



**பெரியார் தொலைநிலைக் கல்வி நிறுவனம்
(PRIDE)**

**பெரியார் பல்கலைக்கழகம்
சேலம்-636 011.**

**இளங்கலை வணிக மேலாண்மை
முதலாமாண்டு
தாள் - 1 : வணிக மேலாண்மை**

புத்தக உருவாக்கம் :
திருமதி. ஐ. கார்மல் மெர்சி பிரியா
ஏ.வி.எஸ். கலை அறிவியல் கல்லூரி
சேலம்.

இளங்கலை வணிக மேலாண்மை
முதலாமாண்டு
தாள் - 1 : வணிக மேலாண்மை

பாட அறிமுகம் -

- | | | | |
|------|---|---|-------------------|
| அலகு | 1 | - | வணிகம் - அறிமுகம் |
| அலகு | 2 | - | மேலாண்மை |
| அலகு | 3 | - | திட்டமிடல் |
| அலகு | 4 | - | குழுவம் |
| அலகு | 5 | - | நெறிப்படுத்துதல் |

பாட அறிமுகம்

அன்பார்ந்த மாணவர்களே,

இப்பகுதி 5 அலகுகளை உள்ளடக்கியதாக உள்ளது. இது வணிக குழுமத்தின் கோட்பாட்டையும், மேலாண்மையின் கொள்கைகளையும் ஆய்கிறது.

அலகு 1-ல், குழுமத்தின் கருத்தையும், மேலாண்மையின் பொருளையும் விவரிக்கிறது. மேலும், இது வணிகத்தையும், தொழிலையும் உள்ளடக்கியது.

அலகு 2-ல், மேலாண்மையின் கொள்கை மற்றும் கோட்பாடுகளையும் பேசுகிறது. இதில் மேலாண்மை கொள்கையின் தன்மையை பற்றிய அறிவை புகட்டும் பொருட்டு பல்வேறு ஆலோசனைகளை வெளிக்காட்டுகிறது.

அலகு 3ல், குழுமம் மற்றும் அதன் வகைகளின் பொருளையும், கோட்பாட்டையும் விளக்குகிறது. மேலும் இதில் குழுமத்தின் பகிர்தல் மற்றும் பரவலாக்கம், திட்டமிடல் மற்றும் அதன் கொள்கைகள் பற்றியும் விளக்குகிறது.

அலகு 4ல், தொழிலாளர்களை சரியான வகையில் நெறிப்படுத்தவும், ஊக்கப்படுத்தவும் மிகவும் பயன்படும் வகைகளை அறிமுகப்படுத்துகிறது.

அலகு 5ல் குழுமத்தின் இலட்சியத்தை அடைவதற்கு எவ்வாறெல்லாம் தொழிலாளர்களை ஒருங்கிணைத்துக் கட்டுப்படுத்தலாம் என்பதை முழுமையாக விவரிக்கிறது.

மேற்காணும் ஐந்து அலகுகளுக்கான பாடங்கள் இந்நூலில் எளிதில் புரிந்து கொள்ளும் வகையில் (SIM Pattern) சேலம், ஏ.வி.எஸ். கலை அறிவியல் கல்லூரியில் பணியாற்றி வரும் திருமதி. ஜி. கார்மல் மெர்சி பிரியா அவர்களால் தயார் செய்யப்பட்டுள்ளது.

நீங்கள் இந்நூலைக் கற்று உங்களின் அறிவையும், திறமையையும் வளர்த்து சமுதாயத்திற்கு பணியாற்ற வேண்டும் என்பதில் இந்நிறுவனம் (PRIDE) மகிழ்ச்சி அடைகிறது.

தாள் : 1

வணிக மேலாண்மை

(முதன்மைப் பாடம்)

அலகு 1 :-

வணிகம் : - பொருள், தன்மைகள் - நோக்கங்களும் வணிகத் தேவைகளும் - வணிகத்தின் பிரிவுகள் - வணிகத்திற்கும் தொழிலுக்கும் இடையேயான வேற்றுமைகள்.

அலகு 2 :-

மேலாண்மை : - பொருள், தன்மை, எதிர்பார்ப்பு, இன்றியமையாமை - மேலாண்மை என்பது ஒரு கலை, அறிவியல் மற்றும் தொழில் - F.W. Taylor, Henri Fayol, Peter. T. Drucker ஆகியோரின் பங்களிகள்.

அலகு 3 :-

திட்டமிடல் : - பொருள், தன்மை - தேவை, திட்டமிடலின் படி நிலைகள் - திட்டத்தின் வகைகள் - திட்டமிடலின் நன்மை தீமைகள் - முடிவு எடுத்தல் - பொருள் - வகை - நடைமுறை - MBO (நோக்கங்கள் வழி மேலாண்மை).

அலகு 4 :-

குழுமவியல் : - பொருள் - தன்மை மற்றும் கொள்கைகள் - தேவை - குழும அமைப்பின் வகைகள் - மேலாண்மையின் தொகுதி - உரிமை பகிர்வு - ஒருமுகப்படுத்துதல் Vs பன்முகப்படுத்துதல் - துறைப்படுத்துதல்.

அலகு 5 :-

நெறியாக்கம் : - நெறியாக்கக் கொள்கைகள் - தன்மையும் தேவையும் ஆளுமை : - பொருள், ஆளுமையின் தனித்திறனும், நடையும் (ஆளுமை தேற்றம் நீங்கலாக) **ஊக்கப்படுத்துதல்** : - பொருள் - நடைமுறை மற்றும் தேற்றங்கள் (Maslows & Hergberg's Theory) **ஒருங்கிணைத்தல்** : - பொருள் மற்றும் திறமை வாய்ந்த ஒருங்கிணைப்புக்கான தேவைகள் **கட்டுப்படுத்துதல்** : - பொருள், பகுப்புகளும், இன்றியமையாமையும் - கட்டுப்படுத்தும் நடவடிக்கையின் படி நிலைகள்.

அலகு - 1

வணிகம்

முன்னுரை : -

பழங்காலங்களில் மனிதன் குகைகளில் வசித்து வந்தான். அவனுக்கு தேவையான பொருளை அவனே உற்பத்தி செய்து கொண்டான். அவனின் தேவைக்கு அதிகமான பொருட்களை பண்டமாற்று முறையில் பகிர்ந்து கொண்டான். இதுபோல கால போக்கில் அவரவர் திறமைக்கு ஏற்ப பொருள்களை அவரவரே உற்பத்திச் செய்து கொண்டனர். இவ்வாறு பொருளுக்கு பொருள் மாற்றி கொள்வது பண்டமாற்று முறை என அழைக்கப்பட்டது (Baxter System).

சில ஆண்டுகளுக்கு பின்னர் பொருள்களின் தேவை அதிகமான போது பணத்தை கொடுத்து பொருளை வாங்குகின்ற முறை பழக்கத்திற்கு வந்தது. இந்தப் பணம் கொடுத்துப் பொருள் வாங்குகின்ற முறைக்கு வணிகம் எனப் பெயரிடப்பட்டது.

பொருள் : - வணிகம் என்ற சொல்லுக்கு மனித தேவைகளை திருப்தி செய்யும் விதத்தில் பணத்தைப் பெற்றுக் கொண்டு பொருட்களையும், சேவைகளையும் வழங்குதல் என்பது பொருள். "நேற்றைய ஆடம்பரத் தேவைகள்" இன்றைய அவசியத் தேவைகள்" ஆகிவிட்டன.

விளக்கம் : - திரு. எல்.ஆர். டிக்ஸி (L.R. Dicksee) "வர்த்தகம் என்பது ஒரு வித செயல்பாடு, இலாபம் ஈடுகின்ற நோக்கத்தோடு யாருக்காக அச்செயல் செய்யப்படுகிறதோ, அவர்களுக்குப் பயனளிக்கும் வகையில் செய்தல்" என்று விளக்குகின்றார்.

வர்த்தகப் பண்புகள்

(அ) விற்பனை, பண்டமாற்று, பொருட் சேவை : -

வர்த்தகம் தனி நபர் நுகர்வுக்கான பொருட்களை ஓரிடத்தில் வாங்கி தேவைப்படுவோருக்கு பணத்துக்கு விற்பனை.

(ஆ) தொடர் பரிவர்த்தனைகள் : -

பண்ட மாற்று மற்றும் சேவை தொடர்ந்து நடைபெற்றால் தான் அது வர்த்தகம் எனப்படும். எடுத்துக்காட்டாக ஒருவர் தனது தொலைக் காட்சிப் பெட்டியை ஒரு குறிப்பிட்ட லாபத்திற்கு மற்றொருவருக்கு விற்பனை அது வர்த்தகமாகாது. ஆனால் இதுபோல தொடர்ச்சியாக தொலைக் காட்சிப் பெட்டிகளை அவர் வாங்கி விற்பனைக் கொண்டே இருந்தால் அதுவே வர்த்தகம் ஆகிறது.

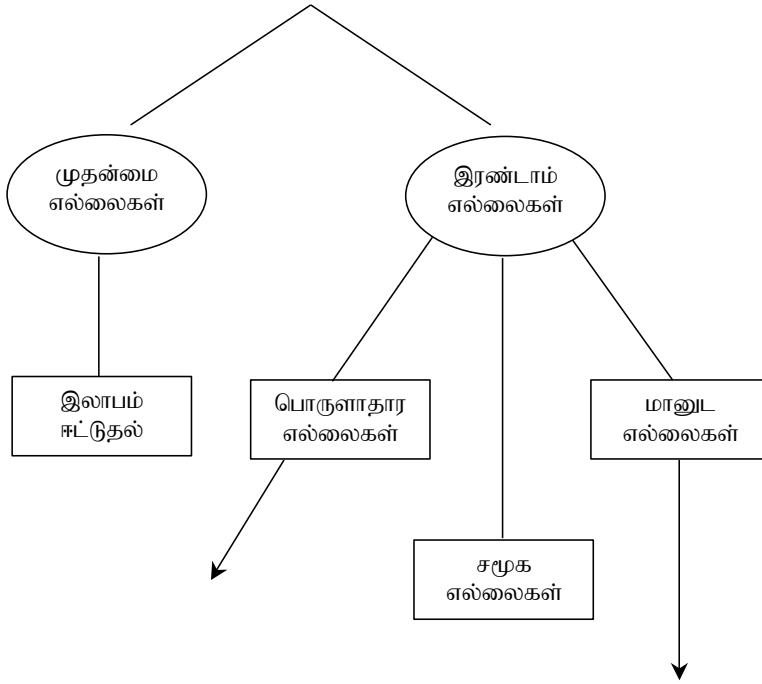
(இ) இலாப நோக்கம் : -

வர்த்தகத்தின் முக்கிய குறிக்கோள் இலாபம் தான். வேறு குறிக்கோள்களும் இருக்கலாம். ஆனால் முக்கிய குறிக்கோளான லாபம் இல்லையென்றால் வர்த்தகம் அர்த்தமற்றதாகிவிடும்.

(ஈ) நிலையின்மை & துணிச்சலான செயல்பாடு : -

இலாபம் ஈட்டுவது என்பது நிலையின்மை மற்றும் விளைவுகளுக்கு அஞ்சாத துணிச்சலான செயல்பாடு இவைகளைப் பொருத்தே அமையும். எனவே, ஒவ்வொரு வர்த்தகரும் அவரின் துணிந்த செயல்பாட்டிற்கேற்பவே லாபம் ஈட்ட முடியும்.

வர்த்தக எல்லைகள்



1. வாடிக்கையாளர்களை உருவாக்குதல்

2. புதிய நுகர் பொருட்களை கண்டுபிடித்தல்

1. பணியாளர்களுடன் நியாயமான பரிவர்த்தனைகள்
2. மனிதத் திறனை வளர்த்தல்
3. பணியாளர்களுக்கு பணியில் பூரண திருப்தி.

1. தரமான பொருட்களை நியாயமான விலைக்கு விற்றல்
2. வேலை வாய்ப்புகள்
3. முதலீட்டாளர்களுக்கு நியாயமான வருமானம்

வியாபாரத்தின் வகைகள்

வியாபாரத்தை மூன்றாக வகைப்படுத்தலாம். அவை வியாபாரத்தின் முக்கிய அங்கங்களாக அழைக்கப்படுகின்றன.

தொழிற்சாலை : -

பொருட்களை உற்பத்தி செய்கின்ற இடம்.

வர்த்தகம் : -

உற்பத்தியாகும் பொருட்களை நுகர்வோருக்கு கொண்டு சேர்க்கும் பாதை இது. வணிகத்தின் பண்டமாற்று வர்த்தகமாகிறது.

வணிகம் : -

வர்த்தகத்தின் பல்வேறு வகையான செயல்களை இது ஊக்கப்படுத்துகிறது. வர்த்தகத்தின் பல செயல்பாடுகளுக்கு இது உறுதுணையாக உள்ளது.

வர்த்தகம், தொழிற்சாலை, வணிகம் இவை உற்பத்தி தொடங்கி விற்பனை வரை உள்ள மூன்று மிகப் பெரிய பிரிவுகளாகும்.

தொழிற்சாலை :-

கச்சா பொருட்களை சேகரித்தல், தயாரித்தல், உற்பத்தி செய்தல் ஆகியவை தொழிற்சாலையில் மேற்கொள்ளப்படும் பணிகள். இது ஐந்து பெரும் பிரிவுகளைக் கொண்டது.

(அ) கச்சாப் பொருள் தொழிற்சாலைகள் : -

உற்பத்திக்கான மூலப் பொருள்களை நிலம், நீர், காற்று இவைகளிலிருந்து உருவாக்கி அளித்தல் இத்தொழிற்சாலைகளின் முக்கியப் பணி.

எ-டு : விவசாயம், மீன்பிடித்தல், சுரங்கத் தொழில்

(ஆ) உற்பத்தித் தொழிற்சாலைகள் : -

கச்சாப் பொருள்களைப் பயன்படுத்தி ஓரளவு முழுமைப்படுத்தப்பட்ட பொருள்களையும், முழுமையான பொருள்களையும் தயாரித்தல் இத்தொழிற்சாலைகளின் பணியாகும்.

எ-டு: மூங்கில்களிலிருந்து காகிதம் தயாரித்தல், கரும்புப் பயிரிலிருந்து வெல்லம் தயாரித்தல்.

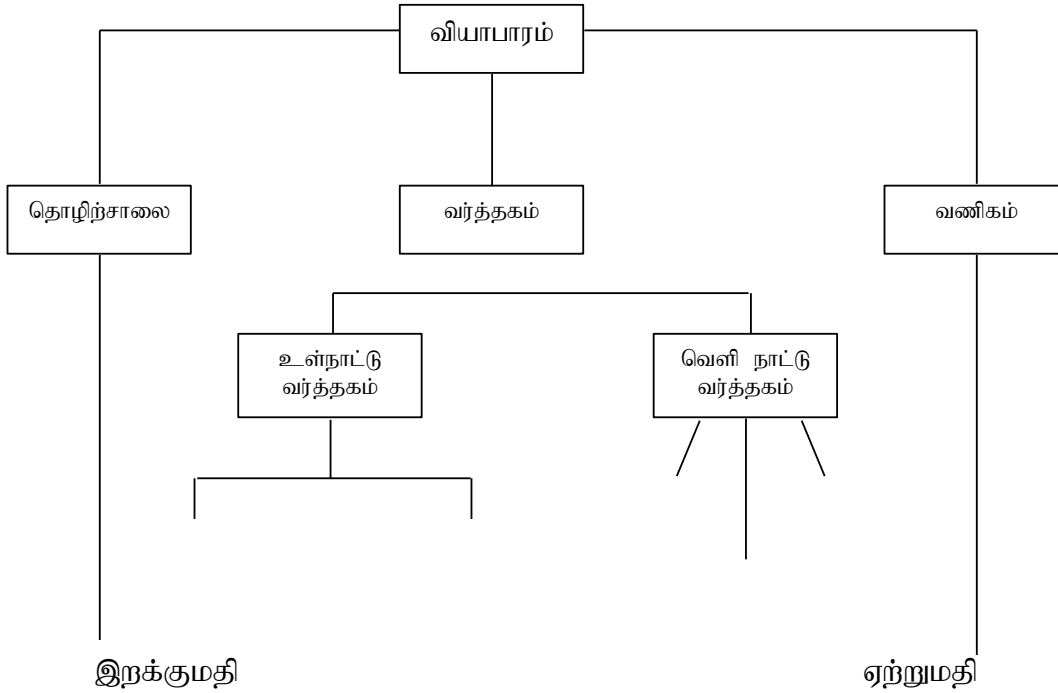
(இ) உயிரணுத் தொழிற்சாலைகள் : -

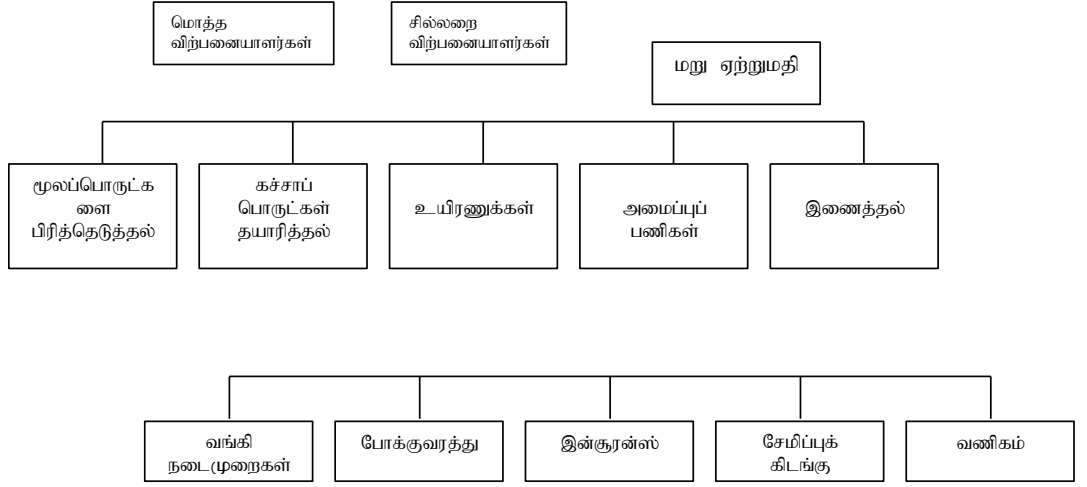
தாவரங்களையும், விலங்குகளையும் உற்பத்தி செய்தலும், பெருக்குதலும் இத்தொழிற்சாலைகளின் முக்கியப் பணிகளாகும்.

எ-டு : விதைகளின் மூலம் தாவர உற்பத்தி, ஆடு, கோழி, மீன் போன்றவற்றை வளர்த்தலும், இனப் பெருக்கம் செய்தலும்.

(ஈ) கட்டுமானத் தொழிற்சாலைகள் : -

சாலைகள், பாலங்கள், கால்வாய்கள், கட்டிடங்கள், அணைக்கட்டுகள் போன்றவற்றை அமைத்தல் இத்தொழிற்சாலைகளின் பணிகளாகும். கச்சா பொருள் தொழிற்சாலைகளும், உற்பத்தி தொழிற்சாலைகளும் தயாரிக்கும் பொருட்களே இங்கு மூலப் பொருட்களாக கையாளப்படுகின்றன.





(உ) இணைப்புத் தொழிற்சாலைகள் : -

பல்வேறு உதிரிப் பாகங்களை உருவாக்குதலும், அவற்றை ஒன்றாக இணைத்து ஒரே பொருளை நிறைவாக உருவாக்குதலும் இத் தொழிற்சாலைகளின் பணிகளாகும்.

எ-டு : வாகன உதிரிப் பாகங்களை இணைத்து ஒரு முழுமையான வாகனத்தை உருவாக்குதல்.

வர்த்தகம் : -

இது மூன்று முக்கியப் பிரிவுகளைக் கொண்டது.

(அ) உள்நாட்டு வர்த்தகம் : -

நாட்டுக்குள்ளேயே செய்யப்படும் வர்த்தகமே உள்நாட்டு வர்த்தகம் எனப்படும். மொத்த விற்பனையாளர்களும், சில்லறை விற்பனையாளர்களும் இதில் முக்கியப் பங்கு வகிக்கின்றனர். உற்பத்தியாளர்களுக்கும், நுகர்வோர்க்கும் இடையில் இணைப்பாளர்களாக இவர்கள் செயல்படுகிறார்கள்.

(ஆ) வெளி நாட்டு வர்த்தகம் : -

இது நாட்டிற்கு வெளியில் செய்யப்படும் வர்த்தகம். இது மூன்று பிரிவுகளை உள்ளடக்கியது.

1. ஏற்றுமதி :- பொருட்களை வேறுநாடுகளுக்கு அனுப்புதல்.
2. இறக்குமதி :- பிற நாடுகளிலிருந்து பொருட்களை இங்கு கொண்டு வருதல்.
3. மறு ஏற்றுமதி :- பிற நாடுகளிலிருந்து இறக்குமதி செய்யப்பட்ட பொருட்களை மீண்டும்

வேறு நாடுகளுக்கு ஏற்றுமதி செய்து அனுப்புதல்.

(எ-டு) ஐரோப்பா இந்தியாவிலிருந்து தேயிலையை இறக்குமதி செய்து இதை ஹங்கேரி, லண்டன், பஸ்கேரியா போன்ற இடங்களுக்கு ஏற்றுமதி செய்து அனுப்புதல்.

வணிகம் : -

வியாபாரத்திற்குத் தேவையான பல்வேறு உதவிகளை உள்ளடக்கியது இது.

- (1) **வங்கிச் செயல்பாடுகள் :** - வர்த்தக நடவடிக்கைகளில் இது மிக முக்கியமானது. பண வரவு செலவுகள் இங்கு தான் நிகழ்கின்றன.
- (2) **போக்குவரத்து :-** ஒவ்வொரு மூலை முடுக்குகளுக்கும் பொருளைக் கொண்டு சேர்க்கும் பணி.
- (3) **காப்பீடு (இன்சூரன்ஸ்) :** - ஒவ்வொரு வர்த்தகரும் விளைவுகளுக்கு அஞ்சாது செயல்படுவதால் காப்பீடு ஓரளவிற்கு அவர்களுக்கு பாதுகாப்பினை அளிக்கும்.
- (4) **சேமிப்புக் கிடங்குகள் :** - உற்பத்தி செய்யப்பட்ட பொருட்களை சந்தைக்கு அருகில், நுகர்வோர் கேட்கும் நேரத்தில் உடனே எடுத்துக் கொடுக்கும் வகையில், பொருட்களை சேமித்து வைத்தல்.
- (5) **வர்த்தக முகவர்கள் :** - முழு வர்த்தக நடைமுறைகள் மொத்த விற்பனையாளர்கள், சில்லறை விற்பனையாளர்கள் மற்றும் இடைத் தரகர்கள் போன்ற முகவர்களால் நடத்தப்படுகின்றன. உற்பத்தியாளருக்கும், நுகர்வோருக்கும் இடையே இணைப்பாளர்களாக இவர்கள் செயல்படுகின்றனர்.

மேற்கூறிய செய்திகளிலிருந்து வர்த்தகம் வணிகத்தின் ஒரு பிரிவு என்பதும், வியாபாரம் என்பது வர்த்தகம், வணிகம், தொழிற்சாலை போன்ற மூன்று முக்கியக் கிளைகளைக் கொண்டது என்பதும் தெளிவாகின்றது.

வியாபாரமும், தொழிலும்

வியாபாரம் : -

பொருட்களையும். சேவைகளையும் பிறருக்கு வழங்குவதன் மூலம் லாபம் ஈட்டுதல்.

தொழில் : -

ஒரு தனி நபரோ அல்லது குழுவோ செய்யும் சேவை. உற்பத்தியோ விற்பனையோ இதனுள் அடங்குவதில்லை.

எ-டு : மருத்துவர்கள், வழக்கறிஞர்கள்.

வியாபார விதிமுறைகள் : -

நல்ல சிந்தனையும், நுகர்வோர், அரசு மற்றும் பணியாளர்களிடம் கண்ணியமான அணுகுமுறையும் வியாபாரிகளுக்கு கண்டிப்பாகத் தேவை.

வியாபார விதிமுறைகள் என்பது பொருட்களை தயாரிப்பதிலும், விநியோகிப்பதிலும், மாற்றிக் கொள்வதிலும் உள்ள நியாயமான ஒழுங்கு முறைகளையும், தவறுகளையும் கற்றறிந்துக் கொள்வதேயாகும்.

டி. எம். காரெட்

(T.M. Garred)

எண்	தலைப்புகள்	வியாபாரம்	தொழில்
1	கல்வித்தகுதி	குறிப்பிட்ட கல்வித் தகுதி எதுவும் எதிர்பார்க்கப்படுவதில்லை.	குறிப்பிட்ட கல்வித்தகுதி தேவை.
2	துறை நிபுணத்துவம்	குறிப்பிட்ட துறையில் வியாபாரி நிபுணத்துவம் பெற்றிருக்க வேண்டிய அவசியமில்லை.	குறிப்பிட்ட துறையில் நிபுணத்துவம் கண்டிப்பாகத் தேவை.
3	தனிகவனம்	வியாபாரத்தை கவனிக்கவும், நிர்வகிக்கவும் தனிக் குழுவை நியமித்துக் கொள்ளலாம்.	தனி ஆளாகவே தன் கடமைகளை நிறைவேற்ற வேண்டும்.
4.	வெகுமதி	இலாபமே பெறக்கூடிய வெகுமதி	ஊதியமே பெறக் கூடிய வெகுமதி.
5	விதிமுறைகள்	எந்த விதிமுறைகளும் பின்பற்றப் படுவதில்லை.	நன்னடத்தை விதிமுறைகளை கட்டாயம் கடைப்பிடிக்க வேண்டும்.
6	நிர்வாகக் குழு	வியாபாரத்தை நடத்துவதில் எந்த நிர்வாகக் குழுவும் கட்டுப்படுத்துவதில்லை.	சார்ந்திருக்கும் நிறுவனத்திற்குக் கட்டுப்பட்டு நடத்தல் வேண்டும்.
7	நோக்கம்	இலாபம் ஈட்டுதல் முதன்மை நோக்கம். சேவை இரண்டாவது நோக்கம்	சேவை முதலாவது நோக்கம். இலாபம் இரண்டாவது நோக்கம்.
8	விளம்பரம்	விளம்பரமே இலாபம் ஈட்டுதலுக்கும், வியாபார முயற்சிக்கும் பலன் தரக்கூடியது.	அலுவலகத்தின் முன் புறம் வைக்கப்படும் பெயர்ப் பலகை தவிர வேறு விளம்பரம் எதுவும் செய்யக்கூடாது.
9	ஈடுபடுவோர் எண்ணிக்கை	2 அல்லது அதற்கு மேற்பட்டவர்கள்	ஒரே ஒரு நபர் மட்டும்.
10	முதலீடு	வியாபாரத்தின் தன்மைக்கேற்ப கணிசமான முதலீடு.	குறைந்த முதலீடே போதுமானது.

வியாபார தர்மம் : -

வியாபார தர்மம் என்பது சமுதாயத்திற்கும், பணியாளர்களுக்கும், அரசாங்கத்திற்கும் நன்மைகளை வழங்கும் விதத்தில் சரியாக சிந்தித்தலும் செயல்படுத்தலும் ஆகும். கீழ்க்கண்ட வழிகளில் அதை நிலை நாட்டலாம்.

- நியாயமான கூலி நிர்ணயம்.
- எல்லாப் பணியாளர்களையும் சமமாக நடத்துதல்.
- நியாயமற்ற நடைமுறைகளைத் தவிர்த்தல் (எ - டு : போலி எடை, தவறான அளவீடு, முறையற்ற விளம்பரங்கள்)
- போட்டியாளர்களை தோற்கடிக்க மிகக்குறைவான விலை நிர்ணயம் செய்வதை தவிர்த்தல்.
- உண்மையற்ற கணக்குகளை காட்டாதிருத்தல்.
- நிலுவைகளையும், வரிகளையும் ஒழுங்காகச் செலுத்துதல்.
- கலப்படங்களைத் தவிர்த்தல்.
- அளவு, தரம், விலை இவை நியாயமானதாகவும், சரியானதாகவும் நிர்ணயித்தல்.
- தேவைக் கேற்ப பொருட்களை விநியோகித்தல்.
- சமூகம், சமுதாயம், அரசாங்கத் திட்டங்களோடு ஒத்துழைத்தல்.

★ ★ ★ ★ ★

அலகு - 2

மேலாண்மை

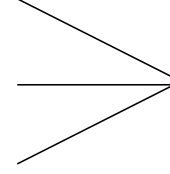
அறிமுகம் : -

ஒரு தனிமனிதன் சமுதாயத்தில் வாழ்வதற்கு பின்வரும் தன்மைகளைச் சார்ந்திருக்க வேண்டியுள்ளது.

நாம் ஒரு குடும்பத்தில் பிறந்திருக்கிறோம்.

