



அலகு
1

மேலாண்மை செயல்முறை



3

அத்தியாயம்

குறியிலக்கு மேலாண்மை (MBO)
மற்றும் விதிவிலக்கு மேலாண்மை (MBE)

செயற்கை அறிந்தக் கடைத்தும் உலகத்து
இயற்கை அறிந்து செயல்.

-குறள் 637

பொருள் :

நூலறிவால் செயலைச் செய்யும் வகைகளைச் அறிந்த போதிலும் உலகத்தின் இயற்கையை அறிந்து அதனோடு பொருந்துமாறு செய்யவேண்டும்.



கற்றல் நோக்கங்கள்

இந்த அத்தியாயத்தைக் கற்றபின், மாணவர்களால்

- குறியிலக்கு மேலாண்மை மற்றும் விதிவிலக்கு மேலாண்மை ஆகியவற்றின் பொருள் மற்றும் வரைவிலக்கணத்தைப் புரிந்து கொள்ள இயலும்.
- குறியிலக்கு மேலாண்மைத் தத்துவங்களைப் புரிந்து கொள்ள இயலும்.
- விதிவிலக்கு மேலாண்மைத் தத்துவங்கள் ஆகியவற்றை புரிந்து கொள்ள இயலும்.

அத்தியாயம் சுருக்கம்

- 3.01 குறியிலக்கு மேலாண்மை பொருள் மற்றும் வரைவிலக்கணம்
- 3.02 குறியிலக்கு மேலாண்மையின் குறிக்கோள்கள்
- 3.03 குறியிலக்கு மேலாண்மையின் இயல்புகள்
- 3.04 குறியிலக்கு மேலாண்மையின் செயல்முறை
- 3.05 குறியிலக்கு மேலாண்மையின் நன்மைகள்
- 3.06 குறியிலக்கு மேலாண்மையின் குறைபாடுகள்
- 3.07 விதிவிலக்கு மேலாண்மையின் பொருள்
- 3.08 விதிவிலக்கு மேலாண்மையின் செயல்முறை
- 3.09 விதிவிலக்கு மேலாண்மையின் நன்மைகள்
- 3.10 விதிவிலக்கு மேலாண்மையின் குறைபாடுகள்

3.01 குறியிலக்கு மேலாண்மை
(Management By Objectives – MBO)

பொருள் மற்றும் வரைவிலக்கணம்

ஒரு அமைப்பில் உள்ள ஒவ்வொரு உறுப்பினரும் திறம்பட மற்றும் சுய ஈடுபாட்டுடன் பங்கு வகிக்கும் ஒரு நிர்வாக முறையே குறியிலக்கு மேலாண்மை (MBO) ஆகும். இந்த முறை தனிப்பட்ட நபரின் திறமை மற்றும் பொறுப்புணர்விற்கு முழு வடிவம் கொடுக்கிறது. குறியிலக்கு மேலாண்மையானது, நிறுவனத்தின் குறிக்கோள்களுடன் ஒரு தனிநபரின் குறிக்கோள்களை ஒன்றிணைத்துச் செல்கிறது.

குறியிலக்கு மேலாண்மையானது ஜார்ஜ் ஓடியோரன் என்பவரால் அமெரிக்காவில் பிரபலப்படுத்தப்பட்டது. அவரது கூற்றின்படி, "குறியிலக்கு மேலாண்மை என்பது ஒரு நிர்வாக முறையாகும். ஒரு நிறுவனத்தின் உயர்நிலையில் மற்றும் கீழ்நிலையில் உள்ள மேலாளர்கள் கூட்டாக இணைந்து, அதன் பொதுவான குறிக்கோள்களை அடையாளம் கண்டு, எதிர்பார்க்கும் முடிவின் அடிப்படையில், ஒவ்வொரு நபரின் முக்கிய செயல் பகுதியையும் பொறுப்புணர்வையும் அளவிட்டு, செயல் பகுதியின் உறுப்பினர்கள் ஒவ்வொருவரின் பங்களிப்பையும் மதிப்பிடுவது ஆகும்".

பேராசிரியர். ரெட்டின் என்பவர் குறியிலக்கு மேலாண்மையை "மேலாண்மையின் நிலைப்பாடுகளுக்கு ஏற்ற தரநிலைகளை நிறுவுதல் மற்றும் அளவிடக்கூடிய காலக்கோடு இலக்குகள் கொண்ட கால இடைவெளியை செங்குத்தாகவும் கிடைமட்டமாகவும், எதிர்கால திட்டமிடலுடன் இணைத்துக்கொள்ளும் கால இடைவெளியை குறிக்கிறது" என வரையறுக்கிறார்.

