



பி.காம். - முதலாம் ஆண்டு

DJCIB : வியாபார அமைப்பு மற்றும் வணிக மேலாண்மை

பாடத்திட்டம்

அலகு - 1

வியாபாரத்தின் தன்மைகள் - வரைவிலக்கணம் - நோக்கங்கள் - குணாதிசயங்கள் - வாணிப சுற்றுச்சூழல் - நுண்ணிய மற்றும் பேரியல் சுற்றுச்சூழல்கள்

அலகு - 2

கூட்டுப்பங்கு நிறுமம் - வரைவிலக்கணம் - சிறப்பியல்புகள் - தோற்றுவிப்பு நிலைகள் - மேலாண்மை - பொதுத்துறை அமைப்புகள் - தன்மைகள் - பன்னாட்டு நிறுமங்கள் - பொருள் - நன்மைகள் மற்றும் தீமைகள்

அலகு - 3

மேலாண்மை - பொருள் - மேலாண்மையின் தன்மை மற்றும் பணிகள் - திட்டமிடுதல் - பொருள் - திட்டங்களின் வகைகள் - திட்டமிடுதலின் செயல்முறைகள் - கொள்கைகள் மற்றும் செயல்முறைகள் - முடிவெடுத்தல் - முடிவெடுத்தலில் காணப்படும் நுட்பங்கள்

அலகு - 4

அமைப்புவித்தல் - பொருள் - முக்கியத்துவம் - அமைப்பின் கோட்பாடுகள் - படிநிலைகள் - துறைகளமைத்தல் - அதிகாரம் மற்றும் பொறுப்பினை ஒப்படைப்பு செய்தல் - அமைப்பின் வகைகள்

அலகு - 5

தகவல் தொடர்பு - பொருள் - முக்கியத்துவம் - தகவல் தொடர்பின் காணப்படும் வழிகள் மற்றும் முறைகள் - தகவல் தொடர்பின் காணப்படும் தடைகள்

கட்டுப்படுத்துதல் - பொருள் - கட்டுப்படுத்துதலின் அடிப்படை படிநிலைகள் - சிறந்த கட்டுப்படுத்துதலுக்கான தேவைகள்



DJCIB : வியாபார அமைப்பு மற்றும் வணிக மேலாண்மை

பொருளடக்கம்

அலகு 1	பாடம் 1	வியாபாரம்	1
	பாடம் 2	வாணிப சுற்றுச்சூழல்	11
அலகு 2	பாடம் 3	கூட்டுப்பங்கு நிறுமம்	19
	பாடம் 4	பொதுத்துறை அமைப்புகள்	35
	பாடம் 5	பன்னாட்டு நிறுமங்கள்	41
அலகு 3	பாடம் 6	மேலாண்மையின் கோட்பாடு	45
	பாடம் 7	திட்டமிடுதல்	51
	பாடம் 8	முடிவெடுத்தல்	63
அலகு 4	பாடம் 9	அமைப்புவித்தல்	73
அலகு 5	பாடம் 10	தகவல் தொடர்பு	96
	பாடம் 11	கட்டுப்படுத்துதல்	105



அலகு – 1 : வியாபாரத்தின் தன்மைகள்

வியாபாரத்தின் தன்மைகள் – வரைவிலக்கணம் – நோக்கங்கள் – குணாதிசயங்கள் – வாணிப சுற்றுச்சூழல் – நுண்ணிய மற்றும் பேரியல் சுற்றுச்சூழல்கள்

பாடம் – 1

வியாபாரம் (Business)

வியாபாரம் பொருள் விளக்கம் (Meaning of Business)

வியாபாரம் என்பது பொருட்களைவாங்குதல், உற்பத்தி செய்தல், விற்பனைசெய்தல் ஆகிய சேவைகளின் மூலம் இலாபம் சம்பாதித்து இடர்களை தாங்கிக் கொள்வதே வியாபாரம் எனப்படும்.

உற்பத்தி, பிரித்தெடுத்தல், செயல்முறை அல்லது பொருள்களை விற்பனைக்காக இலாபநோக்கோடு வாங்குதல் போன்ற செயல்களில் மனிதனுடைய செயல்பாடுகளை உள்ளடக்கியதே வியாபாரம் என்று அழைக்கப்படுகிறது.

வியாபாரம் என்ற பதம் சுறுசுறுப்பு தன்மையுடன் செயல்படுவதைக் குறிக்கும்.

வரைவிலக்கணம் (Definition)

ஹேனி அவர்களின் கூற்றுப்படி “சரக்குகள் வாங்குதல் அல்லது விற்பனை நோக்கத்திற்காகச் சரக்குகள் உற்பத்தி செய்தல் அல்லது வாங்குதல் தொடர்புடைய செயல்களை உணர்த்துவதுதான் வியாபாரம் என்று கருதப்படுகிறது”.

டிக்ஸி அவர்களின் கூற்றுப்படி “வியாபாரம் என்பது ஒரு வாணிப நடவடிக்கையாகும். இதில் இலாபம் ஈடுவதுதான் முக்கிய நோக்கமாகும். இதில் நன்மை கிடைக்கப்பட வேண்டிய நபருக்காக நடத்தப்படுவதே வியாபாரம் என்று கருதப்படுகிறது”.

வியாபாரத்தின் தன்மைகள் (Features of Business)

1. மனிதனுடைய தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்யும் விதத்தில் பொருட்களையோ அல்லது சில சேவைகளையோ பணத்திற்காக பரிமாற்றம் செய்வதை குறிக்கும்.
2. பொருட்கள் மற்றும் சேவைப் பணிகளை உள்ளடங்கியதே வியாபாரம் ஆகும்.
3. பொருட்களையோ அல்லது சேவைகளையோ பரிமாற்றம் செய்வது என்பது வியாபார நிறுவனத்தில் அடிக்கடி நிகழக்கூடிய ஒன்றாக இருக்க வேண்டும்.
4. இலாபம் ஈட்டுதல் என்பது வியாபார நிறுவனத்தின் முக்கிய நோக்கமாக இருக்க வேண்டும்.
5. வியாபாரம் என்பது பல்வேறு இடர்பாடுகளால் சந்திக்கக்கூடிய இழப்பினை மற்றும் அதனால் ஏற்படுகின்ற நட்டத்தினையும் இலாபம் ஈடுவதில் காணப்படும் நிச்சயமற்ற தன்மையினையும் உடையதாக இருக்க வேண்டும்.



வியாபாரத்தின் குணாதிசயங்கள் (Characteristics of Business)

கீழ்காண்பவை வியாபாரத்தின் முக்கிய குணாதிசயங்களாவன

1. பொருளாதார செயல்பாடு

வியாபாரம் என்பது ஒரு பொருளாதாரம் சார்ந்த செயல்பாடாகவும் பொருட்கள் மற்றும் சேவையினை ஒப்புக்கொண்ட விலைக்கு மாற்றம் செய்வதினைக் குறிக்கும்.

2. விற்பனை அல்லது பொருளுக்கான மதிப்பு

வியாபாரத்தில் பொருட்கள் மற்றும் சேவை கண்டிப்பாக மதிப்பின் அடிப்படையில் மாற்றி இருக்க வேண்டும். உற்பத்தி அல்லது பொருட்கள் சேவையினை சொந்த பயன்பாட்டிற்காக வாங்குவது என்பது வியாபாரத்தின் கீழ் இடம்பெறாது.

3. பொருட்கள் மற்றும் சேவை தொடர்பானது

வியாபாரம் என்பது பொருட்கள் மற்றும் சேவை தொடர்பானதாக இருக்கவேண்டும். பொருட்கள் நுகர்வோர் பொருட்கள் அல்லது உற்பத்தியாளர் பொருட்கள் என வகைப்படுத்தப்படுகின்றன.

4. தொடர்ச்சியானதாக இருக்கவேண்டும்

வியாபாரம் என்பது கண்டிப்பாக உண்மையானதாகவும், தொடர்ச்சியானதாகவும் மற்றும் தொடர்ந்து செயல்படுவதாகவும் இருக்கவேண்டும். தொடர்ச்சி என்பது தொடர்ந்து ஒரு பொருளை வாங்குதல் மற்றும் விற்பனை ஆகிய நடவடிக்கைகள் நடைபெறுவதைக் குறிக்கும். ஒரு முறைமட்டும் நடவடிக்கை நடைபெற்றிருந்தால் அது வியாபாரம் ஆகாது.

5. இலாப நோக்கம்

வியாபாரம் என்பது பணம் சம்பாதிப்பதை குறிக்கோளாக கொண்டிருக்க வேண்டும். ஒரு வியாபார நிறுவனத்தின் முக்கிய நோக்கம் இலாபம் ஈட்டுவதே ஆகும்.

6. விலை அடிப்படையில்

உற்பத்தி, பொருட்களை வாங்குதல், விற்பனை மற்றும் சேவையினை செய்தல் விலை அடிப்படையில் அமைந்திருக்க வேண்டும்.

7. நிச்சயமற்ற வருமானம்

வியாபாரம் என்பது முழுவதும் நிச்சயமற்ற தன்மையினை கொண்டது ஆகும். சமுதாய பொருளாதார மற்றும் அரசியல் சுற்றுச்சூழ்நிலை காரணிகளைப் பொறுத்து வியாபாரம் மாறக்கூடியது. எனவே வியாபாரமானது இடர் மற்றும் நிச்சயமற்ற தன்மை போன்ற கூறுகளை உள்ளடக்கியுள்ளது.

8. பயன்பாடுகளை உருவாக்குதல்

வியாபாரம் பொருட்களின் உற்பத்தி மற்றும் சேவையினை பகிர்ந்தளித்தல் ஆகியவற்றின் மூலம் பயன்பாட்டினை உருவாக்குகின்றது. பயன்பாடு வடிவபயன்பாடு, இடப்பயன்பாடு, காலப்பயன்பாடு என வியாபாரம் பயன்பாட்டினை உருவாக்குகின்றது. போக்குவரத்து பொருளுக்கான இடப்பயன்பாட்டிற்கு உதவிசெய்கிறது, பண்டகசாலை பொருளுக்கான காலப்பயன்பாட்டிற்கு உதவி செய்கிறது.



9. வியாபாரம் என்பது ஒரு சமுதாய அமைப்பு

வியாபாரம் என்பது ஒரு சமுதாய அமைப்புமுறையாகும். வியாபார அமைப்பு பொருட்கள் மற்றும் சேவையின் மூலம் சமூகத்திற்கு நன்மையினை வழங்குவதற்காக இயக்கப்படுவதாகும்.

10. வியாபாரம் ஒரு சமுதாய செயல்பாடு

வியாபாரம் என்பது ஒரு சமுதாய செயல்பாடு ஆகும். ஒரு மனிதனுடைய தேவையை பூர்த்தி செய்வதன் மூலம் மூலப்பொருட்களின் தன்மையினை அதிகரித்து சமூகத்திற்கு நன்மை பயக்கும் வகையில் வழங்குவதே வியாபாரம் ஆகும்.

வியாபாரத்தின் நோக்கங்கள் (Objectives of Business)

வியாபாரத்தின் நோக்கங்கள் வியாபாரத்திற்கு வியாபாரம் மற்றும் நேரத்திற்கு நேரம் மாறுபடுகிறது

வியாபாரத்தின் நோக்கங்கள் கீழ்க்காணும் வகைகளில் பிரிக்கப்படுகிறது.

I. பொருளாதார நோக்கம்

II. தேசிய நோக்கம்

III. மனித நோக்கம்

IV. சமுதாய நோக்கம்

I பொருளாதார நோக்கம்

வியாபாரம் என்பது பொருளாதார செயல்பாடுகளைக் கொண்டு இலாபத்தினை சம்பாதிப்பதைக் குறிக்கின்றது. கீழ்க்காண்பவை வியாபார நிறுவனத்தின் பொருளாதார நோக்கங்களாகும்.

- 1) இலாபம் சம்பாதித்தல்
- 2) தேவையினை உருவாக்குதல்
- 3) உத்தம அளவில் வளங்களை பயன்படுத்துதல்
- 4) பயன்பாட்டினை உருவாக்குதல்

1) இலாபம் சம்பாதித்தல்

வியாபார நிறுவனத்தின் முக்கிய நோக்கமானது இலாபம் சம்பாதிப்பது ஆகும். வியாபார நிறுவனம் நீடித்து இருக்கவேண்டும் என்பதற்காக இலாபத்தினை மட்டுமே குறிக்கோளாக கொள்ளலாமல் அதைச் சார்ந்த மாற்று வழிகளான வளர்ச்சியையும் உள்ளடக்கியதாகும்.

2) தேவையினை உருவாக்குதல்

ஒரு பொருள் மற்றும் சேவைக்கான தேவையினை உருவாக்குவதற்காக வியாபார நிறுவனம் பல்வேறு வகையான விளம்பர அளவீடுகளை தன்னகத்தே கொண்டுள்ளது.

3) உத்தம அளவில் வளங்களை பயன்படுத்துதல்

குறிப்பிட்ட அளவு வளங்கள் மட்டுமே வியாபார நிறுவனத்தில் காணப்படுகின்றது. காணப்படக்கூடிய வளங்களை சிறந்த அளவில் பயன்படுத்துவதைக் குறிக்கின்றது.



4) பயன்பாட்டினை உருவாக்குதல்

பொருளுக்கான பயன்பாட்டினை உருவாக்குதல் என்பது மற்றொரு பொருளாதார நோக்கமாகும். ஒரு வியாபார நிறுவனம் கால, இட, உடமைப் பயன்பாட்டை உருவாக்குகின்றது.

II தேசிய நோக்கம்

கீழ்காண்பவை ஒரு வியாபார நிறுவனத்தின் தேசிய நோக்கங்களாகும்.

- 1) சமூக நீதிக்கு உறுதியளித்தல்
- 2) சிறிய தொழில்முனைவேரை மேம்படுத்துதல்
- 3) தேசிய கொள்கையின் படி உற்பத்தி செய்தல்
- 4) தேசிய சுயதன்னிறைவையும் மற்றும் ஏற்றுமதியை மேம்படுத்துதல்
- 5) திறமை வாய்ந்த பணியாளரை மேம்படுத்துதல்

1) சமூக நீதிக்கு உறுதியளித்தல்

பணிகளில் அனைத்து வளர்ச்சி நிலைகளிலும் காணப்படுகின்ற திறமையில்லா வாய்ப்புகளையும் மற்றும் தவறான வாய்ப்புகளையும் நீக்கி சமூக நீதிக்கு உறுதியளிப்பதற்கு வியாபாரம் பயன்படுகின்றது.

2) சிறிய தொழில்முனைவேரை மேம்படுத்துதல்

வியாபார நிறுவனத்தின் முக்கிய நோக்கமானது சிறிய அளவிலான தொழில் முனைவேரை வளர்ச்சியடையச் செய்வதாகும்.

3) தேசிய கொள்கையின் படி உற்பத்தி செய்தல்

சமுதாயத்தில் மிகவும் பின்தங்கிய பிரிவினருக்கு தேவைப்படக்கூடிய அத்தியாவசியமான பல்வேறு வகையான பொருட்களை உற்பத்தி செய்தல் மற்றும் குறைந்த விலைக்கு பகிர்ந்தளித்தல் போன்றவை வியாபாரத்தின் தேசிய கொள்கையாகும்.

4) தேசிய சுயதன்னிறைவையும் மற்றும் ஏற்றுமதியை மேம்படுத்துதல்

வியாபாரத்தின் தேசிய நோக்கங்களில் ஒன்று ஏற்றுமதி வியாபாரத்தை அதிகரிப்பதாகும். இதன் மூலம் வெளிநாட்டு நாணய வளங்களை அதிகப்படுத்துவதாகும்.

5) திறமை வாய்ந்த பணியாளரை மேம்படுத்துதல்

திறமை வாய்ந்த மற்றும் திறமை அல்லாதபணியாளர்களுக்கு பயிற்சியானது தேவைப்படுகின்றது.

III மனித நோக்கம்

கீழ்காண்பவை வியாபார நிறுவனத்தில் காணக்கூடிய மனித நோக்கங்களாவன

- 1) பணியாளர் நலன்
- 2) பணியாளரின் திருப்தி
- 3) நுகர்வோரின் திருப்தி
- 4) பங்குதாரர்களின் திருப்தி



1) பணியாளர் நலன்

ஒரு அமைப்புமுறையில் காணப்படக்கூடிய பணியாளர்களை மனித உறவோடு அவர்களை நடத்தவேண்டும். அவர்களுக்கு இலாபத்தில் பங்கு பகிர்ந்தளிக்கப்பட வேண்டும்.

2) பணியாளரின் திருப்தி

ஒரு வியாபார நிறுவனமானது தன்னிடம் பணிபுரிகின்ற பணியாளர்களுக்கு பணியினை மகிழ்ச்சியுள்ளதாக உருவாக்கி அவர்களுக்கு பணி திருப்தியினை வழங்கவேண்டும்.

3) நுகர்வோரின் திருப்தி

ஒரு வியாபார நிறுவனமானது நுகர்வோரின் தேவையினை பூர்த்தி செய்வதன் மூலம் இலாபத்தை சம்பாதிப்பதாக இருக்க வேண்டும்.

4) பங்குதாரர்களின் திருப்தி

பங்குதாரர்களுக்கு வியாபாரத்தில் தாங்கள் அளித்த முதலீட்டிற்கேற்ப அவர்களுக்கு நியாயமான அளவில் மறுபயன் கிடைக்கப்படவேண்டும். அவ்வாறு கிடைக்கப்படும் பொழுது தான் பங்குதாரர்கள் திருப்தி அடைகின்றனர்.

IV சமுதாய நோக்கம்

வியாபாரத்தின் சமுதாய நோக்கங்களாவன

- 1) பொருட்கள் அல்லது சேவையினை அளித்தல்
- 2) இலாபம் ஈட்டும் குறிக்கோளை அகற்றவேண்டும்
- 3) பணியாளர் நலன்
- 4) நுகர்வோரின் திருப்தி
- 5) முதலீட்டாளர்களுக்கு ஏற்ற முறையான வருமானம்
- 6) அரசோடு கூட்டுறவு

1) பொருட்கள் அல்லது சேவையினை அளித்தல்

பொருட்கள் அல்லது சேவையினை சரியான தரத்தில், சரியான நேரத்தில், சரியான இடத்திற்கு சரியான விலையில் அளிப்பதே ஒரு வியாபாரத்தின் பொறுப்பாகும்.

2) இலாபம் ஈட்டும் குறிக்கோளை அகற்றவேண்டும்

ஒரு வியாபாரத்தில் இலாபம் ஈட்டும் குறிக்கோளை அகற்றிட வேண்டும். மேலும் நுகர்வோரின் தேவையினை கண்டிப்பாக பூர்த்தி செய்திட வேண்டும்.

3) பணியாளர் நலன்

வியாபாரத்தில் பணியாளரின் நலன் சார்ந்த வசதிகளை அளித்திட வேண்டும் என்பதே சமுதாயத்தின் ஒரு முக்கிய நோக்கமாகும்.

4) நுகர்வோரின் திருப்தி

ஒரு வியாபாரத்தின் பொறுப்பானது நுகர்வோரின் தேவையினை பூர்த்தி செய்யக்கூடியதாக இருக்க வேண்டும்.



5) முதலீட்டாளர்களுக்கு ஏற்ற முறையான வருமானம்

ஒரு வியாபாரம் முதலீட்டாளர்களுக்கு ஏற்ற முறையான வருமானம் அளிப்பவையாக செயல்படவேண்டும்.

6) அரசோடு கூட்டுறவு

வியாபாரம் சமுதாயத்திற்கு சேவைபுரிவதோடு மட்டுமல்லாமல் அரசோடு இணைந்து இலாபம் ஈட்டுபவையாக இருக்க வேண்டும்.

வியாபாரத்தின் பணிகள் (Functions of Business)

வியாபார நிறுவனம் கீழ்க்கண்ட பணிகளை செயல்படுத்தக்கூடியவையாக உள்ளன.

1. உற்பத்தி பணிகள்
2. சந்தையிடுகை பணிகள்
3. நிதிசார் பணிகள்
4. பணியாளர் பணிகள்

1. உற்பத்தி பணிகள்

உற்பத்தி பணி என்பது மூலப்பொருட்களை முடிவுற்றப்பொருட்களாக மாற்றுவதைக் குறிக்கின்றது.

உற்பத்தி பணி கீழ்க்காணும் செயல்பாடுகளை உள்ளடக்கியுள்ளது.

- i. பொருள் திட்டமிடுதல் மற்றும் கட்டுப்படுத்துதல்
- ii. மூலப்பொருட்கள் மேலாண்மை மற்றும்
- iii. தரக்கட்டுப்பாடு

2. சந்தையிடுகை பணிகள்

சந்தையிடுகை பணி என்பது கால, இட மற்றும் உடைமைப் பயன்பாட்டை உருவாக்குவதாகும். சந்தையிடுகை என்பது பொருட்கள் மற்றும் சேவையினை உற்பத்தி செய்த இடத்திலிருந்து நுகர்வோருக்கு சென்றடையும் வரை உள்ள அனைத்து செயல்பாடுகளையும் உணர்த்துவதாகும். சந்தையிடுகை கீழ்க்காணும் பணிகளை உள்ளடக்கியுள்ளது.

- i. வாங்குதல்
- ii. ஒன்றுதிரட்டுதல்
- iii. விற்பனை
- iv. போக்குவரத்து
- v. சேமிப்பு மற்றும் பண்டககாப்பு மற்றும்
- vi. சந்தை தகவல்கள்

3. நிதிசார் பணிகள்

நிதி என்பது ஒவ்வொரு வியாபாரத்தின் இரத்த ஓட்டமாக விளங்குகின்றது. நிதிசார்பணிகளை நிதித்துறையானது மேற்கொள்கின்றது.



- i. தொழில் திறமையாக நடைபெறுவதற்கு தேவையான முதலை வழங்குகின்றது.
- ii. தொழில் முதலீடு செய்துள்ள முதல் சரியான முறையில் பயன்படுத்தப்படுகின்றதா? என்பதை அறிய முடிகிறது.

4. பணியாளர் பணிகள்

பணியாளர் பணி என்பது தகுதி வாய்ந்த மனித வளங்களை தேர்ந்தெடுத்து அவற்றிலிருந்து சிறந்த பயன்பாட்டினை பெறுவதாகும். பணியாளர் பணி கீழ்க்கண்ட செயல்பாடுகளை உள்ளடக்கியுள்ளது.

- i. ஆளெடுத்தல்
- ii. தேர்ந்தெடுத்தல்
- iii. பயிற்சி அளித்தல்
- iv. பதவி உயர்வளித்தல்
- v. பணிமாற்றம் செய்தல்
- vi. பணியாளர்களின் ஊதியம்
- vii. தொழில் தகராறு தீர்க்கப்படுதல்
- viii. பணியாளர் நல வசதிகள்

வெற்றிகரமான வியாபாரத்தின் தேவைகள் (Essentials of a successful business)

ஒரு வியாபாரம் வெற்றிகரமாக செயல்பட வேண்டுமெனில் கீழ்க்கண்ட உற்பத்தி காரணிகளை ஒருங்கிணைக்கும் பொழுது வியாபாரத்தின் நோக்கத்தினை அடைய இயலும்.

கீழ்க்காண்பவை ஒரு வியாபார நிறுவனம் வெற்றியடைவதற்கு தேவையான கருத்துக்களாக கீழே தரப்பட்டுள்ளன.

- 1) நோக்கங்களை நிர்ணயித்தல்
- 2) முறையான திட்டமிடல்
- 3) திறமைவாய்ந்த அமைப்பு
- 4) முறையான நிதி திட்டமிடல்
- 5) பொறியின் அமைப்பும் வரைபடமும்
- 6) சந்தையிடுகை முறை
- 7) மாறுபாடும் தலமையேற்பு
- 8) பணியாளர்களின் காரணிகளை ஒருங்கிணைத்தல்
- 9) அமைப்பு முறை கட்டமைப்பை உருவாக்குதல்

1) நோக்கங்களை நிர்ணயித்தல்

ஒரு வாணிப நிறுவனத்தின் முக்கிய நோக்கமானது நோக்கத்தினை தீர்மானிப்பதே ஆகும். நோக்கமானது தீர்மானிக்கப்படும் பொழுதுதான் அதை அடைவதற்கான எளிதான வழி கிடைக்கும்.



2) முறையான திட்டமிடல்

திட்டமிடுதல் என்பது மேலாண்மையின் அடிப்படை பணிகளில் ஒன்றாகும். வருங்கால மற்றும் எதிர்கால நடவடிக்கைகளை உள்ளடக்கியது திட்டமிடுதல் என்று அழைக்கப்படுகின்றது.

3) திறமைவாய்ந்த அமைப்பு

ஒரு வியாபார நிறுவனம் வெற்றிகரமாக அமைவதற்கு திறமைவாய்ந்த அமைப்பு முறையானது அவசியமான ஒன்றாகும்.

4) முறையான நிதி திட்டமிடல்

ஒரு நிறுவனம் தொடங்கும் பொழுது நிறுவனத்திற்கு தேவையான நிதி மற்றும் அதற்குரிய மூலங்கள் நிர்ணயம் செய்யப்பட வேண்டும்.

5) பொறியின் அமைப்பும் வரைபடமும்

வியாபாரத்திலுள்ள பொருளின் இருப்பிடம் வியாபார நிறுவனம் வெற்றிகரமாக செயல்படுவதற்கு முக்கியமான காரணியாக கருதப்படுகின்றது. பொறியின் அமைவிடம் கீழே குறிப்பிடப்பட்டுள்ள கரணிகளாக மூலப்பொருட்கள், உழைப்பாளர்கள், போக்குவரத்து மற்றும் நிதி ஆகியவற்றை உள்ளடக்கியுள்ளது.

6) சந்தையிடுகை முறை

சந்தையிடுகை மேலாண்மை முறை என்பது நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அடைவதற்குரிய செயல்பாடுகளை இயக்குவதை குறிக்கின்றது. சந்தையிடுகை மேலாண்மையில் கீழ்க்காணும் கருத்துக்கள் கணக்கில் எடுத்துக்கொள்ளப்படுகின்றது.

- i. போக்குவரத்து சாதனமுறை
- ii. வழங்கள் வழி முறை
- iii. சந்தையிடுகை யுக்திகள்

7) மாறுபாடும் தலமையேற்பு

ஒரு நிறுவனத்தின் வெற்றியானது அந்நிறுவனத்தின் திறமை வாய்ந்த மேலாண்மையைப் பொறுத்து அமைகின்றது. அவ்வாறு திறமை வாய்ந்த மேலாண்மை அமையவேண்டுமெனில் மாறுபடும் சூழலுக்கேற்ப மாறிக்கொள்கின்ற தலமையேற்பு என்பது அவசியமாகிறது.

8) பணியாளர்களின் காரணிகளை ஒருங்கிணைத்தல்

ஒரு வியாபாரி தங்களுக்கு தேவைப்படக்கூடிய பல்வேறு வகையிலான பணியாளர்களை பல்வேறு துறைகளில் பணியமர்த்துதலை மேற்கொள்வதை பணியாளர் காரணி குறிக்கின்றது.

9) அமைப்பு முறை கட்டமைப்பை உருவாக்குதல்

அமைப்பு முறை கட்டமைப்பு என்பது ஒரு நிறுவனத்தின் மொத்த பணியினை பிரித்து உற்பத்தி பணி, விற்பனை பணி, நிதி பணி என பிரிக்கப்படுவதாகும்.



வெற்றிகரமான வியாபாரிக்குரிய தன்மைகள் (Qualities of a successful business man)

ஒரு வியாபாரி கீழ்க்காணக்கூடிய தகுதிகளை பெற்றிருக்க வேண்டும்.

1. தொழிலைப் பற்றிய அறிவு

ஒரு வியாபாரி வியாபாரத்தைப் பற்றிய முழுமையான அறிவு கொண்டவராக இருக்க வேண்டும்.

2. உறுதியானவராகவும் மற்றும் தைரியமானவராகவும்

ஒரு வியாபாரி நிறுவன இலக்கினை அடையக்கூடிய உறுதியானவராகவும் மற்றும் தைரியமானவராகவும் இருக்கவேண்டும்.

3. திறமையான ஆளுமை உடையவராக

ஒரு வியாபாரி திறமையான ஆளுமையின் காரணிகளான நல்ல குணநலன்களையும், நன்னடத்தை, நேர்மை, தலைமையேற்பு தகுதிகள், நல்ல மனநிலை போன்றவற்றை கொண்டிருக்கவேண்டும்.

4. கடினமான உழைப்பு

கடினமாக உழைப்பு ஒரு வியாபாரிக்கு வெற்றியைத் தருகிறது எனவே ஒரு வியாபாரி கடினமான உழைப்பாளியாக இருக்க வேண்டும்.

5. ஏற்றுக்கொள்பவராக

ஒரு நல்ல வியாபாரி மாறிவரும் சூழலுக்கேற்ப செயல்படுபவராக இருக்க வேண்டும். அவர் புதிய தொழில் நுட்ப வளர்ச்சியையும் மற்றும் சந்தையினையும் ஏற்றுக்கொள்ள தயங்காதவராகவும் இருக்க வேண்டும்.

6. முன்யோசனை உடையவராக

ஒரு வியாபாரி அறிவார்ந்தவராகவும் மற்றும் முன்யோசனை உடையவராகவும் இருக்க வேண்டும்.

7. சமுதாய பொறுப்புள்ளவராக

ஒரு நல்ல வியாபாரி சில சமுதாய பொறுப்புகளை பூர்த்தி செய்பவராக இருக்க வேண்டும். இவர் வாடிக்கையாளர், பணியாளர், சரக்களிப்பவர், அரசாங்கம் மற்றும் சமூகத்திற்கு நேர்மையானவராகத் திகழவேண்டும்.

8. முயற்சியுடையவராக

ஒரு வியாபாரத்தின் வெற்றியானது அவர் எடுக்கக்கூடிய முயற்சியினைப் பொறுத்தே அமைகின்றது.

9. நியாயமானவராக

ஒரு நல்ல வியாபாரி கண்டிப்பாக நியாயத்தன்மையுடையவராக இருக்க வேண்டும்.

10. ஒழுக்கமுடையவராக

ஒழுக்கம் என்பது ஒரு நல்ல வியாபாரியிடம் இருக்க வேண்டிய குணநலன்களில் ஒன்றாகும். நல்ல ஒழுக்கம் இருக்கும் பொழுது வாணிபமானது திருப்திற்றும்ப நிகழக்கூடிய காரணியாக திகழுகின்றது.



11. கூட்டுறவு

ஒரு வியாபாரி அனைவரிடமும் கூட்டுறவை மேற்கொள்பவராகவும் கூட்டுறவை இயக்குபவராக செயல்பட வேண்டும்.

12. பொறுப்புணர்வை யூகித்தல்

ஒரு வியாபாரி தன்னுடைய கீழ்நிலை பணியாளரிடமிருந்து பல்வேறு செயல்பாடுகளுக்கான பொறுப்புணர்வை யூகிக்கின்றார். எனவே ஒரு வியாபாரி தன்னுடைய பொறுப்புணர்வை மற்றவருக்கு வழங்கிடக்கூடாது.

13. பொதுவான அறிவுடையவராக

பொதுவான அறிவு என்பது ஒரு வியாபாரியின் முக்கிய நண்பனாக செயல்படுகின்றது. வியாபாரம் சிறப்பானதாக அமையவேண்டுமெனில் கருத்தியல் கொள்கைகளையும், செய்முறை கொள்கைகளையும் இணைத்து செயல்படக்கூடிய பொதுவான அறிவுடையவராக இருக்கவேண்டும்.

14. செயல்படும்முன் துல்லியமாக சிந்திப்பது

ஒரு வெற்றிகரமான வியாபாரி தன்னுடைய செயல்பாடுகளை மேற்கொள்வதற்கு முன்னர் அதைப்பற்றி துல்லியமாக சிந்தித்து செயல்படுபவராக இருக்க வேண்டும். அவர் எதைப் பேசுகின்றார், எதைச் செய்கின்றார் என்பதை கண்டிப்பாக துல்லியமாக சிந்திக்கும் எண்ணம் கொண்டவராக இருக்கவேண்டும்.

பயிற்சி வினாக்கள்

1. வியாபாரம் என்றால் என்ன?
2. வியாபாரத்தின் பொருளாதார நோக்கங்களை பட்டியலிடுக.
3. ஒரு வெற்றிகரமான வியாபாரத்தின் தேவைகள் யாவை?
4. வியாபாரத்தின் நோக்கங்களை விளக்குக.
5. வியாபாரத்தின் பணிகளை பற்றி விவாதிக்க.



பாடம் – 2

வாணிப சுற்றுச் சூழல்(Business Environment)

வாணிப சுற்றுச் சூழல் பொருள் விளக்கம் (Meaning)

“சூழல்” என்ற சொல் ஒரு வணிகம் அல்லது ஒரு நபரின் செயல்பாடுகளைப் பாதிக்கக்கூடிய காரணிகளான வள ஆதாரங்கள், விலை, பொருளாதாரம் போன்ற காரணிகளால் சூழல் பாதிக்கப்படுவதைப்பற்றி குறிப்பிடப்படுகின்றது. அதாவது “சூழல் என்பது பொருளாதாரம், அரசியல் போன்ற வெளிப்புறக் காரணிகள் அடங்கிய பரந்த சொல்லை உணர்த்துவதாகும்.

வாணிப சுற்றுச்சூழல் என்பது பல்வேறு வகையான காரணிகளை உள்ளடக்கியதாகும். சுற்றுப்புற சூழல் என்பது அனைவரையும் பாதிக்கக்கூடியதாகும். சுற்றுப்புறச் சூழல் சாதகமாகவோ அல்லது பாதகமாகவோ இருக்கலாம். வாணிப சுற்றுப்புறச் சூழல் என்பது ஒரு வாணிபத்தைப் பாதிக்கக்கூடிய ஒரு காரணியாக விளங்குவதாகும். ஒரு வணிகத்தின் நடவடிக்கை அதன் சுற்றுப்புறச் சூழ்நிலைகளைப் பொறுத்துச் சிறப்பாக அமைகிறது. ஒரு வாணிபத்தின் முடிவுகள் வாணிபத்தின் சுற்றுப்புற சூழலைப் பொறுத்து அமைகிறது.

இலக்கணம் (Definition)

டேவிஸ் கீப்த் டேவிஸ் என்பவர் வணிகச் சூழல் பற்றிக் கீழே குறிப்பிட்டுள்ளவாறு வரைவிலக்கணம் தருகிறார். “வணிக சூழல் என்பது வணிகத்தைச் சுற்றியுள்ள மற்றும் பாதிக்கக்கூடிய மற்றும் தூண்டக்கூடிய நிபந்தனைகள், நிகழ்ச்சிகள் மற்றும் பாதிப்புகளின் தொகுப்பாகும்”.

கென்னத் ஆண்ட்ரூஸ் என்பவர் வணிகச் சூழல் பற்றிக் கீழ்க்கண்டவாறு குறிப்பிடுகிறார். “ஒரு நிறுமத்தின் வாழ்வுநிலை மற்றும் வளர்ச்சியைப் பாதிக்கும் அனைத்து வகையான வெளிப்புற அல்லது புற மாறுதல்களின் தொகுப்புதான் வணிகச் சூழல் எனப்படுகிறது”.

வணிகச் சூழலின் தன்மைகள் (Nature of Business Environment)

வணிகச் சூழலின் தன்மைகள் இங்கு குறிப்பிடப்பட்டுள்ளன.

1. வணிகச் சூழல் நிலையானது அல்ல

வணிகச் சூழல் சூழ்நிலைக்கு ஏற்ப மாறிக் கொண்டே இருக்கும் காரணிகள் உள்ளடங்கியதாகும். எனவே வணிகச் சூழல் நிலையானது அல்ல. பல்வேறு வகையான வாணிப சூழல்கள் வாணிபத்தின் தன்மைக்கேற்ப ஒவ்வொருநாளும் மாறுபடும் தன்மையுடையவை.



2. அக மற்றும் புற காரணிகள்

வணிகச் சூழல் என்பது ஒரு தனியான காரணி அல்ல. அதாவது, பலதரப்பட்ட காரணிகளின் ஓர் கூட்டு ஆகும். அக மற்றும் புற காரணிகளை உள்ளடங்கியுள்ளது தான் வணிக சூழலாகும்.

3. மாற்றத்திற்கான மாற்றம்

தற்பொழுதுள்ள வியாபார நிறுவனங்கள் மாறிவரும் வணிகச் சூழ்நிலைக்கு ஏற்ப தங்களுடைய நிகழ்சிகள் மற்றும் செயல்முறைகளை நிர்ணயிக்கின்றன. எடுத்துக்காட்டாக நுகர்வோரின் தேவை மற்றும் விருப்பம், அரசு சட்டம், விதிகள் மற்றும் சமுதாய மதிப்பு ஆகியவற்றை பொறுத்து நாளுக்குநாள் மாறும் தன்மையுடையன. எனவே ஒரு நிறுவனம் தனது கொள்கைகளையும் செயல்முறைகளையும் மாற்றிக் கொண்டால் தான் அதன் நோக்கத்தை அடைய முடியும்.

4. கடுமையான விதிகள் மற்றும் கட்டுப்பாடுகள்

ஒவ்வொரு நாடுகளிலும் அந்தந்த நாடுகளில் உள்ள பொருளாதாரம் நல்ல முறையில் வளர்ச்சி அடைவதற்காக அந்த நாடு சில கட்டுப்பாடுகளையும் விதிமுறைகளையும் விதிக்கின்றது. அவ்வாறு அரசாங்கம் விதிக்கக்கூடிய கட்டுப்பாடுகளையும் விதிகளையும் கடைபிடிக்கப்படும் போது வாணிபச்சூழல் சிறந்ததாக அமையும்.

5. சிக்கலான சூழல்

வாணிப சுற்றுச்சூழல் மிகவும் சிக்கலானவை ஆகும். தொழில் நுட்ப வளர்ச்சி, அரசு விதி மற்றும் கட்டுப்பாடு தொழிலாளர் நலச் சூழல் மற்றும் போட்டி சூழல் பொதுவாக இவை எல்லாம் சிக்கலான சூழல் சார்ந்தவையாகும்.

6. பரஸ்பர தொடர்பு

வாணிப சூழலின் மாறிவரும் காரணிகள் பெரும்பாலும் நம்பகத்தன்மை கொண்டதாக இல்லை, ஆனால் ஒன்றுக்கொன்று பரஸ்பர தொடர்பு கொண்டவை எடுத்துக்காட்டாக பொருளாதாரக் காரணியானது சமுதாயக்காரணியை தீர்மானிக்கிறது, அரசியல் காரணியானது நுட்ப காரணியை தீர்மானிக்கிறது. இதன் காரணமாக இவை இரண்டும் ஒன்றையொன்று சார்ந்து உள்ளன.

வணிகச் சூழலின் முக்கியத்துவம் (Importance of Business Environment)

ஒரு தொழிலின் சுற்றுப்புறச் சூழல் சாதகமான சூழ்நிலையிலிருந்தால் தான் ஒரு நிறுவனம் சிறந்த முறையில் செயல்பட முடிகிறது. ஒரு வணிகம் வெற்றியடைய வேண்டுமானால் அந்த நிர்வாகத்தை மேற்கொள்ளும் நபர்கள் வணிகத்தின் சுற்றுப்புற சூழல் நிலையைப் பற்றி நன்கு அறிந்திருக்க வேண்டும். வணிகச் சூழலின் தன்மைகளைப் புரிந்து கொண்டு செயல்படும் போது அதன் முக்கியத்துவம் அறிந்து கொள்ளப்படுகிறது. வணிகச் சூழலின் முக்கியத்துவம் அல்லது அதன் பயன்கள் இங்கு குறிப்பிடப்பட்டுள்ளன. அவையாவன



1. வணிகம் வெற்றிகரமாகச் செயல்படுதல்

வணிகத்தைச் சார்ந்துள்ள காரணிகளின் விழிப்புணர்வை பற்றி அறிந்து கொள்வதை பொறுத்தே வணிகத்தின் வெற்றியானது அமைகின்றது.

2. புதிய வழிகள் திறப்பு

வணிக சூழ்நிலையில் அவ்வப்போது ஏற்படும் சாதகமான மாற்றங்களால் வணிக விரிவாக்கம் மற்றும் வளர்ச்சிக்குத் துணை புரிகிறது. புதிய வணிக விரிவாக்கம் நடைபெறுவதால் புதிய வழிகள் ஏற்படுவதற்கு சுற்றுச்சூழல் துணை புரிகிறது.

3. வளர்ச்சிக்கு வாய்ப்புகள்

வணிக சூழல் பற்றி அறிந்து கொள்வதால் வணிகத்தின் வளர்ச்சிக்கும் முன்னேற்றத்திற்கும் பலவகையான வாய்ப்புகளை வணிக சூழல் உருவாக்கித் தருவதோடு மட்டுமல்லாமல் வாடிக்கையாளரையும் மற்றும் பலரைப் பற்றி அறிந்து கொண்டு இலாபத்தை ஈட்டுவதற்கான ஒரு முக்கிய கருவியாக செயல்படுகின்றது.

4. ஆக்கப்பூர்வமான அணுகுமுறை

வணிகச் சூழல் மூலம் ஆக்கப்பூர்வமான சுறுசுறுப்பைப் பெற முடிகிறது. அதாவது, மாறிவரும் சூழ்நிலைக்கு ஏற்றவாறு நிர்வாகத்தினர் தங்களது அணுகுமுறையை மாற்றிக் கொள்ள வேண்டும்.

5. விற்பனை பெருக்க யுக்திகள்

விற்பனைப் பெருக்க யுக்திகளான விளம்பரம், நேர்முக விற்பனை மற்றும் விற்பனைப் பெருக்க நடவடிக்கைகள் மேற்கொள்வதற்கு வணிகச் சூழல் பெரிதும் பயன்படுகிறது.

வாணிப சுற்றுச்சூழலின் வகைகள் (Types of Business Environment)

வாணிப சுற்றுச்சூழல் கீழ்க்காணும் இரண்டு வகைகளில் பிரிக்கப்படுகின்றது.

1. அக சுற்றுப்புறச் சூழல் (Internal Environment)

2. வெளி சுற்றுப்புறச் சூழல் (External Environment)

1. அக சுற்றுப்புறச் சூழல்

அகச்சுற்றுப்புறச் சூழல் என்பது வாணிப நிறுவனங்களுக்குள் ஏற்படக்கூடிய சூழ்நிலைகளை கட்டுப்படுத்தக்கூடிய காரணியாக இவை செயல்படுகின்றன. அகப்புறச்சுற்றலில் அடங்கியுள்ள காரணிகள் கீழே தரப்பட்டுள்ளன.

- i. மேலாண்மை கட்டமைப்பு
- ii. பணியாளர் மேலாண்மை உறவு
- iii. மேலாண்மை தகவல் முறை
- iv. மதிப்புமுறை
- v. அக அதிகார உறவுகள்
- vi. வாணிபத்தின் முக்கிய நோக்கம்
- vii. வாணிப யுக்தி மற்றும் கொள்கைகள்



- viii. வாணிபம் வளர்ச்சி அடைவதற்கான வாய்ப்புகள்
- ix. பயன்படுத்தக்கூடிய வளங்கள்
- x. வாணிப நெறிமுறை

2. வெளி சுற்றுப்புறச் சூழல்

வெளிப்புற சுற்றுப்புறச் சூழல் இரண்டு வகைகளாக பிரிக்கப்படுகின்றது.

1. நுண்ணிய சுற்றுப்புறச் சூழல் (Micro Environment)
2. பேரியல் சுற்றுப்புறச் சூழல் (MacroEnvironment)

I. நுண்ணிய சுற்றுப்புறச் சூழல்

நுண்ணிய சுற்றுப்புறச் சூழல் என்பது ஒரு நிறுவனத்தின் முன்னேற்றத்தை உடனடியாகப் பாதிக்கக்கூடிய காரணிகளாகும். சரக்கு அளிப்போர், சந்தையிடுகையின் இடைநிலை நபர்கள், போட்டியாளர்கள், வாடிக்கையாளர்கள் மற்றும் பொது மக்கள் போன்ற காரணிகள் நுண்ணிய சுற்றுப்புறச் சூழலுக்குரிய எடுத்துக்காட்டுகளாகும்.

அ) போட்டியாளர்கள்

சந்தையில் பல்வேறு வகையான போட்டியாளர்கள் காணப்படுகின்றனர். ஆர்வம் உடைய போட்டியாளர், பொதுவான போட்டியாளர் ஆகிய இரண்டு போட்டியாளர்களையும் வாணிப நிறுவனம் எதிர்கொள்ளவேண்டியுள்ளது.

ஆ) வாடிக்கையாளர்கள்

ஒரு நிறுவனத்தின் முக்கியமான பணி என்பது வாடிக்கையாளர்களை உருவாக்கி வாடிக்கையாளர்களைத் தன்வசம் நிறுத்துவதாகும். பல்வேறு வகையான வாடிக்கையாளர்கள் உதாரணமாக குடும்ப வாடிக்கையாளர்கள், சில்லறை வியாபாரி, மொத்தவியாபாரி, அரசுதனி அமைப்பு, வெளிநாட்டு வாடிக்கையாளர் போன்ற பலர் இதில் அடங்குவர். வாடிக்கையாளரை வாணிபநிறுவனமானது தேர்ந்தெடுக்கும் பொழுது இலாப தன்மை, நிலைத்திருக்கும் தேவை, சார்ந்திருந்தல் போன்ற காரணிகளைக் கொண்டு தேர்ந்தெடுக்கின்றனர்.

இ) சரக்கு அளிப்பவர்கள்

சரக்கு அளிப்பவர் என்பவர் நிறுவனம் பொருட்களை உற்பத்தி செய்வதற்குத் தேவையான இடு பொருட்கள் அல்லது கச்சாப் பொருட்களை வழங்குபவர் ஆவர். சரக்கு அளிப்பவர் வாணிப சுற்றுச் சூழலின் காரணிகளுள் ஒன்றாகக் கருதப்படுகிறார். சரக்கு அளிப்பவரின் நடவடிக்கையில் ஏற்படுகின்ற மாற்றம் வியாபார நடவடிக்கைகளில் பாதிக்கக்கூடியதாக அமைகின்றது.

ஈ) பொதுமக்கள்

பொதுமக்கள் என்பது ஒரு குழு ஆகும். இக்குழு அமைப்புமுறையில் தாக்கங்களை ஏற்படுத்துகின்றது. பொதுமக்கள், உள்ளூர் மக்கள், சாதனத்தை பயன்படுத்தும் பொதுமக்கள், வெளிநாட்டு பொதுமக்கள் என வகைப்படுத்தப்படுகின்றன. சில நிறுவனங்கள் சில பொதுமக்களால் பாதிப்படைகின்றன.



உ.) சந்தையிடுகையின் இடைநிலை நபர்கள்

ஒவ்வொரு வாணிப நிறுவனத்திலும் வாணிபம் செய்வதற்கு உதவியாக சந்தையிடுகை வழிகள் பயன்படுத்தப்படுகின்றது. இடைநிலை நபர்கள் தான் பொருட்களை விற்பனை செய்தல், விநியோகித்தல் மற்றும் முன்னேற்றுதல் போன்ற செயல்பாடுகளை மேற்கொள்ளுகின்றனர். இச்செயல்பாடுகள் இல்லாமல் வாணிப நடவடிக்கைகள் மேற்கொள்ளப்பட முடியாது. இவர்கள் பெரும்பாலும் விளம்பர முகமை, சாதன நிறுவனம், ஆலோசனை அளிக்கும் நிறுவனம் போன்றவைகளாக செயல்படுகின்றனர்.

II பேரியல் சுற்றுப்புறச் சூழல்

பேரியல் சுற்றுப்புறச் சூழல் என்பது கட்டுப்படுத்த இயலாத வெளிப்புற சூழ்நிலையின் ஒரு பகுதியாக விளங்குகிறது. பேரியல் சுற்றுப்புறச் சூழல் என்பது பெரிய அளவில் பாதிக்கக்கூடிய சமுதாயம் தொடர்பான சக்திகளாகும். இக்காரணிகள் நுண்ணிய சுற்றுப்புறச் சூழல் காரணிகளையும் அடங்கியதாகும்.

1)புவியியல் அல்லது சூழ்நிலை அல்லது இயற்கையான சுற்றுப்புறசூழ்நிலைகள்

பூகோள ரீதியில் இயற்கையின் வளங்களான தட்ப வெட்ப நிலைகள், மண்வளம், மழைவளம், ஈரப்பதம், தாவரங்கள் மற்றும் சில தன்மைகள் இயற்கையான சூழ்நிலைகளைப் பாதிக்கின்றன. பூகோள ரீதியில் மாற்றம் ஏற்பட்டால் சந்தையிடுகைக் கலவையிலும் மாற்றம் ஏற்படுகின்றன. ஏனெனில் பூகோள அமைப்பினைப் பொறுத்து ஒரு சில தொழிற்சாலைகள் நிறுவப்படுகின்றன.

