

**வணிக மேலாண்மை  
உள்ளடக்கம்**

பாடங்கள்	பக்க எண்
1. வணிக மேலாண்மை மற்றும் நிர்வாகம் பற்றிய கருத்துக்கள்	01
2. மேலாண்மையின் தன்மை	10
3. மேலாண்மை சிந்தனையின் தோற்றம்	14
4. மனிதர்கள் மூலம் தேர்வு பெறும் ஏழு தத்துவங்கள்	26
5. திட்டமிடுதல் பணி I	31
6. திட்டமிடுதல் பணி I	31
7. திட்டமிடுதல் பணி (கொள்கை)	39
8. முடிவு எடுத்தல்	46
9. அமைப்பு I	51
10. கட்டுப்படுத்தல் யுகம்	55
11. அதிகாரப்படுத்துதலும் அதிகாரப் பரவலாக்குதலும்	61
12. உள் அமைப்பின் வகைகள்	68
13. பணியாளர் அமர்த்துதலும் மேலாண்மை முன்னேற்றமும்	76
14. இயக்குதலின் அடிப்படைகள்	85
15. தகவல் தொடர்பு	89
16. ஊக்குவித்தல்	95
17. தலைமைத்துவம்	104
18. கட்டுப்படுத்துதல்	109
19. மேலாண்மை கட்டுப்படுத்துதல்	113
20. மேலாண்மை கட்டுப்படுத்துதல் புதிய கட்டுப்படுத்துதல் உத்திகள் II	120

## அத்தியாயம் 1

### வணிக மேலாண்மை மற்றும் நிர்வாகம் பற்றிய கருத்துக்கள் (Concept of Business Administration and Management)

**வணிகம் என்றால் என்ன?**

கறுகறுப்பாக இயங்கும் ஒரு நிலையே வணிகம் எனப்படும். ஒவ்வொரு வணிகமும் எல்லா நேரமும் கறுகறுப்பாக இருப்பதாக கொள்ளப்படுகிறது. பொருளாதார அடிப்படையில், வணிகம் என்பது வேலை, முயற்சி அல்லது கலை இவற்றைக் குறிக்கிறது. மனித தேவைகளை திருப்தியாக்குவதற்காக பொருட்களையும் சேவைகளையும் பண்டமாற்று வதன் மூலம் ஒரு வணிகம் இலாபமீட்ட முயற்சிக்கும்.

வணிக வல்லுநர்களும் நிபுணர்களும் வணிகம் என்ற வார்த்தைக்கு பல்வேறு இலக்கணம் தருகிறார்கள். உள்ளடக்கிய இலக்கணம் எல்.ஆர்.டிக்சரி அவர்களால் முன்வைக்கப்படுகிறது.

யாருடைய நன்மைக்காக ஒரு செயல் நிலை ஏற்படுத்தப்படுகிறதோ அந்த செயல்நிலை மூலம் இலாபம் ஈட்டமுயற்சிக்கும் செயல்நிலையே வணிகம் எனப்படும். இந்தச்சொல் வணிகம் மற்றும் தொழில் துறைகளை முழுமையாக விவரிக்க உபயோகப்படுத்தப்படுகிறது. தொழிற்சாலைகள், துணை நிலை சேவைகள், விநியோகம், வங்கியியல், காப்பீடு மற்றும் போக்குவரத்து யாவையும் உள்ளடக்கியதே வணிகம் எனப்படும். மற்ற இலக்கணங்கள் மனித தேவைகளை பூர்த்தியாக்கும் இலக்கையே குறிவைக்கின்றன.

எனவே இறைச்சி விற்பதன் மூலம் தனக்கு ஒரு வாழ்வைத் தேடிக்கொள்ளும் இறைச்சி விற்பவர் ஒரு வணிகராகிறார். ஒரு துணி ஆலை உரிமையாளர் துணி உற்பத்தி செய்து விற்பதன் மூலம் இலாபம் ஈட்டுவதால் வணிகராக கருதப்படுகிறார். வட்டிக்கு கடன் கொடுக்கும் அடகுக்கடைக்காரர் வட்டிக்கடை என்ற தொழிலை செய்கிறார். இவ்வாறாக வணிகம் என்பது ஒரு மொத்த நிலையாக கொள்ளப்படுகிறது.

**நிர்வாகம் என்றால் என்ன?**

ஒரு தொழில் நிறுவனத்தின் நெறிகளையும் நோக்கங்களையும் வரையறுக்கும் நிலையே நிர்வாகம் எனப்படும். குறிப்பிட்ட இலக்கை நிர்ணயம் செய்வதும் இலக்கை அடைய பரந்த அமைப்பை தெரிவிப்பதுமே நிர்வாகத்தின் தலையாய கடமையாகும். நிர்வாகம் ஒரு நிறுவனத்தின் திட்டமிட்ட செயல்நிலை மட்டுமின்றி மேலாண்மையின் முக்கிய பொறுப்புமாகும்.

செல்டன், ஸ்பிரீகல் மற்றும் மில்வார்டு என்ற எழுத்தாளர்களின் கூற்றுப்படி நிர்வாகம் சிந்தனையாற்றலை உள்ளடக்கியது. ஒரு நிறுவனத்தின் திட்டங்கள், கொள்கைகள் மற்றும் நோக்கங்கள் ஆகியவற்றின் அடிப்படையே நிர்வாகம்.

**மேலாண்மை என்றால் என்ன?**

கொள்கைகள் நோக்கங்களை தருகின்ற போது மேலாண்மை அவற்றை நிறைவேற்றுவதற்கான யுக்தியை அளிக்கிறது. நிர்வாகம் ஏற்படுத்திய நிர்வாக கொள்கைகளை நிறைவேற்றும் கடமையே மேலாண்மையாகும். மேலாண்மை ஒரு நிறுவனத்தின் சீயல்களை இயக்குவித்து மூலதனம், எந்திரம், கச்சாப்பொருள் ஆகியவற்றை ஊழியர்களின் வேலையுடன் இணைத்து ஒரு பொருளை உற்பத்தி செய்கிறது. நிர்வாகத்தின் பரந்த கொள்கைகளுக்கு ஏற்ப மேலாண்மை ஒரு பொருளையோ அல்லது சேவையையோ சந்தைக்கு கொண்டு வருகின்றது.

**நிர்வாகத்திற்கும் மேலாண்மைக்கும் உள்ள வேறுபாடுகள் :**

நிர்வாகத்திற்கும் மேலாண்மைக்கும் உள்ள வேறுபாடுகள் கீழே தரப்பட்டுள்ளன.

1. கொள்கை வகுத்தல்

நிர்வாகம் என்பது திட்டங்களையும் நோக்கங்களையும் தீர்மானிப்பதும் செயல்முறைகளை பாடுபடுத்திக் காட்டுவதும் ஆகும்.

மேலாண்மை என்பது நிர்வாகத்தினரால் தீர்மானிக்கப்பட்ட கொள்கைகளையும் முடிவுகளையும் அடைவதற்காக மேற்கொள்கின்ற பணியே ஆகும்.

2. கொள்கைகளை நடைமுறைப்படுத்துதல்

கொள்கைகளை நடைமுறைப்படுத்துவதில் நிர்வாகத்திற்கு நேரடி ஈடுபாடு கிடையாது.

நிர்வாகம் ஏற்படுத்திய கொள்கைகளை நடைமுறைப்படுத்த மேலாண்மைக்கு நேரடி ஈடுபாடு உண்டு.

3. திட்டமிட்ட மற்றும் மேல்நிலை அலுவலர்கள்

நிர்வாகத்தின் அலுவலர்கள் சட்டத்திற்கு உட்பட்டு திட்டமிட்டவை.

மேலாண்மையின் அலுவலர்கள் மேல்நிலை மற்றும் ஆட்சி சம்பந்தப்பட்டவை.

4. மனித முயற்சிகளை இயக்குவித்தல்

திட்டம் மற்றும் கொள்கையை செயலாக்க மனித முயற்சியை இயக்குவிப்பதில் நிர்வாகத்திற்கு நேரடி ஈடுபாடு கிடையாது.

திட்டம் மற்றும் கொள்கையை செயலாக்க மனித முயற்சியை இயக்குவிப்பதில் மேலாண்மைக்கு நேரடி ஈடுபாடு உண்டு.

5. முக்கிய வேலைகள்

திட்டமிடுதல் மற்றும் அமைப்புமுறை பணிகளே நிர்வாகம். செயல்ணக்கமும் கட்டுப்படுத்துதலுமே மேலாண்மை.

6. மேலாண்நிலை

நிர்வாகம் உச்சி அல்லது உயர்நிலை மேலாண்மையுடன் தொடர்புடையது. நிறுவன உரிமையாளர்களும் நிறுவன இயக்குநர்களும் இதற்கு பொறுப்பாவார்கள்.

மேலாண்மை என்பது இடைநிலை அல்லது கீழ்நிலை மேலாண்மையுடன் தொடர்புடையது. உயர்நிலைக்குக் கீழ் உள்ள பணியாளர்களான பொது மேலாளர் அல்லது நிர்வாக இயக்குநர் ஆகியோர் இதற்கும் பொறுப்பானவர்கள்.

7. ஊழியர் அதிகாரி உறவு

நிர்வாகம் என்பது உற்பத்திக்குத் தேவையானவற்றை அளிப்பதும் அதற்குப் பதிலாக இலாபம் ஈட்டுவதுமேயாகும்.

8. ஒருங்கிணைத்தலும் கட்டுப்படுத்தலும்

நிர்வாகம் நிதி, உற்பத்தி, விநியோகம் ஆகியவற்றை ஒருங்கிணைத்து நிறுவன அமைப்பை ஏற்படுத்தி நிறுவனத்தை கட்டுப்படுத்துகிறது.

நிர்வாகம் ஏற்படுத்திய இலக்கை அடைய அமைப்பு முறையை உபயோகிப்பதே மேலாண்மை.

9. நிர்வாகமும் தொழில் நுட்ப திறனும்

தொழில்நுட்ப திறனைவிட நிர்வாகத்திற்கே நிர்வாகத்திற்கு தேவைப்படுகிறது.

நிர்வாகத்திறனைவிட தொழில் நுட்பத்திறனே மேலாண்மைக்கு தேவைப்படுகிறது.

#### 10. பணி விரிவடை

நிர்வாகப் பணிகள் மேல்நிலையில் விரிவடைவதும் கீழ்நிலையில் முக்கியத்துவம் இழப்பதுமாயிருக்கிறது.

மேலாண்மைப் பணிகள் உயர்நிலையில் குறைந்து கீழ்நிலையில் விரிவடைகிறது.

#### மேலாண்மை - ஒரு முன்னுரை :

சில உத்திகளை அடைய மனித முயற்சி எடுக்கப்படும் எல்லா நிலைகளிலும் மேலாண்மை அத்தியாவசியமாகிறது. மனித செயல்கள் தனியாகவோ கூட்டாகவோ எடுக்கப்படுகிறது. கூட்டு நடவடிக்கைகள் அமைப்புகளை ஏற்படுத்துகின்றன. எல்லா அமைப்புகளுக்கும் பொருளாதார, சமூக, அரசியல் மற்றும் கலாச்சார நோக்கங்கள் உண்டு. வியாபார மற்றும் இதர நோக்கங்களுக்கு தனிமனிதர்கள் கூட்டாக இணைவதே அமைப்புகள் எனப்படும். வியாபார கழகங்கள், பல்கலைக்கழகங்கள், ராணுவ அமைப்புகள் மற்றும் விளையாட்டு நிறுவனங்கள் ஆகியவை இலக்கை அடைய கூட்டு நடவடிக்கைகள் நிலைப்படுத்துதலுக்கான உதாரணங்கள் ஆகும். மேற்கூறிய நிறுவனங்களை நிர்வகிக்க மேலாண்மை தேவைப்படுகிறது. மேலாண்மை மூலமாக மட்டுமே கூட்டு நடவடிக்கைகள் திட்டமிடவும், அமைக்கவும், இயக்கவும், கட்டுப்படுத்தவும், ஒருமுகப்படுத்தவும் முடியும். இதன் மூலம் நோக்கங்கள் அடையப்படுகிறது.

#### மேலாண்மையின் இலக்கணங்கள் :

மேலாண்மையை வரையறுப்பது கடினம். மேலாண்மையின் எந்த ஒரு இலக்கணமும் முழுமையாக ஏற்றுக்கொள்ளப்படவில்லை. பல்வேறு வல்லுநர்கள் பல்வேறு முறைகளில் மேலாண்மையை வரையறுக்கிறார்கள். அவற்றில் சில கீழே தரப்பட்டுள்ளன.

#### 1. கூண்ட்ஸ் ஓடன்னல்

"கூட்டுப்பணி செய்யும் பணியாளர்கள் இலக்கை அடைய செயலூக்கமாகவும் திறமையாகவும் பணியாற்ற மேலாளர் ஏற்படுத்தும் சூழ்நிலையே மேலாண்மை எனப்படும்."

#### 2. ஜி.இ. மில்வார்டு

"கொள்கை, திட்டமிடுதல் மற்றும் மேற்பார்வை ஆகியவற்றை திறவேற்றுவதன் நடைமுறை மற்றும் முகமையே மேலாண்மை."

#### 3. எஸ். ஜார்ஜ்

"மற்றவர்கள் மூலமாக வேலை நடப்பிக்கப்படுவதே மேலாண்மை. மற்றவர்களை இயக்குவதன் மூலம் நோக்கங்களை திறவேற்றுபவரே மேலாளர்."

#### 4. லாறன்ஸ் எ. ஆப்லெ

மக்கள் முன்னேற்றத்திலும் காரிய இயக்குதலுமே மேலாண்மை. மேலாண்மை என்பது பணியாளர் நிர்வாகம்.

#### 5. பீற்றர் எப். ட்ரக்கர்

மேலாண்மை என்பது தொழில் சமூகத்தில் ஒரு பொருளாதார உறுப்பு. வேண்டப்படும் தீர்ப்பை அடைய எடுக்கப்படும் நடவடிக்கை.

### 6. ஜார்ஜ் ஆர். டெரி

"மேலாண்மை என்பது ஏற்படுத்திய இலக்கை மனித மற்றும் பொருள் உதவியுடன் அடைய திட்டமிட்டு அமைத்து இயக்கி கட்டுப்படுத்தும் ஒரு வித்தியாசமான நடைமுறை".

#### மேலாண்மையின் குணாதிசயங்கள்

மேலாண்மையின் குணாதிசயங்கள் வருமாறு :

1. மேலாண்மை ஒரு நடைமுறை. நிர்வாகம் ஏற்படுத்திய நோக்கங்கள், நிறைவேறும் வரை இந்த நடைமுறை தொடரும்.
2. முன் திட்டமிட்ட நோக்கங்களை அடைய ஏற்படுத்திய இயக்கமே மேலாண்மை.
3. மேலாண்மை கூட்டு முயற்சியைச் சார்ந்தது. தனி மனித முயற்சியை அல்ல.
4. செழிப்பான தீர்ப்பை பெற மேலாண்மை எத்தனிக்கிறது.
5. மனிதர்கள் மூலம் வேலை நடந்தேற திறமை அனுபவம் இரண்டையும் மேலாண்மை கடைபிடிக்கிறது.
6. மேலாண்மை ஒரு கலை மற்றும் அறிவியல்.
7. மேலாண்மை ஒரு தொழில்.
8. மேலாண்மை தத்துவங்கள் உலகம் முழுமைக்கும் பொருந்தியவை.
9. மனித மற்றும் பொருள் வளத்தை உபயோகிக்க உதவுவதே மேலாண்மையின் முக்கிய பணி.
10. மேலாண்மை உரிமையியல் சம்பந்தப்பட்டதல்ல.
11. மற்ற உற்பத்தி காரணிகளை ஊக்குவிக்கும் காரணியே மேலாண்மை.
12. மேலாண்மையின் பணிகள் மனிதர்களாலேயே நிறைவேற்றப்படுகின்றன.
13. மேலாண்மை அதிகாரத்தை குறிக்கிறது.
14. தலைமைத்துவத்தின் தன்மையைப் பொறுத்ததே மேலாண்மை.
15. மேலாண்மைத் தத்துவங்கள் விசை இயக்கமுள்ளவை.

#### மேலாண்மை வரையறை :

மேலாண்மையின் வரையறை கீழ்க்கண்டவற்றை உள்ளடக்கியது.

1. திட்டமிடுதல், அமைத்தல், இயக்குதல், ஒருங்கிணைத்தல் மற்றும் கட்டுப்படுத்துதல்
2. மேலாண்மையின் பணி நிலைத்துறைகளாகிய
  - அ. நிதி மேலாண்மை
  - ஆ. பணியாளர் மேலாண்மை
  - இ. கொள்முதல் மேலாண்மை
  - ஈ. உற்பத்தி மேலாண்மை
  - உ. காப்பு மேலாண்மை
  - ஊ. போக்குவரத்து மேலாண்மை
  - எ. விநியோக மேலாண்மை
  - ஏ. அலுவலக மேலாண்மை
  - ஐ. அங்காடியியல் மேலாண்மை
  - ஒ. வளர்ச்சி மேலாண்மை

3. மேலாண்மைத் தத்துவங்களை நடைமுறைப்படுத்த வணிகவியல், பொருளாதாரம், சமூகவியல், உளவியல் மற்றும் கணிதவியல் ஆகியவை இன்றியமையாததாகிறது.
4. மேலாண்மைத் தத்துவங்கள் அகில உலகிற்கும் பொருத்தமானது.
5. மேலாண்மையின் மூன்று முக்கிய அம்சங்கள்
  - அ. அறிவியல் முறை
  - ஆ. மனித உறவு
  - இ. பரிமாண நுட்பம்

### மேலாண்மையின் முக்கியத்துவம்

குறிப்பிட்ட இலக்கை அடைய எங்கெல்லாம் மனித கூட்டு முயற்சி நடக்கிறதோ அங்கெல்லாம் மேலாண்மை அத்தியாவசியமாகிறது. சரியான மேலாண்மையில்லாமல் எந்த ஒரு கூட்டு முயற்சியும் வெற்றி பெறாது. அறிவியல் சார்ந்த தகுதிபடைத்த தலைமைத்துவம் உடைய மேலாண்மையால் மட்டுமே நவீன தொழில்கள் வெற்றி ஈட்டும்.

பெரிய தொழில் நிறுவனங்களில் அன்றாட வேலையிலிருந்து உரிமையாளர் விலகி நிற்கும் பட்சத்தில் மேலாண்மை மிக முக்கியம் ஆகிறது. நிறுவனங்களில் உரிமையாளர்கள், அதாவது பங்குதாரர்கள் வருடத்திற்கு ஒரு முறையோ, அல்லது இருமுறையோ மட்டுமே கூடுகின்றனர். இயக்குநர் குழுவும் பின்னணியிலேயே இருக்கிறார்கள். அவர்கள் சில வேளைகளில் கூடிக்கொள்கை ரீதியான முடிவுகளை மட்டுமே எடுக்கிறார்கள், பணி செய்து இலக்கை அடைவது மேலாண்மையின் பொறுப்பாகிறது. மேலாண்மையால் நிறுவனத்தை முன்னேற்றவும் அழிக்கவும் முடியும். தகுதிவாய்ந்த மேலாண்மையால் நட்டமடையும் நிறுவனத்தை செழிப்பாக்கி வலுவுள்ளதாக்க முடியும். தகுதியற்ற மேலாண்மையால் நட்டமடையும் நிறுவனத்தை மேலும் வலுவழிக்க செய்யவே முடியும்.

பீட்டர் ட்ரெக்கர் என்பவரின் கூற்றுப்படி, "மேலாண்மை என்பது வளங்களை உற்பத்தி நிலையாக்க சமூகத்தின் ஒரு உறுப்பேயாகும். அதாவது ஒழுங்கான பொருளாதார முன்னேற்றத்திற்கு ஒரு பொறுப்புடன் செயல்படுகிறது. எனவே இது காலத்தின் அடிப்படை உணர்வை வெளிப்படுத்துகிறது. மூலதனத்தின் பொறுப்பு குறைக்கப்படும் போது, மேலாண்மையே முன்னின்று மனித சக்தியை உற்பத்திநிலையாக்கி, புதியன புகுத்தி, சோதனைகளை நடத்தி முரண்பாடான விருப்பு வெறுப்புகளை சமாளித்து நிறுவனத்தை முன்னேற்றப்பாதையில் நடத்திச் செல்லும்."

### மேலாளரும் அவரது கடமையும் :

அமைப்பு பட்டகோணத்தில் மேலாளர் ஒரு முக்கிய நபர். மனிதர்கள் மூலம் மனிதர்களால் வேலையை நடப்பிக்கிறவரே மேலாளர். மனிதர்களையும் வளங்களையும் கையாள்பவரே மேலாளர். மானிட செயல்களை ஒருங்கிணைத்து வளங்களின் அதிகப்படியான பயன்பாட்டினால் இலக்கை அடைவதே மேலாளரின் வேலையாகும்.

ஹெய்மான் என்பவரின் கூற்றுப்படி, மேலாளர் திட்டமிட்டு, அமைத்து, பணியாளர் அமர்த்தி, இயக்கி கட்டுப்படுத்துகிறார். வழக்கமாக ஒரு நிறுவனத்தில் இயக்குநர் குழுவில் இடம் பெற்றவரானால் நிர்வாக இயக்குநராகவும் நிர்வாகக் குழுவில் இடம் பெறாதவராக இருந்தால் பொது மேலாளராகவும் உயர் அதிகாரிகள் பணியமர்த்தப்படுகிறார்கள். ஆனால் இரு நிலைகளிலும் இயக்குநர் குழுவின் முடிவை எதிர்பார்ப்பதும், இயக்குநர் குழுவின் முடிவுகளை அமல் செய்வதும் தலையாய கடமையாயிருக்கிறது.

பீட்டர் ட்ரெக்கர் என்பவரின் கூற்றுப்படி, மேலாளர் மூன்று பணிகளை ஒரே நேரத்தில் செய்கிறார். அவையாவன.

1. ஒரு தொழிலை மேலாண்மை செய்தல்
2. மேலாளர்களை மேலாண்மை செய்தல்
3. பணியாளர்களையும் பணியையும் மேலாண்மை செய்தல்.

**மேலாளரின் கடமைகள் :**

மேலாளரின் கடமைகளை இரண்டு தலைப்புகளின் கீழ் பிரிக்கலாம்.

1. சாதாரண கடமைகள்
2. சிறப்பு கடமைகள்

**சாதாரண கடமைகள்**

மேலாளரின் சாதாரண கடமைகள் கீழே தரப்பட்டுள்ளன.

1. இயக்குநர் குழுவின் கொள்கைகளை நடைமுறைப்படுத்த எத்தனிப்பது.
2. கீழ்மட்ட அதிகாரிகளுக்கு கொள்கைகள் குறித்த தகவல் அளித்து விளக்குவது.
3. நிறுவ நடவடிக்கைகளை தொடர்ச்சியாக திரும்பிப்பார்த்து நிறுவத்தின் முன்னேற்றம் குறித்த கணக்குகளையும் புள்ளி விவரத்தையும் இயக்குநர் குழுவுக்கு அளித்தல்.
4. அதிகாரிகளின் பொறுப்புகளை வரையறுத்தல்.
5. உற்பத்தி மற்றும் விநியோக முன்னேற்றம் குறித்த திட்டங்களை அங்கீகரித்தல்.
6. ஒத்துக்கொள்ளப்பட்ட கொள்கையிலிருந்து மாறுபட்டு செயல்படும்போது தீர்ப்பு கூறுவது.
7. வாடிக்கையாளர்களுக்கு தேவைப்பொருட்கள் தொடர்ச்சியாக கிடைப்பதை உறுதி செய்தல்.
8. செயல்முறையை பட்ஜெட்டுடன் ஒப்பிட்டு உயர் அதிகாரிகளுடன் மறுபரிசீலனைக் கட்டி நடத்துதல்.
9. அமைப்பின் செயல்முறைகளை ஒருங்கிணைத்தல்.
10. அதிகாரிகளுக்கு தேவையான வசதிகளை செய்து கொடுத்தல்.

**சிறப்பு கடமைகள் :**

மேலாளரின் சிறப்பு கடமைகள் வருமாறு.

1. கீழ்மட்ட அதிகாரிகளின் ஆலோசனைகளை இயக்குநர் குழுவுக்கு சமர்ப்பித்தல்.
2. சிறப்பு வல்லுநர் / இயக்குநர்களின் அறிக்கைகளை பரிசீலனை செய்தல்.
3. பட்ஜெட் குறித்த தத்துவங்களை அதிகாரிகள் உணர்ந்து செயல்படுகிறார்களா என கவனித்தல்.
4. அமைப்பின் அதிகாரிகளுக்கு நீதிநெறி கற்பித்தல்.

**மேலாண்மையின் பணிகள் :**

மேலாளர் செய்யும் பணிகளை படிப்பதன் மூலம் மேலாண்மையை சரியாக புரிந்துக் கொள்ள முடியும். மேலாளர் கீழ்க்காணும் பணிகளை செய்ய வேண்டியவராகிறார்.

1. நோக்கங்களை வகுத்தல்
2. கொள்கைகளை வகுத்தல்
3. ஒரு அமைப்பை ஏற்படுத்துதல்
4. வளங்களை முன்னேற்றுதல்
5. வளங்களைத் திரட்டி, பகுத்தி, இயக்குதல்
6. பணியாளர் அமர்த்துதல்
7. வழிநடத்தி ஒருங்கிணைத்தல்

ஹென்றி பயால் மேலாண்மை பணிகளை ஐந்து பாகங்களாக பிரிக்கிறார். அவையாவன திட்டமிடுதல், அமைத்தல், கட்டளை, ஒருங்கிணைத்தல், கட்டுப்படுத்துதல்.

ஐ. ஆர் டெரி என்பவர் மேலாளர்கள் நான்கு வகை பணிகளை செய்வதாக கூறுகிறார். அவையாவன : திட்டமிடுதல், அமைத்தல், முடுக்கிவிடுதல், கட்டுப்படுத்துதல்.

ஆர்.சி. டேவில் மூன்று வகை மேலாண்மை பணிகளை அடையாளம் கண்டுகொள்கிறார். அவையாவன : திட்டமிடுதல், அமைத்தல், கட்டுப்படுத்துதல், அவரது கூற்றுப்படி கட்டளையும் ஒருங்கிணைத்தலும் கட்டுப்படுத்தலுக்கு உகந்தமையால் அவற்றை வேறாகக் கொள்ள வேண்டும்.

முக்கிய பணிகளைக் கீழ்கண்டவாறு வகைப்படுத்தலாம்.

1. திட்டமிடுதல்
2. அமைத்தல்
3. பணியாளர் அமர்த்துதல்
4. ஊக்குவித்தல்
5. இயக்குதல்
6. தகவலளித்தல்
7. ஒருங்கிணைத்தல்
8. கட்டுப்படுத்துதல்

துணைப்பணிகளைக் கீழ்கண்டவாறு வகைப்படுத்தலாம்.

1. அறிவித்தல்
2. புதியன புகுத்துதல்
3. பட்ஜெட் தயாரித்தல்
4. முடிவு எடுக்குதல்

### திட்டமிடுதல்

ஒரு நிறுமம் எடுக்கவேண்டிய வழிமுறைகளை வகுப்பது திட்டமிடுதலாகும். நோக்கங்களுக்கு ஏற்ப திட்டமிடுதல் பலவகைப்படும். திட்டங்கள் உதவியாளர்களாக கருதப்படுகின்றன. ஏனென்றால்,

1. நோக்கங்களை அடைய அமைப்பு வளங்களை பெறுகிறது.
2. நோக்கங்களுக்கு ஏற்ப அமைப்பின் உறுப்பினர்கள் நடைமுறைகளைக் கடைபிடிக்கிறார்கள்.
3. நோக்கங்களுக்கு ஏற்ப முன்னேற்றம் இருக்கிறதா என்பது கவனிக்கப்படுகிறது. இல்லையெனில் சீர் நடவடிக்கை எடுக்கப்படுகிறது.

முழு அமைப்பின் நோக்கத்தை தேர்வு செய்வது திட்டமிடுதலுள் அடங்கியிருக்கிறது. வெவ்வேறு துறைகளுக்காகவும், பிரிவுகளுக்காகவும் கொள்கைகள் வகுக்கப்படுகின்றன. கொள்கைகள் வகுக்கப்பட்ட பின்னர், அவற்றை நிறைவேற்ற நிகழ்ச்சி நிரல் தயாரிக்கப்படுகிறது.

உச்ச மேலாண்மையால் அமைப்புக்காக தயார் செய்யப்பட்ட திட்டங்கள் ஐந்து அல்லது பத்து ஆண்டுகளுக்கு வரும். கீழ்மட்ட திட்டமிடுதல் ஒருவாரம் அல்லது சில நாட்கள் மட்டுமே இருக்கும்.

அமைத்தல் :

நோக்கங்களை அடைவதற்காக பணியாளர், கச்சாப்பொருள், நிதி, எந்திரம், வேலை, இடம் ஆகியவற்றை ஒழுங்குப்படுத்துதலே அமைத்தலாகும். அமைத்தல் என்பது,

1. நோக்கங்களை அடைய நடவடிக்கைகளை தீர்மானித்தல்
2. நடவடிக்கைகளை துறைவாரியாக பிரித்தல்



3. துறைவாரி நடவடிக்கைகளை ஒரு மேலாளருக்கு அளித்தல்
4. நடவடிக்கைகளை நிறைவேற்ற அதிகாரப்படுத்துதல்
5. நடவடிக்கைகளை ஒருங்கிணைத்தல்
6. கிடையான மற்றும் செங்குத்தான தகவல்களை அமைப்புக்கு அளித்தல்

கொடுக்கப்பட்ட நோக்கங்களை நிறைவேற்ற எந்த மாதிரியான அமைப்பு வேண்டும் என்பதும் அந்த மாதிரியான அமைப்பை எவ்வாறு ஏற்படுத்த வேண்டும் என்பதும் மேலாளருக்கு தெரிந்திருக்க வேண்டியது அவசியம்.

#### பணியாளர் அமர்த்துதல்

நிறுவனத்துக்கு பொருத்தமான ஊழியர்களை வேலையில் சேர்ப்பதே பணியாளர் அமர்த்துதலாகும். மனித ஈடுபாடு இல்லாமல் எந்தவொரு நிறுவனமும் செயல்பட முடியாது.

பணியாளர் அமர்த்துதல் என்பது

1. ஒரு தொழிலின் பல்வேறு வேலைகளை நிறைவேற்ற தேவைப்படும் பணியாளர்களை கணக்கிடுதல்.
2. பல்வேறு நிலைகளின் வேலை தேவையை கண்டுபிடித்து அதற்கேற்ப தேவையான ஊழியர்கள், அவர்கள் சம்பளம் இவற்றைக் கணக்கிடுதல்.
3. பணியாளர் அமர்த்துதல் முறையை வரையறுத்தல்.
4. விண்ணப்பதாரர்களின் தேர்வுமுறை மற்றும் தெரிவுமுறை தீர்மானித்தல்
5. தெரிவு செய்யப்பட்ட நபர்களுக்கு பயிற்சியளித்தல்
6. நிறுவனத்தின் பணிகளில் அமர்த்துதல்

#### ஊக்குவித்தல்

தகுதியான வேலையாட்களை பாகுபாடற்ற விஞ்ஞான அடிப்படையில் தெரிவு செய்தாலும் அவர்கள் ஊக்குவிக்கப்படாவிட்டால் அவர்களுடைய முழு பலனும் நிறுவனத்துக்கு கிடைக்கமாட்டாது.

மைக்கேல் ஜே.ஜான் என்பவரின் கூற்றுப்படி, "ஊக்குவித்தல் என்பது எதிர்பார்க்கும் நிலைக்கு ஒருவரை கிளரிவிடுதல், சரியான பொத்தானை அழுத்துதல், சரியான செயலை அடைதல்".

டால்டன் இ. பார்லாண்ட் என்பவரின் கூற்றுப்படி, "ஊக்குவித்தல் என்ற தத்துவம் உளவியல் ரீதியானது. மனித மனத்தில் இருக்கும் வேலை செய்ய கட்டாயப்படுத்துதல் மற்றும் கட்டாயப்படுத்தாத காரணிகள் சம்பந்தப்பட்டது".

ஊக்குவித்தல் இருவகைப்படும்.

1. கூட்டற்குறி ஊக்குவித்தல்
  - அ. நிதியியல் ஊக்குவித்தல்
  - ஆ. நிதியியலற்ற ஊக்குவித்தல்
2. கழித்தற்குறி ஊக்குவித்தல்

நிதியியல் ஊக்குவித்தல் என்பது ஊக்கத்தொகை, கூலி, உரிமத்தொகை, போனஸ் ஆகியவற்றை உள்ளடக்கியது.

நிதியியல் அற்ற ஊக்குவித்தல் என்பது பதவி உயர்வு, வேலை, புகழ்ச்சி, சலுகை, அந்தஸ்து, நிர்வாகத்தில் பங்கு ஆகியவை.

கழித்தற்குறி ஊக்குவித்தல் என்பது பதவி இறக்கம், அபராதம், தண்டனை, வேலை நீக்கம் ஆகியன.

### இயக்குதல்

இயக்குதல் என்பது

1. கட்டளைகள் மற்றும் விதிகள் பிறப்பித்தல்
2. கீழ்மட்ட அதிகாரிகளுக்கு செய்முறை கற்பித்தல்
3. பணியாளர்களை மேற்பார்வையிடுவது
4. மேல்மட்ட அதிகாரிகள் கீழ்மட்ட அதிகாரிகளுக்கு தகவல் அளிக்கவும், மேல்மட்ட அதிகாரிகள் கீழ்மட்ட அதிகாரிகளிடமிருந்து அறிக்கை பெறவும் தகவல்முறை ஏற்படுத்துவது.
5. கீழ்மட்ட அதிகாரிகளை ஊக்குவித்தல்
6. கீழ்மட்ட அதிகாரிகளுக்கு தலைமைத்துவம் அளிக்க
7. கட்டுப்பாடு செயல்படுத்துதல்

### தகவல்தொடர்பு

மேலாண்மைப் பணிகளான இயக்குதல், உதவுதல், ஒருங்கிணைத்தல், ஊக்குவித்தல் ஆகியவை தகவல் தொடர்பு மூலம் நடைமுறைப்படுத்தப்படுகின்றன.

ஹெரால்டு கூண்ட்ஸ் மற்றும் சிரில் ஓடன்னல் என்பவர்களின் கூற்றுப்படி "தகவல் தொடர்பு என்பது வார்த்தைகள், எழுத்துக்கள், அடையாளங்கள், மற்றும் செய்திகள் ஆகியவற்றின் ஊடலாக அமைப்பின் ஒரு உறுப்பினர் மற்றொரு உறுப்பினருக்கு கருத்து பரிமாறுவது ஆகும்."

தகவல் தொடர்பின் அம்சங்களாவன.

1. தொடர்பு அளிப்பவர்
2. தொடர்பு பெறுபவர்
3. தொடர்பு முறை
4. செய்தி
5. மறுமொழி

### ஒருங்கிணைத்தல்

ஒருங்கிணைத்தல் என்பது எல்லா அசைவுகளையும் நிகழ்வுகளையும் ஒன்று கூட்டுவது. தற்கால தொழில்கள் ஏராளமான மனிதர்களால் நடத்தப்படுகின்றது. தனித்தன்மை வாய்ந்த பணிகளை ஒவ்வொருவரும் செய்கிறார்கள். இந்த பணிகளை ஒழுங்காக சிரமப்படுத்தி நோக்கங்களை அடையச் செய்யவேண்டும்.

எல். லண்டி என்பவரது கூற்றுப்படி, "ஒருங்கிணைத்தல் என்பது நோக்கங்களில் ஒற்றுமையும் அவற்றை நிறைவேற்றுதலில் ஒழுங்கும் ஆகும்".

ஒருங்கிணைப்பு கீழ்க்காணும் வழிகளில் உதவி செய்கிறது.

1. தொழில் நடைமுறைகளை வரிசைப்படுத்துகிறது.
2. தாமதம், இடையூறு, விடுதல் ஆகியன தவிர்க்கிறது.
3. அட்டவணை, கொள்கை மற்றும் நோக்கம் ஆகியன கவனிக்கப்படுகின்றன.
4. சண்டை, மோதல், கருத்து வேறுபாடு தவிர்க்கப்படுகின்றன.
5. குழு முயற்சியும், ஒற்றுமையும் தொழிலாளர்கள் இடையே ஏற்படுத்துகிறது.

**கட்டுப்படுத்துதல்**

நிர்ணயிக்கப்பட்ட இலக்குடன் அடைந்த இலக்கை ஒப்பிடுவதே கட்டுப்படுத்துதல் ஆகும். சரிசெய்யும் முயற்சிகளையும் உள்ளடக்கியது.

கட்டுப்படுத்துதல் நான்கு அம்சங்களை உள்ளடக்கியது.

1. அடைய வேண்டிய இலக்கைப் பற்றிய அறிவு.
2. கையிலிருக்கும் மனித, எந்திர, கச்சாப்பொருள் வளங்களும் அவற்றை எவ்வாறு கையாள வேண்டும் என்பதும்.
3. அடைந்த இலக்கு பற்றிய அறிவு
4. பிறழ்ச்சி ஏற்படும் போது சரிசெய்தல்

**வினாக்கள்**

1. நிர்வாகம் மேலாண்மை ஆகியவற்றை வேறுபடுத்துக.
2. "நிர்வாகம் மற்றும் மேலாண்மை, உதவுதல், தலைமைத்துவம், கட்டுப்படுத்துதல் ஆகிய குணாதிசயங்களை மனிதர்களுக்கு அளித்து நோக்கம் நிறைவேற உதவுகிறது" - இந்த வாசகத்தை விளக்குக.
3. "மேலாண்மை என்பது மனிதர்கள் மூலமாக காரிய நடைமுறை செய்வது" - விளக்குக.
4. மேலாண்மையின் இலக்கணம் கூறி அதன் தன்மைகளை விளக்குக.
5. நவீன அமைப்பில் மேலாண்மையின் முக்கியத்துவத்தை விளக்குக.
6. மேலாளரும் அவரது கடமைகளும் கட்டுரை வரைக.
7. மேலாண்மை பணிகளை விளக்குக.
8. கீழ்க்கண்டவற்றைப் பற்றி விவரிக்க.
  - அ. மேலாண்மை என்ன செய்கிறதோ அதுவே மேலாண்மை.
  - ஆ. மேலாண்மை மனித முன்னேற்றமேயன்றி பொருளை இயக்குவது அல்ல.
  - இ. நாம் மனிதர்களை கட்டுகிறோம். மனிதர்கள் பொருட்களை கட்டுகிறார்கள்.
9. விதவிதமான தேவைகளையும், நோக்கங்களையும் சமன் செய்வதே மேலாண்மை - விவரிக்க.
10. மேலாளர்களுக்கு தொழில்நுட்ப, மனித மற்றும் தத்துவ ரீதியான தகுதிகள் வித்தியாசமடக்க இருக்க வேண்டும். உங்கள் அனுபவ ரீதியாக உதாரணங்களுடன் விளக்குக.

◆◆◆

**அத்தியாயம் 2****மேலாண்மையின் தன்மை**

மேலாண்மை என்ற தத்துவம் மிகப் பழமை வாய்ந்ததாக இருந்தாலும் அதன் முக்கியத்துவம் கடந்த ஐம்பது அல்லது அறுபது ஆண்டுகளாகவே உணரப்படுகிறது. மேலாண்மையின் தன்மையை இங்கு ஆராயலாம்.

1. மேலாண்மை ஒரு அறிவியலா அல்லது கலையா?
2. மேலாண்மை ஒரு தொழிலா?
3. மேலாண்மைத் தத்துவங்கள் அகில உலகிற்கும் பொருத்தமானதா?

**மேலாண்மை ஒரு அறிவியலா அல்லது ஒரு கலையா?**

அறிவு என்பது ஒரு அறிவியலாகவோ அல்லது கலையாகவோ இருக்கலாம்.

உலகம் முழுமைக்கும் ஏற்கத்தக்கதான கொள்கைகள், விதிகள், சட்டங்கள் மற்றும் தனிமங்கள் ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் விஞ்ஞான பூர்வ முறைகளின் மூலம் கவனித்தறிந்து ஒழுங்கான முறையில் பிழைகள் இல்லாது அமையும் அறிவே அறிவியலாகும்.

எந்த ஒரு துறையும்

1. விசாரணை முறை ஒழுங்கானதும் அனுபவத்திறன் உடையதும்
2. தகவல் கேட்டுப்பெறும் நிலை உடையதும்
3. முடிவுகள் சேகரிக்கப்பெற்று தகவல் அளிக்கப்படும் நிலை உடையதுமாக

இருந்தால் அறிவியலாகக் கருதப்படும்

மனித அறிவின் எந்த ஒரு கிளைக்கும் அறிவியலானது தேற்றம், தத்துவங்கள் மற்றும் சட்டங்களைத் தருகிறது. அறிவியல் தரும் அறிவு அமல் செய்யும் சக்தியையும் அளிக்கிறது.

மேலாண்மை ஒரு ஒழுங்குபடுத்தப்பட்ட அறிவுக் களஞ்சியம். மேலாண்மைத் தத்துவங்கள், அமைப்பு தத்துவங்கள், அதிகார ஒப்படைத்தல் தத்துவங்கள் மற்றும் தகவல் தொடர்பு தத்துவங்கள் ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் தெரிவு செய்யப்பட்டதே மேலாண்மை. இவற்றை பயிற்றுவித்தலின் மூலம் ஒருவர் நல்ல மேலாளர் ஆக முடியும். எனவே பிறவியிலேயே மேலாளராக பிறக்கிறார்கள் என்று முந்தைய எண்ணம் முரண்பட்டதாக ஆகிவிடுகிறது. முறையான கல்வி மற்றும் பயிற்சியின் மூலம் இயற்கையான திறமைகளை வளர்க்க முடியும் என்றாலும் மேலாண்மையை புவியியல், உயிரியல், வேதியல் போன்ற திட்டமான அறிவியல்களுடன் ஒப்பிட முடியாது. மேலாண்மை மனிதர்களுக்காக ஏற்படுத்தப்பட்ட பொருளியல் போன்ற ஓர சமூக அறிவியலாகும். உதாரணமாக, பணியாளர்களுக்கு அளிக்கப்படும் நிதி ஊக்கங்களின் விளைவுகளை பணியாளர்களின் உற்பத்தி நிலை அதிகரிப்புடன் கணக்கிடுவது கடினம் ஏனென்றால் தலைமைத்துவம் போன்ற குணாதிசயங்களும் பணியாளர்களும் தேவையும் வேலைப்பளுவும் கணக்கில் எடுத்துக் கொள்ளப்பட வேண்டும். எனவே கடினமான பணியாளர்களை மேற்பார்வையிடும் மேலாண்மை திடமற்ற ஒரு அறிவியலே.

கலை என்பது கொடுக்கப்பட்ட முடிவுகளை எட்டவுள்ள விதிகளின் தொகுப்பேயாகும். பகுத்தறிவு, உணர்வு, உந்தப்படுதல் ஆகியவற்றின் அடிப்படையிலே அமைந்தது கலையாகும். ஒரு வேலை எவ்வாறு நிறைவேற்றப்பட வேண்டும் என்பதைப் பற்றிய அறிவே கலை. அறிவை நடைமுறைப்படுத்துதலை கலை பிரதிபலிக்கிறது. அறிவு மற்றும் பரிசோதனையின் மூலம் கலை முழுமையடைகிறது. கலையில் மனிதர்களுக்கு தனிப்பங்கு காணப்படுவதைப் போல மேலாண்மையிலும் மேலாளர்களுக்கு குறைந்த செலவில் சிறந்த மற்றும் குறைந்த இடர்பாடுகளுடன் நோக்கங்களை நிறைவேற்ற தனிப்பங்கு காணப்படுகிறது.

முன்னறிவித்தல், முடிவு எடுத்தல், திட்டமிடுதல், தகராறுகளைத் தீர்த்தல், அதிகாரப்படுத்துதல், மேற்பார்வை, ஊக்கப்படுத்துதல், குறைகளை ஆராய்தல், உந்துதல் ஆகியவற்றின் முடிவு எடுக்க மேலாண்மை அவசியமாகிறது.

மேலாளர் விஞ்ஞானி மட்டுமல்ல, கலைஞனும் ஆகிறார். விஞ்ஞானி என்ற முறையில் மேலாளர் தற்போதுள்ள மேலாண்மை தத்துவத்தின் அடிப்படையில் புதிய அறிவையும் புதிய கொள்கைகளையும் புதிய மேலாண்மை அறிவுநிலையையும் ஏற்படுத்துகிறார். கலைஞன் என்ற முறையில் மேலாண்மை சிக்கலுக்கு விடைகாணும் போதும் நோக்கங்களை அடைய முயற்சிகள் எடுக்கும் போதும் தனது அனுபவத்தையும், உட்பலன்களையும் உந்துதலையும் பகுத்தறிதலையும் சார்ந்து செயல்படுகிறார்.

முடிவுரையாக மேலாண்மை கலை மற்றும் அறிவியலை உள்ளடக்கியதாகக் கொள்ளலாம். மேலாண்மையின் சில தன்மைகள் அதை அறிவியலாகவும் வேறு சில தன்மைகள் அதை கலையாகவும் கொள்கிறது. நடைமுறையில் மேலாண்மை அறிவியலும், மேலாண்மை கலையும் ஒன்றோடொன்று தொடர்புடையதாகவும் ஒன்றுக்குள் ஒன்றாகவும் செயல்படுகிறது.

### மேலாண்மை ஒரு தொழிலா ?

தொழில் என்ற வார்த்தைக்கு பல பொருட்களும் (அர்த்தங்களும்) பல குணாதிசயங்களும் பல்வேறு மனிதர்களால் தரப்படுகின்றன. பழங்காலத்தில் மேலாண்மை அறிவு பூர்வமான திறமை மற்றும் பயிற்சியின் அடிப்படையிலானதும் ஒரு குறிப்பிட்ட ஊதியத்திற்கு பணிபுரிவதுமான தொழிலாகவும் கருதப்பட்டது. தற்போது மேலாண்மையானது அறிவியலின் தத்துவத்தின் அடிப்படையில் கட்டப்பட்ட ஒரு அமைப்பாக கருதப்படுகிறது. மேற்கூறிய இரு அர்த்தங்களும் தொழில் என்பது சேவை மற்றும் சமுதாயத்தின் மதிப்பின் அடிப்படையாகும் என்று கூறுகிறது.

ஹார்வர்டு தொழில் பட்டதாரி பள்ளியின் பேராசிரியர் கென்னத் என்பவரின் கூற்றுப்படி

1. அறிவு
2. தகுதியான நடைமுறைப்படுத்துதல்
3. சுய கட்டுப்பாடு மற்றும் சமுதாய செயல்பாடு
4. சமூக பொறுப்பு

ஆசிய நான்கும் தொழிலின் குணாதிசயங்களாக கருதப்படுகின்றன.

பேராசிரியர் டால்டன், இ. மோபாரியான்ட் கீழ்க்கண்டவற்றை தொழிலின் குணாதிசயங்களாகக் கொள்கிறார்.

1. சிறப்பு அறிவுப் பெட்டகம்
2. பிரதிதித்துவ அமைப்பு
3. பயிற்சி மற்றும் அனுபவம் கிடைக்க முறையாக ஏற்படுத்தப்பட்ட வழிகள்
4. நெறி மற்றும் ஒழுக்க இயலுடன் கூடிய கோட்பாடு
5. பணத்திற்கு அல்ல சேவைக்கே முன்னுரிமை

### நடைமுறை இலக்கணம்

தொழில் என்பது ஒரு துறை. இதற்கு அறிவு, திறமை மற்றும் பயிற்சி தேவைப்படுகிறது. இந்தத் திறமைகள் சுய திருப்திக்காக அல்லது மனித மேம்பாட்டுக்காக பயன்படுத்தப்பட வேண்டும். இந்தத் திறமைகளின் வெற்றி பணத்தால் மட்டுமே மதிப்பிடக்கூடியது அல்ல.

மேலாண்மை ஒரு தொழிலா இல்லையா என்பதை மேற்கண்ட குணாதிசயங்களின் மூலம் விளக்கலாம்.

#### 1. அறிவு உடைத்தல்

கடந்த ஐம்பது - அறுபது ஆண்டுகளாக மேலாண்மை ஒரு வித்தியாசமான அறிவுப் பெட்டகமாக உருவெடுத்திருக்கிறது. சிக்கலான பெரிய அமைப்புகளை மேலாண்மை செய்வதன் அவசியமே மேலாண்மையை ஒரு தனி துறையாக ஆக்கியிருக்கிறது. இப்படியாக மேலாண்மை ஒரு தொழிலின் அறிவுத்திறனைப் பூர்த்தி செய்கிறது.

#### 2. தரக்கல்வியும் பயிற்சியும்

மேலாண்மையை அமல் செய்ய மேலாண்மை தத்துவத்தின் அறிவு அவசியம். மேலாண்மை நிபுணர்கள் மேலாண்மைக்கொள்கைகளைப் பற்றிய கல்வி மற்றும் புரிந்திருத்தலை வலியுறுத்துகிறார்கள். ஏராளமான எழுத்தாளர்கள், பணியாற்றும் மேலாளர்கள் மற்றும் தொழில்

அதிபர்கள் மேலாண்மைக் கொள்கைகளுக்குட்பட்ட சிந்தனைக்கு தங்களுடைய பங்களிப்பைக் கொடுத்திருக்கிறார்கள். மேலாண்மைப் பயிற்சி அளித்து பட்டம், பட்டயம் மற்றும் முதுநிலை பட்டம் அளிக்கும் சிறப்பு மேலாண்மை நிறுவனங்கள் ஏராளம் இருக்கின்றன.

### 3. சமூக பொறுப்புகள்

தற்கால மேலாளர் பங்குதாரர்களுக்கு பதிலளிக்க வேண்டியவர் மட்டுமல்ல, பரந்த பொறுப்புகள் உடையவருமாகிறார். நவீன கால வணிக கழகங்களின் வெற்றியும் தோல்வியும் மேலாண்மையைப் பொறுத்தே அமைகிறது. சமூகத்தின் உற்பத்தித் திறனுள்ள வளங்கள் வீணாகாமலும் சரியான பயனுக்கும் ஏற்படுத்தப்பட வேண்டியது மேலாண்மையே. அதாவது, வளங்கள் வீணாகாமலும் முறையற்ற நடைமுறை இல்லாமலும் அமையவேண்டும். பங்குதாரர்கள் மற்றும் தொழிலாளர்களின் முரண்பட்ட விருப்பங்களுடன் ஒத்துப்போவதும், வாடிக்கையாளர்களின் சமூக பொறுப்புகளை சந்திப்பதும், அரசாங்கத்தின் தேவைகளை சந்திப்பதும் மேலாண்மையே.

### 4. ஒழுக்க இயல் கோட்பாடு

குறிப்பிட்ட துறையைச் சார்ந்த வல்லுநர்களின் அறிவு குறிப்பிட்ட தொழிலுக்கு சமூகத்தின் செலவில் ஈடுபடுத்தப்படுகிறபடியால் ஒழுக்க இயல்கோட்பாட்டின் தேவை எழும்புகிறது. இதனால் தான் ஏராளம் தொழில்களில் வாடிக்கையாளர்கள் பெற்றுக் கொள்ளக் கூடியதும் தரம் வாய்ந்ததுமான சேவைக்கேற்ப ஒழுக்க இயல் கோட்பாடுகள் வெளியிடப்படுகின்றன. மேலாண்மையிலும் மேலாளர் நடந்துகொள்ள வேண்டிய ஒழுக்க இயல்கோட்பாடுகள் ஏற்படுத்தப்பட்டுள்ளன. இத்தியாவில் அகில இந்திய மேலாண்மைக் கழகம் மேலாளர்களுக்கான ஒழுக்க இயல் கோட்பாடுகளை ஏற்படுத்தியுள்ளது.

**மேலாண்மைக் கொள்கைகள் அகில உலகிற்கும் நடைமுறைப்படுத்தக் கூடியவையா?**

மேலாண்மைக் கொள்கைகள் அகில உலகிற்கும் பொருத்தக் கூடியவைகள். அப்படியானால் மேலாண்மை அறிவை பரிமாறிக் கொள்வதில் சிக்கல் ஏதும் இல்லை. மேலாண்மைக் கொள்கைகள் இல்லாத நிலையில் மேலாண்மை அறிவின் அகில உலக பயன்பாடு கேள்விக்குறியாகிறது.

இந்த சூழ்நிலையில் மேலாண்மை அறிவின் பரிமாற்றத்தை

1. மேலாளர் ஒரு நாட்டிலிருந்து வேறு ஒரு நாட்டிற்கு
2. முன்னேறும் நாட்டின் மக்கள் தொழிலின் முன்னேறிய நாட்டில் சுற்று வேலை செய்து மீண்டும் தங்கள் நாட்டிற்கு திரும்பிவர
3. முன்னேறிய நாட்டில் மேலாளர்களுக்கு பயிற்சி மற்றும் முன்னேற்றல் திட்டங்கள் ஆகியவற்றின் மூலம் பரிமாறிக் கொள்ளலாம்.

இப்படியாக, மேலாண்மை அறிவை

1. ஒரு மனிதனிலிருந்து வேறு ஒரு மனிதனுக்கு
2. ஒரேநாட்டின் ஒரு நிறுவனத்திலிருந்து வேறு ஒரு நிறுவனத்திற்கு
3. ஒரு நாட்டிலிருந்து வேறு ஒரு நாட்டிற்கு பரிமாறிக் கொள்ளலாம்.

**அகில உலக முழுமைப் பொருத்தத்திற்கு எதிரான வாதம்**

மேலாண்மையின் அகில உலக முழுமைப் பொருத்தத்திற்கு எதிரான வாதம் கீழ்க்கண்ட காரணிகளின் அடிப்படையில் அமைந்துள்ளது.

1. மேலாண்மை கலாச்சாரத்தை அடிப்படையாகக் கொண்டது. கலாச்சாரக் காரணிகள் மேலாண்மை நடைமுறையின் அளவை தீர்மானிக்கிறபடியால் அவை திருத்தப்பட வேண்டும்.
2. நோக்கங்கள் ஒவ்வொரு நிறுவனத்துக்கும் வேறுபடும். ஒரு நிறுவனத்தின் நோக்கமே தேவைப்படும் மேலாண்மை வகையை நிர்ணயிக்கும். ஒரு நிறுவன மேலாண்மையின் திறமைகள்,

தகுதி மற்றும் அனுபவம் வேறு ஒரு நிறுவனத்தை நடத்திச் செல்லத்தக்கத்தல்ல என்று பீட்டர் ட்ரெக்கர் என்பவர் கூறுகிறார்.