3.02 குறியிலக்கு மேலாண்மையின் குறிக்கோள்கள் (Objectives of MBO)

குறியிலக்கு மேலாண்மையின் முதன்மையான குறிக்கோள்கள்

1. அளவிடுதல் மற்றும் செயல்திறன்களை மதிப்பிடுதல்.
2. அமைப்பின் குறிக்கோள்களுடன் தனிப்பட்ட செயல்திறனைத் தொடர்புபடுத்துதல்.
3. நிறைவேற்றக்கூடிய வேலை மற்றும் எதிர்பார்ப்புகள் இரண்டையும் தெளிவுபடுத்துதல்.
4. கீழ்நிலைப் பணியாளர்களின் திறனை அதிகரித்தல் மற்றும் வளர்ச்சியடையச் செய்தல்.
5. உயர்நிலைப் பணியாளர்கள் மற்றும் கீழ்நிலைப் பணியாளர்களுக்கு இடையே தகவல் தொடர்புகளை அதிகரித்தல்.
6. சம்பளம் மற்றும் பதவி உயர்வுகள் பற்றிய அடிப்படை சேவைகளை நியாயமாக வழங்குதல்.
7. கீழ்நிலைப் பணியாளர்களின் ஊக்கத்தை மேலும் தூண்டிவிடுதல்.
8. அமைப்பின் கட்டுப்பாட்டு மற்றும் ஒருங்கிணைப்புக்கான ஒரு கருவியாக சேவை செய்தல்.

3.03 குறியிலக்கு மேலாண்மையின் இயல்புகள் (Features of MBO)

1. அமைப்பு மற்றும் தனிநபர்களின் குறிக்கோள்களை ஒருங்கிணைக்க நிர்வாகத்தால் ஒரு முயற்சி மேற்கொள்ளப்படுகிறது. இது திறமையான மேலாண்மைக்கு வழிவகுக்கிறது.
2. குறுகிய கால இலக்குகளுடன் நிறுவனத்தின் நீண்டகால இலக்குகளை இணைக்க குறியிலக்கு மேலாண்மை முயற்சி செய்கிறது.
3. சமுதாய குறிக்கோள்களுடன் அமைப்பின் குறிக்கோள்களை தொடர்புபடுத்த முயற்சி செய்கிறது.
4. குறியிலக்கு மேலாண்மை இலக்குகளை மட்டும் அடையச் செய்வதல்ல, திறமையான செயல்திறனையும் அடையச் செய்கிறது.
5. இது இலக்குகளை சீர்படுத்துவதற்கும், மாற்றுவதற்கும் மற்றும் மேம்படுத்துவதற்கும் நிலையான கவனத்தினை செலுத்துகிறது. இது அனுபவத்தின் அடிப்படையில் அணுகுமுறைகளை மாற்றி இலக்கை அடையச் செய்கிறது.
6. இது அனைத்து நிலைகளிலும் இலக்குகளை அடைவதற்கான அமைப்பின் திறனை அதிகரிக்கச் செய்கிறது.
7. குறியிலக்கு மேலாண்மை மூலம் ஊழியர்களுக்கு அதிகபட்ச ஊக்கம் மற்றும் திருப்தி கிடைக்கச் செய்கிறது.
8. இலக்கு அமைக்கும் செயல்பாட்டில் ஊழியர்களின் பங்களிப்பை அங்கீகரிக்கிறது.

9. நோக்கத்தை மாற்ற, அதிகாரத்துடன் இருப்பவர்களுடன் ஆலோசனைகள் செய்கிறது.

10. நம்பிக்கை, நல்லெண்ணம், மற்றும் விருப்பத்திற்கு ஏற்ப செயல்படுவதற்குரிய ஒரு சூழலை ஊக்குவிக்கிறது.

3.04 குறியிலக்கு மேலாண்மையின் செயல்முறை (Process of MBO)

அமைப்பு மற்றும் தனிநபர்களின் குறிக்கோள்களை சமநிலைப்படுத்தும் வகையில் குறியிலக்கு மேலாண்மையின் செயல்முறை வகைப்படுத்தப்படுகிறது. குறியிலக்கு மேலாண்மையின் செயல்முறை கீழே விவரிக்கப்பட்டுள்ளது.

1. அமைப்பின் குறிக்கோள்களை வரையறுத்தல் (Defining Organisational Objectives)

தொடக்கத்தில், ஒரு அமைப்பின் உயர்நிலை ஊழியர்களால் அமைப்பின் குறிக்கோள்கள் கட்டமைக்கப்படுகின்றன. பின்னர், அது கீழ்நோக்கி நகர்கிறது. ஏன் தொழில் தொடங்கப்பட்டது மற்றும் அதன் வெளிப்பாடுகள் என்ன? என்பதுபற்றிக் கூறுவது அமைப்பின் குறிக்கோள்களை வரையறுத்தல் ஆகும். முதலாவதாக, நீண்ட காலக் குறிக்கோள்கள் கட்டமைக்கப்படுகிறது. பிறகு, குறுகிய கால குறிக்கோள்களைக் கட்டமைத்து நீண்டகால குறிக்கோள்களை அடைவதற்கான சாத்தியக்கூறுகளை கணக்கில் எடுத்துக் கொள்கிறது.