எ.கா.இந்தியாவில் பருத்தி நூற்பாலைகள் மும்பை மற்றும் கோயம்புத்தூரில் அதிகமாக காணப்படுகின்றன. அங்கு நிலவும் தட்ப வெட்ப நிலை அத்தொழிற்சாலைகளுக்குச் சாதகமாகயிருக்கின்றன. இது போல் சணல் தொழிற்சாலை இந்தியாவில் கொல்கத்தா பகுதியில் காணப்படுகின்றது. எனவே, இயற்கையாக அமைந்துள்ள சுற்றுப்புறச் சூழலும் நிறுவனத்தின் வாணிபத்தைப் பாதிக்கக்கூடிய காரணிகளாக விளங்குகிறது.

2) மக்கள் தொகைசுற்றுப்புறச்சூழ்நிலைகள்

மக்கள் தொகை சுற்றுப்புறச்சூழ்நிலைகள் என்பது மக்கள்தொகையைப் பாதிக்கக்கூடிய மக்கள் அளவு, மக்கள் அடர்த்தி, கல்வியறிவு வீதம், ஆண் பெண் வீதம், நகர்ப்புற மற்றும் கிராமப்புற மக்களின் வளர்ச்சி போன்றவற்றைப் பற்றியதாகும். திட்டமிடுதல் மற்றும் வளர்ச்சிக்கு மக்கள் தொகையியல் பற்றிய தகவல்கள் அவசியம் தேவைப்படுகிறது. எனவே ஒரு வணிகத்தின் செயல்பாட்டினை மக்கள் தொகையில் பாதிக்கின்றது.

விஞ்ஞான ரீதியான மக்கள் தொகையில் நிறுவனத்தின் அளவு, மக்கள் தொகை, வயது, குடும்பத்தின் அளவு போன்ற காரணிகள் அடங்கியதாகும். மக்கள்தொகை, மக்கள் தொகையின் வளர்ச்சி வீதம், குடும்பத்தில் உள்ள உறுப்பினர்களின் எண்ணிக்கை, வேலை வாய்ப்பு போன்ற காரணிகளால் நிறுவனத்தின் விற்பனை அதிகம் பெறக்கூடிய மக்கள் தொகையுடைய சந்தையில் பொருள்களின்



விற்பனை அதிகமாக ஏற்படுகிறது. எ.கா. பிறப்பு விகிதம் அதிகமாக உள்ள நாடுகளில் ஜான்சன் குழந்தைகள் சோப் அதிக அளவில் விற்பனையாகக்கூடிய வாய்ப்புகள் அதிகமாக உள்ளன.

3) பொருளாதார சுற்றுச்சூழல்நிலைகள்

பொருளாதார சுற்றுச்சூழல் என்பது வியாபார நிறுவனத்தின் பணியினை பாதிக்கக்கூடிய பொருளாதா முறை, பொருளாதார கொள்கைகள், பொருளாதாரத்தின் இயல்பு, வியாபார சுழற்சி, நுகர்வோர் காரணி, பொருளாதார வளங்கள், வருமானத்தின் அளவு, வருமானம் மற்றும் சொத்துக்களின் பங்கீடு, சட்டமுறை விளக்கம் மற்றும் சட்டம் போன்ற பல காரணிகளை உள்ளடக்கியது. எடுத்துக்காட்டாக. பொருளாதார கொள்கை ஒரு நிறுமத்தின் பணவியல் மற்றும் நிதியியல் கொள்கை சார்ந்த ஏற்றுமதி இறக்குமதி கொள்கை, வரிக்கொள்கை, தொழிற்சாலை கொள்கை போன்ற பலவகையான கொள்கைகள் வியாபார நிறுவனத்தின் செயல்பாடுகளை நேரடியாக பாதிக்கக்கூடியதாக அமைந்துள்ளன.

பொருளாதார நிபந்தனைகள், பொருளாதார கொள்கைகள் மற்றும் பொருளாதார முறை போன்றவை பொருளாதார சுற்றுச்சூழலின் அக காரணியாகும்.

பொருளாதார நிபந்தனையானது ஒரு நாட்டின் பொருளாதார தன்மையின் மூலம் நாடு அடைந்த வளர்ச்சியினையும் மற்றும் பொருளாதார வளங்கள் வருமானம், சொத்துகளை பகிர்ந்தளிப்பதன் மூலம் வியாபார யுக்திகளை அடையக்கூடிய காரணிகளை பொருளாதார சுற்றுச்சூழல் விளக்குகின்றது.

பொருளாதார கட்டமைப்பானது முதலாளித்துவ, பொதுவுடமை மற்றும் கலப்பு பொருளாதார முறையினை உள்ளடக்கியது.

அ) முதலாளித்துவம்

முதலாளித்துவம் என்பது தனிநபர்கள் தங்களின் விருப்பத்திற்கேற்ப பொருட்களை உற்பத்தி செய்து இலாபம் ஈட்டும் எண்ணத்துடன் விற்பனை செய்வதாகும்.

ஆ) பொது உடமை

பொது உடமை பொருளாதார முறையில் பொருட்கள் ஒரு நாட்டினுள் உற்பத்தி செய்யப்பட்டு அதனுடைய இலக்குகள் பொருளாதார முறையினால் கட்டுபடுத்தக்கூடியவையாக அமைவது பொது உடமை ஆகும்.

இ) கலப்புப் பொருளாதாரம்

கலப்பு பொருளாதாரம் என்பது முதலாளித்துவமும் அரசாங்க முதலாளித்துவமும் கலந்த ஒன்றாகும்.

கலப்பு பொருளாதாரம் என்பது முதலாளித்துவ பொருளாதாரம் மற்றும் பொதுவுடமை பொருளாதாரம் ஆகியவற்றின் நன்மைகளைப் பெறுவதாக அமைகிறது.

4) அரசியல் சுற்றுச்சூழல் நிலைகள்

ஒரு நாட்டின் பொருளாதார சூழ்நிலை அந்த நாட்டின் அரசியல் மற்றும் சட்டபூர்வமான சூழ்நிலையைச் சார்ந்துள்ளது. அதாது நாட்டில் பின்பற்றப்படும் அரசாங்கக் கொள்கை, நிதிக் கொள்கை, ஏற்றுமதி இறக்குமதிக் கொள்கை



போன்றவை வணிகத்தின் சூழ்நிலைகளைப் பாதிக்கின்றன. அரசியல் மற்றும் சட்டபூர்வமான சூழல் என்பது ஒரு வணிகம் தன்னுடைய செயல்களை மேற்கொள்வதற்குரிய சட்டம் மற்றும் விதிமுறைகளுக்குரிய அடிப்படையாக விளங்குகின்றது.

அரசியல் சுற்றுப்புறல் காரணியானது கீழ்காணும் காரணிகளாக வகைப்படுத்தலாம்.

- அ) நீண்ட கால காரணி
- ஆ) உடனடி மாற்றம்
- இ) பருவகால மாற்றம்
- ஈ) மண்டல காரணி

5) சட்டபூர்வமான சுற்றுச்சூழல்நிலைகள்

ஒரு நாட்டில் வியாபார நிறுவனத்தை ஆரம்பிக்கவும் மற்றும் அதை பெரியதாக வளர்ச்சி அடைய செய்யவும் அந்நாட்டு சட்ட முறைகளுக்கு உட்பட்டு அவ்வியாபாரத்தை மேற்கொள்ளவேண்டும். அனைத்து நாடுகளுக்கென்றும் வியாபார நிறுவனத்தின் இயக்கங்களை கட்டுப்படுத்துவதற்கென தனியான சட்டதிட்டங்கள் பின்பற்றப்படுகின்றன.

வாணிப சட்டங்கள் ஒரு நாட்டின் வியாபார முறைகளுக்கான கட்டுப்பாட்டினையும் மற்றும் தலையீடுகளையும் எவ்வாறு மேற்கொள்ளவேண்டும் என சட்டபூர்வமான சுற்றுச்சூழல் விளக்குகின்றது. ஒவ்வொரு வியாபார மேலாளர்களும் வாணிப சட்டங்களைப் பற்றி போதுமான அளவிற்கு அறிந்து வைத்திருந்தால் தான் வியாபார முடிவுகளை திறம்பட எடுக்கமுடியும்.

வியாபார நிறுவனத்தில் முக்கியமாக பின்பற்றக்கூடிய சட்டங்கள் கீழே தரப்பட்டுள்ளன.

- i. இந்திய ஒப்பந்தச் சட்டம் 1872
- ii. நிறுமச் சட்டம் 1956
- iii. முற்றுரிமை மற்றும் வியாபார கட்டுப்பாட்டுச் சட்டம் 1969
- iv. தொழிற்சாலை வளர்ச்சி மற்றும் கட்டுப்பாட்டுச் சட்டம் 1951
- v. அந்நியச் செலவாணி கட்டுப்பாட்டுச் சட்டம் 1973
- vi. தொழிற்சாலை சட்டம் 1948
- vii. முதல் வெளியீடு சட்டம் 1947
- viii. ஏற்றுமதி மற்றும் இறக்குமதி சட்டம் 1947
- ix. அத்தியாவசிய பொருட்கள் சட்டம் 1955
- x. வாணிப வரி, விற்பனை வரி மற்றும் பிற வரிகள் தொடர்பான சட்டம்
- xi. கூட்டாண்மைச் சட்டம் 1932
- xii. பங்குமாற்ற வாணிபச் சட்டம்



6) சமூக மற்றும் கலாச்சார சுற்றுப்புறச்சூழல்

சமூக மற்றும் கலாச்சார சுற்றுப்புறச்சூழல் வாணிப நிறுவனத்தில் பெருமளவு பயன்படக்கூடிய ஒரு சுற்றுப்புறச் சூழலாகும். சமூக மற்றும் சுற்றுப்புறச்சூழல் வியாபார நிறுவனத்தில் ஒரு குறிப்பிட்ட காரணிகளை கட்டுப்படுத்தக்கூடியதாக திகழ்கின்றது. பணியினைப் பற்றி மக்களின் மனப்பாங்கு, உடல்நலம், குடும்பங்களின் பங்கு, திருமணம், மதம், கல்வி, நெறிமுறைக்கோட்பாடுகள் சமுதாய பொறுப்புணர்வு போன்ற பல காரணிகளைப் பற்றி எடுத்துரைக்கின்றன. சமுதாய மற்றும் கலாச்சார காரணியானது வியாபார அலகுகளுக்கு பலவகையான பொருட்களை உற்பத்தி செய்வதற்கும் பல்வேறு வகையான பணியாளர்களின் கடமையினை நிறைவேற்றுவதற்கும் சமுதாயம் சார்ந்திருக்கக்கூடிய கலாச்சார மதிப்புகளை வியாபார செயல்பாடுகளின் மூலம் நிறைவேற்றுவதற்கு பயன்படுகிறது.

7) தொழில் நுட்ப சுற்றுப்புறச்சூழல்

தொழில் நுட்ப சுற்றுப்புறச் சூழல் என்பது “தொழிற்சாலைகளின் கலையினை கொண்டு ஒழுங்கமைக்கப்பட்ட அறிவு என்று பொருள் படுகிறது. நுட்பம் என்பது செயல்பாடுகளை செய்வதற்காக பயன்படுத்தக்கூடிய ஒரு முறை என்று அழைக்கப்படுகிறது. நவீன உலகில் நுட்பம் என்பது தொழிற்சாலை உற்பத்தியில் தொழில் நுட்பத்தை பயன்படுத்துவதைக் குறிக்கும்.

வியாபார உலகில் சிறப்பான வளர்ச்சியினை பெறுவதற்கு தொழில் நுட்பம் சார்ந்த சுற்றுப்புறச்சூழல் ஒரு முக்கியப்பங்கு வகிக்கின்றது. தொழில் நுட்ப சுற்றுப்புறச் சூழல் புத்தாக்க செயல்முறை மற்றும் தொழில் நுட்ப செயல்முறை மாற்றம் ஆகிய இரண்டு காரணிகளைக் கொண்டு பொருட்களை வடிவமைத்து அதற்கு தகுந்த முறையில் பங்கீடு செய்வதைக் குறிக்கின்றது. தொழில் நுட்பம் வணிகத்தை இரண்டு முறைகளில் பாதிக்கின்றது.

- i. தொழில் நுட்பத்தினால் சமுதாயத்திற்கு ஏற்படும் விளைவுகள்
- ii. தொழில் நுட்பத்தினால் வாணிகச் செயல்பாடுகளில் ஏற்படும் விளைவுகள்

8) பன்னாட்டுச் சுற்றுப்புறச்சூழ்நிலைகள்

பன்னாட்டுச் சுற்றுப்புறச்சூழ்நிலைகள் என்பது ஏற்றுமதி மற்றும் இறக்குமதி சார்ந்த தொழிற்சாலைகள் நேரடியாக பாதிக்கப்படுவதைப் பற்றி குறிப்பிடுகின்றது.

இச்சுற்றுப்புறச்சூழல் இராணுவக் கொள்கை, அயல்நாட்டு செலவாணி மாற்றுக்கொள்கை, அயல்நாட்டுக் கொள்கை, பன்னாட்டு வாணிப ஒப்பந்தம், போன்ற பலகாரணிகளை உள்ளடக்கி சொல்லாகும். தற்பொழுதுள்ள வளர்ச்சியடைந்த தகவல் தொழில் நுட்ப முறையில் பன்னாட்டு வாணிபத்தில் நுழையும் பொழுது அது இரண்டு நாடுகளுக்கிடையே உள்ள இடைவெளியினை குறைக்கும் என்பதில் எவ்வித ஐயப்பாடும் இல்லை

பயிற்சி வினாக்கள்

1. சுற்றுச்சூழல் வரையறு
2. வாணிப சுற்றுச்சூழலின் தன்மைகளைப் பற்றி விளக்குக.
3. வாணிப சுற்றுச்சூழலின் முக்கியத்துவம் யாது?



4. வாணிபத்தை பாதிக்கக்கூடிய பல்வேறுவகையான சுற்றுப்புறசூழ்நிலைகள் பற்றி விவாதிக்க.
5. வாணிப சுற்றுச்சூழலின் வகைகளைப் பற்றி விளக்குக.



அலகு - 2 : கூட்டுப்பங்கு நிறுமம்

கூட்டுப்பங்கு நிறுமம் - வரைவிலக்கணம் - சிறப்பியல்புகள் - தோற்றுவிப்பு நிலைகள் - மேலாண்மை - பொதுத்துறை அமைப்புகள்-தன்மைகள் - பன்னாட்டு நிறுமங்கள் - பொருள் - நன்மைகள் மற்றும் தீமைகள்

பாடம் - 3

கூட்டுப்பங்கு நிறுமம் (Joint Stock Company)

பொருள் (Meaning)

நிறுமம் என்பத ஒன்றுக்கு மேற்பட்ட நபர்கள் ஒன்று சேர்ந்து ஒரு முக்கிய நோக்கத்திற்காகச் செயல்படுவதாகும். முக்கிய நோக்கம் இலாபம் ஈட்டுவதாகவோ அல்லது சேவை புரிவதாகவோ இருக்கலாம்.

நிறுமமானது மற்ற வியாபார அமைப்புகளிலிருந்து மாறுபட்ட தன்மையினைக் கொண்டது. தனிநபர் வாணிபம் மற்றும் கூட்டாண்மை நிறுவன் போன்றவற்றில் உள்ள குறைபாடுகளை நீக்குவதற்காக கூட்டுப்பங்கு நிறுமம் நிறுவப்பட்டது. தொழிற் புரட்சியின் காரணமாகவும் ஆலைமுறையில் உற்பத்தி செய்ய தொடங்கியதன் விளைவாகவும் பேரளவில் உற்பத்தி செய்யும் வழக்கம் ஏற்பட்டது. வளர்ந்து வரும் மக்கள் பெருக்கத்தின் பல்வகையான தேவைகளை நிறைவேற்ற வேண்டிய கட்டாயம் உள்ளது. பேரளவு தொழிலுக்கு, பல்லாயிரக்கான பெரும் முதல் தேவைப்படுகின்றது. பெரிய நிறுவனங்களை நிர்வகிக்க சிறப்பாற்றல் உடைய வல்லுநர்கள் தேவைப்படுகின்றனர். கூட்டுப்பங்கு நிறுமங்களால் மட்டுமே இவர்களை பயன்படுத்திக் கொள்ள முடியும்.

வரைவிலக்கணம் (Defenition)

குறிப்பிட்ட வியாபாரத்தில் அல்லது தொழிலில் பயன்படுத்தி, அதன் விளைவாக ஏற்படும் இலாப நட்டத்தைப் பகிர்ந்து கொள்ளும் நோக்கத்துடன் பணத்தை அல்லது பணத்தின் மதிப்பை வழங்கும் பல நபர்கள் ஒன்றுசேர்ந்த ஒரு அமைப்பே - நிறுமம் என கூறப்படுகிறது. என்று நீதிபதி பிரவு லின்லே வரைவிலக்கணம் தருகிறார்.

சட்டபூர்வமான தனித்துவம், நீடித்த வாழ்வு, பொதுமுத்திரை பங்குகளாகப் பரிக்கப்படக்கூடிய மூலதனம் உறுப்பினர்களுக்கு வரையறுக்கப்பட்ட பொறுப்பு ஆகியவற்றைக் கொண்டதும் சட்டத்தின் கீழ் பதிவு செய்யப்பட்டதான ஒரு உருவாக்கப்பட்ட நபர்தான் நிறுமம் ஆகும். என்று எளிதான வரையறை ஒன்று நிறுமத்திற்கு தரப்படுகின்றது.

கம்பெனிச் சட்டம் 1956 பிரிவு (i) (ii) ன் படி நிறுமம் கீழ்க்கண்டவாறு வரையறுக்கப்படுகிறது. “ஒரு நிறுமம் உருவாக்கப்பட்டு கம்பெனிச் சட்டத்தின் கீழ் பதிவு செய்யப்பட்ட நிறுமம் அல்லது அதற்கு முந்தைய நிறுமங்களாக இருக்கும்”.



சிறப்பியல்புகள் (Features Or Characteristics)

1. சட்டபூர்வத் தனித்துவம்

ஒரு நிறுமம் என்பது தனியான சட்ட நபர் தன்மை உடையது. சட்டத்தினால் உருவாக்கப்பட்ட மனிதனாகக் கருதப்படுகிறது மனிதர்களைப் போல் நிறுமமும் ஒப்பந்தத்தில் ஈடுபடலாம். நிறுவனத்தில் உள்ள சொத்துக்கள் நிறுவனத்திற்குத்தான் சொந்தமானது. ஆனால் உறுப்பினர்களுக்கு அல்ல. நிறுமம் தனிப்பட்ட உரிமம் பெற்றிருக்கிறது. சொத்துக்களை தன்பெயரில் வாங்குவதற்கும் விற்பதற்கும் உரிமை பெற்றுள்ளது.

2. வரையறு பொறுப்பு

நிறுமத்தில் உள்ள உறுப்பினர்களின் பொறுப்பு வரையறு பொறுப்பாக உள்ளது. உறுப்பினர்கள் தாம் வாங்கியுள்ள பங்குகளுக்குத் தகுந்த முகமதிப்பினை மட்டும் நிறுவனத்திற்குச் செலுத்த வேண்டும். பொறுப்புகள் அதிகமாக இருந்தாலும் வாங்கிய பங்குகளுக்கு அதிகமாகச் செலுத்த வேண்டியதில்லை. உத்திரவாதத்தினால் பொறுப்பு வரையறுத்திருந்தால் நிறுமம் தோன்றும் போது கொடுத்த உத்திரவாதத்திற்கு மட்டும் பணம் செலுத்தினால் போதும்.

3. நிலைபெற்றுத் தொடர்ச்சியும்

நிறுமம் என்பது கூட்டாண்மை அல்லது தனியாள் வாணிபத்தைப் போன்று எளிதில் முடிந்துவிடுவது அல்ல. நீடித்த தன்மை கொண்டதாகும் அந்த நீடித்த தன்மையானது உறுப்பினர்களில் எவரேனும் இறந்தாலோ, நொடிப்பு நிலை அடைந்தாலோ அல்லது மேலாண்மை மாறினாலும் நிறுமம்மானது பாதிக்கப்படுவதில்லை.

4. உரிமை மற்றும் மேலாண்மை தனியே பிரிக்கப்படுகின்றது.

எதுவாக இருந்தாலும் பங்குதாரரே நிறுவனத்தின் உண்மையான உரிமையாளர் ஆவார்கள். மேலாண்மையில் அவர்களிலிருந்து விருப்பப்படக்கூடிய பிரதிநிதி தேர்ந்தெடுக்கப்படுகிறார் அவரே இயக்குநர் என்று அழைக்கப்படுகிறார்.

5. பொதுமுத்திரை

நிறுமம் என்பது சட்டத்தால் உருவாக்கப்பட்ட ஒரு புனைவு நபர் எனவே பத்திரங்களில், ஒப்பந்தங்களில் கையொப்பம் இடமுடியாது. ஆயினும் அதற்கென ஒரு முத்திரை உள்ளது. அதன் சார்பாகக் கையெழுத்திடும் அதிகாரம் பெற்றவர்கள் உண்டு. கையெழுத்திடும் அதிகாரம் பெற்றவர்கள் கையெழுத்திடுவதுடன், நிறுமத்தின் முத்திரையைப் பத்திரத்தில் பதிந்துவிடின், நிறுமமே கையெழுத்திட்டதாகக் கருதப்படும். எனவே தனி இலச்சினை (அ) முத்திரை பெற்று செயல்படுவது, நிறுமம்.

6. பங்குகள் மாற்றத் தகுந்தது

நிறுமத்தின் பங்குமுதல் சிறுசிறு அலகுகளாக பிரிக்கப்படுவது பங்கு என்று அழைக்கப்படுகின்றது. நிறுமத்தில் உள்ள பங்குகளை எளிதில் பிறருக்கு மாற்ற முடியும் உறுப்பினர்கள் தங்களின் பங்குகளை பிறருக்கு வாங்கவோ அல்லது விற்கவோ முடியும் அவ்வாறு பங்குகளை விற்கும் போது மற்ற உறுப்பினர்களின் ஒப்புதலை பெற வேண்டியது இல்லை.



நிறுத்தின் வகைகள் (Kinds of Companies)

நிறுத்தின் வகைகள் கீழ்க்காணும் வகைகளில் பிரிக்கப்படுகின்றன.

I பதிவு அடிப்படை(On the basis of incorporation)

பதிவு செய்யும் அடிப்படையில் நிறுமங்கள் மூன்று வகைகளாகப் பிரிக்கப்படுகிறது.

1) பட்டய நிறுமங்கள் (Chartered companies)

இவ்வகை நிறுமங்கள் ஒரு நாட்டின் அரசர் அல்லது இளவரசி வழங்கிய ஆணையின் பேரில் உருவாக்கப்பட்ட நிறுமமாகும்.

(எ.கா) கிழக்கு இந்தியக் கம்பெனி, பேங்க் ஆப் இங்கிலாந்து.

2) சட்டமுறை நிறுமங்கள் (Statutory companies)

இவ்வகை நிறுமங்கள் பராளுமன்றத்தில் அல்லது சட்டமன்றத்தில் இயற்றப்படும் சட்டங்களின் அடிப்படையில் உருவாக்கப்பட்டவையாகும்.

(எ.கா) இந்திய ரிசர்வ் வங்கி, பாரத ஸ்டேட் வங்கி, இந்திய ஆயுள் காப்பீட்டுக் கழகம், யூனிட் ட்ரஸ்ட் ஆப் இந்தியா போன்றவை. பொதுவாக, இவ்வகை நிறுமங்கள் பொதுப்பயன்பாட்டுச் சேவையில் கவனம் செலுத்துவதாக இருக்கும். சட்டமுறை நிறுமங்களின் கணக்குகள் இந்திய பொது தணிக்கையாளரால் தணிக்கை செய்யப்பட வேண்டும்.

3) பதிவு செய்யப்பட்ட நிறுமங்கள் (Registered Companies)

பதிவு செய்யப்பட்ட நிறுமங்கள் என்பது 1956ம் ஆண்டு கம்பெனி சட்டத்தின் கீழ் அல்லது முந்தைய நிறுமங்கள் சட்டத்தின் கீழ் பதிவு செய்யப்பட்டதாகும்.

பதிவு செய்யப்பட்ட நிறுமங்கள் மேலும் பல பிரிவுகளாக பிரிக்கப்படுகிறது.

II பொறுப்பு அடிப்படையில் (On the basis of liability)

பொறுப்பு அடிப்படையில் நிறுமங்கள் இரண்டு வகைகளாகப் பிரிக்கப்படுகிறது.

1) வரையறு பொறுப்புள்ள நிறுமங்கள் (Limited liability)

இவ்வகை நிறுமங்களில் உள்ள உறுப்பினர்களின் பொறுப்பு வரையறு பொறுப்பாக உள்ளது. இவை மேலும் இரண்டு பிரிவுகளாகப் பிரிக்கப்படுகிறது.

அ) பங்குகளால் வரையறுக்கப்பட்ட நிறுமங்கள் (Companies limited by shares)

இந்நிறுமத்தில் உள்ள உறுப்பினர்கள் தாங்கள் வைத்துள்ள பங்குகளின் முகமதிப்புக்கு மட்டும் பணம் செலுத்தினால் போதும். முழுத்தொகையும் செலுத்தினால் நிறுமம் கலைக்கப்படும் போது பணம் செலுத்த தேவையில்லை.

ஆ) ஒப்புறுதியினால் வரையறுக்கப்பட்ட நிறுமங்கள் (Companies limited by guarantee)

இவ்வகை நிறுமங்களில் பங்குமுதல் கிடையாது அல்லது பங்கு முதல் இருக்கலாம். இந்த நிறுமங்கள் கலைக்கப்பட்டால் குறிப்பிட்ட ஒப்புறுதித் தொகையை மட்டும் கொடுத்தால் போதும். இவர்களுடைய பொறுப்பு நிறுமம் கலைக்கப்படும் போதுதான் உருவாகுகிறது. பொதுவாக, இவ்வகை நிறுமங்கள் சேவை புரிவதற்குத் தான் தொடங்கப்பட்டிருக்கிறது. ஆனால், இலாபம் ஈட்டுவதற்கல்ல.



2) வரையறா பொறுப்புள்ள நிறுமங்கள் (Unlimited liability)

தன்னுடைய உறுப்பினர்களின் பொறுப்பு வரையறா பொறுப்பாக இருந்தால் அவ்வகை நிறுமங்கள் தான் வரையறாப் பொறுப்புள்ள நிறுமங்கள் என அழைக்கப்படுகிறது. நிறுமத்தில் உள்ள பொறுப்புகள் அனைத்திற்கும் உறுப்பினர்கள் பொறுப்பாவார்கள். கூட்டாண்மையில் உள்ளது போல் இவ்வகை நிறுமத்தில் உள்ள உறுப்பினர்கள் நிறுமத்தின் கடனைத் தீர்ப்பதற்குத் தங்களுடைய தனிப்பட்ட சொத்துக்களை விற்றுக் கொண்டுவர வேண்டும். வரையறாப் பொறுப்புள்ள நிறுமங்கள் பங்கு முதல் உள்ளதாகவோ அல்லது பங்கு முதல் இல்லாததாகவோ இருக்கலாம்.

III பொது விருப்பத்தின் அடிப்படையில் (On the basis of public interest)

பொதுவிருப்பத்தின் அடிப்படையில் நிறுமங்கள் மூன்று வகைகளாக பிரிக்கப்படுகிறது.

1) தனிவரையறு நிறுமங்கள் (Private companies)

தனிவரையறு நிறுமங்கள் கீழ்க்கண்ட நிபந்தனைகளைப் பெற்றிருக்க வேண்டும்.

- பங்குகள் மாற்றம் தடுக்கப்படுகிறது.
- உறுப்பினர்களின் எண்ணிக்கை நிர்ணயிக்கப்பட வேண்டும்.
- தகவலறிக்கை வெளியிடுவது தடுக்கப்பட்டிருக்க வேண்டும்.

இந்நிறுமங்களில் குறைந்தளவு 2 உறுப்பினர்களும் அதிக அளவு 50 உறுப்பினர்களும் இருத்தல் வேண்டும்.

2) பொதுவரையறு நிறுமங்கள் (Public companies)

பொதுவரையறு நிறுமங்கள் என்பது தனி வரையறு நிறுமங்கள் அல்லாத அனைத்தையும் குறிப்பிடுவதாகும். அதாவது, தனிவரையறு நிறுமத்தில் குறிப்பிட்டுள்ள நிபந்தனைகளைப் பெற்றிருக்கத் தேவையில்லை.

3) அரசு நிறுமங்கள் (Government companies)

ஒரு நிறுமத்தில் செலுத்தப்பட்ட பங்கு முதல் 51 சதவீதத்திற்கு மேலாக மத்திய அரசால் அல்லது மாநில அரசால் அல்லது இரண்டு அரசும் ஒன்று சேர்ந்து வாங்கப்பட்டிருந்தால் அந்த நிறுமம் அரசு நிறுமம் என்று அழைக்கப்படுகிறது. அரசு நிறுமத்தில் உள்ள தணிக்கையர் மத்திய அரசால் நியமிக்கப்படுகின்றனர்.

IV உள்நிறும தொடர்பு அடிப்படையில் (On the basis of Inter company relationship)

உள்நிறும தொடர்பு அடிப்படையில் நிறுமங்கள் பிடிப்பு நிறுமம் மற்றும் துணை நிறுமம் என பிரிக்கப்படுகின்றது.

பிடிப்பு நிறுமம் மற்றும் துணை நிறுமம்

- அனைத்து இயக்குநர்களை அல்லது பெரும்பான்மை இயக்குநர்களை நியமிக்கும் அல்லது நீக்கும் நிலையில் இருப்பின் அல்லது
- வேறொரு நிறுமத்தின் நேர்மைப் பங்கு முதலில் 50 விழுக்காடுக்கு மேல் வைத்திருப்பின்



3. வேறொரு நிறுமத்தில் உள்ள வாக்குகளில் 50 விழுக்காடுக்கு மேலான வாக்குகளைச் செலுத்தும் நிலையில் இருப்பின். அந்நிறும் பிடிப்பு நிறுமமாகும். இவ்வாறு கட்டுப்படுத்தப்படும் வேறொரு நிறும் துணை நிறுமம் எனப்படும்.

V தேசிய இனத்தின் அடிப்படையில் (On the basis of Nationality)

தேசிய இனத்தின் அடிப்படையில் நிறுமங்கள் அ) உள் நாட்டு நிறுமங்கள் ஆ) அயல் நாட்டு நிறுமங்கள் என பிரிக்கப்பட்டுள்ளன.

அ) உள் நாட்டு நிறுமங்கள்

நிறுமங்கள் சட்டம் 1956 அல்லது அதற்கு முன்னர் இருந்த சட்டங்களின் கீழ்ப்பதிவு செய்யப்பட்ட நிறுமங்கள் உள்நாட்டு நிறுமங்கள் என அழைக்கப்படுகின்றன.

ஆ) அயல் நாட்டு நிறுமங்கள்

இந்தியாவுக்கு அப்பல் பதிவு செய்யப்பட்டு ஆனால் இந்தியாவில் தொழிலிடம் உள்ள நிறுமம் அயல்நாட்டு நிறுமம் எனப்படும். நிறுமத்தின் இந்தியாவில் உள்ள முதன்மை அலுவலகம், பதிவலுவலகம் உள்ள இடம், இயக்குநர்களின் பட்டியல், அறிக்கைகள், ஆவணங்கள் முதலியவற்றை இந்தியாவில் பெறுவதற்கு அதிகாரம் பெற்ற இந்தியாவில் இருப்போரின் பெயர்கள், முகவரிகள் ஆகியவற்றை உரிய அதிகாரிகளிடம் வழங்க வேண்டும்.

தனி நிறுமங்களுக்கும் பொது நிறுமங்களுக்கும் உள்ள வேறுபாடுகள் (Difference between Private Companies and Public Companies)

எண்	தனி நிறுமங்கள்	பொது நிறுமங்கள்
1	உறுப்பினர்களின் எண்ணிக்கை குறைந்த பட்ச உறுப்பினர்களின் எண்ணிக்கை 2 அதிகபட்ச உறுப்பினர்களின் எண்ணிக்கைக்கு 50	குறைந்த பட்ச உறுப்பினர்களின் எண்ணிக்கை 7 அதிகபட்ச உறுப்பினர்களின் எண்ணிக்கைக்கு அளவில்லை
2.	பெயர் தனி வரையறு நிறுமத்தின் பெயர் தனி வரையறுக்கப்பட்டது என்ற சொல்லுடன் முடிவடையவேண்டும்.	பொது வரையறு நிறுமத்தின் பெயர் வரையறுக்கப்பட்டது என்ற சொல்லுடன் முடிவடைய வேண்டும்.
3	இயக்குநர்களின் எண்ணிக்கை குறைந்தபட்ச இயக்குநர்களின் எண்ணிக்கை 2	குறைந்தபட்ச இயக்குநர்களின் எண்ணிக்கை 3
4.	செயல்முறை விதிகள் கண்டிப்பாக சொந்த செயல்முறைவிதிகள் தயாரிக்கப்பட்டிருக்க வேண்டும்.	நிறுமச் சட்டத்தில் உள்ள மாதிரி அட்டவணை – அ வை பின்பற்ற வேண்டும்.
5.	பொது பங்கொப்பம் பொது மக்களுக்கு பங்கு மற்றும்	பொது மக்களுக்கு பங்கு மற்றும்



	கடனீட்டுபத்திரங்களை வாங்குமாறு அழைப்பு விடுக்க வேண்டிய அவசியம் இல்லை	கடனீட்டுபத்திரங்களை வாங்குமாறு அழைப்பு விடுக்க வேண்டும்
6.	தகவலறிக்கை தகவலறிக்கை வெளியீடு செய்ய இயலாது	தகவலறிக்கை வெளியீடு செய்ய இயலும்
7	பங்கு ஒதுக்கீடு பங்கு ஒதுக்கீடு செய்ய எந்தவிதமான கட்டுப்பாடும் இல்லை.	பங்கு ஒதுக்கீடு செய்ய பல்வேறு விதமான கட்டுப்பாடுகள் உண்டு.
8.	தொழில் துவக்கம் தொழில் கூட்டுருவாக்கச் சான்றிதழ் பெற்றவுடன் தொழில் துவங்கிவிடலாம்.	தொழில் தொடக்கச் சான்றிதழ் பெற்றவுடன் தொழில் துவங்கிவிடலாம்.
9.	பங்குமாற்றுதல் பங்கு மாற்றுவதற்கு கட்டுப்பாடுகள் உண்டு	பங்கு மாற்றுவதற்கு கட்டுப்பாடுகள் இல்லை
10.	பங்கு உத்திரவாதம் பங்கு உத்திரவாதம் வெளியிட முடியாது.	பங்கு உத்திரவாதம் வெளியிட முடியும்.
11.	சட்டமுறைக்கூட்டம் மற்றும் அறிக்கை சட்டமுறைக் கூட்டம் மற்றும் அறிக்கை தயார் செய்ய வேண்டியதில்லை	சட்டமுறைக் கூட்டம் மற்றும் அறிக்கை தயார் செய்ய வேண்டும்
12	இயக்குநர்கள் i) தகுதிப் பங்குகள் பெற வேண்டிய அவசியம் இல்லை ii) சுழற்சிமுறையில் ஓய்வு பெற வேண்டிய அவசியம் இல்லை iii) பணியமர்த்துதல் மறுபணியளித்தல் மற்றும் ஊதியம் போன்றவற்றிற்கு எவ்விதமான கட்டுப்பாடுகளும் இல்லை iv) இயக்குநராக இருப்பதற்கு கட்டுப்பாடுகள் இல்லை. v) நிறுமத்திடம் கடன் வாங்கி கொள்ளலாம் vi) விருப்பமுள்ள இயக்குநர்கள் இயக்குனர்கள் கூட்டத்தில் வாக்களிக்கமுடியும்	i) தகுதிப் பங்குகள் பெற்றிருக்க வேண்டும் ii) சுழற்சிமுறையில் ஓய்வு பெற வேண்டிய அவசியமாகிறது iii) பணியமர்த்துதல் மறுபணியளித்தல் மற்றும் ஊதியம் போன்றவற்றிற்கு எவ்விதமான கட்டுப்பாடுகள் உள்ளன. iv) இயக்குநராக இருப்பதற்கு கட்டுப்பாடுகள் உண்டு. மத்திய அரசின் ஒப்புதல் இல்லாமல் கடன் வாங்க இயலாது. vi) விருப்பமுள்ள இயக்குநர்கள் இயக்குனர்கள் கூட்டத்தில் வாக்களிக்கமுடியாது



கூட்டுபங்கு நிறுமத்தின் நன்மைகள் (Merits of Joint Stock Company)

1. விரிவடையும் தன்மை

ஒரு நிறுமம் தன்னுடைய தேவைக்குத் தகுந்தவாறு நிதியை திரட்ட முடிகிறது. அதனால் பேரளவு உற்பத்தி நடைபெறுகிறது. இவ்வாறு வாணிபம் விரிவாக்கப்படுகிறது.

2. நிதி வசதி

ஒரு நிறுமத்தில் உறுப்பினர்களின் எண்ணிக்கை அதிகமாக இருப்பதால் நிதி வசதி அதிகமாக உள்ளது. ஒரு நிறுமம் பணம் தேவைப்பட்டல் கடனீட்டுப் பத்திரங்களை வெளியிட முடியும். இதுபோல் பொது மக்களிடம் இருந்து பொது வைப்புகளைப் பெற முடியும்.

3. வரையறு பொறுப்பு

நிறுமத்தில் உள்ள உறுப்பினர்களின் பொறுப்பு வரையறு பொறுப்பாக உள்ளது.

4. பங்குகள் மாற்றும் தன்மை

ஒரு நிறுமத்தில் உள்ள பங்குகள் எந்தவிதத் தடங்கலும் இன்றி பிறருக்கு மாற்றப்படுகின்றன.

5. மேலாண்மை அல்லது நிர்வாகம்

ஒரு கூட்டுப் பங்கு நிறுமம் இயக்குநர் குழுவால் நிர்வாகம் செய்யப்படுகிறது. பெரும்பான்மையினரின் ஒட்டு எண்ணிக்கையால் முடிவு எடுக்கப்படுகிறது. நிறுமத்தில் நிதிவசதி இருப்பதால் மேலாண்மையில் வல்லுநர்களாக உள்ளவர்களை நியமனம் செய்ய முடிகிறது.

6. நிலைப்பு தன்மை

நிறுமம் உறுப்பினர்களிலிருந்து வேறுபட்டிருக்கிறது நிறுமம் சட்டத்தினால் உருவாக்கப்பட்டது. எனவே உறுப்பினர்களின் நொடிப்புநிலை மற்றும் இறப்பு நிறுமத்தைப் பாதிக்காமல் இருக்கும்.

7. வரிகுறைகிறது

நிறுமத்தின் வருமானத்திற்கு வரி குறைவாக வசூலிக்கப்படுகிறது. ஆனால் பிற நிறுவனங்களுக்கு வரி அதிகமாக வசூலிக்கப்படுகிறது. ஆனால் அதே நேரத்தில் வரி ஊக்குவிப்புகள் அதிகமாக நிறுமத்திற்கு வழங்கப்படுகிறது.

8. இடர் குறைக்கப்படுதல்

ஒரு நிறுமத்தில் உள்ள உறுப்பினர்களின் எண்ணிக்கை அதிகமாக இருப்பதால், இடர் அனைவராலும் பகிர்ந்து கொள்ளப்படுகின்றது. எனவே, இடர் குறைக்கப்படுகின்றது.

கூட்டுபங்கு நிறுமத்தின் தீமைகள் (Demerits of Joint Stock Company)

1. உருவாக்குவது கடினம்

ஒரு கூட்டுப்பங்கு நிறுமம் தொடங்குவதற்கு ஒரு சில விதிமுறைகளைப் பின்பற்ற வேண்டும். ஆனால் அதற்குத் தகுதி வாய்ந்த நபர்களின் உதவி



தேவைப்படுகிறது. அதனால் உருவாக்குவதற்குச் செலவு அதிகமாகத் தேவைப்படுகிறது.

2. பொய்யான மேலாண்மை

நேர்மையற்ற தோற்றுவிப்பவர்களால் நிறுமம் தொடங்கப்பட்டு இருந்தால் நிர்வாகம் சரியான முறையில் நடைபெறாது. ஒழுங்கற்ற இயக்குநர்கள் நிர்வாகம் செய்தால் நிறுவனத்தில் உள்ள சொத்துக்களை சிறிதுசிறிதாக கரண்டி தின்று விடுவார்கள். நன்முறையில் நிர்வாகம் செய்தால் அதிகமான இலாபம் ஈட்ட முடியும்.

3. நேரடித் தொடர்பு குறைவு

கூட்டுப்பங்கு நிறுமத்தின் உரிமை பங்குதாரர்களுக்கு உண்டு. ஆனால் அவர்களின் எண்ணிக்கை அதிகமாக இருக்கும். அதே நேரத்தில் அவர்கள் பல இடங்களில் வசித்து கொண்டு இருப்பார்கள். எனவே, தங்களின் பிரதிநிதியாக இயக்குநர்களைத் தேர்ந்தெடுக்கிறார்கள். இயக்குநர்கள் நிறுமத்தின் நலனில் ஆர்வம் காட்டுவதில்லை. எனவே, நேரடித் தொடர்பு குறைவதால் நிறுமத்தின் நலன் பாதிக்கப்படுகிறது.

4. முடிவு எடுப்பதில் தாமதம்

ஒவ்வொரு முடிவும் உறுப்பினர்களின் பேரவைக் கூட்டத்தில்தான் எடுக்கப்படும். பேரவைக் கூட்டம் நடத்துவதற்கு குறைவெண் வந்திருக்க வேண்டும். குறைவெண் இல்லையெனில் கூட்டம் தள்ளிப்போடப்படுகிறது. எனவே, முடிவு எடுப்பதில் தாமதம் ஏற்படுகிறது.

5. ஊக வாணிபம்

நிறுமத்தில் உள்ள பங்குகளைப் பிறருக்கு எளிதில் மாற்றி விடலாம் பங்குகள் பங்குச்சந்தையில் வெளியிடப்படுகிறது. இலாபம் ஈட்டும் எண்ணத்தில் பங்குகளின் விலை செயற்கையாகவே அதிகரிக்கிறது அல்லது குறைகிறது.

6. சிறுபான்மையின் பாதிப்பு

நிறுமத்தில் பெரும்பான்மையினருக்குத்தான் மதிப்பு கொடுக்கப்படுகிறது சிறுபான்மையினரின் ஆர்வம் கவனத்தில் எடுத்துக்கொள்வதில்லை.

7. தோற்றுவிப்பு செலவு அதிகம்

நிறுமம் பதிவாளரிடம் பதிவுச் சான்றிதழ் பெறுவதற்கு வல்லுநர்களின் ஆலோசனையும் அறிவுறுத்தலும் தேவைப்படுகிறது. எனவே, தோற்றுவிப்பு செலவு அதிகம்.

நிறுமத் தோற்றுவிப்பும் (Promotion) அமைப்பும் (Formation)

தோற்றுவிப்பு எனஞ்சொல், நிறுமம் ஒன்றைத் தொடங்க போட்ட திட்டம் ஆகும். ஒரு குறிப்பிட்ட வடிவம் பெறும் கட்டத்தை எட்டி விட்டதையும் முடிவில். அது உருவாக்கப்படுதலையும் குறிப்பதாகும். நிறுமமொன்றின் அமைப்பின் இது ஒரு முதற்படி ஆகும்.



தோற்றுவிப்பாளர் (Promoter)

நிறுமம் ஒன்றைத் தொடங்க வேண்டும் என்ற விருப்பம் இவருடைய உள்ளத்தில் உதிக்கிறது. தனது விருப்பத்தைப் பிறரிடம் கூறி, அதை உருவாக்குவதற்கு வேண்டிய அனைத்து முயற்சிகளையும் மேற்கொள்பவரும் இவரே ஆவார்.

தோற்றுவிப்பாளர் எனும் சொல்லின் பெருஞ்சிறப்பைக் கீழ்க்கண்டவாறு பால்மர் என்பவர் தெரிவிக்கின்றார்.

ஒரு நிறுமத்தை அமைக்கும் திட்டத்தை வகுத்து, அதன் இயக்குநர் அவையில் செயல்படக் கூடியோரை ஒன்று திரட்டி, வழக்கறிஞர்கள், வங்கிகள் ஆகியோரிடம் தொடர்புகளை ஏற்படுத்தி, நிறும அமைப்பு முறை, செயல்முறை விதிகள் போன்ற இன்றியமையாப் பத்திரங்களைத் தயார் செய்ய ஏற்பாடு செய்து, தகவறிக்கைத் தயாரிக்கப் பெற்று வெளியிடுவதற்கான முயற்சிகள் அனைத்தையும் மேற்கொள்வதுடன் தொடக்கச் செலவுகட்டு வேண்டிய நிதி வசதிகளையும் ஏற்பாடு செய்கிறார். ஒரு குறிப்பிட்ட தொழில் திட்டத்திற்காக நிறுமத்தை அமைக்க அனைத்தையும் செய்து, வெற்றிகரமாகச் செயல்பட முயற்சியை மேற்கொள்பவரே தோற்றுவிப்பாளர் ஆவர்.

தோற்றுவிப்பின் பல நிலைகள்(Stages in promotion)

பல்வகையான தொழில்களில் ஒரு நிறுமம் ஈடபடாமல் எனினும் அவற்றுள் ஏற்றதையும், சிறந்ததையும் தோற்றுவிப்பின் முதல் நிலை ஆகும். அதாவது, எத்தொழில் செய்ய நிறுமத்தைத் தொடங்குவது காலச் சிறந்தது என்பதைத் தீர்மானம் செய்தல் முதல் நிலை ஆகும்

தேர்ந்தெடுத்த தொழிலின் சாத்தியக் கூறுகளை, தடைகளை, சாதகச் சூழ்நிலைகளை ஆராய்தல் அடுத்த நிலை ஆகும். இது திட்டம் செயல்படுந் தன்மை குறித்த ஆய்வு எனப்படும்.

இத் தொழிலைத் தொடங்க தேவையான இயந்திர தளவாடங்கள், கட்டட வசதிகள், பல நிலைச் சொத்துக்கள், தொழில் நடத்தும்பொழுது கைவசம் இருக்கவேண்டிய நடைமுறை முதல் ஆக நிதித் தேவைகள் அனைத்தையும் சீராய்ந்து கணக்கிடுகிறார். தொழிலுக்குத் தேவையான கச்சாப்பொருள் தடையின்றி கிடைக்குமா, தொழில் நுட்பம் பெற்ற தொழிலாளர்கள், தடையற்ற மின்வசதி, அனைத்திற்கும் மேலாக உற்பத்தியான பொருள்கட்குத் தேவை நிரம்ப இருக்குமா, சந்தையிடுகை போன்றவை குறித்தும் வல்லுநர்களைக் கலந்து பேசி முடிவெடுக்கிறார். சுருங்கச் சொல்லின், திட்ட செயல்படுத்தத் தக்கதா, போதிய இலாபம் ஈட்ட முடியுமா என்பதைப் பல கோணங்களில் அலசி ஆராய்ந்து, பல்துறையைச் சார்ந்த அனுபவமிக்க ஆற்றலாளர்களுடன் விவாதித்து இறுதி முடிவெடுத்தல் அடுத்த நிலையாகும்.

இந்தச் செயல் திட்டத்தை நிறைவேற்ற நிறுமம் தொடங்க ஆர்வம் காட்டுவோரை அணுகி, அவர்கள் ஈடுபடுத்தச் செய்தலும், திரட்ட வேண்டியிருக்கும்



பங்குமுதல், பதிவு அலுவலகம் இருக்க வேண்டிய இடம் போன்றவறைத் தீர்மானிப்பது அடுத்த நிலையாகும்.

உருவாக்கம் இறுதிநிலை (Incorporation)

நிறுமத்தை நிறுமப் பதிவாளரிடம் பதிவு செய்யத் தேவையான நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்ளுதல் தோற்றுவிப்பாளரின் இறுதிநிலை பணியாகும். இதில் கீழே கொடுக்கப்பட்டுள்ள செயல்களை மேற்கொள்ளவேண்டும்.

1) திட்டமிட்ட நிறுமப் பெயருக்கு ஒப்புதல் பெறுதல்

ஒரு நிறுமம் எந்த ஒரு பெயரையும் தேர்ந்தெடுத்துக் கொள்ளலாம். ஆனால் தற்பொழுது இயங்கிவரும் நிறுமத்தின் பெயர் போன்று இருத்தல் கூடாது. எனவே நிறுமத்திற்குத் தாம் வைக்கப்போகும் பெயருக்கு நிறுமப் பதிவாளரிடம் முதலில் தோற்றுவிப்பாளர் ஒப்புதல் பெற வேண்டும்.

