பாடம் 5

27CE9J

ஒருங்கிணைத்தல் மற்றும் இயக்குதல்

பொருளடக்கம்

5.1 முன்னுரை

5.2 ஒருங்கிணைத்தலின் பொருள்

5.3 ஒருங்கிணைத்தலின் வரைவிலக்கணம்

5.4 ஒருங்கிணைத்தலின் கொள்கைகள்

5.5 ஒருங்கிணைத்தலின் பண்புகள்

5.6 ஒருங்கிணைத்தலின் முக்கியத்துவம்

5.7 ஒருங்கிணைத்தலில் ஏற்படும் பிரச்சனைகள்

5.8 ஒருங்கிணைத்தலின் படிகள்

5.9 இயக்குதல் – வரைவிலக்கணம் மற்றும் சிறப்பியல்புகள்

5.10 இயக்குதலின் முக்கியத்துவம்

5.11 இயக்குதல் மற்றும் அதிகார ஒப்படைவின் உத்திகள்

5.12 மேற்பார்வை

5.13 நல்ல மேற்பார்வையாளரின் குணங்கள்

கற்றலின் நோக்கங்கள்

இப்பாடத்தின் வாயிலாக மாணவர்கள் கீழ்கண்டவற்றைக் கற்று கொள்ளலாம்.

- ஒருங்கிணைத்தலின் கொள்கைகள் மற்றும் வகைகளைப் பற்றி மாணவர்கள் புரிந்து கொள்ளலாம்.
- ஒருங்கிணைத்தலின் பண்புகள் மற்றும் உத்திகள் பற்றிய அறிவினை மாணவர்கள் பெறலாம்.
- இயக்குதலின் முக்கியத்துவத்தை மாணவர்கள் புரிந்து கொள்ள உதவுகிறது.
- அதிகார ஒப்படைவு மற்றும் அதன் சிறப்புகளை புரிந்து கொள்ளலாம்.
- மேற்பார்வையாளரின் குணங்களை பற்றி அறிந்து கொள்ள உதவுகிறது.

5.1 முன்னுரை

ஒருங்கிணைத்தல் என்பது ஒரு அமைப்பின் இலக்கினை அடைவதற்காக அனைத்து நடவடிக்கைகளையும் ஒன்றிணைத்தலாகும் (i.e) நடவடிக்கைகள் ஒருங்கிணைக்குதல் ஆகும் ஒரு அமைப்பானது பரந்த மற்றும் கலந்த பலவகையான நடவடிக்கைகளை கொண்டது எனவே ஒரு அமைப்பின் செயல் திறனை அடைவதற்கு ஒருங்கிணைத்தல் பற்றி அறிந்து கொள்வது முக்கியமாகும்.

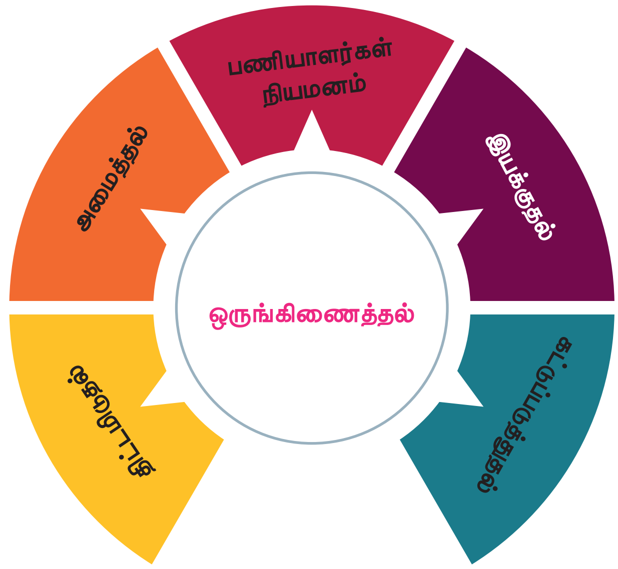
5.2 ஒருங்கிணைத்தல் பொருள்

ஒவ்வொரு துறையும் தங்களது பணிகளை தாமே செய்து கொண்டாலும் ஒரு துறையின் நடவடிக்கையானது அடுத்த துறையின் நடவடிக்கைக்கு முக்கியமானதாக கருதப்படுகிறது. ஒரு துறையின் நடவடிக்கை அடுத்த துறைக்கு தேவையாகவோ அல்லது சார்ந்தோ இருக்கிறது.

எடுத்துகாட்டாக

கொள்முதல் துறையின் செயல்பாடுகள் உற்பத்தித் துறைக்கு முக்கியமானதாக இருக்கிறது. கொள்முதல் துறையானது கொள்முதலை சரியான நேரத்தில், சரியான அளவில் செய்தால் தான் உற்பத்தித்துறை தங்கு தடையின்றி பொருட்களை உற்பத்தி செய்யமுடியும். எனவே இங்கு உற்பத்தித்துறையானது கொள்முதல் துறையினை சார்ந்துள்ளது.

ஒருங்கிணைத்தல் என்பது மேலாண்மைப் பணியாகும் அது ஒரு துறையின் பணிக்கு பாலமாக விளங்கிறது. ஒவ்வொரு துறையும் தன்னுடைய துறைக்கு தனி நோக்கங்களை கொண்டுள்ளது. ஒரு அமைப்பின் இலக்கினை நோக்கி அனைத்து துறைகளும் தங்களுடைய பணிகளை மற்றும் பங்களிப்பினை சரியாக அளிக்கின்றனவா என்பதனை ஒருங்கிணைத்தல் உறுதிப்படுத்துகின்றது.



படம் 5.1

மேற்கண்ட வரைப்படத்தின் வாயிலாக ஒருங்கிணைத்தல் என்பது திட்டமிடல் அமைத்தல் பணியாளர் நியமனம் இயங்குதல் மற்றும் கட்டுப்படுத்துதல் ஆகியவற்றை இணைக்கும் பாலமாக விளங்குவதை காணலாம். ஆனால் இதன் கோட்பாடானது அமைப்பின் நோக்கத்தை அடைவது தான்.

