப்படுகின்றன. உழைப்பு நேரம், இயந்திர நேரம் அல்லது அலகுகள் அல்லது பொருட்களை உற்பத்தி செய்வதற்கு தேவையான பொருட்கள் மற்றும் நிறுவனத்தில் இயந்திரம், பொருள் மற்றும் மனித சக்தியை திறம்பட பயன்படுத்துதல்.

#### 6. விற்பனை மற்றும் விநியோக செலவு பட்ஜெட்.

விற்பனை மற்றும் விநியோக பட்ஜெட் விற்பனை துறை மேலாளரால் தயாரிக்கப்படுகிறது. இது விற்பனை மற்றும் விநியோக செலவுகளை கட்டுப்படுத்த நிர்வாகத்திற்கு உதவுகிறது. இந்த பட்ஜெட்டில் பேக்கேஜிங் செலவுகள், சேமிப்பு, காப்பீடு, போக்குவரத்து, விளம்பர செலவுகள், விற்பனை கமிஷன், மார்க்கெட்டிங் ஆராய்ச்சி செலவுகள் போன்ற விற்பனை மற்றும் விநியோக செலவுகள் அடங்கும்.

#### 7. உற்பத்தி செலவு பட்ஜெட்.

உற்பத்தி செலவு வரவு செலவு திட்டம் பட்ஜெட் காலத்தில் உற்பத்தி செயல்பாட்டில் ஏற்படும் செலவுகளை குறிக்கிறது. உற்பத்தி செலவு பட்ஜெட், மூலப்பொருள் பட்ஜெட், உற்பத்தி மேல்நிலை பட்ஜெட் என பிரிக்கலாம்.

#### 8. உற்பத்தி மேல்நிலை பட்ஜெட்.

உற்பத்தி மேல்நிலை வரவு செலவுத் திட்டம் பட்ஜெட் காலத்தில் உற்பத்தியில் ஏற்படும் அனைத்து உற்பத்தி மேல்நிலைகளையும் குறிப்பிடுகிறது. மேல்நிலைகள் நிலையான மேல்நிலைகள், மாறி மேல்நிலைகள் மற்றும் அரை நிலையான அல்லது அரை-மாறி மேல்நிலைகள் என துணைப் பிரிக்கப்படலாம்.

#### 9. ஆராய்ச்சி மற்றும் மேம்பாட்டு பட்ஜெட்.

இந்த வகை பட்ஜெட் பெரிய நிறுவனங்களால் தயாரிக்கப்படுகிறது. புதிய தயாரிப்புகளை கண்டுபிடிப்பதற்காக அல்லது ஏற்கனவே உள்ள தயாரிப்புகளை மேம்படுத்துவதற்காக ஆராய்ச்சி மேற்கொள்ளப்படுகிறது. சந்தையில் உயிர்வாழ்வது அவசியம். ஆராய்ச்சியின் உதவியுடன் சந்தைப்படுத்தல் அபாயத்தை ஓரளவு குறைக்கலாம்.

#### 10. நிலையான பட்ஜெட்.

செயல்பாட்டின் அளவைப் பொருட்படுத்தாமல் பட்ஜெட் புள்ளிவிவரங்கள் மாறாமல் இருக்கும். செயல்பாட்டின் நிலை வெளிப்படையாக தெரியவில்லை. உண்மையான செயல்திறன் தரநிலையிலிருந்து மிகவும் விலகியுள்ளது.

#### 11. நெகிழ்வான பட்ஜெட்.

ஒரு பட்ஜெட் நெடுவரிசை வடிவத்தில் பல்வேறு நிலை நடவடிக்கைகளில் தயாரிக்கப்படுகிறது. செலவுகள் நிலையான, மாறி மற்றும் அரை-மாறு என மூன்று வகைகளாக பிரிக்கப்படுகின்றன. ஏதேனும் விலகல்கள் இருந்தால், திருத்த நடவடிக்கை எடுப்பதில் நிர்வாகத்திற்கு மிகவும் பயனுள்ள பட்ஜெட் வகை.

#### 12. ஜீரோ பேஸ் பட்ஜெட்கள் (ZBB).

இது பட்ஜெட்டில் ஒரு புதிய அணுகுமுறை. முந்தையதைக் கருத்தில் கொள்ளாமல் ஜீரோ-பேஸ் தயாரிக்கப்படுகிறது ஆண்டுகள் புள்ளிவிவரங்கள். இந்த நுட்பத்திற்கு அனைத்து நிறுவன நடவடிக்கைகளின் மறுகணக்கீடு தேவைப்படுகிறது, எது அகற்றப்பட வேண்டும் அல்லது குறைக்கப்பட வேண்டும் அல்லது அதிகரிக்க வேண்டும். வேறு வார்த்தைகளில் கூறுவதானால், நிதி தற்போதைய தேவைகளின்படி மதிப்பிடப்படுகிறது.