நாம் ஒரு சமுதாயத்தில் வாழ்ந்து
கொண்டிருக்கிறோம்.

நாம் ஒரு வியாபாரத்திலோ,
கல்லூரியிலோ, பள்ளியிலோ, அலுவலகங்களிலோ,
இராணுவத்திலோ, பிறவற்றிலோ பணியாற்றுகிறோம்.



நிறுவனம்

நிறுவனம் என்பது மக்கள் ஒரு குறிப்பிட்ட, பொதுவான இலக்கை எட்டுவதற்காக ஒரு குழுவாக இணைந்து பணியாற்றுவதல்.

இப்பணியை வெற்றிகரமாக நிறைவேற்ற ஒரு மைய அமைப்பு தேவைப்படுகிறது.

அந்த மைய அமைப்பை "நிர்வாகம்" என்று அழைக்கப்படுகிறது. இந்த மைய அமைப்பு குறைந்தபட்சம் இரண்டு நபர்களைக் கொண்டதாக இருக்க வேண்டும்.

பொருள் : -

(1) நிர்வாகம் குறித்த விளக்கங்கள் : -

பீட்டர் எஃப். டிரக்கர் (Peter F. Drucker) என்பவரின் கூற்றுப்படி நிர்வாகம் என்பது வியாபாரம், மேலாளர்கள், பணியாட்கள் இவர்களை நிர்வகிக்கின்ற ஒரு பல் நோக்கு அமைப்பு. இக் கூற்றின்படி மேலாளரின் மூன்று முக்கியக் கடைமைகளை நாம் அறிய முடிகிறது.

- (1) நல்ல பொருளாதார வரவினை உண்டாக்குதல்.
- (2) கிடைக்கின்ற மூலப் பொருட்களையும், மனிதத் திறனையும் முழுமையாகப் பயன்படுத்துதல்.
- (3) மனிதர்களுக்கு ஏற்ற வேலையினை ஏற்படுத்திக் கொடுத்தல்.
- (4) "நிர்வாகம் என்பது தலைமைப் பண்பு, முடிவினை உருவாக்குகின்ற ஒரு கலை மற்றும் விஞ்ஞானம்" என்பது டோனால்டு ஜே. குளோவ் (Donald J. Clough) என்பாரின் கூற்று.

- (5) "நிர்வாகம் என்பது முன்னரே நிச்சயிக்கப்பட்ட ஒரு இலக்கை ஒரு நிறுவனத்தை நடத்தி, நெறிப்படுத்தி, இயக்குவதன் மூலமாக அடைவது" என்பது ஜே.என்.ஸ்கூல்ஸ் (J.N. Schulze) என்பாரின் கூற்று.
- (6) "நிர்வாகம் என்பது ஒரு நிறுவனத்தை நெறிப்படுத்தி, வழிகாட்டி, நிறுவப்பட்ட குறிக்கோளை அடையச் செய்கின்ற வழித்தடம் மற்றும் முகமை (Agency)" என்பார் ஆர்டுவேடீடு (Ordway Tead).

நிர்வாகத்தின் இயல்புகள் : -

(1) ஒரு உலகளாவிய நடை முறை : -

நிறுவனக் குறிக்கோள்களுக்கேற்ப மனிதத் திறனையும், மூலாதாரங்களையும் ஒருங்கிணைத்துச் செயல்படுவது நிர்வாகத்தின் முக்கிய அம்சமாகும். அடிப்படையில் இது சிந்தனை, உள்ளுணர்ச்சி, முளைத்திறனைப் பயன்படுத்துதல் ஆகியவற்றை உள்ளடக்கியது.

(2) இலக்கை எட்டும் முயற்சி : -

நிறுவனத்தின் குறிக்கோள்கள் நிறுவனத்தை உருவாக்குகின்ற, கட்டுப்படுத்துகின்ற, செயல்களை நிர்வகிக்கின்ற சில நபர்களால் நிர்ணயிக்கப்படுகின்றன. லாபம் ஈட்டுதல், சந்தையை நிலைநாட்டுதல், புதுவழிகளைப் புகுத்துதல், வேலையாட்களின் செயல் மற்றும் நிலைப்பாடு ஆகிய பல அம்சங்கள் நிறுவனத்தின் குறிக்கோள்களாக அமையலாம்.

(3) ஒரு தொகுப்பு : -

நிர்வாகம் என்பது ஒரு வார்த்தை, ஒரு யோசனை. அது கண்ணுக்குப் புலனாகாதது. இது ஒரு தொகுப்பு மட்டுமே. பணம், மனிதர்கள், பொருட்கள், இயந்திரங்கள், வழிமுறைகள் இவைகளைத் திறமையாகப் பயன்படுத்துதல். நிர்வாகத்தை வெளிப்படையாகக் காண முடியாவிட்டாலும் அதன் திறமைகளை ஒருசிலரால் கண்கூடாகக் காண முடியும்.

(4) பல்வேறு இயல்களின் கலப்பு : -

நிர்வாகம் பல்வேறு இயல்களின் கலப்பு, சமூகவியல், உளவியல், மானுடவியல், பொருளாதார இயல், சமூக அறிவியல், தத்துவ இயல், கணிதவியல் போன்ற பல்வேறு இயல்களோடு தொடர்புடையதாகவே நிர்வாகம் கருதப்படுகிறது.

(5) மாறும் குறிக்கோள்கள் : -

நிர்வாகத்தின் குறிக்கோள்கள் இவைதான் என வரையறுத்துக் கூற முடியாது. மாறிவரும் சூழ்நிலைக்கேற்ப மாறக் கூடிய நெகிழ்வுத் தன்மை கொண்டது.

(6) அதிகாரத் தன்மை : -

மேலாளர்கள் தனக்குக் கீழ் பணியாற்றுபவர்களுக்கு தலைமைப் பொறுப்பு ஏற்கிறார். அதிகாரத் தலைமை ஏற்கும் மேலாளர்கள் சரியாகவும், முறையாகவும் செயல்பட வேண்டும்.

மேலாண்மை ஒரு கலை

ஒரு குறிப்பிட்ட செயல்பாட்டுக் களத்தில் ஒருவருக்குள்ள திறமை மற்றும் அறிவே "கலை" எனப்படும். நிர்வாகத்தை பொறுத்தமட்டில் இது முற்றிலும் உண்மை. ஏனெனில் நிர்வாகத்தில் ஏராளமான விஞ்ஞானத் தொழில் நுட்பங்களும், வழிமுறைகளும் ஒரு முடிவை ஏற்படுத்துவதற்காக உபயோகப்படுத்தப்படுகின்றன. இந்த வழிமுறைகள் மேலாண்மையை ஒரு கலையாக உயர்த்துகிறது. இந்த மேலாண்மைக் கலையின் முக்கிய அம்சங்கள் பின்வருமாறு.

(1) முன் அனுபவம் : -

முன் அனுபவம் என்பது அறிவு, திறமை, பயிற்சி இவற்றின் தொகுப்பு. இது தனக்குக் கீழ் பணியாற்றுபவரை நெறிப்படுத்தவும், அவர்களைப் பற்றி சரியாகக் கணிக்கவும், கட்டுப்படுத்தவும் துணை செய்ய வேண்டும்.

(2) பொது அறிவு : -

அறிவு நுட்பத்தோடும், துணிச்சலோடும் தீர்வுகளையும், முடிவுகளையும் எடுப்பதற்கு இந்த அறிவு உதவி செய்கிறது.

(3) நிர்வாகத் திறன்கள் : -

- நிறுவனத்தின் ஒட்டு மொத்த நோக்கம் அல்லது கொள்கையை நிலைநாட்டுதல்.
- திட்டமிடல் மற்றும் சரியாக கணித்தல்.
- நிறுவனத்தின் பணிப்பங்கீடு, கடமைகள் மற்றும் பொறுப்புகள் இவற்றை வகுத்தல்.
- திட்டமிட்டபடி செயல்கள் நடைபெறுகிறதா எனச் சரி பார்த்தல்.
- மற்றவர்களின் பணிகளை ஒருங்கிணைத்தல்.

மேற்கண்ட பணிகளை நிர்வாகத்திறன் கொண்டே சரியாக செயல்படுத்த முடியும்.

மனிதர்களைப் புரிந்து கொள்ளுதல் :-

ஒரு நிறுவனத்தின் பல்வேறு மூலாதாரங்களைப் பயன்படுத்துவதை மேலாளரே கட்டுப்படுத்துதல் வேண்டும். தனக்குக் கீழ் பணியாற்றுகின்ற மனிதர்களையும் நெறிப்படுத்தும் வாய்ப்பு அவருக்கு இருப்பதால் மேலாளர்

படைப்பாற்றல் மற்றும் ஊகிக்கும் திறனோடு கவனமாகச் செயல்பட வேண்டும்.

முடிவு : -

எந்த ஒரு கலையும் மூன்று முக்கியப் பகுதிகளைக் கொண்டது. கலைஞனின் பார்வை, அறிவு, வெற்றிகரமாக வெளிப்படுத்துதல் ஆகிய மூன்றும் தான் அவை. மேலாண்மை இந்தப் பகுதிகளையெல்லாம் தனக்குள்ளே கொண்டிருப்பதால் அது ஒரு கலையாக வர்ணிக்கப்படுகிறது.

மேலாண்மை ஒரு அறிவியல்

அறிவியல் என்பது சேகரிக்கப்பட்ட அறிவை அனுமானங்களாலும், பரிசோதனைகளாலும் சோதித்து நெறிப்படுத்தி ஒரு பொது கொள்கையாக வகுத்தலேயாகும்.

விஞ்ஞான முறைகளால் பரிசோதித்து முடிவுகளையும், பல்வேறு செயல் திட்டங்களையும் வரையறை செய்வதால் நிர்வாகமும் ஒரு விதத்தில் அறிவியலாகவே கருதப்படுகிறது.

(1) பிரச்சனைகளை அடையாளம் காணுதல் : -

ஒரு முடிவுக்கு வருவதற்கு முன்னால் வியாபாரத்தில் ஏற்பட்டுள்ள உண்மையான பிரச்சனையை அடையாளம் காணுதல்.

(2) அறிவியல் ரீதியான விசாரணை : -

பிரச்சனைகளை அறிவியல் ரீதியாக ஆராய்ந்து, விசாரித்து அதற்கேற்றபடி செயல்பாடுகளை மாற்றி அமைத்தல் - அதன் மூலம் பிரச்சனைகளையும் அதற்கான காரணங்களையும் களைதல்.

(3) சிறந்த மாற்று வழியை தேர்ந்தெடுத்தல் :-

பிரச்சனைகளை பல கோணங்களில், நவீன தொழில் நுட்ப ரீதியில் அலசி ஆராய்ந்து, நிறுவனத்தின் மூலாதாரங்களை கருத்தில் கொண்டு சிறந்த மாற்று வழியை தேர்ந்தெடுத்து பிரச்சனைகளுக்கு தீர்வுகாண வேண்டும்.

(4) தீவிரக் கட்டுப்பாட்டு முறை : -

உறுதியான முடிவை எடுப்பதற்கு தீவிரமான கட்டுப்பாட்டு முறையை செயல்படுத்த வேண்டும்.

(5) கொள்கை மதிப்பீடு : -

அறிவில் ரீதியான அணுகுமுறைகளும், தொழில் நுட்பங்களும் கூடுதலாகப் பயன்படுத்துவதன் மூலம் வியாபாரப் பிரச்சனைகளை தீர்க்க முடியும்.

முடிவுகள் : -

மனிதர்கள் ஏன் இணைந்து பணியாற்ற வேண்டும்? எப்படி இணைந்து பணியாற்ற வேண்டும்? ஒரு பொது இலக்கை ஒருங்கிணைந்து எட்டுவது எப்படி? அதன் மூலம் சமுதாயத்திற்கு மேலும் பயன் தருவது எப்படி? என்பன குறித்த முறையான ஆய்வே மேலாண்மை என்பதினால் இதையும் ஒரு அறிவியல் தளமாகவே நாம் கருதலாம்.

மேலாண்மை ஒரு தொழில்

மேலாண்மையின் பல்வேறு கிளைகள் குறித்த போதுமான அறிவையும், பயிற்சியையும் வழங்கும் பணியினை பல்கலைக் கழகங்களும், பல தனியார் பயிற்சி நிறுவனங்களும் இன்று பரவலாகச் செய்து வருகின்றன. இவற்றில் பயிற்சி பெறும் மாணவர்கள் பல்வேறு மேலாண்மைப் பணிகளில் பல்வேறு நிறுவனங்களில் பணியாற்றி வருகின்றனர்.

(1) அறிவின் உருவம் : -

மேலாண்மை அறிவின் பல்வேறு முகங்கள் கொண்ட அமைப்பாக செயல்படுகிறது.

(2) சமூகத் தேவை : -

ஒரு மருத்துவரைப் போல, ஒரு வழக்கறிஞரைப் போல ஒரு மேலாளரும் சமூகத்திற்காக சேவை ஆற்றக் கூடியவர்தான். ஏனெனில் கிடைக்கக்கூடிய சொற்பமான மூலாதாரங்களைப் பயன்படுத்தி சமுதாயத்திற்கு பயனுள்ள பொருட்களையும், சேவைகளையும் அவர் வழங்குகிறார்.

(3) அங்கீகாரம் அல்லது பட்டம் : -

மேலாண்மைத் துறையில் போதுமான அறிவும், பயிற்சியும் பெற்றவர்கள் பல்வேறு மேலாண்மைப் பணிகளுக்கு அங்கீகரிக்கப்படுகின்றனர்.

(4) நன்னடத்தை நெறிமுறை : -

இந்திய மேலாண்மைக் கழகம் மேலாளர்கள் தொழில் ரகசியங்களைப் பாதுகாக்க வேண்டுமென்றும், நிர்வாகச் செலவில் சொந்த இலாபங்களை ஈட்டுதல் கூடாது என்றும் சில கோரிக்கைகளை வைத்திருப்பினும் மேலாளர்களை கட்டுப்படுவது போன்ற நடத்தை நெறி முறைகள் எதுவும் கிடையாது.

முடிவுரை : -

மேலாண்மை என்பது தொழில் என்னும் அதன் முழுமையான பொருளில் உரைபடவில்லை யென்றாலும் முழுமையான பொருளை நோக்கி வேகமாக முன்னேறி வருகிறது. முன்னாளில் மேலாண்மை ஒரு தொழிலாக

அங்கீகரிக்கப் படவில்லை. ஏனெனில் மேலாண்மை முக்கியத்துவம் கல்வி பயிற்சி என்பதை விட அதன் முறையான செயல்பாட்டில் தான் இருக்கிறது.

பீட்டர் எ.:ப் டிரக்கரின் பங்களிப்பு

பீட்டர் எ.:ப் டிரக்கர் 1909ம் ஆண்டு வியன்னாவில் பிறந்தார். அவர் ஆஸ்திரேலியாவிலும், இங்கிலாந்திலும் கல்வி பயின்றார். 1929ல் ஒரு செய்தித் தாள் நிறுவனத்தில் பணிக்குச் சேர்ந்தார். ஒரு சர்வதேச வங்கியில் பொருளாதார நிபுணராகவும் சில காலம் பணியாற்றினார். பின்னர் அவர் 1950ல் நியூயார்க் பல்கலைக் கழகத்தில் மேலாண்மைப் பேராசிரியராக பணியாற்றத் தொடங்கினார்.

மேலாண்மைக் கொள்கை பற்றியும், அதன் எல்லைப் பற்றியும் முதன் முதலில் அறிமுகப்படுத்தியவர் பீட்டர் எ.:ப் டிரக்கரே ஆவார். இவரது கருத்துப்படி மேலாண்மை என்பது அறிவியலோ அல்லது தொழிலோ அல்ல. அறிவியல் ரீதியான மேலாண்மையையும், மனித உறவுகள் அணுகு முறையையும் அவர் விமர்சித்தார்.

பங்களிப்பு

(1) மேலாண்மையின் தன்மை : -

மேலாண்மையின் அடிப்படை நோக்கம் கண்டறிதல், புதிய உத்திகளை வளர்த்தல், பழைய உத்திகளையும் புதிய உத்திகளையும் இணைத்தல், வேறு துறை உத்திகளை இணைத்தல் போன்ற காரணங்களால் மேலாண்மை ஒரு தனித்தளமாகவும், தொழிலாகவும் கருதப்படுகிறது.

(2) மேலாண்மையின் பணி : -

மேலாண்மை எந்த ஒரு நிறுவனத்திற்கும் தொடக்கப்புள்ளியாக அமைகிறது. மேலாண்மை தனக்கென்று தனிப்பட்ட எந்தப்பணியையும் கொண்டிருப்பதில்லை. ஒரு மேலாளரின் பணிகளைப் பொறுத்தே அது அமைகிறது.

(3) அமைப்பு வடிவம் : -

ஒரு நல்ல நிறுவன அமைப்பு கீழ்க்கண்ட மூன்று முக்கிய அம்சங்களைக் காண்டது.

- (1) சமூக நடை முறைக்கு ஏற்றபடி ஒரு அமைப்பு வடிவமைக்கப்படவேண்டும்.
- (2) குறைந்தபட்ச மேலாண்மைத் தளங்களை கொண்டதாக இருக்க வேண்டும்.
- (3) பொறுப்பேற்கக் கூடிய இளைஞர்களின் திறமையை சோதிப்பதற்கேற்ற வாய்ப்பினைக் கொண்டதாக அமைய வேண்டும்.

(4) மையப் படுத்தலும் தனிச் செயல்பாடும் : -

இது ஏறத்தாழ இந்திய அரசியலமைப்பைப் போன்றது. இந்திய அரசியல் அமைப்பில் மைய அரசு, மாநில அரசுகளை விட கூடுதலான அதிகாரங்களைப் பெற்றுள்ளது. டிரக்கரின் கருத்துப்படி உயர்மட்ட மேலாண்மை, நிறுவனத்தின் பல்வேறு துறைகளை விட கூடுதல் அதிகாரம் கொண்டதாக இருக்கவேண்டும். ஆனால் அத்துறைகள் அவைகளின் மட்டத்திலேயே முடிவுகளை மேற்கொள்ள அனுமதிக்க வேண்டும். ஒட்டுமொத்த முடிவுகளை உயர்மட்ட மேலாண்மையோடு இணைந்து எடுக்க வேண்டும்.

(5) இலக்குகளின் வழி மேலாண்மை (MBO) : -

1954ல் டிரக்கர் எம்.பி.ஓ கொள்கையை வெளியிட்டார். பின்னர் இது "ஸ்கெல்" (Schelh) என்பரால் மாற்றங்கள் செய்யப்பட்டு "தீர்வுகளின் வழி மேலாண்மை" என பெயரிடப்பட்டது. எம்.பி.ஓ. கொள்கை வேறு பலரால் கட்டுப்படுத்தப்படுவதை விட சுய கட்டுப்பாட்டிற்கே முக்கியத்துவம் தருகிறது. ஒரு நிறுவனம் தனக்குள்ளேயே மாற்றங்களைச் செய்து கொள்ள வேண்டும். தரத்தை நிலை நிறுத்தும் வழி முறைகள், செயல்பாடுகளை ஆராய்தல், ஊக்கப்படுத்துதல் போன்றவை எம்.பி.ஓ. வின் முக்கிய கூறுகளாகும்.

(6) அமைப்பு முறை மாற்றங்கள் : -

தொழில் நுட்ப வளர்ச்சி காரணமாக சமுதாயம் மிக வேகமான மாறுபாடுகளை அமைந்து வருவதை டிரக்கர் கண்டார். மேலும், அம்மாறுபாடுகள் மனிதர்களின் வாழ்விலும் பல தாக்கங்களை ஏற்படுத்தி வருவதை உணர்ந்தார். அதனால் மனிதர்கள் மாறி வரும் சூழ்நிலைகளை எதிர்கொள்ளும் விதத்தில் தங்களை மாற்றிக் கொள்ள வேண்டும் என வலியுறுத்தினார். இந்த மாற்றங்கள் தவிர்க்க இயலாதவை என்பதை கருத்தில் கொண்டு சமூக மேம்பாட்டிற்காக உழைக்க வேண்டும் என்றும் வலியுறுத்தினார். ஒரு சக்தி வாய்ந்த நிறுவனம் வேகமான புற மாற்றங்களைக் கண்டறிந்து அதற்கேற்ப தன்னை வளர்த்துக் கொள்ள வேண்டும்.

மேலாண்மையின் முக்கியத்துவம்

ஒரு நிறுவனத்தின் வளர்ச்சியும், வெற்றியும் பெரும்பாலும் நிர்வாகத்தின் திறமையையும், செல்பாட்டையும் பொறுத்தே அமைகிறது. எனவே, நிர்வாகம் செயல்பாடுகளை முன்கூட்டியே திட்டமிட வேண்டும். கிடைக்கக்கூடிய மூலாதாரங்களை குறைந்தபட்ச செலவில் முழுமையாகப் பயன்படுத்திக் கொள்ள வேண்டும். எனவே, மேலாண்மை நிர்வாகம் ஒரு நிறுவனம் முறையாகச் செயல்படுவதற்கு அவசியம் தேவை.

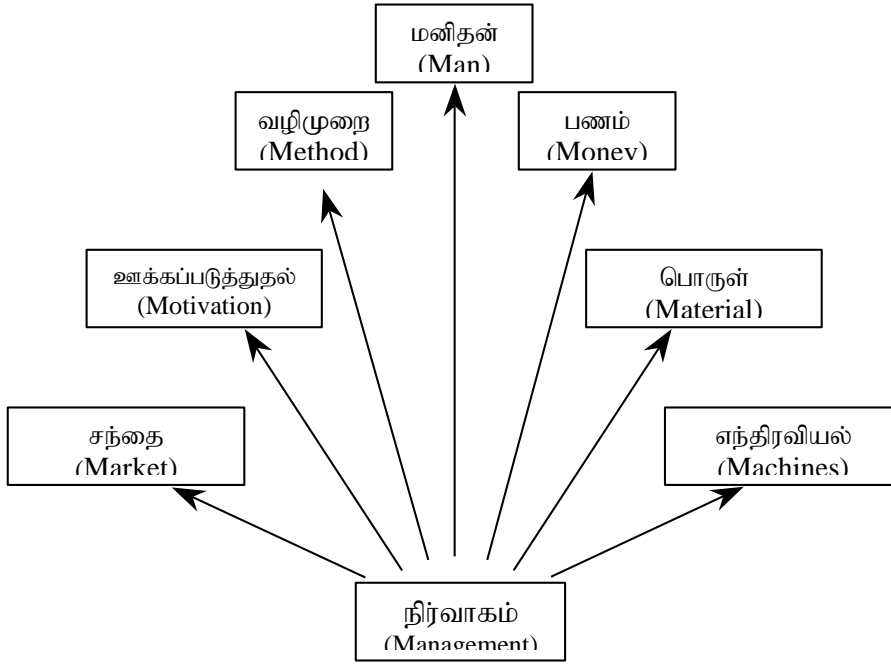
(1) குழுவாக வெற்றிகளைச் சாதித்தல் : -

நிர்வாகம் என்ற ஒன்று இருந்தால் தான் முறையானத் திட்டமிடல், வியாபாரச் சூழ்நிலையோடு ஒத்துப் போதல், தரமான முடிவெடுத்தல், கட்டுப்படுத்துதல் போன்றவற்றின் மூலம் நிர்ணயிக்கப்பட்ட இலக்கை எட்ட முடியும்.

(2) மாற்றங்களால் ஏற்படும் சவால்களை நிர்வாகமே சந்திக்கிறது : -

இன்றைய விஞ்ஞான உலகம் அடிக்கடி மாற்றங்களைச் சந்தித்து வருகிறது. போட்டியின் காரணமாக வியாபாரம் ஆபத்தை சந்திக்க நேர்ந்தால் அதிலிருந்து நிறுவனத்தை நிர்வாகமே காப்பாற்ற முடியும்.

(4) மூலாதாரங்களை முழுமையாகப் பயன்படுத்துதல் : -



மூலாதாரங்களை நிர்வாகம் கட்டுப்படுத்துவதில் மேற்கூறிய 8 காரணிகளும் (8ms) மிக முக்கியமானவை.

பயிற்சிகள் மூலமாகவும், மேற்பார்வை மற்றும் கட்டுப்பாடு மூலமாகவும், பணியாட்களின் திறமைகளை நிர்வாகம் ஊக்குவிக்கிறது.

(4) மனித வளர்ச்சி : -

நிர்வாகம் மனித மூலாதாரங்களையும், திறமைகளையும் பெருக்கவும், உற்பத்தித்திறன் அதிகரிக்கவும் பாடுபடவேண்டும். ஒரு மேலாளர்

அவருடைய ஆக்கப்பணியாளர்களிடம் நல்ல நண்பனாகவும், வழிகாட்டியாகவும் நடந்து கொள்ள வேண்டும்.

(5) நிலைப்பாடு : -

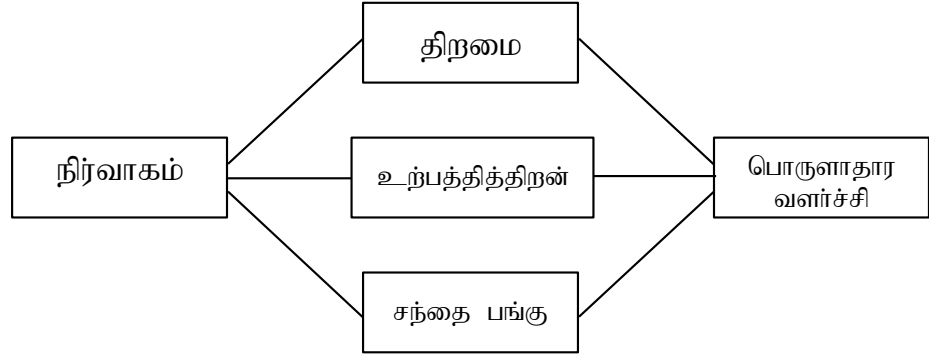
அரசின் கொள்கை மாற்றங்கள், வியாபாரப் போட்டிகள், வாடிக்கையாளர்களின் தேவை, விருப்பம், முன்னுரிமை இவைகளுக்கேற்ப வியாபாரமும் நெகிழ்வுத் தன்மை அடைகிறது. எனவே, ஒரு திறமையான நிர்வாகம் வியாபாரத்தின் நெகிழ்வுத் தன்மைக்கேற்ப செயல்பட வேண்டும்.

(6) கண்டறிதல் : -

புதிய ஒத்திகள் நிர்வாகத்தால் கண்டறியப்பட்டு நிறுவனத்தில் அமுல் படுத்தப் படுகின்றன.

(7) பொருளாதார வளர்ச்சி : -

நிர்வாகம் தொழிலாளர்களுக்கு திறமையான அனுபவத்தை ஏற்படுத்திக் கொடுக்கிறது. இதனால் உற்பத்தித் திறன் அதிகரிக்கிறது. நிறுவனம் வளர்ச்சி அடைகிறது. இதன் பலனாக பொருளாதார வளர்ச்சியை எட்ட முடிகிறது.



(8) ஆளுமை வளர்ச்சிக்கான ஒரு கருவி : -

நிர்வாகம் தனது பணியாளர்களுக்கு திறமையாகப் பணிபுரிய வழிகாட்டுகிறது - பயிற்றுவிக்கிறது. இதனால் அவர்களின் ஆளுமைத் திறன் அதிகரிக்கிறது.

பிரடெரிக் வின்ஸ்லோ டெய்லரின் பங்களிப்பு

வரலாறு : -

எ.பி. டபிள்யூ. டெய்லர் "அறிவியல் மேலாண்மையின் தந்தை" என அழைக்கப்படுகிறார். இவர் பிலடெல்பியாவில் உள்ள ஒரு சிறு இயந்திர நிறுவனத்தில் தனது பணியைத் தொடங்கினார்.

மிடவேல் ஸ்டீல் ஒர்க்ஸ், சைமண்ட்ஸ் ரோலிங் மெயின்ஸ், பெத்லகேம் ஸ்டீல் கம்பெனி ஆகிய மூன்று நிறுவனங்களில்

இவர் பணியாற்றி அனுபவம் பெற்றார். அவர் அங்கு திறமையற்ற, தேவையற்ற பல தொழிலாளர்களைக் கண்டார். தொழிலாளர்கள் மற்றும் நிர்வாகத்தின் அறியாமையே இதற்கான காரணம் என்பதையும் உணர்ந்தார்.

நிர்வாகம் மற்றும் தொழிலாளர்களுக்கிடையில் பொறுப்புகள் தெளிவாகப் பிரித்துக் கொடுக்கப்படவில்லை என்பதையும் அவர் கண்டார். ஒவ்வொரு வேலைக்கும் ஒரு அறிவியல் இருப்பதாக அவர் ஆலோசித்தார். வேலை செய்யும் வழிமுறைகளை ஒழுங்குபடுத்துவதாலும், நிலைப்படுத்துவதாலும் கூடுதல் பலனை அடைய முடியும் என அவர் கண்டார்.