5.3 ஒருங்கிணைத்தலின் வரைவிலக்கணம்

ஹென்றி பேயாலின் கூற்றுப்படி "ஒருங்கிணைத்தல் என்பது ஒரு அமைப்பின் அனைத்து பணிகளையும் ஒத்திவைத்தல் மூலம் நன்றாக பணிபுரியவும் அதன் வெற்றியையும் பெற உதவுகிறது நன்கு ஒருங்கிணைக்கப்பட்ட நிறுவனத்தில் ஒவ்வொரு துறை அல்லது பணிப்பகுப்பாய்வு என்பது பிறருடன் நல்லிணக்கத்துடன் அந்தப் பணியினை புரிவதற்குரிய பணி நோக்கத்தினை அறிவிக்கிறது."

மூனி மற்றும் ரெய்லின் கூற்றுப்படி

ஒரு பொது நோக்கின் நாட்டத்தில் செயலில் ஒற்றுமையை அளிப்பதற்கான குழு முயற்சியின் ஒழுங்குமுறைப்படுத்தப்பட்ட ஏற்பாடே ஒருங்கிணைப்பு ஆகும்.

12th STD OMS_Tamil version Chapter05.indd 69 1/14/2020 3:19:21 PM

உங்களுக்குத் தெரியுமா?

இந்திய ரெயில்வேயானது இந்தியா முழுவதும் தொடர் வண்டியினை இயக்குகிறது. ரயில்களை இயக்குவதற்கு பல்வகையான பணியாட்கள் தேவைப்படுகின்றனர் அதாவது சிக்னல் கட்டுப்படுத்துபவர், என்ஜின் ஓட்டுநர் டிக்கெட் பரிசோதகர். இருப்பாதை சந்திகடவுக் காப்பாளர் ஆகிய அனைவரும் ஒன்றிணைந்து செயல்படுவதில் தான் நாம் பாதுகாப்பான பயணத்தை மேற்கொள்ள முடிகிறது.

இசைக் குழுவில் ஒவ்வொரு வாத்தியங்களை இசைப்பவர் ஒன்றிணைந்து இசையமைப்பாளரின் இயக்குதலின் படி இசைக்கின்றனர்.

இந்திய வானியல் ஆய்வு மையம் (ISRO) மிகவும் கனமான ஏவுகணை GSAT – II னை வெற்றிகரமாக தென் அமெரிக்காவில் டிசமபர் 5, 2018 அன்று ஏவியது. இதன் பின்னால், அறிவியல் அறிஞர்கள், பொறியாளர்கள் மற்றும் அனைத்து பணியாளார்களின் ஒருங்கிணைப்பாகும்.

5.4 ஒருங்கிணைத்தலின் கொள்கைகள்

1. **தனிநபர் நேரடித் தொடர்பு:**

   ஒவ்வொரு தனிநபருடன் நேரடித் தொடர்பின் மூலம் ஒருங்கிணைத்தலின் பயனை அடைய முடிகிறது. நேரடி முகத் தொடர்பு நல்ல பலன்களைத் தருகிறது.

2. **ஆரம்ப நிலை:**

   கொள்கையினை முடிவு செய்வதற்கும் திட்டமிடுதலுக்கும் முன்னதாகவே ஒருங்கிணைத்தலை ஆரம்ப நிலையிலேயே திட்டமிட வேண்டும். அத்திட்டமானது பரஸ்பர பங்களிப்பினை சார்ந்திருக்க வேண்டும் ஆரம்ப நிலையிலேயே ஒருங்கிணைப்பினை திட்டமிடும்போது திட்டங்களின் பண்புகள் செம்மைப்படும்.

3. **பரஸ்பரம்:**

   பரஸ்பரம் என்பது அமைப்பில் பணிபுரியும் பணியாளர்கள் ஒருவருக்கொருவரின் உறவுநிலை, கொடுக்கப்பட்ட அனைத்துக் காரணிகளும் ஒன்றுக்கொன்று தொடர்புடையதாகவும் உள்ளது என்பதை குறிக்கிறது.

4. **தொடர்ச்சியான நிலை:**

   ஒருங்கிணைத்தல் எப்போதும் நடந்து கொண்டிருக்கும். எப்போதும் முடியாத ஒரு படிநிலையாகும். திட்டமிடலும் செயல்படுதலும் இருக்கும் வரை ஒருங்கிணைத்தலும் தேவைப்படுகிறது.

5.5 ஒருங்கிணைத்தலின் பண்புகள்

- ஒருங்கிணைத்தல் என்பது மேலாண்மையின் தெளிவான பணி அல்ல ஆனால் மேலாண்மையில் ஒரு முக்கிய பங்கினை வகிக்கிறது.
- இது மேலாண்மையின் அடிப்படை பொறுப்பாகும்.
- ஒருங்கிணைத்தல் தன்னியல்பாகவோ அல்லது வலிமையினாலோ வருவது அல்ல.
- ஒருங்கிணைத்தலின் அடிப்படைக் கருத்து தேவைகளை ஒன்றிணைப்பது ஆகும்.
- இது ஒரு தொடர்ச்சியான அல்லது எப்போதுமே நடந்து கொண்டிருக்கும். ஒரு செயல் முறையாகும்.
- ஒரு தனிப்பட்ட நபரின் முயற்சி தேவை இல்லை ஒரு குழுவின் முயற்சி தேவைப்படுகிறது.
- ஒருங்கிணைத்தலில் பொறுப்பு ஒவ்வொரு மேலாளருக்கும் உள்ளது.
- ஒருங்கிணைத்தல் என்பது சக்திவாய்ந்த செயல் முறையாகும்.
- ஒருங்கிணைத்தல் மேலாண்மைக்கு இன்றியமையாததாகும்.
- இது ஒரு இலக்கு சார்ந்த நடவடிக்கையாகும்.