3. பல்வேறு அமைப்புகளின் சித்தாந்த வேற்றுமைகளால் பல்வேறு மேலாண்மை நுட்பங்கள் தேவைப்படுகிறது. பல்வேறு சித்தாந்தங்களின் தாக்கம் பணியாளர்களின் ஒழுங்கு உணர்வு, உற்பத்தித் திறன், அமைப்புமுறை, அதிகார மாற்றம், மேலாண்மை முறை மற்றும் தகவல் தொடர்பு முறை ஆகியவற்றில் உள்ளது.

### அகில உலக முழுமைப் பொருத்தத்திற்கு ஆதரவான வாதம்

மேலாண்மையின் அகில உலக முழுமைப் பொருத்தத்திற்கு ஆதரவான வாதம் கீழ்க்கண்ட காரணிகளின் அடிப்படையில் அமைந்துள்ளது.

1. மேலாண்மை என்ற நடைமுறை அகில உலகிற்கும் பொருத்தமுள்ளதும் நாடு, கலாச்சார, அளவு வேறுபாடின்றி காணக்கூடியதும் ஆகும்.
2. மேலாண்மையின் அகில உலக முழுமைப் பொருத்தத்தை புரிந்து கொள்ள மேலாண்மை அடிப்படைக்கும் மேலாண்மை முறைகளுக்கும் உள்ள வேறுபாட்டை புரிந்து கொள்ள வேண்டும். மேலாண்மை முறைகள் நாட்டிற்கு நாடு வேறுபட்டாலும் மேலாண்மை அடிப்படை ஒன்றே.
3. மேலாண்மை அடிப்படை ஒன்றாக இருக்கிறது. நடைமுறையில் தான் வேறுபாடு காணப்படுகிறது. மேலாண்மை நடைமுறை அமைப்புக்கு ஏற்ப வேறுபடுகிறது என்றாலும் மேலாண்மை அடிப்படை ஒன்றுதான்.

### வினாக்கள்

1. மேலாண்மையின் இயல்பு என்றால் என்ன?
2. "மேலாண்மையில் அறிவியல் மற்றும் கலை ஆக்கக் கூறுகள் அடங்கியுள்ளன" - விவரி.
3. மேலாண்மையின் குணாதிசயங்களை விவரி. மேலாண்மை ஒரு தொழிலா?
4. மேலாண்மையின் அகில உலக முழுமைப் பொருத்தம் என்றால் என்ன? அமைப்புகள் மற்றும் மேலாளர்களின் வெற்றியை திர்ணயிக்கும் அகில உலகிற்கும் பொருத்தும் மேலாண்மைக் கொள்கைகள் உள்ளனவா?
5. மேலாண்மைக் கொள்கை அகில உலகிற்கும் பொருத்தும் என்ற கருத்தை எந்த அளவிற்கு ஏற்றுக் கொள்கிறாய்? உதாரணங்களுடன் விவரி.

\*\*\*

### அத்தியாயம் 3

#### மேலாண்மை சிந்தனையின் தோற்றம்

கடந்த 100 ஆண்டுகளில் மேலாண்மை சிந்தனையில் முன்னேற்றம் ஏற்பட்டிருக்கிறது. தற்போதைய பொருளாதார சூழ்நிலையில் மேலாண்மை சிந்தனை அல்லது தேற்றத்தின் வளர்ச்சியை 1900ம் ஆண்டுக்கு பிந்திய வரலாற்றிலிருந்து கற்றுக் கொள்ளலாம். கடந்த கால நிலையை அறிந்து தற்கால நிலைமையை புரிந்து மேலாண்மையின் எதிர்காலத்தை முன்னுரைக்கலாம். எனவே பல்வேறு தத்துவங்கள் ஏற்பட்ட காலக்குழலை ஐந்து பாகங்களாகப் பிரிக்கலாம்.

- |    |                                     |                        |
|----|-------------------------------------|------------------------|
| 1. | அறிவியல் மேலாண்மைக்கு முந்தைய யுகம் | (1880 - க்கு முன்னால்) |
| 2. | அறிவியல் மேலாண்மை யுகம்             | (1880 - 1930)          |
| 3. | மனித தொடர்பு யுகம்                  | (1930 - 1950)          |
| 4. | சமூக அறிவியல்கள் யுகம்              | (1950 விருந்து)        |
| 5. | மேலாண்மை அறிவியல் யுகம்             | (1950 விருந்து)        |

மேற்கண்ட காலங்கள் ஒரு குறிப்பிட்ட சிந்தனை ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்தில் வியாபித்திருந்ததைக் குறிக்கிறது.

### 1. அறிவியல் மேலாண்மைக்கு முந்தைய யுகம்

அறிவியல் மேலாண்மைக்கு முந்தைய யுகத்தில் மேலாண்மைத் தத்துவத்திற்கு தங்களுடைய பங்களிப்பைக் கொடுத்த பழைய மேலாண்மை சிந்தனையாளர்கள் வருமாறு

1. ராபர்ட் ஓயன் (1771 - 1858)
2. சார்லஸ் பாபேச் (1792 - 1871)
3. ஹென்றி ராபின்சன் டொய்ன் (1844 - 1924)
4. ஹென்றி மெட்கால்ப் (1847 - 1917)

#### ராபர்ட் ஓயன்

ஸ்காட்லாந்தில் தியூ லோனார்க் என்றூயிடத்தில் உள்ள பருத்தி ஆலைகளில் 1800ம் ஆண்டு முதல் 1828ம் ஆண்டுவரை ராபர்ட் ஓயன் மேலாளராகப் பணிபுரிந்தார். அந்த நாட்களில் தொழிலாளர்களின் பணிமுறையும் வாழ்க்கை முறையும் சீக்கொணாததாக இருந்தது. எனவே ராபர்ட் ஓயன் தொழிலாளர் நலத்திற்கு தனது கவனத்தை செலுத்தினார். தொழிற்சாலைகளின் பணிநிலைகளை மேம்படுத்தவும் தொழிலாளர்களுக்கு வசதிகள் ஏற்படுத்தவும் முயற்சிகள் செய்தார். தொழிலாளர்களின் பணிநிலை மற்றும் வாழ்க்கை நிலையில் ஏற்படும் முன்னேற்றம் உயர்ந்த உற்பத்திக்கு இலாபத்திற்கு வழிவகுக்கும் என்று அவர் நம்பினார்.

#### சார்லஸ் பாபேச்

சார்லஸ் பாபேச் கேம்பிரிட்ஜ் பல்கலைக்கழகத்தில் கணிதவியல் பேராசிரியராகப் பணியாற்றியவர். நல்ல எந்திரங்களும் சிறந்த தொழிலாளர்களும் ஒரு தொழிலின் வெற்றியை நிர்ணயிக்க முடியாது என்ற கருத்தை வலியுறுத்தினார். ஆனால் நல்ல மேலாண்மை ஒரு வெற்றி பெறும் தொழிலுக்க இன்றியமையாதது. வேலை பகிர்வு, சிறப்பியல், திறமை அடிப்படையில் பணியளித்தல் ஆகியவற்றை ஆதரித்தார்.

#### ஹென்றி ராபின்சன் டொய்ன்

யேல் அண்டு டவுன் என்ற நிறுவனத்தின் தலைவராக ஹென்றி ராபின்சன் டொய்ன் திகழ்ந்தார். 1869ம் ஆண்டு அமெரிக்க எந்திர பொறியாளர் கழகத்தின் தலைவராக இருந்தார். மேலாண்மை துறையில் புதியன கண்டுபிடித்தவர் அவர். பொறியாளர்கள் மேலாண்மை பயில ஊக்குவித்தார். மேலாண்மைக்கும் பொறியியலுக்கும் தொடர்பு ஏற்பட சிபாரிசு செய்தார். தொழில்களுடன் தொடர்பு உடையவர்கள் தங்கள் அனுபவத்தைப் பகிர்ந்து கொள்ள ஒரு சங்கம் அமைத்திட வேண்டினார்.

#### ஹென்றி மெட்கால்ப்

ஹென்றி மெட்கால்ப் ஒரு ராணுவத்தின் புகழ்பெற்ற மேலாளராக இருந்தார். மேலாண்மை கலை சேகரித்த பார்த்தல்களின் அடிப்படையில் நடைமுறையை கட்டுப்படுத்துவதாக அவர் கருதினார். இந்த பார்த்தல்கள் ஒழுங்கான முறையில் அளிக்கப்பட வேண்டும். முக்கிய ஆவணங்களைப் பாதுகாத்து தேவையற்ற வரைபடங்களையும் அறிக்கைகளை உதறிவிட வேண்டும் என்று அவர் கருதினார்.



## 2. அறிவியல் மேலாண்மை யுகம்

இத்தத் துறைக்கு பங்களித்த சிந்தனையாளர்கள் வருமாறு.

1. எப். டபிள்யு டெய்லர் (1856 - 1915)
2. ஹென்றி பயால் (1841 - 1925)
3. ஹென்றி லாரன்ஸ் காண்ட்
4. ஆலிவர் ஷெல்டன்

### எப். டபிள்யு டெய்லர்

மேலாண்மையில் அறிவியல் முறைகள் புகுத்தப்பட வேண்டும் என்று வலியுறுத்திய முதல் மனிதன் எப். டபிள்யு டெய்லர். அவர் 1956ம் ஆண்டு அமெரிக்காவிலுள்ள பென்சில்வேனியா என்னுமிடத்தில் பிறந்தார். ஒரு சிறிய ஆலையில் எந்திர பட்டறை தொழிலாளியாக தனது வாழ்வை தொடங்கிய அவர் ஒரு இரும்புத் தொழிற்சாலையின் தலைமைப் பொறியாளராக உயர்ந்தார்.

### அறிவியல் மேலாண்மையின் பொருள் :

பழமை மேலாண்மையில் மேலாண்மை கொள்கைகள் சார்பு அடிப்படையில் பெற்றுக் கொண்டதற்கு மாறாக அறிவியல் மேலாண்மை அறிவியல் பூர்வமாக நடத்தப்படுகிறது. அவை பொறுப்பு மேலாளரின் கருத்து, விருப்பு, வெறுப்பு அடிப்படையாகக் கொண்டது. செய்ப்பு பொருளான முறைகள் மற்றும் கொள்கைகள் அடங்கிய மேலாண்மைத் தத்துவத்தை டெய்லர் ஆதரித்தார்.

எப். டபிள்யு டெய்லரின் கூற்றுப்படி மனிதர்கள் என்ன செய்ய வேண்டுமென்று எதிர்பார்க்கிறோமோ அதை சிறப்பாக மலிவான வழியில் செய்யப்படுகிறதோ என்பதை அறிவதே மேலாண்மை. எனவே அறிவியல் மேலாண்மை மேலாளரின் சார்புடைய நோக்கை சார்பற்ற நோக்கமாக மாற்றுகிறது.

இவ்வாறாக, விஞ்ஞான பூர்வ கொள்கைகள் மற்றும் சட்டங்களின் அடிப்படையில் இயற்றப்பட்டதும் விரைவான மலிவான முறையில் நல்ல பயன்களை அளிப்பதுமே அறிவியல் மேலாண்மை என்று கூறலாம்.

### அறிவியல் மேலாண்மையின் நோக்கங்கள்

1. அறிவியல் மேலாண்மை உற்பத்தியை அதிகரித்து தொழிலின் உச்ச உற்பத்தி நிலை எட்ட எத்தனிக்கிறது.
2. ஒவ்வொரு நிலையிலும் தரப்பரிசோதனைக்கு கடுமையான விதிகளைத் தருகிறது.
3. பல்வேறு உற்பத்தி நிலைகளில் அடக்கவிலை கட்டுப்பாடு புகுத்துகிறது.
4. அறிவியல் மேலாண்மையில் திட்டமிடுதல், வழித்தடம் ஏற்படுத்துதல் அட்டவணைப்படுத்துதல் மற்றும் அனுப்புதல் மூலம் கழிவு நீக்கப்படுகிறது.
5. குறிப்பிட்ட வேலைக்கு குறிப்பிட்ட மனிதன் என்ற தத்துவத்தை அடிப்படையாகக் கொண்டது.

டெய்லர் உடைய அறிவியல் மேலாண்மை கீழ்க்காணும் மேலாண்மைக் கொள்கைகளை அடிப்படையாக கொண்டது.

1. வேலை நடப்பித்தலில் சிறந்த முறையை ஏற்படுத்துதல்
2. அறிவியல் பணியாளர் தெரிவு முறை மற்றும் பணியாளர் கல்வி
3. நிர்வாகத்திற்கும் பணியாளர்களுக்கும் இடையே தோழமை உணர்வு.

### அறிவியல் மேலாண்மையின் கூறுகள்

டெய்லரின் கூற்றுப்படி அறிவியல் மேலாண்மையின் கூறுகளாவன.

1. கால ஆய்வு
2. முறை ஆய்வு
3. அசைவு ஆய்வு
4. சோர்வு ஆய்வு
5. அறிவியல் பணியாளர் தெரிவு முறை மற்றும் பயிற்சி
6. கூலி நிர்ணயம்
7. எளிமைப்படுத்துதல் மற்றும் தரப்படுத்துதல்
8. அறிவியல் பணி திட்டமிடுதல்
9. உளப்புரட்சி

### கால ஆய்வு

ஒரு தொழிலின் ஒவ்வொரு செயலையும் நிறைவேற்ற ஆகும் காலத்தை நோக்குவதும் பதிவதும் ஆகிய கலையே கால ஆய்வு எனப்படும். இம்முறையில் ஒரு கடமையினை நிறைவேற்ற மனிதர்களும் எந்திரங்களும் எடுத்துக் கொள்ளும் காலம் கணக்கிடப்பட்டு தர கால அளவு நிர்ணயம் செய்யப்படுகிறது. தரகால அளவு கணக்கிடப்பட ஒய்வு மற்றும் இதர கால தாமதத்திற்கு கழிவு ஏற்படுத்தப்படுகிறது.

### முறை ஆய்வு

உற்பத்தி நிலைக்கேற்ப கருவிகள், முறைகள், செயல்முறைகள் ஆகியவற்றை புலனாய்வாளர் ஆய்வு செய்வதே முறை ஆய்வு எனப்படும். சாதகமற்ற நிலைமைகள் இருந்தால் அவை அகற்றப்படும்.

### அசைவு ஆய்வு

செயல்களின் முறைகளையும் அசைவுகளையும் பரிசோதிப்பதே அசைவு ஆய்வு எனப்படும். ஒரு எந்திரமோ அல்லது எந்திய இயக்கியோ செய்யும் தேவையற்ற அசைவுகளை நீக்கி அசைவுகளை வரிசைப்படுத்துதலே அசைவு ஆய்வு எனப்படும்.

### சோர்வு ஆய்வு

இந்த ஆய்வில் ஓய்வின் காலமும் அதன் இடைவெளிகளும் கணக்கிடப்படும். ஓய்வின் காலம் மிக நீண்டதாக அமையாமலும் ஓய்வின் காலங்களுக்குள்ளான இடைவெளிகள் நியாயமாக அமைதலும் கவனிக்கப்பட வேண்டியவை.

### அறிவியல் சார்ந்த பணியாளர் தேர்வும் பயிற்சியும்

இதன் பிரச்சினைகள் வருமாறு

- அ. பணியாளர்களை எவ்வாறு தேர்வு செய்வது?
- ஆ. பணிகளுக்கு எம்மாதிரியான பணியாளர்கள் பொருத்தமானவர்கள்?
- இ. தேர்வு தனிச்சிறப்பாளர் மூலம் செய்யப்பட வேண்டுமோ?
- ஈ. தேர்வு முறையை நிர்ணயித்தல்
- உ. பணியிலமர்த்துதல்
- ஊ. பணியாளர் பயிற்சி

### கூலி நிர்ணயம்

மாறுபட்ட அலகு கூலி முறையை டெய்லர் புகுத்தினார். இந்த முறையில், நிர்ணயிக்கப்பட்ட கால அளவுக்குள் வேலை நிறைவேற்றும் பணியாளர்களுக்கு கூடுதல் ஊதியம் கிடைக்கும்.

### எளிமையாக்குதல் மற்றும் தரப்படுத்துதல்

அலாய் என்பவரின் கூற்றுப்படி தேவையற்ற செலவினங்களைத் தவிர்ப்பதே எளிமையாக்குதல் எனப்படும். தரம், மதிப்பு மற்றும் செயல்பாடு ஆகியவற்றை அளவிட அளவுகோல்கள் நிர்ணயம் செய்வதே தரப்படுத்துதல் எனப்படும்.

#### தரப்படுத்துதலின் தொகுதிகள் :

1. பொருள்
2. கச்சாப்பொருள்
3. எந்திரமும் கருவியும்
4. முறைகள்
5. தரம்
6. பணி செய்யும் சூழல்

#### அறிவியல் பணி திட்டமிடுதல்

1. தடப்படுத்துதல்
2. அட்டவணைப்படுத்துதல்
3. அனுப்புதல்
4. தொழில்சார் முன்பன் முறை
5. பின் தொடர்தல்

ஒரு பொருளின் என்ன வேலை எவ்வாறு செய்யப்பட வேண்டும் என்பதை தடப்படுத்துதல் நிர்ணயிக்கிறது. தொடர்ச்சியான செய்முறைகள், பொருத்தமான எந்திரங்கள் மற்றும் அவற்றைக் கையாளும் பணியாளர்கள் முதலியன நிர்ணயிக்கப்படுகின்றன.

குறிப்பிட்ட செயல்களை பொது அட்டவணைக்குள் திணிப்பதே அட்டவணைப்படுத்துதலாகும். இது காலத்தைப் பொறுத்தது.

கட்டளைகளை முன்னுரிமை கொடுத்து நிறைவேற்றுவதே அனுப்புதலாகும். அட்டவணைக்கேற்ப எந்திரங்கள் உபயோகிக்கப்படுதலே அனுப்புதலாகும்.

டெய்லர் என்பவர் தொழிற் கூடத்தில் கீழ்க்கண்ட பணியாளர்கள் இருக்க வேண்டும் என்கிறார்.

1. தட எழுத்தர்
2. குறிப்புரை சீட்டு எழுத்தர்
3. கால எழுத்தர்
4. கடை ஒழுங்கு எழுத்தர்
5. கூட்ட தலைவன்
6. வேகத் தலைவன்
7. பழுது தலைவன்
8. ஆய்வாளர்

தொடர்பற்ற செயல்பாடுகளை ஒருங்கிணைக்கும் ஊக்குவிக்கியாக பின் தொடர்தல் செயல்படுகிறது.

#### மனப்புரட்சி

உற்பத்தியை மேம்படுத்த தொழில் அதிபர்களும் தொழிலாளர்களும் பரஸ்பர சந்தேகத்தை

விட்டு ஒற்றுமையுடன் செயல்பட வேண்டும். உணர்வுகளுக்குள் மோதல் கூடாது. திறுவனம் செழித்தால் இருசாராரும் பயன்பெறுவர். தொழில் அதிபர்களுக்கு நேராகவும் தொழிலுக்கு நேராகவும் தங்களுடைய போக்கை தொழிலாளர்கள் மாற்றிக் கொள்ள வேண்டும்.

**அறிவியல் மேலாண்மையின் பயன்கள் :**

1. அறிவியல் மேலாண்மையில் தொழிலாளர்கள் அவர்கள் விருப்பத்திற்கேற்ற பணியில் அமர்த்தப்படுகிறார்கள். இதன் மூலம் தொழிலாளர்களின் உற்பத்தி அதிகரித்து கூடுதல் ஊதியம் பெறப்படுகிறது.
2. பயிற்சியின் மூலம் பணியாளர்கள் பயன் பெறுகிறார்கள்.
3. குறிப்பிட்ட காலத்திற்குள் பணி நிறைவேற்றும் பணியாளர்களுக்கு கூடுதல் ஊதியம் தரப்படுகிறது.
4. வேலையின் கடினம் இல்லை.
5. பணியாளர்களுக்கும் தொழில் அதிபர்களுக்கும் ஒற்றுமை ஏற்படுத்தப்படுகிறது.
6. திறமையான கட்டுப்படுத்துதல் முறையில் கால விரயம் தடுக்கப்படுகிறது.
7. பணியாளர்களின் ஊதியம் கூட்டவும், வேலை நேரம் குறைக்கப்படவும், நிர்வாகத்தின் இலாபம் அதிகப்படுத்தப்படவும், விலைகள் குறைக்கப்படவும் வழி வகுக்கிறது.

**அறிவியல் மேலாண்மையின் தீமைகள் :**

1. இதில் செலவு அதிகம்.
2. இந்த மேலாண்மையை மாற்றுவது கடினம்.
3. பணியாளர்களின் ஆரோக்கியத்தை பாதிக்கிறது.
4. தா உற்பத்திக்கு கீழ் வேலை முடிப்பவர்கள் குறைந்த ஊதியம் பெறுகிறார்கள்.
5. வேலை வாய்ப்பை குறைக்கிறது.
6. தொழிலாளர் சங்கங்களுக்கு மாறுபட்டது.
7. பணியாளர்களை விட நிர்வாகமே கூடுதல் பயன்பெறுகிறது.
8. பணியாளர்கள் மத்தியில் எரிச்சல் ஏற்படுத்துகிறது.
9. பணியாளர்கள் வேலை உத்தரவாதமின்மையை உணர்கிறார்கள்.

**ஹென்றி பயால் :**

1841 - ல் பிரான்சில் கான்ஸ்டான்டினோபிள் என்னுமிடத்தில் பிறந்த ஹென்றி பயால் 1860 ஆம் ஆண்டு புனித எடியன் என்னுமிடத்திலுள்ள தேசிய கரங்கப்பள்ளி வாயிலாக கரங்கப் பொறியாளர் பட்டம் பெற்றார். 1960 ஆம் ஆண்டு ஒரு கம்பெனியில் பொறியாளர் வேலையில் அமர்ந்தார். பின்பு ஒரு பிரெஞ்சு கரங்க கம்பெனியில் தலைமை அதிகாரியாக உயர்ந்தார். மேலாண்மையியல் கட்டாயமாக பயிற்றுவிக்கப்பட வேண்டும் என்ற கருத்தை வலியுறுத்திய முதன் மனிதர் இவர் ஆவார்.

பயாலின் கூற்றுப்படி, மேலாண்மை ஐந்து புலன்களை உள்ளடக்கியது.

1. திட்டமிடுதல்
2. அமைத்தல்
3. கட்டளை
4. ஒருங்கிணைத்தல்
5. கட்டுப்படுத்துதல்

பயாலின் வகுப்பாய்வு உலகம் முழுவதும் ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்டு விட்டது.

### பயாலின் பங்களிப்பு :

பயால் தான் கண்டு அறிந்ததின்படி மேலாண்மையை ஆராய்ந்தறிந்தார். எல்லா தொழில் நடவடிக்கைகளும் ஆறு வகையாகப் பிரிக்கப்படும் என்று முடிவு செய்தார்.

1. தொழில் நுட்ப நடவடிக்கைகள்
2. வணிக நடவடிக்கைகள்
3. நிதி நடவடிக்கைகள்
4. பாதுகாப்பு நடவடிக்கைகள்
5. கணக்கியல் நடவடிக்கைகள்
6. நிர்வாக நடவடிக்கைகள்

பயாலின் கூற்றுப்படி, நிர்வாக நடவடிக்கையே பிரதானமானதும் உலக முழுமைக்கும் பொருந்துவதும் ஆகும்.

### மேலாண்மையின் பொதுத் தத்துவங்கள்

பயால் உருவாக்கிய பதினான்கு மேலாண்மைத் தத்துவங்களாவன.

#### 1. வேலைப்பகிர்வு

வேலைப்பகிர்வு மட்டுமே உற்பத்தியையும் திறமையையும் பெருக்கும். தொழிற்கூட முறையும் எந்திரப் பகிர்வும் வேலைப்பகிர்வின் அடிப்படையே. வேலைப்பகிர்வின் மூலமாக தொழில் நுட்ப மற்றும் மேலாண்மை நடவடிக்கைகளை சிறப்பாகச் செய்ய முடியும்.

#### 2. அதிகாரமும் பொறுப்பும்

அதிகாரமும் பொறுப்பும் நிர்வாகத்தின் இரு பக்கங்கள். அவை ஒன்றையொன்று சார்ந்திருக்கின்றன. அதிகாரத்தை ஏற்றுக்கொள்வது ஒரு கடமையை நிறைவேற்ற பொறுப்பை ஏற்றுக் கொள்வதாகும்.

#### 3. கட்டுப்பாடு

கட்டுப்பாடுக்கு எல்லா மேலாண்மை நிலைகளிலும் நல்ல உயர் அதிகாரிகள் தேவை. விதிகளையும் நோக்கங்களையும் பற்றிய ஒருமித்த கருத்து இருக்க வேண்டும். கீழ்ப்படியாமையாக்கும் கட்டுப்பாடின்மைக்கும் அபராதம் அளிக்க வேண்டும்.

#### 4. ஒருமையான உத்தரவு

குழப்பத்தையும் சிக்கலையும் தவிர்க்க ஒரு திறுவனத்தில் ஒரு உறுப்பினர் ஒரு உயர் அதிகாரியிடமிருந்து மட்டுமே உத்தரவு பெற வேண்டும்.

#### 5. ஒரே வழியில் இயக்குதல்

ஒரு திறுவனத்தின் அனைத்து உறுப்பினர்களும் ஒரே பொதுவான நோக்கத்தை நிறைவேற்ற உழைக்க வேண்டும்.

#### 6. பொது நலனுக்காக தனிநபர் நலம் புறக்கணித்தல்

ஒருவர் எல்லோருக்காகவும் எல்லாரும் ஒருவருக்காகவும் உழைக்க வேண்டும். பொது நலமே உயர்வானதாக கருதப்பட வேண்டும்.

## 7. ஊதியம்

நியத்யமான ஊதியம் நல்ல வேலை நடை முறைக்கு ஒரு ஊக்குவித்தலாகும். பணியாளர்களை கரண்டுதல் தவிர்க்கப்பட வேண்டும்.

## 8. மையப்படுத்துதல்

அதிகாரங்கள் மற்றும் உரிமைகளை மையப்படுத்துவதிலும் பரவலாக்குவதிலும் சமநிலை இருக்க வேண்டும்.

## 9. தொடர் ஆணை உரிமை

ஒரு நிறுவனத்தின் அனைத்து உறுப்பினர்களுக்கும் கட்டளைகள் யாவும் மேல்நிலையிலிருந்து கீழ்நிலைக்கு வரவேண்டும்.

## 10. முறைமை

ஒவ்வொரு பொருளுக்குரிய இடமும் ஒவ்வொருவரின வேலையும் முறைப்படுத்தப்பட வேண்டும் என்று பயால் ஆலோசனை கூறினார். முறைமை அல்லது அமைப்பு மட்டுமே சிறந்த தீர்வாகத்தை உருவாக்க முடியும்.

## 11. சமநிலை

கீழ்மட்ட ஊழியர்களிடம் மேலாளர்கள் அன்புடனும் நேர்மையுடனும் நடந்து உத்தமமும் உண்மையும் உள்ள பணியாளர்களை உருவாக்க வேண்டும்.

## 12. பணிப்பாதுகாப்பு

பணியாளருக்கும் மேலாளருக்கும் பணிப்பாதுகாப்பு அவசியம், வேலை மற்றும் ஊதியப் பாதுகாப்பு இருத்தலே நல்ல மேலாண்மையின் முன்னோடியாகும்.

## 13. முயற்சி

புது முயற்சியும் ஆர்வமும் கற்பனைத் திறனும் சிறந்த மேலாண்மைத் திட்டமிடுதலின் அவசியமாகும்.

## 14. ஒற்றுமையே வலிமை

சிறந்த தீர்வாகத்திற்கு இதுவே அடித்தளம். மேலாளர்களும் பணியாளர்களும் ஒற்றுமையுடன் செயல்பட்டால் நிறுவனம் வலுப்பெறும்.

மேற்கண்ட மேலாண்மைப் பணிகள் ஐந்தும் நிறுவனப்பணிகள் ஆறும் தத்துவங்கள் பதினான்கும் சேர்ந்து மேலாண்மைத் தேற்றத்தை உருவாக்குகிறது.

## ஹென்றி லாரன்சு காண்ட்

டெய்லருடைய நண்பர் காண்ட். இவர் பணியாளர்களுக்கு வேலை உத்தரவாதமும் ஊக்கமும் அளிக்கக் கூடிய கடமை மற்றும் போனஸ் திட்டத்தை உருவாக்கினார். அவருடைய காண்ட் அட்டவணை நான்கு கருத்துக்களை உள்ளடக்கியது.

1. திட்டமிட்ட வேலையுடன் நடந்த வேலையை ஒப்பிடுதல்
2. மனிதாபிமானத்தை வெளிப்படுத்தும் கடமை மற்றும் போனஸ் திட்டம்
3. பணியாளர்களுக்கு பயிற்சியளிக்கும் உளவியல் திட்டம்
4. இலாபத்தை விட சேவையில் முக்கியத்துவம்

### ஆலிவர் செல்டன்

மேலாண்மையின் தத்துவம் என்ற நூலை எழுதிய இவர் ஒரு ஆங்கிலேயத் தொழில் ஆலோசகர், முழுமையான மேலாண்மை தேற்றத்தை உருவாக்க விரும்பிய இவர் கீழ்க்கண்டவற்றை உள்ளடக்கினார்.

1. கொள்கை வகுத்தல் மற்றும் பணி ஒருங்கிணைத்தல்
2. கொள்கை நிறைவேற்றம்
3. தனிமனிதர் மற்றும் குழுக்களின் பணிகளை ஒருங்கிணைத்து பணி நிறைவேற்றும் நடைமுறை

செல்டனின் தத்துவங்கள் பயாலின் தத்துவங்களைப் போன்றவையே ஆகும்.

### மனிதத் தொடர்பு யுகம்

இந்தத் துறைக்கு பங்களிப்பு செய்த மேலாண்மை சிந்தனையாளர்கள் வருமாறு

1. மேரி பார்க்கர் பால்ட் (1868 - 1933)
2. ஜார்ஜ் எல்டன் மயோ (1880 - 1949)

### மேரி பார்க்கர் பால்ட்

இவர் மேலாண்மை பிரச்சினைகளுக்கு தீர்வுகளை உளவியல் மற்றும் சமூகவியல் முறைகளை உபயோகித்தார். பால்ட்டின் பங்களிப்பு வருமாறு,

1. மனித முயற்சிக்கும் அமைப்பின் நோக்கங்களுக்கும் இடையே ஒருங்கிணைப்பு இருத்தல் அவசியம்.
2. ஒருவர் இன்னொருவரிடமிருந்து உத்தரவு பெறுவதோ, இன்னொருவருக்கு உத்தரவு அளிப்பதோ கூடாது. மாறாக இருவரும் சூழ்நிலைக்கு தகுந்த உத்தரவு பெற வேண்டும்.
3. சச்சரவுகள் முன்னேற்றப் பாதையில் அமைய வேண்டும். இருதரப்பினரின் கருத்துக்களை ஒருங்கிணைப்பதே பிரச்சினையைத் தீர்க்கும் சிறந்த வழியாகும்.
4. பிறவியிலேயே தலைவர்களாகப் பிறப்பவர்கள் அல்ல. சரியான வழிநடத்துதல் மூலம் தலைவர்களை உருவாக்கலாம்.
5. அதிகாரம் பணியுடன் ஒன்றிக்கப்பட்டது.
6. ஒரு குழுவில் தனிமனிதர்கள் ஒருவருக்கொருவர் நடந்து கொள்ளும் விதமும் குழு தனி மனிதர்களிடம் காட்டும் முறையுமே மனித உறவை ஆய்வு செய்ய முக்கிய காரணிகள்.

### ஜார்ஜ் எல்டன் மயோ

எல்டன் மயோ ஒரு தொழிலின் மனித சக்தியின் முக்கியத்துவத்தை வலியுறுத்தினார். அவரும் அவருடைய கூட்டாளிகளும் பிரசித்தி பெற்ற ஹாதோர்ன் ஆய்வை 1924ம் ஆண்டு முதல் 1932 வரை நடத்தினார். இந்த ஆய்வின் நான்கு நிலைகள் வருமாறு.

1. ஒளியேற்று சோதனை
2. மாற்று அமைப்பு சோதனை குழு
3. நேர்காணல் முறை
4. நோக்குதல் குழு

ஏ. எப். ஸ்டோனர் என்பவர் எல்டன் மயோவின் பங்களிப்பை கீழ்க்கண்டவாறு கருக்கிக் கூறினார்.

1. உற்பத்திப் பெருக்கம் பொறியியல் பணியல்ல.

2. மக்கள் மீதுள்ள உண்மையான கரிசனை பயன்தரும்.
3. தொழிற் துட்ப திறமையை விட மனித மேலாண்மை திறமையே ஒரு வெற்றித் தலைவருக்கு இன்றியமையாதது.
4. உற்பத்திப் பெருக்கிற்கு தனி மனித உறவுகள் பேணப்பட வேண்டும்.

### சமூக அறிவியல்கள் யுகம்

இந்த யுகத்தில் மனித நடைமுறை மற்றும் சமூக அமைப்பு முறை உருவானது. இந்த யுகத்தின் தந்தை செஷ்டர் பர்னார்டு (1886 - 1961) இதர மேதைகள் ரென்சிஸ் லிக்கட், டக்ளஸ் மெக்ரிக்கர் ஆகியோர்.

### செஷ்டர் பர்னார்டு

உயர் அதிகாரிகள் மேலாண்மையை நடைமுறைப்படுத்த மூன்று உயர்பணிகளைக் கையாளுகிறார்கள் என்று செஷ்டர் பர்னார்டு தன்னுடைய "உயர் அதிகாரிகளின் பணிகள்" என்ற புத்தகத்தில் உரைக்கிறார். அவையாவன

1. தகவல் தொடர்பு முறை ஏற்படுத்துதல்
2. தேவைப்படும் முயற்சியை வாங்க எத்தனித்தல்
3. அமைப்பின் கொள்கைகளையும் நோக்கங்களையும் வகுத்தல்

செஷ்டர் பர்னார்டின் கூற்றுப்படி அதிகாரம் என்பது தகவல் தொடர்பின் குணாதிசயமாக இருப்பதால் அமைப்பின் எல்லா அங்கத்தினர்களாலும் ஏற்றுக்கொள்ளப்படுகிறது. அதிகாரத்தை நடைமுறைப்படுத்த முடியாத அமைப்பு தோல்வியடைகிறது.

இவர் முடிவு எடுக்குதலையும் ஆராய்ந்து எல்லா நிலைகளிலும் பணியாளர்களின் பங்களிப்பு அவசியம் என ஆலோசனை கூறினார்.

### ரென்சிஸ் லிக்கர்ட்

மனித செயல்பாட்டினைக் குறித்து லிக்கர்ட் விரிவான ஆராய்ச்சி நடத்தினார். மேலாண்மையின் மூன்று அடிப்படை அம்சங்களை கீழ்க்கண்டவாறு விவரிக்கிறார்.

#### 1. சுரண்டும் அதிகாரமுடைமை

இந்நிலையில் மேலாண்மைக்கு கீழ்மட்ட ஊழியர்கள் மீது நம்பிக்கையின்மை காணப்படுகிறது.

#### 2. நல்லெண்ண அதிகாரமுடைமை

இந்நிலையில் மேலாண்மைக்கு கீழ்மட்ட அதிகாரிகள் மீது ஓரளவு நம்பிக்கை உண்டு.

#### 3. ஆலோசனை உடமை :

இந்நிலையில் மேலாண்மைக்கு கீழ்மட்ட அதிகாரிகள் மீது அபார நம்பிக்கை உண்டு.

பங்குபெறும் மேலாண்மையை ஆதரிப்பவர் லிக்கர்ட்.

### டக்ளஸ் மெக்ரிக்கர்

தனது "அமைப்பின் மனித பக்கம்" என்ற நூலில் இவர் தேற்றம் எக்ஸ் என்றழைக்கப்படும் பழமை வாய்ந்த மேலாண்மை முறைக்கு சவால் விடுகிறார். மனிதன் பணியின் மீது நாட்டம் அற்றவன். தூண்டுதல் அற்றவன், இயக்கப்பட்டு கட்டுப்படுத்தப்பட வேண்டியவன் என்ற பிற்போக்கு சிந்தனை உடையது தேற்றம் எக்ஸ் என்று கூறுகிறார். எதிர்மாறாக, மனிதன் பணியின் மீது நாட்டம் கொண்டவன், தூண்டுதல் உடையவன், புத்திசாலி என்ற முற்போக்கு சிந்தனை உடைய தேற்றம் ஓய் மனித உறவு கொண்டது என்று கூறுகிறார்.



மெக்ரீக்கரின் கூற்றுப்படி, பணியாளர் பணியை விரும்பி சிறந்த பலன் தர சூழ்திலையை ஏற்படுத்துவது மேலாளரின் பொறுப்பாகும்.

### மேலாண்மை அறிவியல் யுகம்

இந்த யுகத்தில் ஏற்படுத்தப்பட்ட இரு சிந்தனை முறைகள் வருமாறு.

1. முடிவு தேற்ற சிந்தனை பள்ளி
2. கணித சிந்தனை பள்ளி

#### 1. முடிவுதேற்ற சிந்தனை பள்ளி

பல்வேறு மாற்று வழிகளில் சிறந்த வழியை தேர்ந்தெடுப்பதும் பலதிலையில் மேலாளர் எடுக்கும் ஆயிரக்கணக்கான முடிவுகளுமே ஒரு நிறுவனத்தை முன்னேற்றும் என்பது இந்த தேற்றத்தின் அடிப்படை கொள்கை.

ராபர்ட் ஸ்லைபர் மற்றும் ஹெர்பர்ட் சைமன் ஆகியோரும் இதே சிந்தனைபள்ளியை சார்ந்தவர்கள் இந்த சிந்தனை பள்ளி, மேலாண்மை அறிவியல், தீர்வு அறிவியல், அறுவரங்க ஆய்வு, புட்ட மாதிரி என்றும் அழைக்கப்படுகிறது. ஏனென்றால் இந்த சிந்தனை பள்ளி ஆதரவாளர்கள் மேலாண்மையை ஒரு தொடர்பு நடைமுறையாகக் கருதுகிறார்கள்.

#### 2. கணித சிந்தனை பள்ளி

கணித சிந்தனை பள்ளி முடிவு தேற்ற சிந்தனைபள்ளியுடன் நெருங்கிய தொடர்புடையது. இதன் படி மேலாண்மை ஒரு புரட்சிகரமான தொடர்புடைய மாதிரியை ஏற்படுத்தினால் அதை கணிதத்தின் வாயிலாக வெளிக்கொணர முடியும். அறுவரங்க ஆய்வு, நெடு நிகழ்ச்சியியல், மாதிரி கட்டல் ஆகிய முறைகள் உபயோகிக்கப்படுகின்றன. என்றாலும் இதை ஒரு தனி மேலாண்மை சிந்தனையாக ஏற்றுக் கொள்ள முடியாது. மேலாண்மைக்கு இது ஒரு உதவும் கருவியே.

### நவீன சிந்தனையாளர்கள்

#### பீட்டர் எப் ட்ரெக்கர்

இவர் ஒரு பேராசிரியர், மேலாண்மை ஆலோசகர் மற்றும் மேலாண்மை சிந்தனையாளர்.

ஒரு தொழிலை நிர்வகிப்பது ஏதேச்சிகாரம் அல்ல, ஆனால் புத்துணர்ச்சியுடன் செயல்படுவது. புதியன புகுத்துவது என்பது இவரது கருத்து.

ட்ரெக்கர் பணி பரவலாக்குதலை ஆதரித்தார். இதனால் மேலாண்மை அதன் பணிகளுக்கு தன்னை அர்ப்பணிக்க முடியும். பணியாளர்களின் பணியையும் பொறுப்பையும் பரவலாக்குதலை, வரையறுக்கிறது. பணியின் திறமையை கணக்கிட அளவு கோல்களை ஏற்படுத்துகிறது.

நோக்கத்திற்கேற்ற மேலாண்மை ட்ரெக்கரின் பங்களிப்பேயாகும்.

#### முறைத்தேற்றம்

ஹெர்பர்ட் ஏ. சைமன் என்பவர் இந்த சிந்தனை பள்ளியின் ஆன்மீக தந்தை என்றழைக்கப்படுகிறார். இதர பங்களிப்பாளர்கள் டேனியர் கடா, ராபர்ட் எல். கான் மற்றும் ரிச்சர்ட் எ. ஜான்சன் ஆகியோர்.

மேலாண்மையின் முறை நோக்கு நவீன மேலாண்மைக்கு ஒரு புது உயிரோட்டத்தை அளிக்கிறது.

ஒரு முழுமையை ஏற்படுத்தும் ஒன்றையொன்று சார்ந்த பாகங்களே முறை என்று அழைக்கப்படுகிறது. தொடர்ச்சியான வீழ்ச்சிகள் பாகங்களை தொடர்புபடுத்துகிறது. முறையின் ஐந்து குணாதிசயங்கள் வருமாறு.

1. உபமுறை என்றழைக்கப்பட குறிப்பிட்ட பாகங்கள், உதிரிகள் இருத்தல் அவசியம்.
2. எல்லா முறைகளும் மிகப்பெரிய முறையினால் கட்டுப்படுத்தப்படும் உதாரணமாக அமைப்பு முறை தொழில் முறையின் கட்டுப்பாட்டில் அடங்கும்.
3. பாகங்களை ஒருங்கிணைக்க எல்லா முறைகளிலும் பொது நோக்கங்கள் இருத்தல் அவசியம்.
4. ஒரு உப முறையில் ஏற்படும் மாற்றம் இதர முறைகளில் மாற்றம் ஏற்படுத்தும்.
5. எல்லா முறைகளிலும் உள்போக்கினால் உற்பத்திச் செய்யப்பட்டு வெளிக் கொணரப்படும்.

### இக்கட்டு தேற்றம்

இந்தத் தேற்றத்தின் பங்களிப்பாளர்கள் டாம் பர்ன்ஸ், ஜி.எம். ஸ்டாக்கர், ஜோன் வுட்வார்ட், பால் ஆர்.லாரன்ஸ், எல்.டபிள்யூ லார்ன்ஸ், விக்டர் எச். உரூம் மற்றும் ராபர்ட் ஜெ. ஹவுஸ்.

### இக்கட்டு நோக்கு

ஒரு அமைப்பின் உப முறைகளும் மிகப்பெரிய முறைகளும் ஒன்றுக்கொன்று தொடர்புடையது என்பது முறைத்தேற்றத்தின் விதி. இந்தத் தொடர்பை இக்கட்டு நோக்கு சூழ்நிலையின் அடிப்படையில் அலசி ஆராய்கிறது. எனவே இக்கட்டு நோக்கு பிரச்சினைகளுக்கு நடைமுறைப்படுத்தக் கூடிய விடைகளைத் தருகிறது.

இக்கட்டு நோக்கின்படி எல்லா நிலைமைகளுக்கும் பொருந்தக்கூடிய ஒரு மேலாண்மை செயல் இருக்க முடியாது. மாறாக, வெளிப்புறச் சூழலுக்கு ஏற்ப உட்புற நிலைமைக்கும் தேவைக்கும் ஏற்ப அமையும் செயலே பொருத்தமானது.

எல்லா நடைமுறைகளிலும், ஒரு அமைப்பு பாதித்து சூழ்நிலைகளால் பாதிப்படைகிறது. மனிதர்கள், பொள்தீக வளங்கள், பொருளாதார மற்றும் சந்தை நிலைமை, தட்ப வெப்பம், கலாச்சாரம், போங்கு மற்றும் சட்டங்களால் ஆனதே சுற்றுப்புறச்சூழல் ஆகும். ஒரு நிறுவனத்தின் வாய்ப்புகளையும் குறைபாடுகளையும் சுற்றுப்புறச்சூழல் பெருமளவில் பாதிக்கிறது. எனவே நிறுவனத்தின் சுற்றுப்புறச் சூழலுக்கு ஏற்றார்போல் மேலாண்மைக் கொள்கைகளும் நடைமுறைகளும் மாறுபடுகின்றன. எனவே பொதுப்படுத்தத்தல் சாத்தியமன்று.

இந்நோக்கின்படி, நிறுவனத்தின் பணி, தொழில் வுட்பம் மற்றும் சூழல் ஆகியவற்றை அடிப்படையாகக் கொண்டதே நிறுவன அமைப்பு, தலைமைத்துவம், பாங்கு மற்றும் ஊக்குவித்தல் ஆகும்.

### இக்கட்டு நோக்கின் குறைபாடுகள்

1. பல்வேறு சூழ்நிலைக்கேற்ப செயல்படுத்தக்கூடிய செயல்பாடுகளை இக்கட்டு நோக்கு கூறவில்லை.
2. இந்நோக்கின்படி, மேலாளர்கள் சூழ்நிலைக்கேற்ப செயல்பட வேண்டியவர்கள். நடைமுறையில் இதனால் சிக்கல்கள் ஏற்படுகிறது.
3. நடைமுறை சோதிக்கப்பட வேண்டும். மிக அதிக காரணிகளால் சோதனை சாத்தியமற்றதாகிறது.
4. இக்கட்டு நோக்கு எதிர்செயல்திறன் கொண்டது.

திறன் கொண்டதல்ல. மேலாளர்கள் குறிப்பிட்ட சூழ்நிலையில் என்ன செய்யலாம் என்று ஆலோசனை மட்டுமே கூறுகிறது.

### வினாக்கள்

1. பழங்காலம் முதல் நவீன காலம் வரையிலான மேலாண்மை சிந்தனையின் தோற்றத்தை எழுதுக.
2. மேலாண்மை சிந்தனையின் வளர்ச்சிக்கு டெய்லர், பயால் ஆகியோரின் பங்கை விவரி.
3. அறிவியல் மேலாண்மை என்றால் என்ன? மேலாண்மைக்கு இதன் பங்களிப்பு என்ன?
4. மேலாண்மை சிந்தனைக்கும் நடைமுறைக்கும் ஹென்றி பயாலின் பங்களிப்பு என்ன?
5. மேலாண்மை சிந்தனைக்கு எல்டன் மயே, மேரி பார்க்கர் பாலட் ஆகியோரின் பங்களிப்பு என்ன?
6. மனித தொடர்பு யுகமும் சமூக அறிவியல் யுகமும் கட்டிக்காட்டும் குறிப்புகள் யாவை? செஷ்டர் பர்னார்டின் பங்களிப்பு என்ன?
7. மேலாண்மை சிந்தனையின் தற்கால வளர்ச்சி பற்றி எழுதுக. மேலாண்மை சிந்தனையை முழுமைப்படுத்துதலைப் பற்றிய உமது கருத்து என்ன?
8. அமைப்பு மற்றும் மேலாண்மைக்கு முறை நோக்கு என்பது என்ன?
9. மேலாண்மையின் இக்கட்டு நோக்கு பற்றி எழுதுக.



### அத்தியாயம் 4

#### மனிதர்கள் மூலம் தேர்வு பெறும் ஏழு தத்துவங்கள்

ரோமாங்க், ஜி. லியோன் என்ற அமெரிக்க மேலாண்மை ஆலோசகர், "குறைவாகச் செய்து அதிகமாக மேலாண்மை" என்ற தனது நூலில் கீழ்க்காணும் தத்துவங்களைக் குறிப்பிடுகிறார்.

1. தகவல் தொடர்பு மேலாண்மை
2. முறைசார் மேலாண்மை
3. முடிவுசார் மேலாண்மை
4. விதிவிலக்கு மேலாண்மை
5. பங்குபெறும் மேலாண்மை
6. ஊக்குவிக்கும் மேலாண்மை
7. நோக்க மேலாண்மை

#### 1. தகவல் தொடர்பு மேலாண்மை

இருவர் அல்லது அதற்கு அதிகமானவர்கள் தங்களுடைய கருத்துக்களை பரிமாறிக்கொள்ளும் முறையே தகவல் தொடர்பாகும். மேலாண்மை என்பது மனிதர்கள் மூலம் காரியங்களை நிறைவேற்றுதல் என்பதால் மேலாளர் தன்னுடன் பணிபுரிபவர்களுடன் தகவல் பரிமாறிக் கொள்வது அத்தியாவசியமாகிறது. ஒரு மேலாளர் தன்னுடைய நேரத்தில் 90 சதமானத்தை தகவல் தொடர்பில் செலவிடுகிறார் என்று கணக்கிடப்படுகிறது. தகவல் தொடர்பு என்பது ஒருவழிச்சாலை அல்ல, கூறி, கவனித்து, புரிந்து கொள்ளும் தொடர்ச்சியான ஒருங்கிணைக்கப்பட்ட நடைமுறை. புரிந்து கொள்ள முடியாத தகவல் பயனற்ற தகவலாகும். காழ்ப்புணர்ச்சி அகற்றப்படுதலும் தீண்டகாலத் திட்டங்கள் நிறைவேற்றப்படுதலும் பல்வேறு நடவடிக்கைகள் ஒருங்கிணைக்கப்பட்டு கட்டுப்படுத்துதலும் நல்ல தகவல் தொடர்பால் மட்டுமே சாத்தியமாகும். எல்லாவித மேலாண்மை பணிகளின் பெற்றி, சிறந்த தகவல் தொடர்பைப் பொறுத்ததேயாகும்.

#### 2. முறைசார் மேலாண்மை

முறைசார் மேலாண்மை, அறிவியல் நோக்கின் அடிப்படையில் உருவான உண்மைகளை

அடிப்படையாகக் கொண்டு முடிவுகள் எடுக்கப்படுகின்றன. முறைசார் மேலாண்மையை கீழ்க்கண்டவாறு கருங்க உரைக்கலாம்.

1. பிரச்சினைகளை கண்டறிந்து, விவரித்து, நோக்கத்தை வரையறுக்க
2. தேவையான புள்ளி விபரத்தை சேகரித்து ஆராய்ந்தறிக.
3. மாற்று முறைகளை கணக்கிடுதல்
4. மாற்று முறைகளை திருப்பிப்பார்த்து மதிப்பீடு செய்தல்
5. முடிவுகளை பரிசோதித்தல்
6. தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட நடவடிக்கை எடுத்தல்
7. முடிவுகளை திருப்பிப் பார்த்து சரி செய்தல்
8. அனுபவ ரீதியாக கொள்கைகளை வகுத்து சோதித்தல்

கண்மூடித்தனமான நம்பிக்கையை மாற்றி அனுபவம் மற்றும் ஆய்வின் மூலம் நிர்வாகப் பிரச்சினைகளை அணுகுவதே முறைசார் மேலாண்மையாகும்.

### 3. முடிவு சார் மேலாண்மை

இக்கருத்தின் சாராம்சம் என்னவென்றால் தொழில்துறையின் மேலாண்மை என்பது கட்டுப்படுத்துதலைக் கடைப்பிடிப்பதேயாகும். அதாவது, குறிப்பிட்ட நோக்கத்தை அடைய செயல் குழுக்களாக அமைக்கப்பட்ட மனிதர்களின் கூட்டு முயற்சியை ஒருங்கிணைப்பதன் மூலம் வேலை நடப்பிப்பதேயாகும். முன்னிலைமையையும் பின்னிலைமையையும் ஒப்பிட்டுப் பார்ப்பதன் மூலமே முன்னேற்றத்தையும் மேம்பாட்டையும் மதிப்பீடு செய்ய முடியும். முந்தைய மற்றும் பிந்திய ஆவணங்கள் மூலம் ஒப்பீடு செய்யலாம்.

எந்த ஒரு அளவீட்டிலும் நான்கு அத்தியாவசிய பண்புகள் உள்ளன.

1. அளவீடு செய்ய வேண்டிய தன்மையை வரையறுத்தல்
2. அந்தத் தன்மையின் தரத்தை தெரிவு செய்தல்
3. அளவீடு செய்யும் அலகை நிர்ணயம் செய்தல்
4. ஒரு பொருளின் தன்மையை ஒப்பீடு செய்ய வழிகளை உருவாக்குதல்

### 4. விதிவிலக்கு மேலாண்மை

ஒரு மேலாளரின் பணி எப்போது தேவைப்படும் என்பதை அடையாளம் கண்டு தகவல் அளிப்பதே விதிவிலக்கு மேலாண்மையாகும். விதி விலக்கு பகுதியை நோக்குவதும் மேலாளர்களின் பணி தேவைப்படும் பகுதியை கட்டுப்படுத்துவதுமே இதன் மையக் கருத்தாகும்.

விதிவிலக்கு மேலாண்மையில் ஆறு அடிப்படை அம்சங்கள் உண்டு.

#### 1. அளவீடு :

கடந்தகால நிகழ்கால செயல்பாட்டின் பண்புகளை ஏற்படுத்துதல்

#### 2. முன்னிறுத்துதல் :

அமைப்பு நோக்கங்களை முன்னிறுத்தி எதிர்கால எதிர்பார்ப்புகளுக்கு விரிவுப்படுத்துதல்

#### 3. தெரிவு செய்தல் :

அமைப்பு நோக்கை அடைய மேலாண்மை தொடரும் அளவீடுகளை குறித்தல்

## 4. பார்வை :

நடப்பு செயல்பாட்டினை அளவிட்டு செய்தல்

## 5. ஒப்பீடு :

திட்டமிட்ட செயல்பாட்டுடன் நடப்பு செயல்பாட்டை ஒப்பீடு செய்து வேறுபாட்டினையும் விதிவிலக்கையும் நிர்ணயம் செய்தல்

## 6. முடிவு எடுத்தல் :

குழந்தைகளைத் தருணத்தை உபயோகித்து செயல்பாட்டினை கட்டுப்படுத்த நடவடிக்கை எடுத்தல்.

இவ்வாறாக விதிவிலக்கு மேலாண்மை இதர மேலாண்மை அத்தியாவசியங்களிலிருந்து பிரிக்க முடியாதது என்பது புலனாகிறது.

## 5. பங்குபெறும் மேலாண்மை

ஊக்குவித்தலின் ஒரு கருவியாக பங்கு பெறும் மேலாண்மை உலகம் முழுவதும் ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்டுள்ளது. இந்தத் தத்துவத்தின் நான்கு முக்கிய அம்சங்களாவன.

1. அறக்கட்டளை தத்துவத்தில் நம்பிக்கை
2. பணியாளர் உற்பத்தித் துறைக்கு ஒரு கருவி மட்டுமின்றி எப்பொழுதும் ஒரு மனிதனே என்ற உணர்வு.
3. பணியமர்த்துவர் என்பவர் கொடுப்பவரேயன்றி பெறுபவர் அல்ல என்ற உணர்வு.
4. பணியாளர்களுக்கு பணம் தேவையேயன்றி வேண்டப்படுவதில்லை.

மேற்கூறிய தத்துவங்கள் பணியாளர்களாலும் பணியமர்த்துபவர்களாலும் ஏற்றுக் கொள்ளப்படும் போது ஒருவரையொருவர் வெறுப்புடன் அல்ல விருப்புடன் ஏற்றுக் கொள்வார்கள். பங்குபெறும் மேலாண்மையில் முதலீடு செய்பவர், பணியாளர்கள், நுகர்வோர் மற்றும் அரசு ஆகியவர்களே முடிவு எடுக்கும் பொறுப்புடையவர்கள் ஆவார்கள்.

