

# மேலாண்மைத் தத்துவங்கள் (அலுவலகச் செயலியல்)

தொழிற் கல்வி  
மேல்நிலை – முதலாம் ஆண்டு

தமிழ்நாடு அரசு  
இலவச பாடநூல் வழங்கும்  
திட்டத்தின் கீழ் வெளியிடப்பட்டது  
(விற்பனைக்கு அன்று)

தீண்டாமை ஒரு பாவச் செயல்  
தீண்டாமை ஒரு பெருங்குற்றம்  
தீண்டாமை மனிதத்தன்மையற்ற செயல்



தமிழ்நாட்டுப்  
பாடநூல் கழகம்

கல்லூரிச் சாலை, சென்னை - 600 006.

© தமிழ்நாடு அரசு  
முதற் பதிப்பு – 2010

குழுத்தலைவர்

**C. நடராஜன்**

முதல்வர்

மாநில வணிகவியல் கல்விப் பயிலகம்

தரமணி

சென்னை – 600 113.

மேலாய்வாளர்கள்

**திரு. G . நல்லமுத்துப்பிள்ளை**

தொழிற்கல்வி ஆசிரியர்

மாநகராட்சி ஆண்கள் மேல்நிலைப் பள்ளி

சைதாப்பேட்டை

சென்னை – 600 015

செல்வி. **K. சத்தியபாமா**

வணிகவியல் விரிவுரையாளர்

மாநில வணிகவியல் கல்விப் பயிலகம்

தரமணி

சென்னை – 600 113.

ஆசிரியர்கள்

**திருமதி D. வைஜயந்தி**

தொழிற்கல்வி ஆசிரியை

மாநில மகளிர் மேல்நிலைப் பள்ளி

எழும்பூர்

சென்னை – 600 008

**திருமதி M. A. ஜெஹரா ஜபீன்**

தொழிற்கல்வி ஆசிரியை

அரசினர் பெண்கள் மேல்நிலைப் பள்ளி

அசோக் நகர்

சென்னை – 600 083

**திருமதி நிர்மலா ரவீந்திரன்**

தொழிற்கல்வி ஆசிரியை

K R C A R C பெண்கள்

மேல்நிலைப் பள்ளி

முத்தியால் பேட்டை

சென்னை – 600 001

**திருமதி V.S. ஜேம்ஸ் சகாயம்**

தொழிற்கல்வி ஆசிரியை

புனித அந்தோனியர் பெண்கள்

மேல்நிலைப் பள்ளி

மந்தைவெளி

சென்னை – 600 028

பாடங்கள் தயாரிப்பு : தமிழ்நாடு அரசுக்காகப் பள்ளிக் கல்வி இயக்ககம் தமிழ்நாடு.

இந்நூல் 60 ஜி.எஸ்.எம். தாளில் அச்சிடப்பட்டுள்ளது.

வெப் ஆப்செட் முறையில் அச்சிட்டோர் :

1

**மேலாண்மை அறிமுகம்**

தோற்றம்	1
அறிமுகம்	2
மேலாண்மை பொருள்	2
வரைவிலக்கணம்	2
மேலாண்மையின் இயல்பும் சிறப்புத் தன்மைகளும்	3
மேலாண்மையின் செயல் எல்லை	4
மேலாண்மையின் முக்கியத்துவம்	5
நிர்வாகம் மேலாண்மை வேறுபாடுகள்	6
மேலாண்மையின் நிலைகள்	7
மேலாண்மை கலையா ? அறிவியலா ?	8
மேலாண்மையின் பணிகள்	9
மேலாண்மை கோட்பாடுகள்	11
நோக்கநிலை மேலாண்மை	13
நோக்கநிலை மேலாண்மையின் படிநிலைகள்	14
நோக்கநிலை மேலாண்மையின் நன்மைகள்	14
மற்றும் குறைபாடுகள்	
தனிநிலை மேலாண்மை (அ)	15
விலகல் வழி மேலாண்மை	

2

**திட்டமிடுதலும் முடிவெடுத்தலும்**

பொருள்	21
வரைவிலக்கணம்	22
திட்டமிடுதலின் இயல்பு	22
திட்டமிடுதலின் நன்மைகள் மற்றும் முக்கியத்துவம்	23
திட்டமிடுதலின் குறைபாடுகள்	24
திட்டமிடுதலின் நடைமுறை / படிநிலைகள்	25
திட்டத்தின் செயல் கூறுகள்	27
திட்டமிடுதலின் வகைகள்	28
முடிவெடுத்தல்	30
பொருள்	30
வரைவிலக்கணம்	30
முடிவெடுத்தலின் இயல்புகள்	31
மேலாண்மை முடிவுகளின் வகைகள்	32
முடிவெடுத்தலின் நடைமுறை / படிநிலைகள்	34
முடிவெடுத்தலின் நன்மைகள்	35
முடிவெடுத்தலின் குறைபாடுகள்	36

## ஒழுங்கமைத்தலும் அதிகார ஒப்படைத்தலும்

பொருள்	45
வரைவிலக்கணம்	46
ஒழுங்கமைப்பின் இயல்புகள்	46
ஒழுங்கமைப்பின் கோட்பாடுகள்	47
ஒழுங்கமைப்பின் நன்மைகள்	48
ஒழுங்கமைத்தலின் படிநிலைகள் / நடைமுறை	49
முறையான ஒழுங்கமைப்பு	50
முறையற்ற ஒழுங்கமைப்பு	50
முறையான ஒழுங்கமைப்பு மற்றும்	51
முறையற்ற ஒழுங்கமைப்புவேறுபாடுகள்	
ஒழுங்கமைப்பின் வகைகள்	51
வரிசை ஒழுங்கமைப்பு	52
பணி முறை ஒழுங்கமைப்பு	53
வரிசை பணியர் ஒழுங்கமைப்பு	54
குழு அமைப்பு	56
ஒழுங்கமைப்பு விளக்கப்படம்	57
ஒழுங்கமைப்பு விளக்கப்படத்தின் வகைகள்	57
ஒழுங்கமைப்பு விளக்கப்படத்தின் நன்மைகள்	
குறைபாடுகள்	59
ஒழுங்கமைப்பு கையேடு	59
ஒழுங்கமைப்புக் கையேட்டின் நன்மைகள், மற்றும் குறைபாடுகள்	60
அதிகார ஒப்படைத்தல்	60
பொருள்	60
வரைவிலக்கணம்	60
அதிகார ஒப்படைத்தலின் தன்மைகள் / சிறப்பியல்புகள்	61
ஒப்படைப்பு நடைமுறையின் கட்டங்கள் / படிநிலைகள்	62
அதிகார ஒப்படைத்தலின் நன்மைகள்	62
அதிகார ஒப்படைத்தலின் குறைபாடுகள்	63
அதிகார ஒப்படைத்தலின் கோட்பாடுகள்	64
மையப்படுத்துதல் பொருள்	64
வரைவிலக்கணம்	65
மையப்படுத்துதலின் நன்மைகள்	65
மையப்படுத்துதலின் குறைபாடுகள்	66
அதிகாரப்பரவலாக்கம் நன்மைகள், குறைபாடுகள்	66
மையப்படுத்துதலுக்கும் அதிகார பரவலாக்கலுக்கும் உள்ள வேறுபாடுகள்	67

4

**ஒருங்கிணைத்தலும், கட்டுப்படுத்துதலும்**

பொருள்	74
வரைவிலக்கணம்	74
ஒருங்கிணைத்தலின் தன்மையும், சிறப்பியல்புகளும்	75
ஒருங்கிணைப்பும், ஒத்துழைப்பும்	76
ஒருங்கிணைப்பின் நன்மைகள்	77
ஒருங்கிணைத்தலின் குறைபாடுகள்	78
ஒருங்கிணைத்தலின் வகைகள்	79
ஒருங்கிணைத்தலின் கொள்கைகள்	80
ஒருங்கிணைத்தலின் நுணுக்கங்கள்	80
கட்டுப்படுத்தல்	81
பொருள்	81
வரைவிலக்கணம்	82
கட்டுப்படுத்துதல் பணியின் தன்மைகள் / சிறப்பியல்புகள்	83
கட்டுப்படுத்தலின் நடைமுறை	83
கட்டுப்படுத்துதலின் நன்மைகள்	85
கட்டுப்படுத்தலில் எழும் பிரச்சனைகள்	86

5

**தொடர்பு கொள்ளல்**

பொருள்	94
வரைவிலக்கணம்	95
தகவல் தொடர்பின் தன்மைகள் / சிறப்பியல்புகள்	95
தகவல் தொடர்பு நடை முறை	96
தகவல் திறன் மாதிரி	97
தகவல் தொடர்பின் நன்மைகள்	98
தகவல் தொடர்பின் வகைகள்	99
முறையான தகவல் தொடர்பு	100
முறை சாரா தகவல் தொடர்பு	101
மேல்நோக்கிய தகவல் தொடர்பு	101
கீழ்நோக்கிய தகவல் தொடர்பு	102
படுகிடை தகவல் தொடர்பு	103
வாய்மொழி நன்மை, குறைபாடுகள்	103
எழுத்து மூலம் நன்மை, குறைபாடுகள்	104
சமிக்ஞை மூலம் தகவல் தொடர்பு	106
தகவல் தொடர்பின் தடைகள்	106
தகவல் தொடர்பின் தடைகளை அகற்றும் முயற்சிகள்	108

## தலைமையேற்றலும் இயக்குவித்தலும்

பொருள்	115
வரைவிலக்கணம்	115
தலைமையேற்றலின் இயல்புகள்	116
ஒரு மேலாண்மை தலைவரின் பணிகள்	117
தலைமை பாணியின் வகைகள்	118
ஏகாதிபத்தியப் பாணித் தலைமை	118
நன்மைகள்	119
குறைபாடுகள்	119
பங்கேற்கும் (அ) குடியாட்சித் தலைமை	119
நன்மைகள்	120
குறைபாடுகள்	120
தன்னிச்சை வணிகக் கொள்கைப் பாணித் தலைமை	121
நன்மைகள்	121
குறைபாடுகள்	121
பணிமுறைத் தலைமை	122
நன்மைகள்	122
குறைபாடுகள்	122
ஸ்தாபனத் தலைமை	122
நன்மைகள்	122
குறைபாடுகள்	122
தந்தைத் தன்மைத் தலைமை	123
நன்மைகள்	123
குறைபாடுகள்	123
நல்ல தலைவரின் பண்புகள்	123
இயக்குவித்தல்	125
பொருள்	125
வரைவிலக்கணம்	126
இயக்குவித்தலின் சிறப்பியல்புகள்/ தன்மைகள்	126
இயக்குவித்தலின் பங்கு	127
இயக்குவித்தலின் கூறுகள்	127
இயக்குவித்தலின் கோட்பாடு	128

வ.எண்.

பொருளடக்கம்

ப.எண்.

7

**செயல் ஊக்கமளித்தல் / தெம்பு அளித்தல்**

பொருள்	137
வரைவிலக்கணம்	138
ஊக்குவித்தலின் தன்மைசிறப்பியல்புகள்	138
ஊக்குவித்தலின் நடைமுறைகள் / படிகள்	139
ஊக்குவித்தலின் நன்மைகள் / முக்கியத்துவம்	140
ஊக்குவித்தலின் வகைகள்	141
ஊக்குவித்தல் கோட்பாடுகள் (கருத்தியல்)	143
மாஸ்லோவின் தேவை வரிசைக் கோட்பாடு	143
மெக்ரக்கரின் X மற்றும் Y கோட்பாடுகள்	145
X கோட்பாடு	145
Y கோட்பாடு	146
X மற்றும் Y கோட்பாடுகளுக்கிடையே	
உள்ள வேறுபாடுகள்	146

8

**மனித வள மேம்பாடு**

பணியமர்த்தல்	153
ஆளெடுத்தல்	154
வரைவிலக்கணம்	154
ஆளெடுக்கும் மூலங்கள்	154
அக மூலங்கள்	154
அக மூலங்களின் நன்மைகள்	155
குறைபாடுகள்	156
புற மூலங்கள்	156
தெரிந்தெடுத்தல்	157
தெரிந்தெடுத்தல் நடைமுறை	157
தெரிந்தெடுத்தல் தேர்வு	159
நேர்காணல்	159
இடம் குறித்தலும், பணியமர்த்தலும்	160
பயிற்சி	161
பயிற்சியின் நன்மைகள்	161
பயிற்சியின் படிகள் / நடைமுறைகள்	162
பயிற்சியின் வகைகள்	163





## முன்னுரை

மேல்நிலைப் பள்ளித் தொழிற்கல்வித் திட்டத்தில் அலுவலகச் செயலியல் பாடப்பிரிவில் பயிலும் மாணவர்களுக்கு “மேலாண்மைத் தத்துவங்கள்” என்ற இப்புத்தகத்தை அளிப்பதில் மகிழ்ச்சி அடைகிறோம்.

நவீன அலுவலகங்கள் கணினியாலும், மேம்படுத்தப்பட்ட மனித உறவுக் கொள்கைகளாலும், பெரும் மாற்றத்திற்கு உள்ளாகியிருந்தாலும், அடிப்படை மேலாண்மைத் தத்துவங்கள் மாறாமல் உள்ளது.

அலுவலகச் செயலியல் பாடத்திட்டத்தில் பதினோராம் வகுப்பில் “மேலாண்மைத் தத்துவங்கள்” பாடம் போதிக்கப்படுகிறது. நூலாசிரியர்கள், இப்புத்தகத்தை, தங்கள் முயற்சியினை முழுமையாக வழங்கி, அதன் தரத்தை உயர்த்தியுள்ளார்கள் என்பது குறிப்பிடத்தக்கது.

இப்பாடத்திற்கு வினாத்தாள் வடிவமைப்பு மாற்றப்பட்டுள்ளது. அதன்படி “சரியான விடையை தேர்ந்தெடு, ஓரிரு வார்த்தைகளில் விடையளி, மிகக் குறுகிய வினாக்கள், குறுகிய வினாக்கள் மற்றும் கட்டுரை வடிவ வினாக்கள்” என, புதிய வினாத்தாள் மாதிரி ஒவ்வொரு பாடத்தின் முடிவிலும் வழங்கப்பட்டுள்ளது.

இப்புத்தகம் மாணவர்களுக்கு மிகவும் பயனுள்ள வகையில் இருக்கும் என நம்புகிறோம். மாணவர்களுக்கு பயனளிக்கும் வகையில் தொழிற்கல்வியைப் புனரமைக்கவும், புதிய பாடத்திட்டங்களை உருவாக்கவும், பெருமுயற்சி எடுத்த தமிழ்நாடு அரசுக்கும் பள்ளிக்கல்வி இயக்குநர், தொழிற்கல்வி இணை இயக்குநர், தொழிற்கல்வி உயர் மட்டக்குழுத்தலைவர், துணைத்தலைவர், உறுப்பினர்கள் ஆகிய அனைவருக்கும் எங்களது நெஞ்சார்ந்த நன்றியை உரித்தாக்குகிறோம். புத்தகம் சிறப்பாக வெளிவருவதற்கு உறுதுணைபுரிந்த தமிழ்நாட்டுப்பாட நூல் கழகத்திற்கு எங்கள் நன்றியை தெரிவிக்கிறோம்.

நன்றி

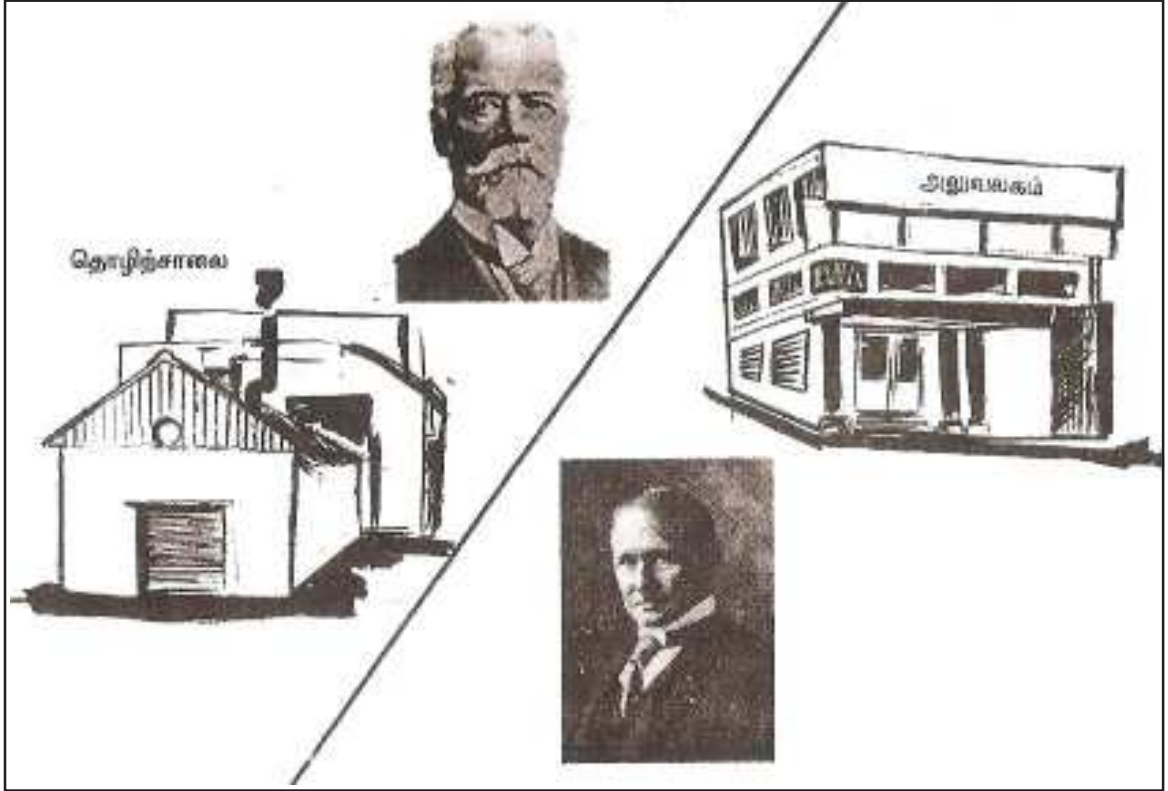
இவண்  
குழுத்தலைவர் மற்றும் நூலாசிரியர்கள்



## 1. மேலாண்மை அறிமுகம்

கற்றல் நோக்கங்கள் . இந்த அத்தியாயத்தைப் படித்த பின்னர் நீங்கள் கீழ்க் கண்டவற்றைப் புரிந்து கொள்வீர்கள்

தோற்றம் - அறிமுகம் -பொருள்-வரைவிலக்கணம் - தன்மைகள் சிறப்பியல்புகள் - செயல் எல்லை - மேலாண்மையின் முக்கியத்துவம்-மேலாண்மை நிர்வாகம் ஒப்பீடு - மேலாண்மை நிலைகள் - மேலாண்மை கலையா அறிவியலா? - மேலாண்மை-சிறப்புத் தொழில்- மேலாண்மைப் பணிகள் -மேலாண்மைக் கோட்பாடுகள் - நோக்கநிலை மேலாண்மை -தனிநிலை மேலாண்மை.



படம் 1.1 மேலாண்மை அறிமுகம்

### தோற்றம்

மனித சமுதாயத்தின் உதய காலத்திலிருந்து மேலாண்மையானது பலவகை வடிவங்களில் செயல்பட்டு வருகிறது. மனிதன் கூட்டாக வாழ ஆரம்பித்து தொழில் நுணுக்கங்களை அமைப்பில் பயன்படுத்திய பொழுதே மேலாண்மை தோன்றிவிட்டது என்று கூறலாம். எகிப்தியர்களின் பிரமிடுகளும் சைனர்களின் அமைச்சகப் பணிகளும், ரோமானியர்களின் தேவாலயங்களும், இராணுவ அமைப்புகளும் மேலாண்மை எண்ணங்கள் பயன்படுத்தப்பட்டதற்கு எடுத்துக்காட்டாகும். கௌடில்யரின் அர்த்த சாஸ்திரம், ஸ்ரீமத் பகவத்கீதை, புனித பைபில் மற்றும் இதிகாசங்கள் மேலாண்மையின் பொதுச் செயல்பாடுகளுக்கு மேற்கோள் காட்டுகின்றன. மேலாண்மை எண்ணங்களுக்கு வித்திட்ட அமைப்புகளாக ரோமானிய கத்தோலிக்கத் திருச்சபை, இராணுவ அமைப்பு மற்றும் கேமராப்பட்டியல்களைக் கூறலாம். இவ்வாறாக, மேலாண்மைக் கலை என்பது பழமையான தோற்றத்தை உடையதாக இருந்தாலும் மேலாண்மை அறிவியல் என்பது தொழில் புரட்சிக்குப் பின்னரே தொழிற்சாலைகளில் அறிமுகப்படுத்தப்பட்டது. அறிவியல் மேலாண்மை இயக்கமானது, மேலாண்மை, அறிவியல் சார்ந்தது என்பதற்கான அடித்தளமிட்டது.

நவீன மேலாண்மைச் சிந்தனை பலநிலைகளில் வளர்ந்து வடிவெடுத்துள்ளது. இந்த அணுகுமுறை அல்லது நிலைகள் அல்லது கருத்தியல்களை மூன்று நிலைகளாகப் பிரிக்கலாம்.

1. பழமை அல்லது கர்நாடகக் கருத்து
2. நவீன கர்நாடகக் கருத்து
3. நவீனக் கருத்து

### அறிமுகம்

நாம் ஒரு அமைப்பில் (குடும்பம் என்ற அமைப்பு) பிறந்து ஒரு அமைப்பில் (சமுதாயம் என்ற அமைப்பு) வாழ்ந்து ஒரு அமைப்பில் (வியாபாரம், அரசுத் துறை இராணுவம் பள்ளி கல்லூரி போன்ற அமைப்புகள்) பணிபுரிந்து வருகிறோம். மேற்குறிப்பிட்ட ஒவ்வொரு அமைப்புகளும் பல நபர்கள் சார்ந்த குழுக்களாகும். இக்குழுக்கள் ஒரு பொதுவான நோக்கத்தை அடைவதையே இலட்சியமாகக் கொண்டுள்ளது. ஒரு அமைப்பின் வெற்றி அதில் அடங்கியுள்ள தனிநபர்களின் ஒன்றிணைந்த முயற்சிகள் சார்ந்த, குழுச் செயல்பாட்டில் தான் அடங்கியுள்ளது. இப்பணியைப் புரியக்கூடிய நடுநிலை முகமை அமைப்பே மேலாண்மை எனப்படுகிறது. எவ்வாறு மனிதனின் மூளை (மைய நரம்பு மண்டலம்) மனித இயக்கத்தைக் கட்டுப்படுத்திச் செயல் புரியவைக்கிறதோ அவ்வாறே மேலாண்மை ஒரு அமைப்பின் மைய நரம்பு மண்டலமாக இருந்து, அமைப்பினை இயக்குகிறது.

### மேலாண்மை – பொருள்

மேலாண்மை என்பது திட்டமிடுதல், ஒழுங்கமைத்தல், இயக்குவித்தல், ஒருங்கிணைத்தல் மற்றும் கட்டுப்படுத்தல் போன்ற முக்கியப் பணிகளை உள்ளடக்கியதாகும். மேலாண்மை என்பது பிறரிடமிருந்து பணிகளை செய்து வாங்கும் கலையாகும். எல்லாப் பணிகளையும் ஒருவரே செய்வது இயலாத காரியம். எனவே வேலைகள் அனைவராலும் பகிர்ந்து கொள்ளப்படுகின்றது.

### வரைவிலக்கணம்

1. **மேரி பார்க்கர் ஃபோலட் (Mary Parker Follet)** என்ற மேலாண்மை அறிஞரின் கூற்றுப்படி, “மேலாண்மை என்பது பிறரிடமிருந்து வேலைகளை செய்து பெறும் கலையாகும்”.

2. **ஹென்றி ஃபேயால் (Henry Fayol)** – “ஒரு செயலை ஒழுங்கமைத்து ஆணையிட்டு. ஒருங்கிணைத்து, கட்டுப்படுத்துவதற்கு, திட்டமிட்டு முன்னறிவிக்கும் பணி.

3. **F.W. டேலர் (F.W. Taylor)** – தனது பணியாட்கள் என்ன செய்ய வேண்டும் என்பதைத் துல்லியமாகத் தெரிந்து கொள்வதுடன் அவர்கள் அதை சிறந்த மற்றும் சிக்கனமான வழியில் செய்கிறார்களா என்று கவனித்து அறியும் கலையாகும்”.

**F.W. டேலர் (F.W. Taylor) (1856–1915)** இவர் அறிவியல் மேலாண்மையின் தந்தை எனப்படுகிறார்.

மேலாண்மையின் நோக்கமானது பணியாண்மையர் மற்றும் பணியாளர்களுக்கு அதிகபட்ச வளர்ச்சியைப் பெற்றுத்தரும்படி இருக்க வேண்டும். இவரது கருத்தியல் கோட்பாடே அறிவியல் மேலாண்மை என்று அழைக்கப்படுகிறது.

**ஹென்றி ஃபேயால் (Henry Fayol) [1894-1952]** இவர் மேலாண்மை கொள்கைகளை உலகிற்கு அறிமுகப்படுத்தியவர். இன்றைய மேலாண்மைச் சிந்தனைக்கு இவரது கொள்கைகளே

## மேலாண்மையின் இயல்பும் சிறப்புத் தன்மைகளும்

மேலாண்மையின் சிறப்புத்தன்மைகள் கீழ்க்காணும் முக்கிய அம்சங்களால் விளக்கப்படுகிறது

### 1. மேலாண்மை – அனைத்திற்கும் பொருந்தும் தன்மை

மேலாண்மை எல்லாவிதமான குழுநடவடிக்கைகளுக்கும் தேவைப்படுகிறது. ஒரு குடும்பம், பொதுச்சங்கம், அரசு, இராணுவம் அல்லது ஒரு வியாபார நிறுவனம் போன்ற அனைத்து அமைப்புகளுக்கும் மேலாண்மை இன்றியமையாததாக உள்ளது. மேலாண்மையின் அணுகு முறையும், பாணியும் ஒரு அமைப்புக்கும் மற்றொரு அமைப்புக்கும் மாறுபடுகிறது. ஆனால் ஒவ்வொரு நிலையிலும், அதன் ஈடுபாடு மனித மற்றும் ஏனைய வளங்களை பொதுவான நோக்கங்களை அடைய ஒருங்கிணைக்கின்றது.

### 2. மேலாண்மை நோக்கம் சார்ந்தது

மேலாண்மை குறிப்பிட்ட நோக்கங்களை அடைவதற்காக உருவாக்கப்பட்டது. இது முன்னால் தீர்மானித்த நோக்கங்களை அடைவதற்கான ஒரு தீர்வாகவும் விளங்குகிறது. மேலாண்மையின் வெற்றி அதனுடைய நோக்கங்கள் எந்த அளவிற்கு நிறைவேற்றப்படுகிறது என்பதைப் பொருத்தே அமைகிறது. நல்ல முடிவுகளை அடையும் ஒரு படைப்புச் செயல்பாடே மேலாண்மையாகும்.

### 3. மேலாண்மை ஒரு இணைப்புத் திறன்

மேலாண்மையின் அடிப்படை, தனிப்பட்டவர்களின் உழைப்பை ஒருங்கிணைத்து, ஒரு அணியாக உருவாக்குதலிலேயே உள்ளது. இது ஒரு தனிநபரின் நோக்கங்களை அமைப்பின் நோக்கங்களாக மாற்றும் வல்லமை படைத்தது. இது மனிதவளம், மற்றும் ஏனைய வளங்களையும் ஒருங்கிணைக்கிறது.

### 4. மேலாண்மை ஒரு சமுதாயச் செயல்பாடு

மேலாண்மை மக்களால், மக்கள் மூலமாக மற்றும் மக்களுக்காக நடத்தப்படுகிறது. இது மக்களிடையே உள்ள தொடர்பை உள்ளடக்கியதால் இது ஒரு சமுதாயச் செயல்பாடாகும். மேலாண்மையில் மனிதகாரணி ஒரு உன்னதமான இடத்தை வகிக்கிறது. ஒரு நல்ல மேலாளர் நல்ல தலைவரே ஒரு அதிகாரி அல்ல.

### 5. மேலாண்மை பல்வேறு துறைகளைச் சார்ந்தது

மேலாண்மை பல்வேறு இயல்புடைய மனிதர்களுடன், பல மாறுபட்ட சூழ்நிலைகளில் பழகும் வாய்ப்புக் கொண்டது. ஆதலால் மேலாண்மை பல்வேறு துறைகளான பொறியியல், சமூகவியல், உளவியல், பொருளியல் போன்ற பல துறைகளின் பரந்த அறிவாற்றலோடு தொடர்புடையதாக உள்ளது.

### 6. மேலாண்மை ஒரு தொடர்ச்சியான செயல்பாடு

மேலாண்மை ஒரு ஆற்றல் வாய்ந்த மற்றும் தொடர்ந்து இயங்கும் செயல்பாடாகும். மேலாண்மை சுழற்சியும் அமைப்பின் ஒருங்கிணைந்த செயல்பாடும், குழு நோக்கங்கள் நிறைவேறும் வரை தொடர்ந்து நடைபெறும்.

### 7. மேலாண்மை கண்ணுக்குப் புலப்படாதது

மேலாண்மை கண்ணுக்குப் புலப்படாத ஆற்றலாகும். இதனை நல்ல விளைவுகள் மூலமாக உணரமுடியுமே தவிர பார்க்க இயலாது. ஆனால் மேலாண்மைப் பணியாற்றும் மேலாளர்கள் கண்ணுக்குப் புலனாகக் கூடியவர்களாக உள்ளனர்.

### 8. மேலாண்மை ஒரு கலை மற்றும் அறிவியலாகும்

மேலாண்மை ஒரு முறைப்படுத்தப்பட்ட கருத்தியல் அறிவை உள்ளடக்கியதாகும், மேலும்

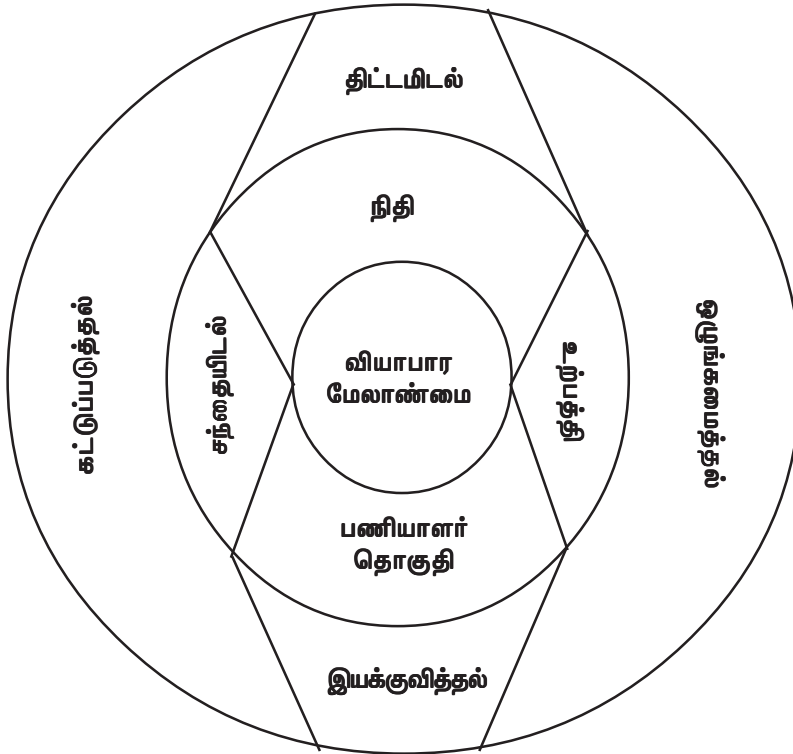
அவ்வறிவை நடைமுறைப்படுத்தக் கூடியதாகவும் உள்ளது. இது சிறப்புப் பயிற்சியையும், பொது நலன்களால் பின்பற்றக்கூடிய மரபு நெறிகளையும் உள்ளடக்கிய ஒரு ஒழுங்குமுறையாகும்.

### மேலாண்மையின் செயல் எல்லை

மேலாண்மைத்துறை மிகவும் விரிவானதாக உள்ளது. வியாபார மேலாண்மையின் செயல் எல்லை பின்வருமாறு பிரிக்கப்பட்டுள்ளது.

#### 1. உற்பத்தி மேலாண்மை

உற்பத்தி மேலாண்மை என்பது திட்டமிடுதல், ஒழுங்கமைத்தல், இயக்குவித்தல் மூலம் உற்பத்திப் பணியைக் கட்டுப்படுத்தி சரியான பொருட்களை, சரியான அளவில், சரியான நேரத்தில் மற்றும் சரியான விலையில் உற்பத்தி செய்வதாகும்.



படம் 1.2 மேலாண்மையின் செயல் எல்லை

#### 2. சந்தை மேலாண்மை

விற்பனை மேலாண்மை என்பது நுகர்வோர்களின் தேவைகளை அறிந்து, அவைகளைப் பூர்த்தி செய்யும் பொருட்கள் மற்றும் சேவைகளை வழங்குவதாகும்.

#### 3. நிதி மேலாண்மை

நிதி மேலாண்மை, தொழில் நிறுவனத்துக்குத் தேவையான நிதியை, சரியான நேரத்தில் கிடைப்பதற்கு ஏற்பாடு செய்வதாகும்.

#### 4. பணியாளர் மேலாண்மை

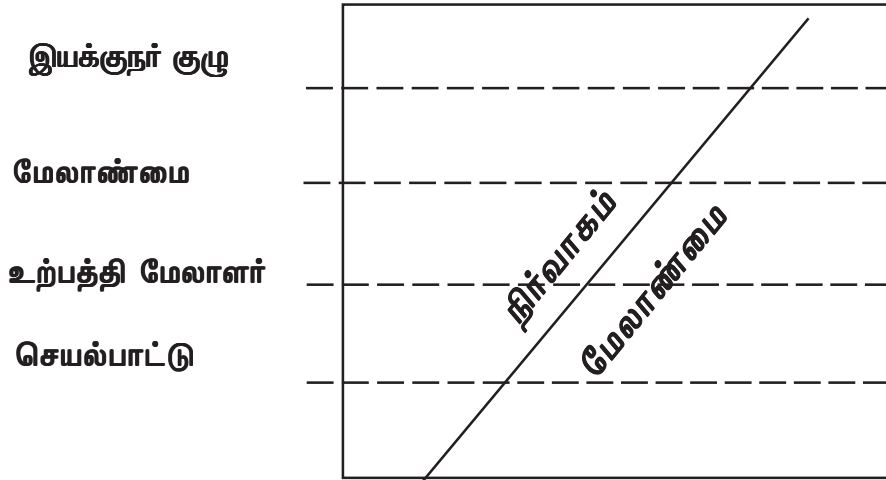
பணியாளர் மேலாண்மை, ஒரு அமைப்பின் மனித வளங்களைப் பெறுதல், மேம்படுத்தல், ஈடுசெய்தல், பராமரித்தல் மற்றும் ஒருங்கிணைத்தல் நடவடிக்கைகளைத் திட்டமிட்டு, ஒழுங்கமைத்து கட்டுப்படுத்தலை உள்ளடக்கியதாகும்.

## மேலாண்மையின் முக்கியத்துவம்

மேலாண்மை என்பது எல்லா அமைப்புகளிலும் இருக்க வேண்டிய தவிர்க்க முடியாத ஒரு நடைமுறை ஆகும். மேலாண்மையின் சில இன்றியமையாமைகள் கீழே கொடுக்கப்பட்டுள்ளது.

1. நவீன வியாபாரத்தின் சிக்கல்களையும் சவால்களையும் அறிவியல் மேலாண்மை மட்டுமே சந்திக்க முடியும்.
2. திறமையான மேலாண்மை மட்டுமே கிடைப்பில் உள்ள வளஆதாரங்களை முழுமையாகப் பயன்படுத்த உதவ முடியும்.
3. மேலாண்மை குழுப்பணியையும் பணியாளர்களிடையே ஒருங்கிணைத்தலையும் உருவாக்குகிறது.
4. மேலாண்மை, நிறுவனத்தின், நிர்ணயிக்கப்பட்ட குறிக்கோள்களை அடையும் வகையில் கட்டுப்படுத்தி இயக்குவிக்க உதவுகிறது.
5. மேலாண்மை, நிறுவனத்தில் நிலையான தன்மையை உருவாக்குகிறது.
6. மேலாண்மை, சிறப்பான செயல் நிறைவேற்றத்திற்கு, புதிய கருத்துக்களையும் கற்பனைகளையும் புதிய பார்வைகளையும் தரவல்லதாக உள்ளது.
7. வியாபாரப் பிரச்சினைகளைத் தீர்ப்பதற்கு அல்லது சமாளிப்பதற்கு மேலாண்மை, நல்ல நண்பனாகவும், வழிகாட்டியாகவும் தத்துவஞானியாகவும் இருந்து துணை புரிகிறது.
8. மேலாண்மை மனிதவளங்களின் ஆளுமை வளர்ச்சிக்கு கருவியாக இருப்பதுடன் அவர்களது திறமையையும், உற்பத்தியையும் உயர்த்த உதவுகிறது.
9. மேலாண்மை தேசிய அளவில் முக்கியத்துவம் வாய்ந்தது. நாட்டின் பொருளாதார வளர்ச்சிக்கும் மாற்றத்திற்கும் ஒரு முகவராக இருந்து துணைபுரிகிறது.

## நிர்வாகம் – மேலாண்மை வேறுபாடுகள்



படம் 1.3 நிர்வாகம் – மேலாண்மை இரண்டிற்கும் உள்ள அடிப்படை வேறுபாடுகள்.

நிர்வாகம் என்பது ஒரு நிறுவனம் முழுமைக்கும் கொள்கைகளை வரையறுத்து வழங்குவது. ஆனால் மேலாண்மை என்பது அவற்றை செயல்படுத்துவதாகும்.

நிர்வாகம், மேலாண்மை என்ற இரண்டு சொற்களும் ஒன்று போலத் தோன்றினாலும் இரண்டும் வேறுபட்டவை ஆகும். நடைமுறையில் நாம் இவ்விரு சொற்களையும் ஒன்றோடு ஒன்று மாற்றி பயன்படுத்தி வருகிறோம்.

நிர்வாகம் வியாபாரத்தின் உரிமையாளர்கள். மேலாளர்கள், நிறுவனத்தில் ஊதியத்திற்குப் பணியாற்றும் பணியாளர்கள் மட்டுமே ஆவர். நிர்வாகம் மற்றும் மேலாண்மை இவ்விரண்டையும் மேலே உள்ள வரைபடத்தின் மூலம் வேறுபடுத்தலாம்.

மேல்நிலையில் நிர்வாகம் அதிகமாகவும், மேலாண்மை குறைவாகவும். கீழ்நிலையில் மேலாண்மை அதிகமாகவும் நிர்வாகம் குறைவாகவும் இருப்பதை மேலே உள்ள படத்தில் காணலாம்.

நிர்வாகம், மேலாண்மை இவ்விரண்டிற்கும் இடையே உள்ள வேறுபாடுகளைக் கீழ்க்கண்ட அட்டவணை மூலம் விவரிக்கலாம்.

வ.எண்.	நிர்வாகம்	மேலாண்மை
1	எல்லாக் கொள்கை முடிவுகளும் நிர்வாகத்தினரால் எடுக்கப்படும்.	மேலாண்மையினர் கொள்கைகளை அமல்படுத்தும் பணியில் ஈடுபடுத்தப்படுவர். இருப்பினும் சில அதிக முக்கியத்துவம் இல்லாத செயல்களுக்கு வழக்கமான முடிவுகளை மேலாண்மையினர் எடுக்கலாம்.
2	நிர்வாகத்தினர் நிறுவனத்தின் உரிமையாளர்கள் ஆவர்.	மேலாண்மையினர் ஊதியத்திற்குப் பணிபுரியும் பணியாளர்களே ஆவர்.
3	நிர்வாகம் பொதுவாக இலாபம், விற்பனை, எதிர்கால முன்னேற்றம் போன்ற விளைவுகளிலேயே கவனம் செலுத்துகிறது	மேலாளர்கள் தாங்கள் பெறும் ஊதியத்-திற்காகவே பணிபுரிகிறார்கள். அவர்களது முயற்சிகளை நிர்வாகத்தினர் வகுத்த கொள்கைகளை நிறைவேற்றும் அளவிற்கு மட்டுமே செலவிடுகிறார்கள்.
4	நிர்வாகத்தினர் நிறுவனத்தின் அன்றாட அலுவல்களில் பங்கு கொள்வதில்லை.	மேலாளர்கள் தங்களது நிர்வாகத்தினருக்கு அன்றாடப் பணிகளை நிறைவேற்றும் பொறுப்புடையவர்கள் ஆவர்.
5	நிர்வாகத்தினரால் எடுக்கப்படும் முடிவுகள், நிதிநிலை மற்றும் அரசின் விதிகள், போன்றவற்றால் நிர்ணயிக்கப்படுகின்றன.	மேலாளர்கள் வழக்கமான முடிவுகளை மட்டுமே எடுப்பார்கள். அவர்கள் முடிவெடுப்பதற்கு, கருத்துகள் மதிப்புரைகள் மற்றும் நம்பிக்கைககள் மூலம் வழி நடத்தப்படுகிறார்கள். அம்முடிவுகள் பழைய நிகழ்வுகளின் அடிப்படையிலும் எடுக்கப்படுகிறது.
6	நிர்வாகம் என்பது ஒரு நிலையான ஏற்பாடு. பெரிய மாற்றங்கள் எதுவும் ஏற்பட வாய்ப்பில்லை	மேலாண்மை ஒரு நிலையான ஏற்பாடல்ல. மேலாளர்கள் ஓய்வு பெறலாம். ராஜினாமா செய்யலாம் அல்லது பணியிலிருந்து நீக்கவும் படலாம்.
7	இது மேல்நிலைப் பணி	இது கீழ் நிலைப்பணி



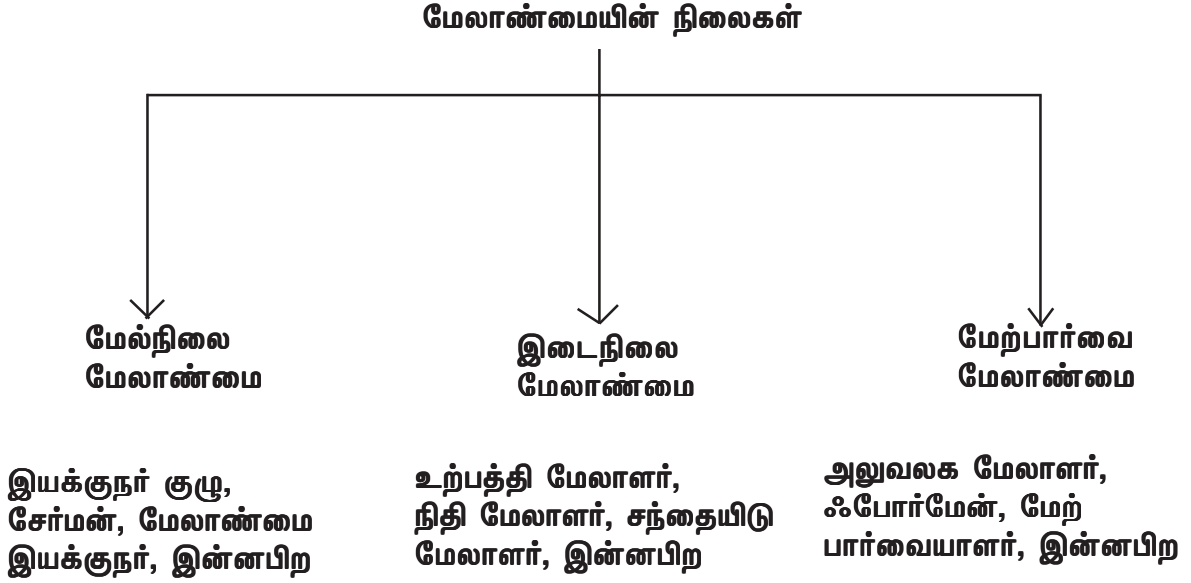
## மேலாண்மையின் நிலைகள்

மேலாண்மை வல்லுனர்கள் மூன்று மேலாண்மை நிலைகளை வரையறுத்து வழங்கியுள்ளனர். அவை யாவன.

1. மேல்நிலை மேலாண்மை
2. இடைநிலை மேலாண்மை
3. கடைநிலை மேலாண்மை (அ) மேற்பார்வை மேலாண்மை.

## மேலாண்மையின் நிலைகள்

கீழ்க்கண்ட படத்தின் மூலம் மேலாண்மையின் நிலைகள் விளக்கப்படுகிறது.



படம் 1.4 மேலாண்மையின் நிலைகள்

மேலாண்மையின் நிலைகள் அவர்களது அதிகாரத்தின் தன்மையை புலப்படுத்துவதோடு மட்டுமல்லாமல் அதிகார எல்லையையும் தெரிவிக்கிறது.

## மேல்நிலை மேலாண்மை

மேல்நிலை மேலாண்மை இயக்குநர் குழு, சேர்மன் மற்றும் மேலாண்மை இயக்குநர் போன்றோரை உள்ளடக்கியது. அவர்களது பணிகள் கீழ்வருமாறு .

1. வியாபாரத்தின் அடிப்படை நோக்கங்களை நிர்ணயித்தல்
2. வியாபாரத்தின் கொள்கைகளை உருவாக்கல்
3. நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை நிறைவேற்றும் வகையில் வியாபார நடவடிக்கைகளை பல்வேறு துறைகளாக ஒழுங்கமைத்தல்
4. துறைத் தலைவர்களை நியமித்து அவர்களது செயல் நிறைவேற்றத்தை மறு ஆய்வு செய்தல்
5. நிறுவனத்தின் சார்பாக வியாபாரத்தை வெளியிடங்களில் நிறைவேற்ற அதாவது வியாபாரப் பிரச்சனைகளை அரசுடன் மற்றும் வணிகக் கழகங்களுடன் விவாதித்தல்

மேற்கண்ட பணிகளை நிறைவேற்றுவது மேல்நிலை மேலாண்மையின் கடமையாகும்.

## இடைநிலை மேலாண்மை

இந்நிலையில் துறை மேலாளர்களாகிய உற்பத்தி மேலாளர், நிதி மேலாளர், சந்தையிடு மேலாளர் ஆகியோர் அடங்குவர். இதில் துணை மேலாளர்களும் அடங்குவர். அவர்களது பணிகளாவன,

- 1) துறையளவில் பொருத்தமான கொள்கைகளை உருவாக்கதல்
- 2) குறித்த கால இடைவெளியில் செயல் நிறைவேற்றத்தை மறு ஆய்வு செய்தல்
- 3) இடைநிலைப் பணியாளர்களுடன் செய்தித் தொடர்புகொள்ளுதல்.

## மேற்பார்வை மேலாண்மை (அ) கடைநிலை மேலாண்மை

இந்நிலையில் முதன்மைக் கண்காணிப்பாளர், அலுவலக மேலாளர்கள், மேற்பார்வையாளர்கள் முதலியோர் அடங்குவர். மேற்பார்வை மேலாண்மையில் கீழ்க்கண்ட பணிகள் அடங்கும்.

- 1) அன்றாட வேலைகளைத் திட்டமிடல்
- 2) அனைத்து பணியாளர்களுக்கும் பணிகளை ஒதுக்கி மேற்பார்வை செய்தல்
- 3) பணியாளர்களின் நடவடிக்கைகளை கட்டுப்படுத்தல்
- 4) குறிப்பிட்ட கால இடைவெளியில் இடைநிலை மேலாளர்களுக்கு அறிக்கை அனுப்புதல்.

## மேலாண்மை' கலையா ? அறிவியலா ?

மேலாண்மையைக் கலையுடன் சேர்க்க வேண்டுமா ? அல்லது அறிவியலுடன் சேர்க்க வேண்டுமா ? என்பது ஒரு முக்கியமான வினா. அதற்கு முன் கலை, அறிவியல் எவை ? எவை ? எனத் தெளிவு பெற வேண்டும்.

**மேலாண்மை அறிவியல்** – அறிவியல் என்பது ஒரு ஒழுங்குப்படுத்தப்பட்ட கற்றுத் தெளிவு பெறுவதற்குரிய தனி அறிவை தன்னகத்தே கொண்ட துறை ஆகும். இதன் கோட்பாடுகள் எங்கும் பொருந்தும் தன்மை கொண்டது. அறிவியலானது எல்லோராலும் ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்ட கோட்பாடுகளை உள்ளடக்கியதும் தொடர்ந்த உற்று நோக்குதலாலும் சோதனைகளாலும் ஆய்வுகளாலும் உருவாக்கப்பட்ட கருத்தியல்களைக் கொண்டது. இதே போல கோட்பாடுகளையும் கருத்தியல்களையும் மேலாண்மையின் பல பகுதிகள் பெற்றிருப்பதால் மேலாண்மையை அறிவியல் எனலாம்.

**மேலாண்மை கலை** – திடமான சிறந்த விளைவுகளை அடைய தனித்திறமைகளை செயல்முறையில் பயன்படுத்தும் தனி அறிவே கலையாகும். எல்லாக் கலைஞர்களையும் போல மேலாளரும் தனது அறிவு மற்றும் திறமையின் துணைகொண்டு தனது பணியாளர்களை ஒருங்கிணைத்து நிறுவனத்தின் நோக்கத்தை அடைய உதவி புரிகிறார். இச்சிறப்புத் தன்மை கலையின் பாற்பட்டது எனவே மேலாண்மை கலை எனலாம்.

**தீர்வு** – அறிவியலும் கலையும், ஒன்றோடொன்றிணைந்தவை. பிரிக்க முடியாதவை. அறிவியல், செய்ய வேண்டியதென்ன என்பதைக் கூறுகிறது. கலை, அதை எப்படிச் செய்வது என்பதைக் கூறுகிறது. மேலாண்மையில் இவ்விரு அம்சங்களும் அடங்கியிருப்பதால், இதனைக் கலை, அறிவியல் ஆகிய இரண்டும் கொண்ட அறிவியல் கலை எனலாம்.

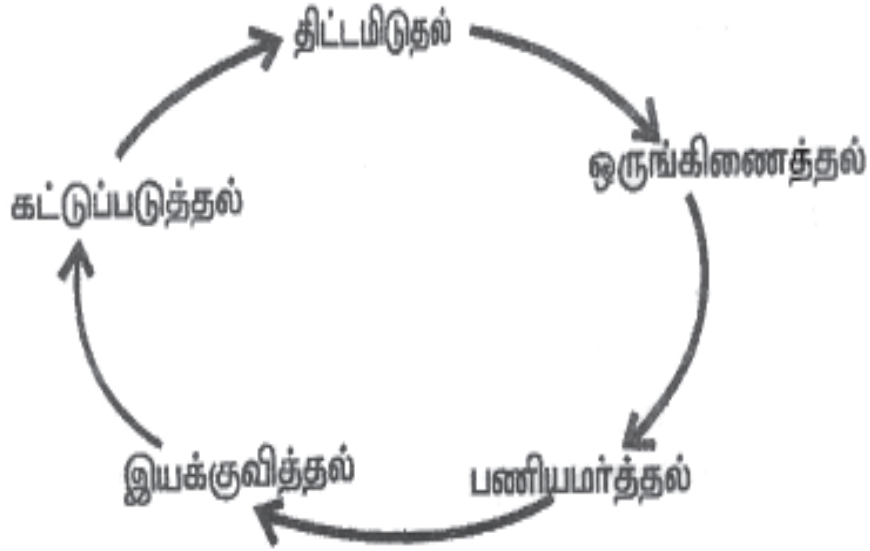
## மேலாண்மை ஒரு சிறப்புத் தொழில்

மருத்துவம், சட்டம் மற்றும் பொறியியல் போன்ற சிறப்புத் தொழில்கள் போல மேலாண்மையும் சிறப்புத் தொழில் பிரிவில் அங்கீகரிக்கப்பட்டுள்ளது. ஒரு சிறப்புத் தொழில் என்பது பணியிலிருந்து வேறுபடும். ஒரு சிறப்புத் தொழில் புரிபவர் சமப்ளத்திற்காகப் பணிபுரியவேண்டியது

இல்லை. அவர் தன்னிடம் வரும் தொழில்சார் வாடிக்கையாளரிடமிருந்து நேரடியாக ஊதியம் பெற்றுக் கொள்ளலாம். ஒரு சிறப்புத் தொழில் புரிபவர் பலருக்குப் பணியளிப்பவராக அல்லது பணியாண்மையராக இருக்கலாம். எ.டு ஒரு மருத்துவர் தனது மருத்துவமனையில் ஒரு செவிலியர், ஒரு ஆய்வுக்கூட உதவியாளர் போன்றோரை வேலைக்கு அமர்த்தலாம்.

### மேலாண்மைப் பணிகள்

பொதுவாக மேலாளர்கள் ஒரு நிறுவனத்தில் பணியாளர்களிடமிருந்து வேலைகளைச் செய்துபெறுவதற்கு சில பணிகளை ஆற்ற வேண்டியிருக்கிறது பல்வேறு மேலாண்மை வல்லுநர் பல்வேறு பணிகளை வழங்கியிருக்கிறார்கள். ஹென்றி ஃபேயால் மேலாண்மைப் பணிகளைத் திட்டமிடுதல் ஒழுங்கமைத்தல் இயக்குவித்தல் ஒருங்கிணைத்தல் கட்டுப்படுத்தல் என்று கூறியுள்ளார். கல்லிக் மற்றும் உர்விக் என்பவர்கள் மேலாளர்களின் பணிகளை P.O.S.D.C.O.R.B i.e. திட்டமிடுதல், (Planning) ஒழுங்கமைத்தல், (Organising) பணியமர்த்தல், (Staffing) இயக்குவித்தல், (Directing) ஒருங்கிணைத்தல், (Co-ordinating) அறிக்கை அளித்தல் (reporting) மற்றும் திடப்படிதல் தயாரித்தல் (ரெனபநவ டயதேபே) என்று கூறுகிறார்கள். கூண்ட்ஸ் ஓ டன்னல் என்பவர் மேலாண்மைப் பணிகளை திட்டமிடுதல் ஒழுங்கமைத்தல் பணியமர்த்தல் இயக்குவித்தல் மற்றும் கட்டுப்படுத்தல் என்று கூறுகிறார்.



படம் 1.5 மேலாண்மையின் பணிகள்

1. **திட்டமிடுதல்** – திட்டமிடுதல் மேலாண்மையின் அடிப்படை மற்றும் தொடக்கப் பணியாகும். திட்டமிடுதல் எனப்பது நோக்கங்களை நிர்ணயித்து அடைவதற்காக அவற்றை நிறைவேற்ற சிறந்த வழிமுறையைத் தேர்ந்தெடுத்தலைக் குறிக்கும். இது முன்னோக்கிப் பார்த்து, எதை செய்ய வேண்டும், எப்பொழுது செய்ய வேண்டும், எங்கு செய்ய வேண்டும், எப்படி மற்றும் யார் மூலம் செய்ய வேண்டும் என்பதைத் தீர்மானித்தல் ஆகும். இது சிறந்த முறையில் நோக்கங்களை அடைய உதவி செய்கிறது. திட்டமிடுதல் திடீர் மாற்றங்களையும் நிகழ்வுகளையும் திறமையாகச் சமாளிப்பதற்கு உதவுகிறது.

2. **ஒழுங்கமைத்தல்** – திட்டங்கள் வரையறுக்கப்பட்டவுடன் அதன் அடுத்தபடி நிலை ஒழுங்கமைத்தல் ஆகும். ஒழுங்கமைத்தல் என்பது அதிகாரங்களையும் பொறுப்புகளையும் ஏற்படுத்தி நிறுவனத்தின் உறுப்பினர்களிடையே உறவுமுறைகளை உருவாக்குவதாகும்.

லூயிஸ் ஆலன் அவர்கள் ஒழுங்கமைத்தல் என்பது, செய்ய வேண்டிய பணியினை அறிந்து, அதனைத் தொகுதிகளாகப் பிரித்தலும், குறிக்கோள்களை அடைய, பணியாளர்களைப் பயன்தரும் முறையில், உழைக்கும் வகையில் அவர்களுக்கிடையே உறவுமுறைகளை ஏற்படுத்தி, பொறுப்பையும் ஆணை உரிமையையும் வரையறுத்து வழங்குதல் அமைப்பாகும்.

**3. பணியமர்த்தல்** – பணியமர்த்தல் என்பது நிறுவனத்தில் எல்லா நிலைகளிலும் அமர்ந்து பணிபுரியத் தகுதி வாய்ந்த பணியாளர்களை நியமித்தலைக் குறிக்கும். பணியமர்த்தல், பணியாளத் திட்டமிடல், ஆள் சேர்த்தல், தேர்ந்தெடுத்தல், பயிற்றுவித்தல், ஈட்டுறுதி, ஒருமைப்பாடு மற்றும் பணியாளர்களை பாதுகாத்து தக்கவைத்தலைக் குறிக்கும்.

**4. இயக்குவித்தல்** – இயக்குவித்தல் என்பது வழிகாட்டல், கண்காணித்தல், ஊக்கமளித்தல், தலைமையேற்றல் போன்ற பணிகளை நிறுவனத்தின் நோக்கங்களையும் இலக்குகளையும் நிறைவேற்றக் கையாளும் பெரும் பணியாகும். இயக்குவித்தல் என்பது ஒரு செயலாக்கப்பணி இது திட்டங்களையும் கொள்கைகளையும் செயலாக்குவதில் ஈடுபடுகிறது.

**5. ஊக்கமளித்தல்** – ஊக்கமளித்தல் என்பது நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை நிறைவேற்றுவதற்காகப், பணியாளர்களைத் தன்னார்வத்துடன் கிளர்ந்தெழுந்து பணிபுரிவதற்காக அவர்களது தேவைகளையும் எண்ணங்களையும் திருப்திபடுத்த வழங்கப்படும் செயலாக்கியாகும். இது செயல் நிறைவேற்றத்தைத் தீர்மானிக்கும் முக்கியமான காரணியாகும். பலவகை ஊக்க ஊதியங்களும், வெகுமதிகளும், பணியாளர்களுக்கு வழங்கப்படும் செயலாக்கிகளாகும்.

**6. தகவல் தொடர்பு** – தகவல் தொடர்பு என்பது செய்திகள் உண்மைகள், கருத்துகள், உணர்வுகள் மற்றும் எண்ணங்களை இருவர் மற்றும் அதற்கு மேற்பட்டவர்களிடம் பரிமாற்றம் செய்வதன் மூலம் பரஸ்பர புரிந்து கொள்ளுதலையும் கூட்டுறவையும் அவர்களிடையே ஏற்படுத்துவதைக் குறிக்கும். இது சொல்லுதல் கவனித்தல் மற்றும் புரிந்து கொள்ளுதலை அடக்கிய தொடர்ந்த நடைமுறையாகும். இது எழுத்து மூலமாகவும் வாய்வழி மற்றும் கண் வழி மூலமாகவும் இருக்கலாம்..

**7. ஒருங்கிணைத்தல்** – ஒருங்கிணைத்தல் என்பது பல்வேறு செயல்களை ஒருமுகமாகத் தொடர்பு படுத்த, மேற்கொள்ளும் பல்வேறு தனிநபர்கள் அடங்கிய ஒரு குழுச் செயல்பாடாகும். இது வேறுபட்ட மற்றும் சிறப்புத் தன்மையுடைய பல்வேறு செயல்பாடுகளை ஒருங்கிணைப்பதைக் குறிக்கும். இது பொதுவான நோக்கத்தை அடைவதையே குறிக்கோளாகக் கொண்டுள்ளது. மேலாளர் இவர்களது முயற்சிகளை ஒருங்கிணைப்பதன் மூலமாக குழுவின் பணி எவ்வாறு அமைகிறது என்பதை கண்காணித்து அறுதியிடுகிறார்.

**8. கட்டுப்படுத்தல்** – கட்டுப்படுத்தல் என்பது நிறுவனம் தீர்மானிக்கப்பட்ட திசையில் செல்கிறதா என்பதை சரிபார்க்கும் நடைமுறையாகும் இச்செயல்பாடு நோக்கத்தை அடைவதற்கு வழிவகுக்கிறது. கட்டுப்படுத்தல் நடைமுறை கீழ்க்கண்ட படிகளை உள்ளடக்கியது.

அ. தரங்களை ஏற்பாடு செய்தல்

ஆ. நிகழ்வுகளை அளத்தல் மேலும் நிகழ்வுகளைத் தரங்களுடன் ஒப்பிடுதல்.

இ. தரங்களுக்கும் நிகழ்வுகளுக்கும் இடையே உள்ள விலகளைக் கண்டுபிடித்தல் மற்றும் அதற்கான காரணங்களை ஆய்தல்.

ஈ. விலகல்களைச் சரிபடுத்தல் சரியான நடவடிக்கைகளை எடுத்து சரிபடுத்தி நேக்கங்களை அடைதல்.

## மேலாண்மை கோட்பாடுகள் (ஹென்றி பேயால்)

மேலாண்மை என்பது பல கோட்பாடுகளை தன்னிடம் கொண்ட ஒரு அறிவியல் ஆகும். ஒரு கொள்கை (அ) கோட்பாடு என்பது ஒரு செயல் அல்லது சொல்லிற்கு வழிகாட்டும் அடிப்படை விளக்கமாகும். மேலாண்மைக் கோட்பாடுகள் என்பது மேலாண்மை வளர்ச்சிக்கு உதவி செய்யும் பல வழிகாட்டுதல்களை உள்ளடக்கிய தத்துவங்களாகும். மேலாண்மைக் கோட்பாடுகளுக்கு நீண்ட பட்டியல்கள் இல்லை இருந்தாலும் பதினான்கு கோட்பாடுகள் கொண்ட ஒரு பட்டியலை ஹென்றி பேயால் என்பவர் வரையறுத்துக் கொடுத்ததுள்ளார். அவை பின்வருமாறு விளக்கப்படுகிறது.

**1. வேலைப் பகிர்வு** – ஒரு நிறுவனத்தின் ஒட்டுமொத்த வேலையானது சமாளிக்கக்கூடிய சிறு பிரிவுகளாகப் பிரிக்கப்பட்டு ஒவ்வொரு தனிநபரிடமும் வழங்கப்படுகிறது. இது ஒவ்வொருவரின் திறமையை அதிகப்படுத்த உதவுகிறது. இவ்வேலைப் பகிர்வுக் கோட்பாடு ஒரு நிறுவனத்தின் எல்லா நிலைகளிலும் பயன்படுத்தப்படுகிறது.

**2. அதிகாரமும் பொறுப்பும்** – ஒரு நிறுவனத்தில் அதிகாரமும் பொறுப்பும் இணைந்து செல்ல வேண்டும். ஒரு மேலாளர் தனது துணைப்பணியாளருக்கு நேரடியாக ஆணை வழங்கிய பின்னர் அவர் அதைத் தொடர்ந்து கண்காணிக்கும் பொறுப்பை மேற்கொள்கிறார். எனவே அதிகாரத்தை பெற்றவர் அதை ஏற்றுச் செயல்படும் பொறுப்பையும் பெறுகிறார். அதிகாரத்தை வழங்கிவிட்டு பொறுப்பை மேலதிகாரி ஆனவர் தன்னிடம் இருத்தி வைத்திருப்பது சிறந்தது.

**3. ஒழுங்கு** – ஒழுங்கு என்பது பணியாளர்கள் பின்பற்றக்கூடிய கீழ்ப்படிதல், நடத்தை, ஒழுங்கு நெகிழ்வுத்தன்மை மற்றும் மனித நேயம் போன்றவற்றை உள்ளடக்கியது. ஒரு நிறுவனம் ஒழுங்காக இருக்க வேண்டும் இல்லாவிட்டால் நன்றாக இயங்க முடியாது.

**4. கட்டளை ஒருமை** – ஒரு துணைப்பணியாளர் ஒரு மேலாளரிடமிருந்து தான் ஆணைகளைப் பெற வேண்டும் அதே போல் ஒரு மேலாளருக்குத்தான் கீழொப்படைப்பு பெற்றிருக்க வேண்டும். ஒன்றுக்கு மேற்பட்ட அதிகாரிகளிடமிருந்து கட்டளை பெறும் நிலை இருந்தால் அங்கு தொடர்ந்து முரண்பாடுகள் இருந்து கொண்டே இருக்கும். கட்டளை ஒருமை இருக்கும் பட்சத்தில் நிறுவனத்தில் நிலைத்த தன்மை இருக்கும் பொறுப்புகளை நிர்ணயிப்பதற்கு இது உதவியாக இருக்கும்.

**5. இயக்குவித்தலில் ஒருமை** – இக்கோட்பாட்டின்படி ஒரே நோக்கத்தை உடைய ஒவ்வொரு குழுவும் “ஒரு தலைவர், ஒரு திட்டம்” என்ற அடிப்படையில் இருக்க வேண்டும். இயக்குவித்தலில் ஒருமை என்ற கோட்பாடு ஒருமித்த செயலை அடையவல்லது. இயக்குவித்தலில் ஒருமை என்பது கட்டளை ஒருமையுடன் குழப்பிக் கொள்ளப்படக்கூடாது.

**6. தனி விருப்பம் பொது விருப்பத்திற்கு துணை செய்தல்** – ஒவ்வொரு பணியாளரும் தனது சொந்த விருப்பத்தை மறந்துவிட்டு ஒரு பொது நோக்கத்திற்காகப் பணிபுரியும் வகையில் இருக்கவேண்டும். நிறுவனத்தின் இரு விருப்பங்களுக்கிடையே முரண்பாடு தோன்றும்பொழுது ஒரு தனி விருப்பத்தை மேற்கொள்ளலாம்.

**7. ஊதியம்** – பணியாளருக்கும் பணியாண்மையருக்கும் முழுத் திருப்தி அளிக்கும் வகையில் ஊதியமும் அதை வழங்கும் முறைகளும் முறையாகவும் நேர்மையாகவும் இருக்க வேண்டும்.

## 8. மையப்படுத்தும் கோட்பாடு

பேயாலின் கருத்துப்படி மையப்படுத்துதல் மற்றும் துறைப்படுத்துதல் என்பது ஒரு நிறுவனத்தின் உத்தம அளவு பயன்பெறும் தன்மையை அடிப்படையாகக் கொண்டது. எந்த அளவிற்கு அதிகாரத்தை மையப்படுத்த வேண்டும் என்பது ஒரு நிறுவனத்தின் எல்லா பிரிவுகளிலும் உள்ள பணியாளர்களை எந்த அளவுக்கு முழுமையாகப் பயன்படுத்த முடியும் என்பதைப் பொறுத்தது. இது தனிப்பட்ட சூழ்நிலைகளின் அடிப்படையில் நிர்ணயிக்கப்படுகிறது.

## 9. தரவரிசைக் கோட்பாடு

இது ஒரு நிறுவனத்தின் அதிகார எல்லை எவ்வாறு மேல்நிலையிலிருந்து கீழ்நிலை வரை ஒரு சங்கிலித் தொடர்போல் வருகிறது என்பதைக் குறிக்கிறது. மேலிருந்து கீழ்வரக்கூடிய அதிகாரநிலை தெளிவாக இருக்க வேண்டும். செய்தித் தொடர்பானது மேல்நிலையிலிருந்து கீழ்நிலை வரை தொடர்ந்து தடைகளில்லாமல் ஒரு சங்கிலித் தொடர் போல் வரவேண்டும் என்பது இதன் அடிப்படை ஆகும்.

## 10. ஒழுங்கு

இக்கோட்பாடு பணியாளர்களையும் அவர்களோடு தொடர்புடைய பொருட்களையும் சரியான இடத்தில் பொருத்தும் ஒழுங்கினைக் குறிப்பிடுகிறது. ஒவ்வொரு பணியாளருக்கும் ஒரு இடம் அவர்தம் பணிப் பொருட்களுக்கும் ஒரு இடம் என்பது பின்பற்றப்பட வேண்டும்.

## 11. சமநிலை

ஒரு மேல்நிலை அதிகாரியானவர் தன் கீழ் பணிபுரியும் பணியாளர்களிடம் நேர்மையுடனும், நீதியுடனும், அன்புடனும், சமநிலையில் பழகக் கூடியவராக இருத்தல் வேண்டும். சமநிலைக்கோட்பாடு என்பது பணியாளர்கள் நேர்மையுடனும் அன்புடனும் நடத்தப்பட வேண்டும் என்பதைக் கூறுகிறது. இந்த சிறந்த குணங்கள் மட்டுமே அவர் தன்னிடம் பணிபுரியும் பணியாளர்களின் ஒத்துழைப்பைப் பெற உதவும். இக்கோட்பாடு பணியாளர்களுக்கிடையே உள்ளன்புடைய உறவை மேலாண்மைக்கும் பணியாளர்களுக்கும் இடையே ஏற்படுத்துகிறது.

## 12. பணிப்பாதுகாப்பு

ஒரு மேலாளர் தனது பணிக்கு பழகும் முன்னரே அவரைப் பணியிலிருந்து விலக்கிவிட்டால் அவர் தன் பணியைச் சிறப்பாகச் செய்ய முடியாது. பணியாளர்கள் திறமையுடன் செயல்பட அவர்கள் பணிக்கு வழங்கப்படும் பாதுகாப்பு மற்றும் உயர்வு போன்ற பணிச்சூழ்நிலைகள் உதவுகிறது.

## 13. தன்னார்வநிலை

பணியாளர்கள் எல்லாநிலைகளிலும் சுதந்திரமாகச் செயல்பட அனுமதிக்கப்பட வேண்டும். அதாவது திட்டத்தை உருவாக்கவும் நிறைவேற்றவும் தன்னார்வமாகச் செயல்பட அனுமதிக்கப்பட வேண்டும். அவர்களுக்கு சிந்திக்கவும் ஒரு செயலை இயக்கவும் அவர்களுக்கு வழங்கப்படும் சுதந்திரமே தன்னார்வநிலை (Initiative) என்று அழைக்கப்படுகிறது.

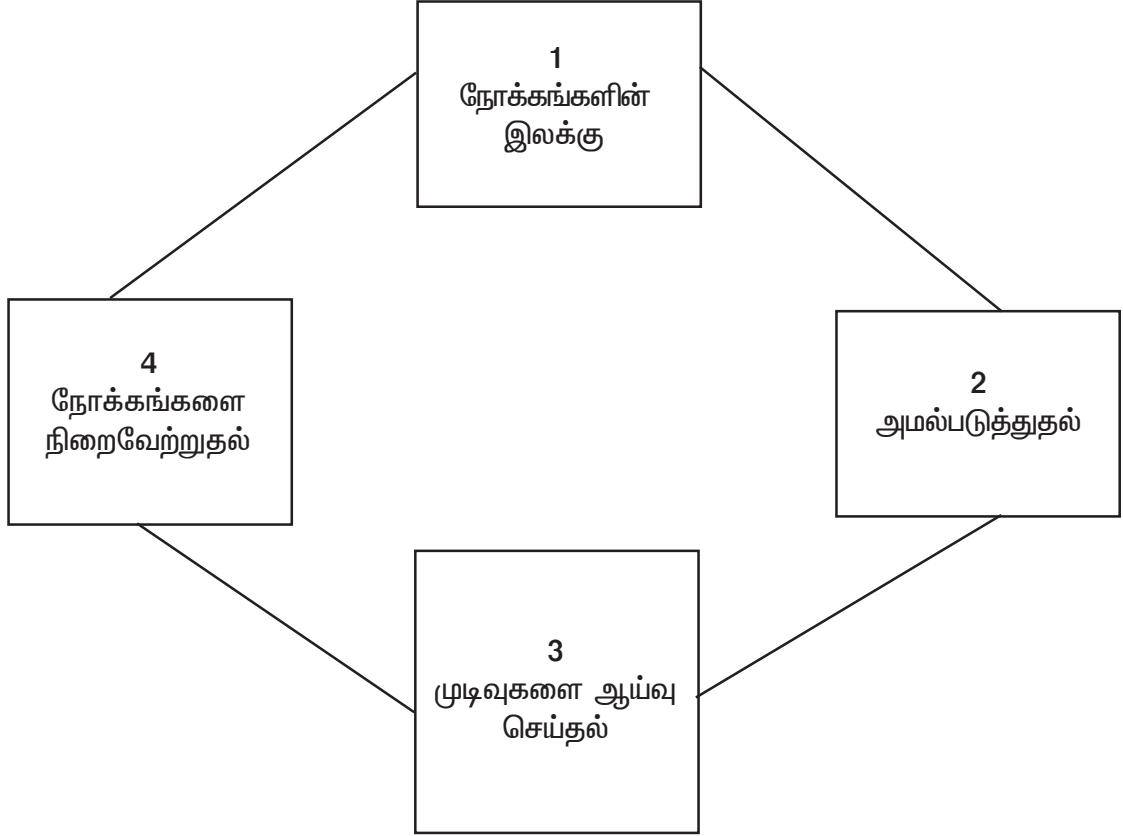
இது பணியாளர்களுக்கு பணி மீது விருப்பத்தையும் பணி திருப்தியையும் வழங்குகிறது.

## 14. பணியாளர் ஒற்றுமை

(எஸ்பிரிட் டி கார்ப்ஸ் ESPRIT D CORPS) இது பரஸ்பரம் புரிந்து கொள்ளுதல் மற்றும் ஒற்றுமையை குறிக்கும் ஒரு நிறுவனத்தின் உறுப்பினர்களிடையே நிலவும் ஒற்றுமையே அந்நிறுவனத்தின் வெற்றியின் இரகசியம் ஆகும். நிறுவனம் பிரித்தாளும் கொள்கையைப் பின்பற்றாமல் பணியாளர்களுக்கிடையே ஒற்றுமையை வளர்ப்பது சிறந்த தகவல் தொடர்பின் மூலமாகவும் ஒருங்கிணைத்தல் மூலமாகவும் பெறப்படும்.

## நோக்க நிலை மேலாண்மை பொருள்

ஒரு நிறுவனத்திற்குப் பல்வேறு நோக்கங்கள் இருக்கலாம். இது பணியாளர்களின் நோக்கங்களிலிருந்து வேறுபடலாம். நோக்கநிலை மேலாண்மையின் தத்துவம் நிறுவன நோக்கங்களைப் பணியாளர் நோக்கங்களோடு ஒருங்கிணைப்பதிலேயே அமைந்துள்ளது. இக்கோட்பாட்டின் மூலமாகப் பணியாளர்கள் முரண்பாடுகள் இல்லாமல் பணியாற்றுகிறார்கள். இது தேவையில்லாத முயற்சிகளை தவிர்த்து நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அடைய உதவுகிறது.



படம் 1.6 நோக்கநிலை மேலாண்மை

### வரைவிலக்கணம்

பீட்டர் F டிரக்கர் [Peter F Drucker] அவர்களின் கூற்றுப்படி, நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அடைவதற்காக ஒவ்வொரு பணியாளரும் முழுமனதாகப் பணிபுரிகிறார் என்பதே நோக்க நிலை மேலாண்மை ஆகும்.

ஜான் ஹம்புல் [John Humble] அவர்களின் கூற்றுப்படி, நிறுவனத்தின் தேவை அதன் நோக்கங்களை அடைவதற்கு ஏற்ற வகையில் நிறுவனத்தை ஒருங்கிணைத்துச் செல்லும் சுறுசுறுப்பான செயல் திட்டம் நோக்க நிலை மேலாண்மை ஆகும். நோக்கங்களை அடைவதன் மூலம் இலாபம் மற்றும் வளர்ச்சியைப் பெறுவதற்கு மேலாளர்கள் தன் பங்கை அளிப்பதோடு தன்னையும் வளர்த்துக் கொள்கிறார்.

## நோக்கநிலை மேலாண்மையின் கொள்கைகள் / படிநிலைகள்

### 1. குறிக்கோள்களை நிர்ணயித்தல்

#### ஒவ்வொரு நோக்கங்களும் பல இலக்குகளைக் கொண்டிருக்கும்

கீழ்நிலையிலுள்ள நோக்கங்கள் மேல்நிலையிலுள்ள நோக்கங்களை அடைவதற்கு உதவியாக இருக்கும். ஒவ்வொரு நோக்கங்களும் அதற்குக் கீழ் இருக்கும் நோக்கங்களைச் சார்ந்துள்ளன. மேலும் இது மேல்நிலையில் உள்ள நோக்கங்களை அடைவதற்கு உதவுகின்றன. இவை மேல்நிலை நோக்கங்களை அடைவதற்காக உறுப்பினர்களையும் துறை நடவடிக்கைகளையும் இயக்க உதவுகிறது.

#### மேலாண்மை நோக்கங்களின் இலக்கு

நிறுவனத்தின் ஒவ்வொரு செயல்களும் அதன் நோக்கங்களை திருப்தி அடையச் செய்வதற்காகவே இயக்கப்படுகிறது. இதுவே நிறுவனத்தின் கடைசி நிலையாகும். நோக்கங்கள் சுருக்கமாகவும் தெளிவாகவும் இருக்க வேண்டும். நோக்கங்கள் அதை நிறைவேற்றும் பணியில் ஈடுபட்டுள்ள நபர்களால் முழுமையாகப் புரிந்து கொள்ளும் வகையில் இருக்க வேண்டும். நோக்கங்கள் நிறுவனத்தின் கொள்கைகள் மற்றும் நடைமுறைகளுடன் ஒத்திருக்க வேண்டும். நோக்கங்கள் திறமையாக மதிப்பிடப்படும் வண்ணமும் முடிவுகளைச் சார்ந்தும் நம்புப்படும் இருக்க வேண்டும். நோக்கங்கள் குறிப்பிட்ட காலத்தில் அடையும் வண்ணமும் இருக்க வேண்டும்.

#### தெளிவான குறிக்கோள்கள்

ஒரு தனிநபரின் நோக்கமும் நிறுவனத்தின் நோக்கமும் தெளிவாக இருக்க வேண்டும். குறிக்கோள்கள் தெளிவாக இல்லாத போது குழப்பங்கள் தோன்றும். குறிக்கோள்கள் எல்லா மேலாண்மை நிலைகளிலும் இருக்கும்.

### 2. அமல்படுத்துதல்

மேலாளர்களுக்குத் திறமை தேவையாக இருக்கிறது. மேலும் நிறுவனத்தின் நோக்கத்தை அடைவதற்கு அவர்களுக்கு புத்தி கூர்மையும் செயல்திறனும் அமைந்திருக்க வேண்டும். அவர்களுக்கு முழுமையான ஊக்குவித்தலும் ஊதியமும் வழங்கப்பட வேண்டும். அப்பொழுதுதான் அவர்கள் நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை நிறைவேற்றுவதற்கு அவர்களது முழு முயற்சியையும் நல்குவார்கள். மேல்நிலை மேலாண்மையர் அவர்களது கட்டுப்பாட்டை, நோக்கநிலை மேலாண்மையில் செலுத்தக் கூடாது. அவ்வாறு செலுத்தினால் அது நோக்கநிலைக் கட்டுப்பாடாகி விடும்.

### 3. முடிவுகளை ஆய்வு செய்தல்

நிர்ணயிக்கப்பட்ட நோக்கங்கள் அடையப்பட்ட முடிவுகளுடன் ஒப்பிட்டு மதிப்பிடப்பட வேண்டும். எல்லா நிலைகளிலும் உள்ள மேலாளர்கள் தங்களது துணைப் பணியாளர்களின் செயல்களை கூர்ந்து கவனித்து நோக்கங்களை அடைய உதவ வேண்டும். குறிப்பிட்ட காலத்திற்குப்பின் அடையப்பட்ட முடிவுகள் மதிப்பிடப்பட வேண்டும்.

### 4. நோக்கநிலை மேலாண்மையின் நன்மைகள்

1. மேல்நிலை மேலாண்மையருக்கும், துணைப் பணியாளருக்கும் நல்ல செய்தித் தொடர்பை ஏற்படுத்தும்.
2. இது மேல்நிலைப்பணியாளரும், துணைப் பணியாளரும் கலந்து பேசி இலக்குகளை (Target) நிர்ணயம் செய்ய வாய்ப்பு அளிக்கிறது.
3. துணைப் பணியாளர்கள் தங்களது இலக்குகளை தாங்களும் நிர்ணயம் செய்ய சுதந்திரம் வழங்குவதால் அவர்கள் ஊக்கத்துடன் செயல்படுவர்.



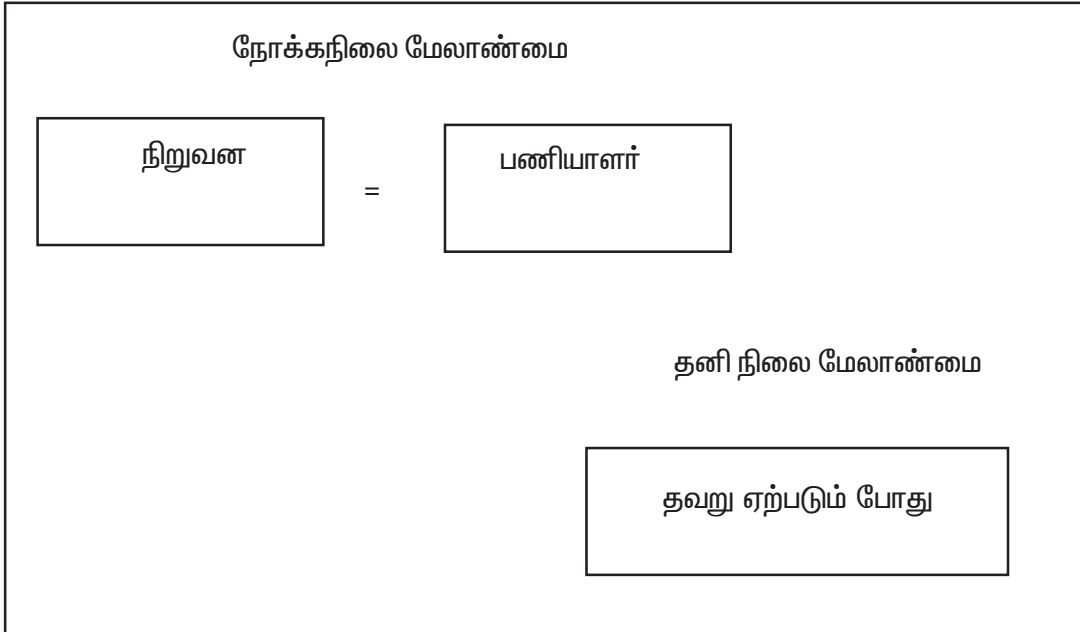
4. குறிப்பிட்ட கால ஆய்வின் மூலம் துணைப் பணியாளர்கள் சரியான பாதையில் இயக்குவிக்கப்படுகிறார்களா? அன்று அறிந்து கொள்ள உதவுகிறது.

### குறைபாடுகள்

1. மேல்நிலை மேலாளரும், துணைப்பணியாளர்களும் நோக்கங்களை நிர்ணயிக்க அடிக்கடி சந்திக்க வேண்டியுள்ளது.
2. துணைப்பணியாளர்களின் நிறைவேற்றங்களை குறிப்பிட்ட கால இடைவெளியில் ஆய்வு செய்வது, அதிகமான நேரத்தையும், காகித வேலையையும் உள்ளடக்குகிறது.
3. கடைநிலை மேலாண்மையில் இதன் பங்கு குறைவானதாகும்.