(ii) பட்ஜெட் அல்லாத கட்டுப்பாட்டு நுட்பங்கள்.

பின்வருபவை பல்வேறு பட்ஜெட் அல்லாத கட்டுப்பாட்டு நுட்பங்கள்:

### பட்ஜெட் வகைகள்

1. தனிப்பட்ட கவனிப்பு.
2. புள்ளியியல் தரவு அல்லது புள்ளியியல் கட்டுப்பாட்டு அறிக்கைகள்.
3. சிறப்பு கட்டுப்பாட்டு அறிக்கைகள்.
4. உள் தணிக்கை.
5. விகித பகுப்பாய்வு.
6. இடைவேளை- சம பகுப்பாய்வு
7. நிலையான செலவு.

#### 1. தனிப்பட்ட கவனிப்பு.

இந்த நுட்பத்தின் கீழ், மேலாளர் தனிப்பட்ட முறையில் பணியிடத்தில் செயல்பாடுகளை கவனிக்கிறார். தேவை ஏற்படும் போதெல்லாம் மேலாளர் செயல்பாடுகளைச் சரிசெய்கிறார். பணியாளர்கள் சிறந்த செயல்திறனைப் பெற கவனமாக வேலை செய்கிறார்கள்.. இது நிறுவன ஊழியர்களிடையே ஊக்கத்தையும் மன உறுதியையும் அதிகரிக்கிறது.

2. புள்ளியியல் தரவு அல்லது புள்ளியியல் கட்டுப்பாட்டு அறிக்கைகள்.

இந்த வகையான அறிக்கைகள் தயாரிக்கப்பட்டு பெரிய அளவிலான நிறுவனங்களில் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. விளக்கப்படங்கள், வரைபடங்கள் மற்றும் வரைபடங்கள் வடிவில் வழங்கப்பட்ட தரவு சிக்கலை விரைவாகப் புரிந்துகொள்ள உதவுகிறது. எனவே, இந்த நுட்பம் நிர்வாகக் கட்டுப்பாட்டிற்கு அடிக்கடி பயன்படுத்தப்படுகிறது. அவை குறிப்பாக தரக் கட்டுப்பாட்டுத் துறையில் பயன்படுத்தப்படுகின்றன.

3. சிறப்பு கட்டுப்பாட்டு அறிக்கைகள்.

இந்த அறிக்கையில் புள்ளிவிவரத் தரவு இருக்கலாம் அல்லது இல்லாமல் இருக்கலாம். இந்த நுட்பத்தைப் பயன்படுத்தி, ஒரு குறிப்பிட்ட செயல்பாடு ஒரு குறிப்பிட்ட நோக்கத்திற்காக ஒரு குறிப்பிட்ட நேரத்தில் ஆராயப்படுகிறது. இது நிர்வாகத்தின் தேவைகளுக்கு ஏற்ப செய்யப்படுகிறது, ஆனால் வழக்கமான அடிப்படையில் அல்ல. தரநிலைகளில் இருந்து விலகல் கூடுதல் கவனம் செலுத்தப்பட்டு திருத்த நடவடிக்கை எடுக்கப்படுகிறது. சேதத்தின் புகார்களைக் கையாள்வது இந்த வகையான கட்டுப்பாட்டு நுட்பத்திற்கு ஒரு எடுத்துக்காட்டு.

4. உள் தணிக்கை.

உள் தணிக்கை அறிக்கை வழக்கமான இடைவெளியில் தயாரிக்கப்படுகிறது, பொதுவாக மாதங்கள். இது செயல்பாட்டின் அனைத்து பகுதிகளையும் உள்ளடக்கியது. இந்த அறிக்கை உயர் நிர்வாகத்திற்கு

அனுப்பப்பட்டுள்ளது. அறிக்கையின் அடிப்படையில் செயல்திறனைக் கட்டுப்படுத்த நிர்வாகம் நடவடிக்கை எடுக்கிறது. உள் தணிக்கை அறிக்கை எதிர்பார்ப்புகளுக்கான விலகல்களின் அளவை வலியுறுத்தியது. இலக்குகளை சரியான நேரத்தில் அடைவது மிகவும் பயனுள்ளதாக இருக்கும்.

#### 5. விகித பகுப்பாய்வு.

ஒரு நிறுவனத்தில் மொத்த செயல்பாட்டின் கட்டுப்பாடு லாபம், பணப்புழக்கம் மற்றும் கடனளிப்பு விகிதங்களின் பகுப்பாய்வு மூலம் சாத்தியமாகும். எடுத்துக்காட்டாக, 'நிதி அறிக்கை பகுப்பாய்வு' ஒரு வணிக முயற்சியின் பொருத்தத்தை கண்டறிய உதவுகிறது.