## 6. ஊக்குவிக்கும் மேலாண்மை

ஊக்குவித்தல் மேலாண்மையின் ஒரு தவிர்க்கமுடியாத பணியாகும். ஒரு மனிதன் பணியில் ஈடுபடும் போது எந்திரம் போன்று பணியாற்ற வேண்டும் என்பது கூடாது. அவர் பொருளாதார அந்தஸ்து மட்டுமின்றி கண்ணியம், சுயமரியாதை, உணர்வுகள் மற்றும் ஆசைகள் உடைய ஒரு மனிதன். எனவே ஒரு நிறுவனத்தின் வெற்றி உயர்ந்த திறமை உடைய எந்திரங்களால் அல்ல மனதார உழைக்கும் மனிதனாலேயே என்பது கண்கூடு. இம்மாதிரியான மனதார பணியாற்றும் உணர்வு பணத்தினாலோ, அன்றி பதவியினாலோ, அல்ல ஊக்குவித்தல் முறையினாலேயே முடியும்.

இ.எப்.எல்.பிரெக் என்பவரின் கூற்றுப்படி, "செயலாற்றும் மேலாண்மைக்கு ஊக்குவித்தல் ஒரு திறவுகோல், பொது மேலாளரின் தலையாய கடமைகளில் ஒன்றாகும். அமைப்பின் போக்கு மேல்மட்ட ஊக்குவித்தலின் பிரதிபலிப்பேயாகும்".

## 7. நோக்க மேலாண்மை

அமைப்பின் மேல் மட்டத்தில் அமைப்பின் நோக்கங்கள் ஏற்படுத்தப்படுவதிலிருந்து நோக்க மேலாண்மை துவங்குகிறது. அமைப்பின் இரண்டாவது மட்டத்தில் மேலாளர்கள் தங்களது துறையின் நோக்கங்களை வரையறுக்கிறார்கள். இதே முறை கீழ்மட்டம் வரை கடைபிடிக்கப்படுகிறது.

நோக்க மேலாண்மையில் அளவிட்டு அடிப்படையில் நோக்கங்கள் ஏற்படுத்தப்படுகின்றன. இந்த அளவிட்டு அடிப்படையிலான நோக்கங்கள் அமைப்பின் பொருள் அல்லது சேவைக்கு தங்களுடைய

பங்கை அளிக்கின்றன. இந்த நோக்கங்கள் குறிப்பிட்ட முறைகளை வற்புறுத்த தேவையில்லை. இந்த முறையே நோக்க மேலாண்மை என்றழைக்கப்படுகிறது.

**இலக்கணம் :**

**கூண்ட்ஸ் :**

"அமைப்பின் நோக்கங்களை அடைய முக்கிய மேலாண் பணிகளை ஒன்றுபடுத்துவதே நோக்க மேலாண்மையாகும்".

**நோக்க மேலாண்மையின் முக்கிய படிகள் :**

**1. அமைப்பின் நோக்கத்தை ஏற்படுத்துதல்**

நோக்கம் ஏற்படுத்துதல் அமைப்பில் மேலிருந்து கீழாகச் செல்கிறது. அது கீழ்க்கண்ட வரிசைப்படி செல்கிறது.

- அ. அமைப்பின் நோக்கத்தை வரையறுத்தல்
- ஆ. நீண்டகால நோக்கங்கள்
- இ. குறுகிய கால நோக்கங்கள்
- ஈ. கோட்டவாரி, துறைவாரி, பகுதிவாரி நோக்கங்கள்
- உ. தனிமேலாளர் நோக்கங்கள்

**2. முக்கிய பகுதிகள்**

பங்குதாரர்களின் பிரதிபலிப்பே முக்கிய பகுதியாகும். உதாரணங்கள் வருமாறு

- அ. இலாபத்தன்மை
- ஆ. சந்தை நிலவரம்
- இ. கண்டுபிடிப்பு
- ஈ. உற்பத்தித்திறன்
- உ. பணியாளர் செயல்திறன்
- ஊ. நிதி மற்றும் பௌதீக வளம்
- எ. மேலாளர் செயல்பாடு
- ஏ. பொது பொறுப்பு

**3. கீழ்மட்ட நோக்கங்களை ஏற்படுத்துதல்**

கீழ்மட்ட பணியாளர்களின் நோக்கங்களுக்கு மேலதிகாரிகளில் சிபாரிசுகளுடன் நோக்க ஏற்படுத்துதல் பணி ஆரம்பிக்கிறது. பின்பு, கீழ்மட்ட பணியாளர் தனது நோக்கங்களை தெரிவிக்கிறார். பின்பு இருதரப்பினரும் பேசி இறுதி நோக்கம் வடிவமைக்கப்படுகிறது.

**4. வளங்களுடன் நோக்கங்களை ஒப்பிடுதல்**

நோக்கங்களுக்கும் வளங்களுக்கும் பொருத்தம் இருக்க வேண்டும். நோக்கங்களுடன் வளங்களை பொருத்தும்போதும் உயர் மேலாளரால் வளங்களை பிரித்தளிக்க முடியும். வளங்களை பிரித்தளிக்கும்போது கீழ்மட்ட மேலாளரைக் கலந்துச் செய்ய வேண்டும்.

**5. மதிப்பீடு**

செயல்பாட்டின் குறைபாடுகளைக் கண்டறியவும் களையவும் மதிப்பீடு தொடர்ச்சியாக கடைபிடிக்கப்படுகிறது.

### 6. மறு சுழற்சி

மறு சுழற்சி முறையில் அடங்கிய மூன்று அம்சங்களாவன.

- அ. பல்வேறு நிலைகளில் நோக்கங்கள் ஏற்படுத்துதல்
- ஆ. அந்த நோக்கங்களை நிறைவேற்ற செயல் திட்டமிடுதல்
- இ. செயல்பாட்டினை பரிசீலித்தல்

இந்த முறையானது தொடர்ச்சியாக நடைபெறுகிறது.

### நோக்க மேலாண்மையின் பயன்கள் :

1. அமைப்பு வளங்களையும் நடவடிக்கைகளையும் மேம்பட்ட மேலாண்மைக்கு உட்படுத்துகிறது.
2. அமைப்பு முயற்சி தேவைப்படும் முக்கிய பகுதிகளை அடையாளம் காண்கிறது.
3. பணியாளர் திருப்திக்கு வாய்ப்பு ஏற்படுத்துகிறது. இதற்கு இருவழிகள் இருக்கின்றன.
  - அ. கொள்கை எடுத்தலில் பங்கு பெறுதல்
  - ஆ. செயல்பாடு மதிப்பீட்டில் பங்குபெறுதல்
4. அமைப்பில் மாற்றம் ஏற்படுத்தி மாற்றத்தின் வேகத்தை கட்டுப்படுத்த உதவுகிறது.

### நோக்க மேலாண்மையின் குறைகள் :

1. மூத்த மேலாளர்களின் காலத்தை விரயமாக்குகிறது.
2. ஏராளமான படிவங்கள் தேவைப்படுவதால் எழுத்து வேலை அதிகமாகிறது.
3. அமைப்பை மேலாண் செய்யும் இந்த புதிய உத்தியை மேலாளர்கள் புரிந்து கொள்வதில்லை.
4. சில பகுதிகளில் பரிசோதிக்கத் தகுந்த நோக்கங்கள் ஏற்படுத்துவது கடினமாகிறது.
5. நீண்ட கால நோக்கங்களை பின்னுக்குத் தள்ளி குறுகிய கால நோக்கங்களை மிகைப்படுத்துவதில் அபாயம் உண்டு.
6. நோக்கங்கள் மாற்றத்தகுந்தவை அல்ல.
7. கீழ்க்கண்ட இரு காரணங்களால் மேலாளர்களுக்கு வெறுப்பு ஏற்படுகிறது.
  - அ. சில அமைப்புகளால் நோக்க மேலாண்மையை சரிவர அமல்படுத்த முடியவில்லை.
  - ஆ. சிறந்த மாற்றத்திற்கு உயர்ந்த எதிர்பார்ப்பை ஏற்படுத்துகிறது.

### நோக்க மேலாண்மைக்கு தேவையான முன் தகுதிகள்

1. அமைப்புக்கு தனது குறிக்கோள் தெளிவாகத் தெரிந்திருக்க வேண்டும்.
2. நோக்க மேலாண்மையின் வெற்றிக்கு உயர்மட்ட மேலாண்மையின் ஆதரவு வேண்டும்.
3. நோக்க மேலாண்மையின் தத்துவத்தை பரப்ப பயிற்சி அவசியம்.
4. நோக்க மேலாண்மையின் வெற்றிக்கு இது சம்பந்தப்பட்ட அனைவரின் உண்மையான ஈடுபாடு அவசியம்.
5. திருப்பிய ஆய்வு மிக அவசியமாகிறது.
6. நோக்கமேலாண்மை கீழ்மட்ட அளவிலேயே அமல் செய்யப்பட வேண்டும்.

### பயிற்சி வினாக்கள்

1. விதிவிலக்கு மேலாண்மையை விவரிக்க.
2. நோக்க மேலாண்மை என்றால் என்ன, அதன் வெவ்வேறு படிகள் யாவை?

3. குறிப்பு வரைக.  
அ. தகவல் தொடர்பு மேலாண்மை  
ஆ. முடிவு சார் மேலாண்மை
4. முறைசார் மேலாண்மை என்றால் என்ன?
5. கீழ்க்கண்ட தத்துவங்களை விவரிக்க.  
அ. பங்குபெறும் மேலாண்மை  
ஆ. ஊக்குவிக்கும் மேலாண்மை



## அத்தியாயம் 5 மற்றும் 6

### திட்டமிடுதல் பணி I

இந்த அத்தியாயம் தருவது

1. திட்டமிடுதலின் அடிப்படைகள்
2. நோக்கங்கள்

எந்த ஒரு காரியத்தையும் அடைய எடுக்கப்படும் மனித நடவடிக்கைக்கு முன்னோடியாக திட்டமிடுதல் இருக்க வேண்டும். தேர்வில் அதிக மதிப்பெண் பெற எத்தனிக்கும் மாணவன் தன்னுடைய படிப்பை திட்டமிடுதல் அவசியம், தனிமனிதனாகவோ, குழுவாகவோ, தெரிந்தோ, தெரியாமலோ நாம் எடுத்துக்கொள்ளும் நடவடிக்கைகள் அனைத்திலும் திட்டமிடுதல் என்ற தனிமம் இருக்கும்.

மேலாண்மை செயல்பாடுகள் யாவும் பொருத்தமான மற்றும் தேவையான திட்டமிடுதலை அடிப்படையாகக் கொண்டிருக்க வேண்டும். திறுவனத்தின் நோக்கங்களை அடைவதே மேலாண்மையின் தலையாய கடமை. இதற்காக தொடக்கநிலையில் மட்டுமின்றி செயல்பாட்டின் நிலை முழுவதுமே திட்டமிடுதல் இருக்க வேண்டும். அமைப்பின் நோக்கங்களை அடைய உதவும் பல்வேறு மாற்று வழிகளுள் சிறந்த வழியை தீர்மானிப்பதே திட்டமிடுதலாகும்.

என்னென்ன செய்யப்படவேண்டும், எங்கே எவ்வாறு யாரால் செய்யப்பட வேண்டும், எவ்வாறு முடிவுகளை மதிப்பீடு செய்ய வேண்டும் என்பதை முன்கூட்டி குறித்தலே திட்டமிடுதலாகும்.

திட்டமிடுதல் என்பது

1. எதிர்காலத்தை கணக்கிடுதல்
2. எதிர்காலத்தை கருத்தில் கொண்டு நோக்கங்களை வகுத்தல்
3. நோக்கங்களை அடைய மாற்று வழிகளை ஏற்படுத்துதல்
4. மாற்று வழிகளுள் சிறந்ததை தேர்வு செய்தல்

எங்கே செல்கிறாய் என்று உனக்குத் தெரியவில்லையென்றால் எந்த ஒரு சாலையும், உன்னை அங்கே கொண்டு செல்லப்போவதில்லை என்று ஒருவர் கூறினார். இத்தக கூற்று உண்மையானால் திட்டமிடுதல் அற்ற தனி மனித மற்றும் அமைப்பு நடவடிக்கைகள் பலனற்றவையாகும்.

**இலக்கணங்கள்**

**ஜார்ஜ் ஆர் டெரி**

உண்மைகளை அறிந்துத் தொடர்பு ஏற்படுத்தி தேவைப்படும் விளைவுகளுக்கான எதிர்கால



நடவடிக்கைகளை அறிந்து அனுமானங்களை ஏற்படுத்துதலே திட்டமிடுதலாகும்.

### மெக் பாரியாண்ட்

எதிர்பார்த்தல், தாக்கம், இயற்கையை கட்டுப்படுத்துதல் மற்றும் மாற்றத்தை இயக்குதல் ஆகிய குணங்கள் அடங்கிய உயர்மட்ட நடவடிக்கையே திட்டமிடுதலாகும்.

### கூண்ட்ஸ் ஓடன்னல்

திட்டமிடுதல் ஒரு அறிவு சார்ந்த நடைமுறை, நடவடிக்கை முறையை தீர்மானித்தல் மற்றும் நோக்க முடிவையும் உண்மைகளையும் தோராய மதிப்பையும் அடித்தளமாக்குதல்.

### லூயிஸ் எ. ஆலன்

முன்னுரைத்தல், கொள்கைகள், திட்டங்கள், நிகழ்ச்சிகள், முறைகள், அட்டவணைகள், திட்டஅறிக்கைகள் ஆகியவற்றை உள்ளடக்கியதே திட்டமிடுதலாகும்.

### திட்டமிடுதலின் குணாதிசயங்கள்

1. நோக்கங்களை அடிப்படையாகக் கொண்டதே திட்டமிடுதல்
2. எதிர்கால நடவடிக்கையை பொறுத்தது
3. உள நடவடிக்கையை பொறுத்தது
4. உண்மைகளை அடிப்படையாகக் கொண்டது
5. எல்லாவித மேலாண்மை நடவடிக்கைகளை பரப்புகிறது
6. இது மேலாண்மையின் முக்கிய பணியும் கட்டுப்படுத்துதலுடன் தொடர்புடையதுமாகும்
7. மேலாண்மைப் பணியுடைய தொடர்ச்சியான நிலையை உடையது
8. திறமைக்கு நேராக இயக்கப்படுவது
9. திட்டமிடுதலின் முந்தேவை நுட்பமாகும்
10. திட்டமிடுதல் வளையத்தக்கதாயும் கடைபிடிக்கக் கூடியதாயும் இருக்க வேண்டும்.
11. திட்டம் தயாரிக்கப்பட்டவுடன் சம்பந்தப்பட்டவர்களுக்கு தகவல் தெரிவிருக்க வேண்டும்.
12. திட்டமிடுதல் ஆறு அடிப்படை கேள்விகளை உள்ளடக்கியது.
 

அ. செய்யப்பட வேண்டியது என்ன?	ஆ. அவை ஏன் செய்யப்பட வேண்டும்?
இ. யார் இதை செய்வார்?	ஈ. இது எவ்வாறு செய்யப்படும்?
உ. எங்கே இது செய்யப்படும்?	
ஊ. எந்த வளங்களுடன் இது நிறைவேற்றப்படும்?	
13. திட்டமிடுதலுக்கு காலத்துடன் நெருங்கிய தொடர்பு உண்டு.
 

அ. மேல்மட்ட மேலாண்மை நீண்டகால நோக்கங்களை தீர்மானிக்கிறது.
ஆ. இடைமட்ட மேலாண்மை குறுகியகால நோக்கங்களை தீர்மானிக்கிறது.
இ. கீழ்மட்ட மேலாண்மை உடனடி நோக்கங்களை தீர்மானிக்கிறது.
14. திட்டமிடுதல் முடிவு எடுத்தலுக்கு இன்றியமையாததாகிறது.
15. திட்டமிடுதல் ஒழுக்க நீதியையும் உள்ளடக்கியது. நுகர்வோர், பணியாளர்கள் மற்றும் அரசு ஆகியவர்களின் விருப்பத்தையும் திட்டமிடுதல் கருத்தில் கொள்ள வேண்டும்.

### திட்டமிடுதலின் வகைகள்

திட்டமிடுதலின் தன்மையைப் பொறுத்து திட்டங்களின் வகைகள் வருமாறு.

### 1. நிதியியல் மற்றும் நிதியியல் அற்ற திட்டமிடுதல்

நிதியியல் திட்டங்கள் ஒரு நிறுவனத்தின் பணப்பகுதியுடன் தொடர்புடையது.

### 2. முறை மற்றும் முறையற்ற திட்டமிடுதல்

அதிக சிந்தனை மட்டுமே முறையற்ற திட்டமிடுதலாகும். ஆனால் திட்டங்கள் நடைமுறைப்படுத்தப்படுதலுக்கு ஏற்படுத்தும்போது அவை முறையான திட்டமிடுதலாகும்.

### 3. குறிப்பிட்ட மற்றும் இயல்பான திட்டமிடுதல்

ஒரு குறிப்பிட்ட நோக்கிற்கான திட்டமிடுதல் குறிப்பிட்ட திட்டமிடுதலாகும். ஆனால் தானாக இயங்குகிற திட்டமிடுதல் இயல்பு திட்டமிடுதலாகும்.

### 4. இலாபத் திட்டமிடுதல்

இலாபத்தை அதிகரிக்க ஒவ்வொரு நிறுவனமும் எடுத்துக்கொள்ளும் சிறப்பு முயற்சிகள் இலாபத்திட்டமிடுதலாகும்.

### 5. குறுகிய மற்றும் நீண்டகால திட்டமிடுதல்

திட்டமிடுதலின் முக்கியத்துவம்

ஒரு பொருளின் முக்கியத்துவம் அதன் பயனைப் பொறுத்தது. திட்டமிடுதலின் முக்கியத்துவம் கீழ்க்கண்டவற்றுள் வலியுறுத்தப்படுகிறது.

1. எதிர்கால கட்டகளைகளையும், மதிப்பையும் நோக்க அறிவையும் திட்டமிடுதல் நோக்குகிறது.
2. ஒன்றுபட்ட முடிவு எடுத்தலை திட்டமிடுதல் தருகிறது.
3. வாய்ப்புகளையும் அச்சுறுத்தல்களையும், திட்டமிடுதல் கண்டு கொள்கிறது.
4. செயல்தரத்தை திட்டமிடுதல் தருகிறது.
5. சூழ்நிலைக்கு ஏற்ப திட்டமிடுதல் தேவையானதாகிறது.
6. அடிக்கடி நிகழும் மாற்றங்களால் திட்டமிடுதல் தேவையானதாகிறது.
7. திட்டமிடுதல் நடைமுறைச் சிக்கனத்தைத் தருகிறது.
8. ஊக்குவித்தலுக்கு திட்டமிடுதல் உதவுகிறது.
9. முடிவு எடுத்தலுக்கு திட்டமிடுதல் உதவுகிறது.

திட்டமிடுதலின் பயன்கள்

1. திட்டமிடுதல் ஒரு ஒழுங்கான செயல்பாட்டினை உள்ளடக்கியிருப்பதால்
2. திட்டமிடுதல் ஒருங்கிணைந்த முயற்சியைத் தருகிறது. இடர்பாடுகளையும் நிலையற்ற தன்மைகளையும் குறைக்கிறது.
3. திட்டமிடுதல் முடிவு எடுத்தலுக்கு உதவுகிறது.
4. மேலாண்மைத் திட்டங்கள் ஒழுங்கான முறையில் நிறைவேற்றப்பட ஏதுவாகிறது.
5. நாளுக்கு நாள் மாறிவரும் தொழில் நுட்பத்தை மேலாளர்கள் தெரிந்து வைத்திருக்க வேண்டும். திட்டமிடுதல் இதற்கு உதவுகிறது.
6. திட்டமிடுதல் பட்ஜெட்டுக்கு நேராக வழி வகுக்கிறது.
7. மனித, பண, பொருள் மற்றும் எந்திர விரயத்தை தீக்கி பெரிய அளவு வியாபாரத்திற்கு வழி வகுக்கிறது.
8. ஈடுபாடு மற்றும் குழு உற்சாகத்தை ஏற்படுத்துகிறது.

9. மேலாண்மை நடவடிக்கைகளின் மையக்கருவே திட்டமிடுதல்.
10. வளங்களின் மேம்பட்ட உபயோகப்படுத்துதலுக்கு திட்டமிடுதல் ஏதுவாகிறது. செலவினம் குறைக்கப்பட்டு வருவாய் அதிகரிக்கிறது.

#### திட்டமிடுதலில் சிக்கல்கள்

திட்டமிடுதலின் போது விடையளிக்கப்பட வேண்டிய கேள்விகள் வருமாறு.

1. இந்தக் குறிப்பிட்ட நடவடிக்கை ஏன் தேவைப்படுகிறது ?  
ஒரு குறிப்பிட்ட நடவடிக்கையை தெரிந்துக்கொள்ளும் நோக்கத்தை பொறுத்தது.
2. என்ன செய்யப்பட வேண்டும் ?  
நடவடிக்கையின் பல நிலைகளையும், விரிவான தர்ப்பரியம் மற்றும் வரிசைப்படியான அடுக்குதல் ஆகியவற்றை குறிக்கிறது.
3. எங்கே செய்யப்பட வேண்டும் ?
4. எப்போது செய்யப்பட வேண்டும் ?
5. யார் இதை செய்வார் ?
6. எதைக் கொண்டு இது செய்யப்பட வேண்டும் ?
7. எவ்வாறு செய்யப்பட வேண்டும் ?

#### திட்டமிடுதலின் குறைகள்

1. திட்டமிடுதலை அடிப்படையாகக் கொண்ட கருதுதல்களும் உண்மைகளும் உண்மையல்ல.
2. திட்டமிடுதல் நிறைவேற்றப்படும் சூழ்நிலைகள் கருதுதல்களிலிருந்து மாறுபட்டவை.
3. திட்டமிடுதல் காலத்தை செலவழிக்கிறது.
4. திட்டமிடுதல் ஒரு செலவுமிக்க நடைமுறை.
5. எதிர்காலத்தைவிட நிகழ்காலமே முக்கியம் என்று கருதும் மேலாண்மை தீர்வாகிகள் திட்டமிடுதலுக்கு ஒரு தடுப்பு காரணியாகும்.
6. இறுகிய கொள்கைகள் திட்டமிடுதலுக்கு ஒரு முட்டுக்கட்டை.
7. நிலைச்சொத்துக்களின் மீதான மூலதனம் ஒரு முக்கிய குறையாகும்.

மேலாளரால் கட்டுப்படுத்த முடியாத திட்டமிடுதலைதடுக்கும் வெனிகாரணிகளும் உண்டு. அறிவியல், தொழில்நுட்ப, பொருளாதார, அரசியல், ஒழுக்க நீதி, சட்டரீதி மற்றும் சமூகவியல் போன்ற சுற்றுப்புற காரணிகள் திட்டமிடுதலை அழுத்துகின்றன.

#### நல்ல திட்டத்தின் குணாதிசயங்கள்

1. நோக்கங்கள் தெளிவாக இருக்க வேண்டும்.
2. நோக்கங்களை அடையும் வழி முறைகள் தெளிவாக வரையறுக்கப்பட வேண்டும்.
3. அவைகள் எளிதில் புரிந்துக்கொள்ளக் கூடியனவாயும் நடைமுறைப்படுத்தத் தகுந்தவையாகவும் இருக்க வேண்டும்.
4. எல்லாவித திட்டங்களும் கால அளவுக்குட்பட்டவையாக இருக்க வேண்டும்.
5. உபயோகப்பட வேண்டிய வளங்களின் அளவு குறிப்பிடப்பட வேண்டும்.
6. கீழ்மட்ட ஊழியர்கள் திட்டத்தில் பங்கேற்க வேண்டும்.
7. திட்டங்கள் தகவல் அளிக்கப்பட வேண்டும்.
8. திட்டங்களுக்கு பொறுப்பான உயர் அதிகாரிகள் பெயரிடப்பட வேண்டும்.
9. மாற்றும் தன்மை கொண்டவையாக இருக்க வேண்டும்.

10. துறைவாரித் திட்டங்கள் தன்னுள் அடக்கியிருக்க வேண்டும்.

**திட்டமிடுதலின் படிகள்**

1. கொள்கைகள் அடங்கியப் பட்டியல் வெளியிடுதல்.
2. திட்டமிடுதலின் ஒருமித்தகருத்து பரப்பப்படுதல்.
3. மாற்று நடைமுறைகளை தேடிக்கண்டுபிடித்தல்.
4. பல்வேறு மாற்றுவழிகளை மதிப்பீடு செய்தல்.
5. நடைமுறைவழியைத் தெரிவுசெய்தல்.
6. திட்டங்களை உருவாக்குவது இறுதி படியாகும்.

**திட்டங்களின் தோல்வியைத் தவிர்க்க ஆலோசனைகள்**

1. தொடர்ச்சியான திட்டங்களைத் தவிர்க்க.
2. முதல்கட்டத்திட்டம் முடியும் முன்பு இரண்டாம் கட்டப்பணி துவங்குதல் கூடாது.
3. இணைத் திட்டமிடுதலை ஏற்படுத்துக.
4. எல்லாத்திட்டங்களும் ஒரே சமயத்தில் ஏற்றப்பட வேண்டும்.

**முறைநோக்கிய திட்டமிடுதல்**

மேலாண்மைக்கு முறை நோக்கித் திட்டமிடுதல் மூன்று நிலைகளில் ஏற்படுகிறது.

1. பிரதம அதிகாரியின் தலைமையிலான உயர்மட்ட திட்டமிடுதல்.
2. வளங்களை வகைப்படுத்தும் குழு.
3. நடைமுறைக் குழுவில் மேலாளருக்குப் பிரதிநிதித்துவம்.

**திட்டமிடுதலின் நிலைகள்**

மூன்று மேலாண்மை நிலைகளில் ஒவ்வொரு நிலைக்கும் ஒரு வித்தியாசமான திட்டமிடும் பணி உண்டு.

1. உச்சநிலை மேலாண்மை
2. இடைநிலை மேலாண்மை
3. கீழ்நிலை மேலாண்மை

**திட்டங்களின் வகைகள்**

1. நிலைத்திட்டங்கள்

இவைத் திரும்பத்திரும்ப உபயோகிக்கப்படும் திட்டங்கள்.

2. ஒற்றை உபயோகத்திட்டங்கள்

இவை குறிப்பிட்ட நிலைமைக்கு உபயோகப்படும் திட்டங்கள்

**ஊழியம்**

இடர்பாடுள்ள வியாபாரத்தில் இது ஒரு பார்வை புள்ளியாகும். அடிப்படை கேள்விகளுக்கு விடையளிக்கும் ஒரு வழிகாட்டி தத்துவமாகும்.

எந்த தொழிலில் நாம் இருக்கிறோம்?

நம்முடைய தொழில் எவ்வாறு இருக்கும்?

நம்முடைய வாடிக்கையாளர்கள் யாவர்?

நம்முடைய இருப்பை சமுதாயம் ஏன்பொறுத்துக் கொள்ள வேண்டும்.

மேற்கண்ட கேள்விகளுக்கு சரியான விடையைக் கண்டுபிடித்தீர்களானால் தொழிலில் உங்களுடைய வெற்றி உறுதி செய்யப்பட்டு விட்டது. உங்களுடைய இருப்பு நியாயப்படுத்தப்படுகிறது.

### தொழிலின் நோக்கம்

தொழிலின் நோக்கம் இருவகையானது

1. மக்களின் தேவைக்கேற்ற பொருட்களையும் சேவைகளையும் உற்பத்தி செய்து விநியோகிப்பது.
2. மக்களுக்கு வேலைவாய்ப்பையும் வருமானத்தையும் அளித்து பொருட்களையும் சேவையையும் வாங்க உதவுதல்.

### நோக்கங்கள்

அமைப்பின் இலக்காக மேலாண்மை விரும்புவதே நோக்கமாகும். இலக்கு நடைமுறை மற்றும் முயற்சியை வழிநடத்தும் அறிக்கைகளே நோக்கங்களாகும். நோக்கங்களை உருவாக்கி வரையறுத்தலே சிறந்த மேலாண்மையின் அடிப்படை தேவையாகும்.

### இலக்கணம்

அமைப்பு அடைய எத்தனிக்கும் முடிவே நோக்கங்களாகும்.

### மெக் பார்லாண்ட்

பல்வேறு காலச் சூழல்களின் அமைப்பு அடைய எத்தனிக்கும் இலக்கே நோக்கமாகும்.

### டெரி

வரையறுக்கப்பட்ட நோக்கத்தை அளித்து மேலாளரின் முயற்சியை வழிநடத்த ஆலோசனை அளிக்கும் இலக்கே நோக்கமாகும்.

### நோக்கங்களின் தன்மைகள்

1. நோக்கங்கள் முன்குறிக்கப்பட வேண்டும்.
2. எழுத்துவடிவில் இருக்க வேண்டும்.
3. அமைப்பின் எட்ட தூரத்தில் இருக்க வேண்டும்.
4. அளவிடக் கூடியவனவாக இருக்க வேண்டும். உதாரணமாக, ஒரு மேலாளர் எவ்வளவு இலாபம் சம்பாதிக்க வேண்டும் என்பது போல.
5. நோக்கங்கள் வரிசைப்படுத்தக் கூடியவனவாக இருக்க வேண்டும்.

#### உதாரணமாக

மொத்தக் கொள்கை

பெரிய கொள்கை

மண்டல கொள்கை

துறைவாரிக் கொள்கை

6. நோக்கங்கள் ஒன்றுக்கொன்று ஆதரவாக ஒன்றோடு ஒன்று தொடர்புடையதாக ஒரு வலைப்பின்னல் போன்று உள்ளது.
7. நோக்கங்கள், பன்மடங்காக இருக்கின்றன.
8. குறுகியகால, மத்தியகால மற்றும் நீண்ட கால நோக்கங்கள் இருக்கின்றன.

### நோக்கங்களின் முக்கியத்துவம்

1. திட்டமிடுதலுக்கு நோக்கங்கள் இன்றியமையாதவை.
2. நடவடிக்கைகளின் ஒன்றிணைப்புக்கு வழிவகுக்கிறது.

3. திறுவனத்தின் செயல்பாட்டினை மதிப்பிட அளவுகோல்களைத் தருகிறது.
4. ஊழியர்களை ஊக்குவிக்க ஒரு திட்டத்தைத் தருகிறது.

#### நோக்கங்களை தயாரிக்க உதவும் வரை முறைகள்

1. நோக்கங்கள் குறிப்பிட்டவையாக இருக்க வேண்டும். அடையக் கூடியனவாயும் இருக்க வேண்டும்.
2. நோக்கங்கள் உண்மைநிலையுள்ளவையாக இருக்க வேண்டும்.
3. நோக்கங்கள் திகழ்கால பொருளாதார சூழ்நிலையை கருத்தில் கொண்டதாக இருக்கவேண்டும்.
4. நோக்கங்கள் வளங்கள், அரசின் கொள்கை மற்றும் போட்டி ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் அமைந்திருக்க வேண்டும்.
5. திட்டமிடுதல் மாறும் நிலையுடையதாக இருக்க வேண்டும்.

#### நோக்கங்களின் பயன்கள்

1. திறுவன முயற்சிகளின் திசையை நிர்ணயம் செய்கிறது.
2. ஊக்குவிக்கும் கருவியாக செயல்படுகிறது. பண சம்பந்தமான பரிசுகள் இதற்கு ஒரு உதாரணம்.
3. நோக்கங்கள் ஒன்றிணைக்கப்பட்ட திட்டமிடுதலுக்கு வழிவகுக்கிறது.
4. பயனற்ற பணிகள் தவிர்க்கப்படும்.
5. முன்னேற்றப் பணிகளுக்கு கட்டுமானப்பணியாக பயன்படுகிறது.
6. நிர்வாகக் கட்டுப்படுத்தலுக்கு அடித்தளம் அமைக்கிறது.
7. மேலாண்மை நடைமுறைக்கு பங்களிக்கிறது.
8. மேலாண்மைத் தத்துவத்தின் அடிப்படையாக அமைகிறது.

#### நோக்கங்களின் வகைகள்

1. புற நோக்கங்கள்
2. அக நோக்கங்கள்

#### புற நோக்கங்கள்

வாடிக்கையாளரின் தேவைக்கு ஏற்ப பணி செய்வதே புற நோக்கமாகும். சமூகம், சமுதாயம் மற்றும் அரசு ஆகியவற்றின் எதிர்பார்ப்பை ஒரு திறுவனம் பூர்த்தி செய்ய வேண்டும்.

#### அக நோக்கங்கள்

- 1) போட்டியுள்ள சந்தையில் ஒரு திறுவனத்தின் நிலைமை :  
அதிக இலாபநட்டிற்கு குறிவைக்கும்.  
அதிக வளர்ச்சி விகிதத்திற்கு குறிவைக்கும் சந்தை தலைமைத்தத்துவத்துக்கு குறிவைக்கும்.
- 2) பணியாளர்களுக்கு அதன் பொறுப்பு :  
பணியாளர்களுக்கு அதிக சேவையும் திருப்தியும் அளிக்கப்பட ஏதுவாதல்.
- 3) பங்குதாரர்களுக்கு அதன் பொறுப்பு :  
பங்குதாரர்களுக்கு நல்ல இலாப ஈவு அளிக்க வேண்டிய பொறுப்பு

#### நோக்கங்களின் பட்டியல்

1. அதிக உற்பத்திநிலை

2. வாடிக்கையாளர் சேவை மற்றும் திருப்தி
3. பணியாளர் நலன்
4. அமைப்பின் திறமை மற்றும் நிலையான தன்மை
5. அமைப்பின் வளர்ச்சி
6. இலாப மேம்பாடு
7. சமூகப்பொறுப்பு
8. தொழில் மற்றும் சந்தை தலைமைத்துவம்

#### நோக்கங்களின் வரிசைக்கிரமம்

- |                             |  |
|-----------------------------|--|
| 1. நோக்கம்                  | 1. நமது தொழில் யாது?   |
| 2. ஒட்டுமொத்த நோக்கம்       | 2. வாடிக்கையாளர் சார்ந்த இலாப வளர்ச்சி                                 |
| 3. முக்கிய மண்டல நோக்கம்    | 3. மூலதனத்தின் மீது 20% பதிலீடு  |
| 4. முக்கிய துறைவாரிநோக்கம்  | 4. இரண்டு லட்சம் அலகுகள் ஜனவரியில் உற்பத்தி செய்து விற்கப்பட வேண்டும். |
| 5. பகுதியின் நோக்கங்கள்     | 5. வளங்களின் திறம்பட்ட செயல்பாடு                                       |
| 6. உழைக்கும் வர்க்க நோக்கம் | 6. குழுப்பங்கு   |
| 7. தனிநபர் நோக்கம்          | 7. ஒற்றுமையும் பயனும்  |

#### நோக்கங்களை உருவாக்குவதில் சிக்கல்கள்

1. நோக்கங்களை குறிப்பாக வரையறுப்பது கடினம். பொதுப்படையான நோக்கம் உபயோகமற்றது.
2. அடையமுடையாத நற்குணத்திற்கு முன்னுரிமை அளிப்பது நல்லது அன்று.
3. முரண்பாடான கருத்துக்களை சமாளித்து நோக்கங்களை வரைவது கடினமானது.

#### பயிற்சி வினாக்கள்

1. திட்டமிடுதல் என்றால் என்ன? மேலாண்மையில் இதன் பங்கை விவரி.
2. நவீன தொழிலில் திட்டமிடுதலின் முக்கியத்துவத்தை ஆய்வு செய்க.
3. நல்ல திட்டமிடுதலுக்குத் தேவையான தன்மைகளை எழுதுக. திட்டமிடுதலின் குறைகள் யாவை? அவற்றை எவ்வாறு மேற்கொள்ளலாம்?
4. "திட்டமிடுதல் முன்னோக்குவது, கட்டுப்படுத்துதல் திரும்பிப் பார்ப்பது" - விவரிக்க.
5. நல்ல திட்டத்தின் தன்மைகள் யாவை?
6. ஊழியம் என்றால் என்ன? அதன் பங்கை விவரி.
7. நோக்கங்களின் தன்மைகளும் பயன்களும் யாவை?
8. நோக்கங்களின் வரிசைக்கிரமம் என்றால் என்ன?
9. அமைப்பின் நோக்கங்கள் என்றால் என்ன?
10. சரியாக வரையறுக்கப்பட்ட நோக்கங்கள் நிறுவனத்திற்கு எவ்வாறு பயன்படுகிறது?
10. "திட்டமிடுதல் மேலாண்மையின் அடித்தளம்" - உமது கருத்து என்ன?



## அத்தியாயம் 7

### திட்டமிடுதல் பணி (கொள்கை)

#### கொள்கை

#### பொருள்

மேலாண்மைத் திட்டங்களை செயல்படுத்த உதவும் வழிகாட்டியே கொள்கையாகும். அமைப்பில் சிந்திக்க, முடிவு எடுக்க மற்றும் செயலாக்க இது உதவுகிறது. அமைப்பின் பல்வேறு நிலைகளில் மேலாளருக்கு வழிகாட்ட, மேலாளரின் சிந்தனையையும் நடத்தையும் கட்டுப்படுத்த உயர்மட்ட தலைமையில் வகுக்கப்பட்ட தத்துவங்களே கொள்கையாகும். அமைப்பில் ஒரு குறிப்பிட்ட சூழ்நிலையில் ஒரு குறிப்பிட்ட முறையில் முடிவு எடுக்க மேலாளரை வழிநடத்தும் முடிவே கொள்கையாகும்.

#### இலக்கணம்

#### ஹாரால்ட் கூண்ட்ஸ்

முடிவு எடுத்தலின் சிந்தனையை வழிகாட்டும் அறிக்கைகளே கொள்கைகளாகும்.

#### ப்ரெக்

நிறுவன பொறுப்பாளர்களின் இயக்குதலை வழிநடத்தும் முறையே கொள்கையாகும்.

#### லூயிஸ் ஆலன்

திரும்பத் திரும்ப நிகழும் சூழ்நிலைகளில் நடைமுறைப்படுத்தப்படும் தொடர்ச்சியான முடிவே கொள்கையாகும்.

இவ்வாறாக, அமைப்பின் எல்லாத் துறைகளிலும் மேலாளர்கள் பிரச்சினைகளுக்குத் தீர்வுகாண உதவும் நிலைத்திட்டமே கொள்கையாகும்.

#### கொள்கையின் குணாதிசயங்கள்

1. முடிவு எடுத்தலின் சிந்தனைக்கு இது ஒரு உதவுநூல்
2. முடிவு எடுத்தலின் வரையறையை நிர்ணயிக்கிறது.
3. மேலாண்மையின் மேல்மட்டத்தில் கொள்கைகள் எடுக்கப்பட்டாலும் நிறுவனத்தின் மற்ற நிலைகளிலிருந்தும் அவை உருவாகலாம்.
4. நிகழ்கால எதிர்கால முடிவு எடுத்தலின் வழிமுறைகளைத் தருகிறது.
5. கொள்கை எல்லா கால நிலைமைகளுக்கும் பொருந்தக் கூடியது அல்ல.

#### கொள்கை உருவாக்குதலின் முக்கியத்துவம்

1. திட்டமிட்ட நடைமுறைப்படுத்துதலிலிருந்து மாறுபடுதல் ஏற்படாதவாறு கவனிக்கிறது.
2. அமைப்பில் மாறாத ஒன்றுப்பட்ட செயல்பாட்டிற்கு வழிவகுக்கிறது.
3. முடிவு எடுத்தலின் சிந்தனைக்கு உதவுகிறது.
4. முடிவு எடுக்கப்படும் பரப்பளவு தீர்மானிக்கப்பட உதவுகிறது.
5. அதிகாரப்படுத்துதலுக்கு உதவுகிறது.
6. பிரச்சினைகளுக்கு முன்தீர்வுகண்டு காலவிரயம், மற்றும் முயற்சி விரயத்தைத் தவிர்க்கிறது.



7. நடவடிக்கைகளின் ஒன்றிணைப்புக்கு உதவுகிறது.

#### கொள்கையின் குறைகள்

1. மாறும் நிலையற்ற கொள்கைகளால் பணிபுரியும் ஊழியர்களுக்கு வேலை கடினமாகிறது.
2. சில வேளைகளில் கொள்கைகள் தெளிவற்றதாக உள்ளது.

#### நல்ல கொள்கையின் அத்தியாவசிய பண்புகள்

1. ஒரு பிரச்சினையின் எல்லா நிலைமைகளையும் ஆராய்ந்த பின் உருவாக்கப்பட்டதாக இருக்க வேண்டும்.
2. பல்வேறு சூழ்நிலைக்கு உபயோகப்படுத்தத் தகுந்ததாக இருக்க வேண்டும்.
3. மேலாளர் தனது சொந்த யுக்தியை கையாள வழி இருக்க வேண்டும்.
4. ஒரே அமைப்பில் மற்ற கொள்கைகளுக்கு முரண்பட்டதாக இருத்தல் கூடாது.
5. நோக்கங்களுடன் ஒப்பிடக்கூடியதாக இருத்தல் அவசியம்.
6. கொள்கைகள் நீள் சக்தியற்றிருக்கக் கூடாது.
7. சாதாரண பணியாளரும் எளிதில் புரிந்து கொள்ளக் கூடியதாக இருக்க வேண்டும்.
8. பொருளாதார, தனிக்கையியல், கணக்கியல் மற்றும் பொது நடத்தை ஆகியவற்றை அடிப்படையாகக் கொண்டிருக்க வேண்டும்.
9. சிந்தனையைத் தூண்டுவனவாக இருக்க வேண்டும்.

#### கொள்கைகளின் வகைப்படுத்துதல்

பல்வேறு அடிப்படைகளில் வியாபாரக் கொள்கைகள் வகைப்படுத்தப்படுகின்றன.

#### 1. பெறும் வழியின் அடிப்படையில்

- அ. தோற்றுவாய்ப்படி
- ஆ. வேண்டுகோள்படி
- இ. உள்ளடக்கியிருக்கிறபடி
- ஈ. வெளியிலிருந்து திணிக்கப்பட்ட படி

#### அ. தோற்றுவாய்ப்படி கொள்கைகள்

இந்தக் கொள்கைகள் கீழ்மட்ட ஊழியர்களின் செயலை வழிநடத்துவதற்காக மேல்மட்ட மேலாளர்களால் முறையாக வகுக்கப்பட்டவையாகும். இவைகள் அச்சிடப்பட்டு புத்தக வடிவில் வெளியிடப்படும்.

#### ஆ. வேண்டுகோள்படி கொள்கைகள்

நடைமுறையில் உள்ள கொள்கைகளால் தீர்க்க முடியாத சிக்கல்களை கீழ்மட்ட ஊழியர் மேலிடத்திற்கு தெரிவித்து ஒரு கொள்கை முடிவுக்காக வேண்டிக் கொள்ளும் போது இந்தக் கொள்கை ஏற்படுத்தப்படுகிறது. மேலதிகாரிகள் முடிவுகள் எடுக்கும்போது அவை எதிர்கால நடவடிக்கைக்கான முன் உதாரணங்கள் ஆகின்றன. இவ்வாறாக, இந்தக் கொள்கை கீழிருந்து மேலோக்கி செல்கிறது.

#### இ. உள்ளடக்கியிருக்கிறபடி கொள்கைகள்

இந்த கொள்கைகள் எழுத்துவடிவிலோ அல்லது வாய்மொழி உத்தரவாகவோ இருக்காது. குறிப்பிட்ட கேள்விகளுக்கு மேலதிகாரிகளின் நடைமுறையைக் கருத்தில் கொண்டு உள்ளடக்கியிருக்கிறபடி கொள்கைகளாக எடுத்துக் கொள்ளப்படும்.

ஈ. திணிக்கப்பட்ட கொள்கைகள்

அரசு, தொழிற்சங்கம் மற்றும் வியாபாரக்கழகம் போன்ற வெளிச்சக்திகளால் திணிக்கப்படுவது திணிக்கப்பட்ட கொள்கையாகும்.

2. பணியின் அடிப்படையில்

- அ. உற்பத்திக் கொள்கைகள்
- ஆ. விற்பனைக் கொள்கைகள்
- இ. நிதிக் கொள்கைகள்
- ஈ. பணியாளர் கொள்கைகள்

3. அமைப்பு நிலைகளின் அடிப்படையில்

- அ. உயர் மேலாண்மைக் கொள்கைகள்
- ஆ. மண்டலக் கொள்கைகள்
- இ. துறைவாரிக் கொள்கைகள்
- ஈ. பகுதிக் கொள்கைகள்

4. எழுத்து அடிப்படையில்

- அ. எழுதப்பட்ட கொள்கைகள்
- ஆ. வாய்மொழிக் கொள்கைகள்

அல்போர்டு மற்றும் பீட்டி ஆகியோர் தொழிற் கொள்கைகளை கீழ்க்கண்டவாறு வகைப்படுத்துகின்றனர்.

1. உயர் மேலாண்மைக் கொள்கைகள்
2. உயர் இடை மேலாண்மைக் கொள்கைகள்
3. இடை மேலாண்மைக் கொள்கைகள்
4. முன்பின் கொள்கைகள்
5. நடைமுறை இயக்கக் கொள்கைகள்
6. விற்பனைக் கொள்கைகள்
7. உற்பத்திக் கொள்கைகள்
8. ஆராய்ச்சிக் கொள்கைகள்
9. நிதிக் கொள்கைகள்
10. அடக்கவிலைக் கொள்கைகள்
11. கணக்கியல் கொள்கைகள்
12. சந்தையியல் கொள்கைகள்
13. பதவி உயர்வுக் கொள்கைகள்
14. பொருள் கொள்கைகள்

படையணிகள்

படைபணித் தத்துவம் ராணுவ அறிவியலில் வெகுவாக பயன்படுத்தப்படுவதாகும். அதாவது, யுத்தத்திற்கு வேண்டிய உபகரணங்களை (படைவீரர்கள், கப்பல்கள், விமானங்கள்) ஆகியவற்றை அனுப்பி எதிராளியை எதிர்கொள்ள தயார்படுத்துவதே ராணுவ அறிவியலாம். ஆனால், நிறுவனங்களில்

இது பல்வேறு முறைகளாகக் கையாளப்படுகிறது. போட்டி நிறைந்த சூழலில் ஒரு வியாபார நிறுவனம் இயங்கிக் கொண்டிருக்கிறது. போட்டி நிறுவனங்களைப் பொறுத்து ஒரு நிறுவனமேலதிகாரிதிட்டங்களிலும் கொள்கைகளிலும் மாற்றங்களைக் கொண்டு வரலாம். ஒரு குறிப்பிட்ட சூழ்நிலையைச் சமாளிக்க ஏற்கனவே உருவாக்கப்பட்ட கொள்கைகள் மற்றும் திட்டங்களில் மாற்றம் ஏற்படுகிறது. இதுவே படைபணி எனப்படுகிறது.

### இலக்கணம்

"நிறுவனம் எவ்வாறு இருக்க வேண்டும் என்ற நோக்கங்களே படைபணியாகும்."

மெக்பார்க்லாண்டின் கூற்றுப்படி, "போட்டி நிறைந்த தொழிற் சூழலில் வெற்றியடையும் இலக்குடன் செயலாற்றும் மேலதிகார நடத்தையே படைபணியாகும்".

மாறும் காரணிகள் உள்ள மாறுபட்ட சூழலில் அமைப்பின் நோக்கங்களை அமைத்து அவற்றின் திசையை நிர்ணயம் செய்வதே படைபணியாகும்.

### இயல்புகள்

படைபணியின் இயல்புகள் வருமாறு

1. அமைப்பை சூழலுடன் தொடர்புப்படுத்துவது
2. வெளி மற்றும் உள் காரணிகளை இணைப்பது
3. நடவடிக்கைகளை இணைப்பது
4. சூழ்நிலைக்கேற்ப நடவடிக்கையை மறுபரிசீலனை செய்ய வேண்டியிருப்பதால், முரண்பாடான நடவடிக்கைகளும் காணப்படும்.
5. படைபணி என்பது முன்னோக்கிப் பார்ப்பது.

### செயல்முறை

#### பொருள்

எதிர்கால நடவடிக்கையைக் கையாளும் முறையைத் திட்டமிடுவதால் செயல்முறை ஒரு திட்டமேயாகும். ஒருங்கிணைக்கப்பட்ட செயல் திட்டங்கள் நிறைவேற்றப்படும் முறையைத் தீர்மானித்து, எப்போது அவை நிறைவேற்றப்படவேண்டும், யாரால் எவ்வாறு நிறைவேற்றப்பட வேண்டும் என்பதே படைபணியாகும்.

### இலக்கணம்

டெரி என்பவரின் கூற்றுப்படி வரிசைக் கிரமமான தொடர்புடைய கடமைகளே செயல்முறையாகும்.

#### நல்ல செயல்முறையின் குணாதிசயங்கள்

1. செயல்துறை நோக்கங்களுடன் தொடர்புடையதாக இருக்க வேண்டும்.
2. மேல்மட்ட மேலாண்மையினால் வரையறுக்கப்பட்ட பரந்த கொள்கை அமைப்புக்குள் அடங்கியிருக்க வேண்டும்.
3. உண்மைகளை அடிப்படையாகக் கொண்டிருக்க வேண்டும்.
4. ஒரு குறிப்பிட்ட நடவடிக்கையை அடைய சிறந்த மாற்றாக அமைய வேண்டும்.

#### செயல்முறையின் நன்மைகள்

1. வேலை எவ்வாறு சிறப்பாக செய்யப்பட வேண்டும் என்ற மேம்பட்ட தலைக்கு எடுத்துச் செல்கிறது.
2. வேலையைக் குறைக்கிறது. தேவையற்ற செயல்களை நீக்குகிறது.

3. மேலாளர்கள் மற்றும் பணியாளர்கள் உறபத்தித் துறையில் மிக்க பலன் அடைய ஏதுவாகிறது.
4. திறமையான கட்டுப்படுத்துதலுக்கு வழிவகுக்கிறது.
5. ஊழியர்களின் திறமையை வளர்க்கிறது.

#### செயல்முறைகள் தீமைகள்

1. செயல்முறை உண்மைகளின் அடிப்படையில் அல்ல, யூகத்தை அடிப்படையாகக் கொண்டுள்ளது.
2. சரியான ஆய்வு இல்லாமல் செயல்முறை உருவாக்கப்படலாம்.
3. தனிமனித சுதந்திரத்தைப் பறிக்கிற படியால் பணியாளர்களின் சிந்தனை சக்தியை கெடுக்கிறது.
4. காலாவதியான செயல்முறை வேலையைத் தாமதம் செய்கிறது.

#### வழிகள்

செயல்முறையை விட குறிப்பாக வகுக்கப்பட்ட திட்டமே வழியாகும். ஒரு வேலையை முடிக்கத் தேவையான கடமைகளை வரிசையிட்டுக் காட்டுவதே வழியாகும். வழி தனிமனித நடத்தையைத் திணிக்கிறது. (உதாரணமாக)

ஒரு வேலை மனுவை பூர்த்திச் செய்ய ஒரு குறிப்பிட்ட வழி இருக்கிறது.

அறிவியல் மேலாண்மையில் "ஒரு சிறந்த வழி" அதாவது, ஒரு கடமையை நிறைவேற்ற வகுக்கப்பட்ட தாமான முறை.

வழிகள் குறிப்பானவையாக தனிமனிதனை இயக்கும் ஒரு உதவி நூலாகும். குறிப்பிட்ட செயல்துறை எவ்வாறு நிறைவேற்றப்பட வேண்டும் என்பதை விளக்குகிறது.

வழிகள் ஒரு துறை, ஒரு மனிதன் சம்பந்தப்பட்டது. செயல்முறை பல துறைகள், பல மனிதர்கள் சம்பந்தப்பட்டது.

#### விதிகள்

செயல்முறை போலவே, விதி ஒரு செயலுக்கு உதவுகிறது. ஒரு சூழ்நிலையில் ஒரு நடவடிக்கை எடுக்கப்படுமா எடுக்கப்படாதா என்பதை விதி கட்டிக்காட்டுகிறது.

உதாரணமாக, ஒரு திறுவனத்தில் ஒரு பணியாளர் வருடத்திற்கு 12 நாட்கள் தற்செயல் விடுப்பும் ஒரு மாதம் சம்பளத்துடன் கூடிய விடுப்பும் எடுக்கலாம் என்றிருப்பதை விதி என்று கூறலாம்.

கீழ்மட்ட ஊழியர்களின் விடுப்பு வெறுப்புக்கு அப்பாற்பட்டது விதி. அவை தெளிவானதாகவும் மாற்ற முடியாததாகவும் உள்ளது.

குறிப்பிட்ட சூழ்நிலையில் என்ன செய்யப்பட வேண்டும் என்பதை முன்கூட்டியே விதிகள் தெரிவிக்கின்றன.

விதி ஒரு செயல்முறை மற்றும் கொள்கையின் ஒரு பகுதியேயாகும்.

#### நிகழ்ச்சி நிரல்கள்

நோக்கங்களை அடைய தேவையான நடவடிக்கைகளின் தொகுப்பே நிகழ்ச்சி நிரலாகும். படிப்படியான நடவடிக்கையை அவை தொகுத்துத் தருகின்றன. நிகழ்ச்சிநிரல்கள் நோக்கங்களுடன் ஒன்றிணைக்கப்பட்டிருக்க வேண்டும், பட்ஜெட்டுடன் இணைக்கப்பட்டிருக்க வேண்டும். அட்டவணைகள் நிகழ்ச்சி நிரலுடன் இணைக்கப்பட்டிருக்கும்.

#### நிகழ்ச்சி நிரல்களின் குணாதிசயங்கள்

1. இது ஒரு ஒற்றை உபயோக முழுமைத்திட்டம்.

2. கொள்கைகளை நிறைவேற்ற நோக்கங்களை அடைய தேவையான நடைகளைத் தருகிறது.
3. அமைப்பின் நோக்கங்களால் வழிநடத்தப்படுகிறது.
4. முன் குறிக்கப்பட்ட நோக்கங்களை அடைய படிப்படியான செயல்களைத் தருகிறது.
5. இது ஒருங்கிணைப்பின் ஒரு கருவி.
6. ஒரு நல்ல நிகழ்ச்சிநிரல் சுமுகமான, திறமையான மற்றும் ஒருங்கிணைக்கப்பட்ட செயல்முறைகளை அளிக்கிறது.
7. இவற்றிற்கு அமைப்பின் சிந்தனையும் செயல்பாடும் இன்றிமையாதது.