2. ஒவ்வொரு பிரிவின் இலக்குகள் (Goals of Each Section)

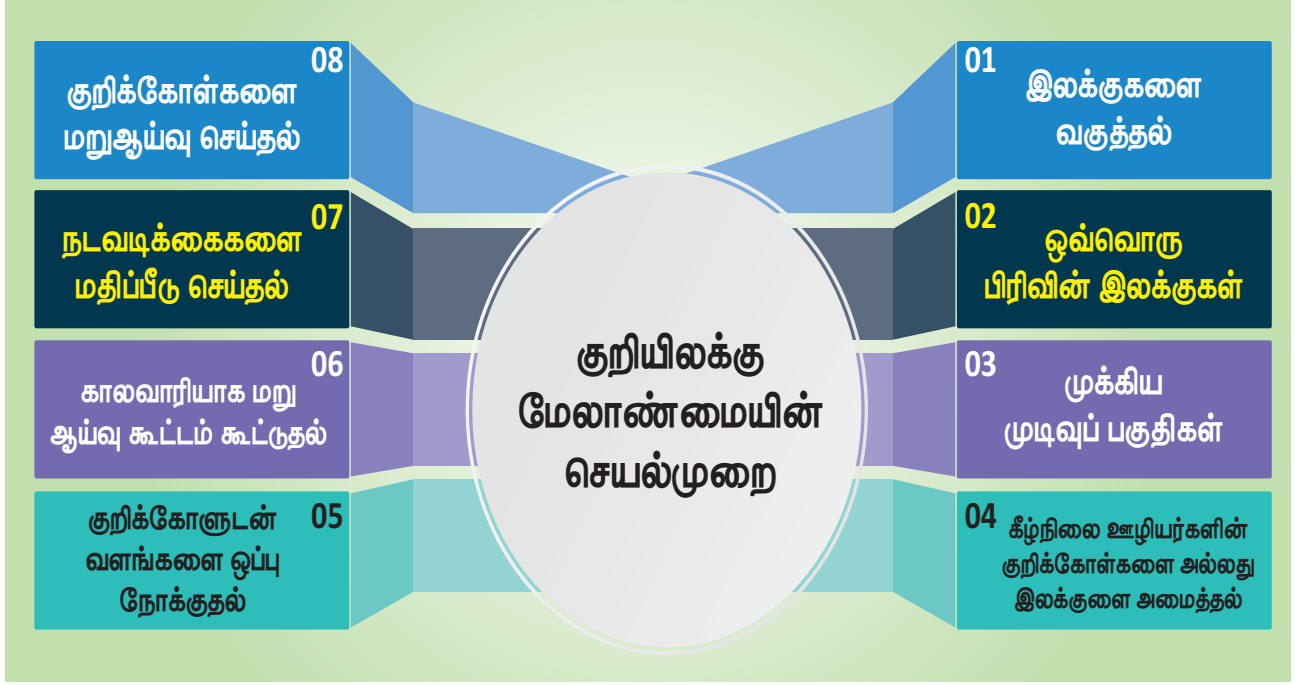
ஒவ்வொரு பிரிவின் குறிக்கோள்களும், துறை அல்லது பிரிவுக்கான குறிக்கோள்களும், அமைப்பின் ஒட்டுமொத்த குறிக்கோள்களின் அடிப்படையில் கட்டமைக்கப்படுகிறது. மேலும் எந்த வகையான குறிக்கோள்களையும் அடைவதற்குரிய காலமும் நிர்ணயம் செய்யப்படுகிறது. இலக்குகள் அல்லது குறிக்கோள்கள் அர்த்தமுள்ள முறையில் வெளிப்படுத்துகிறது.

3. முக்கிய முடிவு பகுதிகள் (Fixing Key Result Areas)

அமைப்பின் குறிக்கோள்களின் அடிப்படையில் முக்கிய முடிவுப் பகுதிகள் நிர்ணயிக்கப்படுகின்றன. முக்கிய முடிவுகள் பகுதிகள் (Key Result Areas – KRA) முன்னுரிமை அடிப்படையில் அமைக்கப்படுகிறது. முக்கிய முடிவுப் பகுதிகள் ஒரு அமைப்பின் வலிமையை குறிக்கிறது. இலாபம், சந்தை நிலவரம், புதிய கண்டுபிடிப்புகள் போன்றவை முக்கிய முடிவுப் பகுதிகளுக்கு உதாரணங்களாகும்.