2) ஆவணங்களை பதிவாளரிடம் தாக்கல் செய்தல்

நிறுமத்தின் பதிவுலுவலகம் எம்மாநிலத்தின் உள்ளதோ அம்மாநிலத்தின் உள்ள நிறுமப் பதிவாளரிடம் தாக்கல் செய்ய வேண்டும். உருவாக்கச் சான்றிதல் பெற நிறுமப் பதிவாளரிடம் சமர்ப்பிக்கப்பட வேண்டிய ஆவணங்களாவன

அ) அமைப்பு முறை ஏடு

நிறுமப் தயாரிக்க வேண்டிய இன்றியமையாப் பத்திரங்களுள் முதன்மைச் சிறப்பு வாய்ந்தது ஆகும். அமைப்பு முறையேட்டில் நிறுமத்தின் செயல்பாட்டு எல்லைகளை, நோக்கங்களை வரையறுத்துக் காண்பிக்க வேண்டும். மேலும் நிறுமத்தின் பெயர், பதிவுலுவலகம் உள்ள இடம், அனுமதிக்கப்படும் பங்குமுதல் போன்ற தகவல்கள் இவ்வாணத்தில் இடம் பெறுகின்றன. மேலும் இவ்வாணம் அச்சிடப்பட்டிருக்க வேண்டும். இதில் உரிய பத்திரத் தலைகள் ஒட்டப்பட்டிருக்க வேண்டும். முறைப்படி கையொப்பமிடப்பட்டிருப்பதுடன், சாட்சிகளின் கையெழுத்தும் இடம் பெற்றிருக்க வேண்டும்.

தனி வரையறு நிறுமமாக இருந்தால் குறைந்தது இரு நபர்களும். பொது வரையறு நிறுமமாக இருந்தால் குறைந்தது ஏழு நபர்களும் அமைப்பு முறையேட்டில் கையொப்பம் இட்டிருக்க வேண்டும்.

ஆ) செயல்முறை விதிகள்

நிறுமத்தின் உள் மேலாண்மைக்குத் தேவையான நடைமுறைவிதிகளை உள்ளடக்கியிருப்பது, செயல்முறைவிதிகள் ஆகும். இந்த ஆவணத்திலும் போதிய பத்திரத்தலைகள் ஒட்டியிருக்க வேண்டும். அமைப்பு முறையேட்டில் கையொப்பமிட்ட அனைவரும் செயல்முறை விதிகளில் கையொப்பமிட்டிருக்க வேண்டும். மேலும் சாட்சிகள் கையெழுத்தும் இருக்க வேண்டும்.

இ. நிறுமப் பதிவாளரிடம் பெற்ற பெயருக்கான ஒப்புதலின் மடலின் அசல்

நிறுமத்திற்கு தான் வைக்கப்போகும் பெயருக்கும் நிறுமப் பதிவாளரிடம், தோற்றுவிப்பாளர் பெற்ற ஒப்புதல் மடலின் அசலை பிற ஆவணங்களுடன் சமர்ப்பிக்க வேண்டும்.



ஈ) இயக்குநர் பட்டியல்

இந்நிறுமத்தில் முதல் இயக்குநர்களாகச் செயல்பட இசைந்துள்ள இயக்குநர்கள் பட்டியலை தாக்கல் செய்ய வேண்டும்.

உ) இயக்குநர்களாக இருக்க எழுத்து மூலமான இசைவு

இந்நிறுமத்தில் இயக்குநர்களாக இருக்க ஒப்புக்கொண்டோரின் எழுத்து மூலமான இசைவு பெற வேண்டும்.

பொது வரையறு நிறுமமயின், தகுதிப் பங்குகளைப் பெற்றுக் கொள்வதற்கும், அவற்றிற்குரிய பங்கு மதிப்பைச் செலுத்துவதற்குமான அவர்களின் உறுதிமொழி பெற வேண்டும்.

ஊ) சட்டமுறை உறுதிபிரகடனம்

நிறுவனத்தைப் பதிவு செய்ய போதுமான சட்ட விதிமுறைகள் அனைத்தும் பின்பற்றப்பட்டுவிட்டன என்ற உறுதி விளம்பளை பதிவாளரிடம் தாக்கல் செய்ய வேண்டும். மன்ற அல்லது உயர்நீதி மன்ற வழக்கறிஞரோ, இந்நிறும அமைப்பில் ஈடுபட்டுள்ள பட்டயக்கணக்காளரோ அல்லது செயல்முறை விதிகளில் இயக்குநர் எனக் குறிப்பிட்டுள்ள எந்நபருமோ அல்லது நிறுமத்தின் செயலரோ கையொப்பமிட்டிருக்க வேண்டும்.

இந்த ஆவணங்கள் அனைத்தும் நிறுமப் பதிவாளர் கூர்ந்தாய்வார். இவை அனைத்தும் சரியாக இருப்பின், உருவாக்கச் சான்றிதழை வழங்குவார்.

நிறுமம் உரிய முறையில் பதிவு செய்யப்பட்டிருக்கின்றது என்பதற்கு இதுவே முடிவான சான்றாகும்.

இவ்வுருவாக்கச் சான்றிதழ் பெற்றவுடன், தனி வரையறை நிறுமம் தொழில் தொடங்கலாம். ஆனால் பொது வரையறை நிறுமத்தைப் பொறுத்தவரை மேலும் சில நடவடிக்கைகளை மேற்கொண்டு தொழில் தொடக்கச் சான்றிதழ் என்ற ஒன்றை பெற வேண்டும்.

தொழில் தொடக்கச் சான்றிதல் பெற நிறுமப் பதிவாளரிடம் சமர்ப்பிக்கப்பட வேண்டிய ஆவணங்கள்

பொது வரையறை நிறுமத்தைப் பொறுத்தவரை தொழில் தொடக்கச் சான்றிதழ் என்ற ஒன்றை பெற வேண்டும். தொழில் தொடக்கச் சான்றிதழ் பெற நிறுமப் பதிவாளரிடம் சமர்ப்பிக்கப்பட வேண்டிய ஆவணங்களாவன.

அ) தகவலறிக்கையை வெளியிடுதல்

பொதுமக்களிடமிருந்து முதல் திரட்ட வேண்டியிருப்பின், இயக்குநர் அவை, தகவல் அறிக்கை தயாரிப்பதற்கு ஆவன செய்ய வேண்டும். இந்நிறுமத்தின் பங்குகள் வாங்கிட விண்ணப்பிக்கப் பொதுமக்களைக் கவரும் வகையில், தேவையான அனைத்து விவரங்களையும், புள்ளவி விவரங்களையும் அதில் தர வேண்டும். பொதுமக்களிடம் தகவலறிக்கையை வெளியிடும் முன்பு, அதன் நகலொன்றையும் பதிவாளரிடம் சேர்ப்பிக்க வேண்டும்.



ஆ குறைந்தளவு பங்கெடுப்பு

தகவலறிக்கையில் குறிப்பிடப்பட்டுள்ள குறைந்தளவு பங்கெடுப்புத் தொகையை ரொக்கமாகப் பெற்றாலன்றி, இயக்குநரவை பங்குகளை ஒதுக்கீடு செய்ய முனைதல் கூடாது.

இ) தகவலறிக்கைக்கு மாற்றறிக்கை

நிறுமத்தின் தோற்றுவிப்பாளர்கள் நிறுமத்திற்கு வேண்டியிருக்கும் பங்குமுதல் முழுவதையும் தனிப்பட்ட ஏற்பாட்டின் மூலம் நிதி திரட்டப்பட்டில் தகவலறிக்கை நிறுமம் வெளியிட வேண்டியதில்லை. ஆனால் தகவலறிக்கையில் காணப்பட வேண்டிய அனைத்து விவரங்களையும் அடக்கிய தகவலறிக்கைக்கு பதிலாக மாற்றறிக்கை என்ற ஒன்றை தயாரிக்க வேண்டும். பங்குகளை ஒதுக்கீடு செய்வதற்கு மூன்று நாட்களுக்கு முன்னர் பதிவாளரிடம் இத் தகவல்களை தாக்கல் செய்திருக்க வேண்டும்.

ஈ) பிற ஆவணங்கள்

மேலும் சில ஆவணங்கள் பதிவாளரிடம் தாக்கல் செய்ய வேண்டும்.

தகவலறிக்கையில் குறிப்பிடப்பட்டுள்ள குறைந்தளவுப் பங்கெடுப்பு ரொக்கமாக வசூல் செய்யப்பட்டு விட்டது என்ற உறுதி பிரகடனம்.

ஒவ்வொரு இயக்குநரும் தாங்கள் வாங்க ஒப்புக்கொண்ட பங்குகள் மீதான விண்ணப்ப மற்றும் ஒதுக்கீட்டுப் பணத்தை ரொக்கமாக செலுத்தி விட்டதாக உறுதி விளம்பல்

அங்கிகரிக்கப்பெற்ற பங்கு மாற்றகங்களில் பங்குகளையோ, கடனீட்டுப் பத்திரங்களையோ வாங்க, விற்க பட்டியலிடும் உரிமைப் பெறாத காரணத்தால், நிறுமத்தில் பங்கு வாங்க விண்ணப்பித்திருந்தோருக்குப் பணத்தை திருப்பிக் கொடுக்க வேண்டிய நிலை ஏற்படவில்லை என்ற உறுதிபிரகடனம்.

மேற் சொன்ன அனைத்து நிபந்தனைகளும் நிறைவேற்றப்பட்டு விட்டன என்ற நிறுமத்தின் இயக்குநர்கள் ஒருவரோ அல்லது செயலரோ தரும் உறுதி விளம்பல்

இந்த ஆவணங்கள் அனைத்தும் சரியாக இருந்தால், நிறும பதிவாளர் சான்றிதல் ஒன்றினை வழங்குவார்கள் அச் சான்றிதலை தொழில் தொடங்கச் சான்றிதழ் என்கிறோம். இச்சான்றிதலை பெற்ற பின்னர் பொறுநிறுமம் தான் மேற்கொள்ள திட்டமிட்டத் தொழிலைத் தொடங்கலாம்.

ஒரு நிறுமத்தில் பயன்படுத்தப்பெறும் சில அடிப்படை ஆவணங்கள்

1. அமைப்பு முறையேடு (Memorandum of Association)

எந்த அடிப்படை நிபந்தனைகளுடன் ஒரு நிறுமம் உருவாக்கப்பட்டள்ளதோ அவற்றை உள்ளடக்கியது, அமைப்பு முறையேடாகும் எந்தெந்த நடவடிக்கைகளில் நிறுமம் ஈடுபடலாம் என்பதை இது வரையறை செய்கிறது. இந்த ஆவணத்தின் எல்லைக்கு மீறிய எச்செயலும் நிறுமத்தின் அதிகார எல்லைக்கு அப்பாற்பட்டது. எனவே, அத்தகைய எல்லை மீறிய செயல் நிறுமத்தைக் கட்டுப்படுத்தாது.



அமைப்பு முறைஏட்டில் காணப்படும் உட்பிரிவுகள்

அமைப்பு முறை ஏட்டில் பல உட்பிரிவுகள் உள்ளன.

1. பெயர் குறித்த உட்பிரிவு

பெயர் குறித்த உட்பிரிவு நிறுமத்தின் தனித்தனமையை பிறருக்கு அடையாளம் காட்டுகிறது. நிறுமம் செயல்படுவதற்கான அறிகுறையை காட்டுகிறது. விரும்பத்தகாத பெயர் வைப்பதை தவிர்த்தல் வேண்டும். பிற நிறுமத்தின் பெயருடம் ஒத்திருத்தல் கூடாது. பொதுவரையறு நிறுமமாக இருந்தால் அதன் பெயர் முடியும் போது “வரையறுக்கப்பட்டது” என்ற வார்த்தை இருத்தல் வேண்டும். தனிவரையறு நிறுமமாக இருந்தால் அதன் பெயர் முடியும் போது “தனி வரையறுக்கப்பட்டது” என்ற வார்த்தை இருத்தல் வேண்டும்.

2. இடங்குறித்த உட்பிரிவு

இப்பிரிவில் நிறுமத்தின் பதிவு அலுவலகம் அமைந்துள்ள மாநிலத்தின் பெயரை குறிப்பிடுதல் வேண்டும். ஆனால் மாநிலத்திற்குள் அமைந்திருந்தால் நிறுமத்தின் உண்மை முகவரி குறிப்பிட தேவையில்லை. இப்பிரிவு நிறுமப் பதிவாளர் அல்லது நீதி மன்றத்தின் அதிகார எல்லையை தீர்மானிக்கிறது.

3. நோக்கம் குறித்த உட்பிரிவு

நிறுமத்தின் நடவடிக்கைகள் இதில் குறிப்பிடுவதால் இது மிக முக்கியத்துவம் வாய்ந்த உட்பிரிவாகும். நிறுமத்தின் அதிக பட்ச செயல்பாட்டு எல்லையை இப்பிரிவு வகுக்கிறது. இது நிறுமம் இதில் குறிப்பிட்ட வணிக நடவடிக்கையை மட்டுமே மேற்கொள்ள இயலும். அதிகார எல்லையை மீறி செயல்படும் நடவடிக்கைகளுக்கு சட்டபூர்வ பலன் ஏதுமில்லை.

4. பொறுப்பு குறித்த உட்பிரிவு

இங்குதான் உறுப்பினர்களின் பொறுப்பு வரையறுக்கப்பட்டிருப்பதாகக் கூறப்படுகிறது. பொறுப்புறுதி நிறுமமாயின், அது கலைப்புள்ளதாக நேரிடும் பொழுது, நிறுமச் சொத்துக்கள், அதன் கடன்களை அடைக்கப் போதுமானதாக இல்லா நிலையில் ஒவ்வொரு உறுப்பினரும் கொண்டு வருவதாக உறுதியெடுத்துக் கொண்ட தொகை இங்குக் குறிப்பிடப்படும்.

5. முதல் குறித்த உட்பிரிவு

எப்பங்கு முதலுடன் நிறுமம் பதிவு செய்யப்படுகிறது என்ற விவரமும் முதல் தொகை குறிப்பிட்ட மதிப்புடைய பங்குகளாகப் பிரிக்கப்பட்டுள்ள விவரமும் இங்குக் கொடுக்கப்படுகின்றன. பங்குகளின் வகைகளையும் அவற்றின் உரிமைகளையும் இதில் வெளிப்படுத்த வேண்டியதில்லை.

6. அமைப்பு அல்லது உடன்பட ஒப்பும் உட்பிரிவு

தனி வரையறு நிறுமமாயின் குறைந்தது இரு நபர்களும், பொது வரையறு நிறுமமாயின் குறைந்தது ஏழு பேரும் அமைப்பு முறையேட்டில் தாங்கள் தங்கள் பெயர்க்கு எதிரே குறிப்பிடப்பட்டுள்ள பங்குகளை வாங்கிக் கொள்ள உடன்பட்டுக் கையொப்பம் இடுகின்றனர். அமைப்பு முறை ஏட்டினையொட்டி, தாங்கள் ஒன்றிணைந்து நிறுமமாக அமைத்துக் கொள்ளும் விருப்பத்தையும் இங்கு வெளியிடுகின்றனர்.



செயல்முறை விதிகள்

நிறுமத்தின் ஆக்கச் செயல்பாடு குறித்த விதிமுறைகளையும், ஒழுங்கு முறைகளையும் இது உள்ளடக்கியது செயல்முறை விதிகள் ஆகும். இதில் அடங்கியுள்ள செயல்முறை விதிகளுள் முக்கியமானவை கீழே தரப்பட்டுள்ளன.

- 1) நிறுமச் சட்டத்தில் கொடுக்கப்பட்டுள்ள அட்டவணை -A எந்தளவிற்கு இந்நிறுமத்திற்குப் பொருந்தாது என்பதை, நிறுமம் தனக்கென வகுக்கும் செயல்முறை விதிகளில் குறிப்பிட வேண்டும்.
- 2) தொடக்க ஒப்பந்தங்கள் ஏதேனும் இருப்பின் அவற்றை ஏற்றுக் கொள்ளுதல் அல்லது நிறைவேற்றுதல் இதில் அடங்கி இருக்கும்.
- 3) பங்குமுதல், பங்குகளின் பல்வேறு வகைகள், ஒவ்வொரு வகைக்கும் உள்ள உரிமைகள்.
- 4) பங்குகள் ஒதுக்கீடு பங்குகள் மீது அழைப்பு கோரல் தொடர்பானவை.
- 5) பங்கு ஒறுப்பிழப்பு அல்லது பறிமுதல் செய்தல், பறிமுதல் செய்யப்பட்ட பங்குகளை மறுவெளியீடு செய்தல்
- 6) பங்குச் சான்றிதழ்கள், பங்காணைகள் அனுப்புதல் குறித்து
- 7) பங்குகள் மாற்றுதல் அல்லது வாரிசுமுறை மாற்றம் குறித்த வழிமுறைகள்
- 8) பங்குகளைப் பங்கிருப்பாக மாற்றுதல்
- 9) பங்கு அல்லது கடன் பத்திர வெளியீட்டில் ஒப்புறுதியாளர்கட்டு கொடுக்கவேண்டிய தரகுத் தொகை
- 10) பங்கு முதலை மாற்றி அமைத்தல்
- 11) இயக்குநர்களை நியமித்தல், அவர்களின் தகுதிகள், ஊதியம் குறித்தவை.
- 12) இயக்குநர்களின் கடன் வாங்கும் அளவு
- 13) மேலாண்மை இயக்குநர், மேலாளர், செயல் போன்றோரை நியமித்தல், அவர்கட்கு இருக்க வேண்டிய தகுதிகள், உரிமைகள், கடமைகள் அவர்கட்குரிய ஊதியம் போன்றவை.
- 14) நிறுமத்தின் பொது இலச்சினையை பயன்படுத்துதல் குறித்த விதிமுறைகள்
- 15) இயக்குநர் அவைக் கூட்டங்கள்
- 16) பொதுக்கூட்டத்தில் உறுப்பினர்கள் வாக்குரிமைகள், பகராள்கள், வாக்கெடுப்பு குறித்த விதிமுறைகள்
- 17) பங்குநர்களின் பல்வேறு வகையான கூட்டங்களைக் கூட்டி நடத்துதல் குறித்த விதிமுறைகள்.
- 18) பங்காதாயம் வழங்குதல், காப்பு ஏற்படுத்துதல் போன்றவை.
- 19) மீள்தகு முன்னுரிமைப் பங்குகள் வெளியிடுதல் குறித்த விதிமுறைகள்.
- 20) நிறுமக் கலைப்பு

ஒப்புறுதி நிறுமமாயின் எத்துனை உறுப்பினர்களுடன் நிறுமம் பதிவு செய்யப்பட இருக்கின்றது என்ற விவரத்தையும் செயல்முறை விதிகள் தர வேண்டும். தனி வரையறு நிறுமங்கள் கீழ்க்கண்டவை குறித்து முக்கியமாக குறிப்பிடவேண்டும்.



- i. பங்குகள் மாற்றுகையில் உள்ள கட்டுப்பாடுகள்
- ii. உச்சளவு உறுப்பினர்களின் எண்ணிக்கை 50க்கு மிகக்கூடாது என்ற வரம்பு. இந்த 50 என்ற எண்ணிக்கையில் தற்பொழுதைய அல்லது முந்தைய பணியாளர் பங்கு வைத்திருப்பின் அவர்களைக் கணக்கில் எடுத்துக் கொள்ளக்கூடாது.
- iii. பொதுமக்களைத் தனது நிறுமத்தில் பங்குகளையோ, கடனீட்டுப் பத்திரங்களையோ வாங்குமாறு, பங்கு அல்லது கடன் பத்திர வெளியீட்டின் போது தகவலறிக்கை மூலம் அழைப்பு விடுதல் தடை செய்யப்படுதல் குறித்த விதிமுறை.
- iv. இயக்குநர்கள், உறுப்பினர்கள் அல்லது இவர்களின் உறுப்பினர்களின்றி பிறரிடமிருந்து வைப்புத்தொகை பெறுவதற்குத் தடை செய்தல் குறித்த விதிமுறைகள்.

தகவல் அறிக்கை (Prospectus)

தனது பங்குகளையோ, கடனீட்டுப் பத்திரங்களையோ வாங்க பொதுமக்களை அழைக்க நிறுமம் வெளியிடும் எந்த ஒரு ஆவணமும் தகவலறிக்கை என்றே அழைக்கப்படும். நிறுமத் தொழில் ஆதாயமிக்கதாக இருக்குமா என்பதை முதலீட்டாளர் நோக்கும் சாளரமாக இது அமைகிறது. இதில் காணப்பெறும் தகவல்கள், புள்ளி விவரங்கள் போன்றவை ஆராய்ந்து, இந்நிறுமத்தில் பங்குகள் வாங்கக் கவர்திழுக்கப்படுகின்றனர்.

இத்தகைய தகவலறிக்கையை வெளியிடத் தனி வரையறு நிறுமத்திற்குத் தடை விதிக்கப்பட்டுள்ளது.

தகவலறிக்கையில் காணப்பெற வேண்டிய தகவல்கள்

முதலீட்டாளர்களின் நலநன் பாதுகாக்க தகவலறிக்கையில் கீழ்க்கண்டவற்றை குறிப்பிடுதல் வேண்டும்.

- 1) நிறுமத்தின் முதன்மை நோக்கங்கள்.
- 2) அமைப்பு முறையேட்டில் கையொப்பமிட்டவர்களின் பெயர், முகவரி மற்றும் தொழில் ஆகியவற்றை பற்றியும் ஒவ்வொருவரும் வாங்கிய பங்குகள் விவரம்.
- 3) பங்குகளின் ஒவ்வொரு வகைக்கான உரிமைகள் மற்றும் அவற்றின் எண்ணிக்கை.
- 4) உறுப்பினர்கள் இயக்குநர் தேர்தலில் போட்டியிட தேவையான தகுதிப்பங்குகள் பற்றிய விபரம். இதனை நிறுமத்தின் செயல்முறை விதிகள் நிர்ணயம் செய்கிறது.
- 5) இயக்குநர்கள், மேலாண்மை இயக்குநர் மற்றும் செயலர்கள் ஆகியோரின் பெயர், விளக்கங்கள், உரிமைகள், ஊதியம் ஆகியவற்றை குறிப்பிடுதல்
- 6) பங்கு ஒதுக்கீட்டிற்கான குறைந்த அளவு பங்கெடுப்பு



- 7) வெளியிடப்பட்ட ஒவ்வொருவகை பங்குகளுக்கும் செலுத்த வேண்டிய விண்ணப்பத்தொகை மற்றும் ஒதுக்கீட்டு தொகை.
- 8) பங்கெடுப்பு பட்டியல் பார்வைக்காக வெளியிடப்பட்டிருக்கும் கல அவகாசம்.
- 9) பங்குதாரர்கள் கடன் பத்திரதாரர்கள் ஆகியோருக்கான சலுகைகள் மற்றும் உரிமைகள் பற்றிய ஈடுபட்ட ஒப்பந்தம் மற்றும் ஈடுபடப்போகும் ஒப்பந்த விபரங்கள்.
- 10) பங்குகள் மீதான முனைமத் தொகை அல்லது தள்ளுபடி தொகை.
- 11) ஒப்புறுதியாளர்களின் ஒப்பந்தம் ஏதேனும் இருப்பின்
- 12) காப்பு மற்றும் மிகை தொகையின் விபரம்
- 13) தொடக்க செலவினத் தொகை
- 14) தணிக்கையாளரின் பெயர் மற்றும் முகவரி
- 15) நிறுமக் கூட்டங்களில் பங்குதாரர்களின் வாக்குரிமை பற்றிய விபரம்
- 16) நிறுமத்தின் இலாபம் மற்றும் நட்டத்தைப் பற்றிய தணிக்கையாளரின் அறிக்கை.



பாடம் – 4

பொதுத்துறை அமைப்புகள் (Public Stector Organisation)

பொதுத்துறை அமைப்புகள் - பொருள் (Meaning of Public Stector Organisation)

பொதுத்துறை நிறுவனங்கள் என்பது மத்திய அரசு அல்லது மாநில அரசு அல்லது இரண்டு அரசும் சேர்ந்து முதலீட்டு கட்டுப்படுத்தக்கூடிய அனைத்து நிறுவனங்களையும் உணர்த்துவதாகும்.

பொதுத்துறை நிறுங்களின் தன்மைகள் (Features of Public Enterprises)

பொதுத்துறை நிறுவனங்களின் தன்மைகள் கீழே குறிப்பிடப்பட்டுள்ளன.

1. அரசின் உரிமை

ஒரு பொதுத்துறை நிறுவனம் மத்திய அரசு அல்லது மாநில அரசு அல்லது இரண்டும் சேர்ந்து தொடங்கப்படுகின்றது.

2. அரசின் கட்டுப்பாடு மற்றும் மேலாண்மை

ஒரு பொதுத்துறை நிறுவனம் அரசினால் நிர்வகிக்கப்படும் கட்டுப்படுத்தப்படுகின்றது. பொதுத்துறை நிறுவனங்களில் பணிபுரியும் பணியாளர்களை மத்திய அரசு நியமன் செய்கின்றது.

3. அரசின் நிதியியல்

பொதுத்துறை நிறுவனங்களுக்குத் தேவையான நிதியை அரசு கொடுக்கின்றது.

4. சேவை நோக்கம்

ஒரு பொதுத்துறை நிறுவனம் சேவை நோக்கத்தை முதன்மையாகச் கொண்டு செயல்படுகின்றது. சேவை நோக்கம் முதன்மையானதாகவும் இலாப நோக்கம் இரண்டாம் நிலையாகவும் கருதப்படுகின்றது.

5. பொது பொறுப்பு

பொதுத்துறை நிறுவனங்கள் அரசினால் நிதியுதவி செய்யப்பட்டு நிர்வகிக்கப்படுகின்றது. எனவே, அதன் செயல்பாடுகள் சமூகத்திற்குப் பொறுப்பாக வேண்டும்.

6. பல்வேறு படிவங்கள்

பொதுத்துறை நிறுவனங்கள் பல்வேறு படிவங்களைக் கொண்டுள்ளது. துறைவாரி அமைப்புகள், பொது கழகங்கள், அரசு நிறுவனங்கள் போன்றவை.

7. பொது தணிக்கை

பொதுத் துறை நிறுவனங்கள் பொதுமக்களுக்குப் பொறுப்பாகின்றன எனவே, பொதுத்துறை நிறுவனங்களின் கணக்குகள் பொது தணிக்கைக்கு உட்கொள்ளப்படுகின்றன.



நோக்கங்கள் (Objectives)

1) வேலைவாய்ப்பு

தொழிலியல் அபிவிருத்தி தொடர்பான சரியான திட்டமிடுதலினால் வேலைவாய்ப்பு உருவாகிறது.

2) சிறிய தொழில் நிறுவனங்களைப் பாதுகாத்தல்

சில முற்றுரிமைத் துறைகள் அரசின் உரிமையில் செயல்படுவதால் சிறிய அளவு தொழில் நிறுவனங்கள் பாதுகாக்கப்பட்டு முன்னேற்றம் அடைவதற்குரிய வாய்ப்புகள் உள்ளன.

3) சிறப்பு திட்டங்களை நிறைவேற்றுதல்

ஒரு சில சிறப்பு திட்டங்களைச் செயல்படுத்துவது, முன்னேற்றுவது மற்றும் வளர்ச்சி அடையச் செய்வது போன்ற நோக்கங்களுக்காகப் பொதுத் துறை நிறுவனங்கள் தோற்றுவிக்கப்பட்டன.

4) சம வளர்ச்சி

பொதுவாக, வளர்ச்சி அடைந்த இடங்களிலும் நகரங்களிலும் தொழில் தொடங்குவதற்கு தனியார் துறை முன்வருகிறது. ஆனால், கிராமம் புறங்களிலும் வளர்ச்சி அடையாத இடங்களிலும் தொழில் தொடங்குவதற்கு தனியார் துறை முன்வருவதில்லை. எனவே, ஒரு குறிப்பிட்ட பகுதி மட்டும் வளர்ச்சி அடைந்து கொண்டு போகிறது. நாட்டின் அனைத்துப் பகுதிகளும் சம வளர்ச்சி பெறுவதற்கு பொதுத்துறை நிறுவனங்கள் துணை புரிகின்றன.

5) தனியார் நிறுவனங்களுக்கு உதவி செய்தற்கு

தனியார் துறை நிறுவனங்கள் தொடங்கப்படுவதின் முக்கிய நோக்கம் இலாபம் ஈட்டப்படுவதாகும். இலாபம் அதிகமாக ஈட்டப்படுவதால் பொருளாதார அதிகாரங்கள் ஒரு சில நபரிடம் மட்டும் அதிகமாகிக் கொண்டே போகிறது. எனவே, பொருளாதார அதிகாரங்கள் ஒரு சில நபரிடம் அதிகமாகிக் கொண்டு செல்வது தடுக்கப்படுவதற்காக பொதுத்துறை நிறுவனங்கள் தொடங்கப்பட்டன.

பொதுத்துறை நிறுவனங்களின் வகைகள் (Kinds of Public Enterprises)

பொதுவாக, பொதுத்துறை நிறுவனங்கள் மூன்று பிரிவுகளாகப் பிரிக்கப்படுகின்றன.

I) துறைவாரி அமைப்புகள் (Departmental Organisation)

II) பொது கழகங்கள் (Public Corporation)

III) அரசு நிறுவனங்கள் (Government Companies)

I) துறைவாரி அமைப்புகள் (Departmental Organisation)

அரசு துறையினைப் போன்று அமைக்கப்பட்டுள்ள தொழிலமைப்புகள் அனைத்தும் துறைவாரி அமைப்புகள் என்று அழைக்கப்படுகின்றன.



எடுத்துக்காட்டு

தபால், தந்தி, தொலைபேசி அலுவலகங்கள், வானொலி, இரயில்வே பெட்டி இணைப்புத் தொழிற்சாலைகள் போன்றவை.

தன்மைகள்(Features)

1. அரசு துறையின் கட்டுப்பாட்டிற்குள் செயல்படுவதால் அந்தந்தத் துறை அமைச்சர்களின் கட்டுப்பாட்டில் மேற்பார்வை செய்யப்படுகிறது.
2. அரசு அலுவலர்களின் மேலாண்மையில் செயல்படுகிறது.
3. இத்துறைகளுக்குத் தேவையான நிதி அரசின் வரவு செலவு திட்டக் கணக்கில் ஒதுக்கப்படுகிறது. ஆனால் பாராளுமன்றம் அல்லது சட்டப்பேரவைகளின் ஒப்புதலோடு நிதி ஒதுக்கீடு செய்யப்படுகிறது.
4. இத்தொழிலிருந்து கிடைக்கப்படும் வருமானம் அரசிற்குரிய வருமானமாகக் கருதப்படுகிறது.

நன்மைகள்

1. இத்துறைகளின் செயல்பாடு மற்றும் முன்னேற்றம் பற்றி பாராளுமன்றத்தில் தாக்கல் செய்யப்படுவதால் அரசு அதிகாரிகள் அக்கறையுடன் பணியாற்றுவதால் சிறந்த முறையில் செயல்படுகிறது.
2. இத்துறைகள் மூலம் சமுதாய மற்றும் அரசியல் நோக்கங்களை அரசு நிறைவேற்றிக் கொள்ள முடிகிறது.
3. இந்த நிறுவனங்களின் கணக்குகள் தணிக்கையிடப்படுவதால் நிதிதவறாகப் பயன்படுத்த முடியாது.

தீமைகள்

1. அரசின் விதிமுறைகளுக்குட்பட்டு செயல்படுவதால், முடிவுகள் எடுப்பதில் தாமதம் ஏற்படுகிறது.
2. நெகிழ்ச்சியற்ற தன்மை பின்பற்றப்படுவதால் திருத்தங்கள் மற்றும் மாற்று முறைகள் அடிக்கடி மாற்றி அமைக்க முடிவதில்லை.
3. பாராளுமன்றத்திற்குப் பொறுப்பாக வேண்டியதிருப்பதால் அரசு அலுவலர்கள் துணிச்சலோடு புதிய புதிய திட்டங்களையும் கொள்கைகளையும் அறிமுகப்படுத்துவதற்குத் தயங்குகிறார்கள்.

II) பொது கழகங்கள் (Public Corporation)

பொது கழகங்கள் ஒவ்வொன்றும் தனித்தனி சட்டத்தினால் உருவாக்கப்பட்டவையாகும். பொது கழகங்களின் கடமைகள், உரிமைகள், தனிச்சலுகைகள், நிர்வாக முறை அனைத்து அக்கழகங்களை உருவாக்கிய சட்டத்தில் வரையறுக்கப்பட்டிருக்கும். எ.கா. இந்திய உணவுக் கழகங்கள், ஆயுள் காப்பீட்டுக்கழகம், இந்திய வான்வெளிகள் போன்றவை தயாரிப்புத்துறை தொழில்கள், பொதுப்பயன் பாட்டு தொழில்கள், நிதிவசதி அளிக்கும் தொழில்கள் போன்ற தொழில்களுக்கு இவ்வகைக் கழகங்களே மிகப் பொருத்தமானவையாகும்.



தன்மைகள்

பொது கழகங்களின் தன்மைகள் கீழே குறிப்பிடப்பட்டுள்ளன.

1) அக தன்னாட்சி

பொது கழகங்கள் நிர்வாகத்திற்கு முழு சுதந்திரம் அளிக்கப்படுகிறது. அதாவது, இக்கழகங்கள் தனித்தன்மை பெற்றிருப்பதால் இக்கழகங்களின் பெயரில் சொத்துக்கள் வாங்குவதற்கோ அல்லது விற்பனை செய்வதற்கோ முழு சுதந்திரம் அளிக்கப்படுகிறது. அமைச்சக மற்றும் அரசுத்துறைகளின் குறுக்கீடுகள் கிடையாது. கூட்டுப்பங்கு நிறுமத்தைப் போன்று இக்கழகங்களின் அன்றாட நடவடிக்கைகள் இயக்குநர் அவையால் கவனிக்கப்படுகின்றன.

2. நிதி சுய ஆட்சி

பொதுக் கழகங்கள் தங்களுடைய நிதியைத் திரட்டுவதற்குரிய பங்குகளை வெளியிடுவதற்குரிய அதிகாரத்தைப் பெற்றுள்ளதால் நிதி சுய ஆட்சி என்று அழைக்கப்படுகிறது. பொது கழகங்களில் உள்ள பங்குதாரர்களுக்கு எந்த விதமான ஓட்டுரிமையும் கட்டுப்பாடு அதிகாரமும் கிடையாது. இக்கழகங்களுக்கு பணம் அரசிடமிருந்து ஒதுக்கீடு செய்யப்பட்டு செலவிடப்படுகின்றன.

3. சேவை நோக்கம்

பொது கழகங்கள் இலாப நோக்கில் செயல்படவில்லை. தரமான பொருட்களை நியாயமான விலையில் நுகர்வொருக்கு வழங்குகிறது. இது நாட்டிற்கு மிகவும் பயனுள்ளதாக இருக்கிறது.

4. வணிக தணிக்கை

பொதுக்கழகங்களில் தணிக்கையானது இந்திய பொதுதணிக்கை கட்டுப்பாளரால் தணிக்கை செய்யப்படுகின்றது.

நன்மைகள்

பொது கழகங்களின் நன்மைகள் கீழே குறிப்பிடப்பட்டுள்ளன.

1. அனுபவம் நிறைந்த இயக்குநர்கள்

பொது கழகங்களில் அனுபவம் நிறைந்த இயக்குநர்கள் பணிபுரிவதால் சிறப்பாகச் செயல்படுகிறார்கள். சிறப்பாகச் செயல்படுவதால் உற்பத்தி திறன் அதிகரிக்கப்படுகிறது.

2. நெகிழ்சி

ஒரு நிறுவனம் திறம்படச் செயல்படுவதற்குத் தேவையான நெகிழ்வுத் தன்மையைப் பொதுக்கழகங்கள் பெற்றுள்ளன.

3. அரசரிமை

பொதுக்கழகங்கள் பெரும்பாலும் முழுவதுவாக மத்திய அல்லது மாநில அரசின் கட்டுப்பாட்டின் கீழ் இயங்குகின்றன.

4. நிதிபயன்படுத்துதல்

பொதுக் கழகங்களில் பயன்படுத்தப்படும் நிதி சுதந்திரமாக பயன்படுத்தப்படுகிறது. ஏனெனில், மற்ற அரசு நடவடிக்கைகளுக்கூரிய கட்டுப்பாடு இந்நிறுவனங்களுக்குக் கிடையாது.



5. தொடர்ச்சியானது

பொது கழகம் என்பது சட்டத்தால் உருவாக்கப்பட்ட நபர் ஆகும். எந்த ஒரு அரசியல் மாற்றங்களினாலும் பாதிப்படையாமல் தொடர்ச்சியாக நடைபெற்றுக் கொண்டே இருக்கும்.

தீமைகள்

1. உகந்தல்ல

பொதுக்கழகங்கள் சிறிய அளவிலான தொழில்களுக்கு உகந்தல்ல.

2. உருவாக்குவதில் குறைபாடு

பொது கழகங்கள் குறிப்பிட்ட ஒரு சட்டத்தின் கீழ் செயல்படுவதால் கழகங்களின் அதிகாரம் மற்றும் அமைப்பில் மாற்றம் ஏற்படுத்த வேண்டுமானால், குறிப்பிட்ட சட்ட திருத்தம் கொண்டு வரவேண்டும். சட்ட திருத்தம் கொண்டுவதுவது கடினமானதும் காலதாமதம் ஏற்படுவதுமாகியிருக்கிறது.

3. நெகிழ்ச்சியற்ற தன்மை

பொதுக்கழகங்களுடைய நோக்கங்கள் மற்றும் சேவைகள் சிறப்பு சட்டத்தின் மூலம் பாராளுமன்றத்திலோ அல்லது மாநில சட்டமன்றத்திலோ உருவாக்கப்படுவதால் அது மாற்றுவது என்பது இயலாத காரியம் ஆகும். எனவே இது நெகிழ்ச்சி தன்மையற்றது.

III) அரசு நிறுவனங்கள் (Government Companies)

அரசு நிறுவனங்கள் என்பது நிறுவனங்களின் செலுத்தப்பட்ட பங்கு மூலதனத்தில் 51 சதவீதம் அல்லது அதற்கு அதிகமான பங்கு முதல் மத்திய அரசு அல்லது மாநில அரசு அல்லது ஒன்றுக்கு மேற்பட்ட மாநில அரசுகள் அல்லது மத்திய அரசு மற்றும் மாநில அரசும் சேர்ந்து முதலீடு செய்வதாகும். அரசு நிறுவனத்தில் துணை நிறுவனமும் அரசு நிறுவனமாகக் கருதப்படுகிறது. –நிறுவன சட்டம் 1956, பிரிவு 617ன்படி.

அரசு நிறுவனம் என்பது ஒரு கூட்டுப்பங்கு நிறுவனத்தில் பெரும்பான்மையான பங்குகள் அரசினால் வாங்கப்பட்டவையாகும். அரசினால் அரசு நிறுவனம் கட்டுப்படுத்தப்படுகிறது.

எடுத்துக்காட்டு

இந்திய தொலைத்தொடர்புநிறுவனங்கள், மாநில போக்குவரத்து கழகங்கள், இந்துஸ்தான் வான்வெளி நிறுவனம், சிந்திரி உரத்தொழிற்சாலைகள் போன்றவை அரசு நிறுவனங்களுக்குரிய எடுத்துக்காட்டுகளாகும். மாநில அளவிலான தொழிலகங்களுக்கு உகந்தமுறை அரசு நிறுவனங்கள்தான்.

தன்மைகள்

- i. ஒரு கூட்டுப்பங்கு நிறுவனத்தைப் போன்று அரசு நிறுவனம் நிறுவன சட்டத்தின் படி பதிவு செய்யப்படுகிறது.



- ii. நிறுமங்களின் செலுத்தப்பட்ட பங்கு மூலதனத்தில் 51 சதவீதம் அல்லது அதற்கு அதிகமான பங்கு முதல் மத்திய அரசு அல்லது மாநில அரசு அல்லது ஒன்றுக்கு மேற்பட்ட மாநில அரசுகள் அல்லது மத்திய அரசு மற்றும் மாநில அரசும் சேர்ந்து முதலீடு செய்வதாகும்.
- iii. அரசு நிறுமம் அமைப்புமுறையேடு மற்றும் சங்கநடைமுறை விதிகளைப் பின்பற்றி மேலாண்மை செய்யப்படுகின்றது.
- iv. அரசு நிறுமத்தின் கணக்குகள் தணிக்கை செய்யப்படுவதற்குரிய தணிக்கையாளர்களை மத்திய அரசு நியமனம் செய்கிறது.

நன்மைகள்

- i. கூட்டுப்பங்கு நிறுமத்தைப் போல் அரசு நிறுமம் பதிவாளரிடம் பதிவு செய்தால் போதும்.
- ii. சுந்திரமாக எந்தவிதத் தலையீடும் இன்றி முடிவு எடுக்கப்படுகிறது.
- iii. பிற பொதுநிறுவனத்தைப் போன்று அரசு நிறுமமானது பாராளுமன்றத்திலோ அல்லது சட்டமன்றத்திலோ சட்டம் இயற்றி உருவாக்கவேண்டிய அவசியம் இல்லை.

தீமைகள்

அரசு நிறுமத்தில் ஒரு சில குறைபாடுகளும் உள்ளன.

- i. அரசு நிறுமத்தின் செயல்பாடுகள் பாராளுமன்றத்திற்கோ அல்லது மக்களுக்கோ பொறுப்பேற்கப்படுவதில்லை. எனவே, ஒரு சில நில நேரங்களில் பொது நலனுக்கு எதிரான செயல்பாடுகளில் ஈடுபடுவதற்குரிய வாய்ப்புகள் உள்ளன.
- ii. அரசு நிறுமங்களில் உயர் பதவியில் பணிபுரிகின்ற அதிகாரிகள் அடிக்கடி மாற்றம் செய்யப்படுவதால், நிறும நலனில் அக்கரை செலுத்துவதில்லை.



பாடம் – 5

பன்னாட்டு நிறுமங்கள் (Multinational Companies)

பொருள் விளக்கம்

பன்னாட்டு நிறுமம் என்ற சொல் இரண்டு பதங்களைக் கொண்டுள்ளது பன் (Multi) நாடு (National). முற்சேர்க்கை “பன்” என்பது “பல” அல்லது “அநேக” என்பதைக் குறிக்கும். பிற்சேர்க்கை நாடுகள் என்பது பல தேசங்களைக் குறிக்கும். ஆகையால் பன்னாட்டு நிறுமங்கள் என்பது பல நாடுகளில் இயங்கிவரும் நிறுமங்கள் என வரையறுக்கப்படுகிறது. இந்த நிறுமங்களுக்கு தொழிற்சாலைகளும், அலுவலகக் கிடைகளும் ஒரு நாட்டுக்கு மேல் இருக்கும். ஐக்கிய நாட்டுக் குழுவின் கூற்றுப்படி, பன்னாட்டு நிறுமங்கள் என்பது, எந்த நாட்டில் அது உருவாக்கப்பட்டதோ, அதைவிட கூடுதலாக பல நாடுகளில் அது கூட்டுருவாக்கப்படுவதாகும்.

பன்னாட்டு நிறுவனம் என்பது உலக அளவில் உள்ள “பலமிக்கவன்” (Global giant) அல்லது “உலக வியாபாரம்” (World enterprise) அல்லது “பன்னாட்டு வியாபாரம்” என அழைக்கப்படுகிறது. எல்லாவகையான வியாபார அமைப்பு ஒரு நாட்டு அரசின் எல்லையைத் தாண்டிச் சென்றால் அது பன்னாட்டு நிறுவனம் என்று அழைக்கப்படுகிறது.

எளிமையான வார்த்தையில் கூறும்போது பன்னாட்டு நிறுவனம் என்பது இரண்டு அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட நாடுகளில் வியாபாரத்தை நடத்துவதாகும். நைல் H. ஜே.கோபி அவர்கள் கூற்றுப்படி, “ஒரு பன்னாட்டு நிறுமம் என்பது ஒரு வியாபாரத்தை தொடங்கி இரண்டு அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட நாடுகளில் மேலாண்மை செய்து வருவதாகும்”. என்று கூறுகிறார்.

ஒன்றுக்கு மேற்பட்ட நாடுகளில் தன் செயல்பாடுகளையும், முதலீட்டாளர்களையும் கொண்டுள்ள ஒரு நிறுமத்தையே பன்னாட்டு நிறுமம் என்கிறோம். பல்வேறு நாடுகளில் பொருட்கள் உற்பத்தி செய்யப்பட்டு, பல்வேறு நாடுகளில் விற்பனையும் செய்யப்படுகிறது. உதாரமாக, ஜப்பானின் டொயோட்டா நிறுமம், அமெரிக்காவின் ஜெனரல் மோட்டார்ஸ் நிறுமம், இந்தியாவின் இந்தியன் ஆயில் கம்பெனி ஆகியவை பன்னாட்டு நிறுமங்களாகும். ஐ.பி.எம். நிறுவனத்தின் தலைவர் ஜோகன் சன்ரோக் பின்வரும் ஐந்து அம்சங்களை பூர்த்தி செய்யும் நிறுமமே ஒரு பன்னாட்டு நிறுமம் என்று கூறுகிறார்.

- 1) பல்வேறு பொருளாதார வளர்ச்சி நிலைகளிலுள்ள பல்வேறு நாடுகளில் செயல்படுதல்
- 2) தங்கள் நாட்டிலுள்ள துணை நிறுமங்களை பன்னாட்டு நிறுமங்களே மேலாண்மை செய்தல்.



- 3) உற்பத்தி வசதிகள், ஆராய்ச்சி மற்றும் வளர்ச்சி செயல்பாடுகள் உள்ளிட்ட முழுமையான தொழிற்சாலை அமைப்புகளை பல்வேறு நாடுகளில் பேணி பாதுகாத்தல்
- 4) பன்னாட்டு மைய மேலாண்மையை பின்பற்றுதல்
- 5) பன்னாட்டு முதலீட்டாளர்களை பெற்றிருத்தல்

பன்னாட்டு நிறுமத்தின் சிறப்பியல்புகள்(Features of MNC)

1. ஒரு பன்னாட்டு நிறுமம் ஒரே சமயத்தில் பல நாடுகளில் நடத்தப்படும்.
2. இது மிகப்பெரிய அளவில் செயல்படும்.
3. இது அயல்நாடுகளில் உள்ள கச்சாப் பொருட்கள், பணியாட்கள், சந்தை ஆகியவற்றைப் பயன்படுத்திக் கொண்டு போக்குவதத்துச் செலவுகளை குறைக்க முற்படும்.

இன்று உலக அளவில் 500 முதல் 700 பன்னாட்டு நிறுமங்கள் வரை செயல்படுகின்றன. இதில் சரிபாதி அமெரிக்காவிலும் மீதியுள்ளவை அதற்கு வெளியிலும் காணப்படுகின்றன. அமெரிக்காவில் தலைமையிடம் கொண்டுள்ள பன்னாட்டு நிறுமங்கள் அயல்நாட்டு முதலீடுகளை நேரடியாகக் கொண்டுள்ளது. அவைகளாவன ஐக்கிய நாடுகள், U.K, ஜெர்மனி, ஜப்பான், ஸ்விட்சர்லாந்து, பிரான்ஸ் மற்றும் கனடா. பின்தங்கிய நாடுகளில் முதலீடுகளும் பணியிடங்களும் பன்னாட்டு நிறுமங்களால் 12 நாடுகளில் ஏற்படுத்தப்பட்டுள்ளன. அவைகளாவன பிரேசில், மெக்ஸிகோ, ஹாங்காங், பிலிப்பைன்ஸ், சிங்கப்பூர் மற்றும் தென்கொரியா. பன்னாட்டு உழைப்பாளர் சங்க அமைப்பின் கூற்றுப்படி அமெரிக்காவில் 60% பன்னாட்டு நிறுமங்கள் வேலை வாய்ப்பை வளரும் நாடுகளில் உருவாக்குகின்றன. ஆசிய நாடுகளில் 30% நிறுமங்களும், ஆப்பிரிக்காவில் 10% நிறுமங்களும் செயல்படுகின்றன. அயல்நாட்டு முதலீடுகள் வளரும் நாடுகளுக்குச் சென்று அதன் காரணமாய் அரசியல் நிரந்தரத் தன்மை பொருளாதார சூழ்நிலை, மலிவான பணியாளர், எண்ணெய் வளங்களையும் இயற்கை வளங்களையும் பயன்படுத்த பன்னாட்டு நிறுமங்கள் உதவிபுரிகின்றன.

பன்னாட்டு நிறுமங்களுக்கு சில எடுத்துக்காட்டுகள் கொடுக்கப்பட்டுள்ளன.