### தனிநிலை மேலாண்மை (அ) விலகல் வழி மேலாண்மை

தனிநிலை மேலாண்மை என்பது மேலாளர்கள், தவிர்க்க முடியாத விலகல்களில் மட்டும் தங்கள் கவனத்தைச் செலுத்தினால் போதுமானது. ஒவ்வொரு விலகலிலும் கவனம் செலுத்தத் தேவையில்லை. தனது துணைப் பணியாளர்களே சமாளிக்கக் கூடிய பிரச்சனைகளை விடுத்து மேலாளர் தனது தனிக் கவனத்தை முழுமையாக செலுத்த வேண்டிய பிரச்சனைகளில் மட்டும் கவனம் செலுத்தினால் போதுமானது.



படம் 1.7 நோக்கநிலை மேலாண்மை – தனிநிலை மேலாண்மை

### தனிநிலை மேலாண்மையின் நன்மைகள்

- 1) இது மேலாளர்களை முக்கியமான நடவடிக்கைகளுக்கு அதிக நேரம் ஒதுக்குவதற்கு வழி செய்கிறது. துணைப் பணியாளர்கள் வாலாயமான நடவடிக்கைகளை கவனித்துக் கொள்ள ஏதுவாகிறது.
- 2) மேலாளர் வழக்கமான வேலைகளைப் பற்றி கவலைப்பட வேண்டியதில்லை.

- 3) மேலாளர் அதிமுக்கியமான பணிகளில் நேரம் செலவழிப்பதல் முடிவுகள் சிறப்பாக இருக்கும்.
- 4) துணைப்பணியாளர்கள் சில பணிகளில் மேலாளர்களின் தலையீடு இல்லாமல் முடிவெடுக்க அனுமதிக்கப்படுகிறார்.
- 5) கடைநிலையில் உள்ள பணியாளர்களின் திறமைகளையும் பயன்படுத்த மேலாளர் அனுமதிக்கப்படுகிறார்.

### குறைபாடுகள்

- 1) முக்கியமான மற்றும் முக்கியமில்லாத விலகல்களை வேறுபடுத்துவதற்கு காரணிகள் இல்லை.
- 2) முழுமையான செயல் திட்டம் கொண்ட நிறுவனம் மட்டுமே தனிநிலை மேலாண்மைக் கொள்கையை பின்பற்ற முடியும்.
- 3) இது அதிகார பரவாலக்கத்தின் குறைகளுக்கு வழிவகுக்கிறது.

### நினைவிற் கொள்க

#### மேலாண்மையின் இயல்பும் சிறப்புத் தன்மைகளும்

1. மேலாண்மை அனைத்திற்கும் பொருந்தும் தன்மை
2. மேலாண்மை நோக்கம் சார்ந்தது
3. மேலாண்மை ஒரு இணைப்புத் திறன்
4. மேலாண்மை ஒரு பொதுச் செயல்பாடு
5. மேலாண்மை பல ஒழுக்கங்களைச் சார்ந்தது
6. மேலாண்மை ஒரு தொடர்ச்சியான செயல்பாடு
7. மேலாண்மை கண்ணுக்கு புலப்படாதது
8. மேலாண்மை ஒரு கலை மற்றும் அறிவியலாகும்

#### மேலாண்மையின் செயல் எல்லை

1. உற்பத்தி மேலாண்மை
2. சந்தை மேலாண்மை
3. நிதி மேலாண்மை
4. பணியாளர் மேலாண்மை

#### மேலாண்மையின் நிலைகள்

1. மேல்நிலை மேலாண்மை
2. இடைநிலை மேலாண்மை
3. கடைநிலை மேலாண்மை அல்லது மேற்பார்வை மேலாண்மை

#### மேலாண்மை கலையா? அறிவியலா?

#### மேலாண்மை ஒரு சிறப்புத் தொழில்

#### மேலாண்மையின் பணிகள்

1. திட்டமிடுதல்
2. ஒழுங்கமைத்தல்
3. பணியமர்த்தல்
4. இயக்குவித்தல்
5. ஊக்கமளித்தல்
6. தகவல் தொடர்பு
7. ஒருங்கிணைத்தல்
8. கட்டுப்படுத்தல்

#### மேலாண்மை கோட்பாடுகள்

1. வேலைப் பகிர்வு
2. அதிகாரமும் பொறுப்பும்
3. ஒழுங்கு
4. கட்டளைஒருமை
5. இயக்குவித்தலில் ஒருமை
6. தனி விருப்பம், பொது விருப்பத்திற்கு துணை செய்தல்
7. ஊதியம்
8. மையப்படுத்தும் கோட்பாடு
9. தரவரிசைக் கோட்பாடு
10. ஒழுங்கு
11. சமநிலை
12. பாதுகாப்பு
13. தன்னார்வ நிலை
14. பணியாளர் ஒற்றுமை

## நோக்கநிலை மேலாண்மை

நோக்கநிலை மேலாண்மையின் நன்மைகள் மற்றும் குறைபாடுகள்

## தனிநிலை மேலாண்மை

தனிநிலை மேலாண்மையின் நன்மைகள் மற்றும் குறைபாடுகள்

### வினாக்கள்

#### பகுதி - அ

#### புறவயக் குறு வினாக்கள்

#### சரியான விடையைத் தேர்ந்தெடுத்து எழுது

1. மேலாண்மை என்பது ----- ஏதாவது ஒரு வகையில் நடைமுறையில் இருந்து வருகிறது.

அ) நாகரிக வளர்ச்சி காலத்திலிருந்தே

ஆ) ஆரியர் காலத்திலிருந்தே

இ) திராவிடர் காலத்திலிருந்தே

ஈ) இதில் எதுவுமில்லை

2. புராதன காலத்தில் மேலாண்மை கையாளப்பட்டதற்கான எடுத்துக்காட்டுகள் ----- காணப்படுகிறது.

அ) புனித தோமையர் ஆலயம்

ஆ) ரோமன் கத்தோலிக்க ஆலயம்

இ) C S I தேவாலயம்

ஈ) இதில் எதுவுமில்லை

3. அறிவியல் மேலாண்மையின் வளர்ச்சி தொழிற்சாலை முறைகளை உருவாக்கிய ----- -- புரட்சிக்குப் பிறகு உருவாகியது.

அ) பசுமை

ஆ) ரஷ்ய

இ) தொழிற்

ஈ) இதில் எதுவுமில்லை

4. இது மேலாண்மைப் பணி அல்ல

அ) திட்டமிடுதல்

ஆ) ஒழுங்கமைத்தல்

இ) இயக்குவித்தல்

ஈ) பதிவு செய்தல்

5. மேலாண்மையின் எல்லாச் செயல்களும் -----

அ) இயற்கையை நோக்கமாகக் கொண்டது ஆ) பணியை நோக்கமாகக் கொண்டது

இ) நோக்கத்தை அடைவதை நோக்கமாகக் கொண்டது

ஈ) வியாபாரத்தை நோக்கமாகக் கொண்டது

6. மேலாண்மை தனிமனித நோக்கத்தையும் ----- நோக்கத்தையும் இணைத்து சரி செய்கிறது.

அ) தொழில் நோக்கங்கள்

ஆ) நிறுவன நோக்கங்கள்

இ) துறை நோக்கங்கள்

ஈ) இதில் எதுவுமில்லை

7. சந்தை மேலாண்மை ----- அடையாளம் காண்பதைக் குறிக்கிறது.

அ) உற்பத்தியாளரின் தேவைகளை ஆ) நுகர்வோரின் தேவைகளை

இ) பணியாளர்களின் தேவைகளை

ஈ) விற்பனையாளரின் தேவைகளை

8. ஒரு நிறுவனத்தின் கொள்கைகளை உருவாக்குவதற்கு உறுதுணையாய் இருப்பது அந்நிறுவனத்தின்

அ) நிர்வாகம் ஆ) மேலாண்மை

இ) மேலாளர்

ஈ) இயக்குநர்

9. மேல்நிலை மேலாண்மை ----- உள்ளடக்கியது.

அ) மேன்முறையாளர் ஆ) நிதிமேலாளர் இ) இயக்குநர் குழு ஈ) கண்காணிப்பாளர் / மேற்பார்வையாளர்

10. கலை என்பது ----- நடைமுறை

அ) தனி ஆ) தனிநபர் இ) பொதுமுறை ஈ) இதில் எதுவுமில்லை

11. மேலாண்மை ஒருப்போல சிறப்புத் தொழிலாக அறிவிக்கப்படுகிறது.

அ) மருத்துவத் தொழிலை ஆ) சட்டத்தொழிலை இ) பொறியாளர் தொழிலை ஈ) மேற்கூறிய அனைத்தும்

12. -----என்பவர் பல்வேறு பணியாளர்களின் முயற்சிகளை குழுப்பணியாக ஒருங்கிணைக்கிறார்

அ) மேலாளர் ஆ) பங்குதாரர் இ) செயலாளர் ஈ) மேலாண்மை இயக்குநர்

13. தனிமனித நோக்கங்களை நிறுவன நோக்கங்களுடன் இணைப்பது -----

அ) M B O நோக்கநிலை மேலாண்மை ஆ) தனிநிலை மேலாண்மை இ) பணியமர்த்தல் ஈ) கட்டுப்படுத்தல்

### விடைகள்

1. (அ) நாகரிக வளர்ச்சிக் காலத்திலிருந்தே
2. (ஆ) ரோமன் கத்தோலிக்க ஆலயம்
3. (இ) தொழிற் புரட்சி
4. (ஈ) பதிவு செய்தல்
5. (இ) நோக்கத்தை அடைவதை நோக்கமாகக் கொண்டது
6. (ஆ) நிறுவன நோக்கங்கள்
7. (ஆ) நுகர்வோரின் தேவைகளை
8. (ஆ) மேலாண்மை
9. (இ) இயக்குநர் குழு
10. (ஆ) தனிநபர்
11. (ஈ) மேற்கூறிய அனைத்தும்
12. (அ) மேலாளர்
13. (அ) நோக்கநிலை மேலாண்மை

### ஒரிரு வார்த்தைகளில் விடையளி

1. அர்த்தசாஸ்திரம் எனும் நூலை இயற்றியவர் யார் ?
2. மேலாண்மையை அறிவியலாக உணர அடித்தளம் இட்ட இயக்கம் எது ?
3. அறிவியல் மேலாண்மையின் தந்தை யார் ?
4. நவீன மேலாண்மையின் தந்தை யார் ?
5. மனித உடலில் மூளை செய்யும் பணியினை ஒரு நிறுவனத்தில் செய்வது எது ?
6. “மனிதர்களிடம் வேலையை செய்து பெறும் கலையே மேலாண்மை” கூறியவர் யார் ?
7. சிறந்த மேலாளர் தலைவரா ? அல்லது அதிகாரியா ?
8. மேலாண்மை என்பது புலனாகும் தன்மையதா ? புலனாகாத் தன்மையதா ?
9. மேலாண்மை தொடர்நடைமுறையா ? இறுதி நடைமுறையா ?
10. சரியான நிதியை சரியான நேரத்தில் உறுதி செய்வது எது ?

11. மேல்நிலை மேலாண்மை எது ?

12. உற்பத்தி மேலாளர் இடைநிலை மேலாண்மையில் வருகிறாரா ? மேற்பார்வை மேலாண்மையில் வருகிறாரா ?

13. மேலாண்மையின் அடிப்படைப் பணி யாது ?

### விடைகள்

1. கௌடல்யர்

2. அறிவியல் மேலாண்மை

3. F.W. டேலர்

4. ஹென்றி ஃபேயால்

5. மேலாண்மை

6. பார்க்கர் ஃபேலட்

7. தலைவர்

8. புலனாகாதது

9. தொடர் நடைமுறை

10. நிதி மேலாண்மை

11. நிர்வாகம்

12. இடைநிலை மேலாண்மையில்

13. திட்டமிடுதல்

பகுதி - ஆ

(4 மதிப்பெண்)

### மிகக்குறுகிய வினாக்கள்

#### 5 வரிகளில் விடையளி

1. மேலாண்மை என்றால் என்ன ?

2. மேலாண்மை வரையறு

3. அறிவியல் மேலாண்மை என்றால் என்ன ?

4. F.W. டேலர் குறித்து சிறு குறிப்பு வரைக

5. ஹென்றி ஃபேயால் என்பவர் யார் ? மேலாண்மையில் அவர் பங்கு யாது.

6. மேலாண்மையின் பிரிவுகள் யாவை ?

7. நோக்கநிலை மேலாண்மை வரையறு.

8. தனிநிலை மேலாண்மை என்றால் என்ன ?

9. நோக்கநிலை மேலாண்மை என்றால் என்ன ?

10. வேலைப் பகிர்வு என்றால் என்ன ?

11. கட்டளை ஒருமை என்றால் என்ன ?

12. இயக்குவித்தலில் ஒருமை என்றால் என்ன ?

13. தரவரிசைக் கோட்பாடு என்றால் என்ன ?

14. தெம்பூட்டுதல் என்றால் என்ன ?

15. ஒருங்கிணைத்தல் என்றால் என்ன ?

பகுதி - இ

(10 மதிப்பெண்)

### குறுவினாக்கள்

#### ஒருபக்க அளவில் விடையளி

1. மேலாண்மை கலையா ? அறிவியலா ? விவாதிக்கவும்

2. மேலாண்மை நிர்வாகம் வேறுபடுத்து

3. மேலாண்மையின் பல்வேறு நிலைகளைக் கூறுக
4. நோக்க நிலை மேலாண்மையின் படிநிலைகளை விவரி
5. நோக்கநிலை மேலாண்மையின் நன்மை குறைபாடுகளை விவரி.
6. மேலாண்மையின் செயல் எல்லையை விவரி.
7. தனிநிலை மேலாண்மையின் நன்மைகள் குறைபாடுகளை விவரி.
8. மேலாண்மையின் முக்கியத்துவத்தை விவரி.

பகுதி - ஈ

(20 மதிப்பெண்)

**கட்டுரை வடிவ வினாக்கள்**

1. மேலாண்மையின் கோட்பாடுகளை விவரி.
2. மேலாண்மையின் பணிகளை விவரி.
3. மேலாண்மையின் இயல்புகள் யாவை ?
4. நோக்கநிலை மேலாண்மை பற்றி ஒரு கட்டுரை வரைக.

## 2. திட்டமிடுதலும் முடிவெடுத்தலும்

கற்றல் நோக்கங்கள் - இந்த அத்தியாயத்தைப் படித்த பின்னர் நீங்கள் கீழ்க்கண்டவற்றைப் புரிந்து கொள்வீர்கள்,

திட்டமிடுதல் - பொருள் - வரைவிலக்கணம் - தன்மைகள் / சிறப்பியல்புகள் - நன்மைகள் - குறைபாடுகள் - திட்டமிடலின் நடைமுறைகள் - திட்டத்தின் செயல்கூறுகள் - வகைகள். முடிவெடுத்தல் - பொருள் - வரைவிலக்கணம் - தன்மைகள் / சிறப்பியல்புகள் - வகைகள் - முடிவெடுத்தலின் நடைமுறைகள் / படிநிலைகள் - நன்மைகள் - குறைபாடுகள்.



படம் 2.1 திட்டமிடுதல்

### பொருள்

மேலாண்மையின் முதல் மற்றும் முக்கியப் பணி திட்டமிடுதலாகும். சாதாரணமாக கூறினால் என்ன செய்ய வேண்டும் என்பதை முன்னரே தீர்மானிப்பதே திட்டமிடுதலாகும். இது வருங்காலத்தைச் சார்ந்தது. இலாபத்தை அதிகரிக்கும் நோக்கத்தை அடைய ஒரு வியாபார நிறுவனம் பொருட்களை தயாரித்து விற்க வேண்டும். அதனுடைய வருடாந்திர விற்பனை அடைவுகள் வாரங்களாகவும், மாத அடைவுகளாகவும் பிரிக்கப்படுவது ஒரு சிறந்த திட்டம் மூலமாகத்தான். இதன் மூலமாக வேலை முறைப்படுத்தப்படுகிறது.

## வரைவிலக்கணம்

**கூண்ட்ஸ் ஓ டோனல் (Koonts & O'donnel)** கூற்றுப்படி திட்டமிடுதல் என்பது எதை, எப்போது யாரால் செய்வது என்பதை முன்னரே தீர்மானிப்பதாகும். நாம் எங்கு உள்ளோம். நாம் எங்கே செல்லவிருக்கிறோம் என்பதற்கு இடையில் ஒரு பாலமாக திட்டமிடுதல் அமைகிறது.

திட்டமிடுதல் என்பது ஒரு மனம் சார்ந்த, முன்னரே வேலைகளை முறையாகச் செய்யும் வழியாகும், வேலைகளை செய்யும் முன்னர் சிந்திப்பது மற்றும் அனுமானங்களை விட உண்மைகளை ஆராய்ந்து செயல்படுவதாகும் – **அர்விக் (Urwick)**.

திட்டமிடுதல் என்பது ஒரு சிறந்த தீர்வை மற்றவைகளிலிருந்து, தேர்ந்தெடுத்து பல மேலாண்மை செயல்பாடுகள் மூலமாக முன்னர் தீர்மானித்த நோக்கங்களை சாதிப்பதாகும் (**Henry fayol**) **ஹென்றி ஃபேயால்**.

திட்டமிடுதல் என்பது என்ன செய்வது என்பதை மிக முன்னரே தீர்மானிப்பதாகும். இது நோக்கங்கள், கொள்கைகள், நடைமுறைகள் மற்றும் நிகழ்ச்சி நிரல்கள் முதலியவற்றை கிடைப்பில் உள்ள மாற்றுவழிகளுக்கிடையே தேர்ந்தெடுப்பதாகும் (**M. E. Hurley**) **எம். ஈ. ஹர்லி**

## திட்டமிடுதலின் அடிப்படைத் தன்மைகள் / சிறப்பியல்புகள்

1. திட்டமிடுதல் மேலாண்மையின் முதல் பணியாகும்.
2. திட்டமிடுதல் நோக்கங்கள்-சார்ந்தது
3. இது அனைத்து மேலாண்மையின் நிலைகளிலும் உள்ளது.
4. இது ஒரு சாதாரணமான செயல்பாடாகும்.
5. இது வருங்காலத்தை சார்ந்தது.
6. இது ஒரு ஒருங்கிணைக்கப்பட்ட அணுகுமுறை.
7. இது ஒரு தொடர்ச்சியான செயல்பாடாகும்.
8. இது முடிவெடுத்தலுடன் தொடர்புடையது.

## 1. திட்டமிடுதல் மேலாண்மையின் அடிப்படை மற்றும் முதல் பணியாகும்

மேலாண்மையினுடைய ஆரம்ப நிலை திட்டமிடுதலாகும். மற்ற மேலாண்மைப் பணிகளான ஒழுங்கமைப்பு, ஆளேடுத்தல், ஒருங்கிணைத்தல் மற்றும் கட்டுப்படுத்தல் ஆகிய அனைத்துக்கும் திட்டமிடுதலே ஒரு பொருளை அளிக்கிறது. திட்டமிடுதல் இல்லாமல் மற்ற பணிகள் அனைத்தையும் திறமையாக செய்ய இயலாது.

## 2. இது நோக்கம் சார்ந்தது

ஒவ்வொரு வியாபாரத்தின் நோக்கம் இலாபம் ஈட்டுதலாகும். திட்டமிடுதல் நோக்கங்களை, சிறந்த மற்றும் திறமையான முறையில் அடைய உதவுகிறது.

## 3. இது அனைத்து நிலைகளிலும் தேவையானது

நிறுவனத்தில் அனைவராலும், மேலாண்மையின் அனைத்து நிலைகளிலும் அதாவது மேல், இடை மற்றும் கடை நிலைகளிலும் திட்டமிடப்படுகிறது.

## 4. இது ஒரு சாதாரணமான நடவடிக்கை

திட்டமிடுதல் ஒரு மனம் சார்ந்த செயல்பாடாகும். இது மனத்தையும், சாதாரணத்தையும் செயலில் ஈடுபடுத்தி உரிய முறையில், அமைப்பின் நோக்கங்களை அடைவதாகும்.



## 5. இது வருங்காலம் சார்ந்தது

திட்டமிடுதல் வருங்கால நோக்கங்களை அடைவதற்கு தேவையானதாக அமைகிறது. மேலும் பழைய நிகழ்வுகள் திட்டங்களுக்கு அடிப்படையாக அமைகிறது. வருங்காலம் நிச்சயமற்றதாக இருப்பதால் ஒரு திட்டம் எந்த ஒரு விளைவையும் சந்திக்க உரித்தான ஒதுக்கீடுகளை உருவாக்க வேண்டும்.

## 6. இது ஒரு ஒருங்கிணைக்கப்பட்ட அணுகுமுறை

பல்வேறு துறைகளின் திட்டங்களுக்குள் ஒரு தொடர்பு ஏற்படுத்தப்பட வேண்டும். ஒரு வியாபாரத்தின் உற்பத்தி திட்டம் அதன் நிதித்திட்டங்களுடன் தொடர்புடையதாக இருத்தல் வேண்டும் மற்றும் சந்தையிடும் திட்டம் உற்பத்தித் திட்டத்தோடு தொடர்புடையதாக இருத்தல் வேண்டும்.

## 7. இது ஒரு தொடர்ச்சியான செயல்பாடாகும்

திட்டமிடுதலின் தேவையின்மை எந்த ஒரு சூழ்நிலையிலும் உணர இயலாது. நாம் இவ்வலகில் உள்ள வரைக்கும் திட்டமிடுதல் இன்றியமையாததாகும். வியாபாரத்தை பொருத்தமட்டில் வியாபார செயல்பாடுகள் உள்ள வரை திட்டமிடுதல் தேவையானதாக அமைகிறது. ஒரு திட்டக்காலம் முடிவுற்ற பின் அடுத்த திட்டக்காலம் ஆரம்பிக்கிறது.

## 8. இது முடிவெடுத்தலுடன் தொடர்புடையது

திட்டமிடுதல் என்பது பல்வேறு மாற்று வழிகளிலிருந்து தேவையான வழியைத் தேர்ந்தெடுப்பதாகும். ஒரு வேலையை செய்வதற்கு ஒரே வழி மட்டும் இருக்கும் பட்சத்தில், அங்கு திட்டமிடுதலுக்கு தேவை இல்லாமல் போகிறது.

## திட்டமிடுதலின் நன்மைகள் / திட்டமிடுதலின் முக்கியத்துவம்

மேலாண்மையின் தொடக்கப் பணியாக திட்டமிடுதல் இருப்பதால் ஒவ்வொரு செயல்பாட்டின் போது திட்டமிடுதல் மிகவும் இன்றியமையாததாக உள்ளது. திட்டமிடுதலின் முக்கியத்துவம் பின்வருமாறு கொடுக்கப்பட்டுள்ளது.

### 1. இது குறிக்கோள்களை நோக்கி கவனம் செலுத்துகிறது.

வியாபார குறிக்கோள்களை நிர்ணயித்த பின்பு திறமையான செயல்பாட்டுக்குரிய திட்டத்தை தயாரிப்பது அடுத்தபடியாகும். ஒரு நிறுவனத்தின் குறிக்கோளை ஒரு நாளில் நிறைவேற்ற இயலாது. இதை படிப்படியாகத் தான் ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்துக்குள் நிறைவேற்ற இயலும்.

### 2. வளங்கள் வீணாகாமல் தடுக்கிறது

திட்டமிடுதல் மூலமாக, கிடைப்பில் உள்ள வளங்களான நேரம், பணம், பொருட்கள் மற்றும் இயந்திரங்கள் போன்றவற்றை முழுமையாக உபயோகப்படுத்த முடிகிறது. வேலையாட்களும், அதிகாரிகளும் முன்னதாகவே என்ன செய்ய வேண்டும் என்று திட்டமிட்டிருப்பதாலேயே இது சாத்தியப்படுகிறது.

### 3. இது திறமையையும், விளைவுகளையும் உறுதி செய்கிறது

உரிய வேலைகளை செய்வதன் மூலம் திறமையும், பணிகளை சரியாக செய்வதன் மூலம் பயனையும் உறுதி செய்கிறது. திட்டமிடுதல் மூலமாக சரியான பணிகள் மட்டுமல்லாமல் பணிகளை சரியான விதத்திலும் செய்ய முடிகிறது. ஒவ்வொரு துறையும் முன்னதாகவே என்ன செய்ய வேண்டும் என்று தீர்மானிப்பது திட்டமிடுதல் மூலமாகவே சாத்தியப்படுகிறது.

#### 4. இது ஆபத்துக்களையும், நிச்சயமில்லாத் தன்மையையும் குறைக்கிறது

திட்டமிடுதல் எதிர்காலத்திற்குரியது. எதிர்காலம் நிச்சயமற்றது. திட்டமிடும் போது, எதிர்கால நிச்சயமற்ற நிகழ்வுகளை முன் கூட்டியே ஆய்ந்து அவற்றை சமாளிப்பதற்கான ஒதுக்கீடுகள் செய்யப்படுகிறது என்றாலும் வருங்காலம் நிச்சயமற்றதாக உள்ளது. திட்டமிடுதல் மூலமாக வருங்காலத்தில் எதிர்பார்க்கக்கூடிய பிரச்சினைகளை ஆய்ந்து அவைகளை அகற்றுவதற்கு உரிய ஒதுக்கீடுகளை ஏற்படுத்த வேண்டும்.

#### 5. திட்டமிடுதல் ஒருங்கிணைப்புக்கு வழிகாட்டுகிறது

எல்லா அமைப்புகளிலும் பணிகள் குழுவாக இணைந்து ஆற்றப்படுகின்றன. நிறுவன குறிக்கோள்களை அடைவதில் பல துறைகள் பங்கு கொள்கின்றன. திட்டமிடுதல் ஒவ்வொரு துறை மற்றும் தனிப்பட்ட நபருடைய பொறுப்புகளைத் தெளிவாக நிர்ணயிக்கின்றது. இவ்வாறாக திட்டமிடுதல் ஒரு தனிப்பட்டவரின் மற்றும் துறையின் பொறுப்புக்களை விவரிப்பதன் மூலம் ஒற்றுமைக்கும் ஒருங்கிணைப்புக்கும் வழி வகுக்கிறது.

#### 6. இது கட்டுப்படுத்துவதற்கு வழிவகுக்கிறது.

திட்டமிடுதல் மேலாண்மையின் முதல் பணியென்றால் கட்டுப்படுத்துதல் கடைசிப் பணியாகும். திட்டமில்லாத கட்டுப்படுத்தலும், கட்டுப்பாடில்லாத திட்டமும் அர்த்தமற்றது. கட்டுப்படுத்தல் மூலமாக ஒரு நிறுவனத்தில் திட்டம் எவ்வாறு வெற்றிகரமாக செயல்படுத்தப்பட்டுள்ளது என்றும் குறிக்கோள்கள் அடையப்பட்டுள்ளனவா என்பதும் தெளிவாகிறது.

#### 7. திட்டமிடுதல் அதிகார பரவலாக்களுக்கு வழி வகுக்கிறது.

அதிகாரத்தை அமைப்பு முழுவதற்கும் அளித்தலே அதிகாரப் பரவலாக்கல் எனப்படும். நிறுவனத்தின் அடிப்படை மற்றும் துணைத்திட்டங்கள் தயாரான பின்பு அவைகளை துணைப்பணியாளர்களுக்கு, அதாவது அந்த செயல்களை செய்பவர்களுக்கு அவற்றை விளக்க வேண்டும்.

#### குறைபாடுகள்

திட்டமிடுதல் கீழ்க்காணும் குறைபாடுகளை கொண்டுள்ளது.

##### 1. நிச்சயமில்லாத் தன்மை

இதை திட்டமிடுதலில் இருந்து முழுவதுமாக நீக்க இயலாது. திட்டமிடுதல் வருங்காலம் சார்ந்தது. வருங்காலத்தை முழுவதுமாக யூகிக்க இயலாது. அரசாங்க கொள்கைகளில் தீவிர மாற்றம், நிலநடுக்கம், வெள்ளம் போன்ற இயற்கை சீற்றங்களால் ஏற்கனவே கவனமுடன் தயாரிக்கப்பட்ட திட்டங்கள் நாசமாகலாம்.

##### 2. செலவு அதிகம்

திட்டங்களை தயாரிப்பதும் அவற்றை செயல்படுத்தலும் அதிகமான செலவினை ஏற்படுத்தும். இது நேரத்தின் அடிப்படையில் மட்டுமல்லாமல் உழைப்பு மற்றும் பணத்தைப் பொருத்தும் அதிகச் செலவினை உண்டாக்கும்.

##### 3. நெகிழ்ச்சியின்மை

ஒரு நிறுவனத்தில் அன்றாட வேலை நடக்கும் பொருட்டு திட்டமிட்ட செயலை அவ்வாறே செய்ய வேண்டிய கட்டாயம் ஏற்படுகிறது. திட்டமிடுதலில் நெகிழ்வு தன்மையின்மையால் சோர்வும் வேலையில் நாட்டமின்மையும் ஏற்படுகிறது.

#### 4. வேலையை செயல்படுத்துவதில் நாட்டமின்மை

ஒரு நிறுவனப் பணியாளர்கள் திட்டத்திலுள்ள வழி முறைகளைப் பின்பற்றி தான் பணிகளை ஆற்ற வேண்டியுள்ளது. ஆதலால் அவர்கள் இயந்திரங்களைப் போலவே செயல்படுகின்றனர். அவர்களுடைய தனிப்பட்ட திறமைகளை நிலைநாட்ட சந்தர்ப்பம் கிடைக்காத காரணத்தால் அவர்கள் வேலையில் நாட்டமில்லாமல் உள்ளனர்.

#### 5. துணைப்பணியாளர்களின் ஆர்வத்தை தெரிந்து கொள்ளாமல் இருத்தல்

திட்டங்கள் ஒரு அமைப்பின் நோக்கத்தை திறமையாக அடைவதற்கு தீட்டப்படுகின்றன. அவ்வாறு செயல்படும்போது பணியாளர்களுடைய ஆர்வம், விருப்பு, திறமை மற்றும் அவர்களுடைய மனோநிலை புறக்கணிக்கப்படுகிறது. இதன் விளைவாக துணைப்பணியாளர்கள் அவர்களுடைய உள்ளார்ந்த முழு ஒத்துழைப்பை, திட்டங்களை செயல்படுத்துவதற்கு நல்குவதில்லை.

#### 6. தன்நிறைவு கொள்ளும் மனோநிலை

ஒரு திட்டம் தயாரானவுடன் நிறுவனம் அதன் இலக்கை சுலபமாக அடைந்துவிடும் என்பது எப்பொழுதும் நிலவும் கருத்தாகும். ஆனால் ஒவ்வொரு திட்டத்தின் வெற்றியும் திறமையான செயல்படுத்துதலைப் பொருத்தே அமைகிறது. ஒரு திட்டம் என்பது பிரச்சினைகளைத் தீர்ப்பதற்குரிய வழியே அன்றி அதுவே முக்கிய தீர்வாக அமையாது.

#### திட்டமிடுதலின் நடைமுறைகள் / படிநிலைகள்

கீழ்க்காண்பவை திட்ட செயல்பாட்டில் உள்ள பல்வேறு நிலைகளாகும்.

#### 1. வியாபார வாய்ப்புக்களை கண்டு கொள்ளுதல்

வருங்கால வியாபார போக்கை தெரிந்து கொள்வதற்காக வெளிப்புற மற்றும் உட்புற சூழ்நிலைகளை ஆராய்வது அவசியமாகும். வியாபார செயல்பாடுகள் உட்புற மற்றும் வெளிப்புற சூழ்நிலைகளால் தாக்கப்படுகிறது. அரசியல் சட்டங்கள், தொழில் நுட்ப மாற்றங்கள் பொருள், மற்றும் தொழிலாளர் போன்ற வளங்களின் கிடைப்பு அளவு, சந்தையில் உள்ள போட்டியாளர்களின் எல்லை போன்ற முக்கியமான காரணிகள் வியாபாரத்தைப் பாதிக்கக் கூடியவை.

#### 2. குறிக்கோள்களை நிர்ணயித்தல்

ஏற்கனவே இனம் கண்டு வைத்துள்ள வாய்ப்புகளுக்கு ஏற்ற வகையில் கிடைப்பில் உள்ள வள ஆதாரங்களுக்கு ஏற்ப நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை நிர்ணயிப்பதே திட்டமிடுதலின் இரண்டாம்படி நிலை ஆகும்.

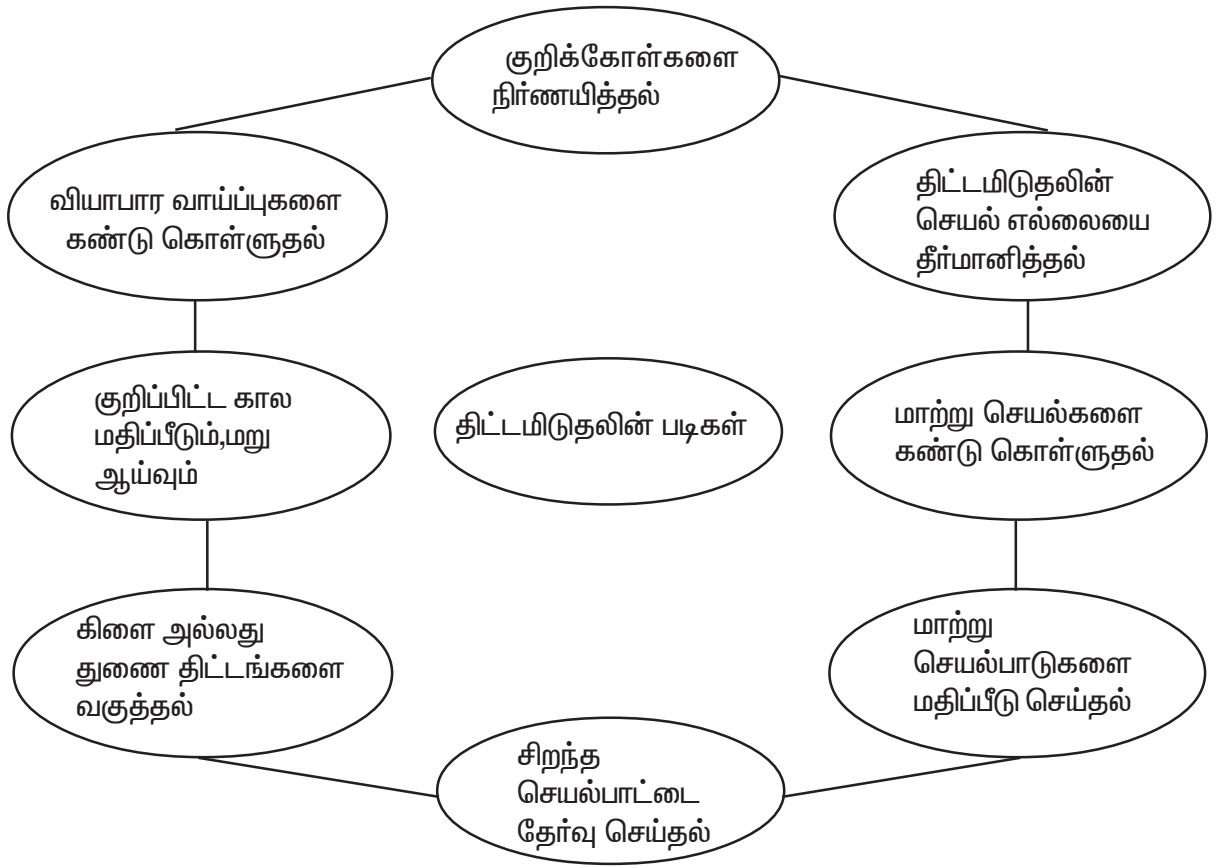
#### 3. திட்டமிடுதலின் செயல் எல்லை தீர்மானித்தல்

திட்டமிடுதலின் செயல் எல்லைகள் என்பது எதிர்கால நிகழ்வுகளைப் பற்றிய யூகமாகும். திட்டமிடுதல் எதிர்காலத்தை நோக்கி இருப்பதாலும் அது நிச்சயமற்று இருப்பதாலும் எதிர்காலத்தைப் பற்றிய யூகம் தேவைப்படுகிறது. ஊழியர்களுடைய மனப்போக்கு, தொழில்நுட்பம் மேலாண்மை முடிவெடுக்கும் செயல்பாடு என்பவை வியாபார உள்சூழ்நிலையை தீர்மானிக்கும் காரணிகளாகும். வெளி சூழ்நிலைகளை தீர்மானிக்கும் காரணிகள் தேவை, நுகர்வோர் நடத்தை, போட்டியாளர்களின் செயல்கள், அரசு செயல்முறைகள், விநியோகிப்பாளரின் செயல்கள், தொழில்நுட்ப மாற்றங்கள் முதலியவையாகும்.

#### 4. மாற்று செயல்களை கண்டு கொள்ளுதல்

ஒரு செயலை செய்வதற்கு பல மாற்று வழிகள் பல்வறு கோணங்கள் ஒரே இலக்கை அடைவதற்காக உள்ளன. வியாபார குறிக்கோளை அடைவதற்கு பல்வேறு வழிகள் உள்ளன. உதாரணமாக லாபத்தை அதிகரிக்க பின் வரும் அணுகுமுறைகளை பயன்படுத்தலாம்.

1. பேரளவு உற்பத்தி
2. தயாரிப்புச் செலவையும், விநியோகிக்கும் செலவையும் குறைத்தல்
3. விற்பனையை அதிகரித்தல்
4. சந்தையின் பங்கை அதிகரித்தல் முதலியனவாகும்.



படம் 2.2 திட்டமிடுதல் நடைமுறை

#### 5. மாற்று செயல்பாடுகளை மதிப்பீடு செய்தல்

மாற்று செயல்பாடுகளை கண்டுணர்ந்த பின்பு அடுத்த படிநிலை அவற்றை மதிப்பீடு செய்வதாகும். மதிப்பீடு செய்வதன் மூலம் ஒவ்வொரு செயல்பாட்டினுடைய நன்மை, தீமைகளை அறியமுடியும். ஒவ்வொரு மாற்று வழிகளையும் தீர் ஆராய்ந்து, பொருத்தமான வழியைத் தேர்ந்தெடுக்க வேண்டும். உதாரணமாக மனித ஆற்றல் மூலமாக உற்பத்தி செய்தல், இயந்திரம் மூலமாக உற்பத்தி செய்தல் இவை இரண்டு மாற்றுச் செயல்பாடுகளாகும்.

## 6. சிறந்த செயல்பாட்டை தேர்வு செய்தல்

மாற்றுச் செயல்பாடுகளை மதிப்பீடு செய்த பிறகு அடுத்த படி நிலை அவற்றில் சிறந்த செயல்பாட்டைத் தேர்வு செய்வதாகும். இறுதியாகத் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட செயல் முறையானது. கிடைக்கப்பெற்ற வளங்களை முழுமையாகப் பயன்படுத்தி, சிறந்த முறையில் அமைப்பின் நோக்கத்தை அடைய உதவ வேண்டும்.

## 7. கிளை அல்லது துணை திட்டங்களை வகுத்தல்

அடிப்படைத் திட்டத்தை தீர்மானித்த பிறகு அதற்குத் துணை நிற்கும் வகையில் கிளைத் திட்டங்களை, துணைத் திட்டத்தைத் தயாரிக்க வேண்டும். உதாரணமாக உற்பத்தி திட்டத்தை ஒரு முறை வகுத்த பிறகு ஒரு உற்பத்தியாளர் பல்வேறு உதவித் திட்டங்களை தயார் செய்ய வேண்டும். அதில் கச்சா பொருட்கள், மற்றும் கருவிகளை கொள்முதல் செய்தல் மற்றும் ஊழியர்களை வேலையில் அமர்த்துதல் முதலியவை இதில் அடங்கும்.

## 8. குறிப்பிட்ட கால மதிப்பீடும், மறு ஆய்வும்

திட்டத்தின் செயல்பாடுகள் ஆரம்பித்தவுடன் குறிப்பிட்ட கால இடைவெளியில் நிறுவனத்தின் செயல்பாடுகள் சரியான திசையில் முன்னேறுவதையும் முன்னர் திட்டமிட்டப்படி நடைபெறுவதையும் மதிப்பீடு செய்வது மிகவும் அவசியமாகும். இதன் மூலமாக திட்டத்தில் உள்ள குறைபாடுகளை கண்டு அதற்கு உரிய நேரத்தில் திருத்தங்கள் செய்ய முடியும்.

## திட்டத்தின் செயல்கூறுகள்

திட்டத்தின் பல்வேறு செயல் கூறுகள் கீழ்க்கண்டவாறு விளக்கப்படலாம்.

### 1. நோக்கங்கள்

ஒரு நிறுவனம் எந்த இலக்கினை அடைய அதன் செயல்களை இயக்குவிக்கப்படுகிறது என்பதே நோக்கங்கள் ஆகும். நோக்கங்களைப் பல பெயர்களிட்டு அழைக்கலாம். அவை குறிக்கோள், இலக்கு, காரணம் மற்றும் இலட்சியம் என்பவையாகும். நோக்கத்தை நிர்ணயம் செய்வதே திட்டமிடுதலின் முதல் காரணியாகும்.

### 2. யுக்தி

இக்கட்டான சூழ்நிலைகளில் வெற்றியை அடையப் பயன்படுத்தப்படும் நிர்வாகச் செயல்பாடு அல்லது உறவே யுக்தி ஆகும்.

### 3. கொள்கை

கொள்கை என்பது ஒரு குறிப்பிட்ட செயல் நடவடிக்கை என்பதை விட எண்ணத்திற்கும் செயலுக்கும் துணை புரியும் ஒரு பொது வழிகாட்டி. இது ஒரு தீர்மானத்தை நிறைவேற்றக் கூடிய செயல்பரப்பையும் எல்லையையும் வரையறுக்கிறது. கூண்ட்ஸ் ஓ டன்னல் அவர்களின் கருத்துப்படி இது துணை பணியாளர்களை வழிநடத்தி சரியான முடிவெடுத்தலுக்கு எண்ணத்தை வழிப்படுத்தும் வழிகாட்டியாகும்.

### 4. நடைமுறை

நிறுவனத்தின் கொள்கையை நடைமுறைப்படுத்தி நோக்கத்தை அடைவதற்குப் பயன்படுத்தப்படும் செயல்பாடுகளின் எண் வரிசைத் தொகுப்பே நடைமுறை ஆகும். இது ஒரு குறிப்பிட்ட நடவடிக்கை எவ்வாறு நிறைவேற்றப்பட வேண்டும் என்பதற்கான வழிமுறையை ஏற்படுத்துகிறது. இது ஒரு திட்டமிட்ட, வரிசைப்படுத்தப்பட்ட, திரும்பத் திரும்ப ஒரே மாதிரியாகவும் நிலையாகவும் நிறைவேற்றக் கூடிய செயலாகும்.

## 5. விதிகள்

குறிப்பிட்ட சூழ்நிலைகளில் எது செய்ய வேண்டும் எது செய்யக்கூடாது என்பதற்கான உறுதியான தீர்மானங்களே விதிகளாகும். இது ஒரு செயலைச் செய்வதற்கான பரிந்துரைக்கப்பட்ட வழிகாட்டியாகும். விதிகளிலிருந்து சிறிய விலகல்கள் கூட தவிர்க்கப்பட வேண்டும்.

## 6. நிகழ்ச்சி நிரல்கள்

நிகழ்ச்சி நிரல் என்பது கொடுக்கப்பட்ட பணியை நிறைவேற்றுவதற்காகத் தயாரிக்கப்பட்ட உறுதியான செயல் மாதிரி ஆகும். இது எடுக்க வேண்டிய நடவடிக்கைகளையும், பயன்படுத்தக் கூடிய வள ஆதாரங்களையும், கால அளவையும், ஒவ்வொரு படிநிலைக்கும் செயலுக்கும் வரையறுத்து வழங்குகிறது. ஒவ்வொரு நாளும் நிறைவேற்றக்கூடிய செயல்களில் சிக்கனத்தையும் ஒருமித்த செயல்பாட்டை நிலைநாட்ட உதவுகிறது.

## 7. திட்டப்பட்டியல்

திட்டப்பட்டியல் என்பது குறிப்பிட்ட எதிர்காலத்திற்குரிய, எதிர்பார்க்கும் முடிவுகளை எண் வடிவில் தரக்கூடிய ஒரு நிதி அறிக்கை ஆகும். இது திட்டத்தை குறிப்பிட்ட சுருக்கமான வடிவத்தில் கூறப் பயன்படுகிறது. இதுவே ஒருங்கிணைப்பிற்கும் கட்டுப்படுத்தலுக்கும் வழிமுறையாகப் பின்பற்றப்படுகிறது.

## 8. கால அட்டவணை

இது குறிப்பிட்ட நடவடிக்கைகளை நிறைவேற்ற வரையறுக்கப்படும் கால அளவுகளைக் குறிக்கிறது. இது ஒரு குறிப்பிட்ட நடவடிக்கைகளை நிறைவேற்ற எடுத்துக் கொள்ளும் கால அளவினை வரையறுக்கிறது. ஒரு செயலைத் தொடர்ந்து செய்வதற்கும் தாமதங்களைத் தவிர்ப்பதற்கும் இவ்வட்டவணை பயன்படுத்தப்படுகிறது.

## 9. செயல் திட்டம்

செயல்திட்டம் என்பது மூலதனம், இலக்கு, செயல்கள் ஒன்றை ஒன்று சார்ந்திருக்கும் நிலை போன்றவற்றால் வரையறுக்கப்படுகிறது. இது ஒரு செயலை நிறைவேற்றத் தேவைப்படும் முதலின் அளவு, குறிப்பிட்ட நோக்கம் மற்றும் ஒரு செயலின் பிரிதொரு செயலைச் சார்ந்துள்ள நிலைகளை விளக்குகிறது. இது ஒரு தனிப்பட்ட திட்டமாக வரைந்து செயல்படுத்தப்படுகிறது.

## திட்டத்தின் வகைகள்

காலத்தை அடிப்படையாகக் கொண்டு திட்டத்தைக் கீழ்க்கண்டவாறு வகைப்படுத்தலாம்.

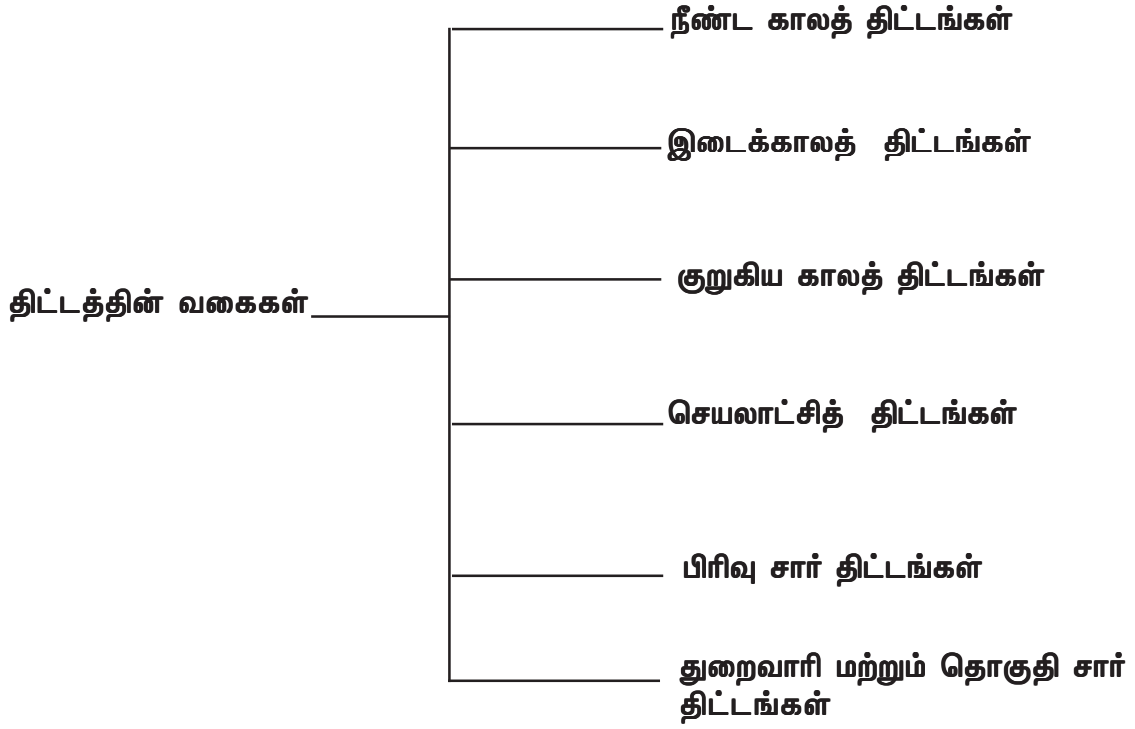
### 1. நீண்டகாலத் திட்டங்கள்

நீண்டகாலத் திட்டங்கள் என்பது 5,10,15 வருடங்களை அடிப்படையாகக் கொண்டு தீட்டப்படுபவை. இது நீண்டகால பொருளாதார சமுதாய தொழில் நுணுக்கக் காரணிகளை அடிப்படையாகக் கொண்டது. (எ.டு) ஒரு புதிய பொருளை உருவாக்குவது.

### 2. இடைக்காலத் திட்டங்கள்

இத்திட்டம் இடைப்பட்ட திட்டம் எனவும் அழைக்கப்படுகிறது. இரண்டு முதல் ஐந்தாண்டுகளுக்குள் நிறைவேற்றக்கூடிய நடவடிக்கைகளுக்கான திட்டங்கள் இடைக்காலத் திட்டங்கள். இவை நீண்ட காலத் திட்டங்களை விட விவரமாகவும் குறிப்பிட்டுக் கூறும் வகையிலும் அமையும். இவை பொருட்களை வாங்குவது விற்பது குறித்த திட்டங்களாகும்.

செயல் எல்லையின் அடிப்படையில் திட்டங்களைக் கீழ்க்கண்டவாறு வகைப்படுத்தலாம்.



படம் 2.3 திட்டத்தின் வகைகள்

### 3. குறுகிய காலத் திட்டங்கள்

இவை ஒரு வருடகாலத்திற்கு மட்டும் தீட்டப்படும் திட்டமாகும். ஒரு குறிப்பிட்ட செயலை நிறைவேற்றத் தேவைப்படும் குறிப்பிட்ட காலம், நிறைவேற்ற வேண்டிய செயல்கள் ஆகியவற்றின் தொகுப்பு (எ.டு) ஓராண்டு உற்பத்தி மற்றும் விற்பனை. இதை செயல்திட்டம் என்று கூறுவது பொருந்தும்.

### 4. செயலாட்சித் திட்டங்கள்

ஒரு நிறுவனத்தை முழுமையாக உள்ளடக்கித் தீட்டப்படும் திட்டங்கள் செயலாட்சித் திட்டங்கள் ஆகும். இது பெரும்பாலும் நீண்டகாலத் திட்டங்கள், இவை மேல் நிலை மேலாண்மையரால் தீட்டப்படுகிறது.

### 5. பிரிவு சார் திட்டங்கள்

குறிப்பிட்ட பகுதிகளுக்காகத் தீட்டப்படும் திட்டங்கள் பகுதி (அ) பிரிவு சார் திட்டங்களாகும். (எ.டு) உற்பத்தி, விற்பனை, நிதி மற்றும் பணியாளர். இத்திட்டம் வியாபாரத்தின் குறிப்பிட்ட பணி எல்லையை நோக்கி தீட்டப்படுகிறது.

### 6. துறைவாரி மற்றும் தொகுதி சார் திட்டம்

ஒவ்வொரு துறைக்கும் அல்லது பிரிவிற்கும் குறிப்பிட்ட திட்டத்தை உருவாக்கி அதன் மூலம் பிரிவின் நோக்கத்தை நிறைவேற்றுவதாகும்.

## முடிவெடுத்தல்

### பொருள்

கிடைப்பில் உள்ள மாற்று வழிகளில் சிறந்த வழி ஒன்றைத் தேர்ந்தெடுக்கும் நடைமுறையே முடிவெடுத்தல். பல்வேறு மாற்றுவழிகள் இருக்கும்பொழுது தான் முடிவெடுத்தல் அவசியமாகிறது. ஒரு வேலையை செய்து முடிக்க ஒரே ஒரு வழி மட்டும் இருக்கும் பொழுது முடிவெடுத்தலுக்கே அவசியம் இருக்காது. (எ.டு) ஒரு வியாபார நிறுவனம் இயந்திரம் ஒன்றை வாங்குவதாக வைத்துக் கொள்வோம். கிடைக்கக் கூடிய பல்வேறு மாதிரிகளின் தரத்தை ஆராய்ந்து அவற்றுள் அதிகப் பயனைத் தரக்கூடிய ஒரு ரகத்தைத்தான் தேர்வு செய்வர்.



படம் 2.4 முடிவெடுத்தல்

### வரைவிலக்கணம்

ஹேயன்ஸ் மற்றும் மேஸ்ஸி அவர்களின் கூற்றுப்படி “முடிவெடுத்தல் என்பது மாற்று வழிகளின் தொகுப்பில் இருந்து, எந்த ஒரு மாற்று வழி முடிவெடுக்கும் பிரச்சினையின் நோக்கத்தை மற்ற வழிகளை விட முழுமையாகத் தீர்த்து வைக்குமோ, அந்த மாற்று வழியைத் தேர்ந்தெடுக்கும் செயல் ஆகும்.”



ஜியார்ஜ் டெர்ரி அவர்களின் கூற்றுப்படி “ஒரு கருத்தினை (அ) ஒரு செயல் நிறைவேற்றத்தை நிர்ணயிக்க, இருப்பில் உள்ள இரண்டு அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட மாற்று வழிகளில் சிறந்த வழியைத் தேர்ந்தெடுப்பதாகும்.”

## முடிவெடுத்தலின் இயல்புகள்

### 1) குறிக்கோளை நோக்கிய செயல்பாடு

குறிக்கோளை அடைவதே முடிவெடுத்தலின் நோக்கமாகும். ஒரு மாணவன் வணிகவியல் பட்டம் பெற வேண்டுமானால் கல்லூரியில் சேர வேண்டும். அவன் பகல் கல்லூரியிலோ (அ) மாலைக் கல்லூரியிலோ சேரலாம். அது அவன் பெற்றுள்ள மதிப்பெண்களின் தரத்தைப் பொறுத்தது. அல்லது அவன் அஞ்சல்வழிக்கல்வியிலும் சேரலாம். அதற்கும் அவன் பல்வேறு பல்கலைக் கழகங்களுக்கிடையே நல்லதை ஒன்றைத் தேர்வு செய்ய வேண்டும். இது போல் அந்த முடிவுகளை எடுக்க வேண்டியுள்ளது.

### 2) மாற்று வழிகளின் இருப்பு நிலை

முன்னரே குறிப்பிட்டது போல மாற்று வழிகள் இருந்தால் மட்டுமே முடிவெடுத்தல் அவசியமாகிறது. ஒரே ஒரு வழி இருக்கும் பொழுது முடிவெடுத்தல் என்ற பேச்சுக்கே இடம் இல்லை. (எ.டு) காலத்திற்கு ஒவ்வாத ஒரு பொருளை அதாவது காலத்திற்கு ஏற்ப மாற்றியமைக்க முடியாத பொருளை இரத்து செய்து விடுவது, ஒன்று தான் சரியான முடிவு. இதற்கு மாற்று வழி கிடையாது. அதே போல திறமையில்லாத (அ) பொறுப்பில்லாத பணியாளர்களை நிறுவனத்திலிருந்து அகற்றுவதைத் தவிர வேறு வழி கிடையாது. ஆனால் மாற்றியமைக்கக் கூடிய பொருட்களை காலத்திற்கேற்றவாறு புத்துயிர் ஊட்டலாம். அதே போல பொறுப்புணர்வு உள்ள ஆனால் சிறிது மெதுவாக புரிந்து கொண்டு செயலாற்றுவவர்களுக்கு கூடுதல் பயிற்சி வழங்கலாம்.

### 3) நேர்மறை மற்றும் எதிர்மறையாக இருக்கலாம்

முடிவெடுத்தலின் மற்றொரு சிறப்பியல்பு முடிவு நேர்மறையாகவோ (அ) எதிர்மறையாகவோ இருக்கலாம். (எ.டு) ஒரு நிறுவனத்தின் பணியாளர்கள்தங்களது சம்பளவிகிதங்களை மாற்றியமைக்க முடிவு செய்தால் அவர்கள் அது தொடர்பாக நிறுவனத்தை முடிவெடுக்க வேண்டுகோள் விடுக்கலாம். இது குறித்து நிறுவனத்திற்கு உடன்பாடு இல்லையென்றால் பணியாளர்கள் வேலை நிறுத்தத்தில் ஈடுபடுவதாகக் கூறலாம். நிறுவனம் இது தொடர்பான நடவடிக்கையில் நேர்மறையாகவோ (அ) எதிர்மறையாகவோ முடிவெடுக்கலாம். பணியாளர்களின் கோரிக்கைகளை ஏற்றுக் கொண்டால் அது நேர்மறை முடிவு. (அ) பணியாளர்களின் கோரிக்கைகளை ஏற்றுக் கொள்ளாமல் அவர்கள் மீது நடத்தை வழி சார்ந்த நடவடிக்கை எடுப்பதாக இருந்தால் அது எதிர்மறை முடிவு.

### 4) முடிவெடுக்காமல் இருக்கும் முடிவாகவும் இருக்கலாம்

ஒரு சில உணர்வுபூர்வமான பிரச்சனைகளில் முடிவெடுப்பது கடினமாக இருக்கும். உடனடியான ‘சரி’ அல்லது ‘இல்லை’ எனும் முடிவுகள் எடுக்க முடியாது. இச்சூழ்நிலைகளில் முடிந்தவரை முடிவு எடுக்காமலேயே இருப்பது நல்லது. இந்த முடிவு ‘முடிவில்லாத முடிவு’ ஆகும்.

### 5) முடிவெடுத்தல் அறிவியல் மற்றும் கலை சார்ந்தது

இது அறிவியலைப்போல பிரச்சனையைப் பற்றிய அறிவு, கொள்கை மற்றும் விதிகளை ஆய்கிறது. கலையைப் போல வெற்றிகரமாக முடிவெடுக்கும் திறமையை உள்ளடக்கியுள்ளது. (எ.டு) பணியாளர்களின் ஊதியத்திருத்தம் குறித்து முடிவெடுக்க, அவற்றை மதிப்பீடு செய்தலில் பொருத்தமான முறையைப் பின்பற்ற வேண்டும். ஆனால் இவற்றை அமல்படுத்த நல்ல திறமை மட்டுமே தேவை. எனவே முடிவெடுத்தல் அறிவியலும் கலையும் சார்ந்தது.

## 6) இது சூழ்நிலையின் பாற்பட்டது

முடிவெடுப்பவர் ஒரே பிரச்சினைக்கு வெவ்வேறு முடிவுகளை பல்வேறு சூழ்நிலைகளில் எடுக்கலாம் (எ.டு) ஒரு ஆசிரியர் ஒரு மாணவனை ஒரு நாள் தாமதமாக வருவதை அனுமதிப்பார். ஆனால் அதே மாணவனை மற்றொரு நாள் தாமதமாக வருவதை அனுமதிக்காமல் இருக்கலாம். அதே போல ஒரு பணியாளருக்கு ஒரு நாள் விடுப்பெடுக்க அனுமதி கொடுக்கலாம். பிரிதொரு நாள் அனுமதி கொடுக்காமல் இருக்கலாம்.

## 7) இது தன்விருப்பமாகவும் இருக்கலாம் (அ) தூண்டிவிடப்பட்டதாகவும் இருக்கலாம்

ஒரு முடிவெடுப்பவர் தானாக பிரிதொரு நபரின் எந்த ஒரு வற்புறுத்தலும் இல்லாமல் எடுக்கும் முடிவு தன் விருப்ப முடிவாகும். இது தங்கு தடையில்லாமல் திறந்த மனதுடன் ஒரு மேலாளர் எடுப்பதாகும். மாறாக ஒரு மேலாளர் மற்றவர்கள் வற்புறுத்தலின் காரணத்தாலும் சூழ்நிலைகளின் காரணத்தாலும் ஒரு முடிவெடுக்கும்படி நேரிட்டால் அது தூண்டிவிடப்பட்ட முடிவாகும். (எ.டு) ஒரு உற்பத்தியாளர் அவரது உற்பத்தி நடவடிக்கையால் சுற்றுப்புறச் சூழ்நிலை பாதிக்கபடுமானால், அந்த உற்பத்தியாளர் ஒரு மாசுக் கட்டுப்பாட்டு பொறியை அவரே இணைத்தாரானால் அம்முடிவு தன் விருப்ப முடிவாகும். அவ்வாறில்லாமல் மேலாளர் சுற்றுப்புறச் சூழ்நிலை பற்றிய அக்கறையில்லாமல் இருந்தால் அன்னாரின் கவனமின்மையைச் சுட்டிக்காட்டி மாசுக்கட்டுப்பாட்டு அதிகாரிகள் அம்மேலாளரை மாசுக்கட்டுப்பாட்டுப் பொறியைப் பொருத்துமாறு கூறலாம். இப்படிப்பட்ட முடிவுகள் உந்தவிடப்பட்ட (அ) தூண்டிவிடப்பட்ட (அ) ஊட்டி விடப்பட்ட முடிவாகும்.

## 8) இது ஒரு சிக்கலான மனம் சார்ந்த வேலை

முடிவெடுத்தல் மாற்றுவழிகளை மிகவும் கவனமாக ஆய்ந்து அவற்றுள் சிறந்த வழியைத் தேர்ந்தெடுக்கும் சீரிய செயல் ஆகும். முடிவெடுத்தலின் செயல் திட்டம், அறிவையும், திறமையையும் சார்ந்து இருக்கிறது. அப்பொழுது தான் முடிவெடுப்பவர் ஒரு சிறந்த முடிவை எடுக்க முடியும்.

## 9) இது தொடர்ந்து நடக்கும் செயல்

முடிவெடுத்தல் ஒரு தொடர்ந்து நடக்கும் செயல் ஆகும். ஒவ்வொரு மனிதனின் வாழ்க்கையிலும் தொடரில் முதல் கல்லறைவரை முடிவுகள் எடுப்பது அவசியமாய் உள்ளது. ஒரு வியாபார நிறுவனத்திலும் தோற்றம் முதல் கலைப்பு வரை முடிவெடுத்தல் அவசியமாகிறது.

## மேலாண்மை முடிவுகளின் வகைகள்

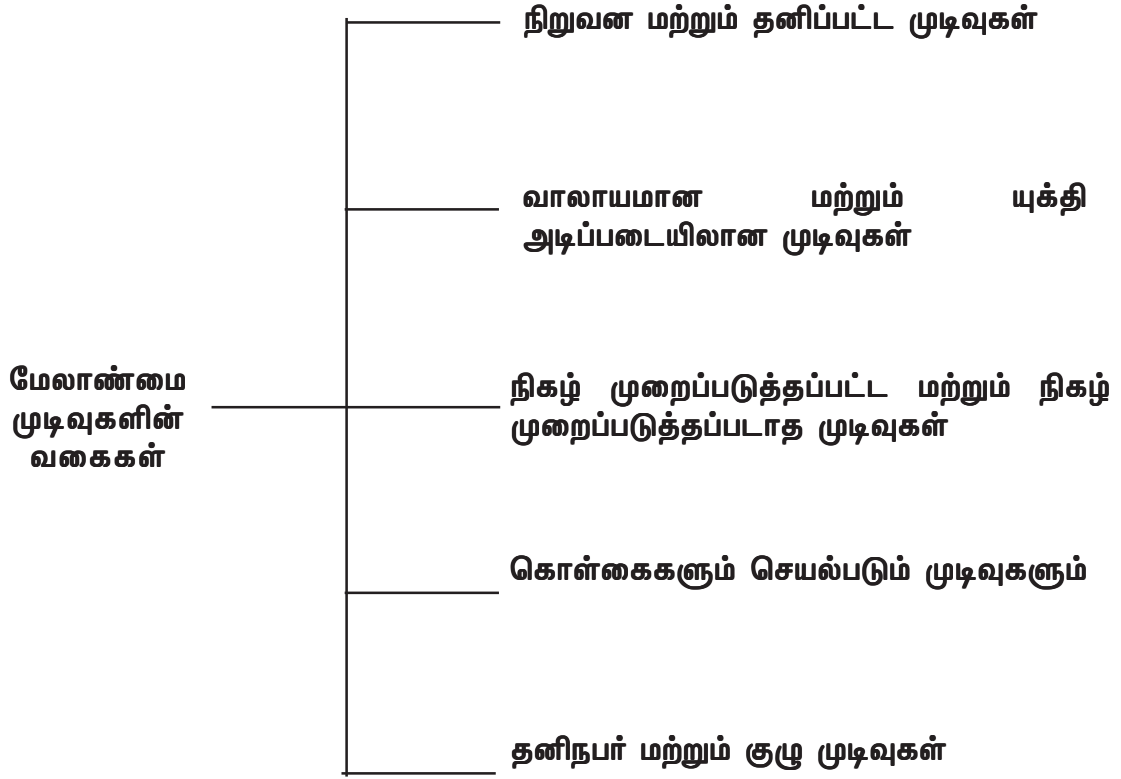
### 1. நிறுவன மற்றும் தனிப்பட்ட முடிவுகள்

ஒரு நிறுவனத்திற்கான அலுவலக செயலாக்கத்திறனளவுக்குள் இருந்து ஒரு செயலாண்மையர் எடுக்கக் கூடிய முடிவுகளே நிறுவன முடிவுகளாகும். அதே சமயம் தனிப்பட்ட முடிவுகள் நிறுவனத்தின் உறுப்பினர் என்ற முறையில் இல்லாமல் தனி ஒரு நபராக இருந்து எடுக்கும் முடிவுகள் தனிப்பட்ட முடிவுகள் எனப்படும்.

### 2. வாலாயமான மற்றும் யுக்தி அடிப்படையிலான முடிவுகள்

திருமபத் திருமப எடுக்கப்படும் முடிவுகள் வாலாயமான முடிவுகள் எனப்படும். இது குறுகியகாலத்தை மட்டுமே உள்ளடக்கியது மற்றும் நிறுவனத்தின் ஒரு சிறு பகுதியை மட்டுமே பாதிக்கும்.

யுக்தி பூர்வமான முடிவுகள் நீண்டகால செயல்களுக்கு எடுக்கப்படுபவை. இதற்கு அதிகமான பண முதலீடும் நிலையான தன்மையும் அவசியம்.



படம் 2.5 மேலாண்மை முடிவுகளின் வகைகள்

மேலாண்மை முடிவுகள் மேற்க்கண்டவாறு வகைப்படுத்தப்படுகின்றன.

### 3. நிகழ் முறைப்படுத்தப்பட்ட மற்றும் நிகழ் முறைப்படுத்தப்படாத முடிவுகள்

சைமன் அவர்களின் கூற்றுப்படி முறைப் படுத்தப்பட்ட முடிவுகள் என்பது வாலாயமானது மற்றும் திரும்பத் திரும்ப நிகழ்வது. இவைகள் நிறுவனத்தில் ஏற்கனவே தீட்டப்பட்டு இருந்து வருபவைகளாகும். முறைப்படுத்தப்படாத முடிவுகள் கட்டமைக்கப்படாதவையாகும். இவை பொதுவாக உயர் மட்ட மேலாண்மையரால் எடுக்கப்படுபவை.

### 4. கொள்கை மற்றும் செயல்படு முடிவுகள்

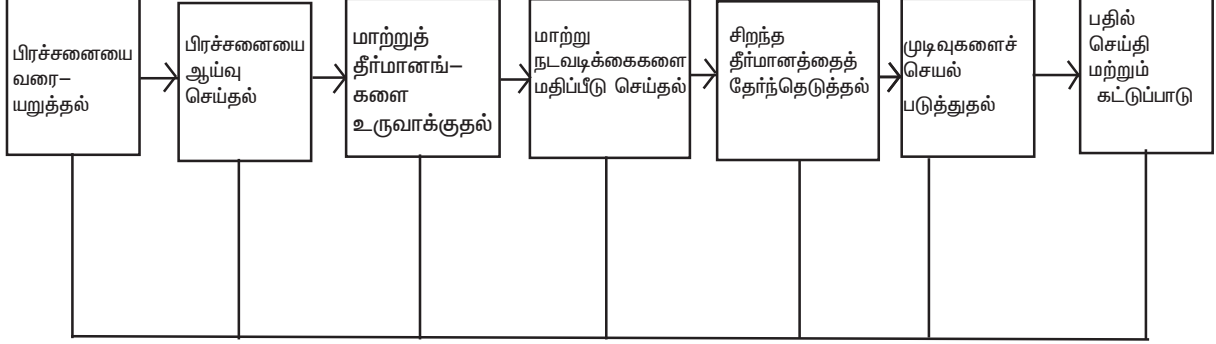
இவை அடிப்படைத்தன்மை உடையவைகள் ஆகும். இவை ஒரு நிறுவனம் முழுவதையும் மாற்றக் கூடியது. செயல்படும் முடிவுகள் என்பது கொள்கை முடிவுகளை செயல்படுத்த உருவாக்கப்படுபவை ஆகும்.

### 5. தனிநபர் மற்றும் குழு முடிவுகள்

ஒரு தனி நபரால் எடுக்கப்படும் முடிவுகள் தனிநபர் முடிவுகள் என்றும், ஒரு குழுவால் எடுக்கப்படும், முடிவுகள் குழு முடிவுகள் என்றும் அழைக்கப்படும்.

## முடிவெடுத்தலின் நடைமுறைகள்

### முடிவெடுக்கும் நடைமுறையில் கீழ்க்கண்ட வழிகள் உள்ளன



படம் 2.6 முடிவெடுத்தலின் நடைமுறைகள்

#### 1. பிரச்சனையை வரையறுத்தல்

பிரச்சனையைக் கண்டுபிடித்து பதிவு செய்வதே முடிவெடுத்தலின் முதல் படியாகும். பிரச்சனைகள் நிறைவேற்றப்படாத குறிக் கோள்களாலும் விரும்பிய செயல்களிலிருந்து ஏற்படும் விலகல்களாலும் தோன்றும். உண்மையான பிரச்சனைகள் குறைவுடைய பொருட்கள், பொருத்தமில்லாத விலைக் கொள்கை வழங்குதலில் குறைபாடு, அல்லது விற்பனைத்தேர்ச்சியின்மை போன்றவைகளால் உருவாவது, பிரச்சனைகளைத் தெளிவாகப் புரிந்து கொள்வது அவசியம்.

#### 2. பிரச்சனையை ஆய்வு செய்தல்

பிரச்சனையை ஆய்வு செய்தல் என்பது அதன் காரணங்களையும் செயல் எல்லையையும் விவரித்தல் ஆகும். ஒரு முடிவின் தரமானது அதற்குப் பயன்படுத்தப்படும் தகவல்களின் தரத்தைப் பொறுத்தது. எனவே துல்லியமான சரியான விவரங்களைச் சேகரிப்பது முடிவெடுத்தல் நடவடிக்கைக்கு இன்றியமையாத ஒன்றாகும்.

#### 3. மாற்றுத் தீர்மானங்களை உருவாக்குதல்

பிரச்சனைகளை ஆய்வு செய்து வரையறுத்தவுடன் பொருத்தமான தகவல்களின் அடிப்படையில் மாற்றுத் தீர்மானங்களை உருவாக்க வேண்டும்.

#### 4. மாற்று நடவடிக்கைகளை மதிப்பீடு செய்தல்

பல்வேறு மாற்று நடவடிக்கைகள் ஒப்பிடப்பட்டு ஆய்வு செய்யப்பட்டு நிறைகுறைகள் கண்டறியப்படுகின்றன. மதிப்பீடு செய்யப்படுவதற்கு முன் அதற்கான இலக்கு குறிப்பிடப்பட வேண்டும். பீட்டர் டிரக்கர் என்பவர் கீழ்க்குறிப்பிட்ட இலக்குகளை, மாற்று நடவடிக்கைகளை மதிப்பீடு செய்வதற்கான காரணிகள் என்று குறிப்பிடுகிறார்.

அ) இடர்பாடு

ஆ) சிக்கனம் மற்றும் முயற்சி

இ) காலக்கட்டுப்பாடு

ஈ) குறைவான வள ஆதாரங்கள்

## 5. சிறந்த தீர்மானத்தைத் தேர்ந்தெடுத்தல்

சிறந்த மாற்று நடவடிக்கையைத் தேர்ந்தெடுத்தலே முடிவெடுத்தலின் கடினமான பகுதியாகும். கூண்டீஸ் ஓ டன்னல் என்பவர் கீழ்க்கண்டவற்றை மாற்றுத் தீர்வுகளில் தேர்ந்தெடுப்பதற்கு அடிப்படையாகக் கூறுகிறார்.

அ) அனுபவம்                      ஆ) சோதனை                      இ) ஆராய்ச்சி மற்றும் பகுத்தாய்வு

## 6. முடிவுகளைச் செயல்படுத்துதல்

ஒருமுறை முடிவுகள் எடுக்கப்பட்டால் அதைச் செயல்படுத்துவது அவசியம். இது பல பகுதிகளைக் கொண்டது. முதலில் இச்செய்தி தேவைப்படும் பணியாளர்களுக்கு வழங்கப்பட வேண்டும். இரண்டாவதாக, முடிவுகளைச் செயல்படுத்தும் பொறுப்பு குறிப்பிட்ட நபர்களுக்கு அளிக்கப்பட வேண்டும் மூன்றாவதாக முடிவுகளுக்கு எதிர்ப்புகள் இருந்தால் அவை சரிக்கட்டப்பட வேண்டும்.

## 7. பதில் செய்தி மற்றும் கட்டுப்பாடு

ஒருமுறை முடிவுகள் செயல்படுத்தப்பட்டுவிட்டால் எதிர்பார்த்த விளைவுகள் நிகழ்வுகளுடன் ஒப்பிட்டுப் பார்க்கப்பட வேண்டும். ஏதாவது விலகல்கள் இருக்குமானால் அவற்றிற்கான காரணங்கள் ஆய்வு செய்யப்பட வேண்டும்.

### முடிவெடுத்தலின் நன்மைகள்

#### 1. சிறந்த பணி நிறைவேற்றம்

ஒரு வேலையை சிறப்பாக நடத்துவதற்கு முடிவெடுத்தல் உதவுகிறது. ஒரு வேலையை சிறப்பாக செய்து முடிக்க பல்வேறு மாற்று வழிகள் இருக்கும் பொழுது அவற்றுள் ஒரு சிறந்த வழியைத் தேர்ந்தெடுப்பதே முடிவெடுத்தல் ஆகும். தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட வழி சிறந்த விளைவினை அளிப்பதாக இருக்க வேண்டும்.

#### 2. வளங்களை முழுமையாகப் பயன்படுத்த உதவுகிறது

ஒரு வேலையை முடிக்கும் சிறந்த வழியினைத் தேர்ந்தெடுத்த பிறகு நிறுவனத்தில் உள்ள வளங்களாகிய மனித வளம், இயந்திரங்கள், பொருட்கள் மற்றும் நிதியினை முழுமையாகப் பயன்படுத்துவதில் முடிவெடுக்கும் பணி தொடர்கிறது. வளங்கள் எப்பொழுதுமே குறைவாக இருக்கும் ஆகையால் அவற்றை முழுமையாகப் பயன்படுத்துவது அவசியம் ஆகிறது.

#### 3. உரியத் தீர்வை எடுக்க உதவுகிறது

தீர்மானம் எடுத்தல், பணித் தொடர்பான பிரச்சனைகளுக்கு தீர்வு காண உதவுகிறது. பிரச்சனைக்கான காரணம் கண்டறிந்து திருத்தும் நடவடிக்கைகள் எடுக்க உதவுகிறது. மேலாண்மை செயல் நடவடிக்கையை தீர்மானம் செய்ய உதவுகிறது. எனவே, தீர்மானம் எடுத்தல் என்பது மேலாண்மைக்கு ஒரு தீர்வை கண்டுபிடிக்க உதவுகிறது.

#### 4. திறமையை அதிகரிக்க உதவுகிறது

முடிவெடுத்த சிறந்த மாற்று வழியைத் தேர்ந்தெடுக்க உதவுவதன் மூலம் திறமையை அதிகரிக்க உதவுகிறது. முடிவில் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட மாற்று வழி பணியாளராலும் நிர்வாகத்தினராலும் ஏற்றுக் கொள்ளப்படக் கூடியதாக இருக்க வேண்டும். திருப்தியான பணியாளர்கள் முழுமையாக உழைப்பதால் அதிகமான பலன் கிடைக்கும். இந்த அதிகப்பலன் நிர்வாகத்தினரைத் திருப்திப்படுத்தும். இதனால் மொத்த நிறுவனத்தின் திறமையும் மேம்பட வாய்ப்புள்ளது.

## 5. கருத்து வேறுபாடுகளைக் களைகிறது

சிறந்த முடிவுகளால் நிறுவனத்தில் கருத்து வேறுபாடுகள் சரி செய்யப்படும். (எ.டு) பணியாளர்கள் ஊதிய உயர்வு மற்றும் சிறந்த பணிச்சூழ்நிலை போன்ற காரியங்களில் தங்களது கருத்துகளை வலியுறுத்தலாம். நிர்வாகம் இவ்விரவங்களில் முடிவெடுக்க காலதாமதம் செய்தால் பணியாளர்கள் விடாப்பிடியாகவும் இருக்கக் கூடும். அப்பொழுது ஒரு முடிவு அவசியம் ஆகிறது. அம்முடிவு ஒரு தலைப்பட்சமாக இருக்கக் கூடாது. நிர்வாகம் பணியாளர்களும் ஏற்றுக் கொள்ளக் கூடிய முடிவுகளையே எடுக்க வேண்டும்.

### முடிவெடுத்தலின் குறைபாடுகள்

#### முடிவெடுத்தலின் போது ஏற்படக்கூடிய சிக்கல்கள்

##### 1. மாற்று வழிகள் பற்றிய முழுமையான அறிவு இல்லாதிருத்தல்

முடிவெடுக்கும் நபர் பெரும்பாலும் மாற்றுவழிகள் பற்றிய முழுமையான அறிவில்லாதவராக இருப்பார். இது போன்ற சூழ்நிலைகளில் அவர் தன் மனதிற்குத் தோன்றியபடி முடிவெடுப்பார். சிறந்த முடிவுகள் மாற்று வழிகள் அனைத்தையும் முழுமையாக உணர்ந்த பின்னரே எடுக்கப்படும். இல்லாவிடில் எதிர்பார்த்த முடிவுகள் கிடைக்காது.

##### 2. முடிவெடுக்க முடியாமல் குழம்பும் மனநிலை

இது முடிவெடுக்க முடியா நிலையைக் குறிக்கும் சில மேலாளர்களுக்கு எளிதாக முடிவெடுக்க முடியாது. அது போன்றோர் முடிவெடுப்பதை தாமதிக்கலாம். இது வியாபார வாய்ப்புகளை இழக்க வழி வகுக்கும் சில சமயங்களில் அவசர முடிவெடுக்க வேண்டி வரும். அது சிறந்த பலனை அளிக்கிறது.

##### 3. சரியான காரணத்தைக் கண்டறிய தவறுதல்

ஒரு மனிதனின் தலைவலிக்கு மாத்திரை ஒரு உடனடி நிவாரணம் ஆகிறது. ஆனால் எப்பொழுதும் மாத்திரைகள் நிரந்தரத் தீர்வு ஆகாது. ஒருவருக்கு அடிக்கடி தலைவலி வருமானால் அது குறித்து அவர் முறையான ஆய்வு செய்ய வேண்டும். இது போல் பணிபுரியும் இடத்தில் தெம்பூட்டுதல் மட்டுமே முழுப்பயனையும் பெற முடியாமல் போவதற்குக் காரணமாய் இருக்காது. எனவே பிரச்சனைக்கு உண்மையான காரணத்தை தெரிந்து கொண்டு அதைத் தீர்ப்பதற்கு முயல வேண்டும்.

##### 4. விரைவான முடிவுகள்

ஒரு முடிவு எடுப்பவர் முடிவு எடுப்பதற்கு தன் விருப்பம் போல காலம் எடுத்துக் கொள்ளலாம். சில பிரச்சனைகள் உடனுக்குடன் முடிவு எடுக்கப்பட வேண்டியதாகக் கூட இருக்கலாம். “சரியான நேரத்தில் போடப்பட்ட ஒரு தையல் ஒன்பது தையலை சேமிக்கும்” ஆனால் ஒரு சில மேலாளர்கள் மட்டுமே விரைவான முடிவு எடுப்பவர்களாக இருப்பார். முடிவுகள் சரியான நேரத்தில் எடுக்கப்பட வில்லையானால் நிறுவனம் துன்பப்பட வேண்டி இருக்கும்.

##### 5. தேவையான தகவல் கிடைக்காமல் இருத்தல்

முடிவு எடுக்க தேவையான தகவல் கிடைக்காமல் இருக்கலாம் அது போன்ற சூழ்நிலைகளில் சரியான முடிவுகள் எடுக்க முடியாமல் போகும். சில சமயங்களில் கால தாமதமும் ஏற்படலாம். (எ.டு) ஒரு நிறுவனம் நீண்ட காலத்திற்குப் பின் தொடர்பு கொள்ளும் ஒரு வாடிக்கையாளருக்கு கடன் கொடுக்கத் தீர்மானிக்க வேண்டிய சூழ்நிலையில் அன்னாரின் கடன் பெறு தகுதியைப் பற்றிய தகவல் உடனடியாகக் கிடைத்தால் மட்டுமே முடிவு எடுக்க முடியும்.

##### 6. எதிர்ப்பு

சில நிறுவனங்களில் துணைப்பணியாளர்கள் தரப்பிலிருந்து நிறுவன முடிவுகளுக்கு

எதிர்ப்பு வந்த வண்ணம் இருக்கும். இது போன்ற துணைப் பணியாளர்கள் நிறுவனத்தின் வளர்ச்சிக்காக எடுக்கப்படும் முடிவுகள் துணைப் பணியாளர்களின் சுய விருப்பங்களுக்கு எதிராகவே இருக்கும் என்று நினைப்பவர்கள், இவ்வெதிர்ப்புகளை சமாளித்து மீண்டு வருவது ஒரு பிரச்சனையாகவே இருக்கும்.

## 7. முடிவு எடுப்பது மட்டுமே பிரச்சனைக்குத் தீர்வாக இருக்காது

முடிவை அமல்படுத்துவது மற்றும் குறிப்பிட்ட கால இடைவெளியில் அவற்றை மீள் பார்வை செய்வது போன்ற நடவடிக்கைகள் மட்டுமே எதிர்பார்த்த விளைவுகளைத் தர வல்லது.