#### 6. பிரேக்-ஈவன் அனாலிசிஸ் அல்லது காஸ்ட் வால்யூம் ஆபிட் அனாலிசிஸ் (சிவிபி)

பிரேக்-ஈவன் பகுப்பாய்வானது உற்பத்திச் செலவு, விற்பனையின் அளவு மற்றும் பல்வேறு நிலைகளில் உள்ள லாபம் ஆகியவற்றுக்கு இடையேயான தொடர்பின் பகுப்பாய்வு ஆகும். இந்த பகுப்பாய்வின் கீழ் மொத்த செலவுகள் இரண்டாக பிரிக்கப்படுகின்றன, அதாவது நிலையான செலவு மற்றும் மாறி செலவு. உற்பத்தியின் அளவின் மாற்றங்களுக்கு ஏற்ப நிலையான செலவு மாறாது. உற்பத்தியின் அளவைப் பொறுத்து மாறுபடும் செலவு மாறுபடும். இந்த பகுப்பாய்வு உற்பத்தி அல்லது விற்பனையின் அளவு மற்றும் வருவாய்க்கு சமமான மொத்த செலவை தீர்மானிக்க உதவுகிறது. மொத்தச் செலவைக் காட்டிலும் அதிகமான வருவாய் லாபம் எனப்படும். மொத்த விலைக்கு சமமான விற்பனையானது பிரேக்-ஈவன் பாயிண்ட் (BEP) என அறியப்படுகிறது. வேறு வார்த்தைகளில் கூறுவதானால், பிரேக்-ஈவன் புள்ளி என்பது லாபமோ நட்டமோ இல்லாத புள்ளியாகும்.

#### 7. நிலையான செலவு.

செலவைக் கட்டுப்படுத்த நிலையான செலவு பயன்படுத்தப்படுகிறது. நிலையான செலவில் பின்வரும் படிக்கள் அடங்கும்:

- பொருள், உழைப்பு மற்றும் மேல்நிலை போன்ற பல்வேறு கூறுகளுக்கான செலவுத் தரங்களை நிர்ணயித்தல்.
- உற்பத்தி செலவு அல்லது ஒரு யூனிட் செலவில் உண்மையான செலவை அளவிடுதல்.
- மாறுபாட்டிற்கான நிலையான செலவுகளுடன் உண்மையான செலவை ஒப்பிடுதல்.
- மாறுபாடுகளுக்கான காரணங்களைக் கண்டறிதல் மற்றும் எதிர்கால ஆண்டுகளின் செலவில் ஏற்படும் மாறுபாடுகளைத் தவிர்க்க நடவடிக்கை எடுத்தல்.

#### (II) நவீன கட்டுப்பாட்டு நுட்பங்கள்.

நவீன கட்டுப்பாட்டு நுட்பங்கள் மாறிவரும் காலங்களில், சிக்கலான நிகழ்வுகளின் கட்டுப்பாட்டை மேம்படுத்த பல புதிய நுட்பங்களும் நிர்வாகக் கட்டுப்பாட்டு முறைகளும் உருவாக்கப்பட்டுள்ளன. இந்த நுட்பங்கள் திட்டமிடல் மற்றும் கட்டுப்பாட்டு செயல்பாடுகளை நோக்கிய ஒருங்கிணைந்த அணுகுமுறையை அடிப்படையாகக் கொண்டவை. நிர்வாகக் கட்டுப்பாட்டின் பல்வேறு நவீன நுட்பங்கள் பின்வருமாறு:

1. முதலீட்டின் மீதான வருவாய்.



2. மனித வள கணக்கியல்
3. மேலாண்மை தணிக்கை
4. பொறுப்புக் கணக்கியல்
5. நெட்வொர்க் டெக்னிக்ஸ்: PERT/CPM.
6. உற்பத்தி திட்டமிடல் மற்றும் கட்டுப்பாடு.
7. மேலாண்மை தகவல் அமைப்பு.
8. வெளிப்புற தணிக்கை கட்டுப்பாடு.
9. நிறுவனக் கட்டுப்பாட்டில் தகவல் தொழில்நுட்பம்.
10. நிலையியற் கட்டளைகள்