4. கீழ்நிலை ஊழியர்களின் குறிக்கோள்களை அல்லது இலக்குகளை நிர்ணயித்தல் (Setting Subordinate Objectives or Targets)

ஒவ்வொரு கீழ்நிலை ஊழியர்களின் குறிக்கோள்களும் அல்லது தனிப்பட்ட குறிக்கோள்களும் நிர்ணயிக்கப்படுகிறது. இது விரும்பத்தக்க, குறைந்த அளவு எண்ணிக்கை அலகுகளான குறிக்கோள்களாக



நிர்ணயிக்கப்படுகிறது. ஒரு திறந்த மற்றும் வெளிப்படையான விவாதம் உயர்நிலை ஊழியர்கள் மற்றும் அவர்களுடைய கீழ்நிலை ஊழியர்களுக்கிடையே கட்டாயம் இருக்க வேண்டும். கீழ்நிலை ஊழியர்களுக்கு ஒரு வாய்ப்பை வழங்குவதன் மூலம் தங்களுக்கான தரநிலைகளைத் தக்கவைத்துக் கொள்ள அவர்கள் தூண்டப்படுகிறார்கள். கீழ்நிலை ஊழியர்கள் அவ்வாறு மேலும் செய்ய அனுமதிக்கப்பட்டால், அவர்கள் உயர் தரநிலைகளை அமைக்கவும் அவர்களது சாதனைக்கான வாய்ப்புகளும் அதிகமாகும். இவ்வாறாக, கீழ்நிலை ஊழியர்களின் குறிக்கோள்கள் அல்லது இலக்குகள் நிர்ணயிக்கப்படுகின்றன.

5. குறிக்கோள்களுடன் வளங்களைப் ஒப்புநோக்குதல் (Matching Resources with Objective)

கிடைக்கக்கூடிய வளங்களின் அடிப்படையில் குறிக்கோள்கள் கட்டமைக்கப்படுகின்றன. சில வளங்கள் (தொழில்நுட்ப ஊழியர்கள் அல்லது மூலப்பொருள் பற்றாக்குறை) போதுமானதாக இல்லை என்றால், அமைப்பின் குறிக்கோள்கள் அதற்கேற்றபடி மாற்றங்கள் செய்யப்படவேண்டும். எனவே, குறிக்கோள்களுக்குத் தேவையான பொருந்தக்கூடிய வளங்கள் இருக்க வேண்டும். அடுத்து, கிடைக்கக்கூடிய வளங்களை ஒழுங்காக ஒதுக்கீடு செய்து பயன்படுத்தப்பட வேண்டும்.

6. காலவாரியான மறுஆய்வுக் கூட்டம் கூட்டுதல் (Periodical Review Meetings)

உயர்நிலை ஊழியர்கள் மற்றும் கீழ்நிலை ஊழியர்கள் சந்திக்கும் வகையில் காலவாரியான கூட்டங்களை நடத்த வேண்டும், அக்கூட்டங்களில் குறிக்கோள்களை நிறைவேற்றுவதில் உள்ள முன்னேற்றத்தைப் பற்றி விவாதிக்கப்பட வேண்டும்.

நிர்ணயிக்கப்பட்ட நிலையான தரநிலைகளின் முன்னேற்றத்திற்கேற்ப சிறிதளவு மாற்றப்படலாம். ஆனால் அடிப்படை வடிவமைப்பு மாற்றப்படக் கூடாது. காலவாரியான மறு ஆய்வு கூட்டங்கள் குறிக்கோள்களை அடைவதற்கான நிர்ணயிக்கப்பட்ட காலத்தில் நடைபெற வேண்டும்.

7. செயல்பாடுகளை மதிப்பீடு செய்தல் (Appraisal of Activities)

குறிக்கோள்களை அடைவதற்கு நிர்ணயிக்கப்பட்ட கால முடிவில், உயர்நிலை ஊழியர்கள் மற்றும் கீழ்நிலை ஊழியர்களுக்கு இடையே கலந்துரையாடல் நடைபெற வேண்டும். இந்த கலந்துரையாடல் கீழ்நிலை ஊழியர்களின் செயல்பாடு சம்பந்தப்பட்ட, குறிப்பிட்ட தரத்திற்கு எதிரான செயல்திறனுடன் தொடர்புடையதாக இருக்க வேண்டும். உயர்நிலை ஊழியர்கள் சரிசெய்வதற்கான நடவடிக்கையினை எடுக்க வேண்டும். உயர்நிலை ஊழியர்கள் குறிக்கோள்களை அடைவதில் உள்ள தோல்விக்கான காரணங்களை அடையாளம் காண வேண்டும். கீழ்நிலை ஊழியர்கள் எதிர்கொள்ளும் பிரச்சினைகளை அடையாளம் கண்டு, அத்தகைய பிரச்சினைகளை சமாளிக்கக்கூடிய உரிய நடவடிக்கைகள் மேற்கொள்ள வேண்டும்.

8. குறிக்கோள்களை மறுஆய்வு செய்தல் (Reappraisal of Objectives)

அமைப்பு என்பது மாறும் உலகத்தின் ஒரு பகுதியாகும். குறுகிய காலத்தில் நிறைய மாற்றங்கள் நடைபெறுகிறது. நவீன வியாபார அமைப்பின் வாழ்வு மற்றும் வளர்ச்சியானது பெரும்பாலும் மாறிவரும் நிலைமைகளை நிலைநிறுத்துவதைச் சார்ந்துள்ளது. எனவே, உயர் மேலாண்மை நிர்வாகி மாறும்

சூழ்நிலைக்கு ஏற்ப குறிக்கோள்களை கட்டமைக்க நிறுவனத்தின் குறிக்கோள்களை மறுமதிப்பீடு செய்ய வேண்டும்.