### நினைவிற் கொள்க

#### திட்டமிடுதலின் இயல்புகள்

1. திட்டமிடுதல் மேலாண்மையின் அடிப்படை மற்றும் முதல் பணியாகும்
2. இது நோக்கம் சார்ந்தது
3. இது அனைத்து நிலைகளிலும் தேவையானது
4. இது ஒரு சாதாரணமான நடவடிக்கை
5. இது வருங்காலம் சார்ந்தது
6. இது ஒரு ஒருங்கிணைக்கப்பட்ட அணுகு முறை
7. இது ஒரு தொடர்ச்சியான செயல்பாடாகும்
8. இது முடிவெடுத்தலை சார்ந்ததாகும்

#### திட்டமிடுதலின் நன்மைகள்

1. இது குறிக்கோள்களை நோக்கி கவனம் செலுத்துகிறது
2. வளங்கள் வீணாகாமல் தடுக்கிறது
3. இது திறமையையும், விளைவுகளையும் உறுதி செய்கிறது
4. இது ஆபத்துக்களையும், நிச்சயமில்லாத தன்மையையும் குறைக்கிறது
5. திட்டமிடுதல் ஒருங்கிணைப்புக்கு வழி காட்டுகிறது
6. இது கட்டுப்படுத்துதலை எளிதாக்குகிறது
7. திட்டமிடுதல் அதிகார பரவலாக்களுக்கு வழி வகுக்கிறது

#### திட்டமிடுதலின் குறைபாடுகள்

1. நிச்சயமில்லாத தன்மை
2. மிக்கச் செலவீனமானது
3. நெகிழ்ச்சியின்மை
4. வேலையை செயல்படுத்துவதில்
5. நாட்டமின்மை
6. துணைப்பணியாளர்களின் ஆர்வத்தை
7. தெரிந்து கொள்ளாமல் இருத்தல்
8. சாதகமான மனோநிலை

#### திட்டமிடுதலின் வகைகள்

1. நீண்ட கால திட்டங்கள்
2. இடைக்காலத் திட்டங்கள்
3. குறுகிய காலத் திட்டங்கள்
4. செயலாட்சித் திட்டங்கள்
5. பிரிவு சார் திட்டங்கள்
6. துறைவாரி மற்றும் தொகுதி சார் திட்டங்கள்

## முடிவெடுத்தல்

### முடிவெடுத்தலின் இயல்புகள்

1. குறிக்கோளை நோக்கிய செயல்பாடு
2. மாற்று வழிகளின் இருப்பு நிலை
3. நேர்மறை மற்றும் எதிர்மறையாக இருக்கலாம்
4. முடிவெடுக்காமல் இருக்கும், முடிவாகவும் இருக்கலாம்
5. முடிவெடுத்தல் அறிவியல் மற்றும் கலை சார்ந்தது
6. இது சூழ்நிலையின் பாற்பட்டது
7. இது தன் விருப்பமாகவும் இருக்கலாம் (அ) தூண்டிவிடப்பட்டதாகவும் இருக்கலாம்
8. இது ஒரு சிக்கலான மனம் சார்ந்த வேலை
9. இது தொடர்ந்து நடக்கும் செயல்

### மேலாண்மை முடிவுகளின் வகைகள்

1. நிறுவன மற்றும் தனிப்பட்ட முடிவுகள்
2. வாலயமான மற்றும் யுக்தி அடிப்படையிலான முடிவுகள்
3. நிகழ்முறைபடுத்தப்பட்ட மற்றும் நிகழ்முறை படுத்தப்படாத முடிவுகள்
4. கொள்கைகளும் செயல்படும் முடிவுகளும்
5. தனிநபர் மற்றும் குழு முடிவுகள்

### முடிவெடுத்தலின் நடைமுறை

1. பிரச்சனையை வரையறுத்தல்
2. பிரச்சனையை ஆய்வு செய்தல்
3. மாற்றுத் தீர்மானங்களை உருவாக்குதல்
4. மாற்று நடவடிக்கைகளை மதிப்பீடு செய்தல்
5. சிறந்த தீர்மானத்தை தேர்ந்தெடுத்தல்
6. முடிவுகளை செயல்படுத்துதல்
7. பதில் செய்தி மற்றும் கட்டுப்பாடு

### முடிவெடுத்தலின் நன்மைகள்

1. சிறந்த பணி நிறைவேற்றம்
2. வளங்களை முழுமையாக பயன்படுத்த உதவுகிறது
3. பணியாளர்கள் எதிர்மறை மனநிலையை மாற்ற உதவுகிறது
4. திறமையை அதிகரிக்க உதவுகிறது
5. கருத்து வேறுபாடுகளைக் களைகிறது

### முடிவெடுத்தலின் குறைபாடுகள்

1. மாற்று வழிகள் பற்றிய முழுமையான அறிவு இல்லாதிருத்தல்
2. முடிவெடுக்க முடியாமல் குழம்பும் மனநிலை
3. சரியான ஆய்வு செய்வது தவறிவிடுகிறது
4. விரைவான முடிவுகள்
5. தேவையான தகவல் கிடைக்காமல் இருத்தல்
6. எதிர்ப்பு
7. முடிவு எடுப்பது மட்டுமே பிரச்சனைக்குத்தீர்வாக இருக்காது



## சில செயல் திட்டங்கள்

### கீழ்க்காணும் மேலாண்மைப் பிரச்சனைகளுக்குத் தீர்வு காண்க.

1) ஒரு மோட்டார் கார் உற்பத்தி செய்யும் நிறுவனம், புதிய மற்றும் ஏற்கனவே உள்ள நிறுவனங்கள் உருவாக்கும் அதிக அளவு போட்டியினால் பெரும் பிரச்சினையைச் சந்திக்கிறது. அதன் போட்டியாளர்கள் குறைந்த விலை மாதிரியில் மோட்டார் கார்களை உற்பத்தி செய்து விலையில் குறியாக இருக்கும். நுகர்வோரை கவர்ந்து விடுகிறார்கள். அதே சமயத்தில் தரத்தில் நாட்டமுள்ள நுகர்வோருக்கு புதிய தொழில் நுட்பத்துடன் கூடிய உயர்ந்த மோட்டார் கார்களை உற்பத்தி செய்து நல்ல தரமான வாடிக்கையாளர்களையும் கவர்ந்து விடுகிறார். இப்படிப்பட்ட போட்டி சூழ்நிலையில் அந்த வியாபார நிறுவனத்திற்கு சந்தைச் சவாலை சமாளிப்பதற்கு ஒரு திட்டம் வகுத்துக் கொடுக்கவும். உனது திட்டத்தில் துல்லியமான அளவுகள் இருக்க வேண்டிய அவசியம் இல்லை. எவ்வகைத் திட்டத்தை நீ உருவாக்குவாய் என்று தெரிவித்தால் போதுமானது.

### உதவிக் குறிப்புகள்

- 1) திட்டத்தின் நோக்கத்தை நிர்ணயம் செய்ய மாற்று வழிகள் என்ன உள்ளன என்பதைக் குறிப்பிடு.
- 2) ஒவ்வொரு மாற்று வழிகளின் பலம் மற்றும் பலவீனத்தை ஆய்வு செய்க.
- 3) தேர்ந்தெடுத்த மாற்று வழியை அமல்படுத்தல்
- 4) பின்தொடர் செயல்கள் யாவை என்று சிந்தி.

- 1) இத்தகைய திட்டங்களின் குறைகள் யாவை என்று கண்டுபிடி.
- 2) இவை எல்லா சூழ்நிலைகளிலும் மாற்றத்தக்கதா ?
- 3) இது எதிர்காலத்தை நோக்கியதா ?
- 4) இதற்கு கால எல்லை உண்டா ? நிலையானதா ?

- 1) இது அதிகம் செலவீனமானதா ?
- 2) நேரத்தை அதிகம் செலவிடக் கூடியதா ?
- 3) இந்த குறைகளை எவ்வாறு நிவர்த்தி செய்யலாம் ?

-----

2) அருகே உள்ள ஒரு தொழில்வினைஞரை அவர் எவ்வாறு நோக்கங்களை நிர்ணயம் செய்தார் ? எவ்வாறு அவற்றை அடைந்தார் அதற்கு எவ்வளவு காலம் ஆகியது என்று வினாவும் அவர்களது பதிலையும் நீ இந்த அத்தியாயத்தில் கற்றதையும் ஒப்பிடவும்.

### உதவிக் குறிப்புகள்

- 1) நீண்டகால மற்றும் குறுகிய காலத் திட்டங்கள் யாவை ?
- 2) நோக்கங்களை நிர்ணயிக்கும் போது என்னென்ன காரணிகள் பரிசீலனை செய்யப்பட்டது என்று அறியவும்.
- 3) இந்த நோக்கங்களை நிர்ணயிப்பதற்கு என்னென்ன அளவீடுகள் கணக்கில் கொள்ளப்பட்டன என்று தெரிவிக்கவும்.

## வினாக்கள்

### பகுதி - அ

#### புறவயக் குறு வினாக்கள்

#### சரியான விடையைத் தேர்ந்தெடுத்து எழுது.

1. திட்டமிடுதல் என்பது ----- சார்ந்தது.  
(அ) இறந்தகாலம் (ஆ) எதிர்காலம் (இ) நிகழ்காலம் (ஈ) மேற்கூறியவற்றில் எதுவும் இல்லை
2. திட்டமிடுதல் என்பது ----- செயல்  
(அ) அறிவுசார்ந்த (ஆ) மானசீக (இ) புத்திசாலித்தனம் (ஈ) மேற்குறிப்பிட்ட அனைத்தும்
3. திட்டமிடுதல் ----- வளங்களை அதிக அளவில் பயன்படுத்துகிறது.  
(அ) நிதி (ஆ) பொருள்கள் (இ) இயந்திரங்கள் (ஈ) மேற்குறிப்பிட்ட அனைத்தும்
4. திட்டமிடுதல் என்பது -----க்கு வழிவகுக்கிறது,  
(அ) ஒருங்கிணைத்தல் (ஆ) ஒத்துழைத்தல் (இ) ஊக்குவித்தல் (ஈ) ஒழுங்கமைத்தல்
5. நிறுவனம் திட்டங்களை செயல்முறை படுத்தியுள்ளதா என்பதை அறிய ----- உதவுகிறது  
(அ) கட்டுப்படுத்தல் (ஆ) ஊக்குவித்தல் (இ) தீர்மானம் செய்தல் (ஈ) மேற்குறிப்பிட்ட எவையும் இல்லை
6. திட்டமிடுதல் என்பது ----- ஆராய்வதற்கு பயன்படுகிறது  
(அ) உட்புற சூழ்நிலை (ஆ) வெளிப்புற சூழ்நிலை (இ) உட்புற மற்றும் வெளிப்புற சூழ்நிலை (ஈ) மேற்குறிப்பிட்ட எவையும் இல்லை
7. நிறுவனத்தின் உட்புற சூழ்நிலையை நிர்ணயிக்கும் காரணிகள் -----  
(அ) தொழிலாளர்களின் மனப்பாங்கு (ஆ) தொழில்நுட்பம் (இ) நிர்வாகத்தின் தீர்மானம் செயல் (ஈ) மேற்குறிப்பிட்ட அனைத்தும்
8. திட்டமிடுதலின் உட்கூறுகளாவது -----  
(அ) கொள்கை (ஆ) நடைமுறை (இ) விதி (ஈ) மேற்குறிப்பிட்ட அனைத்தும்
9. ----- என்பது நேரத்தைநிர்ணயித்து செயல்களை அந்நேரத்திற்குள் முடிக்க வேண்டும்  
(அ) கால அட்டவணை (ஆ) நடைமுறை (இ) செயல்திட்டம் (ஈ) மேற்குறிப்பிட்ட எவையும் இல்லை
10. ----- என்பது மாற்று நடவடிக்கைகளுக்கிடையே ஒரு சிறந்த செயல் நடவடிக்கையைத் தேர்ந்தெடுப்பது  
(அ) தகவல் தொடர்பு (ஆ) தீர்மானம் செய்தல் (இ) திட்டமிடுதல் (ஈ) பணியமர்த்தல்
11. ஒரு நிறுவனத்திற்கான அலுவலக செயலாக்கத் திறனளவுக்குள் இருந்து ஒரு செயலாண்மையர் எடுக்கக் கூடிய முடிவுகளே ----- முடிவுகள் ஆகும்.  
(அ) நிறுவன (ஆ) தனிநபர் (இ) வாலாயமான (ஈ) மேற்குறிப்பிட்ட எவையும் இல்லை

12. ஒரு தனி நபரால் எடுக்கப்படும் முடிவுகள் ----- முடிவுகள் எனப்படும்  
(அ) தனிநபர் (ஆ) குழு (இ) கொள்கை (ஈ) செயல்படும்

13. மாற்று நடவடிக்கைகளுக்கிடையே ஒரு சிறந்த செயல் நடவடிக்கையைத் தேர்ந்தெடுக்கும் காரணிகளை விளக்கியவர்  
(அ) பீட்டர் ட்ரக்கர் (ஆ) டெய்லர் (இ) ஹென்றி பெயால் (ஈ) மேற்கூறிய எவையும் இல்லை

14. கூண்டீஸ் ஓ டன்னல் என்பவர் ----- ஐ மாற்றுத் தீர்வுகளில் தேர்ந்தெடுப்பதற்கு அடிப்படையாகக் கூறுகிறார்  
(அ) அனுபவம் (ஆ) சோதனை (இ) ஆராய்ச்சி மற்றும் பகுத்தாய்வு (ஈ) மேற்கூறிய அனைத்தும்

15. திட்டமிடுதல் என்பது நிறுவனத்தின் ----- வளங்கள் அதிக அளவில் உபயோகப்படுத்துவது ஆகும்.

(அ) மனித (ஆ) பொருள்கள் (இ) இயந்திரங்கள் (ஈ) மேற்குறிப்பிட்ட அனைத்தும்

### விடைகள்

1. (இ) எதிர்காலம்
2. (ஈ) மேற்குறிப்பிட்ட அனைத்தும்
3. (ஈ) மேற்குறிப்பிட்ட அனைத்தும்
4. (அ) ஒருங்கிணைத்தல்
5. (அ) கட்டுப்படுத்தல்
6. (இ) உட்புற மற்றும் வெளிப்புற சூழ்நிலை
7. (ஈ) மேற்குறிப்பிட்ட அனைத்தும்
8. (ஈ) மேற்குறிப்பிட்ட அனைத்தும்
9. (அ) கால அட்டவணை
10. ஆ) தீர்மானம் செய்தல்
11. (அ) நிறுவன
12. (அ) தனிநபர்
13. (அ) பீட்டர் ட்ரக்கர்
14. ஈ)மேற்கூறிய அனைத்தும்
15. (ஈ) மேற்குறிப்பிட்ட அனைத்தும்

### ஒரிரு வார்த்தைகளில் விடையளி

1. என்ன செய்ய வேண்டும் என்பதை முன்கூட்டியே தீர்மானிப்பது எது ?
2. எப்பணி மேலாண்மையில் உள்ள ஒவ்வொரு படியிலும் ஒவ்வொருவராலும் செய்யப்படுகிறது ?
3. திட்டமிடுதலுக்கு எவ்வகையான அணுகுமுறைத் தேவைப்படுகிறது ?
4. எவற்றை குறைப்பதற்கு திட்டமிடுதல் தேவைப்படுகிறது ?

5. பரவலாக்கல் என்பது என்ன ?
6. ஏன் திட்டமிடுதல் சோர்வு உண்டாக்கும் மற்றும் சலிப்பானப் பணியாகத் தோன்றுகிறது ?
7. எதிர்காலத்தை நிர்ணயிக்கும் காரணிகள் ஏதாவது ஒன்றினை கூறு ?
8. திட்டமிடுதலின் முதல் பணி யாது ?
9. ஒரு குறிப்பிட்ட எதிர்காலத்தில் நாம் எதிர்பார்க்கும் முடிவுகளை எண் வடிவில் தரக்கூடியது எது ?
10. திட்டமிடுதலின் வகைகள் எத்தனை ?
11. மாற்று நடவடிக்கைகளுக்கு ஒரு சிறந்த செயல் நடவடிக்கையை தேர்ந்தெடுப்பது என்பது என்ன ?
12. மாசு கட்டுப்படுத்தும் கருவியை யார் நிறுவலாம் ?
13. நிகழ் முறைப்படுத்தப்பட்ட முடிவுகளை வரையறுத்தவர் யார் ?
14. குழு முடிவுகளை யார் எடுக்கலாம் ?
15. முடிவெடுத்தல் படிகளின் முதல் படி என்ன ?

#### **விடைகள்**

1. திட்டமிடுதல்
2. திட்டமிடுதல்
3. ஒன்று சேர்க்கும் பணி
4. இடர்பாடு மற்றும் எதிர்பாராத தன்மை
5. அதிகாரத்தை கீழ்நிலை மேலாண்மையிடம் வழங்குதல்
6. நெகிழ்வுத்தன்மை இல்லாதிருத்தல்
7. பணியாளர் மனப்பாங்கு / தொழில்நுட்பப் பயன்பாடு / மேலாண்மையரின் தீர்மானம் செய்யும் படிகள்
8. நோக்கங்கள்
9. திட்டப்பட்டியல்
10. ஆறு
11. தீர்மானம் செய்தல்
12. மாசு கட்டுப்படுத்தும் அதிகாரி

13. சைமன்

14. நபர்களின் தொகுதி

15. பிரச்சனையை வரையறுத்தல்

### பகுதி - ஆ

#### மிகக் குறுகிய வினாக்கள் 5 வரிகளில் விடையளி

1. திட்டமிடுதல் என்றால் என்ன ?
2. திட்டமிடுதல் - வரைவிலக்கணம் தருக.
3. தீர்மானம் - செய்தல் என்றால் என்ன ?
4. தீர்மானம் - செய்தல் - வரைவிலக்கணம் தருக.
5. திட்டப்பட்டியல் - சிறு குறிப்பு வரைக.
6. நீண்ட கால திட்டம் என்றால் என்ன ?
7. நிறுவன முடிவுகள் என்றால் என்ன ?
8. நிகழ் முறைப்படுத்தப்பட்ட திட்டங்கள் என்றால் என்ன ?
9. கொள்கைகள் என்றால் என்ன ?
10. விதிகள் என்றால் என்ன ?
11. வாலாயமான முடிவுகள் மற்றும் யுக்தி அடிப்படையிலான முடிவுகள் என்றால் என்ன ?
12. தனிநபர் மற்றும் குழு முடிவுகள் என்றால் என்ன ?

### பகுதி - இ

#### குறு வினாக்கள் ஒரு பக்க அளவில் விடையளி

(10 மதிப்பெண்)

1. திட்டமிடுதலின் குணாதிசங்கள் யாவை ?
2. திட்டமிடுதலின் நடைமுறைகள் (அ) படிக்க யாவை ?
3. திட்டமிடுதலின் வகைகள் யாவை ?
4. மேலாண்மை முடிவுகளின் வகைகள் யாவை ?
5. தீர்மானம் செய்தலின் தீமைகள் யாவை ?

**பகுதி - ஈ**

**கட்டுரை வடிவ வினாக்கள்**

(20 மதிப்பெண்)

1. திட்டமிடுதலின் நன்மைகள் மற்றும் தீமைகள் யாவை ?
2. திட்டமிடுதலின் செயல்கூறுகள் யாவை ?
3. தீர்மானம் செய்தலின் தன்மைகள் யாவை ?
4. தீர்மானம் செய்தலின் படிநிலைகள் விவரி.
5. தீர்மானம் செய்தலின் நன்மைகள் மற்றும் குறைபாடுகள்.

### 3. ஒழுங்கமைத்தலும், அதிகார ஒப்படைத்தலும்

கற்றல் நோக்கங்கள் – இந்த அத்தியாயத்தை படித்த பின்னர் நீங்கள் கீழ்க் கண்டவற்றைப் புரிந்து கொள்வீர்கள்.

ஒழுங்கமைத்தல் – பொருள் – வரைவிலக்கணம் – தன்மைகள் / சிறப்பியல்புகள் – கோட்பாடுகள் – நன்மைகள் – ஒழுங்கமைத்தல் நடைமுறைகள் / படிநிலைகள் – முறையான மற்றும் முறையற்ற ஒழுங்கமைத்தல் – வேறுபாடுகள் – ஒழுங்கமைத்தலின் கட்டமைப்பு (வகைகள்) – ஒழுங்கமைப்பு விளக்கப்படம் – கையேடு. அதிகார ஒப்படைத்தல் – பொருள் – வரைவிலக்கணம் – தன்மைகள் / சிறப்பியல்புகள் – அதிகார ஒப்படைத்தல் நடைமுறைகள் / படிநிலைகள் – நன்மைகள் – குறைபாடுகள் – கோட்பாடுகள் – மையப்படுத்துதல் – பொருள் – வரைவிலக்கணம் – நன்மைகள் – குறைபாடுகள் – மையப்படுத்துதல் அதிகாரப் பரவலாக்கம் – வேறுபாடுகள்.



படம் 3.1 ஒழுங்கமைப்பு

#### ஒழுங்கமைப்பு

##### பொருள்

ஒழுங்கமைப்பு (Organisation) என்ற வார்த்தை (Organism) என்ற வார்த்தையிலிருந்து வந்தது. இதற்கு ஒன்றுடன் ஒன்று தொடர்புடைய பாகங்களின் கட்டமைப்பு என்று பொருள். ஒழுங்கமைப்பு என்பது மனிதர்கள், இயந்திரங்கள், பொருள்கள், வகைகள், நிதி, பணிகள், அதிகாரம் மற்றும் பொறுப்பு ஆகியவற்றை உள்ளடக்கியது. எனவே ஒழுங்கமைப்பின் வேலை என்பது, மேல் குறிப்பிட்ட உட்கூறுகளை இணைத்து பொதுவான நோக்கத்தை அடைவதாகும்.

## வரைவிலக்கணம்

1. **லூயிஸ் அலென்** என்பவர் “செய்ய வேண்டிய வேலையை அறிந்து அதனைப் பல பிரிவுகளாகப் பிரித்து அவ்வேலையின் பொறுப்பு, அதிகாரம் முதலியவற்றைப் பகிர்ந்தளித்து தெளிந்த ஒரு நோக்கத்தின் கீழ் ஒருவருக்கொருவர் தொடர்பு கொண்டு செயல்படுவதே ஒழுங்கமைப்பு” என்கிறார்.

2. ஒழுங்கமைப்பு என்பது பல்வேறு முயற்சிகள் ஒன்றுடன் ஒன்று தொடர்பு படுத்தப்பட்டு ஒருங்கிணைக்கப்பட்ட கட்டமைப்பே ஆகும். – **தியோ ஹைமன்**

## ஒழுங்கமைப்பின் இயல்புகள் / சிறப்புத் தன்மைகள்

### 1. பொதுவான நோக்கம்

ஒவ்வொரு ஒழுங்கமைப்பும் ஒரு பொதுவான நோக்கத்தை அடைவதற்காகவே உருவாக்கப்படுகிறது.

### 2. வேலைப்பகிர்வு

மொத்த அமைப்பும் பணிகளின் அடிப்படையிலும் துணைப்பணிகளின் அடிப்படையிலும் பிரிக்கப்படுகிறது. ஒவ்வொரு நபருக்கும் பணிநிலை உணர்த்தப்படுகிறது. இது சிறப்பு நிலைக்கு வழி வகுக்கிறது.

### 3. அதிகாரக் கட்டமைப்பு

அதிகாரத் தகுநிலையின் அடிப்படையில் ஒரு அமைப்பானது உருவாக்கப்படுகிறது. அதிகாரத்தின் ஒவ்வொரு நிலையும் வரையறுக்கப்படுகிறது. அதிகாரி துணைப்பணியாளர் உறவுச் சங்கிலியானது கட்டளைச் சங்கிலி என உணரப்படுகிறது.

### 4. மக்கள்

நிறுவனம் என்பது மனிதர்களின் குழு ஆகும். இது ஒரு செயல்படக்கூடிய மனிதக் காரணிகளை உள்ளடக்கிய அமைப்பாகும்.

### 5. செய்தித் தொடர்பு

எல்லா நிறுவனங்களும் அதற்கே உரித்தான செய்தித் தொடர்பு வழிமுறைகளைக் கொண்டுள்ளது. இது பரஸ்பர புரிந்து கொள்ளுதலுக்கும் கூட்டுறவு எண்ணங்களுக்கும் அடிப்படையாக அமைகிறது.

### 6. ஒருங்கிணைப்பு

இது பல்வேறு செயல்பாடுகளை ஒருங்கிணைப்பதன் மூலம் நிறுவனத்தின் பொதுவான நோக்கத்தை அடைய முடிகிறது. கூட்டுறவு முயற்சியே ஒரு ஒழுங்கமைப்பின் சிறப்பில்பாகும்.

### 7. சூழ்நிலை

ஒழுங்கமைப்பு என்பது ஒரு பொருளாதார, சமுதாய, அரசியல் மற்றும் சட்டமுறைக் காரணிகளை உள்ளடக்கிய சூழ்நிலையில்தான் செயல்படுகிறது.



## 8. நடைமுறை விதிகள்

ஒவ்வொரு நிறுவனமும் சில நடைமுறை விதிகளைப் பின்பற்றுகிறது. இது பணியாளர்களின் முறையான செயல்பாட்டிற்கு வழி வகுக்கிறது.

### ஒழுங்கமைப்பின் கோட்பாடுகள்

#### 1. ஒருங்கிணைந்த கோட்பாடுகள்

நிறுவனத்தின் ஒவ்வொரு பகுதியும் அதன் நோக்கங்களை அடையும் வண்ணம் அமைக்கப்பட்டிருந்தல் வேண்டும். எனவே நோக்கங்களையும் வரையறுக்க வேண்டும்.

#### 2. வேலைப்பகிர்வு

ஒரு நிறுவனத்தின் மொத்த வேலையும் ஒவ்வொரு தனிநபர்களுக்கிடையே சிறிய அளவுகளில் பகிர்நளக்கப்பட வேண்டும்.

#### 3. கட்டுப்பாட்டு வீச்செல்லை

ஒரு மேலாளர் சிறந்த முறையில் ஆற்றல் மிகு வகையில் எவ்வளவு பணியாளர்களைக் கட்டுப்படுத்த முடியும் என்ற அளவே கட்டுப்பாட்டு வீச்செல்லை ஆகும்.

#### 4. தரவரிசைக் கோட்பாடு

அதிகார வரிசையானது மேலிருந்து கீழாக எத்தடையும் இல்லாமல் சங்கிலித் தொடர் போல வர வேண்டும். இது அதிகாரப் படிநிலைகளைக் குறிக்கும்.

#### 5. தனிநிலைக் கோட்பாடு

வாலாயமான வேலைகளில் எல்லா மேலாளர்களுமே சுயமாக முடிவெடுக்கலாம். ஒரு சில தனிப்பட்டசெயல்களில் மட்டும் தனது உயர் அதிகாரிகளிடம் முடிவெடுக்கும் அதிகாரத்தை விட்டுவிட வேண்டும்.

#### 6. கட்டளை ஒருமை

ஒரு பணியாளருக்கு ஒரு மேலாளர் மட்டுமே இருக்க வேண்டும். இரண்டு மேலாளர்களிடம் ஒரு பணியாளர் வேலை செய்ய முடியாது.

#### 7. பணிவழி விளக்கம்

ஒவ்வொரு பணியாளர்களின் அதிகாரங்களும் பொறுப்புகளும் தெளிவாக விளக்கப்பட வேண்டும். பல்வேறு பணிகளுக்கிடையே உள்ள உறவு முறையானது தெளிவாகவும் குறிப்பாகவும் விளக்கப்பட வேண்டும்.

#### 8. ஒருமித்த இயக்கம்

ஒரு குழுவிற்கு ஒரு திட்டம் மற்றும் ஒரு தலைவர் என்ற அடிப்படை இருந்தால் தான் நிறுவனத்தின் செயல்கள் ஒரே வழியில் இயக்கப்படும்.

#### 9. ஒப்படைவு

ஒப்படைவு என்பது துணைப்பணியாளர்களுக்கு சில வேலைகளை பிரித்துக்கொடுப்பது ஆகும். கொடுக்கப்பட்ட வேலைக்குத் தகுந்த அதிகாரம் ஒப்படைக்கப்பட வேண்டும். அப்பொழுது தான் அவர்கள் தங்களுக்கு ஒப்படைக்கப்பட்ட பணியை முடிக்க முடியும்.

## 10. சமநிலைக் கோட்பாடு

அதிகாரமும் பொறுப்பும் சமமாக இருக்க வேண்டும். ஒரு நிலைக்கு வழங்கப்பட்ட அதிகாரமானது அதற்கு வழங்கப்பட்ட பொறுப்பிற்குச் சமமாக இருக்க வேண்டும்.

## 11. முழுமையான பதில் சொல்லும் பொறுப்பு

எந்த ஒரு மேலதிகாரியும் தனது பொறுப்பிலிருந்து விடுபடும் வகையில் இருக்கக் கூடாது. அதிகாரிகள் அவர்களுக்கு கீழ் பணிபுரியும் பணியாளர்களின் செயல்களுக்குப் பொறுப்பாவார்.

## 12. எளிமை

நிறுவனக் கட்டமைப்பு மிகவும் எளிமையாகவும் குறைந்த படிநிலைகளைக் கொண்டதாகவும் இருக்க வேண்டும்.

## 13. நெகிழ்வுத்தன்மை

நிறுவனக் கட்டமைப்பு சூழ்நிலைகளுக்கு ஏற்ப மாறும் தன்மை கொண்டதாக இருக்க வேண்டும். அடிப்படை வடிவத்தை மாற்றாமல் நிறுவனத்தின் விரிவாக்கத்திற்கு ஏற்ப மாறும் தன்மை இருக்க வேண்டும்.

## 14. திறமை

நிறுவனத்தின் அமைப்பானது அந்நிறுவனம் சிறப்பாகச் செயல்பட்டு குறைந்த செலவிலும் முயற்சியிலும் நிறுவன நோக்கங்களை அடையும் வண்ணம் திறமையுடையதாக இருக்க வேண்டும்.

## 15. தொடர்ச்சி

நிறுவனக் கட்டமைப்பானது நீண்ட காலத்திற்கு தொடர்ந்து இயங்கக் கூடியதாக இருக்க வேண்டும்.

## ஒழுங்கமைப்பின் நன்மைகள்

ஒவ்வொரு நிறுவனத்தின் வெற்றிக்கும் தொடர்ந்த செயல்பாட்டிற்கும் ஒழுங்கமைப்பு அடிப்படைத் தேவையாகும். ஒரு சிறந்த ஒழுங்கமைப்பின் நன்மைகளைக் கீழ்க்கண்டவாறு விவரிக்கலாம்.

### 1. மேலாண்மைக்கு உதவி செய்கிறது

ஒழுங்கமைப்பு என்ற பொறி நுட்பத்தின் மூலம் நிர்வாகம் ஒருங்கிணைப்பு மற்றும் கட்டுப்பாட்டு செயல்களை செயல்படுத்த முடிகிறது. ஒழுங்கமைப்பு ஒரு நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அடைவதற்கு ஒரு சிறந்த உபகரணமாக விளங்குகிறது. ஒரு சிறந்த ஒழுங்கமைப்பின் மூலமாக மட்டுமே திட்டங்கள் செயல்வடிவம் பெறுகின்றன, மற்ற மேலாண்மைப் பணிகள் நோக்கங்களை அடைய உதவுகிறது. அமைப்புத் திட்டம் முறையாக வடிவமைக்கப்படவில்லை எனில், மேலாண்மை ஆற்றலற்றதாகவும் கடினமானதாகவும் ஆகிவிடும்.

### 2. வளர்ச்சிக்கு உதவுகிறது

ஒழுங்கமைப்பானது, நிறுவனம் புதிய வியாபாரங்களில் ஈடுபட வழிவகை செய்கிறது. மேலும் எவ்வகையான சவால்களையும் நிறுவனம் எதிர்கொள்ள முடிகிறது.

### 3. வள ஆதாரங்களை அதிக அளவு பயன்படுத்த உதவுகிறது

சிறந்த ஒழுங்கமைப்பு புதிய தொழில்நுட்பங்களை நிறுவனத்தில் புகுத்த அனுமதிக்கிறது. ஒரே வேலையை திரும்பத் திரும்ப செய்தல். முயற்சி மற்றும் பிற வளங்கள் வீணாகுதல் முதலியவற்றைத் தவிர்க்க முடிகிறது. இதனால் மனித வளங்களையும் பிற இயற்பியல் காரணிகளையும் உத்தம அளவு பயன்படுத்த உதவுகிறது.

### 4. புதிதாகப் படைக்கும் திறனைத் தூண்டுகிறது

ஒரு உறுதியான அமைப்பு புதிய எண்ணங்களையும் முற்படு திறனையும் பணியாளர்களுக்கிடையே ஏற்படுத்துகிறது. மேலும் ஒப்படைத்தல் மூலமாக கீழ்நிலை பணியாளர்களுக்கு முடிவுகள் எடுக்கும் உரிமையை வழங்குகிறது. இதனால் புதிய முற்போக்கு வழிகளை வேலையில் பயன்படுத்த உதவி செய்கிறது.

### 5. தொடர்ந்து செயல்படுவதை நடைமுறைப்படுத்துகிறது

சிறந்த ஒழுங்கமைப்பு எல்லா நிலையிலும் உள்ள பணியாளர்களுக்கும் பயிற்சியும் வளர்ச்சியும் அளிக்க உறுதுணைப் புரிகிறது. தலைமை ஏற்றலுக்கு நல்ல வாய்ப்புகளை உருவாக்குகிறது. மற்றும் ஒரு நிறுவனத்தின் நிலைபேற்றுத் தன்மையை நிலைநாட்டுகிறது.

### 6. ஒருங்கிணைத்தலுக்கு உதவுகிறது

இது தனியாள் முயற்சிகளை ஒன்றிணைக்கும் முக்கியமான வழியாகும். ஒவ்வொரு துறைக்கும் தொகுதிக்கும் சமமான முக்கியத்துவம் அளிக்க உதவுகிறது. மேலும் செயல்களின் ஒருமை உணர்விற்கும் கூட்டுறவிற்கும் உதவுகிறது.

### ஒழுங்கமைத்தலின் படிநிலைகள் / நடைமுறைகள்

#### 1. செய்ய வேண்டிய நடவடிக்கைகளைத் தீர்மானம் செய்தல்

நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அடைய மேற்கொள்ள வேண்டிய செயல்களைத் தெரிந்தெடுக்க வேண்டும். இதற்கு ஒரு நிறுவனத்தின் மொத்த வேலையையும் நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அடைய மேற்கொள்ள வேண்டிய செயல்களையும் தெரிந்தெடுக்க வேண்டும். இதற்கு ஒரு நிறுவனத்தின் மொத்த வேலையும் சிறு பணிகளாகவும் துணைப்பணிகளாகவும் பிரிக்கப்பட வேண்டும், (எ.டு) ஒரு உற்பத்தி நிறுவனமாக இருந்தால் கொள்முதல் உற்பத்தி, விற்பனை, சேகரிப்பு விளம்பரம் மற்றும் நிதி போன்ற பிரிவுகளாகப் பிரிக்கப்படுகிறது.

#### 2. நடவடிக்கைகளை தொகுதிகளாக பிரித்தல்

செய்ய வேண்டிய பணிகளைத் தெரிந்தெடுத்தவுடன் அவை தொகுதிகளாகப் பிரிக்கப்படுகிறது. ஒவ்வொரு பிரிவுகளும் துறைகளும் அவற்றின் பணிகள் எவ்வாறு ஒன்றுடன் ஒன்று தொடர்புடையதாக இருக்கிறது என்பதன் அடிப்படையில் பிரிக்கப்படுகிறது. ஒரே போன்ற நடவடிக்கைகளை உள்ளடக்கிய பணிகள் ஒரு பிரிவாக அமைக்கப்படுகிறது, (எ.டு) கொள்முதல் மற்றும் சேகரிப்பு பணிகள் ஒரே பிரிவில் சேர்க்கப்படுகிறது. ஒவ்வொரு துறையும் ஒரு துறை மேலாளரின் கையில் ஒப்படைக்கப்படுகிறது.

#### 3. கடமைகளைப்பிரித்து வழங்குதல்

நடவடிக்கைகளை மேலாண்மை செய்யக்கூடிய அளவுகளில், சிறு தொகுதிகளாகப்

பிரித்தவுடன் அவை ஒரு குறிப்பிட்ட நிலையில் நிறுத்தப்படுகின்றன. இவ்வாறு நிலைகள் வரையறுக்கப்படும்போது கல்வித்தகுதிகளும் அனுபவங்களும் அவர்களது உள்ளத்தகுதிகளும் தயார் நிலைப் பண்புகளும் கணக்கில் கொள்ளப்பட வேண்டும். சரியான பணிநிலைக்குச் சரியான பணியாளர்கள் நியமிக்கப்பட வேண்டும். பணியாளர்களின் திறமையான செயல்பாட்டிற்குப் பொருத்தமான இயற்பியல் சூழ்நிலைகள் வழங்கப்பட வேண்டும்.

#### 4. அதிகார ஒப்படைப்பு

சரியான அளவு அதிகாரம் ஒவ்வொரு நபர்களுக்கும் வழங்கப்பட வேண்டும். அப்பொழுதுதான் பணிகளை நிறைவேற்ற முடியும். (எ.டு) ஒரு கொள்முதல் துறை மேலாளர் பொருட்களை வாங்குவதற்கும் அதற்காகப் பணம் செலுத்துவதற்கும் முழு அதிகாரம் கொடுக்கப்பட வேண்டும்.

#### 5. அதிகார உறவு முறைகளை வரையறுத்தல்

அதிகாரங்கள் வழங்கப்பட்ட உடன் பல்வேறு பணியாளர்களுக்கிடையே உறவு முறையானது உருவாக்கப்படுகிறது. ஒவ்வொரு தனி நபர்களும் தனது தலைவன் யார் என்பதையும் யாருக்கு அவர்கள் பதில் சொல்லும் பொறுப்புடையவர்களாக இருக்கிறார்கள் என்பதையும் அறிந்திருத்தல் அவசியம். அதே போல அதிகாரிகளும் தனக்குக் கீழ்ப்பணிபுரிபவர்கள் யார் என்று அவர்கள் யாருக்கு ஆணைகளை வழங்கலாம் என்றும் அறிந்திருத்தல் வேண்டும். இவ்வாறாக ஒழுங்கமைத்தல் என்பது ஒரு தனி மனிதனின் வேலை என்ன என்பதையும், வேலைகளை எவ்வாறு தொகுத்து வகைப்படுத்தலாம் என்பதையும், மேலாளர்களுக்கிடையே உள்ள அதிகார உறவுமுறைகளையும் அதை எவ்வாறு ஒப்படைப்பு செய்வது என்பதையும் அறிவறுத்துகிறது.

#### முறையான ஒழுங்கமைப்பு

முறையான ஒழுங்கமைப்பு என்பது நிறுவன நோக்கங்களை அடைவதற்காக திடமாகவும் கவனமாகவும் உருவாக்கப்பட்ட கட்டமைப்பு. திட்டமிட்ட வேலைகள் மற்றும் நிலைகளின் கட்டமைப்பு. இது மிகவும் தெளிவாக விளக்கப்பட்டு நோக்கங்களை அடைய முறையான ஒழுங்கமைப்பில் உள் செய்தித் தொடர்பு முறையானதாகவே இருக்கும். இது சிறந்த முறையில் உருவாக்கப்பட்ட விதிகள் மற்றும் நடைமுறைகளைக் கொண்டது.

#### முறையற்ற ஒழுங்கமைப்பு

இது தனிப்பட்ட மற்றும் சமுதாய உறவுகளின் அடிப்படையில் உருவாக்கப்படுகிறது. இது முறையாக அமைக்கப்பட்டது அல்ல. இது நேரிடையாகத் தாங்களாகவே ஒருவருடன் ஒருவர் பழகுவதனால் நடைமுறைகள் உருவாகிறது. இது ஒரு தனி மனிதனுடைய எண்ணப்பாங்கினாலும் விருப்பு வெறுப்புகளாலும் மாற்றப்படுகிறது. பர்நார்ட் அவர்களின் கூற்றுப்படி இது ஒரு கூட்டுத் தனி நடவடிக்கை. இதற்கென்று பொதுவான நோக்கம் இல்லாவிட்டாலும் பொதுவான முடிவுகளை வழங்குகிறது.

ஒரு நிறுவனம் சிறந்த கட்டமைப்பில் செயல்படும் போது மட்டுமே நோக்கங்களை அடைய முடியும் முறையான மற்றும் முறையற்ற ஒழுங்கமைப்புகள் நிறுவனத்தின் செயல் திறனை அதிகப்படுத்துகிறது. இவ்விரண்டு அமைப்புகளுக்கிடையே உள்ள வேறுபாடுகளை அறிந்து கொள்வது தெளிவான சிந்தனைக்கு உதவுகிறது.

முறையான ஒழுங்கமைப்புக்கும் முறையற்ற ஒழுங்கமைப்புக்கும் உள்ள வேறுபாடுகள்

வ.எண்.	முறையான ஒழுங்கமைப்பு	முறையற்ற ஒழுங்கமைப்பு
1	இது வெளிப்படையாகத் திட்டமிட்டு உருவாக்கப்படுகிறது.	இது தானாகவே உருவாகிறது.
2	முறையான ஒழுங்கமைப்பில் அதிகார ஒப்படைத்தல் மற்றும் பொறுப்புகளை நிர்ணயித்தல் ஆகிய பணிகள் மிகவும் இன்றியமையாதவை ஆகும்.	முறையற்ற ஒழுங்கமைப்பில் தனித்தகுதிகளான நட்பு நம்பிக்கை பொறுப்புறுதி உறவுகள் முதலியவை இன்றியமையாதவை ஆகும்.
3	நடைமுறைகளும் விதிமுறைகளும் முறையான ஒழுங்கமைப்பில் மிக முக்கியமான காரணிகளாகும்.	மக்களிடையே எழும் தனிப்பட்ட பரிவர்த்தனை மிக முக்கியக் காரணியாகும்.
4	முறையான ஒழுங்கமைப்பை , ஒழுங்கமைப்பின் விளக்கப்படத்தில் காட்டலாம்.	ஒழுங்கமைப்பு விளக்கப்படத்தில் காட்ட முடியாது.
5	அதிகார ஒப்படைத்தல் கீழ் நோக்கியும் பொறுப்புகள் மேல்நோக்கியும் உள்ளது.	இதற்கு சரியான கட்டமைப்பு எதுவும் கிடையாது.
6	இது நிறுவனத்தின் நோக்கத்தை அடைவதற்காக உருவாக்கப்படுகிறது.	இது சமுதாய நிறைவை ஏற்படுத்த உருவாக்கப்படுகிறது. அதே நேரத்தில் நிறுவனத்தின் குறிக்கோள்களும் அடைய வழிவகை செய்கிறது.
7	முறையான ஒழுங்கமைப்பில் பதவிகளும் அதிகார நிலைகளும் மிகவும் முக்கியமானது.	முறையற்ற ஒழுங்கமைப்பில் பதவிகளும் அதிகார நிலைகளும் முக்கியமானவை அல்ல.
8	இது நிலையானது	இது நிலையற்றது.

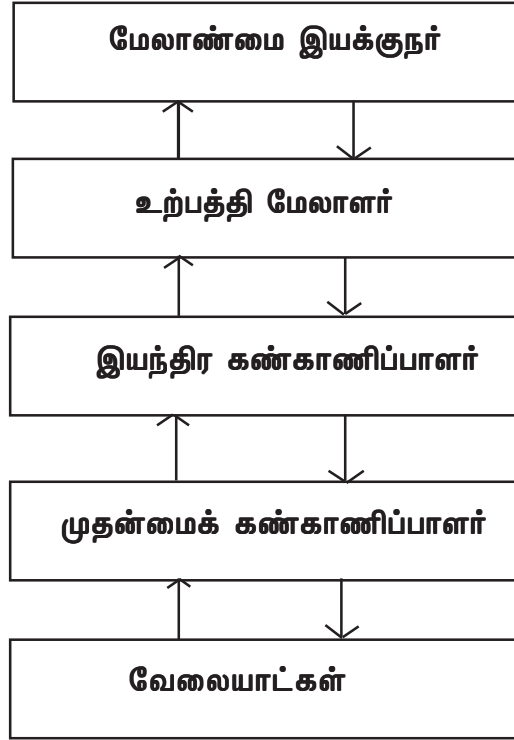
### ஒழுங்கமைப்பின் வகைகள்

ஒரு நிறுவனத்தின் உள் ஒழுங்கமைப்பு அல்லது ஒழுங்கமைப்பின் கட்டமைப்புகள் பின்வருமாறு பிரிக்கப்படுகிறது.

1. வரிசை ஒழுங்கமைப்பு / இராணுவ
2. பணிமுறை ஒழுங்கமைப்பு
3. வரிசைப்பணியர் ஒழுங்கமைப்பு
4. குழு அமைப்பு
5. செயல்திட்ட அமைப்பு
6. அச்ச வார்ப்பு அமைப்பு

## 1. வரிசை ஒழுங்கமைப்பு

இது மிகவும் பழமையான அமைப்பு முறை ஆகும். இது செங்குத்து / இராணுவ முறை அமைப்பு என்றும் அழைக்கப்படுகிறது. இம்முறையில் ஒரு செங்குத்து வரிசையில் அதிகாரம் மேலிருந்து கீழாக வருகிறது. மேல்நிலையில் உள்ள அதிகாரியிடம் அதிகாரம் அதிகமாகவும் கீழே செல்லச் செல்ல குறைந்து கொண்டும் செல்கிறது. ஒவ்வொரு நபரும் கட்டளைச் சங்கிலியில் தங்களுக்கென்று ஒரு நிலையில் இருக்கிறார்கள். தனக்கு உடனே மேலே உள்ள அதிகாரியின் சொல்லிற்குக் கட்டுப்பட வேண்டும். மற்றும் ஒரே ஒரு அதிகாரியின் கட்டுப்பாட்டுக்குள் வருகிறார்.



படம் 3.2 வரிசை முறை அமைப்பு

### நன்மைகள்

வரிசை ஒழுங்கமைப்பு முறை கீழ்க்காணும் நன்மைகளை அளிக்கிறது.

1. இது மிகவும் எளிமையானது. எளிதில் புரிந்து கொள்ளக்கூடியது.
2. அதிகாரமும் பொறுப்பும் ஒவ்வொரு நிலையிலும் விளக்கப்படுகிறது. ஒவ்வொரு நபரும் தாங்கள் இருக்க வேண்டிய நிலையையும் பொறுப்பையும் அறிந்து கொள்கிறார்கள்.
3. சிறப்பான முடிவுகளையும் உடனடியான நடவடிக்கையையும் ஏற்படுத்துகிறது.
4. இங்கு கட்டளை ஒருமை நிலவுகிறது. எனவே ஒவ்வொரு பணியாண்மையரும் தனது துணைப்பணியாளர்களிடம் கட்டுப்பாடு வைத்துள்ளனர்.
5. இது சிறந்த ஒழுங்கினை ஏற்படுத்துகிறது.

6. ஒவ்வொருவரும் தனது செயலுக்கு பொறுப்பானவர்கள் பொறுப்புகளைப் பிறருக்கு மாற்ற முடியாது.

7. இது மிகவும் சிக்கனமானது.

### **குறைபாடுகள்**

வரிசை அமைப்பானது கீழ்க்கண்ட குறைபாடுகளைக் கொண்டது.

1. இதில் சிறப்பீடுபாடு கிடையாது.

2. முதன்மை அதிகாரிகளின் நிர்வாக வேலைகளினால் பணிச்சுமை அதிகரிக்கிறது.

3. இது சர்வாதிகார கட்டுப்பாட்டிற்கு வழிவகுக்கலாம்.

4. துணைப்பணியாளர்களின் ஈடுபாடும் சுதந்திரமாகச் சிந்திக்கும் திறனும் குறைகிறது.

5. வரிசை அமைப்பு, தொடர்ச்சியையும் நிலைத்தன்மையையும் இழந்து உள்ளது.

எனவே வரிசை முறை அமைப்பு சிறு நிறுவனங்களுக்கு மட்டுமே ஏற்றது.

6. வரிசை அமைப்பு முறை சிறிய நிறுவனங்களுக்கு பொருந்துகிறது. மேலும் அவர்கள் சில நபர்களுக்கு மட்டுமே வேலை கொடுத்து அன்றாட வேலைகளை மேற்கொள்கின்றனர்.

### **2. பணிமுறை ஒழுங்கமைப்பு**

டேலர் என்பவர் இம்முறை அமைப்பை உருவாக்கினார். இது “பணிவழி மேன்முறைமை” என்ற தத்துவத்தின் அடிப்படையில் உருவாக்கப்பட்டுள்ளது. இங்கு அமைப்பானது பல்வகையான பணி எல்லைகளாக பிரிக்கப்படுகிறது. ஒவ்வொரு பணிகளும் ஒரு வல்லுனர்களிடம் ஒப்படைக்கப்படுகிறது. ஒவ்வொரு பணி எல்லைகளும் ஒரு நிறுவனத்தின் எல்லாப் பணிகளையும் மேற்கொள்கிறது. (எ.டு) கொள்முதல் செய்யும் பணியை மேற்கொள்கிறது. இவ்வாறு ஒவ்வொரு நபரும் பல்வேறு பணித்தலைவர்களிடமிருந்து ஆணைகளைப் பெறுகின்றனர்.

### **நன்மைகள்**

1. பணிமுறை ஒழுங்கமைப்பு வேலைப்பகிர்வு மற்றும் சிறப்பீடுபாட்டை உருவாக்குகிறது.

2. ஒவ்வொரு பணியாண்மையரும் ஒரு பணியைக் கண்காணிக்கின்றனர். எனவே பணியாண்மையரின் பணிச் சமை குறைகிறது.

3. கட்டுப்பாடு சிறப்பாக அமைகிறது.

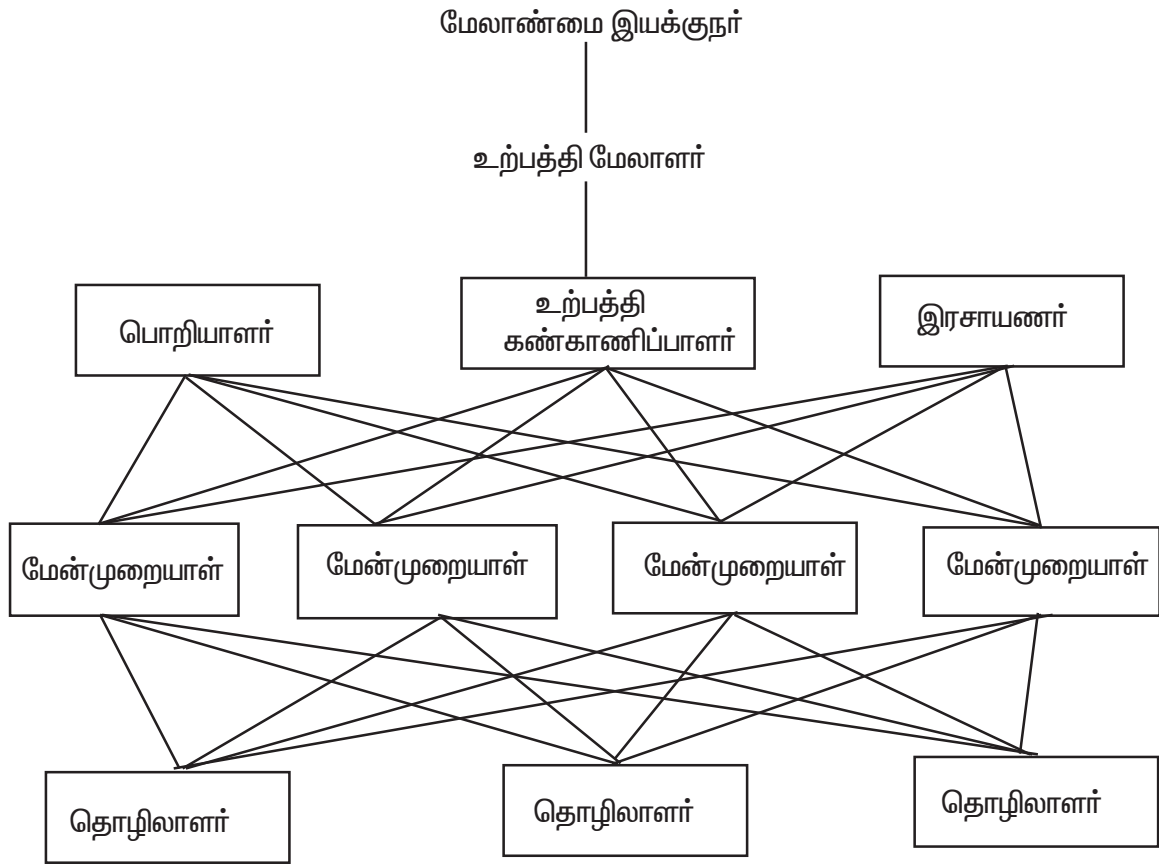
4. மேலாளர்களின் ஆளெடுப்பு தேர்ந்தெடுத்தல் மற்றும் பயிற்சி போன்ற பணிகள் எளிமையாக்கப்படுகின்றன. ஒவ்வொரு நபரும் குறிப்பிட்ட பணி எல்லை குறித்த அறிவைப் பெற்றிருக்க வேண்டியது அவசியமாகிறது.

5. ஒவ்வொருவரும் ஒரு குறிப்பிட்ட பணியில் கவனம் செலுத்துவதால் அவர்கள் திறமை அதிகமாகிறது.

## குறைபாடுகள்

1. ஒரு நபர் பலருக்கு பொறுப்பாகும் வாய்ப்புள்ளது. கட்டளை ஒருமை இல்லாததால் பொறுப்பை எளிதில் வரையறுக்க முடியாது.
2. இங்கு குறுக்கு உறவுகள் உருவாகுவதால் குழப்பம் ஏற்படுகிறது.
3. முடிவெடுக்கும் பணி இம்முறை அமைப்பில் மிகவும் மெதுவாக நடைபெறுகிறது.
4. கீழ்நிலை பணியாண்மையர்கள், எல்லா துறை அனுபங்களையும் பெறும் வாய்ப்பு குறைகிறது.
5. துறைகளுக்கிடையே ஏற்படும் ஒருங்கிணைப்பு இங்கு நிலவவில்லை.

பொதுவாக பணிமுறை அமைப்பு பேரளவு நிறுவனங்களுக்கும், இடைப்பட்ட நிறுவனங்களுக்கும் ஏற்றது.



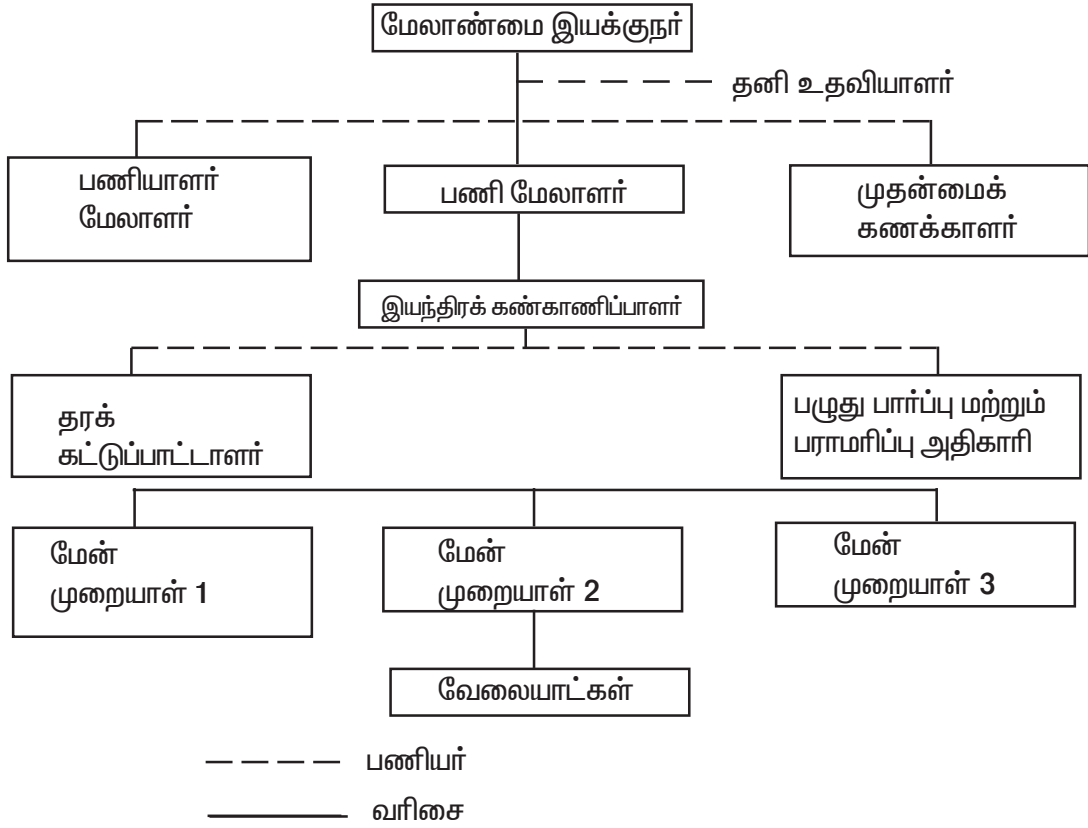
படம் 3.3 பணிமுறை ஒழுங்கமைப்பு

## 3. வரிசைப்பணியர் ஒழுங்கமைப்பு

வரிசைப்பணியர் அமைப்பு என்பது வரிசை மற்றும் பணியர் முறை அமைப்புகளை ஒருங்கே இணைத்த அமைப்பாகும். இங்கே வரிசை அதிகாரிகள் செங்குத்து வரிசையில் அமைக்கப்படுகின்றனர். அத்துடன் சிறப்பறிவு பெற்ற பணியர்கள் வரிசை அதிகாரிகளுடன் இணைக்கப்படுகிறார்கள். அவர்கள் முக்கியமான சந்தர்ப்பங்களில் வரிசை அதிகாரிகளுக்கு அறிவுரை கூறும் வகையில் செயல்படுகிறார்கள். இந்த சிறப்பு வல்லுனர்களுக்கு,



பணியர் நிலைகள் வரிசை அதிகாரிகளுக்கு உதவும் வண்ணம் உருவாக்கப்பட்டுள்ளன. அவர்கள் மற்ற துறைகளுக்கு அறிவுரை வழங்கும் அடிப்படையில் பணிபுரிகிறார்கள்.



படம் 3. 4 வரிசைப்பணியர் ஒழுங்கமைப்பு

### நன்மைகள்

வரிசைப்பணியர் முறையானது கீழ்க்கண்ட நன்மைகளை வழங்குகிறது.

1. வரிசை அதிகாரிகள் சிறப்பறிவு மற்றும் ஆலோசனைகளை சிறப்பு வல்லுநர்களிடமிருந்து பெறுகின்றனர். அவர்கள் தங்களது பொறுப்புகளை மிகவும் திறமையாக ஆற்றக்கூடியவர்களாக உள்ளனர்.
2. பணியர் நிலையில் உள்ள சிறப்பு வல்லுநர்கள் விரிவான ஆய்வுகளை மேற்கொண்டு தேவையான விவரங்களை வரிசை அதிகாரிகளுக்கு வழங்குவதால் வரிசை அதிகாரிகளின் சுமை குறைகிறது.
3. பணியர் நிலையில் உள்ள சிறப்பு வல்லுநர் தேவையான விவரங்களையும் தேர்ந்த அறிவுரையும் வழங்குகின்றனர். இதன் மூலமாக வரிசை அதிகாரிகள் சிறந்த முடிவுகளை எடுக்க முடிகிறது.
4. ஒவ்வொரு பணியாண்மையரும் ஒரு குறிப்பிட்ட செயலில் கவனம் செருத்துவதால் அவர்களுக்கு சிறந்த அனுபவம் ஏற்படுகிறது.
5. வரிசைப்பணியர் அமைப்பானது நெகிழ்வுத் தன்மையுடன் திகழ்கிறது.

## குறைபாடுகள்

பின்வரும் குறைபாடுகளால் வரிசை பணியர்முறை அவதிப்படுகிறது.

1. வரிசை அதிகாரிகளுக்கும் சிறப்பு வல்லுநர்களுக்கும் அடிக்கடி கருத்து வேறுபாடு ஏற்படுகிறது.
2. நடைமுறையில் அதிகார உறவு முறைகளை வரிசை மற்றும் பணியர் அலுவலர்களிடையே வரையறுத்துக் கூறுவது கடினமாகிறது. சரியான முறையில் கடமைகள் வரையறுக்க முடியாத பட்சத்தில் ஒருங்கிணைப்பு மிகவும் கடினமாகிறது.
3. பணியர்நிலையில் உள்ள சிறப்பு வல்லுநர்கள் விளைவுகளுக்குப் பொறுப்பாவதில்லை. எனவே அவர்கள் தங்கள் பணிகளில் மிகுந்த கவனம் செலுத்தாமல் இருக்கலாம்.

## 4. குழு ஒழுங்கமைப்பு

ஒரு குழு என்பது பல நபர்களின் தொகுப்பாகும். இது குறிப்பிட்ட பிரச்சனைகளை வெளிப்படையாக கலந்தாலோசித்து தீர்வுகளுக்கு பரிந்துரை செய்வது இதன் பணியாகும். இது உருவாக்கப்படும் போதே இதன் பணி எல்லையானது தீர்மானிக்கப்படுகிறது. இது குறிப்பிட்ட நடவடிக்கைகளை கையாள அதிகாரம் வழங்கப்படுகிறது.

குழுவின் உறுப்பினர்களுக்கு பிரச்சனையின் விவரங்களை ஆய்வு செய்யும் உரிமை உண்டு. நிறுவனத்தின் எந்த பணிநிலையிலிருந்தும் பல்வேறு துறைகளிலிருந்தும் உறுப்பினர்கள் தேர்ந்தெடுக்கப்படலாம்.

## நன்மைகள்

கீழே விவரிக்கப்பட்டுள்ள காரணங்களுக்காக குழுக்கள் பயன்படுத்தப்படுகிறது.

1. குழு முடிவுகள் சமன்படுத்தப்படுவதுடன் நோக்கத்தின் அடிப்படையிலும் அளவியல் அடிப்படையிலும் அமைகிறது.
2. குழு பல்வேறு துறைகளிடையே ஆற்றல் வாய்ந்த ஒருங்கிணைப்பைத் தெளிவுபடுத்துகிறது.
3. உறுப்பினர்கள் முடிவெடுத்தலில் பங்கு கொள்ள அனுமதிக்கப்படுவதால் பணியாளர்களின் நேர்மை மற்றும் பொறுப்பு போன்றவை உயர்த்தப்படுகிறது.
4. இது உறுப்பினர்களிடையே முரண்பாடுகளைத் தவிர்க்கிறது.
5. பல குழுக்களில் மேலாளர்கள் பங்கு பெறுவதால் அவர்களது அனுபவம் அதிகரிக்கிறது.
6. செய்திகளை நிறுவனம் முழுவதிற்கும் விரைவில் தெரிவிப்பதற்கு குழு அமைப்பு பயன்படுகிறது.
7. குழுக்கள் எதிர்ப்புகளை சமாளிப்பதற்கும் போராட்டங்களை அமைதிப்படுத்தவும் உருவாக்கப்படுகிறது.

## குறைபாடுகள்

1. குழுக் கூட்டங்கள் பணத்தையும் நேரத்தையும் அதிகம் செலவிடும் ஒரு நடைமுறை.
2. குழுவின் செயல்முறை மெதுவாக நடைபெற்றால் முடிவுகளை உடனுக்குடன் எடுக்க முடியாது.
3. குழு முடிவுகள் மிகவும் சிறந்ததாக இல்லாவிட்டாலும் ஏற்றுக் கொள்ளக்கூடியதாக இருக்கும்.
4. ஒரு உறுதிவாய்ந்த உறுப்பினர் குழுவை தன்னாட்சி செய்யும் வாய்ப்பு உள்ளது.
5. ஒரு தனிப்பட்ட வல்லமை உடையவர் குழுவினை தன் முடிவிற்கு ஆக்கிரமிப்பு செய்கிறார்கள்.

6. சில சமயத்தில் குழுக்கள் செயல் நடவடிக்கை எடுக்காமல் இருப்பதற்காகவும் தவறாகப் பயன்படுத்தப்படுகிறது. முடிவுகளைத் தாமதமாக எடுப்பதற்கும் சரியான முடிவுகள் எடுக்காமல் போவதற்கும் காரணமாகிறது.

### ஒழுங்கமைப்பு விளக்கப்படம் மற்றும் கையேடு

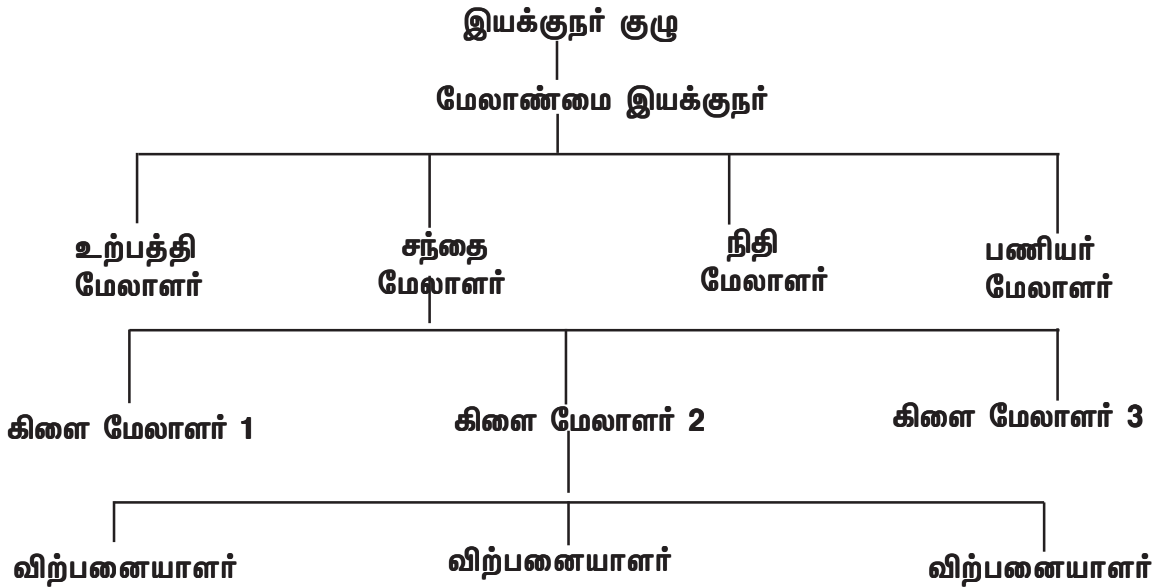
அமைப்பில் உள்ள அனைத்து உறுப்பினர்களும் அதிகார உறவுமுறைகளை எளிதில் அறிந்து கொள்வதற்கும் சிறந்த மேலாண்மைக்கும் உதவியாக ஒழுங்கமைப்பு விளக்கப்படம் அமைகிறது. நிறுவன உறவுமுறைகளைப் புரிந்து கொள்ள உதவியாகவும் செய்திகளைத் தெரிவிக்கும் கருவியாகவும் உள்ளது.

### ஒழுங்கமைப்பு விளக்கப்படத்தின் பொருள்

நிறுவனத்தின் பல்வேறு பணிநிலைகளையும் முறையான உறவுமுறைகளையும் வரைபடம்மூலமாக விளக்கும் ஒரு கருவியே ஒழுங்கமைப்பு விளக்கப்படம் ஆகும். இது மேலாண்மை நிலைகளையும் துறை உறவுமுறைகளையும் விளக்குகிறது. நிறுவன கட்டமைப்பைக் காட்டும் மாதிரிப்படம் என்றும் கூறலாம்.

**ஜியார்ஜ் டெர்ரியின்** கூற்றுப்படி ஒழுங்கமைப்பு விளக்கப்படம் என்பது ஒரு வரைபட விளக்கம் இது நிறுவனத்தின் முக்கியமான நிலைகளையும் பணிகளையும் அவர்களிடையே எழும் உறவுமுறைகளையும் கண்காணிப்பாளர்களின் வழிமுறைகளையும் யார் எந்தப் பணிகளைக் கையாளுகிறார்கள், அவர்களுடைய அதிகார நிலைகள் என்ன? என்பதையும் விளக்குகிறது.

### ஒழுங்கமைப்பு விளக்கப்படத்தின் வகைகள்



படம் 3.5 செங்குத்து ஒழுங்கமைப்பு விளக்கப்படம்

### ஒழுங்கமைப்பு விளக்கப்படங்கள் பல வகைப்படும்

1. செங்குத்து ஒழுங்கமைப்பு விளக்கப்படம்

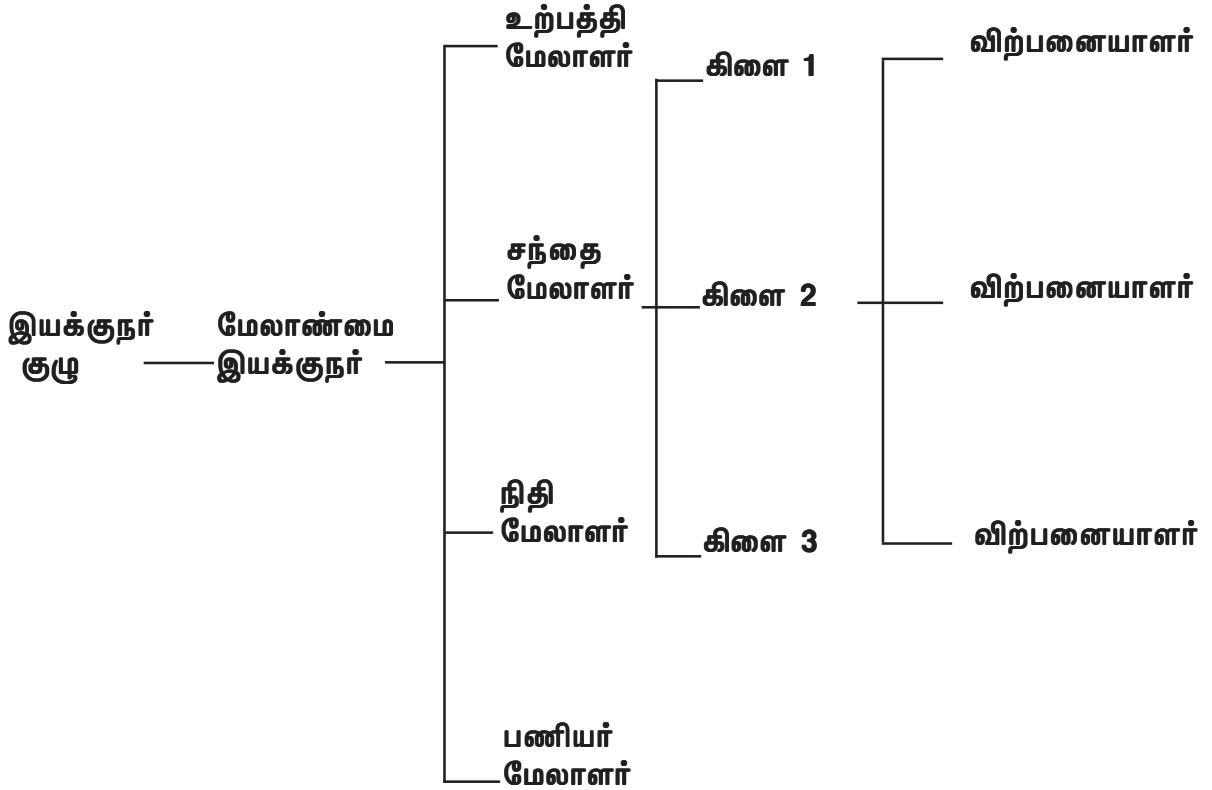
2. படுகிடை விளக்கப்படம்

## 1. செங்குத்து ஒழுங்கமைப்பு விளக்கப்படம்

இது நிறுவன அமைப்பினை ஒரு பிரமிட் வடிவத்தில் காட்டுகிறது. கட்டளை நிலைகள் மேலிருந்து கீழாக செங்குத்து வரிசையில் வருகிறது. செங்குத்து வடிவ விளக்கப்படம் எல்லா இடங்களிலும் பயன்படுத்தப்படுகிறது.

## 2. படுகிடை ஒழுங்கமைப்பு விளக்கப்படம்

இங்கு பிரமிட் படுகிடையாக அமைந்துள்ளது. அதிகாரத்தின் உயர்நிலையானது இடப்பக்கம் அமைந்துள்ளது. அதிகாரத்தின்கடைநிலையானது வலப்பக்கம் அமைந்துள்ளது. இவ்விரண்டு நிலைகளுக்கும் இடையில் ஒவ்வொரு பணிநிலைகளும் இடமிருந்து வலமாக வந்தடைகிறது. எனவே இதை இடமிருந்து வலம் செல்லும் விளக்கப்படம் என்று கூறலாம்.



படம் 3.6 படுகிடை ஒழுங்கமைப்பு விளக்கப்படம்

## ஒழுங்கமைப்பு விளக்கப்படத்தின் பயன்களும் நன்மைகளும்

ஒரு ஒழுங்கமைப்பு விளக்கப்படமானது மேலாண்மைக்கு உபயோகமான கருவியாகும்.

அதன் நன்மைகள் கீழ்வருமாறு.

1. ஒரு நிறுவனத்தின் பல்வேறு நிலைகளையும் அவை எங்கனம் ஒன்றுடன் ஒன்று தொடர்புடையதாக அமைந்துள்ளது என்பதையும் விளக்குகிறது.
2. இது நிறுவனத்தின் தெளிவான வேலைகளையும் நோக்கங்களையும் புரிந்து கொள்ள உதவுகிறது..
3. இது ஒரே பார்வையில் அதிகார வரிசையையும் பொறுப்புகளையும் ஒவ்வொருவரும் அறிந்து கொள்ளும் வகையில் அமைந்துள்ளது.

4. இது நிறுவனத்தின் மாதிரிப்படம். இது அமைப்பிற்கு பணிகளை பிரித்துக் கொடுப்பதற்கு உதவுகிறது.
5. நிறுவனத்தின் மாற்றங்களை திட்டமிடுவதற்கு இது அடிப்படையாக விளங்குகிறது.
6. வெளியாட்களுக்கு ஒரு வழிகாட்டியாகவும் அவர்கள் யாரைத் தொடர்பு கொள்ள வேண்டும் என்பதற்கு உதவியாகவும் உள்ளது.
7. புதிய பணியாளர்களுக்கு நிறுவனத்தைப்பற்றி முழுமையாகத் தெரிந்து கொள்ள வசதியாக உள்ளது.
8. பணியாளர்களை வகைப்படுத்தவும் மதிப்பீடு செய்யவும் இது ஒரு கட்டமைப்பாக உள்ளது.
9. தகவல் தொடர்பை ஏற்படுத்துகிறது.

### **ஒழுங்கமைப்பு விளக்கப்படத்தின் குறைபாடுகள்**

1. ஒழுங்கமைப்பு விளக்கப்படமானது முறையான உறவுமுறைகளை மட்டுமே வெளிப்படுத்துகிறது. முறையற்ற உறவுகளானது இதில் காட்டப்படுவதில்லை.
2. இது ஒரு நிலையான அமைப்பினைக் காட்டுகிறது. இதில் நெகிழ்வுதன்மைகள் இடம் பெறுவதில்லை.
3. முறையான உறவுமுறைகள் பணித்துறை ஆட்சியாளர்களின் மாறாத நிலையினை வெளிப்படுத்துகின்றன.
4. இங்கு பணியாளர்களுக்கிடையே எழக்கூடிய உறவுமுறைகள் மட்டுமே காட்டப்படும். அவை உண்மையாக உள்ள உறவு முறைகளா என்று கூற முடியாது.
5. ஒரு தனிநபர் எத்தனை அதிகாரத்தை வெளிப்படுத்த முடியும் என்றும் அவர்கள் எவ்வளவு பொறுப்புடையவர்கள் என்றும் காட்டுகிறது.
6. சரியாக வடிவமைக்கப்படாத விளக்கப்படங்கள் பணியாளர்களுக்கிடையே குழப்பங்களையும், தவறுதலான புரிந்து கொள்ளுதலையும் உருவாக்குகிறது.

### **ஒழுங்கமைப்புக் கையேடு**

ஒழுங்கமைப்பு விளக்கப்படத்தின் விவரிக்கப்பட்ட அமைப்பே ஒழுங்கமைப்புக் கையேடு. இது ஒழுங்கமைப்பு கையேட்டை விவரிக்கக்கூடிய ஒரு நூல் வடிவமாகும். ஒழுங்கமைப்பு விளக்கப்படம் யார் யார் மேல் அதிகாரம் உள்ளவர் என்று தெரிவிக்கிறது. ஆனால் இது அவற்றின் எல்லைகளையும் எதிர்பார்க்கும் செயல்களையும் விளக்குவதில்லை. எனவே பெரிய நிறுவனங்கள் ஒழுங்கமைப்புக் கையேட்டினைத் தயாரிக்கிறது.

இது ஒரு புத்தகவடிவில் அமைந்த அமைப்பின் விளக்கமாகும். இது நிறுவனத்தின் நோக்கங்களையும் கொள்கைகளையும் வழிகளையும் விளக்குகிறது. இது கடமைகளையும் பொறுப்புகளையும் உள்ளடக்கியது.

இது ஒழுங்கமைப்பு விளக்கப்படத்தின் துணை ஏடு போன்றது. இது விவரங்களை அனைத்துப் பணியாளர்களுக்கும் அறிவிக்கிறது. பணியாளர்களின் நடவடிக்கைகளை கட்டுப்படுத்தவும் வழிகாட்டவும் உதவும் கருவியாகத் திகழ்கிறது.

### நன்மைகள்

1. ஒரு நிறுவனத்தின் உள் கட்டமைப்பு பற்றிய விவரங்களை எழுத்து பூர்வமாக விளக்குகிறது.
2. விதிகளையும் நடைமுறை ஒழுங்குகளையும் கருத்துகளையும் தரமான விளக்கங்களையும் தெரிவிக்கிறது.
3. புதிய பணியாளர்களுக்கு பயிற்சி அளிக்க உதவுகிறது.
4. சாதாரண நிலைகளிலும் விரைவான முடிவுகளை எடுக்க உதவுகிறது.
5. வளங்களையும் அதிகாரங்களையும் கண்டறிந்து சட்டபூர்வமான முரண்பாடுகளைத் தவிர்க்க உதவுகிறது.
6. ஒருமித்தநிலைத் தன்மையை உருவாக்குகிறது.
7. அதிகார ஒப்படைப்பை உருவாக்குவதன் மூலம் தனிநிலை மேலாண்மை உருவாக உதவுகிறது.

### குறைபாடுகள்

1. கையேடுகளைத் தயாரிக்க காலம் மற்றும் பணம் அதிகம் தேவைப்படுகிறது. எனவே சிறு நிறுவனங்கள் இதனைக் கையாள முடியாது.
2. இவை நிறுவனத்தில் நெகிழ்வற்ற தன்மையை உருவாக்குகிறது. தனிநபர் கருத்துகளுக்கும் எண்ணங்களுக்கும் மிகவும் குறைந்த வாய்ப்பினைத் தருகிறது.
3. எல்லா உறவுமுறைகளையும் வெளிப்படுத்துவதால் இரகசியங்கள் பேண முடிவதில்லை.

### அதிகார ஒப்படைத்தல்

ஒழுங்கமைத்தல் நடைமுறையில் அதிகார ஒப்படைத்தல் என்பது ஒரு முக்கியமான காரணியாகும். எந்த ஒரு தனிமனிதனும் எல்லா வேலைகளையும் தானே செய்ய முடியாது. எனவே ஒரு நிறுவனத்தின் மொத்த வேலைகளும் பல பகுதிகளாகப் பிரிக்கப்பட்டு பணியாளர்களிடையே வழங்கப்படுகிறது. ஒவ்வொரு தனிமனிதருக்கும் தன் பணியை நிறைவேற்றுவதற்காக சில அதிகாரங்கள் வழங்கப்படுகின்றன.

ஒவ்வொரு மேலாளரும் தனது அதிகாரத்தைத் தன் துணைப் பணியாளர்களிடம் பகிர்ந்து கொள்ளுகிறார். ஏனெனில் அவரால் தனியாக அதிகாரத்தைப் பயன்படுத்த முடியாது. கடமையை வரையறுத்து அதிகாரத்தை வழங்கிய பிறகு, ஒரு மேலாளர் தனது துணைப்பணியாளர்களை அவர்களது கடமையை செய்து முடிக்கும் வரையில் கண்காணிக்கிறார். ஒழுங்கமைத்தலின் இவ்வமைப்பு நடைமுறையே நாம் அதிகார ஒப்படைத்தல் என்று கூறுகிறோம்.

### வரைவிலக்கணம்

அதிகார ஒப்படைப்புச் செயல் முறையானது. எதிர்பார்க்கும் விளைவுகளை நிர்ணயித்தல் வேலையைப் பகிர்ந்தளித்தல் அதிகாரத்தை ஒப்படைத்தல் போன்ற காரணிகள் மூலம் பொறுப்புகளை செயல்படுத்தி நிறைவேற்றுவதே ஆகும்.

– கூண்ட்ஸ் & ஓடொனல் (Koontz & O' Donnell)

ஒப்படைப்பு என்பது பணிகளை ஒதுக்கீடு செய்து அதற்கான அதிகாரத்தை வழங்குதல் ஆகும் F. G. மோர் (F. G. More ).

### அதிகார ஒப்படைத்தலின் தன்மைகள் / சிறப்பியல்புகள்

1. மேலாளர் தனது அதிகாரத்தைத் தன் துணைப் பணியாளர்களிடம் பகிர்ந்து கொள்கிறார். அப்பணியாளர் தனக்கு அளிக்கப்பட்ட வரையரைக்குள் தனது அதிகாரத்தை பயன்படுத்த வேண்டும்.
2. மேலாளர் தன்னிடம் இல்லாத அதிகாரத்தை மற்றவரிடம் ஒப்படைக்க இயலாது. மேலும், அவர் முழு அதிகாரத்தையும் பணியாளருக்கு பகிர்ந்து கொடுக்க முடியாது. ஏனெனில் அவ்வாறு பகிர்ந்தளிக்கும் போது அவர் தன் நிலையை மற்றவருக்கு மாற்றியது போல் ஆகிவிடும்.
3. பொதுவாக மேலாளர் சாதாரண பணிகளுக்கான (முக்கியம் அல்லாத) முடிவுகள் எடுக்கும் அதிகாரம் மற்றும் அதை நிறைவேற்றுவதற்கான கொள்கைகளை அவர் தனக்கு கீழுள்ள பணியாளர்களுக்கு அளிக்கலாம். அதே நேரத்தில் அவர் கொள்கைகளை தீர்மானிக்கும் அதிகாரத்தையும் பணியாளர்களின் மீது கட்டுப்படுத்தும் அதிகாரத்தையும் தன்னிடம் வைத்துள்ளார்.
4. மேலாளர் தனது அதிகாரத்தை பணியாளர்களிடம் பகிர்ந்து கொள்வது சில காரணிகளைப் பொறுத்து அமைகிறது. அவை, மேலாளரின் திறமை, பணியாளரின் திறமை, அந்நிறுவனத்தின் மேலாண்மைத் தத்துவங்கள் அம்மேலாளருக்கு அப்பணியாளர் மேல் உள்ள நம்பிக்கை இன்னபிற.
5. மேலாளர் அதிகாரத்தை ஒப்படைத்தல் மூலம், தனது அதிகாரத்தை இழப்பதில்லை. அவ்வதிகாரத்தை குறைக்கவோ, அதிகப்படுத்தவோ அல்லது திரும்பப் பெறவோ அவருக்கு உரிமை உண்டு.
6. அதிகார ஒப்படைத்தல் என்பது குறிப்பிட்டதாகவோ, பொதுவானதாகவோ, எழுத்துமூலமாகவோ, வாய்ச் சொல் மூலமாகவோ, முறையானதாகவோ, முறையற்றதாகவோ, கீழ்நோக்கியோ, மேல்நோக்கியோ, படுகிடையாகவோ இருக்கலாம்.
7. அதிகார ஒப்படைத்தல் மூலம் எவரும் தனது பொறுப்பினை தவிர்க்க இயலாது. எந்த ஒரு மேற்பார்வையாளரும் தனது வேலைகளில் தன் பொறுப்பை குறைத்துக் கொள்ளவோ அல்லது தவிர்க்கவோ முடியாது. எனவே, அவர் தன்பணியாளர்களுக்கு ஒப்படைத்தப் பணியை தன் விருப்பத்திற்கேற்ப செய்துள்ளாரா என கண்காணிக்கும் பொறுப்பை பெற்றுள்ளார்.
8. அதிகார ஒப்படைத்தல் என்பது கலை ஏனெனில்
  - (அ) உருவாக்கும் திறன் கொண்டது.
  - (ஆ) பயிற்சியைப் பொறுத்தது.
  - (இ) முடிவை அடிப்படையாகக் கொண்டது.