### 1. முதலீட்டின் மீதான வருமானம் (ROI).

முதலீட்டின் மீதான வருமானம், வேலை செய்த மூலதனத்தின் மீதான வருமானம் என்றும் அழைக்கப்படுகிறது. மாற்றாக ரேட் ஆஃப் ரிட்டர்ன் என அழைக்கப்படும், இந்த நுட்பத்தை திட்டமிடுதல் மற்றும் கட்டுப்படுத்துதல் ஆகிய இரண்டிற்கும் பயன்படுத்தலாம். இது ஒரு நிறுவனத்தின் மொத்த லாபத்திற்கும் மொத்த முதலீட்டிற்கும் இடையிலான விகிதத்தில் இருந்து பெறப்படுகிறது. முதலீட்டின் மீதான வருமானம், இதுவரை ஈட்டிய மொத்த லாபத்தின் வெளிச்சத்தில் ஒரு நிறுவனத்தின் செயல்பாட்டை மதிப்பிட உதவுகிறது. இலாப திட்டமிடல் தவிர, இந்த நுட்பம் குறிப்பாக மூலதன வரவு செலவுத் திட்டத்திற்கும் நீண்ட கால முதலீட்டிற்கும் பயனுள்ளதாகவும் பொருத்தமானதாகவும் உள்ளது.

### முதலீட்டின் மீதான வருமானத்தின் நன்மைகள்.

- வளங்கள் திறம்பட பயன்படுத்தப்படுகிறது இல்லையா என்பதை அறிய ROI உதவுகிறது.
- இது வணிகத்தின் அடிப்படை நோக்கமான லாபம் ஈட்டுவதில் கவனம் செலுத்துகிறது.
- ROI அதிகாரப் பரவலாக்கத்தை எளிதாக்குகிறது. இலக்கு வருவாய் விகிதத்தை வரையறுப்பதன் மூலம் ஒவ்வொரு துறைக்கும், இது நிர்வாகத்தின் சாத்தியமான சுயாட்சியை வழங்குகிறது

துறைத் தலைவர்கள்.

### 2. மனித வள கணக்கியல்.

பெரும்பாலான கட்டுப்பாட்டு நுட்பங்கள் செலவுகள், இலாபங்கள், வருவாய் மற்றும் பிற உறுதியான காரணிகளின் அடிப்படையில் நிதி செயல்திறனைக் கணக்கிடுகின்றன. இருப்பினும், மிக முக்கியமான பங்களிப்பு காரணி, அதாவது. மனித வளங்கள், இந்த நுட்பங்களில் கவனிக்கப்படவில்லை. மனித வளங்களை கணக்கிடுவதில் Likert வழங்கும் மனித வள கணக்கியல் நுட்பம் உதவுகிறது. இந்த நுட்பம் இதில் அடங்கும்:

- நிறுவன ஆதாரமாக மக்களுக்கான கணக்கியல்
- மனித சொத்துக்களை கையகப்படுத்துதல் மற்றும் மேம்பாடு செய்வதில் ஏற்படும் செலவை அளவிடுதல் மற்றும்
- ஒரு நிறுவனத்திற்கு ஊழியர்களின் பொருளாதார மதிப்பை அளவிடுதல்.

எந்தவொரு தனிநபரின் அல்லது பணியாளரின் மதிப்பும் இந்த நுட்பத்தில் வரையறுக்கப்படுகிறது, அவர் நிறுவனத்திற்கு வழங்க வேண்டிய பல்வேறு சேவைகளின் சமகால மதிப்பின் அடிப்படையில். இந்த மதிப்பு 'தனிநபரின் எதிர்பார்க்கப்படும் உண்மையான மதிப்பு' என்று அழைக்கப்படுகிறது. (IERV)

இந்த நுட்பம் மனித வளங்களை திட்டமிடுவதற்கும் கட்டுப்படுத்துவதற்கும் ஒரு நல்ல அடிப்படையை வழங்குகிறது.

### 3. மேலாண்மை தணிக்கை.

மேலாண்மை தணிக்கை என்பது மொத்த நிர்வாக செயல்முறையின் ஒரு சுயாதீனமான மற்றும் முக்கியமான மதிப்பீடாக வரையறுக்கப்படுகிறது. பல்வேறு நிலைகளில் பயனுள்ள நிர்வாகத்தின் கொள்கைகள் மற்றும் நடைமுறைகளிலிருந்து விலகல்களை இது பதிவு செய்கிறது. இந்த விலகல்களின் தாக்கம் அமைப்பு மற்றும் இறுதி முடிவுகளில் குறிப்பிடப்பட்டுள்ளது.

#### மேலாண்மை தணிக்கையின் நன்மைகள்.

- நன்கு வரையறுக்கப்பட்ட கொள்கைகள் மற்றும் நடைமுறைகள் எதுவும் இல்லை.
- திறமையான மேலாண்மை தணிக்கையாளர்கள் பற்றாக்குறை உள்ளது.
- தணிக்கைக்கு ஒரு புறநிலை மற்றும் சுயாதீன அணுகுமுறை இல்லாதது.