#### நிகழ்ச்சிநிரல் தயாரிப்பின் அடிப்படை படிகள்

நிகழ்ச்சிநிரல் தயாரிப்பின் அறு அடிப்படை படிகளாவன,

1. நடவடிக்கைகளை படிக்காக வகுத்தல்
2. படிகளின் தொடர்பைக் குறித்து, வரிசைப்படுத்துதல்
3. ஒவ்வொரு நடவடிக்கையின் பொறுப்பாளரையும், கணக்கொப்புவிப்பவரையும் தீர்மானித்தல்.
4. ஒவ்வொரு படிக்கும் தேவையான பொருள், நிதி, மற்றும் பணியாளர்களைத் தீர்மானித்தல்
5. ஒவ்வொரு படி அல்லது நடவடிக்கைக்குத் தேவையான காலத்தைக் (நேரத்தைக்) கணக்கிடுதல்
6. ஒவ்வொரு நிகழ்ச்சிக்கும் தேதி குறித்தல்

#### தனித்திட்டம்

ஒரு வரைத்திட்டத்தின் ஒரு பகுதியே தனித்தன்மை வாய்ந்த தனித்திட்டமாகும்.

ஒரு தனித்திட்டத்தை பல்வேறு பகுதிகளாகப் பிரித்து ஒவ்வொரு பகுதிக்கும் ஒரு தனித்திட்டத்தை ஏற்படுத்தலாம்.

இவ்வாறாக, ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்திற்குள் விஞ்ஞான அடிப்படையில் நிறைவேற்றப்பட வேண்டிய வேலைத்திட்டமே தனித்திட்டமாகக் கருதப்படும்.

#### தனித்திட்டத்தின் இயல்புகள்

1. தனித்திட்டம் ஒருவரைத்திட்டம் அல்லது அதன் பகுதியாகும்.
2. வரைத்திட்டம் ஆய்வு செய்யப்பட்டு தனி அலகாக மதிப்பிடப்படும்.
3. திட்டங்கள் நடவடிக்கைகள் ஒன்றுக்கொன்று தொடர்புடையவை.
4. திட்டங்களுக்கு வரையறுக்கப்பட்ட நோக்கங்கள் உண்டு.
5. இது ஒரு ஒற்றை உபயோகமுறை.
6. தோற்ற நேரம் மற்றும் முடிவு நேரம் உள்ளிட்ட அட்டவணை உண்டு.
7. சிறப்பு நிபுணர்களால் விஞ்ஞான அடிப்படையில் தயாரிக்கப்பட்ட வேலை திட்டம் இதற்கு உண்டு.
8. நடைமுறை சாத்தியக் கூறு பற்றிய ஆய்வு செய்யப்பட வேண்டியது அவசியம்.

#### தனித்திட்ட அமைப்புக்கு சாதகமான சூழ்நிலைகள்

தனித்திட்டம் விரும்பப்படுவது

1. வேலை சிறப்பானதாக அமையும்போது
2. நுட்ப வேலை உயர்மட்டத்தில் தேவைப்படும்போது
3. ஒற்றை வேலை முறையில் ஒரு குறிப்பிட்ட காலக்கெடுவுக்குள் வேலை முடிக்கப்பட வேண்டும் போது

4. அதிக செலவினம் உள்ளடக்கும்போது
5. திட்டத்தை உருவாக்கி மதிப்பிட நிபுணர்களின் ஒத்துழைப்பு தேவைப்படும் போது

#### தனித்திட்ட உருவாக்கம் மற்றும் மதிப்பீட்டின் நிலைகள்

மொத்தம் ஆறு நிலைகள் உள்ளன.

1. சாத்திய ஆய்வு - காலம், பணம் மற்றும் உழைப்பு ஆகியவற்றை முதலீடு செய்யும் முன்பு முன் முதலீடு ஆய்வுகள்.
2. தொழில்நுட்ப பொருளாதார ஆய்வு, திட்டத்தின் தனித்துவத்தைப்பொறுத்து தொழில்நுட்ப மற்றும் பொருளாதார தேவைகளை குறிப்பது.
3. தனித்திட்ட அமைப்பு - விரிவான தனித்திட்ட அட்டவணையைக் குறிக்கிறது.
4. உட்பகு ஆய்வு - உட்பகு பொருட்களின் அளவு, தரம், விலை ஆகியவற்றை ஆய்வு செய்வது.
5. நிதி ஆய்வு - நிதியியலில் சாத்தியமான தனித்திட்டத்தை தெரிவு செய்வது.
6. சமூக விலை பயன் ஆய்வு - மொத்த செலவினங்களை கணக்கிடுவது.
7. தனித்திட்ட மதிப்பீடு ஒருங்கிணைக்கப்பட்ட முடிவுகளின் அடிப்படையில் புலனாய்வு.

#### பட்டியல்கள்

பட்டியல் என்பது ஒரு நடவடிக்கைத் திட்டத்தின் ஒரு பகுதியாகும். ஒவ்வொரு நடவடிக்கைக்கும் ஆகும் நேரத்தை பட்டியல் குறிப்பிடுகிறது. நிகழ்ச்சிநிரலும் பட்டியலும் சேர்ந்த எந்தெந்த வேலை எப்போது செய்யப்பட வேண்டும் என்று தெரிவிக்கிறது.

#### பட்ஜெட்

பட்ஜெட் என்பது எதிர்பார்க்கப்படுகிற முடிவுகளைக் குறிக்கிறது. நிதி அல்லது மற்ற காரணிகளால் குறிக்கப்படுகிறது.

எதிர்கால திட்டவட்ட வருவாயைக் கணக்கிடுவது பட்ஜெட் ஆகும்.

#### பட்ஜெட்டின் குணாதிசயங்கள்

1. பட்ஜெட் இருவகைப்பணி செய்கிறது. இது ஒரு திட்டமிடுதல் மற்றும் கட்டுப்படுத்துதல் கருவியாகும்.
2. ஒவ்வொரு அலகிற்கும் தனி பட்ஜெட்டுக்கும் மொத்த நிறுவனத்திற்கும் ஒருங்கிணைக்கப்பட்ட மொத்த பட்ஜெட்டும் இருக்கும்.
3. பட்ஜெட் ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்திற்கு, வழக்கமாக ஒரு வருடத்திற்கு ஏற்றது. மாதாந்திர காலாண்டு பட்ஜெட்டுகளும் உண்டு.
4. பணக் காரணிகளாலேயே பட்ஜெட் கணக்கிடப்படும்.

#### மொத்த பட்ஜெட்டின் காரணிகள்

1. விற்பனை பட்ஜெட்
2. விளம்பர மற்றும் விற்பனை பெருக்க பட்ஜெட்
3. உற்பத்தி பட்ஜெட்
4. கச்சாப்பொருள் பட்ஜெட்
5. அடக்கவிலை பட்ஜெட்
6. பணியாளர் பட்ஜெட்
7. எந்திர பட்ஜெட்

8. ரொக்க ஓட்ட பட்ஜெட்
9. இலாப பட்ஜெட்

### தரங்கள்

தரம் என்ற வார்த்தைக்கு பொது அல்லது சிறப்பு பொருள் உண்டு.

பொதுவாக, எல்லாத் திட்டங்களுமே தரமானவையாகக் கருதப்படுகிறது.

குறிப்பாக, உண்மை நிலையுடன் ஒப்பிட்டுப் பார்க்க வசதியான ஒரு அளவுகோலே தரமாகும்.

இவ்வாறாக, மதிப்பீடு ஆய்வுக்கு தரம் ஒரு உதவிநூலாக அமைகிறது.

மதிப்பீடு முடிவு தரம் மேலாண்மையின் மத்திய வேலையின் முக்கிய பகுதி அமைகிறது.

தரம் அளவில், குணத்தில், நேரத்தில் மற்றும் செலவில் அளவிடப்பட்டு, தரங்கள் பண அடிப்படையில் குறிக்கும் போது அவை தரமாக மாறுகிறது.

### பயிற்சி வினாக்கள்

1. தோற்றுவாய், வேண்டுகோள்படி மற்றும் திணிக்கப்பட்ட கொள்கைகள் யாவை? அவை எவ்வாறு வகைப்படுத்தப்படுகின்றன?
2. மேலாண்மைக் கொள்கையின் இயல்பு, முக்கியத்துவம் மற்றும் குறைகள் யாவை?
3. படையணியை கொள்கையிலிருந்து வேறுபடுத்துக. கொள்கைகள் திறமையுள்ளதாக அமைய உனது ஆலோசனைகளைத் தெரிவிக்க.
4. கொள்கைக்கும் வரைமுறைக்கும் உள்ள வேறுபாடு என்ன? கொள்கை மாறும் தன்மை உடையதா?
5. நிகழ்ச்சிநிரலின் இயல்புகள் யாவை?  
நிகழ்ச்சிநிரல் தயாரிப்பின் படிகள் யாவை?
6. குறிப்பு வரைக.  
அ. தனித்திட்டம்  
ஆ. பட்டியல்  
இ. பட்ஜெட்  
ஈ. தரம்  
உ. முறைகள்



### அத்தியாயம் 8

#### முடிவு எடுத்தல்

முடிவு எடுத்தல் நவீன மேலாண்மையின் முக்கிய பகுதியாகும். மாற்று வழிகளை ஒன்றைத் தெரிவு செய்வதே முடிவு எடுத்தலாகும். கொடுக்கப்பட்ட சூழ்நிலைக்கு ஏற்ற வழி எது என்பதைத் தெரிவு

செய்வதே மேலாளரின் வேலையாகும். முடிவு எடுத்தல் ஒரு படிமுறை. இப்படிமுறையின் விளைவே முடிவு ஆகும்.

**இலக்கணம்**

**ஆர் எஸ். டாலர்**

"ஒரு அடிப்படையில் இரண்டு அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட மாற்று வழிகளிலிருந்து ஒன்றைத் தெரிவு செய்வதே முடிவு எடுத்தலாகும்" ஹேய்ன்ஸ் மற்றும் மாஸி.

"குறிப்பிட்ட விளைவுக்காக மனச்சாட்சிப்படி தெரிவு செய்யப்பட்ட வழியே முடிவாகும்" ட்ரெவாசா மற்றும் நியுபோர்ட்.

"கொடுக்கப்பட்ட பிரச்சினைக்கு தீர்வுகாண இரண்டு அல்லது அதிகமான மாற்று வழிகளிலிருந்து ஒன்றைத் தெரிவு செய்வதே முடிவு எடுத்தல் ஆகும்"

**முடிவு எடுத்தலின் குணாதிசயங்கள்**

1. இரண்டு அல்லது அதிகமான மாற்றுவழிகளிலிருந்து தெரிவு செய்வதை உள்ளடக்கியிருக்கிறது.
2. இது ஒரு தொடர்ச்சியான படிமுறை
3. இது ஒரு மனித அறிவு பூர்வமான படிமுறை
4. மாற்று வழிகளிலிருந்து ஒன்றைத் தெரிவு செய்து சிக்கலுக்கு தீர்வு காண்பது.
5. பகுத்தறிவாற்றல் முடிவு எடுத்தலின் முக்கிய பண்பு ஆகும்.
6. முடிவு எடுக்கக் கூடாத எதிர்மறையாகவும் இருக்கலாம்.
7. ஒவ்வொரு முடிவிலும் முழுமையானது என்ற தத்துவம் அடங்கியிருக்கும்.
8. இலக்கை அடையும் வழியே முடிவாகும்.

**முடிவுகளின் வகைகள்**

**1. நிகழ்ச்சி நிரலுடைய மற்றும் நிகழ்ச்சி நிரலற்ற முடிவுகள்**

வழக்கமான மற்றும் மீண்டும் மீண்டும் ஏற்படும் பிரச்சினைகள் சம்பந்தப்பட்டதே நிகழ்ச்சி நிரலுடைய முடிவுகள். எனினும் விடைகாண முடியாத அமைப்பற்ற பிரச்சினைகள் சம்பந்தப்பட்டதே நிகழ்ச்சி நிரலற்ற முடிவுகள்.

**2. பெரிய மற்றும் சிறிய முடிவுகள்**

ஒரு இலட்சம் ரூபாய் மதிப்புடைய எத்திரம் வாங்குவது சம்பந்தமான முடிவு பெரிய முடிவாகும். பேனாவின் மை வாங்குவது எழுது காகிதம் வாங்குவது சம்பந்தமான சிறிய முடிவாகும்.

**3. வழக்கமான மற்றும் படைபணி முடிவுகள்**

அதிகமான கருத்து பரிமாற்றம் தேவையில்லாத மற்றும் திரும்பத்திரும்ப ஏற்படும் நிகழ்வுகள் வழக்கமான முடிவுகளாகும். படைபணி முடிவுகள் கொள்கைகள் சம்பந்தப்பட்டதுமல்லாமல் அதிக முதலீடு உள்ளனவையாகவும் இருக்கும்.

**4. கொள்கை மற்றும் நடைமுறை முடிவுகள்**

பணியாளர்களுக்கு ஊக்கத்தொகை வழங்க வேண்டுமா என்பது கொள்கை முடிவாகும். ஒவ்வொரு ஊழியருக்கும் எவ்வளவு தொகை கொடுக்கப்பட வேண்டும் என்றும் கணக்கிடுவது நடைமுறை முடிவாகும்.



### 5. அமைப்பு ரீதியான மற்றும் தனிநபர் முடிவுகள்

அதிகாரிகள் தங்கள் அலுவலக ரீதியாக எடுக்கும் முடிவுகள் அமைப்பு முடிவுகள். அதிகாரிகளின் தனிப்பட்ட கருத்துக்கு ஏற்ப எடுக்கும் முடிவுகள் தனிநபர் முடிவுகள் ஆகும்.

### 6. நீண்டகால துறைவாரி மற்றும் பொருளாதாரம் அற்ற முடிவுகள்

அதிக காலம் உள்ளடக்கிய முடிவுகள் நீண்ட கால முடிவுகள். துறைத்தலைவர்களால் எடுக்கப்படும் துறை சம்பந்தப்பட்ட முடிவுகள் துறைவாரி முடிவுகள் ஆகும். பொருளாதாரக் காரணிகள் அற்ற, உதாரணமாக, தொழில் நுட்பம், நன் நடத்தை ஆகியவை, சம்பந்தப்பட்ட முடிவுகள் பொருளாதாரம் அற்ற முடிவுகள் ஆகும்.

### முடிவு எடுத்தலின் படிகள்

முடிவு எடுத்தல் பணி ஆறு படிகளாகப் பிரிக்கப்படுகிறது.

1. கண்டுபிடித்தல்
2. பிரச்சினையை ஆராய்தல்
3. மாற்று வழியைத் தேடுவது
4. நல்ல விடையைத் தெரிவு செய்வது
5. முடிவை நடைமுறைப்படுத்துவது
6. முடிவைப்பின் தொடர்வது

#### 1. கண்டுபிடித்தல்

ஒரு பிரச்சினை சரியாக வரையறுக்கப்பட்டால் பாதி தீர்த்தாகிவிட்டது என்பது உணரப்பட வேண்டும். ஒரு தெளிவற்ற பிரச்சினைக்கு சரியான விடையைத் தேடுவது மடமை. ஆரம்பத்திலேயே ஒரு பிரச்சினை சரியாகத் தெரிந்து கொள்ளப்படாவிடில், தவறான பிரச்சினைக்கு தீர்வுகாணச் செலவு செய்யப்படும் பணம் மற்றும் முயற்சி வீண்.

#### 2. பிரச்சினையை ஆராய்தல்

ஒரு பிரச்சினையின் பின்னணியமும் சூழ்நிலையும் ஆராயப்பட வேண்டும். இவ்வாய்வு மேலாளருக்கு பிரச்சினையைத் தீர்க்கக்கூடிய சில வெளிப்பாடுகளை அளிக்கும்.

#### 3. மாற்று வழிகளைத் தேடுவது

மாற்று வழிகளைத் தேடும் முயற்சி நடைபெறாவிடில் பிரச்சினையின் ஆய்வு பூர்த்தியாகாது. மாற்று வழிகளைத் தேடும் முயற்சி மேலாளர்களின் கவனத்தை ஈர்க்க ஒரு உத்தரவாதமாகும். ஒரு முடிவு தோல்வியடையும் போது மாற்று வழிகள் கை கொடுக்கிறது.

#### 4. சிறந்த விடையைத் தெரிவு செய்வது

சிறந்த விடையைத் தெரிவு செய்ய நான்கு காரணிகள் உள்ளன.

- அ) எதிர்பார்ப்பு இலாபத்திற்குள்ள இடர்பாடு
- ஆ) முயற்சிக்கும் பலனுக்குமிடையேயுள்ள பொருளாதாரம்
- இ) சூழ்நிலைக்குத் தேவையான காலக்கணக்கு
- ஈ) வளங்களின் குறைவுத்தன்மை

#### 5. முடிவை நடைமுறைப்படுத்துவது

பணியாளர் எதிர்ப்பால் சிறந்த முடிவுகூட நடைமுறைப்படுத்த முடியாமல் போய் விடலாம்.

பணியாளர்களின் எதிர்ப்பை சமாளித்து, முடிவை நடைமுறைப்படுத்த மேலாளர்கள் தேவையான ஆயத்தங்களை செய்ய வேண்டும். மூன்று ஆயத்தங்களாவன, முடிவைத் தகவல் தொடர்பு படுத்துதல், பணியாளர் ஒப்புதல் பெறதல் மற்றும் முடிவின் காலத்திட்டமிடுதல்.

### 6. முடிவைப் பின் தொடர்தல்

மேலாளரின் குறைவுப்பட்ட திறமையால் சில வேளைகளில் தவறான முடிவுகள் ஏற்பட்டதுண்டு. பொதுவாக சரியான முடிவுகளையே எடுக்கும் பொறுப்புள்ள மேலாளர்கள் சில சமயங்களில் தவறான முடிவுகள் எடுத்த சூழ்நிலைகளும் உண்டு. தவறான முடிவுகள் எடுக்கப்படாதவாறு மேலாளர்கள் தங்களைக் காக்க முடிவு பின் தொடர்தல் முறையை ஏற்படுத்தி தவறுகளை மிகச் சீக்கிரத்தில் சரிக் கொணர வாய்ப்பு ஏற்படுத்திக் கொள்ள வேண்டும்.

### முடிவு எடுத்தலின் அடிப்படைகள்

முடிவு எடுத்தலுக்கு ஆறு அடிப்படைகள் உண்டு.

1. அனுபவம்
2. அதிகாரம்
3. உண்மைகள்
4. உந்துதல்
5. ஆராய்ச்சி மற்றும் ஆய்வு
6. பரிசோதனை

### முடிவு மரம் :

மாற்று வழிகளைக் கண்டுபிடிக்க, கணிப்புகளை எதிர்நோக்க மற்றும் விளைவுகளை குறிப்பிட உதவும் வரைபடமுறையே முடிவு மரம் ஆகும். முடிவு எடுப்பவர் மாற்று வழிகளையும் விளைவுகளையும் நோக்க வரைபடம் உதவுகிறது. வரைபடத்தின் மூலம் எளிதில் புரிந்துக் கொள்ளத்தக்க முறையில் தகவல்களை முடிவு எடுப்பவர் தருகிறார்.

மரத்திலிருந்து பல்வேறு கோணங்களில் கிளைகள் புறப்படுவதுபோல பல்வேறு படிநிலைகளில் முடிவு எடுக்கப்பட வேண்டிய பிரச்சினைகள் முடிவு மர வரை படத்தின் மூலம் அலசி ஆராயப்படுகிறது.

### முடிவு எடுத்தலின் தத்துவங்கள்

#### I. இறுதிநிலைத் தேற்றம்

இந்தத் தேற்றம் பொருளாதார மேதைகளால் உருவாக்கப்பட்டது. இது வருவாய் பெருக்கத்தை வலியுறுத்துகிறது. இறுதிநிலை அடக்க விலையும் இறுதிநிலை வருவாயும் சமமாகும் போது இலாபம் அதிகமாகிறது. ஒரு கூடுதலான அலகு உற்பத்திக்கு தேவையான அடக்கநிலை இறுதிநிலை அடக்கவிலை கணக்கிடுகிறது. இவ்வாறாக, கூடுதலாக ஒரு அலகை விற்பனை செய்வதன் மூலம் இறுதிநிலை வருவாய் சிடைக்கிறது.

#### II கணிதத் தேற்றம்

இத்தேற்றத்தின்படி முடிவுகள் கணித மாதிரிகளின் அடிப்படையில் அமைந்துள்ளது. முடிவு எடுத்தல் சிக்கலான பெரிய நிறுவனங்களில் இந்த முறை உபயோகப்படுத்தப்படுகிறது. தீர் ஆய்வு, விளையாட்டுத் தேற்றம், கணிப்புத்தேற்றம், காத்துநிற்றல் தேற்றம், நெகிழ்வுத்தேற்றம் போன்ற முறைகள் முடிவு மாதிரி கட்டலில் உபயோகப்படுத்தப்படுகின்றன. நடைமுறை ஆய்வுத்தேற்றம் என்று இது அழைக்கப்படுகிறது.

### III. உளவியல தேற்றம்

இலாப விஞ்ஞானியை விட வாடிக்கையாளர் திருப்தியே பிரதானமானது என்ற தத்துவத்தின் அடிப்படையில் இத்தேற்றம் அமைந்துள்ளது. இதில் மேலாளர் நிர்வாக மனிதனையன்றி பொருளாதார மனிதன் அல்ல. பொருளாதார மனிதன் இலாபத்தை வலியுறுத்துகிறார். நிர்வாக மனிதன் பல விஷயங்களை உள்ளடக்கிய மாற்று வழிகள் தெரிவு செய்கிறார். உற்பத்தி நிறுவனங்களில் பொருளாதார காரணிகளுடன் இதர காரணிகளை ஒருங்கிணைப்பவரே சிறந்த மேலாளர் ஆவார்.

#### முடிவு எடுத்தலின் பொதுவான சிக்கல்கள்

1. முழுமையற்ற தகவல்கள் ஒரு மேலாளரை நிரந்தரமற்ற உலகக்கடலில் தத்தளிக்க வைக்கிறது.
2. ஒத்துழைக்காத சமூக அமைப்பு குழல் ஒரு நிறுவனத்தின் முடிவின் இயற்கை மற்றும் நடைமுறைப்படுத்துதலைப் பாதிக்கிறது.
3. கீழ்மட்ட ஊழியர்களின் முடிவு ஏற்றுக் கொள்ளாமல் முடிவு நடைமுறைப்படுத்துதலைப் பாதிக்கிறது.
4. முடிவுகளைப் பற்றிய பலனற்ற தகவல் தொடர்பு முடிவு நடைமுறைப்படுத்துதலைப் பாதிக்கிறது.
5. சரியான நேரத்தில் எடுக்கப்படாத முடிவு பலனற்றது.

#### பயிற்சி வினாக்கள்

1. தோற்றுவாய், மேல் முறையீடு மற்றும் திணிக்கப்பட்ட கொள்கைகள் என்றால் என்ன? நோக்கிலிருந்து மாறுபட்டு கொள்கைகள் எவ்வாறு வகைப்படுத்தப்படுகிறது?
2. மேலாண்மைக் கொள்கைகளின் இயல்பு, முக்கியத்துவம் மற்றும் குறைபாடுகள் யாவை?
3. படையணியிலிருந்து கொள்கையை வேறுபடுத்துக. கொள்கைகள் திறமையாக இயங்க உமது ஆலோசனைகளைத் தெரிவிக்க.
4. கொள்கைக்கும் முறைக்கும் உள்ள வேறுபாடு யாது? கொள்கை நிரந்தரமானதாக இருக்க வேண்டுமா அல்லது மாறும் தன்மைக் கொண்டதாக இருக்க வேண்டுமா?
5. நிகழ்ச்சி நிரல் என்றால் என்ன? அதன் இயல்புகள் யாவை? நிகழ்ச்சி நிரல் தயாரிப்பின் அடிப்படை படிகள் யாவை?
6. குறிப்பு வரைக.
  - அ. சிறு திட்டங்கள்
  - ஆ. பட்டியல்கள்
  - இ. குறியீடுகள்
  - ஈ. தரங்கள்
  - உ. முறைகள்
7. தொழிலில் முடிவு எடுத்தலின் முக்கியத்துவத்தை விவரிக்க.
8. முடிவு எடுத்தலின் அடிப்படை படிகளையும் முடிவுகளை அமல்படுத்தும் படிகளையும் ஆராய்க.
9. முடிவு எடுத்தலின் நிர்வாகச் சிக்கல்களை ஆராய்க.
10. "முடிவு எடுத்தல் மேலாளரின் தலையாய கடமை". அறிவியல் சார்ந்த முடிவு எடுத்தல் படிமுறையை விவரிக்க.
11. "முடிவு மரம்" என்றால் என்ன?

## அத்தியாயம் 9

### அமைப்பு I

1. அமைப்புத் தேற்றம், கொள்கை மற்றும் முறைசாரா அமைப்பு.
2. கட்டுப்படுத்தல் யுகம் மற்றும் துறைவாரி பகுப்பு

மற்றவர்களைக் கொண்டு வேலையை முடிக்கும் முகமாக, பணியாளர்கள் அமைப்பு மற்றும் பணி மீது மேலாண்மை கவனம் செலுத்த வேண்டியுள்ளது. இணைந்த முயற்சிகள் உற்பத்திதிறன் கூடியவையாகவும், மிகுந்த பயன்தரக்கூடியவையாகவும் அமைய மேலாண்மை வழிகளைத் தருகிறது.

அமைப்பு என்ற சொல் இரு வழிகளில் கையாளப்படுகிறது.

1. பொது நோக்கை அடைய தனி மனிதர்கள் சேர்ந்து உழைக்கும் இயக்கம் அமைப்பாகும்.
2. நிறுவனத்தின் இலக்கை அடைய பல்வேறு பதவி நிலைகளை ஒருங்கிணைத்து மேலாண்மை கருவியாக கையாளுவதே அமைப்பாகும்.

#### இலக்கணம்

##### லுயிஸ் எ. ஆலன்

செய்யவேண்டிய வேலையை அடையாளம் கண்டு இணைத்து அதிகாரத்தையும் பொறுப்பையும் ஒப்படைத்து பணியாளர் திறம்பட பணியாற்ற உறவுமுறை ஏற்படுத்துவதே அமைப்பு ஆகும்.

##### செஷ்டர் ஐ. பர்னார்டு

இரண்டு அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட மனிதர்களின் கூட்டு முயற்சியே அமைப்பு ஆகும்.

##### ஆலிவர் செல்டன்

திறம்பட்ட ஒழுங்கான நேரான மற்றும் ஒருங்கிணைந்த முயற்சிகளை உபயோகப்படுத்தி சிறந்த வழிமுறைகளை ஏற்படுத்துவதே அமைப்பு ஆகும்.

இவ்வாறாக, நிறுவனத்தின் பணிகளை கூட்டு சேர்த்து, அதிகாரத்தையும் பொறுப்பையும் ஏற்படுத்தி, நோக்கங்களை அடைய சிறப்பு நிபுணர்களுடன் தொடர்பு ஏற்படுத்துவதே அமைப்பு ஆகும்.

#### அமைப்பின் நோக்கங்கள்

1. மனித திறமை மற்றும் முயற்சியின் ஏற்ற உபயோகம்.
2. மனித முயற்சியின் ஒருங்கிணைப்பு
3. நிறுவனத்தில் தனிநபரின் பங்கை வரையறுத்தல்
4. ஒழுங்கான மற்றும் கமுகமான பணியை அடைதல்.

#### அமைப்பின் முக்கியத்துவம்

1. ஒழுங்காக வடிவமைக்கப்பட்ட சமநிலை அமைப்பு நிர்வாகத்தை ஏற்படுத்துகிறது.
2. ஒரு நல்ல அமைப்பு வளர்ச்சிக்குப் பரவலுக்கும் உதவுகிறது.
3. தொழில் நுட்ப முன்னேற்றத்திற்கு ஏற்ற உபயோகத்திற்கு வழி வகுக்கிறது.
4. மனிதர்களை மனிதத்தன்மையுடன் உபயோகப்படுத்த ஏதுவாகிறது.
5. புதுமையை ஊக்குவிக்கிறது.

### முறை மற்றும் முறை சாரா அமைப்பு

உச்சமேலாண்மையால் வகுக்கப்பட்டதே முறை அமைப்பாகும். எல்லாவற்றையும் தெளிவாகவும் வெளிப்படையாகவும் இந்த அமைப்பு வரையறுக்கிறது. அமைப்பின் சம்பந்தப்பட்ட மனிதர்களுக்கு சில பொறுப்புகள் அளிக்கப்பட்டு அவற்றை நிறைவேற்ற உரிமைகளும் வசதிகளும் ஏற்படுத்துகின்றன.

மனிதர்களின் உணர்ச்சி பூர்வமான செயல்களுக்கு முறைசாரா அமைப்பு முக்கியத்துவம் அளிக்கிறது. விதிகளுக்கும் செயல்முறைக்கும் அல்ல. முறைசாரா அமைப்பில் மனிதர்கள் தங்களுடைய தனிப்பட்ட விருப்பு வெறுப்பால் ஒன்றாக வேலை செய்கிறார்கள்.

### அமைப்பின் படிக்கள்

#### 1. நடவடிக்கைகளை ஏற்படுத்துதல்

முழுவேலையும் பணியாளர் செய்யக்கூடிய சிறு பகுதிகளாக உடைத்து அளிக்கப்படுகின்றன.

#### 2. நடவடிக்கைக்குழு

ஒரே மாதிரியான நடவடிக்கைகள் ஒரு துறை அல்லது கோட்டமாக ஏற்படுத்தப்படுகின்றன. துறைவாரி நடவடிக்கைகள் பகுதிகளாக பிரிக்கப்படுகின்றன. உற்பத்தி மற்றும் விற்பனை ஆகிய பணிகளை அடிப்படையாகக் கொண்டே குழுவாக்கப்படுகிறது. வாடிக்கையாளர்கள், நடைமுறை மற்றும் பூகோள ரீதியாகவும் குழுவாக்கப்படும்.

#### 3. பல்வேறு மனிதர்களுக்கு நிரந்தர பொறுப்பை ஏற்படுத்துதல்

கீழ்மட்ட பணியாளர்களுக்கு பணிகள் கொடுக்கப்பட்டு வேலை நடப்பித்தலின் நிச்சயம் ஏற்படுத்தப்படுகிறது.

#### 4. அதிகாரப்படுத்துதல்

பொறுப்பை நிறைவேற்ற பணியாளர்களுக்கு வேலை நடப்பித்தலின் நிச்சயம் ஏற்படுத்தப்படுகிறது.

### அமைப்புத் தேற்றம்

பல்வேறு தேற்றங்கள் மூன்று வகைகளாகப் பிரிக்கப்பட்டுள்ளன.

- I பழங்காலத் தேற்றம்
- II இடைக்காலத் தேற்றம்
- III நவீனத் தேற்றம்

#### I பழங்காலத் தேற்றம்

இத்தேற்றம் அமைப்பின் அங்க வடிவமைப்பைப் பொறுத்தது. அமைப்பு எவ்வாறு இருக்க வேண்டும் என்பதை இது குறிக்கும். இதன் தோற்றம் டெய்லர் என்பவரின் எழுத்துக்களில் உள்ளது என்றாலும் இத்தேற்றத்தின் முக்கிய கருத்துக்களை வழங்கியோர் மூனி, ப்ரெக், ஆலன் மற்றும் உர்விக் ஆகியோர். இத்தேற்றம் அமைப்பின் மனிதத் தன்மைகளை புறக்கணித்து முறைசார் அமைப்பை மட்டுமே கருத்தில் கொள்கிறது.

பழங்காலத் தேற்றம் கட்டப்பட்ட அடிப்படை தூண்கள் வருமாறு

- அ. பணிப்பிரிவு
- ஆ. பணி நடைமுறை
- இ. அமைப்பு
- ஈ. கட்டுப்படுத்தல் யுகம்

## II இடைக்காலத் தேற்றம்

இத்தேற்றத்தின் பங்களிப்பாளர்கள் எலடன் மயோ, கர்ட் லெவின், ஜார்ஜ் கோமான்ஸ், டக்ளஸ் மெக்ரிக்ஸ் மற்றும் ரெசிஸ் லிக்கட் ஆகியோர். மனிதத்தொடர்பு இயக்கத்துடன் இத்தேற்றம் தொடர்புப்படுத்தப்படுகிறது. பழங்காலத் தேற்றத்தில் மனிதத் தொடர்பு நோக்கை இது புகுத்துகிறது. பழங்காலத் தேற்றத்தில் மனிதத் தொடர்பு நோக்கை இது புகுத்துகிறது. பழங்காலத் தேற்றத்தின் அடிப்படை தூண்களான பணிப்புரிவு, பணி நடைமுறை, அமைப்பு மற்றும் கட்டுப்படுத்தல் யுகம் ஆகியவற்றை மனிதத் தொடர்பாளர்கள் மேம்பட்ட விதத்தில் பயன்படுத்தி மனிதப் பிரச்சினைக்கு மனிதக் கருவியாலே தீர்வு அமையும் என்று தீர்க்கமாக எண்ணுகிறார்கள்.

## III நவீனத் தேற்றம்

இத்தேற்றத்தின் முக்கிய பங்களிப்பாளர்கள் ஹெர்பர்ட் ஏ. சைமன், பீட்டர் ட்ரெக்கர், ஜேம்ஸ் ஜி. மார்ச், ராபர்ட், எல்.கான், டானியல் காட்ஸ் ஆகியோர் இத்தேற்றம் மனித உட்தொடர்புகள் அடங்கிய முழு அமைப்பாக நிறுவனத்தை நோக்குகிறது.

இத்தேற்றத்தின்படி அமைப்பு நான்கு காரணிகளால் ஏற்படுத்தப்படுகிறது.

- நிறுவனத்தில் பணியமர்த்தப்பட்ட பணியாளர்களின் தன்மை
- நிறுவனம் ஏற்றுக்கொள்ளும் கடமை மற்றும் தொழில் நுட்பம்
- நிறுவனம் அமைந்திருக்கும் சுற்றுப்புறச்சூழல்
- நிறுவனம் உள்ளடக்கிய மாற்றம் மற்றும் நிலையின்மையின் அளவு

### அமைப்பின் தத்துவங்கள்

நல்ல அமைப்பு நிறைவான நிர்வாகத்தின் முன்னோடியாகும். ஒரு அமைப்பை நிறுவும் போது கடைப்பிடிக்க வேண்டிய கொள்கைகளை இது அடிப்படையாகக் கொண்டது. அவையாவன

#### 1. நோக்கங்கள்

நிறுவன அமைப்பு நோக்கங்களை அடைய ஏதுவாகிறது. எனவே அமைப்புக்கு தெளிவாக வரையறுக்கப்பட்ட நோக்கங்கள் இருக்க வேண்டும். நிறுவனத்தின் ஒவ்வொரு பணியாளருக்கும் ஒரு நோக்கம் உள்ளமையால் அவர் தம் நோக்கத்தை நிறைவேற்றும் போது நிறுவனத்தின் முழு நோக்கமும் நிறைவேற்றப்பட்டதாகிறது.

#### 2. சிறப்பியல்

இக்கொள்கையின்படி பல்வேறு மனிதர்கள் ஒரே நேரத்தில் பல்வேறு பணிகளைச் செய்கிறார்கள். இவ்வாறாக வல்லுநர்தன்மையை புகுத்தி மேலாண்மைத் திறமைக்கு வழி வகுக்கிறது.

#### 3. தீர்க்கனிலை

ஒவ்வொரு பணியாளரும் நிறுவனத்தின் தனதுநிலை, நோக்கம் மற்றும் பொறுப்பு ஆகியவற்றை உணர்ந்து அவற்றை நிறைவேற்ற தீர்க்கமாக சூழ்நிலையை ஏற்படுத்துகிறது.

#### 4. ஆளுமைத் தத்துவம்

இதன்படி நிறுவனத்துக்கு மேலிருந்து கீழாக இறங்கும் உச்ச அதிகாரம் இருக்க வேண்டும். உதாரணமாக தலைமை அதிகாரியிடமிருந்து உற்பத்தி மேலாளர், முன்பின் வாயிலாக உற்பத்தி நிலை பணியாளருக்கு அதிகாரம் செல்ல வேண்டும்.

#### 5. பொறுப்பு அளிக்கப்படுதல்

ஒவ்வொரு பணியாளரும் தாங்கள் எந்தெந்த பணிக்கு பொறுப்பானவர்கள் என்பது வரையறுக்கப்பட வேண்டும். தான் என்ன செய்ய வேண்டும் என்பதை தெரிந்திருக்க வேண்டும்.

### 6. பொறுப்புடன் அதிகாரம் செல்கிறது

ஒருவருக்கு ஒரு வேலையை நிறைவேற்ற பொறுப்பு அளிக்கப்படும் போது அதை நிறைவேற்ற அதிகாரமும் அளிக்கப்பட வேண்டும்.

### 7. ஒருமித்த கட்டளை

ஒரு பணியாளர் ஒரு உயர் அதிகாரிக்கு மட்டுமே கட்டுப்பட்டிருக்க வேண்டும். இதன் மூலம் சிக்கல்கள் தவிர்க்கப்படும்.

### 8. ஒருமித்த பணியளிப்பு

தனிப்பட்ட பணி ஒவ்வொரு பணியாளரும் நிறைவேற்றக் கூடியவனாக இருக்க வேண்டும்.

### 9. கட்டுப்படுத்தல் யுகம்

ஒரு மேலாளர் நியாயமான அளவு பணியாளர்களையே மேற்பார்வை செய்ய வேண்டும். அதிகமான கீழ்மட்ட ஊழியர்களை மேலாளர்கள் மேற்பார்வை செய்வதை தவிர்த்தல் நல்ல அமைப்புக்கு வழிவகுக்கும்.

### 10. குறுகிய கட்டளைச் சங்கிலி

பிரதம அதிகாரிக்கும் கீழ்மட்ட பணியாளருக்கும் இடையே குறைந்த அளவு மேற்பார்வை நிலை இருக்க வேண்டும்.

### 11. சமநிலைத் தத்துவம்

ஒவ்வொரு பதவியும் பணியும் நிறுவனத்தின் மொத்த இலக்கை அடைய சமநிலையுடன் செயல்பட வேண்டும் என்பதே இத்தத்துவத்தின் குறிக்கோளாகும்.

### 12. ஒருங்கிணைப்பு தத்துவம்

நிறுவனம் தனது பணியின் ஒவ்வொரு உட்பிரிவும் ஒன்றிணைக்கப்பட அனுமதிக்க வேண்டும்.

### 13. விதிவிலக்கு தத்துவம்

கீழ்மட்ட ஊழியர்களை எந்த அளவு அதிகாரப்படுத்த முடியுமோ அந்த அளவுக்கு மேலதிகாரிகளுக்கு வேலைப்பளு குறைந்து மேம்பட்ட பிரச்சினைகளுக்கு தங்களை அர்ப்பணித்துக் கொள்ள முடியும்.

### 14. அதிகாரப் பரவல் தத்துவம்

கீழ்மட்ட நிலையில் முடிவுகள் எடுக்கப்பட வேண்டும். எனவே அதிகாரம் மிகத் தாழ்ந்த நிலைக்கும் அளிக்கப்பட வேண்டும்.

### 15. எளிமைத் தத்துவம்

நோக்கங்களை குறைந்த பணச்செலவில் அல்லது மனிதச்செலவில் அடைய வேண்டும்.

எல்லா நோக்கங்களும் நிறைவேற்றும் எளிமைமான அமைப்பு வேண்டும்.

### அமைப்பு படம்

அமைப்பு படம் ஒரு நிறுவனத்தின் மேலோட்ட நிலையைத் தெரிவிக்கிறது. ஒரு நிறுவனத்தின் அடிப்படை மாதிரியும் அதன் பல்வேறு பகுதிகள் எவ்வாறு ஒருங்கிணைக்கப்பட்டு தொடர்புடன் செயல்படுகின்றன என்பதை சித்தரிப்பதே அமைப்பு படமாகும்.

அமைப்பின் மேலோட்டநிலை, பணிகள், பலநிலைகள், தனிநபர் பதவிகள், அதிகாரநிலை, கண்கொப்புவித்தல் ஆகியவை அடங்கியதே அமைப்பு படமாகும்.

**அமைப்பு படத்தின் தத்துவங்கள்**

1. கீழ்மட்ட பணியாளர்களுடன் ஈடுபடும் போது உச்ச மேலாண்மை அதிகாரக் கோடுகளைக் கடைபிடிக்க வேண்டும்.
2. கீழ்மட்ட பணியாளர்கள் மேலதிகாரிகளுடன் ஈடுபடும்போது அதிகாரக்கோடு கடைபிடிக்கப்பட வேண்டும்.
3. பதவி நிலைகள் வரையறுக்கப்பட வேண்டும்.
4. ஒரே மாதிரி அதிகாரம் அல்லது பொறுப்பு இருவரிடம் கூடாது.
5. ஒருநிலையில் அதிகாரக் குவிப்பு கூடாது.
6. தனிநபர் துதி கூடாது.
7. எளிமையானதாகவும், நீள்சக்தி உடையதாகவும் இருக்க வேண்டும்.



## அத்தியாயம் 10 கட்டுப்படுத்தல் யுகம்

கட்டுப்படுத்தல் யுகம் என்பது மேலாண்மையுகம், மேற்பார்வையுகம், அதிகார யுகம், அல்லது பொறுப்பு யுகம் என்றும் அழைக்கப்படும். ஒரு அதிகாரி எத்தனை மனிதர்களை திறம்பட மேலாண்மை செய்ய முடியும் என்பதை இது குறிக்கிறது.

சரியான கட்டுப்படுத்தல் கீழ்க்கண்ட இரு காரணங்களால் முக்கியத்துவம் பெறுகிறது.

1. மேலாளர்களின் திறம்பட்ட உபயோகப்படுத்துதலையும் அவர்களின் கீழ் பணியாற்றும் ஊழியர்களின் செயல்பாட்டினையும் இது பாதிக்கிறது.
2. கட்டுப்படுத்துதல் யுகத்துக்கும் அமைப்புக்கும் தொடர்பு உள்ளது.

**கட்டுப்படுத்துதல் யுகத்தை தீர்மானிக்கும் காரணிகள்**

### 1. மேலதிகாரியின் திறமையும் சக்தியும்

சில மேலாளர்கள் மற்றவர்களைவிட திறமையானவர்களாக இருப்பதால் ஏராளமான கீழ்மட்ட ஊழியர்களை சமாளிக்க முடியும். அமைப்பை திட்டமிடும் போது கட்டுப்படுத்தல் யுகம் ஒரு சாதாரண திறமையுள்ள மேலாளரை அடிப்படையாகக் கொண்டதாக அமைய வேண்டும்.

### 2. கீழ்மட்ட ஊழியரின் தகுதி

கீழ்மட்ட ஊழியர்கள் தகுதியும் திறமையும் வாய்ந்தவர்களாக இருந்தால் மேலாளரின் கட்டுப்படுத்தல் பணி மிகவும் இலகுவாகிறது.

### 3. மேற்பார்வை செய்யப்பட்ட பணியின் இயல்பும் முக்கியத்துவம்

ஒரே மாதிரியான பணியை பணியாளர்கள் செய்தால், கட்டுப்படுத்தல் யுகம் பெரியதாக அமையும். வெவ்வேறு பணியை அவர்கள் செய்தால், ஒரு சிறிய யுகமே அவசியமானது.



#### 4. அதிகாரம் மற்றும் பொறுப்பில் தெளிவு

ஒவ்வொரு பணியாளரின் அதிகாரமும் பொறுப்பும் தெளிவாக வரைபறுக்கப்பட்டிருந்தால் உதவி மற்றும் கட்டளைக்காக அவர்கள் மேலதிகாரிகளை அடிக்கடி தேடிச் செல்லத் தேவையில்லை. இதன் மூலம் ஒரு மேலதிகாரி ஏராளமான கீழ்மட்ட பணியாளர்களை மேலாண்மை செய்ய உதவியாயிருக்கும்.

#### 5. பரவலாக்குதலின் அளவு

பரவலாக்குதலினால் ஒரு அதிகாரி ஏராளமான முடிவுகள் எடுக்கத் தேவையில்லாத நிலையில் ஏராளமான கீழ்மட்ட பணியாளர்களை மேற்பார்வை செய்ய முடியும். குவிக்கப்பட்ட அதிகாரமுறையில் அவர் ஏராளமான பணியாளர்களை மேற்பார்வை செய்ய இயலாது.

#### 6. பொருளாதார கண்ணோட்டம்

யுகத்தை தெரிவு செய்வதை பாதிக்கிறது. எனவே மிகப்பெரிய யுகத்தினால் ஏற்படும் செலவின சேமிப்புக்கும் யுகம் பரந்து செல்லும் போது ஏற்படும் கூடுதல் செலவுக்கும் இடைய பொருளாதார சமநிலை ஏற்படுத்தப்பட வேண்டும்.

#### மேலதிகாரி - கீழ்மட்ட ஊழியர் தொடர்பு பற்றிய கிரேய்க்குணாஸ் தேற்றம்

இந்தத் தத்துவம் 1933ம் ஆண்டு வி.எ. கிரேய்க்குணாஸ் என்ற பிரெஞ்சு மேலாண்மை ஆலோசகர்களால் உருவாக்கப்பட்டது. மூன்று விதமான மேலதிகாரி கீழ்மட்ட பணியாளர் உறவினை அவர் கண்டறிந்தார். அவையாவன.

1. நேரடி ஒற்றை உறவுகள் மேலதிகாரிகள் கீழ் மட்ட ஊழியர்களடன் ஏற்படுத்தும் தொடர்பால் ஏற்படுபவை.
2. நேரடி குழு உறவுகள் மேலதிகாரிகளுக்கும் கீழ்மட்ட ஊழியர்களுக்கும் எல்லாச் சூழ்திலைகளிலும் ஏற்படுபவை.
3. குறுக்கு உறவுகள் ஒரே மேலதிகாரிகளின் கீழ் வேலை செய்யும் பணியாளர்களுக்குள் ஏற்படுவது. இம்மாதிரி கணக்கிடுதலுக்கு கிரேய்க்குணாஸ் கீழ்க்கண்ட கணித சூத்திரத்தைத் தருகிறார்.

$$\begin{aligned}
 \text{நேரடி ஒற்றை உறவுகள்} &= n \\
 \text{நேரடி குழு உறவுகள்} &= n(2^{n-1} - 1) \\
 \text{குறுக்கு உறவுகள்} &= n(n-1) \\
 \text{மொத்த உறவுகள்} &= n \left( \frac{2n}{2} + n - 1 \right) \quad \text{அல்லது} \\
 &= n(2^{n-1} + n - 1)
 \end{aligned}$$

(n என்பது கீழ்மட்ட ஊழியர்களின் எண்ணிக்கையை குறிக்கும்)

#### விமர்சனம்

1. ஏற்ற மேற்பார்வையுகத்தில் பரந்த விரிவு காணப்படுகிறது.
2. உறவுகளின் கடுமையும் அடிக்கடி நிகழும் தன்மையும் இத்தேற்றத்தில் பரிசீலிக்கப்படவில்லை.
3. எல்லாவித உறவுகளும் இத்தேற்றத்தில் உட்புகுத்தப்படவில்லை.
4. மேலிருந்து கீழாக செல்லும் உறவுமுறை மட்டுமே இத்தேற்றத்தில் கருத்தில் கொள்ளப்படுகிறது.
5. சேவை நடவடிக்கைகளில் இத்தேற்றத்தின் பங்கு மிகக் குறைவானது என்பது கட்டிக் காட்டப்படவில்லை.

### அமைப்பு யுகமும் நிலையும்

கட்டுப்படுத்தல் யுகம் பல்வேறு மேலாண்மை நிலைகளை பாதித்து அமைப்பு ஒழுங்கை நிர்ணயம் செய்கிறது. யுகம் ஒழுங்கியதாக இருந்தால், உதாரணமாக, ஆறு கீழ்மட்ட ஊழியர்களுக்குள் இருந்தால், அமைப்பின் ஒவ்வொரு நிலையிலும் ஏராளமான மேலாளர்கள் தேவைப்படுவது மட்டுமல்லாமல் அங்கே ஏராளம் மேலாண்மை நிலைகளும் காணப்படும். இம்மாதிரியான அமைப்பு ஒழுங்கு "உயர்ந்த" ஒன்றாக கருதப்படும். மாறாக, யுகம் விரிவானதாக இருந்தால், அதாவது ஒரு மேலாளர் ஏராளமானவர்களை இயக்கினால் அங்கே ஒரு சில மேலாண்மை நிலைகளே காணப்படும். இம்மாதிரியான அமைப்பு ஒழுங்கு "தட்டை"யானதாக அழைக்கப்படும்.

### துறைவாரி அமைத்தல்

நிர்வாகத்திற்காக நடவடிக்கைகளை அலகுகளாகவும் உப அலகுகளாகவும் கூட்டுவதே துறைவாரி அமைத்தலாகும். இவ்வாறாக ஏற்படுத்தப்பட்ட நிர்வாக அலகுகளும் உப அலகுகளும் கோட்டம், அலகு, கிளை மற்றும் பகுதி என்று அழைக்கப்படும். அமைப்பை ஏற்படுத்தி விரிவாக்கம் செய்ய நடவடிக்கைகளை கூட்டுவது இன்றியமையாதது.

#### இலக்கணம்

"துறை என்பது குறிப்பிட்ட நடவடிக்கைகளை நிறைவேற்ற ஒரு அமைப்பின் மாவட்ட, பகுதி, கோட்ட மற்றும் கிளை அளவில் மேலாளருக்கு இருக்கும் அதிகாரமே ஆகும்" என்று கூண்டஸ் மற்றும் ஓடன்ஸ் கூறுகின்றனர்.

#### துறைவாரி அமைத்தலின் தேவையும் முக்கியத்துவமும்

1. துறைவாரி அமைத்தல் சிறப்பியல்பினை ஏற்படுத்துவதால் நடைமுறை திறமையானதாக அமைகிறது.
2. துறைவாரி அமைத்தல் பொறுப்பையும் கணக்கொப்புவித்தலையும் குறியீடு செய்கிறது.
3. துறைவாரி அமைத்தல் தன்னாட்சி உணர்வை ஏற்படுத்தி ஊக்குவித்தலை அளிக்கிறது.
4. துறைவாரி அமைத்தல் மேலாளர் முன்னேற்றத்துக்கு உதவுகிறது.
5. நடவடிக்கைகளின் பரப்பளவை நிர்ணயித்து தரத்தை குறியீடு செய்வதனால் மேலாண்மை செயல்பாட்டினை அளவிட முடிகிறது.

#### துறைவாரி அமைத்தலின் மாதிரிகள்

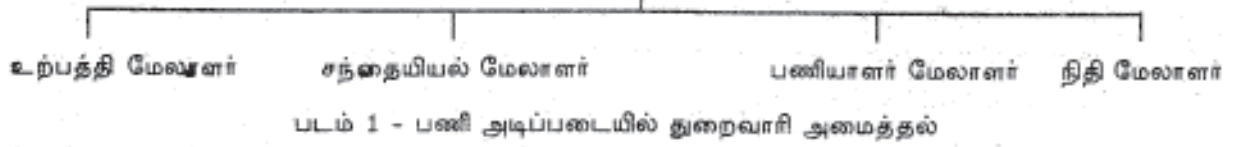
ஒரு அமைப்பு ஒழுங்கில் ஐந்து மாதிரியான துறைவாரி அமைத்தல்கள் உண்டு. அவையாவன,

1. பணியின் அடிப்படையில்
2. பொருள் அல்லது சேவை அடிப்படையில்
3. குறுகிய திட்டகுழு அடிப்படையில்
4. இட அமைப்பு அடிப்படையில்
5. வாடிக்கையாளர்கள் அடிப்படையில்

#### I. பணி அடிப்படையில் துறைவாரி அமைத்தல்

நிறுவன நடவடிக்கைகளை பணியின் அடிப்படையில் பல்வேறு துறைகளாகக் கூட்டுவதையே இது குறிக்கும். அதாவது, சந்தையியல், பணியாளர் அமர்த்துதல் மற்றும் நிதி ஆகிய தனித்தனி பணிகளை ஒன்று திரட்டி தனித்துறைகளாக பிரித்தலே இதுவாகும்.

## மேலாண்மை இயக்குநர்



## பயன்கள்

1. ஒன்றிரண்டு பொருட்கள் அல்லது சேவைகள் உற்பத்தி செய்யும் நிறுவனங்களுக்கு இது மிக பொருத்தமானது.
2. இதன் மூலம் பல பணித்துறைகளில் வல்லுநர்களை பணியமர்த்த முடியும்.
3. முக்கிய பணிகளில் மேம்பட்ட திட்டமிடுதல் மற்றும் கட்டுப்படுத்தலுக்கு வழி வகுக்கிறது.
4. இது காலத்தால் திருபிக்கப்பட்ட முறை மட்டுமல்ல, நிர்வாகத்தால் நியாயப்படுத்தக் கூடியதும் கூட.
5. பொருளாதாரத்தைத் தருகிறது.

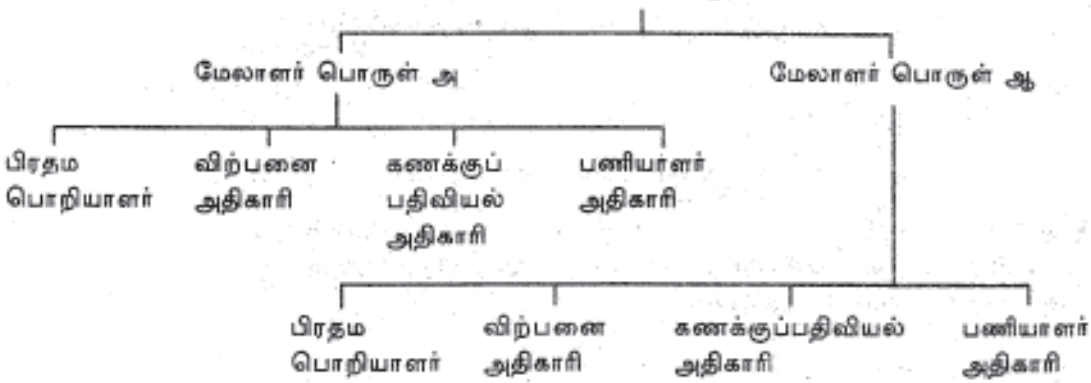
## தீமைகள்

1. அதிகப்படியான மையப்படுத்தலுக்கு வழிவகுத்து முடிவு எடுத்தல் மற்றும் தகவல் தொடர்பை தாமதப்படுத்துகிறது.
2. பணிகளுக்கிடையேயான ஒருங்கிணைப்பு கடினமாகிறது.
3. பொது மேலாளர்களின் பணி மேம்பாட்டிற்கு குறைந்த வாய்ப்பே உள்ளது.
4. பூகோள ரீதியான மையப்படுத்துதல், தேவையான மற்றும் பொருள் மீது வலியுறுத்தல் தேவையான சூழ்நிலைக்கு இந்த முறை ஒவ்வாது.