1. யூனி லீவர் லிமிடெட் (Uni Lever Limited)

இது ஓர் பிரிட்டிஷ் நிறுமம். இது பல நாடுகளில் துணை நிறுமங்களையும் கிளைகளையும் கொண்டுள்ளது. இது இந்தியாவில் உருவாக்கிய ஒரு துணை நிறுமம் இந்துஸ்தான் லீவர் லிமிடெட்.

2. யூனியன் கார்பைடு(Union Carbide)

இது ஓர் அமெரிக்காவைச் சார்ந்த நிறுமம். இது இந்தியா உட்பட பல நாடுகளில் தொழில் கூடங்களையும், துணை நிறுமங்களையும் பெற்றுள்ளது.



3. இண்டர்நேஷனல் பிசினஸ் மெசின் (IBM)

இது ஓர் அமெரிக்காவைச் சார்ந்த நிறுமம். பல நாடுகளில் இதன் கிளைகளைப் பெற்றுள்ளது.

4. பிலிப்ஸ் (Philips)

இது ஓர் டச்சு நிறுமம். இது இந்தியாவில் பிலிப்ஸ் இந்தியா என்னும் துணை நிறுமத்தைப் பெற்றுள்ளது. இப்போத பீசியோ எலக்ட்ரிகல்ஸ் என்னும் பெயரில் நடைபெறுகிறது.

5. கோகோ கோலா கழகம் (CoCo-Cola Corporation)

இது ஓர் அமெரிக்காவைச் சார்ந்த நிறுமம். பல நாடுகளில் குளிர்பானங்களை உற்பத்தி செய்து விற்பனை செய்கிறது.

பீட்டர் டிரக்கர் அவர்களின் கூற்றுப்படி, பன்னாட்டு நிறுமங்களுக்கு எதிர்காலத்தில் மிகச்சிறந்த எதிர்காலம் இருக்கிறது. அரசின் கொள்கைகளும் இதற்கு சாதகமாய் உள்ளன. அரசாங்கத்தின் பொருளாதார சீர்திருத்தங்களினால் பன்னாட்டு நிறுமங்கள் மேலும் பயனடையப்போகின்றன. அயல்நாட்டு முதலீடுகளை வரவேற்றலின் தடையில்லாத தீர்வின் காரணமாக பன்னாட்டு நிறுமங்கள் வளர்ந்த இந்திய முன்னேற வகை செய்கிறது.

பன்னாட்டு நிறுமத்தின் நன்மைகள் (Merits of MNC)

- 1) தாங்கள் செயல்படும் தேசங்களில் முதலீட்டுநிலை, வருமானம் மற்றும் வேலைவாய்ப்புகளை இவை அதிகரிக்கின்றன.
- 2) நவீன மேலாண்மை யுக்திகளை கையாளுவதன் மூலம் மேலாண்மைத் திறமைகளை இவை அதிகரிக்கின்றன.
- 3) உள்நாட்டு நிறுமச் செயல்பாடுகளையும், உள்நாட்டு சரக்கு வழங்குவோர்களையும் இவை ஆதரிக்கின்றன.
- 4) வியாபாரப் போட்டிகளை அதிகரித்து, உள்நாட்டு முற்றுரிமைகளை நீக்குவதற்கு இவை உதவுகின்றன.
- 5) உலகெங்கிலும் உற்பத்தி காரணிகளின் விலையை சமச்சீராக்க இவை முயலுகின்றன.
- 6) திறமையான ஆராய்ச்சி மற்றும் வளர்ச்சிப் பணிகளை நடத்தி அதன் மூலம் புதிய கண்டுபிடிப்புகளுக்கும், புத்தாக்கங்களுக்கும் வழிவகுக்கிறது.
- 7) தாங்கள் செயல்படும் நாடுகளில், அந்நாடுகளின் ஏற்றுமதியை அதிகரிக்கவும், இறக்குமதி தேவைகளை குறைத்துக் கொள்ளவும் இவை உதவுகின்றன.
- 8) பல்வேறு தேசிய பொருளாதாரங்களை ஒருங்கிணைப்பதற்கான திறமையான வழிறைகளை தருகின்றன.

பன்னாட்டு நிறுமத்தின் தீமைகள் (Demerits of MNC)

- 1) உள்நாட்டில் வேலைவாய்ப்பு வளர்ச்சியை இதை தடுக்கலாம்.
- 2) போட்டியை அழித்து முற்றுரிமை அதிகாரங்களை இவை வெற வாய்ப்புண்டு.



- 3) பன்னாட்டு நிறுமங்களின் தொழில் நுட்பம் உலகளாவிய அளவில் உச்சலாபத்தை அடைவதற்கே உருவாக்கப்பட்டுள்ளதேயன்றி, ஏழை நாடுகளின் தேவைகளை பூர்த்தி செய்வதற்காக உருவாக்கப்படவில்லை.
- 4) பன்னாட்டு நிறுமங்கள் தங்கள் பொருட்களின் மாற்றுவிலையை சூழ்ச்சிகரமாக மாற்றுவதன் மூலம் வரியை தவிர்க்கின்றன.
- 5) பன்னாட்டு நிறுமங்கள் தங்களின் பலம் மற்றும் இணக்கத்தன்மை மூலமாக உள்நாட்டு பொருளாதார தனித்தன்மையை கட்டுப்படுத்தி சீர்குலையச் செய்வது அந்தந்த நாடுகளை பாதிக்கும்.

பயிற்சி வினாக்கள்

1. கூட்டுப்பங்கு நிறுமம் என்றால் என்ன?
2. தோற்றுவிப்பாளர் என்பவர் யார்?
3. பன்னாட்டு வாணிப நிறுவனம் என்றால் என்ன?
4. நிறுமத்தின் நன்மை மற்றும் தீமைகள் விவாதிக்க.
4. பன்னாட்டு வாணிப நிறுமத்தின் நன்மை மற்றும் தீமைகளை விளக்குக.



அலகு – 3 : மேலாண்மை

மேலாண்மை – பொருள் – மேலாண்மையின் தன்மை மற்றும் பணிகள் – திட்டமிடுதல் – பொருள் – திட்டங்களின் வகைகள் – திட்டமிடுதலின் செயல்முறைகள் – கொள்கைகள் மற்றும் செயல்முறைகள் – முடிவெடுத்தல் – முடிவெடுத்தலில் காணப்படும் நுட்பங்கள்

பாடம் – 6

மேலாண்மையின் கோட்பாடு (Concept of Management)

மேலாண்மையின் பொருள்(Meaning)

மேலாண்மை என்ற பதமானது பல்வேறு வழிகளில் பயன்படுத்தப்படுகிறது. சில முக்கியமான பொருள் விளக்கங்கள் கீழே தரப்பட்டுள்ளன.

1. மேலாண்மை என்பது ஒரு வளம்

நிலம், பணியாளர் மற்றும் உடல் ஆகிய வளங்கள் மேலாண்மைக்கு தேவைப்படக்கூடிய உற்பத்தி காரணிகள் ஆகும்.

2. மேலாண்மை என்பது ஒரு குழு செயல்பாடு

மேலாண்மை ஒரு குறிப்பிட்ட நோக்கத்தினை அடைவதற்காக அனைத்து மனிதர்களுடைய முயற்சியினையும், வழிகாட்டுதல்களையும் ஒருங்கிணைப்பு செய்து அதன் நோக்கத்தை அடைவதற்கு வழிவகை செய்கிறது.

3. மேலாண்மை என்பது ஒரு களப்படிப்பு

மேலாண்மை தொடர்பான பிரச்சனைகளை கோட்பாடு மற்றும் நுட்பங்களின் அடிப்படையில் எவ்வாறு கையாள்வது என்பதைப்பற்றி படிக்கக்கூடிய ஒரு அறிவின் தனிப்பட்ட கிளையாக விளங்குகின்றது.

4. மேலாண்மை என்பது ஒரு செயல்முறை

திட்டமிடுதல், அமைப்புவித்தல், பணியமர்த்துதல், இயக்குவித்தல் மற்றும் கட்டுப்படுத்துதல் போன்ற மேலாண்மை தொடர்புடைய பணிகளின் தொகுப்பு ஆகும்.

மேலாண்மையின் வரைவிலக்கணம் (Definitions)

லாரன்ஸ்.A. அப்லே என்பவரின் கூற்றுப்படி மேலாண்மை என்பது மேலாளர் தான் செய்து முடிக்கவேண்டிய பணிகளை அடுத்தவரின் முயற்சியினை வைத்து செய்து முடிக்கும் கலையிலைக் குறிக்கின்றது.

D.J. கிளாக் என்பவரின் கூற்றுப்படி மேலாண்மை என்பது ஒரு கலையியலாகவும், அறிவியலாகவும், முடிவெடுத்தல் மற்றும் தலைமையேற்பு பணிகளைக் கொண்டு செயல்படுகிறது..

மேலாண்மையின் தன்மை மற்றும் குணாதிசியங்கள் (Nature and Characteristics of Management)

மேலாண்மையின் தன்மைகள் கீழே தரப்பட்டுள்ளன.



1. மேலாண்மை பொதுவானது

குடும்பங்கள், குழுக்கள், அரசுகள், இராணுவம் அல்லது வியாபார நிறுவனம் ஆகியவற்றை மேலாண்மை செய்யக்கூடியவற்றை குறிப்பது ஆகும். இதிலிருந்து மேலாண்மை பொதுவானது என்பது விளங்குகின்றது.

2. மேலாண்மை நோக்கமுடையது

மேலாண்மை ஒரு குறிப்பிட்ட இலக்கின் முடிவினை அடைவதற்காக செயல்படுத்தப்படும் செயல்முறையினை குறிக்கின்றது.

3. மேலாண்மை ஒருங்கிணைக்கும் சக்தி

மேலாண்மை மனிதன்மற்றும் மற்ற வளங்களை ஒன்றாக இணைக்கின்றது.

4. மேலாண்மை ஒரு சமுதாய செயல்முறை

மேலாண்மை என்பது மனித உள் உறவுகளை உள்ளடக்கிய ஒரு செயல்முறை ஆகும்.

5. மேலாண்மை பண்முகத்தன்மையுடையது

மேலாண்மை பல்வேறு பிரிவுகளான பொறியியல், சமுதாவியல், உளவியல், பொருளாதாரம் ஆகிய பிரிவுகளின் பரந்த அறிவினைக் கொண்டு அதை வைத்து செயல்படுத்தக்கூடிய முறையாகும்.

6. மேலாண்மை தொடர்ச்சியான செயல்பாடு

மேலாண்மை மாறிவரும் சூழலுக்கேற்ப மாறக்கூடியதும் தொடர்ச்சியான செயல்முறையும் ஆகும்.

7. மேலாண்மையை உணரமுடியாதவை

மேலாண்மையை கண்டுணரமுடியாது.

8. மேலாண்மை என்பது கலையியல் மற்றும் அறிவியல்

மேலாண்மை என்பது ஒழுங்கமைக்கப்பட்ட அறிவுத்திறனையும் மற்றும் அவ்வறிவுத்திறனைக் கொண்டு எவ்வாறு ஒரு பணியை செய்து முடிக்கவேண்டும் என்பதை உள்ளடக்கியதாகும்.

மேலாண்மை Vs நிர்வாகம் (Management Vs Administration)

மேலாண்மை, நிர்வாகம் என்ற இரண்டு பதங்களை பயன்படுத்தும் பொழுது அதில் பலவகையான வேறுபாடுகள் காணப்படுகின்றது. மூன்று வகையான பார்வைகள் பற்றி பல்வேறு வகையான மேலாண்மை அறிஞர்கள் தங்களுடைய கருத்துகளை இங்கு வெளிக்காட்டியுள்ளனர். அவைகள் பின்வருமாறு.

1. நிர்வாகம் மேலாண்மையிலிருந்து மாறுபட்டது

மேலாண்மை மற்றும் நிர்வாகத்திற்கிடையே முதன்முதலாக வேறுபாடுகளை உருவாக்கியவர் ஆலிவர் செல்டர் என்பவர் ஆவார். இவரது கூற்றுப்படி நிர்வாகம் என்பது ஒரு தீர்மானிப்பு செய்யும் பணியாகும். ஒரு நிறுவனத்தின் நோக்கங்கள் மற்றும் கொள்கையினை தீர்மானிப்பது நிர்வாகம் ஆகும். மேலாண்மை என்பது ஒரு செயல்பாட்டு பணியாகும். செயல்பாட்டு பணி என்பது கொள்கையினை



செயல்படுத்துவது மற்றும் நோக்கத்தினை அடைவதற்கான மனித சக்தியை இயக்குவிப்பதையும் மேலாண்மை குறிக்கின்றது.

2. மேலாண்மை நிர்வாகத்தின் ஒரு பகுதி

இந்த செயல்பாடுகள் பீரீச் என்பவரால் கண்டுபிடிக்கப்பட்டது. பீரீச் என்பவர் மேலாண்மை என்பது மரபு வழி பதம் நிர்வாகம் என்பதை உள்ளடக்கியுள்ளது எனக்கூறுகிறார்.

3. நிர்வாகமும் மற்றும் மேலாண்மையும் ஒன்றே

இந்த பதம் ஹென்றி பயோல் என்பவரால் தரப்பட்டது. இவர் நிர்வாகம் மற்று் மேலாண்மை ஆகிய இரண்டு பதத்திற்கும் வேறுபாடுகள் இல்லை என்று கூறுகிறார். அவருடைய பார்வையில் நிர்வாகம் என்ற பதம் அரசு சம்பந்தப்பட்ட உயர் செயல்பாடு பணிகளில் இவ்வார்த்தை பயன்படுத்தப்படுகின்றது. மேலாண்மை என்ற பதம் அதே வழியில் செயல்பாட்டு பணிகளில் வியாபார உலகில் பயன்படுத்தப்படுகின்றது எனக் கூறுகிறார்.

மேலாண்மை— கலை, அறிவியல் (அல்லது) சிறப்பு தேர்ச்சி(Management – Art, Science or profession)

மேலாண்மை என்பது ஒரு கலை

எதிர்பார்க்கப்பட்ட இலக்கினை அடைவதற்காக செய்முறை பயன்பாட்டினை கருத்தியல் அறிவாக மாற்றக்கூடிய திறமையே கலை என்று அழைக்கப்படுகின்றது. மேலாண்மை என்பது கலை என்பதற்கான காரணங்கள் கீழே தரப்பட்டுள்ளன.

- 1) செயல்திறன் அறிவினை மற்றும் திறமையினை எவ்வாறு பயன்படுத்தவேண்டும் என்ற கொள்கை மேலாண்மை செயல்முறை உள்ளடக்கியுள்ளது.
- 2) வியாபாரத்தின் நேரடி முடிவுகளான இலாபம், வளர்ச்சி மற்றும் பல இலக்கினை அடைவதற்கு ஏற்றவாறு இயக்குவித்தல் செய்வது மேலாண்மை செயல்முறைகளில் ஒன்றாகும்.
- 3) மேலாண்மை உருவாக்கும் தன்மை கொண்டது எனவெ அது கலையியலாக கருதப்படுகின்றது.
- 4) மேலாண்மை என்பது நபர் சம்மந்தப்பட்ட செயல்முறையாகும். ஒவ்வொரு மேலாளரும் பிரச்சனைகளுக்கு தக்கவாறு தங்களுடைய அணுகுமுறையினை மாற்றி கொண்டே இருப்பார்கள்.
- 5) நல்ல மேலாண்மை ஒரு சிறந்த மேலாண்மையாகும். குறிப்பிட்ட இலக்கினை சிறப்பாக அடையும் பொழுது மேலாண்மையையும் சிறந்ததாக அமையும்.

மேலாண்மை என்பது ஒரு அறிவியல்

அறிவியல் என்பது ஒருங்கமைப்பட்ட அறிவுத்திறனை சார்ந்திருக்கக்கூடிய ஒரு குறிப்பிட்ட துறையின் விசாரணையினை குறிப்பதாகும்.

மேலாண்மை என்பது ஒரு அறிவியல். ஏனெனில் அறிவியலுக்கான அனைத்து குணாதிசயங்களையும் மேலாண்மை பெற்றுள்ளது. அதற்கான விவரங்கள் பின்வருமாறு.



- 1) ஒருங்கமைக்கப்பட்ட அறிவுத்திறனை மேலாண்மையானது பெற்றுள்ளது. மேலாண்மை பணியில் பயன்படுத்தக்கூடிய திட்டப்பட்டியல், அடக்கவிலை கணக்கியல், விகித பகுப்பாய்வு மற்றும் பல இதில் அடங்கும்.
- 2) தொடர்ச்சியான உற்றுநோக்கல் மற்றும் ஆராய்ச்சி சரிபார்ப்பு ஆகியவற்றின் மூலமாக மேலாண்மை கோட்பாடுகளானது வளர்ச்சி பெறுகிறது.
- 3) மேலாண்மை தத்துவங்களை யார் பயன்படுத்தினாலும் அணுகுமுறை பொதுவானதாகவே இருக்கும்.

மேலாண்மை என்பது ஒரு சிறப்பு தொழில்

ஒரு குறிப்பிட்ட பிரச்சனையில் அதற்குண்டான தீர்வினை வழங்கக்கூடிய வல்லுநர்களின் அறிவு பயன்பாட்டினை சிறப்புத்தொழில் என்ற சொல் உள்ளடக்கியுள்ளது. நன்னடத்தை மற்றும் சமுதாய பொறுப்பினால் சிறப்பு தேர்ச்சியான வழிநடத்துதலினால் பாதுகாக்கப்படுகிறது. தொழில் பிரச்சனை ஏற்படும் பொழுது மேலாளர் அத்தொழில் துறையில் வல்லுநர்களின் அறிவின் உதவியினைப் பெற்று அப்பிரச்சினையை சரிசெய்கிறார்கள். சிறப்பு தேர்ச்சியில் ஈடுபடும் பணியாளர்களிடமிருந்து நேர்மைத் தன்மை எதிர்பார்க்கப்படுகிறது. எனவே மேலாண்மையானது ஒரு சிறப்பு தொழிலாக கருதப்படுகின்றது.

மேலாண்மை நிலைகள் (Levels of Management)

மேலாண்மையின் வகைகள் மூன்று பிரிவுகளாக பிரிக்கப்படுகிறது அவையாவன 1) மேல் நிலை மேலாண்மை 2) இடைநிலை மேலாண்மை 3) கீழ் நிலை மேலாண்மை

1) மேல் நிலை மேலாண்மை

மேல் நிலை மேலாண்மை என்பது நிறுவன இயக்குநர்களையும் மற்றும் தலைமை செயல் அதிகாரிகளையும் உள்ளடக்கியது. தலைமை செயல் அதிகாரிகளில் மேலாளர், மேலாண்மை இயக்குநர், மேலாண்மை முகவர், செயலர் மற்றும் பொறுப்பாளர் மற்றும் துறை பொது மேலாளர் ஆகியோர் அடங்குவர். கொள்கையை உருவாக்கி அதை முறையீடு செய்வதும் மற்றும் அதை சரி செய்து இயக்குவிப்பதும் அவர்களுடைய பொறுப்பு ஆகும்

2) இடைநிலை மேலாண்மை

இடைநிலை மேலாண்மை என்பது துறை தலைவர்களையும், கண்காணிப்பவர்களையும் உள்ளடக்கியது ஆகும். தலைமை செயல் அதிகாரியிடமிருந்து அறிவுரைகளைப் பெற்று மேற்பார்வையாளர்களுக்கு ஆலோசனை வழங்குவது இடைநிலை மேலாண்மை பணி ஆகும். இவர்கள் அனைத்து நடைவடிக்கைகளையும் ஒருங்கிணைப்பவராகவும் செயல்படுகின்றனர் அவர்கள் பெரும்பாலும் துறை தலைவர்களாகவும் கண்காணிப்பாளராகவும் இருப்பார்கள்.



3) கீழ் நிலை மேலாண்மை

கீழ்நிலை மேலாண்மை என்பது கடைநிலை பணியாளர்களையும் முதல் வரிசை மேற்பார்வையாளர்களையும் உள்ளடக்கிறது. இவர்கள் அனைத்து பணியாளர்களுடனும் தொடர்பில் இருப்பார்கள் இவர்கள் அனைத்து பணியாளர்களுக்கும் வேலைக்கான வழிகாட்டுதல்களையும் மற்றும் இயக்குவித்தலையும் வழங்குவார்கள். மேலும் இவர்கள் பணியாளர்களிடையே அதிமான நம்பிக்கை உறுதியை வைத்திருப்பார்கள்.

மேலாண்மையின் பணிகள் (Functions of Management)

மேலாண்மையின் பணிகளைப்பற்றி பல்வேறு வகையான வல்லுநர்களால் வகைப்பட்டதிலிருந்து ஏழு வகையான பணிகளை மற்றும் காண்போம்.

1) திட்டமிடுதல் 2) அமைப்புவித்தல் 3) பணியளித்தல் 4) இயக்குவித்தல் 5) கட்டுப்படுத்துதல் 6) ஒருங்கிணைத்தல் 7) முடிவெடுத்தல்

1) திட்டமிடுதல்

திட்டமிடுதல் என்பது மேலாண்மை பணிகளில் முதன்மையான பணியாகும். திட்டமிடுதல் என்பது எதை செய்கிறோம் என்பதை முன்கூட்டியே தீர்மானித்து அதன்படி செயல்படுத்துவதாகும். எதிர்பார்க்கப்பட்ட முடிவினை அடைவதற்காக செயல்பாட்டினை தீர்மானித்து அதன்படி நடப்பதாகும். இது உள்ளம் சார்ந்த செயல்முறையாகவும், அறிவுசார் வசதிகளையும், தொலைநோக்கு பார்வையையும், கற்பனை திறத்தையும் மற்றும் தீர்க்கமான முடிவுகளையும் வழங்குகிறது.

2) அமைப்புவித்தல்

அமைப்புவித்தல் என்பது அதிகார தொடர்பினை நிறுவன உறுப்பினர்களிடையே விரிவுபடுத்தக்கூடிய செயல்முறையினை குறிக்கின்றது. பொறுப்பு மற்றும் கடமைக்கான கட்டமைப்பினை இது உருவாக்குகிறது. பணியில் போலியான பணியினை களைவதற்கு உதவிசெய்கிறது. ஒரு குறிப்பிட்ட நிறுவனத்தின் தேவை மற்றும் நோக்கங்களை அதற்கு ஏற்றவாறு வடிவமைத்து பொறுத்துகிறது. கீழ்க்கண்ட விவரங்களை இது உள்ளடக்குகிறது.

- அடையாளம் காணுதல் மற்றும் குழு பணி செயல்பாடுகள்
- வரையறை மற்றும் கடைமையினையும் மற்றும் பொறுப்பினையும் ஒப்படைப்பு செய்தல்
- அதிகார பொறுப்பின் தொடர்பினை விரிவாக்கம் செய்தல்

3) பணியளித்தல்

பணியளித்தல் என்பது போதுமான மற்றும் தகுதிவாய்ந்த நபர்களை அமைப்பு முறையில் உள்ள அனைத்து இடங்களுக்கும் பணிஅமர்த்துதல் செய்யும் செயல்முறையினை பணியளித்தல் விளக்குகிறது. அ) தேர்ந்தெடுத்தல் ஆ) தகவல் தொடர்பு இ) பங்கேற்றல் ஈ) மதிப்பீடு செய்தல் உ) பயிற்சி அளித்தல் ஊ) ஈட்டுறுதி அளித்தல் எ) பணிநீக்கம் செய்தல் ஆகியவற்றை உள்ளடக்கியது ஆகும்.



4) இயக்குவித்தல்

இயக்குவித்தல் என்பது மேலாண்மை பணிகளான வழிகாட்டல், மேற்பார்வை செய்தல், செயலூக்கம் அளித்தல் ஆகியவற்றைக் கொண்டு ஒரு குறிப்பிட்ட நோக்கத்தை அடைவதற்காக மக்களை அதை நோக்கி இயக்குவிப்பதே இயக்குவித்தல் எனப்படும். இயக்குவித்தல் என்பது மேலாண்மையின் இயக்க செயல்பாட்டு பணியாகும். இயக்குவித்தல் கீழ்காணும் செயல்பாட்டினை உள்ளடக்கியது.

- ஆணைகள் மற்றும் அறிவுரைகளை வழங்குதல்
- வழிகாட்டுதல் மற்றும் வேலையினை சரியான முறையில் நிறுவனத்தின் கீழ்நிலை பணியாளர்களிடம் கற்பித்தல்.
- தன்னுடைய பணியாளர்களை மேற்பார்வை செய்தல்
- தலைமையேற்பு என்பது ஒரு தனிமனுதனுடைய நடத்தையின் தகுதிகளில் ஒன்றாகும். அது அமைப்பு முறையின் முயற்சிக்கு ஏற்றவகையில் பணியாளர்களை வழிநடத்தும் செயல்பாட்டினை குறிக்கும்.
- தகவல் தொடர்பு செயல்முறை என்பது ஒரு தகவலை அனுப்பும் வகையிலும் மற்றும் அதை புரிந்து கொள்ளும் வகையிலும் உள்ளது. தகவல் தொடர்பு வழிகளை விரிவாக்குதல் மற்றும் வழிநடத்துதல் என்பது மேலாண்மை பணியாகும்.
- அதிகளவு உற்பத்தி திறனை பெறுவதற்கு மேலாளர் அனைத்து பணியாளர்களையும் கண்டிப்பாக ஊக்குவிக்கவேண்டும்.

5) கட்டுப்படுத்துதல்

திட்டங்களின் அடிப்படையில் அமைப்பு முறையின் செயல்பாடுகள் அமையும் முறையில் படிநிலைகளை உள்ளடக்கியது கட்டுப்படுத்துதல் என்று அழைக்கப்படுகிறது. கீழ்காணும் நிலைகளை அது உள்ளடக்கியது.

- தரத்தினை நிறுவுதல்
- இயல்பான தரத்தினை பதிவுசெய்தல் மற்றும் ஒப்பிட்டு செய்தல்
- இயல்பு மற்றும் தரத்திற்கிடையிலான வேறுபாடுகளை கண்டறிதல்
- சரியான முடிவுகளை செயல்படுத்துதல்

6) ஒருங்கிணைத்தல்

செயல்பாடுகளை ஒரே மாதிரியாக கொண்டு வந்து பல குழுக்களாக செயல்படுகின்ற பணியாளர்களை ஒருங்கிணைப்பதே ஒருங்கிணைத்தல் என்று அழைக்கப்படுகிறது. குறிப்பிட்ட நோக்கத்தை அடைவதற்காக வரிசையாக தயார் செய்து அனைத்து செயல்பாடுகளையும் அந்நோக்கத்தை அடைவதற்காக குறிக்கிறது.

7) முடிவெடுத்தல்

கொடுக்கப்பட்டுள்ள மாற்று வழிகளைக்கொண்டு நமக்கு தேவைப்படக்கூடிய வழிகளில் மிக சிறந்த மாற்று நடவடிக்கையை தேர்ந்தெடுப்பதே முடிவெடுத்தல் செயல் முறையாகும். இம்முறையான பிரச்சனையை புரிந்து கொள்ளவதிலும் தகவலை சேகரிப்பதிலும், சேகரிக்கப்பட்ட தகவல்களை வளர்ச்சி அடைய செய்வதிலும் மற்றும்



மாறிகளை மதிப்பீடு செய்வதிலும் அதிலிருந்து தீர்வினை கண்டுபிடிப்பதும் முடிவெடுத்தல் படிமுறையில் அடங்கும்.

பாடம் -7

திட்டமிடுதல் (Planning)

பொருள்(Meaning)

திட்டமிடுதல் என்பது எதை செயல்படுத்துகின்ற காரியத்தை அல்லது நடவடிக்கையை முன்கூட்டியே தீர்மானம் செய்யும் ஒரு செயல் முறையாகும். திட்டமிடுதல் என்பது நாம் செய்து முடிக்க வேண்டிய பணிகளை எப்பொழுது? எங்கே? எப்படி? மற்றும் யாரால்? செய்யப்பட வேண்டும் என்பதை முன்கூட்டியே தீர்மானம் செய்வதாகும். முன்கணிக்கப்பட்ட செயல்பாடுகளின் தொகுப்பே திட்டமிடுதல் ஆகும்.

வரைவிலக்கணம் (Definition)

“பொதுவாக கூறுவேமேயானால் திட்டமிடுதல் என்பது நாம் செய்து முடிக்க வேண்டிய செயல்களைப் பற்றி முன்கூட்டியே தீர்மானம் செய்வதாகும்”-M.H. நியூமேன்.

“திட்டமிடுதல் என்பது எதிர்கால செயல்பாடுகளை முன்கூட்டியே கணிப்பு செய்யக்கூடிய தன்மையினை குறிக்கின்றது”- ஆலன்.

திட்டமிடுதல் நோக்கம் / முக்கியத்துவம் / பண்புநலன்கள் (Importance / Objectives / Significance of Planning)

1. நோக்கங்களின் மீது கவனம் செலுத்துதல்

ஒவ்வொரு அமைப்பு முறையும் தங்களுடைய நோக்கங்களை அடைவதற்கு முயலுகின்றன. திட்டமிடுதல் அந்த நோக்கங்களை அடைவதற்கான செயல்களில் கவனத்தை ஒன்று சேர்க்கிறது.

2. நிச்சயமற்ற தன்மை மற்றும் இடரை குறைப்பது

திட்டமிடுதல் என்பது வியாபார நிறுவனத்தின் எதிர்காலத்தின் தன்மையினை எதிர்காலங்களில் ஏற்படக்கூடிய நிச்சயமற்ற தன்மை மற்றும் இடரை குறைப்பதற்கு உதவி செய்கிறது.

3. இயக்கங்கள் மீது திறமையினை வழங்குதல்

திட்டமிடுதல் கிடைக்கக்கூடிய வளங்களை முழுமையாகப் பயன்படுத்துவதை குறிக்கின்றது. எனவே அது நிறுவன அமைப்பு முறையின் இயக்கங்களுக்கு திறமையினை வழங்கிறது.

4. கட்டுப்படுத்துதலை வழங்குகின்றது

முறையான கட்டுபாட்டு முறை இருந்தால் பல்வேறு நிலைகளின் செயல்பாடுகளைக் கட்டுப்படுத்தி மிக்சிறந்த இடத்தை அடைய முடிகிறது.



5. ஒருங்கிணைத்தலுக்கு உதவி செய்தல்

மிகச் சிறந்த திட்டமிடுதல், அமைப்பு முறையின் அனைத்து வகையான செயல்பாடுகள் மற்றும் வளங்களையும் ஒருங்கிணைப்பு செய்கின்றது.

6. செயல்பாடுகளை ஒற்றுமைப்படுத்துதல்

நிறுவன அமைப்பு முறையின் அனைத்து செயல்பாடுகளையும் முறையான வழிமுறையில் பின்பற்றுகின்றன. எனவே அனைத்து செயல்பாடுகளையும் ஒற்றுமைப்படுத்துதல் என்பது மிகவும் எளிதான காரியம் ஆகும்.

7. முடிவெடுத்தலுக்கு வழிகாட்டல்

அமைப்பு முறையின் எதிர்கால தேவையினை முன்கணிப்பு செய்வதால் திட்டமிடுதல் எதிர்காலத்தைச் சார்ந்து எடுக்கக்கூடிய செயல்பாடுகளுக்கு உதவி புரிகின்றன.

8. அதிகார மையப்படுத்துதலின் அடிப்படையாக விளக்குகின்றது

திட்டமிடுதல் அதிகார ஒப்படைப்பை கீழ்நிலை நிலை மேலாண்மையருக்கு வழங்குவதற்கு உதவிபுரிகின்றன.

திட்டமிடுதலின் குறைபாடுகள்(Limitations of Planning)

திட்டமிடுதல் கீழ்காணக்கூடிய குறைபாடுகளால் பாதிப்படைகின்றன.

1. நிச்சயமற்றது

திட்டமிடுதல் எதிர்காலம் தொடர்பானவற்றை முன்கணிப்பு செய்தல் என்ற தத்துவத்தில் அமைந்துள்ளது. எனவே முடிவுகள் பெரும்பாலும் துல்லியமாக இருப்பதில்லை.

2. நெகிழ்ச்சியற்றது

திட்டமிடுதல் என்பது முன்கணிப்பு செய்யப்பட்ட நோக்கங்கள் கொள்கைகள், செயல்முறைகள் போன்றவற்றை அது எவ்வாறு உள்ளதோ அவ்வாறே பின்பற்றப்படுகிறது. எனவே நெகிழ்ச்சியற்ற தன்மைக்கு திட்டமிடுதல் வழிவகுக்கிறது.

3. நேரம் மற்றும் செலவு அதிகம்

திட்டமிடுதல் என்பது அதிக நேரம் மற்றும் அதிகச் செலவை ஏற்படுத்தக்கூடிய ஓர் படிமுறையாகும்.

4. பொருத்தமானதல்ல

முன்கணிப்பு செய்யப்பட்ட நோக்கங்கள், கொள்கைகள், செயல்முறைகள் போன்ற பல காரணங்கள் அனைத்து சூழ்நிலைகளுக்கும் பொருந்தக்கூடியதல்ல.

5. பாதுகாப்பு பற்றிய தவறான அறிவு

நல்ல திட்டம் ஒன்றை நிறுவன அன்றாட இயக்கங்களில் புகுத்தியவுடன் அனைத்து பிரச்சனைகளும் முடிந்து விட்டதாக மேலாளர் நினைக்கிறார். சில சமயங்களில் அமைப்பு முறையில் இவ்வாறான பாதுகாப்பு பற்றிய தவறான எண்ணம் உருவாகின்றது.



6. வெளிப்புற காரணிகள்

திட்டமிடுதலின் சிறப்பு தன்மையானது சில சமயங்களில் வெளிப்புற காரணங்களால் பாதிக்கப்படலாம் அவை பெரும்பாலும் அரசின் கட்டுப்பாடு, இயற்கை பாதிப்பு மற்றும் பலவகைகளில் இருக்கலாம்.

திட்டமிடுதலின் இயல்புகள் / குணாதியசங்கள்(Nature / Characteristics of Planning)

- i. திட்டமிடுதல் அமைப்பு முறையின் நோக்கங்களோடு நெருங்கிய தொடர்புடையது.
- ii. திட்டமிடுதல் எதிர்கால நடவடிக்கைகளை முதன்மையானதாக கொண்டு செயல்படுகின்றது.
- iii. திட்டமிடுதல் மாற்றுவழிகளில் சிறந்த வழியை தேர்ந்தெடுக்க படிநிலையை உள்ளடக்கியது ஆகும்.
- iv. திட்டமிடுதல் என்பது பரந்த தன்மையினை உடையது.
- v. திட்டமிடுதல் என்பது ஒன்றையொன்று சார்ந்திருக்கக்கூடிய ஓர் செயல்முறையாகும்.
- vi. மாறிவரும் எதிர்கால சூழ்நிலைக்கேற்றதன் அடிப்படையில் திட்டமிடுதல் நெகிழ்ச்சியுடன் அமைக்கப்பட்டிருக்க வேண்டும்.
- vii. திட்டமிடுதல் என்பது பணியாளர்களின் திறமையை நோக்கி இயக்கப்படுகின்றது.
- viii. திட்டமிடுதல் சிந்தனை தொடர்பான படிமுறைகளை உடையது
- ix. திட்டமிடுதல் மேலாண்மைப் பணிகளின் முதன்மையானது
- x. திட்டமிடுதல் ஓர் தொடர்ச்சியான செயல்முறை ஆகும்.

திட்டமிடுதலில் காணப்படும் படிநிலைகள் (Steps in Planning)

1. செயல்பாட்டிற்கான தேவையினை அடையாளம் காணுதல்

நிறுவனத்தின் எந்த பிரச்சனைக்காக திட்டமிடுதல் தேவைப்படுகின்றது என்பதை மேலாண்மை முதலில் கண்டறிய வேண்டும்.

2. நோக்கங்களை உருவாக்குதல்

அமைப்பு முறையின் நோக்கங்களை மேலாளர் மிகச்சிறந்த முறையில் உருவாக்குவதை கண்டிப்பாக தீர்மானிக்க வேண்டும்.

3. திட்டமிடுதல் பற்றி முன்கணிப்பினை உருவாக்குதல்

திட்டமிடுதலில் நிறுவன எதிர்கால தேவைக்காக முன்கணிப்பு செய்யப்படும் பொழுது நிறுவனத்திற்கு தேவையான செயல்பாடு மற்றும் காரணங்களை தேர்ந்தெடுக்க வேண்டும் மற்றும் அதைப் பரவச் செய்யக்கூடியவற்றை உள்ளடக்கியது ஆகும்.



4. மாற்று நடவடிக்கைகளை கண்டறிதல்

கிடைக்கக்கூடிய பல்வேறு வகையான மாற்று வழிகளைக் கொண்டு திட்டமிடுதல் முன்கணிப்பின் கீழ் ஆய்வு செய்யப்பட்டிருக்க வேண்டும்.

5. மாற்று நடவடிக்கைகளை மதிப்பீடு செய்தல்

பல்வேறுவகையான மாற்று நடவடிக்கைகள் இயக்க ஆராய்ச்சியின் மூலமாக மதிப்பீடு செய்யப்படுகின்றன.

6. சிறந்த மாற்று நடவடிக்கையை தேர்ந்தெடுத்தல்

மதிப்பீட்டிற்கு பிறகு, அதில் மிகச் சிறந்த மாற்று நடவடிக்கையினைத் தேர்ந்தெடுத்து அதைப் பயன்படுத்த வேண்டும்.

7. திட்டங்களாக உருவாக்குதல்

அடிப்படையான திட்டங்களை உருவாக்கிய பிறகு, பல்வேறு வகையான திட்டங்கள், துறைகள், அலகுகள், செயல்பாடுகள் போன்றவைகளுக்கு ஏற்றவாறு உருவாக்கப்படுகின்றன.

8. செயல்பாடுகளை வரிசைக்கிரமமாக வகைப்படுத்துதல்

பல்வேறு வகையான செயல்பாடுகள் வரிசைக் கிரமமாக வகைப்படுத்தப்பட்டு தீர்மானிக்கப்படுகின்றன.

திட்டங்களின் பிரிவுகள் மற்றும் திட்டங்களின் வகைகள் (Components of Planning or Types of Plans or Methods of Planning)

திட்டங்களின் முறைகள்

தன்மை, பரப்பெல்லையை பொறுத்து திட்டங்கள் வகைப்படுத்தப்படுகின்றன அவையாவன.

அ) நிலையான திட்டங்கள் அல்லது திரும்ப திரும்ப பயன்படுத்தும் திட்டங்கள் அல்லது பலவற்றிற்கு பயன்படுத்தும் திட்டம்

1. நோக்கங்கள்(Objectives)
2. கொள்கைகள் (Policies)
3. செயல்முறைகள்(Procedures)
4. விதிகள் (Rules)
5. யுக்திகள் (Strategies)

ஆ) ஒருமுறைமட்டும் பயன்படுத்தும் திட்டங்கள் அல்லது குறிக்கப்பட்ட திட்டங்கள்

1. செயல்பாடுகள்
2. திட்டப்பட்டியல்கள்
3. திட்ட அறிக்கைகள்

அ) நிலையான திட்டங்கள் அல்லது திரும்ப திரும்ப பயன்படுத்தும் திட்டங்கள் அல்லது பலவற்றிற்கு பயன்படுத்தும் திட்டம்(Standing or Repeated use plans or Multi use plans)



நோக்கங்கள்

நோக்கங்களை இலக்காக வைத்து நிறுவனத்தின் உள்ள ஒவ்வொரு பிரிவும் மற்றும் துறையும் முக்கிய வழிகாட்டுதலுடன் மனிதசக்தியை கொண்டு செயல்படுகின்றது நோக்கங்களை தீர்மானிக்கும் பொழுது தெளிவானதாகவும் சுருக்கமானதாகவும் இருக்க வேண்டும்.

இலாபத்தை உருவாக்குதல், அடக்கவிலையைச் குறைத்தல், உற்பத்தி திறனை அதிகரித்தல், நற்பெயர், தனிநபர் வளர்ச்சி, பணியாளர் தொடர்பு மற்றும் சமுதாய பொறுப்பு ஆகியவை பொதுவான நோக்கங்களாகும்.

நோக்கங்களை நிர்ணயம் செய்யும் பொழுது மேலாண்மை நீண்டகால மற்றும் குறுகியகால நோக்கங்களை தீர்மானிக்கவேண்டும்.

திட்டமிடுதலின் முடிவு புள்ளியே நோக்கங்கள் ஆகும்.

நோக்கங்களின் நன்மைகள்

- i. நோக்கங்கள் திட்டமிடுதலில் ஓர் ஒற்றுமையைக் கொண்டு வருகின்றது.
- ii. அமைப்பு முறை நிறுவனத்தின் சக்தி மற்றும் வளங்களை மற்றும் அனைத்துப் பணிகளையும் ஒருங்கிணைப்பு செய்வதற்கு நோக்கங்கள் உதவிபுரிகிறது.
- iii. அதிகார மையப்படுத்துதலுக்கு நோக்கங்கள் சிறந்தாயிருக்கிறது.
- iv. நோக்கங்கள் தனிநபருக்கு செயலூக்கம் அளிக்கிறது.

நோக்கங்களின் தீமைகள்

- i. நோக்கங்களை வரையறை செய்வது மிகவும் கடினமானப் பணியாகும்.
- ii. நோக்கங்களுக்கு பொருந்தக்கூடிய கொள்கையினை கண்டுபிடிப்பது என்பது கடினமான பணியாகும்.
- iii. நோக்கங்களினால் ஏற்படக்கூடிய பிரச்சனைகளை தீர்ப்பது என்பது கடினமானப் பணியாகும்.

குறைபாடுகளை தீர்ப்பது எவ்வாறு?

கீழே குறிப்பிட்டபட்டுள்ள வழிகாட்டுதல்களை பின்பற்றப்படும் பொழுது பிரச்சனை நீக்கி குறிக்கோளினை அடைய முடியும்.

- i. நோக்கங்கள் கண்டிப்பாக நிர்ணயிக்கப்பட்டதாக இருக்கவேண்டும்.
- ii. நோக்கங்கள் நம்பகத்தன்மையுடையதாக இருக்க வேண்டும்.
- iii. ஒவ்வொரு நிலைக்கும் ஏற்ற துணை இலக்குகளை பின்பற்றி இருக்க வேண்டும்.
- iv. நோக்கங்கள் நெகிழ்ச்சி தன்மையுடையதாக இருக்க வேண்டும்.



2. கொள்கைகள்

வாணிபத்தின் நோக்கங்களை சிறப்பான முறையில் அடைவதற்காக பணியாளர்களின் சிந்தனை மற்றும் செயல்பாடுகளை எவ்வாறு பயன்படுத்துவது என வழிக்காட்டுவதே கொள்கைகள் என அழைக்கப்படுகிறது.

கொள்கைகள் பொதுவாக நோக்கங்கங்களோடு தொடர்புடையவையாக இருக்க வேண்டும். கொள்கைகள் முடிவெடுத்தலை வழங்கக்கூடிய ஒரு காரணியாக விளங்க முடியாது.

சிறந்த கொள்கைக்கான குணாதிசயங்கள் (Characteristics of good policy)

- 1) கொள்கைகள் என்பது பொதுவாக நிலைத்தன்மை கொண்டதாக இருக்க வேண்டும்.
- 2) கொள்கைகள் நீடித்த தன்மை கொண்டதாக இருக்க வேண்டும்
- 3) ஒரு நிறுவனத்தில் போதுமான எண்ணிக்கையில் கொள்கைகள் இருக்க வேண்டும்.
- 4) கொள்கைகள் சிறப்பானதாகவும் மற்றும் தர்க்க முறையுடையதாக இருக்க வேண்டும்.

கொள்கைகளின் வகைகள் (Kinds of policies)

1. அகக் கொள்கைகள் அல்லது தோற்றுவிக்கப்பட்ட கொள்கைகள்

அக மற்றும் தோற்றுவிக்கப்பட்ட கொள்கைகள் என்பது மேலாண்மையின் மேல்நிலை, இடைநிலை மற்றும் கீழ்நிலை உறுப்பினர்களால் உருவாக்கப்பட்டது ஆகும்.

2. வெளி அல்லது சுமத்தப்பட்ட கொள்கைகள்

வெளிக்கொள்கைகள் என்பது நிறுவனத்தின் வெளிக்காரணிகளால் வகுக்கப்படுவதாகும். வெளிக்காரணிகள் என்பவை அரசின் சட்டம், வணிக சங்கம் அல்லது வணிக இயக்கம் ஆகியவற்றை கொண்டு வகுக்கப்படுவது ஆகும். பணியாளரின் கொள்கை இதற்கொரு சிறந்த எடுத்துக்காட்டாகும்.

3. வேண்டுகோளுக்கிணங்க கொள்கைகள்

நிறுவனத்தில் பணிபுரியக்கூடிய பணியாளர்களின் தீர்க்க முடியாத பிரச்சனைகளுக்கு அவர்களின் வேண்டுகோளுக்கிணங்க மேல்நிலைப் பணியாளர்களால் வகுக்கப்படும் கொள்கைகள் வேண்டுகோளுக்கிணங்க கொள்கைகள் என்று அழைக்கப்படுகின்றன.

4. குறிப்பிட்ட மற்றும் வெளிப்படையான கொள்கைகள்

குறிப்பிட்ட கொள்கைகள் என்பவை எழுத்து வடிவிலோ அல்லது அச்சடிக்கப்பட்ட வடிவிலோ இக்கொள்கைகள் நிறுவனத்தின் கையேடுகளிலோ அல்லது பதிவேடுகளிலோ இடம் பெற்றிருக்க வேண்டும்.

5. குறிப்பிடப்படாத அல்லது உட்கிடை கொள்கைகள்

குறிப்பிடப்படாத அல்லது உட்கிடை கொள்கைகள் என்பது எழுத்து வடிவிலோ அல்லது அச்சடிக்கப்பட்ட வடிவிலோ இருக்கப்படுவதில்லை. எடுத்துக்காட்டாக வாடிக்கையாளர்கள் எப்பொழுதும் சரியாக செயல்படுகிறார்கள் எனக்கூறுவது ஆகும்.



கொள்கையின் நன்மைகள்

- பணியாளர்களுக்கு சிந்தனை மற்றும் செயல்பாடுகள் தொடர்பான உதவிகளை வழங்குவதற்கு வழிகாட்டுகிறது.
- நேரத்தை சேமிக்கிறது மற்றும் முன்கணிப்பு செய்யப்பட்ட பிரச்சனைகளை தீர்ப்பதற்கு உதவிசெய்கிறது.
- மேலாளர் மற்றும் கீழ்நிலைப் பணியாளர்களுக்கு அதிகார ஒப்படைப்பை மேற்கொள்வதற்கு அனுமதி வழங்குகின்றது.
- முடிவெடுக்கக்கூடிய பணிக்கான சமையை வெகுவாக குறைக்கிறது.

கொள்கையின் தீமைகள்

- ஒவ்வொரு பிரச்சனைகளுக்கு தீர்வுகளை வழங்குவது என்பது கொள்கைகளில் இயலாத காரியம் ஆகும்.
- மேலாளர்களால் சிந்திக்கப்படும் சிந்தனைகளுக்கும் மற்றும் செயல்பாடுகளுக்கு மட்டுமே வழிகாட்டுதல்களை வழங்குகின்றது.
- மனித முடிவுகளுக்கான பதிலீதியாக கொள்கைகள் விளங்கப்படுவதில்லை
- கற்பனைகளுக்கான இடம் கொள்கையில் வழங்கப்படுவதில்லை.

3. செயல்முறைகள்

செயல்முறை என்பது ஒரு பணியை ஆரம்பித்து அதை முடிப்பதற்குரிய கால அளவை குறிக்கின்றது.

செயல்முறை என்பது ஒரு பணியை ஆரம்பித்து அதை முடிப்பதற்குரிய காலத்தை உணர்த்தும் கால அட்டவணையாக பயன்படுகிறது.

செயல்முறை வகுக்கப்படும் பொழுது நிறுவனத்தின் நோக்கங்களையும் மற்றும் கொள்கைகளையும் மனதில் வைத்துக்கொள்ள வேண்டும்.

செயல்முறையானது திரும்ப திரும்ப மேற்கொள்ளக்கூடிய பணிகளுக்கு மிகவும் அதிகமாக பயன்படுத்தக்கூடிய முறையாகும்.

நன்மைகள்

- 1) கட்டுபடுத்துதலின் அடிப்படையாக செயல்முறை விளங்குகின்றது. மேலாளர் தன்னுடைய பணிகளை மதிப்பீடு செய்வதற்கு நல்ல தர அளவினை வழங்குகின்றது.
- 2) செயல்பாடுகளின் ஒரே மாதிரியான தன்மையினை உறுதிப்படுத்துகிறது.
- 3) அடுத்த முடிவெடுத்தமுக்கான தேவையினை செயல்முறையானது குறைக்கின்றது.
- 4) பணியாளர்கள் மற்றும் துறைகளுக்கிடையே ஒருங்கிணைத்தலை அதிகப்படுத்துகின்றது.