கண்டுபிடிப்புகள் : -

டெய்லர் தனது பரிசோதனைகள் குறித்து பல கட்டுரைகளை எழுதினார். அறிவியல் ரீதியான மேலாண்மையின் கோட்பாடுகள் என்ற நூலினை 1911ல் அவர் வெளியிட்டார். தொடர்ந்து "கடை மேலாண்மை" என்ற நூலினை 1903 லிலும் "உலோகங்களை துண்டுகளாக்கும் கலை" என்ற நூலினை 1906 லிலும் அவர் வெளியிட்டார்.

அறிவியல் ரீதியான மேலாண்மையின் கோட்பாடுகள் : -

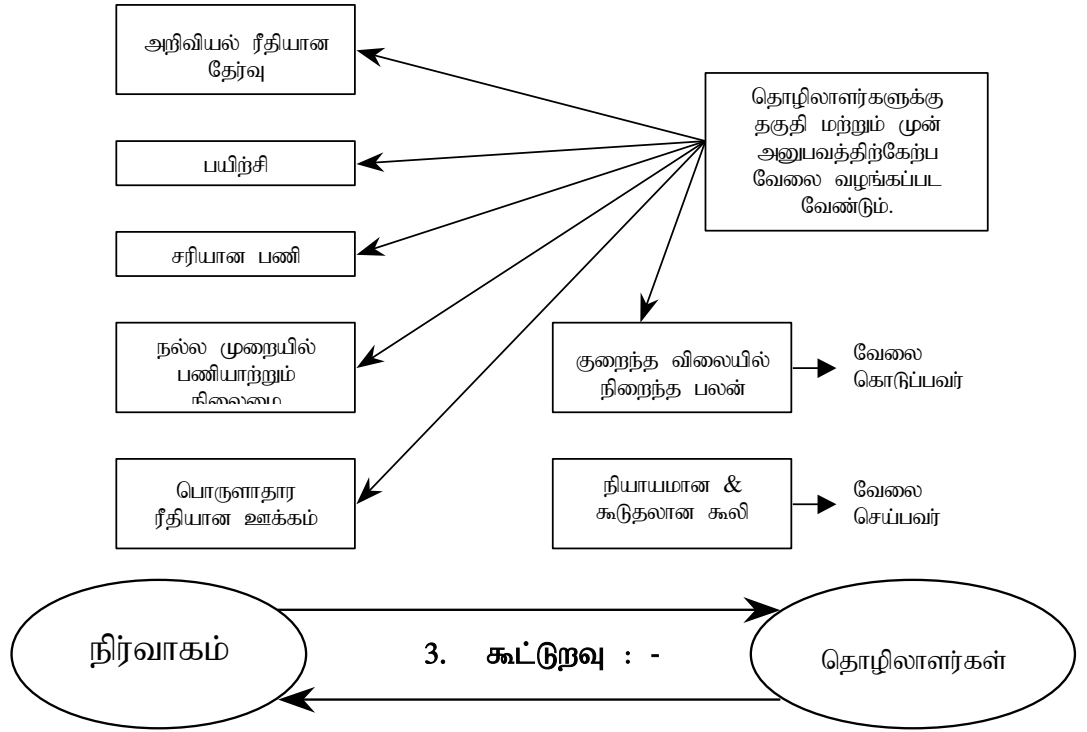
எ.ஃப். டபிள்யூ. டெய்லரின் கருத்துப்படி அறிவியல் ரீதியாக சரியான தொழிலாளர்களை சரியான பணிக்கு தேர்வு செய்து பயிற்சி அளித்தலே அறிவியல் மேலாண்மையின் முக்கியக் கூறாகும்.

1. அறிவியல் அதிகார வரம்பு : -

பழைய பணி முறைகளை நீக்கி புதிய முறைகளைப் புகுத்துதல். சமமான பணிப் பங்கீடு, தர நிர்ணயம், மாறுபட்ட விலை நிர்ணய அமைப்பை ஏற்றல் போன்றவை இதனுள் அடங்கும்.

2. குழுப் பணிகளில் நல்லுறவு : -

குழுவாகச் செயல்படுவதில் அதிருப்தி களையப்படுகிறது. ஆயினும் குழுவின் நல்லுறவு என்பது தொழிலாளர்களை தேர்வு செய்வது, பயிற்சி அளிப்பது, தொழிலாளர் நிலைப்பாடுகள் குறித்து திட்டமிடல் இவைகளைப் பொறுத்தே அமைகிறது.



அதிக லாபம், அதிகத் தரமுள்ள உற்பத்திப் பொருட்களை குறைந்த விலையில் தயாரித்தல் போன்றவற்றில் தொழிலாளி நிர்வாகத்திற்கு உதவ வேண்டும். அதற்குப் பதிலாக நிர்வாகம் சரியான, நியாயமான கூலியை தொழிலாளிக்கு வழங்க வேண்டும். எனவே, ஒருவருக்கொருவர் புரிந்து கொள்ளுதலும், நம்பிக்கை வைத்தலும் கூட்டுறவின் முக்கிய அம்சங்களாகும்.

4. அதிகபட்ச உற்பத்தி : -

தரமான கச்சாப் பொருட்கள், கருவிகள், திறமையாகப் பணி புரிவதற்கேற்ற பணிச்சூழலை உருவாக்கிக் கொடுத்தல், இவையனைத்துக்கும் மேலாக சரியான பணிப் பங்கீடு ஆகியவை அதிக பட்ச உற்பத்தியை வழங்கும் காரணிகளாகும்.

5. தொழிலாளர் மேம்பாடு : -

தொழிலாளர்கள் தொழிற்சாலையின் வளர்ச்சிக்கு ஏற்ற வகையில் அறிவியல் ரீதியாக தேர்வு செய்யப்பட்டு பயிற்சியளிக்கப் படுகின்றனர்.

அறிவியல் ரீதியான மேலாண்மையின் தொழில் நுட்பம் : -

1. காலக் கணிப்பு : -

ஒரு குறிப்பிட்ட பணியை செய்வதற்கு ஒரு குறிப்பிட்ட அளவு நேரம் தேவைப்படுகிறது.

2. அசைவுகளை கற்றல் : -

நிறுவனத் தொழிலாளர்களின் ஒவ்வொரு அசைவினையும் இயந்திரக் கருவிகளின் செயல்பாட்டையும் நன்கு கற்க வேண்டும். தேவையற்ற இயக்கங்களை களைய வேண்டும்.

3. அறிவியல் ரீதியான திட்டமிடல் : -

ஒவ்வொரு தொழிலாளியின் திறமைக் கேற்ப பணி நிர்ணயம் செய்தல். அன்றையப் பணிகளை அன்றே தொழிலாளி முடித்தல் வேண்டும். இதைத்தான் "சரியான வேலைநாட்கள்" என டெய்லர் குறிப்பிடுகிறார்.

4. மாறுபட்ட விலைநிர்ணயம் : -

உற்பத்தித் திறனுக்கும் தொழிலாளர் கூலிக்கும் நேரடித் தொடர்பு இருத்தல் அவசியம் என டெய்லர் வலியுறுத்துகிறார்.

உதாரணமாக ஒரு காலணி நிறுவனத்தில் (Shoe Company) இரண்டு விதமான தரத்தில் பொருட்கள் உற்பத்தி செய்யப்படுகின்றன.

நிலையான தயாரிப்பு = 10 அலகுகள் என கணக்கெடுத்துக் கொண்டால்

குறைந்த விலை ரூ. 1 / அலகு

அதிக விலை ரூ. 1.50 / அலகு

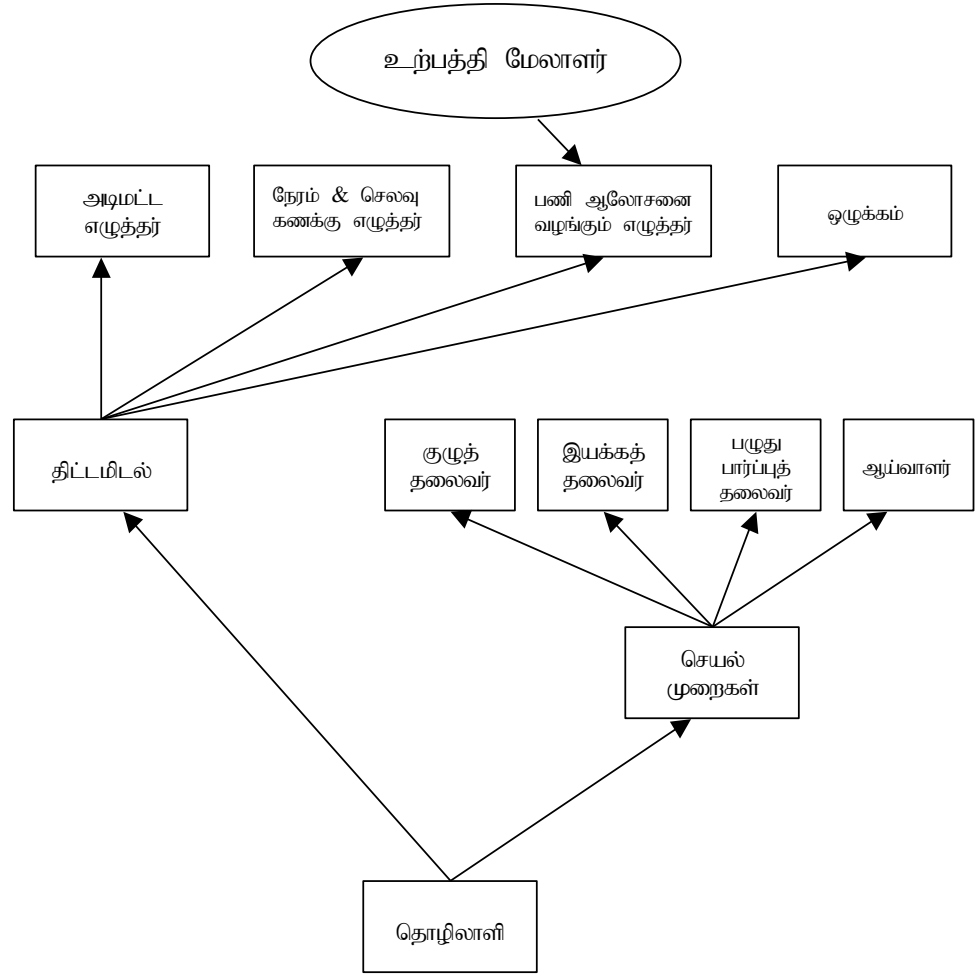
அந்நிறுவனத்தில் A, B என்ற இரண்டு தொழிலாளிகள் பணியாற்றி A, 8 அலகுகளும், B, 10 அலகுகளும் உற்பத்தி செய்தால்

A யின் கூலி 8 அலகுகள் $8 \times 1 = 8$ ரூ

B யின் கூலி 12 அலகுகள் $12 \times 1.50 = 18$ ரூ

மேற்பார்வையாளர்கள் : -

ஒரு தொழிலாளியின் பணியினை 8 மேற்பார்வையாளர்கள் கண்காணிக்கும் ஒரு முறையை டெய்லர் ஆலோசித்தார்.

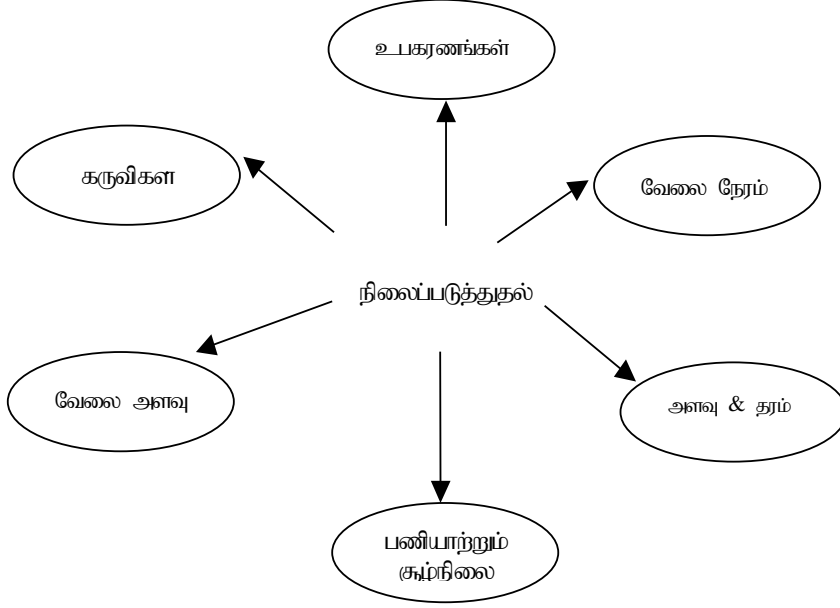


முதல் நான்கு மேற்பார்வையாளர்கள் திட்டமிடலுக்கும், மற்ற நான்கு மேற்பார்வையாளர்கள் செயல்பாட்டிற்கும் துணைபுரிவர். இந்த 8 மேற்பார்வையாளர்களும் தொழிலாளர்களுக்கு வழிகாட்டுவர்.

6. சோர்வற்ற பணிப்பங்கீடு : -

தொழிலாளர்கள் களைப்படையாத வண்ணம் ஓய்வு இடைவெளிகளுடன் வேலை நேரத்தை நிர்ணயித்து அவர்கள் ஊக்கமுடன் பணியாற்ற வழி வகுத்தல்.

7. நிலைப்படுத்துதல் : -



பணி ஆய்வின் மூலம் இவற்றை நிர்ணயிக்கலாம்.

8. ஊக்கத் தொகைகள் : -

தொழிலாளர்கள் அவர்கள் திறமையை மேலும் வெளிக்காட்டும் விதத்தில் அவர்களுக்கு ஊக்கத் தொகைகள் வழங்குதல் வேண்டும். டெய்லர் தொழிலாளர்களின் செயல்பாடுகளைப் பொறுத்து வேறுபட்ட ஊக்கத்தொகைகளை வழங்கலாம் என்று அறிவுறுத்துகின்றார்.

ஹென்றி .:பாயலின் பங்களிப்பு

வரலாறு : -

.:பாயல் 1860ம் ஆண்டு ஒரு சுரங்கத் தொழிற்சாலையில் பொறியாளராகப் பணிக்குச் சேர்ந்தார். பின் நிர்வாக இயக்குநராக முன்னேறினார். 1918ல் அவர் பணி ஓய்வு பெற்றார். பணி மேலாண்மை குறித்தே முக்கியமாக ஆய்வு செய்தார்.

வெளியீடுகள் : -

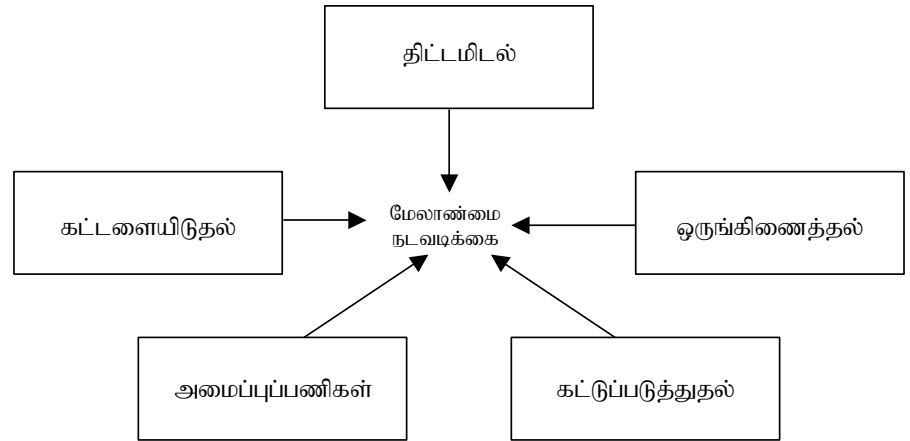
1. பொது மற்றும் தொழிலக மேலாண்மை - 1916 (பிரெஞ்சு)
ஆங்கில மொழி பெயர்ப்பு - 1929
2. மேலாண்மை சொற்பொழிவுகள் - 1900 & 1908
3. பிரபலமாகி வரும் மேலாண்மைக் கோட்பாடுகள் - 1949

∴பாயலின் மேலாண்மை பங்களிப்பு நான்கு பிரிவுகளாக வகுக்கப்பட்டுள்ளன.

1. வியாபார நடவடிக்கைகள் : -

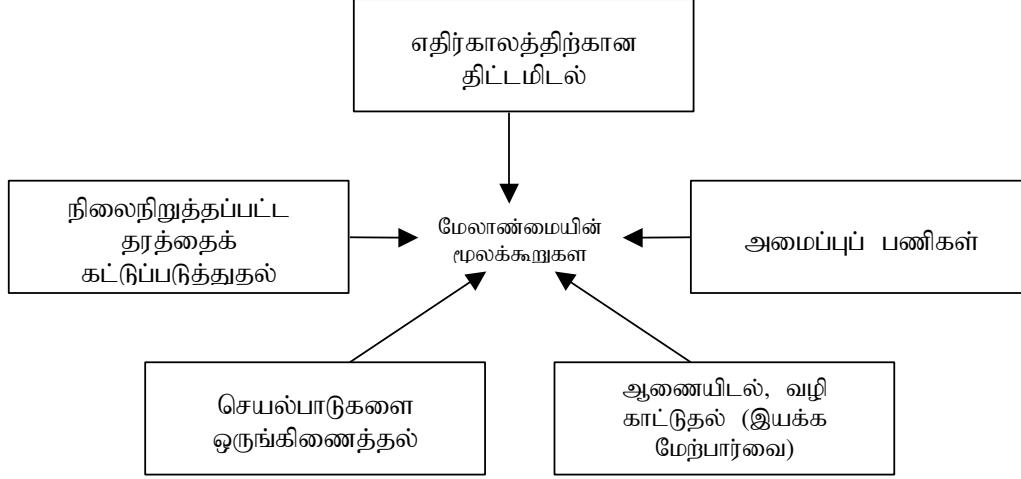
ஹென்றி ∴பாயல் எந்த வியாபாரமும் வெற்றிகரமாக நடைபெறுவது 6 விதமான செயல்பாடுகளைப் பொறுத்தது என நம்பினார்.

1. தொழில்நுட்பம் → உற்பத்தி
2. வணிகம் → வாங்குதல்
→ விற்றல்
→ மாற்றுதல்
3. பொருளாதாரம் → மூலதனத்தை
முறையாக உபயோகித்தல்
4. பாதுகாப்பு → உயிர்களையும், உடமைகளையும்
பாதுகாத்தல்.
பதிவேடுகளைப் பராமரித்தல்
5. கணக்கு → விலை நிர்ணயம்
புள்ளி விவரங்கள்
- 6.



2. மேலாண்மையின் மூலக்கூறுகள் : -

∴பாயல் மேலாண்மையின் மூலக்கூறுகளையும், செயல்பாடுகளையும் பின்வருமாறு வகைப்படுத்தினார்.



3. மேலாண்மைப் பண்புகள் & பயிற்சிகள் : -

ஒரு மேலாளருக்காக தகுதிகளாக ∴பாயல் பின்வருவனவற்றை இனம் காட்டுகிறார்.

1. உடல் —————> ஆரோக்கியம் & முகவரி
2. அறிவு —————> புரிந்து கொள்ளும் ஆற்றல்
3. ஒழுக்கம் —————> தீர்ப்பினை உணர்தல்
4. கல்வி —————> பலம், உறுதி, விசுவாசம்
5. தனிப்பட்ட அறிவு —————> பொது
6. அனுபவம் —————> தொழில் நுட்பம், வணிகம், பொருளாதாரம் முதலியவற்றில் பணியினால் பெறுகின்ற அறிவு

4. சர்வதேச மேலாண்மை கோட்பாடுகள் : -

ஹென்றி ∴பாயல் சுரங்கத் தொழிற்சாலையில் தான் பணியாற்றிய அனுபவத்தைக் கொண்டு 14 கோட்பாடுகளைத் தருகின்றார்.

1. பணிப்பகுப்பு : -

இது ஒரு மனிதனின் திறமை, நுட்பம் இவற்றை பெறுவதற்கு உதவுகிறது. இதன் மூலம் தொழிலாளர்களின் திறமை அதிகரிக்கிறது.

2. அதிகாரமும், பொறுப்புணர்ச்சியும் : -

ஒரு மேற்பார்வையாளர் தனக்கு கீழ் பணியாற்றும் பணியாளர்களுக்கு வழி காட்டுவதன் மூலம் தன் அதிகாரத்தை நிலை நாட்டுகிறார். அதே நேரம் பணியை சரியாகச் செய்வதில் பொறுப்புணர்ச்சி முக்கியம்.

3. ஒழுங்கு முறை : -

கூனிட்ஸ் மற்றும் ஓ“டொனெல் ஆகியோரின் கூற்றுப்படி ஒழுங்குமுறை என்பது ஒப்பந்தங்களின் மூலம் பணிவு, அமுலாக்கம், பலம் போன்றவைகளை எட்டுதல். இது நிர்வாகத்தின் எல்லா மட்டங்களிலும் தேவையானது.

4. சீரான ஆணை : -

ஒவ்வொரு உதவியாளரும் ஒரே ஒரு மேற்பார்வையாளரின் ஆணையின் கீழ் செயல்பட வேண்டும். அப்படி இல்லையெனில் வேலையை சரிவரச் செய்ய முடியாது.

5. சீரான வழிகாட்டுதல் : -

நிர்வாகம் மேலாளர்களுக்கு செயல்பட வேண்டிய திசையை சரியாக அறிவுறுத்த வேண்டும். அதற்கேற்ப மேலாளர் அவருக்குக் கீழ் பணியாற்றும் குறிப்பிட்ட ஒரு குழுவின் செயல்பாடுகளை வழிநடத்த வேண்டும்.

6. தனிப்பட்ட ஆர்வம் மற்றும் குழு ஆர்வம் : -

தொழிலாளர்களின் ஆர்வம் தனிப்பட்ட ஆர்வம். ஒரு நிறுவனத்தின் ஆர்வம் குழு ஆர்வம். ∴பாயல் தனிப்பட்ட ஆர்வம் குழு ஆர்வமாக மாற்றப்பட வேண்டும் என எதிர்பார்த்தார்.

7. தனி நபர் ஊதியம் : -

கூலித் தொகையும், அதை வழங்கும் முறையும் நியாயமானதாக இருக்க வேண்டும். முதலாளி, தொழிலாளி இருவரையும் திருப்தி செய்வதாக அது இருக்க வேண்டும்.

8. மையப் படுத்துதல் : -

மையப்படுத்துதலில் மேற்பார்வையாளரின் பொறுப்பு கூடுதலானது. மையப் படுத்தாமையில் இது குறைவு. மேற்பார்வையாளரின் ஒழுக்கம், தன்னம்பிக்கையைப் பொறுத்தே இது அமைகிறது.

9. ஸ்கேலார் செயின் : -

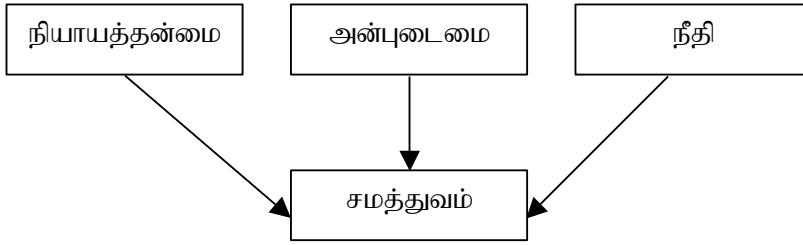
∴பாயலின் கருத்துப்படி அதிகாரம் மேலிருந்து கீழாக சீராக பாய வேண்டும். எடுத்துக்காட்டாக A மேல் நிலையில் உள்ளவர். B,C,D அவருக்குக் கீழ் பணியாற்றுபவர்கள். A ஏதாவது ஒன்றை னுக்கு தெரிவிக்க விரும்பினால் B மற்றும் C மூலமாக அதை தெரிவிக்க

வேண்டும். அதே போல் D ஏதாவது ஒன்றை Aக்கு தெரிவிக்க வேண்டுமானால் C மற்றும் D மூலமாகவே தெரிவிக்க வேண்டும். இதைத்தான் "ஸ்கேலார் செயின்" என அழைக்கிறார்கள்.

10. முறை : -

ஒவ்வொரு பொருளையும் சரியான இடத்தில் அமர்த்துதல் நிர்வாகத்தின் முக்கியப் பணி. அத்துடன், பணியாளர்கள் அறிவியல் ரீதியாக தேர்ந்தெடுக்கப்பட்டு அவர்களது தகுதி, அனுபவத்திற்கேற்ப வேலை வழங்கப்பட வேண்டும்.

11. சமத்துவம் : -



நிறுவனத்தின் எல்லா ஊழியர்களும் சமமாக நடத்தப்பட வேண்டும். நல்லெண்ணெயும், அனுபவமும் மிக்க மேலாளர்களே இதற்குத் தேவை.

12. வேலை உத்திரவாதம் : -

வேலை உத்திரவாதம் பணியாளர்களுக்கு கண்டிப்பாக தேவை. ஒரு குறிப்பிட்ட பணியில் அனுபவம் பெற பணியாளர்களுக்கு போதிய கால அவகாசம் அளிக்கப்பட வேண்டும். தொழிலாளி ஏதேனும் தவறு செய்திருந்தால் மட்டுமே பணி நீக்கம் செய்யப்பட வேண்டும். காரணமின்றி எப்பணியாளரும் நீக்கப்படக் கூடாது.

13. ஊக்கம் : -

எல்லா மட்டத்திலும் உள்ள பணியாளர்கள் சுதந்திரமாகச் சிந்திக்கவும், சுயமாக திட்டமிடுவதற்கும் ஊக்கப்படுத்தப்பட வேண்டும். இது பணி திருப்தியை அவர்களுக்குத் தரும்.

14. ஒற்றுமையே பலம் : -

ஒற்றுமைதான் பலம். நல்லெண்ணெயும், ஒருவருக்கொருவர் புரிந்து கொள்ளுதல் போன்றவை ஒரு நிறுவனத்தின் உறுப்பினர்களுக்கு அவசியம் தேவை. நிர்வாகம் அவர்களிடமுள்ள கருத்து வேறுபாடுகளையும், புரிந்து கொள்ளாத தன்மைகளையும் களைந்து அவர்களை ஒருமைப் படுத்துவதற்குரிய செயல்களை செய்ய வேண்டும். பிரித்தாளும் சூழ்ச்சியினை ஒருபோதும் நிர்வாகம் கையாளக் கூடாது.



அலகு - 3

திட்டமிடல்

முன்னுரை : -

திட்டமிடல் நிர்வாகத்தின் முக்கியக்கடமை. சமூகச் சூழ்நிலைகள் அடிக்கடி மாற்றமடைவதால் நிறுவனமும் அதற்கேற்ப மாறுதல்களை அடைய வேண்டும். அதற்கு திட்டமிடல் மிக முக்கியம். நிர்ணயிக்கப்பட்ட இலக்கை அடைவதற்கு திறமையான திட்டமிடல் துணை புரியும்.

விளக்கங்கள் : -

- (1) "திட்டமிடல் என்பது என்ன செய்வது? எப்படிச் செய்வது? எப்பொழுது செய்வது? யார் செய்வது? என்பனவற்றை முன்கூட்டியே முடிவு செய்தல்" - கூனிட்ஸ்.ஓ.டொனில்.
- (2) "முன்னரே நிர்ணயிக்கப்பட்ட இலக்குகளை எட்டுவதற்கு வேறுபட்ட பல மேலாண்மை செயல்திட்டங்களுக்குள் சிறந்த திட்டத்தை முன் கூட்டியே தேர்ந்தெடுத்தல்" ஹென்றி .∴ பாயல்.
- (3) "நல்ல செயல்பாட்டை எட்டுகின்ற எதிர்காலத்தை உருவாக்க இப்பொழுதே மேற் கொள்ளுகின்ற முயற்சியே திட்டமிடல்" - ஹாட்ஜ் & ஜான்சன்.

திட்டமிடலின் தன்மை : -

(1) திட்டமிடலே முதற்பணி : -

திட்டமிடுதல் மேலாண்மை நடவடிக்கைகளின் அடிப்படை. திட்டமிட்ட பின்னரே மற்ற பணிகளைத் தொடர முடியும். திட்டமிடல் இன்றி எப்பணியையும் ஏற்படுத்தவோ, கட்டுப்படுத்தவோ இயலாது.

(2) திட்டமிடல் ஒரு அறிவுப்பூர்வமான நடவடிக்கை : -

இது ஒரு அறிவுப் பூர்வமான நடவடிக்கை. கற்பனை, தொலை நோக்குப் பார்வை, திடமான முடிவெடுத்தல் ஆகியவற்றோடு தொடர்புடையது. இருக்கக்கூடிய மாற்றுவழிகளில் சிறந்த ஒன்றை தேர்ந்தெடுப்பதும் இதனுள் அடங்கும்.