3.05 குறியிலக்கு மேலாண்மையின் நன்மைகள் (Advantages of MBO)

குறியிலக்கு மேலாண்மையின் நன்மைகள் பின்வருமாறு விளக்கப்பட்டுள்ளன:

1. குறியிலக்கு மேலாண்மையின் கீழ், மேலாளர்கள் மேலாண்மையின் பல்வேறு மட்டங்களில் உள்ள குறிக்கோள்களை அமைப்பதில் ஈடுபட்டுள்ளனர், இந்த செயல்திட்டம் அவர்களது கடின உழைப்பை உறுதி செய்து சாதனை படைக்கச் செய்கிறது.
2. குறியிலக்கு மேலாண்மையின் செயல்முறை மேலாளர்களுக்கு, ஒட்டு மொத்த அமைப்பில் தங்களது பங்கைப் புரிந்து கொள்ள உதவுகிறது.
3. திட்டமிடலுக்கான தேவையையும் மற்றும் திட்டமிடலுக்கான பாராட்டுதலையும் மேலாளர் அங்கீகரிக்கச் செய்கிறது.
4. குறியிலக்கு மேலாண்மை பங்கேற்பு மேலாண்மைக்கு ஒரு அடித்தளத்தை வழங்குகிறது. மேலும் கீழ்நிலை ஊழியர்களும் இலக்கு அமைப்பில் ஈடுபடச் செய்கிறது.
5. ஒரு துறை மற்றொரு துறையின் வேலையில் குறுக்கிடும் நோக்கில் ஈடுபடாது. வேறு வகையில் கூறுவதானால், ஒவ்வொரு துறையின் குறிக்கோள்களும் ஒட்டுமொத்த அமைப்பின் குறிக்கோள்களோடு ஒத்துப்போகும் வகையில் இருக்க வேண்டும்.
6. குறியிலக்கு மேலாண்மை உதவியுடன் செயல்திறன் முறையாக மதிப்பீடு செய்யப்படுகிறது.
7. குறியிலக்கு மேலாண்மை செயல்திறன் அளவுகோல்களை வழங்குகிறது. இது சரியான நடவடிக்கை எடுக்க உதவுகிறது.
8. குறியிலக்கு மேலாண்மை உதவியால் அதிகாரப் பகிர்வு எளிதாகச் செய்யப்படுகிறது.
9. குறியிலக்கு மேலாண்மை தொழிலாளர்களின் வேலையைச் செறிவுட்படுத்துவதன் மூலம் தொழிலாளர்களை உற்சாகப்படுத்துவதோடு, வேலையினை அர்த்தமுள்ளதாகவும் உருவாக்குகிறது.
10. ஒரு தொழிலாளியின் பொறுப்பு குறியிலக்கு மேலாண்மை மூலம் நிர்ணயிக்கப்படுகின்றது.
11. மேலாண்மை நிர்வாகத்தால் மிக விரைவில் முடிவுகள் எடுக்கப்படுகிறது. காரணம், ஒவ்வொரு தொழிலாளியும் முடிவு எடுக்க வேண்டிய நோக்கத்தினை அறிந்தவராக இருப்பார்கள், முடிவை எதிர்ப்பவர்களாக இருப்பதில்லை.

3.06 குறியிலக்கு மேலாண்மையின் குறைபாடுகள் (Disadvantages of MBO)

குறியிலக்கு மேலாண்மையின் குறைபாடுகள் குறியிலக்கு மேலாண்மையினை பயன்படுத்தும் முறையின் காரணமாக எழுகிறது. அவை கீழே விவரிக்கப்பட்டுள்ளது.

1. பெரும்பாலான செயல் நிர்வாகிகள் குறியிலக்கு மேலாண்மை எவ்வாறு செயல்படுகிறது? என்பது பற்றி அறிந்திருப்பதில்லை. குறியிலக்கு மேலாண்மை என்றால் என்ன? ஏன் குறியிலக்கு மேலாண்மை தேவை? பங்கேற்பாளர்கள் குறியிலக்கு மேலாண்மை மூலம் எப்படி நன்மை அடைய முடியும்? போன்ற கருத்துகளில் குறியிலக்கு மேலாண்மை தனது தத்துவத்தை விளக்குவதில் தோல்வி அடைந்து விடுகிறது.
2. குறியிலக்கு மேலாண்மை என்பது அதிக நேரத்தை எடுத்துக்கொள்ளும் ஒரு முறையாகும். மூத்த ஊழியர்களின் மூலம் குறியிலக்கு மேலாண்மையை கட்டமைக்க அதிக நேரம் தேவைப்படுகிறது. மேலும் அதிக செலவு மற்றும் அதிகமான காகித வேலை தேவைப்படுகிறது.
3. குறியிலக்கு மேலாண்மை குறுகிய கால குறிக்கோள்களை மட்டுமே வலியுறுத்துகிறது, நீண்டகால குறிக்கோள்களை கருத்தில் கொள்வதில்லை.
4. கீழ்நிலை ஊழியர்களின் நிலை தகுந்த குறிக்கோள் அமைப்பிற்கு அவசியமாகிறது. ஆனால், குறியிலக்கு மேலாண்மையின் செயல்முறையில் இது சாத்தியம் இல்லை.
5. குறியிலக்கு மேலாண்மை திடமான ஒன்றாகும். சூழ்நிலைகளுக்கு ஏற்றவாறு மாற்றப்பட வேண்டிய குறிக்கோள்கள் மாற்றியமைக்கப்பட வேண்டும். அவ்வாறு அதை செய்யவில்லை என்றால், திட்டமிட்ட முடிவுகளைப் பெற முடியாது.