12th STD OMS_Tamil version Chapter05.indd 70 1/14/2020 3:19:21 PM

5.6 ஒருங்கிணைத்தலின் முக்கியத்துவம்

1. **ஒருங்கிணைத்தல் பொது நோக்கினை அடைய உதவுகிறது**

   பல்வேறு துறைகளின் செயல்களை ஒன்றிணைக்கவும் மற்றும் நடவடிக்கைகளில் ஒற்றுமையை பாதுகாக்கவும் அதன் மூலம் நோக்கத்தினை அடையவும் ஒருங்கிணைத்தல் உதவுகிறது.

2. **ஒருங்கிணைத்தல் உகந்த ஆதாரங்களை அல்லது வளங்களை பயன்படுத்த உதவுகிறது**

   ஒருங்கிணைத்தல் வேலை இரட்டிப்பாக்குதலை தடுக்கிறது. ஒவ்வொரு பணியாளர்களும் தங்களுடைய வேலையினை புரிந்து கொண்டு செய்யும் போது ஒரே வேலையை பல முறை செய்வது தடுக்கப்படுகிறது. இதன் மூலம் வளங்கள் தேவைகேற்ப பயன்படுத்தப்படுகிறது.

3. **இயக்குதலின் பலனை அளிக்கிறது**

   தொழில் அமைப்பில் உள்ள ஒவ்வொரு துறைகளும் ஒவ்வொரு விதமான பணியினை செய்வதால், ஒருங்கிணைத்தல் மூலமாக மட்டும் ஒவ்வொரு பணியாளர்களையும், இயக்க முடிகிறது.

4. **படுக்கை இடை ஒருங்கிணைத்தல்**

   ஒரே பதவியில் இருக்கும் பல்வேறு பணியாளர்களிடையே இருக்கும்

படம் 5.2

12th STD OMS_Tamil version Chapter05.indd 71 1/14/2020 3:19:21 PM

ஒருங்கிணைத்தல் படுக்கை இடை ஒருங்கிணைத்தல் ஆகும்.

5. **வெளிப்புற ஒருங்கிணைப்பு:**

இவ்வகையான ஒருங்கிணைத்தலின் அமைப்பால் இருக்கும் தலைமை ஒருங்கிணைபாளர் சந்தையில் உள்ள சந்தை முகவர்கள், பொதுமக்கள் போட்டியாளார்கள், தொழில் நுட்ப முகமைகள் மற்றும் பல்வேறு விதமான நிதி நிறுவனங்களுடன் அமைப்பில் உள்ள அனைத்து மேலாளர்கள் மற்றும் பிரிவுகளை ஒருங்கிணைக்கின்றன.

6. **செய்தி திறனை அதிகரிக்க உதவுகிறது**

ஒருங்கிணைத்தலின் மூலம் இருக்கும் வளங்களை அதிக பட்சமாக பயன்படுத்த முடிகிறது. ஆகவே அமைப்பு செயல் திறனை வளர்ச்சியடைய உதவுகிறது.

7. **மனித உறவுகள் வளர்ச்சியடைகிறது**

ஒருங்கிணைத்தல் ஒத்துழைப்பு மற்றும் குழு பணியின் அவசியத்தை எடுத்துரைக்கிறது இதன் காரணமாக தனி மனித உறவுகள் மேம்படுகிறது.

8. **செயலாக்கம் அளிக்கிறது**

வணிக அமைப்பில் உள்ள பணியாளர்களுக்கு நிதி சார்ந்த மற்றும் நிதிசாரா சலுகைகள் அளிப்பதன் மூலம் ஒருங்கிணைத்தல் செயலாக்கம் அளிக்கிறது.

9. **வணிக அமைப்பின் நற்பெயரை மேம்படுத்துகிறது**

நற்பெயர் என்பது வணிக அமைப்பிற்கு கிடைத்த ஒரு பொது மதிப்பாகும் ஒருங்கிணைத்தல் இல்லாமல் எந்த ஒரு அமைப்பும் அதனுடைய பொது மதிப்பினை மேம்படுத்த முடியாது.

10. **குழு உணர்வுக்கு ஊக்கமளிக்கிறது:**

குழு உணர்வு என்பது ஒரு அமைப்பின் நெறிமுறையாகும். எனவே ஒருங்கிணைத்தல் அதிக அளவு இலாபத்தினை குழு பணியின் மூலம் நடை பெறுகிறது.

5.7 ஒருங்கிணைத்தலின் வகைகள்

1. **உள் ஒருங்கிணைப்பு:**

உள் ஒருங்கிணைப்பு மேலாளர்கள் செயல் அலுவலர்கள் பல்வேறு பிரிவுகள் மற்றும் பிற தொழிலாளர்களை ஒன்றிணைக்கிறது.

i செங்குத்து முறை ஒருங்கிணைப்பு:

மேல்நிலைப் பணியாளர்கள் தங்களுடைய கீழ்நிலைப் பணியாளர்களுடன் பணியினை ஒன்றிணைக்கிறார்கள். அதே போல் கீழ்நிலைப் பணியாளர்களும் தங்களுடைய மேல்நிலைப் பணியாளர்களுடன் தங்களுடைய பணிகளை ஒன்றிணைக்கிறார்கள்.

எடுத்துகாட்டாக: விற்பனை மேலாளர் தன்னுடைய நடவடிக்கையினை விற்பனை மேற்பார்வையாளருடன் ஒன்றிணைக்கிறார்.

5.8 ஒருங்கிணைத்தலில் ஏற்படும் பிரச்சனைகள்

1. **இயற்கை தடைகள்:**

மேல் நிலைப் பணியாளர் மற்றும் கீழ்பணியாளர்களிடமிருந்து உள்ள அறிவுக் குறைபாடின் காரணமாக தகவல் இடைவெளி வாய்ப்பு உள்ளது. ஆகவே இயற்கை தடைகள் ஒரு பயனுள்ள ஒருங்கிணைத்தலுக்கு தடையாக உள்ளது

2. **நிர்வாகத் திறமை குறைபாடு**

இந்நிர்வாகத் திறமை குறைபாடு என்பது மேல்நிலைப் பணியாளர்களுக்கு மட்டுமே பொருந்தும். இவ்வகையான மேல்நிலைப் பணியாளர்கள் சர்வாதிகாரிகளாகவும் கீழ்நிலைப் பணியாளர்களிடம் இருந்து பெறப்படும். பின்னூட்டங்களை ஏற்றுக் கொள்ளமாட்டார்கள்

12th STD OMS_Tamil version Chapter05.indd 72 1/14/2020 3:19:21 PM

3. **தொழில் நுட்ப குறைபாடு**

கீழ்நிலைப் பணியாளர்கள் ஒருவருக்கொருவர் மரியாதை இல்லாமல் இருக்கும் போது ஒருங்கிணைப்பானது நல்ல பயனை தராது. மேலும் மேலாளர்கள் தங்கள் கீழ்பணிபுரியும் பணியாளர்களின் உணர்வுகள் மற்றும் உணர்சிகளுக்கு மதிப்பளிக்க வேண்டும்.