(3) திட்டமிடல் திறமையை வெளிக் கொணரும் : -

குறைந்த செலவில் அதிகபட்ச உற்பத்தியை திட்டமிடல் சாத்தியமாக்கும். இலக்கை திறமையுடன் எட்டுவதற்கு இது உதவி செய்யும்.

(4) திட்டமிடல் ஒரு தொடர் செயல் முறை : -

ஒரு குறிப்பிட்ட தொழில் தொடங்குவதோடு மட்டும் முடிந்து விடுவதில்லை. அது தொழிலின் ஆயுட்காலம் வரை தொடர்ந்து கொண்டே இருக்க வேண்டும்.

(5) திட்டமிடல் எங்கும் நிறைந்த செயல் : -

திட்டமிடல் என்பது ஒவ்வொரு மேலாளரும் எல்லாமட்டங்களிலும் செய்யும் ஒரு பணி. இதன் தன்மை குறையுமானால் தொழிலின் அளவும் குறையும்.

நீண்ட காலத் திட்டமிடல் உயர் மேலாண்மைத் திட்டம் என்றும், மிதமான திட்டமிடல், நடுத்தர மேலாண்மைத் திட்டம் என்றும், குறைந்த காலத் திட்டமிடல் கீழ் நிலை மேலாண்மைத் திட்டம் என்றும் கருதப்படுகின்றன.

(6) திட்டமிடல் தேர்வு செய்வதை உள்ளடக்கியது : -

மாறுபட்ட பல வழி முறைகளிலிருந்து சிறந்தவைகளைத் தேர்வு செய்யும் முடிவுகளே திட்டமிடலின் முக்கிய அம்சமாகும்.

(7) திட்டமிடல் ஒரு ஒருங்கிணைந்த செயல்பாடு : -

திட்டமிடல் என்பது ஒரு குறிப்பிட்ட கட்டமைப்பினைக் கொண்ட செயல்பாடு.

ஒவ்வொரு கீழ் நிலைத் திட்டமிடலும் பெரிய திட்டங்களை அடைவதற்குத் துணை செய்யும். வெவ்வேறு செயல்பாடுகளை இது ஒருங்கிணைக்கிறது.

திட்டமிடலின் முக்கிய நோக்கம்

திட்டமிடல் வியாபாரம் செய்வோர் விரைவில் வெற்றி பெறத் துணை செய்யும். நிலையற்ற நிகழ்வுகளை இது முன்னரே கவனத்திற்குக் கொண்டுவரும். எனவே திட்டமிடல் தான் பல வெற்றிச் செயல்களுக்கு அடிப்படையாக அமைகிறது.

(1) வியாபாரத் தோல்விகளைத் தவிர்த்தல் :-

திட்டமிடல் சிறந்த இலக்குகளை தேர்ந்தெடுத்தல், இடர்பாடுகளை முன்கூட்டியே ஊகித்தல், செயல்பாட்டின் போது ஏற்படும் செலவினங்கள், திறமையான கட்டுப்பாட்டு நெறிகள் இவைகளுக்குக் காரணமாக அமைவதால் வியாபாரத் தோல்விகள் தவிர்க்கப்படுகின்றன.

(2) மூலாதாரங்களை திறமையுடன் பயன்படுத்துதல் : -

திட்டமிடல் வியாபார நடவடிக்கைகளை முன்கூட்டியே முடிவு செய்வதால் தாமதமின்றி பணிகளை முடிக்க முடிகிறது.

(3) திறமையான கட்டுப்பாடு : -

திட்டமிடல் இருந்தால் தான் தரத்தை நிர்ணயிக்க முடியும். திட்டமிட்ட செயல்பாட்டுக்கும், நடைமுறைப்படுத்தப்பட்ட செயல் பாட்டுக்கும் உள்ள வேறுபாடுகளை கண்டறிந்து தேவையான கட்டுப்பாடுகளை அமுல்படுத்த வேண்டும்.

திட்டமிடல் → மாறுபாடுகள் → கட்டுப்பாடு
(திட்டமிட்ட செயல் - நடைமுறைச் செயல்பாடு)

(4) பொருளாதார நிலை : -

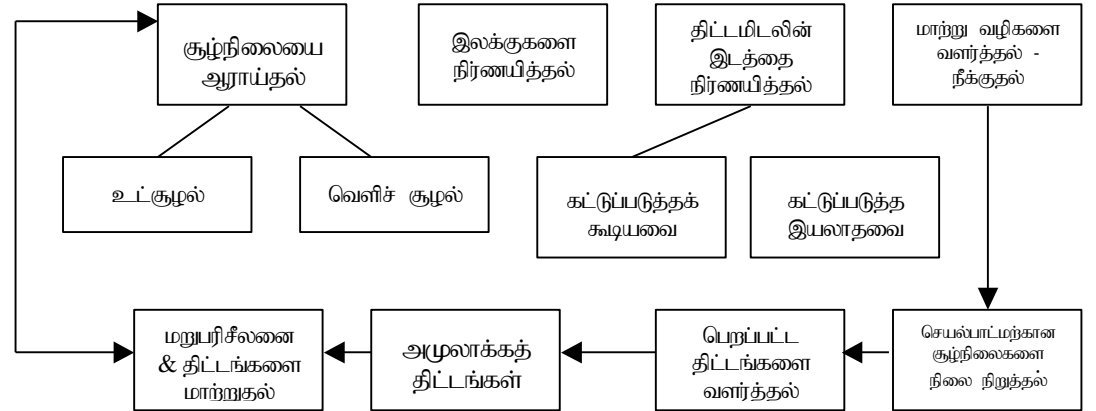
குறைந்த செலவில் சிறந்த முடிவைத்தரும் மாற்று வழிகளை திட்டமிடல் மூலம் தேர்ந்தெடுக்கலாம்.

(5) ஒருங்கிணைப்பில் உதவி செய்தல் : -

கொள்கைகள், செயல்பாடுகள், நடைமுறைகள் இவைகளை திட்டமிடுவதன் மூலம் ஒருங்கிணைப்பு ஏற்படுகிறது. மற்ற பணிகளும் ஒருங்கிணைக்கப்படுகிறது.

திட்டமிடலின் படிநிலைகள்

இயல்பு மற்றும் இலக்குகளுக்கு ஏற்ப திட்டமிடல் ஒவ்வொரு நிறுவனத்திற்கும் மாறுபடும்.



முதல்படி நிலை : குழ்நிலையை ஆராய்தல் : -

திட்டமிடலில் 2 விதமான குழ்நிலைகள் ஆய்வு செய்யப்பட வேண்டும்.

(அ) வெளிச் சூழ்நிலை : -

இந்த ஆய்வு நிறுவனத்திற்கான வாய்ப்புகள் மற்றும் தடைகளை இனம் காண உதவும். சந்தை நிலவரம், அரசுக் கொள்கைகள், தொழில்நுட்ப வளர்ச்சிகள், கலாச்சாரம் ஆகியவற்றை இவ்வாய்வின் மூலம் நாம் பெறமுடியும்.

(ஆ) உட்கூழ்நிலை : -

நிறுவனத்திற்குள்ளேயே நிகழ்த்தப்படும் இவ்வாய்வு நிறுவன நடவடிக்கைகளை கட்டுப்படுத்த உதவுகிறது.

(எ.கா) : நிறுவனத்தின் கொள்ளளவு, மனிதத்திறன் முதலியன.

இரண்டாம் படி நிலை : இலக்குகளை நிர்ணயித்தல் : -

திட்டமிடலின் முக்கியப் படிநிலை நிறுவனத்தின் குறிக்கோள்களை நிர்ணயித்தல். அது தெளிவானதாகவும், அளவிடக் கூடியதாகவும் அமைய வேண்டும். நிறுவனத்தின் ஒவ்வொரு துறை மற்றும் ஒவ்வொரு பிரிவிற்கும் இலக்குகள் வரையறுத்தல் அவசியம்.

மூன்றாம் படிநிலை : இடத்தை நிர்ணயித்தல் : -

திட்டமிடல் என்பது எதிர்காலப் பணிகள் குறித்தது. சில ஊகங்களின் அடிப்படையிலேயே இதை நாம் செய்ய முடியும்.

(அ) கட்டுப்படுத்தக் கூடியவை : -

இது நிறுவனத்திற்குள் நடைபெறுவது. நிர்வாகம் நிறுவனத்தை தன் முழு கட்டுப்பாட்டுக்குள் கொண்டு வருவது.

(எ.கா) : மூலாதாரங்கள், தொழில் நுட்பங்கள்.

(ஆ) கட்டுப்படுத்த முடியாதவை : -

இது நிர்வாகத்தின் கட்டுப் பாட்டுக்கு அப்பாற்பட்டது.

(எ.கா) : மக்கட் தொகைப் பெருக்கம், பொருளாதாரச் சூழ்நிலை, அரசுக் கொள்கைகள் முதலியன.

நான்காம் படி நிலை : மாற்று வழிகளை நிர்ணயித்தல் : -

வேறுபட்ட மாற்றுவழிகளை இனம் காணுதல் அவசியம். உதாரணமாக விற்பனையை அதிகரிக்க கீழ்க்கண்ட பல மாற்று வழிமுறைகள் உள்ளன.

- (1) விற்பனை முயற்சிகள்
- (2) புதிய வியாபார சந்தையை உருவாக்குதல்
- (3) புதிய உற்பத்திப் பொருட்களை உருவாக்குதல்
- (4) பரிசுகள், சலுகை கூப்பன்கள் வழங்குதல்

(5) கடனுக்குப் பொருட்களை வழங்குதல்

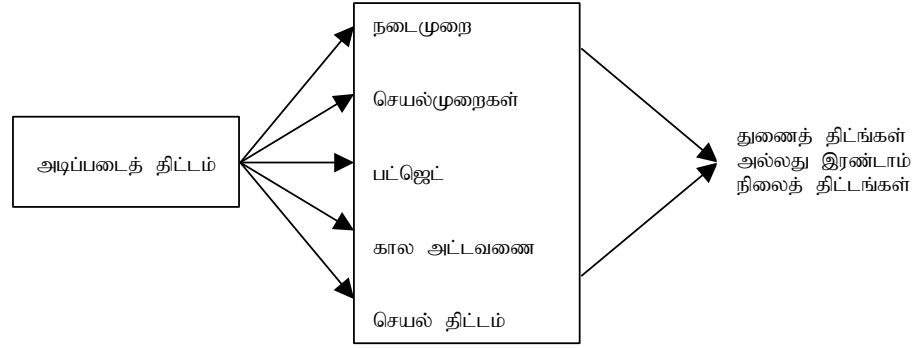
ஒவ்வொரு மாற்று வழியையும் ஆராய்ந்து சிறந்த ஒன்றை தேர்ந்தெடுக்க வேண்டும். அப்படித் தேர்ந்தெடுக்கும் பொழுது ஒரு தலைப் பட்சமாக முடிவெடுத்தல் கூடாது.

ஐந்தாம் படி நிலை : மாற்று வழிகளை வரிசைப்படுத்துதல் : -

மாற்றுவழிகளை கண்ட பின்னர் அவற்றை தொடர்ச்சியாக வரிசைப்படுத்தி எது ஏற்றதாக இருக்கும் என ஆராய வேண்டும். இறுதியில் மேலாளர் ஒரு இறுதியான திட்டத்தை வரையறுக்க வேண்டும்.

ஆறாம் படி நிலை : பெறப்பட்ட திட்டத்தை விரிவாக்குதல் : -

அடிப்படைத் திட்டத்தை முடிவு செய்தவுடன், அதற்கேற்ப பல துணைத் திட்டங்களை தயாரிக்க வேண்டும்.



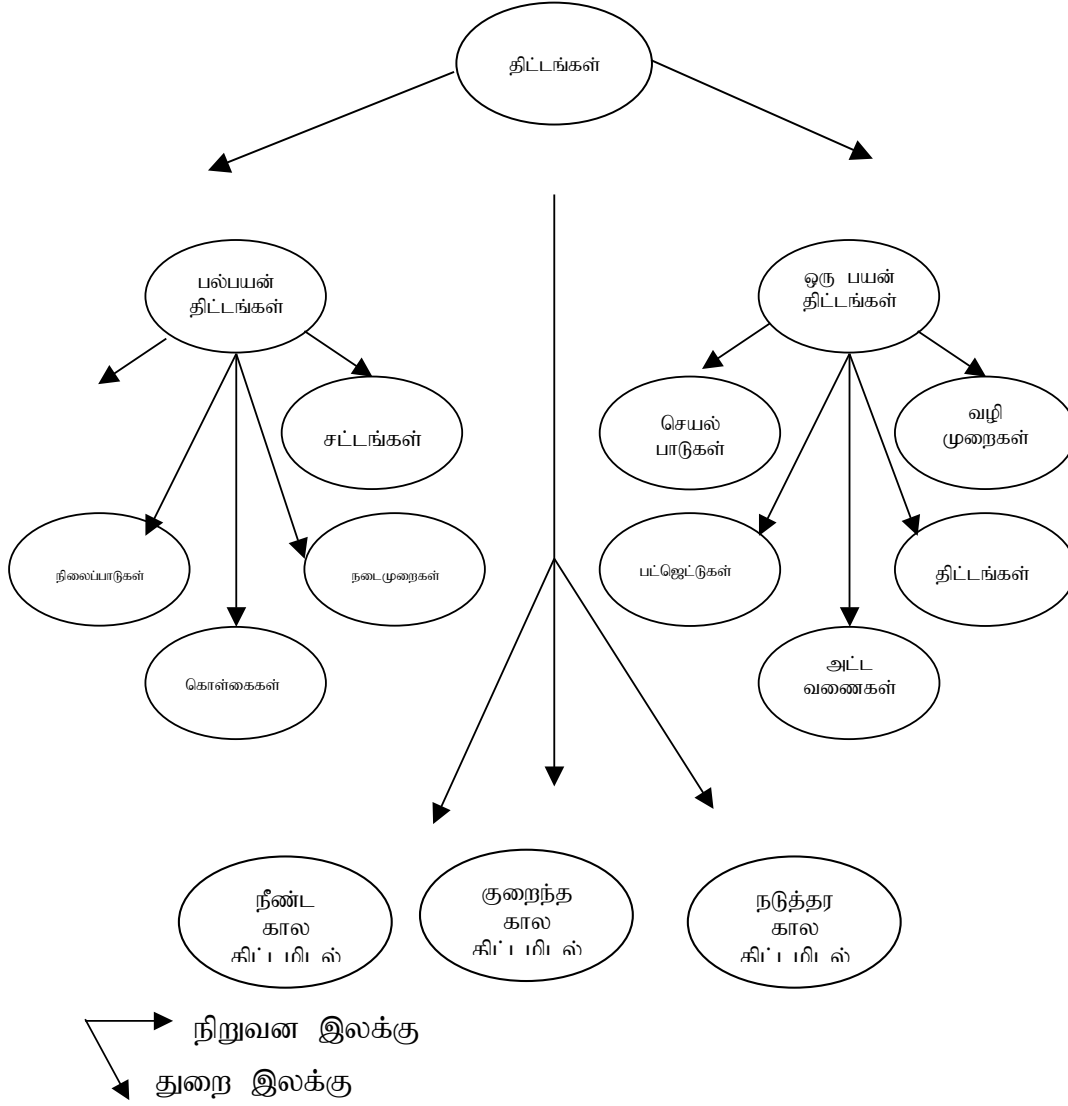
ஏழாம் படி நிலை : திட்டங்களை அமுலாக்குதல் : -

அடிப்படை மற்றும் துணைத் திட்டங்களை வரையறுத்த பின் திட்டம் அமுலாக்கப்படுகிறது. திட்டம் தெளிவானதாக இருப்பின், தொழிலாளருடனான தகவல் தொடர்பு மற்றும் ஆலோசனைகளும் எளிதாக இருக்கும்.

எட்டாம் படி நிலை : மறு ஆய்வு & மறு திட்டம் : -

நிர்வாகம் நிறுவனச் செயல்பாடுகள் அனைத்தும் திட்டமிட்டபடி நடக்கிறதா என்பதை கவனிக்க வேண்டும். திட்டமிட்ட செயல்பாடுகளுக்கும் நடைபெறும் செயல்பாடுகளுக்கும் இடையே ஏதேனும் வேறுபாடுகள் இருக்குமானால் அதைச் சரி செய்யும் நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்வது அவசியம்.

திட்டமிடலின் வகைகள் : -



கால அடிப்படையில் திட்டமிடல் : -

கால அடிப்படையில், திட்டமிடலின் நீளத்தைப் பொறுத்து அதை நீண்ட காலத் திட்டம், குறைந்த காலத் திட்டம், நடுத்தர காலத் திட்டம் என மூன்றாக வகைப்படுத்தலாம்.

நீண்ட காலத் திட்டமிடல் : -

இவ்வகைத் திட்டமிடலிற்கான கால அளவு 5 முதல் 15 வருடங்கள் வரை. இது எதிர்காலத்திற்கான திட்டம். எடுத்துக்காட்டாக, விரிவாக்கம், நவீனமாக்கல், பிரிவாக்கம் போன்றவை.

குறைந்த காலத் திட்டம் : -

இவ்வகைத் திட்டமிடலின் காலம் 6 மாதம் முதல் ஒரு ஆண்டு வரை. இவ்வகைத் திட்டமிடல் புதிய கண்டுபிடிப்பு, தொழிலாளர் பயிற்சி, வேலை வழி முறைகள் ஆகியவற்றிற்குப் பொருந்தும்.

நடுத்தர காலத் திட்டமிடல் : -

இவ்வகைத் திட்டமிடலின் காலம் 2 முதல் 5 ஆண்டுகள் வரை. பொருட்களை வாங்குதல், உற்பத்தி செய்தல், தொழிலாளர் செலவினங்கள் போன்றவை இதில் அடங்கும்.

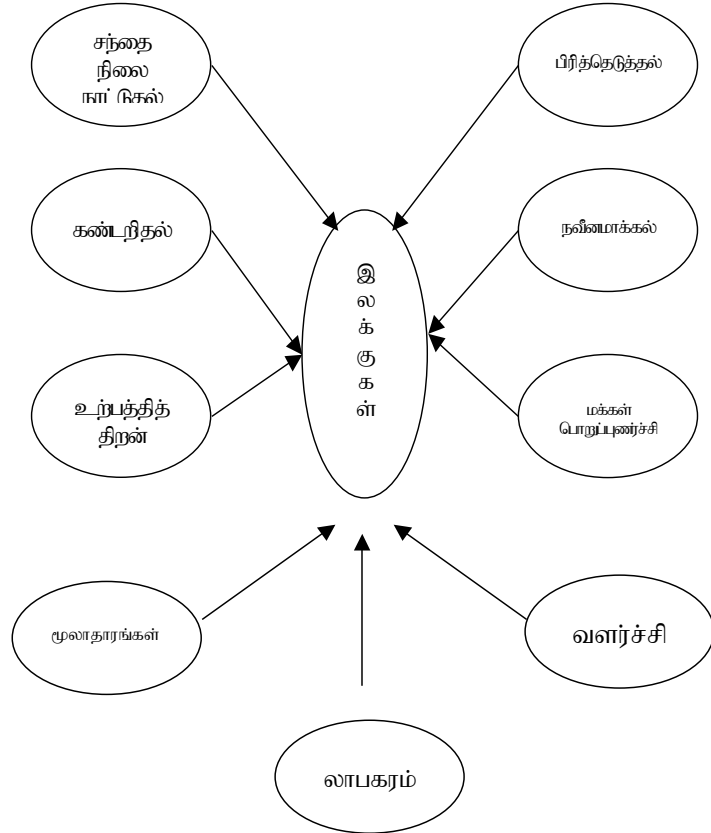
பல் பயன் திட்டங்கள் : -

இந்த திட்டங்கள் எப்போதும் நின்று அன்றாட நடவடிக்கைகளுக்கு வழிகாட்டக் கூடியவை.

(அ) இலக்குகள் : -

இலக்கை ஒரு நிறுவனத்தின் எதிர்கால ஆசை என்று குறிப்பிடலாம்.

ஒரு நிறுவனத்தின் அடிப்படை அல்லது முக்கிய இலக்குகள் பின் வருமாறு:-



(ஆ) நிலைப்பாடுகள் : -

இடையூறுகளை சந்திக்கும் போது அதை வெற்றி கொள்வதற்காக வடிவமைக்கப்படுகின்ற நிர்வாகச் செயல் திட்டமே நிலைப்பாடுகள் எனப்படும். இது ஒரு நீண்ட காலத் திட்டம் - முன்னோக்குப் பார்வை.

ஒரு நிறுவனத்தின் நிலைப்பாடு சந்தை வளர்ச்சி, புதிய உற்பத்திப் பொருட்களை வளர்த்தல், ஒருங்கிணைப்பு போன்றவற்றில் கடைபிடிக்கப்படுகிறது.

(இ) கொள்கைகள் : -

இது முடிவுகளைச் செயல்படுத்தும் வரையறைகள் இலக்கை எட்டுவதற்கு இது வழிகாட்டியாகத் திகழ்கிறது. அது தெளிவானதாகவும், சூழ்நிலைகளுக்கேற்ப சீராக மாற்றியமைக்கப்படக்கூடியதாகவும் இருக்க வேண்டும்.

(ஈ) நடைமுறை : -

கொள்கையை செயல்படுத்தவும், இலக்கை எட்டவும், எடுக்கப்படும் நடவடிக்கை இது. வியாபாரத்தில் கச்சாப் பொருட்கள் கொள்முதல், ஆணைகளை செயல்படுத்தல், தொழிலாளர்களை தேர்ந்தெடுத்தல் ஆகியவை நடைமுறையில் அடங்கும்.

(உ) சட்டங்கள் : -

எதைச் செய்ய வேண்டும்? எதைச் செய்யக்கூடாது? என்பதில் நிர்வாகம் எடுக்கக்கூடிய முடிவுகளே சட்டங்கள் ஆகின்றன. தகவல் பரிமாற்றத்திற்கும், நடத்தைகளை நெறிப்படுத்துவதற்கும் பயன்படுகின்றன.

(எ.கா) : தரக்கட்டுப்பாட்டு பிரிவின் அனுமதியின்றி எந்தப் பொருளும் கப்பலில் ஏறக்கூடாது.

ஒரு பயன் திட்டங்கள்

(1) செயல் திட்டங்கள் : -

இலக்குகள், கொள்கைகள், வரவு செலவுகள், செயல்முறைகள் இவற்றின் தொகுப்பு. நிறுவனத்தின் பல்வேறு நடவடிக்கைகளான புதிய உற்பத்திப் பொருட்கள் விரிவாக்கம், தொழிலாளர் பயிற்சி, எந்திரங்கள் வாங்குதல் போன்றவற்றிற்கு செயல் திட்டங்கள் தயாரிக்க முடியும்.

(2) பட்ஜெட்டுகள் : -

உற்பத்தி, விற்பனைப் பிரதிநிதிகள், விளம்பரம், பொருளாதாரம் போன்ற நடவடிக்கைகளுக்கு பட்ஜெட்டுகளை முன்கூட்டியே தயாரிக்கலாம்.

பட்ஜெட் என்பது எதிர்காலத்தின் ஒரு குறிப்பிட்ட கால எல்லைக்கு எண்களின் அடிப்படையில் பெறப்படும் முடிவுகளின் அட்டவணையேயாகும்.

(3) அட்டவணைகள் : -

இது செயல்பாடுகளை நிறைவு செய்ய வேண்டிய கால அளவுகளைக் குறிப்பிடுகிறது. எந்தப் பணிக்கும் காலவரையறை இதன் மூலம் நிர்ணயிக்கப்படுகிறது. வெவ்வேறு பணிகளுக்கான தொடக்கம் மற்றும் முடிவுத் தேதிகளை இது நிர்ணயிக்கிறது.

(4) திட்டங்கள் : -

ஒரு குறிப்பிட்ட நோக்கத்திற்காக ஒரு குறிப்பிட்ட கால அளவிற்குள் செய்யப்படும் செயலாகும். இது ஆரம்ப முதலீடு, குறிப்பிட்ட இலக்கு போன்ற வார்த்தைகளால் இதை வர்ணிக்கலாம். ஒருங்கிணைப்பு மற்றும் கட்டுப்பாட்டிற்கு இது துணை செய்கிறது.

(5) வழிமுறைகள் : -

இது தொழிலாளரின் நடத்தை, செயல்திறன் இவைகளுக்கேற்ப அமைக்கப்படுகிறது. தொழிலாளர்களின் திறமைகளைப் பயன்படுத்தி தரத்தை நிலைநிறுத்த இது உதவுகிறது. ஒரு செயலை முடிப்பதற்காகக் கையாளப்படும் பல்வேறு படிநிலைகள் இதனுள் அடங்கும்.

திட்டமிடலின் சிறப்புகள்

(1) குறிக்கோளை அடைய உதவுவது : -

ஒரு நிறுவனத்தின் பணியாளர்களை கட்டுப்படுத்தவும், அந்நிறுவனத்தின் இலக்குகளை எட்டவும் இது உதவுகிறது.

(2) மூலாதாரங்களை சிறப்பாகப் பயன்படுத்துதல் : -

எதை தயாரிப்பது? எப்படித் தயாரிப்பது? என்பதை திட்டமிடலே தீர்மானிக்கிறது. மூலாதாரங்களை நேரடியாகப் பயன்படுத்தும் வாய்ப்பை இது உருவாக்கும்.

(3) செயல்பாட்டின் போது பொருளாதாரச் சூழல் : -

திட்டமிடலின் மூலம் தேவையற்ற உற்பத்தி, கச்சாப் பொருள் பயன்படுத்துதலில் திறமையின்மை, தேவையற்ற செயல்பாடுகள் இவற்றை அடியோடு நீக்க முடியும். இது செயல்பாட்டின் போது நிதிநிலையைச் சீராக்க உதவும்.

(4) எதிர்கால நிலையின்மையை கட்டுப்படுத்துவது : -

திட்டமிடல் மாற்றங்களையும், நிலையின்மையையும் தொலைநோக்குப் பார்வையுடன் சிந்தித்து ஒரு சிறந்த முடிவினை எடுக்கிறது.

(5) திறமையான கட்டுப்பாடு : -

திட்டமிடல் இல்லாமல் கட்டுப்பாடு சாத்தியமானதல்ல. கட்டுப்பாட்டு நடவடிக்கைகளுக்கு திட்டமிடலே அடிப்படை. எங்கே நல்ல திட்டம் அமைகிறதோ அங்குதான் கட்டுப்பாட்டை உபயோகிக்க முடியும்.

(6) தூண்டுதல் : -

நன்கு தயாரிக்கப்பட்ட திட்டம் தொழிலாளர்கள் நிர்வாகத்தில் தீவிர பங்குகெடுப்பதற்கு தூண்டுதலாக அமையும். இது தொழிலாளர்களை எதை அடைவது? அதனால் கிடைக்கும் இலாபம் என்ன? என்பதைப் பற்றி தெளிவுபடுத்தும்.

(7) மாற்றங்களுக்கேற்ற திறமையை வளர்க்கும் : -

திட்டமிடல் என்பது மேலாளர்கள் மாறிவரும் சூழலுக்கேற்ப திறமைகளை வளர்த்துக்கொள்ள உதவி செய்யும். ஆனால் நடக்கக் கூடிய மாற்றங்களை இதனால் தடுக்க முடியும். எனினும் மேலாளர்களிடையே இது வழிப்புணர்வை ஏற்படுத்தும்.

திட்டமிடலின் குறைகள்

(1) நெகிழ்வுத் தன்மை இன்மை : -

ஒரு நிர்வாகம் உயர்ந்த தரமான பொருட்களை கூடுதலான செலவில் தயாரிப்பதாக திட்டமிட்டு கொள்கை வகுத்துவிட்டால், பின்னர் அதைவிட குறைந்த தரமுள்ள பொருட்களை தயாரிக்கத் திட்டமிடுவது கடினமாகிவிடும்.

(2) எதிர்காலச் சிந்தனை : -

திட்டமிடல் முழுக்க முழுக்க எதிர்காலச் சிந்தனையை மையமிட்டதாக உள்ளது. எதிர்காலச் சிந்தனையில் ஏதேனும் குறைபாடு ஏற்பட்டால் திட்டமிடல் தனது மதிப்பை இழக்க நேரிடும்.

(3) பொருந்தாமை : -

திட்டமிடலில் இலக்கு, கொள்கைகள், நடைமுறைகள் போன்றவை தொடர்புடைய பல கூறுகளை கவனமாக விசாரித்தறிந்த பிறகே உருவாக்கப்படுகின்றன. எனவே அடிக்கடி ஏற்படும் மாற்றங்களுக்கேற்ப தயாரிக்கப்பட்ட இலக்குகளையும், கொள்கைகளையும் புதிய வாய்ப்புகளுக்கேற்ப மாற்ற வேண்டிய அவசியம் ஏற்படுகிறது. எனவே திட்டமிடல் எப்போதும் பொருத்தமுடையதாக அமைவதில்லை.