3.07 விதிவிலக்கு மேலாண்மை (Management By Exception – MBE) விதிவிலக்கு மேலாண்மையின் பொருள்

விதிவிலக்கு மேலாண்மை நிர்வாக கட்டுப்பாட்டின் ஒரு முக்கியக் கொள்கையாக பாரம்பரிய எழுத்தாளர்களால் பரிந்துரைக்கப்பட்ட மேலாண்மையாகும். நம்பிக்கையை அடிப்படையாகக் கொண்டு எல்லாவற்றையும் கட்டுப்படுத்துவதற்கான ஒரு முயற்சியாகும், முடிவுகளை எதுவும் கட்டுப்படுத்துவதில்லை. விதிவிலக்கு மேலாண்மை என்பது நெறிமுறையிலிருந்து விலகிப்போகும் நிகழ்வுகளை அடையாளம் காண்பதற்கும், கையாளுவதற்கும் கவனம் செலுத்துகின்ற வணிக நிர்வாகத்தின் ஒரு பாணியாகும்.



உதாரணமாக, உற்பத்தி மேலாளர் தர கட்டுப்பாட்டு தரங்களை நிறுவுகிறார், அதில் 100 அலகுகளுக்கு 5 - குறைபாடுகள் அனுமதிக்கப்படுகின்றன. குறைபாடுகளின் எண்ணிக்கை 5-ஐ விடக் குறைவாக இருக்கும் வரை, மேற்பார்வையாளர்கள் / முன்னோடிகள் (கீழ்நிலை ஊழியர்கள்) பிரச்சினையை கையாள்வார்கள். 5-அலகுகளுக்கு அதிகமான குறைபாடுகள் ஏற்பட்டின், இந்த விவகாரம் உற்பத்தி மேலாளருக்குத் தெரிவிக்கப்பட வேண்டும்.

விதிவிலக்கு மேலாண்மை (MBE) பொது வணிகப் பயன்பாடு மற்றும் வணிக நுண்ணறிவுப் பயன்பாடு இரண்டையும் கொண்டது. பொது வணிக விதிவிலக்குகள் ஒரு வணிக செயல்பாட்டு நெறிமுறை நடத்தையிலிருந்து விலகியுள்ளதைக் குறிக்கும். இதனைப் பொதுவாக மனித தலையீட்டினால் ஒரு தனித்துவமான விதத்தில் அக்கறை கொள்வது தேவையாகிறது. செயல்முறை விலகல், உள்கட்டமைப்பு அல்லது இணைப்பு சிக்கல்கள், வெளிப்புற விலகல், மோசமான தரம் சார்ந்த வணிக விதிகள், தவறான தரவு, முதலியன விதிவிலக்கிற்கான காரணங்களாக இதில் அடங்கும்.

3.08 விதிவிலக்கு மேலாண்மையின் செயல்முறை (Process of MBE)

முதன்மையாக, எதிர்பார்ப்பு அல்லது மதிப்பிடப்பட்ட முடிவுகளுடன் குறிக்கோள்கள் அல்லது நெறிமுறைகளை அமைப்பது அவசியமாகிறது. இந்த நிகழ்ச்சிகள் மதிப்பீடு செய்யப்பட்டு உண்மையான செயல்திறனுடன் சமமாக ஒப்பிடப்படுகின்றன. அடுத்து, விலகல் பகுப்பாய்வு செய்யப்படுகிறது. முதுநிலை மேலாளர்கள் ஒரு சிறிய அல்லது எந்த விலகலும் இல்லாத போது, எந்த நடவடிக்கையும் எடுக்கத் தேவையில்லை அவர்கள் மற்ற விசயங்களில் கவனம் செலுத்தலாம். உண்மையான செயல்திறன்கள் கணிசமாக விலகிவிட்டால், "ஒரு விதிவிலக்கு ஏற்பட்டுவிட்டது" என்ற பிரச்சினையை முதுநிலை மேலாளர்களுக்குத் தெரிவிக்கப்பட வேண்டியது அவசியமாகிறது. இந்த "விதிவிலக்கு" உடனடியாக தீர்க்கப்பட வேண்டும் என்பதே இறுதியான நோக்கமாகும்.