4. **எண்ணங்களும் நோக்கங்களும்**

ஒவ்வொரு அமைப்பிலுள்ள ஒவ்வொரு மேலாளரும் அமைப்புகள் நோக்கங்களை நன்கு அறிந்திருத்தல் அவசியம். நோக்கங்களை புரிந்து கொள்ளவில்லை என்றால் அந்த ஒருங்கிணைத்தல் வெற்றியை தராது.

5.9 ஒருங்கிணைத்தலின் படிகள்

பணியாளர்கள் குறைதீர்க்கும் சில்லறை தோற்றுவித்தல்

↓

நல்ல அறிக்கை தரும் அமைப்பு முறை இருத்தல் வேண்டும்

↓

மேலாண்மையானது பணியாளர்கள் , கூட்டங்கள், கருத்தரங்கம், கலந்தாய்வு, மற்றும் செயற்குழுவில் கலந்து கொள்ள தூண்ட வேண்டும்.

↓

பிற பணியாளர்களுடன் நல்ல நட்பு முறை பாராட்டுவதற்கு மேலாண்மையானது ஊக்கமளிக்க வேண்டும்.

↓

தலைமைப்பண்பு, ஒருங்கிணைத்தல், திட்டமிடல் மற்றும் பணியாளர் நியமனம் ஆகியவற்றில் பயிற்சி பெற மேலாளர்களுக்கு வாய்ப்பளிக்க வேண்டும்.

படம் 5.3 ஒருங்கிணைத்தலின் படிகள்

இயக்குதல்

5.10 இயக்குதல் – வரைவிலக்கணம் மற்றும் சிறப்பியல்புகள்

மேலாண்மைப் பணிகளான திட்டமிடல், அமைத்தல், பணியாளர், நியமனம் ஆகியவை செயல் திறனை ஆயத்தப்படுத்துவதைப் பற்றி கூறுகிறது. ஆனால் இயக்குதல் அமைப்பினையும் அதன் பணியாளர்களை திட்டத்தை செயல்படுத்த தூண்டுகிறது. ஆக இயக்குதல் என்பது மேலாண்மையின் செயலாக கருதப்படுகிறது.

5.11 இயக்குதலின் முக்கியத்துவம்

கூண்டஸ் மற்றும் ஓடோனல் அவர்களின் கூற்றுப்படி இயக்குதல் என்பது தனிநபர் சாரா கூறு ஆகும். இதனால் கீழ்பணியாளர்கள் தங்களுடைய பணியினை புரிந்து கொண்டு நிறுவனத்தின் பொது நோக்கத்தினை அடைவதற்காக தங்களது பணியினை திறம்பட திறமையாக செய்து முடிக்கும் ஒரு பணியாகும்.

ஹாய்மன் அவர்களின் கூற்றுப்படி இருக்குதல் என்பது உண்மையாக திட்டமிட்ட பணியினை செய்வதற்காக அளிக்கப்படும் அறிவுரைகள் மற்றும் அதன் படி பணிபுரிய தேவைப்படும் படிமுறைகள் மற்றும் நுணுக்கங்களை கொண்டதாகும்.

5.12 இயக்குதல் மற்றும் அதிகார ஒப்படைவின் உத்திகள்

1. இயக்குதல் என்பது கீழ்நிலைப் பணியாளர்களுக்கு அளிக்கப்படும் ஆணைகள் மற்றும் அறிவுரைகளை உள்ளடக்கியதாகும்.

12th STD OMS_Tamil version Chapter05.indd 73 1/14/2020 3:19:21 PM

2. மேற்பார்வையாளர் கீழ்நிலைப்பணியாளர்களுக்கு செய்ய வேண்டிய பணிகளை கூறுகிறது.
3. இயக்குதல் என்பது பரவலான ஒர் பணியாகும். ஏனென்றால் இப்பணியானது மேலாண்மையின் எல்லா நிலைகளிலும் செயல்படுத்தப்படுகிறது. எனவே இயக்குதல் என்பது பொதுவாக ஏற்றுக் கொள்ளக்கூடிய ஓர் கோட்பாடாகும்.
4. இது ஒரு தொடர் மற்றும் சென்று கொண்டே இருக்கும் செயல் முறையாகும். இதில் கீழ்நிலை பணியாளர்களுக்கு அளிக்கப்படும் ஒரு வழிகாட்டுதல் ஆகும்.
5. மேலிருந்து கீழ் நோக்கி பின்பற்றப்படும் ஒரு அணுகுமுறையாகும்
6. (அதாவது மேல் நிலைப்பணியாளர்கள் – கீழ்நிலைப்பணியாளர்கள்
7. இயக்குதல் பிற மேலாண்மைப் பணிகளான திட்டமிடல், அமைத்தல் மற்றும் பணியாளர் நியமனம் ஆகியவற்றோடு பிணைந்துள்ளது.

5.13 மேற்பார்வை

1. **ஆணைகள் மற்றும் அறிவுரைகளை அளித்தல் :**

   கீழ்பணியாளர்களுக்கு அளிக்கப்படும் அறிவுரைகள் மற்றும் ஆணைகள் முழுமையானதாகவும் எளிதில் புரிந்து கொள்ளுமாறும் இருத்தல் வேண்டும். எந்த அறிவுரையாக இருந்தாலும் ஆணையாக இருந்தாலும் எழுத்துப் பூர்வமாக அளித்தால் மட்டுமே சரியாக புரிந்து கொள்ள முடியும்.