தீமைகள்

1. செயல்முறைகளை அறிமுகப்படுத்திய பிறகு திரும்பவும் அதை அனுமதிக்கப்படும் பொழுது முன்னர் அளித்த பயன்பாட்டினை அதை இழக்கிறது.



2. திறமையாக செயல்படவேண்டுமெனில் செயல்முறைகள் ஆலோசித்து சரிபார்ப்பு செய்து மற்றும் மதிப்பீடு செய்யப்பட வேண்டும்.

4) விதிகள்

விதிகள் என்பது ஒரு குறிப்பிட்ட சூழ்நிலையில் எடுக்கப்படவேண்டிய மற்றும் எடுக்கப்படாத முடிவுகளை மேலாண்மையால் மேற்கொள்ளப்படுவதை குறிக்கின்றது.

இது ஒரு குறிப்பிட்ட சூழ்நிலைக்கு மட்டும் பொருந்தக்கூடியது. விதிகளின் வரையறை என்பது தர்க்க தன்மைவாய்ந்தது. வேறுபாடுகள் இங்கு அனுமதிக்கப்படுவதில்லை. விதிகள் மீறப்படும் போது அபராதம் விதிக்கப்படுகிறது. எடுத்துக்காட்டாக “ஆலையினுள் புகைபிடிக்காதீர்”.

5. யுக்திகள்

எதிர்பாராத காரணிகளால் ஏற்படக்கூடிய விளைவுகளை சந்திப்பதற்கு நிர்வாகத்தால் வடிவமைக்கப்பட்ட செயல்பாடுகளே யுக்திகள் என்று அழைக்கப்படுகின்றது.

பொதுவாக எதிர்பார்க்கமுடியாத மற்றும் முன்கணிப்பு செய்ய இயலாத காரணிளுக்காக யுக்திகள் தயார் செய்யப்படுகின்றது.

யுக்திகளை மதிப்பீடு செய்தல்

கீழ்க்காணும் தகவல்கள் வியாபாரத்தின் யுக்திகள் வகைப்படுத்தப்படும் பொழுது அதனுடைய முடிவுகளை மதிப்பீடு செய்யப்படும் பொழுது பயன்படுகிறது.

- யுக்திகள் அமைப்பு முறையின் இலக்கினை மற்றும் கொள்கையினை கண்டிப்பாக நிலைநிறுத்தக்கூடியதாக இருக்கவேண்டும்.
- வெளிப்புற சூழ்நிலையில் ஏற்படக்கூடிய தடைகள் மற்றும் வாய்ப்புகளை பொறுத்தும் யுக்திகள் வடிவமைக்கப்படுகின்றன.
- நேரம் என்பது யுக்திகளின் முக்கியமான ஒரு கூறாகும்.
- யுக்திகள் கண்டிப்பாக உண்மையானதாக இருக்கவேண்டும்.
- ஒவ்வொரு யுக்தியும் இடரின் கூறுகள் உள்ளடக்கியது. இடர் மற்றும் எதிர்பார்ப்புக்கிடையே எவ்வாறு யுக்தி எவ்வாறு பொருத்துகிறது என்பதை கூறுகிறது.
- யுக்தி என்பது பெரும்பாலும் பணி செய்யக்கூடியதாக இருக்கவேண்டும்.

ஒரு முறை மட்டும் பயன்படுத்தும் அல்லது குறிக்கப்பட்ட திட்டங்கள்(Single use plans or Adhoc plans)

செயல்பாடுகள்

ஒரு குறிப்பிட்ட சூழ்நிலையை ஒரு குறிப்பிட்ட திட்டத்தோடு அணுகக்கூடிய காரணியே ஒரு செயல்பாடு என்று அழைக்கப்படுகின்றது. கொள்கைகள், செயல்முறைகள், விதிகள், திட்டப்பட்டியல்கள் போன்ற பலவற்றின் கூட்டு செயல்பாடு



ஆகும். ஒரு குறிப்பிட்ட சூழ்நிலையில் எவ்வாறு செயல்படுவது என்பதை குறிப்பது ஒரு முறை மட்டும் பயன்படுத்தும் திட்டம் என்று அழைக்கப்படுகின்றது.

நன்மைகள்

- 1) மேலாண்மை நடவடிக்கைகளுக்கு செய்முறை வழிகாட்டியாக விளங்குகின்றது.
- 2) முடிவுகளை சார்ந்திருப்பதால், அதிகமான செயலூக்கத்தினை அளிக்கின்றது.

தீமைகள்

- 1) உடனடியாக முடிவுகள் தேவைப்படக்கூடிய காரணத்தினால் செயல்முறை காரணியானது உடனடியாக வரையறுப்பது என்பது இயலாதது எனவே இது தோல்விக்கான வாய்ப்பாக அமைகிறது.
- 2) குறுகிய கால செயல்பாடுகளை சிறப்பாக செயல்படுத்தும் பொழுது நிறுவனத்தில் உள்ள அனைத்து துறைகளின் உதவியோடு செய்வது என்பது இயலாத ஒன்றாகும்.

திட்டப்பட்டியல்

திட்டப்பட்டியல் என்பது ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்தில் எதிர்பார்க்கக்கூடிய முடிவுகளை வருங்காலங்களுக்கு பயன்படுத்தும் வகையில் தயாரிக்கப்படும் ஓர் அறிக்கை ஆகும்.

தேவையான நேரம், மூலப்பொருள், பணம் மற்றும் தேவையான அலகுகள் தயார் செய்வதற்கு திட்டப்பட்டியல் பயன்படுத்தப்படுகிறது.

நன்மைகள்

- 1) மேலாண்மை வருங்கால செயல்பாடுகளை தீர்மானிப்பதற்கு திட்டப்பட்டியல் பயன்படுகின்றது.
- 2) திட்டப்பட்டியலுக்கென்று ஒரு குறிப்பிட்ட நேரம் உள்ளது.
- 3) திட்டப்பட்டியல் குறிப்பிட்ட நல்ல முறையில் வரையறுக்கப்பட்ட இலக்கினை அடைவதற்கு உதவி செய்கிறது.
- 4) செயலூக்கத்தின் மூலம் அடையக்கூடிய இலக்கினை திட்டப்பட்டியல் வழங்குகின்றது.
- 5) திட்டப்பட்டியல் கட்டுப்படுத்தின் அடிப்படையாகும்.

தீமைகள்

- 1) திட்டப்பட்டியல் சுதந்திரமாகவும் பணிகளை நெகிழ்ச்சியான முறையிலும் செய்வதற்கு அனுமதிப்பதில்லை
- 2) இது பெரும்பாலும் கடந்தகால அனுபவத்தைக்கொண்டு தயாரிக்கப்படுகிறது.
- 3) திட்டப்பட்டியல் முயற்சியினை தடைசெய்கிறது.
- 4) திட்டப்பட்டியல் கணிப்பது பெரும்பாலும் துல்லியமாக இருப்பதில்லை.



3) செயல்திட்டங்கள்

செயல் திட்டம் என்பது ஒரு முறை மட்டும் பயன்படுத்தும் திட்டத்தின் பொதுவான செயல்பாட்டின் ஒரு பகுதியாகும்.

நோக்கம் மற்றும் கொள்கைகளுக்கிடையேயான வேறுபாடுகள்

எண்	நோக்கம்	கொள்கைகள்
1	நோக்கங்கள் முன்கூட்டியே தீர்மானம் செய்யப்பட்டதாக இருக்க வேண்டும்.	கொள்கைகள் வேலையினை எவ்வாறு செய்துமுடிப்பது என்பதை தீர்மானம் செய்வதாக இருக்க வேண்டும்.
2	திட்டமிடுதலின் கடைசிபுள்ளி நோக்கம் ஆகும்.	நோக்கங்களை அடைவதற்குரிய பரந்த வழிமுறைகள் மற்றும் செயல்முறைகளை குறிப்பதாகும்.
3.	மேல்நிலை மேலாண்மையாளரால் தீர்மானிக்கப்படுகின்றது	மேல்நிலை மற்றும் இடைநிலை மேலாண்மையாளரால் தீர்மானிக்கப்படுகிறது.
4.	ஒரு நோக்கமானது ஒன்றுக்கு மேற்பட்ட கொள்கையினை உருவாக்குவதாக இருக்கவேண்டும்.	ஒவ்வொரு கொள்கையுமே ஒரு குறிப்பிட்ட நோக்கத்தோடு தொடர்புடையவை ஆகும்.
5.	நடவடிக்கைகளை செயல்படுத்தி இயக்குவதின் இறுதிபடிநிலை நோக்கங்கள் ஆகும்.	இது ஒரு வழிகாட்டல் பகுதியாகும்.

கொள்கைகள் மற்றும் செயல்முறைகளுக்கான வேறுபாடுகள்

எண்	கொள்கைகள்	செயல்முறைகள்
1	முடிவெடுத்தலுக்குரிய வழிகாட்டியாக அமைகின்றது.	செயல்பாட்டிற்குரிய வழிகாட்டியாக அமைகிறது.
2	யோசனை செய்வதற்கான மாதிரிப் படிவாக கொள்கை விளங்குகின்ற தன்மையுடையது.	விளக்கமானதாகவும் மற்றும் எளிதில் வளைந்து கொடுக்காத தன்மையுடையதாக இருக்க வேண்டும்.
3.	யுக்தி முறைகளின் ஒரு பகுதியாக விளங்குகின்றது.	செயல் நுட்பம் வாய்ந்த ஓர் கருவியாக செயல்படுகின்றது.
4.	மேல்நிலை மேலாண்மையாளர் வடிவமைக்கப்படுகின்றது.	இடைநிலை மற்றும் கீழ்நிலை மேலாண்மையினரால் வடிவமைக்கப்படுகின்றது.

கொள்கைகள் மற்றும் விதிகளுக்கும் இடையே உள்ள வேறுபாடுகள்

எண்	கொள்கைகள்	விதிகள்
1	இது ஒரு பொதுவான அறிக்கை ஆகும்.	இது பெரும்பாலும் ஒரு குறிப்பிட்ட அறிக்கை ஆகும்.



2	முடிவெடுத்தலுக்கு வழிகாட்டியாக அமைகின்றது.	நடத்தைக்கு வழிகாட்டியாக அமைகின்றது.
3.	மேலாண்மையின் மனப்பாங்கினை பற்றி எடுத்து கூறுகின்றது.	எதை செய்ய வேண்டும் மற்றும் எதை செய்யக்கூடாது என்பதை கூறுகின்றது.
4.	நெகிழ்ச்சி தன்மை உடையது.	தர்க்க முறையிலானது.
5.	கொள்கையினை செயல்படுத்தும் பொழுது மதிப்பிடுதலை வழங்குகின்றது.	மதிப்பிடுதலை வழங்குவதற்கென எந்த வித பரப்பெல்லையும் இல்லை.

கொள்கைகள் மற்றும் யுக்திகளுக்கும் இடையே உள்ள வேறுபாடுகள்

எண்	கொள்கைகள்	யுக்திகள்
1	செயல்பாடு மற்றும் சிந்தனைகளுக்கு வழிகாட்டியாக அமைகின்றது.	மனித மற்றும் வெளிப்புற வளங்களை ஒரே வரிசையில் நிறுத்துவதற்கான இயக்குவித்தலை வழங்குகின்றது.
2	யதேச்சையான முடிவுகள் என்பது திரும்ப திரும்ப நிகழும் சூழ்நிலைகளில் எடுக்கப்படுகின்றது.	முடிவெடுத்தலுக்கு தேவையான வழிகாட்டுதல்களை வழங்குகின்றது.
3.	பிரச்சனைகளுக்கான காரணங்களை அறிந்து கொண்டபிறகுதான் கொள்கை எடுக்க முடியும்.	பிரச்சனைகளுக்கான காரணங்களின் வேறுமாறிகளை முன்கூட்டியே பகுப்பாய்வு செய்வது என்பது முடியவேமுடியாது.

திட்டமிடுதல் முன்கணிப்பு (அல்லது) முன்கணிப்பை பாதிக்கக்கூடிய காரணிகள் (Planning Premises Or Factors affecting forecasting)

அனைத்து மேலாண்மை திட்டங்களுமே சில குறிப்பிட்ட ஊகத்தின் அடிப்படையில் செயல்படுகின்றன. எனவே அவை திட்டமிடுதல் முன்கணிப்பு என்று அழைக்கப்படுகின்றன. முன்கணிப்பு என்ற தத்துவத்தின் அடிப்படையில் திட்டமானது நிலைத்து நிற்கிறது. முன்கணிப்பு மாறும் பொழுது, திட்டங்களும் மாற்றப்படுகின்றன. திட்டமிடுதல் முன்கணிப்பின் வகைகள் கீழே தரப்பட்டுள்ளன.

1. கட்டுபடுத்த இயலாத முன்கணிப்பு
2. பகுதி கட்டுபடுத்தக்கூடிய முன்கணிப்பு
3. கட்டுபடுத்தக்கூடிய முன்கணிப்பு

1. கட்டுபடுத்த இயலாத முன்கணிப்பு

கட்டுப்படுத்த இயலாத முன்கணிப்பு பொருளாதார ஊகத்தின் அடிப்படையில் செயல்படுகின்றது. பெரும்பாலும் இவை அரசியல் சூழ்நிலைகள், நுகர்வோரின் விருப்பத்தில் ஏற்படும் மாற்றம் போன்ற பல காரணிகளை மேலாண்மை கொள்கைகள் மற்றும் முடிவுகளால் கட்டுபடுத்துதல் என்பது இயலாத காரியம் ஆகும்.



2. பகுதி கட்டுப்படுத்தக்கூடிய முன்கணிப்பு

பொருத்தமான மேலாண்மை கொள்கை மற்றும் முடிவெடுத்தல் கொள்கைகளின் மூலம் பகுதி கட்டுப்படுத்தக் கூடிய காரணிகளை மட்டும் இவ்வகையான ஊகங்களை உள்ளடக்கியுள்ளது. எடுத்துக்காட்டாக தொழிற்சாலைகளின் தேவை மற்றும் சந்தையில் நிறுவனத்தின் பங்கு, வியாபார சங்கள் மற்றும் மேலாண்மை உறவைப் பொறுத்து அமைகின்றன.

3. கட்டுப்படுத்தக்கூடிய முன்கணிப்பு

கட்டுப்படுத்தக்கூடிய முன்கணிப்புக்கான சில காரணிகள் மேலாண்மையின் கட்டுப்படுத்தத்தூதல் மூலம் கட்டுப்படுத்தப்படுகின்றன. இவ்வகையான ஊகங்கள் உற்பத்தி, நிதியியல், சந்தையியல் போன்ற பல தத்துவத்தின் அடிப்படையில் அமைகின்றன.

ஒரு சிறந்த திட்டத்திற்குரிய அத்தியாவசியம்

- 1) திட்டங்கள் தெளிவான நோக்கத்தின் அடிப்படையில் அமைந்திருக்க வேண்டும்.
- 2) திட்டங்கள் கண்டிப்பாக எளிதானதாகவும் மற்றும் அதை புரிந்து கொள்வதிலும் எவ்வித சிரமும் இருக்க கூடாது.
- 3) திட்டங்கள் நெகிழ்ச்சி தன்மை கொண்டதாக இருக்க வேண்டும்.
- 4) திட்டங்கள் சரிசமமாக இருக்க வேண்டும்.
- 5) திட்டங்கள் தர அளவுகளை வழங்குகின்றது.
- 6) திட்டங்கள் பொருளாதாரத்திற்கு ஏற்றதாக இருக்க வேண்டும்.
- 7) திட்டங்கள் பங்கெடுக்கக்கூடியதாக இருக்க வேண்டும்.
- 8) திட்டங்கள் முறையான பகுப்பாய்வு மற்றும் செயல்பாடுகளை வகைப்படுத்திய பிறகே வழங்கப்படுகின்றது.
- 9) திட்டங்கள் தெளிவானதாகவும், குறிப்பிட்டதாகவும் மற்றும் தருக்க முறையிலும் இருக்க வேண்டும்.
- 10) திட்டங்கள் பெரும்பாலும் கட்டுப்படுத்தத்தூதல் தன்மை கொண்டதாக இருக்க வேண்டும்.

பாடம் – 8

முடிவெடுத்தல் (Decision Making)

பொருள்(Meaning)

முடிவெடுத்தல் என்பது மனம் சார்ந்த ஓர் செயல்முறையாகும். முடிவெடுத்தல் என்பது கிடைக்கக்கூடிய மாற்று நடவடிக்கைகளில் மிகச் சிறந்த மாற்று நடவடிக்கை ஒன்றினைத் தேர்ந்தெடுப்பதாகும்.

விரைவிலக்கணம் (Definition)

ஹெயின்ஸ் மற்றும் மேசிவ் அவர்களின் கூற்றுப்படி “எதிர்பார்க்கப்பட்ட இலக்கின் முடிவினை அடைவதற்காக தொடர்ச்சியாக செய்யக்கூடிய செயல்பாடே முடிவெடுத்தல்” என்று அழைக்கப்படுகின்றது.



குணாதிசயங்கள்(Characteristics)

- 1) முடிவெடுத்தல் என்பது தேர்ந்தெடுத்தல் என்னும் செயல்முறையினைக் கொண்டுள்ளது.
- 2) முடிவெடுத்தல் என்பது அமைப்பு முறையின் நோக்கத்தை அடையவேண்டும் என்ற இலக்கோடு செயல்படுகின்றது.
- 3) முடிவெடுத்தல் என்பது கிடைக்கக்கூடிய மாற்று நடவடிக்கைகளை மதிப்பீடு செய்வதை உள்ளடக்கிய ஒன்றாகக் கருதப்படுகின்றது.
- 4) முடிவெடுத்தல் என்பது மனதை சார்ந்த செயல்முறையாக நடைபெறுகின்றது.
- 5) முடிவெடுத்தல் என்பது விவேகமுள்ள ஓர் பணியாகும்.
- 6) முடிவெடுத்தல் என்பது உறுதியாக செய்ய வேண்டிய சில பணிகளை உள்ளடக்கியுள்ளது.

முடிவெடுத்தலின் முக்கியத்துவம்(Importance of Decision making)

முடிவெடுத்தல் என்பது ஒவ்வொரு மேலாளரின் பணிகளுள் ஓர் முக்கிய அங்கமாகத் திகழ்கின்றது. அனைத்து மேலாளர்களுமே முடிவெடுக்க முடியும். வியாபாரத்தின் அனைத்து பகுதிகளையும் முடிவெடுத்தல் பாதுகாக்கக்கூடியதாகும். முடிவெடுத்தல் என்பது மேலாண்மைப் பணிகளில் முக்கியமான ஓர் பணியாகும்.

முடிவெடுத்தலின் மூலமாக திடமான திட்டங்களையும் மற்றும் திடமான கொள்கைகளையும் தேர்ந்தெடுக்க முடியும். முடிவெடுத்தல் என்பது மேலாளரின் வேலைப்பளுவினை சுமந்து செல்லும் ஓர் வாகனமாகவும் மற்றும் அவர்களுடைய பொறுப்புகளை நிறைவேற்றக்கூடியதாகவும் செயல்படுகின்றது. தரமான முடிவெடுத்தல் மேலாண்மையின் வெற்றி தோல்விகளை தீர்மானிக்கின்றது.

மேலாண்மை முடிவெடுத்தலின் வகைகள் (Types of Decision Making)

1. அமைப்பு மற்றும் தனிநபர் சார்ந்த முடிவெடுத்தல்

அமைப்பு முறையில், சில நேரங்களில் தனிமனிதர் அமைப்பின் செயல்முறை அதிகாரியான அமைப்பு முறைக்காக முடிவுகளை எடுக்கின்றார். அவ்வாறு எடுப்பதற்கு அமைப்பு சார்ந்த முடிவெடுத்தல் என்ற அழைக்கப்படுகின்றது. சிலமுடிவெடுக்கும் அதிகாரம் பகிர்ந்தளிக்கப்படுகின்றது.

செயல்முறை அதிகாரி முடிவுகளை எடுக்கும் பொழுது தங்களுக்காகவே எடுத்தால் அது தனிநபர் சார்ந்த முடிவெடுத்தல் என்று அழைக்கப்படுகின்றது. சில முடிவுகள் எடுக்கும் அதிகாரம் மற்றவர்களிடம் ஒப்படைக்கப்படுவதில்லை.

2. நடைமுறை மற்றும் யுக்தி சார்ந்த முடிவெடுத்தல்

நடைமுறை முடிவெடுத்தல் என்பது அமைப்புக்குரிய அன்றாட நடவடிக்கைகளின் செயல்பாடுகளை வைத்து எடுக்க கூடியதாகும். முடிவெடுத்தலின் அதிகாரம் பொதுவாக அமைப்பில் காணப்படும் கீழ்நிலைப் பணியாளர்களிடம் ஒப்படைக்கப்படுகின்றது.

யுக்தி சார்ந்த முடிவெடுத்தல் என்பது நடப்பு கால அளவை வைத்து எடுக்கப்படுகின்றது. ஆனால் அதனுடைய முதல்நிலை விளைவிக்கக்கூடிய சில



ஆண்டுகள் கழித்தே அதனடைய முடிவு தெரியும். இவ்வகையான முடிவெடுத்தல் மேல்நிலைப் பணியாளர்கள் மூலம் எடுக்கப்படுகின்றது.

3. கொள்கை மற்றும் இயக்கம் சார்ந்த முடிவெடுத்தல்

கொள்கை சார்ந்த முடிவுகள் என்பவை அடிப்படை தன்மை கொண்டவை. நிறுவனத்தின் அடிப்படை இலக்கினையும் மற்றும் இயக்கத்தினையும் தீர்மானிக்கின்றன. இவ்வகையான முடிவெடுத்தல் கொள்கை விஷயங்களோடு தொடர்புடையவை. இவ்வகை முடிவுகள் மேல்நிலை மேலாண்மையர் மூலம் எடுக்கப்படுகின்றன.

இயக்கம் சார்ந்த முடிவெடுத்தல் என்பவை வியாபாரத்தின் ஒவ்வொரு நாளன்றைய இயக்கத்தோடு தொடர்புடையவை. இவை பெரும்பாலும் கொள்கை முடிவுகளை செயல்படுத்துவதற்காக எடுக்கப்படக்கூடியவை. இவ்வகை முடிவெடுத்தல் இடைநிலை மற்றும் கீழ்நிலை மேலாண்மையாளரால் எடுக்கப்படுகின்றன.

4. திட்டமிடப்பட்ட மற்றும் திட்டமிடப்படாத முடிவெடுத்தல்

திட்டமிடப்பட்ட முடிவெடுத்தல் என்பது பொதுவாக திரும்ப திரும்ப நிகழக்கூடிய தன்மையுடைய மற்றும் கொள்கை கட்டமைப்பை உள்ளடக்கியவையாக கொண்டு விரிவாக எடுக்கக்கூடியதாகும். இவ்வகையான முடிவெடுத்தல் பெரும்பாலும் கீழ்நிலை மேலாண்மையில் எடுக்கப்படுகின்றன. பணியாளர்களுக்கு விடுப்பு வழங்குதல், பொதுவான செயல்பாடுகளுக்காக மூலப்பொருட்களை வாங்குதல் போன்றவை இதில் அடங்கும்.

திட்டமிடப்படாத முடிவெடுத்தல் என்பது திரும்ப திரும்ப நிகழாத ஒன்றாகும். எப்பொழுதாவது ஒரு குறிப்பிட்ட சூழ்நிலையில் மட்டும் முடிவெடுக்கும் தன்மை கொண்டவை. புதிய இடத்தில் புதிய கிளையை ஆரம்பித்தல், புதிய பொருளை சந்தையில் அறிமுகப்படுத்துதல் போன்ற பல இதில் அடங்கும்.

5. தனிநபர் மற்றும் குழு சார்ந்த முடிவெடுத்தல்

முடிவெடுத்தல் தனிநபரால் முடிவெடுக்கப்படும் பொழுது தனிநபர் முடிவெடுத்தல் என்று அழைக்கப்படுகின்றது. அன்றாட நடைமுறையான அல்லது திட்டமிடப்பட்ட முடிவுகளின் சந்தர்ப்பத்தை வைத்து எடுக்கப்படுகின்றன.

குழுசார்ந்த முடிவெடுத்தல் என்பது ஒன்றுக்குமேற்பட்ட நபர்கள் ஒன்றுகூடி எடுக்க கூடிய ஒர்முடிவாகும். இவ்வகை முடிவெடுத்தல் நிறுவன அமைப்பு முறையில் சிறப்பான தொரு கூட்டுறவை உருவாக்குகிறது. மேலும் இம்முறை அதிக நேரம் மற்றும் அதிக செலவையும் ஏற்படுத்துகிறது.

முடிவெடுப்பதில் உள்ளடங்கிய காரணிகள் (Factors Involved in Decision Making)

முடிவுகள் எடுக்கப்படும் பொழுது கீழ் காணக்கூடிய இரண்டு காரணிகள் ஆலோசனைக்கு எடுத்துக்கொள்ளப்படுகின்றன.

1. உறுதியான காரணிகள்

உறுதியான காரணிகளை அளவீட செய்ய முடியும் நிலைச் செலவு, இயக்கச் செலவு, இலாப மனிதன் – மணிநேரம், இயந்திரம் – மணிநேரம் மற்றும் வெளியீடுகளின் அளவு ஆகியவை ஒன்றுக்கொன்று உறுதியற்ற காரணிகள்.



2. உறுதியற்ற காரணிகள்

உறுதியற்ற காரணிகளை அளவீடு செய்வது என்பது இயலாதது. அவற்றுள் பணியாளர்களின் ஒழுக்க நடத்தை தொழில் நுட்ப மாற்றத்திற்கான விலை, பணியாளர்களின் உறவு மாற்றத்திற்கான தகுதி, நுகர்வோரின் நடத்தை ஆகியவை அடங்கும். இவையெல்லாம் முக்கியமாக உறுதியற்ற காரணிகள் ஆகும்.

முடிவெடுத்தலுக்கான நிபந்தனைகள்(Conditions of Decision Making)

எந்த சூழ்நிலையில் எப்படிப்பட்ட முடிவுகளை எடுக்கவேண்டும் என்பதை முடிவெடுப்பவர் அறிந்து வைத்திருந்தால்தான் முடிவெடுப்பவர் சரியான முடிவினை எடுக்க முடியும். இந்த நிபந்தனையானது நிச்சயத்தன்மை, இடர் மற்றும் நிச்சயமற்ற தன்மை போன்ற காரணிகளை உள்ளடக்கியுள்ளது.

1. நிச்சயத் தன்மை

நிறுவனத்தின் முடிவுகளை பாதிக்கக்கூடிய அனைத்து கூறுகளை பற்றிய போதுமான தகவல்களை மேலாளர் அறிந்து வைத்திருக்க வேண்டும். அவ்வாறு அறிந்து வைத்திருக்கப் பொழுது அமைப்பு முறையில் வழக்கமாக எடுக்கின்ற முடிவுகளின் வகைகளைப் பொறுத்து உறுதியிட்டு கூற முடியும். பெரும்பாலான அமைப்புகள் உறுதியிட்டு கூறக்கூடிய முடிவுகளைப் பற்றி அறிந்து வைந்திருப்பதில்லை.

2. இடர்

பெரும்பாலான முடிவெடுத்தல்கள் அனைத்தும் இடர் என்ற நிபந்தனையின் கீழ் உருவாக்கப்படுகின்றன. ஒரு பிரச்சினைப் பற்றிய முழுமையான தகவல்கள் கிடைக்காத பொழுது கிடைக்க கூடிய முடிவுகளும் சிறந்ததாக இருக்க வாய்ப்பில்லை, அதிகமாக எதிர்பார்த்து கிடைக்கக்கூடிய மதிப்பிலிருந்து சிறந்த மாற்றுவழிகளை முடிவெடுப்பவர் தேர்ந்தெடுக்கப்பட வேண்டும்.

3. நிச்சயமற்ற தன்மை

நிச்சயமற்ற தன்மை நிலவும் பொழுது நிகழ்தகவின் மூலம் கிடைக்க கூடிய முடிவுகள் அனைத்தும் கிடைக்காமல் போய்விடும். பெரும்பாலான ஆராய்ந்தறியாத காரணங்களைக் கொண்டு மேலாளர் முடிவெடுத்தலை முன்கணிப்பு செய்வது என்பது இயலாது, அறிமுகப்படுத்தும் பொழுது அதில் நிச்சயமற்ற தன்மை அடங்கியுள்ளது. நிச்சயமற்ற சூழ்நிலையின் கீழ் முடிவுகளை உருவாக்குதல் என்பது மிகவும் கடினமானப் பணியாகும்.

திறமையான முடிவெடுத்தல் (Rational Decision Making)

முடிவெடுத்தல் என்பது மேலாண்மை திட்டமிடுதல் செயல்முறைகளில் ஓர் முக்கியமான செயல்முறையாகும் எந்தொரு செயல்முறையை பின்பற்றினாலும் திறமையான முடிவெடுத்தல் முறையை பின்பற்ற வேண்டிய கட்டாயமாகும் திறமையான முடிவெடுத்தல் செயல்முறையான பிரச்சினையை அறிவியல் முறையில், ஒழுங்கமைக்கப்பட்ட முறையில், நோக்கங்கள் மற்று் காரணங்களின் அடிப்படையில் தீர்த்துக்கொள்வதைக் குறிக்கிறது.



முடிவெடுத்தல் என்து பிரச்சனைக்கான காரணங்களின் உட்கிடமைகளை முழுமையான அறிவுடன் ஆராயந்து கூறும் பொழுது சரியான முறையின் பிரச்சனைகளை கண்டுபிடிக்கவும் மற்றும் வரையறை செய்யவும், மாற்று வழிகளின் செயல்பாடுகளை வளர்ச்சியடைய செய்யவும் மற்றும் இறுதி தெரிவினை உருவாக்கம் செய்யவும் இது பயன்படுகின்றது.

திறமையான முடிவெடுத்தலின் நிலைகள் (அல்லது) திறமையான முடிவெடுத்தலின் செயல்முறையின் அடிப்படையினை உருவாக்குதல் (அல்லது) திறமையான முடிவெடுத்தலின் படிநிலைகள் (Stages (or) Phases in the Process of Rational Decision Making or Steps)

1. பிரச்சனை அறிந்து கொள்ளுதல்

சரியான மற்றும் உண்மையான பிரச்சனைகள் எவை என்பதை தீர்மானித்தலே முடிவெடுத்தலின் முதல் படிநிலையாகும். பிரச்சனைகளை எழுதுபவர் அவற்றின் தன்மை மற்றும் முக்கியத்துவத்தை குறிப்பிட்டு அறிக்கை தயார் செய்யப்பட வேண்டும். எடுத்துக்கொண்ட ஒட்டுமொத்த சூழ்நிலையால் பிரச்சனையானது கண்டறியப்படுகின்றது. இவற்றின் மூலம் பிரச்சனைகளை முழுமையாக புரிந்து கொள்வது என்பது அவசியமாகிறது.

2. பிரச்சனைகளைப் பகுப்பாய்வு செய்தல்

பிரச்சனைகளுக்கான காரணம் மற்றும் பரப்பெல்லை ஆகியவற்றை தீர்மானித்து பிரச்சனைகளை பகுப்பாய்வு செய்வது திறமையான முடிவெடுத்தலின் அடுத்தபடி நிலையாகும். பகுப்பாய்வு என்பது பயன்படுத்தக்கூடிய தகவலின் தரத்தினை பொறுத்து அமைகின்றது. தகவல்கள் பெரும்பாலும் வெளிப்புற மற்றும் உட்புற மூலங்களிலிருந்து பெறக்கூடியவையாக இருக்கலாம்.

3. மாற்று தீர்வுகளை வளர்ச்சி அடைய செய்தல்

முடிவெடுப்பவர் பிரச்சனைக்கான மாற்றுத் தீர்வினைச் வளர்ச்சி அடைய செய்ய வேண்டும் அவ்வாறு வளர்ச்சி அடைய செய்யும் பொழுது மேலாளர்களின் ஒரு பகுதி மீது போதுமான அளவுக்கு கவனம் செலுத்துவதற்கு மிகச் சிற உறுதியை கொடுக்கிறது.

வரையறுக்கப்பட்ட காரணிகள் கோட்பாட்டினை மனதில் வைத்துக்கொண்டு மாற்று வழிகளை தேர்ந்தெடுக்க வேண்டும். வல்லுநர்களிடம் கலந்தாலோசித்து மாற்று வழிகளை உருவாக்கக்கூடிய மிகச்சிறந்த நுட்பங்கள் ஆகும்.

4. மாற்று வழிகளை மதிப்பீடு செய்தல்

முடிவெடுப்பவர் பல்வேறு வகையான மாற்று வழிகளில் எது இலக்கினை அடைய உதவும் என்பதை பார்த்து அந்த இலக்கினைப் தேர்ந்தெடுக்க வேண்டும். அவ்வாறு மாற்று வழிகள் மதிப்பிடப்படும் பொழுது உறுதிப்படுத்தக்கூடிய மற்றும் உறுதிப்படுத்தப்படாத காரணிகள் மதிப்பிடுதலுக்கு எடுத்துக்கொள்ளப்படுகின்றன. பல்வேறுவகையான கோட்டுபாடுகள் மற்றும் நுட்பங்கள் பல்வேறு மாற்று வழிகளை மதிப்பீடு செய்து வளர்ச்சி அடைய செய்கின்றன.



5. மிகச் சிறந்த மாற்றுத் தீர்வினை தேர்ந்தெடுத்தல்

பல்வேறுவகையான மாற்றுத்தீர்விலிருந்து மிகச் சிறந்த மாற்றுத் தீர்வானது தேர்ந்தெடுக்கப்படுகிறது. இடர், பொருளாதார செயல்பாடுகள், நேரம் மற்றும் காரணிகளை வரையறுத்தல் போன்ற பல காரணிகளை தேர்ந்தெடுக்கும் பொழுது போதுமான அளவிற்கு கணக்கில் எடுத்துக்கொள்ளப்படுகின்றன.

கூண்டஸ் மற்றும் “ஓ” டோனால தேர்ந்தெடுத்தலுக்கு அடிப்படையானவற்றை பின்வருமாறு எடுத்துரைக்கின்றனர்.

அ) அனுபவம்

மாற்று வழிகளை தேர்ந்தெடுக்கும் பொழுது முன் அனுபவத்தின் அடிப்படையில் மேலாளர் வழிநடத்தப்படுகிறார். புதியதாக முடிவுகள் எடுக்கப்படும் பொழுது பழைய தவறுகள் சரி செய்யப்படுகின்றன.

ஆ) சோதனை செய்தல்

குறிப்பிட்ட மாற்றுத்தீர்வினை பயிற்சிக்கு உட்படுத்தி மற்றும் அதனுடைய முடிவுகள் உற்றுநோக்கப்பட்ட மற்றும் வழங்கப்பட்ட மாற்று வழிகளில் தேர்ந்தெடுக்கப்படும் பொழுது நல்லதொரு முடிவினை அடைய முடியும் என பரிந்துரை செய்கிறது.

இ) ஆராய்சி மற்றும் பகுப்பாய்வு

கட்டுப்படுத்தப்பட்ட மாறிகளை தேடுதல் மற்றும் தர்க்கமுறை உறவின் அடிப்படையில் பணியமர்த்தப்படும் பொழுது அவை ஒவ்வொன்றும் நிறுவனத்தின் இலக்கினை பாதிக்கக்கூடியதாக இருக்க கூடாது போன்ற பல காரணிகளை உள்ளடக்கியது ஆகும்.

6. முடிவுகளை உட்புகுத்துதல்

மாற்று வழிகள் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட பிறகு அவை செயல்பாட்டிற்கு சென்றடைகின்றன. கீழ்நிலைப் பணியாளர்களின் மீது எடுக்கப்படுகின்ற முடிவுகள் போன்றவை அடங்கும். முடிவுகளை முழுவதுமான ஏற்றுகொள்ளுதல் மற்றும் பெற்றுக்கொள்ளப்பட்ட உதவி மற்றும் கூட்டுறவு போன்றவற்றில் முடிவுகளை மிகச்சிறந்த செயல்பாடுகளாக மாற்றுகின்றன.

7. வழிகள் மற்றும் கட்டுபடுத்துதல்

ஒரு முறை முடிவுகள் அனைத்தும் பயிற்சியினுள் சேர்த்து எடுக்கின்ற செயல்பாடுகளில் இயல்பான முடிவுச் செயல்பாட்டையும் மற்றும் எதிர்பார்க்கப்பட்ட முடிவு செயல்பாட்டையும் ஒப்பிட்டு பார்க்கப்படுகின்றது. அவ்வாறு ஒப்பிடப்படும் பொழுது ஏதேனும் வேறுபாடுகள் இருந்தால் அதில் இடம் பெற்றுள்ள காரணிகள் பகுப்பாய்வு செய்யப்படுகின்றது. மேற்கண்ட காரணிகளின் அடிப்படையில் முடிவுகள் மாற்றப்படுகின்றன.

மிகச் சிறந்த முடிவெடுத்தலுக்கான நிபந்தனைகள்(Conditions for a Rational Decisions)

- 1) முடிவெடுப்பவர் கண்டிப்பாக ஒரு உறுதியான இலக்கினை உடையவராக இருக்க வேண்டும்.



- 2) செயல்பாட்டினை தெளிவாக புரிந்து கொள்பவராக முடிவெடுப்பவர் கண்டிப்பாக இருக்க வேண்டும்.
- 3) மாற்று வழியினை பகுப்பாய்வு செய்தல் மற்றும் மதிப்பீட செய்தல் போன்ற திறமையினை முடிவெடுப்பவர் கண்டிப்பாக வைத்திருக்க வேண்டும்.
- 4) மாற்றுவழிகளை தெரிவு செய்கையில் அதை முடிவெடுப்பவரால் மேம்படுத்த கண்டிப்பாக விருப்பம் இருக்க வேண்டும்.
- 5) சிறந்த மாற்று வழிகளை தீர்மானிக்கும் பொழுது அதனை செயல்படுத்த எந்தவிதமான வரையறுக்கப்பட்ட கணக்கீடுகளும் இல்லை.

மிகச் சிறந்த முடிவெடுத்தலின் தீமைகள்(Limitations of Decision Making)

கீழ்க்கண்ட காரணிகளை மிகச்சிறந்த திறமையான முடிவெடுத்தலில் அடைவது என்பது இயலாத காரியம் ஆகும்.

- 1) முடிவெடுத்தல் எதிர்காலத்திற்காக மட்டுமே உருவாக்கப்படுகின்றது. எனவே எதிர்காலம் என்பது நிச்சயமற்ற தன்மையினை உள்ளடக்கியுள்ளது.
- 2) முடிவுகள் எல்லாமே இலக்கினை அடைவதற்காகவே உருவாக்கப்படுகின்றன. இலக்குகள் பெரும்பாலும் துல்லியமாக வரையறுக்கப்படுவதில்லை.
- 3) எல்லா மாற்று வழிகளுமே கணக்கிடப்படுவதில்லை
- 4) வெளியிடக்கூடிய மாற்றுத்தீர்வின் அடிப்படையை வைத்து முழுமையான அறிவில் குறைபாடு உடையதாக மாறிவருகின்றது.
- 5) பல்வேறு மனிதத் தவறுகளால் முடிவெடுத்தலில் படத்தன்மை அறிமுகப்படுத்தப்படுகிறது. காரணம் அறிதல், நோக்கங்கள் மற்றும் புலன் உணர்வு ஆகியவை இவற்றிற்கு சிறந்த எடுத்துக்காட்டுகளாகும்.

முடிவெடுத்தலின் நுட்பங்கள் (Techniques of Decision Making)

பலமுடிவெடுத்தல் நுட்பங்கள் வளர்ச்சி பெற்று முடிவு எடுப்பவருக்கு உதவி செய்கின்றன. அவையாவன.

1. இறுதி நிலை பகுப்பாய்வு

இந்த முறையில், அடக்கவிலையினை கூடுதலாக சேர்க்கும் பொழுது அதனுடைய முடிவானது அதிலிருந்து கூடுதலாக ஒரு அலகினை இலாப புள்ளியொடு சேர்க்கும் பொழுது கூடுதலான அடக்கவிலையையும், கூடுதலான இலாபம் சமமாக இருக்கின்றது. இப்பகுப்பாய்வு இலாபத்தை அதிகப்படுத்துவதற்காக மேற்கொள்ளப்படுகின்றது.

ஆனால் இந்த நுட்ப முறையானது அடக்கம் மற்றும் முழுமையாக நிலைச் செலவுகளுக்கும் மற்றும் வேறுபாட்டுச் செலவுக்களும் வேறுபாடுகள் பற்றிய தெளிவாக தகவல் தெரிந்த பிறகு இந்த பகுப்பாய்வை பயன்படுத்த முடியும்.

2. அடக்கவிலை பற்றிய பகுப்பாய்வு

குறைந்தளவு குறிப்பிடப்பட்டுள்ள நோக்கங்களிலிருந்து மாற்றுவழியினை பயன்படுத்தி அதிலிருந்து முடிவெடுப்பவருக்கு வேண்டிய தெரிவினை தெரிவு



செய்வதை இந்த நுட்ப முறையானது விளக்குகின்றது. அடக்கவிலைப் பகுப்பாய்வு இரண்டு மாற்றுவழியை ஒப்பிட்டு பார்த்து பயன்படுத்துவதை குறிக்கின்றது. ஒப்பீட்டு பார்த்து மாற்று வழியினை பயன்படுத்தும் பொழுது அவை பண மதிப்பினை குறைத்து முடிவெடுப்பவருக்கும் உதவும் வகையில் குறைபட்ச சீர்வு அமைவதில்லை. ஒழுங்கமைக்கப்பட்ட முறைகள் மற்றும் இயக்க ஆராய்ச்சி முறைகளுக்காக மட்டுமே அடக்கவிலைப் பற்றிய பகுப்பாய்வு உருவாக்கப்பட்டன.

3. இடர் பகுப்பாய்வு

நிச்சயமற்ற தன்மை நிலவும் பொழுது, இடரில் உள்ளடங்கிய தன்மையினையும் மற்றும் அதன் அளவையும் தீர்மானிக்கவேண்டியது மிகவும் அத்தியாவசியமானதாகிறது. ஒவ்வொரு முடிவெடுத்தலும் கடினமான மாறிகளின் எண்ணிக்கையின் புரிந்து கொள்ளக்கூடிய தன்மையின் அடிப்படையில் அமைக்கப்படுகின்றன. பெரும்பாலான கூறுகள் நிச்சயமற்ற தன்மையுடையவனவாக இருக்கின்றன. ஒவ்வொரு மாறிகளுக்கும் நிகழ்தகவு வளைகோடு உருவாக்கப்படுகின்றது. மேற்கண்ட தகவல்களின் அடிப்படையில் மேலாளர் நிகழ்தகவு உதவியுடன் குறைந்த வருமானத்தில் திருப்தி படுத்துவதற்கான வாய்ப்பிற்காவும் மற்றும் இலக்கினை அடைவதற்காகவும் இடர்பகுப்பாய்வு செய்யப்படுகின்றது.

4. திட்ட வரிசைப்படுத்துதல்

இந்த முறையானது உத்தம அளவிற்கு தேவைப்படக்கூடியவற்றை ஒன்று சேர்த்து குறைவான வளங்களை கொண்டு குறைவான அடக்கவிலைப் பயன்படுத்தி அதிக அளவு இலாபம் பெறுவதை தீர்மானிக்கின்றது. திட்டமிடுதல், பண்டககாப்பு இடம், போக்குவரத்து வழியினை தீர்மானித்தல் போன்ற பல மேலாண்மை முடிவெடுத்தல் எடுக்கப்படும் பொழுது இம்முறையினைப் பயன்படுத்தப்படுகின்றது. இந்த முறையில் வேறுபாடுகளுக்கிடையே உள்ள தொடர்பினை காட்ட சமன்பாடு பயன்படுத்தப்படுகின்றது.

5. இயக்க ஆராய்ச்சி

இயக்க ஆராய்ச்சி என்பது அறிவியல் முறைப்படி மாற்றுத்தீர்வினை கொண்டு பிரச்சினை வாய்ந்த சூழ்நிலைக்கு பயன்படுத்துவதாகும். அமைப்பு முறையின் இலக்கினை அடைவதற்காக மாற்று வழிகளைக் வழங்கி அதற்கான உத்தம தீர்வினை அடைவதற்கு இயக்க ஆராய்ச்சியானது பயன்படுகின்றது.

இயக்க ஆராய்ச்சியில் காணப்படும் பல்வேறு வகையான நுட்பங்களை கட்டமைப்பதிலும், ஆய்வு செய்வதிலும் அடங்கியுள்ள நிகழ்தகவு கோட்பாடு, நிகர பணி பகுப்பாய்வு, வரிசைக் கோட்பாடு ஆகியவற்றை வளர்ச்சியடைய செய்வதிலும் அதைக்கொண்டு பிரச்சினையை பகுப்பாய்வு செய்வதிலும் இயக்க ஆராய்ச்சி உள்ளடங்கியுள்ளது. இயக்க ஆராய்ச்சி பெரும்பாலும், மேலாண்மை முடிவுகளான சரக்கிருப்பு கட்டுப்பாடு, உற்பத்தி திட்டமிடுதல் அமைப்பு வரைபடம், தரக்கட்டுப்பாடு போன்றவற்றிற்கு பயன்படுகின்றது.

ஆனால் இந்தமுறையின் அனைத்து கூறுகளும் ஒரு பிரச்சனை தரப்படுத்தப்பட்டவையாக இருக்கும் பொழுது மட்டுமே பயன்படுத்த முடியும்.



6. உருவகப்படுத்துதல்

இந்த முறையானது உண்மையாக ஏற்படக்கூடிய வாய்ப்புகளின் நிகழ்வுகளின் பெருகும் ஒரு நுட்ப முறையாகும். உருவகப்படுத்துதல் நிகழ்தகவின் காரணிகளை அடிப்படையாக வைத்தே செயல்படுகின்றது. சமவாய்ப்பு எண்கள் தரப்பட்டு நிகழ்கவலின் தன்மையானது பொறுத்து ஒவ்வொரு நடவடிக்கை செலவு மற்றும் பயனைத் தீர்மானிக்கப்பட்டு செயல்படுத்தப்படுகின்றது.

அது எவ்வாறு இருந்தாலும் இந்த கணக்கீட்டு முறையானது மிகவும் சிக்கல் வாய்ந்த ஒன்றாகும்.

7. குழுச் சிந்தனை

இம்முறையில், குறைந்தளவு குழு உறுப்பினர்களின் புதுமையான அணுகும் திறனாக தூண்டப்படுகின்றது. பிரச்சினைகள் வழங்கப்பட்டு அதற்கு உண்டான யோசனைகள் வரவேற்கப்படுகின்றன. பின்னர் இந்த யோசனைகள் அனைத்தும் கடுமையாக ஆய்வு செய்யப்பட்டு அதிலிருந்து சிறந்த யோசனையானது தேர்ந்தெடுக்கப்படுகின்றது. பெரும்பாலான குழு பங்கு கொள்வதிலும் மற்றும் குறைந்தளவு குழு அப்பிரச்சினைப் பற்றி விவாதிப்பதற்காக பணியமர்த்தப்படுகிறார்கள். கலந்துரையாடலின் பொழுது யோசனைகள் மதிப்பிடு செய்யப்படுவதில்லை. சில திறமையான யோசனைகள் தீர்க்கமுடியாத பிரச்சினைகளின் மீது கண்டுபிடிப்பதற்காக இம்முறைப் பயன்படுத்தப்படுகின்றனது.

8. டெல்பி நுட்ப முறை

இந்த நுட்ப முறையில் அத்துறையில் தகுதிவாய்ந்த வல்லுநர்களை பணியமர்த்தி ஒருவரை மற்றொருவரிடமிருந்து உடல்ரீதியாக பிரித்து முடிவுகள் எடுக்கப்படுகின்றது. அவ்வாறு பணியமர்த்தப்பட்ட வல்லுநர்களிடமிருந்து பிரச்சனைகளுக்கான தீர்வு கருத்துக்கள் வரவழைக்கப்படுகின்றன. அவ்வாறு பெற்ற தீர்வுகளிலிருந்து அதைப் சரிபடுத்தி மேலும் அடுத்த தீர்வுக்கு அது கொடுத்து அனுப்பப்படுகிறது. இந்த செயல்முறையானது திரும்ப திரும்ப செய்யப்பட்டு இறுதி முடிவு எடுக்கப்படுகின்றன. முடிவெடுத்தலின் தகுதியினை உயர்த்துவதற்கு இந்த முறையானது பயன்படுத்தப்படுகின்றது.