### 4. பொறுப்புக் கணக்கியல்.

இந்த நுட்பத்தில், செலவுகள் திரட்டப்பட்டு, பொறுப்பு நிலைகளால் தெரிவிக்கப்படுகின்றன. கணக்கியல் அறிக்கைகள் நிர்வாகத்தின் அனைத்து நிலைகளுக்கும் உருவாக்கப்படுகின்றன. இந்த அறிக்கைகள் செயல்படும் நபர்களுக்காக, அவர்களின் செயல்பாடுகள் மற்றும் செலவுகளைக் கட்டுப்படுத்த வடிவமைக்கப்பட்டுள்ளன. பொறுப்புக் கணக்கியல் நிறுவன நிர்வாகத்தை பொறுப்பு மையங்களாக வகைப்படுத்துகிறது. பொறுப்பு மையம் என்பது, குறிப்பிட்ட செயல்திறனின் இலக்குகளுக்குப் பொறுப்பான மேலாளரால் வழிநடத்தப்படும் பிரிவு, துறை அல்லது பிரிவு போன்ற நிறுவனப் பிரிவுகளாகும். நான்கு வகையான பொறுப்பு கேண்டர்கள் உள்ளன:

- **செலவு மையம்:** ஒதுக்கப்பட்ட பணிகள் திட்டமிட்ட செலவுத் தொகைக்குள் செய்யப்படுகிறதா என்பதைக் குறிப்பிடுவதன் மூலம் ஒரு செலவு மையம் நிதி செயல்திறனை அளவிடுகிறது.
- **லாப மையம்:** ஒரு இலாப மையம் அடையப்பட்ட பட்ஜெட் லாபத்தின் படி நிதி செயல்திறனை அளவிடுகிறது.
- **வருவாய் மையம்:** வருவாய் மையம் குறிப்பிட்ட பிரிவு விற்பனை வருவாயின் வரவுசெலவுத் தொகையை அடைந்துள்ளதா என்பதைக் குறிப்பிடுவதன் மூலம் நிதி செயல்திறனை அளவிடுகிறது.
- **முதலீட்டு மையம்:** முதலீட்டு மையத்தில், முதலீட்டு மூலதனத்தை திறம்பட பயன்படுத்துவதற்கு அல்லது முதலீட்டில் திட்டமிடப்பட்ட வருவாயைப் பெறுவதற்கு மேலாளர் பொறுப்பாவார்.

### 5. நெட்வொர்க் நுட்பங்கள்: PERT மற்றும் CPM.

நெட்வொர்க் நுட்பங்கள் என்பது ஒரு நிறுவனத்தின் மேலாண்மை திட்டமிடல் மற்றும் கட்டுப்பாட்டில் பயன்படுத்தப்படும் சமீபத்திய முன்னேற்றங்கள் ஆகும். நிரல் மதிப்பீடு மற்றும் மறுஆய்வு நுட்பம் (PERT) மற்றும் கிரிட்டிகல் பாத் முறை (CPM) ஆகியவை மிகவும் பிரபலமான இரண்டு நெட்வொர்க் நுட்பங்கள். PERT நுட்பம் ஒரு முறை அல்லது சில முறை ஏற்படும் சிக்கலைத் தீர்க்கப் பயன்படுகிறது. தொடர்ந்து வரும் பிரச்சனைகளை கையாள்வதில் பயனில்லை. CPM நுட்பம் என்பது காலத்தை விட செலவில் கவனம் செலுத்துவதற்கு பதிலாக செலவில் கவனம் செலுத்துகிறது.

### 6. உற்பத்தி திட்டமிடல் மற்றும் கட்டுப்பாடு.(PPC)

உற்பத்தி திட்டமிடல் மற்றும் கட்டுப்பாடு என்பது நவீன உற்பத்தியின் சிக்கல்களை சமாளிக்க உதவும் ஒரு அளவுகோலாகும். வேறு வார்த்தைகளில் கூறுவதானால், இது உற்பத்தியின் அளவு, தரம் மற்றும் நேரம் தொடர்பான முடிவைக் குறிக்கிறது மற்றும் இது முழு உற்பத்தி செயல்முறையையும் கட்டுப்படுத்த உதவுகிறது.

**உற்பத்தித் திட்டமிடல் மற்றும் கட்டுப்பாட்டின் கூறுகள்.**

**(அ) முன் திட்டமிடல் செயல்பாடு.**

முன் திட்டமிடல் செயல்பாடு, தேவை மற்றும் அளவு விற்பனையை முன்னறிவித்தல், உற்பத்தியின் அளவை தீர்மானித்தல், திட்டங்களுக்கு வெளியே பொய், பொருட்கள் மேலாண்மை, ஆராய்ச்சி மற்றும் மேம்பாடு மற்றும் உள் போக்குவரத்து திட்டமிடல் போன்ற செயல்பாடுகளை உள்ளடக்கியது.