2. **கீழ்பணியாளர்களுக்கு வழிகாட்டுதல் அறிவுரை வழங்குதல் மற்றும் போதித்தல் கீழ்பணியாளர்கள் பணியினை மேற்பார்வையிடல் :**

   கீழ்பணியாளர்கள் ஒவ்வொரு பணியினை செய்யும் போதும் அப்பணியினை மேலாளர் மேற்பார்வையிட வேண்டும். இதனால் அவர்களுடைய செயல்கள் திட்டத்தின்படி செயல்படுத்தப்படுகிறதா என்பதை தெரிந்து கொள்ளலாம்.

3. **கீழ்ப்பணியாளர்களின் பணியினை மேற்பார்வையிடல் :**

   கீழ்ப்பணியாளர்களுக்கு ஒவ்வொரு பணியினை செய்யும் போதும் அப்பணியினை மேலாளர் மேற்பார்வையிட வேண்டும் இதனால் அவர்களுடைய செயல்கள் திட்டத்தின்படி செயல்படுத்தப்படுகிறதா என்பதை தெரிந்து கொள்ளலாம்.

4. **கீழ்ப்பணியாளர்களுக்கு செயலூக்கமளித்தல் :**

   எதிர்பார்த்த அளவுக்கு கீழ்பணியாளர்கள் பணிபுரிய மேல்நிலைப் பணியாளர்கள் செயலூக்கம் அளிக்க வேண்டும்.

5. **ஒழுங்கு முறைகளை பேணிகாத்தல் :**

   இயக்குதலின் மற்றொரு கூறு ஒழுங்குமுறைகளை பேணிகாத்தல் திறமையான செயல்களுக்கு பரிசு வழங்க வேண்டும்.

6. **கலந்துரையாடி இயங்குதல் :**

   எந்த ஒரு ஆணையினையும் அளிப்பதற்கு முன்னால் அப்பணியினை செய்து முடிக்கக்கூடிய சிறந்த முறைகளை கலந்து ஆலோசித்து பின் அளிக்க வேண்டும்.

7. **ஒருங்கிணைந்த வலிமை :**

   இயங்குதல் என்பது அனைத்துப் பணியாளர்களின் நடவடிக்கைகளையும் ஒருங்கிணைக்கிறது.

   ஒரு பணியினை செய்வதற்கு முன்னால் அது என்ன? எப்போது? எங்கு? மற்றும் யார் செய்ய வேண்டும் என்பதை ஒருமுகப்படுத்துகிறது ஒருங்கிணைப்பு இல்லாமல் எந்த ஒரு செயலையும் செய்ய முடியாது.

12th STD OMS_Tamil version Chapter05.indd 74 1/14/2020 3:19:21 PM

8. **செயல் தொடக்க தூண்டுதல் :**

ஒரு செயலை தொடங்குவதற்கு மேலாளார் செயலூக்கம் அளிக்கிறார் பணியாளர் இயக்குதல் ஆணையினை பெற்றவுடன் மேலாளரின் தூண்டுதலும் பணியினை தொடங்குகின்றனர்.

5.14 நல்ல மேற்பார்வையாளரின் குணங்கள்

மேலாளர்கள் அவர்களுடைய கீழ்பணியாளர்களை இயக்குவதற்கு பல்வேறு உத்திகளைக் கையாளுகின்றனர் அவை

1. **அதிகார ஒப்படைப்பு**

   பணியினை தன்கீழ்ப்பணிபுரியும் சரியான நபரிடம் ஒப்படைத்து அப்பணியினை செய்து முடிக்கத் தேவையான அதிகாரத்தையும் வழங்குவதே ஆகும். பணியினையும் அதிகாரத்தையும் ஒதுக்கி கொடுக்கும் முறையே அதிகார ஒப்படைவு ஆகும்.

2. **மேற்பார்வை**

   ஒதுக்கி அளிக்கப்பட்ட பணியினை பணியாளர்கள் அசல் திட்டத்தின் படி செய்கிறார்கள் என்பது மேற்பார்வையிடுவது ஆகும். இதன் மூலம் பணியாளர்கள் தங்களுக்கு அளிக்கப்பட்ட பணியினை திறம்பட திறமையாக செய்து அமைப்பின் நோக்கத்தினை அடைய வழி வகுக்கிறது.

3. **தகவல் தொடர்பு**

   தகவல் தொடர்பு பணியளிப்பவர் அவர்களுடைய கருத்துக்கள், ஆணைகள், ஆகியவற்றை பணியாளர்களுக்கு தெரிவிக்க உதவுகிறது. இதன்மூலம் பணி இலக்கினை எளிமையாக அடைய முடிகிறது.

4. **செயலூக்கம்**

   செலூக்கம் என்பது நன்கு செயல்புரியும் பணியாளர்களுக்கு பரிசு மற்றும் வெகுமதியினை அளிக்க முனைகிறது. செயல்திறன் குறைவாக உள்ள பணியாளர்களுக்கு தண்டனை வழங்கவும் வழிவகை செய்கிறது.

5. **தலைமைப்பண்பு**

   சரியான இயக்குதலுக்கும், குழு உணர்வினை மேம்படுத்துவதற்கும் தலைமைப்பண்பு மிகவும் இன்றியமையாததாகும்.

அதிகார ஒப்படைவு

5.15 அதிகார ஒப்படைவு – பொருள்

அதிகார ஒப்படைவு என்பது தனக்கு அளிக்கப்பட்ட பொறுப்பினையும், அதிகாரத்தையும் பிற நபர்களுக்கு உரிமை மாற்றம் செய்து அதன் முலம் குறிப்பிட்ட ஒரு பணியினை செய்து முடிப்பது ஆகும். அதிகார ஒப்படைவு என்பது மேலாண்மையின் இன்றியமையாத கோட்பாடாகும். ஆனாலும் எந்த நபர் பணியினை அதிகார ஒப்படைவின் மூலம் கீழ்ப்பணியாளர்களுக்கு ஒப்படைவு செய்கிறாரோ அவரிடம் அப்பணியினை முடிக்கும் பொறுப்பு உள்ளது. அதிகார ஒப்படைவில் கீழ்ப்பணியாளர்கள் முடிவினை தாங்களே எடுக்கலாம். அதிகார ஒப்படைவு பணம், நேரம் ஆகியவற்றை சேமிக்கிறது. மேலும் இது திறமையை வளர்த்துக் கொள்ளவும், மக்களுக்கு செயலூக்கம் அளிக்கவும் உதவுகிறது.