(ஈ) தனி நபரின் திறமையைப் பொறுத்தது.

(உ) தனி நபரின் செயல் பொறுத்தது.

## **அதிகார ஒப்படைப்பின் நடைமுறைகள் / படி நிலைகள்**

### **1. எதிர்பார்க்கும் முடிவை நிர்ணயம் செய்தல்**

ஒரு நிறுவனத்தின் குறிக்கோளை அடைய, மேலாளர் முதலில் பணியாளரிடம் இருந்து எதிர்பார்க்கும் முடிவை நிர்ணயிக்க வேண்டும்.

### **2. பணிகளை ஒதுக்கீடு செய்தல்**

மேலாளர் முடிவை நிர்ணயித்தப் பிறகு, பணியாளர்களுக்கு பணிகளை, அவர்களின் தகுதி, அனுபவம் மற்றும் மனப்பாங்கு இவற்றின் அடிப்படையில் ஒதுக்கீடு செய்ய வேண்டும்.

### **3. அதிகாரத்தை வழங்குதல்**

துணைப்பணியாளர்களுக்குத் தேவையான அதிகாரங்கள் வழங்கப்படவில்லையானால் கடமைகளை ஒதுக்குவது பொருளற்றுப் போகும் அவர்கள் தேவையான அதிகாரங்கள் இல்லாமல் பொறுப்புகளை நிறைவேற்ற முடியாது. அவ்வாறு அதிகாரம் வழங்கப்படும் போது துணைப்பணியாளர்கள் வளங்களைப் பயன்படுத்தவும் முடிவுகளை எடுக்கவும் தனது கருத்துகளைத் தெரிவிக்கவும் அனுமதிக்கப்படுகிறார்கள்.

### **4. பணிநிறைவேற்றத்திற்கு பொறுப்புகளை உருவாக்குதல்**

அதிகாரம் வழங்கப்பட்ட துணைப்பணியாளர்கள் சரியானபணிநிறைவேற்றத்திற்கும் அதிகாரத்தைப் பயன்படுத்துவதற்கும் பொறுப்பாக்கப்பட வேண்டும். பதில்சொல்லும் பொறுப்பின் எல்லையானது வழங்கப்பட்ட அதிகாரத்தின் எல்லையையும் பொறுப்பின் எல்லையையும் பொறுத்தது. ஒரு பணியாளர் அவருக்கு வழங்கப்படாத செயல்களுக்கு பொறுப்பேற்க முடியாது.

## **அதிகார ஒப்படைத்தலின் நன்மைகள் மற்றும் தீமைகள்**

### **நன்மைகள் / பயன்கள்**

**1. ஒவ்வொரு நிறுவனத்திற்கும் முக்கியமானது** – அதிகார ஒப்படைத்தல் என்பது ஒவ்வொரு நிறுவனத்திற்கும் முக்கியமான காரணியாகும். எந்த ஒரு தனிமனிதனும் எல்லா வேலைகளையும் தானே செய்ய முடியாது. இதற்கு குழு நபர்களின் ஒத்துழைப்பு தேவைப்படுகிறது. எனவே ஒவ்வொரு மேலாளரும் தனது அதிகாரத்தைத் தன் துணைப் பணியாளர்களிடம் பகிர்ந்து கொள்கிறார்.

**2. மேல்நிலை மேலாண்மையருக்கு பணிப்பளுவிலிருந்து விடுதலை** – ஒவ்வொரு துறையிலிருக்கும் மேல்நிலை மேலாண்மையரும் மொத்த வேலைகளையும் பல பகுதிகளாகப் பிரித்து வழங்குகிறார். இதன் மூலம் அவர் முக்கியமான கொள்கை, விவரங்களில் தங்களது அதிகமான பணி நேரத்தை செலவிடலாம். வாலாயமான செயல் முடிவுகளைத் தீர்மானிக்கும் அதிகாரத்தை கீழ்ப்பணியாளர்கள் கவனித்துக் கொள்கின்றனர்.

**3. சிறப்பாக செயல்படுதல்** – எந்த ஒரு நிறுவனத்தின் வேலையும் உற்பத்தி, விற்பனை, நிதி, மனித வளம் எனப் பலப் பிரிவுக்கப்படுகிறது. ஒவ்வொரு பிரிவும் அப்பிரிவின் மேல்நிலை



மேலாண்மையரால் கண்காணிக்கப்படுகிறது. எடுத்துக்காட்டாக, விற்பனைத் துறையில் விளம்பரம், விற்பனை மேம்பாடு, பொருள்களை சிப்பம் கட்டுதல், சந்தை விவரங்களைச் சேகரித்தல் என ஒவ்வொருவரும் ஒவ்வொரு பணியை செய்கின்றனர். ஆனால் இவர்கள் அனைவரும் விற்பனைத் துறை மேல்நிலை மேலாண்மையர் கட்டுப்பாட்டின் கீழ் வேலை செய்கின்றனர்.

**4. சரியான முடிவுகள்** – அதிகார ஒப்படைத்தலில் பணியாளர் தனக்கு வரையறுக்கப்பட்ட எல்லைக்குள் சரியான நேரத்தில் முடிவுகளை எடுக்க முடியும்.

எடுத்துக்காட்டாக, மேன்முறையாளர், தனது வரையறுக்குள் முடிவுகளை மேதிகாரியின் தீர்மானத்திற்கு காத்திருக்காமல் தானே முடிவுகளை எடுக்காமல்.

**5. பணியில் திருப்தி** – சிறந்த விளைவுகளை ஏற்படுத்தும் பணியாளர்கள், அதற்காக ஊக்குவிக்கப்படுகிறார்கள். அவை கண்ணுக்குப் புலனாகும் மற்றும் புலனாகாப் பயன்களாக வழங்கப்படுகிறது. இதனால் அவருக்கு பணியில் அதிகப்படியான திருப்தி கிடைக்கிறது.

**6. வியாபார விரிவாக்கத்திற்கு வழிவகை செய்கிறது** – ஒவ்வொரு பணியாளரும் தங்கள் பணிகளை திறம்பட செய்ய பழக்கப்பட்டு விடுவதால் நிறுவன வளர்ச்சி மற்றும் வேறுபட்ட பல நடவடிக்கைகளில் ஈடுபடுகிறது.

## குறைபாடுகள்

அதிகார ஒப்படைத்தலால் கீழ்க்கண்ட பிரச்சனைகள் உருவாகலாம்.

### 1. சுய ஆக்கிரமிப்பு செய்வதில் ஆர்வம்

சில மேலாளர்கள் சுய ஆக்கிரமிப்பு செய்வதில் ஆர்வம் காட்டுகின்றனர். அதிகார ஒப்படைத்தல் மூலம் பணியாளர்களிடம் கட்டுப்பாட்டை இழந்து விடுவோம் என்று எண்ணுகின்றனர். இம்மேலாளர்கள் துணைப்பணியாளர்கள் ஒப்புதல் பெற ஒவ்வொரு முறையும் தங்களிடம் வர வேண்டும் என்று எண்ணுகின்றனர்.

### 2. துணைப்பணியாளர்களிடத்தில் நம்பிக்கையின்மை

சில நேரங்களில் மேலாளர்கள் தங்களுடைய துணைப்பணியாளர்கள் தவறான முடிவுகளை எடுப்பதன் மூலம் தங்களுடைய துறை தவிக்க வேண்டி வருமோ என்று எண்ணுகின்றனர். இந்த பயத்தின் மூலமாக அவர் அதிகாரத்தை ஒப்படைக்க தயங்கலாம்.

### 3. விமர்சனங்களை குறித்த பயம்

சில துணைப்பணியாளர்கள் அதிகாரத்தை பெற மறுக்கிறார்கள் ஏனென்றால் எதிர்பார்த்த நிலையை அவர்கள் அடையவில்லையென்றால் விமர்சிக்கப்படுவார்கள் என்ற பயம் நிலவுகிறது.

### 4. ஊக்க ஊதியமின்மை

திறமையான துணைப்பணியாளர்களை ஊக்குவிக்க போதிய ஊக்க ஊதியம் அளிக்கப்பட வேண்டும். ஊக்க ஊதியமின்மையால் துணைப்பணியாளர்கள் அதிகார நிலைகளைப் பெறுவதில் விருப்பம் காட்டுவதில்லை.

### 5. வளங்களின்மை

துணைப்பணியாளர்களுக்கு பணிகளை ஒதுக்கீடு செய்தால் மட்டும் போதாது. அவர்களுக்கு கொடுக்கப்பட்ட அதிகாரம் மூலமாக போதுமான வளங்களை பெற வேண்டும் அதாவது மனிதன், இயந்திரங்கள், பொருட்கள் மற்றும் பணம். ஒரு அமைப்பில் இந்த வளங்கள் குறையுமானால் துணைப்பணியாளர்கள் அவர்களுடைய பணியை செவ்வனே செய்ய இயலாது. அதிகார ஒப்படைத்தல் இந்த காரணத்தால் தோல்வியில் முடியும்.

## 6. நல்ல கட்டுப்பாட்டு முறையின்மை

ஒப்படைத்தலின் வெற்றியை ஒரு நல்ல கட்டுப்பாட்டு முறை மூலமாகவே அளக்க முடியும். இவ்விதமான கட்டுப்பாட்டு முறையின்மையால் ஒப்படைப்பு ஒரு சரியில்லாத செயலாகி விடும்.

### அதிகார ஒப்படைத்தலின் அடிப்படை கூறுகள் அல்லது கோட்பாடுகள்

#### 1. எதிர்பார்க்கும் முடிவுகளை பொறுத்து அதிகாரம் ஒப்படைத்தல்

மேலாளர் அதிகார ஒப்படைத்தற்கு முன்பு, பணியாளருக்கு என்ன வேலையை ஒப்படைக்கப் போகிறோம் என்பதையும் அதற்கான முடிவையும் தீர்மானித்துக் கொள்ள வேண்டும்.

#### 2. முழுப்பொறுப்பு

ஒரு மேலாளர் அதிகாரத்தை மட்டுமே ஒப்படைக்க முடியும். பொறுப்பை ஒப்படைக்க முடியாது. மேலாளர் தனக்கு ஒப்படைக்கப்பட்ட வேலைக்கு, தனக்கு மேலுள்ள அதிகாரிக்கு பொறுப்பானவர் ஆகிறார்.

எடுத்துக்காட்டாக, விற்பனை மேலாளர் விற்பனைமையரின் செயலுக்கு பொது மேலாளருக்கு பொறுப்பானவர் ஆகிறார்.

#### 3. அதிகாரம் பொறுப்பிற்கு இணையாக இருக்க வேண்டும்

எப்போதும் அதிகாரம் பொறுப்பிற்கு இணையாக இருக்க வேண்டும். துணைப் பணியாளருக்கு வழங்கப்படும் அதிகாரம், பொறுப்பை விட அதிகமாக இருந்தால், அவர்கள் அதிகாரத்தை தவறாகப் பயன்படுத்த நேரிடலாம். அதே போல அதிகாரம் பொறுப்பைவிட குறைவாக இருந்தால், பணியாளர் தன் வேலையைச் சிறப்பாகச் செய்ய இயலாது. எனவே அதிகாரமும் பொறுப்பும் ஒன்றுடன் ஒன்று இணைந்து செல்ல வேண்டும்.

#### 4. கட்டளை ஒருமை

ஒரு துணைப் பணியாளர் ஒரே ஒரு உயர் அதிகாரியிடம் இருந்து மட்டுமே கட்டளைகளைப் பெற வேண்டும் மற்றும் ஒரே ஒரு அதிகாரிக்கு மட்டுமே பொறுப்புடையவர் ஆவார். எடுத்துக்காட்டாக, ஒரு விற்பனையாளர், ஒரு விற்பனை மேலாளரிடம் இருந்து மட்டுமே ஆணைகளைப் பெற வேண்டும். அவர் இரண்டு மேலாளரிடம் இருந்து ஆணைகளைப் பெற்றால், எவருடைய ஆணைக்கு கீழ்ப்படிவது என்று தெரியாது.

#### 5. தெளிவாக வரையறுக்கப்பட்ட அதிகார எல்லைகள்

ஒவ்வொரு பணியாளரும் தன்னுடைய அதிகார எல்லையை தெரிந்திருக்க வேண்டும். அதே போல் மேலாளர், அதிகார ஒப்படைத்தலின் போது, அவர் எவற்றை செய்ய வேண்டும், எவற்றை செய்யக் கூடாது என்பதை தெளிவாகச் சொல்ல வேண்டும்.

எடுத்துக்காட்டாக, பல்வேறு இடங்களுக்கு பயணம் செய்யச் கூடிய விற்பனையாளர், செல்கின்ற இடங்களில் தங்கவும், உணவு விடுதியில் உண்ணவும் நிறுவனம் செலவு செய்யலாம், அதே நேரத்தில் அவர் ஒரு நாளைக்கு அதிகபட்சமாக எவ்வளவு செலவு செய்யலாம் என்பதை முன்கூட்டியே சொல்ல வேண்டும்.

#### மையப்படுத்துதல் மற்றும் அதிகாரப் பரவலாக்கம் – பொருள் – வரைவிலக்கணம்

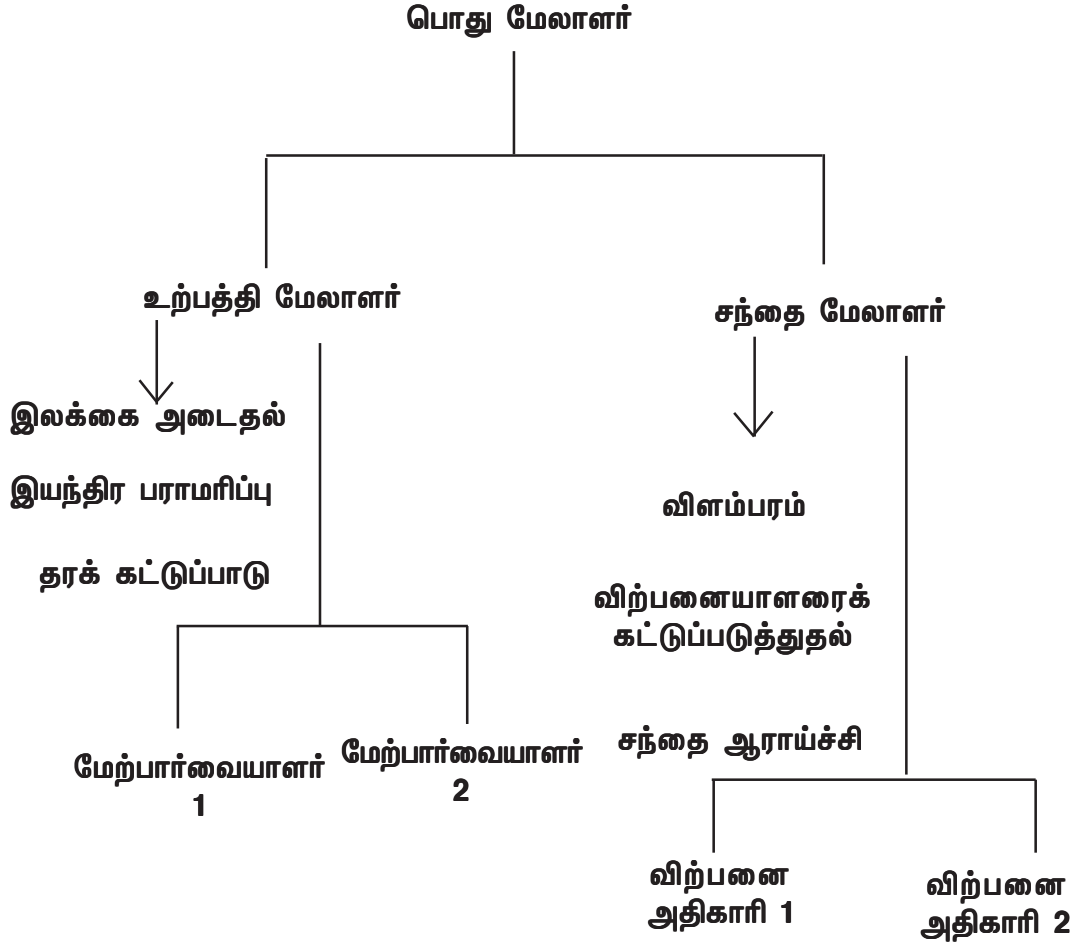
மையப்படுத்துதல் மற்றும் பரவலாக்கம் என்ற இரு சொற்களும் ஒன்றிற்கு ஒன்று எதிர்மறையானது. மையப்படுத்துதல் என்பது அதிகாரத்தை மேல்நிலை மேலாண்மையில் மட்டும் குவித்து வைத்திருப்பது ஆகும்.

பரவலாக்கம் என்பது அதிகாரத்தை ஒரு நிறுவனம் முழுவதிலும் பிரித்து வழங்குவதை குறிக்கும்.

## வரைவிலக்கணம்

**லூயிஸ் ஆலன்** கூற்றுப்படி அதிகாரத்தை மையமாக்குதல் ஒரு நிறுவனத்தின் மையப்பகுதியில் திட்டமிட்ட நிலையான அதிகார ஒதுக்கீடாகும். பரவலாக்குதல் என்பது ஒரு நிறுவனத்திற்குள் திட்டமிடப்பட்ட அதிகார ஒப்படைத்தல் ஆகும். மேல்நிலையில் குவிய வேண்டிய அதிகாரங்களைத் தவிர நிறுவனத்தின் கீழ்நிலைகளில் அதிகார ஒப்படைப்பு செய்ய திட்டமிட்ட முயற்சிகளே அதிகாரப் பரவலாக்கம் ஆகும்.

மையப்படுத்தப்பட்ட நிறுவன அமைப்பை பின்வரும் விளக்கப்படத்தின் மூலம் விளக்கலாம்.



படம் 3. 7 மையப்படுத்தப்பட்ட அமைப்பு

## மையப்படுத்துதலின் நன்மைகள்

1. மேல்நிலை தலைவரின் திறமையை செம்மையாகப் பயன்படுத்த உதவுகிறது.
2. எல்லா செயல்களையும் நிறுவனத்தின் குறிக்கோளை நோக்கி இணைக்க உதவுகிறது.
3. மேல்நிலை மேலாண்மை அளவில் ஒற்றுமையை வளர்க்க உதவுகிறது.
4. கொள்கைகள் மற்றும் திட்டங்கள் ஒரே மாதிரியாக இருக்க உதவுகிறது.

5. அவசர காலங்களில், நிறுவனத்தின் வளங்களையும் செய்திகளையும் உடனடியாகவும் சிறப்பாகவும் சேகரித்து நிலமையை சமாளிக்க முடிகிறது.
6. ஒரே பணியை திரும்பத் திரும்ப செய்வதை குறைக்க முடிகிறது.

### **மையப்படுத்துதலின் தீமைகள்**

1. தீர்மானம் எடுத்தல் மற்றும் தகவல் தொடர்பில் தாமதம் ஏற்பட வாய்ப்புள்ளது.
2. சில நேரங்களில் மையப்படுத்துதலினால் அதிகாரம் மற்றும் திறன் தவறுதலாகப் பயன்படுத்தப் படுகிறது.
3. கீழுள்ள பணியாளர்களின் வளர்ச்சி அடக்கப்படுகிறது.
4. கீழுள்ள பணியாளர்களுக்கு குறைவான ஊக்குவித்தலுக்கும் மனவலிமைக்கும் காரணமாக அமைகிறது.
5. நிறுவனத்தின் வளர்ச்சி மேல்நிலை மேலாண்மையின் உடல்நலம் மற்றும் உற்சாகத்தைப் பொறுத்தது.

### **அதிகார பரவலாக்கல்**

அதிகாரப் பரவலாக்கல் என்பது மேல்நிலை மேலாண்மையர் மட்டுமே செய்ய முடியும் என்ற பணியைத் தவிர மற்ற பணிகளை கீழ்நிலைப்பணியாளர்களுக்கு திட்டமிட்டு வழங்கும் முழுமையான முயற்சியாகும். இது அதிகார ஒப்படைத்தலை விடக் கூடுதல் பொருளுடையது. அதிகார ஒப்படைத்தல் ஒருவரிடமிருந்து அதிகாரத்தைப் பிரித்தொருவருக்கு மாற்றுதல் ஆகும். ஆனால் அதிகாரப் பரவலாக்கல் என்பது நிறுவனம் முழுவதும் அதிகாரத்தைப் பிரித்து வழங்குவதாகும்.

### **அதிகாரப் பரவலாக்கலின் நன்மைகள் / பயன்கள்**

#### **1. துணைப்பணியாளர்களுக்குத் தெம்பூட்டல்**

அதிகாரப் பரவலாக்கல் கீழ்நிலைப் பணியாளர்களின் பணித்திருப்தியையும் ஒழுங்குணர்வையும் உயர்த்த உதவுகிறது. அவர்கள் பணியில் சுதந்திரமாகப் பங்கெடுப்பதன் மூலமாகவும் தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்வதன் மூலமாகவும் தனது தகுநிலையை உயர்த்திக் கொள்கிறார். இது துணைப்பணியாளர்களிடையே குழு உணர்வையும் ஒருங்கிணைப்பையும் உருவாக்குகிறது.

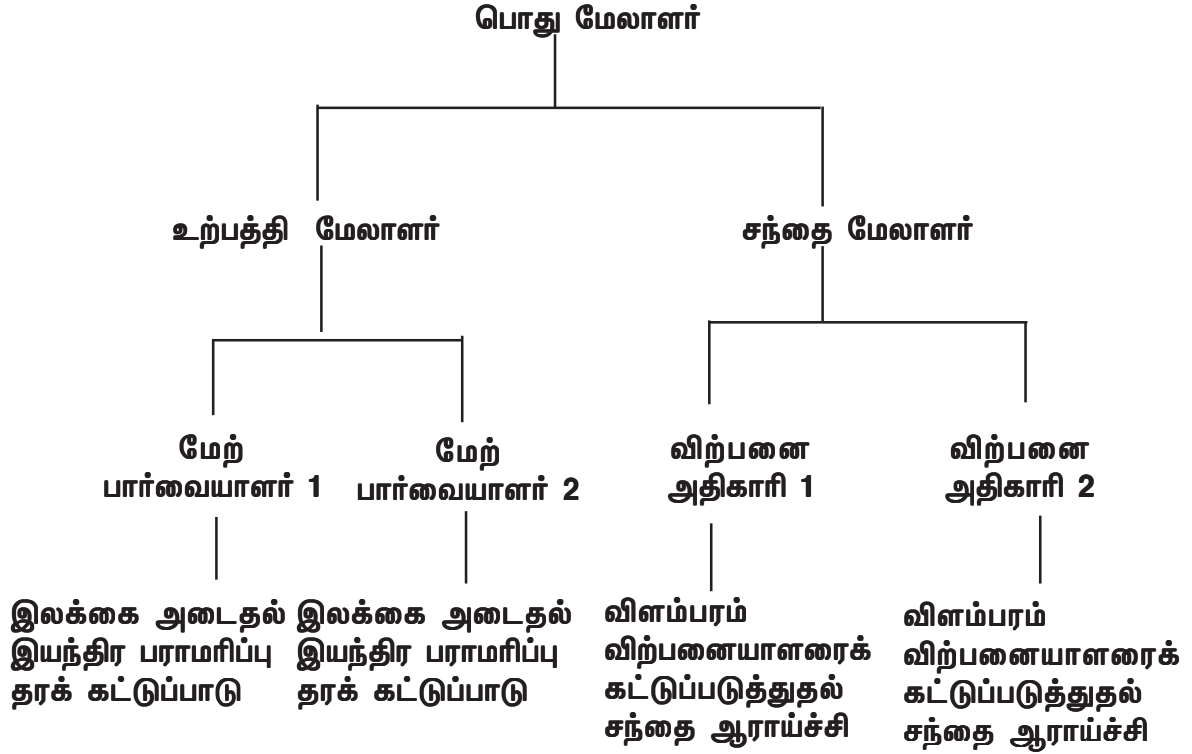
#### **2. ஆற்றல் வாய்ந்த செய்தித் தொடர்பு**

அதிகாரப் பரவலாக்கத்தில் மேலாண்மை வீச்செல்லை பரந்த செயல் எல்லையை உடையதாக இருக்கிறது. ஆனால் குறைந்த நிலைகே உள்ளது. எனவே செய்தித் தொடர்பு திட்டமானது சிறப்பாக அமையும். மேலதிகாரிக்கும் துணைப் பணியாளருக்கும் நல்ல உறவு ஏற்பட வாய்ப்பு தருகிறது.

#### **3. செயலாண்மையர் வளர்ச்சி**

அதிகாரம் பரவலாக்கப்படும் போது துணைப்பணியாளர்கள் அவர்களது சொந்த முடிவுகளை எடுக்கும் வாய்ப்பு கொடுக்கப்படுகிறார்கள். அதன் மூலம் அவர்கள் மேலாண்மைத் திறமைகளை வளர்த்துக் கொள்கிறார்கள். இதன் மூலம் எதிர்கால செயலாண்மையரைத் தேர்ந்தெடுக்கும் பிரச்சனைகள் தீர்க்கப்படுகிறது. நிறுவனத்தின் தொடர்ந்த வளர்ச்சிக்கு உறுதியளிக்கப்படுகிறது. கீழ்நிலைப் பணியாளர்கள் சிறப்பாகப் பயன்படுத்தப் படுகின்றனர்.

அதிகார பரவலாக்கப்பட்ட நிறுவன அமைப்பை பின்வரும் விளக்கப்படத்தின் மூலம் விளக்கலாம்.



மையப்படுத்துதலுக்கும் அதிகார பரவலாக்கலுக்கும் உள்ள வேறுபாடுகள்

வ.எண்.	மையப்படுத்துதல்	அதிகார பரவலாக்கல்
1	மையப்படுத்துதல் என்பது ஒரு நிறுவனத்தின் மேல் நிலையில் மட்டும் அதிகாரம் குவிந்திருப்பது ஆகும்.	அதிகாரப் பரவலாக்கல் என்பது ஒரு நிறுவனத்தின் எல்லா நிலையிலும் அதிகாரம் பரவி இருப்பதாகும்.
2	லூயிஸ் ஆலன் கருத்துப்படி, அதிகாரத்தை மையமாக்குதல் ஒரு நிறுவனத்தின் மையப்பகுதியில் திட்டமிட்ட நிலையான அதிகார ஒதுக்கீடாகும்.	பரவலாக்குதல் என்பது ஒரு நிறுவனத்திற்குள் கீழ்மட்டங்களிலும் ஒப்படைக்கக் கூடிய திட்டமிட்ட அதிகார ஒப்படைத்தலாகும். சில முக்கியமான அதிகாரங்கள் மட்டும் மேல்நிலையில் குவித்து வைக்கப்படுகிறது.
3	முழுமையான மையப்படுத்துதல் என்பது ஒவ்வொரு முடிவுகளும் மேல்நிலை மேலாண்மையினர் எடுக்கும் வண்ணம் இருக்கும். இது செயல்படுத்துவது மிகவும் கடினம்.	முழுமையான பரவலாக்கல் என்பது துணைப் பணியாளர்களின் நடவடிக்கைகளை கட்டுப்படுத்த முடியாது எனவே இதை நடைமுறைப்படுத்த முடியாது.

## நினைவிற கொள்க

### ஒழுங்கமைப்பின் இயல்புகள்

1. பொதுவான நோக்கம்
2. வேலைப் பகிர்வு
3. அதிகார கட்டமைப்பு
4. மக்கள்
5. செய்தித் தொடர்பு
6. ஒருங்கிணைப்பு
7. சூழ்நிலை
8. நடைமுறை விதிகள்

### ஒழுங்கமைப்புக் கோட்பாடுகள்

1. ஒருங்கிணைந்த நோக்கங்கள்
2. வேலைப் பகிர்வு
3. கட்டுப்பாட்டு வீச்செல்லை
4. தரவரிசைக் கோட்பாடு
5. தனிநிலை கோட்பாடு
6. கட்டளை ஒருமை
7. பணிவழி விளக்கம்
8. ஒருமித்த இயக்கம்
9. ஒப்படைவு
10. சமநிலை கோட்பாடு
11. முழுமையான பதில் சொல்லும் பொறுப்பு
12. எளிமை
13. நெகிழ்வுத்தன்மை
14. திறமை
15. தொடர்ச்சி

### ஒழுங்கமைப்பின் நன்மைகள்

1. மேலாண்மைக்கு உதவி செய்கிறது
2. வளர்ச்சிக்கு உதவுகிறது
3. வள ஆதாரங்களை அதிக அளவு பயன்படுத்த உதவுகிறது
4. புதிதாக படைக்கும் திறனைத் தூண்டுகிறது
5. தொடர்ந்து செயல்படுவதை நடைமுறை படுத்துகிறது
6. ஒருங்கிணைத்தலுக்கு உதவுகிறது

### ஒழுங்கமைத்தலின் படிநிலைகள்

1. செய்ய வேண்டிய நடவடிக்கைகளைத் தீர்மானம் செய்தல்
2. நடவடிக்கைகளை தொகுதிகளாக பிரித்தல்
3. கடமைகளைப் பிரித்து வழங்குதல்
4. அதிகார ஒப்படைப்பு
5. அதிகார உறவுமுறைகளை வரவேற்தல்

### முறையான ஒழுங்கமைப்பு மற்றும் முறையற்ற ஒழுங்கமைப்பு

#### ஒழுங்கமைப்பின் வகைகள்

1. வரிசை ஒழுங்கமைப்பு
2. பணி முறை ஒழுங்கமைப்பு
3. வரிசை பணியர் ஒழுங்கமைப்பு
4. குழு அமைப்பு

### ஒழுங்கமைப்பு விளக்கப்படம் மற்றும் கையேடு

#### அதிகார ஒப்படைத்தல்

அதிகார ஒப்படைப்பு நடைமுறைகள் / படிநிலைகள்

1. எதிர்பார்க்கும் முடிவை நிர்ணயம் செய்தல்
2. பணிகளை ஒதுக்கீடு செய்தல்
3. அதிகாரத்தை வழங்குதல்
4. பணி நிறைவேற்றத்திற்கு பொறுப்புகளை உருவாக்குதல்

### அதிகார ஒப்படைத்தலின் நன்மைகள்

1. ஒவ்வொரு நிறுவனத்திற்கும் முக்கியமானது
2. மேல்நிலை மேலாண்மையருக்கு பணிபுளுவிலிருந்து விடுதலை
3. சிறப்பாக செயல்படுதல்
4. சரியான முடிவுகள்

5. பணியில் திருப்தி

6. வியாபார விரிவாக்கத்திற்கு வழி வகை செய்கிறது

### அதிகார ஒப்படைத்தலின் தீமைகள்

1. சீரற்ற தன்மை

2. ஒருங்கிணைப்பது கடினம்

3. துணைப்பணியாளர்களின் திறமையின்மை

### அதிகார ஒப்படைத்தலின் கோட்பாடுகள்

1. எதிர்பார்க்கும் முடிவுகளை பொறுத்து அதிகாரம் ஒப்படைத்தல்

2. முழு பொறுப்பு

3. அதிகாரம் பொறுப்பிற்கு இணையாக இருக்க வேண்டும்

4. கட்டளை ஒருமை

5. தெளிவாக வரையறுக்கப்பட்ட அதிகார எல்லைகள்

### மையப்படுத்துதல்

மையப்படுத்துதலின் நன்மைகள் மற்றும் தீமைகள்

### அதிகாரப் பரவலாக்கல்

நன்மைகள்

மையப்படுத்துதலுக்கும் அதிகார பரவலாக்கலுக்கும் உள்ள வேறுபாடுகள்

### சில செயல் திட்டங்கள்

#### கீழ்காணும் மேலாண்மைப் பிரச்சினைகளுக்குத் தீர்வு காண்க

1) நேகா என்பவர் காலணி உற்பத்தி செய்யும் ஒரு நிறுவனத்தை நடத்தி வருகிறார். இந்த வியாபாரம் நன்றாக நடந்து வருகிறது. அவர் இவ்வியாபாரத்தை பெரிதுப்படுத்தும் வகையில் தோல் கைப்பைகளையும் மேலைப் பாணி ஆடைகளையும் செயலாண்மை ஆடைகளையும் உற்பத்தி செய்து பெண்களுக்கான அனைத்துத் தேவைகளையும் பூர்த்தி செய்யும் ஒரு நிறுவனத்தை நடத்த விரும்புகிறார். இந்நிறுவனத்திற்கு ஒழுங்கமைப்பின் எந்தக் கட்டமைப்பு பொருந்தும் என்று பரிந்துரை செய்க.

### உதவிக் குறிப்புகள்

1) தொழில் பிரிவுகளையும் துறைகளையும் கண்டு அறிக.

2) பணிகளை ஒதுக்கீடு செய்க.

3) எப்படிப்பட்ட ஒழுங்கமைப்பு கட்டமைப்பில் நிறுவனம் அமைய வேண்டும் என அறிக. பணிமுறையாகவா ? வரிசைப்பணி வழியாகவா ?

ஒரு ஒழுங்கமைப்புக் கட்டமைப்பை வரைந்து அது எப்படிப் பொருந்தும் என உனது தீர்ப்பை அளிக்கவும்.

2) A B C என்ற நிறுவனம் முன்னணியில் உள்ள ஒரு சில்லறை வியாபார நிறுவனம் ஆகும். இதன் 200 சில்லறை விற்பனை நிலையங்கள் நாடெங்கிலும் உள்ளன. இதற்கு ஒரு சந்தை மேலாளரும் பத்து வட்டார மேலாளர்களும் உள்ளனர். ஒவ்வொரு வட்டார மேலாளரும் 20 கிளைகளை 20 மேலாளர்களையும் மேற்பார்வை செய்கின்றனர். ஒவ்வொரு கிளையும் மேலாளரும் எல்லா விற்பனையாளர்களையும் மேற்பார்வை செய்கின்றனர். சந்தை மேலாளரின் கூற்றுப்படி நிறுவனக் கொள்கை, ஒவ்வொருவரும் தனது சொந்தக் காலில் நிற்கும்படி செய்வதாகும்.

அதிகமான நபர்கள் மேற்பார்வை செய்யும் போது ஒரு மேலாளர் துணைப் பணியாளர்களின் வேலையில் குறிக்கிட முடியாது.

### வினா

- 1) நிறுவனம் குறுகிய கட்டுப்பாட்டு வீச்செல்லை உடையதாக உள்ளதா? பரந்த கட்டுப்பாட்டு வீச்செல்லை உடையதாக உள்ளதா?
- 2) நிறுவன அணுகு முறையினால் நன்மைகள் குறைபாடுகள் யாவை?
- 3) ஒவ்வொரு மேலாளருக்கும் 5 துணைப் பணியாளர்கள் என்று குறைக்கப்பட்டால் என்ன விளைவினை நிறுவனத்திற்கு ஏற்படுத்தும்.

### உதவிக்குறிப்புகள்

உனது நகரத்தில் உள்ள ஒரு நிறுவனத்தின் முறையான ஒழுங்கமைப்பை ஒரு வரைபடத்தின் மூலம் விளக்கு. இது எவ்வாறு நிறுவன செயல்பாட்டிற்கும், சூழ்நிலைக்கும் உதவுகிறது (அ) தடை செய்கிறது என்று விவரி

3) ஒரு நிறுவனத்தின் பதிவலுவலகம் சென்னையில் உள்ளது. உற்பத்தி பிரிவு திருப்பூரில் உள்ளது. சந்தை மற்றும் வற்பனைப் பிரிவு பம்பாயில் உள்ளது. இந்த நிறுவனம் துணி உற்பத்தியில் ஈடுபட்டுள்ளது. எத்தகைய நிறுவனக் கட்டமைப்பு இதன் இலக்கினை அடைய உதவும் என்று பரிந்துரை செய்ய பணியர் அமைப்பினை அமல்படுத்தி அது சரியா என்று தீர்ப்பு கூறு.

### வினாக்கள்

#### பகுதி - அ

#### புறவயக் குறு வினாக்கள்

#### சரியான விடையைத் தேர்ந்தெடுத்து எழுது.

- 1) ஒரு அமைப்பு என்பது அடிப்படையில் ----- கொண்ட குழு ஆகும்.  
(அ) சமூகம் (ஆ) நபர்கள் (இ) பணியாளர்கள் (ஈ) அதிகாரிகள்
- 2) ----- முயற்சி அமைப்பின் அடிப்படைப் பண்பு/ தன்மை எனப்படும்.  
(அ) தனி (ஆ) கூட்டுறவு (இ) திட்டமிட்ட (ஈ) இதில் எதுவுமில்லை
- 3) ஒரு அமைப்பின் பணிகள் என்பது ----- காரணிகளை உள்ளடக்கிய சூழ்நிலை ஆகும்.  
(அ) பெருளாதார (ஆ) சமுதாய (இ) அரசியல் (ஈ) மேற்கூறிய அனைத்தும்.
- 4) செங்குத்து விளக்கப்படத்தில் ஒரு அமைப்பின் கட்டமைப்பு -----வடிவத்தில் இருக்கும்.  
(அ) பிரமிட் (ஆ) மலை (இ) கோபுரம் (ஈ) இதில் எதுவுமில்லை
- 5) அமைப்பு விளக்கப்படம் ----- உறவு முறைகளை மட்டுமே வெளிப்படுத்தும்.  
(அ) முறைசாரா (ஆ) முறைசார் (இ) படுகிடை (ஈ) மேலிருந்து கீழ்
- 6) அமைப்புக் கையேடு ----- விரைவான முடிவெடுத்தலுக்கு உதவுகிறது.  
(அ) மேல் நிலையில் (ஆ) கீழ்நிலையில் (இ) படுகிடை நிலையில் (ஈ) மேற்கூறிய அனைத்து நிலைகளிலும்.



7) அமைப்புக் கையேடு -----ஐ உள்ளடக்கியது.

(அ) நோக்கங்களை (ஆ) கொள்கைகள் மற்றும் விதிகளை (இ) முறைகளை (ஈ) மேற்கூறிய அனைத்தும்.

8) ஒப்படைத்தல் ----- ஆக இருக்கும்

அ) மேலிருந்து கீழாக (ஆ) கீழிருந்து மேலாக (இ) படுகிடையாக (ஈ) மேற்கூறிய அனைத்தும்

9) ஒப்படைத்தல் என்பது ஒரு கலை ஏனெனில் அது -----

(அ) உருவாக்கும் திறன் கொண்டது (ஆ) பயிற்சியை அடிப்படையாகக் கொண்டது (இ) முடிவு நோக்கியது (ஈ) மேற்கூறியவை அனைத்தும் கொண்டது.

10) மையப்படுத்தல் என்பது ----- நிலைகளில் அதிகாரத்தை குவிப்பதைக் குறிக்கிறது.

(அ) கீழ் (ஆ) மேல் (இ) இடை (ஈ) இதில் எதுவுமில்லை

### விடைகள்

1. (ஆ) நபர்கள்

2. (ஆ) கூட்டுறவு

3. (ஈ) மேற்கூறிய அனைத்தும்

4. (அ) பிரமிட்

5. (ஆ) முறைசார்

6. (ஈ) மேற்கூறிய அனைத்து நிலைகளிலும்

7. (ஈ) மேற்கூறிய அனைத்தையும்

8. (அ) மேலிருந்து கீழாக

9. (ஈ) மேற்கூறிய அனைத்தும் கொண்டது

10. (ஆ) மேல்

### ஒரிரு வார்த்தைகளில் விடையளி

1. பணிகளை வகுத்தொதுக்கும் போது கவனிக்க வேண்டியவை யாவை ?

2. அமைப்பின் வகைகள் யாவை ?

3. பணிமுறை அமைப்பை உருவாக்கியவர் யார் ?

4. அமைப்பு விளக்கப்படத்தின் வகைகள் யாவை ?

5. வரிசை முறை அமைப்பிற்கு எடுத்துக் காட்டுகள் தருக.

6. விரைவான செய்தித் தொடர்பிற்கு உகந்த அமைப்பு எது ?

7. முறைசார் அமைப்பு செயல்படுவதற்கு முக்கிய காரணிகள் யாவை ?

8. படுகிடை விளக்கப்படத்தின் மறு பெயர் என்ன ?

9. நடைமுறையில் உள்ள பொதுவான அதிகார ஒப்படைப்பு யாது ?

10. குழு முறை ஒழுங்கமைத்தலுக்கு எடுத்துக் காட்டு தருக.

## விடைகள்

1. கல்வித்தகுதி, அனுபவம் மற்றும் சூட்சும புத்தி
2. முறைசார் அமைப்பு, முறை சாரா அமைப்பு
3. டேலர்
4. செங்குத்து விளக்கப்படம் படுகிடை விளக்கப்படம்
5. இராணுவ முறை
6. குழு முறை ஒழுங்கமைப்பு
7. அதிகாரமும் பொறுப்பும்
8. இடமிருந்து வலமான விளக்கப்படம்
9. மேலிருந்து கீழ்
10. திட்டக்குழு / சம்பளக் குழு / தொழிலாளர் குழு

## பகுதி-ஆ

### 5 வரிகளில் விடையளி

#### மிகக்குறுகிய வினாக்கள்

( 4 மதிப்பெண்)

1. அமைப்பு வரையறு.
2. முறைசார் அமைப்பு என்றால் என்ன ?
3. வரிசை அமைப்பு என்றால் என்ன ?
4. ஒழுங்கமைப்பு விளக்கப்படம் என்றால் என்ன ?
5. படுகிடை விளக்கப்படம் என்றால் என்ன ?
6. பணிமுறை அமைப்பு என்றால் என்ன ?
7. ஒழுங்கமைப்புக் கையேடு என்றால் என்ன ?
8. குழுமுறை அமைப்பு என்றால் என்ன ?
9. செங்குத்து ஒழுங்கமைப்பு விளக்கப்படம் என்றால் என்ன ?
10. அதிகார ஒப்படைப்பு வரையறு.
11. அதிகார மையப்படுத்தல் என்றால் என்ன ?
12. கட்டளையொருமை என்றால் என்ன ?

## பகுதி-இ

### குறுகிய வினாக்கள்

(10 மதிப்பெண்)

#### ஒரு பக்க அளவில் விடையளி

1. அமைப்பின் தன்மைகள் / பண்புகளை விவரி

2. அமைப்பின் படிநிலைகள் / நடைமுறையை விவரி
3. முறைசார் அமைப்பு முறைசாரா அமைப்பு இவை இரண்டனுக்கும் இடையே உள்ள வேறுபாடுகளைத் தருக.
4. அதிகார ஒப்படைத்தலின் கொள்கைகள் யாவை ?
5. அமைப்பின் நன்மைகள் யாவை ?
6. அதிகார ஒப்படைத்தலின் படிநிலைகள் / நடைமுறைகள் யாவை ?
7. அதிகார மையப்படுத்தலுக்கும் பரவலாக்கத்திற்கும் இடையே உள்ள வேறுபாடுகள் யாவை ?
8. அதிகார மையப்படுத்தலின் நன்மைகள் மற்றும் குறைபாடுகள் யாவை ?
9. அதிகாரப் பரவலாக்கத்தின் நன்மைகளை விவரி.

### பகுதி-ஈ

#### கட்டுரை வடிவ வினாக்கள்

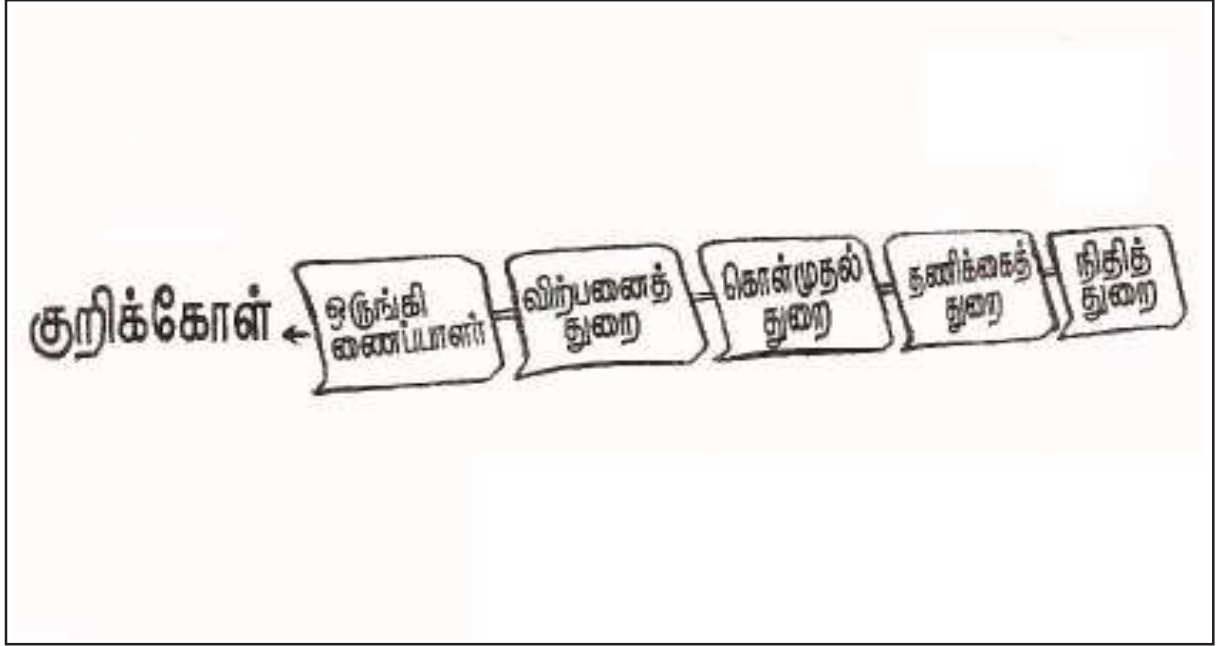
(20 மதிப்பெண்)

1. வரிசைப்பணியர் அமைப்பின் நன்மைகள் மற்றும் குறைபாடுகளை விவரி
2. ஒழுங்கமைப்பு விளக்கப்படத்தின் வகைகள் யாவை ?
3. ஒழுங்கமைப்பு விளக்கப்படத்தின் நன்மைகள் மற்றும் குறைபாடுகளை விவரி
4. ஒழுங்கமைப்புக் கையேடு என்றால் என்ன ? அதன் நன்மை குறைபாடுகளை விவரி
5. ஒழுங்கமைப்பு வடிவங்களின் பல்வேறு வகைகளை விவரி
6. பணிமுறை ஒழுங்கமைப்பின் நன்மை குறைபாடுகள் யாவை ?
7. அதிகார ஒப்படைத்தலின் நன்மை குறைபாடுகளை விளக்குக.
8. அதிகார ஒப்படைத்தல் தலைமையை வளர்க்க உதவுகிறது விவரி.

## 4. ஒருங்கிணைத்தலும் கட்டுப்படுத்தலும்

**கற்றல் நோக்கங்கள் – இந்த அத்தியாயத்தைப் படித்த பின்னர் நீங்கள் கீழ்க்கண்டவற்றைப் புரிந்து கொள்வீர்கள்**

ஒருங்கிணைத்தல் – பொருள் – வரைவிலக்கணம் – தன்மைகள் / சிறப்பியல்புகள் – ஒருங்கிணைத்தலும், ஒத்துழைப்பும் நன்மைகள் – குறைபாடுகள் – வகைகள் – ஒருங்கிணைத்தல் தத்துவங்களும், நுட்பங்களும் – கட்டுப்படுத்துதல் – பொருள் – வரைவிலக்கணம் – தன்மைகள் / சிறப்பியல்புகள் – கட்டுப்படுத்துதலின் நடைமுறைகள் / படிநிலைகள் – நன்மைகள் – குறைபாடுகள்



படம் 4.1 ஒருங்கிணைத்தல்

### பொருள்

ஒரு நிறுவனத்தின் பல்வேறு செயல்களை இணைக்கும் ஒரு செய்முறை ஒருங்கிணைப்பாகும். ஒரு நிறுவனத்தில் உள்ள ஒவ்வொரு துறையும் தன்னிச்சையாக செயல்படுகிறது. ஆனாலும் ஒரு துறையினுடைய செயல்பாடு மற்றொரு துறையின் செயல்பாடுகளைச் சார்ந்து உள்ளது. உதாரணமாக உற்பத்தித் துறையின் செயல்பாடுகள் விற்பனைத் துறையையும் விற்பனைத் துறையின் செயல்பாடுகள் உற்பத்தித் துறையையும் ஒன்றை ஒன்று சார்ந்துள்ளது. நிதித்துறையின் செயல்பாடுகள் உற்பத்தித்துறையையும், விற்பனைத் துறையையும் வசீகரிக்கிறது. இவ்வாறு ஒரு நிறுவனத்தில் உள்ள அனைத்துத் துறைகளும் ஒன்றுக்கொன்று பிணைக்கப்படும் சார்ந்தும் உள்ளன. பல்வேறு துறைகளின் செயல்பாடுகளை இணைக்கும் ஒரு உன்னதமான பணியை செய்வதே ஒருங்கிணைப்பாகும்.

### ஒருங்கிணைத்தலின் வரைவிலக்கணம்

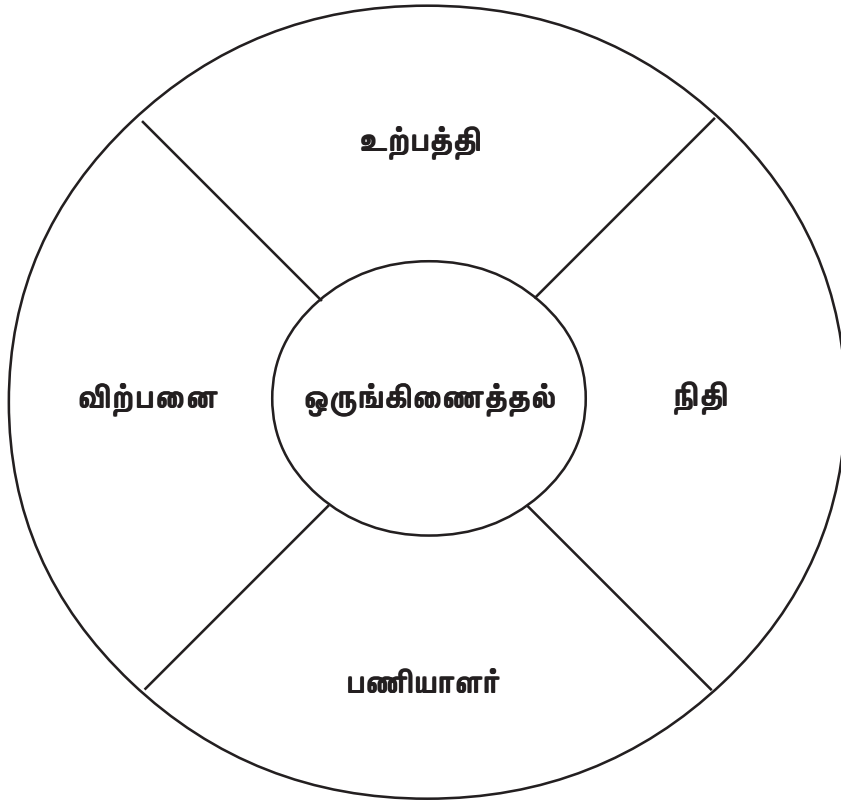
கீழே கொடுக்கப்பட்டவை ஒருங்கிணைப்பின் முக்கியமான வரைவிலக்கணங்களாகும்.

வேலையை வசதிப்படுத்தி வெற்றிக் காண்பதாகும். ஒரு நல்ல ஒருங்கிணைக்கப்பட்ட நிறுவனத்தில் ஒவ்வொரு துறையும், பிரிவும் சமாதானத்துடன் மற்றவர்களுடன் வேலைச் செய்து அந்நிறுவனத்தில் அதனுடைய பங்கினை மற்றவர்களுக்கு தெரிவிக்கிறது. **-ஹென்றி ஃபயால்**

2. ஒருங்கிணைப்பு என்பது குழு முயற்சியின் ஒழுங்கமைக்கப்பட்ட முறை இது பொது நோக்கத்தின் அடிப்படையில் செயலில் ஒற்றுமையைத் தருகிறது. **-மூனியும் ரெய்லியும்**

3. ஒருங்கிணைத்தல் என்பது நிறுவனத்தின் பொது நோக்கங்களை அடைவதற்காக ஏற்பாடு செய்யப்படும் ஒரு முறையாக வடிவமைக்கப்பட்ட குழு முயற்சியே ஆகும். போதிய தொகை, காலம் மற்றும் வேலை செய்து வாங்கும் தரம் இவற்றின் மூலமாக ஒன்றிணைக்கப்பட்ட முயற்சிகள் நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அடையுமாறு செய்வதே ஒருங்கிணைத்தல் ஆகும் - **தியோ ஹைமன் (Theo Haimann)**

ஒருங்கிணைத்தல் என்பது உற்பத்தி, நிதி, பணியாளர் தொகுதி, விற்பனை போன்ற பல்வேறு செயல்களை இணைப்பதாகும். இது கீழ்க்கண்ட வரைபடம் மூலம் விளக்கப்படுகிறது.



படம் 4.2 ஒருங்கிணைப்பின் விளக்கம்

### ஒருங்கிணைத்தலின் தன்மையும், பண்புகளும்

கீழ்க்காண்பவை ஒருங்கிணைத்தலின் முக்கிய பண்புகளாகும்.

#### 1. ஒருங்கிணைத்தலின் அவசியம் ஒன்றுக்கொன்று சார்புள்ளதால் ஏற்படுகிறது

ஒரு தனிப்பட்ட ஆளோ அல்லது துறையோ சில செயல்களை செய்தால் அது எந்த

வகையிலும் யாரையும் பாதிக்காது. அதற்கு ஒருங்கிணைத்தல் தேவைப்படாது. ஆனால் ஒரு வியாபார நிறுவனத்தில் உள்ள அனைத்து துறைகளின் செயல்களும் ஒன்றுக்கொன்று தொடர்புடையதாகவும் சார்புடையதாகவும் உள்ளது. ஆதலால் இவைகளை சரியான விதத்தில் ஒருங்கிணைக்கும் தேவை ஏற்படுகிறது.

## 2. பொது நோக்கை அடைவதை குறிக்கோளாக கொண்டுள்ளது

ஒரு நிறுவனத்திலுள்ள பல துறைகளும் தங்களுடைய சொந்த நிகழ்ச்சி நிரல்படி செயல்படுகின்றன. ஒருங்கிணைத்தல் மூலமாக மட்டுமே ஒரு நிறுவனத்தின் ஒட்டுமொத்த இலட்சியத்தை அடைய இயலும்.

## 3. ஒருங்கிணைத்தல் ஒவ்வொரு மேலாளரின் கடமையாகும்

ஒவ்வொரு மேலாளரின் கடமை ஒருங்கிணைத்தலை பெறுவதாகும். இதற்காக அவருடைய துறை செயல்பாடுகளை மட்டும் கட்டுப்படுத்தாமல் அவருடைய துறை நடவடிக்கை எந்த துறையை வசீகரிக்கின்றதோ (இணைக்கிறதோ) அத்துறையின் தேவைகள் என்ன என்பதை கண்டுபிடிக்க வேண்டும். உதாரணமாக உற்பத்தி மேலாளர், விற்பனை துறையின் செயல்களை ஒருங்கிணைக்கவேண்டும். விற்பனைத் துறையின் தேவைகளை பூர்த்தி செய்ய ஆவன செய்வதற்கு அவர் ஏற்பாடு செய்தல் வேண்டும்.

## 4. ஒருங்கிணைத்தல் தானாக எழுவதில்லை

ஒரு நிறுவனத்தை ஒருங்கிணைப்பது என்பது தானாக நடப்பதில்லை. அனைத்து றபர்களும் மற்றும் துறைகளும் ஒன்றாக இணைந்து செயல்படுவதன் மூலமாக தான் ஒருங்கிணைப்பை பெற முடியும். வேறு சொற்களில் இதற்கு மனமார்ந்த உழைப்பு தேவைப்படுகிறது.

## 5. இதற்காக நியமிக்கப்பட்ட சிறப்பு நிபுணர்களால்தான் இதை நடத்த முடியும்

ஒருங்கிணைப்பு செயல்பாட்டை நடைமுறையில் அந்தந்த துறை மேலாளர்கள் தங்கள் துணைப் பணியாளர்களின் உதவியுடன் செய்து வருகின்றனர். ஆனால் பெரிய நிறுவனங்களில் இப்பணியை ஒரு சிறப்பு நிபுணர் மூலமாகவோ அல்லது நிபுணர்கள் குழு மூலமாகவோ செய்து வருகின்றனர். சில நேரங்களில் இப்பணிக்காக ஒரு தனிப்பட்ட துறை உருவாக்கப்படுகிறது.

## 6. இது ஒரு தொடர்ச்சியான செயல்பாடு

ஒரு குறிப்பிட்ட நேரத்திற்காக மட்டும் ஒருங்கிணைப்பு தேவைப்படுவதில்லை. ஒரு நிறுவனத்திலுள்ள பலவிதமான செயல்பாடுகளையும் அவை அவ்வப்பொழுது நிறைவேற்றப்படும் பொழுதே ஒருங்கிணைக்க வேண்டும். திட்டமிடுதலும், செயல்படுத்தலும் இருக்கும் வரை ஒருங்கிணைப்பும் அவசியமாகிறது.

## ஒருங்கிணைப்பும், ஒத்துழைப்பும்

பொதுவாக ஒருங்கிணைப்பு என்ற சொல்லும் ஒத்துழைப்பு என்ற சொல்லும் ஒன்றுடன் ஒன்று குழப்பிக் கொள்ளப்படுகிறது. இவை இரண்டுக்குமிடையே உறவு இருந்தாலும், இவை இரண்டும் வேறுபட்டவை. ஒத்துழைப்பு என்பது தன்னார்வமாக உதவுவதற்கு முன்வரும் ஒரு மனப்பாங்கு. ஒருங்கிணைத்தல் என்பது பங்கு பெறுபவர்களின் விருப்பம் என்பதை விட ஒரு பகுதி மேலானது. எனவே ஒருங்கிணைத்தல் பரந்த செயல் எல்லை உடையது. ஒத்துழைப்பு இல்லாமல் ஒருங்கிணைக்க முடியாது. ஒத்துழைப்பின்மை ஒருங்கிணைப்பு நடைபெறாமல் தடுத்து விடும்.

இவை இரண்டிற்கும் இடையே உள்ள வேறுபாடுகள் கீழே தரப்பட்டுள்ளது.

வ.எண்.	ஒருங்கிணைப்பு	ஒத்துழைப்பு
1	ஒருங்கிணைப்பு என்பது ஒரு குழுப்பணியாளர்கள் பணிபுரிவதற்கு தரக் கூடிய விருப்பம் என்பதை விட அதிகப் பொருள் உடையது.	ஒத்துழைப்பு என்பது ஒரு குழுப் பணியாளர்கள் ஒரு குறிப்பிட்ட பணியினைச் செய்ய தன் விருப்பமாக தரக் கூடிய உழைப்புணர்வு
2	மேலாண்மைப் பணிகளில் மிகவும் முக்கியமானபணி ஒருங்கிணைப்பு. ஏனெனில் பல்வேறு துறைகளிடையே இணைப்பினை ஏற்படுத்தாமல் எந்த ஒரு பணியையும் வெற்றிகரமாகச் செய்ய முடியாது.	ஒத்துழைப்பு மேலாண்மைப் பணி அல்ல. ஆனாலும் ஒரு வெற்றிகரமான ஒருங்கிணைப்பிற்கு ஒத்துழைப்பு அவசியம்.
3	ஒவ்வொரு நிறுவனத்திலும் ஒட்டுமொத்த வேலை பல பகுதிகளாகப் பிரிக்கப்பட்டு பின் இணைக்கப்படுகிறது. இந்த செயலிற்குத்தான் ஒருங்கிணைத்தல் தேவைப்படும்.	நிறுவனத்தின் அமைப்பில் ஏதாவது குறைபாடு இருந்தால் தான் ஒத்துழைப்பின் தேவை உணரப்படும் அல்லது வேண்டப்படும்.
4	ஒருங்கிணைத்தல் என்பது நிறுவன மேலாண்மையினரின் பலத்த முயற்சியினால் மட்டுமே அடையப்படும். இது ஒரு திட்டமிடப்பட்ட நடைமுறை நிறுவனம் ஒருங்கிணைத்தல் இல்லாமல் இயங்க முடியாது.	ஒத்துழைப்பு என்பது ஒரு குழுவின் தன்னார்வமான எந்த ஒரு இயக்குதலின் படியும் இல்லாத இயற்கையாக உருவாகும் நடைமுறை.

### ஒருங்கிணைப்பின் நன்மைகள் / பயன்கள் / முக்கியத்துவம்

கீழ்க்காணும் ஒருங்கிணைப்பின் பயன்கள் மூலமாக இதனுடைய முக்கியத்துவம் நிரூபிக்கப்படுகிறது.

#### 1. ஒருங்கிணைப்பின் மூலமாக பொது குறிக்கோளை அடைய முடிகிறது

ஒரு நிறுவனத்திலுள்ள ஒவ்வொரு துறையும் அதனுடைய குறிக்கோளை நிர்ணயித்து அதை நிறைவேற்றுவதற்காக கடுமையாக உழைக்கிறது. ஆனால் ஒருங்கிணைப்பின் மூலமாக மட்டுமே பொது குறிக்கோளை அடைய இயலும். இதை பல்வேறு துறைகளின் செயல்பாடுகளை ஒன்றிணைப்பதன் மூலமாகவே அடைய இயலும்.

#### 2. இதன் மூலமாக செயல்பாடுகள் ஒன்றன் மேல் ஒன்று படிவதை தடுக்கலாம்

ஒருங்கிணைப்பின் மூலமாக செய்த வேலையை மறுபடியும் செய்யும் சாத்தியக் கூறுகள் இல்லை என்பது வலியுறுத்தப்படுகிறது. ஒரு குழுவில் 4 அல்லது 5 நபர்கள் ஒரு வேலையில்

ஈடுபட்டால் அந்த வேலையை அவர்கள் சரியான புரிந்தறிதல் மூலம் செய்ய வேண்டும் என்பது இன்றியமையாத ஒன்றாகும். இல்லையென்றால், ஒருவர் செய்த வேலையையே மற்றொருவர் செய்தால் அதன் மூலம் அந்த வேலை மறுபடியும் செய்யப்படுகிறது. உதாரணமாக ஒரு சந்தையை ஆராய திட்டமிடும் பொழுது ஒருங்கிணைப்பு அங்கே இல்லாத பட்சத்தில் ஆராய்ச்சியாளர்களில் ஒருவர் அணுகிய வாடிக்கையாளரையே மற்றவரும் அணுக நேரிடும்.

### 3. இதன் மூலமாக வழிகாட்டுதல் தெளிவாகிறது

ஒரு நிறுவனத்தில் ஒவ்வொரு துறையிலும் தனிப்பட்ட நபர்கள் பல்வேறு செயல்களை செய்கின்றனர். ஒருங்கிணைப்பு மூலமாகத்தான் ஒரு நல்ல வழிகாட்டுதல் அனைவருக்கும் கிடைக்கிறது. இது அனைத்து செயல்களையும் இணைத்துப் பொதுக்குறிக்கோளை அடைய வழி செய்கிறது.

### 4. இது திறமையை அதிகரிக்கிறது

ஒரே வேலையை மறுபடியும் செய்வதை தடுப்பதன் மூலமாகவும், அனைத்து வளங்களையும் சரியான முறையில் பயன்படுத்த வழி வகுப்பதாலும் ஒருங்கிணைப்பு திறமையை அதிகரிக்கச் செய்கிறது.

### 5. மனித உறவுகளை நன்றாக வளப்படுத்துகிறது

ஒருங்கிணைப்பு ஒரு அமைப்பில் ஒத்துழைப்பையும் குழு முயற்சியையும் ஊழியர்களிடையே உருவாக்குகிறது. இதன் மூலமாக நல்ல மனித உறவுகள் பேணப்படுகின்றன. இது தனி நபர்களிடையே தேவையற்ற சண்டை சச்சரவுகளையும் தவறாகப் புரிந்து கொள்ளுதலையும் தவிர்க்கிறது.

### 6. தனிப்பட்ட குறிக்கோளும் நிறுவனத்தின் குறிக்கோளும் ஒன்றமைக்கப்படுகிறது

ஒரு அமைப்பில் ஒவ்வொரு நபரும் ஒரு தனிப்பட்ட குறிக்கோளை ஏற்படுத்தி தன் பணியை செய்கின்றனர். இது தனிப்பட்ட குறிக்கோளும் அமைப்பின் குறிக்கோளும் மோதாத வரை அனுமதிக்கப்படுகிறது. இவ்விரண்டையும் ஒருங்கிணைப்பதன் மூலம் ஒன்றாக்கி மோதல் வராமல் தடுக்கப்படுகிறது.

### ஒருங்கிணைத்தலின் குறைபாடுகள்

கீழ்க்கண்டவை ஒருங்கிணைத்தல் பணி சந்திக்கும் பிரச்சினைகள் (குறைபாடுகள்) ஆகும்.

#### 1. பல்வகைச் செயல்பாடுகள்

ஒருங்கிணைக்கப்பட வேண்டிய நடவடிக்கைகளின் எண்ணிக்கை உயர உயர ஒருங்கிணைக்கும் பணி பிரச்சனைக்குரியதாகிறது. நடவடிக்கைகள் அதிகரிப்பதே ஒருங்கிணைத்தலின் பிரச்சனையாம்.

#### 2. அதிக அளவு பணியாளர்கள்

குறைந்த அளவு பணியாளர்கள் பணிபுரியும் நிறுவனத்தில் ஒருங்கிணைத்தல் எளிதாக இருக்கிறது. அதே சமயத்தில் அதிக அளவு பணியாளர்கள் பணிபுரியும் நிறுவனங்களில் ஒருங்கிணைத்தல் பிரச்சனைகளைச் சந்திக்கிறது.

#### 3. வேலைப்பகிர்வு

வேலையைப் பிரித்து வழங்கும் போது சிறப்புத் தேர்ச்சி கிடைக்கும் என்பதில் சந்தேகம்



இல்லை. ஆனால் வேலைப்பகிர்வின் குறைபாடு என்னவென்றால் பல்வேறு வேலைகளைப்பிரியும் நபர்களிடையே ஒருங்கிணைப்பை ஏற்படுத்துவது பிரச்சனைக்குரிய செயல். இது போன்ற பிரச்சனை ஒரே மனிதன் பல வேலைகளைச் செய்யும் போது எழாது.

#### 4. ஒன்றை ஒன்று சார்ந்திருப்பது

பிறரது தாக்குதலுக்கு உட்படாமல் தன்னிச்சையாகச் செயல்படும் தனிநபர் அல்லது குழுவிற்கு ஒருங்கிணைப்பு ஒரு பிரச்சனையாக இருக்காது. ஆனால் நடைமுறையில் ஒருவரின் நடவடிக்கைகள் மற்றவர்களைச் சார்ந்ததாக உள்ளது. (எ.டு) Y என்பவர் ஒரு செயலை செய்த பின்தான் X என்பவர் அந்த வேலையைச் செய்ய முடியும் என்ற நிலை. இவ்வாறு ஒரு செயல் பிரித்தொரு செயலைச் சார்ந்திருப்பது ஒருங்கிணைத்தலுக்குப் பிரச்சனையாக அமைகிறது.

#### 5. ஒத்துழைக்கும் உணர்வு குறைவாக இருப்பது

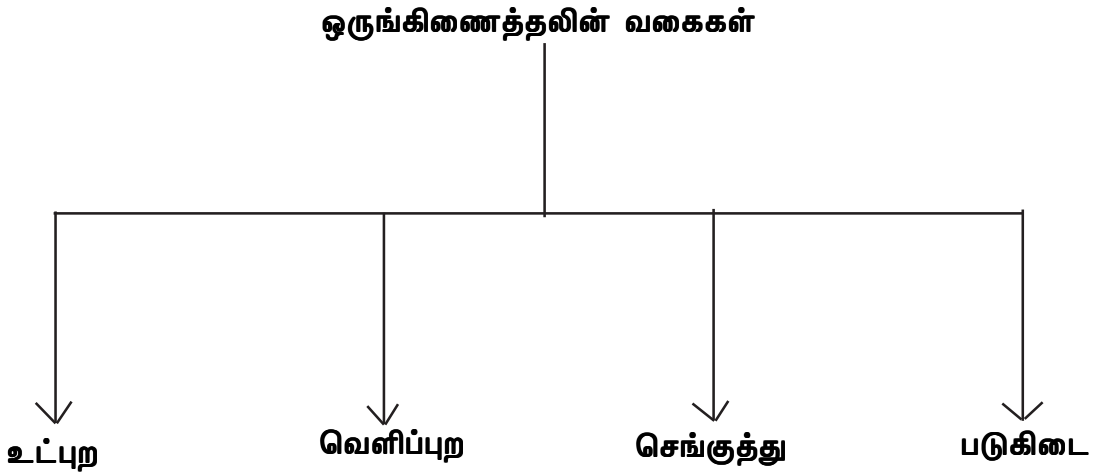
பணியாளர்களிடையே உள்ள ஒத்துழைக்கும் உணர்வே ஒருங்கிணைத்தல் பணியின் அடிப்படையாகும். எந்த நிறுவனத்தில் பணியாளர்களிடையே ஒத்துழைக்கும் உணர்வு குறைவாக உள்ளதோ அங்கு ஒருங்கிணைப்புப் பணி பிரச்சனையைச் சந்திக்கும் என்பது உறுதி.

#### 6. கட்டுப்பாட்டிற்குள் அடங்காத காரணிகள்

சில கட்டுக்கடங்காத காரணிகள் (எ.டு) கடன் கிடைக்காத நிலை மூலப்பொருள் கிடைக்காமை மின்தட்டுப்பாடு அரசுக் கொள்கைகளில் மாற்றம் அறுதியிட்டுக் கூற முடியாத சந்தை நிலவரங்கள் போன்றவை ஒருங்கிணைப்புப் பணியை செயல்படுத்த முடியாத தடைகளாகும்.

#### ஒருங்கிணைத்தலின் வகைகள்

ஒருங்கிணைத்தல் நான்கு வகைப்படும் அவையாவன :



படம் 4.3 ஒருங்கிணைத்தலின் வகைகள்

#### ஒருங்கிணைத்தலின் வகைகள்

**1. உட்புற ஒருங்கிணைத்தல்** – உட்புறஒருங்கிணைத்தல் என்பது ஒரு நிறுவனத்தின் உள்ளே நடைபெறுகக் கூடியது. ஒரு நிறுவனத்தின் உள்ளே இரு குழுவிற்கிடையே ஏற்படும் ஒருங்கிணைத்தல் உட்புற ஒருங்கிணைத்தல். இது இருகிளை அலுவலகங்களுக்கிடையே துறைகளுக்கிடையே பிரிவுகளுக்கிடையே ஏற்படக் கூடியது.

**2. வெளிப்புற ஒருங்கிணைத்தல்** – வெளிப்புற ஒருங்கிணைத்தல் என்பது நிறுவனத்திற்கும் வெளிப்புறநபர்களுக்கும் இடையே உள்ள ஒருங்கிணைத்தல் ஆகும். இது நிறுவனத்திற்கும் வாடிக்கையாளர்களுக்கும் (அ) சரக்களிப்போருக்கும் (ஆ) அரசாங்கத்திற்கும் இடையே உள்ள உறவு முறையாகும். இந்த வெளிப்புற ஒருங்கிணைத்தல், போட்டி சூழ்நிலைகளில் ஏற்படும் மாற்றங்கள் அரசின் நடவடிக்கைகள் மற்றும் தொழில்நுட்ப முன்னேற்றங்கள் போன்ற காரணிகளால் தோன்றுகிறது. பல வியாபார நிறுவனங்கள் பொது மக்கள் தொடர்பு சிறப்பு அலுவலர்களை நியமித்து வெளிப்புற ஒருங்கிணைத்தலை சிறப்புறச் செய்கின்றனர்.

**3. செங்குத்து ஒருங்கிணைத்தல்** – ஒருநிறுவனத்தில் பல்வேறு மாறுபட்ட நிலைகளில் பல்வேறு இணைப்புகளை ஏற்படுத்த செங்குத்து ஒருங்கிணைத்தல் உதவுகிறது. இது தலைவர் உபதலைவர்களுக்கிடையே தோன்றலாம். பணி மேலாளர் முதன்மைக் கண்காணிப்பாளர்களுக்கிடையே மற்றும் முதன்மைக்கண்காணிப்பாளர் மேற்பார்வையாளர்களுக்கிடையே தோன்றும் ஒருங்கிணைப்பே செங்குத்து ஒருங்கிணைத்தல் ஆகும்.

**4. படுகிடை ஒருங்கிணைத்தல்** – மேலாண்மைத் தர வரிசையில் ஒரே நிலையில் உள்ளவர்களுக்கிடையே ஏற்படக்கூடிய ஒருங்கிணைத்தல் படுகிடை ஒருங்கிணைத்தல் ஆகும். துறைகளுக்கிடையேயும் பிரிவுகளுக்கிடையேயும் ஏற்படக்கூடிய வேலை ஏற்பாடு என்றும் கூறலாம். படுகிடை ஒருங்கிணைப்பில் தனிநபர்களுக்கிடையே ஒருவர் மீது ஒருவருக்கு எந்த அதிகாரமும் செலுத்த உரிமைஇல்லை அவர்கள் தங்களுக்குள் தாங்களாகவே தங்கள் வேலைகளை ஒருங்கிணைத்துக் கொள்ள வேண்டும்.

### ஒருங்கிணைத்தலின் கொள்கைகள்

ஒருங்கிணைத்தலின் கொள்கைகளைக் கீழே காணலாம்.

**1. நேரடித்தனித் தொடர்புக் கொள்கை** – நேரடித் தனிப்பட்ட தொடர்பினை பணியாளர்களுக்கிடையே ஏற்படுத்திக் கொண்டால் சீரான முழுமையான ஒருங்கிணைத்தலை ஏற்படுத்த முடியும். நேரக்கு நேரான செய்தித் தொடர்பு மட்டுமே ஒருபிரச்சனையைத் தீர்க்க உதவியாக இருக்கும்.

**2. விரைவில் துவங்கும் கொள்கை** – திட்டமிடும் காலத்திலேயே சரியான ஒருங்கிணைப்பிற்கான ஏற்பாட்டையும் செய்வது நல்லது. இலக்குகளை நிர்ணயிப்பது திட்டமிடுவது போன்றவற்றை துணைப்பணியாளர்களுடன் கலந்தாலோசித்து செயலாக்க வேண்டும் இது செய்ய ஆரம்பித்தால் ஒருங்கிணைத்தல் நன்றாக நடக்கும்.

**3. பரஸ்பரம் பரிமாறிக் கொள்ளும் கொள்கை** – இக்கொள்கையின் மூலம் ஒருவர் மற்றொருவரை நடத்த முடியும் என்பதால் ஒருபட்சமான செயல்கள் தடுக்கப்படும். இது ஒருங்கிணைத்தலை சுலபமாக்கும்.

**4. தொடர்ச்சிக் கொள்கை** – இக்கொள்கை ஒருங்கிணைத்தல் என்றும் முடிவடையாத செயல் என்று கூறுகிறது நிறுவன செயல்கள் இருக்கும்வரை ஒருங்கிணைத்தலின் அவசியம் உணரப்படும் என்பது மறுக்க முடியாத கருத்தாகும்.

### ஒருங்கிணைத்தலின் நுணுக்கங்கள்

லூயிஸ் ஆலன் அவர்கள் கீழ்க்கண்டவைகளை ஒருங்கிணைத்தலின் நுணுக்கங்கள் என்று வகைப்படுத்துகிறார்,

- |                 |                       |
|-----------------|-----------------------|
| (1) சமன்செய்தல் | (2) காலத்தை அளவிடுதல் |
| (3) இணைத்தல்    |                       |

## சமன்செய்தல்

ஒரு செயலை ஆதரிப்பதற்கோ (அ) எதிர்ப்பதற்கோ தேவையான போதுமான ஆதாரங்களை உறுதி செய்வதே சமன்செய்தல். ஒரு வியாபார நிறுவனம் உற்பத்திக்கு தேவையான அனைத்து ஆதாரங்களும் பெற்றிருந்து தேவையான நிதி மட்டும் இல்லாதிருந்தால் அந்நிதியினை திரட்டிக் கொடுத்து நிலைமையை சரிக்கட்ட வேண்டும்.

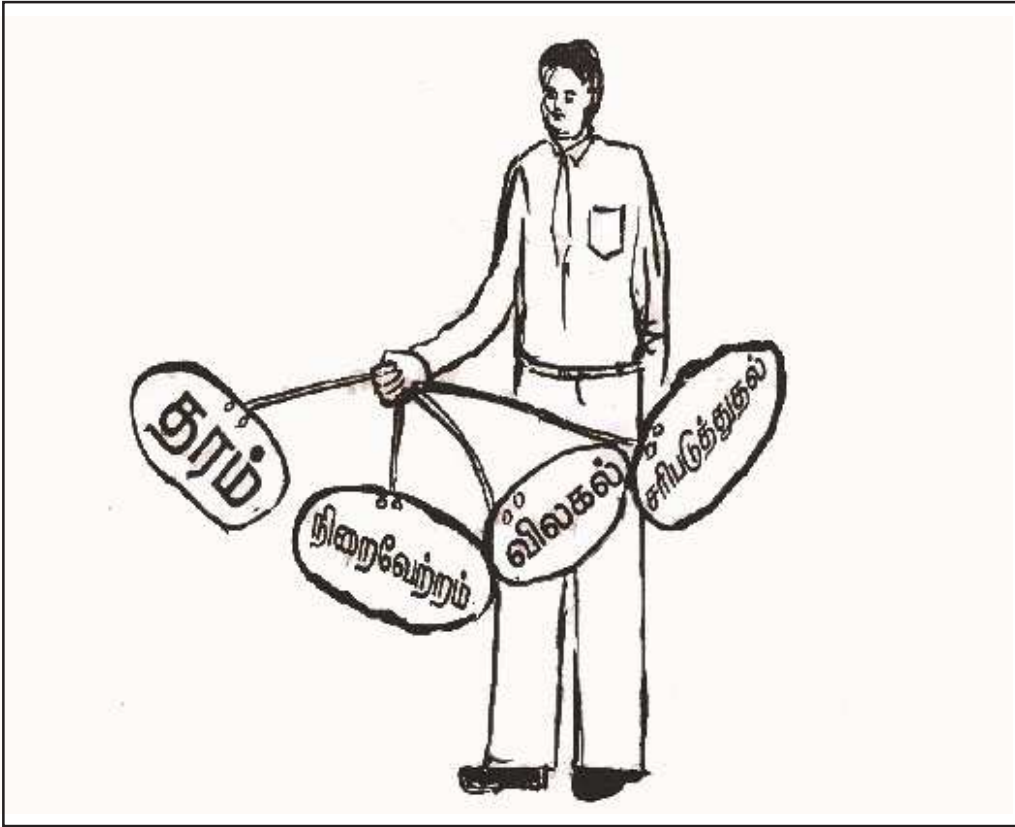
## காலத்தை அளவிடுதல்

ஒரு செயலை கால அட்டவணையுடன் இணைக்க வேண்டும் அப்பொழுதுதான் அவை ஒன்றோடு ஒன்று இணையும். (எ.டு) உற்பத்தி அட்டவணை தேதி வாரியான விற்பனை ஆணையுடன் ஒத்துப் போகும்படி தயாரிக்கப்பட வேண்டும்.

## இணைத்தல்

வேறுபட்ட விருப்பங்களை ஒன்றாக மாற்றி பொது இலக்கை அடைவதே இணைத்தல். பணிபுரியும் போது ஒவ்வொரு நபருக்கும் தனக்கென்று சுய விருப்பம் இருக்கும். ஒருங்கிணைத்தலின் வெற்றி தனிநபர்களின் விருப்பங்களை நிறுவனத்தின் விருப்பத்தோடு ஒருங்கிணைப்பதைப் பொறுத்தே அமையும்.

## கட்டுப்படுத்தல்



படம் 4.4 கட்டுப்படுத்தல்

## பொருள்

திட்டமிடுதல் முன்னோக்கிய பார்வை என்றால் கட்டுப்படுத்தல் பின்னே பார்ப்பதாகும் திட்டமிடுதல், ஒரு நிறுவனத்தில் நோக்கங்களை முறையான வழியில் அடைவதற்கு உதவுகிறது

மாறாக கட்டுப்படுத்தல் அனைத்து நடவடிக்கைகளும் திட்டமிடப்பட நிறைவேற்றப்பட்டதை உறுதி செய்கிறது. அது, நிறைவேற்றப்பட்ட செயல்திட்டம் தீட்டப்பட்ட செயல் திட்டத்துடன் ஒத்துப் போகிறதா ? என்பதை சரிபார்க்கிறது.

(எ.டு) உற்பத்தித்துறை 10,000 அலகுள்ள பொருள்களை உற்பத்தி செய்வதாக எடுத்துக் கொண்டால் கட்டுப்படுத்தல் பணி தீட்டப்பட்ட இலக்காகிய 10,000 அலகுள்ள பொருட்கள் குறிப்பிட்ட காலத்தில் உருவாக்கப்பட்டதா ? என்று சரிபார்க்கிறது. ஒரு வேளை ஒரு 1000 அலகு பொருட்கள் மட்டும் உற்பத்தி ஆகாமல் இருந்தால், அதற்கான காரணத்தைக் கண்டுபிடித்து தேவையான திருத்த நடவடிக்கை எடுக்க வேண்டியதாக இருக்கிறது.

திட்டமிடும் பணிக்கு கட்டுப்படுத்தல் பணிதான் ஒரு முழுமையான பொருளைத் தருகிறது. கட்டுப்படுத்தல் பணி இருப்பதால் தான் பணியாளர்கள் வேலையில் முழு கவனத்துடன் பணிபுரிகிறார்கள். அது ஒரு வேலையைக் குறிப்பிட்ட காலத்தில் முடிப்பதற்கான ஒரு அவசர அழுத்தத்தை வெளிப்படுத்திக் கொண்டே இருக்கும். திட்டமிடுதல் கட்டுப்படுத்தல் பணிக்கு அடிப்படைப் பணியாக இருக்கும். திட்டமிடுதல் இல்லாமல் கட்டுப்படுத்தல் இருக்க முடியாது. ஏனெனில் ஒரு வேலையானது திட்டமிடப்படாமல் முடிக்க முடியாது. ஆகவே கட்டுப்படுத்தல் இல்லாத திட்டமிடுதல் பலனளிக்காது. திட்டமிடுதல் இல்லாத கட்டுப்படுத்தல் பொருளில்லாதது.