## II. பொருள் அல்லது சேவை அடிப்படையில் துறைவாரி அமைத்தல்

இம்முறையில் பொருட்கள் பிரித்தெடுக்கப்பட்டு சிறப்பு மேலாளர்கள் பொறுப்புடன் நியமிக்கப்படுகிறார்கள். ஒவ்வொரு சுயாட்சியுடன் முழு நிறுவனத்துடன் ஒருங்கிணைந்த ஒன்றாக ஆக்குவதே பொருள் துறைவாரி அமைத்தலாகும். ஒவ்வொரு துறையிலும் தேவைப்படும் அனைத்து வசதிகளும் சேகரிக்கப்படுகின்றன.

## மேலாண்மை இயக்குநர்



படம் 2. பொருள் அடிப்படையில் துறைவாரி அமைத்தல்

**பயன்கள்**

1. தொழில் நுட்ப திறமை, மேலாண்மை அறிவு மற்றும் மூலதனத் தேவைகள் சம்பந்தமான சிறப்பியல்புகளின் அதிகபட்ச உபயோகத்திற்கு வழிவகுக்கிறது.
2. பொருட்களின் வளர்ச்சியடையும் வரிவாக்கத்தையும் ஏற்படுத்துகிறது.
3. நல்ல வாடிக்கையாளர் உறவினை ஏற்படுத்துகிறது.
4. நடைமுறையை நன்றாகக் கட்டுப்படுத்துகிறது.
5. மேலாண்மைப் பணியாளர்களை அளவிட பயிற்சி அடிப்படை ஏற்படுத்துகிறது.
6. உயர்ந்த வேலைத்திறனுக்கு பணியாளர்களை ஊக்குவிக்கிறது.

**தீமைகள்**

1. பணியாளர் மற்றும் வசதிகளை திருப்பித்திருப்பி ஏற்படுத்துகிறது.
2. மேலாண்மைச் செலவினத்தை அதிகரிக்கிறது.
3. அதிகஅளவு மேலாண்மைப் பணியாளர்களை வேலையிலமர்த்துவது அவசியமாகிறது.
4. ஒவ்வொரு பொருட்துறையிலும் உள்ள எந்திரங்கள் முழுமையாக உபயோகிக்கப்படாது.

**III. குறுகிய திட்டக்குழு அடிப்படையில் துறைவாரி அமைத்தல்**

பூகோள அடிப்படையிலோ பொருளின் மாதிரி அடிப்படையிலோ ஒரு புதிய பொருள் அல்லது தொழில் எந்திரம் தயாரிப்பதற்கான சாத்தியக்கூறுகளை ஆராய ஒரு குழு அமைக்கப்படலாம். இத்திட்டத்தின் மூலம் நோக்கங்களை அடைய ஒரு திட்ட மேலாளர் நியமிக்கப்படலாம். இதற்காக அவர் பல்வேறு துறைகளிலிருந்து பணியாளர்களை தெரிவு செய்யலாம். குறுகிய காலத்திட்டம் நிறைவேற்றப்பட்டவுடன் பணியாளர்கள் தங்கள் சொந்தத் துறைக்குச் சென்று விடலாம்.

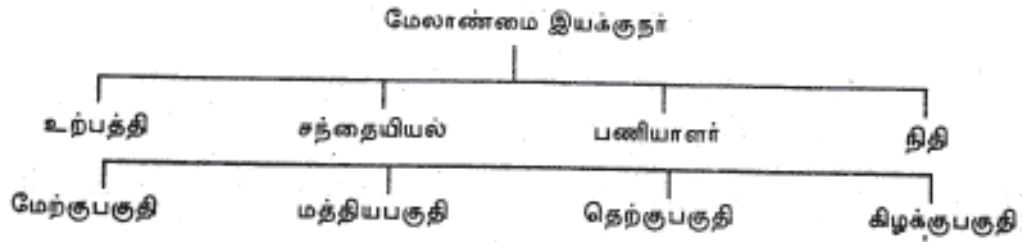


படம் 3. குறுகிய திட்டக்குழு துறை வாரிபிரித்தல்

நிரந்தரமற்ற தன்மையில் மட்டுமல்ல, குறுகிய திட்ட துறைவாரி பொருட்துறை வாரி முறையையும் ஒத்திருக்கிறது. எனவே அதன் பயன்களும் மேற்கூறியவையே.

**IV. இடவமைப்பு அடிப்படையில் துறைவாரி அமைத்தல்**

ஒரு அமைப்பின் உற்பத்தி மற்றும் சந்தையியல் அலகுகள் பூகோளரீதியாக பரந்து கிடப்பின், பூகோள அடிப்படையில் துறை வாரிபிரித்தலே நன்று. வட, தென்மேற்கு, கிழக்கு மற்றும் மத்திய இரயில்வே இவ்வாறாக பிரிக்கப்பட்டவையே.



படம் 4. துறைவாரி எல்லை

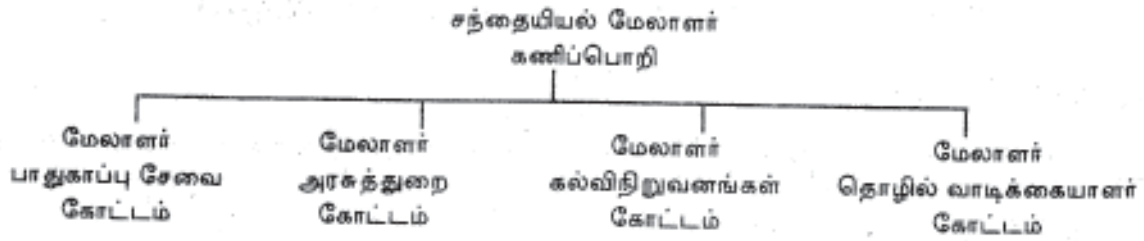
1. பல்வேறு வாடிக்கையாளர் கூட்டத்தின் மேல் கவனம் வைக்கிறது.
2. உள்நாட்டு சூழ்நிலைகள் மற்றும் வாய்ப்புகளால் குறைந்த கூலி, வண்டிச்சத்தம் மற்றும் குறைந்த வாடகையால் நடைமுறைச் செலவு குறைகிறது.
3. உள்நாட்டு சூழ்நிலைகள் தெரிந்தமையால் மேலாளரின் வேக நடவடிக்கைக்கும் தக்க முடிவுக்கும் உதவுகிறது.

#### தீமைகள்

1. மேலாண்மைத் திறமைகள் உள்ளவர்கள் ஏராளம் தேவைப்படுகிறார்கள்.
2. தலைமையகக் கட்டுப்படுத்தலை அதிகரிக்கிறது.
3. ஒருங்கிணைப்பு மற்றும் கட்டுப்படுத்துதல் செலவினை அதிகரிக்கிறது.

#### V. வாடிக்கையாளர் அடிப்படையில் துறைவாரி அமைத்தல்

வாடிக்கையாளர் அடிப்படையில் ஒரு நிறுவனம் பல துறைகளாகப் பிரிக்கப்படலாம். ஒரு துறை பல உபபிரிவுகளாகப் பிரிக்கப்படலாம். (உ.ம்.) சந்தையியல் துறை. இம்மாதிரி துறைவாரி அமைத்தல் சிறப்பு சேவை நிறுவனங்களுக்கு பயன் அளிக்கும்.



படம் 5. வாடிக்கையாளர் அடிப்படை துறைவாரி பிரித்தல்

#### பயன்கள்

1. வாடிக்கையாளரின் தேவைகளை கவனிக்கிறது.
2. வாடிக்கையாளர் பகுதியில் புலமைத்துவம் ஏற்படுத்துகிறது.

#### தீமைகள்

1. சில வேளைகளில் வாடிக்கையாளரின் போட்டி கோரிக்கைகளை நிறைவேற்ற முடியாமல் போகிறது.
2. வாடிக்கையாளரின் தேவைகளை நன்கு அறிந்த மேலாளரும் ஊழியர்களும் தேவைப்படுகிறது.
3. பொருளாதார வீழ்ச்சி சூழலில் சில வாடிக்கையாளர்கள் கூட்டம் மறைந்து விடும் போது விற்பனை எந்திரம் வேலையின்றியிருக்கும்.

### பயிற்சி வினாக்கள்

1. அமைப்பை வரையறுக்க அமைப்பின் அடிப்படை தத்துவங்கள் யாவை?
2. "அமைப்பு மேலாண்மையின் முதுகெலும்பு" குறிப்பு வரைக.
3. அமைப்பு தேற்றம் என்றால் என்ன? அமைப்பின் பணியை புரிந்து கொள்வதில் இதன் பங்கு என்ன?
4. இடைக்கால அமைப்புத் தேற்றத்தின் அடிப்படை யாது?
5. அமைப்பு வரைபடம் என்றால் என்ன? அதன் பயன்களும் குறைகளும் யாவை?
6. மேலாண்மைப் பணியாக அமைப்பின் பொருளும் முக்கியத்துவமும் யாவை? அமைப்பை மாதிரியாக்க தேவையான படிகள் யாவை?
7. மேலாண்மையுமே என்றால் என்ன? ஒரு குறிப்பிட்ட சூழ்நிலையில் உச்ச மேலாண்மை யுகத்தை எவ்வாறு கணக்கிடுவாய்?
8. யுகத்தை கணக்கிடுவதில் கிரேய்குணாசின் பங்களிப்பு என்ன?
9. துறைவாரி அமைத்தலின் பொருள், முறைகள் மற்றும் முக்கியத்துவம் என்ன?
10. ஒரு நிறுவனத்தில் துறைகள் ஏற்படுத்தும்போது கவனிக்க வேண்டிய அடிப்படை காரணிகள் யாவை?



### அத்தியாயம் 11

#### அதிகாரப்படுத்துதலும் அதிகாரப் பரவலாக்குதலும்

##### I. அதிகாரப்படுத்துதல்

அதிகாரப்படுத்துதல் என்பது மிகவும் முக்கியத்துவம் வாய்ந்தது. இது தேவையானது மட்டுமின்றி தவிர்க்க முடியாததும் கூட.

அதிகாரப்படுத்துதல் என்றால் என்ன?

அதிகாரப்படுத்துதல் என்பது

- \* கீழ்மட்ட பணியாளர்களுக்கு கடமைகளையும் பொறுப்புக்களையும் பகிர்ந்தளிப்பது.
- \* முடிவு எடுக்க, வளங்களை உபயோகிக்க மற்றவர்களுக்கு ஆணையிட்டு வேலை நடப்பிக்கப்பட அதிகார மாற்றம் செய்வது.
- \* தேவையான வேலை நடப்பித்தலுக்கும் தேவைப்படும் முடிவகளுக்கும் வேண்டிய கணக்கொப்புவித்தலை ஏற்படுத்துதல்
- \* பணியின் முன்னேற்றம் குறித்து தொடர் ஆய்வு செய்ய ஒழுங்கு மற்றும் கட்டுப்பாடு முறையை அமைத்தல்

##### அதிகாரப்படுத்துதலின் காரணங்கள்

அதிகாரத்தையும் பொறுப்பையும் அளிப்பதன் காரணங்கள் வருமாறு.

### 1. திறமையான கால மேலாண்மை

போதுமான அதிகாரப்படுத்துதலினால் மேலாளர் தனது நேரத்தை திறமையாக மேலாண்மை செய்ய முடிகிறது.

### 2. மற்றவர்களை பயன்படுத்தி திறமையை வளர்த்தல்

மற்றவர்களுக்கு அதிகாரத்தை அளிப்பதன் மூலம் ஒரு மேலாளர் தனது திறமையை வளர்த்திட முடியும்.

### 3. கீழ்மட்ட ஊழியர்களுக்கு பயிற்சி அளித்து முன்னேற்ற ஒரு கருவி

கீழ்மட்ட பணியாளர்களுக்கு பயிற்சி அளித்து அவர்களை முன்னேற்றி ஒரு கமுகமான குழ்திலையை ஏற்படுத்துவது மேலாளரின் முக்கிய கடமையாகும்.

### 4. ஊக்குவித்தலின் ஒரு கருவி

அதிகாரப்படுத்துதல் ஊக்குவித்தலின் ஒரு முக்கிய கருவி.

### 5. நம்பிக்கையின் வெளிப்பாடு

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

### 6. தன்னம்பிக்கையை வளர்க்கிறது

கீழ்மட்ட ஊழியர்கள் தன்னம்பிக்கையை வளர்க்க அதிகாரப்படுத்துதல் உதவுகிறது.

### 7. புதிய கருத்துக்களை வழங்குகிறது

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

### 8. முடிவுகளின் தரத்தை உயர்த்துகிறது

அதிகாரப்படுத்துதல் வேலை நடப்பிக்கப்பட அதிகாரத்தை தருகிறபடியால் முடிவுகளின் தரம் உயருகிறது.

### அதிகாரப்படுத்துதலின் தத்துவங்கள்

அதிகாரப்படுத்துதலுக்கு உதவியாக கீழ்க்காணும் தத்துவங்கள் உருவாக்கப்பட்டுள்ளன.

#### 1. தெளிவான வரையறுத்தல் தத்துவம்

வெற்றிகரமான அதிகாரப்படுத்துதலுக்கு கீழ்மட்ட பணியாளர்கள் செய்ய வேண்டிய கடமைகளை வரையறுத்தல் அவசியம்.

#### 2. அதிகாரத்தையும் பொறுப்பையும் ஒப்பிடும் தத்துவம்

அளிக்கப்படும் அதிகாரம் எதிர்பார்க்கப்படும் முடிவுகளுடன் ஒப்பிடக்கூடியதாக இருத்தல் அவசியம்.

#### 3. ஒருமித்த கட்டளை

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

#### 4. விதிவிலக்கு தத்துவம்

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

#### 5. பொறுப்பு முழுமைத்தத்துவம்

அதிகாரப்படுத்தும் மூத்த அதிகாரி தனது கீழ்மட்ட பணியாளர்களின் வேலைக்கும் பொறுப்பானவர் ஆகிறார்.

#### 6. அதிகார மட்ட தத்துவம்

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

#### 7. ஊக்குவித்தல் தத்துவம்

மேலாளர்கள் கீழ்மட்ட ஊழியர்களை தங்களால் இயன்ற அளவு ஊக்குவிக்க வேண்டும்.

#### 8. தகவல் தொடர்பு

அதிகாரப்படுத்துதலும் நடப்பிக்கப்பட வேண்டிய வேலையும் தெரிவிக்கப்பட வேண்டும்.

#### அதிகாரப்படுத்துதல் எவ்வாறு?

மேலாளர்கள் அதிகாரப்படுத்துதலுக்கு கீழ்க்காணும் வழிமுறைகள் வகுக்கப்பட்டுள்ளன.

1. அதிகாரப்படுத்த வேண்டிய பணியை தீர்மானிக்க வேண்டும்.
2. சரியான மனிதனை அடையாளம் காண வேண்டும்.
3. அதிகார வரம்பை குறிப்பிட வேண்டும்.
4. கொள்கைகளையும் செய்முறைகளையும் அளிக்க வேண்டும்.
5. எதிர்பார்க்கும் செயல்திறனை குறிப்பிட வேண்டும்.
6. அதிகாரம் பெறுபவரை எல்லா அதிகார முடிவு எடுக்கும் நிலைகளில் ஈடுபாடு கொள்ளச் செய்ய வேண்டும்.
7. கட்டுப்படுத்துதல் முறையை ஏற்படுத்த வேண்டும்.
8. வளங்களை அளிக்க வேண்டும்.
9. அதிகாரம் சம்பந்தப்பட்ட அனைவருக்கும் தகவல் அளிக்க வேண்டும்.
10. மறுஆய்வு தர வேண்டும்.
11. குறைகளை பொறுத்துக்கொள்ள வேண்டும்.
12. தலையீடு குறைவாக இருக்க வேண்டும்.
13. இருவழி தகவல் தொடர்பை ஊக்குவிக்க வேண்டும்.
14. ஒரு உதவிக்காரமாக நோக்கப்பட வேண்டும்.
15. மேல்நோக்கு அதிகாரப்படுத்துதலை தவிர்க்க வேண்டும்.

#### அதிகாரப்படுத்துதலின் பயன்கள்

1. வாடிக்கையான செயல்கள் அதிகாரப்படுத்தப்படுவதால் மேலாளரின் பளு குறைகிறது.



2. கீழ்மட்ட ஊழியர்கள் பொறுப்புடன் செயல்பட்டு பல்வேறு பணிகளைப் புரிந்து முடிவு எடுப்பதால் உயர்மட்ட குணாதிசயங்கள் உருவாகின்றன.
3. ஊக்குவித்தல் கருவியாக செயல்படுகிறது.
4. கீழ்மட்ட ஊழியர்களுடன் பொறுப்புணர்வு ஏற்படுத்துவதால் உற்பத்தித்தரம் அதிகரிக்கிறது.
5. கீழ்மட்ட ஊழியர்கள் அனுபவப்படுவதால் நிறுவனத்தின் உயர்ந்த பதவிகளில் அமர்த்தப்பட தகுதி பெறுகிறார்கள்.

### அதிகாரப்படுத்துதலின் சிக்கல்கள்

அதிகாரப்படுத்துதலின் சிக்கல்களை இருவகையாகப் பிரிக்கலாம்.

- I. மேலாளர்களிடம் சிக்கல்கள்
- II. கீழ்மட்ட ஊழியர்களிடம் சிக்கல்கள்

#### I. மேலாளர்களிடம் சிக்கல்கள்

1. உயர்ந்தவர் என்ற மனப்பான்மையால் உயர் அதிகாரிகள் தங்களுடைய உரிமைகளை பகிர்ந்தளிக்க தயங்குகின்றனர்.
2. மேலாளர்களிடம் தகுதி இல்லாவிட்டால் அதிகாரப்படுத்துதல் தடுக்கப்படும்.
3. தனக்கு முக்கியத்துவம் அளிக்கப்பட வேண்டும் என்று எதிர்பார்க்கும் மேலாளர் தனது அதிகாரத்தை பிறருக்கு அளிக்கமாட்டார்.
4. கீழ்மட்ட ஊழியர் மேல்மட்ட அதிகாரியைவிட சிறப்பாக செயல்படுவார் என்ற எண்ணம் அதிகாரப்படுத்துதலைத் தவிர்க்கும்.

#### II. கீழ்மட்ட ஊழியர்களிடம் சிக்கல்கள்

1. முடிவு எடுக்க இயலாத கீழ்மட்ட ஊழியர்கள் அதிகாரப்படுத்துதலை விரும்ப மாட்டார்கள்.
2. தவறு செய்யும் போது கண்டிக்கப்படலாம் என்ற எண்ணம் அதிகாரப்படுத்துதலைத் தடுக்கும்.
3. தன்னம்பிக்கையற்ற ஊழியர் அதிகாரப்படுத்துதலை ஏற்க மாட்டார்.
4. வேலை நடப்பிக்கப்பட வளங்கள் போதாதென்று கண்டால், கீழ்மட்ட ஊழியர் அதிகாரப்படுத்துதலை விரும்ப மாட்டார்.
5. அதிக வேலையில் தனிப்பட்ட பயன் இல்லை என்று கண்டால் அதிகாரப்படுத்துதலை ஏற்றுக் கொள்ள மாட்டார்கள்.

### சிறந்த அதிகாரப்படுத்துதலுக்கான வழிமுறைகள்

1. அதிகாரப்படுத்துதல் தெளிவானதாகவும் முழுமையானதாகவும் இருக்க வேண்டும்.
2. தீர்மானம் எடுக்கப்பட முழு சுதந்திரமும் கீழ்மட்ட ஊழியர்களுக்கு அளிக்க வேண்டும்.
3. கீழ்மட்ட ஊழியர்களின் சரியான முறையில் தெரிவு செய்யப்பட வேண்டும். அவர்களுடைய நிறைகளும் குறைகளும் மூத்த அதிகாரியால் கணக்கிடப்பட வேண்டும்.
4. பொறுப்பை ஏற்றுக்கொள்ள கீழ்மட்ட ஊழியர்களுக்கு சில ஊக்கப்பரிசுகள் அளிக்கப்பட வேண்டும்.
5. கீழ்மட்ட ஊழியர்களுக்கு பயிற்சி அளிக்க வேண்டும்.

6. உயர் அதிகாரி தவறுகளை மறந்து பரஸ்பர நம்பிக்கையில் நல்ல சூழலை ஏற்படுத்த வேண்டும்.
7. கீழ்மட்ட ஊழியர்கள் கணக்கொப்புவிக்க விதிமுறைகள் ஏற்படுத்த வேண்டும்.
8. கீழ்மட்ட ஊழியர்கள் ஒன்றுக்கு மேற்பட்ட உயர் அதிகாரிக்கு கணக்கொப்புவித்தல் கூடாது.

#### மையப்படுத்துதல்

முடிவு எடுக்கும் அதிகாரத்தை உயர் மட்ட மேலாண்மை நிலைகளில் தக்க வைத்துக் கொள்வதே மையப்படுத்துதலாகும். பணி செய்பவர்களாலேயே அல்ல நிறுவனத்தின் மேல்மட்டத்தில் இருப்பவர்களாலேயே முடிவுகள் எடுக்கப்படுகின்றன என்பதையே இது குறிக்கிறது. ஒரு மனித அமைப்பில் மட்டும் தான் முழுமையான மையப்படுத்துதல் சாத்தியமாகும். உரிமையாளர் மேலாளர் கூடுதலாக ஒரு ஆணை நியமித்தாலும் அதிகாரப் பரவல் இடம் பெறுகிறது.

#### மையப்படுத்துதலின் பயன்கள்

1. ஒரு சிறிய நிறுவனத்தின் வெற்றிக்கான தனிமனித தலைமைத்துவத்திற்கு வழிவகுக்கிறது.
2. முழு நிறுவனத்தின் மொத்த வேலையை ஒருங்கிணைக்கிறது.
3. கொள்முதல், விளம்பரம் போன்ற காரணங்களில் பன்னாட்டு நிறுவனங்கள் ஒரே சீரான நிலையை அடைய உதவுகிறது.

#### மையப்படுத்துதலின் தீமைகள்

1. மையப்படுத்துதல் தலைமை அதிகாரியின் மீது வேலைப்பளுவைச் சுமத்துவதால் அவருக்கு முன்னோக்கித் திட்டமிடுதலுக்கு நேரம் கிடைக்காமற் போகிறது.
2. அமைப்பின் அதிகாரமற்றவர்களுக்கு தனித்திறமை வளர ஏதுவில்லாமல் போகிறது.
3. மையப்படுத்துதலில் ஒருவர் பல பணிகளை கவனிக்க வேண்டியிருப்பதால் சிறப்பியல்புக்கு வழியில்லாமல் போகிறது.
4. மையப்படுத்துதலில் தகவல் தொடர்பு பிரச்சினை ஏற்பட வாய்ப்பு இருக்கிறது.

#### அதிகாரப்பரவல்

அதிகாரத்தை கீழ்மட்ட அளவில் அளிப்பதே அதிகாரப்பரவலாகும். முடிவு எடுக்கும் அதிகாரம் அமைப்பு முழுவதும் பரந்து கிடக்கிறது என்பதையே இது குறிக்கிறது.

அதிகாரப்பரவல் என்பது செயல்பாட்டினை மாற்றியளிப்பதோ அல்லது நடவடிக்கைகளை பூகோளீதியாக பரவலாக்குவதோ அல்ல. ஒரு அமைப்பில் அதிகாரப் பரவல் இருக்கிறது இல்லையா என்பதை தீர்மானிப்பது முடிவு எடுக்கும் அதிகாரமே ஆகும்.

எர்னஸ்ட் டேல் என்பவரின் கருத்துப்படி அதிகாரப்பரவல் அதிகமாக இருப்பது.

1. கீழ்மட்ட நிலையில் அதிக முடிவுகள் எடுக்கப்படும்போது.
2. கீழ்மட்ட நிலையில் முக்கிய முடிவுகள் எடுக்கப்படும்போது.
3. கீழ்மட்டத்தின் அதிகபகுதிகளில் முடிவுகள் எடுக்கப்படும்போது
4. ஆலோசனை பெற வேண்டியவர்கள் குறைவாகவும், கீழ்மட்ட முடிவுகளைப் பரிசீலிப்பது குறைவாகவும் இருக்கும் போது

## இலக்கணம்

### பயால்

கீழ்மட்ட ஊழியர்களின் முக்கியத்துவத்தை அதிகமாக்குவது அதிகாரப்பரவலாகும். கீழ்மட்ட ஊழியர்களின் முக்கியத்துவத்தை குறைப்பது மையப்படுத்துதலாகும்.

### அதிகாரப்பரவலின் நன்மைகள்

1. அதிகாரப்பரவல் வழக்கமான நடைமுறைச் சிக்கல்களிலிருந்து மேலதிகாரிகளை விடுவிக்கிறது.
2. எதிர்கால மேலாளர்களை உற்பத்தி செய்ய உதவுகிறது.
3. உயர்த்த வேலைத்திறனுக்கு கீழ்மட்ட ஊழியர்களை ஊக்குவிக்கிறது.
4. பணியாளர் பங்கு பெறுதலை ஏற்படுத்துகிறது.
5. சிறந்த முடிவுகளுக்கு வழி வகுக்கிறது.
6. பல்பொருள் நிறுவத்தின் விரிவாக்கத்திற்கு வழி வகுக்கிறது.
7. பொறுப்பை அளிப்பதன் மூலம் செயல்திறன் மற்றும் கட்டுப்படுத்துதலை மேம்படுத்துகிறது.

### அதிகாரப்பரவலின் தீமைகள்

1. ஒவ்வொரு கோட்டத்திற்கும் சிறப்பு நிபுணர்கள் தேவைப்படுவதால் அவர்களின் பணிக்கான செலவு அதிகமாகிறது.
2. கோட்ட மேலாண்மையிலிருந்து உச்ச மேலாண்மை தனிமைப்படுத்தப்படுவதால் அத்தியாவசிய நிலைகளில் முடிவு எடுக்க முடியாமல் போகிறது.
3. முடிவு எடுத்தல் அதிகாரம் மையப்படுத்தப்படாததினால் ஒருங்கிணைப்பு பிரச்சினை அதிகமாகிறது.
4. பல்வேறு அதிகாரிகள் அவரவர் விருப்பம் போல் விசயங்களை ஏற்றுக்கொள்வதினால் ஒரே மாதிரியான கொள்கைகளை கடைப்பிடிக்க முடியாது.
5. எல்லா பணிகளும் அதிகாரப் பரவலாக்கக் கூடியது அல்ல. உதாரணமாக, தொழிற் சங்கத்துடன் உள்ள உறவைக் கையாளுவது.
6. கீழ்மட்ட ஊழியர்கள் மிகுந்த திறமையுடன் காணப்படும் போது மேலாளர்களுக்கு அது ஒரு சவாலாகிறது.

### அதிகாரப்பரவல் அளவை தீர்மானிக்கும் காரணிகள்

#### 1. முடிவுகளின் முக்கியத்துவம்

கௌரவம் மிகுந்த முடிவுகள், பணியாளர் மனநிலை சம்பந்தப்பட்ட முடிவுகள் மற்றும் ஊக்குவித்தல் சம்பந்தப்பட்ட முடிவுகள் பரவலாக்கப்படுவதில்லை. உச்ச மேலாண்மை இம்மாதிரி முடிவெடுத்தலை தன்னுள்ளே வைத்துக் கொள்ளும்.

#### 2. ஒரே மாதிரியான கொள்கையின் தேவை

மையப்படுத்தப்பட்ட அதிகாரமே எல்லாத்துறைகளுக்கும் எல்லாவித வாடிக்கையாளர்களுக்கும் ஒரே மாதிரியான கொள்கைகளை அளிக்க முடியும். உதாரணமாக, நல்ல சேவை, கடன், விலை முதலியன. இதன் மூலம் துறைகளின் திறமையை ஒப்பீட்டுப் பார்த்து செலவினங்களைக் குறைக்க முடியும்.

### 3. அமைப்பின் அளவு

நிறுவனம் வளரும் போது பிரதம அதிகாரி எல்லாப் பணிகளையும் அவரே செய்வது இயலாத காரியம். அவருக்கு அதிகாரப் பரவல் ஏற்படுத்துவது அவசியமாகிறது.

### 4. நிறுவனத்தின் சரித்திரம்

ஒரு நிறுவனத்தின் வளர்ச்சி தன்னகத்தேயுடையதாக இருந்தால் மையப்படுத்தப்பட்ட ஒரு அமைப்பை அது உருவாக்கியிருக்கும். மாறாக, வாங்குதல் மற்றும் இணைதல் முறையில் 'வளர்ச்சி' இருந்தால், பரவலாக்கப்பட்டதாக இருக்கும்.

### 5. நிறுவனத்தின் வயது

புதிய தத்துவங்கள் அமைக்கப்படும் பொழுது ஆரம்பத்தில் அதிக மையப்படுத்துதல் தேவைப்படலாம். ஆனால் தத்துவங்களும் கருத்துக்களும் தனகு ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்ட முன்பு, மையப்படுத்துதல் தவிர்க்கப்படலாம்.

### 6. உச்ச மேலாண்மையின் தத்துவம்

உச்ச மேலாண்மையின் தத்துவம் அதிகாரப் பரவலை பாதிக்கிறது. நிறுவன விரிவாக்கத்திற்கு பின்பு உச்ச மேலாளர்கள் தாங்கள் அனுபவித்தவைகளை விட்டுக் கொடுக்க மனதில்லாதிருக்கிறார்கள்.

### 7. மேலாளர்கள் கிடைத்தல்

அதிகாரப்பரவலுக்கு அதிக மேலாளர்கள் தேவைப்படுகிறார்கள். எனவே அதிக மேலாளர்கள் கிடைக்கப்பெற மேலாண்மை முன்னேற்றப் பயிற்சி அவசியமாகிறது.

### 8. பூகோள ரீதியானப் பரவல்

மாகாண ரீதியான நடவடிக்கைகளின் விரிவாக்கம் அதிகாரப்பரவலுக்கு வழிவகுக்கிறது.

### 9. கட்டுப்படுத்தல் முறைகள்

அதிகாரப் பரவலின் கீழ்மட்ட ஊழியர்கள் மீது கட்டுப்படுத்துதல் அவசியமாகிறது. கட்டுப்படுத்துதல் முறை நன்றாக இருந்தால், மேலாண்மை கீழ்மட்ட ஊழியர்களுக்கு அதிகாரத்தை அளிக்க விருப்பப்படும்.

### 10. பொருள் வரிசை மற்றும் தொழில்நுட்ப முன்னேற்றத்தின் விரிவாக்கம்

பொருள் வரிசையின் விரிவாக்கம் மற்றும் நவீன தொழில்நுட்பம் ஆகியவை அதிகாரப்பரவலை தேவைப்படுத்துகிறது.

### 11. அமைப்பின் சூழல்

வெளிப்புற காரணிகளான அரசு கட்டுப்படுத்துதல், தொழிற்சங்க முறை, வரிகொள்கைகள் ஆகியவையும் மையப்படுத்துதலை தீர்மானிக்கின்றன.

## பயிற்சி வினாக்கள்

1. அதிகாரப்படுத்துதல் என்றால் என்ன? அதிகாரப்படுத்துதலின் தத்துவங்கள் யாவை?
2. அதிகாரப்படுத்துதலின் சிக்கல்கள் யாவை?
3. அதிகாரப்படுத்துதலின் முக்கியத்துவத்தை விவரித்து திறமையான அதிகாரப்படுத்துதலின் வழிமுறைகளை வரிசைப்படுத்துக.

4. அதிகாரப்படுத்துதலின் ஆதரவு காரணிகள் யாவை? அதிகாரப்படுத்துதலை தீர்மானிப்பவை யாவை?
5. அதிகார மையப்படுத்துதல் மற்றும் அதிகாரப் பரவல் என்றால் என்ன?
6. வணிக நிறுவனங்களில் மையப்படுத்துதலின் தேவையை எடுத்துரைக்க.

◆◆◆

## அத்தியாயம் 12

### உள் அமைப்பின் வகைகள்

ஒரு அமைப்பு பல காரணிகளை பணி அடிப்படையில் ஒழுங்குப்படுத்தி, கடமைகளையும், அதிகாரத்தையும் பொறுப்பையும் அளித்து உயர் அதிகாரிகளுக்கும் கீழ்மட்ட பணியாளர்களுக்கும் உள்ள உறவைத் தீர்மானித்து தகவல் தொடர்பு மற்றும் ஒருங்கிணைப்புக் கோட்டினை ஏற்படுத்துகிறது.

பல்வேறு துறைகளுக்கு அதிகாரத்தை பங்கீடு செய்யும் போது கவனிக்கப்பட வேண்டிய கேள்வி, "எம்மாதிரியான அதிகாரம் பகிர்ந்தளிக்கப்பட வேண்டும்?" என்பதே.

அதிகாரத்தின் இயற்கையினால் மட்டுமின்றி உயர் அதிகாரிகளுக்குள்ள உறவு மற்றும் உயர் அதிகாரிகளுக்கும் கீழ்மட்ட பணியாளர்களுக்கும் உள்ள உறவு ஆகியன அடிப்படையில் இதன் விடை அமைந்துள்ளது. இந்த உறவு மற்றும் அமைப்பு ஆகியவை பற்றிய விவாதம் ஏராளம் நடைபெற்றுள்ளது.

அதிகாரத்தையும் பொறுப்பையும் நிறுவனத்தின் பல்வேறு உறுப்பினர்களிடையே பகிர்ந்தளிக்கும் தத்துவத்தின் அடிப்படையில் ஏராளம் அமைப்பு முறைகள் உருவாகியுள்ளன. முக்கிய உள் அமைப்பு வகைகளாவன.

1. நேர்சீர் அமைப்பு அல்லது இராணுவ அமைப்பு முறை
2. அலுவலர் அமைப்பு முறை
3. நேர்சீர் மற்றும் அலுவலர் அமைப்பு முறை
4. பணிமுறை அமைப்பு
5. குழுமுறை அமைப்பு

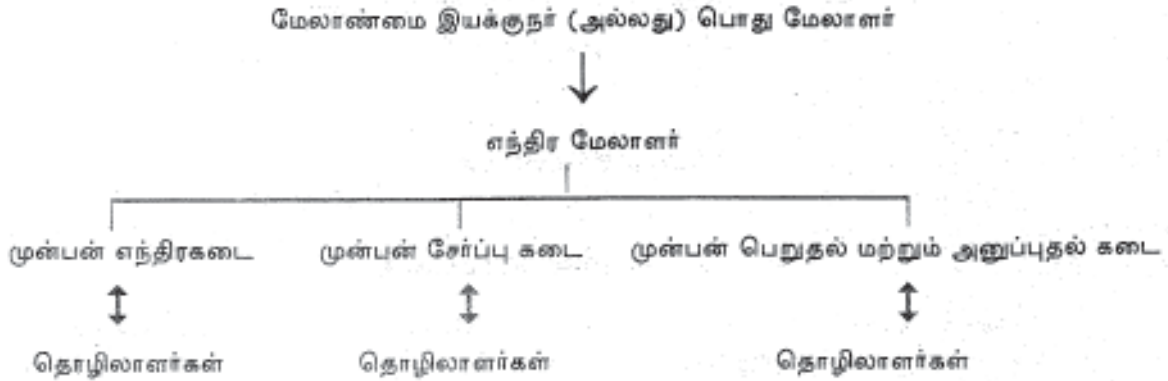
### I நேர்சீர் அமைப்பு முறை

இம்முறையில் ஒவ்வொரு பதவிக்கும் நோக்கங்களை அடைய கீழ்மட்ட ஊழியர்கள் மேல் அதிகாரம் செலுத்தும் நிலை காணப்படுகிறது. இம்முறை மிகப்பழமையானதும் புரட்சிகரமானவை கூட, ஏனென்றால் இதுவே இராணுவ முறையின் சாரம்சம் ஆகும். இப்படியாக நேர்சீர் அதிகாரிகள் இராணுவ வீரர்களை யுத்தக்களத்தில் கட்டளையிட்டு இலக்கை அடைய அதாவது யுத்தத்தில் வெற்றிபெற வைப்பதை நாம் காண முடிகிறது.

இம்முறையில் இயக்குதலும் உத்தரவும் செங்குத்தாக இருக்கிறபடியால் ஒவ்வொருவருக்கும் தனக்கு நேர் மேலே உள்ள உயர் அதிகாரிக்குக் கட்டுப்பட்டவராகிறார். இங்கு அதிகாரம் மேலிருந்து கீழாக செங்குத்தாக செல்கிறது. இவ்வாறாக ஒரு தொழிற்சாலையில் பொது மேலாளரிடமிருந்து கண்காணிப்பாளருக்கும் அவர் மூலமாக முன்பனுக்கும் அதன்பின்பு தொழிலாளர்களுக்கும் அதிகாரம் செல்கிறது. முன்பன் வேறு முன்பர்களிடமிருந்து அதிகாரம் பெறுவது மட்டுமல்ல தனக்கு அளிக்கப்பட்ட அதிகாரத்தை மட்டுமே தனக்குக் கீழ் உள்ளவர்களுக்கு அளிக்க முடியும். இம்முறையின் சிறப்பம்சம்

எனவென்றால் அளிக்கப்படும் அதிகாரம் ஒரே மாதிரியானது. இவ்வாறாக அதிகாரப் பொறுப்பு உறவு நிலவுகிறது.

இதை வரைபடத்தின் மூலம் விவரிக்கலாம்.



### ஒரு எளிய நேர்ச்ரீர் அமைப்பு

எனவே, அதிகாரம் மேலிருந்து கீழாகவும் பொறுப்பு கீழிருந்து மேலாகவும் செல்கிறது. அமைப்பு முழுவதும் மேலதிகாரி கீழ்மட்ட பணியாளர் உறவுமுறை ஏற்படுகிறது.

தொடர் சங்கிலி மற்றும் ஒருமித்த கட்டளை ஆகிய சிறந்த தத்துவங்கள் இம்முறையின் சாரம்சம் ஆகும். உற்பத்தி, சந்தையியல் ஆகிய அடிப்படை பணிகளை செய்கிறவர்களுக்கு நேர்ச்ரீர் அதிகாரம் அளிக்கப்படுவதுண்டு.

### பயன்கள்

1. நடைமுறைக்கு மிகவும் எளியது.
2. அதிகாரத்தைப்பற்றிய வீண் சர்ச்சை கிடையாது. ஒவ்வொருவருக்கும் தனக்க அளிக்கப்பட்ட அதிகாரத்துக்குக் கட்டுப்பட்டவர்களாகையால் மிகுந்த கவனத்துடனும் உத்திரவாதத்துடனும் பணியாற்றுகிறார்கள்.

### தீமைகள்

1. இம்முறையில் தாமதம் மற்றும் சிகப்பு நாடா உள்ளது. தகவல் மேலிருந்து கீழாக, கீழிருந்து மேலாக செல்வதில் காலம் வீணாகிறது. மேலும் தகவல் தவறாகச் சேர வாய்ப்பு உள்ளது.
2. இது நீள் சக்தியற்ற முறை.
3. ஏராளமான அதிகாரம் மையப்படுத்தப்பட்டமையால் இது ஒரு மனித காட்சியாகும். அவர் சர்வாதிகாரியாக வாய்ப்பு உள்ளது.
4. பல்வேறு மேலாண்மை நிலைகளில் நிபுணர்களின் உதவி தேவைப்படுகிறது. ஒன்றிரண்டு அதிகாரிகளை இழப்பது நிறுவனத்தை பாதிக்கும்.

### III அலுவலர் அமைப்பு

நேர்ச்ரீர் அமைப்பு முறைக்கு மாறாக ஆலோசனை அல்லது சேவை வழங்குவதுடன் உறவு நின்று விடுகிறது. இதை அலுவலர் என்று கூறுகிறோம். நோக்கங்களை நிறைவேற்ற ஒரு அமைப்புக்கு உதவுபவர்களே அலுவலர் என்கிறோம். எனவே அலுவலர் முறை ஆலோசனையுடையவரே. அமைப்பு வளரும் போது அலுவலர் முறை மிகுந்த தேவை உடையதாகிறது. அலுவலர் முறையில் அதிகாரம் இல்லாவிட்டாலும் காரியம் நிறைவேற்றப்பட அவர்களின் தாக்கம் உள்ளது.

### அலுவலர் வகைகள்

1. அலுவலர் உதவியாளர்
2. சிறப்பியல் அலுவலர்

#### 1. அலுவலர் உதவியாளர்

இவர்கள் ஒரு அதிகாரி தனது கடமையை நிறைவேற்ற உதவுபவர்கள். அதிகாரிகளின் நிகழ்ச்சிகளைத் திட்டமிடுதல், தனிப்பட்ட குறிப்பு எடுத்து ஆகியன செய்யும் அந்தரங்க செயலாளர் என்று இவர்களை அழைப்பார்கள். நேர்சீர் மேலாளரின் மூளையாக இவர் செயல்படுகிறார். ஆனால் இவர்கள் கட்டளைச் சங்கிலிக்குள் வரமாட்டார்கள். ஆலோசனையும் சேவையும் அளிப்பார்கள். ஆனால் முடிவு எடுக்கமாட்டார்கள். அதிகாரிகள் தங்களுக்கு அளிக்கும் கடமையை நிறைவேற்றுவார்கள். இவர்கள் உதவியாளர், சிறப்பு உதவியாளர் என்று அழைக்கப்படுகிறார்கள்.

#### 2. சிறப்பியல் அலுவலர்

கணக்கியல், பணியாளர் தேர்வு, பொறியியல் ஆய்வு இவற்றை செய்பவர்களே சிறப்பியல் அலுவலர் ஆகும். அவர்கள் தங்கள் துறையில் வல்லுநர்கள் ஆவர். சிறப்பியல் அலுவலர் அதிகமாகும்போது ஒருங்கிணைப்பு பிரச்சினை ஏற்படுகிறது இவர்கள் புதுக்கருத்துக்களை அளிக்கிறார்கள். இந்தக் கருத்துக்களை பிரதம அதிகாரி ஒன்று காட்டுகிறார். இவர்களின் சேவையைப் பொறுத்து, ஆலோசனையாளர், சேவை அளிப்பவர், கட்டுப்படுத்துவர், பணியாளர் உதவி மற்றும் ஒருங்கிணைப்பு சேவையாளர் என்று பிரிக்கலாம்.

#### பயன்கள்

1. அலுவலர் ஈடுபாடு சிறப்பு சேவை பெற உதவுகிறது.
2. நேர்சீர் அதிகாரியின் பளு குறைகிறது.
3. இளம் நிபுணர்களின் பயிற்சிக்கு உதவுகிறது.

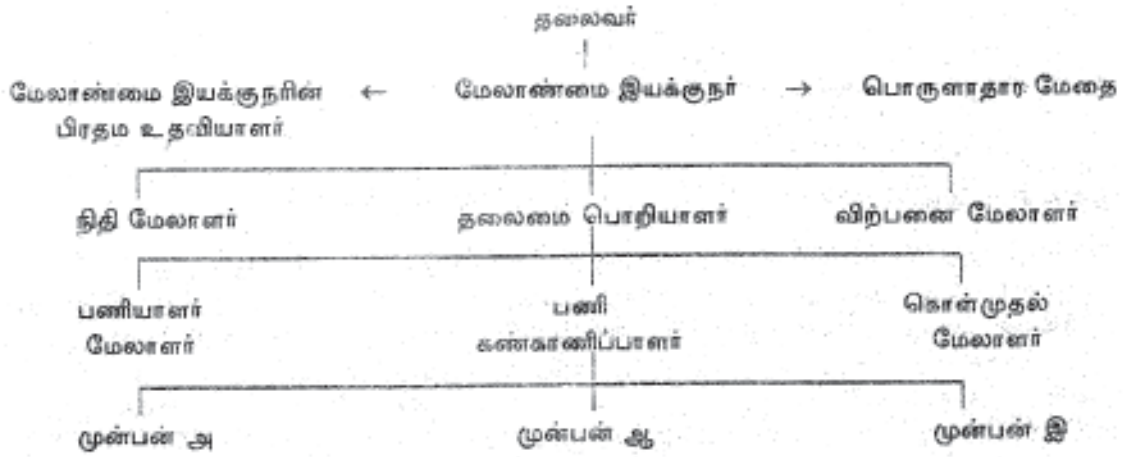
#### தீமைகள்

1. அமைப்பின் பணிகள் வரையறுக்கப்படாமல் இருந்தால், குழப்பம் ஏற்படும்.
2. நிபுணர்கள் ஆலோசனை மட்டுமே வழங்குவதால் அவர்களின் அதிகாரம் குறைகிறது.

#### நேர்சீர் மற்றும் அலுவலர் அமைப்பு முறை

நிறுவனம் சிறியதாக இருக்கும் போது நேர்சீர்முறை போதுமானது. நிறுவனம் வளரும்போது சிறப்பு திறமை தேவைப்படுகிறது. இதன் விளைவு நேர்சீர் மற்றும் அலுவலர் அமைப்பு முறையாகும். அமைப்பில் இது இன்றியமையாததாகும்.

இம்முறையில் ஆலோசனை அலுவலரும் நேர்சீர் அதிகாரிகளும் சேர்ந்து பணியாற்றுகிறார்கள். ஒருவருக்கொருவர் ஒத்துழைத்து பணியாற்ற வேண்டும் என்பதே இதன் கருத்தாகும். அலுவலர் பணி மனரீதியானது. நேர்சீர் பண பெளதீகரீதியானது. அலுவலர் சிந்தனை செய்ய நேர்சீர் நடைமுறைப்படுத்துகிறார்கள்.



### நேர்ச்சி மற்றும் அலுவலர் அமைப்பு முறை

இந்த வகைப்படம் நேர்ச்சி மற்றும் அலுவலர் அமைப்பு முறையை தெளிவாக எடுத்துக்காட்டுகிறது.

மேலிருந்து கீழ்வகை ஒரு நல்ல கட்டுப்பாடு கோடு காணப்படுகிறது. கட்டளை மேலிருந்து கீழாகத் தெளிவாகச் செல்கிறது. ஒவ்வொரு அதிகாரியும் ஒன்று அல்லது அதிகமான அலுவலருடன் தொடர்பு கொண்டிருக்கிறார். இவ்வாறாக மேலாண்மை இயக்குநர், செயலாளர் மற்றும் பொருளாதார மேதையிடமிருந்து ஆலோசனை பெறுகிறார்.

பிரதம பொறியாளரும் இவ்வாறாக சிறப்பியல் வல்லுதர்களிடமிருந்து ஆலோசனை பெறுகிறார்.

நேர்ச்சி மற்றும் அலுவலர் அமைப்பு முறையில் ஒற்றுமையுடன் செயல்படுவது அவசியம். நேர்ச்சிக்கும் பணியாளருக்கும் மோதல் ஏற்பட வாய்ப்புண்டு காரணங்களாவன.

1. நேர்ச்சி அதிகாரி தனது செயல்திறன் மதிப்பை அலுவலர் எடுத்துக்கொள்வதை விரும்புவதில்லை.
2. சில சமயங்களில் அலுவலர் அளிக்கும் ஆலோசனை நடைமுறைக்கு ஒவ்வாது.
3. அலுவலருக்கு உதவியவர் அதிகாரி அளிக்கும் முக்கியத்துவத்தை குறித்து நேர்ச்சி அதிகாரி எரிச்சல் அடைகிறார்.
4. நேர்ச்சி அதிகாரிகள் தங்களை உயர்த்தவர்களாகக் கருதுகிறார்கள்.

### பரிகார முறைகள்

1. தகுதி வாய்ந்த பயிற்சி பெற்ற பணியாளர்கள் பணியமர்த்தப்பட வேண்டும்.
2. நேர்ச்சி அதிகாரிகள் எந்தவொரு திட்டத்தையும் நடைமுறைப்படுத்தும் முன்பு பணியாளரின் ஆலோசனைக் கேட்டுப்பெற வேண்டும்.
3. நேர்ச்சி மற்றும் அலுவலர் பணியாளர்கள் பிரச்சினைகளை ஒரே மாதிரியாக அணுக வேண்டும்.
4. ஆலோசனை அறிவுறுத்த வேண்டுமேயன்றி திணிக்கக் கூடாது.
5. எளிதில் புரிந்துக் கொள்ளக்கூடிய வழியில் (மொழியில்) செயல்பட வேண்டும்.
6. ஆலோசனையை ஏற்றுக்கொள்வது பணியாளர் உற்பத்தித்திறனை அதிகரிக்கும் என்று புத்தி கூற வேண்டும்.
7. மனத்தாங்கல் ஏற்படும் போது மேலதிகாரிகளிடம் முறையிட்ட பரஸ்பர பேச்சுவார்த்தையின் மூலம் கமுக தீர்வு காண வேண்டும்.



#### IV. பணிமுறை அமைப்பு

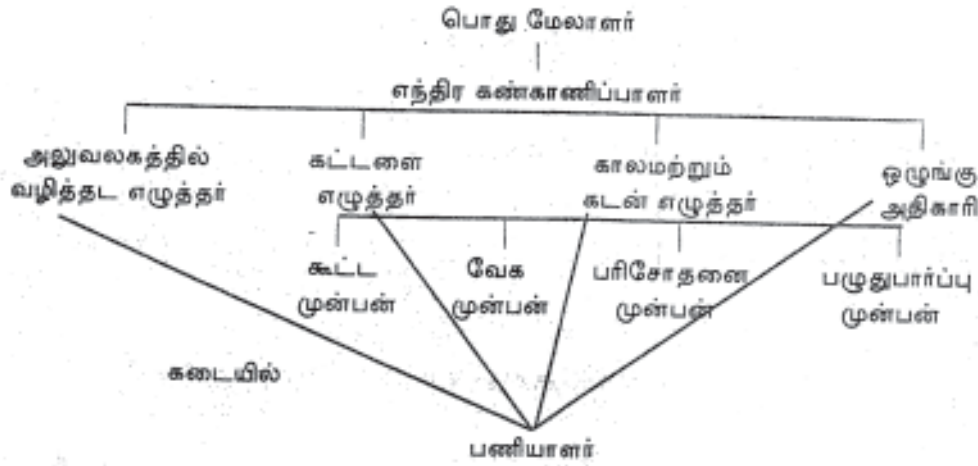
பணிகள் முன்பன் முறை என்று கூட அழைக்கப்படும் இவ்வமைப்பு எப். டபிள்யூ. டெய்லர் என்பவரால் உலகுக்கு தரப்பட்டது.

வரையறுக்கப்பட்ட அதிகாரத்தில் ஒரு நிபுணர் தனது கருத்தைத் திணிக்க இம்முறை உதவுகிறது. உத்தரவு கீழ்நோக்கி பாய்வதால் மேலாண்மையின் வேலைப்பளு குறைகிறது. டெய்லரின் கூற்றுப்படி, பணிமுறை அமைப்பு கீழ்க்காணும் அடிப்படையில் உருவானது.

1. சிறப்பியல் தத்துவத்தை பயன்படுத்துதல்
2. அமைப்பு சமதிலை ஏற்படுத்துதல்

பணிமுறை முழுவேலையையும் பல பணிகளாகப் பிரிக்கிறது. ஒவ்வொரு பணியும் அந்தந்த பணியில் சிறந்த தேர்ச்சிபெற்ற முன்பனின் பொறுப்பில் விடப்படுகிறது. பணியாளர்கள் எல்லா முன்பர்களிடமிருந்து கட்டளை பெற வேண்டும்.

டெய்லரின் திட்டமான பணிசார் முன்பன் முறை கீழ்க்கண்டவாறு விளக்கப்பட்டுள்ளது.



மேற்பார்வை பணிகளை டெய்லர் இருபகுதிகளாகப் பிரிக்கிறார். அவையாவன.

1. திட்டமிடுதல் அல்லது அலுவலக கோட்டம்
2. தொழிற்கூடக் கோட்டம்

இரு கோட்டங்களின் பணிகளும் எட்டு முன்பங்களால் நிறைவேற்றப்படுகின்றன.

அலுவலகக் கோட்டத்தில் நான்கு முன்பங்கள் இருக்கிறார்கள். அவர்களாவன.

#### 1. வழித்தட எழுத்தர்

கச்சாப்பொருள் உற்பத்திப்பொருளாக மாறும் வரையில் செல்லும் வழித்தடத்தை நிர்ணயம் செய்பவர் வழித்தட எழுத்தராகும்.

#### 2. கட்டளை எழுத்தர்

வழித்தட எழுத்தரின் ஆணைப்படி வேலை நடப்பித்தல் முறையை குறிக்கிறார்.

#### 3. காலமற்றும் கடன் எழுத்தர்

ஒரு வேலையை நிறைவேற கால அளவை நிர்ணயம் செய்கிறார். சம்பளம் மற்றும் அடக்கவிலை

ஆகியவற்றையும் இவா கவனிக்கிறார். தற்போது சமபளம், மற்றும் அடக்கவிலை ஆகிய இரண்டும் தனித்தனி கோட்டங்களாக பிரிக்கப்படுகின்றன.

#### 4. ஒழுங்குப்படுத்துவர்

பணியாளர் மேலாளராக இவர் ஒழுங்கீனமை, வராததன்மை ஆகியவற்றை கவனிக்கிறார். தொழிற்கூடத்திலும் அலுவலகத்திலும் ஒழுங்கை கவனிக்கிறார்.

#### தொழிற்கூட முன்பன்

தொழிற்கூடத்தில் நான்கு முன்பன்கள் உள்ளனர்.

##### 1. கூட்டதலைவன்

எந்திரத்தின் வேலையான, எந்திரத்தை ஸ்தாபிப்பது வேலையை எந்திரம் விட்டு எந்திரம் மாற்றுவது, மற்றும் உற்பத்தி செய்யப்பட்ட பொருளை சரக்கிடத்திற்கு மாற்றுதல் ஆகியவற்றை செய்கிறார்.

##### 2. வேகத்தலைவன்

தொழில்நுட்ப மேற்பார்வையாளராக இவர் செயல்படுகிறார். தற்போது இவர் ஒரு உதவி முன்பன்.

##### 3. பரிசோதகர்

பொருளின் தரத்தை இவர் நிர்ணயம் செய்கிறார்.

##### 4. பழுது பார்த்தல் தலைவன்

எந்திரத்தை பழுதுபார்த்தால் இவரது பணியாகும்.

#### பயன்கள்

1. பணியாளர் முறையில் சிறப்பியல்பு வலியுறுத்தப்படுவதனால் திபுணர்களின் சேவை பெறப்பட்டு பொருளின் தரம் உயர்த்தப்படுகிறது.
2. வேலைப்பிரித்தனிப்பினால் மொத்த திறமை பெறப்படுகிறது.
3. பொருட்களின் தரம் உயருகிறது.
4. உடல் மற்றும் உள்ள உழைப்பு பிரிக்கப்படுகிறது.
5. நேர்சார் அதிகாரிகள் பளு குறைகிறது.