**(ஆ) ஒழுங்குமுறை செயல்பாடு.**

ஒழுங்குமுறை செயல்பாடுகள், இதில் ரூட்டிங், திட்டமிடல், அனுப்புதல் மற்றும் பின்தொடர்தல் ஆகியவை அடங்கும்.

**(c) கட்டுப்பாட்டு செயல்பாடு.**

கட்டுப்பாட்டு செயல்பாடு, இது ஆய்வு மற்றும் மதிப்பீட்டை உள்ளடக்கியது.

**7. மேலாண்மை தகவல் அமைப்பு.(MIS)**

தொடர்புடைய தகவல்கள் சேகரிக்கப்பட்டு, முடிவெடுக்கும் பொறுப்புள்ள அனைத்து நபர்களுக்கும் மாற்றப்படும். ஒரு தகவல்தொடர்பு அமைப்பு உருவாக்கப்படுகிறது, இதன் மூலம் அனைத்து மட்ட நபர்களுக்கும் நிறுவனத்தின் வளர்ச்சி குறித்து தெரிவிக்கப்படுகிறது. விலகல் கண்டறியப்பட்டால், பொறுப்பான நபரால் திருத்தம் அல்லது கட்டுப்பாட்டு நடவடிக்கை எடுக்கப்படும். மேலாண்மை தகவல் அமைப்பு சிறந்த முடிவை எடுப்பதற்கு சரியான நேரத்தில் போதுமான தகவல் தேவை என்பதை வலியுறுத்துகிறது. இவ்வாறு, மேலாண்மை தகவல் அமைப்பு சரியான நேரத்தில் மற்றும் சரியான வடிவத்தில் சரியான தகவலை வழங்குவதன் மூலம் நிர்வாக முடிவெடுப்பதில் நிர்வாகத்திற்கு உதவுகிறது.

**8. வெளிப்புற தணிக்கை கட்டுப்பாடு.**

சட்டப்பூர்வ கட்டுப்பாட்டின் கீழ் உள்ள அனைத்து கூட்டு பங்கு நிறுவனங்களுக்கும் வெளிப்புற தணிக்கை கட்டுப்பாடு அவசியம். அனைத்து கணக்குப் புத்தகங்களும் இவ்வாறு வைக்கப்பட்டுள்ளன என்று வெளிப்புற தணிக்கையாளர் சான்றளிக்கிறார் சட்டத்தின் தேவைகளுக்கு ஏற்ப மற்றும் தணிக்கை நோக்கத்திற்காக தேவையான அனைத்து தகவல்களையும் வழங்குகிறது மற்றும் இருப்புநிலை உண்மையான மற்றும் நியாயமான பார்வையை அளிக்கிறது.

**9. நிறுவனக் கட்டுப்பாட்டில் தகவல் தொழில்நுட்பம்.**

கணினிகளின் வருகை மேலாண்மை செயல்முறையில் புரட்சியை ஏற்படுத்தியுள்ளது. இன்று, நிறுவனங்கள் தங்கள் வளாகத்தில் சில மென்பொருள் அமைப்புகளை செயல்படுத்துவதன் மூலம் ஊழியர்களின் செயல்பாடுகள் மற்றும் செயல்முறைகளை நிர்வகிக்க முடியும். அத்தகைய சில உதாரணங்களைப் பார்ப்போம்.

- IT எளிதான அங்கீகாரத்தை செயல்படுத்தியுள்ளது. டிஜிட்டல் கையொப்பங்கள், ஸ்மார்ட் கார்டுகள், பயோமெட்ரிக் தரவு மற்றும் பயனர் பெயர்கள் மற்றும் கடவுச்சொற்களின் கலவையின் உதவியுடன், நிர்வாகம்

ஒரு நபர், செயல்முறை அல்லது சாதனத்தின் நற்சான்றிதழ்களை சரிபார்க்க முடியும்.

- ஒரு நபர் அல்லது சாதனம் சில தகவல்களை அணுகுவதற்கு சில ஐடி திட்டங்கள் உள்ளன.
- பல்வேறு முன் வரையறுக்கப்பட்ட குழுக்களில் பயனரின் அடையாளம் மற்றும் உறுப்பினர் ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் சில தகவல்களுக்கான அணுகலைக் கட்டுப்படுத்தும் IT பொறிமுறையின் காரணமாக அணுகல் கட்டுப்பாடு மிகவும் முட்டாள்தனமாக மாறியுள்ளது.
- பாதுகாப்பு மீறல்களைக் கண்டறிதல், புரிந்துகொள்வது மற்றும் மீட்பதில் மேலாண்மைக்கான கருவிகளாக புதிய தகவல் தொழில்நுட்ப மென்பொருள் செயல்படுகிறது.
- ஒரு அமைப்பில் அங்கீகரிக்கப்படாத மாற்றங்கள் செய்யப்பட்டுள்ளதா என்பதை நிர்வகிப்பதில் சில ஒருமைப்பாடு கருவிகள் உள்ளன.