## வரைவிலக்கணங்கள்

கட்டுப்படுத்தல் என்ற பதத்திற்கு கீழே காணும் வரைவிலக்கணங்கள் வழங்கப்படலாம் –

### 1) ஹென்றி ஃபேயால்

உருவாக்கப்பட்ட திட்டங்களுடன் அதன் செயல் நிறைவேற்றம் ஒத்துப் போகிறதா ? என்று சரிபார்ப்பதே கட்டுப்படுத்தல் ஆகும். கொள்கைகள் மற்றும் குறிப்புகள் சொல்லப்பட்ட வண்ணம் நிறைவேற்றப்பட்டுள்ளனவா ? என்று பார்க்க வேண்டும். கட்டுப்படுத்தலின் நோக்கம் குறைகளை கண்டுபிடித்து அவை மீண்டும் நடைபெறாதவாறு பார்த்துக் கொள்வதாகும்.

### 2) கூண்ட்ஸ் டன்னல்

கட்டுப்படுத்தலின் மேலாண்மைப் பணியானது துணைப் பணியாளர்களின் செயல் நிறைவேற்றத்தை அளப்பது மற்றும் திருத்தம் செய்வது போன்ற பணிகளை உள்ளடக்கியது. இது நிறுவனத்தின் நோக்கங்கள் மற்றும் திட்டங்கள் போன்றவற்றை நிறைவேற்றும் வழிகளை சரிபார்க்கிறது.

### 3) ராபர்ட்ஸ் அந்தோணி

கட்டுப்படுத்தல் மேலாண்மை என்பது நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை நிறைவேற்றுவதற்கானவளங்கள் பெறப்பட்டு முறையாக பயன்படுத்தப்படுகிறது என்று உறுதி செய்கிறது.

### 4) பிரீச்

திட்டமிடப்பட்ட செயல் நடவடிக்கைகளுடன் நிறைவேற்றப்பட்ட செயல் நடவடிக்கைகளை ஒப்பிட்டு அளவிடும் ஒரு தொடர்ச்சியான செயல் முறையே கட்டுப்படுத்தல் ஆகும்.

## கட்டுப்படுத்தல் பணியின் தன்மைகள் (அ) சிறப்பியல்புகள்

கீழ்க்கண்ட பண்புகளை கட்டுப்படுத்தல் பணி பெற்றுள்ளது

### 1. இது பின்னோக்கிப் பார்க்கிறது

கட்டுப்படுத்தல் பணியானது செயல் நிறைவேற்றத்தை இலக்குகளுடன் ஒப்பிட்டுப் பார்க்கிறது. நடைபெற்று முடிந்த நிகழ்வுகளை சரிபார்க்கும் செயலே கட்டுப்படுத்தல். எனவே இது ஒரு பின்னோக்கிப் பார்க்கும் செயல் நடவடிக்கை ஆகும்.

### 2. இது திட்டமிடும் பணிக்கு பொருளுட்கிறது

கட்டுப்பாடு என்பது இல்லாவிட்டால் திட்டமிடுதல் அதன் முக்கியத்துவத்தை இழந்து விடும். கட்டுப்படுத்தல் பணி மட்டுமே திட்டமிடுதல் பணி எந்த அளவிற்கு வெற்றிகரமாக நிறைவேற்றப்பட்டிருக்கிறது என்பதைத் தெரிவிக்க முடியும் கட்டுப்படுத்தல் பணி இல்லாவிட்டால் இலக்குகள் அடையப்பட்டு விட்டனவா? என்று தெரிந்து கொள்ள முடியாது.

### 3. இது மதிப்பிடுதலை உள்ளடக்கியது

செயல் நிறைவேற்றத்தை மதிப்பிடுவதே கட்டுப்படுத்தலின் பணியாகும். செயல் நிறைவேற்றத்தை முறையாக மதிப்பிடுவதன் மூலமே திட்டவிலக்கத்தைக் கண்டறிய முடியும்.

### 4. இது எங்கும் பரவியுள்ள பணியாகும்

இப்பணி மேலாண்மையின் எல்லா மட்டங்களிலும் நீக்கமற நிரம்பியுள்ள பணியாகும்.

(எ.டு) மேல்நிலை மேலாண்மை

இடைநிலை மேலாண்மை

கடைநிலை மேலாண்மை

### 5. இது முன்னோக்கிய நடவடிக்கையும் கூட

செயல் நிறைவேற்றத்தை எதிர்பார்த்த நிறைவேற்றத்துடன் ஒப்பிடும் பொழுது விலகல்கள் கண்டு பிடிக்கப்படும். விலகல்களுக்கான காரணங்கள் கண்டுபிடிக்கப்படும் போதுதான் மீண்டும் இவ்விலகல்கள் நடைபெறாதவாறு தடுக்க முடியும். இவ்வாறு கட்டுப்படுத்தல் தேவையான பாதுகாப்பு நடவடிக்கைகளை எடுத்து எதிர்காலத்தில் வரக்கூடிய எதிர்பாராத நிகழ்ச்சிகளையும் ஓரளவு கட்டுப்படுத்த முடியும்.

### 6. இது ஒரு தொடர்ச்சியான நடைமுறை

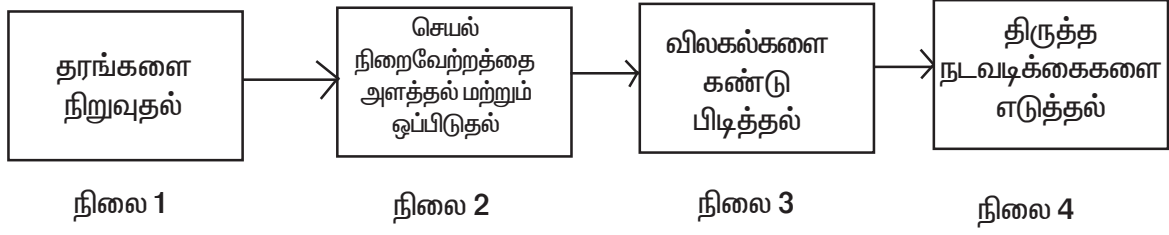
திட்டமிடுதல் இருக்கும் வரை கட்டுப்படுத்தல் இருக்கும். திட்டமிடுதல் ஒரு முடிவற்ற நடைமுறை எனவே கட்டுப்படுத்தலும் ஒரு முடிவற்ற செயலாகும்.

### கட்டுப்படுத்தல் நடைமுறை / கட்டுப்படுத்தலின் படிநிலைகள்

கீழ்க்கண்டவை கட்டுப்படுத்தலின் நடைமுறை (அ) கட்டுப்படுத்தல் செயலின் படிநிலைகள்

1. தரங்களை நிறுவுதல்
2. செயல்நிறைவேற்றத்தை அளவிடுதல் மற்றும் ஒப்பிடுதல்
3. விலகல்களைக் கண்டுபிடித்தல்
4. திருத்தும் நடவடிக்கைகளை எடுத்தல்

**கட்டுப்படுத்தலின் நடைமுறைகளை மனதில்கொள்ள கீழ்க்காணும் வரைபடம் உதவுகிறது**



**படம் 4.5 கட்டுப்படுத்தலின் நடைமுறை**

**தரங்களை நிறுவுதல்**

ஒவ்வொரு வியாபார செயலின் முதல் படி தரத்தை நிறுவுதல் ஆகும். தரங்கள் செயல் நிறைவேற்றத்துடன் ஒப்பிடப்படக் கூடியது. எனவே இத்தரங்கள் அளவிடக்கூடியதாக இருக்க வேண்டும்.(எ.டு)

1. அளவு – உற்பத்தி / விற்பனை 10,000 மோட்டார் கார்கள்
2. தரம் – 1000 எண்ணிக்கையுள்ள 18 காஜ் தரமுள்ள அலமாரிகள்
3. நேரம் – ஒவ்வொரு தையல்காரரும் 5 சட்டைகளை 5 மணிநேரத்தில் தைக்க வேண்டும்.
4. செலவு – 40 மர நாற்காலிகள் ரூ.6000ற்குள் உற்பத்தி செய்யப்பட வேண்டும்.

தனிநபர்களுக்கும் குழுக்களுக்கும் துறைகளுக்கும் நிறுவனங்களுக்கும் தரங்கள் நிர்ணயிக்கப்பட வேண்டும்.

இத்தரங்கள் செம்மையான பலனைத் தர வேண்டுமானால் கீழ்க்கண்டவாறு இருக்க வேண்டும்.

1. இலக்குடன்
2. முன்பே தீர்மானிக்கப்பட்டதாக
3. அடையக் கூடியதாக
4. அளக்கக் கூடியதாக
5. வரையறுக்கக் கூடியதாக

தரங்கள் கீழ்க்கண்டவாறு நிர்ணயிக்கப்பட்டால் நோக்கத்தை பூர்த்தி செய்ய உதவாது (எ.டு) உற்பத்தியும் விற்பனையும் இவ்வருடம் அதிகரிக்கப்பட வேண்டும்.

**செயல் நிறைவேற்றத்தை அளத்தல் மற்றும் ஒப்பிடுதல்**

தரங்கள் நிறுவப்பட்டு முடித்தவுடன் செயல் நிறைவேற்றத்தை அளப்பதே இரண்டாவது கட்ட வேலையாகும். தனிநபர் குழு துறை மற்றும் முழு நிறுவனத்தின் செயல் நிறைவேற்றத்தை அளக்க வேண்டும். இதற்கு இது வரை நடந்த வேலையின் முன்னேற்ற அறிக்கை தேவைப்படும். செயல் நிறைவேற்றத்தை எண்ணிக்கையிலான அளவில் கணக்கிட வேண்டும். சில சமயங்களில் இவ்வாறு அளவிட முடியாமலும் போகலாம். (எ.டு) பணி திருப்தி எண்ணம் போன்றவை நேரடியாக அளவிட முடியாது. இது போன்ற சூழ்நிலைகளில் கருத்துக் கணிப்பு முறை பயன்படுத்தப்படலாம். விளைவுகளுக்கு மதிப்பெண் கொடுப்பதன் மூலம் தகவலை கணக்கிடலாம். தகவலை அளவிடுவதன் மூலம் ஒரு ஸ்தரமான புள்ளியல் கருவி ஆய்விற்கு பயன்படுத்தப்பட முடியும் இந்த ஆய்வுகளின் அடிப்படையில் அனுமானங்களை உருவாக்க முடியும்.

செயல் நிறைவேற்றத்தை அளவிட்ட உடன் இது முன்னே தீர்மானிக்கப்பட்ட தரங்களுடன் ஒப்பிடப்படுகிறது.

## விலகல்களைக் கண்டுபிடித்தல்

செயல் நிறைவேற்றம் ஏற்கனவே நிறுவப்பட்டுள்ள தரங்களுடன் ஒப்பிடப்படும் பொழுது இலக்குகள் நிறுவப்பட்டுள்ள தரத்தை விட மிகுதியாக நிறைவேற்றப்பட்டதா? நிறுவப்பட்ட தரத்தை மட்டும் எட்டியிருக்கிறதா? என்பது தெரிந்து விடும். இலக்குகள் நிறுவிய தரத்தை விட அதிகமாக அடைந்திருந்தால் (அதாவது விற்பனை இலாபம் (அ) பணியாளர்களின் எண்ணம் போன்றவற்றில்) அது அதிகத் திறமையை எல்லா நிலைகளிலும் வெளிப்படுத்துகிறது என்று உணரலாம். இலக்குகள் நிறுவிய தரத்தை மட்டும் எட்டியிருந்தால் திருப்திகரமாக உணரலாம். இலக்குகள் அடையமுடியாமல் இருந்தால் அது திறமையின்மையை வெளிப்படுத்தும்.

## திருத்த நடவடிக்கை எடுத்தல்

நிறுவப்பட்ட இலக்குகளை அடைவதில் ஏற்பட்டுள்ள தடைகளை அகற்றுவதே ஒரு சிறந்த கட்டுப்பாட்டுத் திட்டத்தின் சிறப்பாகும். குறைகளின் தன்மையைப் பொறுத்து திருத்த நடவடிக்கை எடுக்கப்படும்.

சில தடைகளை நீக்கும் திருத்த நடவடிக்கைகள் கீழே கொடுக்கப்பட்டுள்ளன

1. பணியாளர்களுக்குக் கொடுக்கப்படும் குறிப்புகள் பணியாளர்களை சரியான முறையில் சென்றடையவில்லை எனில் குறிப்புகளின் தரத்தை உயர்த்த நடவடிக்கைகள் எடுக்கப்பட வேண்டும்.

2. உற்பத்தி இலக்கை அடைய இயலாததற்கு இயந்திரங்கள் சரியாக இயங்கும். நிலையில் இல்லாதது ஒரு காரணமாக இருந்தால் இயந்திரத்தை சரியாக இயங்கும் நிலையில் வைப்பதற்கான முயற்சிகள் எடுக்கப்பட வேண்டும். (எ.டு) ஒரு பழுது பார்க்கும் அலுவலரை நியமிப்பது ஒரு தீர்வாக அமையலாம். மூலப்பொருட்களை வாங்குவதில் ஏதேனும் மாற்றங்களைக் கொண்டு வர வேண்டும்.

3. பணியாளர்களை ஊக்கப்படுத்துவதில் ஏதேனும் குறைபாடுகள் இருந்தால் சரியான நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்வதன் மூலம் பணியாளர்களுக்கு பணவாயிலாக (அ) பணமல்லாத பிற வயலாக தெம்பூட்டுதல் நடவடிக்கைகளில் மாற்றங்கள் கொண்டு வர வேண்டும். சில எட்டமுடியாத இலக்குகள் நிர்ணயிக்கப்பட்டிருந்தால் சரியாக அடையக் கூடிய இலக்குகளை பணியாளர்களுடன் கலந்தாலோசித்து நிர்ணயிக்க முயற்சிகள் மேற்கொள்ளப்பட வேண்டும்.

திருத்த நடவடிக்கைகள் எடுப்பதன் அவசியம் யாதெனில் எதிர்காலத்தில் ஏற்படக்கூடிய தடைகளைத் தடுப்பதே ஆகும். எனவே திருத்த நடவடிக்கைகள் மிகவும் கவனத்துடன் உருவாக்கப்பட வேண்டும்.

## கட்டுப்படுத்தலின் நன்மைகள் / பயன்கள் / முக்கியத்துவம்

### 1. நோக்கங்களை அடைவதை உறுதி செய்கிறது

திட்டமிடுதல் முறையாகப் பணியாற்றுவதற்கு உதவி செய்கிறது என்றால் கட்டுப்படுத்தல் சிறந்த பணிநிறைவேற்றத்தின் பலனை உறுதி செய்ய உதவுகிறது.

### 2. திட்டங்களின் தரத்தை புலப்படுத்துகிறது

திட்டங்களின் நேர்மறை மற்றும் எதிர்மறை பகுதிகளை வெளிப்படுத்துகிறது. திட்டங்களில் ஏதாவது குறைபாடுகள் இருந்தால் அவற்றைத் திருத்துவதற்கு திட்டங்களின் தரத்தை உயர்த்த வேண்டும்.

### 3. இது திட்டங்களின் வெற்றிகரமான அமலாக்கத்தை உறுதிப்படுத்துகிறது

கட்டுப்படுத்தல் மட்டுமே நிறுவனத்தின் திட்டங்கள் சரியாக அமல்படுத்தப் படுகின்றனவா என்று உறுதி செய்ய முடியும். எனவே கட்டுப்படுத்தல் திட்ட அமலாக்கத்தில் உள்ள தடைகளை சுட்டிக்காட்டுவதுடன் அவற்றைக் களையும் திருத்த நடவடிக்கைகளையும் எடுத்துரைக்கிறது.

### 4. பணியாளர்கள் பொறுப்புடன் நடந்து கொள்கிறார்களா என்று உறுதி செய்கிறது

கட்டுப்பாடு எல்லா நிலையில் உள்ள பணியாளர்களையும் இலக்குகளைக் குறிப்பிட்ட காலத்திற்குள் முடிக்கும்படி வேலை செய்கிறார்களா? என்பதை உறுதி செய்கிறது. கட்டுப்படுத்தல் இல்லாத சூழ்நிலையில் வேலை மிகவும் மெதுவாக நடைபெறும் வாய்ப்புள்ளது.

### 5. கட்டுப்படுத்தல் அதிகார ஒப்படைத்தலுக்கு வழி வகுக்கிறது

நிறுவனத்தின் ஒவ்வொரு துறையிலும் இலக்கை அடைவது ஒன்றுதான் கட்டுப்படுத்தல் பணியின் முழுக் கவனத்தில் இருக்கக் கூடிய அம்சமாகும். இலக்கை அடைவதற்கு துறைத் தலைவர்கள் தங்கள் துணைப்பணியாளர்களுக்கு வேலையை வரையறுத்து வழங்க வேண்டியது மற்றும் அவர்களுக்கு அதிகாரத்தை வழங்க வேண்டியது போன்ற பணிகளை மேற்கொள்கின்றனர். இவ்வாறு கட்டுப்படுத்தல் அதிகார ஒப்படைத்தலுக்கு உதவி புரிகிறது.

### 6. இது ஒருங்கிணைத்தலுக்கு உதவி புரிகிறது

ஒவ்வொரு பணியாளரின் பணிகளும் உடன்புரியும் பணியாளர்களின் பணிகளும் ஒன்றை ஒன்று வசீகரிக்கிறது. எனவே ஒருங்கிணைந்த முயற்சிகள் அவசியமாகிறது. எனவே கட்டுப்படுத்தல் பணியாளர்களை ஒன்று சேர்த்து அவர்களது முயற்சிகளை இணைத்து ஒரு குழுவாகப் பணிபுரிந்து இலக்குகளை அடைய உதவுகிறது.

### 7. இது திறமையை உயர்த்துகிறது

இலக்குகளை அடைய இறுதி நாளை நிர்ணயிப்பதன் மூலம் நிறுவனத்தின் வளங்களாகிய மனிதன் இயந்திரம் பொருட்கள் மற்றும் நிதி ஆகியவை முழுமையாகப் பயன்படுத்தப்படும் என்பதைக் கட்டுப்படுத்தல் உறுதி செய்கிறது. இது உயர்ந்த திறமைக்கு வழி காட்டுகிறது.

## கட்டுப்படுத்தலில் எழும் பிரச்சனைகள்

### 1. உண்மையான தரத்தை ஏற்படுத்துவதில் உள்ள பிரச்சனைகள்

செயல்நிறைவேற்றத்திற்கு இலக்குகளை நிர்ணயிப்பது தான் கட்டுப்படுத்தலில் இருக்கும் முதல் படியாகும். ஆனால் வாஸ்தவமான (அ) நிஜமான இலக்குகளை நிர்ணயிப்பது எப்பொழுதுமே பிரச்சினையாகத்தான் இருக்கிறது. சில உட்புற மற்றும் வெளிப்புறக் காரணிகள் இலக்குகளை நிர்ணயிக்கும் போது கணக்கில் கொள்ளப்பட வேண்டும். இலக்குகள் அறிவுபூர்வமாக இல்லாவிட்டாலோ நிறைவேறக் கூடிய சாத்தியக் கூறுகள் இல்லாததாக இருந்தாலோ பணியாளர்கள் அதை அடைய முடியாது.

### 2. பணியாளர்களின் எதிர்ப்பு

பொதுவாக எல்லா வகையான கட்டுப்படுத்தல் முறைகளுக்கும் பணியிடத்தில் எதிர்ப்பு தான் காணப்படுகிறது. பணியாளர்கள், இலக்குகள் வாஸ்தவமானதாகவோ நிறைவேற்றப்படக்கூடியதாகவோ இல்லை என்றும் ஒருசிலருக்கு மட்டும் உகந்ததாக உள்ளது அல்லது உரிமையை வழங்காததாக உள்ளது என்றும் கூறுவர்.



### 3) சிறந்த தகவல் தொடர்புத் திட்டம் இல்லாமல் இருப்பது

சிறந்த தகவல் தொடர்பு இல்லாமல் இருப்பது சிறந்த கட்டுப்பாட்டை தகர்க்கலாம். தரங்களைப் பற்றியும் செயல் நிறைவேற்றத்தைப் பற்றியும் திருத்த நடவடிக்கைகள் பற்றியும் செய்திகள் சரியான நேரத்தில் வழங்கப்பட வேண்டும். இதை செய்யாமல் இருப்பது கட்டுப்படுத்தல் பணியை கடினமாக்குகிறது.

### 4) மாற்றத்தின் அளவு

எப்படிப்பட்ட கட்டுப்பாட்டு முறையிலும் ஓரளவிற்குத்தான் மாற்றங்கள் கொண்டுவர முடியும் (எ.டு) மின்தடையை சரிகட்ட ஒரு மின் ஊக்கியை நிறுவலாம். ஆனால் மின் ஊக்கியே செயல்படவில்லை என்றால் தொழிற்சாலை மேலாளர் ஒன்றும் செய்ய முடியாது.

### 5) தர அளவுகளை நிர்ணயித்தலில் பிரச்சனை

தர அளவுகள் எண்ணிக்கை அளவுகள் அடிப்படையிலும் இருக்கலாம் அல்லது தன்மைகள் / பண்புகள் அடிப்படையிலும் இருக்கலாம். எண்ணிக்கை அடிப்படையில் தரங்களை நிறுவுவது சுலபம். ஆனால் தன்மைகள், பண்புகள், குணங்கள் அடிப்படையிலான தரங்களை நிறுவுவது கடினம். (எ.டு) பணித்திருப்திக்கான தரங்கள் தெம்பூட்டுதலின் நிலைகளுக்கான தரங்கள் இவற்றை நிர்ணயிப்பது கடினம்.

### 6) திருத்த நடவடிக்கைகள் எடுப்பதில் தாமதம்

திருத்த நடவடிக்கைகள் எடுப்பதில் ஏற்படும் தாமதங்கள் பிரச்சனையைத் தீர்ப்பதற்குப் பதில் பிரச்சனையைப் பெரிதுப்படுத்தி விடும் தாமதங்கள் நடைமுறைகளால் ஏற்படக் கூடியதாகவோ வேறு ஏதாவது காரணங்களாலோ ஏற்படலாம்.

### நினைவிற் கொள்க

#### ஒருங்கிணைத்தலின் தன்மையும், பண்புகளும்

1. ஒருங்கிணைத்தலின் அவசியம் ஒன்றுக்கொன்று சார்புள்ளதால் ஏற்படுகிறது
2. பொது நோக்கை அடைவதை குறிக்கோளாக கொண்டுள்ளது
3. ஒருங்கிணைத்தல் ஒவ்வொரு மேலாளரின் கடமையாகும்
4. ஒருங்கிணைத்தல் தானாக எழுவதில்லை
5. இதற்காக நியமிக்கப்பட்ட சிறப்பு நிபுணர்களால்தான் இதை நடத்த முடியும்
6. இது ஒரு தொடர்ச்சியான செயல்பாடு

#### ஒருங்கிணைப்பின் நன்மைகள் / முக்கியத்துவம்

1. ஒருங்கிணைப்பின் மூலமாக பொதுக்குறிக்கோளை அடையமுடிகிறது
2. இதன் மூலமாக செயல்பாடுகள் ஒன்றுடன் ஒன்று மோதுவதைத் தடுக்கலாம்
3. இதன் மூலமாக வழிகாட்டுதல் தெளிவாகிறது
4. இது திறமையை அதிகரிக்கிறது
5. மனித உறவுகளை நன்றாக வளப்படுத்துகிறது
6. தனி மனிதக்குறிக்கோளும் நிறுவனத்தின் குறிக்கோளும் ஒன்றிணைக்கப்படுகிறது

#### ஒருங்கிணைத்தலின் குறைபாடுகள்

1. பல்வகைச் செயல்பாடுகள்
2. அதிக அளவு பணியாளர்கள்
3. வேலை பகிர்வு
4. ஒன்றை ஒன்று சார்ந்திருத்தல்

5. ஒத்துழைக்கும் உணர்வு குறைவாக உள்ளது
6. கட்டுப்பாட்டிற்குள் அடங்காத காரணிகள்

#### ஒருங்கிணைத்தலின் வகைகள்

1. உட்புற ஒருங்கிணைத்தல்
2. வெளிப்புற ஒருங்கிணைத்தல்
3. செங்குத்து ஒருங்கிணைத்தல்
4. படுகிடை ஒருங்கிணைத்தல்

#### ஒருங்கிணைத்தலின் கொள்கைகள்

1. நேரடி தனித்தொடர்பு கொள்கை
2. விரைவில் துவங்கும் கொள்கை
3. பரஸ்பரம் பரிமாரிக் கொள்ளும் கொள்கை
4. தொடர்ச்சி கொள்கை

#### ஒருங்கிணைத்தலின் நுணுக்கங்கள்

1. சமன் செய்தல்
2. காலத்தை அளவிடுதல்
3. இணைத்தல்
4. கட்டுப்படுத்துதல்

#### கட்டுப்படுத்துதல் பணியின் பண்புகள்

1. இது பின்னோக்கி பார்க்கிறது
2. இது திட்டமிடும் பணிக்கு பொருளுட்டுகிறது
3. இது மதிப்பிடுதலை உள்ளடக்கியது
4. இது எங்கும் பரவியுள்ள பணியாகும்
5. முன்னோக்கிய நடவடிக்கையும் கூட
6. இது ஒரு தொடர்ச்சியான நடைமுறை

#### கட்டுப்படுத்தலின் நடைமுறை

1. தரங்களை நிறுவுவதல்
2. செயல் நிறைவேற்றத்தை அளவிடுதல் மற்றும் ஒப்பிடுதல்
3. விலகல்களைக் கண்டுபிடித்தல்
4. திருத்தும் நடவடிக்கைகளை எடுத்தல்

#### கட்டுப்படுத்துதலின் நன்மைகள்

1. நோக்கங்களை அடைவதை உறுதிசெய்கிறது
2. திட்டங்களின் தரத்தை புலப்படுத்துகிறது
3. இது திட்டங்களின் வெற்றிகரமான அமலாக்கத்தை உறுதிபடுத்துகிறது
4. பணியாளர்கள் பொறுப்புடன் நடந்து கொள்கிறார்களா என்று உறுதி செய்கிறது
5. கட்டுப்படுத்தல் அதிகார ஒப்படைத்தலுக்கு வழி வகுக்கிறது
6. இது ஒருங்கிணைத்தலுக்கு உதவி புரிகிறது
7. இது திறமையை உயர்த்துகிறது

#### கட்டுப்படுத்தலில் எழும் பிரச்சனைகள்

1. உண்மையான தரத்தை ஏற்படுத்துவதில் உள்ள பிரச்சனைகள்
2. பணியாளர்களின் எதிர்ப்பு
3. சிறந்த தகவல் தொடர்பு திட்டம் இல்லாமல் இருப்பது
4. மாற்றத்தின் அளவு
5. தர அளவுகளை நிர்ணயிப்பதில் பிரச்சனை
6. திருத்த நடவடிக்கைகள் எடுப்பதில் தாமதம்

## சில செயல் திட்டங்கள்

### கீழ்க்காணும் மேலாண்மைப் பிரச்சனைகளுக்குத் தீர்வு காண்க.

1) M என்னும் லிமிடெட் நிறுவனம் கைப்பேசிகளை இந்தியச் சந்தைக்கும் வெளிநாட்டு ஏற்றுமதிக்கும் உற்பத்தி செய்து வருகிறது. இதற்கு அதிகமான பங்குச் சந்தையும் நேர்மையான வாடிக்கையாளர்களும் இருந்தனர். ஆனால் சில காலத்திற்குப் பிறகு இலக்குகளை அடைய முடியாததாலும் வாடிக்கையாளர் அதிருப்தியாலும் சில பிரச்சனைகளைச் சந்திக்க நேர்ந்தது. மேலும் கைப்பேசிசந்தை இந்தியாவில் பெருமளவில் வளர்ந்து விட்டது புதிய நிறுவனங்கள் சிறந்த தொழில்நுட்பம் மற்றும் நல்ல விலை புள்ளியுடன் சந்தையில் வந்து விட்டது. இது நிறுவனத்தின் பிரச்சனைகளுக்குக் காரணமாகியது. இப்போது நிறுவனம் அதன் கட்டுப்பாட்டுத் திட்டத்தை புத்துயிரூட்ட திட்டமிட்டது. மேலும் பிரச்சனைகளுக்கு திருத்த நடவடிக்கை எடுக்கவும் முனைந்தது.

### வினா

- 1) நிறுவனம் சிறந்த கட்டுப்பாட்டுத் திட்டத்தின் மூலம் அடையும் நன்மைகளைக் கண்டறியவும்.
- 2) நிறுவனம் எவ்வாறு தனது திட்டங்களைக் கட்டுப்படுத்தலுடன் இணைக்க வேண்டும் என்றும் அதன் மூலம் நிறுவனம் இலக்குகளை திட்டத்துடன் ஒப்பிட்டு சரி வருகிறதா என்று உறுதி செய்ய முடியும் என்றும் கணிக்கவும்.
- 3) இப்பொழுது உள்ள பிரச்சனைகளைத் தீர்க்க கட்டப்படுத்தலில் பின்பற்ற வேண்டிய படிநிலைகளை தரவும்.
- 4) கட்டுப்படுத்தலின் எந்த நுட்பங்களை நிறுவனம் பயன்படுத்த முடியும். எல்லா நிலைகளிலும் நிறுவனம் செய்து வரும் தொழில் என்ன என்பதை மனதில் நிலை நிறுத்திக் கொள்ளவும்.

### உதவிக்குறிப்பு

- 1) வியாபாரம் மோசமான நிலைக்குச் செல்லும் முன்னர் மேலாளர் எடுக்க வேண்டிய நடவடிக்கைகள் யாவை?
- 2) கட்டுப்படுத்தல் மேலாண்மையின் கடைசி நிலை என்று தவறுதலாகப் புரிந்து கொள்ளக் கூடாது என்பதை விவரி. இப்பணி மேலாண்மை சூழலை திட்டநிலைக்கு கொண்டு வரும் பணியாகும்.
- 3) ஆற்றல் வாய்ந்த கட்டுப்பாடு எவ்வாறு நிர்ணயிக்கப்பட்ட தரங்கள் உண்மையில் விளைந்த செயல்பாடுகளிலிருந்து விலகிச் செல்கிறது என்பதைச் சுட்டிக்காட்டி ஆய்வு செய்து அவ்விலகல்கள் எவ்வாறு திருத்தப்படும் என்பதை உணர்த்தும்.
- 4) கட்டுப்படுத்தல் நடவடிக்கை பணியாளர்களால் எப்பொழுது எதிர்க்கப்படும் அதை எவ்வாறு சமாளிக்க வேண்டும் என்று மனதில் நிலை நிறுத்திக் கொள்ளவும்.

## வினாக்கள்

### பகுதி-அ

(ஒரு மதிப்பெண்)

#### புறவய குறுவினாக்கள்

#### சரியான விடையை தேர்ந்தெடுத்த எழுதுக

- ஒரு நிறுவனத்தின் ஓட்டு மொத்த குறிக்கோளை அடைவதற்கு ----- உதவுகிறது  
(அ) அமைப்பு (ஆ) ஆட்களை தேர்ந்தெடுத்தல் (இ) ஒருங்கிணைத்தல் (ஈ) தலைமையேற்றல்
- ஒத்துழைப்பு என்பது மக்கள் குழுவின் ----- மனப்பாங்காகும்  
(அ) கட்டாயமான (ஆ) தன்னிச்சையான (இ) வெற்றியான (ஈ) இதில் எதுவுமில்லை
- ஒரு நிறுவனத்தில் ஒருங்கிணைப்பின் செயல்பாடுகள் ----- நடப்பதில்லை  
(அ) தன்விருப்பமாக (ஆ) இயற்கையாக (இ) தன்னிச்சையில்லாமல் (ஈ) மனமுடிவந்து
- இருக்கும் வரை ஒருங்கிணைப்பு நிகழும்  
(அ) திட்டமிடல் மற்றும் தீர்வு காண்பது (ஆ) திட்டமிடல் மற்றும் கட்டுப்படுத்தலும்  
(இ) திட்டமிடல் மற்றும் செயல்படுத்துதல் (ஈ) திட்டமிடல் மற்றும் வழிக்காட்டுதல்
- ஒருங்கிணைப்பில் பிரச்சனைக்கு வழிவகுக்கிறது  
(அ) ஒன்றை ஒன்று சார்ந்திருப்பது (ஆ) ஒத்துழைப்பு (இ) சார்புள்ள (ஈ) இதில் எதுவுமில்லை
- உள் ஒருங்கிணைப்பு ----- இடையே நடைபெறுகிறது  
(அ) கிளை அலுவலகங்களுக்கு (ஆ) இயந்திரங்கள் மற்றும் துறைகளுக்கு  
(இ) பிரிவுகள் மற்றும் உட்பிரிவுகளுக்கு (ஈ) மேற்கூறிய அனைத்தும்
- கட்டுப்படுத்தலுக்கு அடிப்படையாகிறது  
(அ) திட்டமிடுதல் (ஆ) ஒருங்கிணைத்தல் (இ) வழிகாட்டுதல் (ஈ) அமைப்பு
- கட்டுப்படுத்தும் பணி ----- நிலைகளில் செயல்படுகிறது  
(அ) மேல்நிலை (ஆ) நடுநிலை (இ) கீழ்நிலை (ஈ) மேற்கூறிய அனைத்தும்
- தரங்கள் ---- நிர்ணயிக்கப்படுகின்றன  
(அ) தனிநபர்களுக்கு (ஆ) குழுக்களுக்கு (இ) துறைகள் மற்றும் நிறுவனம் முழுவதற்கும்  
(ஈ) மேற்கூறிய அனைத்திற்கும்
- கட்டுப்படுத்தல் -----க்கு வழிவகுக்கிறது  
(அ) அதிகாரப் பகிர்வு (ஆ) பொறுப்புகளை பகிர்ந்தளித்தல் (இ) முழுப்பொறுப்பு  
(ஈ) இதில் எதுவுமில்லை
- வெளிப்புற ஒருங்கிணைப்புக்கு கீழ்க்கண்ட காரணிகளில் நிகழும் மாற்றங்கள் வழிவகுக்கிறது  
(அ) போட்டி சூழ்நிலைகள் (ஆ) அரசின் செயல்பாடுகள் (இ) தொழில் நுட்ப முன்னேற்றங்கள்  
(ஈ) மேற்கூறிய அனைத்தும்.

12. -----திட்டமிடுதல் இல்லாத கட்டுப்பாடு  
(அ) அர்த்தமற்றது (ஆ) பயனுள்ளது (இ) பயனற்றது (ஈ) அர்த்தமுள்ளது  
**விடைகள்**

- |                                    |                                     |
|------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. (இ) ஒருங்கிணைப்பு               | 2. (அ) தன்னிச்சையாக                 |
| 3. (இ) இயற்கையாக                   | 4. (இ) திட்டமிடலும் செயல்படுத்தலும் |
| 5. (அ) ஒன்றை ஒன்று சார்ந்திருப்பது | 6. (அ) கிளை அலுவலகங்களுக்கு         |
| 7. (அ) திட்டமிடுதல்                | 8. (ஈ) மேற்கூறிய அனைத்தும்          |
| 9. (ஈ) மேற்கூறிய அனைத்திற்கும்     | 10. (அ) அதிகாரப் பகிர்வு            |
| 11. (ஈ) மேற்கூறிய அனைத்தும்        | 12. (இ) அர்த்தமற்றது                |

**ஒரிரு வார்த்தைகளில் விடையளி**

- ஒருங்கிணைப்புப் பணியினை செயல்படுத்துபவர் யார் ?
- ஒரு நிறுவனத்தில் பல்வேறு செயல்களை இணைக்கும் செயல்பாடு எதைக் குறிக்கிறது ?
- எது சிறப்பித்தலின் நன்மையை அளிக்கிறது ?
- ஒருங்கிணைப்புப் பணியின் செயல்பாட்டில் இரண்டு கட்டுப்பாட்டுக்கு அடங்காத காரணிகள் யாவை ?
- உள் ஒருங்கிணைப்பு எங்கு நடைபெறுகிறது ?
- ஒரு பிரச்சினையை மறுபரிசீலனை செய்ய எந்த வகையான தகவல் தொடர்பு தேவைப்படுகிறது ?
- ஒருங்கிணைப்பின் நுணுக்கங்களை சிபாரிசு செய்தவர் யார் ?
- திட்டமிடும் பணிக்கு பொருள் கொடுப்பது எது ?
- பின் நோக்குவது என்பது எதை விளக்குகிறது ?
- கட்டுப்படுத்தும் செயல்பாட்டின் முதல் படி எது ?
- அளவிடுதல் எவ்வாறு செயல்படுத்தப்பட வேண்டும் ?
- ஒரு இலக்கை நிர்ணயிக்கும் போது பரிசீலிக்க வேண்டிய காரணிகள் யாவை ?

**விடைகள்**

1. துறை மேலாளர்
2. ஒருங்கிணைத்தல்

3. வேலைப் பகிர்வு
4. அரசு கொள்கை மாற்றங்கள், கடன் கிடைக்காமல் இருத்தல் / உறுதியாகக் கூற முடியாத சந்தை நிலவரங்கள்
5. அமைப்புக்கு உள்ளே
6. முகத்துக்கு நேராக
7. லூயிஸ் ஆலன்
8. கட்டுப்படுத்தல்
9. கட்டுப்படுத்தல்
10. தரங்களை உருவாக்குதல்
11. அளவீடு முறைகளில்
12. உட்புற மற்றும் வெளிப்புற

### பகுதி-ஆ

**மிகக் குறுகிய வினாக்கள்  
5 வரிகளில் விடையளி**

**(4 மதிப்பெண்)**

1. ஒருங்கிணைப்பு என்றால் என்ன ?
2. “ஒருங்கிணைப்பு” வரையறு ?
3. ஒத்துழைப்பு – ஒருங்கிணைப்பு வேறுபாடு தருக ?
4. ஒத்துழைப்பு என்றால் என்ன ?
5. செங்குத்து ஒருங்கிணைப்பு என்றால் என்ன ?
6. உட்புற ஒருங்கிணைத்தல் என்றால் என்ன ?
7. சமன்படுத்தல் என்றால் என்ன ?
8. “கட்டுப்படுத்தல்” – வரையறு
9. கட்டுப்படுத்தல் ஏன் “பின்நோக்குதல்” என்று விவரிக்கப்படுகிறது
10. தரங்களை நிர்ணயித்தல் என்றால் என்ன ?

**பகுதி-இ**

**குறு வினாக்கள்**

**(10 மதிப்பெண்)**

**ஒருபக்க அளவில் விடையளி**

1. ஒருங்கிணைத்தலின் பண்புகளை விவரி
2. ஒருங்கிணைத்தலின் வகைகள் யாவை ?
3. ஒருங்கிணைத்தலின் தத்துவங்கள் யாவை ?
4. கட்டுப்படுத்தலின் பண்புகள் யாவை ?
5. கட்டுப்படுத்தலில் நடைமுறைகள்/ நிலைகள் அல்லது படிகள் யாவை

**பகுதி-ஈ**

**கட்டுரை வடிவ வினாக்கள்**

**(20 மதிப்பெண்)**

1. ஒருங்கிணைத்தலின் நன்மை, தீமைகளை விவரி
2. ஒருங்கிணைத்தலின் தத்துவங்கள் மற்றும் நுணுக்கங்களை விவரி
3. கட்டுப்படுத்தலின் நன்மை, தீமைகளை விவரி

## 5. தொடர்பு கொள்ளல்

கற்றல் நோக்கங்கள் - இந்த அத்தியாயத்தைப் படித்த பின்னர் நீங்கள் கீழ்க்கண்டவற்றை புரிந்து கொள்வீர்கள்.

தொடர்பு கொள்ளல் - பொருள் - வரைவிலக்கணம் - சிறப்பியல்புகள் - தொடர்பு கொள்ளல் நடைமுறைகள் - நன்மைகள் - வகைகள் - தகவல் தொடர்பின் தடைகள் - தடைகளை அகற்ற தேவைப்படும் முயற்சிகள்



படம் 5.1 தொடர்பு கொள்ளல்

### பொருள்

தகவல் தொடர்பு என பொருள்படும் 'Communication' என்ற ஆங்கிலச் சொல் 'Communis' என்ற லத்தீன் சொல்லிலிருந்து வந்ததாகும். இதற்கு 'பொதுவானது' என்று பொருள். எனவே தகவல் தொடர்பு என்பது பொதுவாக உண்மைகள், எண்ணங்கள் மற்றும் கருத்துக்களைப் பரிமாறிக் கொள்ளும் நடைமுறையாகும். ஒரு நபர் செய்திகளை மற்றொரு நபரிடம் தெரிவிக்கும் போது தகவல் தொடர்பு நடைபெறுகிறது.

செய்தியை அனுப்புவரை 'அனுப்புநர்' ('Sender') அல்லது தகவல் அனுப்புநர் என்றும், செய்தியைப் பெறுபவரை, 'பெறுநர்' ('Receiver') அல்லது 'தகவல் பெறுநர்' என்றும் அழைக்கப்படுகின்றனர். தெரிவிக்கக் கூடிய தகவல் 'செய்தி' என்றழைக்கப்படுகிறது.



தெரிவிக்கும் முறை 'அனுப்புதல்' (Transmission) எனப்படும். செய்தியைப் பெறுபவரின் பிரதி பரிப்பு 'பதில் செய்தியாகும்'. (Response)

### **தகவல் தொடர்பின் வரைவிலக்கணம்**

கீழே கொடுக்கப்பட்டவை தகவல் தொடர்பின் முக்கியமான வரைவிலக்கணங்களாகும்.

**ஹைமேன்** அவர்களின் கூற்றுப்படி, "ஒரு நபரிடமிருந்து தகவலை மற்றொரு நபருக்கு அனுப்புவதும், மற்றும் புரிந்து கொள்ளச் செய்யும் நடைமுறையாகும்."

"தகவல் தொடர்பு என்பது இரண்டு அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட நபர்களிடையே ஏற்படும் உண்மைகள், எண்ணங்கள், கருத்துக்கள் அல்லது உணர்வு பரிமாற்றமாகும்." – **நியூமேன் மற்றும் சும்மர்**.

### **தகவல் தொடர்பின் தன்மைகள் / சிறப்பியல்புகள்**

தகவல் தொடர்பின் தன்மைகள் பின்வருமாறு

#### **1. இருவழி தொடர்பு முறை**

குறைந்தளவு இரு நபர்களிருந்தால் மட்டுமே தகவல் பரிமாற்றம் நடைபெற முடியும். ஒரு நபர் செய்தியைத் தெரிவிக்கிறார், மற்றொருவர் அதைப் பெறுகிறார். செய்தியைப் பெறுபவர் ஒரு தனிநபராக இருக்க வேண்டிய அவசியமில்லை. தகவலை ஒரே நேரத்தில் ஒரு குழுவிற்கும் தெரிவிக்கலாம்.

(எ.டு) ஒரு ஆசிரியர் வகுப்பறையில் மாணவர்களுக்குப் பாடம் கற்பித்தல்.

#### **2. செய்தி புரிந்து கொள்ளக்கூடிய மொழியில் இருத்தல்**

செய்தித் தொடர்பின் வெற்றி, அதைப் பெறுபவர் செய்தியைப் புரிந்து கொள்வதில் அடங்கியுள்ளது. இதற்கு செய்தியை அனுப்புவவர், செய்தியைப் பெறுபவர் புரிந்து கொள்ளக் கூடிய மொழியில் தெரிவிக்க வேண்டும்.

(எ.டு) ஒரு செய்தியைத் தெரிவிப்பவர், செய்தியைத் தெரிவிக்கும் போது ஆங்கில மொழி தெரியாத ஒரு நபரிடம் தனது கருத்துக்களை ஆங்கிலத்தில் தெரிவித்தால், தகவல் தொடர்பு தோல்வியில் முடிவறும்.

#### **3. எண்ணங்களில் ஒருமைப்பாடு**

செய்தியை அனுப்புவவர் எவ்வாறு செய்தியை அனுப்பினாரோ அதேபோல் அது புரிந்து கொள்ளப்பட வேண்டும். இதற்கு கருத்து ஒருமைப்பாடு தேவை.

#### **4. செய்தி ஒரு பொருளைக் ( substance ) கொண்டிருத்தல்**

செய்தி ஒரு பொருளைக் கொண்டிருந்தால் தான் அதைப் பெறுபவர், கூறப்படும் செய்தியில் ஆர்வம் காட்டுவார். அதாவது, செய்தியை அனுப்புவரிடமிருந்து வரும் செய்தியானது, பெறுபவருக்கு பயனுடையதாக இருக்க வேண்டும்.

(எ.டு) வணிகவியல் பயிலும் ஒரு மாணவனிடம் தாவரவியல் பெயர்களை விளக்கிக் கூறினால், அவன் அதில் ஆர்வம் காட்டமாட்டான்.

#### **5. சமிக்ஞைகள் மூலம் தகவல் தொடர்பு கொள்ளல்**

தகவல் தொடர்பு வெறும் எழுத்து மற்றும் வாய்ச்சொல் மூலமான தொடர்பு மட்டுமல்லாது,

சில சமிக்ஞைகள் அல்லது சைகைகள் மூலமும் ஒருவரின் விருப்பத்தைத் தெரியப்படுத்தலாம் (அல்லது) பிரச்சனைகளைப் புரிந்து கொள்ளச் செய்யலாம். தகவல்கள், தலை, கண் மற்றும் உதடுகள் அசைத்தல் மூலமும் அனுப்பப்படலாம்.

## 6. தகவல் தொடர்பு எல்லா இடங்களிலும் ஊடுருவுதல்

தகவல் தொடர்பு எல்லா இடங்களிலும் நிறைந்துள்ளது. ( omni-present ) இது மேலாண்மையின் எல்லா நிலைகளிலும் காணப்படுகின்றது. மேல்நிலை மேலாண்மை, இடைநிலை மேலாண்மைக்குச் செய்திகளைத் தெரிவிக்கின்றனர். அதேபோல் இடைநிலை மேலாண்மை, கண்காணிப்பாளரிடம் தகவல்களைத் தெரிவிக்கின்றனர். தகவல் தொடர்பின் ஓட்டமானது எல்லா நிலைகளுக்கும் செல்கிறது.

## 7. தகவல்தொடர்பு ஒரு தொடர்ச்சியான நடைமுறை

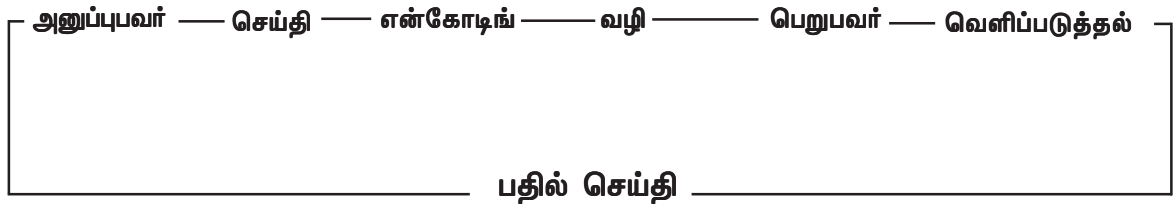
எல்லாப் பணியிடங்களிலும் சிலர் தகவல்களைத் தெரிவிப்பதும், தகவல்களைப் பெறுவதும் எப்பொழுதும் நடைபெறக் கூடியதாகும். பணிபுரியும் பணியாளர்களிடையே செய்திப் பரிமாற்றமானது தொடர்ந்து நடைபெற்றுக் கொண்டே இருக்கும்.

### தகவல் தொடர்பு நடைமுறையின் கூறுகள்

தகவல் தொடர்பு நடைமுறை கீழ்க்கண்டவற்றை உள்ளடக்கியது.

#### 1. அனுப்புபவர்

செய்தியை அனுப்புபவரை அனுப்புபவர் (அ)மூலம் என்றும் கூறலாம். இவரே மற்றவர்களுக்குத் தெரிவிக்க வேண்டிய செய்தியை உருவாக்குகிறார். இவரே தகவல் தொடர்பு நடவடிக்கையைத் துவக்குகிறார். இவர் எழுதுபவராகவோ, பேசுபவராகவோ, நடிப்பவராகவோ இருக்கலாம்.



படம் 5.2 தகவல் தொடர்பின் நடைமுறை

#### 2. செய்தி

செய்தி என்பது தகவல் தொடர்பின் அங்கமாகும். இது உண்மைகள், எண்ணங்கள் மற்றும் உணர்வுகளை அடக்கியது. இது அனுப்புபவரின் மனதில் எழுகிறது.

#### 3. என்கோடிங் (உட்புகுத்தல்) எண்ணத்தை செய்தியாக மாற்றுதல்

இது செய்தியை வார்த்தையாகவும், படங்களாகவும், குறியீடுகளாகவும், குழுக்குறிகளாகவும் மாற்றுவதேயாகும்.

#### 4. வழி

செய்தி அனுப்புபவரிடமிருந்து செய்தி பெறுபவரை வந்து அடையும் வழி ஆகும். இவ்வழி முறைசார்ந்ததாகவும் முறை சாராததாகவும் இருக்கலாம். அனுப்புபவர் எழுத்துமூலமான (அ)

வாய்ச்சொல் மூலமான முறையைப் பயன்படுத்தலாம். இவ்வழி செய்திகளைப் பரிமாற்றம் செய்வதற்கும் பயன்படுத்தலாம்.

## 5. பெறுபவர்

செய்தியை எவர் பெறுகிறாரோ அவரையே செய்தியைப் பெறுபவர் என்று கூறலாம். இவர் ஒரு வாசகராகவோ கேட்பவராகவோ உற்று நோக்குபவராகவோ இருக்கலாம். எனவே பெறுபவர் என்பவர் செய்தியாளி (செய்தி பெறுபவர்) எனப்படலாம்.

## 6. வெளிப்படுத்தல்

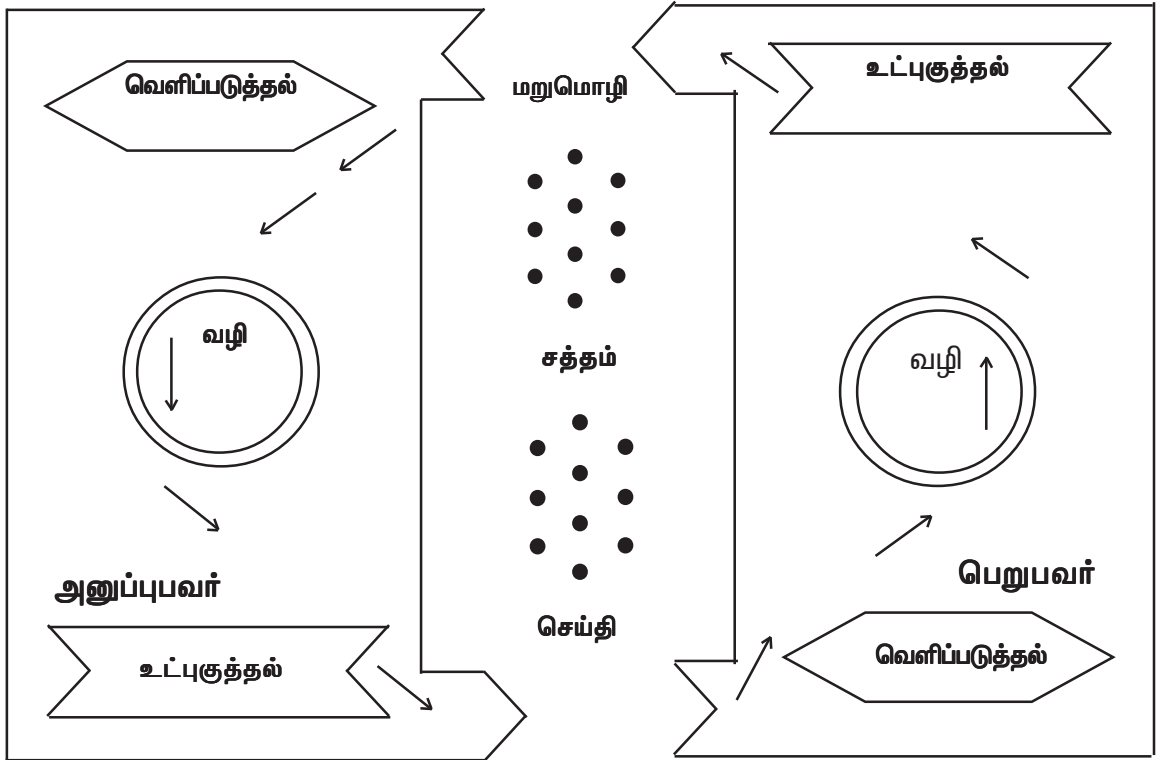
செய்தியைப் பெற்றவர் அச் செய்தியிலிருந்து பொருளை எடுத்து அதை படமாகவோ, குறியீடாகவோ, சமிக்ஞையாகவோ மாற்றுவதை டிகோடிங் எனலாம்.

## 7. மறு செய்தி பதில் செய்தி

இது பெறுபவரிடமிருந்து வரக்கூடிய பதில் (அ) மறுமொழியாகும். இது செய்தி அனுப்புபவரை நோக்கி அனுப்பப்படுகிறது. செய்தியைப் பெறுபவர் மறுமொழி அனுப்புவாரேயானால் அத்துடன் செய்தித் தொடர்பு நடைமுறை முடிவடைகிறது.

## தகவல் திறன்களின் மாதிரி

தகவல் திறன்களின் மாதிரிகளை கீழ்க்காணும் வகையில் விளக்கலாம்.



படம் 5.3 தகவல் திறன்களின் மாதிரி

1. அனுப்புபவர் – நபர், குழு அல்லது அமைப்பு

2. என்கோடிங் – தகவல் மற்றும் கருத்துக்களை குறியீடுகள் மூலமாக மாற்றுதல்.
3. செய்தி – என்கோடிங் செய்யப்பட்ட தகவலை பகிர்ந்தளித்தல்
4. பெறுபவர் – அனுப்புபவருடைய தகவலை புரிந்து கொள்பவர்
5. உட்புகுத்தல் – திறன்களை பெறுவதும் அவற்றை விளக்குவதும்.
6. மறுமொழி – தகவலை தேவையான முறையில் மாற்றம் செய்து அதன் மூலமாக ஒப்புதலை பெறுதல்.
7. சத்தம் – இது குழப்பம் மற்றும் தடை செய்யும் காரணிகள் ஆதலால் இவை தகவல் தொடர்புக்கு தடையாக அமைகின்றன.

### **தகவல் தொடர்பின் நன்மைகள் / முக்கியத்துவம்**

#### **தகவல் தொடர்பின் நன்மைகள் பின்வருமாறு**

##### **1. திட்டமிடுதலுக்கு உதவுகிறது**

நிறுவனத்தின் சிறந்த திட்டமிடுதலுக்கு தகவல் தொடர்பு உதவுகிறது. பணியாளர்கள், வாடிக்கையாளர்கள் மற்றும் சரக்களிப்போரின் கருத்துக்கள், ஆலோசனைகள் பெறப்பட்டு, நிறுவனத்திட்டமிடுதலில் பயன்படுத்தப்படுகிறது.

##### **2. முடிவெடுத்தலுக்கு முக்கியத்துவம் வாய்ந்தது**

முடிவெடுத்தலுக்குத் தேவையான தகவல்கள் முறையான தகவல் தொடர்பு மூலம் கிடைக்கிறது. (எ.க) சரக்கிருப்பு மற்றும் சந்தையில் பொருட்களுக்கான தேவை பற்றிய விவரங்கள் சந்தையிடுதல் துறையிலிருந்து பெற்று, உற்பத்திக்கான முடிவுகள் எடுக்கப்படும்.

##### **3. அதிகார ஒப்படைத்தலுக்கு உதவுகிறது**

உயர் அதிகாரிகள் தனது துணைப் பணியாளர்களுக்கு வேலைகளை ஒதுக்கீடு செய்து அதை நிறைவேற்றத் தேவையான அதிகாரம் வழங்க வேண்டும். முறையான தகவல் தொடர்பில்லாமல் அதிகாரத்தை ஒப்படைக்க இயலாது.

##### **4. தலைமையை வளர்க்கிறது**

தலைவராக இருக்கின்ற மேலாளர் துணைப்பணியாளரை சிறந்த தகவல் தொடர்பு மூலம் சிறப்பாக வழி நடத்த முடியும். துணைப் பணியாளர்களுக்கு பணிசார்ந்த பிரச்சனைகள் எழும் போது, உயர் அதிகாரியின் உதவியை நாட வேண்டியுள்ளது. இதற்கு தகவல் தொடர்பு சிறப்பானதாக இருக்க வேண்டும். மேலாளர் சில வார்த்தைகளே பேசுவராக இருப்பாரேயானால் அவர் துணைப் பணியாளருக்கு உதவ இயலாது.

##### **5. ஊக்குவித்தலுக்கு உதவுகிறது**

துணைப் பணியாளர்களிடமிருந்து பணிகளை செய்து வாங்குவதற்கு, பணிகளை ஒதுக்கீடு செய்து அதை நிறைவேற்ற அதிகாரம் ஒப்படைத்தால் மட்டும் போதாது. அவர்கள் அதைத் திறம்பட ஆற்ற தொடர்ந்து, நிலையாக ஊக்குவிக்கப்பட வேண்டும். துணைப் பணியாளர்கள் சிறப்பான முறையில் பணியைச் செய்து முடிக்க ஊக்குவிக்க வேண்டியது ஒரு மேலாளரின் கடமையாகும். இவற்றை சிறந்த தகவல் தொடர்பின் மூலம் நிறைவேற்றலாம்.

## 6. ஒருங்கிணைப்பை ஏற்படுத்துகிறது

பல்வேறுபட்ட தனிநபர்கள், மற்றும் பல துறைகளின் செயல்பாடுகள் மாறுபட்டாலும், அவைகள் அனைத்தும் நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அடைவதையே குறிக்கோளாகக் கொண்டு வழிநடத்தப்பட வேண்டும். எனவே நிறுவனச் செயல்பாடுகள் அனைத்தும் ஒன்றோடொன்று தொடர்புடையதாக இருக்க வேண்டும். இத்தொடர்பு ஒருங்கிணைத்தல் மூலம் ஏற்படுகிறது, ஒத்துழைப்பில்லாமல் ஒருங்கிணைக்க இயலாது. ஒருங்கிணைத்தல் மற்றும் ஒத்துழைப்பைப் பெறுவதற்கு பல்வேறு நபர்கள் மற்றும் துறைகளிடமிருந்து சிறந்த தகவல் தொடர்பு அவசியம்.

## 7. பணியில் திருப்தி அளிக்கிறது

துணைப் பணிகள் தங்களுடைய மேலதிகாரிகளால் சரியான முறையில் வழிநடத்தப்பட்டால், அவர்களுக்குத் தேவையான நேரங்களில், மேலதிகாரிகளத் தொடர்பு கொள்ளலாம். மேலும், அவர்களுடைய பணிகளைச் செய்வதற்குத் தேவையான அதிகாரமும், தன்னுடைய சக பணியாளருடன் தன் எண்ணங்களை சுதந்திரமாக பகிர்ந்து கொள்ளவும் நிறுவனத்தில் முறையான தகவல் தொடர்பு முறை அவசியமாகிறது. அம்மாதிரியான பணியாளருக்கு பணியில் அதிகப்படியான பணிதிருப்தி ஏற்படுகிறது.

## 8. காலத்தையும் முயற்சியையும் சேமிக்க உதவுகிறது

ஆற்றல் வாய்ந்த செய்தித் தொடர்பு முறை காலத்தையும், உழைப்பையும் சேமிக்க உதவுகிறது. (எ.டு) நிறுவன பொது மேலாளர் முடிவுகளை அனைத்துப் பணியாளர்களுக்கும், சுற்றறிக்கை அனுப்புவதன் மூலமும், தகவல் பலகையில் வெளியிடுவதன் மூலமும் விரைவில் அறிவிக்க முடியும்.

## 9. பொதுமக்கள் தொடர்புக்கு உதவுகிறது

ஒவ்வொரு நிறுவனமும், பொது மக்களுடன் தொடர்பு கொண்டு, அவர்களுடன் சுமுகமான உறவைப் பேண வேண்டும். ஒவ்வொரு நாளும் நிறுவனத்திற்கு பல நபர்கள் வருகை தருகிறார்கள். அவர்களில் வாடிக்கையாளர், கடனீந்தோர் பங்குநர்கள், மற்றும் அரசு அதிகாரிகள் அடங்குவர். பொது மக்கள் தொடர்பு அதிகாரி அவர்களை முறையாக வரவேற்று அவர்களின் தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்ய வேண்டும். இந்நடவடிக்கைகளில் எல்லாம் தகவல் தொடர்பு முக்கிய பங்கு வகிக்கிறது.

### தகவல் தொடர்பின் வகைகள்

தகவல் தொடர்பின் வகைகள் பின்வருமாறு

#### 1. உறவுகளின் அடிப்படையில்

i) முறையான தகவல் தொடர்பு

ii) முறைசாரா தகவல் தொடர்பு

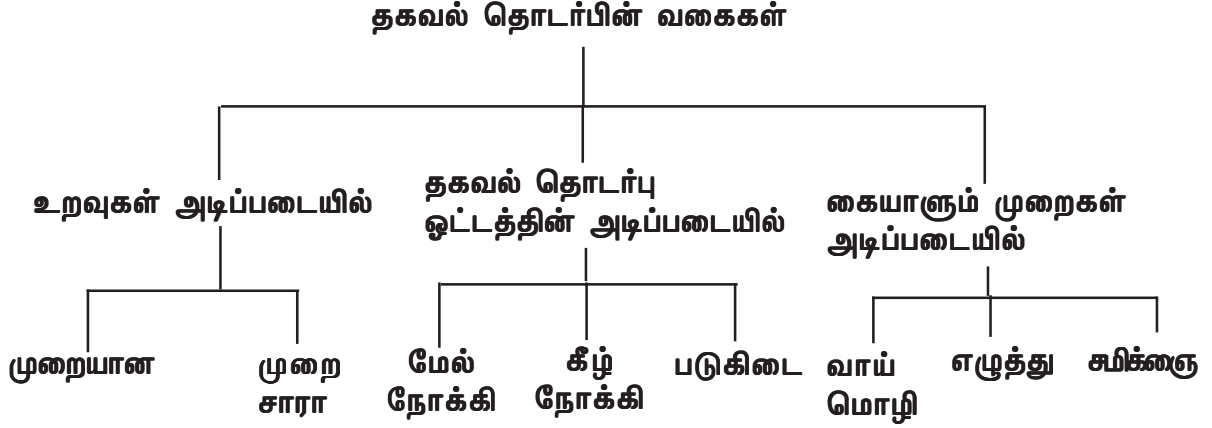
#### 2. தகவல் தொடர்பு ஓட்டத்தின் அடிப்படையில்

i) மேல் நோக்கி

ii) கீழ் நோக்கி

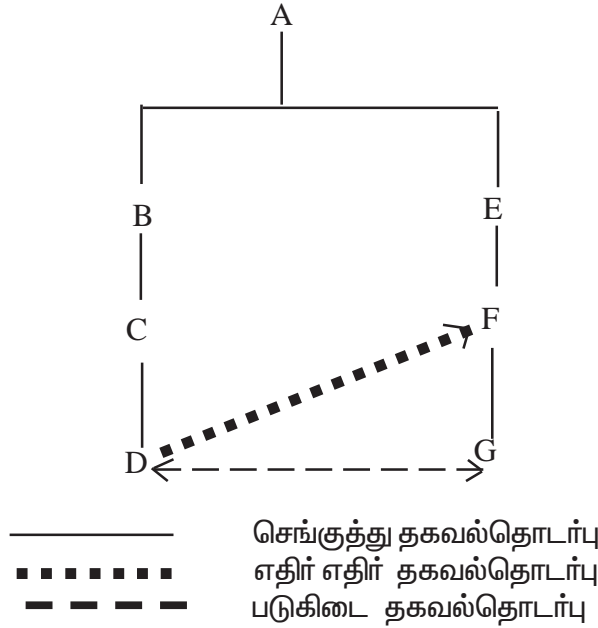
### 3. கையாளும் முறைகள் அடிப்படையில்

- i) வாய்மொழி ii) எழுத்து மூலம் iii) சமிக்ஞை மூலம்



படம் 5.4 தகவல் தொடர்பின் வகைகள்

ஓட்டத்தின் அடிப்படையில் விவரிக்கப்படும் தகவல் தொடர்பு கீழ்க்கண்ட ஒரே வரைபடத்தின் மூலமும் எளிமையாக விளக்கப்படலாம்.



படம் 5.5 ஓட்டத்தின் அடிப்படையில் தகவல் தொடர்பு

#### 1. உறவுகள் அடிப்படையில்

##### அ) முறையான தகவல் தொடர்பு (Formal communication)

முறையான தகவல் தொடர்பு அமைப்பின் முறையான கட்டமைப்பின் விளைவாகும். இது அதிகாரப் படிநிலைகளைப் பின்பற்றி வருகிறது. கொள்கைகள், கையேடு, ஆணைகள், சுற்றறிக்கை, அறிவிப்பு போன்றவை முறையான தகவல் தொடர்புக்கு எடுத்துக் காட்டுகளாகும். சில சுற்றறிக்கைகள் துறை மேலாளருக்கு மட்டும் அனுப்பப்படுகிறது. அதே சமயம் சில தகவல்கள்

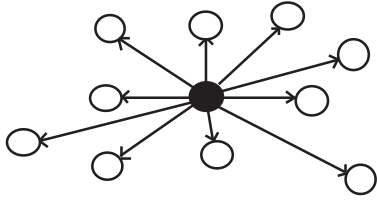
நிறுவனத்தின் அனைத்துப் பணியாளர்களுக்கும் அனுப்பப்படலாம். சில அறிக்கைகளை அலுவலக தகவல் பலகைகளிலும் வெளியிடலாம். எனவே தகவல்கள் அலுவலக அமைப்பின் முறையான வழிகள் மூலம் பணியாளரைச் சென்றடைந்தால் அது முறையான தகவல் தொடர்பு எனப்படும்.

சில தகவல்கள் வெவ்வேறு நிலைகளில் உள்ள, எதிர்நிலையில் உள்ள அதிகாரிகளிடையே அனுப்பப்பட்டால், எதிர் எதிர் தகவல் தொடர்பாகும்.

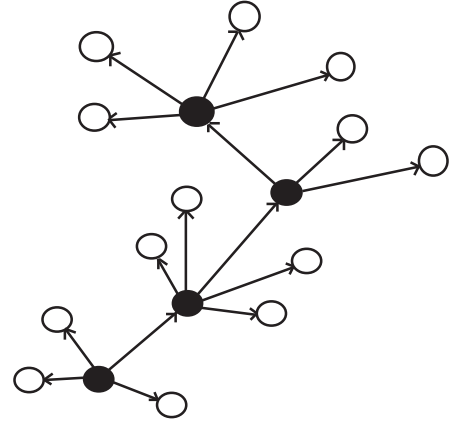
### ஆ) முறைசாரா தகவல் தொடர்பு (Informal communication)

முறைசாரா தகவல் தொடர்பு முறை என்பது, தற்செயலாக அல்லது தனிப்பட்ட தொடர்புகளால், ஒரு தனிநபருக்கும் நிறுவனத்திற்குமிடையே ஏற்படக்கூடிய உறவாகும். இம்முறையில் செய்திகள் நிறுவனத்தின் பல்வேறு தனிநபர்களிடம் ஒரே நேரத்தில் விரைவாக சென்றடைகிறது. இங்கு செய்தி தீ போல் பரவுகிறது. இம்முறையில் தகவல்கள் திராட்சை கொடியைப் போலப் பரவுவதால், இது திராட்சைத் தோட்ட தகவல் தொடர்பு முறை என்றும் அழைக்கப்படுகிறது.

எனவே தகவல்கள் அலுவலக அமைப்பின் முறைசாரா உறவு மூலம் பணியாளரைச் சென்றடைந்தால் அது முறை சாரா தகவல் தொடர்பாகும்.



முறையற்ற தகவல் தொடர்பு  
(ஒருவர் எல்லாரிடமும்  
கூறுவது)



அடிப்படையில்லாத தொடர்பு  
(சிலர் மற்றவரிடம் கூறுவது)

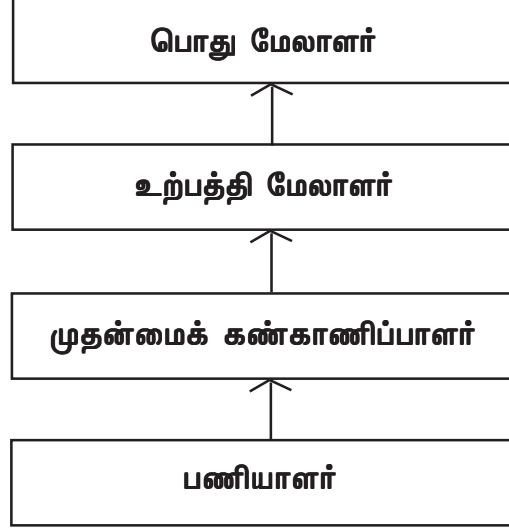
படம் 5.6 முறைசாரா தகவல் தொடர்பு

## 2. தகவல் தொடர்பு, ஓட்டத்தின் அடிப்படையில்

### அ) மேல் நோக்கிச் செல்லும் தகவல் தொடர்பு (Upward communication)

செய்திகள் கீழ்ப்பணியாளர்களிடமிருந்து மேல்நிலை அதிகாரிக்குச் செல்லும் தகவல் தொடர்பு ஆகும். மேல்நோக்கிச் செல்லும் தகவல் தொடர்பு எனப்படுகிறது. இது கீழ்ப்பணியாளர்கள் தங்கள் பணி நிறைவேற்றம் தொடர்பான தகவல்கள் அல்லது கோரிக்கைகள் அல்லது புகார்கள் அனுப்பும் பொழுது இத்தகவல் தொடர்பு முறை நடைபெறுகிறது.

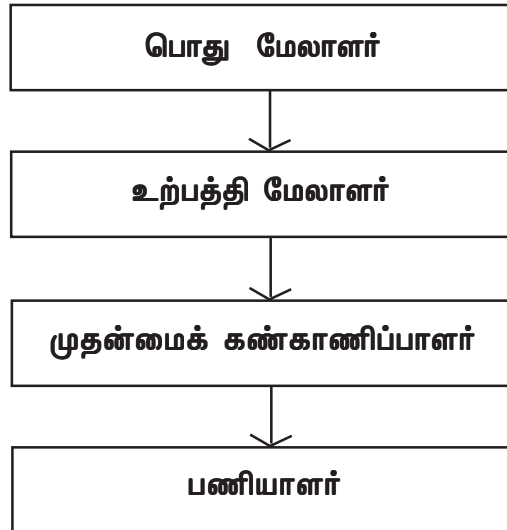
இத்தகவல் தொடர்பு துணைப் பணியாளர்களிடமிருந்து மேலதிகாரிகள் மறுமொழி எதிர் பார்க்கும் பொழுதும் நடைபெறுகின்றது. மேல்நோக்கிச் செல்லும் தகவல் தொடர்பு பின்வரும் வரைபடம் மூலம் விளக்கலாம்.



படம் 5.7 மேல்நோக்கிச் செல்லும் தகவல்

#### ஆ. கீழ்நோக்கி வரும் தகவல் தொடர்பு

செய்திகள் மேல்நிலையிலுள்ள அதிகாரியிடமிருந்து கீழ் நிலையிலுள்ள துணைப் பணியாளர்களுக்கு வரும் தகவல் தொடர்பு ஆகும். மேலதிகாரி தனது துணைப்பணியாளர்களுக்கு ஆணைகள் மற்றும் அறிவுரைகள் வழங்குவதற்கு இத்தகவல் தொடர்பு முறை தேவைப்படுகிறது.



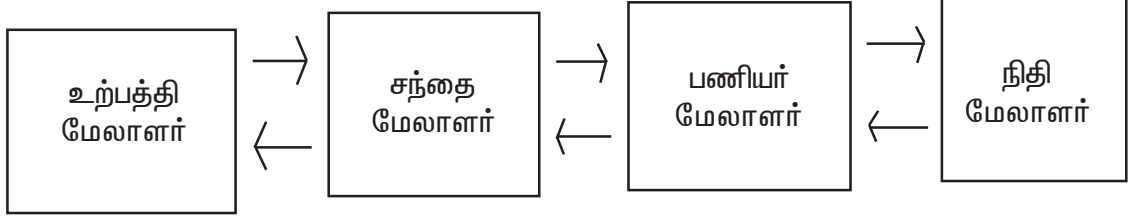
படம் 5.8 கீழ்நோக்கி வரும் தகவல்தொடர்பு முறை

கீழ்நோக்கி வரும் தகவல் தொடர்பு முறை மேல்வரும் வரைபடம் மூலம் விளக்கலாம்.



## இ) படுகிடை தகவல் தொடர்பு (Sideward communication)

இது ஒரே நிலையிலுள்ள பணியாளர்களுக்கிடையே ஏற்படும் செய்திப் பரிமாற்றத்தைக் குறிக்கிறது. ஒரே நிலையில் பணியாற்றும் தனி நபர்கள் மற்றும் துறைகளின் நடவடிக்கைகளை ஒருங்கிணைப்பதுமே இத்தொடர்பின் நோக்கமாகும். இத்தகவல் தொடர்பு முறை பின் வரும் வரைபடம் மூலம் விளக்கலாம்.



படம் 5.9 படுகிடை தகவல் தொடர்பு முறை

## 3. கையாளும் முறைகள் அடிப்படையில்

### 1. வாய்மொழித் தகவல் தொடர்பு

வாய்ச்சொல் மூலமாக வார்த்தைகளைப் பயன்படுத்தி செய்திகளை அறிவிப்பதே வாய்சொல் மூலமான செய்தி. நேருக்கு நேர் முகத்திற்கு முகம் தொடர்பு கொள்வதன் மூலம் மற்றும் செய்தித் தொடர்பு சாதனங்கள் மூலமாகவும் (தொலைபேசி) மேற்கொள்ளலாம். நேருக்கு நேர் உரையாடல் தான் செய்திப் பரிமாற்றத்தின் இயற்கையான வழி. இது மிகவும் வேகமாக உணர்வுகளையும் எண்ணங்களையும் பரிமாற்றிக் கொள்வதற்கும் பயன்படுத்தப்படுகிறது. இது பேருரைகள், குழு கலந்துரையாடல்கள் நேர்க்காணல், குழுக் கூட்டங்கள், செய்தி ஒலிபரப்பு மற்றும் சமுதாயக் கூட்டங்கள் மூலமாகவும் நடைபெறலாம். இத்தகைய தகவல்தொடர்பு, பேச்சாளரை பேரளவு புரிந்து கொள்ளுதல் மற்றும் கூட்டுறவு உணர்வுகளை அவர்களிடையே ஏற்படுத்த உதவுகிறது. கேட்பவர்கள் தங்கள் சந்தேகங்களை உடனுக்குடன் தெளிவாக்கிக் கொள்ள முடியும். இந்நாட்களில் பயன்படுத்தக்கூடிய இயந்திர சாதனங்கள் மிகவும் பிரபலமாக தகவல் தொடர்பிற்காகப் பயன்படுத்தப்படுகிறது. (எ.டு) அபாயச் சங்கொலி, தொலைபேசி, குறியீடுகள், அகப்புறத் தொலைபேசி, சொல்லுவது சொல்லி போன்றவை தகவல் தொடர்பு செய்திகளுக்கு பிரபலமாகப் பயன்படுத்தக்கூடியவை.

### நன்மைகள்

கீழ்க்கண்ட நன்மைகள் வாய்ச்சொல் மூலமான செய்தித் தொடர்பில் காணப்படுகிறது.

#### 1. சிக்கனமானது

வாய்ச்சொல் மூலமான செய்தித் தொடர்பு நேரம் மற்றும் பணத்தை மிச்சப்படுத்துகிறது.

#### 2. தனிப்பட்ட தொடர்பு

அனுப்புபவர் மற்றும் பெறுபவர் நேரடித் தொடர்பு கொள்வதனால் செய்தித் தொடர்பு மிகவும் ஆற்றல் வாய்ந்ததாக உள்ளது.

#### 3. வேகம்

வாய்ச்சொல் மூலமான செய்தித் தொடர்பு எழுத்து மூலமான செய்தித் தொடர்பை விட வேகமானது.

#### 4. நெகிழ்வுத்தன்மை

வாய்ச்சொல் மூலமான செய்தித் தொடர்பு மிகவும் நெகிழ்வுத்தன்மை உடையது. ஏனெனில் வெளிப்படுத்தும் முறை மற்றும் தொனி போன்றவற்றை கேட்பவர் மற்றும் பார்வையாளர்களுக்கு ஏற்றவாறு மாற்றிக் கொள்ளலாம்.

#### 5. உடனடி மறுமொழி

வாய்ச்சொல் மூலமான செய்தித் தொடர்பில் பதில் மற்றும் எதிர்ச்செயல் உடனடியாகப் பெறப்படுகிறது.

#### குறைபாடுகள்

வாய்ச்சொல் மூலமான செய்தி கீழ்க்கண்ட குறைபாடுகளைக் கொண்டது.

##### 1. பதிவு ஏற்படுத்தலில் குறைபாடு

வாய்ச்சொல் மூலமான செய்திக்கு அதிகார பூர்வமான மற்றும் நிரந்தரமான பதிவு ஏற்படுத்துவது கடினம் கலந்துரையாடல்களைப் பதிவு செய்தால் மட்டுமே பதிவு உருவாகிறது.

##### 2. காலச் செலவு

நேருக்கு நேர் கலந்துரையாடல் நேரம் மற்றும் பணம் ஆகியவற்றை அதிகம் செலவழிக்க வழி செய்கிறது.

##### 3. நீண்ட செய்தி

தெரிவிக்கப்படவேண்டிய செய்தி மிகவும் நீளமானதாக இருக்கும் பட்சத்தில் வாய்ச்சொல் மூலமான செய்தி திருப்திகரமான விளைவுகளை ஏற்படுத்துவதில்லை.

##### 4. கேட்பவர் சொல்பவர்களுக்கிடையே உள்ள தூரம்

கேட்பவருக்கும் சொல்பவருக்கும் இடையே உள்ள தூரம் அதிகமாக இருந்தால் வாய்ச்சொல் மூலமான செய்தி பயனளிக்காமல் போய்விடும்.

##### 5. தவறாகப் புரிந்து கொள்ளுதல்

வாய்ச்சொல் மூலமான செய்தி பரஸ்பர நம்பிக்கையின்மை மற்றும் சந்தேகம் போன்ற காரணிகளால் கேட்பவர் மற்றும் பேசுபவர்களிடையே தவறுதலாகப் புரிந்து கொள்ளக்கூடிய சூழ்நிலையை உருவாக்கிவிடும்.

#### எழுத்துமூலமான செய்தித் தொடர்பு

எழுத்துமூலமான செய்தி வார்த்தைகள் மூலமாக, கடிதங்கள் சுற்றறிக்கைகள் செய்திக் குறிப்புகள், செய்தி வெளியீடு, அறிவுரை அட்டைகள், அகராதி, கையேடு அறிக்கை, பதில் குறிப்புகள் போன்றவற்றை வடிவமைத்தலைக் குறிக்கும். மேலாளர்கள் தங்களது பணிகளை நிறைவேற்ற மேற்கொள்ளும் நடவடிக்கைகளைத் தெரிவிக்க எழுத்துமூலமான செய்தித் தொடர்பைத் தேர்ந்தெடுக்கின்றனர். துணைப்பணியாளர்களுக்கு குறிப்பிட்ட ஆணைகளை வழங்குவதற்கும், அறிவுரைகளை வழங்குவதற்கும் இதைப் பயன்படுத்துகின்றனர்.

## நன்மைகள்

எழுத்துமூலமான செய்திகள் கீழ்க்கண்ட நன்மைகளை வழங்குகிறது.ஹ

### 1. பயனுள்ளது

எழுத்துமூலமான செய்திகள் வாய்ச்சொல் மூலமான செய்திகளைவிட கவனமான வடிவமைக்கப்படுகிறது. எழுத்துமூலமான செய்திகள் மிகவும் தெளிவாகவும் குறிப்பிடக்கூடியதாகவும் இருக்கும். இது மிகவும் ஒழுங்காகவும் துணைப்பணியாளர்களை இணைப்பதாகவும் இருக்கும்.

### 2. நீண்ட செய்திகள்

செய்தி மிகவும் நீளமானதாக இருக்கும் போது எழுத்துமூலமான சரியான இருக்கும். அதிகமான நபர்களுக்கு ஒரே சமயத்தில் தெரிவிக்க வேண்டியிருந்தாலும் இதுவே ஏற்படையதாக இருக்கும்.

### 3. சிக்கனமானது

அனுப்புவதும் பெறுவதும் தூரமான இடங்களில் இருக்கும் போது எழுத்து மூலமான செய்தித் தொடர்பு பயனுள்ளதாக இருக்கும்.

### 4. மீண்டும் மீண்டும் உபயோகிக்கலாம்

வாய்ச்சொல் மூலமான செய்தியைப் புகழ்ந்துரைப்பதற்கு, விரிவு படுத்துவதற்கும், எழுத்து மூலமான செய்தி பயன்படுகிறது. மீண்டும் மீண்டும் பயன்படுத்தக் கூடிய நிலையில் எழுத்துமூலமான செய்திகளே பயன்படுத்த வசதியாக இருக்கும்.

### 5. நிலையான பதிவு

எதிர்காலத்தில் பயன்படுத்துவதற்கும் (அ) சரிபார்ப்பதற்கும் எழுத்துமூலமான செய்தி நிலையான பதிவாகும்.

### 6. நல்ல மறுமொழி

எழுத்து மூலமான செய்தி மறுமொழி கொடுப்பதற்கும், மதிப்பீடு செய்வதற்கும் மிகவும் உதவியாக இருக்கும். ஏனெனில் செய்தியைப் படித்துப் புரிந்து கொள்வதற்குப் போதுமான நேரம் கிடைக்கிறது.

## குறைபாடுகள்

### 1. காலதாமதம்

எழுத்துமூலமான செய்தியை எழுதுவதற்கும் மற்றும் செய்திகளைக் கொண்டு சேர்ப்பதற்கும் அதிகமான காலம் தேவைப்படும்.

### 2. செலவு அதிகம்

சிறிய செய்திகளை சிறிய தூரங்களில் அனுப்புவதற்கு எழுத்து மூலமான செய்தியை பயன்படுத்தினால் அதிகப் பணமும் நேரமும் தேவைப்படும்.

### 3. நெகிழ்ச்சியற்ற தன்மை

எழுத்துமூலமான செய்தி எழுதப்பட்டவுடன் அதை மாற்றுவதற்கு துல்லியமின்மையைத்

திருத்துவதற்கும் முடிவதில்லை. செய்தியை அனுப்பிவிட்டால் அதை மீண்டும் திரும்பப் பெறமுடியாது.

#### 4. இரகசியம் குறைவு

இது முழுமையாக இரகசியம் காக்க முடிவதில்லை.

#### 5. தனிக்கவனம் குறைகிறது

எழுத்து மூலமான செய்தித் தொடர்பு மிகவும் முறையானதாக இருப்பதோடு தனிப்பட்ட தொடர்பை இழந்து விடுகிறது.