3.09 விதிவிலக்கு மேலாண்மையின் நன்மைகள் (Advantages of MBE)

விதிவிலக்கு மேலாண்மை பின்வரும் நன்மைகளை வழங்குகிறது.

1. இது மேலாளர்களின் நேரத்தை சேமிக்கிறது ஏனெனில் அவர்கள் விதிவிலக்கான செயல்களை மட்டுமே கையாளுவார்கள். வழக்கமான பிரச்சினைகள், கீழ்நிலை ஊழியர்களின் வசம் விடப்படுகின்றன.

2. இது முக்கிய பிரச்சினைகளை நிர்வகிப்பதில் கவனங்களைச் செலுத்துகிறது. இதன் முடிவாக, நிர்வாக திறமைகள் மற்றும் ஆற்றல்கள் சிறப்பாகப் பயன்படுத்தப்படுகிறது.

3. இது அதிகாரப் பகிர்வினை எளிமையாக்குகிறது. மேல் நிர்வாகம் பெருந் திட்ட முடிவுகளில் கவனம் செலுத்துகிறது மற்றும் செயல்திறன் முடிவுகள் கீழ்நிலை நிர்வாகத்திற்கு விடப்படுகின்றன. அங்கு கட்டுப்பாட்டு வீச்செல்லையை அதிகரிக்கச் செய்கிறது. இது கீழ்நிலை ஊழியர்களை ஊக்குவித்து வளர்ச்சியடைய வழிவகுக்கிறது.

4. இது முக்கியமல்லாத தகவலில் இருந்து முக்கியமான தகவலைப் பிரிக்கும் ஒரு தொழில் நுட்பமாகும். இது கடந்தகாலவரலாற்றை ஆய்வுசெய்வதற்கும், விலகலை அடையாளம் காண்பதற்கான ஆய்வு தொடர்பான வணிகத் தகவல்களை மதிப்பீடு செய்வதற்கும் மேலாளர்களைத் தூண்டுகிறது. போக்குகளின் அறிவு, வரலாறு மற்றும் கிடைக்கக்கூடிய வணிகத் தகவல்கள் இங்கே சிறப்பாகப் பயன்படுத்தப்படுகிறது.

5. முக்கியமான சிக்கல்களைக் கண்டறிவதன் மூலம் வாய்ப்புகளையும் அச்சுறுத்தல்களையும் மேலாண்மை எச்சரிக்கையாக வைத்திருக்க விதிவிலக்கு மேலாண்மை உதவுகிறது. இதனால் முன்கூட்டியே தகவல் தெரிவிக்காத மற்றும் அவசரமான நடவடிக்கைகளைத் தவிர்க்க முடியும்.

6. விதிவிலக்கு மேலாண்மை முடிவுகளை நிர்ணயிக்கும் சிறந்த அளவுகோலாக விளங்குகிறது. இது குறிக்கோள் செயல்திறன் மதிப்பீட்டில் பயனுள்ளதாக உள்ளது.

3.10 விதிவிலக்கு மேலாண்மையின் குறைபாடுகள் (Disadvantages of MBE)

- i. விதிவிலக்கு மேலாண்மையின் முக்கிய குறைபாடு என்னவென்றால், உண்மையில் மேலாளர்கள் மட்டுமே மிக முக்கியமான முடிவுகளை எடுக்கும் அதிகாரத்தைக் கொண்டுள்ளனர். இது கீழ்நிலை ஊழியர்களுக்கான உற்சாகத்தை குறைக்கச் செய்கிறது.

- ii. மேலும், இது பிரச்சினைகளை மேலாளர்களுக்குத் தெரிவிக்க கால நேரம் எடுத்துக் கொள்கிறது. இயல்பான நடைமுறைகளில் இருந்து விலகிச் செல்லும் ஊழியர்களை நிர்வகிப்பது கடினமாகும். ஏனெனில் சிக்கல்களைக் கருத்தில் கொண்டு நிர்வகிக்கப்படுவதோடு வழக்கமான வரையறுக்கப்பட்ட வேலைக் கடமைகளுடன் தோல்வியின் புகாருக்குக் காரணமானவர்களைக் கண்டறிந்து இறுதியாக வேலை நீக்கம் செய்கிறது / வேலையை விட்டு நிறுத்திவைக்கிறது.

கலைச்சொற்கள்

இணக்கப்படுத்துதல் மதிப்பீடு நிறுத்தப்படுவது



நமது சிந்தனைக்கு

1. மேலாண்மையின் பல்வேறு செயல்பாடுகள் விதிவிலக்கு மேலாண்மைக்கு எவ்வாறு உதவுகிறது என்பது பற்றி கலந்துரையாடுதல்.
2. குறியிலக்கு மேலாண்மை மற்றும் விதிவிலக்கு மேலாண்மையானது மேலாண்மைக்குத் தேவை என்பது பற்றி உங்கள் சொந்தக் கருத்துக்களை விவரிக்கவும்.
3. குறியிலக்கு மேலாண்மை மற்றும் விதிவிலக்கு மேலாண்மை பற்றி உங்கள் சொந்த செயல் திட்டத்தை சில எடுத்துக்காட்டுகளுடன் உருவாக்கவும்.