#### தீமைகள்

1. பலதரப்பட்ட சூழ்நிலைகள் நிறுவனத்தை தெளிவற்றதாக்குகின்றன.
2. பொறுப்பை தெளிவாக வரையறுக்க முடியாததினால் ஒழுங்கீனமை வளருகிறது.
3. ஒரே சமயத்தில் பல தலைவர்களை கலந்தாலோசிக்க வேண்டியிருப்பதால் தாமதம் ஏற்படுகிறது.
4. எழுத்தர் வேலையை அதிகப்படுத்தி செலவினத்தை அதிகரிக்கிறது.
5. ஒன்றிணைப்பால் பிரச்சினை ஏற்படலாம்.
6. பணியாளர்கள் தொழில் நுட்ப அறிவின் உபயோகத்தை முன்னிட்டு உற்சாகமின்மை அடையலாம்.

### V. குழுமுறை அமைப்பு

தொழிற் பிரச்சினைகள் பல்நோக்கானவை. ஒரு தனிமனிதனால் தீர்வு காண முடியாதவை. பல மனிதர்கள் ஒன்று கூடிப்பேசி, தீர்வுகாண குழு வழி வகுக்கிறது. வேறு காரணங்களால் கூடிப்பேசுவாய்ப்பில்லாதவர்கள் கூடிப்பேச வழி வகுக்கிறது. இவை நிரந்தரமானவை மற்றும் நிரந்தரமற்றவை. நேர்சார் மற்றும் அலுவலர் குழுக்களும் உண்டு.

#### இலக்கணம்

“ஒன்று கூடி கலந்து, பேசி வேலைநடப்பிக்க கூடும் மனிதர்களே குழுவாகும்.

ஹெல்பர்ட் எ.ஹிக்ஸ் என்பவரின் கூற்றுப்படி, “திட்டமிட்டு, பேசி, முடிவு எடுக்கும் மனிதக்கூட்டமே குழுவாகும்.”

டபிள்யூ எச். நியுமேன் கருத்துப்படி, “சில நிர்வாகப் பணிகளை செய்யப்பணிக்கப்பட்ட கூட்டமே குழுவாகும். குழு உறுப்பினர்களுளின் கருத்துப் பரிமாற்றமே குழுவாகும்.”

கமிஷன் கடைமைபடை என்றும் இது அழைக்கப்படும். எந்த பெயரில் அழைக்கப்பட்டாலும் பணி ஒன்றே. கலந்தாலோசித்தலே இவற்றின் தலையாய பணி, இவை குழு முயற்சியை ஊக்குவிக்குகின்றன. தொழிலில் மட்டுமல்ல, அரசு, கல்வி நிறுவனங்கள், மத ஸ்தாபனங்கள் ஆகியவற்றிலும் குழுக்களை காணலாம்.

#### குழுவின் பயனுக்கான காரணங்கள்

##### 1. கூட்ட நடவடிக்கையும் நியாயமும்

“ஒன்றை விட இருதலைகள் மேம்பட்டது” என்பது கூற்று. கூட்டு நடவடிக்கையில் பிரச்சினையை அலகதல், பல்வேறு கருத்துக்கள், பலதரப்பட்ட அனுபவம் ஆகியவை கிடைக்கின்றன. பல பிரச்சினைகளுக்கு பலரது அறிவு அனுபவம் மற்றும் நியாயம் தேவைப்படுகிறது. ஊக்குவித்தல், கருத்து பரிமாற்றம், மற்றும் முறைகளை வெட்டியும், ஒட்டியும் ஆராய்தல் ஆகியவற்றிற்கு குழு வழி வகுக்கிறது. பிரச்சினை அலசி ஆராயவும் புது கருத்துக்கள் தோன்றவும் கொள்கை முடிவுகளில் கருத்து பரிமாறவும் குழு உதவுகிறது. தனி மனித முடிவுகளை விட குழு முடிவுகள் சிறந்ததாகவே பல சூழ்நிலைகளில் அமைந்துள்ளது.

##### 2. அதிகாரத்தை பற்றிய பயம்

ஒரு அதிகாரியிடம் வரம்புக்கு மீறிய அதிகாரம் இருப்பது நன்றன்று. எனவே பல்வேறு வியாபாரக் குழுக்கள் ஏற்படுத்தப்படுகின்றன.

##### 3. கூட்டு பங்களிப்பு மற்றும் ஊக்குவித்தல்

குழுவில் எடுக்கப்பட்ட தீர்மானங்கள் “நாம்” என்ற உணர்வை ஏற்படுத்துவதால் உற்சாகத்துடன் அவற்றை நடைமுறைப்படுத்த முடியும்.

##### 4. ஒருங்கிணைப்பு வசதி

திட்டமிடுதலும் நடைமுறைப்படுத்துதலும் நன்கு ஒருங்கிணைக்கப்படுகின்றன. பல்வேறு துறைத்தலைவர்கள் ஒன்று கூடி முடிவெடுக்க குழு வாய்ப்பளிக்கிறது.

##### 5. அதிகாரத்தை ஒன்று திரட்டுதல்

பல்வேறு துறைத் தலைவர்களுக்கு சிதறிய அதிகாரமே உண்டு. எனவே குழுவில் ஒன்று கூடுவதன் மூலம் அதிகாரம் ஒன்று திரட்டப்படுகிறது.

### 6. நடவடிக்கையை தவிர்த்தல்

ஒரு நடவடிக்கையை தாமதப்படுத்த வேண்டியதானால் குழுவை ஏற்படுத்தலாம். பொறுப்பை தட்டிக்கழிக்கும் அதிகாரிகள் குழுவை ஏற்படுத்தி காலதாமதத்தை ஏற்படுத்துவார்கள்.

### 7. சிறந்த ஒற்றுமை

ஒரே அதிகாரம் படைத்த மனிதர்களுக்குள் ஒற்றுமை ஏற்படுத்துகிறது. இதன் மூலம் உறுப்பினர்கள் ஒற்றுமையாக செயல்பட குழு வழிவகுக்கிறது.

### 8. பிரதிநிதித்துவக் கருவி

ஒரு அமைப்பின் பல்வேறு கூட்டங்களுக்கு பிரதிநிதித்துவம் அளிக்க குழு உதவுகிறது.

### 9. படிப்பிக்கும் கருவி

குழுவின் கருத்து பரிமாற்றம் அறிவு விருத்திக்கு உதவுகிறது. ஒன்று திரட்டப்பட்ட அனுபவங்கள் உறுப்பினர்களுக்கு மிகுந்த பயனுள்ளதாய் அமைகிறது.

### குறைகள்

#### 1. கால மற்றும் பணச்செலவினம்

இதில் பணச்செலவு அதிகம் முடிவு எடுக்க அதிக நேரம் விரயமாகிறது.

#### 2. முடிவு இன்மை

பல்வேறு சமயங்களில் முடிவு எடுக்கப்படாமலேயே கூட்டங்கள் ஒத்திவைக்கப்படுகின்றன.

#### 3. சிறுபான்மையினர் அதிகாரம்

முடிவு இன்மை ஏற்படும் சிறுபான்மையினர் கை ஒங்குகிறது. பலசாலியான மனிதர் அல்லது மனிதர்கள் முக்கியத்துவம் அடைகிறார்கள். இரண்டு அல்லது மேற்பட்ட போட்டி குழுக்கள் உள்ளாக்குள்ளேயே ஏற்பட வாய்ப்புண்டு.

#### 4. பொறுப்பு சிதறுதல்

குழுவின் முடிவுக்கு உறுப்பினர்கள் தனிப்பட்ட முறையில் பொறுப்பற்றவர்கள் ஆவதால், பொறுப்பைத் தட்டிக்கழிக்கும் நிலை ஏற்படலாம்.

### குழுக்கள் திறம்பட செயல்படுவது எவ்வாறு?

கீழ்க்கண்ட முறைகள் குழுவின் செயல்திறனை மேம்படுத்தும்.

#### 1. வரம்பு

குழுவின் வரம்பு வரையறுக்கப்பட வேண்டும். அத்துடன் அதிகாரமும் வரையறுக்கப்பட வேண்டும். அப்போது செய்யப்பட வேண்டிய செயல்கள் தெளிவாகிறது.

### அளவு

குழுவின் அளவு தேவையைப் பொறுத்தது. ஆனால் எல்லாப் பிரிவினருக்கும் பிரதிநிதித்துவம் கிடைக்கப்பெற வேண்டும். பிரிவினர் அதிகமாக இருந்தால் உப குழுக்கள் ஏற்படுத்தலாம். திறமை வாய்ந்த ஐந்து நபர்கள் கொண்ட குழுவாக இருத்தல் நல்லது.

### உறுப்பினர்

குழு உறுப்பினர்கள் பிரிவினரின் பிரதிநிதிகளாக இருக்க வேண்டும். கலந்தாலோசித்து முடிவு

எடுப்பவர்களாக இருக்க வேண்டும். தனிப்பட்ட கொள்கைகளுக்காக செயல்படுபவர்களாக இருக்கக்கூடாது. இதை ஒரு சவாலாக எடுத்து செயல்பட வேண்டும்.

### விவாதப்பொருள்

குழுவில் விவாதிக்க வேண்டிய பொருள் தெளிவாக தெரிவிக்கப்பட வேண்டும். குழு உறுப்பினர்களுக்கு குழு கூட்டத்திற்கு முன்பே விவாதப்பொருள் சுற்றறிக்கையாக விடப்பட்ட வேண்டும். அப்போது தான் தங்களுடைய பங்களிப்பை தீர்மானிக்க ஏதுவாகும்.

### கூட்டத்தலைவர்

ஒரு குழுவின் வெற்றி தோல்வி குழுத்தலைவரின் தனித்திறமையைப் பொறுத்தது. ஒரு நல்ல கூட்டத்தலைவர் குறைகளை ஒதுக்கி திறமையாக கூட்டத்தை நடத்துவார். கூட்டத்தின் காலத்தை நிர்ணயம் செய்து தலைமைப் பொறுப்பு ஏற்பார். குறைகளைப் பெரிதாக்க மாட்டார். குழு நடவடிக்கைகளை ஒருங்கிணைப்பார். தனது அதிகாரத்தை ஒருபோதும் விட்டுக் கொடுக்க மாட்டார்.

### முடிவுகளை கண்காணித்தல்

கூட்டத்தில் திறைவேற்றப்பட்ட காரியங்களை குறித்து பல்வேறு விளக்கங்கள் எழலாம். எனவே கூட்டமுடிவுகள் எழுதப்பட்டு சுற்றறிக்கையாக விடப்பட்டு மேம்படுத்தப்பட வேண்டும். அதன்பின்பு இறுதி அறிக்கை தயாரிக்கப்பட்டு குழுவால் அங்கீகரிக்கப்பட வேண்டும். முடிவுகள் எடுக்கப்பட்டு தெரிவிக்கப்பட்ட பிறகு அதன் விளைவுகள் அறியப்பட்டு குழு உறுப்பினர்களுக்கு தெரிவிக்கப்பட வேண்டும்.

### பயிற்சி வினாக்கள்

1. நேர்சார் அமைப்பிலிருந்து அலுவலர் அமைப்பு எவ்வாறு மாறுபடுகிறது?
2. நேர்சார் அலுவலர் முறைக்கும் பணிசார் அமைப்புக்கும் உள்ள வேறுபாட்டினைக்கூறி அவற்றின் திறைகளையும் குறைகளையும் தெரிவிக்க.
3. நேர்சார் அமைப்பு என்றால் என்ன? அதன் குணாதிசயங்கள் என்ன? அதன் நன்மைகளையும் தீமைகளையும் எழுதுக.
4. குழுவின் தன்மையையும் குணாதிசயங்களையும் எழுதுக. அவை ஏன் ஏற்படுத்தப்படுகின்றன? அவற்றின் குறைபாடுகள் யாவை?



### அத்தியாயம் 13

#### பணியாளர் அமர்த்துதலும் மேலாண்மை முன்னேற்றமும்

பணியாளர் அமர்த்துதல் மேலாண்மையின் முக்கிய வேலையாகும். இது தகுதி வாய்ந்தவர்களை குறிப்பிட்ட பதவியில் அமர்த்துவதேயாகும். வேலைக்கு தெரிந்தெடுத்தல், பயிற்சி, முன்னேற்றம், ஊக்குவித்தல், பணியமர்த்துதல் ஆகியவையே பணியாளர் அமர்த்துதல் ஆகும்.

#### இலக்கணம்

#### ஹெய்ன்மேன்

நிறுவனத்தின் பணியமர்த்துதல், வளர்ச்சி மற்றும் முன்னேற்றம் ஆகியவற்றை அடிப்படையாகக்

கொண்டு அமைப்பின் உறுப்பினர்கள் மற்ற மனிதர்களின், முயற்சியின் மூலம் அடைவதே பணியாளர் அமர்த்துதல் ஆகும்.

### கூண்ட்ஸ் ஓடன்னல்

"நிறுவனத்தை மனித மயமாக்கும் பணியும் பணியாளர் தெரிவும் பணியாளர் முன்னேற்றமும் அடங்கியதே பணியாளர் அமர்த்துதல் என்ற மேலாண்மைப் பணியாகும்."

### பணியாளர் அமர்த்துதலின் படிகள்

பணியாளர் அமர்த்துதல் என்பது வேலை - மனிதன் பொருத்தம் ஏற்படுத்துவதாகும். பணியாளர் அமர்த்துதலின் படிகளாவன.

1. பணி ஆய்வு (பணி விவரணம், பணிகுறித்தல்)
2. மனித சக்தியை திட்டமிடுதல்
3. தெரிவு செய்தல்
4. பயிற்சி மற்றும் முன்னேற்றம்
5. செயல்திறன் மதிப்பீடு

## I. பணி ஆய்வு, பணி விவரணம் மற்றும் பணி குறித்தல்

### பணி ஆய்வு

மேலாளர்கள் பணியின் நடவடிக்கைகளை புலனாய்வு செய்து பணியாளர் தேவையை அறியும் நடைமுறையே பணி ஆய்வு ஆகும். ஒரு பணியின் பரந்த குணாதிசயங்களை கணக்கிட இது உதவும்.

பணி ஆய்வு பணிகுறித்தலின் அடிப்படையாகும். ஒரு வேலைகளை நிறைவேற்ற சிறந்த முறைகளை ஆய்வு செய்வதே பணி ஆய்வு ஆகும்.

### பணி விவரணம்

பணியின் முக்கிய கடமைகளையும் பொறுப்புக்களையும் வரையறுத்து எழுதப்பட்ட பட்டியலே பணி விவரணமாகும். அது கீழ்க்கண்டவைகளை உள்ளடக்கியது.

- அ. பணியின் பெயர்
- ஆ. பணியின் சுருக்கம்
- இ. செய்யப்பட வேண்டிய கடமைகளின் விபரம்
- ஈ. உபயோகித்த எந்திரம், கச்சாப் பொருள்
- உ. ஒளியேற்றுதல், ஒலி அகற்றுதல் போன்ற சுற்றுப்புறச் சூழல் நிலைமை
- ஊ. மற்ற பணிகளுடன் தொடர்பு பணி மாற்றம், மற்ற துறைபணிகள் பரிசோதனை
- எ. பணிக்கு ஏற்ற சிறப்பு தகுதி, உள்ள மற்றும் உடம்பு அனுபவம்
- ஏ. பணிக்கு ஏற்ற முன் தகுதி

### பணி குறித்தல்

பணி நிறைவேற்ற தனிப்பட்ட தகுதி மற்றும் பணியின் மீது நாட்டம் ஆகியவையே பணிகுறித்தலாகும். பணிகுறித்தல் தயாரிக்கும் போது, தேவைப்படுபவை வருமாறு.

- அ. உள்ளம் மற்றும் கல்வி  
 ஆ. தொழில்நுட்ப மற்றும் திறமை  
 இ. உடம்பு ரீதியான உயரம், பலம், மூச்சு விடுதல், கண்பார்வை மற்றும் வயது  
 ஈ. எந்திரம் அலுவலக ஆவணங்கள், கச்சாப்பொருள் ஆகியவை சம்பந்தமான பொறுப்பு.

## II. மனித சக்தியை திட்டமிடுதல்

மனித சக்தியை திட்டமிடுதல் என்பது பரந்த மனித வள மேலாண்மையை உள்ளடக்கியது. அவையாவன,

- அ. தற்போதைய மனித சக்தியை கணக்கிடுதல்  
 ஆ. தற்போதைய பணியாளரின் மதிப்பை தீர்மானித்தல்  
 இ. அமைப்பினுள் உள்ள உபயோகப்படுத்தப்படாத தாலந்துகளை கண்டுபிடித்தல்  
 ஈ. எதிர்கால மனித சக்தி தேவையை கணக்கிடுதல்

### இலக்கணம்

#### எட்வின் பி. பிலிப்போ

மனித சக்தி திட்டமிடுதல் என்பது "மேலாண்மையுடன் தொடர்புடைய ஒரு நிறுவன தகுதியை மதிப்பிடுவதாகும்."

மனித சக்தி திட்டமிடுதலுக்கு இரு நோக்கங்கள் உண்டு.

1. தற்போதைய பணியாளர்களின் முழு பயன்பாடு
2. எதிர்கால மனித சக்தி தேவைகளை பூர்த்தி செய்வது

இவ்வாறாக, மனித சக்தி திட்டமிடுதலின் மூலம், சரியான எண்ணிக்கையில், சரியான வகை மனிதர்கள், சரியான இடத்தில், சரியான நேரத்தில் பணியாற்றி நிறுவனத்தையும் தனிமனிதர்களையும் மிகுந்த பயன்பெறச் செய்வதேயாகும்.

#### மனித சக்தி திட்டமிடுதலின் தன்மைகள்

1. மனித சக்தி திட்டமிடுதல் மனித சக்தி மேலாண்மையின் பல்வேறு தன்மைகளை உள்ளடக்கி, சரியான மனிதர்கள் நிறுவனத்திற்கு கிடைக்க முயற்சி செய்கிறது.
2. எதிர்கால மனித சக்தி தேவைகளை உள்ளடக்கியது. இதற்காக, பணி ஓய்வு, இறப்பு, பணிநீக்கம், பதவிவிலகல் ஆகியவை கணக்கிடப்பட வேண்டும்.
3. மனித சக்தி தேவை மற்றும் அளிப்பு இரண்டிற்கும் சமநிலையுடைய திட்டம் தயாரிக்கப்பட வேண்டும். பணியமர்த்துதல், தெரிவு செய்தல், பயிற்சி, முன்னேற்றம், மாறுதல், பதவி உயர்வு ஆகியவற்றிற்கும் திட்டம் தயாரிக்க வேண்டும்.
4. பணிபுரியும் குழந்தை சரியான வேலைத்திறன் மதிப்பீடு ஆகியவையும் கருத்தில் கொள்ளப்பட வேண்டும்.

#### மனித சக்தி திட்டமிடுதலின் நோக்கங்கள்

1. மனித தேவையை கணக்கிட அமைப்புக்கு உதவுவது.
2. மனித சக்தியை நோக்கங்களை அடைய தேவையான திறமையுடன் ஒப்பிட அமைப்புக்கு உதவுவது.

3. பணியாளர் எவ்வாறு பணியமாததப்பட்டுள்ளார்கள் என்பதும் அவர்கள் திறமை எவ்வாறு உபயோகப்படுத்தப்பட்டுள்ளது என்பதும் அதிக பணியாளர்கள் உள்ளார்களா மனித சக்தி துர்பிரயோகம் செய்யப்படுகிறதா என்பதும் கண்டறிய ஆமைப்புக்கு உதவுகிறது.
4. பணியாளர் தேர்வு, பயிற்சி மற்றும் முன்னேற்றம் பதவி உயர்வு, பணி மதிப்பீடு ஆகியவற்றிற்கு உதவி அளிப்பது.

#### மனித சக்தி திட்டமிடுதலின் வகைகள்

1. தேசிய அளவிலான மொத்த மனித சக்திதிட்டமிடல்.
2. தொழில் அலகு அலவிலான குறுகிய மனித சக்தி திட்டமிடல்.
3. ஒரு ஆண்டுக்கான குறுகிய கால மனித சக்தி திட்டமிடல்.
4. பத்து முதல் பதினைந்து ஆண்டுக்கான இடைக்கால மனித சக்தி திட்டமிடல்.

#### மனித சக்தி திட்டமிடுதலின் பயன்கள்

1. எதிர்காலத்தில் மனித சக்தி அதிகமானதாகவோ குறைவானதாகவோ இல்லாமல் காக்கிறது.
2. நீண்ட காலத் திட்டங்களுக்கு மனிதர்களை ஏற்படுத்தித் தருகிறது.
3. கூலியைக் கட்டுப்படுத்துகிறது.
4. திறமத்தின் கமூக செயல்பாட்டுக்கு வழிவகுக்கிறது.
5. பணியாளர்களின் குறைகளைக் கண்டுபிடித்து அவர்களின் பயிற்சிக்கு வசதி செய்கிறது.

#### பணியாளர் தெரிவு செய்தல்

##### பணியமர்த்துதல்

மனித சக்தியின் தேவை அறியப்பட்டவுடன் பணியமர்த்துதல் வேலை துவங்குகிறது. மனுதாரர்களை கண்டுபிடித்து அவர்களை மனுச்செய்ய தூண்டுவதே பணியமர்த்துதலின் வேலையாகும். நல்ல கொள்கைகளின் அடிப்படையில் பணியமர்த்தப்படுவது மட்டுமல்ல, பணியமர்த்தப்பட்டவர்கள் நிறுவனத்தில் தொடருவார்களா என்பதே முக்கியம்.

##### வழிகள்

பணியமர்த்துதலின் இருவழிகள் வருமாறு.

1. அகவழி : நிறுவனத்தில் ஏற்கனவே பணிபுரிபவர்களை பதவி உயர்வின் மூலம் பணியமர்த்துவதையே இது குறிக்கும்.
2. புறவழி : புறவழி பணியமர்த்துதலில் கீழ்க்கண்ட வழிமுறைகள் பின்பற்றப்படுகின்றன.
  - அ. விளம்பரம்
  - ஆ. வேலை வாய்ப்பு நிறுவனங்கள்
    - 1) அரசு வேலைவாய்ப்பு நிறுவனங்கள்
    - 2) தனியார் வேலைவாய்ப்பு நிறுவனங்கள்
  - இ. கல்விஸ்தாபனவழி தெரிவு செய்தல்
  - ஈ. அனுப்புதல்



- உ. பனியாளர் சிபாரிசு
- ஊ. தொழிற்சங்கங்கள்
- எ. வாடகைக்கு அமர்த்துதல்

### தெரிவு செய்தல்

ஏராளமான மனுதாரர்களில் குறிப்பிட்ட சிலரை பனியாளர்களாக ஆக்குவதே தெரிவு செய்தல் ஆகும். வேலையைச் செய்ய திறமையும் தகுதியும் வாய்ந்தவர்களைத் தெரிவு செய்வதே ஆகும். தெரிவு முறைகள் வருமாறு.

#### 1. விண்ணப்பம்

விண்ணப்பம் பெற்றுக் கொள்வதே தெரிவு செய்தலின் முதல்படியாகும். விண்ணப்பத்தில் தனிப்பட்ட பின்னணி குறித்த விவரம், கல்வித்தகுதி, அனுபவம் ஆகியவை குறிப்பிடப்பட்டிருக்கும் தேவையான தகுதி இல்லாதவர்கள் ஒதுக்கப்பட்ட மற்றவர்கள், முதல் கட்ட நேர்காணலுக்கு அழைக்கப்படுவார்கள்.

#### 2. முதல் கட்ட நேர்காணல்

இந்த நேர்காணலின் முக்கிய நோக்கம் மனுதாரர்கள் உடல்ரீதியாக உள்ள ரீதியாக வேலைக்கு பொருத்தமானவர்கள் தானா என்பதைக் கண்டறிவதே.

#### 3. சோதனை

கூடுதலாக விவரங்கள் சேகரிக்கும் நோக்கத்துடன் சோதனைகள் நடத்தப்படுகின்றன. தொழில் மற்றும் உளவியல் சார்ந்த தனிமனித நடத்தை தேற்றத்தை அடிப்படையாகக் கொண்டவை இவை. வேலை விவாரண அடிப்படையில் மனுதாரர்களின் திறமைகளைக் கண்டறிய இச்சோதனைகள் நடத்தப்படுகின்றன.

கீழ்க்காணும் சோதனைகள் பனியாளர் தெரிவில் நடத்தப்படுகின்றன.

- அ. புத்தி கூர்மை சோதனை
- ஆ. வணிக சோதனை
- இ. விருப்ப சோதனை
- ஈ. ஆவல் சோதனை
- உ. சாதனை சோதனை
- ஊ. ஆளுமை சோதனை

#### அ. புத்திகூர்மை சோதனை

புரிந்துகொள்ள, கிரகிக்க, பாராட்ட, கணிக்க மற்றும் முடிவு எடுக்க தேவையான உள்ள சக்தியை அளவிடுவதற்கான சோதனைகளே இவைகள் ஆகும்.

#### ஆ. வணிக சோதனை

தொழிலில் மனுதாரர்கள் கொண்டிருக்கும் அறிவை கணிக்க வாய்மொழிக் கேள்விகளாக இவை கேட்கப்படும் உளறுவாயர்களை கண்டறிக்க இது உதவும்.

#### இ. விருப்ப சோதனை

இம்மாதிரிச் சோதனைகளால் மனுதாரர்களின் தொழில் நுட்ப, கணித, இசை மற்றும் எழுத்தர் தகுதிகளைக் கண்டுக்கொள்ளலாம்.

#### ஈ. ஆவல் சோதனை

மனுதாரர்களின் தொழில் ஆவலைக் கண்டறிய இச்சோதனை உதவும்.

#### உ. சாதனை சோதனை

பயிற்சி காலத்தில் எவ்வாறு சாதனை புரிந்தார் என்பதைக் கண்டறியும் சோதனைகள் இவை ஆகும்.

#### ஊ. ஆளுமை சோதனை

நிர்வாக வேலைகளுக்கு இவை நடத்தப்படுகின்றன. வேலைத்திறனுக்கு ஆளுமை ஒரு முக்கிய கருவி என்ற அடிப்படையில் இச்சோதனைகள் நடத்தப்படுகின்றன.

#### 4. இறுதி நேர்காணல்

பணியமர்த்துவதற்கு முன்பு இறுதியாக நடத்தப்படுவதே இறுதி நேர்காணல் ஆகும். மனுதாரர்களின் திறமை, கல்வித்தகுதி மற்றும் அனுபவம் ஆகியவைகளைக் கண்டறிய இது உதவும். மனுதாரர்களுக்கு நிர்வாகத்திற்கும் பரஸ்பர நம்பிக்கையை ஏற்படுத்த இது உதவும்.

நேர்காணல் முறைகளை கீழ்க்கண்டவாறு பிரிக்கலாம்.

- 1) முறைசாரா நேர்காணல்
- 2) முறைசார்ந்த நேர்காணல்
- 3) திட்டமிட்ட நேர்காணல்
- 4) இயக்கப்பட்ட நேர்காணல்
- 5) இயக்கப்படாத நேர்காணல்
- 6) ஆழ்ந்த நேர்காணல்
- 7) அழுத்த நேர்காணல்
- 8) கூட்ட நேர்காணல்
- 9) குழு நேர்காணல்

#### 5. காணல் பரிசோதனை

மனுவின் உண்மைநிலையைக் கண்டறிவதே இதன் நோக்கம் ஆகும். காணல் நபரிடம் இருந்து மனுதாரின் திறமை, குணம், தகுதி, வேலைப்பொருத்தம் ஆகியவற்றை விசாரித்து அறிந்துக்கொள்ள வேண்டும்.

#### 6. மருத்துவ பரிசோதனை

உடம்பு ரீதியாக வேலை செய்ய முடியாத அளவுக்கு மனுதாரர் நோயுற்றிருப்பவரா என்பதை திறுவன மருத்துவர் அல்லது வேறு மருத்துவர் பரிசோதித்துப் பார்க்க வேண்டும்.

#### 7. பணியமர்த்துதல்

வேலை உத்தரவு அளித்து வேலை செய்ய வேண்டிய இடம், மொத்த சம்பளம், பணிநேரம் மற்றும் இதர நிபந்தனைகளை தெரிவிப்பது பணியமர்த்துதலின் இறுதி கட்டமாகும்.

#### IV. பயிற்சி மற்றும் முன்னேற்றம்

பணியாளர்களின் தனித்திறமை, விருப்பம், திறமை ஆகியவற்றை தங்களுக்கு அளிக்கப்பட்ட பணியை மேம்பட்ட நிலையில் நிறைவேற்ற ஏற்படுத்தப்பட்ட அறிவியல் முறையே பயிற்சியாகும்.

பணியாளர்கள் தங்கள் தனித்திறமையை வளர்க்க, தொழில், நுட்ப அறிவைப்பெற, பிரச்சினைகளைத் தீர்க்க மற்றும் கடமையைச் செய்ய பயிற்சி உதவுகிறது.

### இலக்கணம்

#### ஈ.டி. பிலிப்போர்

குறிப்பிட்ட பணியை நிறைவேற்ற பணியாளர்களின் அறிவையும் திறமையையும் வளர்க்கும் செயலே பயிற்சியாகும்.

#### மைக்கேல் ஐ ஜீசியஸ்

பணிநிறைவேற்ற பணியாளர்களின் விருப்பம், தனித்திறமை மற்றும் தகுதிகளை வளர்க்கும் நடைமுறையே பயிற்சியாகும்.

#### பயிற்சியின் நோக்கங்கள்

பயிற்சி முறைகள் இருவகைப்படும்.

1. புதிய பணியாளர்களின் தனித்திறமையை வளர்ப்பது.
2. பணியாளர்கள் திறம்பட கடமையை நிறைவேற்ற உதவுவது.
3. பணி மேம்பாட்டுக்கேற்ற சுயநம்பிக்கையை வளர்த்தல்
4. சிந்தனைகளை பரிமாற மூத்த அதிகாரிகளுக்கு உதவுகிறது.
5. எல்லா வேலைகளுக்கும் எல்லா நிலையிலும் தகுதிபடைத்த மனித சக்தி அளிக்கப்பட உதவுகிறது.
6. பழங்கால முறைகளை மாற்றி நவீன மேலாண்மை முறைகளை பின்பற்ற உதவுகிறது.

#### பயிற்சி வினாக்கள்

- 1) பணியினுள் பயிற்சி
- 2) பணிக்கு வெளியில் பயிற்சி

#### 1. பணியினுள் பயிற்சி

பணியினுள் பயிற்சி என்பது தொழிலாளர்களின் தற்போதைய வேலையில் மேம்படுத்துவதேயாகும். இம்முறைகளாவன.

#### அ) வேலை பயில்வோன்

இம்முறையில் வேலை பயில்பவன் ஒரு மூத்த தகுதிவாய்ந்த பணியாளரின் கீழ் பணியமர்த்தப்படுகிறார். மூத்த பணியாளரைப் பார்த்து கேட்டறிந்து வேலை கற்றுக் கொள்கிறார். தச்ச வேலை, செங்கல் கடுவது மற்றும் தையல்கலை ஆகிய பணிகளில் இம்முறை அமலில் உள்ளது.

#### ஆ) சொல்லிக் கொடுத்தல்

மூத்த ஒரு மூத்த அதிகாரியிடம் மேலாண்மைப்பயில்வோன் பயிற்சி எடுத்துக்கொள்கிறார்.

#### இ) ஒன்றுக்குள் ஒன்று பயிற்சி

இம்முறையில் பெரிய எந்திரத்துக்கு அருகாமையில் தனியாக அமைக்கப்பட்ட எந்திரத்தில் அனுபவம் வாய்ந்த ஆசிரியர்களால் புதிய பணியாளர்கள் பயிற்சி அளிக்கப்படுகிறார்கள். புதிய பணியாளர்கள் தங்கள் எந்த பணியில் அமர்த்தப்பட இருக்கிறார்களோ அதே பணி பயிற்சிக்குப் பின்பு அளிக்கப்படுகிறது.

### ஈ) பணி கற்று:

ஒரு பயிற்சியாளர் ஒரு பணியில் இருந்து மற்றொரு பணிக்கு ஒழுங்கான கற்றுமுறையில் மாற்றப்படுவதன் மூலம் எல்லா வேலைகளையும் கற்றுக் கொள்கிறார்.

### 2) குழு மற்றும் இனைய கழகங்கள்

குழு ஒரு நல்ல பயிற்சி முறை சரியாக இது நடத்தப்படாமல் உறுப்பினர்கள் ஒருவருடன் ஒருவர் பழகி, கருத்து பரிமாறி, அமைப்பின் சிக்கல்களை தீர்க்க இம்முறை உதவும். இயக்குநர் குழுவின் பிரச்சினைகளை ஆராய மத்திய தர மேலாளர்களைக் கொண்ட ஒரு இனைய கழகம் ஒன்று ஏற்படுத்தப்படலாம். இளைக் கழகத்தின் ஆலோசனைகளை இறுதிமுடிவு எடுக்கும் முன்பு இயக்குநர் குழு கருத்தில் கொள்ள வேண்டும்.

#### அ) விரிவுரைகள்

கல்வி அறிவு புகுத்தவும் பணியாளர்களின் திறமையை வளர்க்கவும் விரிவுரைகள் நடத்தப்படலாம். பல்வேறு வகையாக பணியாளர்களுக்கு ஏற்றவகையில் பெரிய நிறுவனங்கள் தகுதி வாய்ந்த பயிற்சிபெற்ற நபர்கள் உதவியுடன் விரிவுரைகள் நடத்தப்படலாம்.

#### ஆ) கருத்தரங்கமும் ஆய்வரங்கமும்

பல நிறுவன பணியாளர்கள் ஒன்று கூடி தங்கள் கருத்துக்களை பகிர்ந்து கொள்ள கருத்தரங்கம் சந்தர்ப்பம் அளிக்கிறது.

ஆய்வரங்கம் விவாதப்பட்டறையும் கல்வி நிறுவனங்களாலும் தொழில் கழகங்களாலும் நடத்தப்படும் போது பணியாளர்களின் பயிற்சிக்கு மிக உதவியாயிருக்கும்.

#### இ) தனி ஆய்வு

பயிற்சியாளர்களுக்கு தனித்தலைப்புகள் கொடுக்கப்பட்டு பிரச்சினைகளைக் கண்டறிய அறிவுறுத்தப்படுகிறார்கள். மேலாளர்களின் ஆய்வுத்திறனை அதிகரிக்க இந்த முறை பயன்படுத்தப்படுகிறது.

#### ஈ) பாத்திர நடிப்பு

ஒரு வகுப்பறையில் ஏதாவது ஒரு கதாபாத்திரத்தை ஏற்று நடித்துப்பழகுவதையே இது குறிக்கும். ஒரு பிரச்சினைக்கு பல கோணங்களில் நடித்து ஆய்வு செய்து விடை கண்டுபிடிக்க இம்முறை உதவுகிறது. கதாபாத்திர நடிப்பு மனிதர்களுக்குள்ளே உணர்ச்சிகளை பிரதிபலிக்கச் செய்கிறது.

#### உ) மேலாண்மை விளையாட்டுக்கள்

ஒரு மேலாண்மைச் சிக்கலைத் தீர்க்க இது ஒரு கூட்டு முயற்சியேயாகும். ஒரு மேலாண்மை விளையாட்டு தளது நிறுவனத்தின் பலம் குறைந்த நிலைகளை தகவல் தொடர்பு முறையாக, குழு உறவு முறையாக மற்றும் மனித காரணி முறையாக முடிவு எடுத்தலின் வெளிப்படுத்துகிறது.

#### ஊ) மூளைச்சலவை

பிரச்சினையைத் தீர்த்து வைத்து விசேச அழைப்பாளர்களாக அழைக்கப்பட்டவர்கள் கூறும் கருத்துக்களை வைத்து பிரச்சினை தீர்க்கப்படுகிறது.

#### எ) உணர்ச்சி பூர்வ பயிற்சி

உணர்ச்சி பூர்வ பயிற்சியில் உறுப்பினர்கள் முறைசாரா குழுக்களாக

கலந்துரையாடுகிறார்கள். கழக நிலை இல்லாதபோது உறுப்பினர்கள் தங்களுடைய எண்ணங்களை வெளிப்படுத்தி குழு நடவடிக்கைக்கு வழி வகுக்கிறார்கள்.

#### ஏ. அழுத்தமான பயிற்சி

எந்த ஒரு சூழ்நிலைக்கும் மாற்று வழியுடன் கூடிய விடையை அளிப்பது அழுத்தமான பயிற்சியாகும்.

#### ஓ. நடவடிக்கை ஆய்வு

நடவடிக்கை ஆய்வு என்பது மனிதர்கள் ஏன் அவ்வாறு, இப்படியாக நடந்து கொள்கிறார்கள் என்பதை அறிய உதவும் ஒரு கருவி. ஒரு குறிப்பிட்ட சூழ்நிலையில் உபயோகிக்கும் போது மனிதர்கள் ஒருவரை ஒருவர் புரிந்துகொள்ளவும் தகவல் தொடர்பு மற்றும் மனித உறவுகள் பலப்படவும் உதவுகிறது.

### V. செயல்திறன் மதிப்பீடு

பணியின் தேவைக்கு ஏற்ப ஒரு பணியாளரின் செயலை மதிப்பீடுவதே செயல்திறன் மதிப்பீடு ஆகும். மேலாளர் தன்னுடைய பணியை மேம்படுத்த இது உதவுகிறது. நிறுவனத்தில் நல்ல பணியாளர் அமர்த்துதலுக்கும் இது உதவுகிறது.

#### செயல்திறன் மதிப்பீடு

பணியின் தேவைக்கு ஏற்ப ஒரு பணியாளரின் செயலை மதிப்பீடுவதே செயல்திறன் மதிப்பீடு ஆகும். மேலாளர் தன்னுடைய பணியை மேம்படுத்த இது உதவுகிறது. நிறுவனத்தில் நல்ல பணியாளர் அமர்த்துதலுக்கும் இது உதவுகிறது.

#### செயல்திறன் மதிப்பீடு முறைகள்

##### 1. வரிசைப்படுத்தல் முறை

இம்முறையில் பணியாளர்கள் செயல்திறன் அடிப்படையில் வரிசைப்படுத்தப்படுகிறார்கள். சிறு நிறுவனங்களுக்கு இது பொருந்தும். நிர்வாகம் சில தெரிந்தெடுக்கப்பட காரணங்கள் மூலம் வரிசைப்படுத்துதலை செய்கிறது.

##### 2. மனிதனுக்கு மனிதன் ஒப்பீடு

இம்முறையில் ஆளுமை காரணங்களான தலைமைத்துவம் முன்தன்மை சார்ந்திருத்தல் ஆகியவை ஆய்வுக்கு எடுத்துக்கொள்ளப்படுகின்றன. ஒவ்வொரு காரணிக்கும் ஒரு அளவுகோல் உள்ளது. மனிதர்களுடன் மனிதரை ஒப்பிடுவதை விட பணியாளரை காரணிகளுடன் ஒப்பிடப்படுகிறது.

##### 3. வகுப்புமுறை

சில பணிகள் வகுப்புகளாக பிரிக்கப்படுகின்றன. உதாரணமாக சிறப்பு திருப்தியானது, அதிருப்தியானது பணியாளர்களின் செயல்பாடு இவ்வாறு வகுக்கப்படுகிறது.

##### 4. வரைபட அளவுகோல்

வரைபட அளவுகோல் மூலம் ஒரு பணியாளரின் செயல்திறன் மதிப்பிடப்பட்டு கோணம் அளவிடப்படுகிறது.

##### 5. இணை ஒப்பீடு

ஒவ்வொரு மனிதனும் மற்ற அனைவருடனும் ஒப்பிடப்படுகிறார். ஒரு நேரம் ஒரு மனிதனுடன் மட்டுமே. அதாவது  $N(N-1)/2$ .  $N$  என்பது ஒப்பிட வேண்டிய மொத்த மனிதர்களைக் குறிக்கும்.

### 6. வலுக்கட்டாயமாக்கப்பட்ட தெரிவு முறை

கீழ்க்காணும் பண்புகளின் அடிப்படையில் தனிப்பட்ட தகவிகள் வரிசைப்படுத்தப்படுகின்றன.

- அ. வேலைத்திறனுள்ள
- ஆ. அலட்சியமான
- இ. விகவாசமுள்ள
- ஈ. மரியாதை பெறுகின்ற

### 7. கருகலான நிகழ்ச்சி முறை

ஒரு நிறுவனத்தில் பணியாற்றும் போது நல்ல மோசமான சூழ்நிலைகள் ஏற்படக்கூடும். இம்மாதிரி சூழ்நிலைகளில் ஒரு பணியாளர் எவ்வாறு நடந்து கொள்கிறார் என்பதைக் கணக்கிட்டு செயல்திறன் மதிப்பிடு செய்வதையே இது குறிக்கிறது.

### பயிற்சி வினாக்கள்

1. பணியாளர் அமர்த்துதல் தத்துவத்தை விவரிக்க.
2. மனித சக்தி திட்டமிடுதலின் பணிகள் யாவை?
3. "அமைப்பு பணியில் பணியாளர் அமர்த்துதல் ஒரு தலையாய மேலாண்மைப்பணி" விவரிக்க.
4. மேலாண்மை தெரிவு செய்தல், பணியமர்த்துதலை எழுதுக.
5. மிகப்பெரிய நிறுவனத்திற்கு பணியாளர் அமர்த்துதல் முறையை விவரிக்க.
6. எந்தெந்த துறைகளில் பணியாளர் பயிற்சி அவசியமாகிறது?
7. பல்வேறு பயிற்சி முறைகள் யாவை?
8. பணிக்கு வெளியில் மற்றும் பணியினுள் பயிற்சிமுறை பற்றி எழுதுக.
9. பயிற்சி முறையின் பயன்கள் யாவை?
10. செயல்திறன் மதிப்பிடு என்றால் என்ன?
11. ஒரு நல்ல செயல் திறன் மதிப்பீட்டின் இன்றியமையாத அம்சங்கள் யாவை.



## அத்தியாயம் 14

### இயக்குதலின் அடிப்படைகள்

இயக்குதல் மேலிருந்து கீழாகச் செல்கிறது. திட்டமிட்டு, உதவியளித்து, மேற்பார்வை செய்து, ஆலோசனை வழங்கி, கட்டளை பிறப்பிப்பதே இயக்குதலாகும். ஒரு நிறுவனத்தில் ஒவ்வொரு மேலாளரும் தன் கீழ் பணிபுரியும் ஊழியர்களை இயக்கி தனது மேலதிகாரிகளால் இயக்கப்படுகிறார்கள்.

அமைப்பின் நோக்கங்களை நிறைவேற்ற சொல்லிக்கொடுத்து, உதவியளித்து, மனித காரணியை ஊக்குவிப்பதே இயக்குதலாகும். இயக்குதல் நடவடிக்கையைத் துவங்குகிறது. பணியாளர்களின்

முயற்சியை ஒருங்கிணைக்கிறது, மனிதர்களின் சிறந்தவற்றை வெளிக்கொணருகிறது, அமைப்பில் மாற்றங்களை ஏற்படுத்துகிறது. ஸ்திரத்தன்மையை அளிக்கிறது. சமநிலையை ஏற்படுத்துகிறது.

**இலக்கணம்**

1. கூண்ட்ஸ் மற்றும் ஓடன்னல்

கீழ்மட்ட ஊழியர்களை உற்சாகப்படுத்தி குறுகியகாலத்தில் நெடிய காலத்திலும் திறமையாகச் செயல்படுவது உள்ளிட்ட குருகலான பணியே இயக்குதலாகும்.

2. கே. டேல்

இயக்குதல் என்பது மனிதர்கள் என்ன செய்ய வேண்டும் என்பதை அவர்களுக்கு சொல்லி அதை அவர்கள் சரிவரச் செய்கிறார்கள் என்று பார்ப்பதே ஆகும்.

**இயக்குதலின் தன்மைகள்**

1. இயக்குதல் ஒரு மேலாண்மைப்பணி.
2. எல்லா மேலாண்மைப் பணிகளும் சூழ்ந்த ஒரு தொடர்ச்சியான நடைமுறை.
3. உச்ச மேலாண்மை இயக்குதலை துவங்குகிறது மற்றவர்கள் அதைத் தொடருகிறார்கள்.
4. ஊழியர்களிடையே நல்லெண்ணத்தை வளர்ப்பதே இயக்குதலின் நோக்கமாகும்.
5. அமைப்பின் பல்வேறு பணிகளுக்கிடையே ஒரு பாலமாக அமைகிறது.

**இயக்குதலின் முக்கியத்துவம்**

ஒரு திறுவனம் தலைத்திருப்பதற்கும் வெற்றியடைவதற்கும் இயக்குதல் இன்றியமையாதது. மேலாண்மை முடிவுகள் மற்றவர்களால் நடைமுறைப்படுத்தப்படுவதால் இயக்குதல் மிகவும் முக்கியத்துவம் வாய்ந்ததாகிறது. இவ்வாறாக இது "செயல்படவைக்கும்" மேலாண்மையுமாக கருதப்படுகிறது. ஊழியர்களின் முயற்சியை ஒருங்கிணைக்கிறபடியால் இயக்குதல் முக்கியமானதாகிறது. மேலாண்மை முடிவுகளுக்கும் நடைமுறைக்கும் உள்ள இடைவெளியை சரிகட்டுகிறது. அமைப்பின் ஸ்திரத்தன்மையையும் சமநிலையையும் அளிக்கிறது. மனிதர்களிடமிருந்து சிறந்ததைப் பெற எத்தனிக்கிறது. முன் குறிக்கப்பட்ட நோக்கங்களை அடைய நல்லதிட்டமிடுதல் முயற்சிக்கும் போது மனித முயற்சிகள் ஒருங்கிணைக்கப்பட்டு இணைக்கப்பட வேண்டியதாகிறது.

**இயக்குதலின் காரணிகள்**

1. மேற்பார்வை
2. தலைமைத்துவம்
3. ஊக்குவித்தல்
4. தகவல் தொடர்பு

1. மேற்பார்வை

பணிபுரியும் ஊழியர்களை கவனிப்பதே மேற்பார்வையாகும். நோக்கங்களை அடைய நடவடிக்கை எடுத்தலையே இது குறிக்கும்.

2. தலைமைத்துவம்

பரஸ்பர நோக்கங்களை நிறைவேற்ற ஊழியர்களைத் தூண்டும் மேலாளரின் திறமையே தலைமைத்துவம் ஆகும்.

### 3. ஊக்குவித்தல்

குறிப்பிட்ட நோக்கத்தை அடைய வெளிப்படுத்தும் தன்னிலையே ஊக்குவித்தலாகும். தனது முயற்சியை வெளிப்படுத்தி நோக்கங்களை அடைவதே மனிதபலமாகும்.

### 4. தகவல் தொடர்பு

ஒரு மனிதனிடமிருந்து மற்றொரு மனிதனுக்கோ, ஒரு நடைமுறையிலிருந்து வேறு ஒரு நடைமுறைக்கோ, தகவல் அளிப்பது தான் தகவல் தொடர்பாகும். மனித நடத்தை முன்னேற, மாற்றங்கள் ஏற்படுத்த, நோக்கங்கள் நிறைவேற்ற இது உதவுகிறது.

### இயக்குதலின் தத்துவங்கள்

நடத்தையும் விருப்பமும் கணிக்க முடியாத மனிதர்கள் சம்பந்தப்பட்டதே இயக்குதலாகும். எனவே மேலாளர்கள் தங்கள் கீழ்மட்ட ஊழியர்களை இயக்கும் போது சில தத்துவங்களை கடைபிடிக்க வேண்டும். அவையாவன.

#### 1. நோக்கங்களின் கமுகநிலை

அமைப்பின் நோக்கங்களுக்கும் ஊழியரின் நோக்கங்களுக்கும் பொருத்தம் இருக்க வேண்டும். இரு நோக்கங்களும் ஒருங்கிணைக்கப்படும் போது கீழ்மட்ட பணியாளர்களின் பங்களிப்பு அதிகமாக இயக்குதல் திறனுடையதாகிறது.

#### 2. ஒருமித்த கட்டளை

பணியாளர்கள் ஒரு அதிகாரியிடம் இருந்து மட்டுமே கட்டளை பெற வேண்டும், இல்லையேல் கட்டுப்பாடின்மை, ஒழுங்கின்மை மற்றும் குழப்பம் ஏற்பட்டு ஸ்திரத்தன்மை இழந்துபோகும்.

#### 3. நேரடி மேற்பார்வை

மேலதிகாரிகளின் நேரடி மேற்பார்வை நேரடி தகவல் தொடர்பை ஏற்படுத்துவதால் பணியாளர்களின் பிரச்சினை தீர்க்கப்படுவதுடன் அவர்களின் வேலை செய்யும் மனநிலை அதிகரிக்கிறது.

#### 4. ஜனநாயக மேலாண்மைப் போங்கு

பணியாளர்கள் தகுதி வாய்ந்தவர்களாகவும், மேலாண்மையில் பங்கு எத்தனிக்கிறவர்களாகவும் இருக்கும் போது நவீன இயக்குதல் ஜனநாயக மற்றும் பங்குபெறுகிற போங்கை கடைப்பிடிக்க வேண்டும்.

#### 5. சிறந்த இயக்குதல் தத்துவம்

சிறந்த இயக்குதல் தத்துவம் என்பது கீழ்மட்ட பணியாளர்கள் தங்களுடைய தேவைப்பூர்த்தி பாதிக்கப்படாமல் வேலை நிறைவேற்றப்படுதலைக் குறிக்கும்.

#### 6. அதிகப்பட்ட தனிநபர் பங்களிப்பு

கீழ்மட்ட பணியாளர்கள் தங்கள் அதிகபட்ச பங்களிப்பை அளிக்கும் இயக்குதல் முறையை மேலாண்மை கடைபிடிக்க வேண்டும்.

#### 7. சிறந்த மேலாண்மைத் தகவல் தொடர்பு

ஒரு நிறுவனத்தின் வெற்றி உயர் அதிகாரிக்கும் கீழ்மட்ட ஊழியர்களுக்கும் உள்ள தகவல் தொடர்பைப் பொறுத்தது.

#### 8. முறைசாரா அமைப்பின் பயன்

ஒரு நிறுவனத்தில் பணிபுரிபவர்களிடையே முறைசாரா குழுமுறை ஏற்படுவதுண்டு. மேலாண்மை இதைப் புரிந்துகொண்டு இயக்குதலுக்கு பயன்படுத்திக் கொள்ள வேண்டும்.



### 9. தலைமைத்துவம்

மேலாளர்கள் தலைவர்களாக வேண்டும். அப்போதுதான் கீழ்மட்ட பணியாளர்கள் அதிருப்தி அடையாளம் தாக்கம் ஏற்படுத்த முடியும்.

### 10. பின்தொடர்வது

இயக்குதல் என்பது மக்கள் என்ன செய்ய வேண்டும் என்று கூறுவது மட்டுமல்ல, எப்படி அதைச் செய்கிறார்கள் என்று கவனிப்பதும் ஆகும். சிறந்த இயக்குதல் என்பது கீழ்மட்ட பணியாளர்களை கவனித்து உத்தரவு வழங்கி சாதனைப்படைப்பது ஆகும்.

### இயக்குதல் முறைகள்

1. ஆலோசனை முறை இயக்குதல்
2. தாராள வழி இயக்குதல்
3. ஏதேச்சிகார இயக்குதல்

#### 1. ஆலோசனை முறை இயக்குதல்

இம்முறையில் அதிகாரி கீழ்மட்ட பணியாளர்களிடம் ஆலோசித்து இயக்குவிக்கிறார்.

#### 2. தாராள வழி இயக்குதல்

இம்முறையில் ஒரு பிரச்சினைக்கு தீர்வுகாண மேலதிகாரி கீழ்மட்ட ஊழியர்கள் தங்கள் கருத்துக்களைக் கூறுமாறு ஊக்குவிக்கிறார்.

#### 3. ஏதேச்சிகார இயக்குவித்தல்

இம்முறையின் கீழ்மட்ட ஊழியர்களின் உந்துதலுக்கு இடமளிக்காமல் மேலதிகாரிகள் நேரடியான தெளிவான கட்டளைகளை பிறப்பிக்கிறார்கள்.

### பயிற்சி வினாக்கள்

1. இயக்குவித்தல் என்றால் என்ன? அமைப்பு மேலாண்மையின் இதன் பங்கை விவரி?
2. "இயக்குவித்தல் என்பது மனித நடைமுறை புரிந்துக் கொள்வதும் வழி நடத்துவதும் ஆகும்" விவரிக்க.
3. இயக்குவித்தலின் தத்துவங்கள் யாவை?  
இயக்குவித்தலின் இலக்கணம் கூறி மேலாண்மையின் இதன் முக்கியத்துவத்தை விளக்குக.
4. "இயக்குவித்தல் இல்லாவிடில் திறுவன நோக்கங்களுக்கும் தனிமனித நோக்கங்களுக்கும் தொடர்பு இல்லாமல் போய்விடும்" விவரிக்க.
5. இயக்குவித்தல் முறைகள் யாவை?
6. மேலாண்மையின் இயக்குவித்தல் பணி உள்ளடக்கியது யாவை? \*



## அத்தியாயம் 15

### தகவல் தொடர்பு

தகவல் தொடர்பு என்ற வார்த்தை பொது என்று பொருள்படும். இத்தாலிய வார்த்தை கம்முனிஸ் என்பதிலிருந்து மருவிவந்தது. இவ்வாறாக தகவல் தொடர்பு என்பது கருத்துக்களை பொதுவாக பகிர்ந்து கொள்வது ஆகும்.

ஒரு மனிதனிடமிருந்து இன்னொரு மனிதனிடத்திற்கும் செல்லும் செய்தியே தகவல் தொடர்பு ஆகும். ஆனால் தகவல் தொடர்பு சிறப்பாக அமைய வேண்டுமென்றால் பரிமாறப்பட்ட தகவல் பெற்றுக் கொண்டவரால் புரிந்துக்கொள்ளக் கூடியதாக இருக்க வேண்டும்.

#### இலக்கணம்

பீட்டர் லிட்டில் என்பவரின் கூற்றுப்படி, "மனிதர்களுக்கும் (அல்லது) நிறுவனங்களுக்கும் இடையில் அளிக்கப்படும் செய்தியே தகவல் தொடர்பு ஆகும்."

வில்லியம் ஸ்காட் தனது அமைப்புக் கோட்பாட்டில் தகவல் தொடர்பை கீழ்க்கண்டவாறு வரையறுக்கிறார்.

"அமைப்பு நோக்கங்கள் நிறைவேறுதலுக்காக சிந்தனைகளின் பரிமாற்றமே நிர்வாகத் தகவல் தொடர்பு ஆகும்".