#### 6. தவறாகப் புரிந்து கொள்ளுதல்

இங்கு செய்தியைத் தவறாக புரிந்து கொள்வதற்கு வாய்ப்புகள் உள்ளன. எழுத்து மூலமான செய்தி தவறுதலாக வரையப்பட்டால் அது குழப்பத்தையும் முரண்பாட்டையும் ஏற்படுத்தும்.

#### சமிக்ஞை மூலமான செய்திகள்

சமிக்ஞைகள் மற்றும் தோற்ற நிலைகள் மூலமாக செய்திகள் தெரிவிக்கப்படலாம். இது வாய்ச்சொல் மூலமான செய்தியை விவரிக்க பயன்படுத்தப்படுகிறது. இது உணர்வுகள், எண்ணங்கள், உணர்ச்சிகள் முதலியவற்றை வெளிப்படுத்தப் பெரிதும் பயன்படுகிறது. ஒரு துணைப்பணியாளரைக் கைகுலுக்குவதன் மூலமாகவும் முதுகில் தட்டிக்கொடுப்பதன் மூலமாகவும் அவரை ஊக்குவிக்கும் ஒரு செய்தியை அளிக்கிறார். ஒரு மனிதன் கையசைப்பினாலும், கண்சிமிட்டுவதாலும், உதட்டளவிலும் செய்திகளைத் தெரிவிக்கலாம். அதே போல பார்வையாளர்களும் தங்கள் எதிர்ச்செய்கை அல்லது மறுமொழியைத் தெரிவிக்க இச்சமிக்ஞைகளைப் பயன்படுத்தலாம். இது வாய்ச்சொல் மூலமான செய்திக்கு மறுமொழியாகும்.

ஒவ்வொரு தகவல் தொடர்பு வழிகளும் தனக்கென்ற பலத்தையும் பலவீனத்தையும் பெற்றிருக்கலாம். நடைமுறையில் பல்வேறு வழிகள் தகவல் தொடர்பை பயனளிக்கக்கூடியதாக மாற்ற உதவுகிறது. காலம் குறைவாக இருக்கும் போதும் சொல்ல வேண்டிய விஷயங்கள் சிக்கலானதாக இருக்கும் போதும் வாய்ச்சொல் மூலமான செய்தியே பயனுள்ளதாக இருக்கும். உடனடியாக மறுமொழி பெற வேண்டியது அவசியமாக இருக்கும் பொழுதும் வாய்ச்சொல் மூலமான செய்தி பயனுள்ளதாக இருக்கும். செய்திகள் நீண்டதான இருக்கும் பொழுதும் பதிவுகள் பேண வேண்டியதாக இருக்கும் பொழுதும் எழுத்துமூலமான செய்தி பயனுள்ளதாக இருக்கும்.

#### தகவல் தொடர்பின் தடைகள்

தகவல் தொடர்பின் ஓட்டத்தை குறைப்பதற்கு அல்லது தடுப்பதற்கு பல்வேறு வகையான தடைகள் இருக்கலாம். அத்தகைய தடைகள் தவறுதலான புரிந்து கொள்ளுதற்கும் மற்றும் உறுப்பினர்களிடையே உரசுதல் தோன்றுவதன் மூலம் வேலை ஓட்டம் பாதிப்படையலாம். இவை ஆரோக்கியமான உறவுமுறை கெடுவதற்குக் காரணமாகலாம். இது குழு ஒழுங்குணர்வை கெடுக்கலாம். எனவே இத்தடைகளைப் பற்றி ஆராய்ந்து அவற்றை விலக்குவது அவசியமாகிறது. தகவல் தொடர்பின் பல்வேறு வகையான தடைகள் கீழ்க்கண்டவாறு விளக்கப்படலாம்.

1. அமைப்புருவாக்கத் தடைகள்
2. இயந்திரத்தடைகள்
3. தனிநபர் (அ) மனிதத் தடைகள்

## அமைப்புருவாக்கத் தடைகள்

அமைப்புருவாக்கத்தடைகள் என்பது போதுமான அளவில்லாத (அ) முழுமையில்லாத கொள்கைகள் மற்றும் வசதிகள் மூலமாக ஏற்படுவதாகும்.

### 1. தெளிவில்லாத கொள்கைகள் விதிகள் மற்றும் நடைமுறைகள்

நிறுவனத்தின் கொள்கைகள் விதிகள் மற்றும் நடைமுறைகள் தான் தகவல் தொடர்பின் வழிகளையும் அதன் பொருளையும் தரவல்லது. எனவே கொள்கைகள் மற்றும் விதிகள் தெளிவில்லாமல் இருக்கும் பொழுது தகவல் தொடர்பின் ஒட்டம் இயல்பாக இருக்காது.

### 2. அந்தஸ்து கட்டமைப்பு

முறையான உறவு மற்றும் அந்தஸ்தைக் குறிக்கும் குறியீடுகள் தனிநபர்களின் நிலை மற்றும் தரவரிசையைக் குறிக்கும் துணைப்பணியாளர்கள் தனக்கும் அதிகாரிகளுக்கும் இடையே உள்ள இடைவெளியை உணர்ந்திருப்பது, மேலதிகாரிகளுக்கும் துணைப்பணியாளர்களுக்கும் இடையே உள்ள இடைவெளியைக் குறைக்கிறது. தரவரிசைகள் இடைவெளி அந்தஸ்து நிலைகாரணமாக அதிகமாக இருக்கும் பட்சத்தில் மேல்நோக்கில் செல்லும் தகவல் தொடர்பு சில சமயங்களில் உடைந்துவிட வாய்ப்பு இருக்கிறது.

### 3. நீளமான கட்டளைச் சங்கிலி

ஒரு பெரிய சிக்கலான அமைப்பில் பல்வேறு அதிகார நிலைகள் இருக்கலாம். முறையான செய்தித் தொடர்பு இந்த சங்கிலி வழியாகத்தான் செல்ல வேண்டும். இதன் விளைவாகத் தாமதமும் தடைகளும் ஏற்படுகின்றன. ஒவ்வொரு நிலையிலும் செய்திகள் தீர்க்கப்படவும் மாற்றப்படவும் வாய்ப்புள்ளது. இதுபோன்ற நிலை மேல் நோக்கிச் செல்லும் தகவல் தொடர்பில் ஏற்படுவது சகஜம்.

### 4. போதுமான வசதியின்மை

செய்தித் தொடர்பில் போதுமான வசதியில்லாதிருப்பது தகவல் தொடர்பின் ஒட்டத்தைத் தடை செய்கிறது.

## இயந்திரத் தடைகள்

செய்தித் தொடர்பில் ஏற்படும் பிரிதொரு தடை அவை அனுப்பப்படும் வழிகளில் ஏற்படக்கூடியது அவை பின்வருமாறு

### 1. அதிகமான பளு

தகவல் தொடர்பு சாதனத்தின் திறனை விட செய்திகளின் எண்ணிக்கை அதிகமாக இருந்தால் இது அதிகச்சுமை அல்லது பளு எனப்படும். இது காலதாமதம் மற்றும் செய்தித் தொடர் அற்றுப்போதல் போன்றவற்றிற்குக் காரணமாக இருக்கலாம்.

### 2. மொழித்தடை உபயோகித்தல்

செய்தியைத் தெரிவிக்க நாம் பயன்படுத்தும் வார்த்தைகள் சில சமயங்களில் தெளிவானசெய்தியை அளிக்காமல் போகலாம். முக்கியமான விவரங்கள் விட்டுப்போதல், தவறுதலான மொழிபெயர்ப்பு, தொழில் நுட்ப மொழியைப் பயன்படுத்தல், அட்டவணைப்படுத்தப்படாத அனுமானங்கள் போன்றவை மொழி உபயோகத்தில் ஏற்படும் தடைகளாகும்.

### 3. சத்தம்

செய்தி தெரிவிக்கப்படும் போது சாதனத்தில் ஏதேனும் தவறுகள் இருந்தாலோ அதிகமான சத்தம் ஏற்பட்டாலோ செய்தி தவறுதலாகப் புரிந்து கொள்ளப்படுவதற்கு வாய்ப்பு ஏற்படுகிறது.

#### தனிநபர் (அ) மனிதத் தடைகள்

அதிகமான தகவல் தொடர்புகள் தோல்வி அடைவதற்கு செய்தி அனுப்புவவர் மற்றும் பெறுபவரிடம் உள்ள தவறுகள் காரணமாக இருக்கலாம். முக்கியமான தனிநபர் (அ) மனிதத் தடைகள் கீழ்க்கண்ட காரணங்களால் ஏற்படலாம்.

#### 1. விருப்பம் மற்றும் கவனத்தில் குறைபாடு

செய்தியைப் பெறுபவர் கவனக் குறைவுடன் இருந்தால் அவர் செய்தியின் முழுமையான பொருளைப் பெறுவதில் தவறிவிடுகிறார். சில சமயங்களில் துணைப் பணியாளர்கள் மேல்நோக்கித் தகவல் கொடுப்பதற்கு பயப்படுகிறார். ஏனெனில் இது மேலாளரின் மனதிற்குகந்ததாக இல்லாமல் போய்விடும்.

#### 2. தொடர்புகொள்ளத் தவறுதல்

ஒரு மேலாளர் பல்வேறு காரணங்களால் சிறப்பாகத் தொடர்பு கொள்ளாமல் இருந்துவிடலாம் அவர் சில சமயம் சோம்பலாகவும் (அ) அனைவருக்கும் தெரிந்தது தானே என்று அசட்டையாகவும் இருந்துவிடலாம் மேலாளர் தன் துணைப்பணியாளர்களிடம் எல்லாத் தகவல்களையும் பகிர்ந்து கொள்ளாத தனது கௌரவத்திற்கும் அதிகாரத்திற்கும் குறைச்சல் ஏற்படுத்தும் என்று நினைக்கலாம். அவருக்கு தன் துணைப் பணியாளர்களிடம் பேசுவதற்குக் குறைந்த நேரமே கிடைக்கலாம். துணைப்பணியாளர்களுக்கு செய்தியை தெரிவிப்பதன் அவசியத்தை உணராமலும் இருக்கலாம்.

#### 3. அவசர முடிவு

செய்தியைப் பெறுபவர் அவசர முடிவெடுப்பவராகவோ அல்லது வேகமாகவோ இருக்கலாம். ஒரு செய்தியை முழுமையாக ஆராயாமல் இருப்பது (அ) அரைகுறை மதிப்பீடு செய்தியைத் தவறுதலாக தீர்த்து அனுப்புவதற்குக் காரணமாகிவிடும்.

#### 4. தகவலாளர் மேல் சந்தேகம்

செய்தியைப் பெறுபவருக்கும் அனுப்புவவர் மீது அவரது திறமையிலும் ஒருங்கிணைப்பு எண்ணத்திலும் சந்தேகம் இருந்தால் அவர் தகவலை நம்பமாட்டார். இது தொடர்ந்து நடைபெறும் பொழுது பெறுபவர் தனது செயலைத் தாமதித்தும் தள்ளிப்போட்டும் தான் செயல்படுவார்.

#### 5. அந்தஸ்திற்கு ஆசை

பொதுவாக மனிதர்கள் அந்தஸ்தை விரும்புவவர்கள் எனவே மாற்றங்கள் ஒரு நிலையில்லாத தன்மையை உருவாக்கிவிடும் என்று நினைப்பர். செய்திகள் தற்போதைய நிலையை மாற்றும் என்று நினைக்கும் செய்தி பெறுபவர் அச்செய்தியை எதிர்ப்பார் அல்லது கண்டு கொள்ளாமல் விட்டுவிடுவார்.

#### தகவல் தொடர்பின் தடைகளை அகற்றும் முயற்சிகள்

மேற்கண்ட தகவல் தொடர்பின் தடைகளை அகற்றும் முயற்சிகள் பின் வருமாறு

#### 1. மனித தடைகளை அகற்றுதல்

மனித தடைகளை பேச்சாற்றல் மற்றும் தன்னம்பிக்கையை பணியாளர்கள் மத்தியில்

வளர்ப்பதன் மூலம் அகற்றலாம். செய்திப் பரிமாற்றம் சார்பான குறுகிய கால பயிற்சி அளிப்பதன் மூலமும் நீக்கலாம்.

## 2. செய்தித் தொடர்பின் வழி குறைவாக இருக்க வேண்டும்

தகவல் சென்றடையும் பாதை நீளமானதாக இருக்கும் பொழுது, செய்தி அனுப்பும் மற்றும் பெறும் நடவடிக்கையில் காலதாமதம் ஏற்படும். மேலும் செய்திகள் முழுமையாகச் சென்றடையாமல், திரித்துக் கூறுவதற்கு வாய்ப்புண்டு. எனவே செய்தி சென்றடையும் வழி முறைகள் குறைவானதாக இருக்கும் பொழுது, செய்திகள் முழுமையாகவும், சரியான நேரத்திலும் சென்றடையும்.

## 3. நேரடித் தொடர்பு

எப்பொழுதெல்லாம் அவசியமோ பணியாளர்கள், பங்குநர்கள், வாடிக்கையாளர், கடனீந்தோரிடம் நேரடித் தொடர்பு ஏற்படுத்திக் கொள்ள வேண்டும். இது தனிப்பட்ட முறையில் தொடர்பை வளர்ப்பதும் மட்டுமல்லாமல், ஆற்றல் வாய்ந்த தகவல் தொடர்பை வளர்ப்பதற்கும் முக்கியத்துவம் வாய்ந்ததாகும்.

## 4. மின்னணு கருவிகளைப் பயன்படுத்துதல்

தற்காலத்தில் வணிக தகவல் தொடர்பு பெரும்பாலும் மின்னணுக் கருவிகளைச் சார்ந்துள்ளது. தகவல் தொடர்பு முறை ஆற்றல் வாய்ந்ததாகவும், திறமையாகவும் அமைய, நவீன கால தொழிலமைப்புகள் தொலைபேசியுடன் தொலைநகல் பொறி, கணிப்பொறி, அலைபேசி, பேஜர் போன்ற மின்னணு கருவிகளை பயன்படுத்த வேண்டும்.

## 5. முறையற்ற தகவல் தொடர்புகளைப் பயன்படுத்தல்

முறைசார் தகவல் தொடர்பு முறையில் செய்திகள் அனுப்புவதிலும், பெறுவதிலும் எப்பொழுதும் காலதாமதம் ஏற்படுகிறது. இப்பிரச்சனை நீக்க எங்கெல்லாம் அவசியமோ, அங்கெல்லாம் முறையற்ற தகவல் தொடர்புமுறை அல்லது திராட்சை தோட்ட தகவல் தொடர்பு முறையைப் பயன்படுத்தி தகவல்கள் விரைவாகச் சென்றடைய வழி வகுக்க வேண்டும்.

## 6. இயந்திர குறைபாடுகளைக் களைதல்

தகவல் தொடர்புக்காகப் பயன்படுத்தப்படும் அனைத்து இயந்திர கருவிகளும், தொலைபேசி உட்பட, நன்கு இயங்கக் கூடிய நிலையில் வைத்திருக்க வேண்டும்.

## 7. பதில் செய்தி

இது செய்தியைப் பெறுபவர், செய்தியைச் சரியாகப் புரிந்து கொண்டாரா என்பதைத் தெரிந்து கொள்வதற்காகப் பயன்படுத்தும் ஒரு நுட்பமாகும். (எ.டு) செய்தியை அனுப்புநர், பெறுநர் தெளிவாகப் புரிந்து கொண்டாரா என்பதைக் கண்டறிய அச்செய்தி தொடர்பான சில வினாக்களைக் கேட்கலாம்.

## 8. பரஸ்பர நம்பிக்கை

கடைசி மட்டுமல்லாமல் முக்கியமானது, ஆற்றல் வாய்ந்த செய்தித் தொடர்பு முறைக்கு, மேலதிகாரி, மற்றும் துணைப் பணியாளரிடையே சுமுகமான உறவு மற்றும் பரஸ்பர நம்பிக்கை அவசியம் தேவை. அப்போது தான் செய்திகள் அனுப்புவதும், பெறுவதும் நல்லெண்ணத்தின் அடிப்படையில் நடைபெறும்.

## நினைவிற கொள்க

### தகவல் தொடர்பின் தன்மைகள்

1. இருவழி தொடர்பு முறை
2. செய்தி புரிந்து கொள்ளக் கூடிய மொழியில் இருத்தல்
3. எண்ணங்களின் ஒருமைப்பாடு
4. செய்தி ஒரு பொருளைக் கொண்டிருத்தல்
5. சமிக்ஞைகள் மூலம் தகவல் தொடர்பு கொள்ளல்
6. தகவல் தொடர்பு எல்லா இடங்களிலும் ஊடுருவுதல்
7. தகவல் தொடர்பு ஒரு தொடர்ச்சியான நடைமுறை

### தகவல் தொடர்பு நடை முறையின் கூறுகள்

1. அனுப்புபவர்
2. செய்தி
3. என்கோடிங் (உட்புகுத்தல் எண்ணத்தை செய்தியாக மாற்றுவதல்)
4. வழி
5. பெறுபவர்
6. வெளிப்படுத்தல்
7. மறு செய்தி (அ) பதில் செய்தி

### தகவல் தொடர்பின் நன்மைகள்

1. திட்டமிடுதலுக்கு உதவுகிறது
2. முடிவெடுத்தலுக்கு முக்கியம் வாய்ந்தது
3. அதிகார ஒப்படைத்தலுக்கு உதவுகிறது
4. சிறப்பான தலைமையை வளர்க்கிறது
5. ஊக்குவித்தலுக்கு உதவுகிறது
6. ஒருங்கிணைப்பை ஏற்படுத்துகிறது
7. பணியில் திருப்தி அளிக்கிறது
8. காலத்தையும், முயற்சியையும் சேமிக்க உதவுகிறது
9. பொது மக்கள் தொடர்புக்கு உதவுகிறது

### தகவல் தொடர்பின் வகைகள்

1. உறவுகளின் அடிப்படையில்  
முறையான தகவல் தொடர்பு முறை சாரா தகவல் தொடர்பு
2. தகவல் தொடர்பு ஓட்டத்தின் அடிப்படையில்  
மேல்நோக்கி தகவல் தொடர்பு கீழ்நோக்கி தகவல் தொடர்பு  
படுகிடை தகவல் தொடர்பு
3. கையாளும் முறைகள் அடிப்படையில்  
வாய்மொழி எழுத்து மூலம் சமிக்ஞை மூலம்

### தகவல் தொடர்பின் தடைகள்

#### I. அமைப்புருவாக்கத் தடைகள்

#### II. இயந்திரத் தடைகள்

1. அதிகமான பளு
2. மொழித்தடை உபயோகித்தல்
3. சத்தம்

#### III. தனிநபர் (அ) மனிதத் தடைகள்

1. விருப்பம் மற்றும் கவனத்தில் ஈடுபாடு
2. தொடர்பு கொள்ளத் தவறுதல்
3. அவசர முடிவு
4. தகவலாளர் மேல் சந்தேகம்
5. அந்தஸ்திற்கு ஆசை

### தகவல் தொடர்பின் தடைகளை அகற்றும் முயற்சிகள்

1. மனித தடைகளை அகற்றுதல்



3. நோடித் தொடர்பு
4. மின்னணு கருவிகளை பயன்படுத்துதல்
5. முறையற்ற தகவல் தொடர்புகளை பயன்படுத்துதல்
6. இயந்திரக் குறைபாடுகளை களைதல்
7. பின் தொடர்தல்
8. பரஸ்பர நம்பிக்கை

### சில செயல் திட்டங்கள்

#### கீழ்க்காணும் மேலாண்மைப் பிரச்சினைகளுக்குத் தீர்வு காண்க.

1) உன்னுடன் பயிலும் மாணவர்களிடம் அவர்களிடம் கீழ்க்கண்ட செயல் நடவடிக்கை குறித்து என்ன எண்ணுகிறார்கள் என்று ஒரு சிறிய ஆய்வு செய்க.

1. பள்ளியில் சேர்தல்
  2. பாடப்பிரிவினைத் தேர்ந்தெடுத்தல்
  3. குறிப்பிட்ட ரகத்தைச் சேர்ந்த எழுதுகோலை வாங்குதல்.
  4. திரைப்படத்திற்குச் செல்லுதல்
  5. தொலைக்காட்சி நிகழ்ச்சி பார்த்தல்
- அதிகமான மாணவர்களுக்கிடையே உள்ள பொது நோக்கை பட்டியலிடு.

2) தொடர்பு கொள்ளுதலில் உள்ள தடைகளைக் கண்டறிதல்.

1. உனக்கும் உனது பெற்றோருக்குமிடையே.
2. உனக்கும் உனது ஆசிரியருக்குமிடையே.
3. உனக்கும் உனது நண்பருக்குமிடையே.

4. உனக்கும் உனது சகோதரர் / சகோதரிக்குமிடையே.

இந்தத் தடைகளை எவ்வாறு களையலாம். அவை மேலாளர்கள் செய்வது போல் உள்ளனவா? என்று அடையாளம் காண்க.

3) கீழ்க்கண்ட பொருட்களை சமீபத்தில் வாங்கிய பத்து நபர்களை சந்தித்து அவர்கள் ஏன் குறிப்பிட்ட ரகப் பொருளை வாங்கினர். அதன் நோக்கம் என்ன என்பதை அறிந்து வகுப்பறையில் உரையாடவும்.

1. சோப்பு
2. சிகப்பழகு க்ரீம்
3. மென் குளிர்பானங்கள்
4. சமையல் எண்ணெய்.

குறிப்பு

மேற்கண்ட பிரச்சனையை தொடர்பு கொள்வதற்கும் முடிவெடுத்தலுக்கும் பயன்படுத்தலாம்.

### வினாக்கள்

#### பகுதி - அ

#### புறவய குறு வினாக்கள்

#### சரியான விடையைத் தேர்ந்தெடுத்து எழுது

1. முறைசார்ந்த தகவல் தொடர்பு வழி எனப்படுவது -----  
(அ) முறை சாராதது (ஆ) சரியானது (இ) சைகையானது (ஈ) எழுத்தாலானது
2. கையாளும் முறையின் அடிப்படையில் வரும் தகவல் தொடர்பு -----  
(அ) எழுத்தாலானது (ஆ) மேல் நோக்கி (இ) கீழ் நோக்கி (ஈ) முறையானது

3. அதிகச் சமைக்கு எடுத்துக்காட்டாக இருப்பது -----  
 (அ) தனிநபர் தடை (ஆ) இயந்திரத் தடை (இ) அமைப்புருவாக்கத் தடை (ஈ) இவற்றில் எதுவுமில்லை
4. காலத்தாமதமான தகவல் தொடர்பை சரி செய்வது -----  
 (அ) நீண்டவழி தகவல் தொடர்பு (ஆ) நேரிடையான தொடர்பு (இ) குறுகிய தகவல் தொடர்பு  
 (ஈ) மறு செய்தி
5. தகவல் தொடர்பு என்பது உண்மைகள், எண்ணங்கள் மற்றும் கருத்துக்களை ----- பரிமாறிக் கொள்வதாகும்.  
 (அ) ஒரு நபர் (ஆ) இரண்டு நபர்கள் (இ) மூன்று நபர்கள் (ஈ) இரண்டுக்கும் மேற்பட்ட
6. படுகிடை தகவல் தொடர்பு இவர்களிடம் ஒருங்கிணைப்பை உருவாக்குகிறது -----  
 (அ) மேற்பார்வையாளர் மற்றும் துணைப்பணியாளர் (ஆ) தனி நபர் மற்றும் துறை (இ) குழு உறுப்பினர்களிடையே (ஈ) இவற்றில் எதுவும் இல்லை
7. போதுமான வசதிகள் இல்லாததினால் தகவல் தொடர்பில் ஏற்படுவது -----  
 (அ) திட்டங்கள் மற்றும் விதி முறைகள் (ஆ) தகுதி வழி (இ) தகவல் தொடர்பின் போக்கு  
 (ஈ) நீண்ட வழிக் கட்டளை
8. எண்ணங்களை சைகை மூலமாக வெளிப்படுத்துவதற்கு எடுத்துக் காட்டு -----  
 (அ) தலையை ஆட்டுதல் (ஆ) கண்களை உருட்டுதல் (இ) உதடுகளை அசைத்தல்  
 (ஈ) மேற்கூறிய அனைத்தும்
9. எழுத்து மூலமாக தகவல் பரிமாற்றம் நடைபெறுவது ----  
 (அ) கடிதங்கள் (ஆ) சுற்றறிக்கைகள் (இ) தொகுப்புகள் (ஈ) மேற்கூறிய அனைத்தும்
10. நீண்ட வழி தகவல் தொடர்பால் ஏற்படுவது ----  
 (அ) கால தாமதம் (ஆ) தவறுகள் (இ) தவறாக புரிந்து கொள்ளுதல் (ஈ) மேற்கூறிய அனைத்தும்
11. சிறப்பான தகவல் தொடர்புக்கு தேவைப்படும் சூழ்நிலை -----  
 (அ) உண்மை மற்றும் நம்பிக்கை (ஆ) விருப்பம் மற்றும் விருப்பமின்மை (இ) ஒழுங்கு மற்றம் ஒழுங்கின்மை (ஈ) இதில் எதுவுமில்லை
12. இந்த நாட்களில் வியாபார தகவல் தொடர் ----- அதிகப்படியாக சார்ந்துள்ளது  
 (அ) இயந்திர சாதனங்களை (ஆ) மின்சார சாதனங்களை (இ) மின்னணு சாதனங்களை  
 (ஈ) மேற்கூறிய அனைத்தும்
13. ---- என்பது செய்தி பெறுபவரால் தரப்படும் மறுமொழி அல்லது மறு செயல் மற்றும் பதில் வருவது  
 (அ) பதில் செய்தி (ஆ) வெளிப்படுத்தல் (இ) உட்புகுத்தல் (ஈ) வழி
14. தகவல் பரிமாற்றம் செய்ய பயன்படுவது -----  
 (அ) வெளிப்படுத்துதல் (ஆ) உட்படுத்துதல் (இ) வழி (ஈ) மறு செய்தி
15. வாய் வழி செய்தியை கேட்கும் நபர்கள், புரிந்து கொண்டதை வெளிப்படுத்துவது ---- மூலம்.  
 (அ) சைகை (ஆ) சத்தம் (இ) நேரிடையான தொடர்பு (ஈ) மறு செய்தி

16. ஒவ்வொரு அமைப்பிலும், உறுப்பினர்களுடன் நல்ல உறவை ஏற்படுத்திக் கொள்வது ----  
(அ) சங்கம் (ஆ) பொது மக்கள் (இ) குழு (ஈ) மேற்கூறிய அனைத்தும்

17. இடைநிலை மேலாண்மையில் தகவல்களை பரிமாற்றம் செய்பவர் ----  
(அ) துணைப் பணியாளர் (ஆ) மேற்பார்வையாளர் (இ) அதே நெடுகில் (ஈ) இவற்றில் எதுவுமில்லை

### விடைகள்

- |                                 |                             |
|---------------------------------|-----------------------------|
| 1. (ஆ) சரியானது                 | 2. (அ) எழுத்தாலானது         |
| 3. (ஆ) இயந்திரத்தடை             | 4. (ஆ) நேரடித் தொடர்பு      |
| 5. (ஈ) இரண்டுக்கும் மேற்பட்ட    | 6. (ஆ) தனிநபர் மற்றும் துறை |
| 7. (இ) தகவல் தொடர்பின் போக்கு   | 8. (ஈ) மேற்கூறிய அனைத்தும்  |
| 9. (ஈ) மேற்கூறிய அனைத்தும்      | 10. (அ) கால தாமதம்          |
| 11. (அ) உண்மை மற்றும் நம்பிக்கை | 12. (இ) மின்னணு சாதனங்கள்   |
| 13. (அ) பதில் செய்தி            | 14. (இ) வழி                 |
| 15. (அ) சைகை                    | 16. (ஆ) பொது மக்கள்         |
| 17. (ஆ) மேற்பார்வையாளர்         |                             |

### ஒரிரு வார்த்தைகளில் விடையளி

1. செய்தியை அனுப்புவருக்கு மற்றொரு பெயர் என்ன ?
2. செய்தியை பெறுநர்க்கு மற்றொரு பெயர் என்ன ?
3. இயந்திரத் தடைக்கு முக்கிய காரணம் என்ன ?
4. எண்ணங்களை பரிமாற்றம் செய்யும் சைகை முறைக்கு எடுத்துக்காட்டு தருக.
5. எழுத்து மூலமான செய்தி தொடர்பு எதன் மூலம் பரிமாற்றம் செய்யப்படுகிறது ?
6. தனிநபர் தடைகளை எவ்வாறு நீக்குவது ?
7. முறைசார்ந்த தகவல் தொடர்பில் செய்தியை அனுப்புவதற்கும், பெறுவதற்கும் ஏற்படும் கால தாமதத்தை எவ்வாறு சரி செய்வது ?
8. தகவல் தொடர்பிற்கு குறைந்த பட்ச உறுப்பினர்களின் எண்ணிக்கை எத்தனை ?
9. மேலாளர் அடிக்கடி பயன்படுத்தக் கூடிய தகவல் தொடர்பின் வகை யாது ?
10. முறைசாரா தகவல் தொடர்பின் மற்றொரு பெயர் என்ன ?
11. முறை சார்ந்த தகவல் தொடர்பிற்கு எடுத்துக் காட்டு தருக.
12. தகவல் தொடர்பின் தடைகளை சரி செய்ய வேண்டிய கடைசி தீர்வு என்ன ?

### விடைகள்

- |  |                            |
|--|----------------------------|
| 1. அனுப்புநர்  | 2. பெறுநர்                 |
| 3. தகவல் தொடர்பு வழி   |                            |
| 4. தலையை ஆட்டுதல் / கண்களை உருட்டுதல் / உதடுகளை அசைத்தல்     |                            |
| 5. கடிதங்கள் / சுற்றறிக்கைகள் / தொகுப்புகள் / தகவல் அட்டைகள் |                            |
| 6. அரிச்சுவடி அதிகாரம் / தன்னம்பிக்கை                        |                            |
| 7. முறைசாரா தகவல் தொடர்பு / திராட்சை தோட்ட தகவல்             | 8. இரண்டு                  |
| 9. எழுத்து மூலமாக தகவல் தொடர்பு                              | 10. திராட்சை தோட்டத் தகவல் |
| 11. கொள்கை கையேடு / கட்டளை / சுற்றறிக்கை / பிரசுரம்          | 12. பரஸ்பர நம்பிக்கை       |

பகுதி - ஆ

மிகக் குறுகிய வினாக்கள்  
5 வரிகளில் விடையளி

(4 மதிப்பெண்)

1. தகவல் தொடர்பு பற்றி சிறு குறிப்பு வரைக.
2. தகவல் தொடர்பு – வரைவிலக்கணம் தருக.
3. திராட்சை தோட்டத் தகவல் தொடர்பு என்றால் என்ன ?
4. மேல் நோக்குத் தகவல் தொடர்பு என்றால் என்ன ?
5. கீழ் நோக்குத் தகவல் தொடர்பு என்றால் என்ன ?
6. படுகிடைத் தகவல் தொடர்பு என்றால் என்ன ?
7. வாய்மொழித் தகவல் தொடர்பு என்றால் என்ன ?
8. எழுத்து மூலமான தகவல் தொடர்பு என்றால் என்ன ?
9. சைகை மூலமான தகவல் தொடர்பு என்றால் என்ன ?
10. மொழித் தடை உபயோகித்தல் பற்றி சிறு குறிப்பு வரைக.

பகுதி - இ

குறு வினாக்கள்  
ஒரு பக்க அளவில் விடையளி

(10 மதிப்பெண்)

1. தகவல் தொடர்பின் சிறப்பியல்புகளை விளக்குக.
2. தகவல் தொடர்பின் தடைகளை அகற்றும் முயற்சிகளை விளக்குக.
3. தகவல் தொடர்பின் நன்மைகள் யாவை.
4. எழுத்து மூலமான செய்தித் தொடர்பின் நன்மைகள் யாவை ?
5. வாய்மொழி மூலமான செய்தித் தொடர்பின் நன்மைகளும் குறைபாடுகளும் யாவை ?

பகுதி - ஈ

கட்டுரை வடிவ வினாக்கள்

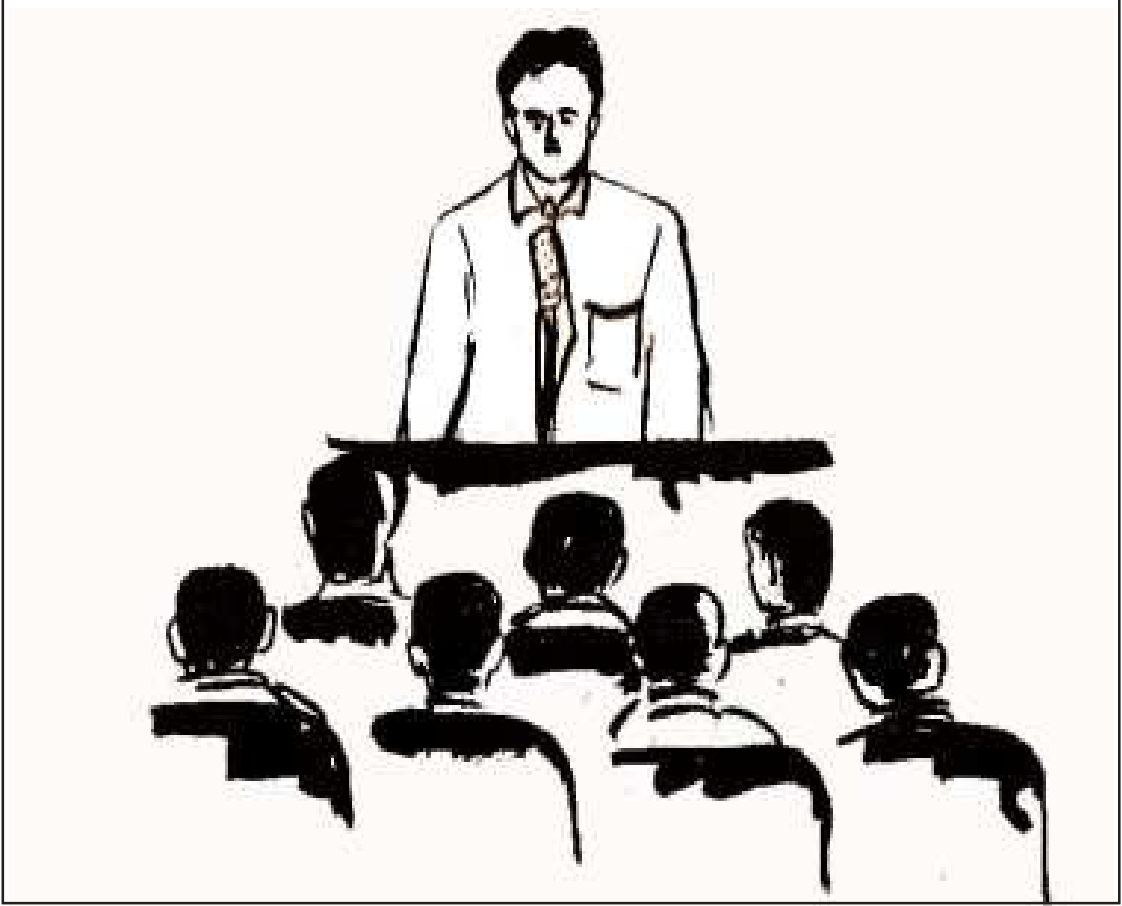
(20 மதிப்பெண்)

1. தகவல் தொடர்பின் வகைகளை விளக்குக.
2. தகவல் தொடர்பில் ஏற்படக் கூடிய பல வகையான தடைகளை விரிவாக எழுதுக.

## 6. தலைமையேற்றலும், இயக்குவித்தலும்

கற்றல் நோக்கங்கள் - இந்த அத்தியாயத்தைப் படித்த பின்னர் நீங்கள் கீழ்க்கண்டவற்றைப் புரிந்து கொள்வீர்கள்.

பொருள் - வரைவிலக்கணம் - இயல்புகள் - பணிகள் - தேவை - தலைமைப் பணியின் வகைகள் - மேலாண்மைத் தலைவரின் பண்புகள் - இயக்குவித்தல் - பொருள் - வரைவிலக்கணம் - சிறப்பியல்புகள் - இயக்குவித்தலின் பங்கு - இயக்குவித்தலின் மூலக் கூறுகள் - இயக்குவித்தல் கோட்பாடுகள்.



படம் 6.1 தலைமையேற்றல்

### பொருள்

ஒரு தலைவர் என்பவர் மற்ற மக்களை வழிகாட்டவும் இயக்குவிக்கவும் செய்பவர் ஆவார். இவர் தனது தொண்டர்களின் முயற்சிகளை நிறுவனத்தின் நோக்கத்திற்கேற்ப இயக்குகிறார். எனவே தலைமையேற்றல் என்பது ஒரு மனிதனின் நடத்தையின் தரமாகும். அதன் மூலம் அவர் மற்றவர்களை, நோக்கத்தை நோக்கி ஆர்வத்துடன் செயல்பட வைக்கிறார்.

### வரைவிலக்கணம்

ஜார்ஜ் ஆர் டெர்ரி என்பவர் கூற்றுப்படி தலைமை என்பது மக்களைக் கவர்ந்து

விருப்பத்துடன் பரஸ்பர நோக்கங்களை முழுமனதுடன் நிறைவேற்றுவதற்காக எடுக்கப்படும் செயல் ஆகும்.

**கூண்டீஸ் ஓ டன்னல்** அவர்களின் கூற்றுப்படி தனது துணைப் பணியாளரை நம்பிக்கையுடனும் விருப்பத்துடனும் பணியாற்றத் தூண்டு விக்கும் ஒரு செயலே தலைமை ஆகும்.

**ராபர்ட் ஆப்பல்பை** கூற்றுப்படி தலைமையேற்றல் என்பது இயக்குவித்தலின் வழியாகும். மேலும் இது மேலாண்மையின் தனித் திறமை. இது பணியாளர்களை குழு எண்ணங்களுக்கும், நம்பிக்கைக்கும், கூர்மையான அறிவிற்கும் ஏற்றாற் போல் பணிபுரிய வைக்கிறது.

### **தலைமையேற்றலின் இயல்புகள்**

#### **1. தலைமை என்பது செல்வாக்கை ஏற்படுத்தும் நடவடிக்கை.**

இது ஒரு குழுவின் உறுப்பினர்களுக்கு தலைவராக பயிற்றுவிக்கப்படுகிறது. ஒரு வெற்றிகரமாக தலைவர் என்பவர் தன்னுடைய நடத்தை, மனப்பான்மை, மற்றும் நம்பிக்கையின் மூலமாக தன்னுடைய தொண்டர்களிடம் மாற்றத்தை ஏற்படுத்துகிறார்.

#### **2. தலைமையேற்றல் என்பது ஒரு ஊக்குவிக்கும் பணி**

இது அமைப்புருவாக்கத்தின் நோக்கத்தை நிறைவேற்றுவதற்கு பணியாளர்களை முழுமனதுடன் ஊக்குவிக்கும் நடவடிக்கையாக செயல்படுகிறது. ஒரு வெற்றிகரமான தலைவர் என்பவர் ஒரு தனி நபரின் ஆர்வத்தை ஒரு குழுவின் ஆர்வமாக மாற்றக் கூடியவர்.

#### **3. பொதுவான நோக்கங்களுக்கு பங்களிக்கும் ஒரு உணர்வே தலைமை**

ஒரு வெற்றி பெறும் தலைவர் ஒவ்வொருவருக்கும் நல்ல பணிச்சூழ்நிலை ஏற்படுத்துவதன் மூலம் நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அடைவதற்கு உதவுகிறார்.

#### **4. தலைமையேற்றல் என்பது ஒரு குறிப்பிட்ட சூழ்நிலையுடன் உள்ள தொடர்பு**

ஒரு குறிப்பிட்ட சூழ்நிலைக்கும் நேரத்திற்கும் தொடர்புடைய ஒரு பணி. தலைமையேற்றல் பாணி ஒரு சூழ்நிலைக்கும் மற்றொன்றிற்கும் மாறுபட்டது.

#### **5. தலைமையேற்றல் என்பது பங்கிட்டுக் கொள்ளும் உணர்வு.**

ஒரு நல்ல தலைவர் தனது எண்ணங்களையும் அனுபவங்களையும் செல்வாக்கையும் தனது தொண்டர்களுடன் பகிர்ந்து கொள்கிறார். அவர் தன்னுடைய நடத்தையால் துணை பணியாளர்களிடையே மாற்றத்தை ஏற்படுத்துவதால், இந்த வகையான தலைமையில் ஒரு திருப்தி ஏற்படுகிறது.

#### **6. தலைமையேற்றல் என்பது நாட்டாமையோ அல்லது அதிகாரமோ அல்ல**

நாட்டாமை என்பது முறையான அதிகாரம் மற்றும் கட்டுப்பாட்டை குறிக்கும். தலைமையேற்றல் என்பது பின்தொடர்ந்து வரும் தொண்டர்களை நடத்தையால் கவரும் ஒரு உள்ளார்ந்த ஈடுபாடு.

#### **7. தலைமையேற்றல் தொடர்ந்து நடைபெறும் செயல்.**

#### **8. தலைமையேற்றல் என்பது தொண்டர்களை நிலைத்திருக்கச் செய்யும் நடவடிக்கை.**

ஒரு தலைவர் தன்னுடைய செல்வாக்கை விருப்பத்துடன் பயன்படுத்தும் போது, துணைப்

பணியாளர்கள் தலைவரின் அதிகாரத்தை ஒழுங்குப்படுத்தி தலைமையேற்றலின் செய்முறைகளை சாத்தியமாக்குகிறார்கள்.

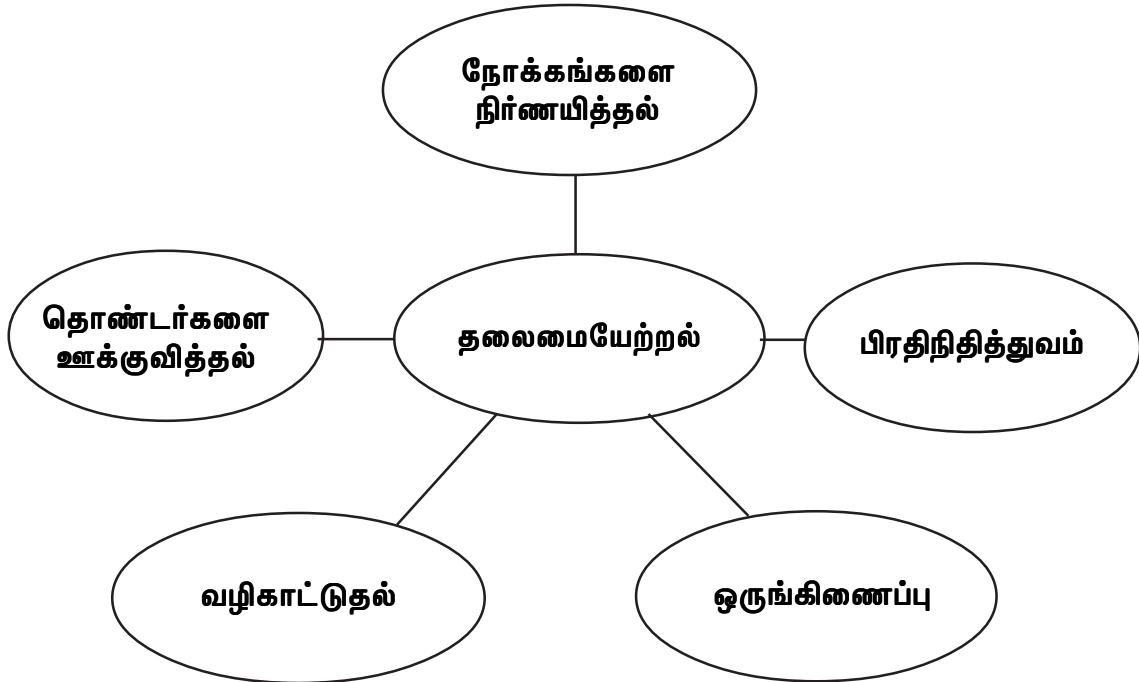
### 9. வெற்றிபெறக்கூடிய தலைமையானது நோக்கத்தை அடையவேண்டும்.

தலைவர்களின் முயற்சி ஒரு குறிப்பிட்ட செயல் நிறைவேற்றத்தை நோக்கி செயல்படுவதாகும்.

#### மேலாண்மைத் தலைவரின் பணிகள்

தலைமையேற்றல் என்பது இயக்குவித்தலின் தவிர்க்க முடியாத பகுதியாகும். இது நிறுவனத்தின் ஆற்றல் வாய்ந்த காரணியாகும். ஒரு நல்லதலைவன் இல்லாமல் ஒரு நிறுவனம் வெற்றிகரமாக இயங்க முடியாது. நல்ல தலைமையின் பங்கானது தலைவர் நிறைவேற்ற வேண்டிய பணிகளில் அடங்கியுள்ளது. ஒரு தலைவரின் கடமையானது தன்னுடைய தொண்டர்களை அமைப்பின் நோக்கத்தை நோக்கி கொண்டு செல்ல வேண்டும். இந்த தலைசிறந்த செயலை செய்வதனால், அமைப்பிற்கு சக்தி வாய்ந்த தலைவர் தேவைப்படுகிறார்.

ஒரு மேலாண்மை தலைவரின் பணிகளை பின்வரும் வரைபடம் மூலம் தெரிந்து கொள்ளலாம்.



படம் 6.2 மேலாண்மை தலைவரின் பணிகள்

#### 1. நோக்கங்களை நிர்ணயித்தல்

ஒரு தலைவன் ஒரு குழுவின் நோக்கங்களை நிர்ணயிப்பதோடு கொள்கைகள் நிகழ்ச்சி நிரல்கள் முதலியவற்றை வடிவமைப்பதோ அதை அடையவும் செய்கிறது. எனவே தலைவர் திட்டமிடுபவராகவும் கொள்கையை உருவாக்குபவராகவும் இருக்கிறார்.

#### 2. ஊக்குவிக்கப்படும் தொண்டர்கள்

மக்கள் தங்களது பணிகளை உற்சாகத்துடனும் உண்மையுடனும் நிறைவேற்ற

ஊக்குவிக்கிறார். இவர் வெகுமதிகளையும் தண்டனைகளையும் கொடுப்பவராக உள்ளார். இவரால் தொண்டர்களிடம் நம்பிக்கையை வளர்க்கிறார். இவரால் பணியாளர்களை ஊக்குவித்து குழு வேலையை மிகுந்த ஒத்துழைப்புடன் பெற முடிகிறது.

### 3. இயக்குவித்தல்

திறமையான தலைமையேற்றல் பணியாளர்களின் நடத்தையை, தீர்மானிக்கப்பட்ட நோக்கங்களை நோக்கி செயல்பட வழிகாட்டி அறிவுறுத்துகிறது. ஒரு திறமையான தலைவர் தனது தொண்டர்களின் செயலை இயக்க வேண்டும்.

### 4. ஒருங்கிணைத்தல்

தலைமையேற்றல் ஒரு குழுவை இணைக்கும் ஒரு சக்தியாகும். இது ஒரு குழுவிடமிருந்து ஒற்றுமையுணர்வை வளர்த்து ஒட்டியிருக்கும் சத்தியைக் கொடுத்து குழுவை சரியாக இருக்க உதவுகிறது. ஒரு தலைவர் நிறுவனத்தின் நோக்கங்களையும் தனி நபர்களின் நோக்கங்களையும் இணைத்து சமுதாய ஆர்வத்தை உருவாக்குகிறார்.

### 5. பிரதிநிதித்துவம்

ஒரு தலைவர் என்பவர் தனது குழுவின் பிரதிநிதி ஆவார். அவர் எல்லா விஷயங்களிலும் விருப்பத்துடன் பங்கு கொண்டு தன் குழுவில் உள்ளவியல் நோக்கங்களை அடையச் செய்கிறார். அவர் தனது குழுவின் குறியீடாகவும் தனது தொண்டர்களின் தந்தை போலவும் இருக்கிறார்.

### தலைமையின் அவசியம்

- அ) ஒரு நிறுவனத்தின் குறைகளைக் களைய உதவுகிறது.
- ஆ) நிறுவனத்தின் மாற்றங்களை உறுதி செய்யவும், அமல்படுத்தவும் தேவைப்படுகிறது.
- இ) நிறுவனத்தை அதன் வளர்ச்சியினால் ஏற்பட்ட உள்ளார்ந்த வேறுபாடுகளைச் சரிசெய்வதற்குத் தேவைப்படுகிறது.
- ஈ) பல்வேறு உறுப்பினர்களுக்கிடையே உள்ள மதிப்புகள் நம்பிக்கை விருப்பம் மற்றும் உணர்வுகளுக்கிடையே ஏற்படும் முரண்பாடுகளைக் களைகிறது.

### தலைமை பாணியின் வகைகள்

தலைமைப் பாணியின் வகைகளை கீழே காணலாம்.

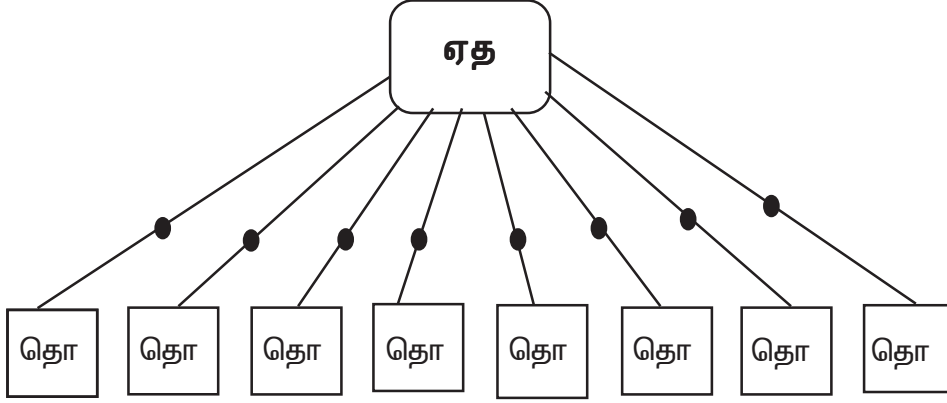
#### 1. ஏகாதிபத்தியப் பாணித் தலைமை

ஏகாதிபத்தியப் பாணித் தலைவர், தன் தொண்டர்கள் தன்னை போலவே வேலை செய்ய வேண்டும் என்று கருதுவார். அவர் தன் தொண்டர்களிடம் என்ன, எங்கே, எப்போது மற்றும் எப்படி செய்ய வேண்டும் என்று கூறுவார். தன் தொண்டர்கள் ஏதாவது ஆலோசனை வழங்கினால் கேட்க மாட்டார். ஏகாதிபத்தியப் பாணித் தலைவர், தன் தொண்டர்களுக்கு முடிவுகள் எடுக்கக் கூடிய திறன் இல்லை என்று நினைப்பார். தன் தொண்டர்கள் தான் குறிப்பிட்ட படி வேலை செய்தால் பாராட்டுகளையும், வேலை செய்யத் தவறினால் தண்டமையும் தருவார். தண்டனை என்பது அபராதம், தற்காலிகமாக விலக்குதல், பணிமாற்றம், பதவி இறக்குதல் மற்றும் பணிநீக்கம் செய்தல் ஆகும்.



## நன்மைகள்

- (1) அடிப்படையில் சோம்பேறிகளாகவும் மற்றும் கடமையை தவிர்ப்பவர்களாகவும் உள்ள துணைப்பணியாளர்களுக்கு இந்த வகையான தலைமை மிகவும் பொருத்தமாக இருக்கும்.
- (2) முடிவு எடுப்பதில் விரைவான முடிவுகளை எடுப்பதற்கு இந்த வகை தலைவர்களுக்கு மட்டும் தனியுரிமை உண்டு.



ஏத - ஏகாதிபத்தியப் பாணித் தலைமை  
தொ-தொண்டர்கள்

### படம் 6.3 ஏகாதிபத்தியப் பாணித் தலைமை

- (3) துணைப் பணியாளர்களுக்கு உண்மையான பயம் இருப்பதனால் ஒழுங்கை நிலைநாட்டுபவர்களாகவும், எப்போதும் எச்சரிக்கையாகவும் இருப்பர்.
- (4) பயனில்லாத மற்றும் உண்மையில்லாத வேலையாட்களை எளிதில் கண்டுபிடித்து வேலையிலிருந்து நீக்கலாம்.

## குறைபாடுகள்

- (1) வழக்கமாக துணைப் பணியாளர்களின் எதிர்ப்பு இந்த வகையான தலைமையேற்றலில் இருப்பதனால் தலைவரின் சுதந்திரம் குறைக்கப்படுகிறது.
- (2) ஒரு வேலையை முதன் முதல் தொடங்கும் தைரியத்தை கொண்டு விடுகிறது மற்றும் வேலையாட்கள் ஏமாற்றும் முடிவை ஏற்படுத்துகிறது.
- (3) தலைவரும், துணைப்பணியாளர்களும் அடிக்கடி சண்டை போட்டுக் கொள்ளும் வாய்ப்பினை ஏற்படுத்துவது அமைப்பிற்கு நல்லது இல்லை.
- (4) ஒரு கட்டத்தில் துணைப் பணியாளர்கள் தலைவரின் உத்தரவுக்கு கீழ்ப்படிய மறுத்து தங்கள் எதிர்ப்பை காட்டுவார்கள். அந்த நிலையில் தலைவருக்கு எந்த உதவியும் கிடைக்காது.

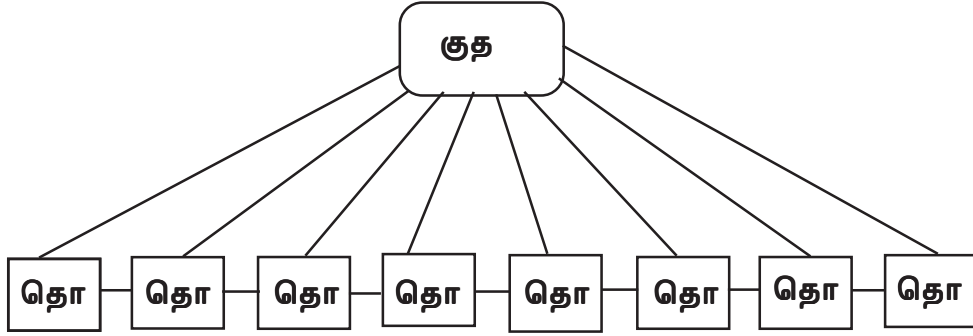
## 2. பங்கேற்கும் அல்லது குடியாட்சித் தலைமை

இவ்வகை தலைமையேற்றலுக்கு பங்கேற்கும் தலைமை என்றும் கூறலாம். குடியாட்சித் தலைவர், ஒரு தலைப்பட்டசமான முடிவுகளை எடுக்க மாட்டார். அவர், தன்னுடைய தொண்டர்களுக்கு முடிவுகளை எடுக்கும் செய்முறைகளில் கலந்து கொள்வதற்கு வாய்ப்புகளைத் தருகிறார். கடைசியில் எல்லோருடைய இசைவின் படி முடிவுகளை எடுப்பார். யாராவது ஒரு

உறுப்பினர்கள் துணிவுடன் சரி செய்வார்கள். குடியாட்சித் தலைவர், நினைப்பின் அடிப்படையில் தொண்டர்கள் திறமையுடையவர்கள் என்று கருதுகிறார்.

அனைத்துத் துணைப் பணியாளர்களும் தலைவருடன் இணைந்து செயல்படுகின்றனர். மாறாக, தலைவரும் துணைப்பணியாளர்களுடன் தொடர்பு கொள்கிறார். இதன் மூலமாக மக்களாட்சி கோட்பாடு நிலவுகிறது.

மக்களாட்சித் தலைமையை கீழ்க்காணும் படத்தின் மூலம் விளக்கப்படுகிறது.



குத - குடியாட்சித் தலைமை  
தொ - தொண்டர்கள்

#### படம் 6.4 பங்கேற்கும் அல்லது குடியாட்சித் தலைமை

#### நன்மைகள்

- (1) தொண்டர்களை, முடிவுகளை எடுக்கும் செய்முறையில் பங்கேற்க செய்வதன் மூலம், ஊக்கப்படுத்துவதாக உணர்வார்கள்.
- (2) கடைசியாக எடுக்கக் கூடிய முடிவு பரஸ்பர முடிவாக ஏற்றுகொள்ளப்படுகிறது. அதனால் தொண்டர்கள் வேலையை முழுமனதுடன் நிறைவேற்றுவார்கள்.
- (3) துணைப்பணியாளர்களிடமிருந்து எதிர்ப்பு ஏற்படாது.
- (4) குடியாட்சித் தலைமையின் ஆதரவினால் துணைப்பணியாளரின் வேலை நடத்தையில் முன்னேற்றம் ஏற்படுகிறது.
- (5) துணைப்பணியாளர்களிடம் எந்த விதத்திலும் பகை ஏற்படாது, தொழில் - நிர்வாகத்தின் உறவில் முன்னேற்றம் ஏற்படும்.

#### தீமைகள்

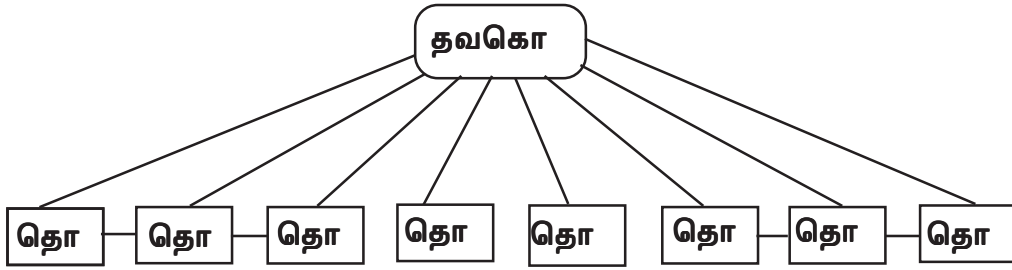
- (1) ஒரு முடிவிற்கு வருவதில் தாமதம் ஏற்படுவதால் தனி நபர்களின் அபிப்பிராயம் அவசியமாகிறது.
- (2) மதிப்புள்ள யோசனைகளை சொல்லக் கூடிய தகுதி துணைப்பணியாளர்களிடம் இருந்தால் மட்டும் குடியாட்சித் தலைமை பொருத்தமானதாக இருக்கும். தொண்டர்கள் குறைவான சாமர்த்தியம் மற்றும் தலைவர் வழிகாட்டுதல் படி செல்பவர்களாகவும் இருந்தால், பங்கேற்கும் தலைமை பொருத்தமானதாக இருக்காது.

(3) சில நேரங்களில், எல்லோரும் ஒத்துக் கொள்ள கூடிய முடிவுகள் வெளிப்படுத்துவதற்கு கடினமானதாக இருக்கலாம்.

### 3. தன்னிச்சை வணிகக் கொள்கைப்பாணி (அ) தலையிடக் கொள்கைப்பாணி (ஆ) சுதந்திரத் தன்மைப் பாணி

அகராதியில் உள்ள அர்த்தப்படி தன்னிச்சை வணிகம் என்பது தலையிடக் கொள்கையாகும். இதை சுதந்திரத்தன்மைப்பாணி என்றும் கூறுவர். தன்னிச்சை வணிகக் கொள்கைப் பாணியில் தொண்டர்களுக்கு அவர்களுடைய செயல்களில் முழு சுதந்திரம் அளிக்கப்படுகிறது. அவருடைய தொண்டர்களுக்கு எந்த வழிக் காட்டுதலும் தேவையில்லை. இவர் தொண்டர்களின் முடிவுகளில் செல்வாக்கு பெறுவதும் இல்லை, முடிவுகளை எடுத்தல் செய்முறைகளில் தலையிடுவதுமில்லை.

தன்னிச்சை வணிக கொள்கைப் பாணி தலைவரின் வரைபடத்தை கீழே காணலாம்.



தவகொ – தன்னிச்சை வணிகக் கொள்கைப் பாணி  
தொ – தொண்டர்கள்

#### படம் 6.5 தன்னிச்சை வணிகக் கொள்கைப்பாணி

#### நன்மைகள்

- (1) வெளிப்படையாக, துணைப்பணியாளர் முழு சுதந்திரத்தோடு செயல்பட அதற்கு சமமான செயல் நோக்கத்தை அதிக அளவில் தரவேண்டும்.
- (2) சில துணைப் பணியாளர்கள், திறமையுடையவர்களாக இருந்தால், சுதந்திரத்தை பயன்படுத்தி மிஞ்சுபவர்களாக இருப்பார்கள்.
- (3) உயர்ந்த நிலையில் உள்ளவருக்கும் துணைப் பணியாளர்களுக்கும் உள்ள தொடர்பு நன்றாக இருக்கும்.

#### தீமைகள்

- (1) தொண்டர்கள் திறமையுடையவர்களாகவும் மற்றும் சுதந்திரமாக செயல்களை செய்வதற்கு தகுதியுடையவர்களாக இருந்தால் தான் இவ்வகையான தன்னிச்சை வணிகக் கொள்கைப்பாணி நல்ல பலனைக் கொடுக்கும்.
- (2) ஒரு தலைவராக தொண்டர்களின் எல்லா செயல்களிலும் நேரிடையாக சம்பந்தப்படாமல் இருப்பதனால் கட்டுபடுத்துவது கடினம்.
- (3) தலைவர் தன்னுடைய முறையான அதிகாரத்தை உபயோகப்படுத்துவது இல்லை. அதன் பலனாக வேலை செய்யும் இடத்தில் அதிகாரபூர்வமான குணத்தை இழக்கிறார்.

(4) தொண்டர்கள் கைதேர்ந்த அறிவுரைகளையும் மற்றும் கருத்து ஆதாரங்களையும் தன்னுடைய தலைவரிடம் இருந்து பிடுங்கிக் கொள்கிறார்கள்.

#### 4. பணிமுறைத் தலைமை

ஒரு குறிப்பிட்ட செயல் துறையில் வல்லுனராக உள்ளவரே பணிமுறைத் தலைவராவார். தன்னிடம் இருக்கும் சிறப்பான திறமையை வைத்து தலைவனாக உயர்ந்தார். துறை சம்மந்தமான உண்மையான பிரச்சனைகளுக்கு தொண்டர்கள் தலைவரை அணுகினால் உதவி செய்பவராக இருப்பார். தொண்டர்கள் தன்னுடைய தலைவருக்கு உண்மையான தொண்டர்களாக இருந்தால், அவரிடம் மறைந்துள்ள சக்திகளை முழுமையாக பயன்படுத்திக் கொள்வர். இது தொண்டர்களுக்கும், அமைப்பிற்கும் நன்மையை தரும்.

#### நன்மைகள்

(1) பணிமுறைத் தலைவரின் சமயோசித திறமையினால் அவருடைய துணைபணியாளருக்கும், அமைப்பிற்கும் நன்மை பயக்கும்.

(2) பணிமுறைத் தலைவர் ஒரு குறிப்பிட்ட துறையில் வல்லுனராக இருப்பதனால், துணைப்பணியாளர்கள் தன்னுடைய தலைவருக்கு உண்மையானவர்களாக இருந்தால் வேலை சம்மந்தமான அறிவுத்திறன் மற்றும் திறமைகளை வளர்த்துக் கொள்ளலாம்.

#### தீமைகள்

(1) தொழில் துறைத் தலைவர் வேலையில் நிபுணர். வேலையை மட்டும் நம்புவார். துணைப் பணியாளர் சாமர்த்தியமாக இருந்தால் மட்டும், இந்த தலைவருடன் சேர்ந்து வேலை செய்ய முடியும்.

(2) தொழில்துறைத் தலைவரால் ஒரு சராசரி வேலையாளர் தகுதிக்கு இறங்கி வர முடியாது மற்றும் கோரிக்கையை ஏற்றுக் கொள்ள மாட்டார்கள்.

(3) இந்த தலைவர் சில நேரங்களில் அதிகார பூர்வமான செய்கைகளை தன்னுடைய தொண்டர்களிடம் எதிர்பார்ப்பார்கள். இதனால் ஏமாற்றம் ஏற்படலாம்.

(4) தலைவருக்கும் தொண்டருக்கும் மன வேற்றுமை ஏற்படலாம்.

#### 5. ஸ்தாபனத் தலைமை

பலதரப்பட்ட அதிகாரிகளுள்ள ஸ்தாபனத்தில் இருந்து, நற்பண்புகளினால் அதிகார பூர்வமாக தேர்ந்தெடுக்கப்படுபவர் ஸ்தாபன தலைவர் (எ.க) ஒருவர் பொது மேலாளராக ஸ்தாபனத்தில் நியமிக்கலாம். ஸ்தாபன தலைவர் குறிப்பிட்ட துறையில் வல்லுனராக இருக்க வேண்டியதில்லை.

#### நன்மைகள்

(1) அவர் செயல்படுவதற்கு பதவி அதிகாரம் உண்டு.

(2) அவர் தனக்கு கொடுக்கப்பட்ட நற்சாட்சிப் பத்திரத்தைப் பற்றி கவலைப்படாமல் தொண்டர்களிடம் அதிகாரப்பூர்வமான செய்கைகளை எதிர்பார்ப்பார்கள் மற்றும் தொண்டர்கள் அதிகாரப்பூர்வமான பதிலை அவருக்கு அளிக்க வேண்டும்.

#### தீமைகள்

(1) ஸ்தாபனத் தலைவர், துறையின் செய்கைகளில் வல்லுனராக இருக்க வேண்டிய அவசியமில்லாததனால் தன்னுடைய தொண்டர்களுக்கு சரியான வழிகாட்டுதலை பதவியின் மூலமாக கொடுக்க முடியாது.

(2) அவர், தன்னுடைய தொண்டர்களிடம் அதிகார பூர்வமான செய்கையை எதிர்பாக்கும் உரிமை உண்டு. என்றாலும், அவருக்கு நற்சாட்சி பத்திரம் குறைவாக உள்ளதால். நீதி சம்பந்தமான உரிமைகள் இல்லாமல் போகலாம்.

## 6. தந்தைத் தன்மைத் தலைமை

தந்தைத் தன்மைத் தலைவர், தன் தொண்டர்களிடம் அக்கறை எடுத்துக் கொண்டு தான் குடும்ப தலைவர் போலவும், தொண்டர்கள் குடும்ப உறுப்பினர் போலவும் நடத்துகிறார். தன்னுடைய தொண்டர்களின் நலனுக்காகவும் மற்றும் பாதுகாப்புக்கு தயாராகவும் இருப்பதே அவருக்கு முக்கிய கவலையாக உள்ளது. அவர் வெளிப்படையான சௌகரியங்களை தன்னுடைய தொண்டர்களுக்கு செய்து கொடுக்கலாம். ஆனால், அவரால் வேலையில் சிறந்த வழிகாட்டியாக இருக்க முடியாது.

### நன்மைகள்

- 1) அவர், ஒரு தந்தைக்குரிய நிலையில் தன்னுடைய தொண்டர்களை பாதுகாக்கலாம்.
- 2) அவர், வெளிப்படையான சௌகரியங்களை தன்னுடைய தொண்டர்களுக்கு செய்து கொடுக்க தயாராக உள்ளனர்.

### தீமைகள்

- 1) அவர், தன்னுடைய தொண்டர்களுக்கு அறிவுத் திறன் சார்ந்த உதவி புரியும் நிலையில் இல்லை.
- 2) தொண்டர்களில் சிலர் தகுதி உள்ளவர்களாகவும், சாதனைகளை நிறைவேற்றுவவர்களாகவும் இருந்தால், ஏமாற்றம் அடைவர். ஒரு தலைவராக, வேலைத்திறன், திறமை முதலியவற்றை பயன்படுத்தி சிறப்பாக செய்வதற்கு ஒரு நல்ல வழிகாட்டியாக இருக்க மாட்டார்.

### நல்லத்தலைவனின் பண்புகள்

ஒருவர் வெற்றியுள்ள தலைவனாக வர வேண்டும் என்றால் கீழ்க்கண்ட பண்புகளை பெற்றிருக்க வேண்டும்.

#### 1) ஆராயும் திறமை

ஒரு தலைவர் என்பவர் எந்த பிரச்சனையாக இருந்தாலும் ஆராய்ந்து உடனடியாக முடிவு காணும் திறமை வேண்டும். மனதில் எச்சரிக்கையாக இருக்க வேண்டும்.

#### 2) மன எழுச்சியில் உறுதி நிலை

ஒரு தலைவர் மன எழுச்சியின் வெளிப்பாட்டில் முடிவுகளை எடுக்கக் கூடாது. அவர் சிறந்த முறையில் எந்த பிரச்சனையாக இருந்தாலும் அறிவுத் திறனை பயன்படுத்தி விடைகாண வேண்டும்.

#### 3) தன்னம்பிக்கை

தன்னம்பிக்கை இல்லாத மனிதனால் ஒரு வெற்றிகரமான தலைவனாக வர முடியாது. அவருக்குத் தன் மேல் நம்பிக்கையிருந்தால். யாராவது அவருடைய பேச்சுக்கு எதிர்ப்பு தெரிவித்தால், வென்று வர முடியும்.

#### 4) வரப்போவதை அறியும் சக்தி

ஒரு தலைவர் என்ன நடக்கப் போகிறது என்பதை முன்னரே எதிர்பார்ப்பார். தன்னுடைய எதிர்கால பார்வையின் மூலம் எதிர்கால சவால்களைச் சமாளிக்க தன்னுடைய தொண்டர்களை தயார் படுத்துவார்.

#### 5) தீர்ப்புகளைச் சொல்லும் திறன்

ஒரு தலைவர், கொடுத்துள்ள சந்தர்ப்பங்களை வைத்து ஒரு சரியான தீர்ப்பை எடுக்க வேண்டும். பிறகு தான் நடைமுறைக்கு வேண்டிய முடிவுகளை விஸ்தரிக்க வேண்டும்.

#### 6) புரிந்து கொள்ளுதல்

ஒரு தலைவர் தன்னுடைய கருத்துக்களை தொண்டர்களிடம் புகுத்தக் கூடாது. அவர் மற்றவர்களின் கருத்துக்களை கவனித்து, குறிப்பாக, ஒரு குற்றம் கண்டுபிடிக்கும் நிலைமையில், ஒரு நல்ல முடிவை எடுக்க வேண்டும்.

#### 7) மன தைரியம்

ஒரு தலைவர் துணிவுள்ள முடிவுகளை எடுப்பதில் தகுதியுள்ளவராக இருக்க வேண்டும். அதற்கு மனதைரியம் வேண்டும். மற்றவர்களின் முடிவுகளை தான் எடுத்து, பாதுகாப்பானது என்று விளையாடக் கூடாது.

#### 8) ஊக்கப்படுத்தி மனதை கிரகிக்கும் சக்தி

கூறினால் மிகையாகாது, ஒரு தலைவர் என்பவர், எடுத்துக் கொண்ட வேலையை செய்து முடிப்பதற்கு தூண்டுதலாகவும், ஊக்கப்படுத்துபவராகவும் இருந்து செய்ய வேண்டிய வேலையை செய்து முடிக்க வேண்டும்.

#### 9) வழிகாட்டுதலில் திறமை

ஒரு தலைவர், தான் வேலையில் திறமையுள்ளவராக இருந்தால் தான் செய்முறை வேலையில் தன்னுடைய தொண்டர்களுக்கு வழிகாட்ட முடியும்.

#### 10) தகவல் தொடர்பு கொள்ளும் திறன்

வெற்றிகரமான தலைவருக்கு தகவல் தொடர்பு கொள்ளும் திறன் தெரிந்திருக்க வேண்டும். அந்தத் திறன் மூலமாக தன் தொண்டர்களை வழிகாட்டி விருப்பமான இலக்கை அடைய முடியும்.

#### 11) நேசமான நிலை

தலைவர் என்பவர் தன் தொண்டர்கள் தேவைகளில் அலட்சியமாக இருக்கக் கூடாது. யாராவது ஒரு தொண்டருக்கு சொந்த பிரச்சனைகள் இருந்தால், தன்னால் முடிந்த உதவியை செய்ய வேண்டும். ஒரு தலைவர் என்பவர், தன்னுடைய தொண்டர்கள் அணுகக் கூடியவராக உருவாக்கிக் கொள்ள வேண்டும்.

#### 12) நல்ல உடல் வளம்

ஒரு தலைவர் பலமான உடல்வளம் உடையவராக இருக்க வேண்டும், ஒரு தலைவர் நல்ல உடல்வளம் உள்ளவராக இருந்தால் தான், வேலை செய்ய முடியும் அல்லது செய்ய வேண்டிய வேலையில் சகிப்புத் தன்மை ஏற்படும்.

### 13) உபதேசிப்பதை நடைமுறை படுத்துதல்

ஒரு தலைவர் என்பவர் உபதேசிப்பதை நடைமுறை படுத்த வேண்டும். அவர் தான் வேலையை செய்வதற்கு ஒப்புக் கொண்டால், வேலையிலுள்ள பொறுப்புகளை பேச வேண்டும். அவருடைய விவகாரங்களில் நேர்மையாக இருந்தால் நேர்மையைப் பற்றி பேச வேண்டும்.

### 14) உயர்வான நோக்கங்கள்

ஒரு தலைவர் என்பவர் உயர்வான நோக்கங்களை கொண்டவராக இருக்க வேண்டும். அப்போது தான் அவருடைய தொண்டர்கள் ஆர்வத்துடன் செயல் பட முடியும்.

### 15) நேர்மறை எண்ணம்

கடைசியானது மற்றும் குறைவானது இல்லை, ஒரு தலைவர் என்பவர் எல்லாம் நமது நன்மைக்கே என நம்புவதாக இருக்க வேண்டும். இவர் தன்னுடைய வேலையில் நேர்மறை எண்ணம் உள்ளவராக இருக்க வேண்டும்.

### இயக்குவித்தல்

இயக்குவித்தல் எனப்படும் செயல்முறை யாதெனில் சிறப்பான முறையில் கூடிய வரையில் பணியாளர்கள் அவர்களுடைய வேலையை செய்வது பற்றி உத்தரவாதம் அளிப்பதாகும். அது பொதுவாக கீழ்க்கண்ட செயல்களை உள்ளடக்கியதாகும்



படம் 6.6 இயக்குவித்தல்

- 1) வேலைகளை ஒதுக்கித்தருவது
- 2) வேலை செய்யும் முறை பற்றி விளக்குவது

- 3) உத்தரவு மற்றும் அறிவுரைகளை வழங்குதல்
- 4) செயல் நிறைவேற்றத்தை மேற்பார்வை செய்தல் மற்றும்
- 5) பிழைகளை திருத்துதல்

### **வரைவிலக்கணம்**

இயக்குவித்தல் என்பது எல்லா செயல்களையும் உள்ளடக்கிய குழப்பமான வேலை, அவற்றை திட்டமிடுவதற்கு துணைப் பணியாளர்களை சக்தி வாய்ந்தவராகவும், சாமர்த்தியம் உள்ளவராகவும் உற்சாகப்படுத்தி வேலை செய்ய வைக்க வேண்டும். கூண்டீஸ் மற்றும் ஓ டன்னல்.

இயக்குவித்தல் என்பது நிர்வகிப்பதில்படி, துணைப் பணியாளர்கள் மற்றும் மற்றவர்கள் திட்டமிட்டபடி செய்வதற்கு மேலாளர் அக்கறை எடுத்துக் கொள்ள வேண்டும். நியூமென் மற்றும் வாரன்.

### **இயக்குவித்தலின் தனிச்சிறப்புகள் கீழ்க்கண்டவையாகும்**

#### **1. அது ஒரு நிறுவனத்தின் மனித ஆக்கக்கூறு சார்புடையது.**

இயக்குவித்தல் ஒரு நிறுவனத்தின் மனித ஆக்கக்கூறுக்கு மட்டும் மிகவும் தொடர்புடையது. பணியாளர்களை மட்டுமே இயக்குவிக்க முடியுமே தவிர இயந்திரம் மற்றும் மூலப்பொருளை அல்ல. கணிணி மற்றும் இயந்திர மனிதன் கட்டளையை ஏற்றுக் கொண்டு இடும்பணியை நிறைவேற்றினாலும், ஓர் நிறுவனத்தை தூண்டுவதற்கு தேவையானது மனித ஆக்கக்கூறு ஆகும்.

#### **2. மற்ற செயல்களிலிருந்து பிரிக்க முடியாத தன்மை**

திட்டமிடுதல், அமைப்பு, அலுவலர் குழாம், ஒருங்கிணைப்பு மற்றும் கட்டுப்படுத்துதல் ஆகியவற்றுடன் இயக்குவித்தல் தொடர்புடையது. திட்டங்களை தயாரிக்கும் ஒருவர், எடுத்துக் காட்டாக, அவருடைய மேலதிகாரியிடமிருந்து கட்டளையை பெறுவதுண்டு.

#### **3. எல்லா நிலைகளிலும் நிறைவேற்றுவது**

மேலதிகாரிகள் எல்லா மட்டத்திலும் ஆணைகளை கீழ்ப்பணியாளர்களுக்கு இடுவதுண்டு. ஒரு வாணிகத்துறை மேலாளர், (எ.க) வாணிகத்துறை அதிகாரிகளுக்கு கட்டளையிடுவதும், ஒவ்வொரு வாணிகத்துறை அதிகாரியும் தங்களுக்கு கீழ் உள்ள விற்பனையாளர்களுக்கு கட்டளையிடுவது உண்டு.

#### **4. தீர்மானத்தை நிறைவேற்றுவது**

ஒரு செயல் நிறைவேற்றலின் மதிப்பீடானது மிகவும் சார்ந்திருப்பது இயக்குவித்தலின் மதிப்பீடாகும். இயக்குவித்தல் திட்டங்களை வடிவு மாற்றி பயன்களை உண்டாக்கும்.

#### **5. முடிவு சார்ந்தது**

இயக்குவித்தல் கீழ்ப்பணியாளர்களுக்கு அளிக்கும் உத்தரவாதம் என்னவென்றால் அவர்கள் திட்டமிடுதலுக்கு ஏற்ப வேலை செய்து விரும்பத்தக்க பயன்களை அடைவது. எனவே இயக்குவித்தல் முடிவு சார்ந்தது.

#### **6. படிநிலை அமைப்பை பின்பற்றுகிறது**

துணைப் பணியாளர் ஒவ்வொரு நிலையிலும் தன்னுடைய நேரிடையான அதிகாரியால் வழிநடத்தப்படுகிறார். (எ.க) உற்பத்தி மேலாளர் மென் பணியாளருக்கும், மென் பணியாளர் வேலையாளருக்கும் வழி நடத்தப் படுகிறார். இயக்குவித்தல் என்பது படிநிலை அமைப்பை பின்பற்றுகிறது.



## 7. இது ஒரு தொடரும் செய்முறை

திட்டமிடுதல் அமைப்பு, அலுவலர் குழாம் ஒருங்கிணைப்பு மற்றும் கட்டுப்படுத்துதல் போல இயக்குவித்தலும் நீண்ட காலமானது. ஒரு மேலாளர் தன் துணைப் பணியாளரிடம் மேற்பார்வையிடுதல், உத்தரவிடுதல், ஊக்கப்படுத்துதல் மற்றும் வழிகாட்டுதலை தொடர்ந்து செய்கிறார்.

### இயக்குவித்தலின் பங்கு

இது நிர்வாகத்தின் இதயம் போன்றது. ஏனெனில் இது பணிநிறைவேற்றத்தோடு இணைந்தது. இது எதை எப்படி எப்பொழுது செய்ய வேண்டும் என்பதைச் சொல்லிக் கொண்டே இருக்கும். சிறந்த இயக்குவித்தல் கீழ்க்கண்ட நன்மைகளை வழங்குகிறது.

#### 1. செயலைத் தூண்டி விடுகிறது

இது ஒரு மின்சாரப் பொறி போன்றது. மின்சாரம் எவ்வாறு செயலைத் துவங்கி வைக்கிறதோ அதே போல நிறுவனத்தின் பணிகளைச் செயல்படுத்த இயக்குவித்தல் உதவுகிறது.

#### 2. ஒருங்கிணைத்தலை உறுதிப்படுத்துகிறது

ஒவ்வொரு நபரும் நிறுவனத்தில் மற்றவர்களோடு தொடர்புடையவராக இருக்கின்றனர். ஒருவரின் செய்கை மற்றவரின் செய்கையைப் பாதிக்கும். இயக்குவித்தல் நிறுவனத்தின் பல்வேறு பணிகளை ஒருங்கிணைக்க உதவுகிறது.

#### 3. திறமையை உயர்த்துகிறது

ஒரு நிறுவனத்தில் இருக்கும் ஒவ்வொரு பணியாளருக்கும் ஒரு தனித்திறமை இருக்கும். இயக்குவித்தலின் மூலமாக மேலாளர்கள் பணியாளர்களை ஊக்கப்படுத்தி நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அடைவதற்கு உதவுகிறார்கள்.

#### 4. மாற்றத்தை ஏற்படுத்துகிறது

நிறுவனம் சூழ்நிலைகளுக்கு ஏற்ப தன்னை மாற்றிக் கொள்ள வேண்டும். இந்த மாற்றங்களை நடைமுறைப்படுத்துவதற்கு மேலாண்மை, பணியாளர்களை ஊக்கப்படுத்தி வழிகாட்டுகிறது.

#### 5. நிலைத்தன்மையும் வளர்ச்சியையும் ஆதரிக்கிறது

இயக்குவித்தல் நிறுவனத்தில் நிலைத்தன்மையை உருவாக்குகிறது. மேலும் இது நிறுவனத்தின் வேலையில் ஒற்றுமையை வளர்க்கிறது.

### இயக்குவித்தலின் மூலக்கூறுகள்

#### 1. ஆணைகளையும் உத்தரவுகளையும் வழங்குதல்

மேலாளர் துணை பணியாளருக்கு கொடுக்கின்ற ஒவ்வொரு உத்தரவுகளும் நியாயமானதாகவும், முழுமையானதாகவும் மற்றும் தெளிவானதாகவும் இருக்க வேண்டும். இது எழுத்து வடிவில் இருக்க வேண்டும். இதன் மூலமாக எதிர்காலத்தில் வரும் பிரச்சனைகளைத் தவிர்க்கலாம்.

## 2. துணைப் பணியாளர்களை வழிநடத்தி அறிவுரை வழங்கி பயிற்றுவித்தல்

மேலாளர் தன் துணைப் பணியாளர்களை வழி நடத்தி, அறிவுரை வழங்கி பயிற்றுவிப்பதின் மூலம் வேலையை ஒழுங்கான முறையில் செய்வதன் மூலம் சிறப்பாகவும் செம்மையாகவும் பணியாற்ற இயலுகிறது.

## 3. துணைப் பணியாளர்களின் வேலையைக் கண்காணித்தல்

மேலாளர், துணைப்பணியாளரின் ஒவ்வொரு பணியையும் கண்காணிப்பதன் மூலம் அவருடைய செயல்பாடு திட்டமிட்டபடி செல்கிறதா என்பதை உறுதி செய்ய முடிகிறது.

## 4. துணைப் பணியாளரை தெம்பூட்டுதல்

துணைப்பணியாளர்களை ஊக்குவித்தல் மூலம், மேலதிகாரிகளின் எதிர்பார்ப்புகளை சந்தித்தல் இயக்குவித்தலின் மற்றொரு மூலக்கூறாகும்.