சூழ்நிலை ஆய்வு

1. நிறுவனம் ஒவ்வொரு ஆண்டும் 30 சதவிகிதம் இறுதி இலாபம் ஈட்டுகிறது, ஆனால் கடந்த மூன்று ஆண்டுகளாக ஊழியர்களின் சம்பளத்தை அதிகரிக்கவில்லை. ஊழியர்கள் நிறுவனத்திற்கு எதிராக காலவரையற்ற வேலை நிறுத்தத்தை நடத்துகின்றனர். நீங்கள் தான் நிறுவனத்தின் மேலாளர் என வைத்துக் கொள்வோம். குறியிலக்கு மேலாண்மை அல்லது விதிவிலக்கு மேலாண்மையை பயன்படுத்தி எவ்வாறு பிரச்சினையை தீர்ப்பீர்கள்?



பயிற்சி



I. சரியான விடையைத் தேர்ந்தெடு.

1. _____ முறை தனிப்பட்ட வலிமை மற்றும் பொறுப்பிற்கு முழு வடிவம் கொடுக்கிறது.
(அ) குறியிலக்கு மேலாண்மை
(ஆ) விதிவிலக்கு மேலாண்மை
(இ) முதுகலை வணிக மேலாண்மை
(ஈ) முதுகலை வணிக நிர்வாகம்
2. குறியிலக்கு மேலாண்மை செயற்முறையின் முதல் நிலை எது?
(அ) முக்கிய முடிவு பகுதியை நிர்ணயிப்பது
(ஆ) நடவடிக்கைகளை மதிப்பீடு செய்வது
(இ) குறிக்கோள்களுடன் வளங்களைப் பொருத்துவது
(ஈ) அமைப்பின் குறிக்கோள்களை வரையறுப்பது

3. முக்கியமான சிக்கல்களைக் கண்டறிவதன் மூலம், வாய்ப்புகளையும் அச்சுறுத்தல்களையும் மேலாண்மை எச்சரிக்கையாக வைத்திருக்க _____ உதவுகிறது.

- (அ) முதுகலை வணிக நிர்வாகம்
(ஆ) விதிவிலக்கு மேலாண்மை
(இ) முதுகலை வணிக மேலாண்மை
(ஈ) குறியிலக்கு மேலாண்மை

4. _____ உதவியால் அதிகாரப் பகிர்வு எளிதாகச் செய்யப்படுகிறது.

- (அ) முதுகலை வணிக மேலாண்மை
(ஆ) விதிவிலக்கு மேலாண்மை
(இ) குறியிலக்கு மேலாண்மை
(ஈ) முதுகலை வணிக நிர்வாகம்

விடைகள்:

1	அ	2	ஈ	3	ஆ	4	இ
---	---	---	---	---	---	---	---

II. குறு வினாக்கள்:

1. குறியிலக்கு மேலாண்மைக்கு வரைவிலக்கணம் தருக.
2. குறியிலக்கு மேலாண்மையின் குறிக்கோள்கள் என்ன?
3. விதிவிலக்கு மேலாண்மையின் பொருளை எடுத்துக்கூறுக.
4. குறியிலக்கு மேலாண்மையின் ஏதேனும் இரண்டு நன்மைகளைக் குறிப்பிடுக.
5. முக்கிய முடிவுப் பகுதிகள் (KRA) என்பது என்ன?

III. சிறு வினாக்கள்:

1. குறியிலக்கு மேலாண்மையின் இயல்புகளை எழுதுக.
2. விதிவிலக்கு மேலாண்மையில் உள்ள செயல்முறைகள் என்ன?
3. குறியிலக்கு மேலாண்மையின் ஏதேனும் மூன்று செயல்முறைகளைப் பட்டியலிடுக.

IV. பெரு வினாக்கள்:

1. குறியிலக்கு மேலாண்மையின் முக்கிய நன்மைகள் யாவை?
2. விதிவிலக்கு மேலாண்மையின் நன்மைகள் என்ன?
3. குறியிலக்கு மேலாண்மையின் பல்வேறு குறைபாடுகளை விளக்குக.
4. விதிவிலக்கு மேலாண்மையின் குறைபாடுகள் பற்றி விவாதிக்க.

குறிப்பு நூல்கள்

1. Gupta. C. B, 2006, "Management Theory and Practice", Reprint. ed., Sultan Chand & Sons Pvt. Ltd., New Delhi-110 002.
2. Gupta R. N. and others, 2009, "Principles of Management," Reprint.ed, S. Chand & Company Pvt. Ltd., New Delhi-110 055.
3. Ramasamy. T, 2007, "Principles of Management," Reprint. ed., Himalaya Publishing House Private Limited, Mumbai-400 004.
4. https://en.wikipedia.org/wiki/Management_by_exception