வரைவிலக்கணம்

முனைவர்.கந்தி விஜி சிங்கே என்பவர் அதிகார ஒப்படைவு, மேலாளர் தன்னுடைய கீழ்ப்பணியாளரிடம் சில பொறுப்புகளை ஒப்படைக்கும் போது தொடங்குகிறது. பொறுப்பு என்பது தனிநபருக்கு அளிக்கப்பட்டுள்ள பணியாகும் என்கிறார்.

12th STD OMS_Tamil version Chapter05.indd 75 1/14/2020 3:19:21 PM

5.16 அதிகார ஒப்படைவின் தன்மைகள் அல்லது சிறப்பியல்புகள்

1. **அதிகாரத்தை ஒதுக்கிக் கொடுக்கும் செயல்முறை**

   அதிகார ஒப்படைவு என்பது அதிகாரத்தை ஒதுக்கி தன் கீழ்ப்பணியாளர்களுக்கு அளித்து அதன்மூலம் குறிப்பிட்ட நோக்கத்தை அடைவதாகும். அதிகார ஒப்படைவு ஒரு நல்ல படித்த மனிதருக்கு அளிக்கப்படும் போது சக்தி வாய்ந்ததாக இருக்கிறது.

2. **முடிவு எடுக்கும் அதிகாரத்தை மாற்றுதல்**

   இப்பணியானது முடிவு எடுக்கும் அதிகாரத்தை ஒரு நிலையிலிருந்து அதாவது மேல்நிலைப் பணி நிலையிலிருந்து கீழ் நிலை மேலாளருக்கு மாற்றித் தருதல் ஆகும்.

3. **தொடர்பை ஏற்படுத்துதல்**

   அதிகார ஒப்படைவு பல்வேறு நிலையிலுள்ள மேலாளர்களிடையே ஒரு தொடர்பை ஏற்படுத்துகிறது. தொடர்பை வரிசைப்படுத்தும் போது ஒரே நோக்கத்தை நோக்கி மேலாண்மை செல்கிறது.

4. **கீழ்பணியாளர்க்கு அதிகாரம் வழங்குதல்**

   கீழ்பணியாளர்கள் தங்களுக்கு வழங்கப்பட்ட அதிகார வரம்பிற்குள் பணி செய்ய அதிகாரம் அளிக்கிறது. ஆதாரமற்ற முறையில் கீழ்பணியாளர்களை பணி செய்ய அனுமதிப்பதில்லை.

5. **பொறுப்பை ஏற்படுத்துதல்**

   கீழ்ப் பணியாளர்கள் தங்களுக்கு வழங்கப்பட்ட பொறுப்பினை கொண்டு தனக்கு வழங்கப்பட்ட பணியினை சரியான முறையில் செய்து முடிக்க வழி செய்கிறது. கீழ்நிலை மேலாளர்களுக்கு வேண்டிய தகவல்களை அளிக்கிறது.

மேற்பார்வை

5.17 பொருள்

மேற்பார்வை என்பது கீழ்ப்பணியாளர்களின் பணியினை, இயக்கி, கையாண்டு மற்றும் மேற்பார்வையிடும் பணி ஆகும். ஒரு குறிப்பிட்ட பணியினை முடிக்க தலைவர் மற்றும் பிற நபர்களுக்கு இடையே உள்ள நல்ல ஒன்றிணைந்த உறவுமுறையை குறிக்கிறது. மேற்பார்வையானது அனைத்து நிலை மேலாண்மையிலும் பின்பற்றப்படுகிறது. நேரடி முக தகவல் தொடர்பு மேற்பார்வைக்கு நன்மை அளிக்கிறது.

மேற்பார்வை – வரைவிலக்கணம்

G.R டெர்ரி அவர்களின் கூற்றுப்படி "எதிர்பார்த்த வெற்றியை பெறுவதற்காக மனிதத் திறமையினை திறமையாக உபயோகப்படுத்துவதே" ஆகும்.

5.18 மேற்பார்வையின் கொள்கைகள்

- மேற்பார்வை என்பது சுய திறனை வெளிப்படுத்தி ஒவ்வொரு பணியாளரின் வேலைத்திறனை வெளிக்கொணர்கிறது.
- மேற்பார்வை என்பது ஒவ்வொரு தனி நபரையும் அதிக பொறுப்பினை எடுத்துக் கொள்ள தூண்ட வேண்டும்.
- நல்ல மனித உறவுகளை மேம்படுத்துவதற்கும் குழு உணர்வினை மேம்படுத்துவதற்கும் மேற்பார்வை ஒரு வாய்ப்பினை அளிக்கிறது.
- தனிநபர்கள் தேவைகளை பூர்த்தி செய்ய வேண்டும்.

12th STD OMS_Tamil version Chapter05.indd 76 1/14/2020 3:19:21 PM

- நல்ல மேற்பார்வை என்பது ஒரு தனிநபரின் ஆளுமைக்கு மதிப்பளிக்கிறது.

15.19 மேற்பார்வையாளிரின் குணங்கள்

படம் 5.4

மேலே கொடுக்கப்பட்டுள்ள வரைபடத்தில் ஒரு நல்ல மேற்பார்வையாளர் ஐந்து குணங்களை கொண்டிருக்க வேண்டும். அப்போது தான் மேற்பார்வையாளர் அமைப்பின் இலக்கினையும் நோக்கத்தையும் அடைய முடியும்.