#### 10. நிலையியற் கட்டளைகள்.

நிலையான உத்தரவுகள் விதிகள் மற்றும் ஒழுங்குமுறைகள், ஒழுக்கம், நடைமுறை மற்றும் பலவற்றை உள்ளடக்கியது. நிர்வாகத்தின் தேவைகளுக்கு ஏற்ப விதிகள் மற்றும் ஒழுங்குமுறைகள் வடிவமைக்கப்பட்டுள்ளன. எடுத்துக்காட்டாக, எழுத்துப்பூர்வமாக முன் அனுமதி பெறாமல் எந்த ஊழியரும் அலுவலக நேரத்திற்கு முன் அலுவலகத்தை விட்டு வெளியேறக்கூடாது.

#### 5.6 பயனுள்ள கட்டுப்பாட்டு அமைப்பின் தேவைகள்.

பயனுள்ள கட்டுப்பாட்டு அமைப்புகளுக்கு சில தேவைகள் உள்ளன. அவை கருக்கமாக கீழே விளக்கப்பட்டுள்ளன:

(அ) பின்னூட்டம்.

(ஆ) குறிக்கோள்.

(c) பொருத்தம்.

(ஈ) உடனடி அறிக்கை.

(இ) முன்னோக்கி பார்க்கிறது.

(எஃப்) நெகிழ்வான.

(g) பொருளாதாரம்.

(h). ஏற்றுக்கொள்ளும் தன்மை.

(நான்). பரிகார நடவடிக்கையை பரிந்துரைக்கவும்

(j) முயற்சி.

(k) கட்டுப்பாடுகள் துல்லியமான தரவு மற்றும் தகவலை உருவாக்குகின்றன.

(எல்).நேரம்.

(எம்) ஒருங்கிணைப்பு.

(அ) பின்னூட்டம்.

பின்னூட்டம் என்பது கடந்தகால செயல்திறன் தொடர்பான தகவல்களின் அடிப்படையில் எதிர்கால செயல்களைச் சரிசெய்வதற்கான செயல்முறையாகும். பின்னூட்ட நடைமுறையை நிர்வாகம் பின்பற்றினால், கட்டுப்பாட்டு செயல்முறை மிகவும் எளிதாக இருக்கும்.

(ஆ) குறிக்கோள்.

கட்டுப்பாடு புறநிலையாக இருக்க வேண்டும். இது ஒரு உறுதியான கட்டுப்பாடு உள்ளது என்று அர்த்தம். கட்டுப்பாட்டின் உறுதிக்கு செயல்திறனின் பாரபட்சமற்ற மதிப்பீடு அவசியம்.

**(e) பொருத்தம்.**

கட்டுப்பாடு புறநிலையாக இருக்க வேண்டும். இதன் பொருள் அங்கு நான் கட்டுப்பாட்டில் உறுதியாக இருக்கிறேன். கட்டுப்பாட்டின் உறுதிக்கு செயல்திறனின் பாரபட்சமற்ற மதிப்பீடு அவசியம்.

**(ஈ) உடனடி அறிக்கை.**

தரநிலைகளில் இருந்து விலகல்கள் தாமதமின்றி தெரிவிக்கப்பட வேண்டும். ஏதேனும் தாமதம் ஏற்பட்டால், கட்டுப்பாட்டைக் கடைப்பிடிப்பதால் எந்தப் பயனும் ஏற்படாது.

**(இ) முன்னோக்கி பார்க்கிறது.**

பயனுள்ள கட்டுப்பாட்டு அமைப்பு எதிர்கால நடவடிக்கைகள் எவ்வாறு திட்டங்களுக்கு இணங்க வேண்டும் என்பதில் கவனம் செலுத்த வேண்டும். வேறு வார்த்தைகளில் கூறுவதானால், கட்டுப்பாட்டு அமைப்பு திட்டமிடலில் ஒரு உதவியை வழங்க வேண்டும்.

**(எஃப்) நெகிழ்வான.**

தரநிலைகள் அல்லது அளவுகோல்கள் அவ்வப்போது மாற்றப்பட வேண்டும். காரணம், தரநிலைகள் தற்போதைய தேவைகளுக்கு இணங்க வேண்டும். எனவே, கட்டுப்பாட்டு அமைப்பு மாற்றப்பட்ட தரநிலைகள் அல்லது அளவுகோல்களுக்கு ஏற்ப நெகிழ்வானதாக இருக்க வேண்டும்.