#### தகவல் தொடர்பின் தன்மை

சிறந்த தகவல் தொடர்பின் குணாதிசயங்கள் வருமாறு

1. தகவல் தொடர்பு ஒரு இருவழிச்சாலை - செய்தி அளிக்கப்பட அனுப்புவர் பெறுபவர் என்று இருவர் உள்.
2. அனுப்புவது செய்தி பெறுபவரால் அதே கருத்தில் புரிந்துக்கொள்ளப்பட வேண்டும்.
3. பெறுபவருக்கும் பிரயோஜனமான சிந்தனைகள் மற்றும் உண்மைகள் அடங்கிய செய்தியாக இருக்க வேண்டும்.
4. செய்திகள் வாய்மொழியாகவோ, எழுத்திலோ அல்லது செய்கைகள் மூலமோ அளிக்கப்பட வேண்டும்.
5. தகவல் தொடர்பு முறையாகவோ முறைசாராததாகவோ இருக்கலாம்.

#### தகவல் தொடர்பின் முக்கியத்துவம்

##### 1. மேலாண்மைத் திறமையை ஊக்குவிக்கிறது

பணியாளர்கள் மேலாளர்களின் விருப்பத்திற்கிணங்க பணியாற்ற வைப்பது தகவல் தொடர்பே ஆகும். மேலாளரின் திறமை தன்னுடன் பணியாற்றுபவர்களுடன் தகவல் தொடர்பு ஏற்படுத்துவதைப் பொறுத்ததே ஆகும்.

##### 2. வேக முடிவு மற்றும் தடைமுறைப்படுத்துதல்

தொடர்ச்சியின் தகவல் பரிமாற்றம் வேகமுடிவு எடுத்தலுக்கும் அவற்றின் தடைமுறைப்படுத்துதலுக்கும் வழி வகுக்கிறது.

### 3. தலைமைத்தத்துவத்திற்கு உதவுகிறது

தகவல் தொடர்பு மூலம் மேலாண்மை தலைவராகவும் பணியாளர் தொண்டர்களாகவும் ஆகிறார்கள்.

### 4. புரிந்துகொள்ளுதல் மூலம் ஒற்றுமை

சிறந்த தகவல் தொடர்பு பணியாளர்களின் புரிந்து கொள்ளுதலை அதிகரித்து, அவர்கள் சம்மதத்தையும் கூடுதல் முயற்சியையும் பெறுகிறது.

### 5. ஒருங்கிணைப்பின் கருவி

சிறந்த தகவல் தொடர்பு பணியாளர்களை ஒன்றுபடுத்தி ஒரு குழுக்கச் செயல்பட வைக்கிறது.

### 6. வேலை திருப்தி அளித்தல்

சிறந்த தகவல் தொடர்பு மனிதர்களின் தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்வதின் மூலம் வேலை திருப்தியுள்ளதாகக் கூறுகிறது.

### 7. நேர மற்றும் முயற்சியில் சிக்கனம்

சிறந்த தகவல் தொடர்பு காலத்தையும் முயற்சியையும் மிச்சப்படுத்துகிறது.

### தகவல் தொடர்பின் நோக்கங்கள்

1. தகவல் முடிவு எடுத்தலுக்கு உதவுகிறபடியால் அக மற்றும் புற வழிகளிலிருந்து தகவலை சம்பந்தப்பட்ட அனைவருக்கும் தெரிவிப்பது.
2. சம்பந்தப்பட்டவர்களுக்கு நடவடிக்கை எடுக்க அறிவுறுத்துகிறது
3. கட்டளைகளைத் தெரிவித்து அறிக்கை பெறுவது
4. ஆலோசனைகளையும் நிகழ்ச்சிகளையும் தெரிவிப்பது
5. பணியாளர் பயிற்சியை முன்னேறுவது
6. தவறு செய்பவர்களை எச்சரிக்கை செய்வது
7. சாதகமற்ற மற்றும் எரிச்சலூட்டும் சூழ்நிலைகளில் பணியாளர்களிடையே தன்னம்பிக்கையை வளர்த்தல்
8. பணியாளர்கள் வேலை செய்யுமாறு ஊக்குவித்தல்
9. ஒருங்கிணைத்தலை வளர்த்தல்

### தகவல் தொடர்பின் வகைகள்

பல்வேறு அடிப்படைகளில் தகவல் தொடர்பைப் பிரிக்கலாம்.

1. சம்பந்தப்பட்ட பிரிவினர்களுக்குள் உள்ள உறவின் அடிப்படையில்
  - அ. முறை சார்ந்த
  - ஆ. முறை சாரா

2. இயக்குவித்தல் வீழ்ச்சி அடிப்படையில்

- அ. கீழ்நோக்கு
- ஆ. மேல்நோக்கு
- இ. பக்க நோக்கு

3. உபயோகப்படுத்தப்படும் முறைகள் அடிப்படையில்

- அ. வாய்மொழி
- ஆ. எழுத்து
- இ. சைகை

**முறைசார்ந்த தொடர்பு**

முறைசார்ந்த அமைப்பில் முறை சார்ந்த உறவில் ஏற்படுவது முறைசார்ந்த தகவல் தொடர்பு ஆகும். முறைசார்ந்த தகவல் தொடர்பு கீழ்மட்ட ஊழியர்களுக்கும் மேலதிகாரிக்ளும் இடையே நேரடி உறவை ஏற்படுத்துகிறது. அதிகார மார்க்கத்தின் வழியே நடைபெறும் தகவல் தொடர்பு முறை சார்ந்ததாகிறது. அவையாவன,

1. துறைக்கூட்டங்கள்
2. மாநாடு
3. நிறுமச் சுற்றறிக்கை
4. சிறப்பு வெளியீடுகள்

**முறைசார்ந்த தகவல் தொடர்பு**

நிறுவனத்தின் அமைப்புடன் தொடர்பு இல்லாதது முறைசாரா தகவல் தொடர்பு ஆகும். அமைப்பின் உறுப்பினர்களுக்கிடையே தனிப்பட்ட உறவு முறையில் ஏற்படுவது முறைசாரா தகவல் தொடர்பு ஆகும். இம்முறையை திராட்ச ரச தகவல் தொடர்பு என்றும் அழைக்கலாம்.

**கீழ்நோக்கு தகவல் தொடர்பு**

மேலதிகாரி கீழ்மட்ட ஊழியர்களுக்கு தெரிவிக்கும் செய்தி கீழ்நோக்கு தகவல் தொடர்பு ஆகும்.

**மேல்நோக்கு தகவல் தொடர்பு**

கீழ்மட்ட ஊழியர் மேலதிகாரிக்ளு தெரிவிக்கும் செய்தி மேல்நோக்கு தகவல் தொடர்பு ஆகும்.

**இணைநோக்கு தகவல் தொடர்பு**

அதிகாரப் பரவலாக்கப்பட்ட அமைப்பில் இம்முறை நடைமுறையில் உள்ளது. ஒரே தலையின் கீழ் பணியாற்றும் ஊழியர்கள் தங்களுக்குள் செய்தி பரிமாறிக் கொள்வது இணைநோக்கு தகவல் தொடர்பு ஆகும். செயல்பாட்டில் ஒருங்கிணைப்பு ஏற்படுத்துவதே இம்முறையின் நோக்கமாகும்.

### வாய்மொழித்தகவல் தொடர்பு

இம்முறையில் தகவல் அளிப்பவரும் தகவல் பெறுபவரும் வாய்மொழி வார்த்தைகளால் நேரிலோ, அல்லது தொலைபேசி போன்ற எந்திர சாதனங்கள் மூலமாக கருத்து பரிமாறிக் கொள்ளுதல் வாய்மொழித் தகவல் தொடர்பு ஆகும்.

### எழுத்துமுறை தகவல் தொடர்பு

கடிதங்கள் அறிக்கைகள், குறிப்புகள், விளக்க கேட்புக் கடிதங்கள் மற்றும் அறிவிப்புகள் வாயிலாக செய்தி தருவது எழுத்துமுறைத் தகவல் தொடர்பு ஆகும். இம்முறை மிகவும் ஒழுங்கானதும் கீழ்மட்ட ஊழியர்கள் மற்றும் உயர் அதிகாரிகளைக் கட்டுப்படுத்துவதும் ஆகும்.

### தகவல் தொடர்பு முறை

செய்தி ஒருவரிடமிருந்து மற்றொருவருக்கு எவ்வாறு செலுத்தப்படுகிறது என்பதை விவரிப்பதே தகவல் தொடர்பு முறையாகும்.

1. பெறப்படும் வகை
2. செய்தி தருபவர்
3. செய்தி
4. மார்க்கம்
5. பெறுபவர்
6. செய்தி விவரிப்பவர்
7. பொருள்
8. மறுதிருப்பம்

#### 1. பெறப்படும் வகை

செய்தி அளிப்பவருக்கும் கிடைக்கும் எண்ணம், தேவை, யோசனை மற்றும் தகவல் ஆகியவற்றையே இது குறிக்கிறது.

#### 2. செய்தி தருபவர்

செய்தி அனுப்புவரே செய்தி தருபவர். செய்தி அளிக்கப்படும் முன்பினை மொழியாக்கப்படும்.

#### 3. செய்தி

அளிக்கப்படும் செய்தியின் பொருள் செய்தி அளிப்பவர் பெறுபவர் ஆகிய இருவராலும் புரிந்து கொள்ளக் கூடியதாக இருக்கவேண்டும்.

#### 4. மார்க்கம்

எந்த முறையில் செய்தி பரிமாறப்படுகிறது என்பதையே இது குறிக்கிறது.

#### 5. பெறுபவர்

தனிமனிதனோடு அல்லது நிறுவனமோ செய்தி பெறுபவராக இருக்கலாம்.

### 6. செய்தி விவரிப்பவர்

செய்தியின் விளக்கம் தருபவரே செய்தி விவரிப்பவர் ஆகும்.

### 7. பொருள்

மக்களுக்கு பொருள் உணர்த்துவதே தகவல் தொடர்பு ஆகும்.

### 8. மறுதிருப்பம்

எந்த அளவுக்கு செய்தி பெறுபவர் செய்தியைப் புரிந்து கொண்டார் என்று அறிவதே மறுதிருப்பமாகும்.

### தகவல் தொடர்பு விலை

தகவல் தொடர்பு விலை முறை நான்கு வகைப்படும்.

1. சக்கரம்
2. வட்டம்
3. சங்கிலி
4. 'Y'

### தகவல் தொடர்பு முட்டுக்கட்டைகள்

தகவல் தொடர்புமுறை கழகமாகச் செயல்படாமல் தடுக்கும் முட்டுக்கட்டைகளாவன.

#### 1. எந்திர முட்டுக்கட்டைகள்

தகவல் தொடர்பின் சிதறல், வடிகட்டல் மற்றும் பளு ஆகியவற்றால் ஏற்படும் முட்டுக்கட்டையாகும். சிதறல் அதிக ஒலியினால் ஏற்படுகிறது. வடிகட்டல் செய்தி அளிப்பவருக்கும் செய்தி பெறுபவர்களுக்கும் உள்ள தீண்ட இடைவெளியினால் ஏற்படுகிறது. பளு தகவல் தொடர்பு மார்க்கத்தில் அதிக செய்திகளினால் ஏற்படும் வேலைப்பளுவைக் குறிக்கிறது.

#### 2. அமைப்பு முட்டுக்கட்டை

அமைப்புகளுக்குள் போதுமானதாக இல்லாத வசதிகள், கொள்கைகள் ஆகியவற்றால் ஏற்படுவது அமைப்பு முட்டுக்கட்டையாகும்.

#### 3. தனிநபர் முட்டுக்கட்டை

கீழ்க்கண்ட தனிநபர் பிரச்சினைகளாலும் முட்டுக்கட்டை உருவாகலாம்.

- அ. கவனயின்மை அல்லது அக்கறையின்மை
- ஆ. வேக முடிவுகள்
- இ. தகவல் தொடர்பில் நம்பிக்கையின்மை
- ஈ. சரியான மனநிலைமை
- உ. தற்போதைய நிலைமையை போலும் என்ற எண்ணம்

### நல்ல தகவல் தொடர்பின் பத்துக் கற்பனைகள்

அமெரிக்க சந்தையில் கழகம் அளிக்கும் பத்துக் கற்பனைகளாவன

1. தகவல் தொடர்புக்கு முன்பு எண்ணங்களை தெளிவாக்குக.
2. தகவல் தொடர்பின் உண்மையான நோக்கத்தை ஆய்க.
3. தகவல் தொடர்பு செய்யும்போது மனித மற்றும் பொளதீக ரூர்திலையை கருத்தில் கொள்க.
4. தகவல் தொடர்பு திட்டமிடுதல் மற்றவர்களைக் கலந்தாலோசித்தல்
5. தகவல் தொடர்பில் மிகுசிய ஓசை எழுப்பப்படாதவாறு கவனித்துக் கொள்க.
6. செய்தி பெறுபவர்களுக்கு பயனுள்ள வகையில் செய்க.
7. தகவல் தொடர்பைப் பின்தொடர்க.
8. நிகழ்காலத்திற்கும் எதிர்காலத்திற்கும் தகவல் தொடர்பு ஏற்படுத்துக.
9. உங்களுடைய நடத்தைகள் தகவல் தொடர்புக்கு உதவியாயிருக்கும்.
10. தகவல் தொடர்பில் கவனிக்கப்படுபவராக மட்டும் அல்ல கவனிப்பவராகவும் இருக்க வேண்டும்.

### பயிற்சி வினாக்கள்

1. தகவல் தொடர்பின் முக்கியத்துவத்தை விளக்குக.
2. தகவல் தொடர்பின் வகைகள் யாவை?
3. தகவல் தொடர்பின் முட்டுக்கட்டைகள் யாவை?  
இவற்றை எவ்வாறு தவிர்க்கலாம்.
4. "மேலாண்மை இருவழிச்சாலை சிறந்தவைகள் முறை அடிப்படையாகக் கொண்டது" விவரி.
5. வேறுபடுத்துக.  
அ. முறைசார்த்த மற்றும் முறைசாராத தகவல் தொடர்பு  
ஆ. வாய்மொழி மற்றும் எழுத்துத் தகவல் தொடர்பு  
இ. கீழ்நோக்கு மற்றும் மேல்நோக்கு தகவல் தொடர்பு
6. பொதுவான தகவல் தொடர்பு வகையை எழுதுக.
7. மேலாண்மையில் தகவல் தொடர்பின் பங்கை விவரி.
8. ஒரு தொழிலின் உற்பத்திப் பெருக்கத்திற்கு தகவல் தொடர்பின் பங்கை விவரிக்க.
9. தகவல் தொடர்பு சிறப்புடையதாக அமைய தேவையானவை யாவை?



## அதீதியாயம் 16

### ஊக்குவித்தல்

அசைதலை ஏற்படுத்தும் மனிதலை, தேவை, யோசனை மற்றும் அசைவற்ற நிலை என்று பொருள் கொள்ளும் ஊக்குவிப்பு என்ற வார்த்தையிலிருந்து ஊக்குவித்தல் என்ற வார்த்தை எடுக்கப்பட்டது. ஊக்குவித்தல் தத்துவம் உளவியல் ரீதியானது. வேலை செய்ய அல்லது செய்யாமலிருக்க ஊழியர்களைத் தூண்டும் சக்திகள் சம்பந்தப்பட்டதே ஊக்குவித்தல் ஆகும். நடத்தையைத் தூண்டி, வழிநடத்தி, மார்க்கப்படுத்துவதே ஊக்குவித்தல் ஆகும் என்று உளவியல் அறிஞர்கள் கூறுகின்றனர். ஊக்குவித்தல் மனிதனின் அகத்தைப் பொறுத்தது. நடத்தை-நோக்கம் ஊக்குவித்தல் கழற்சி என்று அழைக்கப்படுகிறது. நோக்கம் நிறைவேற்றப்படுவது வரை இச்சுழற்சி தொடருகிறது.

#### இலக்கணம்

கூண்டஸ் மற்றும் ஓடன்னல்

“உந்துதல், ஆசை, தேவை போன்ற மனிதர்களைக் கிளரிவிடும் சக்தியை குறிக்கும் பொதுவானச் சொல்லே ஊக்குவித்தலாகும்”.

#### எம்.ஜே.ஜீ சியஸ்

“சரியான பொத்தானை அழுத்தி, தேவையான நடவடிக்கையை நடத்த ஒரு மனிதனைத் தூண்டலே ஊக்குவித்தல் ஆகும்.

#### எட்வின் பி.பிலிப்போ

இலாபம் அல்லது பரிசு கிடைக்கும் என்ற நோக்குடன் மற்றவர்களை உங்களுடைய விருப்பத்தை நிறைவேற்ற முயற்சி செய்யும் நடைமுறையே ஊக்குவித்தலாகும்.

#### ஊக்குவித்தலின் குணாதிசயங்கள்

##### 1. ஊக்குவித்தல் ஒரு உளவியல் தத்துவம்

சிறந்த திறமை படைத்த ஊழியர்களும் ஊக்குவித்தல் இல்லாவிட்டால் சரியான பணியை அளிக்க மாட்டார்கள் என்பது உளவியல் ரீதியாக கண்டறிந்த உண்மை. இவ்வாறாக,

$$\text{செயல்பாடு} = (\text{திறமை} + \text{வாய்ப்பு}) \times \text{ஊக்குவித்தல்}$$

##### 2. ஊக்குவித்தல் முழுமையானதேயன்றி பகுதியானது அன்று

ஒரு ஊழியரை பகுதியாக ஊக்குவித்தல் முடியாதது. சிறந்த ஊக்குவித்தலுக்கு மனிதனை எல்லாத் தேவைகளும் நிறைந்த பார்க்க முடியாத அலகாகப் பார்க்க வேண்டும்.

##### 3. ஊக்குவித்தல் தொடர்ச்சியான நடைமுறை

மனிதர்களின் தேவைகள் அவற்றை ஆகையால் ஊக்குவித்தல் ஒரு தொடர்ச்சியான நடைமுறை என ஒரு தடவை ஊக்குவித்தலால் எப்போதும் உழைப்பு என்பது தவறாகும்.

##### 4. ஊக்குவித்தல் நேரானது அல்லது எதிரானது

நேர் ஊக்குவித்தல் என்பது ஊழியர்களின் நல்ல பணிக்கு கூடுதல் சம்பளம், போனஸ், பதவி



உயர்வு முதலானவை வழங்குவது, எதிர் ஊக்குவித்தல் என்பது வேலை செய்யாமைக்கு பதவி இறக்கம், சம்பள குறைப்பு போன்றவையே.

#### 5. ஊக்குவித்தல் நிதியியலானது அல்லது நிதியியல் அற்றது

நிதியியல் ஊக்குவித்தல் சீர மற்றும் பாதுகாப்பு தேவைகளான சம்பளம், போனஸ், பரிசுகள் சம்பந்தப்பட்டது. நிதியியல் அற்ற ஊக்குவித்தல் சமூக அத்தஸ்து. பாராட்டுதல், முடிவு எடுத்தலின் பங்கு போன்றவையே.

#### ஊக்குவித்தல் முக்கியத்துவம்

##### 1. உயர்ந்த செயல்பாடு நிலை

ஊக்குவிக்கப்பட்ட ஊழியர் உயர்ந்த செயல்பாட்டினை தருகிறார்.

##### 2. குறைந்த பணியாளர் மாற்றம் மற்றும் வாரநிலை

ஊக்குவிக்கப்பட்ட பணியாளர் நிறுவனத்திலேயே இருக்கிறார். வாரநிலை குறைகிறது.

##### 3. அமைப்பின் மாற்றம் ஏற்றுக்கொள்ளப்படுகிறது

ஊக்குவிக்கப்பட்ட ஊழியர்கள் சமுதாய மாற்றம், தொழில்நுட்ப மாற்றம், நற்குண முறை ஆகியவற்றை ஏற்றுக்கொள்கிறார்கள்.

##### 4. அமைப்பு நோக்கம் அடையப்படுகிறது

ஊக்குவிக்கப்பட்ட ஊழியர்கள் அமைப்பின் இலக்கு அடையப்பட முழு முயற்சி எடுக்கிறார்கள்.

#### ஊக்குவித்தலின் பங்கு

மேலானமை ஊக்குவித்தலுக்கு பல்வேறு வழிகளை கடைபிடிக்கிறது. அவையாவன

1. முகமுக தனிப்பட்ட தலைமைத்தத்துவத்தை ஏற்படுத்துவது
2. தகவல் தொடர்பு வலை ஏற்படுத்துவது
3. தளர்ந்த மாற்றம் பொது மேற்பார்வை ஏற்படுத்துவது
4. பணியாளர் பங்கு பெறுதலை ஏற்படுத்துவது
5. பணியாளர் மையப்படுத்தப்பட்ட கட்டுப்படுத்துதலை ஏற்படுத்துவது
6. சமூக தேவைகளுடன் சம்பளத்தை ஒருங்கிணைப்பது
7. முறைசார்ந்த அமைப்பை முறைசாரா கழகத்துடன் அனுசரிப்பது

கௌரவம் சார்ந்த தேவைகளை சந்திப்பதற்கு இருவேறு நோக்குகள் உள்ளன. அவையாவன

1. பணியை விரிவுபடுத்துவது, அதாவது பணியை வளங்கொழிக்கச் செய்வது
2. அதிகாரப் பரவலை விரிவாக்குவது

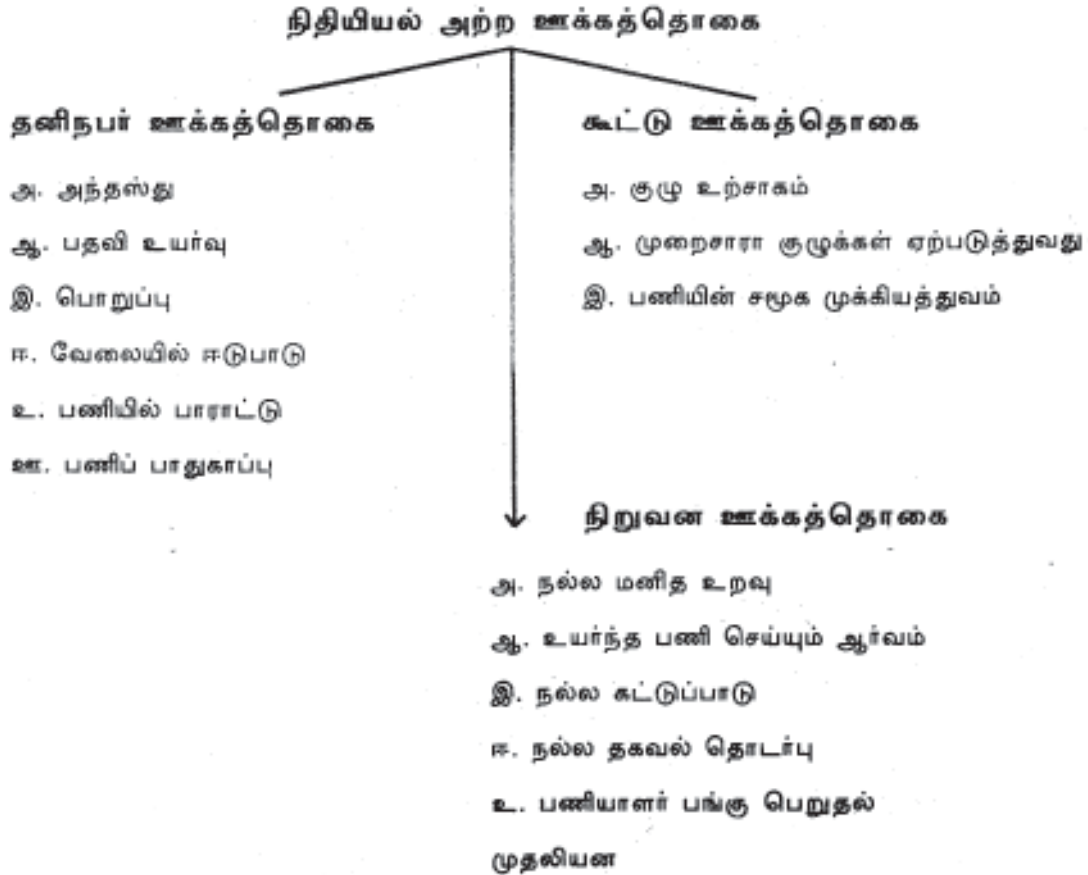
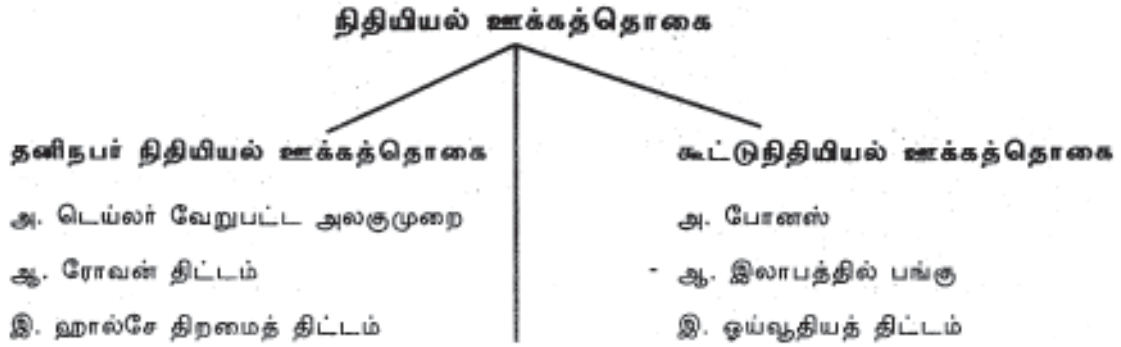
#### ஊக்குவித்தல் - கார்ட்டும் குச்சியுடம்

ஒரு பழைய கதையின்படி ஒரு கழுதை முன்னோக்கி நகர வேண்டுமானால் அதன் முன்பு

ஒரு கார்ட்டை போட வேண்டும். பின்னால் ஒரு குச்சியால் அதை அடிக்க வேண்டும். கார்ட்டு முன்னோக்கி நகர்வதற்கு ஒரு பரிசாகவும், குச்சி நகராமல் இருந்தால் ஒரு தண்டனையாகவும் கொள்ளப்படுகிறது. ஊக்குவித்தலின் பணம், பதவி உயர்வு போன்ற நிதிக்காரணிகள் கார்ட்டாகவும் தண்டனைகள் குச்சிகளாகவும் கொள்ளப்படுகின்றன.

### ஊக்குவித்தல் முறைகள்

1. நிதியியல் ஊக்கத்தொகை
2. நிதியியல் அற்ற ஊக்கத்தொகை

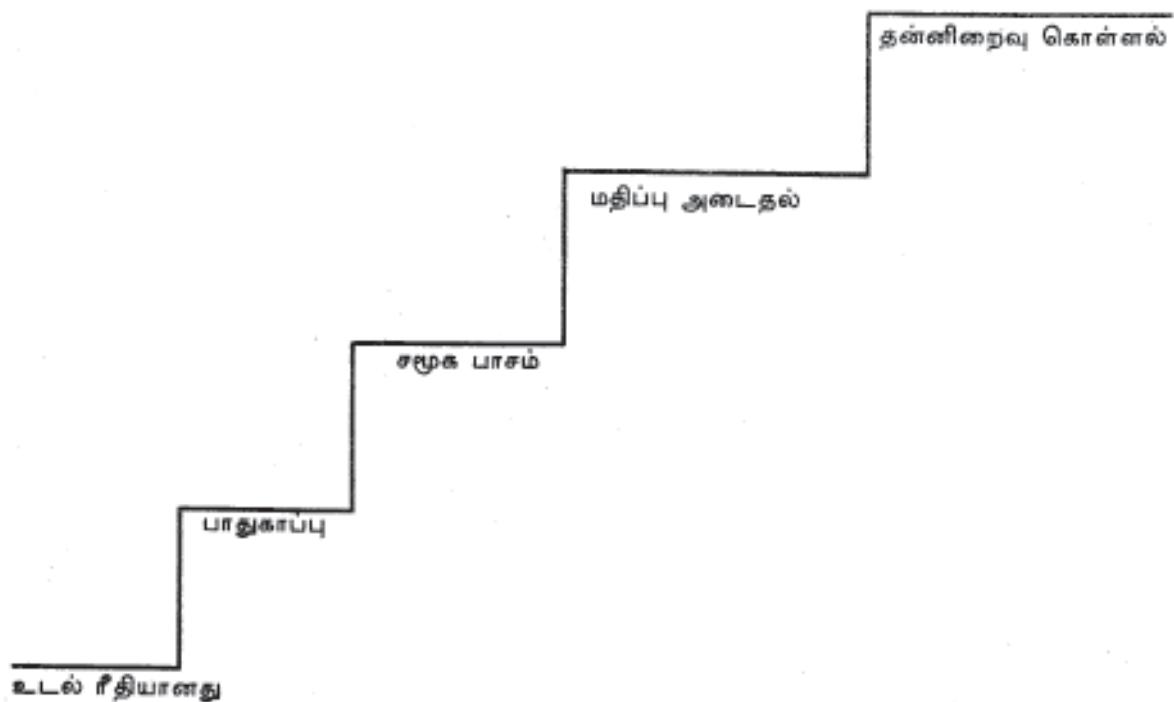


### ஊக்குவித்தல் கோட்பாடுகள்

1. மாஸ்லோவின் தேவை அடுக்குநிலை கோட்பாடு
2. ஹெர்ஸ்பெர்க்கின் இருகாரணிக் கோட்பாடு
3. மெக்லெல்லாண்டின் சாதனைக் கோட்பாடு
4. டக்ளஸ் மெக்ரிக்கரின் X மற்றும் Y கோட்பாடு
5. Z கோட்பாடு
6. விக்டர் உரூம் எதிர்பார்ப்பு கோட்பாடு

#### 1. மாஸ்லோவின் தேவை அடுக்குநிலை கோட்பாடு

1943-ம் ஆண்டில் பிரசுரிக்கப்பட்ட ஆயிரகாம் மாஸ்லோவின் தேவை அடுக்குநிலைக் கோட்பாடு மிகப் பிரசித்திபெற்ற ஊக்குவித்தல் கோட்பாடுகளில் ஒன்றாகும். அவருடைய கருத்துப்படி ஒரு மனிதன் குறிப்பிட்ட நேரத்தில் தனது தேவைக்கு ஏற்ப நடந்து கொள்கிறான். திருப்திப்படுத்தப்படாத தேவைகள் நடத்தையை ஊக்குவிக்கின்றன. பூர்த்தி செய்யப்பட்ட தேவைகள் ஊக்குவித்தலாகச் செயல்படாது. தேவைகளை அவற்றின் முக்கியத்துவத்தின் அடிப்படையில் வரிசைப்படுத்தலாம்.



- |                         |   |  |
|-------------------------|---|--|
| 1. உடல் ரீதியான தேவைகள் | - | உணவு, உடை, உறைவிடம்  |
| 2. பாதுகாப்பு தேவைகள்   | - | நெருப்பு, விபத்து, வேலை பாதுகாப்பு, சுகாதாரம் காப்பீடு, ஒழுங்கான சுற்றுப்புறச் சூழல் |

- |                        |   |   |
|------------------------|---|---|
| 3. சமூக தேவைகள்        | - | ஏற்றுக்கொள்ள வேண்டல், அன்புக்கும் ஆதவுக்கும் ஏங்குதல்     |
| 4. மதிப்புத் தேவைகள்   | - | மற்றவர் தன்னை மதித்தல்                                    |
| 5. தன்னிறைவுத் தேவைகள் | - | விருப்பத்தை அடைதல், தொடர்ச்சியாக தன்னை வளர்த்துக் கொள்ளல் |

#### விமரிசனம்

1. இக்கோட்பாட்டின்படி அடிப்படை ஊக்கமான தேவை அடுக்குநிலை சரியல்ல. ஏனென்றால் எல்லா மனிதருக்கும் பூர்த்தி செய்யப்பட வேண்டிய தேவைகள் ஏராளம் உண்டு.
2. தேவைக்கும் நடத்தைக்கும் நேரடி தொடர்பு காணப்படவில்லை.
3. இது அறிவியல் முறையில் பரிசோதிக்கப்படாத ஒரு எண்கோட்பாடே ஆகும்.
4. ஊக்குவித்தல் காரணிகளான புதுமை புகுத்துதல், எதிர்பார்த்தல் அனுபவம் ஆகியவற்றை கருத்தில் கொள்ளவில்லை. எனவே இது அறிவியல் கோட்பாடு அல்ல.

#### ஹெர்ஸ்பர்வின் இருகாரணிக் கோட்பாடு

ஹெர்ஸ்பர்க்கும் அவரது கூட்டாளிகளும் ஆராய்ச்சியின் அடிப்படையில் இருகாரணிக் கோட்பாட்டினை உருவாக்கியிருக்கிறார்கள்.

இக்கோட்பாட்டின்படி மனிதனுக்கு நடத்தையை பாதிக்கும் ஒன்றையொன்று சார்ந்திராத இருவகைத் தேவைகள் உண்டு. அவையாவன,

1. சுத்தக்காரணிகள்
2. ஊக்குவிப்போர்

#### 1. சுத்தக்காரணிகள்

சுத்தக்காரணிகள் சுற்றுப்புறச் சூழலால் ஏற்படும் அதிருப்தியைத் தடுக்கின்றன. பணியாளர்களுக்குள் நியாயமான திருப்திக்காகவுள்ள காத்தல் காரணிகள் இதனுள் அடக்கியுள்ளது. இக்காரணிகள் பணியாளர்களின் பணித்திறனில் முன்னேற்றம் ஏற்படுத்தாவிட்டாலும் பணி இழப்பைத் தடுக்கின்றன.

#### உதாரணம்

1. நிறுமக் கொள்கையும் நிர்வாகமும்
2. தொழில் நுட்ப மேற்பார்வை
3. மேஸ்திரியுடனான உறவு
4. நண்பர்களுடனான உறவு
5. கீழ்மட்ட பணியாளர்களுடனான உறவு
6. சம்பளம்
7. வேலைவாய்ப்பு
8. தனிப்பட்ட வாழ்க்கை
9. வேலை செய்யும் சூழல்
10. அத்தஸ்து

## 2. ஊக்குவித்தல் காரணிகள்

ஊக்குவித்தல் காரணிகள் ஒரு நிறுவனத்தின் மக்களை மகிழ்ச்சியாக்குகிறது. அவையாவன.

1. சாதனை
2. பாராட்டு
3. பணி
4. பொறுப்பு
5. முன்னேற்றம்
6. வளர்ச்சி

இந்தக் காரணிகளின் அதிகரிப்பு பணி திருப்தியை அதிகரிக்கிறது. ஆனால் இந்தக் காரணிகளில் ஏற்படும் வீழ்ச்சி பணி திருப்தியை பாதிப்பதில்லை. எனவே இக்காரணிகள் உற்பத்தி அதிகரிப்புக்கு பணியாளர்களை ஊக்குவிக்க பயன்படுத்தப்படுகின்றன.

ஹெர்ஸ்பர்க்கினை இருகாரணிக் கோட்பாட்டின் சாராம்சம்

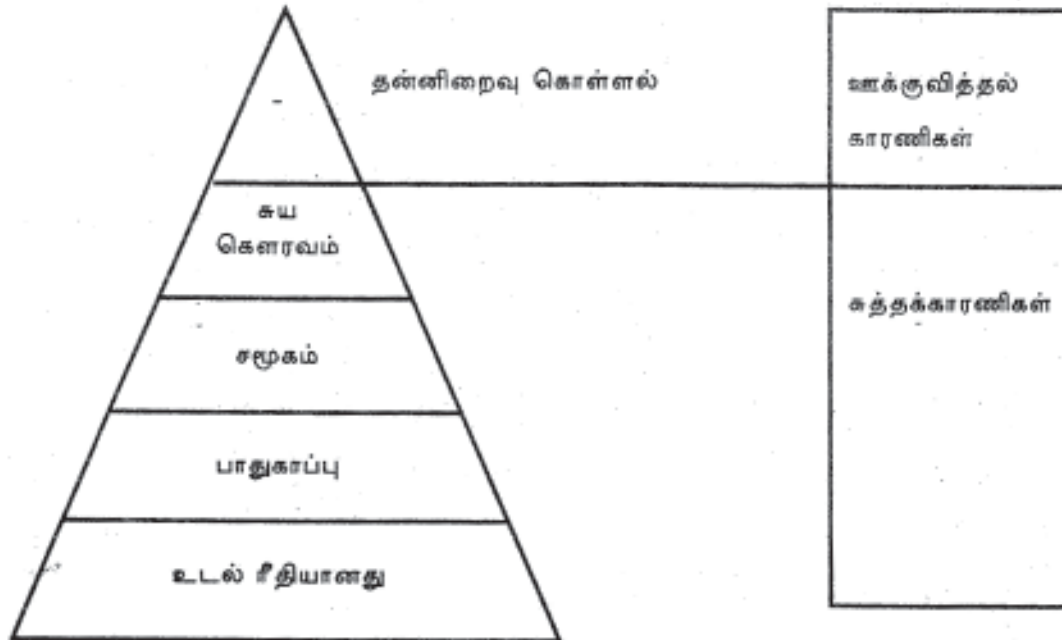
### 1. சுகாதாரக் காரணிகள்

- இல்லாதபோது - அதிகுப்தி அதிகரிக்கிறது  
உள்ளபோது - அதிகுப்தியை தடுக்கிறது.

### 2. ஊக்குவித்தல் காரணிகள்

- இல்லாதபோது - திருப்தியை தடுக்கிறது  
உள்ளபோது - திருப்திக்கும் ஊக்குவித்தலுக்கும் வழிவகுக்கிறது

மாஸ்லோ மற்றும் ஹெர்ஸ்பர்க் மாதிரியின் ஒப்பீடு



ஊக்குவித்தல் காரணிகள் மால்லோவின் உயர்ந்த ஒழுங்குநிலையிலும் சுத்த காரணிகள் தாழ்ந்த ஒழுங்கு தேவைகளுக்கும் சமமானது என்பது புலனாகிறது.

எண்	கருத்து	மால்லோ மாதிரி	ஹெர்ஸ்பர்க் மாதிரி
1.	தேவையின் வரிசை	அடுக்கு வரிசையாக உள்ளது	அம்மாதிரி இல்லை
2.	தத்துவம்	பூர்த்தி செய்யப்படாத தேவைகள் செயர்முறைக்கான நடத்தையை தூண்டுகின்றன	பூர்த்தி செய்யப்படாத தேவைகள் செயல் முறையைத் தூண்டுகின்றன
3.	தேவைகளின் எண்ணிக்கை	5	16
4.	ஊக்குவித்தல்	எல்லாத் தேவைகளும் ஊக்குவித்தல் காரணிகள்	சுகாதாரத் தேவைகள் மட்டுமே ஊக்குவிப்பு காரணிகள்
5.	பயன்படுத்துதல்	தேவை சம்பந்தப்பட்டது எல்லா பணியாளர்களின் ஊக்குவித்தல் பிரச்சினையை கருத்தில் கொண்டுள்ளது	பணி சம்பந்தப்பட்டது தொழில் சார்ந்த பணியாளர்களின் ஊக்குவித்தல் பிரச்சினையை மையமாகக் கொண்டுள்ளது

### 3. மெக்லெல்லாண்டின் சாதனைக் கோட்பாடு

மெக்லெல்லாண்டின் கூற்றுப்படி, சாதனைத் தேவை மிக முக்கியமானதும் மற்ற தேவைகளிலிருந்து மாறுபட்டதும் ஆகும். சாதனை ஊக்குவிப்பு நபர்கள் தனிநபர் சாதனையையே எண்ணுகிறபடியால் இவர்கள் பெரும்பாலும் விற்பனைத் துறையிலோ அல்லது முதலாளி-மேலாளர் நிலையிலோ இருப்பர். இவர்கள் நல்ல மேலாளர்களாக இல்லாமல், நல்ல சாதனையாளர்களாகக் காணப்படுவர்.

சாதனைத் தேவை உடையவர்கள் பெரும்பாலும் நடுத்தர குடும்பத்தைச் சார்ந்தவர்கள் என்று மெக்லெல்லாண்ட் கூறுகிறார். பயிற்சியின் மூலமும் இம்மாதிரி சாதனையை வளர்க்க முடியும். அவருடைய முயற்சிகள் நல்ல பலனைத் தருகிறபடியால் இக்கோட்பாடு வரும் ஆண்டுகளில் நல்ல தாக்கத்தை ஏற்படுத்தும்.

### 4. டக்ளஸ் மெக்ரிக்கரின் 'X' கோட்பாடு 'Y' மற்றும் கோட்பாடு

இக்கோட்பாட்டில் டக்ளஸ் மெக்ரிக்கர் மனித நடத்தையைப் பற்றி இருவகை யூகங்களை அளிக்கிறார்.

#### கோட்பாடு 'X' ன் யூகங்கள்

1. மனிதர்கள் வேலையை வெறுக்கிறார்கள்
2. மனிதர்கள் பொறுப்புக்களை ஏற்றுக்கொள்வதில்லை
3. மனிதர்கள் சாதனையைச் சார்ந்தவர்கள் அல்ல
4. மனிதர்கள் சுயத்தைச் சார்ந்தவர்கள்

5. ஊக்குவித்தல் கீழ்மட்ட தேவைகளில் உருவாகிறது
6. மனிதர்கள் நெருக்கமாக கட்டுப்படுத்தப்பட வேண்டும்
7. இப்போதுள்ள - நிலையையும் பாதுகாப்பையும் மனிதர்கள் விரும்புகிறார்கள்
8. ஏமாற்றுக்காரர்களால் மனிதர்கள் தவறாக நடத்தப்படுகிறார்கள்

#### கோட்பாடு 'Y' ன் யூகங்கள்

1. பணி விளையாட்டு போன்றதே
2. மக்கள் பொறுப்பை பயமின்றி ஏற்றுக்கொள்வர்
3. மக்கள் சாதனையை அடிப்படையாகக் கொண்டவர்கள்
4. மக்கள் சமூக விரும்பிகள்
5. ஊக்குவித்தல் உயர் தேவைக்கும் கீழ் தேவைக்கும் ஏற்படுகிறது
6. சரியாக ஊக்குவித்தால் மக்கள் புதியன புகுத்துபவர்களாவார்கள்
7. வாழ்விலும் பணியிலும் மாற்றத்தை மக்கள் விரும்புகின்றனர்
8. மக்கள் விழிப்புணர்வுடன் உலக வழிகளை அறிகிறார்கள்

#### X கோட்பாடு

இக்கோட்பாடின்படி மேலாண்மை மிரட்டலான முறைகளை உபயோகித்து நோக்கங்களை அடைய இறுகிய கட்டுப்பாடு முறையை உபயோகிக்க வேண்டும். முடிவு எடுத்தல் மேலாண்மையின் பணி ஆகும். பணியாளர்கள் இம்முடிவுகளை பின்பற்ற வேண்டும்.

#### Y கோட்பாடு

இக்கோட்பாடின்படி மேலாளர்கள் பணியாளர்கள் மீது குறைந்த கட்டுப்பாட்டினை உபயோகித்து பணியாளர்களை முன்னேற்றுகிறார்கள். வாய்ப்புகளை ஏற்படுத்தி, தடைகளை மாற்றி, வளர்ச்சியை ஊக்குவித்து உற்பத்தியை பெருக்க இக்கோட்பாடு வழிவகுக்கிறது.

#### கோட்பாடுகளின் விமரிசனம்

1. இவை மனித இயல்பு சம்பந்தப்பட்டவை அல்ல
2. மனிதர்கள் சாதனை மற்றும் தோல்வி குணங்களை ஏற்றுக்கொள்வர்
3. கார்ட் மற்றும் குச்சி தத்துவம் பழமையானது
4. சாதனைக்கு சூழ்நிலைகள் தற்போது இல்லை என்பது உண்மை
5. Y கோட்பாட்டின் அனுபவம் இனிமையானது அல்ல
6. புது கருத்துக்கள் நிலைமையை மாற்றிவிட்டன
7. உளவியல் பரிமாற்றங்கள் நடைமுறைக்கு ஒவ்வாது
8. மனித பணியாளர்களுக்கும் அறிவு பணியாளர்களுக்கும் வேறுபாடு இல்லை

#### 5. வில்லியம் ஊச்சியின் Z கோட்பாடு

அமெரிக்க ஐக்கிய நாடுகளில் சூழ்நிலையை பொறுத்து உபயோகப்படுத்தப்பட்ட ஐப்பானிய மேலாண்மை பழக்கங்களே இக்கோட்பாடு ஆகும். அமெரிக்க நிறுவனங்களின் உற்பத்திக் குறைவால்

அவர்கள் ஐப்பாளிய மேலாண்மைப் பழக்கவழக்கங்களை நாடினார்கள். அடுக்கு நிலைக்கோட்பாட்டினை தக்க வைத்து பங்கு பெறும் மேலாண்மை, தகவல் தொடர்பு வீழ்ச்சி ஆகியவற்றை உள்ளடக்கி மனிதர்களை முழுமையாகக் காண்பதே Z கோட்பாடாகும்.

### 6. விக்டர் உரூயின் எதிர்பார்ப்பு கோட்பாடு

இக்கோட்பாட்டின்படி ஒரு மனிதனுக்கு எந்த ஒரு தொழிலில் நாட்டம் ஏற்படுகிறதோ, அதில் அவன் உயர்ந்த உற்பத்தி அடைய உதவுவதே ஆகும். இக்கோட்பாட்டின் பூகங்களாவன.

1. மனிதர்கள் சிந்தித்து முடிவு எடுக்கிறார்கள்
2. மனிதர்கள் விரும்பும் விளைவுகள் அவர்களின் மதிப்பு முறைகளால் ஏற்படுகிறது.
3. குறிப்பிட்ட சாதனைபுரிய தேவையான முயற்சியைப் பற்றி பல்வேறு நபர்கள் பல்வேறு எதிர்பார்ப்புடையவர்களாக இருக்கிறார்கள்.
4. சாதனை வெற்றியுடையதாக இருக்கக் கூடிய சாத்தியக் கூறுகளைப் பற்றியும் பல்வேறு எதிர்பார்ப்புகள் உள்ளன.

எதிர்பார்ப்பு மாதிரி முக்கிய மூலப்பொருட்களாவன

அ. முயற்சி

ஆ. செயல்திறன்

இ. வெளிப்பாடு

#### அ. முயற்சி

எதிர்பார்த்த பலன் கிடைக்கும் என்றும் நம்பும் மனிதன் ஊக்குவிக்கப்பட்டு முயற்சி செய்வான்.

#### ஆ. செயல்திறன்

திறமை அல்லது அறிவு இல்லாத மனிதன் முயற்சி செய்தாலும் செயல்திறன் அடையமாட்டான்.

#### இ. வெளிப்பாடு

முயற்சியின் பலனே வெளிப்பாடு. இது வெளிப்படையான மற்றும் உள்படையான பரிசுகளை அளிக்கும். வெளிப்படையான பரிசுகள் - கூலி, பாராட்டு முதலியன. உள்படையான பரிசுகள், கூடுதல் பொறுப்பு, கூடுதல் மகிழ்ச்சி மற்றும் சவாலான பணி.

இவ்வெளிப்பாடு எதிர்கால நடவடிக்கைகளுக்கு ஊக்குவித்தலாக அமைகிறது.

### பயிற்சி வினாக்கள்

1. ஊக்குவித்தல் என்றால் என்ன?
2. அமைப்பில் ஊக்குவித்தலின் முக்கியத்துவத்தை விவரிக்க.
3. ஊக்குவித்தலின் நிதியியல் மற்றும் நிதியியல் அற்ற ஊக்க பரிசுமுறைகள் யாவை?
4. மாஸ்லோவின் ஊக்குவித்தல் கோட்பாடு என்ன? இதை இரு காரணக் கோட்பாடுடன் ஒப்பிடுக.
5. தேர் மற்றும் எதிர் ஊக்குவித்தலை விவரி.



6. உருவின் எதிர்பார்ப்பு கோட்பாட்டை விவரிக்க.
7. மெக்ரீக்கரின் X மற்றும் Y கோட்பாடு என்ன?
8. மெக்ரீக்கரின் ஊக்குவித்தல் கோட்பாட்டை விவரி.
9. எல்லா ஊக்குவித்தல் கோட்பாடுகளுக்கும் ஒரே மாதிரி உறவை வலியுறுத்துகின்றன விவரிக்க



## அத்தியாயம் 17

### தலைமைத்துவம்

மேலாண்மை மனிதர்களைக் கொண்டு வேலை நடப்பிக்க இரு வழிகள் உண்டு.

1. அதிகாரத்தை பயன்படுத்துவது
2. மக்களின் ஆதரவைப் பெறுவது

இரண்டாவது முறை நீண்டகாலப்பலன் அளிப்பதால் சிறந்த முறையாகக் கருதப்படுகிறது. ஆனால் மேலாளர் தலைவராக மக்களை நடத்தும்போது மட்டுமே இது சாத்தியமாகிறது. இந்த தலைமைத்துவம் வெற்றியுள்ள அமைப்புக்கு முக்கிய காரணமாக அமைகிறது.

**தலைமைத்துவத்தின் அவசியம்**

கீழ்க்கண்ட காரணங்கள் தலைமைத்துவத்தின் தேவையை எடுத்துக்கூறுகின்றன.

#### 1. ஒழுங்கற்ற அமைப்பு

ஒரு முறையான அமைப்பின் ஒழுங்கற்ற நிலையை சிறந்த தலைமைத்துவத்தால் மட்டுமே சரிபடுத்த முடியும்.

#### 2. தொழில்நுட்ப, பொருளாதார மற்றும் சமூகவியல் மாற்றங்கள்

தொழில்நுட்ப, பொருளாதார மற்றும் சமூகவியல் மாற்றங்கள் ஏற்படும் காலங்களில், அமைப்பின் நடைமுறையில் மாற்றங்கள் ஏற்படுத்த வேண்டியது அவசியம். சூழ்நிலை ஏற்படுத்தும் சவால்களை சமாளிக்க சிறந்த தலைமைத்துவத்தால் மட்டுமே முடியும்.

#### 3. வளர்ச்சி ஏற்படுத்தும் அக ஏற்றத்தாழ்வு

ஒரு நிறுவனம் வளர்ச்சி அடையும்போது, கட்டளை, ஒருங்கிணைப்பு கட்டுப்படுத்துதல் ஆகியவற்றில் அக ஏற்றத்தாழ்வு ஏற்படலாம். சரியான தலைமையால் மட்டுமே இத்தகைய சூழலில் நிறுவனத்தை வழி நடத்திச் செல்ல முடியும்.

#### 4. மனித உறவின் இயல்பு

சிறந்த தலைமை சிறந்த ஊக்குவித்தல் கருவியாக செயல்படும்.

**இலக்கணம்**

### செஷ்டர் பர்ணாடு

“பரஸ்பர நோக்கங்களுக்காக மனிதர்களை தாக்கம் செய்வதே தலைமைத்துவம் ஆகும்”.

#### கூண்ட்ஸ் ஓடன்னல்

“நோக்கங்களை அடைய தகவல் தொடர்பு மூலமாக மனிதர்களுக்குள்ளே தாக்கம் ஏற்படுத்தும் திறமையே மேலாண்மை தலைமைத்துவம் ஆகும். மேலாளர்கள் மக்களின் வாயிலாக காரியங்கள் நடைப்பிக்கிறபடியால் அவர்களுடைய வெற்றி தலைமையேற்க அவர்களுக்கு இருக்கும் திறமையை பொறுத்தது.

#### தலைமைத்துவத்தின் குணாதிசயங்கள்

##### 1. பணியாளர்களை ஊக்குவித்து வழிகாட்டுவது

குழு உறுப்பினர்கள் நோக்கத்தை சாதிக்க தலைமை வழிநடத்தி ஊக்குவித்து இயக்குகிறது.

##### 2. சமூக அமைப்பை சரிசெய்கிறது

குழுவுக்கு தனிநிலை கிடைக்க தலைமை ஆலோசனை கூறுகிறது.

##### 3. தொண்டர்களை புரிந்து கொள்ளுதல்

தலைவர் தொண்டர்களின் மீது தாக்கம் ஏற்படுத்துகிறார். தொண்டர்களின் பிரச்சினைகளினால் தாக்கம் ஏற்படுத்தப்படுகிறார்.

##### 4. செயல்திறனுக்கு ஏற்ற சூழல் உருவாக்கம்

செயல்திறனுக்கு ஏற்ற சூழல் உருவாக, தலைவர் தொண்டர்களை ஊக்குவித்தல் அவசியம்.

#### தலைமைத்துவத்தின் முக்கியத்துவம்

தலைமைத்துவத்தின் முக்கியத்துவம் கீழ்க்கண்டவாறு விவரிக்கப்படுகிறது.

##### 1. பணியாளர்களை ஊக்குவித்தல்

நல்ல தலைவர் பணியாளர்களை ஊக்குவிக்கிறார். அதன் மூலம் செயல்திறன் அதிகரிக்கிறது.

##### 2. பணி மனப்பான்மை ஏற்படுத்துதல்

பணி மனப்பான்மை மிகுதியால் பணியாளர்களின் உற்பத்தித் திறன் அதிகரித்து திறுவனத்தின் நிலைப்புத் தன்மை அதிகரிக்கிறது.

#### தலைமைத்துவ வகைகள்

தலைமைத்துவ நிலை கீழ்க்கண்டவாறு வகைப்படுத்தலாம்.

1. மேலாளர் முடிவு எடுத்து தெரிவிக்கிறார்.
2. மேலாளர் முடிவை விற்கிறார்
3. மேலாளர் தனது கருத்துக்களை தெரிவித்து கேள்விகளை வரவேற்கிறார்.
4. மேலாளர் ஒரு இடைநிலை முடிவை அறிவிக்கிறார்.

5. மேலாளர் பிரச்சினையை தெரிவித்து, ஆலோசனைகளை பெற்று, அவரே முடிவை மேற்கொள்கிறார்.
6. வரையறையைத் தெரிவித்து குழுவை முடிவு எடுக்க அறிவுறுத்துகிறார்.
7. முடிவு எடுத்தலின் மேலாளர் கீழ்மட்ட பணியாளர்களை முழு ஈடுபாடு கொள்ளச் செய்கிறார்.

### தலைவர்களின் வகைகள்

அல்போர்டு மற்றும் பியாட்டி ஆகிய இருவரும் கீழ்க்கண்ட ஆறுவகைத் தலைவர்களை வகைப்படுத்துகிறார்கள்.

1. அறிவியல் தலைவர்கள்
2. அமைப்புத் தலைவர்கள்
3. மக்களாட்சித் தலைவர்கள்
4. ஏதேச்சிகாரத் தலைவர்கள்
5. வேண்டல் தலைவர்கள்
6. புதுமைத் தலைவர்கள்

#### 1. அறிவியல் தலைவர்கள்

நிதியியல் ஆலோசகர், சிறப்பு அதிகாரி மற்றும் சட்ட ஆலோசகர் போன்ற தலைவர்கள் தங்கள் அறிவினால் தொண்டர்களை கவருகிற படியால் அறிவியல் தலைவர்கள் ஆகிறார்கள்.