(4) காலம் அதிகமாதல் : -

நிர்வாகம் எந்தத் திட்டத்தையும் எளிதாகவோ, உடனடியாகவோ தயாரித்துவிட முடியாது. பல்வேறு தகவல்களை சேகரிக்க வேண்டும்.

பலருடன் விவாதிக்க வேண்டும். எனவே, இதற்கு அதிக காலம் தேவைப்படும்.

(5) விலை உயர்ந்தது : -

திட்டமிடலில் பல தகவல்கள் பல வழிகளில் சேகரிக்க வேண்டி உள்ளதாலும், ஆய்வு, இடைமாற்றங்கள் இவைகளை செய்ய வேண்டியிருப்பதாலும், திட்டமிடல் கூடுதல் செலவுகளை உண்டாக்கும்.

(6) துறை நிபுணர்கள் தேவை : -

திட்டமிடல் மூளைக்கான பயிற்சி. கூடுதலான கற்பனை, அலசி ஆராயும் திறமை, சிறந்த ஒன்றைத் தேர்ந்தெடுக்கும் படைப்பாற்றல் ஆகியவை இதற்கு தேவைப்படுகின்றன. இந்தக் குணங்கள் உயர் அனுபவம் மிக்கவர்களாலேயே பெறமுடியும்.

(7) அவசரகாலங்களுக்கு திட்டமிடல் பொருந்தாது : -

ஏதாவது நெருக்கடிச் சூழல் ஏற்படுமானால் உடனடி முடிவு எடுப்பதும், ஏற்கனவே போடப்பட்ட திட்டத்தை மாற்றுவதும் கடினம். எனவே, அந்த சந்தர்பங்களில் திட்டமிடல் பொருந்துவதில்லை.

(8) தொழில்நுட்ப மாற்றங்கள் : -

தொழில் நுட்பங்களில் ஏதேனும் மாற்றம் ஏற்பட்டால் நிர்வாகம் நிறைய சிக்கல்களை எதிர்கொள்ள வேண்டியிருக்கும். அந்தத் தொழில் நுட்பங்களுக்கேற்ப ஒரு நிர்வாகம் தனது கொள்கைகளை உடனடியாக மாற்றிக் கொள்ள இயலாது. அப்போது திட்டமிடல் பாதிப்படையும்.

முடிவெடுத்தல்

முன்னுரை : -

முடிவெடுத்தல் நிர்வாகத்தின் முக்கியப் பணிகளில் ஒன்று. இது பணியின் தன்மையைப் பொறுத்தது. மேற்பார்வையாளர்களுக்கு இது அன்றாட நடவடிக்கை. முடிவெடுத்தலின் மூலம் மேற்பார்வையாளர் தனது உதவியாளர்களிடமிருந்து அதிகபட்ச வேலையினை வாங்கவும், விரைவாகப் பணிமுடிக்கவும் இயலும்.

விளக்கம் : -

(1) முடிவெடுத்தல் என்பது பல்வேறு நடவடிக்கைகள், அவற்றை செயல்படுத்துதல், நிர்ணயிக்கப்பட்ட எல்லையை எட்டும் வழிமுறைகள் இவற்றோடு தொடர்புடைய ஒரு செயல்முறை.

- ஆண்ட்ரூ ஸ்மைலஜி

(Andrew Smilagyi)

(2) இரண்டு மூன்று சாத்தியமான வழிமுறைகளிலிருந்து சில கூறுகளின் அடிப்படையில் ஒன்றை மட்டும் தேர்ந்தெடுத்தலே முடிவெடுத்தல் ஆகும்.

- ஜார்ஜ் ஆர். டெர்ரி

(George R. Terry)

முடிவெடுத்தலின் பண்புகள்

- (1) முடிவெடுத்தல் ஒரு இயக்க நடைமுறை
- (2) முடிவெடுத்தல் அறிவுப்பூர்வமான திறமைகளின் பயன்பாடு.
- (3) இது ஒரு தேர்வு முறை. பல மாற்று வழிகளிலிருந்து சிறந்த மாற்று வழியை தேர்ந்தெடுத்தல்.
- (4) ஒரு நிறுவனத்தில் குறிக்கோள்களை எட்டுவதற்காகவே முடிவெடுத்தல் அமைகிறது.
- (5) ஒரு முடிவு என்பது நேர்மறையாகவோ, எதிர்மறையாகவோ அமையலாம்.
- (6) நிறைய மாற்று வழிகளைக் காண்பதற்கு முடிவெடுத்தல் துணை செய்யும்.

குறிக்கோள்களின் வழி மேலாண்மை

(எம்.பி.ஓ)

பொதுக் கொள்கை : -

இது மேற்பார்வையாளர்களும், உதவியாளர்களும் இணைந்து ஒரு பொதுவான இலக்கை இனம் காணுதலும் பணியாளர்கள் எட்ட வேண்டிய இலக்கை முடிவு செய்தலும் ஆகும்.

இது தனிமனிதச் செயல்பாட்டினை நிறுவுதல், முடிவுகளை அளவிடுதல் இதற்கான மேலாண்மைத் திட்டமிடல் ஆகும்.

விளக்கங்கள் : -

”ஜார்ஜ் ஒடியோர்னி (George Odiorne) என்பாரின் கூற்றுப்படி எம்.பி.ஓ என்பது எதிர்பார்க்கப்பட்ட முடிவுகளை எட்டுவதற்கான தனி மனித பொறுப்புகளை வரையறுப்பது, மேல்மட்ட மற்றும் கீழ்மட்ட மேலாளர்கள் இணைந்து பொதுவான இலக்குகளை தேர்ந்தெடுப்பது போன்ற பணிகளைச் செய்யும் ஓர் அமைப்பு ஆகும்.

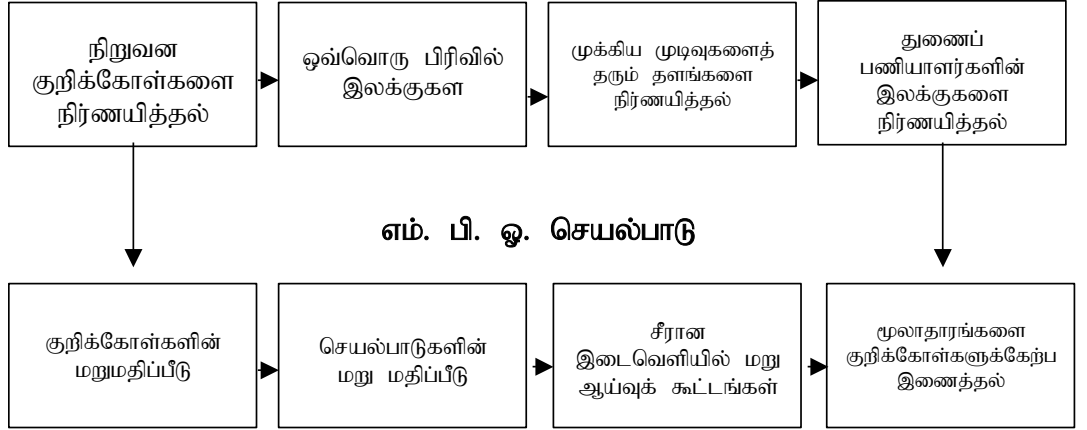
எம்.பி.ஓ வின் தன்மைகள் :-

1. தனி மனித இலக்குகளையும், நிர்வாகத்தின் இலக்குகளையும் இணைப்பதற்கு நிர்வாகம் மேற்கொள்ளும் முயற்சி இது.

2. மேலாண்மைக்கும் இலக்குகளை எட்டுவதற்குமான நடைமுறைகளின் தொகுப்பே இது.
3. முடிவெடுத்தலின் பணியாளர்களின் பங்களிப்பு மற்றும் ஆர்வத்தை அதிகரிக்கும் நிர்வாக முயற்சியே இது.
4. சுய செயல்பாடு, சுய கட்டுப்பாடு ஆகியவை எம்.பி.ஓ வின் தன்மைகள் ஆகும். இதன் மூலம் ஒரு நிறுவனத்தின் இலக்கை எட்டும் திறமை அதிகரிக்கும்.
5. முன்னரே நிர்ணயிக்கப்பட்ட எல்லைகளின் அடிப்படையில் பணியாளர்களின் செயல்பாடுகள் அவ்வப்போது மதிப்பீடு செய்யப்படுகின்றன. வெகுமதிகள் பெறப்படும் முடிவுகளைப் பொறுத்தது.
6. எம்.பி.ஓ. என்பது ஒரு தொடர் நடைமுறை. மாறும் சூழலுக்கேற்ப இலக்குகளை மாற்றியமைத்துக் கொள்ள இது உதவுகிறது.

எம்.பி.ஓ. வின் செயல்பாடு : -

நிர்வாகத்தின் குறிக்கோள்களையும், தனிமனித குறிக்கோள்களையும் சமசு சீராக்குதல் எம்.பி.ஓ வின் முக்கியப் பணியாகும்.



முதல் படி நிலை : நிறுவனத்தின் குறிக்கோள்களை வரையறுத்தல்:-

மேல்மட்ட நிர்வாகம் முதலில் நிறுவனத்திற்கான ஒட்டுமொத்த இலக்கினை நிர்ணயிக்கிறது. நீண்ட கால குறிக்கோள்களான சூழ்நிலை வாய்ப்புகள், மூலாதாரங்கள் ஆகியவை முதலில் நிர்ணயிக்கப்படுகின்றன.

இரண்டாம் படி நிலை : ஒவ்வொரு பிரிவிற்கான இலக்குகள் : -

ஒவ்வொரு துறைகளுக்கான இலக்குகள் அந்தந்த தலைமையுடன் கலந்தாலோசித்து முடிவு செய்யப்படுகிறது. எந்தக் கால எல்லைக்குள் அவை நிறைவேற்றப்பட வேண்டும் என்றும் முடிவு செய்யப்படுகிறது.

மூன்றாம் படி நிலை : முக்கிய முடிவுத்தளங்களை நிர்ணயித்தல் (கே.ஆர்.ஏ)

: -

நிறுவன இலக்குகளுக்கேற்ப முக்கியமான முடிவுகளைத் தரும் தளங்களை நிர்ணயிக்கலாம். இது ஒரு நிறுவனத்தின் பலத்தினைக் காட்டுவதாக அமையும்.

(எ.கா) - சாத்தியக் கூறுகள், சந்தை வாய்ப்பை நிலைநாட்டுதல்

நான்காம் படி நிலை : துணைக் குறிக் கோள்கள் - இலக்குகளை நிர்ணயித்தல் : -

ஒவ்வொரு மேற்பார்வையாளரும் தனது உதவியாளர்களின் செயல்பாடுகளை குறித்து கருத்துத் தெரிவிக்க வேண்டும். பின்னர் உதவியாளர்களின் கருத்துக்களை கேட்டறிய வேண்டும். இது அவர்களுக்குள்ளேயே தரத்தை நிர்ணயித்துக் கொள்ள தூண்டுகோலாக அமையும்.

ஐந்தாம் படி நிலை : மூலாதாரங்களை குறிக்கோள்களுடன் பொருத்துதல்:-

குறிக்கோள்கள் கிடைக்கக்கூடிய தொழில்நுட்ப மூலாதாரங்கள், கச்சாப் பொருட்கள், எந்திரங்கள் ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் நிர்ணயிக்கப்படுகின்றன. எனவே மூலாதாரங்களை குறிக்கோள்களுடன் பொருத்திப் பார்ப்பது அவசியமாகிறது.

ஆறாம் படி நிலை : சீரான இடைவெளியில் மறு ஆய்வுக்கூட்டங்கள்:-

மேற்பார்வையாளர் மற்றும் உதவியாளர்கள் சீரான இடைவெளியில் மறு ஆய்வுக் கூட்டங்கள் நடத்தி இலக்குகளை எட்டும் பணியின் வளர்ச்சி குறித்து ஆலோசனை நடத்த வேண்டும்.

ஏழாம் படி நிலை : செயல்களின் மதிப்பீடு : -

ஒவ்வொரு ஆண்டு முடிவிலும் தனிநபர்களின் செயல்பாடுகள் முழுமையாக மதிப்பிடப்படவேண்டும். நன்கு செயல்படுவோருக்கு வெகுமதியும், மாறாகச் செயல்படுபவர்களுக்கு தண்டனையும் அளிப்பது போன்ற சீர்படுத்தும் நடவடிக்கைகளைச் செய்ய வேண்டும்.

எட்டாம் படி நிலை : குறிக்கோள்களின் மறுமதிப்பீடு : -

வேகமான இந்த உலகில் அடிக்கடி மாற்றங்கள் நிகழ்ந்து கொண்டே இருப்பதால் நிறுவனமும் தனது குறிக்கோள்களை, அடிக்கடி மாற்ற வேண்டியுள்ளது. உயர்மட்ட மேலாண்மை மாறும் சூழலுக்கேற்ப பழைய குறிக்கோள்களை மறு ஆய்வு செய்யவும், புதிய குறிக்கோள்களை வகுக்கவும் வேண்டும்.

எம்.பி.ஓ. வின் பயன்கள்

1. முடிவோடு தொடர்புடைய திட்டமிடல் : -

- மேலாளர்கள் குறிக்கோள்களோடு இணைந்து பல்வேறு மேலாண்மை மட்டங்களில் அவற்றை அடைவதற்கான செயல்பாடுகள் தீவிரமாக உள்ளதா என்பதை உறுதி செய்ய வேண்டும்.
- எம்.பி.ஓ. பங்களிப்பு மேலாண்மைக்கு அடித்தளம் அமைக்கிறது.
- எம்.பி.ஓ. ஒவ்வொரு தனி ஊழியரின் பங்கு மற்றும் பொறுப்புகளை தெளிவு படுத்துகிறது. இது அதிகால மீறல்களை தவிர்க்கிறது.
- எம்.பி.ஓ. வின் உதவியோடு முறையான மதிப்பீடுகள் உருவாக்கப்படுகின்றன.
- அதிகார ஒதுக்கீடை எளிதாகச் செய்ய முடிகிறது.
- செயல்பாடுகளுக்கேற்ற ஊக்கப்பரிசுகள் வழங்கப்படுவதால் எல்லா மட்டத்திலும் தொழிலாளர்கள் உற்சாகமுடடப்படுகிறார்கள்.
- மேற்பார்வையாளர்களுக்கும், உதவியாளர்களுக்கும் இடையில் சிறந்த தகவல் பரிமாற்றம் இதன் மூலம் சாத்தியமாகிறது.
- எம்.பி.ஓ. முடிவெடுத்தலில் உதவியாளர்களையும் பங்கு பெறச் செய்ய வாய்ப்பளிப்பதால் தொழிலாளர்களின் திறன்களை வளர்க்க உதவுகிறது.

எம்.பி.ஓ. வின் எல்லைகள்

- பெரும்பாலான மேலாளர்கள் எம்.பி.ஓ. என்றால் என்ன? அது எப்படி செயல்படுகிறது? அது எப்படி செயல்பட வேண்டும் என்பது குறித்து தெரியாமல் உள்ளனர்.
- அது அதிக காலம் தேவைப்படுகின்ற நடைமுறை, எழுத்துப் பணிகளும் இதில் மிக அதிகம்.
- எம்.பி.ஓ. குறுகிய கால இலக்குகளுக்குத் தருகின்ற முக்கியத்துவத்தை நீண்ட கால இலக்குகளுக்குத் தருவதில்லை.
- மேற்பார்வையாளர்களுக்கும் உதவியாளர்களுக்கும் இடையில் உயர்வு தாழ்வு மனப்பான்மை ஏற்படச் செய்கிறது.
- எம்.பி.ஓ. நிறுவனத்தின் நெகிழ்வுத் தன்மையை பாதிக்கிறது. மாறும் சூழ்நிலைக்கேற்ப இலக்குகளும் மாற்றப்பட வேண்டியது அவசியம்.

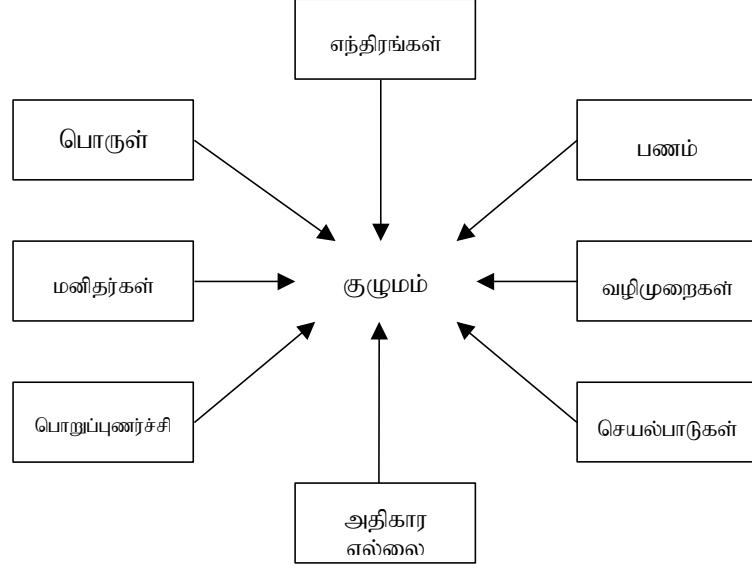


அலகு - 4
குழுமவியல்

பொருள் : -

குழுமம் என்ற வார்த்தை ஒன்றுடன் ஒன்று சம்பந்தப்பட்டுள்ள பாகங்களை இணைக்கின்ற ஒரு அமைப்பினை குறிக்கும் செயல் ஆகும்.

இது பல்வேறு துறைகளையும், பாகங்களையும் கொண்டது.



விளக்கம் : -

1. ஒரு பொது நோக்கத்தை எட்டுவதற்காக ஒவ்வொரு மனிதரும் இணைக்கின்ற ஒரு வடிவமே "குழுமம்"

- மூனி (Mooney)

2. குழுமம் என்பது மனிதர்களுக்கிடையில் நிறுவப்படுகின்ற ஒரு நல்லுறவு. அந்த நல்லுறவு அவர்கள் இணைந்து திறமையுடன் பணியாற்றி, சுய திருப்தியுடன் செயல்பட்டு, கொடுக்கப்பட்ட சூழ்நிலைக்கு கீழ் கட்டுப்பட்டு சில இலக்குகளையும், நோக்கங்களையும் எட்டுவதற்கு உதவி செய்யும்.

- ஜி. ஆர். டெர்ரி (G.R. Terry)

குழுமத்தின் தன்மை : -

1. தொழிலாளர் பகுப்பு : -

ஒரு நிறுவனத்தின் மொத்த வேலையும் பல்வேறு பணிகளாகவும், துணைப் பணிகளாகவும் பகுக்கப்படுகின்றன. காலமோ, திறனோ,

மூலாதாரங்களோ இங்கு வீணாக்கப்படுவதில்லை. இது விசேமான பலன்களையும் தரக்கூடியது.

2. பொது நோக்கம் : -

ஒவ்வொரு நிறுவனமும் சில பொது இலக்குகளை அடைவதையே பணியாகக் கொண்டுள்ளது. பல்வேறு துறைகள் மற்றும் பிரிவுகளின் செயல்பாடுகள் ஒரு பொது நோக்கத்திற்காக ஒருங்கிணைக்கப்படுகின்றன.

3. அதிகாரம் - பொறுப்புணர்ச்சி : -

முக்கியப் பதவிகள் முறையாக வரையறுக்கப்படுகின்றன. உதவியாளர்கள் ஒரு தலைவருக்குக் கீழ் பணியாற்ற வேண்டும். பதவிகளுக்கேற்ப அதிகாரம் மற்றும் கடமைகள் முடிவு செய்யப் படுகின்றன.

4. சமூக அமைப்பு அல்லது மக்கள் : -

ஒரு நிறுவனம் அடிப்படையில் மனிதர்கள் அடங்கிய ஒரு குழுவாக உள்ளது. எனவே மக்கள் மன ரீதியான தேவைகளால் ஆக்ரமிக்கப்படுகிறார்கள்.

5. தகவல் தொடர்பு : -

திறமையான ஒருங்கிணைப்பு மற்றும் பரஸ்பரம் ஒருவரை ஒருவர் புரிந்து கொள்ளுதலுக்கு தகவல் தொடர்பு அவசியம் தேவை. இது முறைப்படுத்தப் பட்டதாகவோ, அவ்வாறு இல்லாமலோ, மேலிருந்து கீழாகவோ அல்லது கீழிருந்து மேலாகவோ அமையலாம்.

6. ஒருங்கிணைப்பு : -

ஒரு நிறுவனத்தின் ஒவ்வொரு துறையும் அல்லது பிரிவும் ஒன்றுடன் ஒன்று ஒருங்கிணைந்து நல்லுறவுடன் செயல்பட வேண்டும்.

7. சுற்றுச் சூழல் : -

ஒரு நிறுவனம் பொருளாதாரம், சமூகம், அரசியல் மற்றும் சட்டம் போன்ற சுற்றுச் சூழல்களுக்கிடையில் பணியாற்றுகிறது. எனவே சூழ்நிலை எப்பொழுதும் மாறிக் கொண்டுதான் இருக்கும்.

8. சட்டமும் முறைப்படுத்தலும் : -

ஒவ்வொரு நிறுவனமும் மக்களின் செயல்பாடுகளை ஒழுங்குபடுத்த சில திட்டங்களை கொண்டுள்ளது. இவை எழுத்துப் பூர்வமானதானவோ, நேரடியாக நடை முறைப் படுத்தக்கூடியதாகவோ இருக்கலாம்.

**நிறுவனத்தின் நோக்கம்
அல்லது
குழுமத்தின் முக்கியத்துவம்**

1. மேலாண்மைக்கு உதவுவது : -

திட்டமிடல், இயக்குதல், கட்டுப்படுத்துதல் போன்ற மேலாண்மைப் பணிகள் ஒரு குழுமத்தின் கட்டமைப்பினால் மட்டுமே சாத்தியமாகிறது.

உதவியாளர்களுக்கு ஒதுக்கப்படுகின்ற கடமைகள் அர்த்தமுள்ளதாக, சரியான அதிகார எல்லை கொண்டதாக, பொறுப்புணர்ச்சி மிக்கதாக, திறமையான ஒருங்கிணைப்பையும், கட்டுப்பாட்டையும் உடையதாக இருக்க வேண்டும்.

2. வளர்ச்சியை தூண்டுவது : -

ஒரு நல்ல வடிவமைப்பைக் கொண்ட குழுமம் சரியான பணிப் பங்கீட்டை தருகிறது. எனவே இது ஒரு புதிய வியாபார எல்லைக்குள் நுழைந்து, புதிய சவால்களைச் சாதிக்கிறது. இதில் கண்டறிதல், பரித்தறிதல் போன்றவற்றிற்கு வாய்ப்புகள் அதிகம்.

3. மூலாதாரங்களை முழுமையாகப் பயன்படுத்தல் : -

ஒரு நல்ல குழும அமைப்பு புதிய தொழில் நுட்பத்தை ஏற்றுச் செயல்படுத்த அனுமதிக்கிறது. பணி இரட்டிப்பாவதை தடுக்கிறது. மனிதத்திறன் மற்றும் மூலாதாரங்களை முழுமையாகப் பயன்படுத்திக்கொள்ள வாய்ப்பாக உள்ளது.

4. ஒருங்கிணைப்பில் உதவி : -

தனி மனிதத் திறமைகளை ஒருங்கிணைப்பில் குழுமம் முக்கியப் பங்கு வகிக்கிறது. இது பல துறைகளை நடுநிலைப்படுத்தி, சுமுகமாகப் பணிபுரிய உதவுகிறது.

5. படைப்பாற்றல் மற்றும் செயலூக்கத்தை வளர்ப்பது : -

ஒரு வலுவான குழும அமைப்பு தனது பணியாளர்களின் மறைந்து கிடக்கும் திறமைகளை வெளிக் கொணர்ந்து இலக்குகளை எட்டவும், அதிகபட்ச இலாபம் ஈட்டவும் வாய்ப்பளிக்கிறது.

குழுமத்தின் கொள்கைகள்

1. வரைவுக் கொள்கைகள்
2. இலக்குகளின் கொள்கைகள்
3. தனித்துவம் அல்லது பணிப்பங்கீட்டுக் கொள்கைகள்
4. ஒருங்கிணைப்புக் கொள்கைகள்

5. அதிகாரக் கொள்கைகள்
6. பொறுப்புணர்ச்சிக் கொள்கைகள்
7. விரிவாக்கக் கொள்கைகள்
8. திறமைக் கொள்கைகள்
9. ஒருமைப்பாட்டுக் கொள்கைகள்
10. தகவல் கொள்கைகள்
11. நடுநிலைக் கொள்கைகள்
12. சமச்சீர் கொள்கைகள்
13. தொடர் கொள்கைகள்
14. தொடர் கட்டுப்பாட்டுக் கொள்கைகள்
15. தலைமைப் பண்புக்கு உதவும் கொள்கைகள்
16. விதி விலக்குக் கொள்கைகள்
17. நெகிழ்வுத் தன்மைக் கொள்கைகள்
18. ஸ்கேலார் கொள்கைகள்
19. எளிமை மற்றும் ஒருமைப்பாட்டுக் கொள்கைகள்
20. ஒருங்கிணைந்த நெறிக் கொள்கைகள்
21. கூட்டு முடிவுக் கொள்கைகள்

குழும அமைப்பின் வகைகள்

ஒரு குழுமத்தின் உள்ளமைப்பு அக் குழுமத்தின் இயல்பு, அளவு, குறிக்கோள்களைப் பொறுத்து அமைகிறது. வெவ்வேறு நிலைகளில் வெவ்வேறு வடிவங்கள் கடைபிடிக்கப்படுகின்றன.

(அ) இராணுவ அல்லது நேர்கோட்டுக் குழுமம் : -

இது ஒரு பழைய குழும வடிவமைப்பு ஆகும். இது ஸ்கேலர் அல்லது இராணுவ குழுமம் எனவும் அழைக்கப்படும். அதிகாரம் மேலிருந்து கீழாக செங்குத்தான நேர்கோட்டில் வடிவமைக்கப்படுகிறது. நேரடியான சங்கிலித் தொடர் ஆணைகள் இங்கு பிறப்பிக்கப்படுகின்றன. இது இரண்டு வகையான அமைப்புகளை கொண்டது.

(1) தனி நேர் கோட்டுக் குழுமம் : -

ஒரே தளத்தில் உள்ள எல்லா தனி நபர்களும் ஒரே மாதிரியான பணிகளை மேற் கொள்ளுதல் மற்றும் பல்வேறு குழுக்களாக பிரிக்கப்பட்டு திறமையான மேற்பார்வையாளர்களால் கட்டுப்படுத்தப்படுவது.

(2) துறை ரீதியான குழுமம் : -

ஒவ்வொரு துறையும் வெவ்வேறு விதமான பணிகளை மேற்கொள்ளுதல்.

நேர்கோட்டுக் குழுமத்தின் வகைகள் : -

(அ) அதிகாரம் மேலிருந்து கீழாகப் பாய்கிறது.

(ஆ) ஆணைகள் நேரடியானவை, உடைக்க முடியாதவை, உதவியாளர்கள் தங்களுக்கு அடுத்த உயர் பதவி வகிக்கும் மேற்பார்வையாளர்களிடமிருந்து கட்டளைகளைப் பெறுகிறார்.

(இ) ஒவ்வொரு நிலையிலும் அதிகாரம் மற்றும் பொறுப்புணர்ச்சி வரையறுக்கப்படுகிறது.

நிறைகள் : -

(1) பணியாளர்களை புரிந்து கொள்ள எளிமையான முறை இது.

(2) அதிகாரம் மற்றும் பொறுப்புணர்ச்சி தெளிவாக பிரிக்கப்படுகிறது.

(3) மேற்பார்வையாளர்களிடமிருந்து ஒரே சீரான ஆணை மற்றும் கட்டுப்பாடு பெறப்படுகிறது.

(4) தனித்துவமிக்க பணியாளர்கள் தேவைப் படாததால் இம்முறை பொருளாதாரச் சிக்கனம் உடையது.

(5) ஒவ்வொரு மேலாளரும் தனது உதவியாளர்களோடு நேரடியான, நெருக்கமான தொடர்பு கொண்டிருப்பதால் ஒழுக்கமான செயல்பாடு இங்கு உறுதி செய்யப்படுகிறது.