முடிவெடுத்தலின் தீமைகள் (Problems or Hurdles in Decision Making)

1. உறுதியின்மை

சில மேலாளர்கள் முடிவின் வெளியீட்டைப்பற்றி அச்சம் அடையக்கூடிய காரணத்தால் முடிவெடுத்தல் உறுதியில்லாததாகிவிடுகிறது.

2. நேர நெருக்கடி முறைகள்

சில நேரங்களில் சில பிரச்சனைக்கு விரைவான முடிவெடுக்க வேண்டிய தேவை ஏற்படலாம். அந்த சூழ்நிலையில் எடுக்கக்கூடிய முடிவானது சரியில்லாததாகிவிடும்.

3. தகவல் கிடைப்பதில் குறைபாடு

தகவல் கிடைப்பதில் குறைபாடு காணப்படுவதால் திறமையான முடிவெடுத்தல் எடுப்பது என்பது இயலாத காரியமாகும்.



4. காரணம் மற்றும் அறிகுறிகளுக்கிடையே குழப்பத்தை ஏற்படுத்துதல்

காரணம் மற்றும் அறிகுறிகளை பெரும்பாலும் பணியாளர்கள் கண்டபிடித்து கட்டுப்படுத்துவது இயலாத காரியம் ஆகும்.

5. மதிப்பீடுதலில் தோல்வி

சில சமயங்களில் மாற்றுவழிகளை மதிப்பீடும் பொழுது அவற்றின் செயல்பாடுகள் சரியானவையாக இருப்பதில்லை. எனவே முடிவெடுப்பதில் தோல்வியே ஏற்படுகின்றது.

முடிவெடுத்தலில் வெற்றி அடைவதற்கான ஊக்கிகள்(Key to Success in Decision Making)

- 1) மேலாளர் நிறுவன அமைப்பில் ஏற்படக்கூடிய பிரச்சினைகளை எதிர்கொள்ள தயங்காதவராகவும் மற்றும் ஆய்ந்தறியும் திறமையினை வளர்ந்து எடுக்கக்கூடியவராகவும் இருக்க வேண்டும்.
- 2) முடிவெடுத்தல் இலக்கினை தீர்மானித்து அதை நோக்கி கண்டிப்பாக செயல்பட வேண்டும்.
- 3) தகவல்களின் மூலங்கள் மற்றும் துல்லியத்தன்மை சரிபார்ப்பு செய்யப்பட வேண்டும்.
- 4) புதுமையான மாற்றுவழியின் வளர்ச்சியைக் கண்டு மேலாளர் எவ்வித பதற்றம் அடையக்கூடாது.
- 5) மேலாளர் நெகிழ்ச்சித் தன்மை உடையவராக இருக்கவேண்டும்.
- 6) முடிவெடுத்தலை மதிப்பீடு செய்வது மற்றும் கடைபிடிப்பது என்பது அத்தியவசியமான ஒன்றாகும்.

பயிற்சி வினாக்கள்

1. மேலாண்மை என்றால் என்ன?
2. கொள்கை என்றால் என்ன?
3. முடிவெடுத்தலின் தன்மைகள் யாவை?
4. மேலாண்மையின் பணிகளைப் பற்றி விவாதிக்க.
5. திட்டமிடுதலில் உள்ளடங்கிய படிநிலைகள் யாவை?
6. முடிவெடுத்தலின் வகைகள் பற்றி விவாதிக்க.



அலகு - 4 : அமைப்புவித்தல்

அமைப்புவித்தல் - பொருள் - முக்கியத்துவம் - அமைப்பின் கோட்பாடுகள் - படிநிலைகள் - துறைகளமைத்தல் - அதிகாரம் மற்றும் பொறுப்பினை ஒப்படைப்பு செய்தல் - அமைப்பின் வகைகள்

பாடம் -9

அமைப்புவித்தல் (Organising)

பொருள் (Meaning)

நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அடைவதற்காகவும் மற்றும் முன்கணிப்பு செய்யப்பட்ட யுக்திகளை புகுத்துவதற்காகவும் பணியாளர்களின் பணியினை வேலைப்பகிர்வு செய்து அவர்களுடைய திறனை ஒருங்கிணைப்பு செய்வதே அமைப்பு எனப்பொருள்படும்.

வரைவிலக்கணம் (Definition)

தியோ ஹைமன் அவர்களின் கூற்றுப்படி “ஒரு நிறுவனத்தின் செயல்முறையினை வரையறை செய்து மற்றும் செயல்பாடுகளை ஒருங்கிணைத்தும் அவற்றிகிடையே அதிகாரங்களையும் பொறுப்புகளையும் நிச்சயம் உண்டாக்குகின்ற உறவு முறையே அமைப்பு ஆகும்”

அமைப்பு என்பது ஓர் செயல்முறை (Organisation as a process)

அமைப்பு என்பது செயல்முறையின் அடிப்படையில் நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை நிறைவேற்றுவதற்காக பயன்படுத்தக்கூடிய செயல்முறையினை அல்லது பணியினை மேற்கொள்வதற்கு அமைப்பு ஓர் செயல்முறையின் அடிப்படையில் அமைக்கப்பட்டது என பொருள்படுகின்றது.

உதாரணமாக கல்லூரி வணிகவியல் துறை மாணவர்களில், வணிகவியல் துறையியல் சங்க கூட்டத்தை அமைக்க சிறப்பாக ஏற்பாடு செய்யப்படுகிறது என வைத்துக்கொண்டால் அது ஓர் செயல்முறை ஆகும்.

அமைப்பு என்பது ஓர் கட்டமைப்பு (Organisation as a structure)

அமைப்பு என்பது ஓர் கட்டமைப்பின் அடிப்படையில் நிறுவனத்தில் காணப்படும் பணிகளுக்கும், பணியாளர்களுக்கிடையே காணப்படும் உறவினை அடிப்படையாக கொண்ட கட்டமைப்பின் அடிப்படையில் உருவாக்கப்படுவது எனக்கூறலாம்.

எடுத்துக்காட்டு

கல்லூரி மாணவர்களால் கல்லூரி மாணவர் சங்கம் என்ற ஓர் அமைப்பு உருவாக்கப்படும் பொழுது, மாணவர்கள் என்று கட்டமைப்பை அடிப்படையாக கொண்டு உருவாக்கப்படுகிறது. இதன்மூலம் அமைப்பு என்பது ஓர் கட்டமைப்பின் மூலம் உருவாக்கப்படுகிறது எனக்கூறலாம்.



அமைப்பு செயல்முறையில் உள்ள படிநிலைகள் (Steps in Organisation or Process of Organisation)

1. செயல்பாடுகளை தீர்மானித்தல்

வாணிகத்தின் தன்மை மற்றும் நிறுவனத்தின் நோக்கம் ஆகியவற்றை பொறுத்து நிறுவனத்தின் மொத்த பணியினை பல்வேறு வகையான மொத்த செயல்பாடுகளாக பிரிக்கப்பட்டு மேற்கொள்ளப்படுகிறது.

2. செயல்பாடுகளை தொகுதிகளமைத்தல்

உடன் நிகழ்ச்சிகள் மற்றும் ஒற்றுமையான செயல்பாடுகள் தனித்தனி துறையின்ஓர் குழுவாக பிரிக்கப்பட்டு அதன் பின் பல பரிவுகளாக பிரிக்கப்பட்டு செயல்பாடுகள் அனைத்தும் ஒருங்கிணைக்கப்படுகின்றன.

3. கடமையினை பகிர்ந்தளித்தல்

பணியாளர்களை நியமித்து கடமையினை பகிர்ந்தளித்தல் என்பது அடுத்த நிலை ஆகும். அவர்களுடைய பொறுப்புணர்வினை வரையறை செய்து மற்றும் பணியாளர்களுடைய பணிச் செயல்பாட்டிற்கு உறுதிதன்மையினை வழங்குகின்றது.

4. அதிகார ஒப்படைவு

மேலாளர் ஒருவர் தன்னுடைய துணைப்பணியாளரை பணியாற்ற செய்ய போதுமான அதிகாரம் அவருக்கு வழங்கப்பட்டிருக்க வேண்டும். துணைப்பணியாளர்களுக்கு அவர்களுடைய கடமையினை ஒதுக்கி அதை செயல்படுத்த வைக்கவும் தெரிந்திருக்க வேண்டும்.

5. ஆணை உரிமை உறவினை வரையறை செய்தல்

அமைப்பிற்கான ஆணை பெற்ற பிறகு அமைப்பில் இருக்கக்கூடிய பல்வேறு உறுப்பினர்களுக்கிடையே ஓர் உறவுமுறை ஒன்று உருவாக்கப்படுகின்றது. இது மேலாளர் துணைப்பணியாளர் உறவு என்று அழைக்கப்படுகின்றது. அமைப்பில் உள்ள ஒவ்வொருவரும் தங்களுடைய மேலாளரை கண்டிப்பாக தெரிந்து வைத்திருக்க வேண்டும்.

6. சரியான சுற்றுப்புறச் சூழலை வழங்குதல்

பணியாளர்கள் தங்களுடைய பணியைச் சிறந்த முறையில் வழங்கிடவும் அவர்களுக்கு அமைப்பு முறையில் சரியான சூழலை உருவாக்கித்தர வேண்டும். அவ்வாறு உருவாக்கித் தரும் பொழுது பணியாளர்கள் சிறந்த முறையில் பணியைச் செய்வர்.

அமைப்பின் முக்கியத்துவம் (அ) நோக்கம் (அ) நன்மைகள் (Importance of Organisation or Purpose or Advantage of Organisation)

1. மேலாண்மையின் கருவியாக செயல்படுகின்றது

மேலாண்மையை ஒருங்கிணைத்தல் மற்றும் வாணிபத்தை கட்டுப்படுத்தல் போன்ற பணிகளை அமைப்பின் மூலம் செய்கின்றது. அமைப்பு முறையானது நிறுவனம் தன்னுடைய குறிக்கோளை அடைய உதவும் மேலாண்மையின்ஓர் கருவியாக செயல்படுகின்றது.



2. வளர்ச்சியை ஊக்குவிக்கிறது

இது வேலைபகிர்வுக்கு வழிவகுக்கிறது. வேலைபகிர்வு என்பது அமைப்பு முறையின் உள் வளர்ச்சியை அடிப்படையாகக் கொண்டே வடிவமைக்கப்படுகின்றது.

3. வளங்களை உத்தம அளவில் பயன்படுத்துதல்

ஒரு நல்ல அமைப்பு முறையானது புதிய தொழில் நுட்பத்தை தத்தெடுத்து கொள்கிறது. அந்த புதிய தொழில் நுட்பத்தை பயன்படுத்தும் பொழுது வளங்கள் உத்த அளவில் பயன்படுத்தப்படுகின்றது.

4. உருவாக்கத்தை தூண்டுகிறது

நல்ல அமைப்பு முறையானது பணியாளர்களிடையே புதிய சிந்தனையை உருவாக்கவும் மற்றும் அதை ஊக்குவிக்கவும் செய்கிறது.

5. மனித உறவை மேம்படுத்துகிறது

ஒரு நல்ல அமைப்பு முறையானது சிறந்த குழுப்பணியை வழங்குகின்றது. இதன் மூலம் மனித உறவினை பணியாளர்களிடையே மேம்படுத்த உதவுகிறது.

6. தொடர்ச்சியாக செயல்பட உதவுகிறது

ஒரு சிறந்த அமைப்பு முறையானது நிறுவனத்தில் அனைத்து நிலையிலுள்ள பயிற்சி மற்றும் வளர்ச்சிக்கு வாய்ப்பளிக்கிறது. இவ்வாறு செய்வதன் மூலம் பணியாளர்கள் அமைப்பில் நிலைத்திருக்க கூடிய உதவியினை செய்கின்றது

7. ஒருங்கிணைத்தலுக்கு உதவி செய்தல்

நிறுவனத்தில் காணப்படுகின்ற பல்வேறு துறைகளை ஒருங்கிணைக்க அமைப்பு உதவி செய்கிறது.

அமைப்பு முறையின் தத்தும் (அ) கோட்பாடுகள்(Principles of Organisation)

1. ஒருமுகப்படுத்தப்பட்ட நோக்கம்

அமைப்பில் உள்ள ஒவ்வொரு பகுதியும் அல்லது அமைப்பு முழுவதுமே கண்டிப்பாக ஒரு நோக்கத்தை வரையறுத்து கொண்டு அதை அடைவதற்காக பாடுபட வேண்டும்.

2. திறமை

குறைந்த அடக்கவிலையைக் அடிப்படையாக கொண்டு நிறுவனத்தின் நோக்கத்தை அடைய முற்படுவதே அமைப்பின் திறமை என வரையறுக்கப்படுகிறது.

3. கட்டுப்பாட்டின் அளவு

ஒரு மேலாளர் நேரடியாக குறிப்பிட்ட சில கீழ்நிலை பணியாளர்களை மட்டுமே மேற்பார்வை செய்ய முடியும், எல்லாப் பணியாளர்களையும் மேற்பார்வை செய்ய முடியாது. பொதுவாக ஒரு மேலாளரால் ஆறு கீழ்நிலை பணியாளர்களை மட்டுமே கட்டுப்படுத்த முடியும்.

4. வேலைப் பகிர்வு

ஒரு நல்ல அமைப்பு முறையானது பல்வேறு துறைகளை கொண்டது. இதன் காரணமாக ஒவ்வொரு துறைகளின் திறமையும் அதிகரிக்கச் செய்கிறது.



5. பணிசார்ந்த வரைவிலக்கணம்

ஒரு நல்ல அமைப்பு முறையில் கண்டிப்பாக கடமை மற்றும் பொறுப்புகள் ஒழுங்கான முறையில் வரையறுக்கப்பட்டிருக்க வேண்டும். அவ்வாறு ஒழுங்கான முறையில் வரையறுக்கப்படாதவை குழப்பத்தை ஏற்படுத்தும்.

6. ஏணித்தொடர் தத்துவம்

கட்டளை ஒரு சங்கிலித் தொடர் போல் அமைந்திருக்கவேண்டும். அல்லது அதிகார வரிசை அமைப்பு தெளிவாக வரையறுக்கப்பட்டிருந்தால் சிறந்த அமைப்பு முறையை கட்டி எழுப்ப இயலும். இதன் காரணமாக ஒவ்வொரு கீழ்நிலைப் பணியாளரும் அவருடைய மேலாளரைப் பற்றி அறிந்து வைத்திருக்க வேண்டும்.

7. விதிவிலக்கு கொள்கை

ஒரு நல்ல அமைப்பு முறையில் பிரச்சனையை ஏற்படுத்துகின்ற கொள்கைகள் மேல்நிலை மேலாண்மையாளரால் தீர்க்கப்பட வேண்டும். வழக்கமாக நடைபெறுகின்ற செயல்களில் ஏற்படக்கூடிய பிரச்சனைகளில் கீழ்நிலையில் உள்ள செயல்பாட்டு அதிகாரிகளால் தீர்த்து வைக்கப்பட வேண்டும். இக் கொள்கையே விதி விலக்கு கொள்கை என்று அழைக்கப்படுகிறது.

8. ஒன்றுபடுத்தப்பட்ட ஆணை

ஒரு நல்ல அமைப்பு முறையில் ஒவ்வொரு கீழ்நிலை பணியாளரும் ஒரு நல்ல மேற்பார்வையாளரின் கீழ் ஒன்று திரட்டப்பட்ட ஓர் இயக்கம் ஆகும். இவ்வாறு செய்வது அவர்களுடைய பொறுப்பை நிர்ணயம் செய்ய உதவியாக இருக்கும்.

9. ஒன்றுதிரட்டப்பட்ட இயக்கம்

ஒரே ஒரு திட்டத்தை வைத்து கொண்டு குழுக்களின் செயல்பாடுகளை இயக்கி இலக்கினை அடைய இறுதி வரை முயலுவதே ஒன்றுதிரட்டப்பட்ட இயக்கம் ஆகும். அதனை அடைவதற்கு திட்டம் என்பது மிக முக்கியமானது ஆகும்.

10. பொறுப்புணர்வு

ஒரு நல்ல அமைப்பு முறையில் கீழ்ப்பணியாளர்களின் ஒவ்வொரு செயல்பாடுகள் மற்றும் பணிகளுக்கு மேற்பார்வையாளர் பொறுப்புணர்வு உடையவராகிறார்.

11. அதிகாரமும் மற்றும் பொறுப்புணர்வும்

அமைப்பு முறையில் அதிகாரமும், பொறுப்புணர்வும் சம அளவுடன் இருக்க வேண்டும்.

12. சமநிலை உடையதாக இருக்கவேண்டும்

ஒரு நல்ல அமைப்பு முறையில் காணப்படும் அதிகார மையப்படுத்தலும் மற்றும் அதிகார பரவலாக்குதலும் கண்டிப்பாக சமநிலையில் இருக்க வேண்டும்.

13. நெகிழ்ச்சியுடையதாக இருக்க வேண்டும்

அமைப்பின் கட்டமைப்பு முறையானது மாறிவரும் சூழ்நிலைக்கேற்றவாறு தன்மை தயார்படுத்திக் கொண்டு செயல்படக் கூடியதாக இருக்க வேண்டும்.

14. தொடர்ச்சியானதாக இருக்க வேண்டும்

அமைப்பின் கட்டமைப்பு முறையானது அந்நிறுவனம் தொடர்ந்து நீண்டகாலம் செயல்படக்கூடிய அளவில் அமைந்திருக்க வேண்டும்.



அமைப்பு முறையை தீர்மானிக்கும் காரணிகள் மற்றும் அமைப்பு முறை கட்டமைப்பு (Factors Influencing Organisation or Organisation Structure)

1. சிக்கலான அளவீடு

அமைப்பின் அளவு மற்றும் செயல்பாடுகளில் காணப்படும் சிக்கலான தன்மைகள் அமைப்பு முறை கட்டமைப்பை பாதிக்கக்கூடிய முக்கிய காரணியாகும். பொதுவாக பெரிய அமைப்பு முறையில் சிக்கலான கட்டமைப்பே காணப்படுகின்றது.

2. நுட்பம்

அமைப்பு முறையில் காரணிகளை பாதிக்கக்கூடிய மற்றொரு காரணி நுட்பம் ஆகும். பணியின் தன்மை மற்றும் கட்டுப்படுத்துதல் மேலாண்மை போன்றவை நுட்பத்தின் வரிசைப்படி செயல்படுகிறது.

3. பணியாளர்

மனப்பாங்கு, மதிப்பு மற்றும் தோற்றப்பொழிவு போன்றவை மேலாளரின் விளைவுகளால் ஏற்படக்கூடியது ஆகும். எனவே இத்தகைய காரணிகளைப் பொறுத்து அதிகார ஒப்படைப்பு மற்றும் கட்டுப்படுத்துதல் மேலாண்மை மேற்கொள்ளப்படுகிறது.

4. சூழல்

சூழல் என்பது அமைப்பு முறை வடிவமைப்பை பாதிக்கக்கூடிய காரணிகளில் ஒரு முக்கியமான காரணியாகும்.

அமைப்பு செயல்முறையின் கூறுகள் (Elements of Organisation Process)

அமைப்பு செயல்முறையின் கூறுகள் கீழ்க்காணும் கூறுகளை உள்ளடக்கியுள்ளது.

1. துறைகளமைத்தல் (Departmentation)
2. அதிகார ஒப்படைப்பு செய்தல் (Delegation)
3. அதிகார பரவலாக்குதல் (Decentralisation)

துறைகளமைத்தல்

பொருள்

துறைகளமைத்தல் என்பது நிர்வாகத்தின் நோக்கங்களுக்காக பல்வேறு வகையான செயல்பாடுகளை பல்வேறு அலகுகளாக வகைப்படுத்துவதே துறைகளமைத்தல் என்று அழைக்கப்படுகிறது. நிர்வாகத்தின் பணிகள் பல அலகுகளாக அல்லது கிளைகளாக பிரித்துக் கொடுப்பதே துறைகளமைத்தல் எனப்படும்.

இது அமைப்பு முறையின் செயல்முறைகளில் ஓர் பகுதியாக விளக்குகின்றது.

துறைகளமைத்தலின் தேவை மற்றும் முக்கியத்துவம்

அ) சிறப்பு தேர்ச்சி

துறைகளமைத்தலின் மூலம் நிறுவனத்தில் ஏதேனும் ஒரு நபருக்கு சிறப்பு தேர்ச்சி கிடைக்கிறது. வேலைப்பகுப்பின் மூலம் சிறப்பு தேர்ச்சி என்பது சாத்தியம் ஆகும்.



ஆ) விரிவாக்கம்

குழுச்செயல்பாடுகள் மூலம் மற்றும் தனிநபர்களின் செயல்பாடுகளின் மூலம் துறைகளமைத்தல் உருவாக்கப்படும் பொழுது மேலும் அந்த அமைப்பு முறை வேகமாக விரிவடையும்.

இ) தன்னாட்சி

துறைகளமைத்தல் முடிவில் நிறுவனம் பகிர்வு செய்யப்பட்டு பகுதி தன்னாட்சி பெற்ற அலகாக மாற்றப்படுகிறது. இது பணி திருப்தியை வழங்குகிறது.

ஈ) பொறுப்பை நிர்ணயம் செய்தல்

துறைகளாகப் பிரிக்கப்படுவதன் மூலம் பொறுப்பானது மிகவும் எளிதாக நிர்ணயம் செய்யப்படுகின்றது.

உ) மதிப்பீடு செய்தல்

அனைத்து துறை செயல்பாடுகளையும் மேலாளர் மதிப்பீடு செய்வது எளிதாகிறது.

ஊ) மேலாண்மை வளர்ச்சி

துறைகளமைத்தல் மேலாண்மை செயல் அதிகாரிகளின் பயிற்சி மற்றும் வளர்ச்சியினை எளிதானவையாக மாற்றுகிறது.

எ) நிர்வாக கட்டுப்பாடு

துறைகளமைத்தல் என்பது நிர்வாக கட்டுப்பாட்டினை வழங்குகின்றது.

துறைகளமைத்தலின் வகைகள் மற்றும் அடிப்படைகள் (Bases or Types of Departmentation)

பொருள் மற்றும் சேவைகளின் அடிப்படையில்

ஒவ்வொரு முதன்மையான பொருள் மற்றும் சேவைகள் உற்பத்தி செய்து ஒவ்வொரு தனிதுறையிடம் ஒப்படைக்கின்றது. ஒவ்வொரு துறையும் உற்பத்திக்கு பிறகு அதற்கென்று உள்ள விற்பனை மற்றும் நிதித்துறை மூலம் பொருளை சந்தைப்படுத்துகின்றன.

நன்மைகள்

- துறைகளுக்கிடையே ஒருங்கிணைப்பு செய்வதில் ஏற்படும் பிரச்சினைகளை குறைக்கிறது.
- விரிவாக்கத்தையும் மற்றும் சிறப்புத் தேர்ச்சியையும் வழங்குகிறது.
- இது மிகவும் நெகிழ்ச்சித் தன்மையைக் கொண்டுள்ளது.
- மதிப்பீடு செய்வது என்பது மிகவும் எளிதானது.

தீமைகள்

- உண்மையாக வழங்கக்கூடிய பணிகளில் மற்றும் வழக்கமான செயல்களின் போலியானவை காணப்படுகின்றது.
- இயந்திரத்தின் கொள்ளவை விட குறைவாக பயன்படுத்துதல்
- மையப்படுத்தலுக்கான தன்மைகள் இங்குத் தரப்படவில்லை



பணிகளின் அடிப்படையில்

மேலாண்மைப் பணிகளின் அடிப்படையில் தனித்துறைகள் அமைக்கப்பட்டு நடவடிக்கை மேற்கொள்ளப்படுவது ஆகும். பணிகள் பெரும்பாலும், உற்பத்தி, விற்பனை, நிதி சந்தை மற்றும் பல துறையைச் சார்ந்தவையாக இருக்கலாம்.

நன்மைகள்

- i. சிறப்பு தேர்ச்சியினையும், அதிகார ஒப்படைப்பையும் மற்றும் திறமைக்குரிய கட்டுப்பாட்டையும் வழங்குகின்றது.
- ii. மதிப்பீடுதல் என்பது மிகவும் எளிதானது ஆகும்.
- iii. மேலாண்மை செய்வது மிகவும் எளிதானது ஆகும்.
- iv. போலியானவை தவிர்க்கப்பட வேண்டும்.

தீமைகள்

- i. அளவுக்கு அதிகமான சிறப்பு தேர்ச்சி ஏற்படுகின்றது.
- ii. துறைகளுக்கிடையே சண்டைச் சச்சரவுகள் ஏற்படும்.
- iii. செயல்பாடுகளை ஒருங்கிணைத்தல் செய்வது மிகவும் கடினமான பணியாகும்.

கால அடிப்படையில்

பணியாளர்கள் ஒரு குறிப்பிட்ட பணியை எத்தனை மணி நேரத்திற்குள் செய்து முடிக்கின்றார்களோ அந்த கால அடிப்படையில் துறைகளை அடைபது கால அடிப்படையில் துறைகள் அமைத்தல் எனப்படும். உதாரணமாக ஓர் ஆலையின் 24 மணி நேர இயக்கத்தின் ஒரு துறையினர் காலையிலும் மற்றொரு துறையினர் நண்பகல் வேளையிலும் மற்றொரு துறையினர் இரவு வேளையிலும் மூன்று பிரிவாக வேலை செய்வதைக் குறிக்கின்றது.

வாடிக்கையாளரின் அடிப்படையில்

வாடிக்கையாளர்களின் வகைகளுக்கு தகுந்தவாறு செயல்பாட்டு துறைகளை அமைப்பது வாடிக்கையாளர்களின் அடிப்படையில் துறைகள் அமைத்தல் எனப்பொருள்படுகின்றது.

எடுத்துக்காட்டாக ஒரு பெரிய அளவிலான துணிக்கடை மொத்த வியாபார மற்றும் சில்லறைவியாபார மற்றும் ஏற்றுமதி பிரிவுகள் எனப்பிரிக்கப்படுவது ஆகும். வங்கிகள், துறைவாரியான கடைகள் போன்ற பலவற்றிற்கு இவை பயன்படுகின்றது.

நன்மைகள்

- i. ஒவ்வொரு பிரிவு வாடிக்கையாளருக்கு சிறப்பு கவனம் செலுத்தப்படுகின்றது.
- ii. சிறப்பு தேர்ச்சி என்பது எளிதான ஒன்றாகும்.

தீமைகள்

- i. செயல்பாடுகளில் போலித்தன்மையினை கொண்டு வரமுடியும்.
- ii. கொடுக்கப்பட்டவைகளுக்கு கீழேப் பயன்படுத்துதல்.



iii. அனைத்து செயல்பாடுகளை ஒருங்கிணைத்தல் செய்வது மிகவும் கடினமான பணியாகும்.

இட அடிப்படையில்

செயல்பாடுகளை மண்டலங்கள், பிரிவுகள், கிளை ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் பிரிப்பது இட அடிப்படையில் துறைகளமைத்தல் என்று அழைக்கப்படுகின்றது. வங்கி, காப்பீட்டு நிறுவனம், போக்குவரத்து நிறுவனம் இவ்வகையான துறைகளமைத்தலை பின்பற்றுகின்றனர்.

நன்மைகள்

- i. உள்ளூர் இயக்கங்களுக்கு இம்முறை பயன்படுகிறது.
- ii. நேரம் மற்றும் பணத்தை மிச்சமாக்கிறது.
- iii. இடத்தின் அமைப்பை பொறுத்து அனைத்துச் செயல்பாடுகளும் ஒருங்கிணைப்படுகிறது.
- iv. வியாபாரத்தை விரிவுபடுத்த இம்முறை பயன்படுகின்றது.

தீமைகள்

- i. தகவல் தொடர்பில் பிரச்சனைகள் காணப்படுகின்றது.
- ii. இயற்கையான இட அமைப்பில் போலியானவைகள் காணப்படுகின்றது.
- iii. ஒருங்கிணைத்தல் மற்றும் கட்டுப்பாடு பல்வேறு வகையான கிளைக்களுக்கிடையே மிகவும் குறைவாகவே காணப்படுகின்றது.

துறைகளமைத்தலின் காரணிகள் அல்லது துறைகளமைத்தலின் அடிப்படைகள் அல்லது துறைகளமைத்தலின் அமைப்பையினை தெரிவு செய்தல் (Factors in Departmentation or Fundamentals of Departmentation or Choosing a basis for Departmentation)

1. சிறப்பு தேர்ச்சி

துறைகளமைத்தல் என்பது சிறப்பு தேர்ச்சிக்கானவற்றை வழங்குகிறது. பணிகள் மற்றும் பொருட்கள் அடிப்படையில் சிறப்பு தேர்ச்சியானது செயல்படுகின்றது.

2. கட்டுப்படுத்துதல்

துறைகளமைத்தல் கட்டுப்படுத்துதலுக்கு உதவி செய்கிறது. கட்டுப்படுத்துதல் நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அடைவதற்கு உதவி செய்கின்றது.

3. ஒருங்கிணைத்தல்

பல்வேறு வகையான செயல்பாடுகளை மதிப்பீடு செய்து ஒன்றாக ஒருங்கிணைப்பு செய்வதன் மூலம் உச்ச அளவு அமைப்பின் நோக்கத்தினை அடைவதற்கு பங்கீடு செய்வது என்பது அத்தியாவசியமாகிறது.

4. தனிக்கவனம்

பல்வேறுவகையான செயல்பாடுகளுக்கு போதுமான அளவிற்கு தனிக்கவனம் அளிக்கப்படுகின்றது.



5. உள்ளூர் நிலைமை

உள்ளூர் காரணிகள் துறைகளமைக்கும் முறையில் முறையாக கணக்கில் எடுத்துக்கொள்ளப்படுகின்றது.

6. பொருளாதாரமானது

புதியதாக ஒரு துறையை உருவாக்கும் பொழுது அதிகமான அளவிற்கு செலவு ஏற்படுகின்றது. எனவே கவனமானது அடக்க விலைக்கு மட்டுமே வழங்கப்படுகின்றது.

7. மனிதனின் நிலைமையினைப் பொறுத்து

முறைசார குழுக்களின் காணப்படும் கலாச்சார பயன்பாட்டு முறை, சமய நம்பிக்கைமுறை, தனிநபரின் மனப்பாங்கு முதலியவற்றிற்கு முக்கியத்துவம் அளிக்கப்படுகின்றது.

அதிகார ஒப்படைப்பு (Delegation of Authority)

பொருள் மற்றும் வரைவிலக்கணம் (Meaning and Definition)

அ. ஆலன் அவர்களின் கூற்றுப்படி “அதிகார ஒப்படைப்பு என்பது மற்றவர்களுக்கு அதிகாரத்தையும் கடமையினையும் வழங்கி அதன் மூலம் அவர்களுக்கிடையே பொறுப்புணர்வையும் உண்டாக்குவதே ஆகும்.

எனவே வேலையின் ஒரு பகுதியினை மேல்நிலைப் பணியாளரால் அவருடைய கீழ்நிலைப் பணியாளர்களுக்கு பகிர்ந்து கொடுப்பதையே அதிகார ஒப்படைப்பு என்று கூறுகிறோம்.

ஒப்படைப்பின் கூறுகள் அல்லது ஒப்படைப்பின் காரணிகள் (Elements of Delegation or Aspects of Delegation)

கடமை

அதிகாரத்தை ஒப்படைப்பவர் கடைமையினை பிறருக்கு பகிர்ந்தளிக்கிறார் மேல்நிலைப் பணியாளர் தன்னுடைய கீழ்நிலைப்பணியாளர்களுக்கு எதைச் செய்ய வேண்டும் எனக் கூறுகின்றார். இது பெரும்பாலும் பணிகளாகவும் அல்லது முடிவுகளாகவும் அல்லது நோக்கங்களுக்காகவும் வெளிகாட்டப்படுகின்றது.

அதிகாரம்

அதிகாரத்தை ஒப்படைப்பவர் அதிகாரத்தை மற்றவருக்கு வழங்குகிறார். கீழ்நிலைப் பணியாளர்களுக்கு போதுமான அதிகாரங்கள் வழங்கி வேலையின் ஒரு பகுதியை ஒப்படைக்கிறார்கள். மேலும் அவர்கள் தங்கள் பணியின் அதிகாரத்தை சிறப்பாக செய்வதற்கு அதிகாரங்களையும் மற்றும் வளங்களையும் அனுமதிக்கிறார்கள்.

பொறுப்பு

அதிகார ஒப்படைப்பு பொறுப்பை உருவாக்குகிறது. கீழ்நிலைப் பணியாளர் தனக்கு ஒப்படைக்கப்பட்ட பணியினை நிறைவேற்றும் பொழுது கீழ்நிலைப் பணியாளர் செய்யக்கூடிய தவறுகளுக்கு மேல் அதிகாரி பொறுப்புடையவர் ஆகிறார். தனக்கு



தரப்பட்ட பணியினை பொறுப்பாளராக இருந்து செயல்பட்டு ஒப்படைப்பு செய்பவரின் நம்பிக்கையினை பெறுகிறார்.

ஒப்படைப்பின் கோட்பாடுகள் (Principles of Delegation)

1. பணிசார்ந்த வரைவிலக்கணம்

அதிகாரத்தை ஒப்படைப்பு செய்வதற்கு முன்பு, கீழ்நிலைப் பணியாளரால் செய்து முடிக்க வேண்டிய பணியினை மேலாளர் தெளிவாக வரையறுத்து வைத்திருக்க வேண்டும்.

2. எதிர்பார்க்க கூடிய முடிவின் அடிப்படையில் ஒப்படைப்பு செய்தல்

அதிகாரத்தை ஒப்படைப்பு செய்வது என்பது கீழ்ப்பணியாளர் எதிர்பார்க்கக்கூடிய முடிவினை அடைந்த பிறகு ஆதாயம் ஒப்படைக்கப்பட வேண்டும்.

3. அதிகாரமும் பொறுப்பும் ஒன்றுக்கொன்று தொடர்புடையவை

கீழ்நிலைப் பணியாளர்களின் அதிகாரமும் பொறுப்பும் கண்டிப்பாக சம அளவில் இருக்க வேண்டும்.

4. பொறுப்பு ஒப்படைப்பு செய்யப்படுவதில்லை

அதிகார ஒப்படைப்பானது மேலாளரால் கீழ்நிலைப் பணியாளர்களுக்கு வழங்கப்படுகின்றது. ஆனால் பொறுப்பானது கீழ்நிலைப் பணியாளர்களுக்கு வழங்கப்படுவதில்லை.

5. இரு கீழ்நிலை பணியாளர் பணியினை தவிர்த்தல்

ஒரு நிறுவன அமைப்பில் வேலை செய்கின்ற ஒரு பணியாளர் ஒரு மேற்பார்வையாளருக்கு மட்டுமே வேலை செய்ய வேண்டும். இருவருக்கு கீழ்நிலை பணியாளர் செய்கின்ற பணியினை தவிர்க்க வேண்டும்.

6. நல்ல முறை வரையறுக்கப்பட்ட அதிகாரம் வரம்பு

ஒவ்வொரு கீழ்நிலைப் பணியாளர்களுக்கும் வழங்க கூடிய அதிகார வரம்பு தெளிவான முறையில் வரையறுக்கப்பட்டிருக்க வேண்டும். கீழ்நிலைப் பணியாளர்கள் தங்களுடைய அதிகார வரம்புகளுக்கு உட்பட்ட விஷயங்களை மட்டுமே பார்க்க வேண்டுமே தவிர மேற்பார்வையாளரின் அதிகாரத்தை தாண்டி செயல்படக்கூடாது.

அதிகார ஒப்படைப்பில் காணப்படும் தடைகள் அல்லது அதிகார ஒப்படைப்பில் காணப்படும் கடினத்தன்மை (அல்லது) அதிகார ஒப்படைப்பில் காணப்படும் பிரச்சனைகள் (Obstacles to Delegation or Difficulties in Delegation or Problems in Delegation)

A. மேற்பார்வையாளரால் ஏற்படும் தடைகள்(On the Part of the superior)

1. உயர்நிலை செயல்திறன்

ஒரு மேலாளர் அதிகாரத்தையாரிடமும் ஒப்படைக்காமல் உயர்நிலை செயல்திறனை அடையவேண்டும் என எதிர்பார்க்கின்றார். அதிகாரத்தை அவ்வாறு ஒப்படைக்கும் பொழுது கீழ்நிலைப் பணியாளர்கள் தம்மை விட திறமையுள்ளவராக மாறிவிடுவார் என்ற அச்சமும் ஏற்படுகின்றது.



2. கீழ்நிலைப் பணியாளர்கள் மீது நம்பிக்கை குறைவு

மேலாளர் கீழ்நிலை பணியாளர்கள் மீது நம்பிக்கை குறைவு உடையவர்களாக இருப்பதால் அவர்களிடம் அதிகாரத்தை ஒப்படைப்பு செய்வதை அவர்கள் விரும்பவில்லை.

3. ஆதிக்க மனப்பான்மை

மேலாளரிடம் ஆதிக்க மனப்பான்மை அதிகமாக மேலோங்கி நிற்க கூடிய காரணத்தால் அவர் அதிகாரத்தை யாரிடமும் ஒப்படைப்பு செய்வதில்லை.

4. இயக்குவதில் குறைபாடு

சில மேலாளர்கள் அதிகாரத்தை பிறருக்கு பிரித்து கொடுத்தாலும் அவர்கள் தங்களுடைய கீழ்நிலைப் பணியாளர்களுக்கு தகுந்த செயல்பாட்டையும் வழங்கத் தெரியாமல் இயக்குவதில் குறைபாடு உடையவர்களாக இருக்கின்றனர்.

5. முறையான கட்டுப்பாடின்மை

மேலாளர் தன்னுடைய கீழ்நிலைப் பணியாளர்களை முறையாக கட்டுப்படுத்த இயலாத பொழுது அவர்களுடைய அதிகாரத்தை ஒப்படைக்கமாட்டார்கள்.

6. இடருக்கான வாய்ப்பு

சில மேலாளர்கள் இடங்களை ஏற்றுக்கொள்ள தயங்கும் பொழுது அவர்கள் அதிகாரத்தை ஒப்படைப்பு செய்ய மாட்டார்கள்.

7. திறமையின்மை என்ற அச்சம்

சில மேலாளர்கள் தங்களை விட தங்களுக்கு கீழ் உள்ள பணியாளர் நன்றாக செயல்படுகிறார்கள் என்ற நம்பிக்கையில் அவர்களுடைய திறமையின் மீது அவர்களுக்கு அச்சம் ஏற்படுகின்றன.

B. கீழ்நிலைப் பணியாளர்களால் ஏற்படும் தடைகள்(On the part of the sub-ordinates)

1. முடிவு எடுப்பதற்கு மேலாளரை சார்ந்திருத்தல்

கீழ்நிலைப் பணியாளர்களால் தங்களுடைய சுய செயல்பாட்டின் அடிப்படையில் முடிவெடுத்தல் என்பது இயலாத காரியம் ஆகும். எனவே கீழ்நிலைப் பணியாளர்கள் அதிகார ஒப்படைப்பை ஏற்றுக் கொள்ள தயங்குகின்றனர்.

2. விமர்சனத்தால் ஏற்படும் அச்சம்

கீழ்நிலைப் பணியாளர்கள் மேல்நிலைப் பணியாளர்கள் தங்களை தங்களுடைய பணியினை பற்றி விமர்சனம் செய்து விடுவார்களோ என்ற அச்சத்தால் ஒப்படைப்பை ஏற்றுக் கொள்வதில்லை.

3. தகவல் மற்றும் வளங்களில் ஏற்படும் குறைபாடு

போதுமான அளவிற்கு தகவல் மற்றும் வளங்கள் கிடைக்காத பொழுது கீழ்நிலைப் பணியாளர்கள் ஒப்படைப்பை ஏற்றுக் கொள்ளத் தயங்குகின்றனர்.

4. சுய நம்பிக்கையில் ஏற்படும் குறைபாடு

கீழ்நிலைப் பணியாளர்கள் தங்களுடைய சுய நம்பிக்கையில் ஏற்படும் இடர்பாட்டின் காரணமாக அதிகார ஒப்படைப்பை ஏற்றுக் கொள்ளத் தயங்குகின்றனர்.



5. குறைவான நேர்மறைச் சலுகைகள்

கீழ்நிலைப் பணியாளருக்கு வழங்கப்படுகின்ற நேர்மறை சலுகைகள் குறைவாகவே காண்பிக்கப்படுவதால் கீழ்நிலைப் பணியாளர்கள் அதிகார ஒப்படைப்பை ஏற்றுக் கொள்ள தயங்குகின்றனர்.

6. கூடுதல் வேலைப்பளு

அதிகார ஒப்படைப்பு அதிகமான வேலைப்பளுவை ஏற்படுத்துகின்றது. இதனால் கீழ்நிலைப் பணியாளர்கள் அதிகார ஒப்படைப்பை ஏற்றுக்கொள்ளத் தயங்குகின்றனர்.

சிறந்த அதிகார ஒப்படைப்பை வழங்குவது எவ்வாறு?(How secure better delegation)

1. இலக்கினை நிறுவுதல்

நோக்கங்கள் கண்டிப்பாக தெளிவானதாக இருந்தால் தான் பொருளுள்ள அதிகார ஒப்படைப்பை மேற்கொள்ள வேண்டும்.

2. அதிகாரத்தை வரையறை செய்தல்

அதிகாரத்தையும் பொறுப்பையும் தெளிவாக வரையறை செய்ய வேண்டும். அவ்வாறு வரையறை செய்யும் பொழுதுதான் நிறுவனத்திலுள்ள ஒவ்வொரு தங்களுடைய பணி மற்றும் அதிகாரத்தைப் பற்றி அறிந்து கொள்ள முடியும்.

3. முறையான செயலாக்கம்

கீழ்நிலைப் பணியாளர்களுக்கு தேவையான நேர்மை சலுகைகளான அதிகப்படியான கூலி, பணி அங்கீகாரம், முக்கியத்துவம் ஆகியவற்றை வழங்கும் பொழுது அவர்கள் அதிகாரத்தினை ஏற்றுக்கொள்வார்கள்.

4. உகந்த பணிச் சூழல்

எந்தவிதமான ஏமாற்றம் மற்றும் பதற்றம் இல்லாத சூழ்நிலையை அதாவது உகந்த பணி சூழலை உருவாக்கித்தர வேண்டும்.

5. முறையான பயிற்சி

அதிகாரத்தை எவ்வாறு முறையாகப் பயன்படுத்துவது என்பது குறித்த பேதுமான அளவிலான பயிற்சி கீழ்நிலைப் பணியாளர்களுக்கு வழங்கப்படுகின்றது.

6. திறமையான கட்டுப்பாடு

திறமையான கட்டுப்பாட்டு முறையின் மூலம் கீழ்நிலைப் பணியாளர்களின் செயல்பாடுகள் மதிப்பீடு செய்யப்பட்டு நிறுவப்படுகின்றது.

7. முறையான தகவல் தொடர்பு

முறையான தகவல் தொடர்பு என்பது எளிதான மற்றும் திறந்த வழிகளின் மூலம் இருக்க வேண்டும்.

முக்கியத்துவம் அல்லது அதிகார ஒப்படைப்பின் நன்மைகள் (Importance or Advantages of Delegation)

- 1) அதிகார ஒப்படைப்பின் மூலம் மேலாளர் கொள்கை முடிவுகளுக்கு மட்டுமே முக்கியத்துவம் கொடுத்து மற்ற பணிகளை பிற பணியாளர்களுக்கு பகிந்து கொடுக்கிறார்.



- 2) இது விரைவான முடிவு எடுப்பதற்கு உதவுகிறது.
- 3) இது கீழ்நிலைப் பணியாளர்களுக்கு செயலுக்கத்தையும் மற்றும் ஒழுக்க நடத்தையினையும் வளர்ப்பதற்கு உதவிசெய்கிறது.
- 4) மேலாளர் தன்னுடைய கீழ்நிலைப் பணியாளரிடம் சூழகமான உறவு மேற்கொள்ள இவை பயன்படுகின்றன.
- 5) இது முறையான அமைப்பை ஒன்றாக இணைக்கும் ஓர் பாலமாகும்.
- 6) இவற்றின் மூலம் கீழ்நிலைப் பணியாளர் சிறப்பு அறிவினைப் பற்றி மேலாளர் அறிந்து கொள்ள முடிகின்றது.
- 7) நிறுவனம் தொடர்ந்து இயங்கி கொண்டிருப்பதற்கான உறுதியினை வழங்குகின்றது.

அதிகார மையப்படுத்துதல் மற்றும் பரவலாக்குதல் (Centralisation and Decentralisation)

ஹென்றி பயோல் அவர்களின் கூற்றுப்படி “கீழ்நிலைப் பணியாளர்களின் முக்கியத்துவத்தை அதிகப்படுத்தும் எல்லா நடவடிக்கையுமே அதிகார பரவலாக்குதல் ஆகும். அவர்களின் முக்கியத்துவத்தை குறைக்கும் எல்லா நடவடிக்கைகளும் அதிகார மையப்படுத்துதலாகும்”.

லூயிஸ் ஆலன் கூற்றுப்படி “அதிகார மையப்படுத்துதல் என்பது ஒழுங்கமைக்கப்பட்ட மற்றும் சீரான அதிகாரங்களை அமைப்பு முறையில் மத்தியில் ஒதுக்கி வைத்துக் கொள்வதாகும்”.

லூயிஸ் ஆலன் கூற்றுப்படி “அதிகார பரவலாக்குதல் என்பது மேல்நிலை நிர்வாகம் எடுக்க வேண்டிய சில விஷயங்களை தவிர மற்ற எல்லா விஷயங்களையும் கீழ்நிலை பணியாளர் வரை உள்ளவர்களிடம் பகிர்ந்து பரவலாக ஒப்படைக்கப்படுவதாகும்.

அதிகார ஒப்படைப்பு Vs அதிகார பரவலாக்குதல்

எண்	அதிகார ஒப்படைப்பு	அதிகார பரவலாக்குதல்
1.	அதிகார ஒப்படைப்பு என்பது ஓர் செயல்முறை அல்லது செயல் ஆகும்.	அதிகார ஒப்படைப்பின் இறுதி முடிவே அதிகார பரவலாக்குதலின் தொடக்கம் ஆகும்.
2.	இது மேலாளர் மற்றும் கீழ்நிலைப் பணியாளர்களுக்கிடையான தொடர்பினை பற்றி குறிக்கிறது.	இது மேல்நிலை மேலாண்மையர் மற்றும் பல்வேறு துறைகளுக்கிடையே தொடர்பினை குறிக்கிறது.
3.	இது மேலாண்மையின் செயல்முறைக்கு அத்தியாவசியமான ஒன்றாகும்.	மேல்நிலை மேலாண்மைக்கு விருப்பம் இருந்தால் பரவலாக்கலாம். இல்லையென்றால் பரவலாக்காமல் விடலாம்.



4.	ஒப்படைப்பை மேற்கொள்பவர் தன்னுடைய கீழ்நிலைப் பணியாளரை கட்டுப்படுத்துகிறார்.	ஒப்படைப்பை மேற்கொள்பவர் அந்தந்த துறைத் தலைவர்களை கட்டுப்படுத்துகிறார்.
5.	இது மேலாண்மையின் ஒரு நுட்பம் ஆகும்	இது மேலாண்மையின் தத்துவம் ஆகும்

அதிகார பரவலாக்குதலின் நன்மைகள்(Advantage of Decentralisation)

1. மேலாளரின் குறைவான வேலைப்பளு

மேலாளரின் வேலைப்பளுவை குறைக்க அதிகார பரவலாக்குதல் உதவி செய்கிறது. இதன்மூலம் மேலாளர் நிறுவன கொள்கை சார்ந்த விஷயங்களை கூர்ந்து கவனிக்க முடியும்.

2. வேறுபடுத்திக் காட்டக்கூடிய சாத்திய கூறுகள்

அதிகார மையப்படுத்துதல் கட்டமைப்பு பெரும்பாலும் வேறுபடுத்தி காட்டக்கூடிய சூழ்நிலையை உருவாக்குகின்றது. ஒரு பகுதியில் ஏற்படக்கூடிய நட்டமானது அடுத்த பகுதியில் ஏற்படக்கூடிய இலாபத்தினை வைத்து ஈடுகட்டப்படுகின்றது.

3. கீழ்நிலைப் பணியாளர்களுக்கு செயலாக்கம் அளித்தல்

அதிகார மையப்படுத்துதலின் முடிவுகள் புதுமையானவற்றை, பொறுப்பினை மற்றும் நன்நடத்தையினை பணியாளர்களிடையே உருவாக்கின்றன.

4. விரைவான முடிவு

எந்த ஒரு விஷயங்களின் மீதும் முடிவுகள் உடனடியாக எடுக்கப்படுகின்றன.

5. அதிகார மேம்பாடு

அதிகாரம் பரவலாக்கப்படும் பொழுது, கீழ்நிலைப் பணியாளர்களுக்கு அவர்களுடைய சொந்த முடிவினைப் பொறுத்து வாய்ப்பு வழங்கப்படுகின்றது. அவ்வாறு வழங்கப்படக்கூடிய வாய்ப்புகள் அவர்களுடைய செயல்பாட்டு அறிவினை மேம்படுத்துவதாக உள்ளது.