## 5. ஒழுக்கத்தை பராமரித்தல்

இயக்குவித்தலின் மற்றொரு மூலக்கூறு ஒழுக்கத்தை பராமரித்து அதன் மூலமாக திறமையான செயல்பாட்டிற்கு சன்மானம் அளிக்கப்படுகிறது.

## 6. கருத்து பரிமாற்றம் மூலம் இயக்குவித்தல்

ஒவ்வொரு ஆணை வழங்குவதற்கு முன்னும் அவ்வாணைகளை செயல்படுத்துபவருடன் கலந்தாலோசித்து அதற்கான வாய்ப்புகள், வேலையின் தரம் மற்றும் முடிவுகளை செயல்படுத்த சரியான வழிகளை முடிவு செய்ய வேண்டும்.

## இயக்குவித்தலின் கோட்பாடுகள்

கீழ்க்கண்டவை இயக்குவித்தலின் முக்கியமான கோட்பாடுகள் ஆகும்

### 1. தனிப்பட்ட மற்றும் அமைப்பின் நோக்கம் ஒத்துப்போக வேண்டும்.

வேலை செய்யும் இடத்தில் வேலையாளரின் நோக்கம் மற்றும் அமைப்பிற்கும் முரண்பாடு ஏற்படலாம். அதனால் அமைப்பின் மேலாண்மைக்கு வேலையாளரின் முயற்சியை இயக்குவிக்கும் பொறுப்பு மேலாளருக்கு உண்டு.

### 2. நோக்கத்திற்கு தனிநபரின் பங்கு.

இந்த கோட்பாடு சொல்லுவது, ஒவ்வொரு தனிநபரும் மனத்தின் கிரகிக்கும் சக்தியை முழுமையாக ஈடுபடுத்தினால் அமைப்பின் நோக்கத்தை நிறைவேற்ற முடியும்.

### 3. கட்டளை ஒருமை

இந்த கோட்பாட்டின்படி, ஒரு துணைப்பணியாளர், ஆணைகள் மற்றும் கட்டளைகளை ஒரு மேலதிகாரியிடம் இருந்துதான் பெற வேண்டும் மற்றும் அவரிடம் மட்டும் கீழொப்படைப்பு பெற்றிருக்க வேண்டும்.

### 4. நேரிடையான மேற்பார்வை

இந்த கோட்பாடு சொல்வது, எல்லாவிதமான கட்டளைகள், ஆணைகள், இயக்குவித்தல் மற்றும் வழிகாட்டுதல் ஆகியவற்றை நேரிடையாக தன்னுடைய துணைப் பணியாளர்களுக்கு வழங்கிட வேண்டும். மேலதிகாரிக்கும் துணைப் பணியாளருக்கும் இடையே இடைநிலையர் தேவையில்லை.

## 5. ஆற்றல்

இந்த கோட்பாட்டின்படி, இயக்குவித்தல் கட்டாயமாக அதிக ஆற்றலைத் தர வேண்டும். இது கட்டாயமாக செலவு அதிகமான விவகாரமாக இருக்கக் கூடாது.

## 6. பொருத்தமான செயல்முறை ஆற்றல்

ஒரு மேலாளர் இயக்குவித்தலுக்கு பொருத்தமான செயல்முறை ஆற்றலை பயன்படுத்த வேண்டும். செயல் முறை கற்றலை மேலாளருக்கு மட்டுமின்றி துணைப் பணியாளர்களுக்கும் பொருத்தமானதாக இருக்க வேண்டும்.

## 7. முறைசாரா அமைப்பின் பயன்

வெற்றிகரமான நல்விளைவை ஏற்படுத்துகிற இயக்குவித்தலை செம்மைப்படுத்த, முறைசாரா அமைப்பினை ஒழுங்கான முறையில் மேலாண்மை பயன்படுத்த வேண்டும். மேலாளருக்கும் துணைப் பணியாளருக்கும் இடையே தனிப்பட்ட நட்புமுறை இயக்குவித்தலில் நல்விளைவை ஏற்படுத்தும்.

## 8. நல்விளைவை ஏற்படுத்துகிற தகவல் பரிமாற்றம்

இயக்குவித்தலின் வெற்றி நல்விளைவை ஏற்படுத்துகிற தகவல் பரிமாற்றத்தைச் சார்ந்துள்ளது. மேலாளர் தன்னுடைய ஆணைகள் மற்றும் செயல் விளக்கக் குறிப்புகளை தன்னுடைய துணைப் பணியாளர்களிடம் தெரிவிக்க வேண்டும். துணைப் பணியாளர்களும் வழக்கமான இடைவெளியில் தாங்கள் முடித்துள்ள வேலையை மேலாளருக்கு தகவல் தெரிவிக்க வேண்டும்.

## 9. உணர்வாற்றல் அல்லது புரிந்து கொள்ளும் திறன்

இந்த கோட்பாட்டின்படி பரிமாற்றம் செய்யப்படும் போது தெளிவாக, தகவலுள்ளதாகவும் மற்றும் இன்றியமையாத உடைமை பெற்றிருக்க வேண்டும். பெறுபவர், கருத்துக்களை தெளிவாக புரிந்து கொள்ள வேண்டும்.

## 10. தகவல்கள்

இந்த கோட்பாட்டின்படி, எந்த தகவல்களும் பயனுள்ளது என்றால் அமைப்பிலுள்ள எல்லாவற்றிற்கும் பரிமாற்றம் செய்யப்பட வேண்டும், நிறுத்தி வைப்பது மற்றும் தகவல்களை தடைபடுத்துவது போன்றவை தொடர்புகளில் நல்விளைவுகளை ஏற்படுத்தாது.

## 11. நல்விளைவை ஏற்படுத்தும் தலைமையேற்றல்

இயக்குவித்தலின் வெற்றி என்பது. ஒரு மேலாளரின் தலைமைச் சிறப்பியல்புகளைச் சார்ந்துள்ளது. ஒரு மேலாளர் என்பவர் துணைப் பணியாளர்களுக்கு எடுத்துக் காட்டாக இருக்க வேண்டும்.

## நினைவிற் கொள்க

### ஒரு மேலாண்மை தலைவரின் பணிகள்

1. நோக்கங்களை நிர்ணயித்தல்
2. ஊக்குவிக்கப்படும் தொண்டர்கள்
3. இயக்குவித்தல்
4. ஒருங்கிணைத்தல்
5. பிரதிநிதித்துவம்

### தலைமை பாணியின் வகைகள்

1. ஏகாதிபத்தியப் பாணித் தலைவர்
2. பங்கேற்கும் (அ) குடியாட்சித் தலைமை
3. தன்னிச்சை வணிகக் கொள்கைப் பாணி
4. பணிமுறைத் தலைவர்
5. ஸ்தாபனத் தலைவர்
6. தந்தைத் தன்மைத் தலைமை

### நல்ல தலைவனின் பண்புகள்

1. ஆராயும் திறமை
2. மன எழுச்சியின் உறுதி நிலை
3. தன்னம்பிக்கை
4. வரப்போவதை அறியும் சக்தி
5. தீர்ப்புகளை சொல்லும் திறன்
6. புரிந்து கொள்ளுதல்
7. மன தைரியம்
8. ஊக்கப்படுத்தி மனதை கிரகிக்கும் சக்தி
9. வழிகாட்டுதலில் திறமை
10. தகவல் தொடர்பு கொள்ளும் திறன்
11. நேசமான நிலை
12. நல்ல உடல் வளம்
13. உபதேசிப்பதை நடைமுறைப்படுத்துதல்
14. உயர்வான நோக்கங்கள்
15. நேர்மறை எண்ணம்

### இயக்குவித்தல்

#### இயக்குவித்தலின் தனிச் சிறப்புகள்

1. அது ஒரு நிறுவனத்தின் மனித ஆக்கக் கூறு சார்புடையது
2. மற்ற செயல்களிலிருந்து பிரிக்க முடியாத தன்மை
3. எல்லா நிலைகளிலும் நிறைவேற்றுவது
4. தீர்மானத்தை நிறைவேற்றுவது
5. முடிவு சார்ந்தது
6. படிநிலை அமைப்பை பின்பற்றுகிறது
7. இது தொடரும் ஒரு செய்முறை

#### இயக்குவித்தலின் பங்கு

1. செயலை தூண்டிவிடுகிறது
2. ஒருங்கிணைத்தலை உறுதிபடுத்துகிறது
3. திறமையை உயர்த்துகிறது
4. மாற்றத்தை ஏற்படுத்துகிறது
5. நிலைத் தன்மையையும், வளர்ச்சியையும் ஆதரிக்கிறது

#### இயக்குவித்தலின் கோட்பாடு

1. தனிப்பட்ட மற்றும் அமைப்பின் நோக்கம் ஒத்துப்போக வேண்டும்
2. நோக்கத்திற்கு தனி நபரின் பங்கு
3. கட்டளை ஒருமை

4. நேரிடையான மேர்பார்சை
5. ஆற்றல்
6. பொருத்தமான செயல்முறை ஆற்றல்
7. முறைசாரா அமைப்பின் பயன்
8. நல்விளைவை ஏற்படுத்துகிற தகவல் பரிமாற்றம்
9. உணர்வாற்றல் (அ) புரிந்து கொள்ளும் திறன்
10. தகவல்கள்
11. நல் விளைவை ஏற்படுத்தும் தலைமையேற்றல்

## சில செயல் திட்டங்கள்

### கீழ்க்காணும் மேலாண்மைப் பிரச்சினைகளுக்கு தீர்வு காண்க.

1) ஜோஷி என்பவர் ஃபைன் ப்ரொடெக்ஷன்ஸ் என்ற நிறுவனத்தில் மாவட்ட விற்பனை மேலாளராகப் பத்து வருடங்களாக இருந்து வருகிறார். அவர் தனது இணை அலுவலர்களாலும் மேற்பார்வையாளர்களாலும் நிறுவனத்தை நன்றாக நடத்தி வருவதாகவும் உணரப்பட்டுள்ளார். ஆனால் எல்லோரும் ஜோஷி அடுத்த உயர்ந்த மேலாண்மைப் பதவிக்கு ஆசைப்படுகிறார் என்பது போல் உணர்ந்தார்கள். அவரது விற்பாண்மையாளர்கள் ஒரு வேலையை நன்றாகச் செய்தால் அந்தப் பெருமையைத்தான் எடுத்துக் கொள்ள முயற்சிப்பார். அதே சமயம் ஒரு பிரச்சனை நேர்ந்தால் அது தனது குற்றமல்ல என்று நினைப்பார். சந்தை மேலாளர் ஓய்வு பெற்ற உடன் ஜோஷி அப்பதவிக்கு விண்ணப்பம் செய்தார். நிறுவனம் அப்பணிக்கு ஒரு முழுமையான தேடுதல் வேட்டை நடத்தியது. ஏனெனில் அப்பணி மிகவும் பொறுப்பானது மேலும் முக்கிய தேடுதல் வேட்டை முடியும் தருணத்தில் வெளியிடத்திலிருந்து புதிய நபரை அப்பதவிக்குத் தேர்ந்தெடுத்தது. இது குறித்து நிறுவனத்தின் கணிப்பு யாதெனில் ஜோஷி நல்ல மாவட்ட விற்பனை மேலாளராக இருந்தாலும் அவரது இணை அலுவலர்களுடன் பணிபுரிவது கடினமாக இருக்கம் என்றும் மற்ற மேலாளர்களது வேலைத் திறமையைத் தனது பெருமையாக எடுத்துக் கொள்வதன் மூலமாக அவர்களை அதிருப்திப்படுத்தலாம் ஆகையால் அவர்களது செயல்பாட்டில் குறைபாடு ஏற்படலாம் என உணர்ந்தார்கள்.

ஜோஷி மனமுடைந்து விட்டார். அவர் அந்த வேலைக்காக வெகு நாள் காத்திருந்தார் மேலும் அவரது உழைப்பனைத்தையும் அதை நோக்கிச் செலவிட்டிருக்கிறார். அவர் ஆர்வமிழந்ததனால் வேலை திறனிழந்து நலியத் தொடங்கியது. இருந்தாலும் அவரது துறை இயங்கியது ஆனால் அவரால் அல்ல. முடிவுகள் எடுப்பதில் தாமதம் ஏற்பட்டதாலும் அவரது விற்பனை அறிக்கைகள் தாமதமாக வழங்கப்பட்டது. ஜோஷியின் துணைப்பணியாளர்கள் தொடர்ந்து உழைத்தாலும் ஜோஷி பெருமை அடைய முடியவில்லை.

நீ உன்னைப் புதிய மேலாளராக பாவித்து ஜோஷியை எவ்வாறு பழைய செயல்பாட்டு நிலைக்குக் கொண்டு வருவாய் என்று விவரி.

### உதவிக் குறிப்பு

ஜோஷி அவர்களின் ஊக்குவித்தல் தேவை குறித்து கலந்தாலோசனை செய்து அவரைப் பழையபடி செயல்படுத்த என்ன செய்யலாம் என்று யோசனை செய். அவருக்கு கொடுக்கப்பட வேண்டிய ஊக்குவித்தல் நடவடிக்கைகள் யாவை? நிதி சார்ந்த நிதி சாராத ஊக்குவித்தல் வழிகள் குறித்து சிந்திக்கவும்.

2) அதி விரைவாக நகரும் நுகர்வோர் பொருள் நிறுமம் ஒன்றின் வருடாந்திர விற்பனைக் கூட்டத்தில் நிறும சந்தை மேலாளர் அடுத்த வருடம் நமது விற்பனை இந்த ஆண்டை விட 25%. அதிகமாக இருக்க வேண்டும் என்று தீர்மானம் நிறைவேற்றினார். இம்முடிவை துறை விற்பனை

மேலாளர்களின் கவனத்திற்கு கொண்ட வருவதாகவும் இது குறித்து இப்பணியை அவர்களில் யார் செய்யப் போகிறார் என்பது குறித்து அவர்களின் கருத்தை வரும் வெள்ளிக்கிழமை அறிவிக்க வேண்டும் என்றும் கூறினார். இது குறித்து ஏதேனும் கேள்விகள் உள்ளனவா ? என்று கேட்டார். கேள்விகள் எதுவும் எழவில்லை. கூட்டம் முடிந்து விட்டது.

## வினா

- 1) சந்தை மேலாளரின் இயக்குவித்தல் குறித்த அணுகுமுறையை மதிப்பீடு செய்க.
- 2) ஒவ்வொரு விற்பனை மேலாளர்களும், தங்கள் துணைப் பணியாளரிடம் இதே அணுகுமுறையை கையாள வேண்டுமா ? சந்தை மேலாளர் கொடுத்த ஆணைகளும் குறிப்புகளும் முழுமையானதா ?

## உதவிக் குறிப்பு

சந்தை மேலாளர் ஏதேனும் தலைமைப் பண்பையோ (அ) இயக்குவித்தலையோ தனது துணைப்பணியாளருக்கு குறிப்பால் உணர்த்துகிறாரா ? இத்தகவல் தொடர்பு வெளிப்படையாக உள்ளதா ? (அ) மறைமுகமாக உள்ளதா ?

## வினாக்கள்

### பகுதி - அ

#### புறவய குறு வினாக்கள்

#### சரியான விடையைத் தேர்ந்தெடுத்து எழுது

1. மற்ற மக்களை வழிகாட்டவும் இயக்குவிக்கவும் செய்பவர் -----  
(அ) தலைவர் (ஆ) ஊக்குவிப்பவர் (இ) தலை (ஈ) துணைப்பணியாளர்
2. ----- ஒரு தலைபட்சமான முடிவுகளை எடுக்க மாட்டார்  
(அ) தன்னிச்சை வணிகக் கொள்கைப் பணி (ஆ) ஏகாதிபத்தியப் பாணி (இ) குடியாட்சித் தலைமை (ஈ) தொழில் துறைத் தலைவர்
- 3.----- தலைவர் ஒரு குறிப்பிட்ட செயல் துறையில் வல்லுனராக உள்ளவர்  
(அ) தொழில்துறைத் தலைவர் (ஆ) ஸ்தாபன தலைவர் (இ) குடியாட்சி தலைவர் (ஈ) ஏகாதிபத்தியப் பாணித் தலைவர்
4. தந்தைத் தன்மைத் தலைவர், ----- மீது அக்கறை எடுத்துக் கொள்பவர்  
(அ) குடும்பம் (ஆ) தொண்டர்கள் (இ) அமைப்பு (ஈ) இதில் எதுவும் இல்லை
5. கட்டளை ஒருமையில், துணைப் பணியாளர் கட்டளைகளை பெறுவது --- இடம் இருந்து  
(அ) ஒரு மேலதிகாரி (ஆ) குழு (இ) இன்னொரு துணைப் பணியாளர் (ஈ) இவையனைத்தும்
6. தகவல் தொடர்புகளை நிறுத்தி மற்றும் அடக்கி வைப்பது  
(அ) பலனற்றது (ஆ) பலன் உள்ளது (இ) சம்பந்தப்பட்டது (ஈ) சம்பந்தம் இல்லாதது
7. தீர்ப்புகளைச் சொல்லும் திறன் பெற்றிருப்பவர்  
(அ) துணைப்பணியாளர் (ஆ) குழு உறுப்பினர் (இ) தலைவர் (ஈ) மேற்கூறிய நபர் அனைவரும்.

8. ----- என்பது திட்டமிடுதலை முடிவாக மாற்றுகிறது  
(அ) கட்டுப்படுத்துதல் (ஆ) ஊக்குவித்தல் (இ) முடிவுகளை எடுப்பது (ஈ) இயக்குவித்தல்
9. ----- இயக்குவித்தலுக்கு பொருத்தமான செயல்முறை ஆற்றலை பயன்படுத்த வேண்டும்.  
(அ) ஒரு மேலாளர் (ஆ) வேலை செய்பவர் (இ) அனுப்புபவர் (ஈ) வாடிக்கையாளர்
10. கட்டளை ஒருமையில், துணைப் பணியாளர் கீழொப்படைப்பு பெறுவது ----  
(அ) குழு (ஆ) தொழிற்சங்கம் (இ) மேலதிகாரி (ஈ) குடும்பம்
11. ----- ஆதரவினால் துணைப் பணியாளரின் வேலை நடத்தையில் முன்னேற்றம் ஏற்படுகிறது.  
(அ) ஏகாதிபத்திய பாணி தலைமை (ஆ) குடியாட்சி தலைமை (இ) அனுப்புபவர் (ஈ) வாடிக்கையாளர்
12. ---- முடிவுகளை மன எழுச்சியில் எடுக்கக் கூடாது.  
(அ) தலைவர் (ஆ) தொண்டர் (இ) உதவியாளர் (ஈ) தனி நபர்
13. ---- தலைவர் தன் தொண்டர்கள் தன்னைப் போலவே வேலை செய்ய வேண்டும் என்று கருதுவர்.  
(அ) குடியாட்சி (ஆ) ஏகாதிபத்திய பாணி (இ) பணிமுறை (ஈ) தன்னிச்சை வணிக கொள்கை
14. -----இல்லாத மனிதனால் ஒரு வெற்றிகரமான தலைவனாக வர முடியாது  
(அ) பலவீனமான உடல் நலம் (ஆ) தன்னம்பிக்கை (இ) எதிர்மறையானநினைவு (ஈ) மன எழுச்சி
15. துணைப் பணியாளர்களின் எதிர்ப்பு ---- வகையான தலைமையேற்றலில் இருக்கிறது  
(அ) பணிமுறை (ஆ) குடியாட்சி (இ) ஏகாதிபத்தியம் (ஈ) ஸ்தாபனம்.

### விடைகள்

1. (அ) தலைவர்
2. (இ) குடியாட்சி தலைவர் / மக்களாட்சி தலைவர்
3. (அ) தொழில்துறைத் தலைவர்
4. (ஆ) தொண்டர்கள்
5. (அ) ஒரு மேலதிகாரி
6. (அ) பலனற்றது
7. (இ) தலைவர்
8. (ஈ) இயக்குவித்தல்
9. (அ) ஒரு மேலாளர்
10. (இ) மேலதிகாரி

11. (ஆ) குடியாட்சி தலைமை
12. (அ) தலைவர்
- 13.(ஆ) ஏகாதிபத்திய பாணி
14. (ஆ) தன்னம்பிக்கை
15. (இ) ஏகாதிபத்தியம்

### ஒரிரு வார்த்தைகளில் விடையளி

1. குழுவிற்கு பிரதிநிதியாக இருப்பவர் யார் ?
2. சோம்பேறிகளாகவும் , மற்றும் கடமையை தவிர்பவர்களாகவும் உள்ள துணைப் பணியாளர்களுக்கு எந்த விதமான தலைமை பொருத்தமாக இருக்கும் ?
3. பங்கேற்கும் தலைமைக்கு மற்றொரு பெயர் என்ன ?
4. குறிப்பிட்ட செயல் துறையில் வல்லுனராக உள்ளவர் யார் ?
5. ஸ்தாபன தலைவருக்கு எடுத்துக்காட்டுத் தருக.
6. லட்சிய வாதி என்பவர் யார் ?
7. நிர்வாகத்தில் இயக்குவித்தலின் பங்கு என்ன ?
8. துணைப்பணியாளருக்கு எடுத்துக்காட்டாக இருக்க வேண்டியவர் யார் ?
9. யார் வழிகாட்டப்பட வேண்டும் ?
- 10.வேலையில் நிபுணராக இருப்பவர் யார் ?
11. தலையிடா கொள்கை பாணி என்றால் என்ன ?

### விடைகள்

1. தலைவர்
2. ஏகாதிபத்தியப் பாணித் தலைவர்
3. குடியாட்சித் தலைவர்
4. பணிமுறைத் தலைவர்
5. பொது மேலாளர்
6. தலைவர்
7. இதயம்
8. மேலாளர்
9. பணியாளர்கள்



10. பணிமுறைத் தலைவர்
11. கொள்கைகளில் தலையிடாதவர்

**பகுதி - ஆ**

**மிகக் குறுகிய வினாக்கள்  
5 வரிகளில் விடையளி**

**(4 மதிப்பெண்)**

1. தலைமையேற்றல் என்றால் என்ன ?
2. தலைமையேற்றல் - வரையறு
3. தந்தை தன்மைத் தலைவர் என்றால் என்ன ?
4. ஸ்தாபனத் தலைவர் என்றால் என்ன ?
5. தன்னிச்சை வணிகக் கொள்கைப் பாணி என்றால் என்ன ?
6. ஏகாதி பத்தியப் பாணித் தலைவர் என்றால் என்ன ?
7. குடியாட்சித் தலைவர் - சிறு குறிப்பு வரைக.
8. பணிமுறைத் தலைவர் என்றால் என்ன ?
9. இயக்குவித்தல் என்றால் என்ன ?
10. இயக்குவித்தல் வரைவிலக்கணம் தருக.
11. இயக்குவித்தல் என்பது எந்த செயல்களை உள்ளடக்கியது ?

**பகுதி - இ**

**ஒரு பக்க அளவில் விடையளி  
குறு வினாக்கள்**

**(10 மதிப்பெண்)**

1. தலைமையேற்றலின் இயல்புகள் யாவை ?
2. தலைவரின் பணிகள் யாவை ?
3. இயக்குவித்தலின் சிறப்புகள் யாவை ?
4. இயக்குவித்தலின் பங்கு என்ன ?
5. இயக்குவித்தலின் மூலக்கூறுகள் யாவை ?
6. ஏகாதிபத்திய பாணித் தலைவரின் நன்மைகள் மற்றும் தீமைகளை விவரி.
7. குடியாட்சித் தலைவரின் நன்மைகள் மற்றும் தீமைகளை விவரி.

8. தன்னிச்சை வணிக கொள்கை பாணி தலைவரின் நன்மைகள் மற்றும் தீமைகளை விவரி.
9. பணிமுறைத் தலைவரின் நன்மைகள் மற்றும் தீமைகளை விவரி.

**பகுதி ஈ**

**கட்டுரை வடிவ வினாக்கள்**

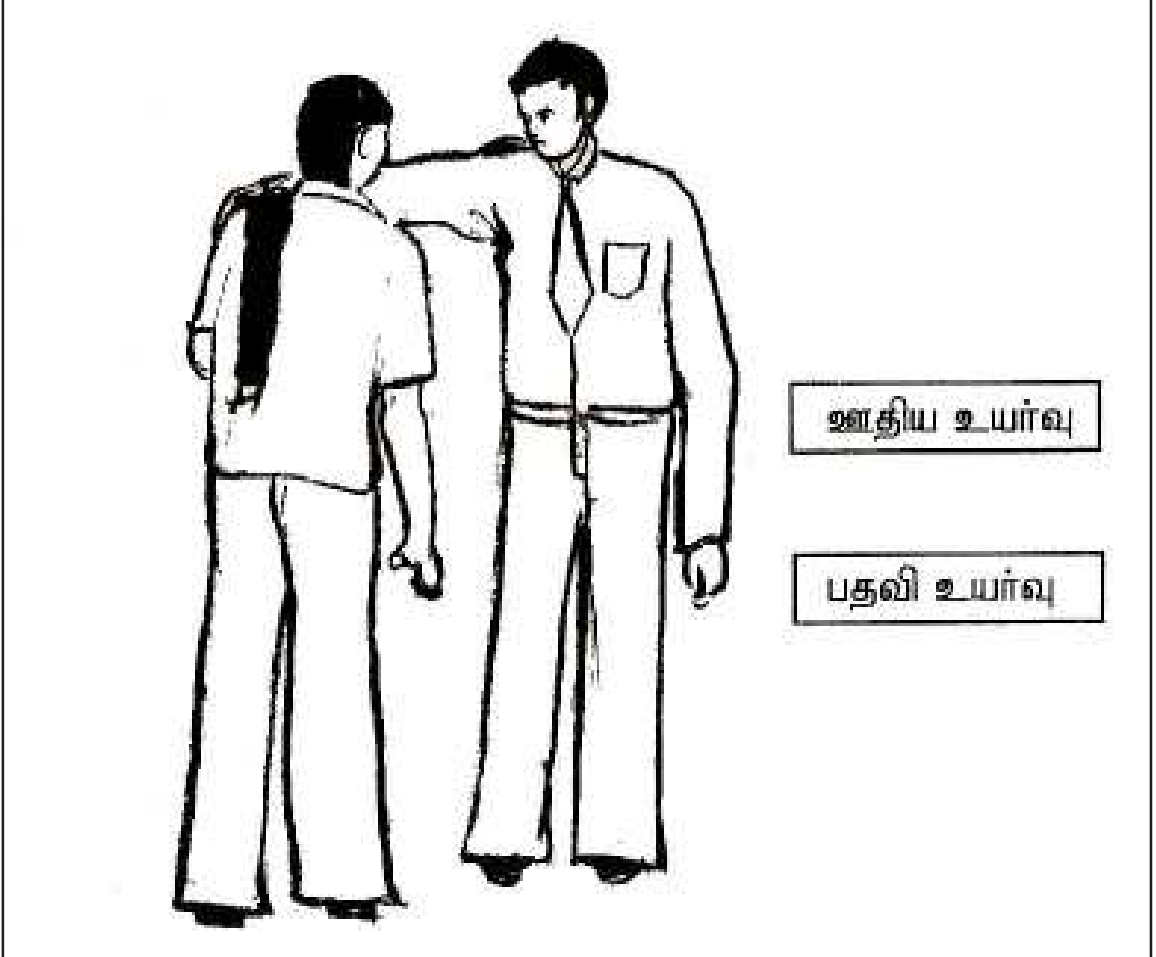
**(20 மதிப்பெண்)**

1. பல்வேறு வகையான தலைமை பாணிகளை விளக்குக.
2. இயக்குவித்தலின் கோட்பாடுகளை விளக்கமாக கூறுக.
3. நல்லத் தலைவரின் பண்புகள் யாவை ?

## 7. செயலூக்கமளித்தல் (அ) தெம்பூட்டுதல்

கற்றல் நோக்கங்கள் - இந்த அத்தியாயத்தைப் படித்த பின்னர் நீங்கள் கீழ்க்கண்டவற்றைப் புரிந்து கொள்வீர்கள்

பொருள் - வரைவிலக்கணம் - சிறப்பியல்புகள் - ஊக்குவித்தலின் படிநிலைகள் - நன்மைகள் - வகைகள் - ஊக்குவித்தலின் கோட்பாடுகள் (மாஸ்லோ-மெக்ரக்கர்)



படம் 7.1 செயல் ஊக்கமளித்தல்

### பொருள்

தனது துணைப் பணியாளர்களிடமிருந்து உத்தம அளவு ( optimum ) பணி நிறைவேற்றத்தை செய்து பெறுவதே ஒவ்வொரு மேலாளரின் கடமையாகும். துணைப்பணியாளரின் செயல் நிறைவேற்றம், அவர் எந்த அளவு ஊக்குவிக்கப்படுகிறாரோ அதைப் பொறுத்து நிர்ணயிக்கப்படுகிறது. ஊக்கமளித்தல் என்பது, துணைப்பணியாளர்களை மிகச் சிறந்த முறையில் செயல்படத் தூண்டி, ஒருங்கிணைக்கும் நடைமுறையாகும். ஒரு மனிதனின் தேவை எந்த அளவு பூர்த்தி செய்யப்படுகிறதோ அதைப் பொருத்தே, ஊக்குவித்தலின் செல்வாக்கு குறிப்பிடத்தக்கதாக அமையும்.

எனவே மேலாளர் தனது துணைப் பணியாளர்களை ஊக்கமளிக்க, அவர்களின்

தேவைகளைப் புரிந்து வைத்துக் கொள்ள வேண்டிய அவசியமாகும்.

ஊக்கமளித்தல் என்ற சொல்லானது 'Motive' என்ற சொல்லிலிருந்து வந்ததாகும். 'Motive' என்பது ஒரு மனிதனை பணி செய்யத் தூண்டுக, தேவை, விருப்பம் அல்லது ஆர்வத்தை ஏற்படுத்துவதாகும்.

**வரைவிலக்கணம்**

**கீழ்க்கண்டவற்றுள் சில முக்கியமான தெம்பூட்டுதலின் வரைவிலக்கணங்கள்**

**புகழ்மிக்க மேலாண்மை சிந்தனையாளர்களால் கொடுக்கப்பட்டுள்ளன.**

1. “ஒரு நிறுவனத்தின் தீர்மானித்த குறிக்கோளை அடைய பணியாளர்களைத் தூண்டும் ஓர் செயலே ஊக்குவித்தல்” ஆகும். – W. G. ஸ்காட்.

2. “ஒரு மனிதனை செயல்படுத்தவும், ஏற்கனவே ஆரம்பித்து வைத்த செயல் நடைமுறையை தொடர்ந்து நடைபெறத் தூண்டும் எதுவும் ஊக்குவித்தல்” – ராபர்ட் டியூபின்

3. எட்வின்.பி.பிளிப்போ என்பவர் கூற்றுப்படி, ஊக்குவித்தல் என்பது மற்றவர்களை முயற்சி செய்ய தூண்டும் ஒரு செயல்பாடு. இதன் மூலமாக, நாம் நினைத்தவற்றை செய்வதன் மூலம் சன்மானங்களையும், இலாபத்தையும் பெற சாத்தியப்படுத்துதல் ஆகும்.

**ஊக்குவித்தலின் தன்மைகள் / சிறப்பியல்புகள் ( Characteristics )**

ஊக்குவித்தலின் சிறப்பியல்புகள் பின்வருமாறு :-

**1. ஊக்குவித்தல் உளவியல் அடிப்படையிலானது**

மனிதனுடைய தேவைகள் அவனுடைய நடத்தையைப் பொறுத்து அமையும். ஒரு துணைப் பணியாளரின் தேவைகள் முழுமையாகப் பூர்த்தியடையும் போது அவன் மன அளவில் இலகுவாக உணர்கிறான். பணியாளர்களின் உணர்வுகளைப் புரிந்து கொண்டு அவர்களுக்கு அளிக்கக் கூடிய சிறிய பாராட்டுதல் கூட மிகுந்த பலனளிக்கும். (எ.டு) துணைப் பணியாளருக்கு அதிக ஊதியமளித்ததன் மூலம் அவரை உண்மையாகவே திருப்தி அளிக்க முடியாது, மேலாளரின் பாராட்டுதலான ஒரு வார்த்தை அவனுக்கு மிகுந்த மன திருப்தியளிப்பதுடன், கடின உழைப்புக்கும் அவரைத் தூண்டுகிறது. எனவே, ஊக்குவித்தல் என்பது பணியாளரின் உளவியல் அடிப்படையிலானதாகும்.

**2. ஊக்குவித்தல் எப்பொழுதும் முழுமையானது, பிரிக்க முடியாது**

ஒரு மனிதனை தவணை முறையில் ஊக்கமளிக்க முடியாது. ஒரு பணியாளரின் தேவைகளில் ஒரு பகுதி மட்டும் பூர்த்தி செய்வதன் வாயிலாக அவனை முழுமையாக ஊக்குவிக்க இயலாது. (எ.டு) பதவி உயர்வு மூலம் தன் சொந்த ஊருக்கு பணி மாற்றத்திற்காகக் காத்திருக்கும் ஒரு பணியாளருக்கு, அதில் ஏதாவது ஒரு தேவையை மட்டும் பூர்த்தி செய்தால் அவன் ஊக்குவித்தலை உணர மாட்டான். எனவே பணியமர்த்துநர் (Employer) தனது பணியாளர்களுக்கு அவ்வப்பொழுது முழுப் பயனை வழங்கி ஊக்குவிப்பது அவரது கடமையாகும்.

**3. பணவாயிலாகவோ, பணமல்லாத வாயிலாகவோ ஊக்குவிக்கலாம்**

ஒரு பணியாளர் பணம் வாயிலாகவோ, அல்லது பணமற்ற வழியிலோ ஊக்குவிக்கப்படலாம். பணவாயிலாக ஊக்குவித்தல் என்பது பணியாளருக்கு அதிக சம்பளம், மேலூதியம், கழிவு போன்ற பணப்பயன் வழங்குவதாகும். பணமல்லாத வழியில் ஊக்குவித்தல் என்பது உயர் பதவியளித்தல் மற்றும் முடிவெடுக்கும் அதிகாரம் வழங்குதல் போன்றவையாகும்.

#### 4. ஊக்குவிக்கும்முறை நேர்மறை மற்றும் எதிர்மறையிலுமிருக்கலாம்

ஊக்குவித்தல் முறை எப்பொழுதும் நேர்மறையாக இருக்க வேண்டும் என்பது அநேகருடைய கருத்தாகும். இது எதிர்மறையாகக் கூட இருக்கலாம். நேர்மறை ஊக்குவித்தலில், அதிக சம்பளம், உயர் அதிகாரம், உயர் பதவி என்று இன்னும் பல அடங்கும். பின் வருவன எதிர்மறை ஊக்குவித்தலில் அடங்கும்.

- 1) பணியில் கவனக் குறைவாக உள்ள ஒரு பணியாளருக்கு நினைவுக் குறிப்பு (Memo) வழங்குதல்
- 2) பணிகளைத் தட்டிக் கழிக்கின்ற பணியாளரைத் தற்காலிக பணிநீக்கம் செய்தல்
- 3) சம்பளம் நிறுத்தி வைத்தல்
- 4) பணித்தளத்தில் விதி முறைகளை மீறிய குற்றத்திற்காக தண்டம் (penalty / fines) விதித்தல் போன்றவையாகும்.

#### 5. ஊக்குவித்தல் என்பது தொடர்ந்து செய்ய வேண்டிய பணியாகும்

மனிதன் ஒரு தேவை விலங்கு. அவனுக்கு ஒரு தேவை பூர்த்தியானவுடன் மற்றொருதவை தோன்றுகிறது. இது ஒரு முடிவுறாத பணியாகும். அதனால், ஊக்குவித்தல் என்பது நேரத்தை சார்ந்த பணியல்ல, வேலை செய்யும் இடத்தில் பணியாளர் வேலையில் இருக்கும் காலத்தில் அவருக்கு ஊக்கமளித்தல் தொடர்ந்து தேவைப்படுகிறது.

#### ஊக்குவித்தலின் நடைமுறைகள் / படிகள்

ஊக்கப்படுத்துதல் என்பது மனிதத் தேவைகளுக்கும் ஊக்கமூட்டும் காரணிக்கும் இடையே நடக்கும் கருத்துப் பரிமாற்றமே. ஒரு மனிதன் தனக்குக் கிடைத்துள்ள ஊக்கி, அவனை முழுமையாகத் திருப்திப்படுத்தியதாக நினைத்தால் அவன் ஊக்குவிக்கப்பட்டுவிட்டான் என்று பொருள். ஊக்குவித்தல் நடைமுறையின் சில படிகளை இங்கு காணலாம்.

#### 1. தேவையை உணருதல்

ஒரு நபரின் தேவை (அ) ஊக்கம் என்பது ஊக்கப்படுத்துதல் நடைமுறையின் முதல் படியாகும். ஊக்கம் என்பது குறிக்கோள்களை அடைய இயக்குவிக்கப்படுகிறது. இது மேலும் அவர்களுடைய நடத்தையைத் தீர்மானிக்கிறது. இந்நடத்தை நோக்கத்தை அடையும் நடத்தைக்கு வழிவகுக்கிறது. வேறு வகையில் கூறினால் திருப்தி அடையாத தேவைகளை உணரும்போது ஒரு மனிதனின் மனத்தில் ஒரு அழுத்த உணர்வைத் தோற்றுவிக்கிறது.

#### 2. செயலைத் தேடல்

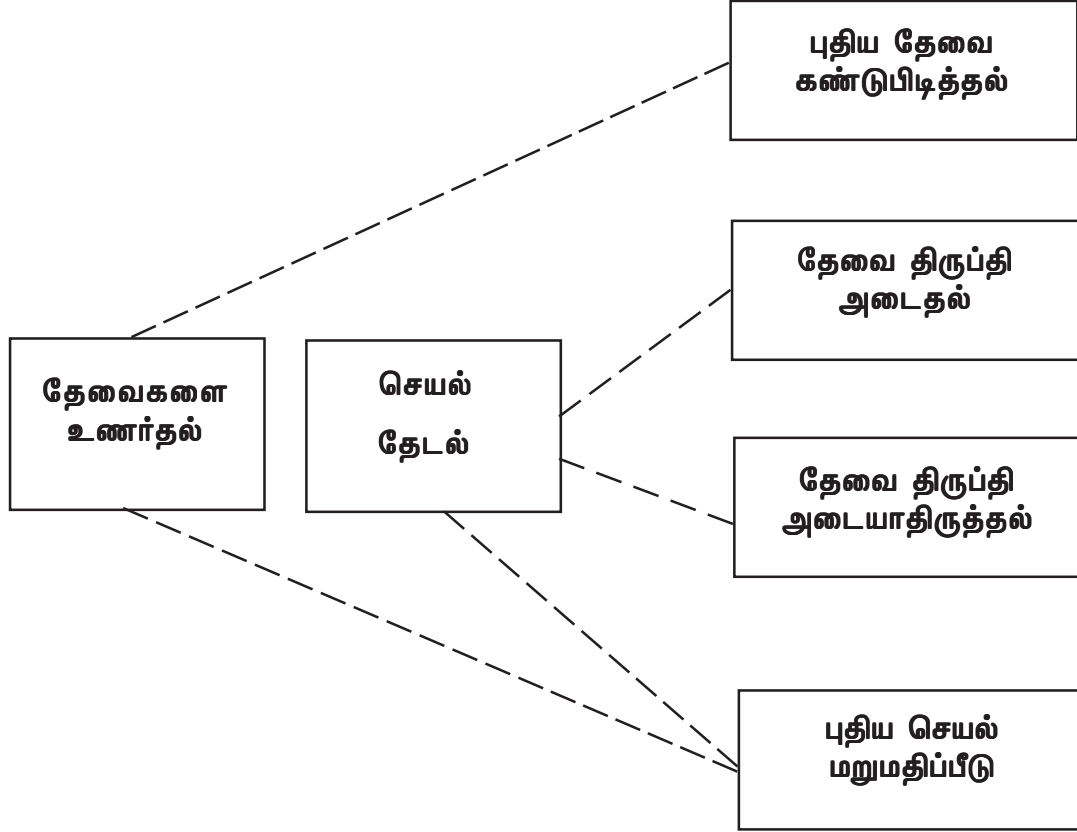
மன அழுத்த உணர்விலிருந்து விடுபட மேலும் தேவையைப்பூர்த்தி செய்ய மனிதன் ஒரு சரியான செயலைத் தேடுகிறான். அவன் ஒரு நோக்கத்தை ஏற்படுத்திக் கொண்டு அதை அடைவதற்கு முயற்சி செய்கிறான்.

#### 3. தேவையைப் பூர்த்தி செய்தல்

அந்நபர் தனது முயற்சியில் வெற்றி பெற்று விட்டால் அவனது தேவை பூர்த்தி செய்யப்படுகிறது. அவன் ஊக்குவிக்கப்படுகிறான். அம்முயற்சி தோல்வி அடைந்தால் தேவை பூர்த்தி அடைவதில்லை. எனவே அந்நபர் வேறு ஒரு செயலைத் தேடுகிறான். அவன் தன்னை உருவாக்கும் (அ) பாதுகாக்கும் நடவடிக்கையில் ஈடுபடுகிறான்.

#### 4. புதிய தேவையை கண்டுபிடித்தல்

ஒரு தேவையானது பூர்த்தி செய்யப்பட்டவுடன் வேறு தேவைகள் வெளிவருகின்றன. அந்நபர் புதிய நோக்கத்தை ஏற்படுத்திக் கொள்கிறார். இந்நடைமுறை அம்மனிதனுக்குள் தொடர்ந்து நடைபெறுகிறது. ஏனெனில் மனிதனின் தேவைகள் வரையறுக்கப்படாதது.



படம் 7.2 ஊக்குவித்தலின் நடைமுறைகள்

#### ஊக்குவித்தலின் நன்மைகள் / முக்கியத்துவம்

நிறுவனத்தைக் குறிக்கோளை நோக்கி வழிநடத்தும் கருவியாகிய ஊக்குவித்தலின் முக்கியத்துவம் பின்வருமாறு

##### 1. பணியாளர்களைத் தூண்டுதல்

பணியாளர்கள், பணியில் தங்கள் திறமையை உத்தம அளவு நல்குவதற்கு, ஊக்குவித்தல் முக்கிய தூண்டுதலாக இருக்கிறது. ஒவ்வொரு பணியாளருக்கும் சில ஆசைகள் பூர்த்தியாகாமல் உள்ளது. பணியாண்மையர் அவர்களின் தேவைகளை அறிந்து அவற்றை நிவர்த்தி செய்வதன் மூலம் அவர்களை சிறப்பாக செயல்பட செய்யலாம்.

##### 2. திறமையை அதிகரித்தல்

நன்கு ஊக்குவிக்கப்பட்ட பணியாளர்களால், தங்கள் பணிகளை அதிக திறமையுடன் நிறைவேற்ற முடியும். இது குறைந்த உற்பத்திச் செலவுடன் அதிக அளவு உற்பத்திக்கு வழி வகுக்கிறது. குறைந்த செலவில் அதிக அளவு உற்பத்தி, திறமையை அடைவதற்குத் தேவையாயிருக்கிறது.

### 3. வளங்களை முழுமையாகப் பயன்படுத்துதல்

ஊக்குவிக்கப்பட்ட பணியாளர்கள் தங்கள் பணிகளை தவிர்க்க விரும்பமாட்டார்கள். எனவே நிறுவன வளங்கள் குறிப்பாக, கச்சாப் பொருட்கள், இயந்திரங்கள் முழுமையாகப் பயன்படுத்த இயலும். பணியாளர்களும் தங்கள் நேரங்களை வீணடிக்காமல் பணி ஆற்றுவதால் மனித உழைப்பும் வீணாவதில்லை.

### 4. இயந்திரங்களைத் தவறாகக் கையாண்டு உடைவதால் ஏற்படும் நட்டம் தவிர்த்தல்

சிறந்த முறையில் ஊக்குவிக்கப்பட்ட பணியாளர்கள் எப்பொழுதும் பணியில் கவனமுடன் செயல்படுவர். கவனக் குறைவாக செயல்பட மாட்டார்கள். இதன் விளைவாக இயந்திர சாதனங்களை தவறாகக் கையாளுதல் மற்றும் உடைந்து போதலால் ஏற்படக் கூடிய நட்டம் தவிர்க்கப்படுகிறது.

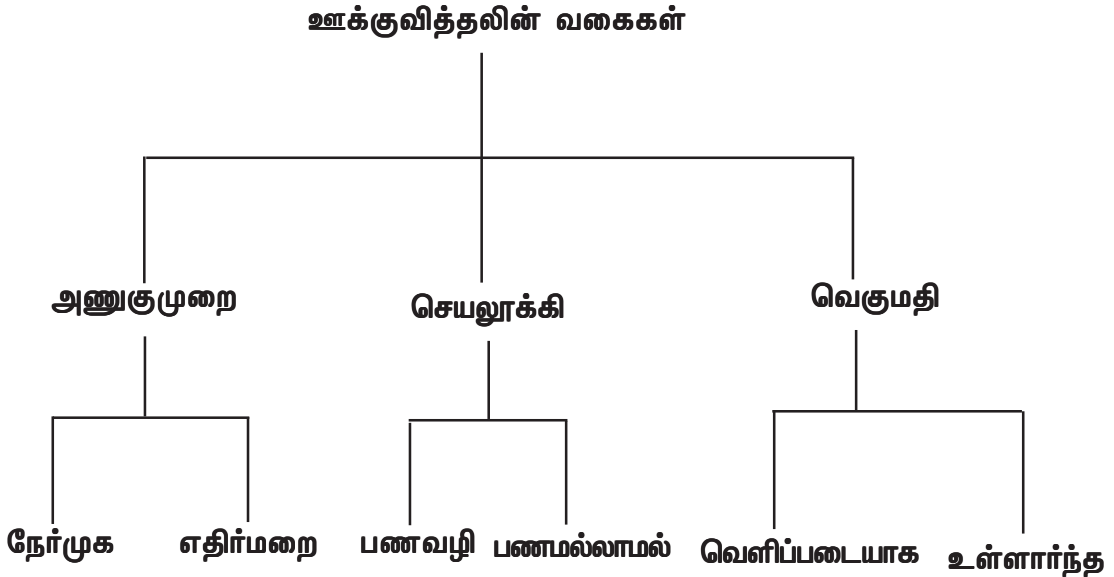
### 5. மனக்குறை மற்றும் புகார்களுக்கு வாய்ப்பில்லை

தகுந்த முறையில் ஊக்குவிக்கப்பட்ட பணியாளர்கள் யாரைப் பற்றியும், எதைப் பற்றியும் தேவையில்லாமல் புகார் செய்ய மாட்டார்கள். அவர்களின் எல்லாத் தேவைகளும் பணியாண்மையரால் நிறைவேற்றப்படுவதால் அவர்கள் பணியையும், பணித்தளத்தையும் விரும்புவர். புகாருக்கு அங்கு இடமில்லை.

### 6. நல்ல மனித உறவுகள் வளர்க்கிறது

ஒரு நிறுவனப் பணியாளர்கள் சிறந்த முறையில் ஊக்குவிக்கப்படுவதால், பணியாளர்களிடையே சிறந்த உறவுகள் வளரும். மேலதிகாரிகள், துணைப் பணியாளர்கள் ஒருவர் மற்றவர் மீது நம்பிக்கை கொண்டிருப்பர். பணியாளர்களுக்கிடையேயும் சிறந்த ஒத்துழைப்பு இருக்கும்.

### ஊக்குவித்தலின் வகைகள்



படம் 7.3 ஊக்குவித்தலின் வகைகள்

ஊக்குவித்தல் பல்வேறு வகையாகப் பார்க்கலாம். அணுகு முறையின் அடிப்படையில் நேர்முக ஊக்குவித்தல் எதிர்மறை ஊக்குவித்தல் என இருவகைப்படும்.

## அணுகுமுறையின் அடிப்படையில்

### 1. நேர்முக ஊக்குவித்தல்

நேர்முக ஊக்குவித்தல் என்பது அவர்களது தேவைகளையும் ஆசையையும் பூர்த்தி செய்ய ஒரு சூழ்நிலையை உருவாக்குதல். இங்கு பணியாளர்கள் ஊக்குவிக்க வெகுமதிகளும் ஊக்கிகளும் வழங்கப்படும் தேவையான வசதிகளும் பணியாளர்களுக்கு வழங்கப்படும் சிறந்த நிறைவேற்றங்களுக்கு பரிசுகளும் வெகுமதிகளும் வழங்கப்படுகின்றன. இது உளவியல் தடைகளை நீக்கி இணைக்கும் எண்ணத்தை உருவாக்குகிறது.

### 2. எதிர்மறை ஊக்குவித்தல்

எதிர்மறை ஊக்குவித்தல் என்பது பயம் மற்றும் உதவியில்லாத ஒரு மன உணர்வை ஏற்படுத்தும். சரியாக வேலை செய்யாத பணியாளர்கள் தண்டிக்கப்படுவார்கள். அவர்களது ஊதியம் குறைக்கப்படும் விரும்பப்பட்ட அளவில் வேலை நிறைவேற்றமானது ஏற்படவில்லையெனில் பணி இறக்கம், ஓய்வு போன்ற அளவைகள் மேற்கொள்ளப்படும். இவ்வகை ஊக்குவித்தல் நிறுவனத்திற்கும் அதன் பணியாளர்களுக்கும் இடையே ஒரு பிரிவு மனப்பான்மையை உருவாக்கும். மேலும் நிறுவனத்தில் ஒருங்கிணைப்பு எண்ணம் இருக்காது. இது சோகமூட்டும் மனநிலை உடையதாக இருக்கும். இது பணியாளர்களுக்கு வழங்கப்படும் தண்டனைகள் பணியாளர்களிடையே செயல் நிறைவேற்றத்தை முடுக்கி விடும் வழியை ஏற்படுத்துகிறது.

**வழங்கப்படும் செயலூக்கியின் அடிப்படையில் செயலூக்கமளித்தல் கீழ்க்கண்டவாறு பிரிக்கலாம்**

### 3. பணவழியாக ஊக்குவித்தல்

இது பணத்தைப் பயன்படுத்திப் பணியாளர்களை ஊக்குவிக்கும் நடவடிக்கை. இது கூலி, சம்பளம், மேலூதியம், சலுகைகள், ஓய்வூதியப் பயன்கள், போன்றவை. பணம் ஊக்குவித்தலில் முக்கியப் பங்கு பெறுகிறது. பணம் மனிதர்களின் உடற்கூற்றுத் தேவைகளையும் பாதுகாப்புத் தேவைகளையும் பாதுகாப்புத் தேவைகளையும் நிறைவேற்றுகிறது. இது சமுதாயத் தேவைகளையும் நிறைவேற்றுகிறது. ஏனெனில் கௌரவம், அந்தஸ்து, அதிகாரம் ஆகியவை இவற்றின் குறியீடுகளாகும்.

### 4. பணமல்லாத வாயிலாக ஊக்குவித்தல்

பணமல்லாத வாயிலாக ஊக்குவிப்பவர்கள் ஊக்குவிக்க பணத்தை பயன்படுத்த மாட்டார்கள். இது வேலையில் ஒரு ஏற்பு நிலை, முடிவெடுத்தலில் ஒரு முழுமையான ஈடுபாடு, பொறுப்பு சவாலான வேலை மற்றும் பல புகழ்ச்சி, போட்டி, அறிவான செயல் விளைவுகள், ஆலோசனை முறை மற்றும் வளர்வதற்கு வாய்ப்பு போன்றவை முக்கியமான பணமல்லாத வாயிலாகத் தெம்பூட்டும் வழிகளாகும்.

**வழங்கப்படும் வெகுமதிகள் வாயிலாக ஊக்குவித்தலை இரண்டு வகையாகப் பிரிக்கலாம்.**

### 5. வெளிப்படையாக ஊக்குவித்தல்

இத்தகைய ஊக்குவித்தல் வேலைக்குள்ளே ஏற்படாது. இது வேலையைச் சுற்றி ஏற்படுவது. இவை சம்பளம் புகள் மேலூதியம் இவற்றைத் தழுவிவதாகவும் இருக்கலாம். இது செயல் நிறைவேற்றத்திற்கு நேரடியாகப் பரிசளிக்கும் வண்ணம் வழங்கப்படலாம். சில சமயங்களில் மறைமுகமாகவும் வழங்கப்படலாம். இலவச வசிப்பிடம் பயணச்சலுகை மருத்துவ வசதிகள் போன்றவை இதில் அடங்கும். பொதுவாக இருந்த நேரடி ஈட்டுறுதி சிறப்பான ஊக்குவித்தலாகும்.



## 6. உள்ளார்ந்த ஊக்கமுட்டுதல்

இது வேலைக்குள்ளேயே வழங்கப்படுகிறது. இது வேலை நடைபெறும்போதே வழங்கப்படும். உள்ளார்ந்த ஊக்கமுட்டுதல் என்பது அந்தஸ்து, அதிகாரம், பங்கேற்பு சவாலான வேலை வகைவகையான வேலைகள் முடிவெடுத்தலில் சுதந்திரம் பொறுப்பு முன்னேற்றத்திற்கு வாய்ப்பு போன்றவை உள்ளார்ந்த வெகுமதிகள் ஆகும்.

## 7. பணவாயிலான, பணமல்லாத, வெளிப்படையான, உள்ளார்ந்த ஊக்கமுட்டுதல்

வெகுமதிகள் அனைத்தும் அதனுடைய சொந்த பயன்களை அளிக்கிறது. ஆனால் இந்த வெகுமதிகளை சிறப்பாகப் பின்பற்ற வேண்டும். முதலாவதாக பணியாளர்களின் தேவைகளுக்கும் நோக்கங்களுக்கும் ஏற்ப வெகுமதிகள் வழங்கப்பட வேண்டும். இரண்டாவதாக அவை நிறைவேற்றத்துடன் இணைக்கப்பட வேண்டும். மூன்றாவதாக வெற்றிகரமான செயல் நிறைவேற்றத்திற்கு வழங்கப்படும் வெகுமதிகள் பற்றி பணியாட்கள் முன்னரே தெரிந்திருக்க வேண்டும்.

### ஊக்குவித்தல் கோட்பாடுகள்

பல ஆய்வாளர்கள் பல வகையான செயலாக்கக் கோட்பாடுகளை அறிமுகப்படுத்தி உள்ளனர். அவற்றுள் பிரபலமானவைகள் மட்டும் கொடுக்கப்பட்டுள்ளன.

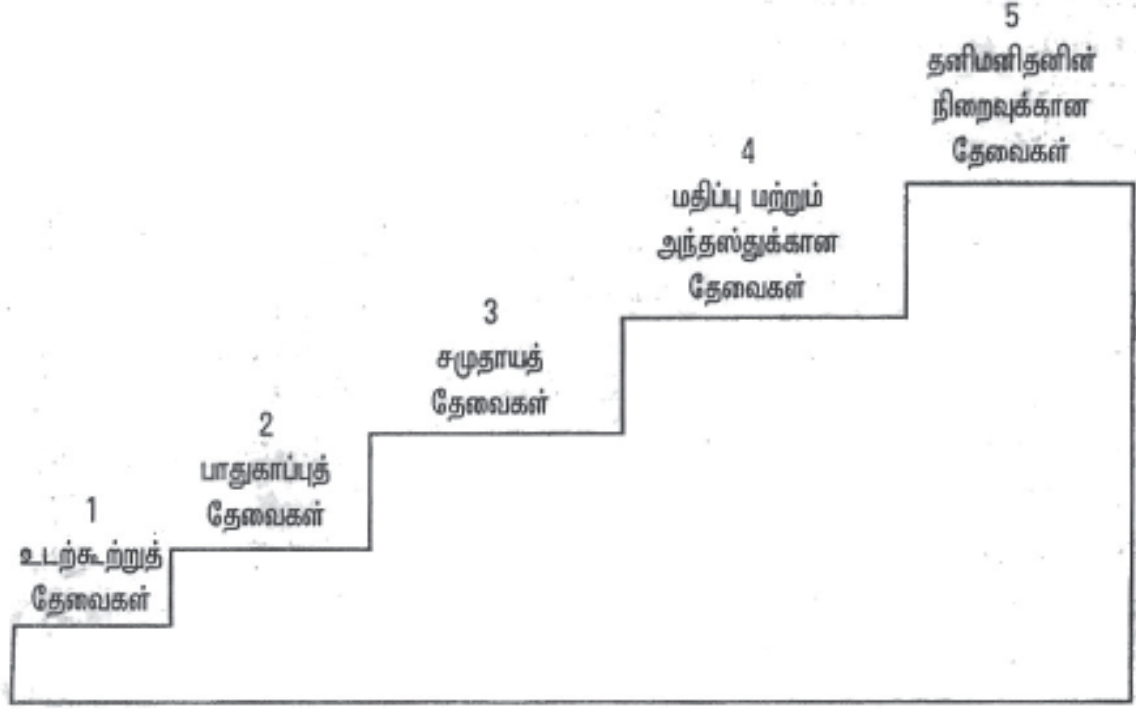
1. மாஸ்லோ தேவைக் கோட்பாடு
2. மெக்ரக்கர் மற்றும் கோட்பாடு
3. ஓள்ச்சிஸ் கோட்பாடு
4. ஹெர்ஸ்பர்க் இரண்டு காரணி கோட்பாடு
5. மெக்லாண்டு தேவைக் கோட்பாடு
6. உரும்ஸ் எதிர்பார்ப்புக் கோட்பாடு

### மாஸ்லோவின் தேவை வரிசைக் கோட்பாடு

ஆப்ரஹாம் மாஸ்லோ என்பவர் ஒரு மனோதத்துவ வல்லுநர், மனிதனின் தேவைகளின் அடிப்படையில் இக்கொள்கையை வடிவமைத்துள்ளார். இது ஒரு பழைய ஊக்குவித்தல் கோட்பாடுகளில் ஒன்றாகும். மாஸ்லோவின் கருத்துப்படி மனிதனின் நடத்தையானது, அவனது சில தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்வதை நோக்கி இயக்கப்படுகிறது. அவர் மனிதனின் தேவைகளை ஐந்து பிரிவுகளாகப் பிரித்து அவற்றைப் பின் வருமாறு வரிசைப்படுத்தியுள்ளார்.

- 1) உடற்கூற்றுத் தேவைகள்
- 2) பாதுகாப்புத் தேவைகள்
- 3) சமுதாயத் தேவைகள்
- 4) மதிப்பு மற்றும் அந்தஸ்துக்கான தேவைகள்
- 5) தனிமனிதனின் நிறைவுக்கான தேவைகள்

மாஸ்லோ முதல் மூன்று (உடற்கூற்று, பாதுகாப்பு, சமுதாயத் தேவைகள்) தேவைகளை கீழ்நிலைத் தேவைகள் என்றும், மற்ற இரண்டு தேவைகள் (மதிப்பு, தனிமனிதனின் நிறைவுக்கான தேவைகள்) மேல்நிலைத் தேவைகள் என்றும் கூறுகிறார்.



படம் 7.4 மாஸ்லோவின் தேவை வரிசைக் கோட்பாடு

### 1. உடற்கூற்று தேவைகள் (Physiological needs)

இத்தேவைகள் ஒரு மனிதனின் முதன்மையான அல்லது அடிப்படைத் தேவைகள், அவை பூர்த்தி செய்யப்பட வேண்டும். மனித இனம் உயிர் வாழ மிக முக்கியமான உணவு, உடை, உறைவிடம் போன்றவற்றை இது உள்ளடக்கியது. ஒருவன் தன் அடிப்படைத் தேவைகளை நிறைவேற்றப் போதுமான வருவாயை ஈட்டி இயலாதபோது, மற்றவர்களால் ஏற்றுக் கொள்ளப்படுதல் அல்லது அந்தஸ்து குறித்து அவனால் நினைத்துப் பார்க்க முடியாது.

### 2. பாதுகாப்புத் தேவைகள் (Safety needs)

ஒரு மனிதனின் அடிப்படைத் தேவைகள் நிறைவேற்றப்பட்ட உடன் பாதுகாப்புத் தேவைகள் எழுகின்றன. இத்தேவைகளில் பணிப்பாதுகாப்பும் ஒன்றாகும். மக்கள், பொதுவாக, பாதுகாப்பான பணிகளைத் தேர்ந்தெடுக்கின்றார்கள். அதே போல் ஒவ்வொரு பணியாளரும் தன்னால் உழைத்து சம்பாதிக்க முடியாத வயதானகால வாழ்க்கைப் பாதுகாப்பில் அக்கறை கொண்டு, ஒய்வூதியத்திட்டம், காப்பீட்டுத் திட்டம் போன்ற மற்ற சேமிப்புத் திட்டங்களில் பங்கு கொள்கிறான்

### 3. சமுதாயத் தேவைகள் (Social needs)

இந்நிலையில் ஒரு மனிதன் குறிப்பாக யாருடன் அடிக்கடி தொடர்பு கொள்கின்றானோ அவர்களின் நட்பு, தோழமை, நெருக்கம். அன்பு மற்றும் பாசத்தை எதிர்பார்க்கின்றான்.

பணித்தளத்தில் சக பணியாளர்களின் தொடர்புக்காகவும் ஏங்குகின்றான். உண்மையில் இக்காரணத்தினால்தான் முறைசார் அமைப்பில். முறைசாராக் குழுக்கள் தோன்றுகின்றது. தான் வசிக்கும் பகுதிகளில் அண்டை வீட்டாரின் தோழமையைப் பெற விரும்புகின்றான். இக்கால கட்டத்தில் ஒவ்வொரு அடுக்குமாடி குடியிருப்புக்களில் வசிக்கும் மக்கள் சங்கங்கள் அமைத்திருப்பதைக் காணலாம். வீட்டு உரிமையாளர்களால் அமைக்கப்படும் இச்சங்கமானது, பொதுவான வசதிகளை பார்த்துக் கொள்வதற்கும். சுமுகமான முறையில் ஒன்றிணைத்து வாழும் பொருட்டும் ஏற்படுத்தப்படுகிறது.

#### 4. மதிப்பு மற்றும் அந்தஸ்துக்கான தேவைகள் (Esteem needs)

தான் பிறரால் மதிக்கப்பட வேண்டும் என்று ஒருவன் விரும்புகிற போது இத்தேவை எழுகிறது. இத்தேவை நிறைவேறும் போது தான் மற்றவர்களைவிட உயர்ந்தவன் என்ற உணர்வைக் கொடுக்கிறது. இது ஒருவனுக்கு சுய மதிப்பு, தன்னம்பிக்கை, தற்சார்பு, அந்தஸ்து, ஏற்றுக் கொள்ளல், மற்றும் மதிப்பைக் கொடுக்கிறது. சில நபர்கள் சொகுசு கார்கள் மற்றும் விலையுயர்ந்த நகைகள் வாங்குவதில் அதிக விருப்பம் காட்டுவர். ஏனெனில் அவர்களுக்கு அப்பொருட்களை வாங்க வசதி இருப்பதால் மட்டுமன்று, அத்தகைய பொருட்களை வைத்திருப்பதை அவர்கள் பெருமையாகக் கருதுகிறார்கள்.

#### 5. தனி மனிதனின் நிறைவுக்கான தேவைகள் (Self-actualisation needs)

மாஸ்லோவின் கருத்துப்படி, இந்நிலையில் ஒருவன் தன் செயல் திறமையை முழுமையாகப் பயன்படுத்தி தான் அடைய நினைத்த சாதனையை அடைவதாகும். (எ.டு) ஒரு பேராசிரியர் ஒரு நூல் ஆசிரியராகலாம். அதே போல் ஒரு பாடகர் இசை இயற்றலாம். மேலும் ஒருவர் தான் ஆற்றும் பணியில் தான் சிறந்து விளங்க வேண்டுமென்பதில்லை, பிற துறைகளிலும் சிறப்படையலாம் (எ.டு) ஒரு நடிகர் (அ) நடிகை அரசியலிலும் சிறப்பாக செயலாற்றலாம்.

#### மெக்ரக்கான் X மற்றும் Y கோட்பாடுகள் :

டக்லெஸ் மெக்ரெக்கர் என்பவர், மனிதனின் நேர்மறை மற்றும் எதிர்மறை குணங்கள் என்ற இரு கருத்துக்களை அடிப்படையாகக் கொண்டு இக்கோட்பாட்டை விளக்கியுள்ளார்.

அவரது முதலாவது கோட்பாடு X கோட்பாடு மற்றும் இரண்டாவது கோட்பாடு Y கோட்பாடு ஆகும்.

#### ‘X’ கோட்பாடுகள் :

X கோட்பாடு எதிர்மறை அல்லது தோல்வி மனப்பான்மையான அணுகுமுறையாகும். இது கீழ்க்கண்ட அனுமானத்தின் அடிப்படையில் அமைந்துள்ளது.

1. மக்கள் பொதுவாக வேலை செய்வதை விரும்ப மாட்டார்கள். முடிந்தவரை தங்கள் பணிகளை தட்டிக் கழிப்பர். மேலும் அடிப்படையில் அவர்கள் சோம்பேறிகள்.
2. பெரும்பாலோர் குறிக்கோள் இல்லாதவர்கள். தாங்களே முன் வந்து தங்கள் பொறுப்புக்களை ஏற்றுக் கொள்வதை விரும்பாதவர்கள்.
3. பெரும்பகுதி மக்கள் படைப்பாற்றல் குறைவாக உள்ளவர்கள். புதுமையாக எதையும் கற்றுக் கொள்ள ஆர்வம் காட்டாதவர்கள்.
4. பெரும்பாலான மக்கள் உடற்கூற்றுத் தேவையும் பாதுகாப்புத் தேவையும் பூர்த்தி ஆவதிலேயே கவனம் செலுத்துகின்றனர். பணியாளர்கள் பொதுவாக சம்பளம், வேலைப் பாதுகாப்பு மற்றும் வெளிப்படையான காரணிகளில் கருத்தாயிருப்பர்.

5. பணியில் இருக்கும் போது பணியாளர் நெருக்கமாகக் கண்காணிக்கப்படுவர்.

‘X’ கோட்பாட்டில் மேலாளர் பணியாளர்களை முடிவெடுக்கும் நடைமுறையில் பங்கு கொள்ள அனுமதிக்க மாட்டார்கள். மேலாளரின் இயக்குவித்தலுக் கேற்ப பணியாளர்கள் பணி செய்ய வேண்டுமென்று எதிர்பார்ப்பர்.

#### ‘Y’ கோட்பாடு :

Y கோட்பாடு நேர்மறை அல்லது நம்பிக்கையார்வமுடைய அணுகு முறையாகும். இக்கோட்பாடு பின்வரும் அனுமானங்களின் அடிப்படையிலானது.

1. இக்கோட்பாட்டின் படி பணியாளர்கள் வேலையை வெறுப்பவர்கள் அல்ல கொடுக்கப்பட்டுள்ள நல்ல பணிச்சூழலில் பணியாளர்கள் நல்ல ஈடுபாட்டுடன், விளையாட்டு மற்றும் ஓய்வைப் போல்செய்து முடிப்பர்.

2. இங்கு பணியாளர்கள் பணி ஆற்ற பேராவல் கொண்டவர்கள். மேலும் தங்களுடைய பணிப் பொறுப்புக்களை ஏற்க முன்வருவர்.

3. இங்கு பணியாளர்கள் படைப்பாற்றல் உடையவர்கள். மேலாளர் நேர்மறை மனப்பாங்குடையவராக இருந்தால், அது பணியாளர்களின் படைப்பாற்றல் கருத்துக்களையும், திறமைகளையும் வெளிப்படுத்துவதற்கு நிச்சயமாக உற்சாகப்படுத்துவதாக இருக்கும்.

4. பல பணியாளர்களின் உடற்கூற்று மற்றும் பாதுகாப்புத் தேவைகள் மட்டும் பூர்த்தி செய்தல் போதுமானது என்ற அனுமானம் சரியானதல்ல. பணியாளர்கள் அவர்களது மதிப்பு மற்றும் அந்தஸ்துக்கான தேவைகளை பூர்த்தி செய்வதற்கு அதிகம் உழைக்க வேண்டியுள்ளது. மிகப் பெரிய பேராற்றல் வாய்ந்த திறமைகள் உள்ள பணியாளர்கள், தங்கள் முழுத்திறமைகளையும் பயன்படுத்தி உழைக்க விருப்பமுள்ளவர்கள் நிறுவனத்தில் உள்ளனர்.

5. இங்கு பணியாளர்கள் வழி நடத்தப்படவும், நெருக்கமாகக் கண்காணிக்கப்படவும் விரும்ப மாட்டார்கள். அவர்கள் தங்களைத் தாங்களே இயக்கிக் கொள்வதில் சிறந்தவர்கள்.

X கோட்பாட்டுக்கும் Y கோட்பாட்டுக்கும் இடையே உள்ள வேறுபாடுகள்.

வ. எண்.	X கோட்பாடு	Y கோட்பாடு
1	பொதுவாக பணியாளர்கள் வேலை செய்வதை இயல்பாகவே விரும்பமாட்டார்கள்	பொருத்தமான பணிச் சூழல் வழங்கப்பட்டால் பணியாளர்கள் பணி செய்வதை விரும்புகின்றனர்.
2	தாங்களாக முன்வந்து ஆர்வத்துடன் பொறுப்புக்களை ஏற்றுக் கொள்ளத் தயங்குபவர்கள்	முறையான ஊக்குவித்தல் அளிப்பதன் மூலம் பணியாளர்களை தங்கள் பொறுப்புக்களை ஏற்றுக் கொள்ளச் செய்ய முடியும்

வ.எண்.	X கோட்பாடு	Y கோட்பாடு
3	பொதுவாக மக்கள் படைப்பாற்றல் அற்றவர்கள்	மேலாளர்கள் நேர்மறை மனப்பாங்குடையவராக இருந்தால், அது பணியாளர்களின் படைப்பாற்றல் கருத்துக்களையும், திறமைகளையும் வெளிப்படுத்துவதற்கு உற்சாகப்படுத்துவதாக இருக்கும்.
4	உடற்கூற்று மற்றும் பாதுகாப்பு தேவைகள் மட்டும் அவர்களை திருப்தியடைய செய்யவல்லது.	இங்கு பணியாளர்கள் தங்களது மதிப்பு மற்றும் அந்தஸ்துக்கான தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்வதற்கு அதிக திறமைகளை வெளிப்படுத்தி உழைக்க வேண்டியுள்ளது.
5	நெருக்கமான கண்காணிப்பு அவசியம்.	தங்களைத் தாங்களே இயக்கிக் கொள்வதில் சிறந்தவர்கள்.

### நினைவிற் கொள்க

#### ஊக்குவித்தலின் தன்மைகள் / சிறப்பியல்புகள்

1. ஊக்குவித்தல் உளவியல் அடிப்படையிலானது
2. ஊக்குவித்தல் எப்பொழுதும் முழுமையானது, பிரிக்க முடியாதது
3. பணவாயிலாகவோ, பணமல்லாத வாயிலாகவோ ஊக்குவிக்கலாம்
4. ஊக்குவிக்கும் முறை நேர்மறை மற்றும் எதிர்மறையிலும் இருக்கலாம்
5. ஊக்குவித்தல் தொடர்ந்து செயல்படுத்த வேண்டியது

#### ஊக்குவித்தலின் நடைமுறைகள் / படிகள்

1. தேவையை உணருதல்
2. செயலைத் தேடல்
3. தேவையைப் பூர்த்தி செய்தல்
4. புதிய தேவையை கண்டுபிடித்தல்

#### ஊக்குவித்தலின் நன்மைகள் / முக்கியத்துவம்

1. பணியாளர்களை தூண்டுதல்
2. திறமையை அதிகரித்தல்
3. வளங்களை முழுமையாகப் பயன்படுத்துதல்
4. இயந்திரங்களை தவறாகக் கையாண்டு உடைவதால் ஏற்படும் நட்டம் தவிர்த்தல்
5. மனக்குறை மற்றும் புகார்களுக்கு வாய்ப்பில்லை
6. நல்ல மனித உறவுகள் வளர்கிறது

#### ஊக்குவித்தலின் வகைகள்

##### அணுகுமுறையின் அடிப்படையில்

1. நேர்முக ஊக்குவித்தல்
2. எதிர்மறை ஊக்குவித்தல்

##### செயலாக்கியின் அடிப்படையில்

1. பணவழியாக ஊக்குவித்தல்
2. பணமல்லாத வழியாக ஊக்குவித்தல்

##### வெகுமதிகள் வாயிலாக

1. வெளிப்படையாக ஊக்குவித்தல்
2. உள்ளார்ந்த ஊக்குவித்தல்

#### ஊக்குவித்தல் கோட்பாடுகள்

##### மாஸ்லோவின் தேவை வரிசைக் கோட்பாடு

1. உடற்கூற்றுத் தேவைகள்
2. பாதுகாப்புத் தேவைகள்

3. சமுதாயத் தேவைகள்  
4. மதிப்பு மற்றும் அந்தஸ்துக்கானத் தேவைகள்  
5. தனி மனிதனின் நிறைவுக்கானத் தேவைகள்

**மெக்ரக்கரின் X மற்றும் Y கோட்பாடுகள்**

1. X கோட்பாடு  
2. Y கோட்பாடு

**X மற்றும் Y கோட்பாடுகளுக்கிடையே உள்ள வேறுபாடுகள்**

**வினாக்கள்**

**பகுதி - அ**

**புறவய குறுவினாக்கள்**

**சரியான விடையைத் தேர்ந்தெடுத்தெழுதுக**

- மனிதத் தேவைகளுக்கும், ஊக்கமூட்டும் காரணிகளுக்குமிடையே நடக்கும் கருத்துப் பரிமாற்றம்  
(அ) தலைமை ஏற்றல் (ஆ) ஊக்குவித்தல் (இ) கூட்டுறவு (ஈ) அமைப்பு
- மாஸ்லோ தேவைக் கோட்பாட்டில், மனிதத் தேவைகளை ----- பிரிவுகளாகப் பிரித்துள்ளார்.  
(அ) 4 (ஆ) 3 (இ) 5 (ஈ) 6
- ஒரு மனிதனின் ----- தேவைகள் நிறைவேற்றப்பட்டவுடன் பாதுகாப்புத் தேவைகள் எழுகின்றன  
(அ) சமுதாயத் தேவைகள் (ஆ) அடிப்படைத் தேவைகள் (இ) மதிப்புத் தேவைகள் (ஈ) இவையனைத்தும்
- Y கோட்பாடு ----- அணுகுமுறையாகும்.  
(அ) நேர்மறை (ஆ) எதிர்மறை (இ) நடுநிலை (ஈ) எதுவுமில்லை
- கோட்பாட்டில் பணியாளர்கள் வழி நடத்தப்படவும், நெருக்கமாகக் கண்காணிக்கப்படவும் விரும்பமாட்டார்கள்  
(அ) X கோட்பாடு (ஆ) Y கோட்பாடு (இ) மாஸ்லோ கோட்பாடு (ஈ) எதுவுமில்லை
- கோட்பாட்டால் பெரும்பாலோர் தாங்களே முன்வந்து தங்கள் பொறுப்புக்களை ஏற்றுக் கொள்ள விரும்பாதவர்கள்  
(அ) X கோட்பாடு (ஆ) Y கோட்பாடு (இ) மாஸ்லோ (ஈ) எதுவுமில்லை
- பணம்வாயிலாக தெம்பூட்டுதல் என்பது பணியாளர்களுக்கு ----- போன்ற பணப்பயன் வழங்குவதாகும்.  
(அ) சம்பள உயர்வு (ஆ) மேலாதிசயம் (இ) ஊக்கத் தொகை (ஈ) இவையனைத்தும்
- X மற்றும் Y கோட்பாட்டை உருவாக்கியவர் -----  
(அ) மாஸ்லோ (ஆ) மெக்ரக்கர் (இ) F.W. டெய்லர் (ஈ) பீட்டர் F. டிரக்கர்

9.----- ஊக்குவித்தலில், பணியாளர்களை ஊக்குவிக்க பணத்தைப் பயன்படுத்தமாட்டார்கள்  
(அ) நேர்மறை (ஆ) வெளிப்படையான (இ) எதிர்மறை (ஈ) பணமல்லாத வாயிலாக

10. ஊக்குவிக்கும் முறையானது -----

(அ) நேர்மறை (ஆ) எதிர்மறை (இ) நேர்மறை மற்றும் எதிர்மறை (ஈ) எதுவுமில்லை

11. பணம் வாயிலாக ஊக்குவித்தல் என்பது ----- வழங்குவதாகும்.

(அ) முடிவுகளைச் சார்ந்த அறிவுத்திறன் (ஆ) முன்னேறுவதற்கு வாய்ப்பு (இ) ஊக்கத்தொகை  
(ஈ) இவை அனைத்தும்

12. திருப்தியடையாத தேவைகளை உணரும் போது ----- உருவாகிறது

(அ) மன அழுத்தம் (ஆ) சோர்வு (இ) மகிழ்ச்சி (ஈ) எதுவுமில்லை

13. மனிதத் தேவைகள் -----

(அ) வரையறுக்கப்பட்டது (ஆ) வரையறுக்கப்படாதது (இ) திருப்தி செய்யப்பட்டது (ஈ) நிறைவு  
செய்யப்பட்டது

14. பணம் ----- ஐ அங்கீகரிக்கும் அடையாளமாகும்.

(அ) அதிகாரம் (ஆ) கௌரவம் (இ) அந்தஸ்து (ஈ) இவையனைத்தும்

15. சமுதாயத் தேவைகள் -----

(அ) நட்பு (ஆ) தோழமை (இ) சுயமரிதை (ஈ) நட்பு, தோழமை இவை இரண்டும்

16. பணிப்பாதுகாப்பு -----

(அ) மதிப்புத் தேவை (ஆ) பாதுகாப்புத் தேவை (இ) சமுதாய தேவை (ஈ) உடற்கூற்றுத் தேவை

17. மறைமுக ஈட்டுறுதி என்பது -----

(அ) இலவச வசிப்பிடம் (ஆ) பயணச்சலுகை (இ) மருத்துவ வசதிகள் (ஈ) இவையனைத்தும்

### விடைகள்

1. (ஆ) ஊக்குவித்தல்

2. (இ) 5

3. (ஆ) அடிப்படைத் தேவைகள்

4. (அ) நேர்மறை

5. (ஆ) Y கோட்பாடு

6. (அ) X கோட்பாடு

7. (ஈ) இவையனைத்தும்

8. (ஆ) மெக்ரக்கர்

9. (ஈ) பணமல்லாத வாயிலாக

10. (இ) நேர்மறை மற்றும் எதிர்மறை

11. (இ) ஊக்கத் தொகை

12. (அ) மன அழுத்தம்

13. (ஆ) வரையறுக்கப்படாதது

14. (ஈ) இவையனைத்தும்

15. (ஈ) நட்பு, தோழமை இவை இரண்டும்

## ஓரிரு வார்த்தைகளில் விடையளி

1. ஊக்குவித்தலின் நடைமுறை யாது ?
2. பணவாயிலாக ஊக்குவித்தல் எவ்வாறு பணியாளருக்கு வழங்கப்படுகிறது ?
3. தேவைக் கோட்பாட்டை வடிவமைத்தவர் யார் ?
4. கீழ்நிலைத் தேவைகள் எத்தனை ?
5. மேல்நிலைத் தேவைகள் எத்தனை ?
6. X மற்றும் Y கோட்பாடுகளை வடிவமைத்தவர் யார் ?
7. எந்த கோட்பாட்டில் பணியாளர்கள் வேலை செய்வதை இயல்பாகவே விரும்பமாட்டார்கள் ?
8. எந்தக் கோட்பாட்டில் பணியாளர்கள் படைப்பாற்றல் அற்றவர்கள் ?
9. அடிப்படைத் தேவையின் மற்றொரு பெயர் என்ன ?
10. துணைப் பணியாளரை ஊக்குவிக்க மேலாளர் எதை அறிந்து வைக்க வேண்டும் ?
11. ஏதாவது ஒரு பணமல்லாத வாயிலாக ஊக்குவித்தல் எழுது ?
12. உயர்ந்த அளவு திறமையை அடைவதற்கு எது அவசியம் ?
13. பய உணர்வை ஏற்படுத்தும் ஊக்குவித்தல் எது ?
14. ஊக்குவித்தலில் முக்கிய பங்கு வகிப்பது எது ?
15. எது சிறப்பான ஊக்குவித்தல் ?
16. உள்ளார்ந்த ஊக்குவித்தலுக்கு ஏதாவது இரண்டு எடுத்துக் காட்டுகள் தருக.
17. உடற்கூற்றுத் தேவைகள் யாவை ?
18. ஏதாவது இரண்டு மதிப்புத் தேவைகளைத் தருக ?
19. உடற்கூற்றுத் தேவையின் மற்றொரு பெயர் என்ன ?

## விடைகள்

1. மக்களைத் தூண்டுதல்
2. சம்பள உயர்வு / மேலூதியம் / ஊக்கத் தொகை
3. மாஸ்லோ
4. 3
5. 2
6. மெக்ரக்கர்
7. X கோட்பாடு
8. Y கோட்பாடு
9. உடற்கூற்றுத் தேவைகள்
10. அவர்களின் தேவையை தெரிந்துக் கொள்ளுதல்



- |  |                                   |
|--|-----------------------------------|
| 11. உயர் பதவி  | 12. குறைந்த செலவில் அதிக உற்பத்தி |
| 13. எதிர்மறை   | 14. பணம்                          |
| 15. நேரடி ஈடு செய்தல்  | 16. மதிப்பு மற்றும் அதிகாரம்      |
| 17. உணவு, உடை மற்றும் இருப்பிடம்   |                                   |
| 18. சுயமதிப்பு / தன்னம்பிக்கை / தற்சார்பு / அந்தஸ்து / ஏற்றுக் கொள்ளல் / மதிப்பு |                                   |
| 19. முதன்மை / அடிப்படைத் தேவைகள்   |                                   |

**பகுதி-ஆ**

**(4 மதிப்பெண்)**

**மிகக் குறுகிய வினாக்கள்**

**5 வரிகளில் விடையளி**

1. ஊக்குவித்தல் என்றால் என்ன ?
2. ஊக்குவித்தல் – வரையறு.
3. நேர்மறை ஊக்குவித்தல் என்றால் என்ன ?
4. எதிர்மறை ஊக்குவித்தல் – குறிப்பு வரைக.
5. பணமல்லாத வாயிலாக ஊக்குவித்தல் – குறிப்பு வரைக
6. வெளிப்படையாக ஊக்குவித்தல் – குறிப்பு வரைக
7. உள்ளார்ந்த ஊக்குவித்தல் – குறிப்பு வரைக.
8. உடற்கூற்றுத் தேவைகள் யாவை ?
9. பாதுகாப்புத் தேவைகள் யாவை ?
10. சமூகத் தேவைகள் யாவை ?
11. மதிப்புத் தேவைகள் – குறிப்பு வரைக.
12. தனிமனிதனின் நிறைவுக்கான தேவைகள் – குறிப்பு வரைக.

**பகுதி-இ**

**(10 மதிப்பெண்)**

**குறு வினாக்கள்**

**ஒரு பக்க அளவில் விடையளி**

1. ஊக்குவித்தலின் சிறப்பியல்புகள் யாவை ?
2. ஊக்குவித்தலின் படிநிலைகளை விவரி.

3. ஊக்குவித்தலின் முக்கியத்துவம் அல்லது நன்மைகள் யாவை ?
4. ஊக்குவித்தலின் பல்வேறு வகைகள் யாவை ?
5. X மற்றும் Y கோட்பாட்டிற்கும் இடையே உள்ள வேறுபாடுகள் யாவை ?