குறைகள் : -

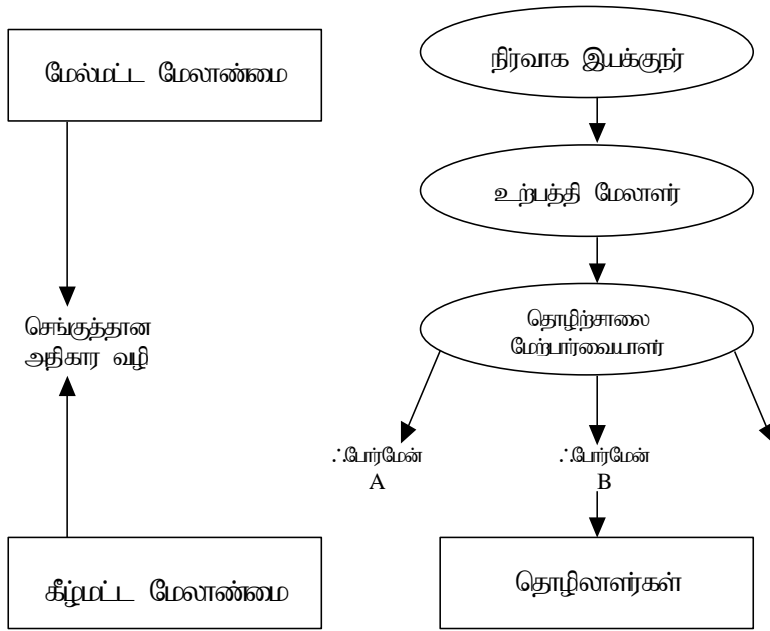
(1) தனித்துவம் குறைகிறது. ஏனெனில் மேலாளரே திட்டம் மற்றும் செயல்பாட்டுக்கு பொறுப்பேற்க வேண்டியுள்ளது.

(2) மேலாளர்களுக்கு நிர்வாகப் பணிச் சுமை அதிகமாகிறது.

(3) தன்னிச்சையான கட்டுப்பாட்டுக்கு இது வழிவகுக்கலாம். ஒவ்வொரு மேலாளரும் தனது உதவியாளர்களின் ஆலோசனைகளை காதில் வாங்கிக் கொள்ளாமலே தன்னிச்சையாக முடிவெடுக்கும் சூழல் ஏற்படக்கூடும்.

(4) கீழிருந்து மேலாகச் செல்லும் தகவல் தொடர்பு மிகக் குறைவாக இருக்கும்.

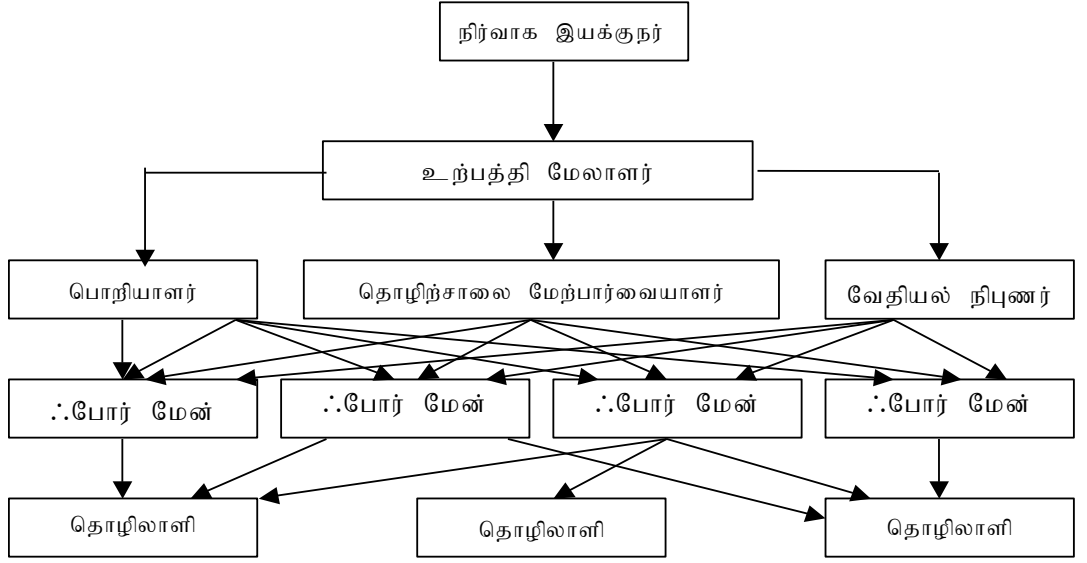
(5) ஒரு நிறுவனத்தின் வெற்றி ஒரு சில மேலாளர்களின் செயல்பாடுகளைச் சார்ந்திருப்பதால் நிலையற்ற தன்மை ஏற்படக் கூடும்.



செயல்பாட்டுக் குழுமம்

ஒரு குழுமம் பணிகளை அடிப்படையாகக் கொண்டு அமைக்கப்படுமானால் அது செயல்பாட்டுக் குழுமம் என அழைக்கப்படும். ஒவ்வொரு பணியும் ஒரு திறமையாளரால் நிர்வகிக்கப்படும். எடுத்துக்காட்டாக தனி மேலாளர் ஒவ்வொரு பணியாளரின் ஊதியம், பணி உயர்வு, பணிமாற்றம் இவற்றை (அப்பணியாளர் உற்பத்தி, விற்பனை

போன்ற எந்தப் பிரிவில் பணியாற்றுவவராக இருந்தாலும்) முடிவு செய்கிறார். அதாவது வேறு துறைகளைச் சார்ந்த ஊழியர்கள் மீதும் அதிகாரத்தை நிலை நாட்டுகிறார். எடுத்துக்காட்டாக தொழிற்சாலையில் பணியாற்றும் ஒவ்வொரு :.போர்மேனும் மேற்பார்வையாளரிடமிருந்தும், தலைமைப் பொறியாளரிடமிருந்தும், வேதியல் நிபுணரிடமிருந்தும் கட்டளைகளைப் பெறுகிறான்.



நிறைகள் : -

- (1) ஒவ்வொரு செயல்பாட்டுத் தலைமையும் ஒரு திறமையாளரை பெற்றுள்ளதால் எல்லாப் பணியாளர்களும் நன்மை பெறுகின்றனர்.
- (2) ஒவ்வொரு தலைமையும் ஒவ்வொரு பணியை கவனித்துக் கொள்வதால் உயர்மட்ட அதிகாரிகளின் பணிச்சுமை குறைக்கப்படுகிறது.
- (3) கட்டுப் பாட்டு வீரியமுள்ளதாகிறது.
- (4) ஒரு குறிப்பிட்ட பணிக்களத்தில் பணிசெய்யும் அறிவை பெற்றிருப்பவரை அக்களத்தில் அமர்த்துவதன் மூலம் பணியாளர் தேர்வு எளிமையாக்கப்படுகிறது.
- (5) தனித்துவம் மற்றும் நிலைப்புத் தன்மை உறுதி செய்யப்படுவதால் மொத்த உற்பத்திக்கு அது பேருதவி செய்கிறது.

குறைகள் : -

- (1) சிக்கலான உறவுகளுக்கு வழிவகுக்கும்.
- (2) ஒரு உதவியாளர் பல மேற்பார்வையாளர்களுக்கு கீழ் பணியாற்றுவது குழப்பத்தை ஏற்படுத்தும்.
- (3) முடிவெடுத்தல் தாமதமாகும்.
- (4) ஒருங்கிணைப்பு குறைவாக இருக்கும்.

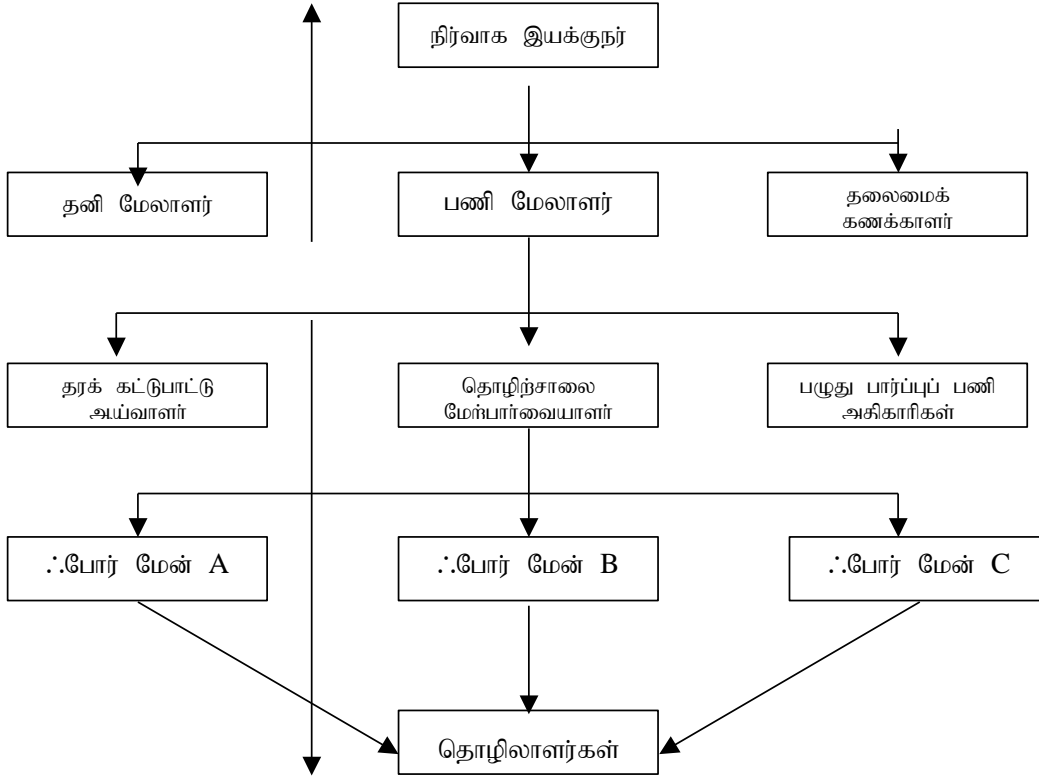
நேர் கோட்டுப் பணியாளர் குழுமம்

இது நேர் கோட்டு முறையையும், செயல் முறை அமைப்புகளையும் ஒருங்கிணைத்தது. இதில் நேர் கோட்டில் அதிகாரம் செங்குத்தாகக் கீழ் இறங்கும். தனித்துவமிக்க பணியாளர் இக்கோட்டின் வெவ்வேறு மட்டங்களில் இணைக்கப்படுவர். முக்கியமான விடயங்களில் அவர்கள் ஆலோசனைகள் வழங்குவர்.

இந் தனித்துவம் பெற்ற நிபுணர்கள் பிற துறைகளில் உள்ள உதவியாளர்கள் மீது எந்த அதிகாரமும் செலுத்த முடியாது. ஆலோசனைகளை வழங்குவது மட்டுமே அவர்களின் பணி.

எனவே சேர்கோட்டு மேலாளர்களுக்கு உதவி புரிய பணியாளர் நிலைகள் வகுக்கப்படுகின்றன.

உதாரணமாக தலைமைக் கணக்காளர் கணக்குத் துறையில் பணியாற்றும் கணக்காளர் மற்றும் எழுத்தர்களிடம் அதிகாரம் செலுத்தலாம். ஆனால் உற்பத்தி, விற்பனை போன்ற துறைகளுடன் அவர் ஆலோசனைத் தொடர்பு மட்டுமே கொள்ள முடியும்.



நிறைகள் : -

- (1) நேர்கோட்டு மேலாளர்கள் பணி நிபுணர்களிடமிருந்து சிறந்த ஆலோசனைகளையும், உதவிகளையும் பெற முடிகிறது.
- (2) பணியாளர்கள் விரிவான விசாரணைகளை மேற்கொண்டு, தகவல்களை நேர்கோட்டு அதிகாரிகளுக்கு அவ்வப்போது அளிப்பதால் மேல்மட்ட மேலாண்மையின் பணிச்சுமை வெகுவாக குறைக்கப்படுகிறது.
- (3) நேர்கோட்டு மேலாளர்கள் தேவையான தகவல்களையும், நிபுணர்களின் ஆலோசனைகளையும் அவ்வப்போது பெறுவதால் சிறந்த முடிவுகளை எடுக்க முடிகிறது.
- (4) பணித் தலைமை பெறும் இளைஞர்கள் தங்கள் துறைகளில் நிபுணத்துவம் பெறும் வாய்ப்பினை அடைகிறார்கள்.
- (5) நெகிழ்வுத் தன்மை மற்றும் விரிவாக்கத்தை குழுவும் ஏற்றுக் கொள்வதால் பணியாளர்கள் நேர் கோட்டு மேலாளர்களுக்கு மேலும் உதவிகளைச் செய்ய முடியும்.

குறைகள் : -

- (1) நேர் கோட்டு மேலாளர்களுக்கும், பணி நிபுணர்களுக்கும்ிடையே கருத்து வேறுபாடுகள் உண்டாகலாம்.
- (2) தொழிலாளர்களுக்கும் முடிவுகளுக்கும் சம்பந்தமில்லை என்பதால் தொழிலாளர்களின் பொறுப்புணர்ச்சி குறைவுபடும்.
- (3) அதிகார நேர்கோட்டிற்கும் பணியாளர்களுக்கும் இடையிலான உறவுத் தொடர்பு தெளிவு செய்யப்படாததால் குழப்பங்கள் உருவாக வாய்ப்புண்டு.

கூட்டுக் குழுமம்

குழு என்பது சிக்கல்களை விவாதிப்பதற்கும், தீர்வுகளை கண்டறிவதற்கும் ஏற்படுத்தப்படும் கூட்டமைப்பு.

இக்கூட்டமைப்பின் உறுப்பினர்கள் சிக்கல்களை ஆராயும் அதிகாரம் உடையவர்கள். ஒரு குழுமத்தின் எல்லா மட்டங்களிலும் இது அமைக்கப்படுகிறது. இதன் உறுப்பினர்கள் பல்வேறு துறைகளிலிருந்து தேர்ந்தெடுக்கப்படுகிறார்கள்.

நிறைகள் : -

- (1) கூட்டு முடிவு எடுக்கப்படுகிறது.
- (2) திறமையான ஒருங்கிணைப்பு சாத்தியமாகிறது.
- (3) திறமையான தகவல் பரிமாற்றம் கடைபிடிக்கப்படுகிறது.

- (4) வெவ்வேறு குழுக்களின் பிரதிநிதித்துவம் பெறப்படுவதால் கூட்டு மனப்பான்மையை இது வளர்க்கிறது. குழுக்களுக்கிடையிலுள்ள அதிருப்திகள் தவிர்க்கப்படுகின்றன.

குறைகள் : -

- (1) குழு உறுப்பினர்களின் சம்பளம், படிகள், அச்சுக் கூலி, எழுதுப் பொருட்கள் என செலவினங்கள் அதிகரிக்கும்.
- (2) குழு நடவடிக்கைகள் மெதுவாகவே நடைபெறுவதால் விரைந்த முடிவுகளை எடுக்க முடியாது.
- (3) தவறான முடிவுகளுக்கு தனிப்பட்ட யாரும் பொறுப்பேற்க மாட்டார்கள்.. ஏனெனில் குழுவின் அத்தனை உறுப்பினர்களுமே அதற்கு பொறுப்பு.

**மேலாண்மை வட்டம்
அல்லது
கட்டுப்பாட்டு வளையம்**

அறிமுகம் : -

மேலாண்மை வட்டம் என்ற சொல்லுக்கு கட்டுப்பாடு வளையம் எனவும் அர்த்தம் கொள்ளலாம். இது பல நபர்கள் நேரடியாக ஒரு தனி மனிதரால் திறமையாக நிர்வகிக்கப்படுவதைக் குறிக்கும். மிக அதிகார உதவியாளர்களை ஒரு அதிகாரியால் மேற்பார்வையிட முடியாது. மேலாண்மை வட்டத்திற்கு ஒரு குறிப்பிட்ட வரம்பு உள்ளது.

பொருள் : -

பல நபர்கள் ஒரு நிறுவனத்தில் ஒரு அதிகாரியின் கீழ் திறமையாக நிர்வகிக்கப்படுதல். ஒரு சராசரி நிறுவனத்தில் அதிகாரிகள் ஒவ்வொருவருக்கும் 5 முதல் 6 உதவியாளர்களை கட்டுப்படுத்த முடியும்.

எல். யூர்விக் (L. Urwick) என்வரின் கூற்றுப்படி உயர்மட்ட மேலாண்மையில் உதவியாளர்களின் எண்ணிக்கை நான்காகவும், கீழ்மட்ட மேலாண்மையில் அது எட்டு முதல் பனிரெண்டு வரையாகவோ இருக்கலாம்.

விளக்கம் : -

சர். ஜெனரல் ஹேமில்டன் கூற்றுப்படி குழு உறுப்பினர்களின் பொறுப்புணர்சிக் கேற்றபடி தான் கட்டுப்பாட்டு வளையம் அமையும்.

மேலாண்மை வட்டத்தை முடிவு செய்யும் கூறுகள் : -

1. தொழிலின் தன்மை
2. தொழில் நுட்பத்தின் வகை
3. மேலாளரின் திறமை
4. உதவியாளர்களின் தகுதி
5. திட்டமிடல் (கொள்கைகள், நடைமுறைகள்)
6. தகவல் பரிமாற்ற உத்திகள்
7. மேற்பார்வைக்கான கால அளவு
8. உதவியாளர்களின் பரவலாக்கம்
9. கடமைகளை வரையறுத்தல்
10. அதிகாரம் வழங்குதல்

அதிகாரம் அளித்தல்

பொருள் : -

ஒரு மனிதருக்கு குறிப்பிட்ட ஒரு பணியையோ, அதிகாரத்தையோ வழங்குதல்.

விளக்கம் : -

(1) ஒரு மேற்பார்வையாளர் நிறுவன நோக்கத்திற்காக தன்னுடைய முழுப் பணியையும் தனக்குள்ளாகவோ, தனது உதவியாளர்களுக்குள்ளோ பகிர்ந்தளிக்கும் முறை இது.

- ஹாட்ஜ் & ஜான்சன் (Hodge & Johnson)

(2) அதிகாரப் பகிர்வு என்பது குறிப்பிட்ட சில தளங்களில் முடிவெடுக்கும் உரிமையை உதவியாளருக்கு அளித்தலும், குறிப்பிட்ட அப்பணிக்கான பொறுப்பை அந்த உதவியாளர் மீது சுமத்துவதும் ஆகும்.

- டோகஸ் சி. பசில். (Docas C. Basil)

நிறைகள் : -

- (1) சக்தி வாய்ந்த நடை முறைக்கு அடிப்படையாக அமையும்.
- (2) மேற்பார்வையாளரின் நேரத்தை மிச்சப்படுத்துகிறது. திட்டமிடுவதிலும், அமைப்புப் பணிகளிலும் அதிக நேரம் செலவிட உதவுகிறது.
- (3) மேலாளரை சிறு சிறு பணிகளிலிருந்து விடுவிப்பதன் மூலம் மேலாண்மைப் பணிச் சுமை குறைக்கப்படுகிறது.
- (4) விசேஷ பணிகள் குறிப்பிட்ட சிலரிடம் ஒப்படைக்கப்படுகிறது. உதாரணமாக உற்பத்திப்பணி உற்பத்தி மேலாளரிடமும், விற்பனை சந்தை மேலாளரிடமும், சட்டப் பணிகள் வழக்கறிஞர்களிடமும் ஒப்படைக்கப்படுகின்றன.
- (5) வெவ்வேறு இடங்களில் வெவ்வேறு கிளைகளாக வியாபாரம் சக்தி வாய்ந்ததாக செல்படுகிறது.
- (6) தொழிலாளர்களுக்கு தொழில் திருப்தி கிடைக்கிறது. இதனால் ஒரு தொழிலாளியின் ஒழுக்கமும் செயலாக்கமும் வளர்க்கப்படுகிறது.

குறைகள் : -

- (1) கொள்கை, நடைமுறை மற்றும் முடிவெடுத்தல் சீராக அமைவதில்லை.
- (2) தொழிலாளர்களை ஒருங்கிணைப்பது கடினமாகிறது.
- (3) கீழ்மட்ட ஊழியர்கள் அனுபவமற்றவர்களாகவும், பயிற்சியற்றவர்களாகவும் இருந்தால் கடும்தவறுகள் நிகழக்கூடும்.

நடைமுறை (அல்லது) அதிகாரப் பகிர்வின் கூறுகள்

இது வெவ்வேறு படிநிலைகளைக் கொண்டது. அவை பின்வருமாறு :

1. கடமைகளை ஒதுக்கீடு செய்தல் : -

மேலாளர் ஒவ்வொரு உதவியாளருக்கும் குறிப்பிட்ட கடமைகளை ஒதுக்கீடு செய்து விளக்குகிறார். உதவியாளர்கள் அதை சரியாக புரிந்து கொண்டு செயல்படுகிறார்களா என்பதை அவர் உறுதி செய்து கொள்ள வேண்டும். உதவியாளர்களின் தகுதி, அனுபவம், இவற்றிற்கேற்ப இந்த ஒதுக்கீடு செய்யப்படவேண்டும்.

2. எதிர்பார்க்கப்படும் முடிவினை நிர்ணயித்தல் : -

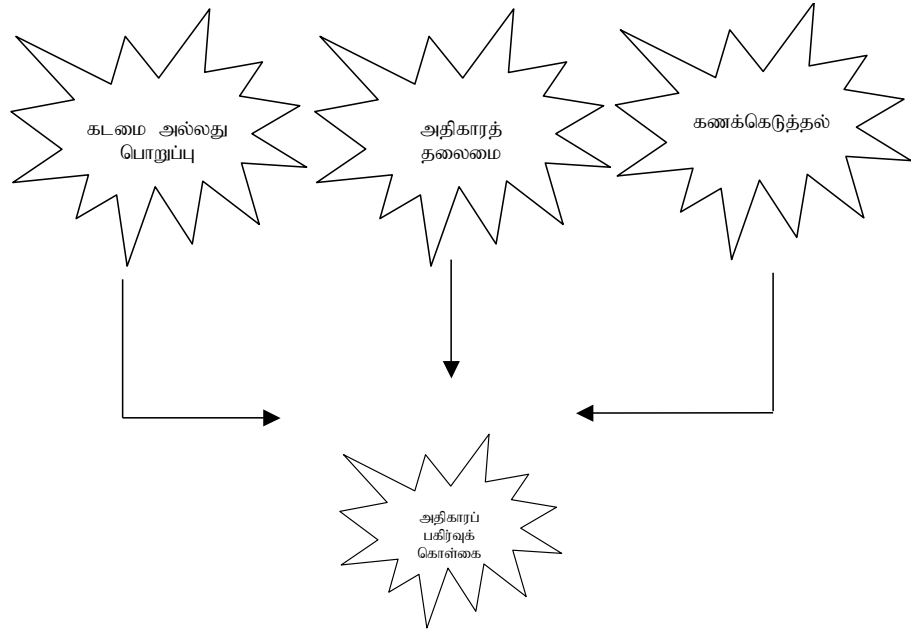
பின்னர் மேலாளர் தனது உதவியாளருக்கு நிறுவனத்தின் குறிக்கோளை அடைவதற்கு தான் அவரிடம் எதிர்பார்ப்பது என்ன என்பதை தெளிவாக அறிவிக்க வேண்டும்.

3. பணிவழங்கும் அதிகாரம் : -

சம்பந்தப்பட்ட அதிகாரம் உள்ளவர்களே தனது உதவியாளர்களுக்கு கடமைகளை வகுத்துக் கொடுக்க வேண்டும். இல்லையேல் கடமைகளைப் பகுத்தளிப்பது அர்த்தமற்றதாகிவிடும். சில அதிகார ஒதுக்கீடுகளை வைத்து உதவியாளர்கள் மூலாதாரங்களை பயன்படுத்தவும், சில முடிவுகளை எடுக்கவும் அனுமதிக்கப்படுவர்.

4. பொறுப்பேற்றல் : -

ஒவ்வொரு உதவியாளரும் தனக்கு ஒதுக்கப்பட்ட கடமைக்கு பொறுப்பேற்க வேண்டியவர்கள் - பதில் சொல்ல வேண்டியவர்கள். அவர்களது மேற்பார்வையாளர்களுக்கு அவர்கள் கட்டுப்பட்டு செயல்பட வேண்டும்.



அதிகாரப் பகிர்வுக் கொள்கைகள்

- (1) செய்யப்பட வேண்டிய பணிகளை வரையறுத்தல்.
- (2) அடைய வேண்டிய முடிவுகளுக்கேற்ப அதிகாரத்தை பகிர்ந்தளித்தல்.
- (3) அதிகாரத் தலைமை மற்றும் பொறுப்புணர்ச்சிக்கிடையே நடுநிலைமையை செயல்படுத்தல்.
- (4) சீரான ஆணை வழங்குதல். ஒரு உதவியாளர் ஒரு குறிப்பிட்ட தலைவரிடமிருந்தே ஆணையினைப் பெற வேண்டும்.
- (5) பொறுப்புணர்ச்சிகளை தட்டிக் கழிக்காமை.
- (6) அதிகார வரம்புகளைத் தெளிவாக வரையறுத்தல்.

மையப்படுத்துதல் Vs பரவலாக்கம்

மையப்படுத்துதல் : -

ஒரு நிறுவனத்தின் உயர்மட்ட அதிகாரத்தில் உள்ளவர்கள் சம்பந்தப்பட்டது. ஒவ்வொரு முடிவும் உயர்மட்ட மேலாண்மையில் உள்ளவர்களாலேயே எடுக்கப்படும். எனினும் நடைமுறை சாத்தியமுள்ளவைகளாக அவை இருப்பதில்லை.

ஆலன் (Allen) என்பாரின் கூற்றுப்படி "மையப் படுத்துதல் என்பது ஒரு நிறுவனத்தின் மையப் புள்ளிகளில் அதிகாரத் தலைமையால் ஏற்படுத்தப்படும் முறையான நிலையான ஒதுக்கீடு".

பரவலாக்கம் : -

இது நிறுவனம் முழுமைக்கும் அதிகாரத்தை பகிர்ந்தளிக்கும் முறை. உதவியாளர்களின் நடவடிக்கைகளின் மீது எந்தக் கட்டுப்பாடும் இதில் இல்லை.

எனவே சக்தி வாய்ந்த பரவலாக்குதல் அதிகாரப் பங்கீட்டைச் சமச்சீராக்கச் செய்வதன் மூலமே சாத்தியமாகும்.

பரவலாக்குவதன் நிறைகள் : -

(1). மேல்மட்ட அதிகாரிகளுக்கு பணிச் சுமை குறைவு :-

பரவலாக்குதல் உயர்மட்ட அதிகாரிகளின் வேலைப் பளுவைக் குறைக்கிறது. இதனால் மிச்சப்படுகிற நேரத்தை முக்கிய கொள்கைகளை முடிவெடுப்பதில் செலவழிக்கலாம்.

(3) உதவியாளர்களுக்கு ஊக்கமளிப்பது :-

பணியாளர்களுக்கு பணித் திருப்தியை வழங்குகிறது. கீழ் மட்ட மேலாளர்களின் நடவடிக்கைகளை ஒழுங்கு படுத்துகிறது. அவர்களது

நிலை, பங்கேற்பு, சுதந்திரம் ஆகிய தேவைகளை நிவர்த்தி செய்கிறது.

(3) விரைந்த முடிவு : -

கீழ்மட்ட மேலாளர்கள் முடிவுகளை உருவாக்கும் அதிகாரத்தை பெறுகிறார்கள். இதன் மூலம் விரைவான மற்றும் துல்லியமான முடிவுகள் எடுக்கப்படுகின்றன.

(4) வளர்ச்சியும் பங்கீடும் : -

இது வளர்ச்சிக்கும் பங்கீட்டிற்கும் துணை செய்கிறது. உயர்மட்ட மேலாண்மை பரவலாக்குதல் மூலம் தலைமைப் பண்புகளை விரிவாக்கலாம்.

(5) சக்தி வாய்ந்த தகவல் தொடர்பு : -

பரவலாக்குதலில் மேலாண்மை வட்டம் அகலப்படுத்தப்படுகிறது. தகவல் தொடர்பு சக்தி வாய்ந்ததாக அமைகிறது. மேற்பார்வையாளர்கள் மற்றும் உதவியாளர்களுக்கிடையே உறவுகள் வளர்கின்றன.

(6) சக்தி வாய்ந்த மேற்பார்வை & கட்டுப்பாடு : -

கீழ்மட்ட மேலாளர் பணியை பங்கிட்டளிப்பதிலும், உற்பத்தி திட்டங்கள், பணி உயர்வுக்கான பரிந்துரைகள், ஒழுங்கு நடவடிக்கை எடுத்தல் இவற்றிலும் போதுமான அதிகாரம் பெறுகின்றனர்.

பரவலாக்கலின் குறைகள் : -

(1) செலவு மிக்கது : -

நிர்வாகச் செலவுகளை அதிகப்படுத்தும். ஒவ்வொரு துறையும் பயிற்சி பெற்ற நபர்களைக் கொண்டதாக இருக்க வேண்டும். இது சிறிய நிறுவனங்களுக்கு சாத்தியப்படாது.