6. நெருக்கமான உறவு தொடர்பு

சிறந்த தகவல் தொடர்பின் மூலம், கீழ்நிலைப் பணியாளர்கள் மற்றும் மேல்நிலைப் பணியாளர்களிடையே உள்ள நெருக்கமான உறவினை வளர்ச்சி அடைய செய்கிறது.

அதிகார பரவலாக்குதலின் தீமைகள் (Disadvantage of Decentralisation)

1. கொள்கைகள் ஒரே மாதிரி இல்லாதிருத்தல்

கொள்கைகள் மற்றும் செயல்முறைகள் ஒரே மாதிரியாக இருக்க வேண்டும் அவ்வாறு இல்லையெனில் கட்டுப்படுத்துதல் இயலாது.

2. போலியானவை

அனைத்து செயல்பாடுகளுமே மையப்படுத்தப்பட்டு செயல்படுவை அல்ல. இதனால் போலியான செயல்பாடுகளை நீக்க இயலாமல் போகிறது.



3. திறமையான கட்டுப்பாடு என்பது இயலாதது

நிறுவனத்தின் அனைத்துச் செயல்பாடுகளையும் திறமையான கட்டுப்படுத்துதல் ஏற்படுத்துவது இயலாத காரியம் ஆகும். ஏனெனில் அனைத்து துறைகளின் முடிவும் ஒன்றுபோல இருப்பதில்லை.

4. ஒருங்கிணைத்தலில் குறைபாடு

ஒருங்கிணைத்தல் என்பது பல்வேறு துறைகளினர்கிடையே கொண்டு செல்லப்படும் பொழுது அங்கு பிரச்சினையை ஏற்படுகின்றது.

5. அதிக செலவு

அதிகார பலவலாக்குதல் நிர்வாகச் செலவினை அதிகப்படுகின்றது. எனவே இந்த முறையானது அதிக செலவை ஏற்படுத்துகின்ற ஓர் முறையாகும்.

அதிகாரம் மற்றும் பொறுப்பு (Authority and Responsibility)

அதிகாரம் என்பதன் பொருள்

அதிகாரம் என்பது ஆணைகளை வழங்கக்கூடிய தனிப்பட்ட உரிமையும் மற்றும் பெறக்கூடிய ஆணைகளை தாழ்மையுடன் நிறைவேற்றுவதையும் குறிக்கும்.

ஹெர்பெர்ட் சிமியோம் அவர்களின் கூற்றுப்படி அதிகாரம் என்பது “மற்றவர்களுடைய செயல்பாடுகின் மூலமாக பணிகளை நிறைவேற்ற முடிவு எடுக்கவும் வழிகாட்ட தேவைப்படுகின்றது. யார் ஒருவர் முடிவெடுத்தலை உருவாக்குகின்றாரோ அவர் மேலாளர். மேலாளர் வழங்கக்கூடிய வழிகாட்டுதல்களை ஏற்றுக்கொண்டு வழிநடப்பவர்கள் கீழ்நிலைப் பணியாளர் என்று அழைக்கப்படுகின்றனர்.

அதிகாரத்தின் தன்மைகள் மற்றும் மூலங்கள் (Nature and Sources of Authority)

1. முறையான அதிகார வகுப்பு

இந்த வகுப்பானது, அதிகாரம் என்று முறையான கட்டமைப்பிலிருந்து உருவாகிறது என்ற நம்பிக்கையை ஏற்படுத்துகின்றது. இந்த அமைப்பு முறையில் ஒப்படைப்பு செயல்முறை கீழ்நோக்கி வருகின்றது. அமைப்பு முறையில் உள்ள ஒவ்வொரு மேலாளருக்கும் அதிகாரம் அவர்களுடைய மேல் அதிகாரிகளால் ஒப்படைப்பு செய்யப்படுகின்றது. இந்த அதிகாரம் முறையான அதிகாரம் என்று அழைக்கப்படுகின்றது.

2. அதிகாரத்தை ஏற்றுக் கொள்ளும் கோட்பாடு

முறையான அதிகாரத்திற்கு என்று முக்கியத்துவம் இல்லாத சூழ்நிலையில் இந்தக் கோட்பாடானது கீழ்நிலைப் பணியாளர்களால் ஏற்றுக் கொள்ளப்படுகின்றது. இந்த அதிகாரத்தை ஏற்றுக்கொள்ளும் கொள்கையின் தந்தை ஜேஸ்டர் பெர்னார்டு என்பவர் ஆவார். அவருடைய மேலாண்மைப் பள்ளியின் கருத்துப்படி அதிகாரம் எனபது கீழ்நிலைப் பணியாளர்களின் ஏற்றுக்கொள்ளுதல் என்ற மூலங்களிலிருந்து உருவாகிறது.



3. திறன் அமைப்பு அதிகாரம்

இந்தக் கோட்பாட்டின் படி ஒரு தனிநபர் தன்னுடைய அதிகாரத்தை தன்னுடைய சொந்த திறன் மற்றும் திறமையின் மூலம் பெறுகிறார் என்பதை இக்கோட்பாடு எடுத்துக் கூறுகிறது.

அதிகாரத்தின் வரம்புகள்(Limits of authority)

பல்வேறு வகையான சட்டங்கள், அரசியல் சமுதாய மற்றும் பொருளாதார கொள்கைகள் அதிகாரத்தின் தீமைகளை நீக்கி அதன் வரம்புக்குள் சங்க நடைமுறை விதிகள் அலுவலர்களுக்கு அதிக வரம்பினை செயல்படுகிறது. செயல்பாட்டு அதிகாரிகளின் அதிகாரங்களை நிர்ணயிக்கின்றன. இவை நோக்கங்களின் மூலம் கட்டுப்படுத்தப்படுகின்றன.

அதிகாரத் தொடர்பின் வகைகள்(Type of Authority Relationship)

அமைப்பு முறையின் அனைத்து பகுதிகளையும் ஒன்றிணைத்து செயல்படுத்தக்கூடிய காரணியே அதிகார தொடர்பு என்று அழைக்கப்படுகின்றது. அதிகார தொடர்பு என்பது கீழ்காணும் மூன்று பணிசார்ந்ததை ஆகும்.

அதிகார அமைப்பு

1. கட்டளை ஒரு சங்கிலித் தொடர்பு போல அமைந்திருக்கும்
2. தொழில் என்பது பொறுப்புடைமை போல அமைந்திருக்கும்
3. தகவல் தொடர்பு வழிகள் போல அமைந்திருக்கும்

பணியாளர் அதிகாரம் (Staff Authority)

பணியாளர் அதிகாரம் என்பது அறிவுரை வழங்கக்கூடியதாக செயல்படுகின்றது. வரிசை அதிகார அமைப்பிலுள்ள மேலாளர்களுக்கு அவர்களுடைய சிறப்பு அறிவு மற்றும் திறமையின் அடிப்படையில் அவர்களுக்கு அறிவுரை மற்றும் சேவை அளிப்பதை உள்ளடக்கியுள்ளது. பணியாளர்கள் கீழ்க்கண்ட மூன்று முறைகளில் வகைப்படுத்தப்படுகின்றனர்.

1) தனிப்பட்ட பணியாளர்

இவர்கள் மேல்நிலைப் பணியாளர்களை பணியர்மத்தலுக்கு அறிவுரை வழங்கும் பணியினைச் செய்கின்றனர்.

2) சிறப்பு பணியாளர்

இவர்கள் அமைப்பு முறையிலுள்ள அனைத்து துறைகளுக்கும் சேவை மற்றும் அறிவுரையை வழங்குகின்றனர்.

3) மையப்பணியாளர்

இவர்கள் தலைமை அலுவலகத்தின் மூலம் பணியமர்த்தப் படுகிறார்கள் இவர்கள் பெரும்பாலும் வெவ்வேறு வகையான இடங்களில் அமர்ந்து வெவ்வேறு வகையான ஆலைகளிலிருந்து எழக்கூடிய பிரச்சனைகளுக்கு தீர்வு ஏற்படுவதற்கு உதவி செய்கின்றனர்.



பணிசார்ந்த அதிகாரம் (Functional Authority)

இது வரிசை அதிகாரத்தின் ஒரு பகுதியாக விளங்குகின்றது பணி சார்ந்த அதிகாரத்தின் வைத்திருப்பவர் குறிப்பிட்ட செயல்பாடு பற்றிய மற்ற துறையைச் சார்ந்த பணியாளர்களின் மீது கட்டளையிடக்கூடிய அதிகாரத்தை பெற்றிருப்பார்.

எடுத்துக்காட்டாக தனி மேலாளர் மற்ற துறையிலுள்ள கொள்கை விஷயங்களில் கீழ்நிலைப் பணியாளர்களுக்கு கட்டளையிடக்கூடிய அதிகாரத்தினை பெற்றிருப்பார். பணிசார்ந்த அதிகாரம் வரிசை மற்றும் பணியாளர் அதிகாரத்திற்கு நடுவில் உள்ள இடத்தை பிடிக்கிறது.

வரிசையான அதிகார அமைப்பிற்கும் பணியாளர் அதிகார அமைப்பிற்கும் இடையே உள்ள வேறுபாடு

எண்	வரிசையான அதிகார அமைப்பு	பணியாளர் அதிகார அமைப்பு
1.	நிறைவேற்றுதல் செய்யக்கூடியவற்றை அதிகாரம் வழங்குகின்றது	ஆலோசனையை அதிகாரம் வழங்குகின்றது.
2.	இங்கு கட்டளையிடும் உரிமை உண்டு.	இங்கு கட்டளையிடும் உரிமை கிடையாது.
3.	வரையறை செய்யப்படாத நீண்ட அதிகாரம் காணப்படுகின்றது.	வரையறுக்கப்பட்ட அதிகாரம் காணப்படுகின்றது.
4.	இது நிறுவனத்தின் உயிர் நாடியாக விளங்குகின்றது.	இது வரிசையான அதிகாரத்தின் இணைப்பு பகுதியாக விளங்குகின்றது.

கடமை

கடமை என்பது கீழ்நிலைப் பணியாளர்களிடம் ஒப்படைக்கப்பட்ட பணியாகும். அவர்கள் அப்பணியை எவ்வாறுச் செய்ய வேண்டும். என விளக்குவதே கடமையாகும். கடமையானது மேலாளர் மற்றும் கீழ்நிலைப்பணியாளர் என்ற உறவுகளுக்கிடையே தோன்றுகிறது.

பொறுப்புடைமை

மேலாளர் தன்னிடம் ஒப்படைக்கப்பட்ட கடமையினை ஒழுங்காக கடமை உணர்வு செயல்படுவம் மற்றும் கீழ்நிலைப் பணியாளர்கள் தங்களின் செயல்பாட்டு நடவடிக்கைகேற்ப பதில் சொல்லும் பொறுப்பும் உள்ளது.

அமைப்பு முறையின் வகைகள்(Kinds of Organisation)

1. முறையான அமைப்புமுறை

முறையான அமைப்பு முறை என்பது மேலாண்மையின் அமைப்பு முறை கட்டமைப்பின் படி உருவாக்கப்பட்டதாகும். ஒவ்வொருவரும் கண்டிப்பாக பின்பற்றப்பட வேண்டிய குறிப்பிட்ட விதிமுறைகள் மற்றும் சட்டத்திட்டங்கள் ஆகியவை இதில் உள்ளடங்கியுள்ளன.



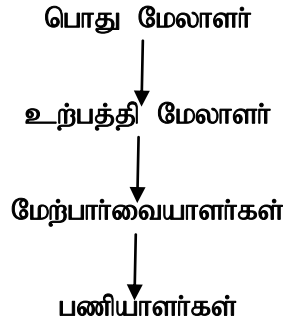
2) முறைசாரா அமைப்பு முறை

முறைசாரா அமைப்பு முறையானது தனிப்பட்ட நபரின் மனப்பாங்கின் அடிப்படையில் செயல்படுகின்றது. வருப்பு மற்றும் வெறுப்புகளின் அடிப்படையில் உருவாக்கப்படுகின்றது. இதற்கென்று குறிப்பிட்ட விதிகள் எதுவும் கிடையாது

வரிசை அல்லது இராணுவ அல்லது பழமையான அல்லது அதிகார அல்லது அடுக்குத் தேவை அமைப்பு முறை (Line or Military or Traditional or Scalar or Hierarchical Organisation)

இந்த அமைப்பு முறையில் அதிகாரங்கள் மேல்நிலை நிர்வாகியிடமிருந்து கீழ்ப்பணியாளர்களுக்கு அதிகாரம் செங்குத்தாக வருகின்றது. அமைப்பு முறையில் பணியாளர்கள் ஒரே ஒரு மேல்நிலை பணியாளர்களுக்கு பதில் அளித்தால் போதுமானதாகும். எந்த ஒரு நபரும் வரிசையில் குறுக்கீடு செய்ய முடியாது. சரிசம்ப பதவியில் உள்ளவர் வரிசையில் உள்ள பணியாளர்களுக்கு ஆணை இட முடியாது.

வரிசை அல்லது இராணுவ அல்லது பழமையான அல்லது அதிகார அல்லது அடுக்குத் தேவை அமைப்பு முறையின் வரைபடம்



நன்மைகள்

- இதனைப் புரிந்து கொள்வது எளிதானது.
- நபர்களின் பொறுப்பினை நிர்ணயம் செய்கின்றது.
- கட்டுப்படுத்துதலில் ஒரே மாதிரியை வழங்குகிறது.
- விரைவான முடிவு எடுப்பதை உறுதி செய்ய முடிகிறது.
- குறிப்பிட்ட ஒழுங்கு முறையினை பணியாளர்களிடையே பேணுவதற்கு உதவி புரிகிறது.

தீமைகள்

- இது ஒரு நெகிழ்ச்சி தன்மை அற்றது ஆகும்.
- வல்லுநர்களின் ஆலோசனைகள் இங்கு கிடைப்பதில்லை
- போதுமான தகவல் தொடர்பு கிடைப்பதில்லை
- பணியாளர்களுக்கு சாதகமான ஒரு சூழ்நிலையை வழங்குகின்றது.



பணி அமைப்பு முறை (Functional Organisation)

பணி அமைப்பு முறை என்பது ஒரு சிறப்பு தேர்ச்சி அடிப்படையில் அமைப்பின் செயல்பாடுகளை ஒருங்கிணைக்கக்கூடிய ஒரு அமைப்பு ஆகும். பணிஅமைப்பு முறையில் நிறுவனத்தின் பணிகள் யாவும் பல பிரிவுகளாக பிரிக்கப்படுகின்றன. ஒவ்வொரு பணியின் அடிப்படையில் பிரிக்கப்பட்ட பிரிவுகள் அத்துறை வல்லுநர்களால் மேலாண்மை செய்யப்படுகின்றன. பணிசார்ந்த வல்லுநர்கள், மற்றொரு துறையிலுள்ள கீழ்நிலை பணியாளர்களை பணிஅதிகாரத்தால் கட்டுப்படுத்துவதை பெருமையாக கருதுகிறார்கள்.

டெய்லர் என்பவர் பணி சார்ந்த அமைப்புமுறையிணையே பணிபட்டறை நிலையினை வைத்து விளக்குகிறார். பணியாளர்கள் ஒன்றிற்கு மேற்பட்ட மேலாளர்களிடமிருந்து அறிவுரையினை பெறுகிறார்கள் என கூறுகிறார். பட்டறையில் காணப்படும் பணியாளர்கள் மற்றும் வல்லுநர்கள் ஆகியோர்களை கீழ்காணக்கூடிய எட்டு வழிகளில் பரிந்துரை செய்கிறார்.

1. செயல்வழி எழுத்தர்

வேலை எவ்வாறு செய்யவேண்டும் என தீர்மானிப்பவர் செயல்வழி எழுத்தர் ஆவார்.

2. செயலறிக்கை எழுத்தர்

ஒவ்வொரு வேலையையும் எந்த முறையில் செய்ய வேண்டும் என விளக்குபவர் செயலறிக்கை எழுத்தர் ஆவார்.

3. கால மற்றும் செலவு எழுத்தர்

ஒரு பணிக்கான நேர அளவினையும் மற்றும் பணியாளர்களுக்கான கூலியை தீர்மானிப்பவர் கால மற்றும் செலவு எழுத்தர் ஆவார்.

4. ஒழுங்குமுறை கவனிப்பாளர்

ஒழுங்குமுறையற்ற நடவடிக்கைகளை களைவதற்கு முடிவெடுப்பவர் ஒழுங்குமுறை கவனிப்பாளர் ஆவார்.

5. பணிக்குழு தலைவர்

பணிக்கு தேவையான அனைத்து கருவிகள் மற்றும் மூலப்பொருள்களை ஒன்றாக இணைப்பவர் பணிக்குழு தலைவர் ஆவார்.

6. விரைவாக்க தலைவர்

பணியின் விரைவு தன்மையினை கட்டுப்படுத்தும் ஆற்றல் கொண்டவர் விரைவாக்க தலைவர் ஆவார்.

7. பழுதுபார்ப்பு தலைவர்

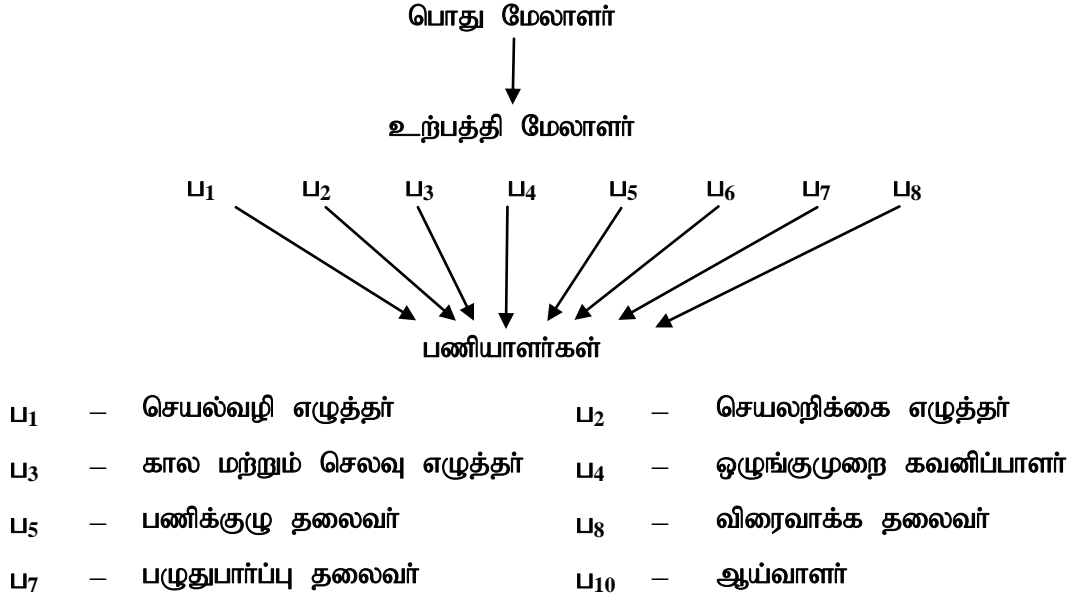
நிறுவனத்தில் உள்ள இயந்திரத்தினை பழுதுபார்ப்பு செய்து பணி செய்வதற்கு ஏற்ற இயந்திரமாக மாற்றுவவர் பழுதுபார்ப்பு தலைவர் ஆவார்.

8. ஆய்வாளர்

பணியாளர்களால் செய்யப்பட்ட வேலையின் தரத்தினை இறுதியாக சரிபார்ப்பு செய்பவர் ஆய்வாளர் ஆவார்.



பணிமுறை அமைப்பின் வரைபடம்



நன்மைகள்

- இவை வேலைப்பகிர்வினையும், சிறப்பு தேர்ச்சினையும் மேம்படுத்துவதாக அமைகின்றது.
- இதன்காரணமாக அத்துறை வல்லுநர்களிடையே பணியினுடைய திறமையினை அதிகரிக்கப்பயன்படுகிறது.
- சிறப்பு தேர்ச்சியின் காரணமாக உற்பத்தி அதிகப்படுத்தப்படுகிறது.
- செயல்பாடுகளின் காரணமாக வேலைப்பளு குறைகிறது.
- அதிகமான பரப்பெல்லை காணப்படுவதால் அதிகளவு உற்பத்தி வழங்கப்படுகிறது.

தீமைகள்

- அதிகமான அளவு வேலைப்பகிர்வு துறைகள் காணப்படுவதால் ஒருங்கிணைப்பது என்பது கடினமான பணியாகும்.
- தவறுகள் ஏற்படும் பொழுது ஒரு நபர் மீது பொறுப்பினை குற்றம் சாற்றுவது என்பது எளிதான காரியம் இல்லை.
- முடிவெடுத்தல் செயல்முறை இங்கு மெதுவாக மேற்கொள்ளப்படுகின்றது.
- ஒரு பணியாளர் பல்வேறு வகையான மேலாளர்களுக்கு பதில் அளிக்க வேண்டிய பொறுப்பு ஏற்படுகிறது.

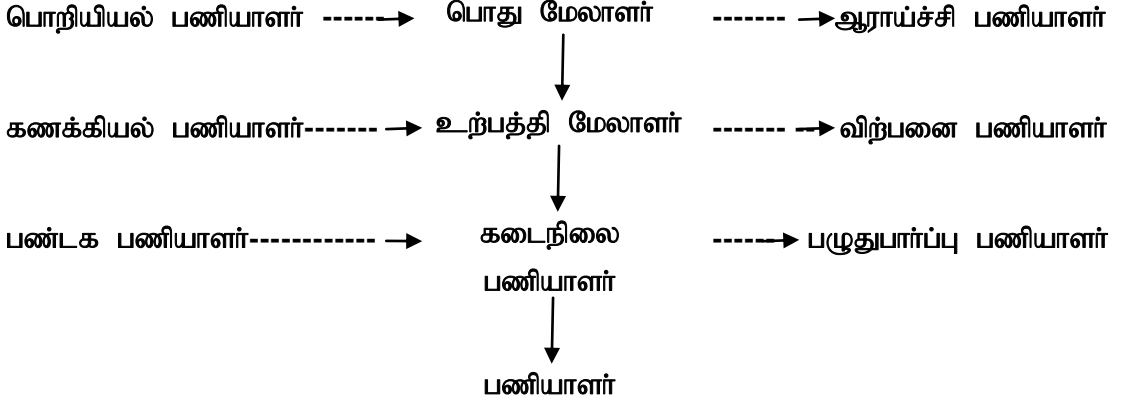
நேர் வரிசை மற்றும் அலுவலர் அமைப்பு முறை(Line and staff organisation)

இந்த அமைப்பு முறையில் நேர்வரிசை மற்றும் பணிச்சார்ந்த அமைப்பு முறையினை சமமாக இருக்கும். அதிகாரம் மேலிருந்து கீழ்நோக்கி நேரிடையாக செல்கிறது. ஆனால் தனிப்பட்ட அலுவலர் ஒரு மேல்நிலைப் பணியாளர்களுக்கு



அறிவுரை வழங்குவதற்கும், கீழ்நிலைப் பணியாளர்களுக்கும் சேவை வழங்கவும் செய்கின்றனர். இந்த அலுவலர்களால் ஆணைகள் வழங்கப்படுவதில்லை.

நேர் வரிசை மற்றும் அலுவலர் அமைப்பு முறையின் வரைபடம்



நன்மைகள்

- இது மிகவும் மேன்மையான வரிசை அமைப்பு முறையாகும் ஏனெனில் துறை வல்லுநர்களின் சேவை கிடைக்கின்றது.
- இது மிகவும் மேலான ஒரு பணிசார்ந்த அமைப்பு முறையாகும். ஏனெனில் பொறுப்பானது நிர்ணயிக்கப்படுகின்றது.
- பல்வேறு வகையான பணிகள் உருவாக்கப்படுகின்றன.

தீமைகள்

- வல்லுநர்கள் பெரும்பாலும் அதிகாரத்தை எடுத்தக்கொள்வதில்லை எனவே இப்படிப்பட்ட சூழ்நிலையில் அவர் வழங்க கூடிய அறிவுரை சிறப்பானதாக இருக்க வாய்ப்பில்லை.
- பணியாளர் மற்றும் வரிசை அமைப்பு முறை பணியாளர்களுக்கிடையே பிரச்சினைகள் எழ வாய்ப்புகள் மிக அதிகமாகக் காணப்படுகின்றது.
- தொடர்பு முறைகள் வரிசை அமைப்பு முறையில் தெளிவாக விளக்கப்படுவதில்லை.

குழு

ஒரே மாதிரியான பணிக்கு, பல்வேறு பணியாளர்கள் பணியமர்த்தப்படுகின்றனர். இவைக்குழு என்று அழைக்கப்படுகின்றது. குழு மேல்நிலை மேலாண்மையில் கண்டுபிடிக்கப்படுகிறது. இவை பணியாளர்களின் பணிக்கு மாற்றாக செய்யக்கூடியவை ஆகும்.

நன்மைகள்

- குழு எடுக்க கூடிய முடிவானது பெரும்பாலும் துல்லியமானதாக இருக்கின்றது.
- முடிவுகள் அமைப்பு முறையின் நன்மை, தீமைகளை பகுப்பாய்வு செய்வதாக இருக்க வேண்டும்.
- குழுவானது கூட்டுறவினையும் மற்றும் குழு செயல்பாட்டையும் ஊக்குவிக்கிறது.



தீமைகள்

- குழு மூலம் முடிவு எடுக்க அதிக காலதாமதம் ஏற்படுகிறது.
- செலவு அதிகம்
- அதிகாரத்தில் காணப்படும் குறைபாட்டின் காரணமாக குழு முடிவெடுத்தல் இயலாமல் போய்விடுகிறது.

அமைப்பு முறை வரைபடம் (Organisation Chart)

அமைப்புமுறை வரைபடம் என்பது நிறுவனத்தின் கட்டமைப்பை பற்றிய பல்வேறு வகையான நிலைமையினை வரைபட உதவியோடு அமைப்புக்கும் பணியாளர்களுக்கும் இடையே உள்ள முறையான உறவினை விளக்குவது ஆகும். நிறுவன அமைப்பு முறை கட்டமைப்பின் மாதிரிபடிவமாக அமைப்புமுறை வரைபடம் விளங்குகின்றது.

வரைபடத்தை பயன்படுத்துவதில் ஏற்படும் நன்மை (அல்லது) பயன்பாடு (அல்லது) நோக்கம்

1. தொடர்பானது தெளிவாக விளக்கப்பட்டிருக்க வேண்டும் மற்றும் மிகவும் எளிதாக புரிந்து கொள்ள வேண்டும்.
2. பொறுப்புகள் தெளிவாக வரையறை செய்யப்படுகின்றன.
3. அமைப்பு முறையின் அனைத்து வரைபடங்களுக்கு எளிதாக புரிந்து கொள்ளும் வகையில் தரப்பட்டுள்ளது.
4. இவை அமைப்பு முறைக்கான வகைப்படுத்துதலின் வடிவமைப்பையும் மற்றும் தனிநபர் மதிப்பீடுதலையும் வழங்குகின்றது.

அமைப்பு முறை வரைபடத்தின் தீமைகள்

1. அமைப்பு வரைபடத்தின் முறையற்ற தொடர்பினை வெளிப்படுத்துவதால் அது தோல்வி அடைகிறது.
2. மாறிவரும் சூழலுக்கு ஏற்ப அமைப்பு முறையின் விலைப் இல்லாத காரணத்தால் நெகிழ்ச்சி தன்மை இல்லாமல் போகிறது.
3. அமைப்பு முறை வரைபடத்தில் அடங்கியுள்ள நபர்களின் அதிகார செயல்பாட்டை பற்றி காண்பிக்க தவறுவதால் அது தோல்வி அடைகிறது.
4. ஒழுங்கற்றதாக வடிவமைக்கப்பட்ட வரைபடம் குழப்பத்தை ஏற்படுத்தும்.

அமைப்பு முறை கையேடு(Organisation Manual)

ஒரு நிறுவனத்தின் நோக்கங்கள் கொள்கைகள் செயல்முறைகள், விதிகள் பற்றி விரிவானத் தகவல்களை உள்ளடங்கி ஒரு சிறிய அளவிலான கையேடு அல்லது புத்தக தொகுப்பே ஆகும். இதில் பணியினை பற்றிய விபரம் உள்ளடங்கியுள்ளது. மேலும் இவை மேல்நிலை மேலாண்மையில் முடிவுகளையும்,



நிலையான பயிற்சியையும் மற்றும் பல்வேறு பணிகளை பற்றிய விபரத்தையும் உள்ளடக்கியதாகும்.

பயிற்சி வினாக்கள்

1. அமைப்பின் இலக்கணம் தருக.
2. ஒப்படைப்பின் கூறுகள் யாவை?
3. அமைப்பு வரைபடத்தைப்பற்றி நீவீர் அறிவது யாது?
4. அமைப்பு முறை கையேடு என்றால் என்ன?
5. அமைப்பின் முக்கியத்துவம் யாது?
6. அதிகார ஒப்படைப்பின் நன்மைகள் யாவை?
7. அமைப்பின் தத்துவங்கள் பற்றி விளக்குக.



அலகு – 5 : தகவல் தொடர்பு

தகவல் தொடர்பு – பொருள் – முக்கியத்துவம் – தகவல் தொடர்பின் காணப்படும் வழிகள் மற்றும் முறைகள் – தகவல் தொடர்பின் காணப்படும் தடைகள்
கட்டுப்படுத்துதல் – பொருள் – கட்டுப்படுத்துதலின் அடிப்படை படிநிலைகள் – சிறந்த கட்டுப்படுத்துதலுக்கான தேவைகள்

பாடம் – 10

தகவல் தொடர்பு (Communication)

பொருள் (அ) விளக்கம்(Meaning)

தகவல் தொடர்பு என்ற வார்த்தையானது “Communis” என்ற இலத்தீன் வார்த்தையிலிருந்து தோன்றியது ஆகும். இதன் பொருள் “பொதுவானவை” என்பதாகும். தகவல் தொடர்பு என்பது ஒரு நபரிடமிருந்து மற்றொரு நபருக்கு செய்தி அனுப்பப்படும் பொழுது அதை அந்த நபர் புரிந்து கொள்வது ஆகும்.

வரைவிலக்கணம்(Definition)

தகவல் தொடர்பு என்பது ஒத்துக்கொள்ளப்பட்ட உடன்பாட்டின் அடிப்படையில் கருத்துக்கள் மற்றும் செய்திகள் ஒருவரிடமிருந்து மற்றொருவருக்கு பரிமாறிக் கொள்ளப்படுவதே தகவல் தொடர்பு என்று அழைக்கப்படுகின்றது.

தகவல் தொடர்பின் தன்மைகள் (அ) பண்புநலன்கள் (அ) குணநலன்கள்(Nature of communication or Features or Characteristics)

1) இரு வழி கொண்ட முறை

தகவல் தொடர்பு என்பது இருவழி கொண்ட ஓர் முறையாகும். இதில் செய்தியை அனுப்புவரும், செய்தியை பெறுபவரும் உள்ளடங்கியுள்ளனர். அனுப்பும் தகவல், தகவல் பெறுபவரிடம் போய்ச் சேர்ந்து புரிந்து கொண்டே பின்புதான் தகவல் முழுமையடைகிறது.

2) செய்தியை புரிந்து கொள்பவர் ஒரே மனநிலையில் இருக்க வேண்டும்

செய்தியை அனுப்புவரும், செய்தியை பெறுபவரும் ஒரே மனநிலையில் இருந்தால்தான் அனுப்பும் செய்தியினை எளிதாக புரிந்து கொள்ள முடியும்.

3) செய்தியானது கண்டிப்பாக பொருள் உள்ளதாக இருக்க வேண்டும்

இதில் காணப்படும் தகவல்கள் அல்லது அறிவுரை தகவலைப் பெறுபவரின் ஆர்வத்தினைப் பொறுத்து பொருள் உள்ளதாக அமைய வேண்டும்.

4) பரவலாக்கும் பணி

அமைப்பு முறையின் அனைத்து நிலைகளிலும் மற்றும் அனைத்து இயக்க பரப்பிலும் தகவல் தொடர்பானது மேலாளரால் பரவலாக்கும் பணியினை மேற்கொள்ளப்படுகின்றது.

5) தொடர்ச்சியான செயல்முறை

அறிவுரை மற்றும் தகவல்களை பரிமாறிக்கொள்ளுதல் என்பது தொடர்ச்சியான செயல்முறையாக தகவல் தொடர்பின் கண்டிப்பாக நடைபெற்று இருக்க வேண்டும்.



6) பொருள் புரிந்துக் கொள்ளப்படும் பொழுது முழுமையடையகிறது

அளிக்கப்படும் தகவல்கள் ஏதுவாக இருந்தாலும் அது புரிந்து கொள்ளப்படும் பொழுதுதான் தகவல் தொடர்பு முழுமையடைகிறது.

7) முறைசார்ந்தது அல்லது முறைசாராது

முறைசார்ந்த தகவல் தொடர்பு என்பது அமைப்பு முறை கட்டமைப்பிற்கு உட்பட்டு முறையான வழித்தடத்தில் வழங்கப்படுவதாகும் ஆனால் முறைசார தகவல் தொடர்பு என்பது (திராட்சை கொத்து முறை) அமைப்பு முறை கட்டமைப்பிற்கு உட்படாமல் தகவல்கள் வழங்கப்படுவதாகும்.

தகவல் தொடர்பு செயல்முறையின் கூறுகள் மற்றும் படிநிலைகள்(Element of Communication process or Steps)

1. செய்தியை அனுப்புபவர்

எந்த ஒரு நபர் செய்தியை அனுப்புகிறாரோ அவர் அனுப்புபவர் அல்லது தோற்றுவிப்பவர் என்று அழைக்கப்படுகின்றார். தகவல் தொடர்பு செயல்முறையினை தொடங்கி இவருக்கு தகவல் தொடர்பினை பரப்புபவர் என்ற மற்றொரு பெயரிலும் அழைக்கப்படுகின்றார்.

2. செய்தி

செய்தி என்பது தகவல் தொடர்பின் முக்கியமான ஒரு கருப்பொருளாகும். முடிவடைந்த செயல், சிந்தனை மற்றும் உணர்ச்சிகள் ஆகியவை இதில் உள்ளடங்கியுள்ளன.

3. பதிவுசெய்யப்படாதவை

இது செய்தியினை வார்த்தையாக மாற்றும் செய்யக்கூடிய செயல்பாட்டினை செய்கின்றது.

4. வழிகள்

செய்தி அனுப்புவரிடமிருந்து செய்தி பெறுபவருக்கு சென்றடைவதற்கு பயன்படுத்தக் கூடிய சாதனம்தான் வழிகள் என்று அழைக்கப்படுகின்றது.

5. செய்தி பெறுநர்

எந்த ஒரு நபர் செய்தியினை பெறுகின்றாரோ அவர் செய்தியை பெறுநர் என்று அழைக்கப்படுகின்றார். இவருக்கு தகவலை பெற்றுக்கொள்பவர் என்ற மற்றொரு பெயரும் உண்டு.

6. பதிவு செய்யப்பட்டவை

அடையாளங்கள் குறியீடுகள் அல்லது வரைபடங்கள் ஆகியவற்றை தகவலை பெற்றுக் கொள்பவர் பொருள் உள்ளவையாக மாற்றுகிறார்.

7. தொடர்பு வசதி முறைகள்

தொடர்பு வசதி முறையில் செய்தியை அனுப்பியவருக்கு செய்தி பெற்றுக்கொண்டவரிடமிருந்து மறு மொழி கிடைத்தப்பிறகுதான் தகவல் தொடர்பு செயல்முறை முழுமையடைகின்றது.



தகவல் தொடர்பு வழிகள் (அல்லது) தகவல் தொடர்பின் வகைகள்(Channels or Types or communication)

தகவல் தொடர்பின் வழிகளானது அ) முறையான தகவல் தொடர்பு ஆ) முறைசாரா தகவல் தொடர்பு என்று அழைக்கப்படுகின்றது.

அ) முறையான தகவல் தொடர்பு(Formal Communication)

முறையான அமைப்பு கட்டமைப்பின் மூலம் தகவல்கள் அல்லது இயக்கங்கள் தெரிவிக்கப்படுவதை முறையான தகவல் தொடர்பு என்று அழைக்கப்படுகின்றது. ஒரு மேலாளர் தன்னுடைய துணைமேலாளருக்கு ஏதாவது ஒரு செயலை செய்ய பணித்து செய்தி அனுப்புவது முறையான தகவல் தொடர்புக்கு ஓர் எடுத்துக்காட்டாகும்.

முறையான தகவல் தொடர்பானது கீழ்க்காணும் மூன்று முறைகளில் பரிசீலிக்கப்படுகின்றது. அவையாவன.

- 1) கீழ்நோக்கிய தகவல் தொடர்பு
- 2) மேல் நோக்கிய தகவல் தொடர்பு
- 3) படுகிடை தகவல் தொடர்பு

1) கீழ்நோக்கிய தகவல் தொடர்பு

மேல்நிலைப் பணியாளர்களிடமிருந்து கடைநிலைப் பணியாளர்களுக்கு தகவல்கள் உரிய முறையில் அனுப்புவது கீழ்நோக்கிய தகவல் தொடர்பு என்று அழைக்கப்படுகின்றது. ஆணைகள், அறிவுரை, சுற்றறிக்கை, கையேடு, அறிவிப்புகள் மற்றும் பல இதில் அடங்கும். இத்தகைய தகவல் தொடர்பு முறை கீழ்நிலைப் பணியாளர்களுக்கு ஆணைகள் மற்றும் அறிவுரைகள் வழங்குவதே இதன் நோக்கமாகும்.

2) மேல் நோக்கிய தகவல் தொடர்பு

கீழ்நிலைப் பணியாளர்களுக்கு செய்திகள் அனுப்புவதே மேல்நோக்கிய தகவல் தொடர்பு என்று அழைக்கப்படுகின்றது. கீழ்நிலைப் பணியாளரின் வளர்ச்சி குறித்து அறிய மேல்நிலைப் பணியாளர்களுக்கு இத்தகைய தொடர்பு முறை பின்பற்றப்படுகின்றது. அறிக்கைகள், பரிந்துரைகள், புகார்கள் மற்றும் குறைதீர்ப்புகள் போன்றவை இத்தகைய தொடர்பின் வருகின்றன.

3) படுகிடை தகவல் தொடர்பு

நிறுவன அமைப்பில் ஒரே நிலையில் உள்ள இரு நபர்களுக்கிடையே செய்திகளைப் பரிமாறிக் கொள்வதே படுகிடைத் தகவல் தொடர்பு முறையாகும். படுகிடை தகவல் தொடர்பு பக்கவாட்டு தகவல் தொடர்பு அல்லது குறுக்குவெட்டு தகவல் தொடர்பு என்றும் அழைக்கப்படுகிறது. கடிதங்கள் எழுதுதல், தெலைபேசி உரையாடல் நேருக்கு நேர் தொடர்பு மற்றும் துறைவாரி குழு கூட்டம் ஆகியவை படுகிடை தகவல் தொடர்பின் ஒரு பகுதியாக விளங்குகின்றது.

4) முறையற்ற தகவல்தொடர்பு (அல்லது) திராட்சை கொத்து முறை(InFormal Communication or Grapvine Communication)

முறையற்ற தகவல் தொடர்பு முறையானது ஒரு குழுவில் உள்ள உறுப்பினர்களுக்கிடையே முறையான தொடர்பு இல்லாமல் மற்றும் ஒரே நிலையில்



உள்ள மக்கள் மற்றும் வெவ்வேறு நிலைகளில் உள்ள மக்களிடையே செய்தியை உணர்த்துவதாகும்.

நன்மைகள்

- முறையான தகவல் தொடர்பை விட மிகவும் எளிதானது மற்றும் விரைவானது.
- இதில் வழங்கப்படும் தகவல்களின் மூலங்கள் பணியாளர்களின் செயல்பாடு மற்றும் உணர்வு ஆகியவற்றை பொறுத்தே அமைகின்றன.
- பணியாளர்களுக்கு தேவைப்படக்கூடிய தகவல்களை அளித்து அவர்களுடைய திருப்திக்கு உதவி செய்கிறது.
- பணியாளர்களிடையே குழப்ப பணிஉணர்வை ஊக்குவிக்கின்றது.

தீமைகள்

- சில சமயங்களில் துல்லியமில்லாத மற்றும் அடிப்படை ஆதரமற்ற தகவல்களை வழங்குகின்றது.
- தவறான தகவல்களுக்கு பொறுப்பு ஏற்றுக் கொள்வது என்பது மிகவும் கடினமான ஓர் காரியம் ஆகும்.

முயான தகவல் தொடர்பு முறைக்கும் முறைசாரா தகவல் தொடர்பிற்கும் இடையே உள்ள வேறுபாடுகள்

	முயான தகவல் தொடர்பு	முறைசாரா தகவல் தொடர்பு
1	அதிகார பூர்வமான தகவல் தொடர்பின் தடம் ஆகும்	அதிகார பூர்வமற்ற தகவல் தொடர்பின் தடம் ஆகும்
2	அமைப்பு முறை கட்டமைப்பில் ஓர் பகுதியாகும்.	குறுக்கு வெட்டு தொடர்பான உறவு முறையைக் கொண்டது.
3	நிறுவனத்தின் குறிக்கோள்களையும் சவால்களையும் சார்ந்துள்ளது.	தனிமனித தேவையின் திருப்தி மற்றும் குறிக்கோள் ஆகியவற்றை நோக்கி இயக்கப்படுகிறது.
4	தனிமனித சம்பந்தமில்லாது	தனிமனித மற்றும் சமூகம் சார்ந்தது.
5	மெதுவானது மற்றும் முறையாக வடிவமைக்கப்பட்டது.	விரைவானது மற்றும் முறையாக வடிவமைக்கப்படாதது.

சாதனம் (அ) தகவல் தொடர்முறை முறைகள் (Media (or) Methods of Communications)

தகவல் தொடர்பு சாதனங்கள் மூன்று முக்கிய பிரிவுகளாகப் பிரிக்கப்படுகின்றன.

I வாய்மொழித் தகவல் தொடர்பு(Oral communication)

II எழுத்து மூலமான தகவல் தொடர்பு(Written communication)

III சைகைகள் மூலமான தகவல் தொடர்பு(Gestural communication)



I. வாய்மொழித் தகவல் தொடர்பு

செய்தியானது பறிமாறிக் கொள்ளப்படும் பொழுது பேச்சு மூலாகத் தெரிவிப்பதை வாய்மொழித் தகவல் தொடர்பு உள்ளடக்கியுள்ளது. எடுத்துக்கொள்கின்ற இடத்தை பொறுத்து

அ) நேருக்கு நேர் தகவல் தொடர்பு

ஆ) இயந்திர சாதனங்கள் மூலமான தகவல் தொடர்பு

எடுத்துக்காட்டாக தொலைபேசி உரையாடல் ஆகும். நேருக்கு நேர் தகவல் தொடர்பு அது எடுத்துக் கொள்கின்ற இடத்தை பொறுத்து விரிவுரை, குழு கலந்தாய்வு, நேர்முகத் தேர்வு குழுக்கூட்டம், ஒலிபரப்பு மற்றும் சமுதாய கூட்டம் ஆகியவை இதில் அடங்கும்.

நன்மைகள்

1. பொருளாதார ரீதியாக

பொருளாதார ரீதியாக ஆராய்ந்து பார்த்தால் நேரத்தையும் பணத்தையும் சேமிக்கப்பயன்படுகின்றது.

2. தனிப்பட்ட தொடர்பு

தனிப்பட்ட தொடர்பு இருப்பதால் இது மிகவும் சிறந்தமுறையாகும்.

3. விரைவானது

எழுத்து மூலமான தகவல் தொடர்பைக் காட்டிலும் மிக விரைவாகச் செல்லக்கூடியது.

4. நெகிழ்வுத் தன்மையுடையது

இது ஓர் நெகிழ்சியற்றத்தன்மை கொண்ட ஓர் தகவல் தொடர்பு முறையாகும்.

5. உடனடி மறுமொழி

மறுமொழி அல்லது செயல்பாடுகள் ஆகியவற்றுக்கான பதில்கள் அந்த இடத்திலேயே கிடைக்கின்றன.

தீமைகள்

1. பதிவேடுகளில் குறைபாடுகள்

இது நிலையான பதிவேடுகளை வைத்திருப்பதில்லை. எனவே இதனால் முறையான தகவல்களை வழங்கிட இயலாது.

2. கால அளவு

வாய்மொழித் தகவல் தொடர்பில் நேருக்கு நேர் சந்தித்து கொண்டு பேசிக் கொள்வதன் மூலம் கால நேரம் மற்றும் பணம் விரையமாகின்றது.

3. நீளமான செய்தி

நீளமான செய்தியாக இருக்கின்ற பொழுது வாய்மொழித் தகவல் தொடர்பானது ஓர் நல்ல முடிவினை வழங்குவது என்பது இயலாத காரியம் ஆகும்.

4. நெடுந்தொலைவு

பேசுபவர் மற்றும் கேட்பவருக்கு இடையே உள்ள தூரம் அதிகமாக இருப்பதால் வாய்மொழித் தகவல் தொடர்பு திறமையானதாக இருக்காது.



5. தவறாக புரிந்து கொள்ளல்

செய்தியினை தவறாக திரித்து கூறுதன் மூலம் தகவல் தவறாக புரிந்து கொள்ளப்படுகின்றது.

II. எழுத்து மூலமான தகவல் தொடர்பு

எழுத்து மூலமானத் தகவல் தொடர்பில் செய்திகள் அனுப்பும் பொழுது எழுதப்பட்ட வார்த்தைகளை அனுப்பப்படுகின்றன. பொதுவாக எழுத்த மூலமானத் தகவல் தொடர்பு கடிதங்கள், சுற்றறிக்கைகள், குறிப்புகள், பிற அதிகார பூர்வமான அறிக்கை, அறிவுரைக் அரட்டை, சில குறிப்பிடுகள், கையேடு, அறிக்கை இவ்வகையான தகவல் தொடர்பில் போன்ற பல அடங்கும்.

நன்மைகள்

1. மிகச் சிறந்தது

எழுத்து மூலமான தகவல் தொடர்பு மிகத் தெளிவாகவும் குறிப்பிடப்பட்டதுமாக இருப்பதால் மிகச் சிறந்தது.

2. நீளமான செய்தி

இவ்வகையான தகவல் தொடர்பில் செய்தியானது நீளமான செய்தியாக அனுப்பப்படுகிறது. இதனால் எழுத்து மூலமானத் தகவல் தொடர்பு மிகச் சிறந்த ஒன்றாகக் காணப்படுகின்றது.

3. பொருளாதார ரீதியானது

செய்தியினை பெற்றுக் கொள்பவர் எவ்வளவு தூரத்தில் இருந்தாலும் இது மிகவும் குறைவான செலவை ஏற்படுத்தக் கூடிய ஓர் முறையாகும்.

4. திரும்ப பயன்படுத்துதல்

இவ்வகையான தகவல் தொடர்பினை நமக்கு தேவை ஏற்படும் பொழுது திரும்ப திரும்ப பயன்படுத்திக் கொள்ளலாம்,

5. நிரந்தரப் பதிவேடு

எதிர்கால மேற்கோள்களுக்கு நம்பத்தகுத்தாக பயன்படுகின்றது.

தீமைகள்

1. நேரம் அளவு

செய்தியினை தயார் செய்வதற்கும் ஒருவர் மற்றவரிடமிருந்து செய்தியினை மாற்றி அனுப்புவதற்கும் அதிக கால அளவு ஏற்படுகின்றது.

2. அதிக செலவு

குறைந்த செய்திகளை குறைந்த தூரங்களுக்கு மாற்றுவதற்கு அதிக அளவு செலவு ஏற்படும்.

3. நெகிழ்ச்சியற்றது

எழுத்து மூலமாக அனுப்பட்ட செய்தியை திரும்பபெறுதல் என்பது இயலாத காரியம் ஆகும்.

4. குறைவான இரகசியத் தன்மை

இத்தகவல் தொடர்பில் முழுவதுமான இரகசியத்தன்மையினை என்பது கடைபிடிப்பது மிகவும் கடினமானதாகும்.



5. தனிநபர் தொடர்பில் குறைபாடு

எழுத்துமூலமான தகவல் தொடர்பில் தனிநபர் தொடர்பில் அதிக குறைபாடு காணப்படுகின்றது.

6. புரிந்து கொள்ள இயலாமை

தவறான வெளிக்காட்டலின் மூலம் அனுப்பக்கூடிய தகவலை புரிந்து கொள்ள இயலாத நிலை ஏற்படுகின்றது.