#### 2. அமைப்புத் தலைவர்கள்

கல்லூரி முதல்வர், மேலாண்மை இயக்குனர் போன்ற அமைப்புத் தலைவர்கள் தங்கள் பதவியினால் தலைவர்கள் ஆகிறார்கள்.

#### 3. மக்களாட்சித் தலைவர்கள்

தொண்டர்களின் விருப்பத்திற்கு ஏற்ப நடந்துகொள்ளும் தலைவர்கள் மக்களாட்சித் தலைவர்கள் ஆவார்கள்.

#### 4. ஏதேச்சிகாரத் தலைவர்கள்

அதிகாரத்தை விரும்பும் இவர்கள் தங்கள் கை ஒங்க வேண்டும் என்று நினைப்பவர்கள்.

#### 5. வேண்டல் தலைவர்கள்

இத்தலைவர்கள் தங்களுடைய ஆளுமையால் தொண்டர்களிடம் ஒரு தாக்கத்தை ஏற்படுத்திவர்கள்.

#### 6. புதுமைத் தலைவர்கள்

புதுமைத் தலைவர்கள் தங்களிடமிருந்து தொண்டர்களுக்கு கருத்துக்களை அளித்து, தொண்டர்களிடமிருந்து கருத்துக்களை பெற்றுக் கொள்கிறார்கள்.

தலைமைத்துவத்திற்கும் இருக்க வேண்டிய குணங்கள்

ஹென்றி பயால் என்பவர் ஒரு தலைமைக்கு கீழ்க்கண்ட குணங்கள் இருக்க வேண்டும் என்று கூறுகிறார்.

1. சுகமும் நல்ல உடற்கட்டும்
2. புத்திக் கூர்மையும் சக்தியும்
3. பொறுப்பை ஏற்றுக் கொள்ளும் தைரியம்
4. தீதி தெறிகள்
5. அறிவு
6. மேலாண்மைத் திறன்

முக்கிய குணங்கள் வருமாறு.

1. உள ரீதிபான மற்றும் உள்ள ரீதியான சக்தி
2. உணர்ச்சி பூர்வ நிலைப்புத் திறன்
3. முடிவெடுக்கும் தன்மை
4. சமநிலை
5. புரிந்துக் கொள்ளும் சக்தி
6. ஊக்குவித்தல்
7. தகவல் தொடர்பு திறமை
8. வழிநடத்தும் திறன்
9. பழகும் தன்மை
10. தொழில்நுட்ப தகுதிகள்
11. இதர தனிப்பட்ட தகுதிகள்

தலைமைத்துவ கோட்பாடுகள்

### 1. குண கோட்பாடு

இக்கோட்பாட்டின்படி தலைவரிடம் உள்ள குணங்களே தலைமைத்துவத்தின் விளைவு ஆகும். ஒரு மனிதனிடம் உள்ள குணங்கள் பரம்பரையாக வந்ததாகவோ அல்லது பயிற்சி மூலம் அடைந்ததாகவோ இருக்கலாம்.

1950 - ம் ஆண்டுவரை இந்த வகையில் நூறுக்கும் அதிகமான ஆராய்ச்சிகள் நடந்துள்ளன. அதன்படி குணங்கள் வருமாறு.

- |                          |   |  |
|--------------------------|---|--|
| 1. உடல் ரீதியான குணங்கள் | - | வயது, உயரம் மற்றும் எடை  |
| 2. பின்னணி குணங்கள்      | - | கல்வி, அனுபவம், சமூக அந்தஸ்து, இடம் விட்டு இடம் செல்லும் தன்மை |
| 3. புத்தி                | - | திறமை, முடிவு எடுத்தல், அறிவு.                                 |

- |    |                              |   |   |
|----|------------------------------|---|---|
| 4. | ஆளுமை                        | - | தன்னம்பிக்கை, ஆவல, சுதந்தரம்,<br>வெளிப்படையான போக்கு      |
| 5. | பணி சம்பந்தப்பட்ட குணங்கள் - |   | புதுமை புகுத்தல், சாதனை படைத்தற்குரிய<br>தேவை, பொறுப்பு   |
| 6. | சமூக குணங்கள்                | - | சாமர்த்தியம், கௌரவம், மேற்பார்வை,<br>கூட்டுறவு, பிரசித்தி |

குண கோட்பாடு மிகவும் எளியது. தலைவர்களையும் தலைவர் அல்லாதவர்களையும் வேறுபடுத்த குணங்கள் இதுவரை இல்லை.

## 2. நடத்தை பற்றிய கோட்பாடு

இக்கோட்பாட்டின் படி, தலைமைத்துவம் நடத்தையின் விளைவே ஆகும். ஒரு மனிதனின் குணங்களை விட, நடத்தையே தலைமைத்துவத்தைக் காட்டுகிறது. ஆராய்ச்சியாளர்கள் இம்முறையில் இரு தலைமைத்துவ முறைகளைத் தருகிறார்கள்.

1. பணியாளர் மையப்படுத்தப் பட்டது
2. பொருள் மையப்படுத்தப்பட்டது

இக்கோட்பாடு உற்பத்தி மற்றும் மக்கள் பற்றிய அக்கறையை ஒருங்கிணைக்க தவறிவிட்டது.

## 3. மேலாண்மை சட்டக் கோட்பாடு

மேலாளரின் சட்டம் ஒரு நடத்தை பற்றிய கோட்பாடு ஆகும். மேலாளர் சட்டக் கோட்பாட்டினை ராபர்ட் பிளேக் மற்றும் ஜேன் மவுண்டன் உருவாக்கி உள்ளனர். கிரீட் என்பது ஒரு பட்டியலிடப்பட்ட பணியாகும். இக்கோட்பாட்டின் படி, மக்களைப் பற்றியும் பணியைப் பற்றியும் உயர்ந்த சமதிலையையுடைய சாதனைபடைக்கும் தலைவர்கள் சிறந்த தலைவர்களாகக் கருதப்படுவர்.

## 4. சூழ்நிலைக் கோட்பாடு

இக்கோட்பாட்டின் படி தலைவர், தொண்டர்கள் மற்றும் சூழ்நிலை ஆகிய மூன்றின் அடிப்படையிலேயே தலைமைத்துவம் அமைந்துள்ளது. சூழ்நிலை என்பது ஒரு அமைப்பின் பழக்கவழக்கங்கள், குழுவின் திறமை மற்றும் பிரச்சினையின் தன்மை ஆகியவை உள்ளிட்டது. சூழ்நிலை ஒருமனிதனை நல்ல தலைவராக்கலாம். ஒரு சூழ்நிலைக்குள்ள தலைமைத்துவமுறை வேறு ஒன்றுக்கு பொருத்தமாகாது. எல்லாச் சூழ்நிலைகளிலும் உலகம் முழுமைக்கும் ஏற்ற தலைமைத்துவம் இல்லை என்று இக்கோட்பாடு கூறுகிறது.

## பயிற்சி வினாக்கள்

1. ஒரு அமைப்பில் தலைவரின் பணிகள் யாவை?
2. "சிறந்த தலைமைத்துவம் சிறந்த மேலாண்மையின் ஒருங்கிணைந்த பகுதியாகும்". விவரிக்க.
3. "சிறந்த தலைமைத்துவம் மூன்று காரணிகளின் பணியாகும், தலைவர், வழி நடத்தப்படுகிறவர்கள், மற்றும் சூழ்நிலை விவரிக்க"?
4. தலைமைத்துவத்தின் குணங்களை எழுதுக.

5. "தலைமை சூழ்நிலையைப் பொறுத்தது" விவரிக்க.
6. "நல்ல தலைவர் நல்ல மேலாளராக இருக்க வேண்டுவது இல்லை" விவரிக்க. மேலாண்மையை தலைமைத்துவத்துடன் ஒப்பிடுக.
7. "தலைவர்கள் பிறக்கவில்லை, உருவாக்கப்படுகிறார்கள்" விவரிக்க.
8. பல்வேறு வகைத் தலைவர்கள் யாவர் ?
9. "ஒரு நல்ல தலைவர் கீழ்மட்ட பணியாளர்கள், தங்கள் பிரச்சினையைத் தீர்க்க உதவுகிறார்" விவரிக்க.
10. முக்கிய தலைமைத்துவ கோட்பாடுகளை விவரிக்க.
11. "நல்ல தலைவர் தன்னையும், மனிதர்களையும், குழுவையும், சமூக சூழ்நிலையையும் புரிந்துக் கொண்டவர்" விவரிக்க.



## சித்தியாயம் 18

### கட்டுப்படுத்துதல்

கட்டுப்படுத்துதல் மேலாண்மையின் மிக முக்கியமான பணிகளுள் ஒன்றாகும். தாத்திற்கும் நடைமுறைக்கும் இடையே வேறுபாடு ஏற்படும் போது அவற்றைத் தடுக்க நடவடிக்கை எடுப்பதே கட்டுப்படுத்துதலாகும்.

#### அமைப்பு கட்டுப்படுத்துதலின் இயல்புகள்

சரியான விசயங்கள் சரியான நேரத்தில் சரியான முறையில் செய்யப்படுகிறதா என்று கவனிப்பதே கட்டுப்படுத்துதலாகும்.

#### கட்டுப்படுத்தலின் நோக்கம்

கட்டுப்படுத்துதல் ஏராளமான அமைப்பு நோக்கங்களை திறவேற்றுகிறது.

1. குறுகியகால மற்றும் நீண்டகால திட்டங்களை கட்டுப்படுத்துதல் இணைக்கிறது.
2. அமைப்பின் நடவடிக்கைகளில் சமச்சீரான நிலையை ஏற்படுத்துகிறது.
3. விடுப்பு, வேலை நேரம் மற்றும் செயல்திறன், ஆகியவற்றில் தனிமனித நடத்தைையை அமைப்பின் நடத்தைக்கு ஏற்ப கொண்டு செல்கிறது.

#### இலக்கணம்

##### பேராசிரியர் அந்தோணி

"அமைப்பின் நோக்கங்களை அடைய வளங்கள் பெறப்பட்டு திறமையாகவும் ஊக்கமாகவும் உபயோகப்படுத்தப்படுவதே கட்டுப்படுத்துதலாகும்".

##### கூண்ட்ஸ் ஓடன்னல்

"திட்டமிடுதல் போலவே கட்டுப்படுத்துதல் முன்னோக்கிப் பார்ப்பது, மற்றும் திட்டமிடுதலிலிருந்து வேறுபடுதலை சரிப்படுத்துதலாகும்."

ஜார்ஜ் ஆர். டெரி

“என்ன செய்ய வேண்டும் என்று திட்டமிடுதலும், செயல்திறனை மதிப்பீடு செய்வதும், திருத்தம் வழிகளை, மேற்கொள்வதும் கட்டுப்படுத்துவதாகும்”

கட்டுப்படுத்துவரின் பணிகள்

அமெரிக்க கட்டுப்படுத்தல் மையம் கீழ்க்கண்ட பணிகளை விவரிக்கிறது.

1. அமைத்து, ஒருங்கிணைத்து, நிர்வகிப்பது
2. திட்டத்துடன் செயல்திறனை ஒப்பீடு செய்வது
3. எல்லா மேலாண்மை நிலைமைகளுடன் கலத்தாலோசிப்பது
4. திட்டங்களையும் நடைமுறைகளையும் நிர்வகிப்பது.
5. அரசுத்துறைகளுக்கு செல்ல வேண்டிய அறிக்கைகளை மேற்பார்வை செய்வது.
6. நிறுவன சொத்துக்களை பாதுகாப்பது
7. பொருளாதார மற்றும் சமூக சக்திகளை காண்காணிப்பது.
8. மேலதிகாரியின் உத்தரவை கடைபிடிப்பது.

கட்டுப்படுத்துதலின் முக்கியத்துவம்

1. காப்பீடு

சரியான செயல்பாடினமையை கட்டுப்படுத்துதல் தவிர்க்கிறது.

2. எதிர்கால நடவடிக்கைக்கு அடிப்படை

கட்டுப்படுத்துதல் இல்லையேல் எதிர்கால திட்ட நடவடிக்கை முடியாதது.

3. தொழிலின் அளவு

சிறிய நிறுவனத்தை விட பெரிய நிறுவனத்தை வழிநடத்திச் செல்ல கட்டுப்படுத்துதல் மிக அவசியம்.

4. மேலாண்மை குறைபாட்டை கண்டறிகிறது.

கட்டுப்படுத்தலினால் மட்டுமே மேலாண்மை குறைகளை கண்டு அறிந்து நீக்க முடியும்.

5. ஒருங்கிணைப்புக்கு வசதி

பணியாளர்களுக்கும் மேலாண்மைக்கும் இடையே இணைப்பு பால்மாக கட்டுப்படுத்துதல் பயன்படுகிறது. கட்டுப்படுத்துதலின் ஒருங்கிணைப்பு பணியால் கால, முயற்சி மற்றும் பண இழப்பீடு தவிர்க்கப்படுகிறது.

6. மேற்பார்வையை எளிதாக்குகிறது

சரியான கட்டுப்படுத்துதலினால் குறைகள் கண்டுபிடிக்கப்படுவதினால் மேற்பார்வை எளிதாகிறது.

7. அதிகாரப் பரவலின் விரிவாக்கம்.

நடைமுறை, கொள்கைகள், முறைகள் ஆகியவை கீழ்மட்ட ஊழியர்களுக்கு தெரிவிக்கப்படும் போது, தன்னம்பிக்கையை வளர்கிறது. பிரச்சினையை அவர்களே தீர்த்துக் கொள்கின்றனர்.

**கட்டுப்படுத்துதல் முறைகள்**

1. கட்டுப்படுத்துதலுக்கும் முன்
2. கட்டுப்படுத்துதலுடன்
3. கட்டுப்படுத்துதலுக்கு பின்

**கட்டுப்படுத்துதலின் படிகள்**

1. தர நிர்ணயம்
2. செயல்திறன் அளவிடுதல்
3. தரத்தை செயல்திறத்துடன் ஒப்பீடு செய்வது
4. செயல்திறன் மதிப்பீடு மற்றும் நடவடிக்கை

**1. தர நிர்ணயம்**

ஊழியர் வராநிலை, ஊழியர் பணிமாறுதல், காத்திருப்பு நேரம், பழுதுபார்த்தல், சரக்கு நிலை, ஆகியவற்றிற்கு தரம் நிர்ணயம் செய்யப்படுகிறது.

**2. செயல்திறன் அளவிடுதல்**

உற்பத்தி அளவு, தரம், விலை ஆகியவை அளவிடப்பட்டு கட்டுப்படுத்தப்படுகின்றன.

**3. தரத்தை செயல்திறத்துடன் ஒப்பீடு செய்தல்**

தரத்துடன் செயல்திறன் ஒப்பீடு செய்யப்பட்டு வேறுபாடு கண்டுபிடிக்கப்படுகிறது.

**4. செயல்திறன் மதிப்பீடு மற்றும் நடவடிக்கை**

மதிப்பீடு செய்வதன் மூலம் கீழ்க்கண்ட மூன்று மாற்று வழிகள் கடைபிடிக்கப்படுகின்றன.

- |                     |                       |
|---------------------|-----------------------|
| அ) தற்போதைய நிலை    | ஆ) வேறுபாடு திருத்தம் |
| இ) தரத்தை மாற்றுதல் |                       |

**சிறப்பான கட்டுப்படுத்துதல் முறையின் அத்தியாவசியங்கள்****1. பொருத்தம்**

நடவடிக்கையின் இயல்புக்கும் தேவைக்கும் ஏற்றவாறு கட்டுப்படுத்துதல் இருக்க வேண்டும்.

**2. விவரிக்கக் கூடியனவாக இருத்தல்**

அமைப்பின் நோக்கங்களுக்கு ஏற்ப விவரிக்கக் கூடியனவாக இருக்க வேண்டும்.

**3. நீளும் தன்மை**

எல்லா திட்ட மாற்றங்களையும் தோல்விகளையும் தன்னுள் அடக்கி நீளும் தன்மை படைத்ததாக இருக்க வேண்டும்.

**4. பொருளாதாரம்**

கட்டுப்படுத்துதலின் செலவினம் பயன்களை மிஞ்சியதாக இருத்தல் கூடாது.



5. நடவடிக்கை மயம்

தகவல் தருவதை விட கட்டுப்படுத்துதல் செயல் ஊக்கம் உடையதாக இருக்க வேண்டும்.

6. உறுப்பினர்களின் சம்மதம்

அமைப்பின் உறுப்பினர்கள் அனைவரும் ஏற்றுக் கொள்ளும் வகையில் கட்டுப்படுத்துதல் இருக்க வேண்டும்.

7. விதிவிலக்கு வெளிப்படுத்துதல்

சில பகுதிகளில் பெரிய வேறுபாட்டை விட சிறிய விதிவிலக்கு நல்லது

8. ஊக்குவித்தல்

கட்டுப்படுத்துதல் மக்களின் உயர்ந்த செயல்பாட்டுக்கு வழி நடத்த வேண்டும்.

9. சம கவனிப்பு

எல்லா துறைகளுக்கும் சம கட்டுப்படுத்துதல் ஏற்படுத்துவது அவசியம்.

கட்டுப்படுத்துதலின் குறைகள்

1. திருப்தியான தரமின்மை

திருப்தியான தரம் ஏற்படுத்த முடியாத பகுதிகள் பல உள்ளன. பணியாளர் நடவடிக்கைகள், சேவை ஆலோசனை ஆகியவை உதாரணங்கள்.

2. வெளிச் சக்திகளின் தாக்கம்

அரசுக் கொள்கையின் மாற்றம், புதிய கண்டுபிடிப்புகள், நாகரீக மாற்றம் ஆகிய வெளிக் காரணிகளால் கட்டுப்படுத்துதல் பாதிக்கப்படுகிறது.

3. அளவிடுதலின் தெளிவின்மை

அளவிடுதலில் மேலாளரின் கணிப்பு தவறுதலுக்கு வாய்ப்பு உண்டு.

4. தனிமனித பொறுப்பு ஏற்படுத்துதலின் சிரமம்

எதிர் வேறுபாட்டுக்கு தனிமனித பொறுப்பு ஏற்படுத்துதல் இயலாதது.

5. சரிப்படுத்தல் நடவடிக்கையின் குறைபாடும்

சில சமயங்களில் வெளிச்சக்திகளின் மேல் மேலாண்மைக்கு கட்டுப்படுத்துதல் இன்மையால் சரிப்படுத்துதல் இயலாததாகிறது.

6. செலவினம் அதிகம்

கட்டுப்படுத்துதலின் புலனாய்வுக்கு அதிக பணியாளர்கள் தேவைப்படுவதால் செலவினம் அதிகம்.

7. பணியாளர் எதிர்ப்பு

கட்டுப்படுத்துதல் பணியாளர் எதிர்ப்பை சம்பாதிக்கும். எனவே சில வேளைகளில் எதிர்ப்பது விளைவுகளை ஏற்படுத்தும்.

### பயிற்சி வினாக்கள்

1. கட்டுப்படுத்தலின் இலக்கணம் தருக.
2. கட்டுப்படுத்துதலின் இயல்புகள் யாவை?
3. கட்டுப்படுத்துதலின் படிக்கள் யாவை?
4. "தகவல் வீழ்ச்சியைச் சார்ந்ததே மேலாண்மை கட்டுப்படுத்துதல்" விவரிக்க.
5. கட்டுப்படுத்துதலின் பயன்களும் குறைகளும் யாவை?
6. சிறந்த கட்டுப்படுத்துதல் முறையின் தேவைகள் யாவை?



### சித்தியாயம் 19

#### மேலாண்மை கட்டுப்படுத்துதல் பாகம் 1

மேலாண்மை கட்டுப்படுத்துதல் என்பது திட்டமிட்ட நோக்கங்களுடன் தரம் நிர்ணயம் செய்து, நடைமுறை செயல்திறனுடன் ஒப்பீடு செய்து வேறுபாடுகளைக் களைந்து தேவையான நடவடிக்கைகளை எடுப்பதேயாகும்.

நிறுவன நடவடிக்கைகளை கட்டுப்படுத்த மேலாளர்களுக்கு ஏராளம் கருவிகள் உள்ளன. அவற்றை

1. பழைய கட்டுப்படுத்தல் முறைகள் மற்றும்
2. புதிய கட்டுப்படுத்தல் முறைகள் என்று பிரிக்கலாம்.

**பழைய கட்டுப்படுத்தல் முறைகள்**

1. பட்ஜெட் முறை
2. அடக்கவிலைக் கணக்கியல்
3. சரக்குக் கட்டுப்பாடு
4. உற்பத்திக் கட்டுப்பாடு
5. சரிநிலை சமன்பாடு
6. நிதி அறிக்கைகள்
7. விகித ஆய்வு
8. அறிக்கைகள்
9. வெளி மற்றும் உள் தணிக்கையியல்

#### 1. பட்ஜெட்

பட்ஜெட் என்பது குறிப்பிட்ட கால அளவுக்கு நடைபெற வேண்டிய பணிகளை பணத்தின்

அடிப்படையில் திட்டமிடுதலாகும்.

ஜி.ஆர். டெரி என்பவரது கருத்துப்படி பட்ஜெட் கட்டுப்பாடு என்பது பட்ஜெட் மூலமாக நடவடிக்கைகளை கட்டுப்படுத்துதல் ஆகும்.

#### பட்ஜெட்டின் பணிகள்

1. சரியான வழிமுறைகளைத் தருகிறது.
2. வளங்களை ஒருங்கிணைக்கிறது.
3. தரங்களை வரையறுக்கிறது.
4. மேலாளர்களின் செயல்திறனை மதிப்பீடு செய்கிறது.

#### பட்ஜெட் கட்டுப்பாட்டின் நோக்கங்கள்

1. நிறுவனத்தின் நோக்கத்தை வரையறுப்பது.
2. நீண்ட கால மற்றும் குறுகிய கால திட்டங்கள் தயாரிப்பது.
3. தரங்களை மதிப்பீடு செய்ய அளவீடு தருவது.
4. ஒருங்கிணைத்தலுக்கு உதவி செய்வது.
5. கொள்கை முடிவெடுத்தலுக்கு வழிமுறைகள் தருவது.
6. செலவினத்திற்கு ஒரு தனிப்பட்ட முறையல்லாத கட்டுப்படுத்துதல் ஏற்படுத்துவது.
7. மூலதன தேவை மற்றும் ரொக்க நிலைமைக்கு உதவி செய்வது.
8. சரிப்படுத்துதல் தேவையான சூழ்நிலைகளை நிர்வாகத்திற்கு தெரிவிப்பது.

#### சிறந்த பட்ஜெட் கட்டுப்பாட்டிற்கு இன்றியமையாவன

##### 1. வேக மறு ஆய்வு

கீழ்மட்ட பணியாளர்களிடமிருந்து செயல்திறன் அறிக்கைகள் பெறப்பட வேண்டும்.

##### 2. அமல்படுத்துவதில் கருமம்

கீழ்மட்டத்தில் உள்ளவர்களுக்கு பட்ஜெட் அமல்படுத்துவதில் அக்கறை இருப்பதாக காட்டிக் கொள்ளல் வேண்டும்.

##### 3. பொறுப்புடன் கூடிய அதிகாரம்

பட்ஜெட் நிறைவேற்ற பொறுப்பாளர்களுக்கு பொறுப்புடன் கூடிய அதிகாரம் வழங்கப்பட வேண்டும்.

##### 4. பரிசும் தண்டனையும்

பட்ஜெட் நிறைவேற்றியவர்களுக்கு பரிசும் மற்றவர்களுக்கு தண்டனையும் அளிக்கப்பட வேண்டும்.

##### 5. நீளும் தன்மை

சூழ்நிலைக்கு ஏற்ப பட்ஜெட் மாற்றிக் கொள்ளும் தன்மை உடையதாக இருத்தல் அவசியம்.

பட்ஜெட்டின் வகைகள்

1. விற்பனை பட்ஜெட்

விற்பனை அளவு, மதிப்பு காலம், பொருள் ஆகியவற்றைப் பற்றி முன்கூட்டியே குறித்தலே விற்பனை பட்ஜெட் ஆகும். ஜனத்தொகை போக்கு, மக்களின் வாங்கும் சக்தி, பொருளின் விலை நோக்கு, போட்டியின் தன்மை, கடந்த கால விற்பனை, விளம்பரத்தின் அளவு ஆகியவற்றை கருத்தில் கொண்டு விற்பனை பட்ஜெட் தயாரிக்கப்படுகிறது.

2. விற்பனை மற்றும் விநியோக செலவின பட்ஜெட்

விற்பனை செலவு மற்றும் விநியோக செலவினத்தை தனித்தனியாக காட்டும் பட்ஜெட் இதுவாகும்.

3. உற்பத்தி பட்ஜெட்

குறிப்பிட்ட பட்ஜெட் காலத்தில் தயாரிக்கப்பட வேண்டிய பொருளின் அளவைக் குறிப்பிடுவது உற்பத்தி பட்ஜெட் ஆகும்.

4. உற்பத்தி செலவின பட்ஜெட்

இவை மூன்று வகைப்படும்

அ) நேரடி பொருள்

ஆ) நேரடி கூலி

இ) உற்பத்தி மறைமுக செலவினம்

5. மூலதனச் செலவின பட்ஜெட்

எந்திரம், போன்ற மூலதன செலவினங்களை வரையறுப்பது மூலதனச் செலவின பட்ஜெட் ஆகும்.

6. கொள்முதல் பட்ஜெட்

குறிப்பிட்ட காலத்தில் கொள்முதல் செய்ய வேண்டிய பொருட்களின் அளவை இது குறிக்கிறது.

7. நிர்வாக செலவின பட்ஜெட்

பட்ஜெட் காலத்தின் செய்யப்பட வேண்டிய நிர்வாகச் செலவினத்தை இது குறிக்கிறது.

8. ரொக்க பட்ஜெட்

பட்ஜெட் காலத்தில் வர வேண்டிய ரொக்கம் மற்றும் செல்ல வேண்டிய ரொக்கம் ஆகியவற்றை கணக்கிடுதல் ரொக்கப் பட்ஜெட் ஆகும்.

9. மொத்த பட்ஜெட்

நிறுவன முழுமைக்கும் பட்ஜெட் காலத்தில் நிகழவேண்டிய நடவடிக்கைகளை தீர்மானிப்பது மொத்த பட்ஜெட் ஆகும்.

10. பூஜ்ய அடிப்படை பட்ஜெட்

ஒவ்வொரு தடவையும் பட்ஜெட் தயாரிக்கும் போது எல்லா நடவடிக்கைகளையும் மறு மதிப்பீடு செய்வது பூஜ்ய அடிப்படை பட்ஜெட் ஆகும்.

### பட்ஜெட் கட்டுப்பாட்டின் நன்மைகள்

1. திட்டமிடுதலுக்கு இயற்கையான ஆதரவு தருவதாகும்.
2. தரங்களைத் தருகிறது.
3. அமைப்பின் நோக்கங்களுக்கு கூடுதல் ஒளியேற்றுகிறது.
4. பிரச்சினைகளை முன்கூட்டியே தெரிவிக்கிறது.
5. மாற்றத்திற்கு அவசியம் கண்டு கொள்கிறது.
6. எதிர்கால மாதிரி வடிவம் ஏற்படுத்துகிறது.
7. தகவல் தொடர்பு மற்றும் ஒருங்கிணைப்பை முன்னேற்றுகிறது.
8. சிறந்த ஊக்குவித்தலுக்கு வழிவகுக்கிறது.
9. ஊக்குவித்தலை ஏற்படுத்துகிறது.
10. வளங்களின் பங்கிடுதலை முன்னேற்றுகிறது.

### பட்ஜெட் கட்டுப்பாட்டின் குறைகள்

1. பட்ஜெட் குறியீடு சிலவேளைகளில் தவறுதலாக உள்ளது.
2. நியாயமற்ற குறியீடுகளால் ஊக்குவித்தல் இல்லாத நிலை ஏற்படுகிறது.
3. திறமையற்ற ஊழியர்களின் ஒத்துழைப்பு கிடைக்காமற்போகிறது.
4. சூழ்நிலைக்கேற்ப பட்ஜெட் மாறும் தன்மையுடையதாக இருப்பதில்லை.
5. பட்ஜெட் எண்கள் மட்டுமே உள்ள ஒரு காகித விளையாட்டாகவே கருதப்படுகிறது.
6. பட்ஜெட் கட்டுப்பாடு சில வேளைகளில் சிக்கலானதாகவும் செலவு மிகுந்ததாகவும் காணப்படுகிறது.
7. திறமையின்மையை எண்களுக்குள் மறைக்கும் செயல் துறை மேலாளர்களிடம் காணப்படுகிறது.

### 2. அடக்கவிலைக் கணக்கியல்

ஒவ்வொரு தொழிலிலும் ஒவ்வொரு துறையிலும் அடக்கவிலை கணக்கியல் முறை சரியாக வகுக்கப்பட வேண்டும். குறைந்த செலவில் நிறைந்த உற்பத்தியே இலட்சியமாகக் கருதப்பட வேண்டும்.

### 3. சரக்கு கட்டுப்பாடு

சரக்குக் கட்டுப்பாடு என்பது தொழிலில் உபயோகப்படுத்தப்படும் அல்லது உற்பத்தி செய்யப்படும் சரக்கின் வகை, அளவு கிடைக்கும் இடம், அனுப்புதல் சம்பந்தப்பட்டவை ஆகும். சரக்கு அடக்கவிலையுடன் விற்பனை அடக்கவிலை ஒப்பீடு செய்யப்பட வேண்டும்.

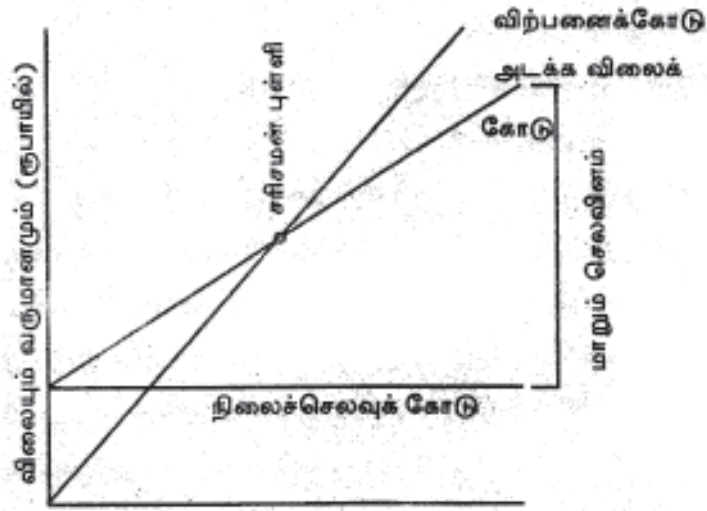
### 4. உற்பத்தி கட்டுப்பாடு

ஸ்பிரிகல் என்பவரின் கூற்றுப்படி, உற்பத்தியின் ஒவ்வொரு நிலையையும், திட்டமிட்டு, கச்சாப் பொருள்களை ஒன்று சேர்த்து, துவங்கி, முடிந்தலே உற்பத்தி கட்டுப்பாடு ஆகும். உற்பத்திக் கட்டுப்பாடு நிலைகளாவன.

1. வழித்தடமாக்குதல்
2. பட்டியலிடுதல்
3. அணுப்புதல்
4. பின் தொடர்தல்
4. சரிநிலை சமன்பாடு

சரிசமன்பாட்டில் அடக்கவிலை, அளவு மற்றும் இலாபத்துக்கிடையேயான உறவு ஆராயப்படுகிறது. இம்முறையில் அடக்கவிலை, விலை, மற்றும் அளவில் ஏற்படும் மாற்றம் இலாபத்தை எவ்வாறு பாதிக்கிறது. என்பதை, இது தெரிவிக்கிறது. ஒரு நிறுவனத்தில் இலாபம் அல்லது நட்டம் ஓரண்டும் இல்லாத புள்ளி சரிசமன் புள்ளி என்று கூறப்படும்.

வரைபடத்தின் மூலம் கீழ்க்கண்டவாறு சரிசமன்பாட்டை வெளிப்படுத்தலாம்.



உற்பத்தி மற்றும் விற்பனை (ஆயிரத்தில்)

சரிசமன்புள்ளியில் அடக்கவிலையும் விற்பனையும் சமமாயிருக்கும். குத்திரப்படி

மொத்த நிலைச் செலவுகள்

$$\text{சரிசமன்புள்ளி} = \frac{\text{மொத்த நிலைச் செலவுகள்}}{\text{விற்பனை விலை - மாறும் செலவினம்}}$$

**சரிசமன் வரைபடத்தின் நன்மைகள்**

1. செயல்நடைமுறைக்கும் வருமானத்திற்கும் உள்ள தொடர்பை மேலாண்மை அறிய சரிசமன்புள்ளி உதவுகிறது.
2. மிகுந்த இலாபம் அளிக்கக் கூடிய விற்பனை விலையைக் கண்டறிய இது உதவுகிறது.
3. இலாப விருத்திக்காக உற்பத்தி அதிகரிப்புக்கு வகை செய்கிறது.
4. நட்டம் ஏற்படுவதற்குரிய அறிகிற விற்பனைக்கு அருகில் இருப்பதை கட்டிக்காட்டுகிறது. பாதுகாப்பு விளிம்பு வெளிக்காட்டப்படுகிறது.

### குறைகள்

சரிசமன் புள்ளியின் கீழ்காணும் யூகங்கள் தவறுதலாகப்படுகின்றன.

1. வியாபாரத்தின் அளவுக்குத் தகுந்ததாய் விற்பனை விலையில் பாதிப்பு இல்லை.
2. மாறும் செலவின உற்பத்திக்குத் தகுந்ததாய் விகிதாச்சார முறையில் மாறுகிறது என்பது யூகம் தவறானது.
3. உற்பத்தி செய்யப்படும் எல்லாப்பொருட்களும் விற்பனை செய்யப்படும் என்பது சரியல்ல.

### 6. நிதி அறிக்கைகள்

வியாபார இலாப நட்டக் கணக்கு மற்றும் நிதிநிலை அறிக்கைகளை உபயோகித்து ஒரு நிறுவனத்தை வேறு ஒரு நிறுவனத்துடன் ஒப்பிட்டுப் பார்த்து கட்டுப்படுத்த முடியும்.

### 7. விகித ஆய்வு

இரு எண்களுக்குள்ள தொடர்பே விகிதமாகும். நிதி நிலை அறிக்கைகளிலிருந்து பல்வேறு விகிதங்கள் கணக்கிடப்பட்டு ஆராயப்படுகின்றன. விகிதங்கள் கீழ்காணும் கேள்விகளுக்கு விடையளிக்கின்றன.

1. நிறுவனத்தின் திரவ நிதி நிலை எவ்வாறு இருக்கிறது?
2. இலாபநட போதுமானதாக உள்ளதா?
3. நிறுவனத்தின் உற்பத்தித் திறன் எவ்வாறு உள்ளது?
4. மூலதன அமைப்பு எவ்வாறு சமநிலையில் உள்ளது?
5. பணம் சிறப்பான உபயோகப்படுத்தப்படுகிறதா?
6. மாறாச் செலவினம் எத்தனை முறை சம்பாதிக்கப்படுகிறது?
7. ஒரு பங்குக்கு பங்காதாயம் எவ்வளவு?

### 8. அறிக்கைகள்

மேலாண்மைக்கு அறிக்கைகள் தயாரித்து அளிப்பதன் மூலம் கட்டுப்படுத்துதல் நடக்கிறது. பொதுவாக ஒரு நிறுவனத்தின் கீழ்காணும் அறிக்கைகள் தயாரித்து அளிக்கப்படுகின்றன.

1. உச்ச மேலாண்மை - இலாப நட்டக் கணக்கு இருப்பு நிலைக் குறிப்பு சரக்கிருப்பு ரொக்க நடமாட்ட அறிக்கை நடப்பு மூலதன நிலைமை உற்பத்தி, விற்பனை மற்றும் இதர புள்ளி விபரங்கள்
2. விற்பனை மேலாண்மை - பட்ஜெட் விற்பனையும் அசல் விற்பனையும் தர இலாபம் மற்றும் நஷ்டம் பொருள் இடவாரியாக விற்பனை செலவு பட்ஜெட் வராக்கடனும் கடனை வசூலிக்கும் பிரச்சினைகளும் சந்தேக வாடிக்கையாளர்கள் பற்றிய தகுதி அறிக்கைகள்

3. உற்பத்தி மேலாண்மை  
வாங்குவருக்கு - பொருள் வாரியாக கொள்முதலில் விலை வேறுபாடு
- முன்பணுக்கு - வேலை அறிக்கை (வேலை இழப்பு உட்பட)
- அனுமதிக்கப்பட்ட தரத்துக்கு ஏற்ற மறைமுக கடைச் செலவினம் கழிவு அறிக்கை
- தொழில் மேலாளருக்கு - துறை நடைமுறை அறிக்கை எந்திர உபயோக அறிக்கை துறை கழிவு அறிக்கை கச்சாப்பொருள் உபயோக அறிக்கை
4. சிறப்பு அறிக்கைகள் -
- மேலாண்மை கணக்கர் மேலாளரிடம் கேட்கும் அறிக்கைகளாவன.
- வருமான வரி, சட்டம்
- புது தொழிலின், இலாப ஈவு
- மூலதன எந்திர மாற்றம்
- சிறப்பு விலை ஆய்வு
- உற்பத்தி செய்வதா, வாங்குவதா என்ற தீர்மானம்.

### 9. புற மற்றும் அக தணிக்கை

சட்டப்படி புற தணிக்கை நிறுவங்களிலும் கூட்டுறவு நிறுவனங்களிலும் கட்டாயமாக நடத்தப்பட வேண்டும். பங்குதாரர்களின் நலன் பாதுகாக்கப்படுகிறதா என்பதே இதன் நோக்கம். கணக்குப் புத்தகங்களை நன்றாக பரிசீலித்து புற தணிக்கையாளர் அறிக்கை தயாரிக்கிறார்.

இது தவிர நிறுவனத்தில் சிறப்பு பணியாளர்களாக அமர்த்தப்பட்டவர்களே அக தணிக்கை மேற்கொள்ளுகிறார்கள். அக தணிக்கை கணக்குப் புத்தகங்களுடன் மட்டுமின்றி நிறுவனத்தின் மொத்த கட்டுப்படுத்துதல் முறையையும் ஆராயும்.

### பயிற்சி வினாக்கள்

1. பழமை கட்டுப்படுத்தல் முறைகளை விவரிக்க.
2. பட்ஜெட்டின் இயல்பும் நோக்கமும் யாவை?
3. சிறந்த பட்ஜெட் கட்டுப்பாட்டுக்கு தேவையானவை யாவை?
4. நிறுவனம் தயாரிக்கும் பட்ஜெட்டின் வகைகள் யாவை?
5. பட்ஜெட்டின் நன்மை தீமைகள் யாவை?
6. அடக்கவிலைக் கணக்கியலின் பங்கும் பணிகளும் யாவை?
7. சரிசமன்பாடு ஆய்வு என்றால் என்ன?
8. "பட்ஜெட் தயாரித்தல் திட்டமிடுதல் பணி என்றாலும் அதை நடைமுறைப்படுத்துதல் கட்டுப்படுத்தல் பணியாகும்" விவரிக்க.



9. இலாப நட்ட கட்டுப்படுத்துதலின் இயல்புகளும் குறைகளும் யாவை?
10. விகித ஆய்வு என்றால் என்ன? கட்டுப்படுத்துதலுக்கான விகிதங்கள் யாவை?

◆◆◆

## சித்தியாயம் 20

### மேலாண்மை கட்டுப்படுத்துதல் || புதிய கட்டுப்படுத்துதல் உத்திகள்

புதிய கட்டுப்படுத்துதல் உத்திகளாவன.

1. முதல் மீது வருமான கட்டுப்படுத்தல்
2. சிக்கலான வழி முறை
3. நிகழ்ச்சி மதிப்பீடு மற்றும் மறு ஆய்வு
4. மேலாண்மை தகவல் முறை
5. சைபர்னட்டிக்ஸ்
6. மேலாண்மைத் தணிக்கையியல்
7. மளித சொத்து கணக்கியல்
8. பொறுப்பு கணக்கியல்

#### 1. முதல் மீது வருமான கட்டுப்படுத்துதல்

ஔ பாண்ட் முறை என்ற அழைக்கப்படும் இம்முறையில் முதல் மீது கிடைக்கும் வருமானம் கணக்கிடப்படுகிறது. இதைக் கணக்கிட உதவும் தேற்றம் வருமாறு.

விற்பனை	X	இலாபம்
-----		-----
மூலதனம்		விற்பனை

நிதிக்கட்டுப்படுத்துதல் முறையாக இது கருதப்படுகிறது.

#### 2. சிக்கலான வழிமுறை

1950ம் ஆண்டு ஔ பாண்ட் நிலும் பொறியாளர்களால் இத்திட்டம் உருவாக்கப்பட்டது. இம்முறையின் படி ஒரு வேலையானது பற்பல சிறு பிரிவுகளாகப் பிரிக்கப்பட்டு வரிசைப்படி அடுக்கப்படும். இதன் ஒருங்கிணைப்பும் கட்டுப்படுத்துதலும் எளிமையாகிறது.

#### இயல்புகள்

பணிகள் வரிசைப்படுத்தப்பட்ட பின்பு ஒவ்வொரு பணிக்கும் அதன் வரிசைப்படி ஒரு எண் கொடுக்கப்பட்டு அம்புக் குறியீட்டு ஒவ்வொரு சிறிய பணிக்கும் கால நேரம் தீர்ணிக்கப்பட்டு கட்டுப்படுத்தல் பணி நடைபெறகிறது.

இப்பணி முடிந்த பின்பு அதிக நேரம் எடுக்கும் பணிகளும் குறைந்த நேரம் எடுக்கும் பணிகளும்

கணக்கிடப்பட்டு சிக்கலான வழிமுறையில் ஒரு திட்டம் திறைவேற்றப்பட ஆகும் குறைந்த நேரம் கணக்கிடப்படுகிறது.

#### பயன்கள்

1. நேரத்துடன் திட்ட நிறைவேறுதலை கவனிக்கிறது.
2. வளங்கள் மற்றும் வசதிகளின் உச்ச உபயோகத்திற்கு வழி வகுக்கிறது.
3. சிக்கலான வழிகளை முன் கூட்டியே கண்டறிய இம்முறை உதவுகிறது.
4. ஒவ்வொரு சிறிய பணியின் மீது கவனம் செலுத்தப்படுதலால் திட்டமிடுதல் சிறப்பானதாக அமைகிறது.

#### குறைகள்

1. திரும்பத்திரும்ப நிகழும் நிகழ்ச்சிகள் உள்ள பணிகளை இம்முறை பயனற்றதாகிறது.
2. எதிர்கால விளைவுகளுக்கு காலக்கெடு அளிக்கப்படாததனால், கால நிர்ணயம் நடைமுறைக்கு ஒவ்வாததாகிறது.

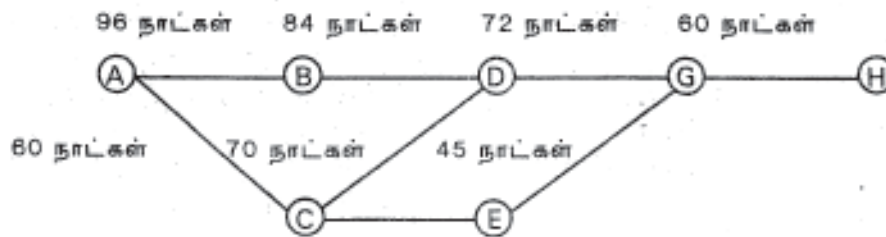
## 2. திகழ்ச்சி மதிப்பீடு மற்றும் மறு ஆய்வு

1958ம் ஆண்டில் ஒரு அமெரிக்க திறுவனமும் மேலாண்மை ஆலோசனை திறுவனமும் இணைந்து இத்திட்டத்தை அளித்துள்ளன. கிட்டத்தட்ட இது சிக்கலான வழிமுறை அமைப்பைப் போன்றதே ஆகும்.

ஒன்றுக்கொன்று சம்பந்தப்பட்ட மற்றும் அடிக்கடி நிகழும் தன்மையுள்ள நடவடிக்கைகளை திட்டமிடுதலும் கட்டுப்படுத்துதலுமே இம்முறையின் தலையாய பணியாகும். இம்முறையின் அம்சங்களாவன.

1. செய்ய வேண்டிய நடவடிக்கைகள்
2. ஆரம்ப நடவடிக்கையும் இறுதி நடவடிக்கையும்
3. ஒவ்வொரு நடவடிக்கைக்கும் ஆகும் நாட்கள்.

ஒரு கட்டடம் கட்டுதலின் திகழ்ச்சி மதிப்பீடு மற்றும் மறு ஆய்வு கீழ்க்கண்ட வரைபடத்தின் மூலம் தரப்பட்டுள்ளது.



பல்வேறு வழிகளுக்கான முடிவு மாற்றம் இணை நேரம் வருமாறு.

	முடிவு நேரம்	இணை நேரம்
மேல்வழி	$A + B + D + G + H = 312$ நாள்	$312 - 312 = 0$
இடைவழி	$A + C + D + G + H = 262$ நாள்	$312 - 262 = 50$ நாள்

கீழ்வழி

$$A + C + E + G + H = 195 \text{ நாள்}$$

$$312 - 195 = 117 \text{ நாள்}$$

இந்த முறையில் மேல்வழிதான் சிக்கலான வழி. இவ்வழியில் தாமதம் ஏற்பட்டால் பணி முழுவதும் தாமதப்படலாம்.

பயன்கள்

1. ஒவ்வொரு பகுதியையும் முழுதிட்டத்துடன் ஒன்றித்து பார்க்க வழிவகுக்கிறது.
2. எல்லா நிலைகளிலும் ஒழுங்கான திட்டமிடுதலுக்கு உதவுகிறது.
3. சிக்கலான விசயங்களை திருத்த உதவுகிறது.
4. முன்னோக்கி பார்க்கும் கட்டுப்படுத்துதல் வரிசைச் சிரமமான பணிகளை முடிக்க இது தேவைப்படுகிறது.
5. எல்லா நிலையையும் ஒருங்கிணைக்க உதவுகிறது.

குறைகள்

1. ஒவ்வொரு நடவடிக்கைக்கும் தேவையான காலம் மற்றும் தேரம் கணக்கிட இயலாது.
  2. புதுமை புகுத்தும் திட்டமிடுதலுக்கு இம்முறை பயன்பட்டாலும் வழக்கமான பணிகளுக்கு இது பொருத்தமானது அல்ல.
  3. கால நேரத்துக்கு முக்கியத்துவம் கொடுக்கும் இம்முறை செலவினத்தை மறந்து விட்டது.
4. மேலாண்மைத் தகவல் முறை

ஒவ்வொரு மேலாளருக்கும் தேவையான தகவலை சரியான நேரத்தில் சரியான விதத்தில் அளிப்பதே மேலாண்மை தகவல் முறையாகும்.

கட்டுப்படுத்தல் முறை, கீழ்க்காணும் வரைபடத்தில் காட்டப்பட்டுள்ளது.

அமைப்பினுள்  
நுழையும்  
தகவல்

அமைப்பு உபயோகித்த  
தகவல்

அமைப்பில்  
இருந்த  
வெளியேறும்  
தகவல்

ஆரம்ப கட்டுப் படுத்துதல் தகவல் சேகரிக்கப் பட்டதா என்று	வடிகட்டல் தகவல் உபயோகப் படுத்தப்பட்டதா என்று	நடவடிக்கைக்கு பிந்திய கட்டுப்படுத்துதல் சரியான தகவல் வெளியானதா என்றும்
---	--	--

பயன்கள்

1. வளங்களை உபயோகிக்க மேலாளர்களுக்கு உதவுகிறது.
2. அமைப்பின் பல காரணிகளை ஒன்றிணைக்க உதவுகிறது.
3. மூர்த்தியான தகவல் சேகரிக்க உதவுகிறது.

### 5. சைபர்னட்டிக்ஸ்

கணனி உதவியால் தகவல் பரிமாற்றலே சைபர்னட்டிக்ஸ் ஆகும். தொழிற் கூடங்களின் உள் கச்சாப்பொருட்கள் மற்றும் உற்பத்தி செய்யப்பட்ட பொருட்களின் போக்குவரத்திற்கு இது உதவுகிறது.

### 6. மேலாண்மை தணிக்கையியல்

மேலாண்மை தணிக்கையியல் நிறுவனம் முழுமையையும் மதிப்பீடு செய்கிறது. மேலாண்மைப்பணிகளால் அமைத்தல், பணியாளர், அமர்த்துதல், இயக்குதல், கட்டுப்படுத்துதல் மற்றும் திட்டமிடுதல், கொள்கைகள், நடைமுறைகள், மனித உறவு யாவும் உள்ளடக்கியதே இப்பணியாகும்.

#### இலக்கணம்

#### டெய்லர் மற்றும் டெரி

எல்லா நிலைகளிலும் மேலாண்மையின் திறமையை மதிப்பீடுவதே மேலாண்மைத் தணிக்கையியல் ஆகும்.

#### வில்லியம்

திறுவனத் திட்டங்கள், நடைமுறைகள், மனிதர்கள் மற்றும் பிரச்சினை யாவையும் ஆய்வு செய்வதே மேலாண்மை கணக்கியலாகும்.

#### நோக்கங்கள்

1. திறுவனத்தின் அடிப்படை நோக்கங்கள் நிறைவேற்றப்பட்டனவா என்று பார்ப்பது.
2. தொழில் துட்ப மாற்றங்களை கடைபிடிக்கிறதா என்று பார்ப்பது.
3. மேலாண்மை அமைப்பு சாத்தியமானதா என்று பார்ப்பது.
4. மேலாண்மை திறமையானதா என்று பார்ப்பது.
5. பணியாளர் அமர்த்துதல் கொள்கை சரியானதா என்று பார்ப்பது.
6. சரியான தகவல் தொடர்பு முறை உள்ளதா என்று பார்ப்பது.
7. சந்தையியல் திறுவனத்தின் பங்கு அதிகமாகிறதா. குறைகிறதா என்று பார்த்தல்.
8. மூலதனத்தின் வருமானம் போதுமானதா என்று பார்த்தல்.
9. வெளி உலகுடன் திறுவன தொடர்பு சிறப்பாக உள்ளதா என்று பார்த்தல்.

#### மேலாண்மை தணிக்கையியலின் படிகள்

1. புள்ளி விவரம் சேகரித்தல்
2. பல்வேறு பணிகளுக்கு முன்னுரிமை ஏற்படுத்துதல்
3. அதிகாரிகளுடன் நேர்காணல்

#### குறைகள்

1. காலம் போதாமையால், தணிக்கையியல் அறிக்கை தாமதப்படலாம்.
2. எல்லாத் துறைகளிலும் தேர்ச்சி பெற்ற தணிக்கையாளர்களின் கிடைப்பது அரிது.
3. மேலாண்மைத் தணிக்கையில் பிரச்சினையை கண்டறிகிறது. தீர்வு வழிகள் தெரிவிப்பதில்லை.

4. மேலாண்மைத் தணிக்கையில் நடைமுறைத் தரத்தை குறிக்க இயலாது.
5. மேலாண்மை தணிக்கையியல் சிக்கலான சூழ்நிலைக் கருவி.

### 7. மனித சொத்து கணக்கியல்

இது மிகவும் சமீப காலத் தோற்றம் உடையது. மனித சொத்துக்களான திறமை, ஊக்குவித்தல், அறிவு ஆகியவை நிறுவன இருப்பு நிலைக் குறையியல் இடம் பெற வேண்டும் என்பதே மனித சொத்து கணக்கியலாகும். மனித சொத்து மதிப்பிடலுக்கு கீழ்க்காணும் முறைகள் உபயோகப்படுத்தப்படுகின்றன.

#### 1. அடக்கவிலையியல் மதிப்பிடல்

பணியாளர்களை பணியமர்த்த ஆகிய செலவின் அடிப்படையில் மதிப்பிடுவதே இம்முறையாகும்.

#### 2. பொருளாதார விலையின் அடிப்படையில்

எதிர்கால பயன்களை மூலதனம்படுத்திய மதிப்பே பொருளாதார விலையாகும். இவ்விலை அடிப்படையாகக் கொண்டு மனித சக்தியை மதிப்பிடுவதும் இருப்பு நிலைக் குறிப்பில் எழுதுவதுமே இம்முறையாகும்.

#### 3. மாற்று விலையின் அடிப்படையில்

பணியாளர்களை மாற்றி வேறு பணியாளர்களை அமர்த்த என்ன செலவு ஆகுமோ அதுவே பணியாளர் மதிப்பு ஆகும்.

#### 4. பொறுப்பு கணக்கியல்

நோக்கத்தை அடிப்படையாகக் கொண்டதே பொறுப்பு கணக்கியலாகும். ஒவ்வொரு அதிகாரியும் தனது துறைக்கு பொறுப்பானவர் என்று ஏற்படுத்தி கட்டுப்படத்தல் செல்வதே இதன் நோக்கமாகும். எனவே பொருட்களுக்கு அல்ல, செலவுகள் பொறுப்பு நிலையங்களுக்கே பங்கிட்டுப்படுகின்றன.

ஒரு பொறுப்பு நிலையம் ஒரு அலகாக, துறையாக, கோட்டமான, பொறுப்புள்ள ஒரு அதிகாரியின் கீழ் இயங்கலாம். பொறுப்பு மையம் ஏற்படுத்துவதன் நோக்கம் சிறந்த கட்டுப்படுத்துதலேயாகும். எனவே கட்டுப்படுத்தாக கூடிய மற்றும் கட்டுப்படுத்த முடியாத செலவினங்களுக்குள் வேறுபாடு காட்டப்பட வேண்டும்.

### பயிற்சி வினாக்கள்

1. சிக்கலான வழிமுறை, நிகழ்ச்சி மதிப்பீடு மற்றும் மறு ஆய்வு என்றால் என்ன?
2. முதல் மீது வருமானம் என்றால் என்ன?
3. சிக்கலான வழி முறை மற்றும் நிகழ்ச்சி மதிப்பீடு எவ்வாறு உருவாகிறது?
4. முதல் மீது வருமானம் எவ்வாறு கட்டுப்படுத்தலுக்கு உதவுகிறது?
5. மேலாண்மை தகவல் முறை என்றால் என்ன?
6. மேலாண்மை தணிக்கையியல் என்றால் என்ன?
7. மனித சொத்து கணக்கியலை பற்றி எழுதுக.
8. பொறுப்பு கணக்கியல் என்ன? மற்ற கணக்கியல் பிரிவுகளில் இருந்து இது எவ்வாறு வேறுபடுகிறது?



**Question Pattern**

**Marks : 100**

**SECTION - A (5×5=25 Marks)**

**Answer any FIVE out of EIGHT.**

**SECTION - B (5×15 = 75 Marks)**

**Answer any FIVE out of EIGHT.**