(2) ஒருங்கிணைப்பில் சிக்கல் : -

பரவலாக்குவதன் மூலம் ஒவ்வொரு துறையும் முழு அதிகாரத்தை அனுபவிக்கிறது. எனவே துறைகளுக்கிடையிலான ஒருங்கிணைப்பு சிக்கலாகிறது.

(3) ஒருமையின்மை : -

ஒவ்வொரு துறையும் வெவ்வேறு கொள்கைகள், நடைமுறைகளில் செயல்படுவதால் ஒருமைத் தன்மை குறைகிறது.

(4) வெளித் தடைகள் : -

விற்பனைச் சந்தை நிலையற்று இருப்பதாலும், தொழிற்சங்க நடவடிக்கைகள், அரசாங்கத் தலையீடுகள் இவற்றின் காரணமாகவும் இது சாத்தியமாகாமல் போய்விடுகிறது.

மையமாக்கலின் நிறைகள் : -

(1) தனிப்பட்ட தலைமைப் பண்பு : -

மையமாக்கல் தனிப்பட்டவரின் தலைமைப் பண்புக்கு வாய்ப்பளிக்கிறது. இதனால் விரைந்த முடிவுகளும், செயல்களும் மேற்கொள்ளப்படுகின்றன. இது வியாபார வெற்றிக்கு அடி கோலாகிறது.

(2) ஒரே மாதிரியான செயல்பாடுகள் : -

மையமாக்கப்பட்ட நிறுவனங்களின் செயல்பாடுகளே சீரானதாக இருக்கும் உயர்மட்ட மேலாண்மை மையத்தில் அதிகாரமுடையதாக விளங்குவதால் முடிவெடுத்தல், நடைமுறைகளை உருவாக்குதல் எளிமையாகிறது.

(3) நெகிழ்வுத் தன்மை : -

இருக்கும் பணியாளர்களைப் பயன்படுத்துவதிலும், முறையாக அவர்களிடம் பணிகளை அளிப்பதற்கும் அதிக நெகிழ்வுத் தன்மைகொண்டதாக மையமாக்கல் அமைந்துள்ளது.

(4) ஒற்றுமை : -

ஒரே மாதிரியான கொள்கைகள், ஒரே மாதிரியான நடைமுறைகள் தொடர்வதால் ஒரு நிறுவனத்தின் எல்லா பகுதியினரும் ஒரு பொதுவான குறிக்கோளை நோக்கி ஒற்றுமையாக நகர்வதற்கு இது உதவுகிறது.

மையமாக்கலின் குறைகள் : -

(1) முடிவெடுத்தலில் சிக்கல் : -

மையமாக்கலின் கீழ் பெரும்பாலான முடிவுகள் மேல் மட்டத்திலேயே எடுக்கப்படுகின்றன. இது முடிவெடுத்தலின் செலவை அதிகரிக்கிறது. காலத்தையும் அதிகப்படுத்துகிறது.

(2) அதிகப் பணிச்சுமை : -

மையமாக்கல் மேல்மட்ட மேலாளர்களின் பணிச் சுமையை அதிகரிக்கிறது.

(3) கீழ்மட்டப் பணியாளர் வாய்ப்புக் குறைவு : -

கீழ்மட்டத்தில் செயல்படும் அதிகாரிகள் முடிவெடுத்தல் போன்ற முக்கிய விஷயங்களில் மிகக் குறைவாகவே பங்கேற்க வாய்ப்புள்ளது.

(4) நடத்தைக் குறைவு : -

இது தொழிலாளர்களிடம் நடத்தைக் குறைபாடுகளையும், ஊக்கமின்மையையும் உண்டாக்கி வருகிறது. சிறிய அளவிலான நிறுவனங்களுக்கே இது சாத்தியமானதாக உள்ளது.

அலகு - 5
நெறிப்படுத்துதல்

முன்னுரை : -

திட்டமிடல், அமைப்பினை உருவாக்குதல், தொழிலாளர்களை நியமித்தல் இவற்றையடுத்து நெறிப்படுத்துதல் இருந்தால்தான் பணிகளைத் துவங்க முடியும்.

பணியாளர்களுக்கு என்ன செய்வது? எப்படிச் செய்வது? என்பதைச் சொல்லுவதே நெறிப்படுத்துதல் ஆகும். ஒவ்வொரு மேற்பார்வையாளரும் தனது உதவியாளர்களை நெறிப்படுத்த முடியும்.

விளக்கம் : -

- (1) அன்விக் & பிரிட்ஜ் (Unwick & Breach) "நெறிப்படுத்துதல் என்பது வழிகாட்டுதல், உணர்வை தூண்டுதல், மேலாண்மைக் கடமைகளை நிறைவேற்றும் ஆண், பெண் இருபாலருக்கும் தலைமையேற்பது."
- (2) ஏனர்ஸ்ட் டோல் (Earnest Dole) "நெறிப்படுத்துதல் என்பர் என்ன செய்வது என்பதை மக்களுக்கு சொல்லுதலும், அவர்களது திறமைக்கேற்ப அவர்கள் செயல்படுகிறார்களா என்று கவனிப்பதும் ஆகும்". திட்டங்கள், அதனோடு தொடர்புடைய நடைமுறைகள், இவைகளை உருவாக்குவதோடு, கொடுக்கப்பட்ட பணி ஆலோசனைகளில் தவறு ஏற்படின், தகுந்த ஆணைகள் மூலம் அவற்றை நீக்குதல் ஆகிய பணிகளும் இதனுள் அடங்கும்.
- (3) ஹாரிமேன் (Harimanm) "நெறிப்படுத்துதல் என்பது செய்ய வேண்டிய பணிகளை எடுத்துச் சொல்லும் நடைமுறை மற்றும் தொழில் நுட்பங்களை உள்ளடக்கியது. அத்துடன் முன்னரே திட்டமிட்டபடி பணிகள் நடைபெறுகிறதா என்பதை உறுதி செய்து கொள்ளுதலும் ஆகும்".

நெறிப்படுத்துதலின் கொள்கைகள்

நெறிப்படுத்துதலின் போது மேலாளர் மனிதர்கள் மற்றும் சூழ்நிலைக்கேற்ப நடந்துகொள்ள வேண்டும். பணியாளர்களை நெறிப்படுத்தும்போது சில கொள்கைகளை அவர் பின்பற்ற வேண்டும்..

(1) நோக்கங்களின் இணக்கம் : -

பணியாளர்கள் தங்களுக்கென்று சில நோக்கங்களைக் கொண்டிருப்பர். நிறுவனம் தனக்கென்று சில நோக்கங்களைக் கொண்டிருக்கும். எனவே மேலாண்மை நிர்வாகம் தனி மனித நோக்கம் மற்றும் நிறுவன நோக்கத்தை ஒருங்கிணைத்துச் செயல்பட வேண்டும்.

(2) உயர்ந்தபட்ச தனிநபர் பங்களிப்பு : -

ஒரு நிறுவனத்தின் வளர்ச்சிக்கு ஒவ்வொரு உறுப்பினரின் பங்களிப்பும் தேவை. எனவே நிர்வாகம் நெறிப்படுத்துவதில் நுட்பங்களை பயன்படுத்தவேண்டும்.

(3) ஒரே மாதிரியான ஆணை, நெறிப்படுத்துதல் : -

ஒரு பணியாளர் ஒரே ஒரு மேற்பார்வையாளரிடமிருந்துதான் ஆணைகளையோ, கற்பித்தலையோ பெற வேண்டும். அப்படியில்லை யென்றால், உதவியாளர்களுக்கிடையே ஒழுங்கீனமும், குழப்பமும் ஏற்படும்.

(4) சக்தி : -

முடிவெடுக்கும் பணியில் உதவியாளர்களும் பங்கெடுக்க அழைக்கப் படவேண்டும். இது உதவியாளர்களின் சக்தியை அதிகரிக்க உதவும்.

(5) நேரடி மேற்பார்வை : -

மேலாளர் தனது உதவியாளர்களுடன் நேரடியாக தனிப்பட்ட முறையில் உறவு வைத்துக் கொள்ள வேண்டும். வெற்றிகரமான நெறிப்படுத்தல் முறைக்கு முகத்துக்கு முகம் நேரடியான தகவல் பரிமாற்றம் மிக முக்கியமானது.

(6) பின் நடவடிக்கைகளுக்கான தகவல்கள் : -

ஆணைகளைப் பிறப்பித்தலோடு, உதவியாளர்களை நெறிப்படுத்து வதோடு உதவியாளர்களின் ஆலோசனைகளும் நிறுவன வளர்ச்சிக்கு உபயோகப்படுத்தப்படுகின்றன.

(7) சக்தி மிக்க தகவல் தொடர்பு : -

மேற்பார்வையாளர் தகவல் பரிமாற்றம் மூலம் பரஸ்பரம் புரிந்து கொள்ளும் தன்மையை அதிகரித்துக் கொள்ள வேண்டும். இது தேவையற்ற குழப்பங்களைத் தவிர்க்கும்.

(8) சக்திமிக்க கட்டுப்பாடு :-

மேலாளர்கள் உதவியாளர்களின் நடத்தை, செயல்பாடுகளை தனது சக்திமிக்க கட்டுப்பாட்டில் வைத்திருக்க வேண்டும். இது சக்தி மிக்க நெறிப்படுத்தலை சாத்தியமாக்கும்.

(9) விரிவாக்குதல் : -

ஆணைகள் மூலமாகவோ, கற்பித்தலின் மூலமாகவோ செய்யப்படும் தகவல் பரிமாற்றம் மட்டுமே போதுமானதல்ல. மேலாளர் தனது பணியாளர்கள் அதைச் சரியாகப் புரிந்து கொண்டார்களா? இல்லையா? என்பதை உறுதி செய்து கொள்ள வேண்டும். எனவே அவர் உதவியாளர்களுக்கு என்ன செய்வது? எப்படிச் செய்வது?

என்பதை தெளிவாக விளக்க வேண்டும்.

(10) தொடர் கண்காணிப்புக் கொள்கை : -

நெறிப்படுத்துதல் ஒரு தொடர்ச்சியான நடைமுறை. ஆணைகளையும், கற்பித்தல் குறிப்புகளையும் வழங்கிய பிறகு உதவியாளர்கள் அவற்றை முறையாகச் செயல்படுத்துகிறார்களா? எத்தகைய சிக்கல்களை அவர்கள் எதிர்நோக்குகிறார்கள்? என்பதையெல்லாம் மேலாளர் கவனிக்க வேண்டும். அவ்வப்போது அவற்றுக்கான தீர்வுகளையும் காண வேண்டும்.

நெறிப்படுத்தலின் முக்கியத்துவம்

1. நெறிப்படுத்துதல் நடவடிக்கைகளை தூண்டுகிறது.
2. நெறிப்படுத்துதல் குழுத்திறமைகளை ஒருங்கிணைக்கிறது.
3. நெறிப்படுத்துதல் உயர்ந்தபட்ச தனிநபர் பங்களிப்பிற்கு உதவி செய்கிறது.
4. மேலதிகாரிகளின் சுமையைக் குறைக்கிறது.
5. நிறுவனத்திற்கு நிலைத்த உறுதிப்பாட்டை வழங்குகிறது.
6. நெறிப்படுத்துதல் ஒரு நிறுவனத்தின் குறிக்கோளை அடைவதற்கு உதவி செய்கிறது.

தலைமைப் பண்பு

தலைமைப் பண்பின் பாங்கு: -

ஒரு வியாபார அலகின் வெற்றி அதன் தலைவர்களால் பின்பற்றப்படும் தலைமைப் பண்புகளைப் பொறுத்தே அமைகிறது. தலைமைப் பண்பின் நடைகள் ஒரு தலைவர் தனது குழு உறுப்பினர்களோடு எப்படி நல்லுறவுடன் நடந்து கொள்வது என்பதை விவரிக்கின்றன.

(1) நேர்முக நடை : -

ஒரு தலைவர் தன்னைப் பின்பற்றுவோருக்கு வெகுமதிகள் வழங்குவதன் மூலம் அவர்களை கடுமையாக உழைப்பதற்கு ஊக்கப்படுத்தலாம். உயர் திறனைக் காட்டும் தொழிலாளர்களுக்கு நிச்சயம் பரிசு உண்டு என்பதை அவர்கள் தெளிவாக உணர்ந்து கொள்ளும் விதத்தில் சட்டமியற்ற வேண்டும். நேர்முக நடைகொண்ட ஒரு தலைவர் தொழிலக அமைதியை வளர்க்கக் கூடியவராக இருப்பார்.

உதாரணமாக கூடுதல் போனஸ் தொழிலாளர்களின் சக்தியை அதிகரிக்க நிச்சயம் உதவும்.

(2) எதிர் மறை நடை : -

ஒரு தலைவர் தனது நிறுவனம் எதிர்பார்த்த தரத்தை எட்டாவிட்டால் தனது தொழிலாளர்களுக்கு தண்டனை அளிப்பதன் மூலம் அவர்களை கடுமையாக உழைப்பதற்கு கட்டாயப்படுத்தலாம். உதாரணமாக, ஒரு ஊழியர் பத்து நாட்கள் தொடர்ந்து பணிக்கு வராமல் இருந்தால், அது எப்படிப்பட்ட தவிர்க்க முடியாத சூழ்நிலையாக இருப்பினும், அவரை பணி நீக்கம் செய்ய மேலாளர் உத்திரவிடுகிறார். இதுவே எதிர்மறை நடை.

ஹெர்ஸ்பெர்க் (Herzberg) க்கின் தேவைக் கொள்கை

1950ம் ஆண்டின் பிற்பகுதியில் பிரெடரிக் ஹெர்ஸ்பெர்க் (Fredrick Herzberg) ஊக்கப்படுத்துதல் பற்றிய ஒரு ஆய்வை மேற்கொண்டார். அந்த ஆய்வுப் பணி ஊக்கப்படுத்துதல் கொள்கையாக உருவானது. இக்கொள்கை மனிதத் திறன்களை திறமையாகப் பயன்படுத்துவதில் நிர்வாகத்திற்கு விரிவான செயல்திட்டங்களை அளித்தது. எனவே இக்கொள்கை ஹெர்ஸ்பெர்க்கின் ஊக்கப்படுத்துதல் கொள்கை என அழைக்கப்படுகிறது. ஊக்கப்படுத்துதல் கொள்கையை பராமரித்தல், ஆரோக்கியக் கொள்கை, ஊக்கப்படுத்தலின் இரண்டு அம்சக் கொள்கை என்று இது பல விதமாக அழைக்கப்படுகிறது.

ஹெர்ஸ்பெர்க் தனது ஆய்வின் மூலம் ஊக்கப்படுத்தலில் உள்ள சிக்கல்கள், மனித நடவடிக்கைகளை இனம் காணுதல், நிறுவனத்திற்கும் தனி நபர்களுக்குமான தேவைகள் இவைகளை அறிந்து கொள்ள முயற்சித்தார். இந்த ஆய்வில் அவர் பிட்ஸ்பர்க் பகுதியை சேர்ந்த 11 தொழிற்சாலைகளிலிருந்து 200 பொறியாளர்கள் மற்றும் கணக்கர்களை நேரடியாகப் பேட்டி கண்டார். அவர் அப்பணியாளர்களிடம் அவர்கள் நன்றாக உணரும் தருணங்களையும், மோசமாக உணரும் தருணங்களையும் சிந்தித்துச் சொல்லுமாறு கேட்டுக் கொண்டார். அந்த உணர்வுகளுக்கான காரணங்களையும் அவர் வினவினார்.

இந்த ஆய்வில் அவர் பணித்திருப்திக்கான காரணிகளுக்கும், பணி அதிருப்திக்கான காரணிகளுக்கும் மிகப் பெரிய வேறுபாடு இருப்பதைக் கண்டார். இந்த இரண்டு மன உணர்வுகளும் ஒருவருக்கொருவர் வேறுபட்டிருப்பதையும் அவர் கண்டார். பணி திருப்திக்கு ஒரு குறிப்பிட்ட காரணி இருக்குமானால் அக்காரணி இல்லாவிட்டால் அதை பணி அதிருப்தியாக ஏற்றுக் கொள்ள முடியாது. அதுவே கூட வேறொருவருக்கு பணி திருப்தியாக அமையக் கூடும்.

இதே போல பணி அதிருப்திக்கு ஒரு காரணி இருக்கலாம். இக்காரணி இல்லாவிட்டால் பணி திருப்தி என்று நாம் சொல்லமுடியாது. சிலருக்கு அதுவே பணி அதிருப்தியாக அமையலாம்.

பராமரிப்புக் காரணிகள் : -

தொழிலாளர்களின் ஊக்கமான செயல்பாட்டிற்கான காரணிகள் சில உண்டு. ஆனால் அக்காரணிகள் இல்லாவிட்டாலும் பணி அதிருப்தி உண்டாவதில்லை. இவற்றை ஊக்கப்படுத்தலின் காரணிகள் என அழைக்கலாம். ஹெர்ஸ் பெர்க் இதுபோன்ற சில ஊக்கப்படுத்தும் காரணிகளை கண்டுபிடித்தார்.

”குறிப்பிட்ட காலத்திற்கு முன்னரே குறிக்கோளை எட்டுதல் வளர்ச்சியை உருவாக்கும். ஒரு வேலைக்கான அங்கீகாரமே பொறுப்புணர்ச்சியாகும்” என்பன போன்ற சில காரணிகளை அவர் கண்டு பிடித்தார்.

பராமரிப்புக் காரணிகள் : -

சில காரணிகளின் தொகுப்பு தொழிலாளர்களை ஊக்கப்படுத்தும். அக்காரணிகள் இல்லையேல் கடுமையான பணி அதிருப்தி உண்டாகும். இக்காரணிகளை ஆரோக்கிய பராமரிப்புக் காரணிகள் எனக் குறிப்பிட்டார்.

இந்த ஆய்வில் ஹெர்ட்ஸ் பெர்க் பின்வரும் காரணிகளை பராமரிப்புக் காரணிகளாக கண்டுபிடித்தார். அவையாவன:

1. நிறுவனக் கொள்கை மற்றும் நிர்வாகம்
2. தொழில்நுட்ப மேற்பார்வை
3. உதவியாளர்களுடன் தனிப்பட்ட நல்லுறவு
4. சம்பளம்
5. பணி உத்தரவாதம்
6. தனிப்பட்ட வாழ்க்கை, பணிச் சூழ்நிலை, மேற்பார்வையாளர்களுடனும், சகப் பணியாளர்களுடனும் சமூக உறவு.

பணி நடைபெறும் காலத்திலேயே வழங்கப்படுகின்ற வெகுமதிகளே உட்காரணிகள். எனவே பணியாளர்கள் நேரடியாகவும், சுயமாகவும், ஊக்கப்படுத்தப் படல் வேண்டும்.

பணி முடிந்த பிறகு வழங்கப்படும் வெகுமதிகள் வெளிக்காரணிகள். பணி ஓய்வுப் பயன்கள், விடுமுறைச் சம்பளம், விடுமுறை. இன்சூரன்ஸ் போன்றவை வெளிக்காரணிகளில் சில. இங்கு பணியாளர்கள் நேரடியாக ஊக்கப்படுத்தப்படுவதில்லை. எனினும் மறைமுகமாக ஊக்கப்படுத்தப் படுகிறார்கள்.

ஹெர்ட்ஸ் பெர்க்கின் ஆய்விற்குப் பின்னர் மேலாளர்கள் உட்காரணிகளுக்கு அதிக முக்கியத்துவம் அளித்து நல்ல பயன்களை எட்டினர். ஹெர்ட்ஸ் பெர்க் தனது ஆய்வுகளின் மூலம் ஒரு முடிவுக்கு வந்தார். தொழிலாளர்கள் பின்வரும் முறைகளில் ஊக்கப்படுத்தப்படலாம்.

- (1) அளிக்கப்பட்ட பணி சவாலாக இருப்பது.
- (2) வளர்ச்சிக்கான சாத்தியக் கூறு அமைந்திருப்பது.
- (3) சாதனைக்கான சாத்தியக் கூறு அமைந்திருப்பது.
- (4) தொழிலாளர்கள் போதுமான கடமை மற்றும் அதிகாரம் பெற்றிருப்பது.
- (5) தொழிலாளர்கள் உரிய அங்கீகாரத்தை பெறுவது.
- (6) ஏற்றுக் கொண்ட பணியில் தொழிலாளர்கள் முன்னணியில் வருவது.

ஊக்கப்படுத்துதல்

பொருள் : -

மனிதர்கள் செயல்பட வேண்டிய திசையை இது சுட்டிக் காட்டுகிறது. ஏனெனில் அவர்கள் ஒரே இலக்கை நோக்கி திருப்பப் படுகிறார்கள். ஆகவே ஒரு தொழிலாளியின் செயல்பாடு ஊக்கப்படுத்தப்படும் அளவைப் பொறுத்ததாகவே அமைகிறது.

$$\text{செயல்பாடு} = \text{திறமை} \times \text{ஊக்கப்படுத்துதல்}$$

$$\text{செயல்பாடு}$$

$$\text{-----} = \text{ஊக்கப்படுத்துதல்}$$

$$\text{திறமை}$$

எனவே மேலாளர் பணியாளர்களின் தேவைகளைப் புரிந்து கொள்ளுவதும், நிறைவேற்றுவதும் அவர்களை ஊக்கப்படுத்துவதும் இன்றியமையாதது.

விளக்கம் : -

- (1) ராபர்ட் டூபின் (Robert Dubin) ஊக்கப்படுத்தலை விளக்கும் பொழுது "மனிதர்களை செயல்களை நோக்கி நகரச் செய்யவும், ஏற்கனவே தொடங்கப்பட்ட காரியத்தை தொடர்ந்து செய்யவும் உருவாக்கப்பட்ட ஒன்று என்று கூறுகிறார்.
- (2) ஸ்காட் (Scott) என்பாரின் கூற்றுப்படி ஊக்கப்படுத்துதல் என்பது விருப்பப்பட்ட இலக்கினை அமைவதற்காக மனிதர்களை தூண்டும் ஒரு நடைமுறை.
- (3) பீச் என்பாரின் கூற்றுப்படி இலக்கையோ, பரிசையோ அடைய திறனை விரிவாக்கும் ஒரு விருப்பத் தேர்வு.

ஊக்கப்படுத்தலின் தன்மைகள்

- (1) ஊக்கப்படுத்துதல் ஒரு மனோதத்துவ ரீதியான கொள்கை.



- (2) ஊக்கப்படுத்துதல் என்பது சிறிய அல்லது தனித்தனியான பணி அல்ல. அது ஒரு ஒட்டு மொத்தப் பணி. தொழிலாளர்களை பகுதி அளவு ஊக்கப்படுத்துதல் முடியாத காரியம். மொத்தமாகவே அதைச் செய்தல் வேண்டும்.
- (3) ஊக்கப்படுத்துதல் ஒரு தொடர் நடைமுறை. மனிதத் தேவைகள் முடிவற்றவை. எனவே ஊக்கப்படுத்துதலும் முடிவற்ற ஒன்றுதான்.
- (4) ஊக்கப்படுத்துதல் இலக்கை நோக்கிய நடத்தைக்கு உதவி செய்கிறது.
- (5) ஊக்கப்படுத்துதல் பொருளாதார சம்பந்தப்பட்டதாகவோ, பொருளாதார சம்பந்தமில்லாததாகவோ இருக்கலாம்.
- (6) இது ஒரு கூட்டு நடைமுறை.

ஊக்கப்படுத்தலின் அவசியம் : -

தொழிலாளர்கள் அனைவரும் நிறுவனத்தின் வசதிகளை ஆக்கப்பூர்வமான வழிகளில் பயன்படுத்திக் கொள்ள ஊக்கப்படுத்த வேண்டும். இல்லையேல் நிறுவனம் பல வசதிகளைக் கொண்டதாக இருப்பினும் பயன் ஒன்றுமில்லை.

(1). **உயர் சக்தி :-**

செயல்பாடுகளை உயர்ந்தபட்ச சக்தியுள்ளதாக ஆக்க நிர்வாகத்தின் கையில் உள்ள ஒரு சக்தி வாய்ந்த ஆயுதம் ஊக்கப்படுத்துதல்.

(2) **மூலாதாரங்களை முறையாக, முழுமையாகப் பயன்படுத்துதல்:-**

ஊக்கப்படுத்துதல் மூலமாகவே ஒரு பணியாளர் முழு மனதோடும், முழுத் திறனோடும் உழைத்து உற்பத்திச் செலவு, வீண் விரயம் இவற்றைக் கட்டுப்படுத்த முடியும்.

(3) **தொழிலாளர் பணிதிருப்தி : -**

உயர்ந்தபட்ச ஊக்கப்படுத்துதல் தொழிலாளர்களுக்கு பணித்திருப்தியை உண்டாக்கும். எனவே தொழிலாளர் அதிகமாக விடுப்பு எடுப்பதில்லை.

(4) **சிறந்த தொழில் உறவு : -**

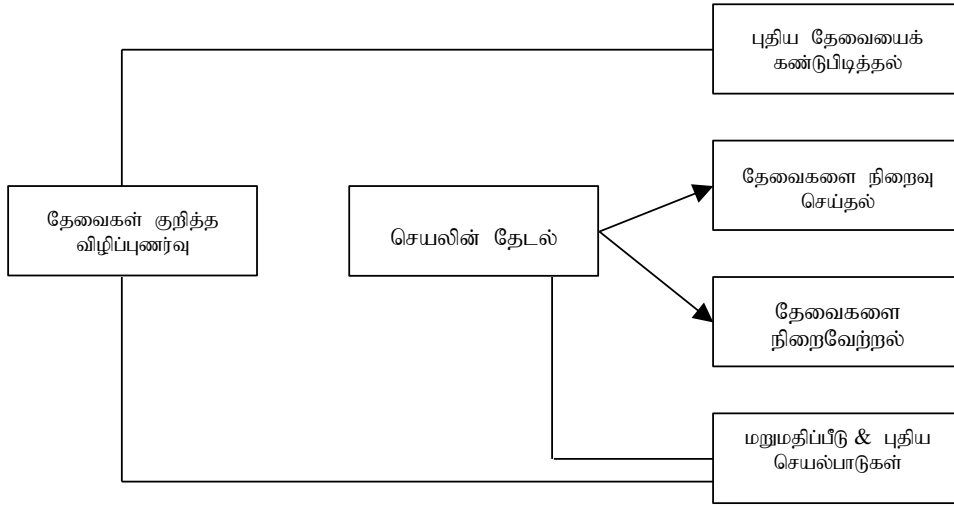
உற்பத்தித் திறன் உயர்வதால் தொழிலாளியின் கூலியும் உயர்கிறது. இது எல்லா மட்டத்திலும் பரஸ்பரம் கூட்டுறவை உருவாக்குகிறது. இதன் விளைவாக சிறந்த தொழில் உறவு ஏற்படுகிறது.

(5) எளிதான தேர்வு : -

எந்த நிறுவனம் தாராளமான பொருளாதாரம் மற்றும் பொருளாதாரமற்ற ஊக்கப்படுத்தலை வழங்குகிறதோ அது தொழிலாளர் சந்தையில் நற்பெயர் பெறுகிறது. எனவே அதில் பணியாற்ற சிறந்த பணியாளர்களை தேர்ந்தெடுப்பது சுலபமாகிறது.

(6) மாற்றங்களுக்கு வழிவகுத்தல் : -

உயர்மட்ட ஊக்கப்படுத்துதல் மாற்றங்களுக்கான தடையை குறைக்கிறது. ஒரு நிறுவனம் சுற்றுப்புற மாற்றங்களுக்கேற்ப தன்னை மாற்றிக் கொள்வது அவசியம். சரியாக ஊக்கப்படுத்தப்பட்ட தொழிலாளி இது போன்ற அவசிய மாற்றங்களை ஏற்றுக் கொள்வதோடு, அதை நிறுவனத்திலும் செயல்படுத்தி நிறுவனத்தை சக்தியுள்ளதாக மாற்றுவார்



(அ) தேவைகள் குறித்த விழிப்புணர்வு : -

ஒரு மனிதனின் தேவை அல்லது நோக்கம் தான் ஊக்கப்படுத்தல் நடைமுறையின் ஆரம்பப் புள்ளி ஆகும். தொழிலாளியின் நடத்தையை நிர்ணயிக்கும் தேவைகளை நோக்கி ஊக்கப்படுத்துதல் செயல்படுத்தப்படுகிறது.

(ஆ) செயலைத் தேடல் : -

தொழிலாளி தன் தேவைகளை நிறைவேற்ற சரியான செயலைத் தேடுகிறான். அந்த செயலைக் கண்டுபிடித்து, வளர்த்து அதை அடைய முயலுகிறான்.

(இ) தேவைகளை நிறைவேற்றுதல் : -

அந்த முயற்சியில் தொழிலாளி வெற்றி பெற்றால் அவன் தேவைகளை நிறைவு செய்து கொள்கிறான். ஊக்கப் படுத்தப்பட்டதாக உணருகிறான்.