1. **அமைப்பினை பற்றிய அறிவு**

   மேற்பார்வையாளர் அமைப்பினைப் பற்றிய முழு தகவல்களையும் அறிந்திருக்க வேண்டும். அமைப்பின் விதிகள், ஒழுங்குமுறைகள், சட்ட திட்டங்கள் கொள்கைகள் மற்றும் நடைமுறைகள் பற்றி அறிந்திருக்க வேண்டும்.

2. **தொழில்நுட்ப அறிவு**

   தற்காலத்தில் அனைத்து வணிக அமைப்புகளும் கணினி மயமாக்கப்பட்ட சுற்றுசூழலில் இயங்குகின்றன. ஆகவே மேற்பார்வையாளருக்கு கண்டிப்பாக கணினி மற்றும் மின்னணு தகவல் தொடர்பு பற்றிய தொழில்நுட்ப அறிவு அவசியமாகிறது.

3. **நேர்மை**

   மேற்பார்வையாளர் கீழ்ப்பணியாளர்களிடையே நல்ல ஒழுக்கப்பண்பினை மேம்படுத்த வேண்டும். நேர்மை இல்லாவிட்டால் எந்த ஒரு மேற்பார்யாளராலும் அமைப்பின் நோக்கங்களை அடைய முடியாது.

4. **கீழ்பணியாளர்கள் கூறும் தகவல்களை கேட்கும் திறன்**

   மேற்பார்வையாளர் என்பவர் கீழ்ப்பணியாளருக்கு அறிவுரை வழங்குபவர் மட்டுமல்ல அவர் தன்கீழ் பணியாளர்கள் கூறும் தகவல்களை கேட்டு அதன் மூலம் அமைப்பின் நலனுக்காக உழைக்க வேண்டும்.

5. **நன்கு பேசும் திறன்**

   மேற்பார்வையாளர் அமைப்பின் நோக்கத்தை அடைவதற்காக கீழ்ப்பணியாளர்களுக்கு நல்ல தகவல் தொடர்பினை அளிப்பவராக இருத்தல் வேண்டும்.

உங்களுக்குத் தெரியுமா?

1. ஒன்றிணைந்த பொது சேவை ஆணையம் வருடந்தோறும் சிவில் தேர்வுகளை இந்தியா முழுவதும் ஒரே நாளில் ஒரே நேரத்தில் நடத்தி வருகிறது. இந்த தேர்வினை மேற்பார்வையிட அதற்கென நியமிக்கப்பட்ட நிர்வாகிகள் மேற்பார்வையிடுகின்றனர். எனவே எந்த ஒரு தவறும் நடக்காமல் தேர்வுகள் நடைபெறுகின்றன.
2. மாவட்ட ஆட்சியாளர் மட்டுமே அந்தந்த மாவட்டத்தில் நடைபெறும் நிகழ்வுகளுக்கு தலைமை அதிகாரியாக உள்ளார்.

12th STD OMS_Tamil version Chapter05.indd 77 1/14/2020 3:19:21 PM

நினைவில் கொள்க

- ஒருங்கிணைத்தல் என்பது அனைத்து துறைகளும் ஒரு நிறுவனம் இலக்கினை அடைய வேண்டிய பங்களிப்பினை உறுதி செய்கிறது.
- ஒருங்கிணைத்தலின் கொள்கைகள்
- ஒருங்கிணைத்தலின் முக்கியத்துவம்
- ஒருங்கிணைத்தலின் வகைகள் உள் ஒருங்கிணைத்தல், வெளி ஒருங்கிணைத்தல், செங்குத்து முறை மற்று படுக்கைகிடை ஒருங்கிணைத்தல்.
- ஒருங்கிணைத்தலின் பிரச்சனைகள்
- இயங்குதல் – சிறப்பியல்புகள்
- இயங்குதலின் முக்கியத்துவம்
- அதிகார ஒப்படைவு என்பது அதிகாரம் மற்றும் பொறுப்பை பிறருக்கு அளிப்பதன் மூலம் பணியினை செய்வது.
- மேற்பார்வையின் பொருள்
- மேற்பார்வையாளரின் குணங்கள்

சொற்களஞ்சியம்

ஒருங்கிணைத்தல்	பொது இலக்கினை அடைவதற்காக பல்வேறு துறைகளின் நோக்கங்களை உகந்தது ஆக்குகிறது.
ஒத்துழைப்பு	ஒத்துழைப்பு என்பது ஒரு புது உறுப்பினரை அறிமுகப்படுத்தும் போது பேணிகாக்கப்படுகிறது.
பரஸ்பரம்	பரஸ்பரம் என்பது அமைப்பில் பணிபுரியும் பணியாளர்களிடையே உள்ள ஒற்றுமையை குறிக்கிறது
போதித்தல்	ஒரு அமைப்பு தான் அடைய வேண்டிய இலக்கு மற்றும் குறிக்கோளை அடைவதற்கு அளிக்கப்படும் பயிற்சி ஆகும்
இயக்குதல்	கீழ்பணியாளர்களுக்கு வழங்கப்படும் ஆணை மற்றும் அறிவுரைகளைக் குறிக்கிறது
ஒன்றிணைந்த வலிமை	ஒரு பணியினை செய்வதற்கு, அது என்ன பணி, எங்கே செய்வது, எப்போது செய்வது, யார் செய்யப் போகிறார்கள் என்பதனை கூறுவது.
அதிகார ஒப்படைவு	மேல்நிலை பணியாளர்கள் தங்களுக்கு கொடுக்கப்பட்ட அதிகாரம் மற்றும் பொறுப்புகளை தங்கள் கீழ் பணிபுரிபவர்களுக்கு மாற்றித்தருவதாகும்.
மேற்பார்வை	மேற்பார்வை என்பது தலைவர் மற்றும் ஒன்று அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட நபரிடம் உள்ள உழைப்பாகும். இதன் மூலம் பணியினை நல்ல முறையில் செய்து முடிக்க இயலுகிறது.

12th STD OMS_Tamil version Chapter05.indd 78 1/14/2020 3:19:21 PM

வினாக்கள்

பகுதி – அ

பொருத்தமான விடையை தேர்ந்தெடுத்தல்

1. ஒருங்கிணைத்தல் என்பது முக்கியமாக எதை அடைய தேவைப்படுகிறது ________________.