**(g) பொருளாதாரம்.**

கட்டுப்பாட்டு அமைப்பிலிருந்து பெறப்பட்ட நன்மைகள் அத்தகைய கட்டுப்பாட்டு முறையைப் பயன்படுத்துவதற்கான செலவை விட அதிகமாக இருக்க வேண்டும்.

**(h). ஏற்றுக்கொள்ளும் தன்மை.**

அதனால் பாதிக்கப்படும் அனைத்து மக்களும் அவற்றை முழுமையாகப் புரிந்துகொண்டு ஏற்றுக்கொள்ளும் வகையில் கட்டுப்பாடுகள் இருக்க வேண்டும். புரிந்து கொள்ள கடினமாக இருக்கும் ஒரு கட்டுப்பாட்டு அமைப்பு தேவையற்ற தவறுகளையும் விரக்தியையும் ஏற்படுத்தும் மற்றும் தொழிலாளர்களால் வெறுப்படையலாம். அதன்படி, அத்தகைய கட்டுப்பாடுகள் அவசியமானவை மற்றும் பொருத்தமானவை என்பதை ஊழியர்கள் ஒப்புக் கொள்ள வேண்டும் மற்றும் அவர்களின் தனிப்பட்ட மற்றும் நிறுவன இலக்குகளை அடைவதற்கான அவர்களின் முயற்சிகளில் எந்த எதிர்மறையான விளைவுகளையும் ஏற்படுத்தாது.

**(நான்). பரிகார நடவடிக்கையை பரிந்துரைக்கவும்.**

பயனுள்ள கட்டுப்பாட்டு அமைப்பு தோல்வியடைந்த இடங்கள், தோல்விக்கான நபர்கள் மற்றும் அவர்கள் எவ்வாறு கையாளப்பட்டனர் என்பதை வெளிப்படுத்த வேண்டும்.

**(j) முயற்சி.**

ஒரு நல்ல கட்டுப்பாட்டு அமைப்பு பணியாளர் மையமாக இருக்க வேண்டும். பணியாளர்களிடமிருந்து நேர்மறையான எதிர்வினைகளைப் பெறுவதற்காக கட்டுப்பாடு வடிவமைக்கப்பட்டுள்ளது. பெரிய விலகல்கள் கண்டறியப்பட்டால், ஊழியர்கள் தண்டிக்கப்படுவதற்குப் பதிலாக முறையாக வழிநடத்தப்பட்டு வழிநடத்தப்படுவார்கள். கட்டுப்பாட்டின் நோக்கமே தடுத்தல் மற்றும் தண்டனை அல்ல.

(k) கட்டுப்பாடுகள் துல்லியமான தரவு மற்றும் தகவலை உருவாக்குகின்றன.

பயனுள்ள நிர்வாக முடிவுகளுக்கு துல்லியமான தகவல் அவசியம். தவறான கட்டுப்பாடுகள் மேலாண்மை முயற்சிகளையும் ஆற்றலையும் இல்லாத அல்லது குறைந்த முன்னுரிமை கொண்ட பிரச்சனைகளில் திசை திருப்பும் மற்றும் கவனம் தேவைப்படும் தீவிர பிரச்சனைகளுக்கு மேலாளர்களை எச்சரிக்க தவறிவிடும்.

(எல்).நேரம்.

உடனடி கவனம் தேவைப்படும் பல சிக்கல்கள் உள்ளன. இது போன்ற பிரச்சனைகள் குறித்த தகவல்கள் சரியான நேரத்தில் நிர்வாகத்தை சென்றடையவில்லை என்றால், அத்தகைய தகவல்கள் பயனற்றதாகி, சேதம் ஏற்படலாம். அதன்படி, முடிவெடுப்பவர்களுக்குத் தேவைப்படும்போது தகவல் சென்றடைவதை கட்டுப்பாடுகள் உறுதிசெய்ய வேண்டும், இதனால் அர்த்தமுள்ள பதிலைப் பின்பற்ற முடியும்.

(எம்) ஒருங்கிணைப்பு.

கட்டுப்பாடுகள் கார்ப்பரேட் மதிப்புகள் மற்றும் கலாச்சாரத்துடன் ஒத்துப்போகும் போது, அவை நிறுவனக் கொள்கைகளுடன் இணக்கமாக செயல்படுகின்றன, எனவே செயல்படுத்துவது எளிது. இந்த கட்டுப்பாடுகள் நிறுவன சூழலின் ஒருங்கிணைந்த பகுதியாக மாறி, அதனால் பயனுள்ளதாக இருக்கும்.