அது வெற்றி பெறா விட்டால் அவன் தேவைகள் நிறைவேறுவதில்லை. எனவே புதிய ஒரு செயலை அவன் தேடத் தொடங்குகிறான்.

(ஈ) புதிய தேவைகளை கண்டு பிடித்தல் : -

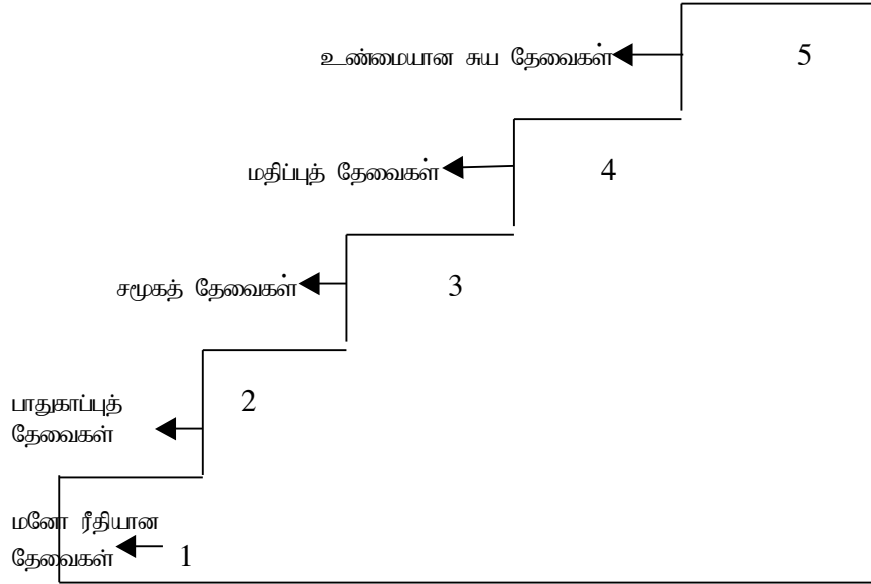
ஒரு தேவை நிறைவேறி விட்டால், புதிய தேவையை தனிநபர் தனது புதிய இலக்காக கொள்வார். மனிதத் தேவைகள் முடிவற்றதாக இருப்பதால் இந்த நடைமுறையும் தொடர்ச்சியாக செயல்பட்டுக் கொண்டே இருக்கிறது.

ஊக்கப்படுத்தல் கொள்கைகள்

மாஸ்கோவின் ஸ்தாபன தேவைக் கொள்கை

ஆப்ரகாம் ஹெச். மாஸ்கோ மனிதத் தேவைகளின் அடிப்படையில் இக்கொள்கையை வகுத்தார். தேவைகள் நிறைவேறுவதைப் பொறுத்தே மனிதர்களின் நடத்தைகளும் அமையும் என்று அவர் ஆலோசித்தார்.

எல்லா மனிதத் தேவைகளையும் ஐந்து பெரும் பிரிவுகளாக அவர் பின்வருமாறு வகுத்தார்.



(1). மனோரீதியான தேவைகள் : -

இவ்விதத் தேவைகள் மனித வாழ்வின் பராமரிப்பு மற்றும் போராட்டத்திற்கு தேவையானவை. எனவே காற்று, தண்ணீர், உணவு, உடை போன்ற அடிப்படைத் தேவைகள் நிறைவு செய்யப்பட வேண்டும்.

(2) பாதுகாப்புத் தேவைகள் : -

மனோரீதியான தேவைகள் ஓரளவு நிறைவேறிய பின்னர் பாதுகாப்புத் தேவைகள் ஏற்படுகிறது. வேலை உத்திரவாதம், வயதான காலத்தில் ஊதிய பாதுகாப்பு, ஆபத்து காலங்களில் இன்சூரன்ஸ் முதலியவை பாதுகாப்புத் தேவைகள். ஒரு நிறுவனம் பென்ன் திட்டம், வேலை உத்திரவாதம், மருத்துவ சேவைத் திட்டம், இன்சூரன்ஸ் திட்டம் போன்றவைகள் மூலமாக இத்தேவைகளை நிறைவு செய்ய முடியும்.

(3) சமூகத் தேவைகள் : -

மனிதன் சமுதாயத்தின் ஒரு அங்கம். அவன் உடமைகளை, உறவுகளை, நட்பை, அன்பை, நேசத்தை விரும்புகிறான். சமூகத் தேவைகளை நிறைவேற்ற குழுக்களை மனிதர்கள் ஏற்படுத்திக் கொள்கின்றனர்.

(4) மதிப்புத் தேவைகள் : -

இது தனிமனித அங்கீகாரம், மதிப்பு சம்பந்தப்பட்டது. இது சுய மரியாதை, அதிகாரம், கௌரவம், சாதனை, தகுதிப் பாகுபாடு இவைகளை உள்ளடக்கியது.

(5) உண்மையான சுய தேவைகள் : -

மேலும் மேலும் வளருகின்ற மனித ஆசைகளை நிறைவேற்றிக் கொள்ளும் முயற்சிகளைத் தூண்டுகிறது.

தலைமைப் பண்பு

அறிமுகம் : -

ஒரு தலைவர் என்பவர் மற்றவர்களை வழிநடத்துபவர் - இயக்குபவர். இது ஒரு தனி மனிதனின் நடத்தைப் பண்பு ஆகும். ஒரு நிறுவனத்தில், எங்கெல்லாம் ஒரு தனி நபர் உதவியாளர்களைப் பெற்றிருக்கிறாரோ அங்கெல்லாம் அவர் ஒரு தலைவராக செயல்படுகிறார்.

விளக்கம் : -

- (1) "தலைமைப் பண்பு என்பது ஒருவர் மற்றவர்களுக்கு வழி காட்டுதலும் இயக்குதலும் ஆகும். அவர் சக்தி வாய்ந்த நெறி காட்டுதலையும் நோக்கத்தையும் கொண்டிருக்க வேண்டும்" - ஆலன் (Allen)
- (2) "ஒரு குறிக்கோளுக்காக விருப்பத்தோடு மக்களை உழைக்கச் செய்யும் நடவடிக்கையே தலைமைப் பண்பாகும்".

- ஜார்ஜ் ஆர். டெர்ரி (George R. Terry)

தலைமைப் பண்பின் முக்கியத்துவம் : -

1. சரியான, முழுமையான நிர்வாக வடிவத்தை இது தருகிறது.
2. குழு நடவடிக்கைகளை நெறிப்படுத்துகிறது.
3. தொழில் நுட்ப, பொருளாதார, சமூக மாறுபாடுகளுக்கேற்ப செயல்படுவதற்கு சக்தி வாய்ந்த தலைமைப் பண்பு உதவி செய்கிறது.
4. ஊக்கப்படுத்தலின் களமாகச் செயல்படுகிறது.
5. பின்பற்றுவோரை வளர்க்கவும், தன்னம்பிக்கையைப் பெருக்கவும் தலைமைப் பண்பு உதவுகிறது.
6. தலைமைப் பண்பு பகிர்வு அனுபவத்தைத் தருகிறது.
7. தலைமைப் பண்பு ஒரு ஊக்கமான செயல்பாடு
8. இது கூட்டுறவின் அடிப்படை.

தலைமைப் பண்பின் வகைகள்

1. எதேச்சதிகார தலைமைப் பண்பு : -

இது ஒரு மனிதச் செயல்பாடு. தலைவர் ஆணைகளை பிறப்பித்து அதன்படி மற்றவர்கள் கட்டுப்பட வற்புறுத்துவார். அவர் எல்லா முடிவுகளையும் தானே எடுப்பார். பின்பற்றுவோருக்கு எந்த சுதந்திரமும் தரப்படுவதில்லை. அதிகாரப் பகிர்வு இங்கு இல்லை.

நிறைகள் : -

- (அ) தனி மனிதனாக விரைந்து முடிவெடுக்க முடிகிறது.
- (ஆ) பலமான ஊக்கத்தையும், திருப்தியையும் தலைவருக்குத் தருகிறது.
- (இ) உதவியாளர்கள் முன் முயற்சிகள் இன்மையால் வெற்றிகரமாக செயல்பட முடிகிறது.

குறைகள் : -

- (அ) இது நடத்தை குறைபாட்டையும், பணி அதிருப்தியையும் ஏற்படுத்தும்.
- (ஆ) முடிவெடுக்கவும், முனைப்போடு செயல்படவும் அடுத்தவருக்கு வாய்ப்பு அளிக்கப்படாத காரணத்தால் எதிர்காலத் தலைமைப் பண்பு உருவாகுவதில்லை.
- (இ) பொதுவாகத் தொழிலாளிகள் மன அழுத்தத்துடனும், பாதிப்புடனும் செயல்பட வேண்டியுள்ளது.

2. பங்களிப்பு (அல்லது) ஜனநாயக தலைமைப் பண்பு : -

இவ்வகைத் தலைவர் தனது உதவியாளர்களைக் கலந்து கொண்டே எந்த முடிவையும் எடுக்கிறார். அதிகாரத்தை பரவலாக்குகிறார்.

உதவியாளர்கள் சிக்கல்களை விவாதிக்கவும், தங்கள் கருத்துக்களை தெரிவிக்கவும் உரிமை பெற்றுள்ளனர்.

நிறைகள் : -

(அ) தொழிலாளருக்கு பணி திருப்தியை தருகிறது.

(ஆ) நிர்வாகத்திற்கும் பணியாளர்களுக்குமிடையே கூட்டுறவை ஏற்படுத்துகிறது.

(இ) எதிர்காலத் தலைவர்களை உருவாக்க உதவுகிறது.

குறைகள் : -

(அ) முடிவெடுப்பது தாமதப்படுகிறது.

(ஆ) நிறுவனத்தின் அனைத்து சிக்கல்களையும் உதவியாளர்கள் முழுமையாக தெரிந்து கொள்வது அர்த்தமற்ற ஒரு நடைமுறையாகும்.

3. தடையற்ற அல்லது லெய்சி -ஃபேர்ரி (Laissez - Faire) தலைமைப் பண்பு : -

இவ்வகைத் தலைவர் தனது உதவியாளர்களுக்கு அவர்களே தங்களது இலக்குகளையும் கொள்கைகளையும் நிறுவுவதற்கு முழு சுதந்திரத்தையும் அளிக்கிறார்.

தகவல்களை கொண்டு வருவதற்கும், குழுவிற்குத் தேவைப்படும் மூலாதாரங்களை சேகரிப்பதற்கும் வெளிநபர்களோடு உள்ள தொடர்பை இவர் சீராகப் பராமரிக்கிறார்.

நிறைகள் : -

(அ) இது முழு சுதந்திரம் வழங்குவதன் மூலம் உதவியாளர்களது ஒழுக்கத்தையும், ஊக்கத்தையும் அதிகப் படுத்துகிறது.

(ஆ) எதிர்காலத் தலைவர்கள் உருவாக வாய்ப்பளிக்கிறது.

குறைகள் : -

(அ) உதவியாளர்கள் மேற்பார்வையாளர்களை மீறிச் செயல்படுவர். கட்டுப்பாடு எதுவும் இல்லாமல் போய்விடும்.

கட்டுப்படுத்துதல்

பொருள் : -

ஒரு நிறுவனத்தின் பிற செயல்பாடுகள் சரியாக நடைபெறுமானால் கட்டுப்படுத்துதல் என்ற இந்தச் செயல் தேவையற்றது. மாறாக திட்டமிடல் ஏதேனும் குறைகள் இருப்பின் கட்டுப்படுத்துதல் அவசியமாகிறது. இது மேலாண்மை நடவடிக்கையோடு ஒருங்கிணைந்து, திட்டமிட்டபடி முடிவினை

எட்டுதல் மற்றும் எடுக்க வேண்டிய சரிப்படுத்தும் நடவடிக்கைகள் ஆகிய இந்த இரண்டுக்குமிடையில் உள்ள ஒப்பீடு இது.

விளக்கம் : -

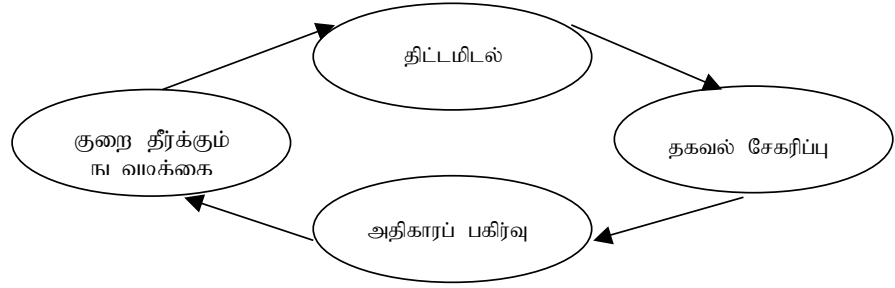
(1) இது ஒரு தொடர் நடைமுறை. திட்டமிட்ட முடிவுகளை உண்மையாக கிடைத்துள்ள முடிவுகளோடு அளவிட்டு அறியும் ஒரு நடைமுறை

- பிரீட்ஜ் (Breach)

(2) "நிறுவனத்தின் குறிக்கோள்கள் சரியாக நிறைவேற்றப் பட்டுள்ளனவா என்பதை உதவியாளர்களின் நடவடிக்கைகளோடு ஒப்பிட்டு அதை சரியாக அளவிடுதலும் ஒழுங்குபடுத்துதலுமான ஒரு மேலாண்மை நடவடிக்கையே "கட்டுப்படுத்துதல்" ஆகும்.

- கூனிட்ஜ் & ஓ டொநெல் (Koontz & O'Donnell)

கட்டுப்பாட்டின் மூலகங்கள் : -



(1) **திட்டமிடல் : -**

சில குறிப்பிட்ட குறிக்கோள்களை அடைவதற்காகவே கட்டுப்பாடு உருவாக்கப்படுகிறது. குறிக்கோள்கள் மற்றும் தரத்தை நிலை நாட்டுவதில் இது முக்கியப் பங்கு வகிக்கிறது. எனவே ஏதேனும் குறைகள் இருப்பின் கண்டுபிடிக்கப்பட்டு சரி செய்யப்படவேண்டும். நிஜமான செயல்பாட்டின் அளவிடும் இலக்கினை இது நிர்ணயிக்கிறது.

இந்தத் திட்டமிடலே கட்டுப்பாட்டின் அடிப்படை. இதற்குப் பதிலாக திட்டங்கள் சரியாக செயல்பட்டுள்ளனவா என்பதைக் கட்டுப்பாடு உறுதி செய்கிறது.

(2) **செயல் விளைவுத் தகவல்கள் : -**

கட்டுப்பாடு என்பது திட்டமிட்ட செயலுக்கும் நிறைவேற்றப்பட்ட செயலுக்கும் இடையிலான ஒரு ஒப்பீடு. இந்த ஒப்பீடு சரியான நேரத்தில் போதுமான தகவல்கள் கிடைப்பதைப் பொறுத்தே சாத்தியமாகிறது.

ஒரு மேலாளர் பணியின் முன்னேற்றம் குறித்த விழிப்போடு இருக்க வேண்டும். சரியான மற்றும் உடனுக்குடன் தகவல் சேகரிப்பு மிக

அவசியம். அப்போதுதான் திட்டமிட்ட செயல்பாட்டில் எங்கு எப்போது குறைகள் ஏற்படுகிறது எனக் கண்டு பிடிக்க முடியும்.

(3) அதிகாரப் பகிர்வு : -

தவறுகளை கண்டு பிடிக்கவும் சரிப்படுத்தவும் போதுமான அதிகாரம் வழங்கப்பட்டிருந்தால் மட்டுமே கட்டுப்பாட்டு நடவடிக்கை சாத்தியமாகும். அதிகாரமில்லையேல் ஒரு மேலாளர் தீவிர சரிப்படுத்தும் நடவடிக்கைகளில் இறங்க முடியாது.

(4) குறை தீர்க்கும் நடவடிக்கைகள் : -

குறைகளையும், தவறுகளையும் தீர்க்கும் நடவடிக்கைகள் எடுக்கப்படாவிட்டால் கட்டுப்பாட்டு நடவடிக்கை சாத்தியமில்லை. புதிய இலக்குகள் நிர்ணயம், நிறுவன அமைப்பினை மாற்றுதல், தொழிலாளர்களை நெறிப்படுத்துதல், புதிய தொழில் நுட்பங்கள் இவையனைத்தும் குறை தீர்க்கும் நடவடிக்கைகளில் அடங்கும்.

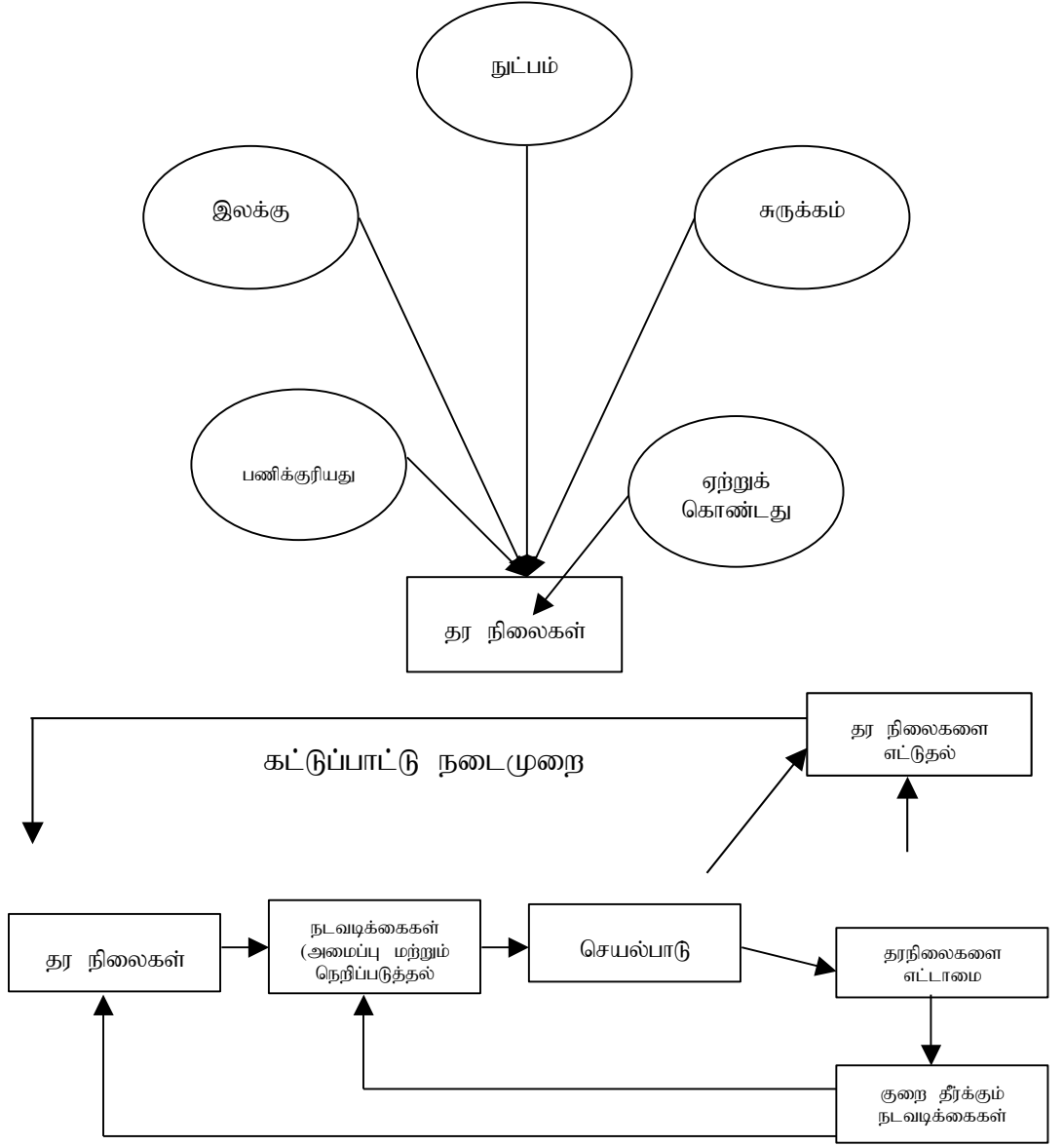
கட்டுப்படுத்தலின் சிறப்பம்சங்கள் : -

- (1) ஒரு நல்ல கட்டுப்பாட்டு அமைப்பு சரியான நேரத்தில் குறை தீர்க்கும் நடவடிக்கைகளுக்கான தகவல்களை நிர்வாகத்திற்கு வழங்கும்.
- (2) குறிக் கோள்களை எட்டுவதை உறுதி படுத்தும்.
- (3) மேலாளர் அதிகார ஒதுக்கீடு பெற்றிருப்பின், அவரே நிறுவனச் செயல்பாட்டிற்கு பொறுப்பாவார். கட்டுப்பாட்டின் மூலமாக உதவியாளர்கள் தங்கள் கடமைகளை சரிவரச் செய்வதை உறுதி செய்து கொள்ள முடியும்.
- (4) கட்டுப்பாடு நிறுவனத்தின் ஒவ்வொரு ஊழியரும் தங்களின் முழுத் திறமையைக் காட்டுவதை உறுதி செய்யும்.
- (5) வலுவான கட்டுப்பாடு ஒரு நிறுவனத்தின் திறமை மற்றும் சக்தியை உறுதிப் படுத்தும்.
- (6) கட்டுப்பாடு நிறுவனத்தின் முக்கியத் தேவையான ஒருங்கிணைப்பிற்கு உதவி செய்யும்.

கட்டுப்பாட்டு நடைமுறை

முதல் படி நிலை : தர நிலைகளை நிர்ணயித்தல் : -

முதலில் விரும்புகின்ற நடைமுறைக்கான தர நிலைகள் நிர்ணயிக்கப்பட வேண்டும். வெவ்வேறு தரங்கள் நிர்ணயிக்கப்பட வேண்டும். அளவு, தரம், நேரம், செலவு ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் நிர்ணயிக்கப்பட வேண்டும்.



இரண்டாம் நிலை : செயல்பாட்டை அளவிடுதல் : -

தர நிலைகளை நிர்ணயித்தவுடன், பல்வேறு குழுக்கள் மற்றும் துறைகளின் உண்மையான செயல்பாட்டை அளவிட வேண்டும். கண்டறிதல், பரிசோதித்தல், அறிவித்தல் இவை முறையாக்கப்பட வேண்டும்.

தர நிலைகளை எட்டுவதற்கான செயல்பாட்டை எதிர்கால அடிப்படையில் அளவிட வேண்டும். அது தெளிவானதாகவும், உண்மையானதாகவும், ஒப்பீட்டு முறையிலும் அமைய வேண்டும்.

மூன்றாம் படி நிலை : நடைமுறை செயல்பாட்டை தர நிலைகளோடு ஒப்பிடல் : -

உண்மையான முடிவுகள் தர நிலைகளோடு ஒப்பீடு செய்யப்பட்டு தவறுகளை இனம் காண வேண்டும். அவை அளக்கு மீறியதாக இருப்பின் அதனால் ஏற்பட்ட விளைவுகளை ஆய்வு செய்ய வேண்டும். கட்டுப்பாட்டு அறிக்கைகள் ஒப்பீடு செய்யக் கூடியதாக இருக்க வேண்டும்.

நான்காம் படி நிலை - குறைகளை நீக்குதல் : -

கட்டுப்பாட்டு நடைமுறையின் இறுதி நிலை இது. குறை தீர்க்க எடுக்கும் நடவடிக்கைகள் அக்குறை மீண்டும் நிகழாது தடுக்கும். எது தவறானது? எங்கு, எப்போது அது நடைபெற்றது என்பதை அறிந்து குறைதீர்க்கும் நடவடிக்கை மேற்கொள்ளப்பட வேண்டும்.

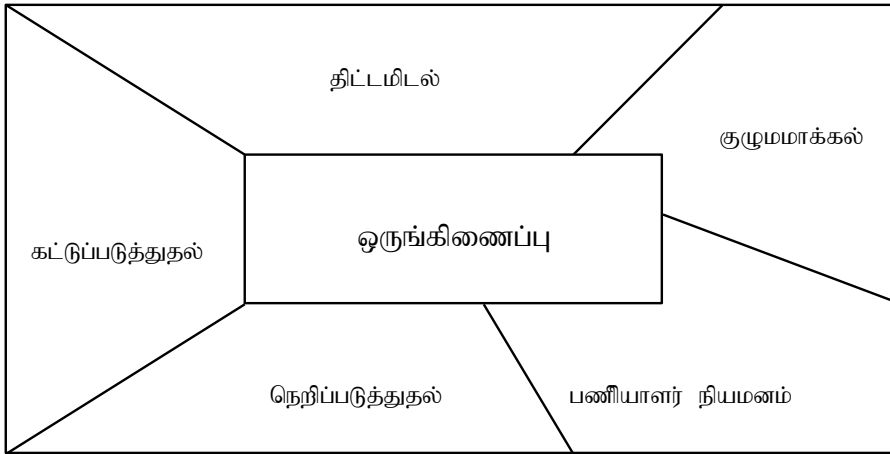
கட்டுப்பாட்டு நடவடிக்கைகள், மறுஆய்வு, இலக்குகளை மற்றும் தர நிலைகளை மாற்றுதல், பணியில் மாற்றங்களைச் செய்தல், கூடுதல் மூலாதாரங்களுக்கான வழிகள் இவைகளை உள்ளடக்கியது.

ஒருங்கிணைத்தல்

அறிமுகம் : -

இது ஒரு குழு நடவடிக்கை. ஒரு பொது இலக்கை எட்டும் ஒருமைப்பாட்டு நடவடிக்கை. ஒரு மேலாளரின் முக்கியப் பணியாக இந்த ஒருங்கிணைப்புப் பணி அமையும். ஒரு நிறுவனத்தின் ஒவ்வொரு பணியும் ஒருங்கிணைப்பினால் தான் சாத்தியமாகும்.

உதாரணமாக பல்வேறு திட்டங்கள் சரியாக சமப்படுத்தப்பட்டு, ஒருங்கிணைக்கப்படா விட்டால் திட்டமிடல் வலுவானதாக அமைவதில்லை. இலக்கை எட்டுவதற்கு நிறுவனத்திற்கு ஒருங்கிணைப்பு அவசியம் தேவை.



விளக்கம் : -

- (1) மோனி மற்றும் ரெய்லி (Money & Reilay) கூற்றுப்படி ஒருங்கிணைப்பு என்பது ஒரு பொது நோக்கத்திற்காக, ஒன்றுபட்ட நடவடிக்கையை உருவாக்க முறையாகச் செய்யப்படும் ஒரு ஏற்பாடு.
- (2) ஜே. லாண்டி (J. Lundy) என்பாரின் கூற்றுப்படி நிர்ணயிக்கப்பட்ட இலக்குகளை சுமுகமான, ஒற்றுமையான வழிமுறைகளின் மூலம் அடைவதே ஒருங்கிணைப்பு ஆகும்.

ஒருங்கிணைப்பின் தேவை (அல்லது) முக்கியத்துவம்

(1) சிறப்புத் தன்மை : -

இன்றைய நவீன தொழில்நுட்ப உலகில் சிறப்புத் தன்மைகள் அதிகரித்து விடுகின்றன. நிபுணர்களால் மட்டுமே இயற்கையையும், எல்லையையும், வேலையின் தன்மையையும் சரியாக கணித்து அதற்கேற்ப செயல் திட்டங்களை உருவாக்க முடியும். எனவே ஒருங்கிணைப்பு அவசியமான ஒன்று.

(2) அதிகமான பணியாளர்கள் : -

நிறுவனத்தின் பணியாளர்கள் பல தரப்பட்டவர்கள். நடத்தை, பழக்க வழக்கங்களில் பல வேறுபாடுகளை உடையவர்கள். எனவே அவர்களுக்குள் சிக்கல்கள் உருவாகி, அது நிறுவனத்தை பாதிக்க வாய்ப்புண்டு. எனவே ஒருங்கிணைப்பு அவசியம் தேவை.

(3) செயல்பாட்டில் ஒருமை : -

வெவ்வேறு பணியாளர்களின் முயற்சிகள், திறமைகள், வலிமைகள் ஒரு பொது இலக்கிற்காக ஒருங்கிணைக்கப்படுகின்றன. எனவே செயல்பாட்டில் ஒருமை ஏற்படுகிறது.

(4) பிரிவும், ஒருமையும் : -

ஒரு நிறுவனத்தின் ஒட்டு மொத்த செயல்பாடும் 2 பிரிவுகளாகப் பிரிக்கப்பட்டுள்ளன. அவை அதிகாரம் மற்றும் கடமை. இது வேலையின் தன்மைக்கேற்ப வேறுபடுகிறது. எனவே அதிகாரத்திற்கும் கடமைக்குமிடையில் ஒருங்கிணைப்பு தேவைப்படுகிறது.