**பகுதி-ஈ**

**(20 மதிப்பெண்)**

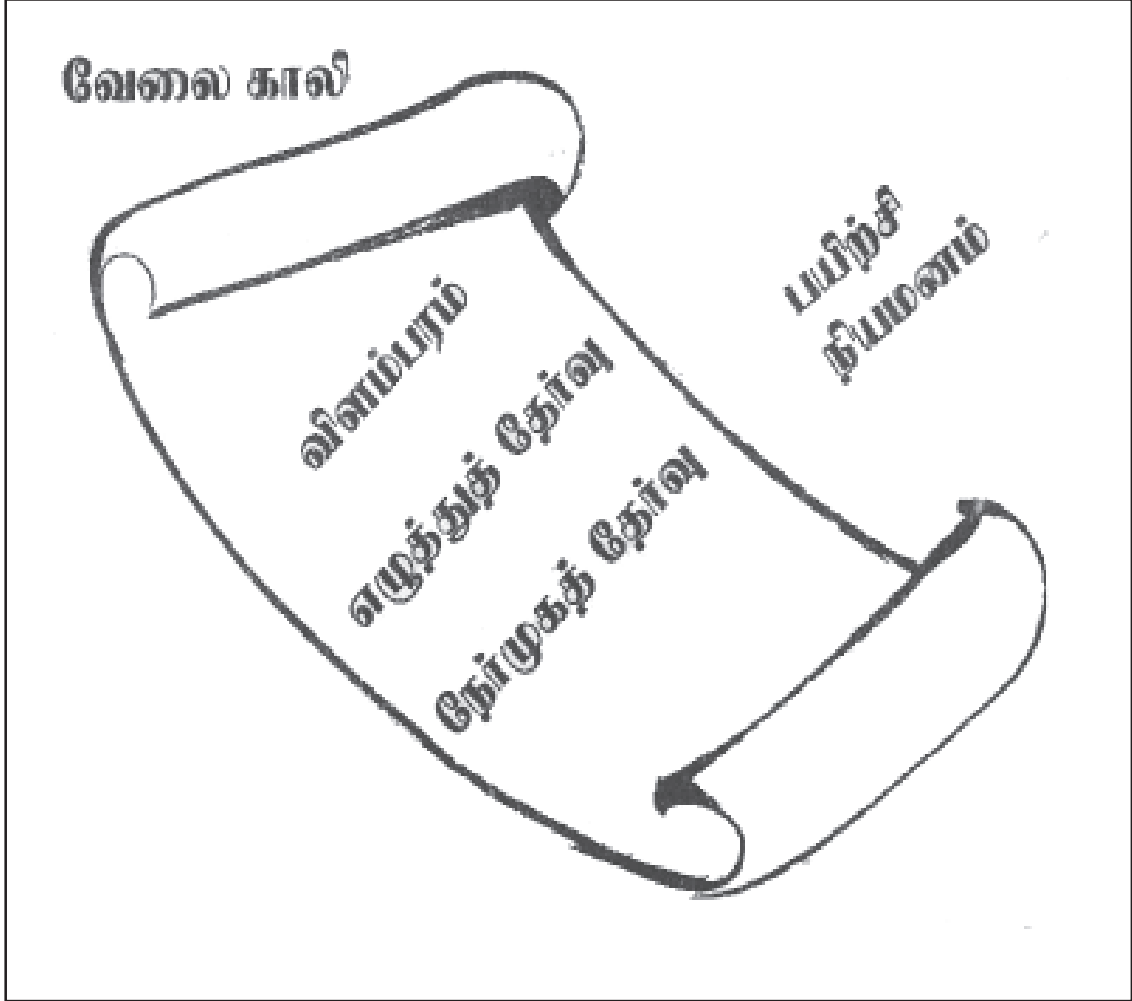
**கட்டுரை வடிவ வினாக்கள்**

1. மாஸ்லோவின் தேவைக் கோட்பாட்டை விவரி
2. மெக்ரக்கரின் ஊக்குவித்தல் X மற்றும் Y கோட்பாட்டை விவரி

## 8. மனிதவள மேம்பாடு (பணியமர்த்தல்)

கற்றல் நோக்கங்கள் - இந்த அத்தியாயத்தைப் படித்த பின்னர் நீங்கள் கீழ்க்கண்டவற்றைப் புரிந்து கொள்வீர்கள்

பணியமர்த்தல் - பொருள் - வரைவிலக்கணம் - ஆளெடுத்தல் - வரைவிலக்கணம் - ஆளினர் அளிப்பு மூலங்கள் - தேர்ந்தெடுத்தல் - தேர்ந்தெடுத்தல் நடைமுறைகள் - தெரிந்தெடுத்தல் தேர்வுகள் - நேர்காணல் - வகைகள் - இடம் குறித்தலும், பணியமர்த்தலும் - பயிற்சி - நன்மைகள் - பயிற்சி நடைமுறைகள் - வகைகள்



படம் 8.1 பணியமர்த்தல்

### பணியமர்த்தல் (Staffing)

பணியமர்த்தல் என்பது திறமை வாய்ந்த பணியர் குழுவைத் தேர்ந்தெடுத்து, முழுமையாகப் பயன்படுத்தி, தக்க வைத்துக் கொள்ளும் மேலாண்மை நடைமுறையின் ஒரு பகுதியாகும். இதன் முக்கிய நோக்கம், ஆரோக்கியமான தனி நபர் உறவுகளை நிறுவனத்தின் எல்லா நிலைகளிலும் நிலை நாட்டிப் பேணுவதாகும். இதன் மூலம் பணியர் தொகுதியை (Personnel) திறமையுடன் பயன்படுத்தி நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அடைவதுடன், பணியாளர்கள் விரும்பும் தனி நபர் மற்றும் சமூக தேவைகளை அளித்து அவர்களை மனநிறைவடையச் செய்வதாகும்.

## பணியமர்த்தல் வரைவிலக்கணம்

**கூண்டஸ் ஓ டோன்னல்** அவர்களின் கூற்றுப்படி, பணியமர்த்தல் என்பது, “நிறுவன அமைப்பு முறையின் பல்வேறு நிலைகளில் பணி செய்யத் தேவையான மொத்தப் பணியாளரை (Work Force) அடையாளம் கண்டு, வேலை விவரப்பட்டியல் தயாரித்து, ஆளெடுத்தல், தெரிந்தெடுத்தல், இடம் குறித்தல், பதவி உயர்வு, மதிப்பீடு செய்தல், ஈடுசெய்தல் மற்றும் பயிற்சியளித்தல் மூலம் நிரப்புவதாகும்.”

பணியமர்த்தலும், மற்ற எல்லா மேலாண்மைப் பணிகளைப் போலவே, ஒரு மேலாளர் எல்லா நேரங்களிலும் நிறைவேற்றும் பணியாகும். இப்பணி திட்டமிடுதலுக்கும், ஒழுங்கமைத்தலுக்கும் பிறகு இடம் பெற்றிருந்தாலும், மேலாளர் இவ்விரு பணிகளையும் திட்டமிடுதல், ஒழுங்கமைத்தல் பணியமர்த்தலுக்கு முன்னால் நிறைவேற்றுகிறார் என்று பொருள் கொள்ளக் கூடாது. இது ஒரு தொடர்ச்சியான நடைமுறை, மேலும் மேல்நிலையிலிருந்து, கீழ்நிலை வரை ஒவ்வொரு மேலாளரும் தொடர்ந்து இப்பணியை நிறைவேற்றுவதில் ஈடுபட்டிருக்கிறார்.

## ஆளெடுத்தல் (Recruitment)

ஆளெடுத்தல் என்பது, பணியர் மூலங்களைக் கண்டு பிடித்து, அவர்களை எவ்விடத்திலிருந்து பணியமர்த்துவது என்றும், மேலும் அவர்கள் தாங்களாகவே பணிக்கு விண்ணப்பிக்குமாறு தூண்டும் நடைமுறையாகும்.

## வரைவிலக்கணம்

வில்லியம்ஸ் B வெர்தர் மற்றும் கெய்த் டேவிஸ் அவர்களின் கூற்றுப்படி ஆளெடுத்தல் என்பது பணிக்குத் தேவையானவர்களைக் கண்டுபிடித்து பணிக்குத் தகுதியுடைய விண்ணப்பதாரர்களைக் கவருவதாகும். இந்த நடைமுறை புதிய ஆட்களைத் தேடுவதில் ஆரம்பித்து அவர்களின் விண்ணப்பங்கள் சமர்ப்பிக்கப்படும் வரை தொடர்கிறது. இதன் விளைவு விண்ணப்பதாரர்களின் குழுவிலிருந்து புதிய பணியாளர்களைத் தெரிந்தெடுத்தல் ஆகும்.

இவ்வாறு ஆளெடுத்தல் பணி என்பது கிடைக்கக் கூடிய ஆளினர் மூலங்களைக் கண்டுபிடித்து அவற்றைத் தொடர்வதைக் குறிக்கிறது.

## ஆளெடுக்கும் மூலங்கள் (Sources of Recruitment)

அடிப்படையில் ஆளெடுக்கும் மூலங்கள் இரண்டு வகைப்படும். அவைகள்

(1) அக மூலங்கள்

(2) புற மூலங்கள்

### 1) அக மூலங்கள் (Internal Sources)

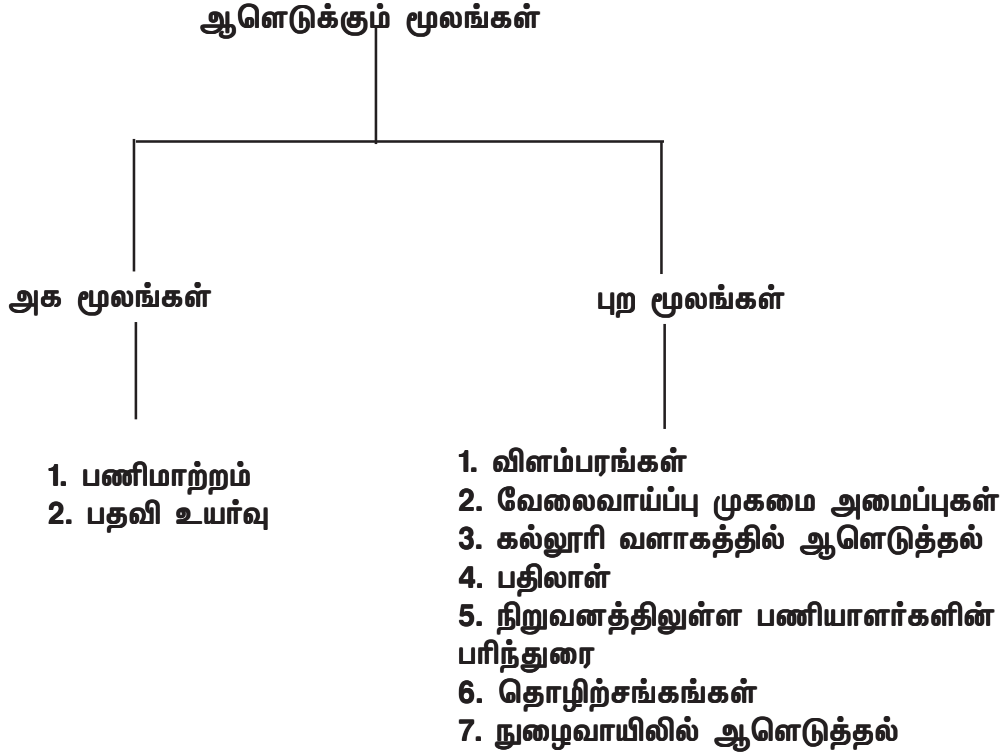
அகமூலங்கள் என்பது, நிறுவனத்தில் ஏற்கனவே பணிபுரியும் பணியாளர்களிலிருந்து, பணியாட்களை வேலைக்குத் தேர்ந்தெடுப்பதாகும். நிறுவனத்திலுள்ள பணியாளர்களின் குடும்ப உறுப்பினர்கள், உறவினர்கள் அல்லது நண்பர்களுக்கு முன்னுரிமை கொடுக்கலாம். ஒரு பணியமர்த்துநர் “தெரியாத தேவதை விட தெரிந்த சாத்தானே மேல்” ( Known devil is better than an unknown angel ) என்ற பழமொழியில் நம்பிகையுடையவராக இருந்தால் அகமூலத்தையே சார்ந்திருப்பார். அகமூலங்கள் மூலம் பணிகாலியிடங்களை நிரப்புவதற்கு பின்வரும் வழிகள் பின்பற்றப்படுகின்றன.

(i) பணிமாற்றம்

(ii) பதவி உயர்வு

### (i) பணிமாற்றம் (Transfer)

இம்முறை பணிக்கான இடங்களை நிரப்புவதில் பெரும்பாலும் பின்பற்றப்படும் எளிமையான அணுகுமுறையாகும். ஒரு துறையிலுள்ள மிகை பணியாளர்களை குறைவாக உள்ள மற்றொரு துறைக்கு பணிமாற்றம் செய்வதன் மூலம் பணியிடங்களை நிரப்பலாம். இவ்வணுகு முறையால் ஒரு துறையிலுள்ள மிகை பணியாளரை மற்றொரு துறைக்கு வழங்குவதன் மூலம் (ஆள் குறைப்பு) நிறுவனத்தில் புதிதாக ஆளெடுக்கும் தேவை தவிர்க்கப்படுகிறது.



படம் 8.2 ஆளெடுக்கும் மூலங்கள்

### (ii) பதவி உயர்வு (Promotion)

பொதுவாக, ஒரு நிறுவனத்தில் மேல்நிலைப் பணியில் காலியிடம் ஏற்படும் போது அமைப்பின் அவருக்கு அடுத்த படிநிலையிலுள்ள நபருக்கு பதவி உயர்வு அளிப்பதன் மூலம் அவ்விடத்தை நிரப்பலாம். (எ.டு) விற்பனை மேலாளர் பணியிடம் காலியாக இருந்தால் விற்பனை அலுவலரில் மூத்த அதிகாரியை அவ்விடத்தில் பணியமர்த்தலாம். அந்த விற்பனை அலுவலர் பணியிடத்தில் அனுபவமிக்க விற்பனையாளருக்கு பதவி உயர்வு அளித்து அவ்விடத்தை நிரப்பலாம்.

### அகமூலங்களின் நன்மைகள்

அகமூலங்கள் மூலம் பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுப்பதின் நன்மைகள் பின்வருமாறு

1. இது பணியாளர்களின் ஒழுங்குணர்வை செம்மைப்படுத்துகிறது. மேலும் அவர்கள் தங்கள் அறிவை தொடர்ந்து நிலையாக புதுப்பித்துக் கொள்வதற்கு தூண்டுகிறது.

2. மேலாளர், பணியாளரைப் பற்றி ஏற்கனவே அறிந்துள்ளதால், அவர்களை வேறொரு பணியில் பணியமர்த்துவதில் இடர்பாடு எதுவும் இல்லை.
3. பணியாளர்கள் நிறுவனத்தின், கொள்கைகள், நடைமுறைகள் மற்றும் விதிமுறைகளை ஏற்கனவே அறிந்துள்ளதால், அவற்றைத் திரும்பவும் அவர்களுக்கு விளக்கத் தேவையில்லை.
4. அகமூலங்கள் மூலம் ஆளெடுத்தல் மேலாண்மைக்கு பணம் மற்றும் நேரத்தைச் சேமிக்கிறது.

### **குறைகள்**

அகமூலங்கள் மூலம் பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுப்பதின் குறைகள் பின்வருமாறு.

1. இது பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுத்து பணியமர்த்துவதை தடை செய்கிறது. ஒரு வேலைக்குப் பொருத்தமான நபரை பணியமர்த்த வேண்டுமே தவிர தெரிந்த வரை அல்ல.
2. இது புற மூலங்களிலிருந்து திறமையுள்ள பணியாட்களை பணியமர்த்தும் வாய்ப்புக்களை இழக்கிறது.
3. ஏற்கனவே பணியாற்றும் பணியாளர்கள், நிறுவன நடைமுறைகளுக்குப் பழக்கப்பட்டவர்கள் ஆதலால், சொந்தமாகச் சிந்திக்கும் திறனை இழக்கிறார்கள்.

### **புறமூலங்கள் மூலம் ஆளெடுத்தல்**

#### **1. விளம்பரங்கள்**

முழுமையான தகுதியுடைய பணியாளரை நிறுவனத்திற்கு வெளியே தேடுவதற்குச் சிறந்த வழி விளம்பரமாகும். நம் நாட்டில் வேலைக்கான விளம்பரங்கள் செய்தித் தாள்களிலும், பருவ இதழ்களிலும், அறிவிப்புகளிலும் வெளியிடப்படுகிறது.

#### **2. வேலைவாய்ப்பு முகமை அமைப்புகள்**

பல நிறுவனங்களுக்கு வேலைவாய்ப்பு முகமை அமைப்புகளிலிருந்து தான் எதிர்கால நோக்குடைய மனுதாரர்கள் பற்றிய விவரங்கள் கிடைக்கின்றன.

#### **3. கல்லூரி வளாகத்தில் ஆளெடுத்தல்**

பல நிறுவனங்கள் தங்களுக்குத் தேவையான பணியாளர்களை கல்லூரிகள் மற்றும் பல்கலைக்கழகங்களில் நோக்காணல் மூலமாகத் தெரிந்தெடுக்கிறார்கள்.

#### **4. பதிலாள் (Deputation)**

பிற நிறுவனங்களிலிருந்து சிறந்த பணியாளர்களைக் குறிப்பிட்ட பணிகளை நிறைவேற்றுவதற்கு எடுத்துக் கொள்கிறார்கள். அவர்கள் அப்பணியை நிறைவேற்றிய பின் மீண்டும் தங்கள் பழைய நிறுவனத்திற்குத் திரும்பச் செல்லாம் அல்லது புதிதாக பணிபுரிந்த நிறுவனத்திலேயே இருக்கலாம்.

#### **5. நிறுவனத்திலுள்ள பணியாளர்களின் பரிந்துரை**

நிறுவனத்திலேயே பணியாற்றும் பணியாளர்களின் பரிந்துரையின் அடிப்படையிலும் காலியிடங்களை நிரப்பலாம். அவர்களின் குடும்ப உறுப்பினர்கள், உறவினர்கள் அல்லது நண்பர்களைத் தேர்ந்தெடுத்து பணியமர்த்தல் பாதுகாப்பானதாகும். பணியாளர்களின் பரிந்துரையின் பேரில் குறிப்பாக கீழ்நிலைப் பணியாளர்களை நியமிக்கலாம்.

## 6. தொழிற்சங்கங்கள்

அநேக நிறுவனங்களில் தொழிற்சங்கங்கள் கீழ்நிலைப் பணிகளுக்கு மனித வளங்களைக் கொடுக்கக் கூடிய மூலங்களாகச் செயல்படுகின்றன. நிறுவனங்கள், தொழிற்சங்கங்களின் நல்லெண்ணத்தையும், ஒத்துழைப்பையும் பெறுவதற்கு, அவர்களின் பரிந்துரையின் பேரில் பணியாளர்களை பணியமர்த்தலாம்.

## 7. நுழைவாயிலில் ஆளெடுத்தல்

தாங்களாகவே நிறுவனங்களில் வந்து வேலை கோரும் நபர்களுக்கு வாய்ப்பு தரப்படுகிறது. இத்தகைய வேலைவாய்ப்பு, பயிற்சி தேவையில்லாத மற்றும் குறைந்த பயிற்சி தேவைப்படும் பணிகளுக்கு பணியாளர்களை அமர்த்துவதற்கு உபயோகமாக இருக்கும்.

## தெரிந்தெடுத்தல்

### வரைவிலக்கணம்

டேல் யோடர் கூற்றுப்படி தெரிந்தெடுத்தல் என்பது, வேலைக்கு விண்ணப்பித்தவருள், யாரை பணியமர்த்துவது, யாரை பணியமர்த்தக் கூடாது, என இரு பிரிவுகளாகப் பிரிக்கும் நடைமுறையாகும்.

### தெரிந்தெடுத்தல் நடைமுறை

தெரிந்தெடுத்தல் நடைமுறை என்பது பல படிகளைக் கொண்டுள்ளது. அதன் அடிப்படை எண்ணம் மனுதாரர்கள் பற்றிய முழு விவரங்களையும் பெறுவதாகும். ஒரு தரமான தெரிந்தெடுத்தல் நடைமுறையானது கீழ்க்கண்ட நிலைகளைக் கொண்டது. விண்ணப்பப் படிவங்கள் பெறுதல், விண்ணப்பங்களைப் பரிசோதித்தல், தேர்ந்தெடுத்தல், தேர்வுகள், நேர்காணல், மேற்பார்வைகளைச் சரிபார்த்தல், மருத்துவச் சோதனை, சரியான அதிகாரப்பூர்வமான ஒப்புதல் மற்றும் பணி அமர்த்தல். மேற்கண்ட நிலைகளைக் கீழ்க்கண்டவாறு விரிவுபடுத்தலாம்.

### 1. விண்ணப்பப் படிவங்கள் பெறுதல்

தெரிந்தெடுத்தல் நடைமுறையின் முதல்படி, தகுதியுடைய அனைத்து விண்ணப்ப-தாரரிடமிருந்து விண்ணப்பப் படிவங்களைப் பெறுவதாகும். விண்ணப்பதாரரின் அடிப்படைக் குறிப்புடன் (bio-data) கூடிய விவரங்களடங்கிய பூர்த்தி செய்யப்பட்ட விண்ணப்பங்களை சமர்ப்பிக்க விண்ணப்பதாரர் கேட்டுக் கொள்ளப்படுவர். சில நேரங்களில் நிறுவனங்களிலேயே அச்சடிக்கப்பட்ட விண்ணப்பப் படிவங்கள் கிடைக்கும். இவ்விண்ணப்பப் படிவங்கள் இலவசமாகவோ, அல்லது கட்டணங்கள் செலுத்தியோ விண்ணப்பதாரர் நிறுவனத்திலிருந்து பெற்றுக் கொள்ளலாம். தொலைவிடத்தில் வசிப்பவர்கள் சுய முகவரியிட்டு, தபால்விலை ஒட்டப்பட்ட கடித உறையை அஞ்சலகம் வழியாக நிறுவனத்திற்கு அனுப்பி விண்ணப்பப் படிவங்களைப் பெற்றுக் கொள்ளலாம். இந்நாட்களில் இவர்கள் இணையதளம் மூலமாகவும் தங்களது விண்ணப்பங்களைச் சமர்ப்பிக்கலாம்.

### 2. விண்ணப்பங்களைப் பரிசோதித்தல்

எதிர்கால நோக்குடைய பணியாளர்கள், விண்ணப்பங்களை நிரப்ப வேண்டும். இந்தப் படிவங்கள் விண்ணப்பதாரர் பற்றிய பல்வேறு செய்திகளைக் கொண்டிருக்கும். (எ.டு) (சொந்த விவரம் சாதனை அனுபவம்) அத்தகைய விவரங்கள் விண்ணப்பதாரர் பற்றிய தன்மைகளைத்

தெரிந்து கொண்டு அவர்கள் அந்தப் பணிக்குப் பொருத்தமுடையவரா என்று தெரிந்து கொள்ள உதவுகிறது. இவர்கள் பணிக்குத் தெரிந்தெடுக்கப்பட்டு விட்டால் அவர்கள் பற்றிய முழுவிவரங்கள் நிறுவனத்தின் நிரந்தரமான பதிவாக இருக்கும். நிறுவனத்தின் வேலைத்தரங்களுக்கு சரிப்படுவார்கள் என்று கருதப்படுவார்கள், மேலும் சில தெரிந்தெடுத்தல் நடைமுறைகளுக்கு அழைக்கப்படுவார்.

### 3. தெரிந்தெடுத்தல் தேர்வு

பல நிறுவனங்கள் மனுதாரர்களைப் பற்றிய அதிகமான விவரங்கள் தெரிந்து கொள்வதற்காக பலவகையான தேர்வுகள் வைக்கிறார்கள். இது அவர்களுக்கு மனுதாரர்களின் தேர்வு செய்யப்படாத விண்ணப்பங்களைத் திருப்பி அனுப்பவும் அதே சமயத்தில் மேலும் நேர்காணலுக்கு தேவையில்லாமல் அழைப்பதைத் தவிர்க்கவும் உதவுகிறது. இது மனுதாரர்களைப் பற்றிய அதிகமான விவரங்களைப் பெறுவதற்கும் மனுதாரரின் தயார்நிலை, விருப்பம், ஆளுமை முதலியவை பற்றி தெரிந்து கொள்ளவும் உதவுகிறது. வெறும் விண்ணப்ப படிவங்கள் இவ்விவரங்கள் பற்றி எதுவும் கூற முடியாது.

### 4. நேர்காணல்

தெரிந்தெடுத்தல் தேர்வுகள் முடிந்தவுடன் நேர்காணல்கள் நடத்தப்படுகின்றன. ஒரு மனுதாரரின் முழுமையான பணிப் பொருத்தம் பற்றி அறிந்து கொள்ள உதவுகிறது. மேலும் இது நிறுவனத்தைப் பற்றி மனுதாரர் அறிந்து கொள்வதற்கும் உதவியாக இருக்கிறது. பல நேரத்தில் சிறு நேர்காணல்கள் தேர்வுகளுக்கு முன்னரே கூட நடத்தப்படலாம்.

### 5. மேற்பார்வைகளைச் சரிபார்த்தல்

பல நிறுவனங்கள் மனுதாரர்களிடம் சில மேற்பார்வை முகவரிகளைக் கேட்கலாம். இது மனுதாரர் பற்றிய அதிகமான விவரங்களை நிறுவனத்தின் மேலாளர் அறிந்து கொள்ள உதவுகிறது. இது அவரைப்பற்றிய குணாதிசயங்கள் பணித்திறம் பற்றித் தெரிந்து கொள்ள உதவுகிறது. இது போன்ற கருத்துகள் மனுதாரரின் பழைய நிறுவன அதிகாரிகள் அவர் பயின்ற கல்வி நிறுவனத்துடன் தொடர்புடைய நபர்கள் போன்றோரிடமிருந்து பெறலாம். இல்லாவிட்டால் அவரைப்பற்றி முழுமையாக அறிந்த பிரமுகர்களிடமிருந்து பெறலாம்.

### 6. மருத்துவப் பரிசோதனை

இது மனுதாரரின் உடல் நிலைத் தகுதி பற்றி அறிந்து கொள்வதற்காக நடத்தப்படுகிறது.

### 7. அதிகாரப்பூர்வமான ஒப்புதல்

மேற்கண்ட படிநிலைகளைக் கடந்து வந்தபின் மனுதாரர் குறிப்பிட்ட வேலைக்காகத் தெரிந்தெடுக்கப்பட்டதை ஒட்டிய பரிந்துரையை, ஒரு அதிகாரப்பூர்வமான ஒப்புதலை பணியாளர் துறை அளிக்க வேண்டும்.

### 8. பணியில் அமர்த்தல்

இந்த எல்லாச் செயல் முறைகளும் முடிந்தவுடன் மனுதாரர்கள் அவர்களது வேலையில் அமர்த்தப்படலாம். முதன் முதலில் அவர்கள் தகுதிகாண் பருவத்தில் பணிபுரிகிறார்கள். இது ஆறு மாதம் முதல் இரண்டு வருடத்திற்கு இருக்கும். இக்காலத்தில் அவர்கள் கூர்ந்து கவனிக்கப்படுகிறார்கள். இக்காலம் முடிந்தவுடன் இவர்கள் நிறுவனத்தின் நிரந்தரப் பணியாளர் ஆகிறார்.



## தெரிந்தெடுத்தல் தேர்வுகள் (Selection Test)

உளவியல் தேர்வுகள் மிகவும் பிரபலமானது. ஒரு தேர்வு என்பது தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட உளவியல் காரணிகளை அளக்க உதவும் கருவியாகும்.

### தேர்வுகளின் வகைகள்

தேர்வுகளின் பயன்கள் பரந்ததாக உள்ளதால் அவைகளைப் பலவகையாகப் பிரிக்கலாம். அவை பலவகையான நோக்கங்களை கொண்டதாகவும் பல காரணிகளை அளக்கக் கூடியதாகவும் இருக்கலாம். இந்தத் தேர்வுகளை கீழ்க்கண்ட பிரிவுகளாகப் பிரிக்கலாம். சாதனை, புத்தி கூர்மை, ஆளுமை, தயார்நிலை, மற்றும் விருப்பம்.

#### 1. சாதனைத் தேர்வு

இவை செயல்நிறைவேற்றத் தேர்வு எனவும் அழைக்கப்படலாம். சாதனை என்பது ஒரு முடிந்த செயலைப் பற்றியது. இத்தேர்வு ஒருவரை செயல் புரியும் நிலை (executing) அல்லது இளமேலாளர் நிலை போன்ற தகுதிகளுக்குத் தேர்வு செய்வதற்காக நடத்தப்படலாம்.

#### 2. புத்திகூர்மை (அ) மதிநுட்பத் தேர்வு

ஒரு மனுதாரரின் புத்திகூர்மைத் திறமையை அளவிட இத்தேர்வு உதவுகிறது. இது பொதுவாக வாய்ச்சொல் விளக்கம், வார்த்தைத் திறமை, ஞாபக சக்தி, உட்புகுத்தல், மதிநுட்பம், எண்திறமை, புரிந்து கொள்ளும் வேகம், பார்வை போன்ற திறமைகளை அறிந்து காள்வதற்காக நடத்தப்படுகிறது.

#### 3. ஆளுமைத் தேர்வுகள்

ஒரு நபரின் ஆளுமை வடிவம் (எ.டு) போட்டியிடும் திறம், ஆட்கொள்ளும் திறன், பணிந்து போகும் திறன், வெளிப்படை- உள்ளார்ந்த திறன், தன்னம்பிக்கை, தலைமைத்திறன், பொறுமை மற்றும் குறிக்கோள் போன்றவற்றை அறிந்து கொள்ள இத்தேர்வுகள் நடத்தப்படுகின்றன.

#### 4. தயார்நிலைத் தேர்வுகள்

ஒரு குறிப்பிட்ட வேலைகளைச் செய்ய ஒரு நபரிடம் உள்ள அறிவு மற்றும் திறமை மேலும் குறிப்பிட்ட சூழ்நிலையில் ஒரு வேலையைச் செய்ய அவரிடம் உள்ள தயார்நிலை போன்ற கருத்துகளை அறிந்து கொள்ள உதவுகிறது. செய்வதற்கு தகுதியான சூழ்நிலையை கொடுத்து மறைந்துள்ள அல்லது மறைந்திருக்கும் தனிச்சிறப்புகளை அளவிடுவதற்கு தயார் நிலைத் தேர்வு பயன்படுகிறது. இத்தேர்வுகள் அனுபவம் இல்லாத (அ) குறைந்த அனுபவம் உடைய விண்ணப்பதாரர்களுக்கு ஏற்றது.

#### 5. விருப்பத் தேர்வு

இத்தேர்வு பணியாளர்களுடைய விருப்பப்பகுதி அவர்கள் எத்துறையில் விரும்பிப் பணிபுரிய தயாராக உள்ளனர் என்பதைத் தெரிந்து கொள்ள உதவுகிறது.

### நேர்காணல்

நேர்காணல் தேர்வு என்பது தனிநபர்களைப் பார்வையிட்டு அவர்களது நடத்தைப் பற்றி அறிய உதவுகிறது. இது நேர்காணல் தேர்வு நடத்துபவருக்கும் விண்ணப்பதாரருக்கும் இடையே நடைபெறும் உரையாடல். இது சிறப்பாக நடைபெற்றால் துல்லியமான செய்திகளைப் (அதாவது நம்மிடம் இல்லாத) பெறுவதற்கு ஒரு திறமை வாய்ந்த நுட்பமாகும். ஆனால் இந்நேர்காணல்

சிறப்பாக நடைபெறவில்லையெனில் குழப்பம் மற்றும் தகவல் தொடர்பில் சிக்கலையும் விளைவிக்கிறது. எப்படி இருந்தாலும் நோர்காணல் தேர்வானது பரந்த செயல் எல்லையை உடைய சிறந்த தெரிந்தெடுத்தல் நுட்பமாகும்.

நோர்காணல் முறையின் வகைகள்

1. முதன்மை நோர்காணல்
2. மன அழுத்த நோர்காணல்
3. நல்மாதிரி நோர்காணல்
4. ஆழ்ந்த நோர்காணல்

### 1. முதன்மை நோர்காணல்

முதன்மை நோர்காணல் மூலம் பணியாளர் மேலும் முழுமையாக நோர்காணலுக்கு உட்படுத்தப்படத் தகுதியானவர் தானா? என்று முடிவு செய்ய நடத்தப்படும் நோர்காணல் ஆகும்.

### 2. மன அழுத்த நோர்காணல்

மன அழுத்த நோர்காணல் என்பது ஒரு விண்ணப்பதாரருக்கு மன அழுத்தத்தை உருவாக்கச் செய்து அச் சூழ்நிலையில் அவர் எவ்வாறு நடந்து கொள்கிறார் என்பதை அறிவதாகும்.

### 3. நல்மாதிரி நோர்காணல்

நல்மாதிரி நோர்காணல் என்பது கேட்கப்பட வேண்டிய கேள்விகள் முன் கூட்டியே வடிவமைக்கப்படுகிறது. இது பல நோர்காணல் குழுக்களிடையே ஒற்றுமையைக் கடைப்பிடிக்க நடத்தப்படுவதாகும்.

### 4. ஆழ்ந்த நோர்காணல்

ஆழ்ந்த நோர்காணல் என்பது மறைமுக நோர்காணல் எனவும் அழைக்கப்படலாம். இது ஒரு நபரின் முழுச் சரித்திரத்தையும் அறிவது அவர் இதுவரை செய்த பணி, அனுபவம், பொதுக்கல்வி ஆரோக்கியம், விருப்பம், பொழுதுபோக்கு, குறித்த அனைத்து விவரங்களையும் இந்நோர்காணல் மூலம் தெரிந்து கொள்வதாகும். இந்நோர்காணல் முறையற்றது. இங்கு விண்ணப்பதாரருக்கு உரையாடுவதில் முழுச் சுதந்திரம் வழங்கப்படுகிறது.

### இடம் குறித்தலும் பணி அமர்த்தலும்

விண்ணப்பதாரர் பணிக்குத் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்டவுடன் அவர் வேலையில் அமர்த்தப்படுகிறார். இந்நிலை தகுதிகாண் நிலை எனப்படும். இக்காலம் ஆறு மாதங்கள் முதல் இரண்டு வருடங்கள் ஆகலாம். இக்காலம் வெற்றிகரமாக முடிந்த உடன் பணியாளர் நிரந்தரமாக்கப்படுகிறார். ஆரம்பத்தில் அவர் பணியில் அமர்த்தப்பட்டாலும் அவரைப் பணிக்கு உட்படுத்துதல் அவசியமாகும். உட்புகுத்தல் என்பது நிறுவனத்தின் கொள்கைகள் நோக்கங்கள் நடைமுறைகளுக்கு ஏற்ப புதிய பணியாளரை பணியில் மறு சீரமைக்கப்பட்ட நிலையில் புதிய சூழ்நிலைக்கேற்ப அறிமுகப்படுத்துதல் ஆகும். இங்கு அவருக்கு என்ன வேலை எவ்வளவு சம்பளம் பணி புரியும் சூழ்நிலை, சலுகைகள் முதலியவை பற்றி கூறப்படும். இது பணியாளரை நிறுவனத்தில் அறிமுகப்படுத்தும் நிலை ஆகும்.

## பயிற்சி

ஒரு குறிப்பிட்ட நோக்கத்திற்கு, குறிப்பிட்ட திறமையை வளரச் செய்ய வழங்கப்படும் முறையான செயலே பயிற்சியாகும். ஃபிலிப்போ அவர்களின் கூற்றுப்படி, “ஒரு குறிப்பிட்ட பணியை செய்வதற்கு, ஒரு பணியாளரின் திறமையை அதிகப்படுத்த உதவும் செயல் நிகழ்ச்சியே பயிற்சி” ஆகும். ஆகவே பயிற்சி என்பது செயல்முறைத் திட்டத்தை வரிசை முறைப்படி கற்கும் நடைமுறையாகும். இத்திட்டமிடப்பட்ட நடைமுறையானது ஒரு குறிப்பிட்ட பணியுடன் தொடர்புடையதாகும்.

## பயிற்சியின் நன்மைகள்

பயிற்சியின் நன்மைகள் பின்வருமாறு

### 1. உற்பத்தியை அதிகரித்தல்

சிறந்த முறையில் பயிற்சி அளிக்கப்பட்ட பணியாளர்களின் திறமை மற்றும் அறிவு வளர்ச்சியடைவதுடன், சிறப்பாக பணிபுரிய உதவுகிறது. இதன் விளைவாக தரமான பொருட்கள் அதிக அளவில் உற்பத்தி செய்ய முடிகிறது.

### 2. பணி திருப்தி

பயிற்சியானது, பணியாளர் மத்தியில் தன்னம்பிக்கையை வளர்ப்பதுடன், நிறுவனம் விரும்புகிற அளவு செயல் நிறைவேற்றத்தை அடைய உதவுகிறது. அவர்களுடைய பணியில் பற்று, ஆர்வம் மற்றும் கௌரவத்தை அதிகரிக்கிறது. இதன் பயனாக அவர்களின் ஒழுங்குணர்வு அதிகரிப்பதுடன், பணியில் அதிக மனநிறைவு அடைகின்றனர். மேலும் அவர்கள் மனப்பான்மை நேர்மறையாகவும், நிறுவனத்திற்கு ஒத்துழைப்பு நல்க கூடியதாகவும் அமைகிறது.

### 3. விபத்துக்கள் குறைகிறது

பொதுவாக பயிற்சியளிக்கப்படாத பணியாளர்களை விட பயிற்சியளிக்கப்பட்டவர்களிடையே விபத்துக்கான வாய்ப்பு குறைகிறது. முறையாக பயிற்சியளிக்கப்பட்ட பணியாளர்கள் பாதுகாப்பு விதிமுறைகளைப் பின்பற்றுவதால் விபத்து விகிதம் குறைகிறது.

### 4. வளங்களை முழுமையாகப் பயன்படுத்துதல்

சிறப்பாக பயிற்சியளிக்கப்பட்ட பணியாளர்கள் இயந்திரங்கள், கச்சாப் பொருட்களை நன்கு பயன்படுத்துவதன் விளைவாக கச்சாப் பொருட்கள் வீணாதல் குறைக்கப்படுகிறது. இயந்திரங்களை முறைப்படி கையாளுவதால் பராமரிப்புச் செலவு குறைவதுடன் அதன் வாழ்நாள் நீடிக்கிறது.

### 5. குறைந்த கண்காணிப்பு

பயிற்சி அளிக்கப்பட்ட பணியாளர்களுக்கு குறைந்த அளவு வழிகாட்டுதல் மற்றும் கண்காணிப்பு போதுமானதாகும். இதன் மூலம் கட்டுப்பாட்டு வீச்செல்லை அதிகரிக்கப்பட்டு, மேற்பார்வை செலவு குறைகிறது.

### 6. நெகிழ்வுத்தன்மை

பயிற்சியளிக்கப்பட்ட பணியாளர்களைக் கொண்ட ஒரு நிறுவனத்தில் நவீன தொழில்

நுட்பக் கருவிகளை அறிமுகப்படுத்தி, உற்பத்திச் செலவைக் குறைக்க முடியும். இவர்கள் நிறுவனத்தில் கொண்டு வரக்கூடிய மாற்றங்களை எளிதில் ஏற்றுக் கொள்ளக் கூடியவர்கள். வேலையின் அளவில் ஏற்படக்கூடிய குறுகிய கால மாறுபாடுகளை நிறுவனம் எளிதில் சரி செய்து கொள்ள முடியும்.

## 7. தனிநிலை மேலாண்மை

பயிற்றுவிக்கப்பட்ட பணியாளர்கள் தற்சார்புடையவர்கள், வழக்கமான பணிகளை தன்னிச்சையாக நிறைவேற்றக் கூடியவர்கள். எனவே கண்காணிப்பாளர்கள் எளிதாக அதிகார ஒப்படைவை செய்து, தங்களது பணிப்பளுவைக் குறைத்துக் கொள்ள முடியும். அவர்கள் தனிநிலை மேலாண்மைத் தத்துவத்தை நடைமுறைப்படுத்தி, தங்களது நேரம் மற்றும் திறமைகளை முக்கியமான கொள்கைகள் வகுப்பதில் செலவிடலாம்.

## 8. நிலைத்த தன்மை மற்றும் வளர்ச்சி

நன்கு பயிற்றுவிக்கப்பட்ட பணியர் தொகுதியைக் கொண்ட ஒரு நிறுவனத்தில், திறமை மற்றும் அனுபவமிக்க மிக முக்கியமான நபர் பணியிலிருந்து விலகினாலும், நிறுவனம் எந்த பாதிப்பும் அடையாமல் தொடர்ந்து செயல்படும். அவ்விடத்தில் மாற்றுப் பணியரை எளிதில் நியமிக்க இயலும். இது பணியாளர்களின் தேவைகளை பூர்த்தி செய்வதன் மூலம் வளர்ச்சி மற்றும் விரிவாக்கத்திற்கு உதவுகிறது.

### பயிற்சியின் படிக்கள் / நடைமுறைகள்

பயிற்சியின் நடைமுறைகள் பின்வரும் படிநிலைகளைக் கொண்டது.

- i) பயிற்சியின் தேவையை உணர்தல்
- ii) பயிற்சியின் இலக்கை நிர்ணயித்தல்
- iii) சரியான பயிற்சி முறையைத் தேர்ந்தெடுத்தல்
- iv) பயிற்சியின் விளைவை மதிப்பிடுதல்

இப்போது பயிற்சியின் ஒவ்வொரு படிநிலையையும் ஆய்ந்தறிவோம்.

### i) பயிற்சியின் தேவையை உணர்தல்

ஒரு நிறுவனத்திலுள்ள பலதரப்பட்ட பணியாளர்களுக்கு அளிக்கப்படும் பயிற்சியின் தேவை ஒரே மாதிரியாக இருப்பதில்லை. புதிதாக பணியமர்த்தப்பட்ட ஒரு பணியர், தனக்களிக்கப்பட்ட பணியை முதலாவதாக கற்றுக் கொள்ள வேண்டும். இதற்கு, அவருக்களிக்கப்பட்ட குறிப்பிட்ட பணியில் பயிற்சி தேவையாயிருக்கிறது. மேலும் அவரை நிறுவன கொள்கைகள், விதிகள் மற்றும் நடைமுறைகளை அறியச் செய்ய வேண்டும். இதற்கு புதுமுக பயிற்சி (induction training) அவசியமாக இருக்கலாம். மற்றும் சில பணியாளர்களுக்கு அவர்களது திறமை, அறிவை காலத்திற்கேற்ப புதுப்பித்துக் கொள்வதற்கு பயிற்சி தேவையாயிருக்கிறது.

### ii) பயிற்சியின் இலக்கை நிர்ணயித்தல்

ஒரு நிர்வாகம் குறுகிய கால மற்றும் நீண்ட கால பயிற்சி இலக்குகளைக் கொண்டிருக்க வேண்டும். குறுகிய கால பயிற்சியின் நோக்கமானது, பணியாளர்களின் திறமையை அதிகரிப்பதன் மூலம், உற்பத்தி மற்றும் விற்பனையை உயர்த்துவதாகும். நீண்ட கால பயிற்சியின் நோக்கமானது, எதிர்கால நிறுவன வளர்ச்சிக்கு மிகவும் முக்கியமான, வலுவான திறமை வாய்ந்த, பொறுப்பான பணியர் குழுவை உருவாக்குவதாகும்.

### iii) சரியான பயிற்சி முறையைத் தேர்ந்தெடுத்தல்

பயிற்சி நடைமுறையின் மூன்றாவது படியாக, மிகச் சரியான பயிற்சி முறையைத் தேர்ந்தெடுப்பதாகும். பயிற்சி முறையை, பணியில் பயிற்சி மற்றும் பணிக்கு வெளியே பயிற்சி என பிரிக்கலாம். பயிற்சிசிக்கான எல்லா வசதிகளும் எப்பொழுதும் நிறுவனத்திற்குள்ளேயே கிடைப்பது அரிது. சில அடிப்படைப் பணிகளைக் கற்றுக் கொள்ள வேண்டிய புதிய பணியாளருக்கு நிறுவனத்திற்குள்ளேயே பயிற்சியளிக்கலாம். புதிய தொழில் நுட்பங்களைக் கற்றுக் கொள்வதற்கு சில பணியாளர்கள் பயிற்சி நிறுவனங்களுக்கு அனுப்பலாம்.

### iv) பயிற்சியின் விளைவை மதிப்பிடுதல்

பயிற்சியின் விளைவை மதிப்பிட்டால்தான், கொடுக்கப்பட்ட பயிற்சி அர்த்தமுள்ளதாக அமையும். பயிற்சி அளிக்கப்பட்ட பணியாளரின் செயல்நிறைவேற்றமே, பயிற்சியின் பயனை அளவிடும் அளவுகோலாகும். இதற்கு மேலாளர், பணியாளரின் செயல் நிறைவேற்றத்தை பயிற்சிக்கு முன்னும், பின்னும் ஒப்பிட்டுப் பார்த்து மதிப்பிடலாம்.

### பயிற்சியின் வகைகள்

பயிற்சியின் வகைகளை இரு பிரிவுகளாகப் பிரிக்கலாம்.

(1) பணியில் பயிற்சி

(2) பணிக்கு வெளியே பயிற்சி

#### (1) பணியில் பயிற்சி (on-the-job training)

பணியில் பயிற்சி என்பது, ஒரு பணியாளருக்கு அவர் பணி செய்யும் இடத்திலேயே பயிற்சியளிப்பதாகும். 'பணிவழி கற்றல்' என்பது இப்பயிற்சியின் தத்துவமாகும். பணியில் பயிற்சியின் சில முக்கியமான வகைகள் பின்வருமாறு.

(i) புகுமுக பயிற்சி

(ii) பணிபயில்பவர் பயிற்சி

(iii) புதுப்புலப் பயிற்சி

(iv) பணிசுழற்சி

(v) உதவிப் பணியாளராக பணியமர்த்தல்

(vi) நுழைவாயில் பயிற்சி

#### (i) புகுமுக பயிற்சி – Induction Training :

புகுமுக பயிற்சியானது உடன்பாட்டுப் பயிற்சி என்றழைக்கப்படுகிறது. இது அனைத்து புதிய பணியாளருக்கும் தேவையானதாகும்.

ஒரு புதிய பணியாளருக்கு, வருகைப் பதிவேட்டில் கையொப்பமிடுதல், விடுப்பு எடுத்தல், பதவி உயர்வு, மாற்றல் தொடர்பான நிறுவன கொள்கைகள், நடை முறைகள், விதி முறைகளை தெரியப்படுத்த வேண்டும்.

#### (ii) பணிபயிலுநர் பயிற்சி – Apprenticeship training :

இது வழக்கமாக அல்லது மரபு வழியாக பின்பற்றப்படும் பயிற்சி முறையாகும்.

இம்முறைப்படி, பயிற்சி பெறுபவர் ஒரு மூத்த அதிகாரியின் கீழ் பணியமர்த்தப்படுகிறார். பயிலுநர் அம்மூத்த பணியாளர் பணியாற்றும் விதத்தைக் கூர்ந்து நோக்கியும், அவருக்கு பணியில் உதவி செய்தும் கற்றுக் கொள்கிறார்.

**(iii) புதுப்புலப் பயிற்சி – Refresher training :**

புதுப்புலப் பயிற்சியின் நோக்கமானது, பணியாளர்கள் தங்களது தொழில் நுட்ப அறிவை காலத்திற்கேற்ப புதுப்பித்துக் கொள்ள உதவுகிறது. இப்பயிற்சியைப் பெற பணியாளர்கள், பணித்தளத்திற்கு வெளியே செல்ல வேண்டிய அவசியமில்லை. ஒரு நிறுவனம் நவீன தொழில் நுட்பத்தில் முன்னேறிய ஒரு இயந்திரத்தை வாங்கும் பொழுது, விற்பனையாளரே அவ்வியந்திரத்தை இயக்கும் மற்றும் பராமரிக்கும் முறையை பணியாளர்களுக்குக் கற்றுக் கொடுக்கலாம்.

**(iv) பணி சுழற்சி – Job rotation :**

பணி சுழற்சி பயிற்சி முறை ஒரு பணியாளருக்கு ஒன்றோடொன்று தொடர்புடைய பல பணிகளில் பயிற்சி அளித்து அவற்றில் சிறந்து விளங்க உதவுகிறது. வங்கியில் பணிபுரியும் எழுத்தர்கள் இப்பயிற்சி முறைக்குட்படுத்தப்படுகிறார்கள். வங்கி ஊழியர்கள், சேமிப்பு வங்கிக/கு, நடப்பு க/கு, நிலைவைப்பு, ரொக்கம் போன்ற பல பிரிவுகளில் பணிபுரிய வேண்டியுள்ளது.

**(v) உதவிப் பணியாளராக பணியமர்த்தல் – Placement as assistants :**

நிறுவனங்களில், உதவி கணக்கு மேலாளர், உதவி உற்பத்தி மேலாளர், உதவி விற்பனை மேலாளர் போன்ற பணித்தன்மைகளில் பணியாளர்கள் பணி புரிவதைக் காணலாம். எதிர்காலத்தில் ஏற்படக் கூடிய காலி இடங்களில் இவ்வுதவி மேலாளர்களை கணக்கு மேலாளர், உற்பத்தி மேலாளர், விற்பனை மேலாளராக பதவி உயர்வு அளித்து பணியமர்த்துவதற்கு இப்பயிற்சி அளிக்கப்படுகிறது.

**(vi) நுழைவாயில் பயிற்சி – Vestibule training :**

நுழைவாயில் பயிற்சி என்பது, நிறுவன வளாகத்திலேயே பயிற்சிப்பள்ளியை நிறுவி, பயிற்றுவிக்கும் முறையாகும். இப்பயிற்சிப் பள்ளியில், பயிற்றுவிக்கும் முறை மற்றும் வசதிகள், உண்மையில் பணிபுரியும் சூழலைப் போன்றே உருவாக்கப்பட்டிருக்கும். அதிகமான பணியாளர்களை பயிற்றுவிப்பதற்கு, இப்பள்ளியில் பயிற்றுநர்கள் நியமிக்கப்படுகிறார்கள்.

**2. பணிக்கு வெளியே பயிற்சி – off-the-job training :**

பணிக்கு வெளியே பயிற்சி என்பது, பணிபுரியும் இடத்திற்கு வெளியே கொடுக்கக் கூடிய பயிற்சியாகும். இப்பயிற்சி முறையின் சில முக்கியமான வகைகள் பின்வருமாறு.

- i) விரிவுரை மற்றும் மாநாடு
- ii) மாதிரி நடித்தல்
- iii) செயல் ஆய்வு
- iv) மேலாண்மை விளையாட்டு
- v) மூளைக் கிளர்ச்சி
- vi) உணர்ச்சி வசப்படுகிற பயிற்சி

இளநிலை செயலரைத் தேர்வு செய்வதற்கு பணிக்கு வெளியே பயிற்சி பொருத்தமானதாகும்.

**i) விரிவுரை மற்றும் மாநாடு - Lecturers and Conferences :**

உயர் பொறுப்பு வகிக்கும் பணியாளர்களைப் பயிற்றுவிப்பதற்கு ஹைதராபாத்தில், நிர்வாகப் பணியாளர் பயிற்சிக் கல்லூரி இருக்கிறது.

மாநாடு முறையில், பல்வேறு நிறுவனங்களிலிருந்து பயிற்சி பெறும் மேலதிகாரிகள், ஒரு குறிப்பிட்ட இடத்தில் ஒன்று கூடி ஒரு குறிப்பிட்ட நிறுவனப் பிரச்சனையைப் பற்றிய தங்களுடைய கருத்துக்களைப் பரிமாறிக் கொள்ள வாய்ப்பளிக்கும் முறையாகும்.

**ii) மாதிரி நடப்பு – Role play :**

இப்பயிற்சி முறையில் பங்கேற்கும் பயிலுநர்கள் அவர்களுக்குக் கொடுக்கப்பட்ட பங்கை நடத்துக் காட்ட வேண்டும். இம்மாதிரி நடப்பு பிரிவில், நிறுவனத்தின் ஒரு குறிப்பிட்ட பிரச்சனையை பயிலுநர் குழுவிற்கு விளக்கிக்காட்டி, பங்கேற்கும் ஒவ்வொருவரும் தனித்தனியாக, ஒரு முடிவெடுப்பவர் என்ற நிலையில் இருந்து முடிவெடுக்கக் கேட்டுக் கொள்ளப்படுவர்.

**iii) செயல் ஆய்வு – Case study :**

இம்முறையில் பயிலுநருக்கு, நிறுவனப் பிரச்சனை எழுத்து பூர்வமாகக் கொடுக்கப்படும். இப்பிரச்சனை அவர் பணி செய்த சில இடங்களில் சந்தித்ததாக இருக்கலாம், அல்லது கற்பனையானதாகவும் இருக்கலாம். பங்கேற்பவரை பிரச்சனைக்கான காரணங்களை ஆய்வு செய்து, அவற்றைத் தீர்க்க இருக்கும் பல்வேறு வழிகளைக் குறிப்பிட்டு, அவற்றிலிருந்து தற்கால சூழ்நிலைக்கேற்ப சிறந்த தீர்வை எடுக்கக் கேட்டுக் கொள்ளலாம்.

**iv) மேலாண்மை விளையாட்டு – Management Games :**

பல்வேறு பணி பயிலுநர் குழுக்கள் மேலாண்மை விளையாட்டில் பங்கேற்கின்றனர். பயிற்றுநர் ஒவ்வொரு குழுவிற்கும் ஒரு குறிப்பிட்ட தொழில் நிலை அல்லது பதவியளித்து, ஒவ்வொருவரும் அவர்களுக்களிக்கப்பட்ட நிலையிலிருந்து தீர்மானங்கள் எடுக்கக் கேட்டுக் கொள்ளப்படுவர்.

**v) மூளைக் கிளர்ச்சி / மூளைப்புயல் – Brain Storming :**

இது நிறுவனத்தில் சில முக்கியமான பிரச்சனைகளைத் தீர்ப்பதற்குப் பயன்படுத்தப்படும் ஒரு நுட்பமாகும். (எ.டு) சந்தையில் தங்கள் பொருட்களுக்கான தேவை குறைதல் என்பது மிக முக்கியமான பிரச்சனையாகும். இதற்கு சந்தைத் துறை மட்டும் பொறுப்பல்ல. இச்சூழ் நிலையில், உற்பத்தி, சந்தை, நிதி மற்றும் மற்ற துறை மேலாளர்களும் ஒன்று கூடி கலந்தாய்வு செய்ய வேண்டும். இக்கலந்தாய்வில் ஒவ்வொரு தனி நபருக்கும் தன்னுடைய கருத்துக்களை வெளிப்படையாகக் கூற உரிமை உண்டு.

**vi) உணர்ச்சிவசப்படுகிற பயிற்சி – Sensitivity Training :**

இப்பயிற்சி முறை பயிலுநர் மத்தியில் நல்ல மனித உறவை வளர்ப்பதை நோக்கமாகக் கொண்டது. இது ஒரு தனி நபரை ஒரு குழுவிலுள்ளவர்களின் நடத்தையைப் புரிந்து கொண்டு, அவர்களுடன் ஒரு குழுவாக இணைந்து பணியாற்ற உதவுகிறது. இது ஒரு தனி நபரின் சகிப்புத் தன்மையை வளர்ப்பதுடன், உடன் பணிபுரிபவரின் விமர்சனங்களுக்கு பதிலளிக்கக் கூடிய தைரியத்தையும், தன்னம்பிக்கையையும் வளர்க்க உதவுகிறது.

இப்பயிற்சி பணியாளர்களின் உணர்வுகளைப் பாதிக்கும் வகையில் சில சூழ்நிலைகளை உருவாக்கி, அவர்கள் உணர்ச்சிகளைக் கட்டுப்படுத்தி, செயல்படும் திறமைகளை வளர்த்துகிறது. இது ஆளுமை வளர்ச்சியின் பாங்கினை உயர்த்துகிறது.

## நினைவிற் கொள்க

### ஆளெடுக்கும் மூலங்கள்

அக மூலங்கள்

1. பணி மாற்றம்
2. பதவி உயர்வு

### அக மூலங்களின் நன்மைகள்

### குறைபாடுகள்

புற மூலங்கள்

1. விளம்பரங்கள்
2. வேலை வாய்ப்பு முகமை அமைப்புக்கள்
3. கல்லூரி வளாகத்தில் ஆளெடுத்தல்
4. பதிலாள்
5. நிறுவனத்திலுள்ள பணியாளர்களின் பரிந்துரை
6. தொழிற்சங்கங்கள்
7. நுழைவாயிலில் ஆளெடுத்தல்

### தேரிந்தெடுத்தல் தேர்வுகள்

தேர்வுகளின் வகைகள்

1. சாதனைத் தேர்வு
2. புத்திக்கூர்மை (அ) மதி நுட்பத் தேர்வு
3. ஆளுமைத் தேர்வுகள்
4. தயார்நிலைத் தேர்வுகள்
5. விருப்பத் தேர்வு

### நேர்காணல்

1. முதன்மை நேர்காணல்
2. மனஅழுத்த நேர்காணல்
3. நல் மாதிரி நேர்காணல்
4. ஆழ்ந்த நேர்காணல்

### இடம் குறித்தலும், பணியமர்த்தலும் பயிற்சி

#### பயிற்சியின் நன்மைகள்

1. உற்பத்தியை அதிகரித்தல்
2. பணிதிருப்தி
3. விபத்துக்கள் குறைகிறது
4. வளங்களை முழுமையாக பயன்படுத்துதல்
5. குறைந்த கண்காணிப்பு
6. நெகிழ்வுத் தன்மை
7. தனி நிலை மேலாண்மை
8. நிலைத்தன்மை மற்றும் வளர்ச்சி

#### பயிற்சியின் படிக்கள் / நடைமுறைகள்

1. பயிற்சியின் தேவையை உணர்தல்
2. பயிற்சியின் இலக்கை நிர்ணயித்தல்
3. சரியான பயிற்சி முறையை தேர்ந்தெடுத்தல்
4. பயிற்சியின் விளைவை மதிப்பிடுதல்

#### பயிற்சியின் வகைகள்

##### பணியில் பயிற்சி

1. புகுமுக பயிற்சி
2. பணி பயிலுநர் பயிற்சி
3. புதுப்புலப் பயிற்சி
4. பணி சுழற்சி
5. உதவிப் பணியாளராக பணியமர்த்தல்
6. நுழைவாயில் பயிற்சி

##### பணிக்கு வெளியே பயிற்சி

1. விரிவுரை மற்றும் மாநாடு
2. மாதிரி நடிப்பு
3. செயலாய்வு
4. மேலாண்மை விளையாட்டு
5. மூளைக் கிளர்ச்சி / மூளை புயல்
6. உணர்ச்சி வசப்படுகிற பயிற்சி



## சில செயல் திட்டங்கள்

### கீழ்காணும் மேலாண்மைப் பிரச்சினைகளுக்குத் தீர்வு காண்க.

1) ஒரு நிறுவனம் காகிதத் தட்டுகளும் காகிதக் கிண்ணங்களும் உற்பத்தி செய்து வருகிறது. அப்பகுதியில் உள்ளூர்த் திருவிழா வந்ததனால் 50,000 தட்டுகளும் கிண்ணங்களும் தேவைப்பட்டது. நிறுவனம் எவ்வாறு இத்தேவையைப் பூர்த்தி செய்யும் எந்த விதமான ஆளெடுப்பு முறையை இங்கு பயன்படுத்தலாம் என்று பரிந்துரை செய்.

### உதவிக்குறிப்பு

இந்த ஆளெடுப்பு ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்திற்கு மட்டுமே ஆனதால் தற்காலிக வாடகை ஆளெடுப்பு மட்டுமே பயன்படுத்த முடியும். தற்காலிக ஆளெடுப்பு முறையை விவரிக்கலாம்.

2) ஒரு நடுத்தர நிறுவனத்தின் பொது மேலாளர் ஒரு பணியாளரைக் குறித்து புகார் ஒன்று பெற்றார். அப்பணியாளர் தன் பணியில் கவனம் இல்லாமல் இருப்பதோடு தனது உயர் அதிகாரியிடமும் கீழ்ப்படிதல் இல்லாமலும் இருந்ததுதான் குற்றமாகும். அவர் தொழிற்சாலைக்கு

தினமும் தாமதமாக வந்தார். மற்றவர்கள் அதைக் கவனிப்பதையும் விரும்பவில்லை. தொழிலாளர் சங்கத் தலைவர்களுக்கும் அவரிடம் கேள்வி கேட்கவோ அறிவுரை சொல்லவோ தைரியம் இல்லை. ஆனால் அவர் இல்லாத பொழுது இது குறித்து விமர்சனம் செய்தனர். அந்தப் பணியாளருக்கு 15 வருடம் அனுபவம் இருந்தது. அவரது நடத்தையும் செயலும் நன்றாகவே இருந்தது. அவர் இவ்வாறு கவனமில்லாமல் நடந்து கொள்வது சங்கத் தலைவரும் அவரது உயர் அதிகாரியும் மாறியதற்குப் பின்பு தான் என்று தெரியவருகிறது.

1) இந்த வழக்கை ஆராயவும்

2) பொது மேலாளருக்கு என்ன செயல் நடவடிக்கை எடுக்கப் பரிந்துரை செய்வாய் ?

### உதவிக் குறிப்பு

இவ்வழக்கைப் பணியாளர் நடத்தைக்கான காரணம் குறித்து ஆய்ந்து அவருக்கு கலந்தாலோசனை வழங்கவும்

3) உற்பத்தித்தரம் ஏற்கனவே நிர்ணயித்த தரத்துடன் ஒத்துச் செல்லவில்லை. இதைக் குறித்து ஆய்வு மேற்கொண்டதில் தொழிலாளர்கள் இயந்திரத்தை இயக்க அறிந்திருக்கவில்லை என்று தெரிய வந்தது. துல்லியமாகத் தரத்தை அடைய என்ன வழியை மேற்கொள்வது ? ஆய்க.

### உதவிக்குறிப்பு

பணியாளர் பயிற்சித் தேவைகளை ஆய்க.

இந்த பிரச்சனையை தீர்க்க தெம்பூட்டுதல் கொள்கைகளையும் கையாளலாம்.

## வினாக்கள்

### பகுதி-அ

#### புறவய குறுவினாக்கள்

#### சரியான விடையைத் தேர்ந்தெடுத்து எழுதுக

1. ----- அணுகுமுறை “மிகைப் பணியாளர் விலக்கம்” எனும் ஆட்குறைப்பு முறையைத் தவிர்க்க உதவுகிறது.  
(அ) பணி மாற்றம் (ஆ) பதவி உயர்வு (இ) பதிலாள் (ஈ) நுழைவாயில் ஆளெடுத்தல்
2. பல நிறுவனங்களுக்கு ----- அமைப்புக்களிலிருந்து தான் எதிர்கால நோக்குடைய மனுதாரர்கள் பற்றிய விபரங்கள் கிடைக்கின்றன.  
(அ) வேலைவாய்ப்பு முகமை அமைப்பு (ஆ) தொழிற்சங்கங்கள் (இ) விளம்பரம் (ஈ) பதிலாள்
3. சாதனைத் தேர்வு ---- என்றும் அழைக்கப்படுகிறது.  
(அ) செயல் நிறைவேற்றத் தேர்வு (ஆ) தயார் நிலைத் தேர்வு (இ) ஆளுமைத் தேர்வு (ஈ) புத்தி கூர்மைத் தேர்வு
4. ஆழ்ந்த நேர்காணல் ----- என்றும் அழைக்கப்படுகிறது  
(அ) மன அழுத்த நேர்காணல் (ஆ) முதன்மை நேர்காணல் (இ) மறைமுக நேர்காணல் (ஈ) நல்மாதிரி நேர்காணல்
5. ----- பயிற்சி மரபு வழி பயிற்சிக்கு எடுத்துக் காட்டாகும்.  
(அ) புகழுக (ஆ) மாதிரி நடப்பு (இ) பணி பயிலுநர் (ஈ) பணி சுழற்சி
6. ----- பயிற்சியில், பயிற்சி பள்ளி, நிறுவன வளாகத்திலேயே நிறுவப்படுகிறது.  
(அ) புகழுக (ஆ) புதுப்புல (இ) நுழைவாயில் (ஈ) பணி பயிலுநர்
7. பயிற்சி பணியாளர் மத்தியில்---யை வளர்க்கிறது.  
(அ) தன்னம்பிக்கை (ஆ) ஆர்வம் (இ) தேர்ச்சி (ஈ) திறமை
8. --- பணியாளர்கள் இயந்திரங்கள், கச்சாப் பொருட்களை நன்கு பயன்படுத்துவார்  
(அ) பயிற்சியளிக்கப்படாத (ஆ) சிறப்பாக பயிற்சியளிக்கப்பட்ட (இ) பயிற்சி பெறும் (ஈ) இதில் எதுவுமில்லை
9. பல்வேறு பணிபயிலுநர் குழுக்கள் --- விளையாட்டில் பங்கேற்கின்றனர்  
(அ) அமைப்பு (ஆ) நிர்வாகம் (இ) மேலாண்மை (ஈ) திட்டமிடல்
10. --- பயிற்சி ஒரு தனி நபரை குழுவினாள்வர்களின் நடத்தையைப் புரிந்து கொள்ள உதவுகிறது.  
(அ) புகழுக (ஆ) பணிசுழற்சி (இ) நுழைவாயில் (ஈ) உணர்ச்சி வசப்படுகிற
11. அக மூலங்கள் மூலம் தெரிந்தெடுத்தல் என்பது -----  
(அ) பணி மாற்றம் (ஆ) விளம்பரம் (இ) நுழைவாயில் ஆளெடுத்தல் (ஈ) பணி சுழற்சி
12. பணியாளர்களின் பரிந்துரையின் பேரில் குறிப்பாக ----- பணியாளர்களை நியமிக்கலாம்.  
(அ) கீழ்நிலை (ஆ) செயலாக்க நிலை (இ) மேல் நிலை (ஈ) இளநிலை மேலாண்மை

13. அகமூலங்கள் மூலம் ஆளெடுத்தல் ---- சேமிக்கிறது.  
(அ) பணியாளர் மற்றும் கச்சாப் பொருள்கள் (ஆ) நேரம் மற்றும் பணம் (இ) இயந்திரங்கள் மற்றும் கருவிகள் (ஈ) எதுவுமில்லை
14. தெரிந்தெடுத்தல் தேர்வு மனுதாரர் பற்றிய ---- விவரங்களைப் பெற உதவுகிறது.  
(அ) தயார் நிலை (ஆ) ஆர்வம் (இ) ஆளுமை (ஈ) இவை அனைத்தும்
15. தகுதிகாண்பவரும் ---- ஆகும்  
(அ) 2 மாதங்களிலிருந்து 6 மாதங்கள் (ஆ) 3 மாதங்களிலிருந்து 1 வருடம் (இ) 6 மாதங்களிலிருந்து 2 வருடங்கள் (ஈ) 2 மாதங்களிலிருந்து 9 மாதங்கள்
16. மதிநுட்பத் தேர்வு ---- அறிந்து கொள்ள உதவுகிறது  
(அ) தலைமை பண்பு (ஆ) வார்த்தைத் திறமை மற்றும் ஞாபக சக்தி (இ) பேராவல் (ஈ) பொறுமை
17. பணிக்கு வெளியே பயிற்சி முறை ---- முறைக்குப் பொருத்தமானது  
(அ) முதுநிலை செயலர் (ஆ) பணி பயிலுநர் (இ) நுழைவாயில் (ஈ) இளநிலை செயலர்
18. பயிற்சியானது ஒரு குறிப்பிட்ட நோக்கத்திற்கு, ---- யை வளரச் செய்ய வழங்கப்படும் முறையான செயல்  
(அ) சுய மரியாதை (ஆ) முழு அறிவு (இ) குறிப்பிட்ட திறமை (ஈ) ஆளுமை
19. ஒரு மனுதாரரின் புத்திக் கூர்மையை அளவிட ---- தேர்வு உதவுகிறது  
(அ) விருப்பத் தேர்வு (ஆ) தயார்நிலைத் தேர்வு (இ) மதிநுட்பத் தேர்வு (ஈ) ஆளுமைத் தேர்வு
20. புகுமுகத் தேர்வு ---- என்றும் அழைக்கப்படுகிறது  
(அ) புதுப்புலப் பயிற்சி (ஆ) பணி சுழற்சி (இ) பணி பயிலுநர் பயிற்சி (ஈ) உடன்பாட்டுப் பயிற்சி

#### விடைகள்

- |  |  |
|--|--|
| 1. (அ) பணி மாற்றம்                     | 2. (அ) வேலைவாய்ப்பு முகமை அமைப்பு          |
| 3. (அ) செயல் நிறைவேற்றத் தேர்வு        | 4. (இ) மறைமுக நேர்காணல்                    |
| 5. (இ) பணி பயிலுநர்                    | 6. (இ) நுழைவாயில்                          |
| 7. (அ) தன்னம்பிக்கை                    | 8. (ஆ) சிறப்பாக பயிற்சியளிக்கப்பட்ட        |
| 9. (இ) மேலாண்மை                        | 10. (ஈ) உணர்ச்சி வசப்படுகிற                |
| 11. (அ) பணிமாற்றம்                     | 12. (அ) கீழ்நிலை                           |
| 13. (ஆ) நேரம் மற்றும் பணம்             | 14. (ஈ) இவை அனைத்தும்                      |
| 15. (இ) 6 மாதங்களிலிருந்து 2 வருடங்கள் | 16. (ஆ) வார்த்தைத் திறமை மற்றும் ஞாபகசக்தி |
| 17. (ஈ) இளநிலை செயலர்                  | 18. (இ) குறிப்பிட்ட திறமை                  |
| 19. (இ) மதி நுட்பத் தேர்வு             | 20. (ஈ) உடன்பாட்டுப் பயிற்சி               |

## ஓரிரு வார்த்தைகளில் விடையளிக்க

1. ஆளெடுக்கும் மூலங்களின் வகைகள் எத்தனை ?
2. காலியிடங்களை நிரப்புவதில் எளிதான அணுகுமுறை எது ?
3. அக மூலங்களில் மேல் நிலைப் பணியில் ஏற்படும் காலியிடங்கள் எவ்வாறு நிரப்பப்படுகிறது ?
4. பணியாளர்கள் ஒழுங்குணர்வை செம்மைபடுத்தும் ஆளெடுக்கும் மூலங்கள் எது ?
5. சாதனைத் தேர்வின் மற்றொரு பெயர் என்ன ?
6. பயிற்சி நடைமுறையின்படிக்கள் எத்தனை ?
7. புகழுகத் தேர்வின் மற்றொரு பெயர் யாது ?
8. மரபுவழி பயிற்சி முறை எது ?
9. தெரிந்தெடுத்தலுக்கு வரைவிலக்கணம் கொடுத்தவர் யார் ?
10. புறமூலங்கள் மூலம் ஆளெடுத்தல் முறையில் ஏதாவது 2 எழுது
11. முழுமையான தகுதியுடைய பணியாளரை நிறுவனத்திற்கு வெளியே தேடுவதற்குச் சிறந்த வழி எது ?
12. எவ்வகைப் பணியாளர்கள் நுழைவாயில் ஆளெடுத்தல் மூலம் அமர்த்தப்படுகின்றனர் ?
13. பயிற்சியளிக்கும் முறையின் வகைகள் யாவை ?
14. பணியாளர்களைத் தேர்ந்தெடுத்து பணியமர்த்துவதை தடை செய்யும் மூலம் எது ?
15. ஏதேனும் இரண்டு தேர்வுகளின் வகைகளை எழுது.
16. புதுப்புலப் பயிற்சியின் நோக்கம் யாது ?

## விடைகள்

1. 2
2. பணிமாற்றம்
3. பதவி உயர்வு
4. அகமூலங்கள்
5. செயல் நிறைவேற்றத் தேர்வு
6. 4
7. உடன்பாட்டுப் பயிற்சி
8. பணிபயிலுநர் பயிற்சி
9. டேல் யோடர்
10. விளம்பரங்கள் / பதிலாள் / வேலைவாய்ப்பு முகமை அமைப்புகள் / கல்லூரி வளாகத்தில் / ஆளெடுத்தல் / தொழிற்சங்கங்கள் / நிறுவனத்திலுள்ள பணியாளர்கள் பரிந்துரை / நுழைவாயிலில் ஆளெடுத்தல்

11. விளம்பரம்

12. 1. பயிற்சி தேவையில்லாத 2. குறைந்த பயிற்சி தேவைப்படும் பணிகளுக்கு

13. 1. பணியில் பயிற்சி 2. பணிக்கு வெளியே பயிற்சி

14. அகமூலங்கள்

15. தயார் நிலைத் தேர்வு / விருப்பத் தேர்வு / ஆளுமைத் தேர்வு / மதிநூட்ப (அ) புத்தி கூர்மைத் தேர்வு / சாதனைத் தேர்வு

16. தொழில் நூட்ப அறிவை காலத்திற்கேற்ப புதுப்பித்துக் கொள்ள.

### பகுதி - ஆ

**மிகக் குறுகிய வினாக்கள்  
5 வரிகளில் விடையளி**

**(4 மதிப்பெண்)**

1. பணியமர்த்தல் என்றால் என்ன ?
2. தெரிந்தெடுத்தல் என்றால் என்ன ?
3. தெரிந்தெடுத்தல் - வரையறு.
4. அகமூலங்கள் - குறிப்பு வரைக.
5. புற மூலங்கள் - குறிப்பு வரைக.
6. பணிமாற்றத்தின் பொருள் யாது ?
7. ஆழ்ந்த நோக்காணல் சிறு குறிப்பு வரைக.
8. நோக்காணல் என்றால் என்ன ? அதன் வகைகள் யாவை ?
9. பயிற்சியின் பொருள் யாது ?
10. பணி சுழற்சி என்றால் என்ன ?
11. மூளை கிளர்ச்சி என்றால் என்ன ?
12. நுழைவாயில் பயிற்சி என்றால் என்ன ?

### பகுதி - இ

**குறுவினாக்கள்  
ஒரு பக்க அளவில் விடையளி**

**(10 மதிப்பெண்)**

1. தெரிந்தெடுத்தல் தேர்வுகளின் வகைகளை எழுதுக.

2. பயிற்சியின் நன்மைகள் யாவைன ?
3. பயிற்சியின் படிநிலைகளை விவரி.
4. அகமூலங்களின் நன்மைகள், குறைபாடுகள் யாவை ?

**பகுதி - ஈ**

**கட்டுரை வடிவ வினாக்கள்**

**(20 மதிப்பெண்)**

1. தெரிந்தெடுத்தல் மூலங்களை விளக்குக.
2. பணியாளருக்கு அளிக்கும் பயிற்சியின் வகைகளை விவரி.
3. தெரிந்தெடுத்தல் நடைமுறையின் படிகளை விளக்குக.

**மேலாண்மைத் தத்துவங்கள்**

**மாணவர் செயல்பாட்டுத் திட்டம்**



**வருட முடிவில் செயல் திட்டம்**

**“சிறப்பாகக் கட்டுங்கள்”**

## நோக்கம்

இச்செயல்பாடு மாணவர்கள் தாங்கள் கற்றுத் தெளிந்த “மேலாண்மைத் தத்துவங்கள்” என்ற பாடப் பகுதியில் உள்ள மேலாண்மைக் கொள்கைகளை உபயோகப்படுத்த உதவுகிறது.

வகுப்பில் உள்ள மாணவர்களை நான்கு ஐந்து குழுக்களாகப் பிரித்து கொள்ளவும். ஒன்றிரண்டு உதவியாளர்கள் உற்று நோக்குபவர்களை ஆசிரியருக்கு உதவியாக வைத்துக் கொண்டு பயிற்சியின் முழுப்பயனையும் பெறலாம்.

## தேவையான சாதனங்கள்

1) வகுப்பிற்கும் வயதிற்கும் ஏற்ற புதிர் விளையாட்டு சாதனங்கள் (சிறிய விளையாட்டு சானங்கள் முதல் தாஜ் மஹால் போன்ற கட்டிடக் கலை வினோதங்கள் வரை). அனைத்து குழுக்களும் இதே போன்ற சாதனத்தை வைத்திருக்க வேண்டும்.

2) சாதனத்தை இயக்கும் கருவிகள்

3) குழுக்களுக்கு கொடுக்கப்படும் செயல்பாட்டு விவரத் தாள்கள்.

## செயல்பாட்டு நிலைகள்

### ஆரம்பநிலை விவரணம்

ஆசிரியர் செயல்பாட்டை துவக்கி வைக்கிறார். ஆனால் செயல்பாட்டின் முழுநோக்கத்தையும் கூறாமல் சிலவற்றை ஆச்சர்யமாகக் கூறும் வகையில் இரகசியமாக வைக்கிறார். நல்ல முழுமையான தடைகள் இல்லாத மன நிலையுடன் செயல்பாட்டினைத் துவங்குவதற்காக, செயல்பாட்டினை விளையாட்டுப் போல, அனுபவித்து நோக்கத்தையோ, கிடைக்கும் தரங்களையோ, பற்றி யோசிக்காமல் துவங்கச் சொல்கிறார். இது விளையாட்டில் எந்த ஒரு தவறான நடைமுறையையும் தவிர்க்க உதவும்.

### நிறும உருவாக்கம்

ஒவ்வொரு குழுவும் ஒரு நிறுமத்தை தனித்தன்மையுடன் உருவாக்கி அதை நிறுமம் என்ற அடிப்படையில் அதற்கு ஒரு தலைமைச் செயலாண்மை அதிகாரி / பொது மேலாளரை நியமிக்கின்றனர்.

### ஏல அறிவிப்பு

ஒவ்வொரு நிறுமமும் ஆசிரியரிடமிருந்து ஏல அறிவிப்பு சமர்ப்பிப்பது குறித்து குறிப்புகளைப் பெற வேண்டும். ஏல அறிவிப்பில் சரியான குறிப்புகள் தெளிவாகக் குறிக்கப்பட வேண்டும். இவ்வாறு குறிப்பிடுவதன் நோக்கம் மொத்த செயல்பாட்டையும் முழுமையான போட்டி நிலைக்கு உருவாக்குவதே ஆகும். இந்த செயல்பாட்டின் வெற்றியானது செயல்பாட்டை எவ்வளவு காலத்திற்குள் ஒரு குழுவானது முடிக்கிறது என்பதைப் பொறுத்தது. யார் விரைவில் முடிக்கிறார்களோ அவரே வெற்றி பெற்றவர்.

### கட்டிட அமலாக்கம்

ஒவ்வொரு குழுவும் (நிறுமமும்) செயல்பாட்டை அமல்படுத்துகிறது. எடுத்துக்காட்டாக தலைமை செயலாண்மை அதிகாரி / பொது மேலாளர் போன்றோர் குழுவிருள்ளேயே ஒரு செயல் திட்ட மேலாளர் முதன்மை பணி மேலாளர் போன்றோரை நியமிக்க வேண்டும். ஆசிரியர், குழுவிற்கு பல்வேறு புதிர் நிலைகளை உருவாக்கி வைக்க வேண்டும்.



## புதிர்களின் எடுத்துக்காட்டுகள்

தொலைந்து போன பாகங்கள்  
மின்தடை  
பணியாளர் ராஜினாமா / அடிபடுதல்  
தொழிலாளர் சங்கம் போராட்டம்  
வேறு நிறுவனம் எடுத்துக் கொள்ளுதல்

ஆசிரியர் தங்கள் உதவியாளர்களுடன் எவ்வாறு ஒவ்வொரு நிறுவனமும் (குழுவும்) மேலாண்மைக் கொள்கைகளை முழுமையாக ஆனால் எளிமையாகக் கடைப்பிடித்துள்ளார்கள் என்று பதிவு செய்கிறார்கள் ஆசிரியர்கள். பாடத்தின் ஒவ்வொரு பகுதியிலும் உள்ள மேலாண்மைத் தத்துவங்களை தங்களது சரிபார்க்கும் பட்டியலில் வரையறுத்துக் கொள்ளலாம். செயல்திட்டம் அமலாக்கப்பட்டுவிட்டது என்பது எல்லாக் குழுக்களும் தங்களது கட்டிடத்தை கட்டி முடித்து விட்டாலோ (அல்லது) நேரம் முடித்து விட்டாலே உணரப்படுகிறது.

## சரிபார்க்கும் கட்டம்

உற்று உணர்தல் சரிபார்க்கும் பட்டியலின் அடிப்படையில் ஆசிரியர் ஒவ்வொரு குழுவும் எவ்வாறு மேலாண்மைத் தத்துவங்களைக் கையாண்டு உள்ளனர் என்பதை விவரிக்கிறார். அதன் பின் ஆசிரியர் உண்மை உலகில் உள்ள எடுத்துக் காட்டுகளைக் கூறி எவ்வாறு இன்னும் சிறந்த முறையில் செயல் திட்டமானது வடிவமைக்கப்படலாம் என்று கூறுகிறார்.

## கற்றல் பயன்கள்

இந்த ஒரு செயல்திட்டம், 90 நிமிடங்களில் மாணவர்கள் தாங்கள் கற்றுக் கொண்ட மேலாண்மைக் கருத்தியல் பாடமும் தலைமைப் பண்பும் எவ்வாறு உபயோகப் படுத்தப்பட்டது என்பதை உணர்ந்து கொள்ள உதவியாக இருக்கும்.

## மாணவர்களின் கவனத்திற்கு

கீழ்க்கண்ட வியாபார நாளிதழ்கள் மற்றும் பருவ இதழ்களை படிப்பதற்கு ஆர்வத்தை வளர்த்துக் கொள்வதன் மூலம் வருங்கால வியாபார உலகில் சிறந்த செயல் நிறைவேற்றத்திற்கு உங்களை தயார்படுத்திக் கொள்ளலாம்.

1. தொழில் உலகம்
2. நாணயம் விகடன்
3. தினமலர் – வணிகமலர்

## ஆங்கில பருவ இதழ்கள் மற்றும் நாளிதழ்கள்

1. Business World
2. Business Line
3. Business Today
4. India Market Journal
5. Economic Times

### Reference Books

- |            |                                 |          |  |
|------------|---------------------------------|----------|--|
| <b>(1)</b> | <b>Principles of Management</b> | <b>-</b> | <b>J. Jayasankar.</b>                                |
| <b>(2)</b> | <b>Business Management</b>      | <b>-</b> | <b>Dr. C. B. Gupta.</b>                              |
| <b>(3)</b> | <b>Management Principles</b>    | <b>-</b> | <b>Dr. V. Balu.</b>                                  |
| <b>(4)</b> | <b>Management Principles</b>    | <b>-</b> | <b>Tamilnadu Text Book Corporation edition 2006.</b> |
| <b>(5)</b> | <b>Business Management</b>      | <b>-</b> | <b>Kathiresan Dr. Radha.</b>                         |
| <b>(6)</b> | <b>Principles of Management</b> | <b>-</b> | <b>Kathiresan Dr. Radha.</b>                         |