III. உடலசைவு (சைகைகள்) மூலமான தகவல் தொடர்பு

தகவல் தொடர்பானது உடலசைவு மூலமாகவோ அல்லது தோற்றநிலை மூலமாகவே மேற்கொள்ளப்பட்டால் அது உடலசைவு மூலமான தகவல் தொடர்பு என்று அழைக்கப்படுகின்றது. இத் தகவல் தொடர்பில் உணர்வுகள், உணர்ச்சிகள் மற்றும் மனபாங்கினை வெளிகாட்ட முடியும். எடுத்துக்காட்டாக காண்பவர்களின் உடல் அசைவின் மூலமாக அவர்களுடைய மறுமொழியையும் அல்லது அவர்களுடைய மறு செயல்பாட்டையும் வாய்மொழிச் செய்தியின் மூலம் அறியலாம்.

தகவல் தொடர்பில் காணப்படும் தடைகள்(Barriers to Communication (or) Problems (or) Failures)

I. அமைப்புசார் தடைகள்(Organisational barriers)

1. தெளிவில்லாத கொள்கைகள், விதிகள் மற்றும் செயல்முறைகள்

அமைப்பில் காணப்படும் கொள்கைகள் விதிகள் மற்றும் செயல்முறைகள் தெளிவாக இல்லாதிருக்கும் பொழுது தகவல் தொடர்பும் ஒரே சீராக சுலபமாக செல்ல இயலாது.

2. அந்தஸ்து நிலை

அமைப்பு முறையில் காணப்படும் மேல்நிலைப் பணியாளர்கள் மற்றும் கீழ்நிலைப் பணியாளர்கள் அவர்கள் சார்ந்திருக்க கூடிய பதவியின் தொடர்பாக கூற சில நேரங்களில் அவர்களிக்கிடையின் தகவல் தொடர்பில் பிரச்சினை ஏற்பட வாய்ப்புள்ளது.

3. நீண்ட சங்கிலி அமைப்பிலான கட்டளை

அமைப்பு முறை கட்டமைப்பில் பல்வேறு நிலையிலான அதிகார மையங்கள் காணப்படுகின்றன. அவ்வறான சூழ்நிலையில் சங்கிலி தொடர்போல் தகவலானது செல்கின்றது. அதன் விளைவாக தகவல் தொடர்பில் காலதாமதம் ஏற்படுகின்றது. சில நேரங்களில் அனுப்பப்படும் தகவல்களை ஒவ்வொரு நிலையிலும் மாற்றம் செய்ய முடியும்.

4. போதுமான வசதியின்மை

கூட்டங்கள், மாநாடு, குறைதீர்க்கும் திட்ட செயல்முறையில் காணப்படும் ஆலோசனை ஆகியவை தகவல்தொடர்பு சிறப்பாக செயல்பட உதவி செய்கின்றன. அவ்வாறு செய்யக்கூடியவற்றில் வசதி குறைவு ஏற்படும் பொழுது தகவல் தொடர்பில் காலதாமதம் ஏற்படுகின்றது.



II. நுட்பம்சார் தடைகள் (Mechanical barriers)

1. அதிகப்பளு

தகவல் தொடர்பு சாதனத்தின் கொள்ளவை விட அதிகமாக எண்ணிக்கையில் (செய்தியினை) அனுப்பும் பொழுது அதிகப்பளு ஏற்படுகின்றது. இதன் முடிவில் தகவல் பெறுவதில் காலதாமதம் மற்றும் முறிந்தும் போகலாம்.

2. சொல் பொருள் உருமாற்ற தடைகள்

சில நேரங்களில் செய்தியானது சரியான பொருளில் வெளிகாட்ட இயலாத பொழுது அங்கு சொல் பொருள் உருமாற்ற தடை ஏற்படுகின்றது. சில நேரங்கள் செய்தியினை பெற்றுக்கொள்பவர் சரியாக மொழிப்பெயர்ப்பு செய்ய இயலாத பொழுது தடை ஏற்படுகிறது.

3. இரைச்சல்

தகவல் பரிமாற்றம் செய்யப்படும் பொழுது அதிகமான இரைச்சல் ஏற்பட்டால் கருவியில் ஏற்படும் குறைபாட்டின் காரணமாக ஏற்படுகின்றது.

4. வடிகட்டுதல்

தகவல் தொடர்பில் சில நேரங்களில் செய்தியானது வடிகட்டப்படும் பொழுது செய்தி அனுப்புவர் மற்றும் பெறுவருக்கு இடையே இடைவெளியை ஏற்படுத்த இது காரணமாக இத்தடை அமைகின்றது.

III தனிமனித தடைகள் (Personal barriers)

1. கவனத்தில் அல்லது விருப்பத்தில் குறைபாடு

செய்தியினை பெற்றுக்கொள்பவர் கவனக்குறைவாக பெறும் பொழுதோ அல்லது விருப்பம் இல்லாமல் பெறும் பொழுதோ அத்தகவல் தொடர்பு சிறந்ததாக அமையாது போகலாம்.

2. தகவலை தெரிவிப்பதில் தோற்றுப்போதல்

சில நேரங்களில் மேலாளர்கள் திறம்பட கையாளத் தெரியாதன் காரணமாக தகவல் தொடர்பில் தோற்றுபோய் விடுகிறார்கள்.

3. விரைவான முடிவு (தவறான முடிவு)

செய்தியினை பெறுபவர் குழப்பமான சூழ்நிலைத் தன்மையில் தகவலை பெற்றுக்கொள்ளும் பொழுது செய்தியினை தெளிவான முறையில் செலுத்தவில்லை என்றால் அவருடைய சொந்த முடிவின் அடிப்படையில் செயல்படுகின்றது. இது சிலசமயங்களில் தவறான விளக்கத்திற்கு வழிகோலும்.

4. தகவலை தெரிவிப்பவரின் மீது நம்பிக்கையின்மை

செய்தியை பெற்றுக் கொள்பவர் செய்தியை அனுப்புவரின் மீது நம்பிக்கை இல்லாமல் பெற்றுக்கொள்ளப்படும் பொழுது அதை சந்தேகத்தின் அடிப்படையிலே அச்செய்தியினை பெற்றுக் கொள்கிறார்.

5. இடையூறு ஏற்படும் பொழுது

செய்தியினை பெற்றுக்கொள்பவர் தனக்கு ஏற்கனவே வழங்கப்பட்ட செய்தியின் அறிக்கையில் இடையூறு ஏற்படும் பொழுது அதை முழுவதும் அவர் நீக்கி விடுவார்.



6. தெளிவில்லாத மனநிலை

செய்தியினை பெற்றுக் கொள்பவர் அச் செய்தியினை பெற்றுக்கொள்ள முடியாத மனநிலையில் இருக்கும் பொழுது அனுப்பும் செய்தி சிறந்த ஒன்றாக இல்லாமல் போகிறது.



பாடம் – 11

கட்டுப்படுத்துதல் (Controlling)

கட்டுப்பாட்டின் வரைவிலக்கணம் (Definition)

ஒரு அமைப்பு முறையின் பல்வேறு துறைகளில் காணப்படும் பணியினை கீழ்நிலைப் பணியாளர்களைக் கொண்டு செய்து முடிக்கக்கூடிய வேலையினை பகுப்பாய்வு மற்றும் மதிப்பீடு செய்துதலை கட்டுப்படுத்துதல் குறிக்கின்றது.

ஆலன் அவர்களின் கூற்றுப்படி கட்டுப்படுத்துதல் என்பது செய்து முடிக்கவேண்டிய பணியினை நோக்கி வழிக்காட்டி இயக்குவிப்பது என கூறுகின்றார்.

கூன்ஸ் ஓ டோனல் மேலாண்மை பணியான கட்டுப்படுத்துதல் கீழ்நிலை பணியாளர்களின் செயல்பாட்டினை மதிப்பீடு செய்து மற்றும் அதை சரிசெய்து நிறுவனத்தின் நோக்கங்கள் மற்றும் திட்டங்களுக்கு ஏற்றவாறு சிறப்பாக அடைய இயலுவதை கட்டுப்பாடு கூறுகின்றது.

கட்டுப்பாட்டின் இயல்புகள்(Nature (or) Characteristics of Control)

1. மேலாண்மையின் பணிகளில் முக்கியமானதாகும்

கட்டுப்பாடு என்பது மேலாண்மையின் பணிகளில் அத்தியாவசியமானதாகும். மேலாண்மையின் ஒவ்வொரு நிலைகளிலும் மேலாளரின் செயல்பாடுளை பொறுத்து அமைகின்றது.

2. தொடர்ச்சியான ஓர் செயல்முறையாகும்

கட்டுப்படுத்துதல் என்பது ஓர் தொடர்ச்சியான செயல்முறையாகும் முடிவுகளை தொடர்ச்சியாக அளவீடு செய்தல் மற்றும் திட்ட அளவினையும் திறனாய்வு செய்வதாகும்.

3. முன்னோக்கிய வேலை

கட்டுப்படுத்துதல் என்பது முன்னோக்கிய வேலையாகும். ஏனெனில் பின்னோக்கிய வேலையினை கட்டுப்படுத்துவது அல்ல. முன்னால் நடந்து முடிந்த நடவடிக்கைகளை அளவீடு செய்து அதன் அடிப்படையில் திருத்த முடிவுகள் எடுக்கப்படுகின்றது.

4. கட்டுப்படுத்துதல் அளவீடுகளை உள்ளடக்கியது

கட்டுப்படுத்துதல் என்பது அளவீடுகளின் செயல்முறைகளான ஒப்பிடுதலையும் மற்றும் சரிபார்த்தலையும் உள்ளடக்கியுள்ளது.

கட்டுப்படுத்தல் அடிப்படையின் படிநிலைகள் (Basis steps in Controlling (or) Elements of Control Process (or) Controlling Procedure)

1. தர அளவினை நிர்ணயித்தல்

தர அளவு என்பது முடிவினை அளவீடு செய்யும் ஒரு கருவியாகும். தர அளவினைக்கொண்டு ஒரு நிறுவனத்தின் இலக்கு, நோக்கம், இலட்சியம் போன்ற



பல காரணிகளை அதனுடைய செயல்பாடுகளின் மூலம் அடைவதை நிர்ணயிப்பதாகும். பெரும்பாலும் இவை உறுதியான காரணிகளான பொருட்களின் வெளியீடு, அடக்கவிலை, இலாபம், காலம் ஆகியவற்றைக் கொண்டுள்ளது. தரஅளவானது துல்லியத்தன்மை, நோக்கம், சுருக்கம், ஏற்றுக்கொள்ளுதல் மற்றும் பணிசெய்தல் போன்ற கொள்கையை உள்ளடக்கியதாகும். இது மிகவும் நெகிழ்ச்சி தன்மை உடைய ஒரு முறையாகும். இதனை அளவிடுகளில் வெளிப்படுத்த இயலும். தர அளவானது உறுதியில்லாததாக மாறும் பொழுது பயிற்சி, விளம்பர யுக்தி, பணியாளர் நன்னடத்தை போன்ற பல காரணிகளைக் கொண்டு உறுதியான காரணியாக மாற்றமுடியும்.

2. செயல்பாட்டினை அளவிடுதல்

கட்டுப்படுத்துதல், அளவீடுகளைக் கொண்டு செய்து முடிக்கப்பட்ட பணியின் அளவீடுகளின் உள்ளடக்கத்தினைக் குறிக்கும். அளவீடுகளை நபர்களின் மூலம் வெளிப்படுத்தும் பொழுது வேறுபாடுகளையும் மற்றும் அவ்வேறுபாடுகளை கடைவதற்கு எடுக்கப்பட்ட செயல்முறையினையும் விளக்கவேண்டும்.

சரியான பணியில் உள்ளடங்கியுள்ள நுட்பங்களின் தன்மையினையும் இயல்பான செயல்பாட்டினையும் எளிதாக அளவிட முடியும் குறைவான நுட்பத்திறமை காணப்படும் பொழுது அந்தப்பணியானது பட்டறையின் வெளியில் வைத்து அல்லது கணக்கீட்டு இயந்திரத்தின் முன்பாக ஒன்று சேர்க்கப்பட வேண்டும். இந்த அளவீடுதல் முறையானது கடினமான முறையாகும்.

3. இயல்பான செயல்பாட்டையும் தர செயல்பாட்டையும் ஒப்பிடுதல்

இயல்பான முடிவினை தரஅளவு முடிவுடன் ஒப்பிட்டு செய்து வெளிப்படுத்தக்கூடிய வேறுபாடுகளை கண்டறிவதே இம்முறையின் நோக்கமாகும். வேறுபாடுகளை கண்டறிந்த பிறகு அதன் காரணமாக ஏற்படக்கூடிய மாறுபாடுகளை சரியாக ஒருங்கிணைக்க வேண்டும். அதற்கான காரணங்கள் பெரும்பாலும் கட்டுப்படுத்தக்கூடியவையாகவோ அல்லது கட்டுப்படுத்த இயலாதவையாகவோ இருக்கலாம். முக்கியமாக காணக்கூடிய வேறுபாடுகள் மேலாளரிடம் அறிக்கையாக தயார் செய்து அளிக்கவேண்டும். அந்த அறிக்கையில் வேறுபாடுகளுக்கான காரணங்கள் மற்றும் வேறுபாடுகளின் தன்மை ஆகியவை உள்ளங்கியதாக இருக்கவேண்டும்.

4. வேறுபாடுகளை சரிசெய்தல்

வேறுபாடுகளை சரிசெய்தல் என்பது கட்டுப்படுத்துதல் என்பது இறுதி படிநிலையாகும். தற்பொழுதுள்ள வேறுபாடுகளை திருத்துவற்காக மட்டுமல்ல இனி வரக்கூடிய காலங்களில் வரும் வேறுபாடுகளிலிருந்து தடுப்பதற்காக இம்முறை பயன்படுகின்றது. வேறுபாடுகளை சரிசெய்தல் கீழ்க்காணும் பணிகளை உள்ளடக்கியுள்ளது.

- திட்டங்கள் மற்றும் நோக்கங்களை மறுபரிசீலனை செய்தல்
- திட்டசெயல்பாட்டினை மாற்றுதல்



- பயன்பாட்டில் இருக்கக்கூடிய நுட்பங்களின் இயக்கத்தினை அல்லது கட்டுப்படுத்துதலை மாற்றுதல்
- அமைப்பு முறையின் கட்டமைப்பினை மாற்றுதல்
- புதிய செயல்பாடுகளை உருவாக்குதல். ஆனால் சரிசெய்யப்பட்ட செயல்பாடுகளை தைரியமாக மற்றும் திறமையாக உட்புகுத்துதல்.

கட்டுப்பாட்டின் குணாதிசயங்கள் (Characteristics of an ideal control system (or) Essentials of Effective control system (or) Process)

1. பொருத்தமானது

கட்டுப்பாட்டு முறையானது நிறுவனத்தின் தன்மைகள் மற்றும் தேவைகள் ஆகிய சூழ்நிலைகளைப் பொறுத்து ஒவ்வொரு செயல்பாட்டிலும் பொறுத்து அமையும்.

2. நெகிழ்வுத் தன்மை

நிறுவனத்தில் ஏற்படும் திட்டங்களின் மாற்றத்திற்கு ஏற்பவும் மாறிவரும் சூழ்நிலைகளுக்குகேற்பவும் (அல்லது) தோல்விகளுக்கு ஏற்பவும் மாற்றிக் கொள்ளக்கூடிய நெகிழ்வுத்தன்மை கொண்டுள்ளதாக கட்டுப்பாடு அமைய வேண்டும்.

3. பொருளாதார ரீதியில்

ஒரு நல்ல திறமையான கட்டுப்பாட்டு முறையினை எளிதாக ஒரு அமைப்பு முறையில் புகுத்திவிடலாம் இதனை குறைந்த விலையில் செயல்படுத்தி முடியும்.

4. எளிதானது

ஒரு நல்ல கட்டுப்பாட்டு முறையானது எளிதாக புரிந்து கொள்ளும் வகையிலும் மற்றும் இயக்கும் முறையிலும் அமைந்திருக்க வேண்டும்.

5. நோக்கங்கள்

கட்டுப்பாடு முறையில் நோக்கங்கள் தெளிவானதாகவும் மற்றம் அப்பணியில் ஈடுபடாத நபர்கள் மூலம் மதிப்பீடு செய்ய வேண்டும். கட்டுப்பாடு என்பது பொருள் இல்லாதாகவும் மற்றும் நியமற்றதாகவும் இருக்க கூடாது. இதில் காணப்படுகின்ற திட்ட அளவுகள் தெளிவானதாகவும், உறுதியானதாகவும் மற்றும் எண் அளவீட்டு முறைகளிலும் தெரிவிக்கப்பட்டிருக்க வேண்டும்.

6. விரைவாக செயல்படுத்தல்

கட்டுப்பாடு முறையானது சிறப்பானதாக அமைய வேண்டுமெனில் மாறுபாட்டை உடனடியாக அறிக்கை செய்ய வேண்டும். அவ்வாறு அறிக்கை செய்யப்படும் பொழுது சரியான செயல் அளவைகள் எந்தவிதமான காலதாமதமின்றி விரைவாக எடுக்க முடியும்.

7. முன்னோக்கிய பார்வை

எதிர்காலத்தில் என்ன பிரச்சினைகள் ஏற்படும் என்பதை வேறுபாடுகளின் மூலம் வரிசைப்படுத்தப்படும் பொழுது கட்டுப்பாட்டு முறையான தனித்துவம் வாய்ந்த ஒன்றாகக் கருதப்படுகின்றது.



8. தீர்வு

ஒரு நல்ல கட்டுப்பாட்டு முறையானது வேறுபாடுகளின் காரணமாக எழக்கூடிய பிரச்சினைகளுக்கு தீர்வினை வழங்குவதாக அமைய வேண்டும்.

9. யுக்தி சார்ந்த கட்டுப்பாடு (அல்லது) தனிநிலை கட்டுப்பாடு

ஒரு நல்ல கட்டுப்பாட்டு முறையானது கடினமாக புள்ளிவிவரங்களுக்கு கவனத்துடன் அதற்கு முக்கியத்துவம் கொடுத்து அதை வரிசையாக சரி செய்யவேண்டும்.

10. ஊக்கமளித்தல்

கட்டுப்பாட்டு முறையானது கட்டுபடுத்துபவர் கட்டுபடுவர் ஆகிய இருசார்பினரையும் ஊக்கமளிக்கும் வகையில் அமைந்திருக்க வேண்டும்.

11. நடைமுறைக்கேற்றவை

செய்முறையின் முடிவோடு தொடர்புபடுத்தக்கூடிய மற்றும் முடிவுற்ற செயலுக்குரிய கருப்பொருளை ஆராய்ந்து பார்த்துநடைமுறைக்கேற்ற வழியில் கட்டுப்பாட்டு முறையானது தொடர்புபடுத்தப்படுகிறது.

கட்டுப்பாட்டின் நன்மைகள்(Importance (or) Significance (or) Advantages (or) Positive response to controls)

ஒரு நல்ல கட்டுப்பாட்டு முறையானது கீழ்க்காணும் நன்மைகளை வழங்குகின்றது.

1. திட்டத்திற்கான அடிப்படை

பல்வேறு வகையான திட்டங்கள் மற்றும் கொள்கைகள் ஆகியவற்றின் தரத்தினை மேலாண்மை சரிபார்ப்பு செய்ய கட்டுபடுத்துதல் பயன்படுகின்றது. திட்டங்களில் காணப்படும் குறையினை தெரியப்படுத்தும் பொழுது அதற்கு தகுந்த நடவடிக்கைகளை எடுத்து வளர்ச்சி அடைய செய்ய உதவுகிறது.

2. செயல் திறனை மதிப்பிடுதல்

உண்மை செயல் திறனை அளவீடு செய்யவும் மற்றும் மதிப்பீடு செய்யவும் தேவையான தர அளவினை கட்டுப்படுத்துதல் வழங்குகின்றது.

3. ஒருங்கிணைப்பு செய்தல்

நிறுவனத்தின் நடவடிக்கைகளுக்கிடையே ஒருங்கிணைப்பை ஏற்படுத்தி அந்த நடவடிக்கைகள் மூலம் குறிப்பிட்ட இலக்கினை அடைய மேலாண்மைக்கு உதவி செய்கிறது.

4. அமைப்பிற்குள் திறமையினை வளர்த்தல்

அமைப்பு முறையில் காணப்படும் அனைத்து வளங்களையும் முழுமையாக சிறப்பாக பயன்படுத்தி திறமையினை வளர்ப்பதற்கான அனைத்து உறுதியினையும் வழங்குகிறது மேலும் பணியாளர்களின் திறமையான உயர்திட உதவி செய்கின்றது.

5. பரவலாக்குதலை விரிவாக்குதல்

வேலையினை நல்ல முறையில் உள்பகுப்புமுறை செய்து உருவாக்கவும் மற்றும் பொறுப்புகளை கீழ்நிலைப் பணியாளர்களுக்கு சரியான முறையில் அதை ஒதுக்கீடு செய்து கொள்கையினை அடைவதன் மூலம் வெற்றியடைய முடியும்.



6. கீழ்நிலைப் பணியாளர்களின் பணிகளை சரிபார்ப்பு செய்தல்

கட்டுப்பாட்டு முறையானது நிறுவனத்தின் நோக்கத்தினை அடைய கீழ்நிலைப் பணியாளர்களை பணிகளை சரிபார்ப்பு செய்யும் உறுதியினை வழங்குகின்றது.

கட்டுப்பாட்டில் காணப்படும் குறைபாடுகள் (Limitation of control)

- i. அமைப்பு முறையில் கட்டுபடுத்தலில் வெளிப்புறக் காரணிகளை கட்டுபடுத்துதல் என்பது ஒரு முடியாத காரியம் ஆகும். எ.கா. தொழில் நுட்ப மாறுதல்கள். நாகரீகத்தில் ஏற்படும் அரசின் கொள்கைகள் மற்றும் பல மாறுதல்கள்.
- ii. செயல்திறனின் அளவினை தர அளவின் அடிப்படையில் வரையறை செய்வது என்பது இயலாத காரியம் ஆகும். எ.கா மனிதர்களின் குணநலன்கள் பணியாளர்களின் விசுவாசம் இன்னும் பல அடங்கும்.
- iii. கட்டுபடுத்துதல் பணியாளர்களால் ஒரு போதும் ஏற்றுக் கொள்ளப்படுவதில்லை பணியாளர்கள் கட்டுபடுத்துதலை ஏதிர்பதற்கான காரணங்கள் கீழே தரப்பட்டுள்ளன.

அ) புரிந்து கொள்ள இயலாமை

கட்டுபடுத்துதல் முறையினை பணியாளர்கள் சரிவர புரிந்து கொள்ளவில்லையென்றால், அவர்கள் கட்டுப்பாட்டினை எதிர்க்க கூடிய சூழ்நிலை உருவாகும்.

ஆ) சுதந்திரத்தின் குறைபாடு

பணியாளர்களின் பணிகளில் கட்டுபடுத்துதல் ஏற்படும் பொழுது அவர்கள் தங்களுடைய சுதந்திரம் குறைந்து வருவதாக உணர்கிறார்கள்.

இ) பொறுப்புகளை நிர்ணயித்தல்

முடிவுகளை வைத்து பொறுப்புகளை நிர்ணயம் செய்வது என்பது இயலாத காரியம் ஆகும். அவ்வாறு செய்யக்கூடிய கட்டுப்படுத்துதல் சிறந்த ஒன்றாக இல்லாமல் போகிறது.

ஈ) தரம்

பணியாளர்களின் தரத்தினை அவர்களுடைய பணி செயல்பாட்டின் அடிப்படையில் முறையாக நிர்ணயம் செய்யப்படுகின்றது. பணியாளர்கள் அதை முழுவதுமாக அதை ஏற்றுக்கொள்வதில்லை.

உ) பரபட்சம்

பணியாளர்களின் உண்மையான செயல்பாட்டினை அளவிடும் பொழுது அதிலும் குறிப்பாக தனிமனித உற்று நோக்கத்தை அடிப்படையாக வைத்து செயல்படும் பொழுது பரபட்சத்துடன் செயல்பட வாய்ப்பு உண்டு.

ஊ) நெருங்கிய தொடர்பு

பணியாளர்கள் பொதுவாக நெருங்கிய கட்டுப்பாட்டின் கீழ் வருகின்றனர்.

- iv. கட்டுபடுத்துதலின் நேரம் மற்றும் செலவிற்கான செயல்முறை அதிகமாக காணப்படுகின்றது.



கட்டுப்படுத்தப்படும் பரப்பெல்லை (அல்லது) கட்டுப்படுத்தப்படும் பகுதிகள் (Scope (or) Areas of Control)

1. கொள்கைகள் மூலம் கட்டுப்படுத்துதல்

கொள்கை கையேடு மூலமாக கொள்கையானது கட்டுப்படுத்தப்படுகின்றது.

2. அமைப்பு மூலம் கட்டுப்படுத்துதல்

அமைப்பு வரைபடம் மற்றும் கையேடு ஆகியவற்றின் மூலமாக அமைப்பானது கட்டுப்படுத்தப்படுகின்றது.

3. பணியாளர் மூலம் கட்டுப்படுத்துதல்

தனிமனித இயக்குநர் மற்றும் மேலாளர் ஆகியோரின் கட்டுப்பாட்டு திட்டம் மூலம் பணியாளர்களை கட்டுப்படுத்துகின்றனர்.

4. கூலி மற்றும் சம்பளம் மூலம் கட்டுப்படுத்துதல்

பணிப்பகுப்பாய்வு மதிப்பீடு மற்றும் திறமை மதிப்பீடு ஆகியவற்றின் மூலம் கூலி மற்றும் சம்பளம் கட்டுப்படுத்தப்படுகின்றது.

5. அடக்க விலை மூலம் கட்டுப்படுத்துதல்

அடக்கவிலை திட்டம் மற்றும் வரவு செலவு திட்டக் கட்டுப்பாடு ஆகியவற்றின் உதவியுடன் அடக்கவிலை மூலம் கட்டுப்படுத்தப்படுகின்றது.

6. முறைகளின் மூலம் கட்டுப்படுத்துதல்

ஒவ்வொரு துறைகளின் செயல்பாட்டினையும் பகுப்பாய்வு செய்ய நடைபெறும் பருவ அளவிலான பகுப்பாய்வு முறை மூலம் கட்டுப்படுத்தப்படுகின்றது.

7. முதலின செலவினங்களின் மூலம் கட்டுப்படுத்துதல்

மூலதன வரவுசெலவு திட்ட பட்டியல், திட்ட பகுப்பாய்வு மூலதன அடக்கம் போன்ற மூலதன செலவினங்களின் மூலமாக கட்டுப்படுத்தப்படுகின்றது.

8. உற்பத்தி மூலம் கட்டுப்படுத்துதல்

வரவு செலவு திட்டம் மற்றும் உற்பத்தி கட்டுப்பாட்டு நுட்பமுறை மூலமாக உற்பத்தியானது கட்டுப்படுத்தப்படுகின்றது.

9. ஆராய்ச்சி மற்றும் வளர்ச்சி மூலம் கட்டுப்படுத்துதல்

இவ்வகையான முறையில் நேரடி கட்டுப்பாடு என்பது மிகவும் கடினமாக ஒன்றாகும். எனவே கட்டுப்பாடு என்பது நுட்ப தன்மையிலான கட்டுப்படுத்துதல் மேற்கொள்ளப்படுகின்றது.

10. வெளிப்புற உறவின் மூலம் கட்டுப்படுத்துதல்

ஒரு நிறுவனத்தில் காணப்படும் வெளிப்புற உறவை கட்டுப்படுத்த பொதுத் தொடர்பு துறையானது முழு பொறுப்பாகின்றது.

11. முழு அளவிலான கட்டுப்படுத்துதல்

வரவு செலவு திட்டகட்டுப்பாட்டு முறை மற்றும் பிற பணிகளின் மூலம் கட்டுப்படுத்தப்படுகின்றது.



கட்டுப்படுத்துதல் மற்றும் பிற பணிகள் (Controlling and other functions (or) Basic requirement of control (or) Planning is the basis, action is the essence, delegation is the key and information is the guide to control)

திட்டமிடுதல் என்பது அடிப்படையாகவும் செயல்பாடு என்பது அத்தியாவசியமானதாகவும், ஒப்படைப்பு என்பது ஊக்கியாகவும் தகவல் என்பது கட்டுபடுத்தக் கூடிய ஒரு வழிகாட்டியாகவும் செயல்படுகின்றது.

1. திட்டமிடுதல்

நோக்கங்களின் இலக்கினை அடைவதற்காகவே கட்டுப்படுத்துதல் வடிவமைக்கப்படுகின்றது. நோக்கங்கள் திட்டமிடுதலின் வழியாக நிர்ணயிக்கப்படுகின்றது. நோக்கங்கள் தெளிவாகவோ அல்லது குறிப்பிட்டதாகவோ இல்லையெனில் கட்டுப்படுத்துதல் என்பது ஓர் இயலாத காரியம் ஆகும். திட்டமிடுதல் இல்லை என்றால் கட்டுப்படுத்துதல் இல்லை.

2. தகவல் கருத்துகள்

கட்டுப்படுத்துதல் இயல்பானவற்றிற்கும் மற்றும் தர அளவிற்கும் இடையேயான ஒப்பிட்டுபார்த்தலை உள்ளடக்கியுள்ளது. சரியான நேரத்தில் போதுமான அளவிற்கு தகவல்கள் மேலாண்மைக்கு வழங்கப்படும் பொழுது அந்த ஒப்பிடுதல்கள் சரியானவைகளாக இருக்கும். கட்டுப்படுத்துதல் சிறந்ததாக அமைவதற்கு தகவல்கள் சரியான நேரத்தில் கிடைப்பதை பொறுத்தே அமைகின்றது. மிகச் சிறந்த கட்டுப்பாட்டு முறையானது அமைப்பு முறையில் காணப்படும் தகவல்முறையைப் பொறுத்தே அமைகின்றது.

3. அதிகார ஒப்படைப்பு

வேறுபாடுகளை சரியான நேரத்தில் கண்டுபிடிப்பது என்பது தேவையான அளவிற்கு அதிகாரங்களை ஒப்படைப்பு செய்யக்கூடிய சூழ்நிலையில் மட்டுமே சரியானச் செயல்பாடுகளை எடுக்க முடியும்.

4. குறைதீர்க்கும் செயல்பாடு

தவறுகள் மற்றும் வேறுபாடுகளில் காணக்கூடிய பிழைகளை திருத்துவதற்கான செயல்பாடுகளை எடுக்காத வரையில் கட்டுப்படுத்துதல் இயலாத காரியம் ஆகும்.

இதனாலேயே கட்டுப்படுத்துதலில் திட்டமிடுதல் என்பது அடிப்படையாகவும் செயல்பாடு அத்தியாவசியமானதாகவும் ஒப்படைப்பு என்பது ஊக்கியாகவும், தகவல் என்பது கட்டுபடுத்தக்கூடிய ஓர் வழிகாட்டியாகவும் செயல்படுகின்றது.

திட்டமிடுதலும் கட்டுப்படுத்தலும்

திட்டமிடுதலும், கட்டுப்படுத்துதலும் மேலாண்மைப் பணிகளில் முக்கியமான பணியாகக் கருதப்படுகின்றன. பொதுவாக திட்டமிடுதல் என்பது எதைச் செய்ய வேண்டும் என்பதை முன்கூட்டியே தீர்மானிப்பதாகும். எனவே திட்டமிடுதல் என்பது அனைத்திற்கும் முந்தைய ஒரு தலையாய கருவியாக செயல்படுகின்றது.

கட்டுப்படுத்துதல் என்பது நடப்பு செயலை அளவீடுதலையும் மற்றும் வேறுபாடுகளை சரி செய்யும் கருவியாக செயல்படுகின்றது. கட்டுப்பாட்டின்



அடிப்படையான சிந்தனையை பொறுத்தவரை இயல்பான செயல் அளவுக்கும் திட்ட செயல் அளவுக்கும் இடையே உள்ள வேறுபாட்டை ஒப்பீட்டு பார்ப்பதாகும். இயல்பான செயல் அளவு என்பது கடந்த காலங்களோடு தொடர்புடையது. எனவே கட்டுப்பாடு என்பது கடந்த காலத்தில் நிகழ்ந்த தவறுகள் எதிர்காலத்தில் நடக்காதவாறு பார்த்துக் கொள்வது என்று அழைக்கப்படுகின்றது.

திட்டமிடுதல் மற்றும் கட்டுப்படுத்துதல் ஆகிய இரண்டும் ஒன்றுக்கொன்று நெருங்கியத் தொடர்பு கொண்டுள்ளது. திட்டமிடுதல் என்பது எதிர்காலத்தில் செய்ய வேண்டிய பணிகளை முன்கூட்டியே கணிப்பு செய்து அதைக் கட்டுப்படுத்துதலின் உறுதியாகச் செய்ய முடியும் என்ற நம்பிக்கையினை குறிக்கிறது. எனவே கட்டுப்பாடு நிகழ்ந்த வேறுபாடுகள் எதிர்காலத்தில் நிகழாதவண்ணம் கருத்தில் கொண்டு செயல்படுவது எனக் கூறலாம்.

கட்டுப்பாட்டில் உள்ள சிறப்புகள் (அ) முறைகள் (அ) கருவிகள் (Methods (or) Techniques (or) Devices (or) Tools of control (or) Aids)

I. பழமையான கட்டுப்பாட்டு முறை(Traditional control techniques)

1. வரவு செலவு திட்டக் கட்டுப்பாடு

திட்டப்பட்டியல் என்பது திட்டங்களை ஒருங்கிணைத்தல் மற்றும் திட்டங்களை செயல்படுத்துதல் மற்றும் கட்டுப்படுத்துதலை மதிப்பீடுதலை உள்ளடக்கியதாகக் காணப்படுகின்றது. மேலும் இயல்பான செயல்பாட்டினை மதிப்பீடு செய்து தரத்தினை வழங்குகின்றது. இவ்வாறு செய்வதன் மூலம் வேறுபாடுகள் சரிசெய்யப்படுகின்றன. வரவு செலவு திட்டக் கோட்பாடு, திட்டப்பட்டியலின் உதவியின் மூலம் வியாபார நடவடிக்கைகளை கட்டுப்படுத்தலுக்கான செயல்பாடுகளுக்காக உதவி செய்கின்றன.

2. தனிநபர் உற்று நோக்கல்

சில பருவங்களில் கீழ்நிலைப்பணியாளர்களின் செயல்பாடுகளை உற்றுநோக்கும் பொழுது அவர்களுடைய மனப்பாங்கினைப் பொறுத்து அவர்கள் எடுத்துக்கொண்ட பணியின் முடிவு தன்மை சிறப்பாக அமைவதற்கு சிறந்த முடிவெடுத்தலே காரணம் ஆகும். தனிநபர் உற்றுநோக்கல் பணியாளர்களின் சிறந்த திறமையின் விளைவாக ஏற்படக்கூடிய ஒன்றாகும். ஆனால் பெரும்பாலும் அதிக காலம் எடுத்துக்கொள்ளக் கூடிய காரணத்தால் இம்முறையை மேலாளர்கள் ஏற்றுக்கொள்வதில்லை.

3. புள்ளியல் வடிவிலான கட்டுப்பாடு

சராசரி, சதவீதங்கள், விகித பகுப்பாய்வு, உடன்போக்கு தொடர்பு போன்றவை புள்ளியியல் தகவல்களிலிருந்து புள்ளியல் கட்டுப்பாட்டை மேற்கொள்வதே இதன் நோக்கமாகும். புள்ளியியல் அட்டவணை மற்றும் வரைபட விளக்கப்படம் மற்றும் அறிக்கைகள் போன்றவை உற்பத்தி கட்டுப்படுத்துதல், தரக்கட்டுப்படுத்துதல், சரக்கிருப்பை கட்டுப்படுத்துதல் போன்ற கட்டுப்படுத்துதல் பிரிவுகளுக்குப் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. ஒரு குறிப்பிட்ட பிரச்சனை எழக்கூடிய பகுதியில்



கட்டுபடுத்துதல் என்பது பொதுவான அறிக்கை தயார் செய்தல் மற்றும் சிறப்பு அறிக்கையினைப் பயன்படுத்துதல் மூலம் கட்டுபடுத்துதல் மேற்கொள்ளப்படுகின்றது.

4. தர அடக்கவிலையியல்

தர அடக்கத்திற்கும் மற்றும் இயல்பான அடக்கத்திற்கும் இடையே ஒப்பிட்டு பார்த்த தர அடக்க விலையியல் காணப்படுகின்ற வேறுபாடுகளை கண்டறிவதற்கு தயார் செய்யக்கூடிய அறிக்கையினை தர அடக்கவிலை கணக்கியல் உள்ளடங்கியுள்ளது. கண்டுபிடிக்கப்பட்ட வேறுபாடுகளை சரிசெய்வதற்கு எடுக்கக்கூடிய அத்தியாவசியமான செயல்பாட்டினையும் மற்றும் பகுப்பாய்வினையும் அடக்கவிலைக் கணக்கியல் குறிப்பிடுகின்றது. தர அடக்கவிலை பணியினை எளிதாக்குவதற்கும், திட்டப்பட்டியல் மற்றும் ஊக்க திட்டப்பட்டியல் தயாரிக்க உதவி செய்கிறது. ஆனாலும் இவை அதிக கால அளவையும் மற்றும் அதிகச் செலவின்மையும் ஏற்படுத்துகின்றது.

5. இலாப நட்ட கட்டுப்பாடு

குறிப்பிடப்பட்டுள்ள திட்டப்பட்டியலின் தொகையினை விட அதிகமாக கிடைக்கக்கூடிய கிளை அல்லது பொருளின் பிரிவு ஆகியவற்றைக் கொண்டு இலாபத்தை பகுப்பாய்வு செய்வது, வருவாயின் மற்றும் செவலின் வருமானங்களாகும் மதிப்பிடப்படும் பணியினை எளிதாக்குவதற்கும், திட்டப்பட்டியல் மற்றும் தர அளவிற்கும் மற்றும் இயல்பான செயல்பாட்டிற்கும் அளவிற்கும் இடையே ஏதேனும் வேறுபாடுகள் காணப்படும் பொழுது வேறுபாடுகளை பகுப்பாய்வு செய்து மற்றும் சரியான செயல்பாடு எடுப்பது போன்ற பணிகளை உள்ளடக்கியதாகும்.

6. வெளித்தணிக்கைக் கட்டுப்பாடு

ஒரு நிறுவனத்தின் நிதியியல் கணக்குகள் அனைத்தும் தகுதிவாய்ந்த பட்டய கணக்காளரால் தயார் செய்யப்படுகின்றது. இவ்வையானது கூட்டுபங்கு நிறுமத்திற்கு மிகவும் கட்டாயமானதாகும். மேலாண்மையின், கணக்கினை திருத்துதல், தவறுகளை ஏற்படுத்துதல் போன்ற கொள்கைகளிலிருந்து பங்குதாரர்களின் நலனை பாதுகாப்பதற்காக இம்முறைப் பயன்படுகின்றது.

7. இலாப நட்டமற்ற புள்ளி பகுப்பாய்வு

இலாபநட்டமற்ற புள்ளி பகுப்பாய்வு என்பது இலாபம் அல்லாத மற்றும் நட்டமும் அல்லாத இடத்தை குறிக்கும். இலாபநட்டமற்ற வரைபடம் இலாபநட்ட மற்ற புள்ளி பற்றி எடுத்துரைக்கின்றது. பொருள் உற்பத்தி செய்யப்படுவதற்கான அலகினை இயந்திரத்தின் தன்மை மற்றும் விற்பனையின் அளவைக் கொண்டு கணக்கிடப்படுகின்றது. பல்வேறு வகையிலான விற்பனை மற்றும் உற்பத்தி அலகுகளிலிருந்து இலாபத்தினை முன்கணிப்பு செய்ய முடியும். தொழில் விரிவாக்கம் பொருள் கலவை விற்பனை விலை போன்ற பல காரணிகளிகளை வைத்து முடிவெடுக்கக்கூடிய திறனைப் பற்றி கூறுகின்றது.

8. ஒட்டுமொத்த கட்டுப்பாட்டிற்கான காரணம்

இதைக் கொண்டு அமைப்பு முறையின் ஒட்டுமொத்த சிறப்பினை தீர்மானிக்க உதவிசெய்கிறது. மேலாண்மையின் ஒட்டுமொத்த சக்தியினையும் இம்முறை



மதிப்பீடு செய்கிறது. இம்முறை மதிப்பிடக்கூடிய மேலாண்மையின் சில முக்கிய கட்டுப்பாட்டு கருவிகள் கீழே தரப்பட்டுள்ளன.

- திட்டப்பட்டியல்
- உள்தணிக்கை
- நிறுவன உள்ஒப்பீடு
- விகித பகுப்பாய்வு
- மதிப்பு பகுப்பாய்வு
- பல்வேறு துறைகளிலிருந்து வரும் அறிக்கையினை எழுதுதல் மற்றும் ஒப்பீடு செய்தல்

9. முதலீட்டின் மீதான கட்டுப்பாடு

இந்த முறையில், ஒவ்வொரு துறையின் செயல்பாட்டினையும் கொண்டு தங்களுடைய முதலீட்டிலிருந்து கிடைக்கும் வருவாய் பற்றி எடுத்துக்கூறுகின்ற முதலீட்டின் மீது கிடைக்கும் தொகையானது நிகர இலாபத்திலிருந்து மொத்த முதலீட்டை வகுத்து கிடைக்கும் தொகையாகும். இவ்வகையான கோட்பாடு ஒவ்வொரு அலகிலிருந்தும் கிடைக்கும் வெற்றி அல்லது தோல்வியினை சுட்டிக்காட்டும் ஓர் கருவியாகச் செயல்படுகின்றது. இயல்பான முதலின் வருவாய் என்பது அர்த்தம் இல்லாமல் போகக்கூடிய சூழ்நிலையில் தரஅளவு மீதான வருவாயுடன் ஒப்பிட்டு பார்க்க முடிகிறது.

II. நவீன கட்டுப்படுத்துதல் முறைகள் (Modern control techniques)

1. மேலாண்மை தணிக்கை

மேலாண்மை தணிக்கை என்பது ஒரு நிறுவனத்தின் சார்ந்திராத மற்றும் கடினமான பணிகளை ஆய்வு செய்யும் ஒரு செயல்முறையை குறிப்பதாகும். இதனுடைய நோக்கமானது மேலாண்மைப் பணிகளை தீர்மானிப்பது மட்டும் இல்லை அதைக்கொண்டு செயல்பாட்டினை சிறந்த முறையில் அடைவதாகும். இம்முறை அமைப்பின் கொள்கை மற்றும் செயல்முறைகளில் காணப்படும் குறைபாடுகளை களைவதற்கு உதவி செய்கிறது. இதனுடைய சிறப்பு தன்மை என்பது மேலாண்மை தணிக்கையாளரின் தகுதி அனுபவம் மற்றும் அவருடைய கருத்துக் கொள்கை ஆகியவற்றை பொறுத்து அமைகின்றது.

2. பொறுப்பு கணக்கியல்

பொறுப்பு கணக்கியல் என்பது அடக்கவிலையை எவ்வாறு பகிர்ந்தளிக்கவேண்டும் என்பதை பொறுப்பு மையங்களின் மூலம் விளக்குவதைக் குறிக்கின்றது. அடக்கவிலை என்பது கட்டுப்படுத்தக்கூடிய மற்றும் கட்டுப்படுத்த இயலாத கொள்கைகளைக் கொண்டு வகுக்கப்படுகின்றது. ஒவ்வொரு மேலாளரும் அந்தந்த துறைக்கான அடக்கவிலைக்கு பொறுப்பாகின்றார். பொறுப்பு மையங்களின் தலைவர் குறிப்பிடப்பட்ட வரையறையை அடக்கவிலையை அதிகரிக்காதவாறு கட்டுப்படுத்துதலை மேற்கொள்கின்றார். இம்முறை நோக்கநிலையிலான மேலாண்மை மீது கவனம் செலுத்துகின்றது.



3. மனிதவள கணக்கியல்

மனிதவள கணக்கியல் என்பது மனித வளங்களை கண்டறிந்து மற்றும் அத்தகவல்களை அளவீடு செய்யும் செயல்முறையினையும் மற்றும் அத்தகவல்களை பெறுவதில் யார் விருப்பமுடன் இருக்கிறார்களோ அவர்களுக்கு வழங்கக்கூடிய செயல்முறையினைக் குறிக்கின்றது. மேலாண்மையில் மனித வளத்தினை சிறந்த ஒரு கருவியாக மாற்ற இம்முறை பயன்படுத்தப்படுகிறது.

4. வலை பின்னல்நுட்பமுறை

அ) நிகழ்சி முறை மதிப்பீடும் மறுபரிசீலினை துவக்கமும் (PERT)

PERT என்பது ஒருங்கிணைக்கப்பட்ட மேலாண்மை கட்டுப்படுத்துதல் முறை வடிவமைத்தலைக் கொண்டு கால மற்றும் அடக்கவிலை திட்டத்தின் மூலம் திட்ட அறிக்கையானது முடிவு செய்யப்படுகின்றது. ஒரு நிகழ்சிமுறை பல்வேறு வகையான செயல்பாடுகளையும் மற்றும் துணை செயல்பாடுகளையும் உள்ளடக்கியுள்ளது. மேற்கூறிய செயல்பாடுகள் கண்டிப்பாக ஒரு குறிப்பிடப்பட்ட கால மற்றும் அடக்கவிலை இடைவெளியில் முடித்திருக்கவேண்டும். இது வளங்களை பிரித்துக்கொடுக்கக்கூடிய பயன்பாட்டினை தருகின்றது.

PERT பகுப்பில் உள்ளடங்கிய படிநிலைகள் பின்வருமாறு.

1. திட்டஅறிக்கையில் கண்டிப்பாக நிறைவேற்றக்கூடிய செயல்பாடுகளை கண்டறிதல்
2. கண்டறியப்பட்ட செயல்பாடுகளை முறையான மற்றும் தர்க்க வடிவிலான வலைபின்னலாக அளித்தல்
3. முழுமையான திட்ட அறிக்கையினைதனிநபர் செயல்பாடுகளின் மூலம் வழங்கப்பட்ட கால அளவிற்குள் முடித்தல்.
4. எந்த விதமான காலவிரையமும் இன்றி விரைவாக முடிப்பதற்கான பகுத்தாய்வு வழிமுறைகளை தீர்மானித்தல்.
5. திட்டத்தின் ஆரம்பநிலையினை வளர்ப்பதற்காகவும் மற்றும் கட்டுப்படுத்துவதற்காகவும் PERT திட்டத்தின் மீது கவனத்தை செலுத்தி கடினமான செயல்பாட்டினை கட்டுப்படுத்துவதாக அமைய வேண்டும். இம்முறை திட்டமிடுதல் மற்றும் கட்டுப்படுத்துதல் போன்ற வழக்கமான செயல்பாடுகளுக்கு பயன்படுவதில்லை.

ஆ) பகுத்தாய்வு வழிமுறை (CPM)

ஒரு திட்ட அறிக்கையில் PERT, CPM என்ற கடினமான கட்டுப்படுத்துதல் காரணிகளை கண்டறிந்து திட்டஅறிக்கையின் மூலமாக கட்டுப்பாட்டை வளர்த்தல் என்பது பகுத்தாய்வு வழிமுறை ஆகும். திட்டமிடுதல் மற்றும் கட்டுப்படுத்துதல் போன்ற மிக தர்க்கமுறையிலான செயல்பாடுகளின் மூலம் திட்ட அறிக்கையினை முடித்தலுக்கு இம்முறை பயன்படுகின்றது. இம்முறையான வளங்களை உத்தம அளவில் பயன்படுத்துவதற்கு உதவி செய்கிறது. இது ஒரு தரப்படுத்தப்பட்ட தகவல் முறையை



திட்டஅறிக்கையின் அட்டவணை மற்றும் அடக்கவிலையின் மூலமாக பகுத்தாய்வு வழிமுறை விளங்குகின்றது.

பயிற்சி வினாக்கள்

1. தகவல் தொடர்பு வரைவிலக்கணம் தருக.
2. தகவல் தொடர்பின் கூறுகள் யாவை?
3. கீழ் நோக்கிய தகவல்தொடர்பு முறையைப்பற்றி நீவீர் அறிவது யாது?
4. கட்டுப்படுத்துதல் என்றால் என்ன?
5. கட்டுப்படுத்துதலின் தன்மைகள் யாவை?
6. கட்டுப்படுத்துதலின் நிலைகளை விளக்குக.
7. தகவல் தொடர்பை பாதிக்கக்கூடிய காரணிகள் பற்றி விவாதிக்க.

நூல் ஆசிரியர்

திரு. சி. சிரில் அருண்

துறை தலைவர் மற்றும் உதவி பேராசிரியர் வணிக கணினி பயன்பாட்டியல் துறை
ஆதித்தனார் கலை மற்றும் அறிவியல் கல்லூரி,
வீரபாண்டியன் பட்டணம், திருச்செந்தூர் - 628 216.