அ. சமநிலைப்பட்ட அமைப்பின் செயல்

ஆ. சமநிலையற்ற அமைப்பின் செயல்

இ. அமைப்பின் நோக்கம்

ஈ. மேற்கூறிய அனைத்தும்

2. எதன் மூலமாக ஒருங்கிணைத்தலை அளிக்க முடியும்

அ. நேரடி ஆள்சார் தொடர்பு

ஆ. தொலை பேசி தொடர்பு

இ. மின்னஞ்சல் மூலமாக

ஈ. எதுவுமில்லை

3. ஒரு அமைப்பின் நற்பெயர் என்பது

அ. பொது மதிப்பு

ஆ. குழு வேலை

இ. ஒருங்கிணைத்தல்

ஈ. ஒழுக்கப்பண்பு

4. ஒரு அமைப்பின் மிக உயர்ந்த ஒருங்கிணைந்த ஆற்றல்

அ. அதிகாரம்

ஆ. ஆற்றல்

இ. மையப்படுத்துதல்

ஈ. பன்முகப்படுத்துதல்

5. அமைப்பில் உள்ள பணியாளர்களுக்கிடையே உள்ள உறவு எவ்வாறு அழைக்கப்படுகிறது

அ. பரஸ்பரம்

ஆ.. நற்பெயர்

இ. மேலாண்மை

ஈ. குழு உணர்வு

6. கீழ்பணியாளர்களுக்கு ஆணைகள் மற்றும் அறிவுரைகள் வழங்குவது _____________

அ. இயங்குதல்

ஆ. கூட்டுறவு

இ. செயலூக்கம்

ஈ. தகவல் தொடர்பு

7. இயக்குதல் என்பது எப்போதும் _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ அணுகுமுறை

அ. மேலிருந்து கீழ்நோக்கியிருக்கும்

ஆ. கீழிருந்து மேல் நோக்கியிருக்கும்

இ. செங்குத்து அணுகுமுறை

ஈ. படுக்கை கிடை அணுகுமுறை

8. ஆணையினை அளிப்பதற்கு முன்னால் அப்பணியினை செய்து முடிக்கக் கூடிய சிறந்த முறையை கலந்து ஆலோசித்தல்

அ. கலந்துரையாடி இயக்குதல்

ஆ. தங்கு தடையில்லா இயக்குதல்

இ. தானியங்கி

ஈ. ஜனநாயகம்

9. கீழ்பணியாளர்களுக்கு வழங்கப்படும் அதிகாரம் மற்றும் பொறுப்புகள்

அ. அதிகார ஒப்படைவு

ஆ. மேற்பார்வை

இ. ஆணை

ஈ.. இயக்குதல்

10. தலைவர் மற்றும் ஒன்று அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட நபர்களின் உறவின் மூலமாக ஒரு பணியினை முடிப்பதற்கு

அ. மேற்பார்வை

ஆ. அதிகாரம்

இ. கட்டுப்படுத்துதல்

ஈ. குழுப்பணி

12th STD OMS_Tamil version Chapter05.indd 79 1/14/2020 3:19:21 PM

பகுதி – ஆ

மிக குறுகிய வினாக்கள்

3 மதிப்பெண்கள்

11. ஒருங்கிணைத்தல் – வரைவிலக்கணம் தருக.
12. படுக்கைக்கிடை ஒருங்கிணைத்தல் என்றால் என்ன?
13. இயக்குதலின் வரைவிலக்கணம் தருக.
14. அதிகார ஒப்படைப்பு என்றால் என்ன?
15. அதிகார ஒப்படைப்பு எவ்வாறு ஒப்படைவு எவ்வாறு பொறுப்பை உருவாக்குகிறது?
16. மேற்பார்வை வரைவிலக்கணம் தருக.

பகுதி – இ

குறுகிய வினாக்கள்

5 மதிப்பெண்கள்

1. ஒருங்கிணைத்தலின் பிரச்சனைகளை கூறுக
2. ஒருங்கிணைத்தலின் முக்கியத்துவத்தை கூறுக
3. இயக்குதலின் சிறப்பியல்புகள் யாவை?
4. இயக்குதலின் அணுகுமுறையை வரிசைப்படுத்துக.
5. இயக்குதலின் முக்கியத்துவத்தை விவரிக்க
6. அதிகார ஒப்படைப்பின் சிறப்பியல்புகளை விளக்குக.
7. மேற்பார்வையின் கொள்கைகளை விளக்குக.

பகுதி – ஈ

கட்டுரை வகை வினாக்கள்

10 மதிப்பெண்கள்

1. ஒருங்கிணைத்தலின் பல்வேறு உத்திகளை விவரி.
2. இயக்குதலின் வரைவிலக்கணம் மற்றும் அதன் கொள்கைகளை வெளிப்படுத்துக.
3. அதிகார ஒப்படைப்பு மேலாண்மையின் அங்கமாக தலைமை பண்பிற்கு ஒரு முக்கிய காரணியாக கருதப்படுகிறது விளக்குக.
4. மேற்பார்வையாளரின் குணங்களை விவரி.

ஆசிரியர்களின் செயல்பாடுகள்

1. அடிப்படை கருத்துகளை வகுப்பறையில் விவாதம் செய்தல்.
2. ஒருங்கிணைத்தல், இயக்குதல் அதிகார ஒப்படைப்பு மற்றும் மேற்பார்வையின் கொள்கைகள் மற்றும் உத்திகளை விளக்குவதற்குறிய விளக்கப்படங்களை தயார் செய்தல்.

மாணவர்களின் செயல்பாடுகள்

1. இயக்குநர்களாக வேடமுற்று நடிக்க மாணவர்களுக்கு வாய்ப்பளிக்கலாம்
2. இயக்குதல் கொள்கைகளை விளக்குவதற்கு விளக்கப்படங்களை மாணவர்கள் தயாரிக்கலாம்.

12th STD OMS_Tamil version Chapter05.indd 80 1/14/2020 3:19:21 PM